



Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό
Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Θεσσαλονίκης

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών
Σπουδών

«Οργάνωση και Διοίκηση
Εκπαιδευτικών Μονάδων»

Διπλωματική Εργασία

Ο Μακιαβελισμός ως αντιπαράδειγμα στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Δέσποινα Κ. Κορκοτίδου

Επιβλέπων: Παναγιώτης Τζιώνας

10/2018

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή μου και Πρύτανη του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης κ. Παναγιώτη Τζιώνα για την επίβλεψη της διπλωματικής μου εργασίας, την αμέριστη συμπαράστασή του και την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον και επίκαιρο θέμα. Ευχαριστώ, επίσης, όλους τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνά μου. Τέλος, ευχαριστώ ιδιαίτερα την οικογένεια μου για όλη της την στήριξη και την αγάπη.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη.....	5
Εισαγωγή.....	6
Μακιαβελισμός.....	7
Η έννοια της προσωπικότητας.....	7
Σκοτεινή προσωπικότητα.....	8
Μακιαβελισμός.....	8
Ναρκισσισμός.....	8
Ψυχοπάθεια.....	9
Ιστορική Αναδρομή: Νικόλαο Μακιαβέλι.....	9
Μακιαβελισμός στην εργασία.....	11
Μακιαβελισμός και Οπορτουνισμός.....	11
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	14
Ιστορική εξέλιξη διοίκησης.....	14
Διοίκηση στην εκπαίδευση.....	16
Το μοντέλο διοίκησης της εκπαίδευσης στην Ελλάδα.....	17
Διοίκηση προσωπικού και Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	18
Στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση.....	18
Διοίκηση ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση.....	19
Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	21
Οι αρχές της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....	22
Περιορισμοί της ΔΟΠ στην Εκπαίδευση.....	22
Στάδια εισαγωγής ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....	23
Ο ρόλος της ηγεσίας και της διοίκησης στην υποκίνηση του προσωπικού.....	24
Ηγεσία.....	24
Σύγκριση του Μακιαβελισμού με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	28
Ερευνητικοί στόχοι, ερωτήματα και υποθέσεις.....	30
Σχεδιασμός ερευνητικής μεθοδολογίας.....	31
Το είδος της έρευνας.....	31
Πληθυσμός της έρευνας.....	31
Δείγμα της έρευνας.....	31
Ερευνητικό εργαλείο.....	33
Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας.....	34
Πρώτος Άξονας.....	34
Δεύτερος Άξονας.....	37

Τρίτος Άξονας	47
Ανάλυση, Σύθεση και Σχολιασμός.....	54
Συμπεράσματα και προτάσεις	56
Βιβλιογραφία	57
Παράρτημα 1.....	58
Ερωτηματολόγιο	58

Περίληψη

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει τις έννοιες του Μακιαβελισμού και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι δύο αυτές έννοιες είναι αντικρουόμενες για αυτό και συγκρίνονται και αντιπαραβάλλονται μεταξύ τους. Από την μία πλευρά, ο Μακιαβελισμός υποστηρίζει την προσωπική ανάδειξη και εξέλιξη του ατόμου χωρίς να ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ανάπτυξη ολόκληρου του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη ολόκληρου του οργανισμού και την συνεχή βελτίωση του. Προωθεί την συνεργασία, την ομαδικότητα και την επίλυση σημαντικών προβλημάτων του κάθε οργανισμού.

Στην παρούσα εργασία ερευνάτε η εφαρμογή των δύο αυτών εννοιών στην εκπαίδευση και πιο συγκεκριμένα στα Δημοτικά σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις στάσεις και τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την προσωπική τους ανάδειξη, την διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων, την ανάπτυξη θετικού κλίματος στον χώρο εργασίας και την μεταξύ τους συνεργασία. Αυτοί είναι οι βασικοί άξονες ερωτημάτων που προκύπτουν από την παρούσα έρευνα και που επιχειρείται να απαντηθούν.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας, παρουσιάζονται και αναλύονται οι έννοιες του Μακιαβελισμού και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται ιστορική αναδρομή στην ζωή και το έργο του Νικόλαο Μακιαβέλι. Σε αυτό το σημείο επικεντρωνόμαστε στην επιστολή του, «Ο Ηγεμόνας», όπου παρουσιάζονται οι αρχές του Μακιαβελισμού και ο τρόπος συμπεριφοράς και σκέψης των ατόμων που τις ασπάζονται. Στην συνέχεια εισάγεται ο όρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η εφαρμογή της στο εκπαιδευτικό σύστημα. Γίνεται αναφορά συγκεκριμένα στο εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας, στο πώς είναι δομημένο και πώς ασκείται η διοίκηση. Τέλος γίνεται αναφορά στον όρο ηγεσία και στον ρόλο του διευθυντή ως ηγέτη της σχολικής μονάδας. Καταλήγουμε στην σύγκριση των δύο εννοιών Μακιαβελισμός και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας είναι το ερευνητικό κομμάτι. Επιδιώκεται μέσα από ερωτηματολόγιο, με κλειστού και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, να διερευνηθούν οι απόψεις και οι στάσεις των εκπαιδευτικών τόσο σε σχέση με τον Μακιαβελισμό όσο και σε σχέση με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η έρευνά μας αφορά εκπαιδευτικούς Δημοτικών σχολείων, Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ανάλογα με τα πιστεύω των εκπαιδευτικών διαμορφώνεται και το κλίμα που επικρατεί στις σχολικές μονάδες, η μεταξύ τους συνεργασία και καλή σχέση, η βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών, η εξέλιξη του εκπαιδευτικού συστήματος γενικότερα.

Το τρίτο και τελευταίο μέρος της εργασίας ασχολείται με την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, την εξαγωγή συμπερασμάτων καθώς και προτάσεις για την βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της διοίκησης στην εκπαίδευση.

Εισαγωγή

Ο Νικόλαο Μακιαβέλι γεννήθηκε το 1469 στην Φλωρεντία και από μικρή ηλικία ενδιαφέρονταν για τα πολιτικά δρώμενα της χώρας του. Γρήγορα ανέλαβε σημαντικές θέσεις στην τότε κυβέρνηση της πατρίδας του και έκανε πολλά ταξίδια στην Ευρώπη. Όταν το 1512 την εξουσία κατέλαβαν οι Μεδίκοι, ο Μακιαβέλι φυλακίστηκε και εξορίστηκε. Το 1513 έγραψε μία επιστολή προς τον ηγέτη των Μεδίκων, γνωστή σήμερα με τον τίτλο «*Ο Ηγεμόνας*» προτείνοντας τρόπους διατήρησης της εξουσίας. Ο Μακιαβέλι έμεινε γνωστός στην ιστορία για τον κυνισμό του και για τις ακραίες προτάσεις προς κάποιον που θέλει να αναλάβει και διατηρήσει την εξουσία και επιδιώκει την προσωπική του προβολή.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έκανε την εμφάνισή της από την δεκαετία του '90 και μετά. Άρχισε τότε να εξετάζεται η ποιότητα των παρεχόμενων αγαθών και η ποιότητα κρίθηκε ότι είναι αποτέλεσμα συνεχών βελτιωτικών προσπαθειών. Η επιστημονική και τεχνολογική εξέλιξη που άρχισε την δεκαετία εκείνη καθιστούσε απαραίτητη την άμεση και ποιοτική εκπαίδευση των νέων. Έτσι λοιπόν παρουσιάζεται η ανάγκη εισαγωγής της ποιότητας στην εκπαίδευση και στην διοίκησή της. Εμφανίζονται νέα μοντέλα διοίκησης και ηγεσίας που θέτουν τον άνθρωπο σε πρώτη μοίρα και επιδιώκουν την συνεργασία και την ομαδικότητα.

Οι δύο παραπάνω έννοιες είναι αντικρουόμενες για αυτό και θα επιχειρηθεί παρακάτω να αναλυθούν και να συγκριθούν μεταξύ τους.

Μακιαβελισμός

Η έννοια της προσωπικότητας

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί σχετικά με το τί είναι προσωπικότητα και πώς επηρεάζει την ζωή μας. Ο Ψυχολόγος Robert Session Woodwort αναφέρει ότι *«προσωπικότητα είναι η ολική ποιότητα της συμπεριφοράς ενός ατόμου όπως αυτή συνδέεται με τις χαρακτηριστικές του συνήθειες, σκέψεις και εκφράσεις»*. Ο επίσης Ψυχολόγος Ernest Hilgard, επισημαίνει πως *«προσωπικότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών και των τρόπων συμπεριφοράς που καθορίζουν την μοναδικότητα της προσαρμογής ενός ατόμου στο περιβάλλον του»*. (Καραμπάτος, 2016).

Η προσωπικότητα λοιπόν, είναι ένα σημαντικό στοιχείο του κάθε ατόμου το οποίο καθορίζει την συμπεριφορά και υποδεικνύει τον τρόπο αλληλεπίδρασης του κάθε ατόμου με το εξωτερικό του περιβάλλον και τους συνανθρώπους του. Από το 1980 και έπειτα, ξεκίνησε να περιγράφεται μία θεωρία γνωστή ως *«η θεωρία των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων»*. Η θεωρία αυτή παρουσιάζει κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία οι άνθρωποι θεωρούν σημαντικά για την ζωή τους. Οι πλευρές της θεωρίας που αναλύονται δείχνουν την αλληλεπίδραση των ανθρώπων σε σχέση με τους υπόλοιπους συνανθρώπους τους. Τα πέντε σημεία της θεωρίας είναι (Καραμπάτος, 2016):

α) *Νευρωτισμός*. Εδώ δεν υπάρχει συναισθηματική σταθερότητα και αναφέρεται σε μία κλίμακα αρνητικών συμπεριφορών, όπως άγχος, καταθλιπτικές συμπεριφορές, οξυθυμία και νευρική ένταση. Τα άτομα που θεωρούνται νευρωτικά διακατέχονται από διαρκές άγχος βιώνουν έντονες φοβίες και νιώθουν ανασφαλή. Είναι άτομα ευέξαπτα που χάνουν την ψυχραιμία τους και συχνά ξεσπούν. Αυτό συμβαίνει διότι νιώθουν τα συναισθήματά τους με μεγάλη ένταση. Δεν έχουν συναισθηματική σταθερότητα και αντιμετωπίζουν μία σειρά από αρνητικά συναισθήματα όπως εχθρότητα, κατάθλιψη, παρορμητικότητα, ευπάθεια.

β) *Εξωστρέφεια*. Είναι η τάση του ατόμου να στρέφεται ψυχολογικά προς τον εξωτερικό κόσμο, αντλώντας συγκινήσεις και εξωτερικεύοντας τα συναισθήματά του προς αυτόν. Τα άτομα αυτά είναι ιδιαίτερα ευχάριστα, έχουν κέφι και ζωντάνια, είναι δραστήρια και αντιμετωπίζουν την ζωή με ενθουσιασμό και όρεξη.

γ) *Προσηνεία*. Εδώ περιλαμβάνονται τα άτομα με θετικό τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς, με καλοσύνη, μαλακότητα και πραότητα. Αποφεύγουν τις συγκρούσεις και προσπαθούν να βρουν μία συμβιβαστική λύση.

δ) *Δεκτικότητα και εμπειρία*. Τα άτομα αυτά θέλουν να αποκτήσουν εμπειρία και γνώση σχετικά με ένα αντικείμενο που τους ενδιαφέρει. Επιθυμούν καινούργιες εμπειρίες, προκλήσεις και νέες δραστηριότητες.

ε) *Ευσυνειδησία*. Πρόκειται για την αφοσίωση που δείχνει το κάθε άτομο για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών του. Έχουν μεθοδικότητα και προγραμματισμό, είναι συνεπείς, έχουν αυτοέλεγχο και υπευθυνότητα προς τους άλλους.

Σύμφωνα λοιπόν με τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που συγκεντρώνει ο καθένας δρα και αλληλεπιδρά με τον κοινωνικό του περίγυρο. Σημαντική λοιπόν είναι η προσωπικότητα και στον χώρο εργασίας του ατόμου. Σύμφωνα με τον ψυχολόγο Adler *«ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον και ένας από τους στόχους της ζωής του είναι η εργασία»*. Η εργασία επηρεάζει την ψυχολογία κάθε ενήλικα, τον τρόπο ζωής του, την συμπεριφορά του και τους προσωπικούς του στόχους. Επίσης, η συμπεριφορά του ατόμου στον χώρο εργασίας επηρεάζεται από την προσωπικότητά του.

Σκοτεινή προσωπικότητα

Οι Paulhus & Williams (2002) αναφέρθηκαν σε τρεις δομές προσωπικότητας που χαρακτηρίζονται ως σκοτεινές προσωπικότητες και είναι ο μακιαβελισμός, ο ναρκισσισμός και η ψυχοπάθεια. Αυτή η τριάδα προσωπικοτήτων αναφέρεται σε κακόβουλες συμπεριφορές όπως στην αυτοπροβολή, την συναισθηματική ψυχρότητα, την διπροσωπία και την επιθετικότητα. Πιο συγκεκριμένα οι τρεις όροι αναλύονται παρακάτω.

Μακιαβελισμός

Ο μακιαβελισμός είναι ένα πολιτικό δόγμα που διατύπωσε και υποστήριξε ο Ιταλός πολιτικός, Νικόλαο Μακιαβέλι. Σύμφωνα με αυτόν, ένας ηγεμόνας ασκεί εξουσία με κάθε δυνατό τρόπο και χωρίς κανένα ηθικό φραγμό προκειμένου να κρατηθεί στην εξουσία. Ο Μακιαβέλι έχει συνδεθεί με τις λέξεις κυνισμός και απάθεια. Όπως αναφέρεται στο βιβλίο «Ο Ηγεμόνας» ο Μακιαβέλι (Κασωτάκη, 2016) «Κάθε φιλόδοξος που θέλει να κατακτήσει την εξουσία πρέπει να πολεμάει με δύο τρόπους: ο ένας είναι με τους νόμους και ο άλλος με την βία. Ο πρώτος ταιριάζει στον άνθρωπο και ο άλλος στα θηρία και επειδή ο πρώτος δεν αρκεί είναι ανάγκη να προστρέξει στον δεύτερο. Γι αυτό όποιος επιδιώκει να ηγεμονεύσει είναι απαραίτητο να ξέρει να δρα ως άνθρωπος και ως θηρίο».

Κατά τον Μακιαβέλι ο ωφελμισμός βάζει στο περιθώριο κάθε ηθικό φραγμό ώστε να εξυπηρετηθούν τα συμφέροντα των ίδιων που ασκούν εξουσία. Για τον Μακιαβέλι η ζωή είναι ένας συνεχής πόλεμος χωρίς οίκτο και χωρίς ηθικούς κανόνες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω κάποια από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητα Μακιαβελικών ατόμων είναι τα ακόλουθα. Αρχικά παρουσιάζουν εκδικητικότητα και δεν αποκαλύπτουν τους σκοπούς των πράξεων τους και τα κίνητρά τους. Ανταυτού, χειραγωγούν, εξαπατούν και εκμεταλλεύονται άλλους ανθρώπους για δικό τους όφελος. Δημιουργούν συνομοσίες και δρουν σε περιβάλλοντα διαπλοκής μηχανοραφώντας και δημαγωγώντας. Για την επιτυχία τους χρησιμοποιούν και πολιτικούς μηχανισμούς ώστε να ανέλθουν κοινωνικά καθώς κατέχουν και την τέχνη της πειθούς και δεν περιορίζονται από αρχές και κανόνες. Προσθετικό στοιχείο σε όλα αυτά είναι ότι είναι καιροσκόποι και εκμεταλλεύονται την κάθε ευκαιρία χωρίς ηθικούς φραγμούς. Είναι σκληροί και αμείλικτοι προς τους αντιπάλους τους έτσι ώστε να αποκτήσουν την εξουσία. Όταν την αποκτήσουν θέλουν να την διατηρήσουν με κάθε τρόπο χρησιμοποιώντας βία ψυχολογική και σωματική, δημιουργώντας ακόμη και περιβάλλον φόβου. Ωστόσο οι ίδιοι παρουσιάζονται ενάρετοι και με ηθικές αξίες ενώ ουσιαστικά υποκρίνονται και χειραγωγούν. Είναι ωμοί ρεαλιστές και πραγματιστές (Σοφρωνίου, 2012).

Ναρκισσισμός

Σύμφωνα με την Ελληνική μυθολογία ο Νάρκισσος ήταν ένας πολύ όμορφος νέος ο οποίος αγαπούσε και θαύμαζε πολύ τον εαυτό για την ομορφιά του. Ωστόσο πέθαινα δίπλα στα νερά της λίμνης όπου έβλεπε και θαύμαζε τον εαυτό ξοδεύοντας όλη την ζωή του μόνο σε αυτό. Γι αυτό τον λόγο προσδιορίζουμε τους Ναρκισσιστές ως ανθρώπους ματαιόδοξους και με έπαρση καθώς βλέπουν υπεροπτικά τον εαυτό τους σε σχέση με τους υπόλοιπους. Επιδιώκουν συνεχώς την προσοχή και τον θαυμασμό από το κοινωνικό τους περιβάλλον καθώς έτσι ικανοποιούνται, κολακεύονται και νιώθουν καλά με τον εαυτό τους. Σε γενικότερες γραμμές είναι άνθρωποι που φροντίζουν, σε πολύ μεγάλο βαθμό, τον εαυτό τους και έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση πιστεύοντας πως μπορούν να καταφέρουν τα πάντα χωρίς απαραίτητα να έχουν τα προσόντα που χρειάζονται και τέλος επιδιώκουν τον θαυμασμό και των ανθρώπων του περιβάλλοντός τους (Σοφρωνίου, 2012).

Ψυχοπάθεια

Τα άτομα που παρουσιάζουν χαρακτηριστικά της ψυχοπάθειας φαίνεται να αδιαφορούν για τα συναισθήματα που προκαλούν στους ανθρώπους του περιβάλλοντός τους και είναι ψυχροί μαζί τους. Δεν ενδιαφέρονται για το κοινό καλό αλλά αντίθετα είναι παθολογικοί ψεύτες και αρκετά αντικοινωνικοί. Νοιάζονται μόνο για τους προσωπικούς τους στόχους και αφήνονται στα πάθη τους.

Και στις τρεις παραπάνω κατηγορίες ανήκουν άνθρωποι που νοιάζονται για την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων χρησιμοποιώντας κάθε φορά διάφορους τρόπους για να το πετύχουν και αδιαφορώντας για το σύνολο. Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε περισσότερο με την περίπτωση του Μακιαβελισμού.

Ιστορική Αναδρομή: Νικόλαο Μακιαβέλι

Ο Niccolò di Bernardo dei Machiavelli (Νικόλαο Μακιαβέλι) γεννήθηκε στην Φλωρεντία το 1469. Οι πόλεις - κράτη της Ιταλίας, την εποχή εκείνη, ανταγωνίζονταν η μία την άλλη και ταυτόχρονα προσπαθούσαν να αντιμετωπίσουν τις επεμβάσεις των ισχυρών της Ευρώπης. Ο Μακιαβέλι ενδιαφέρονταν από μικρός για τα πολιτικά δρώμενα της Φλωρεντίας και παρακολουθούσε το έργο του τότε μεταρρυθμιστή και δικτάτορά της, Τζιρολάμο Σαβοναρόλα. Όταν ο τελευταίος εκτελέστηκε εξαιτίας της κριτικής που άσκησε για στον Πάπα Αλέξανδρο VI, ο Μακιαβέλι ανέλαβε την θέση τους γραμματέα στην κυβέρνηση που συγκροτήθηκε και γρήγορα αναρριχήθηκε ψηλά στη ιεραρχία. Με την θέση που κατείχε έκανε πολλά ταξίδια στην Ευρώπη και γνώρισε σημαντικές προσωπικότητες της εποχής. Ο άνθρωπος που θαύμασε ο Μακιαβέλι περισσότερο ήταν ένας εκ των ηγετών της παπικής πολιτείας, ο Καίσαρας Βοργίας, ένας σκληρός και πονηρός άνθρωπος. Ο Μακιαβέλι παρότι δεν συμφωνούσε με τις τακτικές του, πίστευε πως μία τέτοια προσωπικότητα σαν το Βοργία θα μπορούσε να ηγεμονεύσει την Φλωρεντία και να ενώσει όλη την Ιταλία. Αυτό ήταν και το μεγάλο όνειρο του Μακιαβέλι.

Το 1512 οι Μεδικοί κατέλυσαν το δημοκρατικό πολίτευμα και με την βοήθεια των Ισπανικών στρατευμάτων κατέλαβαν την εξουσία. Ο Μακιαβέλι φυλακίστηκε για μικρό χρονικό διάστημα ως εχθρός του νέου πολιτεύματος. Μετά την φυλάκιση του ο Μακιαβέλι αυτοεξορίστηκε στην εξοχική του κατοικία έξω από την Φλωρεντία και εκεί μελέτησε τους κλασικούς Ρωμαίους αλλά και αρχαίους Έλληνες συγγραφείς. Σκοπός του ήταν με αυτό τον τρόπο να μπορέσει να επανέλθει στα πολιτικά δρώμενα και να καταλάβει ξανά κάποια σημαντική θέση. Με αφορμή αυτό, το 1513, ο Μακιαβέλι συγγράφει μία επιστολή προς τον ηγέτη των Μεδίκων, Λορέντζο Β΄, προσπαθώντας μέσα από αυτό το έργο να του δώσει συμβουλές για το πώς θα πρέπει ένας ηγέτης να οργανώσει και να διοικήσει το κράτος του έτσι ώστε να κρατήσει την εξουσία στα χέρια του για πολλά χρόνια. Με αυτό τον τρόπο λοιπόν, ο Μακιαβέλι προσπαθεί να φάνει χρήσιμος στον, τότε νεαρό, ηγέτη της Φλωρεντίας δίνοντάς του μία σωρεία συμβουλών (Αλτουσερ, 2016).

Αναλυτικότερα, ο Μακιαβέλι στην επιστολή του αναφέρει πως υπάρχουν δύο τρόποι για να αποκτήσει κανείς την εξουσία, είτε να την κληρονομήσει είτε να την κερδίσει με τις ικανότητές του. Αν κάποιος ηγεμόνας κληρονομήσει την εξουσία, για να την διατηρήσει θα πρέπει να διατηρήσει τα μέσα εξουσίας των προκατόχων του είτε να προσαρμοστεί στις νέες ανάγκες και περιστάσεις. Όταν κάποιος κερδίσει την ηγεμονία μέσω των ικανοτήτων του τότε αυτό σημαίνει πως ο συγκεκριμένος ηγεμόνας έχει ένα φυσικό χάρισμα να κυριαρχεί και να ηγεμονεύει. Ο λαός τίθεται υπέρ του γιατί τον πείθει πως με το όραμά του θα αλλάξει την ζωή τους προς το καλύτερο. Αυτού του είδους οι ηγεμόνας έχουν δύο τρόπος για να διασφαλίσουν την εξουσία τους. Είτε θα πρέπει να αφανίσουν τον προκατόχο τους και όσους τον υποστήριζαν και βρισκόντουσαν σε καίριες θέσεις είτε να διατηρήσει και ο ίδιος ανέπαφα

όλα τα μέσα εξουσίας του προηγούμενου αποδυναμώνοντας τα με το πέρασμα του καιρού. Αφού, λοιπόν, ένας ηγεμόνας αναλάβει την εξουσία υπάρχουν δύο τρόποι διοίκησης του κράτους. Ο πρώτος, είναι να υπάρχει ένα κέντρο εξουσίας με ένα πανίσχυρο ηγεμόνα που όλες οι αποφάσεις θα λαμβάνονται αποκλειστικά από αυτόν. Σε αυτή την περίπτωση, θα είναι πολύ δύσκολο να καταλειφθεί η εξουσία από κάποιον άλλο ηγεμόνα όταν όμως αυτό γίνει θα μπορέσει εύκολα να την διατηρήσει. Στην αντίθετη περίπτωση, υπάρχουν πολλά κέντρα εξουσίας τα οποία συντονίζονται όλα από ένα ηγέτη. Σε αυτή την περίπτωση, είναι εύκολο να καταλειφθεί η εξουσία καθώς κάποια κέντρα μπορεί να είναι αδύναμα όμως δύσκολα διατηρείται η εξουσία γιατί κάποια άλλα κέντρα παραμένουν ισχυρά και αποτελούν εχθρό του κατακτητή ηγεμόνα (Μακιαβέλι, 2016).

Για να γίνει κανείς πετυχημένος ηγεμόνας χρειάζεται τύχη και ικανότητα. Όμως πιο πετυχημένος και μακροβιότερος θα αποδειχθεί εκείνος που θα στηριχθεί λιγότερο στην τύχη και περισσότερο στις ικανότητές του. Ο ηγεμόνας θα πρέπει να μεριμνά για την διατήρηση της εξουσίας του. Η πίστη του λαού σε αυτόν είναι πολύ ωφέλιμη όταν όμως ο λαός αρχίσει να τον αμφισβητεί τότε θα πρέπει να χρησιμοποιήσει βία. Η σωστή χρήση της βίας, σύμφωνα με την επιστολή του Μακιαβέλι, γίνεται σε μεγάλες δόσεις και μικρό χρονικό διάστημα, ενώ οι ευεργεσίες προς τον λαό γίνονται σε μικρές δόσεις και για μεγάλο διάστημα. Έτσι, σύμφωνα με τον Μακιαβέλι, ο λαός ξεχνάει σύντομα το κακό και θυμάται περισσότερο το καλό με αποτέλεσμα ο ηγέτης να διατηρεί την εξουσία του.

Επιπρόσθετα, ο ηγεμόνας, θα ήταν χρήσιμο να αφοιγκράζεται την γνώμη του λαού για ο πρόσωπό του ώστε να τον χειρίζεται με τον κατάλληλο τρόπο κάθε φορά. Για παράδειγμα, ο ηγέτης θα ήταν ωφέλιμο να δείχνει στον λαό του ότι είναι φιλεύσπλαχνος και γενναϊόδωρος όμως στην περίπτωση που ο λαός του δεν τον υπακούει θα πρέπει να γίνει σκληρός μαζί του. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Μακιαβέλι στην επιστολή του *«καλύτερα να σε φοβούνται από το να μην σε σέβονται»* (Μακιαβέλι, 2016).

Επιπρόσθετα, ο ηγεμόνας πρέπει να είναι καχύποπτος προς τον λαό του και να μην στηρίζεται στα λόγια αγάπης που κατά καιρούς μπορεί να ακούει. Η καλύτερη αντιμετώπιση προς τον λαό είναι η δυσπιστία στις προθέσεις του, καθώς ψεύδονται, είναι υποκριτές και φυγόπονοι και αλλάζουν στάση εύκολα αν εξυπηρετούνται τα συμφέροντά τους. Έτσι λοιπόν ο Μακιαβέλι υποστηρίζει ότι ευκολότερα βλάπτεται ένας αγαπητός ηγεμόνας από τον λαό του παρά ένας ηγεμόνας που τον φοβούνται. Κρίνει, λοιπόν, χρήσιμο ο ηγεμόνας να είναι σκληρός και ο λαός να φοβάται την τιμωρία που ενδεχομένως Αυτός επιβάλλει. Άρα λοιπόν καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δυο τρόποι επιβολής εξουσίας, ο νόμος και η βία. *«Ο πρώτος ταιριάζει στους ανθρώπους και ο δεύτερος στα ζώα. Πολλές φορές επειδή ο πρώτος δεν επαρκή είναι ανάγκη να προσφύγουμε στον δεύτερο».*

Ο Μακιαβέλι καταλήγει στο έργο του πως οι αρετές του καλού ηγεμόνα είναι η ψυχοπονιά, η πίστη στην φιλία, η ακεραιότητα, η ανθρωπιά και η ευλάβεια. Ο ηγεμόνας οφείλει να είναι ενάρετος όμως αν είναι μόνο ενάρετος μπορεί να χάσει την εξουσία και να την καταλάβει κάποιος που δεν θα είναι. Άρα λοιπόν ο ηγεμόνας πρέπει να είναι και *«λέων και αλεπού»* γιατί στόχος του είναι να σώσει το κράτος και την ευημερία του λαού του. Η πολιτική όμως σύμφωνα, με τον Μακιαβέλι, δεν μπορεί να συνδέεται πάντα με την ηθική. Γι αυτό ο ηγεμόνας είναι χρήσιμο να δίνει την εικόνα πως ασπάζεται όλες τις παραπάνω αρετές αλλά, όταν το επιβάλλουν οι συνθήκες, να είναι σε θέση να μεταβάλει την στάση του και να εκμεταλλεύεται την κάθε ευκαιρία που του παρουσιάζεται προς όφελος του ακόμη και αν χρειαστεί να καταπατήσει τις αρετές του (Μακιαβέλι, 2016).

Ο Μακιαβέλι προσπάθησε να φανεί χρήσιμος στον Ηγεμόνα της Φλωρεντίας στέλνοντάς του μία επιστολή, της οποίας τα κύρια σημεία παρουσιάστηκαν παραπάνω. Ωστόσο, δεν φάνηκε ιδιαίτερα χρήσιμη στον ηγεμόνα καθώς πέθανε έξι χρόνια αργότερα. Η επιστολή αυτή του

Μακιαβέλι δημοσιεύτηκε μετά τον θάνατο του τελευταίου, δηλαδή το 1532, στην Ρώμη με τον τίτλο «Ο Ηγεμόνας».

Ακόμη και σήμερα το έργο του Μακιαβέλι παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον και μελετάται από πολλούς ερευνητές. Ακόμη, αφορά πολίτες που θέλουν να ηγηθούν ή ηγούνται ένα μεγάλο ή μικρό κύκλο ανθρώπων παίρνοντας παραδείγματα και συμβουλές από το έργο του.

Μακιαβελισμός στην εργασία

Σε ένα χώρο εργασίας οι σχέσεις των ανθρώπων μπλέκονται και δοκιμάζονται. Κάποιες σχέσεις μπορεί να είναι πιο έντονες και με συγκρούσεις και αυτό γιατί ενδεχομένως εμπλέκονται προσωπικά συμφέροντα. Αυτό, έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία αντιπαραθέσεων αλλά και την δημιουργία άτυπων ομάδων. Όλα αυτά μεγεθύνονται όταν στον χώρο εργασίας υπάρχουν άτομα με χαρακτηριστικά ακραίας προσωπικότητας, όπως για παράδειγμα χαρακτηρίζονται αυτά του Μακιαβελισμού.

Κάποιες από τις αρνητικές συμπεριφορές που εμφανίζουν τα άτομα αυτά στον χώρο εργασίας είναι αρχικά ότι δεν μπορούν να προσαρμοστούν στους κανόνες που υπάρχουν. Έχουν την τάση να εξαπατούν τους συναδέλφους τους με απώτερο σκοπό να αποκτήσουν την εξουσία. Αφού την αποκτήσουν χειραγωγούν τους συνεργάτες τους και δεν τους εμπιστεύονται. *«Τους αντίπαλούς σου είτε πρέπει να τους παίρνεις με το μέρος σου είτε να τους εκμηδενίζεις»* ήταν η συμβουλή του Μακιαβέλι για κάποιον που θέλει να έχει την εξουσία. Στην άλλη πλευρά, υπάρχουν οι "ηθικοί" ηγέτες οι οποίοι αναπτύσσουν σχέση εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες τους. Ένας μακιαβελικός ηγέτης δεν προωθεί την συνεργασία και την ένωση του οργανισμού του αλλά προτιμά να εξυπηρετεί τα δικά του συμφέροντα μέσω της ψυχολογικής βίας. Είναι ωφελιμιστές και περισσότερο αυταρχικοί managers παρά χαρισματικοί ηγέτες. Όπως περιγράφει και ο Μακιαβέλι στο έργο του *«Ο Ηγεμών» «Η υπόσχεση που δόθηκε ήταν μία αναγκαιότητα του παρελθόντος. Ο λόγος που δεν τηρήθηκε ήταν μία αναγκαιότητα του παρόντος»*. Θα μπορούσαμε λοιπόν να υποστηρίξουμε ότι ένας τέτοιος ηγέτης είναι καιροσκόπος καθώς μπορεί να υποσχεθεί κάτι που θα τον εξυπηρετεί την δεδομένη χρονική περίοδο αλλά η δέσμευσή του θα μεταβληθεί ανάλογα με τις νέες προοπτικές που θα του παρουσιαστούν. Όλη αυτή η εικόνα που παρουσιάζεται μπορεί να πλήξει την εικόνα του οργανισμού που ηγείται ένας Μακιαβελικός ηγέτης (O'Boyle & Forsyth & Banks & Story & White, 2014).

Μακιαβελισμός και Οπορτουניσμός

Η διαφορά των εννοιών Μακιαβελισμός και Οπορτουניσμός έγκειται στο ότι ο Μακιαβελισμός εκφράζει την μη συνεργατική συμπεριφορά στο κοινωνικό πεδίο ενώ ο Οπορτουניσμός στο οικονομικό. Γι αυτό και ονομάζεται και οικονομικός Οπορτουניσμός (Williamson, 1985). Αναλύοντας την έννοια του Μακιαβελισμού, βλέπουμε πως πρόκειται για μία στρατηγική κοινωνικής συμπεριφοράς, χειρισμού των ατόμων με σκοπό την επίτευξη του προσωπικού συμφέροντος εις βάρος, πολλές φορές, των άλλων. Όπως αναφέρει ο Guuntorsdottir (2002) τρεις είναι οι συνιστώσες που διέπουν τον Μακιαβελιστή. Ο κυνισμός, η χειραγωγή των εταίρων και η μεγάλη προσήλωση στην επίτευξη των στόχων που θέτουν παρά στα μέσα που θα χρησιμοποιήσουν για να τους πετύχουν. Σύμφωνα με αυτούς τους τρεις άξονες αναπτύσσονται και τα γενικότερα χαρακτηριστικά των ατόμων με Μακιαβελική συμπεριφορά. Παρατηρείται, λοιπόν, πως αυτά τα άτομα στερούνται συναισθήματος αντιμετωπίζοντας τα πράγματα ψυχρά τόσο στις προσωπικές όσο και στις κοινωνικές και επαγγελματικές τους σχέσεις, αδιαφορώντας για τους ηθικούς κανόνες που διέπουν μία κοινωνία. Σύμφωνα με το έργο του Μακιαβέλι *«Ο Ηγεμόνας» «Ο επιτυχημένος ηγέτης*

καθοδηγείται όχι από το θρησκευτικό δόγμα και τα ηθικά παραγγέλματα αλλά από την αυστηρά ωφελιμιστική επιλογή των μέσων που είναι κατάλληλα για τους σκοπούς του και μπορεί να χειραγωγεί τους νόμους που διέπουν την πολιτική συμπεριφορά ώστε να διαμορφώνει την πορεία των γεγονότων». Είναι απόμακροι και απαθείς ως προς τις κοινωνικές νόρμες ενώ είναι ορθολογιστές αλλά και συμφεροντολόγοι έτσι ώστε να πετύχουν τον σκοπό τους και να επιτύχουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος προς όφελος τους. Έχει μείνει γνωστή η φράση του Μακιαβέλι «ο σκοπός αγιάζει τα μέσα». Δεν φαίνεται να τους απασχολεί το κοινωνικό καλό ή η προώθηση και η βελτίωση την ομάδας τους αλλά μόνον η προσωπική τους ανάδειξη και η εξυπηρέτηση των προσωπικών τους προσδοκιών χρησιμοποιώντας, πολλές φορές, και ανήθικα μέσα για να το πετύχουν αυτό (Christie and Geis, 1970).

Σύμφωνα με την κλίμακα Μακιαβελισμού, που αναπτύχθηκε για να μετράει πόσο κοντά στις αξίες του Μακιαβελισμού είναι ένα άτομο, οι McHoskey, Worzel and Szyarto (1998) υποστήριξαν πως όσο υψηλότερα βρίσκεται κανείς στην κλίμακα τόσο περισσότερο θέτουν ως πρωταρχικό σκοπό στην ζωή τους την οικονομική παρά την κοινωνική και οικογενειακή επιτυχία. Επιπροσθέτως, όσο υψηλότερο σκορ συγκεντρώσει κανείς στην κλίμακα τόσο πιο έντονα παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά ενός ελκυστικού ατόμου που γοητεύει τους εταίρους του με την εξυπνάδα του, ωστόσο αυτά τα χαρακτηριστικά είναι αληθοφανή και στην πραγματικότητα το άτομο ψεύδεται με μεγάλη απήχηση και πειστικότητα. Αυτό αποδεικνύεται και από το γεγονός πως σε έρευνες δεν έχει βρεθεί θετική συσχέτιση μεταξύ του Μακιαβελισμού και του δείκτη νοημοσύνης. Οι υψηλά ιστάμενοι στην κλίμακα, φαίνεται να αγαπούν το ρίσκο και για αυτό τον λόγο ασχολούνται και με τα τυχερά παιχνίδια. Σύμφωνα και με την φράση του ίδιου του Μακιαβέλι στον Ηγεμόνα «ποτέ, τίποτα μεγάλο, δεν επιτεύχθηκε χωρίς κίνδυνο». Ακόμη, είναι συνήθως άτομα πλήρως ενσωματωμένα στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και επιζητούν την καταξίωση και την αποδοχή του συνόλου παρόλο που μπορεί να το πετύχουν αυτό με άνομα μέσα.

Στην αντίθετη πλευρά, τα άτομα που έχουν χαμηλότερη βαθμολογία στη κλίμακα Μακιαβελισμού φαίνεται να υιοθετούν μία περισσότερο συνεργατική στρατηγική από τους υπόλοιπους, πάντα όμως επιφυλακτικά. Ενδεχομένως, στην συνέχεια να υιοθετήσουν όχι τόσο σκληροπυρηνικές αξίες όσο οι υψηλά τοποθετούμενοι Μακιαβελιστές όπως εμπιστοσύνη, ευπρέπεια και εντιμότητα. Με αυτό τον τρόπο, βέβαια, γίνονται εύκολα εκμεταλλεύσιμοι από τους τελευταίους οι οποίοι εξ αρχής υιοθετούν μη συνεργατικές στρατηγικές.

Περνώντας στην θεωρία του Οπορτουνισμού, σύμφωνα με τον Willimson (1985), τα άτομα αυτά επιδιώκουν την εκπλήρωση των προσωπικών τους συμφερόντων με δόλο. Χρησιμοποιούν, δηλαδή τις πληροφορίες ώστε να μεγιστοποιήσουν το προσωπικό τους κέρδος, όπως ακριβώς και οι Μακιαβελιστές, όμως η διαφορά τους με τους τελευταίους είναι πως δεν χρησιμοποιούν εξαναγκασμούς ή βία για να το πετύχουν αυτό. Επίσης, μία διαφορά με τους Μακιαβελιστές είναι, πως στους τελευταίους, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους είναι μόνιμα ενώ τα χαρακτηριστικά του Οπορτουνισμού μπορεί να εμφανιστούν σε ένα άτομο για κάποιο χρονικό διάστημα και κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες.

Σαν γενικό σύνολο, ωστόσο, ο Μακιαβελισμός και ο οικονομικός Οπορτουνισμός χρησιμοποιούνται ως εργαλεία εντοπισμού, εν δυνάμει ατόμων, που μπορούν να συνεργαστούν ή όχι, και τα εργαλεία των δύο αυτών όρων παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις. Ο Οπορτουνισμός στην γενικότερη μορφή του γεννά αβεβαιότητα και ασταθές οικονομικό πεδίο μεταξύ ετέρων καθώς οι Οπορτουνιστές δεν δέχονται τις αρχές και τις αξίες της εμπιστοσύνης, της αξιοπιστίας και της συνεργατικότητας.

Σύμφωνα με την έρευνα των Σωτηρίου, Καρβέλη, Σακαλάκη και Κυριακόπουλο (2008) οι λιγότερο Μακιαβελιστές και Οπορτουνιστές θεωρούν την ειλικρίνεια σημαντική για τις συνεργασίες τους ενώ αυτοί που βρίσκονται υψηλότερα στην κλίμακα επιδιώκουν τον σεβασμό και την εντιμότητα από τους εταίρους τους. Αναλύοντας τα στοιχεία αυτά, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως τόσο οι Μακιαβελιστές όσο και οι Οπορτουνιστές ψάχνουν να βρουν στο πρόσωπο των εταίρων και των συνεργατών τους χαρακτηριστικά που οι ίδιοι δεν διαθέτουν έτσι ώστε να είναι σε θέση να τους εκμεταλλευτούν ευκολότερα.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η διοίκηση ενός ιδιωτικού ή δημόσιου οργανισμού αποτελεί μία πολύ σημαντική δραστηριότητα του διότι καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο προγραμματίζονται, οργανώνονται, κινητοποιούνται και διατίθενται οι πόροι και τα μέσα που διαθέτει ένας οργανισμός έτσι ώστε αυτός να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013)

Ιστορική εξέλιξη διοίκησης

Η θεωρία της επιστήμης της Διοίκησης έχει διαφοροποιηθεί ανάλογα με τον τρόπο που προσεγγίζονταν στις διάφορες χρονικές στιγμές. Έτσι, οι διάφορες προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν ήταν η κλασική, η νεοκλασική, η ποσοτική και η σύγχρονη (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Αναλυτικότερα

- *Η Κλασική προσέγγιση.* Αναπτύχθηκε κατά την βιομηχανική επανάσταση στην προσπάθεια δημιουργίας μεγάλων μονάδων παραγωγής με κανόνες γενικής ισχύος. Δόθηκε βάση στην ορθολογική εκτέλεση του έργου, την σωστή κατανομή της εργασίας και την χρηματική ανταμοιβή των εργαζομένων. Εδώ, εντάσσονται τρεις βασικές θεωρίες: η θεωρία της επιστημονικής διοίκησης, η γραφειοκρατική θεωρία και η λειτουργική-διοικητική θεωρία.

α) Η θεωρία της επιστημονικής διοίκησης ξεκινά το 1911 με την δημοσίευση που έκανε ο Frederick Taylor «*Principle of Scientific Management*». Με την θεωρία αυτή περνάμε από την παραγωγή στην μαζική παραγωγή προϊόντων. Μιλάει για την εξειδίκευση, την κατάλληλη επιλογή εργατών και την εκπαίδευση τους σχετικά με την εργασία που θα κάνουν, την ανεύρεση τρόπων ώστε οι εργαζόμενοι να είναι πιο παραγωγικοί, την οικονομία χρόνου και δυνάμεων και την σύνδεση της παραγωγικότητας με την οικονομική επιβράβευση. Ο «*τεύλορισμός*», ως θεωρητική βάση της διοίκησης ενός οργανισμού, εξελίχθηκε διαχρονικά και οι αρχές του συναντώνται στο σύγχρονο θεωρητικό πλαίσιο του «*νεοτεύλορισμού*».

β) Η *γραφειοκρατική θεωρία*, με κύριο εκφραστή της τον Max Weber αναφέρεται στην δομή της οργάνωσης και στις σχέσεις εξουσίας που αναπτύσσονται σε αυτή. Τα χαρακτηριστικά της θεωρίας είναι ο σαφής καταμερισμός της εργασίας, η στελέχωση του οργανισμού βάση των ατομικών προσόντων των εργαζομένων, την εξειδίκευση ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα, την θέσπιση κανόνων για καλύτερη συνεργασία, έλεγχο και απρόσωπες σχέσεις. Η εξουσία σε έναν οργανισμό απορρέει είτε από την θέση του ατόμου στην ιεραρχία (νόμιμη εξουσία) είτε από την προσωπικότητά του (χαρισματική εξουσία) είτε από την εφαρμογή ορθολογικών κανόνων (ορθολογική εξουσία).

γ) Η *λειτουργική θεωρία*, με εκπρόσωπο τον Henry Fayol όπου έδωσε στην διοίκηση κάποιες επιμέρους λειτουργίες που ήταν ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση του συντονισμού και ο έλεγχος. Τα διοικητικά στελέχη όφειλαν να κρατούν τους εργαζόμενους σε πειθαρχία, να λαμβάνουν συγκεντρωτικά αποφάσεις, να υπάρχουν δίκαιες αμοιβές και σταθερή εργασία και πάνω από όλα να μπαίνει το συμφέρον του οργανισμού.

Οι θεωρίες της κλασικής παραγωγής έδιναν ελάχιστη σημασία στον άνθρωπο. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν όργανα παραγωγής και το αποτέλεσμα κρίνονταν ποσοτικά και όχι ποιοτικά. Το οικονομικό κίνητρο θεωρείται το ισχυρότερο για την εργατική υποκίνηση, αγνοώντας έτσι άλλους ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες.

- *Η νεοκλασική προσέγγιση.* Δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και αναζητά τί είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους να γίνουν καλύτεροι, πότε η ηγεσία είναι αποτελεσματική, πώς και γιατί προκύπτουν συγκρούσεις. Εδώ, αναπτύχθηκαν τρεις κυρίως θεωρίες: α) η θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς με κύριο εκφραστή τον George Elton Mayo β) η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων με εκπροσώπους τον Douglas McGregor και Abraham Maslow και γ) η σχολή της επιστήμης της συμπεριφοράς με κύριο εκφραστή τον Chris Argyris.

Βασικά σημεία των θεωριών αυτών ήταν πως, εκτός από την χρηματική ανταμοιβή, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους και αυτοί είναι η ηθική και ψυχολογική ανταμοιβή, η ικανοποίηση και η αναγνώριση της προσφοράς τους και η συμμετοχή τους σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Ως αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης οι οργανισμοί λαμβάνουν υπόψη τους περισσότερους παράγοντες δραστηριοποίησης των εργαζομένων τους.
- *Η ποσοτική προσέγγιση.* Αναπτύχθηκε κατά τον ΄Β Παγκόσμιο πόλεμο, για την αντιμετώπιση των πολεμικών εφαρμογών που αναπτύχθηκαν μετά και από την εξέλιξη της τεχνολογίας και των μαθηματικών. Η προσέγγιση αυτή διακρίνεται στην επιχειρησιακή έρευνα και την διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων και δίνει έμφαση στα μαθηματικά μοντέλα, την πληροφορική και τις ποσοτικές μεθόδους υποβιβάζοντας τον ανθρώπινο παράγοντα.
- *Η σύγχρονη προσέγγιση.* Αναπτύχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1960, τονίζοντας την σχέση μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του. Αναπτύχθηκαν 4 βασικές θεωρίες:

 - α) η *συστημική θεωρία*, με εκπροσώπους κυρίως τον βιολόγο Bertalanffy και του Katz και Kahn. Η θεωρία αυτή αναδεικνύει την σχέση αλληλεξάρτησης του κάθε οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον. Τα μέρη του κάθε οργανισμού, όπως η τεχνολογία που χρησιμοποιεί, οι πληροφορίες που επεξεργάζεται, αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους. Γι αυτό τον λόγο, η διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να εξισορροπεί τα διάφορα υποσυστήματα του γιατί μία μεταβολή σε κάποιο από αυτά μπορεί να επηρεάσει την λειτουργία και των υπόλοιπων.
 - β) η *ενδεχομενική (δυναμική) θεωρία*, με εκφραστές τον Stoner, Freeman, Gilbert. Έχει παρατηρηθεί ότι μία μέθοδος διοίκησης που σε έναν οργανισμό είναι αποτελεσματική σε όποιον άλλο οργανισμό μπορεί να μην έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ενδεχομενική θεωρία, είναι μία δυναμική θεωρία, που συνεχώς αλλάζει και μεταβάλλεται σύμφωνα με τις καταστάσεις και τις ιδιορρυθμίες του κάθε οργανισμού. Έτσι λοιπόν, οι διοικητικές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις ειδικές συνθήκες και περιστάσεις που επικρατούν την συγκεκριμένη χρονική στιγμή στον οργανισμό.
 - γ) η *διοίκηση μέσω σκοπών (MBO)*, με κύριο εκφραστή τον Peter Drucker ο οποίος έδωσε έμφαση στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων μέσα σε ένα οργανισμό. Υποστήριξε πως οι εργαζόμενοι θα είναι πιο αποτελεσματικοί εάν τους δοθούν διάφορες ευθύνες, αυτονομία και την δυνατότητα να θεσπίσουν τους στόχους τους και να αξιολογούν τα αποτελέσματά τους.
 - δ) η *διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM)*, με κύριο εκφραστή τον Deming. Σύμφωνα με αυτή, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στις διαδικασίες διοίκησης του οργανισμού και είναι αφοσιωμένοι σε αυτόν. Στόχος αυτής της προσέγγισης είναι η ικανοποίηση των μεγαλύτερων αναγκών του πελάτη και η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Διοίκηση στην εκπαίδευση

«Κύριος σκοπός της εκπαίδευσης είναι να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισορροπημένη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών». Για να πραγματοποιηθούν αυτοί οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι αναγκαία η σωστή διοίκηση έτσι ώστε να διατίθενται κατάλληλα οι ανθρώπινοι, υλικοί και τεχνικοί πόροι και να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης (κλασική, νεοκλασική, ποσοτική, σύγχρονη) έχουν επηρεάσει την οργάνωση της εκπαίδευσης, με διάφορους τρόπους. Η ιεραρχία στην διοίκηση, η θέσπιση και η τυποποίηση κανόνων, ο έλεγχος και η εξάρτηση από την κεντρική εξουσία αποτελούν γραφειοκρατικά στοιχεία της κλασικής προσέγγισης. Η έμφαση της νεοκλασικής προσέγγισης επηρέασε θετικά την ανάπτυξη μίας περισσότερο ανθρωποκεντρικής διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών. Τέλος, οι θεωρίες της σύγχρονης προσέγγισης ανέδειξαν πως οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους και δεν υπάρχει μόνο ένας σωστός τρόπος οργάνωσης και διοίκησης τους, αλλά αντίθετα αυτός μεταβάλλεται (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Συγκεκριμένα, το βασικό έργο της εκπαιδευτικής διοίκησης περιλαμβάνει λειτουργίες όπως τον καθορισμό και τον προγραμματισμό των αντικειμενικών στόχων ενός εκπαιδευτικού συστήματος, τον συντονισμό και την οργάνωση των πόρων που διατίθενται, των δράσεων και των προσπαθειών με αποτελεσματικό τρόπο. Επίσης, την εκτίμηση, την πληροφόρηση και τον έλεγχο των δράσεων που προγραμματίστηκαν έτσι ώστε να αναθεωρήσουν όσα σημεία είναι αναγκαία. Κύρια συστήματα της δημόσιας διοίκησης, που κάποια από αυτά εφαρμόζονται και στην εκπαίδευση, είναι α) το συγκεντρωτικό β) το αποκεντρωτικό γ) το σύστημα αυτοδιοίκησης δ) το ομοσπονδιακό. Ειδικότερα, στην εκπαίδευση βρίσκουν εφαρμογή, κυρίως, το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης.

Η συγκεντρωτική εκπαιδευτική διοίκηση χαρακτηρίζεται από μία αυστηρή ιεραρχική οργάνωση και από συγκεκριμένους νόμους και οδηγίες που πρέπει να ακολουθούνται αυστηρά από τους υφιστάμενους. Αυτού του είδους η διοίκηση διαχωρίζεται σε απόλυτη συγκεντρωτική εξουσιών, όπου οι αποφάσεις παίρνονται μόνο από την ανώτατη διοίκηση και σε μερική αποσυγκεντρωτική, όπου μερικές αποφάσεις παίρνονται και από κατώτερους ιεραρχικά, παραχωρώντας τους κάποιες επιπλέον αρμοδιότητες.

Σε χώρες με συγκεντρωτικά συστήματα διοίκησης στην εκπαίδευση, όπως είναι και η Ελλάδα, η σχολική μονάδα έχει πολύ μικρή αυτοτέλεια στην λήψη αποφάσεων. Το Υπουργείο Παιδείας είναι αυτό που αποφασίζει και δίνει οδηγίες με κάθε λεπτομέρεια σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των σχολείων. Οι εκπαιδευτικοί ακολουθούν και εκτελούν τις οδηγίες αυτές.

Η αποκεντρωτική εκπαιδευτική πολιτική εκχωρεί διοικητικές αρμοδιότητες σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο με δυνατότητα λήψης αποφάσεων από τις τοπικές αρχές χωρίς την έγκριση της κεντρικής διοίκησης. Σε αυτή την περίπτωση, το εκπαιδευτικό σύστημα μπορεί να θεωρείται είτε διοικητικά αποκεντρωμένο είτε πολιτικά αποκεντρωμένο. Στο διοικητικά αποκεντρωμένο σύστημα, η εκπαιδευτική πολιτική λαμβάνεται από την κεντρική διοίκηση με την περιφερειακή και τοπική διοίκηση να βελτιώνουν και να υλοποιούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Στο πολιτικά αποκεντρωμένο σύστημα, η χάραξη και η υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής διαμορφώνονται από τα περιφερικά όργανα.

Μία μορφή ευρείας αποκέντρωσης είναι η παραχώρηση σχετικής ή πλήρους αυτοτέλειας στην σχολική μονάδα. Σε χώρες όπως οι Αγγλοσαξονικές, οι σχολικές μονάδες διαχειρίζονται μόνες τους τα ζητήματα τους όπως το πρόγραμμα διδασκαλίας και την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και των πόρων του.

Και τα δύο συστήματα διοίκησης παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα της συγκεντρωτικής διοίκησης είναι πως υπάρχει ενιαίος συντονισμός των ενεργειών και των δράσεων σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα, ομοιόμορφος έλεγχος και αντιμετώπιση προβλημάτων. Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει είναι η γραφειοκρατία και η καθυστέρηση στην λήψη αποφάσεων. Επίσης, είναι δύσκολος ο έλεγχος των αποτελεσμάτων και της λήψης αποφάσεων που χρειάζονται ειδικές γνώσεις.

Τα πλεονεκτήματα του αποκεντρωτικού συστήματος είναι πως η λήψη των αποφάσεων γίνεται με γρήγορο ρυθμό όπως επίσης και η επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι προσαρμοσμένες και κατάλληλες για τις διάφορες τοπικές κοινωνίες. Ακόμη, αναπτύσσει διοικητικές ικανότητες στους εκπαιδευτικούς και τους παρακινεί να αυξήσουν την υπευθυνότητα, τις ικανότητες και την αφοσίωση των εργαζομένων καθώς αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Ωστόσο, στο αποκεντρωτικό σύστημα ενδέχεται κάποιες ομάδες εξουσίας να πέσουν σε παραπτώματα αλλά και να αδυνατούν να λύσουν διάφορα ζητήματα που χρειάζονται ειδική μεταχείριση.

Το μοντέλο διοίκησης της εκπαίδευσης στην Ελλάδα

Το διοικητικό μοντέλο στην Ελλάδα είναι ιεραρχικά δομημένο. Στην κορυφή της πυραμίδας υπάγεται το Υπουργείο Παιδείας ενώ στην βάση της είναι οι σχολικές μονάδες. Η διοικητική δομή διακρίνεται σε εθνικό, περιφερικό, νομαρχιακό και τοπικό επίπεδο (Παλακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013)..

Σε εθνικό επίπεδο, η κεντρική υπηρεσία είναι το Υπουργείο Παιδείας όπου χαράζει την εκπαιδευτική πολιτική της χώρας. Σε περιφερειακό επίπεδο, η διοίκηση ασκείται από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και τα Περιφερειακά συμβούλια. Στις αρμοδιότητές τους συμπεριλαμβάνονται η διατύπωση προτάσεων σχετικά με αποφάσεις, μεταθέσεις εκπαιδευτικών, την αξιολόγηση της υπηρεσίας που προσφέρουν και την εξέταση πειθαρχικών θεμάτων που προκύπτουν.

Σε Νομαρχιακό επίπεδο, οι υπεύθυνοι φορείς είναι οι Διευθυντές, τα Γραφεία και τα Περιφερικά Συμβούλια Εκπαίδευσης που είναι υπεύθυνα για θέματα υπηρεσιακής κατάστασης. Επίσης, οι σχολικοί σύμβουλοι έχουν την ευθύνη και την παιδαγωγική υποστήριξη των δασκάλων. Τέλος, σε τοπικό επίπεδο ανάλογα με το είδος των αποφάσεων που πρέπει να παρθούν υπάρχουν τρεις κατηγορίες οργάνων. Τα διοικητικά όργανα που είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας και ο σύλλογος διδασκόντων, τα διαχειριστικά όργανα που είναι η σχολική επιτροπή και τα υποστηρικτικά όργανα που είναι ο σχολικός σύμβουλος και ο σύλλογος γονέων.

Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι σημαντικός καθώς είναι ο επικεφαλής κάθε ενέργειας. Πιο συγκεκριμένα, ο διευθυντής έχει την ευθύνη για την διαμόρφωση ενός λειτουργικού σχολικού προγράμματος για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, την υποστήριξη και την συνεργασία των μελών της σχολικής κοινότητας για την επιτυχή εφαρμογή του προγράμματος διδασκαλίας, την επίλυση προβλημάτων και την πρόληψη γεγονότων που θα εμποδίσουν την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Επιπροσθέτως, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την σωστή τοποθέτηση των εκπαιδευτικών και την σωστή διανομή καθηκόντων και ρόλων. Ο διευθυντής, λαμβάνει υπ' όψιν την εμπειρία και τις δεξιότητες του κάθε εκπαιδευτικού, ώστε να καταφέρει μία εύστοχη τοποθέτηση τους στους

διάφορους ρόλους. Τέλος, ο διευθυντής της κάθε σχολικής μονάδας, συνεργάζεται με τις τοπικές αρχές για την εξασφάλιση πόρων ή μέσων που θα εξασφαλίσουν, όσο το δυνατόν, αποτελεσματικότερη υλοποίηση των σκοπών και των δράσεων της σχολικής μονάδας.

Ο υποδιευθυντής, είναι αυτός που αναπληρώνει τα καθήκοντα του διευθυντή όταν αυτός απουσιάζει και επίσης διαχειρίζεται τους πόρους του σχολείου για την κάλυψη των λειτουργικών του δαπανών. Ο σύλλογος διδασκόντων, όπου περιλαμβάνει όλους τους διδάσκοντες της σχολικής μονάδας και μεριμνά για την καλύτερη εφαρμογή των εγκυκλίων και την ομαλή λειτουργία του σχολείου.

Σε γενικές γραμμές, το Ελληνικό διοικητικό μοντέλο χαρακτηρίζεται ως γραφειοκρατικό και πολύπλοκο. Είναι εμφανώς συγκεντρωτικό, παρά κάποιες προσπάθειες που έχουν γίνει για μερική αποσυγκέντρωση. Οι βασικότερες αποφάσεις και η εκπαιδευτική πολιτική της χώρας χαράζεται από το Υπουργείο Παιδείας. Επίσης, συγκεντρώνει και άλλες αρμοδιότητες όπως τον διορισμό, τις μεταθέσεις, την χορήγηση αδειών στους εκπαιδευτικούς. Τα περιφερειακά όργανα κυρίως εκτελούν τις αποφάσεις του Υπουργείου Παιδείας με τις σχολικές μονάδες ως τελικούς αποδέκτες όσων έχουν αποφασιστεί.

Σε τοπικό επίπεδο, λοιπόν, έχουν μείνει ελάχιστες προοπτικές για λήψη αποφάσεων με τους εκπαιδευτικούς να εφαρμόζουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις εγκυκλίους και τους νόμους (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Διοίκηση προσωπικού και Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Στα αρχικά στάδια εμφάνισης της διοίκησης, οι έννοιες Διοίκηση προσωπικού και Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ήταν ταυτόσημες. Ωστόσο, μετά την δεκαετία του 1970, διαφοροποιήθηκαν. Η έννοια της Διοίκησης Προσωπικού χρησιμοποιούνταν ως γραφειοκρατικός μηχανισμός ελέγχου της απόδοσης του προσωπικού του κάθε οργανισμού. Θέτονταν βραχυπρόθεσμοι στόχοι, δίνονταν έμφαση στο άτομο και όχι στην ομαδική εργασία και επιδιώκονταν η συμμόρφωση του προσωπικού με τους κανόνες εργασίας που θέτονταν από την διοίκησης. Στα μέσα της δεκαετίας του 1970 εμφανίστηκε ένας νέος τρόπος διοίκησης, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η διοίκηση αφορούσε το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού σαν ομάδα και όχι σαν άτομο και άρχισε να δίνεται έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων, του εργασιακού περιβάλλοντος και του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε οργανισμού γίνεται αναπόσπαστο κομμάτι του και είναι άμεσα συνδεδεμένο με τους οργανικούς και στρατηγικούς του στόχους. Οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρονται κυρίως στην πρόληψη έτσι ώστε να υπάρχει μείωση των πιθανόν προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν και επικεντρώνεται στην καλή επικοινωνία των μελών του οργανισμού, την διαρκή βελτίωσή του, την ανάπτυξη και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση είναι η ορθή επιλογή, η επαγγελματική εξέλιξη και η αξιολόγηση των προσόντων και των ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και η ανάπτυξη του κατάλληλου κλίματος ώστε να αποδίδεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής (Αθανασούλα, Ρέππα, 2008):

- *Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, που προβλέπει τον καθορισμό των πόρων που διατίθενται (υλικούς και ανθρώπινους) για την σωστή λειτουργία του κάθε οργανισμού, τον καθορισμό του ρόλου και την ανάθεση καθηκόντων για κάθε εργαζόμενο εκπαιδευτικό.*

- *Η στελέχωση της εκπαίδευσης, που περιλαμβάνει τα κριτήρια επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού για την στελέχωση των εκπαιδευτικών μονάδων. Τα ερωτήματα που τίθενται εδώ είναι, ποιός ορίζει τα κριτήρια αυτά, ποιός κάνει την επιλογή και ποιός αξιολογεί τα αποτελέσματά που έρχονται.*
- *Η εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, που αφορά τις δυνατότητες του εκπαιδευτικού προσωπικού για επαγγελματική εξέλιξη. Η επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι πολύ σημαντική γιατί προσφέρει την ευκαιρία πρόσβασης των εκπαιδευτικών στην νέα γνώση.*
- *Η παρακίνηση και η επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Εδώ προσδιορίζονται τα κίνητρα που συμβάλουν στην παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού και την επαγγελματική του ικανοποίηση.*
- *Ο καθορισμός, και η παροχή αμοιβών, κινήτρων, ωφελημάτων και πρόσθετων παροχών, όπου αφορούν τα έμμεσα οφέλη του κάθε εργαζομένου για την συνεισφορά του στον οργανισμό.*
- *Η αξιολόγηση του έργου, δηλαδή των κριτηρίων που τίθενται για να διαπιστωθούν τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στην Ελλάδα, αυτό είναι ένα ζήτημα που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί και να εφαρμοστεί.*
- *Η επικοινωνία στα πλαίσια του οργανισμού, που για την εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό ζήτημα για την λειτουργία της.*
- *Οι εργασιακές σχέσεις, δηλαδή ο καθορισμός των όρων εργασίας όπως τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των εργαζομένων*
- *Η υγιεινή και η ασφάλεια στην εργασία, για την προστασία των εργαζομένων και των μαθητών του σχολικού χώρου και τον περιορισμό του εργασιακού άγχους για τους εκπαιδευτικούς.*

Με τις παραπάνω αρχές επιδιώκεται η ορθότερη και αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης.

Διοίκηση ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '80, στην εκπαίδευση κυριαρχούσε η έννοια της αποτελεσματικότητας. Αυτό που ενδιέφερε δηλαδή τα διοικητικά όργανα ήταν η αναζήτηση των παραγόντων που φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Από την δεκαετία το '90 και μετά άρχισε να απασχολεί τα διοικητικά όργανα η παρεχόμενη ποιότητα στην εκπαίδευση. Με την εκπαίδευση των νέων ανθρώπων έπρεπε να αντιμετωπιστούν οι νέες προκλήσεις που έφερναν οι ταχύτατες αλλαγές της παγκοσμιοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, εμφανίστηκαν σημαντικοί λόγοι που συνέβαλλαν στην απαίτηση για αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων. Οι λόγοι αυτοί ήταν οι εξελίξεις στις επιστήμες της Παιδαγωγικής, Ψυχολογίας και Τεχνολογιών, η αύξηση των πόρων που δόθηκαν για τα εκπαιδευτικά συστήματα και τέλος οι απαιτήσεις από τους ίδιους τους μαθητές, τους γονείς και την κοινωνία, για βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Έτσι, λοιπόν, αναδείχθηκαν έννοιες όπως «δείκτες ποιότητας» «διασφάλιση ποιότητας» «αξιολόγηση ποιότητας».

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) - «Total Quality Management» (T.Q.M.) παραδεχόμενες πως η ποιότητα είναι αποτέλεσμα συνεχών βελτιωτικών προσπαθειών σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού εστιάζει στα παρακάτω σημεία. Αρχικά, στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες. Για να γίνει αυτό, θα ήταν αναγκαίο σε όλο τον οργανισμό να προτείνονται και να εφαρμόζονται νέες σκέψεις και καινοτομίες. Η νέα διοίκηση είναι

στραμμένη προς τον άνθρωπο και θεωρεί ότι ο καθένας μπορεί να δώσει τον καλύτερό του εαυτό για ποιοτικότερα αποτελέσματα (Φασούλης, 2001).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας άρχισε να εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις κυρίως του ιδιωτικού τομέα με κύριο μέλημα την ικανοποίηση των πελατών με την συνεχή βελτίωση των προϊόντων που τους παρείχαν. Την αρχή έκαναν Ιαπωνικές βιομηχανίες, οι οποίες έδιναν έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων που παρήγαγαν εκτοπίζοντας έτσι άλλες μεγάλες Ευρωπαϊκές και Αμερικανικές βιομηχανίες, οι οποίες επικεντρώνονταν στην μαζική παραγωγή προϊόντων και στο χαμηλό κόστος τους. Στην εκπαιδευτική διαδικασία, εκφράστηκε η ανάγκη εισροής ποιοτικών προγραμμάτων σπουδών, εξοπλισμού στα σχολεία και εγκαταστάσεων ώστε να παρέχεται ποιοτική διδασκαλία και διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών. Αποτέλεσμα αυτών θα ήταν η παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης (Κατσαρός, 2008).

Στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζονται οι πελάτες του κάθε οργανισμού. Εσωτερικοί πελάτες, είναι αυτοί που εργάζονται και αποτελούν τον ίδιο τον οργανισμό. Εξωτερικοί πελάτες, είναι αυτοί που αποδέχονται τα προϊόντα που παράγει ο οργανισμός και δεν αποτελούν μέρος του. Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, οι εσωτερικοί πελάτες, είναι το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό της σχολικής μονάδας ενώ, εξωτερικοί πελάτες, είναι οι μαθητές που λαμβάνουν την εκπαίδευση και είναι υπεύθυνοι για την πορεία τους, η κοινωνία που θα λάβει τους μελλοντικούς ενήλικους πολίτες της, τα ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι μελλοντική εργοδότες των μαθητών.

Επίσης, η ποιότητα διακρίνεται σε απόλυτη και σχετική. Η έννοια της απόλυτης ποιότητας συνδέεται με την έννοια της τελειότητας. Πρόκειται, δηλαδή, για κάτι σπάνιο εξαιρετικής ομορφιάς. Στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μιλάμε για σχετική ποιότητα, εννοώντας την ανταπόκριση του προϊόντος σε κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο που έχει καθοριστεί κατά τον αρχικό σχεδιασμό ενός οργανισμού. Τότε, μιλάμε για εσωτερική ποιότητα. Πιο συγκεκριμένα, στην εκπαίδευση η ποιότητα σχετίζεται με τα πρότυπα που θέτουν οι ειδικοί του Υπουργείου Παιδείας και του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των σχολείων. Ακόμη, προσδιορίζουν τα πρότυπα ποιότητας σχετικά με τους στόχους που οφείλει να εξυπηρετεί η εκπαίδευση και την λειτουργία των σχολικών μονάδων. Αυτός ο καθορισμός όμως της εσωτερικής ποιότητας, για την εκπαίδευση δεν είναι αρκετός καθώς δεν λαμβάνει υπόψη της την ικανοποίηση και τις προσδοκίες του πελάτη.

Για αυτό τον λόγο, είναι σημαντική η εξωτερική ποιότητα, η οποία στην Διοίκηση ολικής Ποιότητας, δεν λαμβάνει υπόψη της μόνο το προϊόν αλλά και την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη. Κατά τον Crosby *«ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη»* και κατά τον Deming *«ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη»*. Στην εκπαίδευση, η εξωτερική ποιότητα σχετίζεται με τις προσδοκίες των γονέων, των μαθητών και τις κοινωνίας. Όμως, σε αυτή την περίπτωση, γίνεται δύσκολος ο καθορισμός της ποιότητας καθώς συνοδεύεται από υποκειμενικές γνώμες οι οποίες μπορεί να μεταβάλλονται ταχύτατα. Για αυτό τον λόγο έρχεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας να καλύψει αυτό το κενό καθώς σύμφωνα με αυτή, *«ολική ποιότητα είναι η προσπάθεια όλων των εμπλεκομένων για την συνεχή βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών έτσι ώστε να ικανοποιούν ή να υπερβαίνουν τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών»* (Κατσαρός, 2008).

Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Οι απόψεις των τριών μεγάλων «γκουρού» της ποιότητας, Deming (1986), Juran (1988), Crosby (1979), διαφέρουν σε αρκετά σημεία όπως διαφέρει και η εφαρμογή τους από οργανισμό σε οργανισμό. Όσον αφορά όμως τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμπίπτουν στις εξής (Κατσαρός, 2008):

- *Διαμόρφωση οράματος, αποστολής και πολιτικής ποιότητας.* Είναι σημαντικό για κάθε οργανισμό να έχει ένα συγκεκριμένο όραμα και αποστολή, να θέτει στόχους και να χαράζει την στρατηγική που θα ακολουθήσει. Στο εκπαιδευτικό σύστημα το όραμα και η αποστολή του ορίζονται από τις αρμόδιες αρχές όπως το Υπουργείο Παιδείας.
- *Δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού για την εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ.* Η υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι μία στρατηγική που θα ήταν χρήσιμο να ακολουθείται με συνέπεια, να είναι ευρέως αποδεκτή από όλα τα μέλη του κάθε οργανισμού και να προωθείται η εφαρμογή της. Για να ακολουθούνται οι αρχές της ΔΟΠ στην εκπαίδευση, θα ήταν ωφέλιμο η διοίκηση της να την προωθεί και να λαμβάνει μέτρα που στόχο θα έχουν την ανάδειξη και την αποτελεσματική λειτουργία της. Επίσης, απαιτείται ένα ανοιχτό σύστημα επικοινωνίας ανάμεσα στους γονείς, μαθητές διδακτικό και εκπαιδευτικό προσωπικό ώστε να γνωστοποιούνται τα προβλήματα που ενδεχομένως θα προκύψουν αλλά και να διατηρείται η επαφή μεταξύ όσων αναφέρθηκαν παραπάνω.
- *Έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών.* Επειδή η ποιότητα συνδέεται με την ικανοποίηση των πελατών θα πρέπει αρχικά να προσδιορίζονται ποιες είναι οι απαιτήσεις των πελατών αλλά και να μετράτε αν όντως έχουν ικανοποιηθεί. Η ΔΟΠ δεν στηρίζεται μόνο σε γνώμες αλλά σε συγκέντρωση και μελέτη δεδομένων. Και στην εκπαίδευση ισχύουν οι ίδιοι κανόνες. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί οφείλουν να είναι βέβαιοι πως έχουν λάβει υπόψη τους τις πραγματικές ανάγκες και προσδοκίες των πελατών τους, τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών.
- *Δέσμευση και ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή τη ΔΟΠ.* Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία συνεχώς να επιμορφώνονται και να συμβαδίζουν με την κουλτούρα της ΔΟΠ. Επίσης, είναι σημαντική η παροχή των κατάλληλων κινήτρων και επιβραβεύσεων έτσι ώστε να νιώθουν οι εργαζόμενοι εσωτερική ανάγκη για επιπλέον εξέλιξη. Τέλος, στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι πολύ σημαντική η ανάπτυξη σχέσεων ουσιαστικής συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών.
- *Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.* Για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας είναι απαραίτητη και η συνεχή λήψη βελτιωτικών μέτρων τόσο βραχυπρόθεσμων όσο και μακροπρόθεσμων. Στην εκπαίδευση, είναι χρήσιμη η μέριμνα για τις τρέχουσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες των μαθητών και προσδοκίες των γονέων, της κοινωνίας, της οικονομίας. Επίσης, είναι απαραίτητη και η αναβάθμιση των σχολικών μονάδων, των κτιριακών εγκαταστάσεων, των διδακτικών μεθόδων και της αξιολόγησης όλων αυτών.
- *Έμφαση στην πρόληψη των προβλημάτων και των λαθών.* Η εμφάνιση προβλημάτων και λαθών κοστίζει σε κάθε οργανισμό καθώς σπαταλούνται πόροι και χρόνος. Για τον περιορισμό τους, απαιτείται η συντονισμένη προσπάθεια όλων των ατόμων, ο σχεδιασμός και προγραμματισμός όλων των δράσεων και η κατάλληλη προετοιμασία όλων των συμμετεχόντων στην διαδικασία παραγωγής. Στην εκπαίδευση η πρόληψη αφορά τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των εκπαιδευτικών δομών, την πρόσληψη νέων διαδικασιών διδασκαλίας και την επιλογή κατάλληλου διδακτικού προσωπικού. Για να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω απαιτείται συνεχής έρευνα και έγκαιρος εντοπισμός των πιθανών πηγών προβλημάτων.

Οι αρχές της ΔΟΠ στην εκπαίδευση

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ για την εκπαίδευση περιλαμβάνουν κυρίως τρεις τομείς (Φασούλης, 2001):

α) *Εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας.* Οι απαιτήσεις της κοινωνίας από την εκπαίδευση γίνονται όλο και πιο έντονες με τις γρήγορες κοινωνικο-οικονομικές αλλαγές. Οι «πελάτες» της εκπαιδευτικής διαδικασίας επιθυμούν την γρήγορη προσαρμοστικότητα της εκπαίδευσης στις νέες ανάγκες που προκύπτουν αλλά και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Η ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων αποτελεί τα καθημερινά καθήκοντα των εκπαιδευτικών.

β) *Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών.* Στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση των προϊόντων που παράγονται. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να εντοπίζονται τα λάθη και να μην επαναλαμβάνονται. Η βάση της παρεχόμενης ποιότητας είναι η επιθυμία και οι ανάγκες των πελατών του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Κύρια πεποίθηση της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ότι η ποιότητα συνεχώς μπορεί να βελτιώνεται καθώς και οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών συνεχώς αλλάζουν. Ωστόσο, τον ρόλο του μακροχρόνιου σχεδιασμού και των στρατηγικών που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός, τον αναλαμβάνουν τα ανώτατα διοικητικά όργανα.

Σύμφωνα με τον Deming (1993) η εφαρμογή του κύκλου PCDA, Σχεδιασμός (Planning), Έργο (Doing), Έλεγχος (Checking) και Δράση (Acting) προσφέρει διαρκή και συνεχόμενη βελτίωση της ποιότητας. Σύμφωνα με αυτό τον κύκλο οι δραστηριότητες που υλοποιούνται είναι οι εξής:

- i. Σχεδιάζουμε μία αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας μας
- ii. Εκτελώ την σχεδιασμένη αλλαγή
- iii. Ελέγχω και μελετώ τα αποτελέσματα που έχει επιφέρει
- iv. Ανατροφοδοτούμαι και κρίνω αν πρέπει να υιοθετήσω την αλλαγή ή όχι. Προτείνω νέες βελτιωτικές αλλαγές.

γ) *Πλήρης και ενεργός συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού.* Το διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό πρέπει να ενστερνίζονται όλες τις αρχές που διέπουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και να τις εφαρμόζουν. Αυτό προϋποθέτει την σε βάθος κατανόηση των αρχών αυτών και την ειλικρινή επιθυμία τους να δραστηριοποιηθούν με βάση αυτές. Το προσωπικό, λοιπόν, θα πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες. Τέλος, η εκπαιδευτική διοίκηση θα ήταν ωφέλιμο να δίνει την ευκαιρία στους υφιστάμενους να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων.

Περιορισμοί της ΔΟΠ στην Εκπαίδευση

Ωστόσο η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στη εκπαίδευση βρίσκει περιορισμούς στην εφαρμογή της. Στην χώρα μας, οι περιορισμοί αυτοί σχετίζονται με διάφορα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Αρχικά, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του, και η λήψη αποφάσεων από του Υπουργείο Παιδείας δεν επιτρέπει την συμμετοχή των κατώτερων ιεραρχικά στελεχών της εκπαίδευσης στην λήψη αποφάσεων, ούτε την συμμετοχή των γονέων και της κοινωνίας στον καθορισμό των στόχων και των σκοπών του σχολείου. Επίσης, περιορίζεται η αυθεντική έκφραση των πελατών του εκπαιδευτικού συστήματος. Ένα άλλο σημείο περιορισμού είναι η έλλειψη αξιολόγησης του εκπαιδευτικού μας παρά την προσπάθεια νομοθεσίας της. Η έλλειψη αξιολόγησης δεν δίνει την δυνατότητα συγκεντρώσεις δεδομένων ώστε να αναλυθούν και να ανατροφοδοτήσουν το εκπαιδευτικό

σύστημα. Τα διάφορα τεστ που πραγματοποιούνται όπως για παράδειγμα αυτό της PISA δεν μπορούν να στηρίξουν το μοντέλο της ΔΟΠ. Για να υπάρξει ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει η αξιολόγηση του συστήματος να είναι συστηματική και με τεκμηριωμένες στατιστικές μεθόδους.

Επιπροσθέτως, η έλλειψη επαρκούς εκπαιδευτικού προσωπικού σε κάποιες σχολικές μονάδες αλλά και στην έλλειψη σταθερού εκπαιδευτικού προσωπικού λόγω αποσπάσεων, αδειών και μεταθέσεων. Η κάθε σχολική μονάδα λοιπόν δεν μπορεί να εφαρμόσει ένα μακροχρόνιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα με τις αρχές της ΔΟΠ γιατί οι εκπαιδευτικοί της συνεχώς αλλάζουν με αποτέλεσμα να μην κατανοούν πλήρως τον αρχικό σχεδιασμό για την υλοποίηση του προγράμματος. Τέλος, διαπιστώνεται έλλειψη στρατηγικού σχεδίου ποιότητας στην εκπαίδευση με μακροπρόθεσμο όραμα και αποστολή του συστήματος. Σημαντική είναι και η έλλειψη ενός συστήματος επιμόρφωσης και ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων στα στελέχη της εκπαίδευσης (Κατσαρός, 2008).

Η διαπίστωση των παραπάνω μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ απαιτούνται ριζικές αλλαγές στο εκπαιδευτικό μας σύστημα. Οι αλλαγές αυτές έγκεινται στην υιοθέτηση νέων πρότυπων διαδικασιών οι οποίες να είναι αποδοτικές, τεκμηριωμένες, αποδεκτές από όλους όσους τις εφαρμόζουν, να ελέγχονται και να αξιολογούνται. Έτσι το εκπαιδευτικό σύστημα θα ανατροφοδοτείται και θα είναι στραμμένο προς την βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας.

Στάδια εισαγωγής ΔΟΠ στην εκπαίδευση

Η στρατηγική που ακολουθείται για την εισαγωγή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση ακολουθεί κάποια στάδια. Αρχικά υιοθετεί την φιλοσοφία της ΔΟΠ όπου αναπτύσσει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον της εκπαίδευσης που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του μέλλοντος. Για την εφαρμογή του οράματος θα πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία να το ενστερνιστούν για να το υλοποιήσουν. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος οργανώνονται επιμορφωτικά σεμινάρια για την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών. Στην συνέχεια οι προσδοκίες των εξυπηρετούμενων αλλά και ο προσδιορισμός των αδυναμιών του οργανισμού. Πριν προχωρήσει σε αλλαγές το εκπαιδευτικό σύστημα, θα πρέπει πρώτα να διαπιστώσει και να αφουγκραστεί τις προσδοκίες της κοινωνίας, των γονέων και των μαθητών. Αυτό επιτυγχάνεται εξετάζοντας τους πόρους και τα μέσα που διαθέτει το εκπαιδευτικό σύστημα, τις μεθόδους διοίκησης και διδασκαλίας που ακολουθεί και τον γενικότερο τρόπο λειτουργίας του ώστε να ανακαλυφθούν οι αδυναμίες του συστήματος. Με βάση λοιπόν τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί διατυπώνεται η νέα πολιτική που θα ακολουθηθεί με νέους στόχους και σκοπούς στην εκπαίδευση που θα ακολουθούν τις αρχές της ΔΟΠ. Αλλάζει λοιπόν, ο οργανισμός, η κουλτούρα του και ο τρόπος διοίκησής του. Αυτές οι αλλαγές γνωστοποιούνται σε όλους όσους είναι μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας με επιμορφωτικά σεμινάρια αλλά και με εγχειρίδια όπου οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να συμβουλευθούν. Υιοθετούνται οι καλύτερες πρακτικές διδασκαλίας και διοίκησης όπου προωθούν την βελτίωση της ποιότητας. Το τελικό στάδιο είναι η αξιολόγηση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας έτσι ώστε να ελέγχεται η απόδοση σε προκαθορισμένα κριτήρια που έχουν τεθεί. Αυτό προϋποθέτει την χρήση στατιστικών μεθόδων και τεχνικών ανάλυσης. Έτσι λοιπόν, τα θετικά αποτελέσματα της αξιολόγησης θα προσφέρουν ενδυνάμωση και μεγαλύτερη παρακίνηση στους εμπλεκόμενους της διαδικασίας ώστε να συνεχίσουν με τον ίδιο ρυθμό. Τα αρνητικά αποτελέσματα θα προσφέρουν τροφή για σκέψη και ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια για την βελτίωση του οργανισμού. Έτσι βελτιώνονται οι διαδικασίες και προλαμβάνονται κάποια μελλοντικά λάθη. Η αξιολόγηση λοιπόν, είτε είναι εσωτερική είτε

εξωτερική πρέπει να χρησιμοποιείται για την ανατροφοδότηση του οργανισμού και την διασφάλιση της ολικής ποιότητας του οργανισμού (Κατσαρός, 2008. Φασούλης, 2001).

Ο ρόλος της ηγεσίας και της διοίκησης στην υποκίνηση του προσωπικού

Η ηγεσία ενός οργανισμού είναι σημαντική καθώς επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα και την ευημερία του οργανισμού. Οι σχέσεις ηγεσία και παρακίνηση του προσωπικού είναι άρρηκτα συνδεδεμένες καθώς ο ηγέτης επηρεάζει την συμπεριφορά των ατόμων αλλά ταυτόχρονα μπορεί και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Έχουν δοθεί πολύ ορισμοί για την ηγεσία αλλά αυτό που μπορούμε να πούμε είναι πως ηγεσία είναι η επιρροή που ασκεί ο ηγέτης προς τους ακόλουθούς του. Είναι η διαδικασία και η τέχνη του ηγέτη να επηρεάζει την συμπεριφορά και τις πράξεις των υποστηρικτών του και να τους καθοδηγεί έτσι ώστε οι τελευταίοι να είναι πρόθυμοι και με ευχαρίστηση να ακολουθούν τον ηγέτη τους.

Μεταξύ της διοίκησης και της ηγεσίας επισημάνονται κάποιες διαφορές. Αρχικά ο όρος διοίκηση ενός οργανισμού αναφέρεται στις τεχνικές, τις διαδικασίες και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται ώστε να οργανώνεται και να προγραμματίζεται ένα οργανισμός, να διατίθενται οι πόροι του, να ελέγχονται και να καταγράφονται τα αποτελέσματα του με βάση συγκεκριμένες μετρήσεις, να επιλύονται τα προβλήματα που προκύπτουν και να σχεδιάζονται διορθωτικές αλλαγές. Η διοίκηση λοιπόν, ασχολείται με την διατήρηση της ισορροπίας του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Από την άλλη πλευρά, η ηγεσία αναφέρεται στις διαπροσωπικές πλευρές της διοίκησης ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία εκτός από την εξασφάλιση του επιθυμητού αποτελέσματος έχει σαν στόχο την επιρροή και την καθοδήγηση του οργανισμού από τον ίδιο τον ηγέτη του. Ο ηγέτης είναι ένα άτομο που αναδεικνύεται μέσα από τον οργανισμό και εμπνέει τα μέλη του να τον εμπιστευτούν και να υλοποιήσουν το πρόγραμμα ανάπτυξης του. Συχνά δημιουργείται ομαδικό πνεύμα και καλό κλίμα συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού και του ηγέτη καθώς μοιράζονται το ίδιο όραμα.

Παρά τα διαφορετικά στοιχεία της διοίκησης και της ηγεσίας, είναι συνετό να συνυπάρχουν έτσι ώστε ο οργανισμός να βελτιώνεται και να είναι αποτελεσματικότερος (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Ηγεσία

Σύμφωνα με τον Frischer (2006) υπάρχουν τρία στυλ ηγεσίας:

α) *Το αυταρχικό στυλ*, στο οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονται αποκλειστικά από τον ηγέτη. Δεν συναποφασίζεται τίποτα με τα μέλη του οργανισμού, ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του για την πορεία του οργανισμού και δίνει εντολές στους υπόλοιπους σχετικά με το ποιες εργασίες έχουν να εκτελέσουν. Έτσι τα μέλη του οργανισμού δεν αναλαμβάνουν ευθύνες αλλά εκτελούν μόνο εντολές. Η επιβολή ποινών ή η προσφορά χρηματικών ανταμοιβών είναι ένας τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων.

β) *Το δημοκρατικό στυλ*, στο οποίο ο ηγέτης αποφασίζει λαμβάνοντας υπόψη του τις απόψεις και τις ανάγκες των υπόλοιπων μελών του οργανισμού. Επίσης ενθαρρύνει και ο ίδιος τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων, δημιουργεί ευχάριστο και ομαδικό κλίμα, συνθήκες που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και την δημιουργικότητα και καλλιεργεί το αίσθημα της ευθύνης σε όλα τα μέλη του οργανισμού.

γ) Το εξουσιοδοτικό ή χαλαρό ή αδιάφορο στυλ, στο οποίο ο ηγέτης του οργανισμού δεν εμπιστεύεται τις ικανότητές του με αποτέλεσμα να μην εμφανίζεται δυναμικός προς την υπόλοιπη ομάδα. Δεν θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και χαρακτηρίζεται από χαλαρή συμπεριφορά και αναποτελεσματικός στην προσπάθεια προόδου της παραγωγής του οργανισμού. Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα τα μέλη του οργανισμού να μην κινητοποιούνται, το ενδιαφέρον τους να μειώνεται, και να παρουσιάζουν και οι ίδιοι μία χαλαρότητα.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες: α) την προσέγγιση των προσωπικών - ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη β) την προσέγγιση της συμπεριφοράς γ) την προσέγγιση του απορόπτου δ) τις νέες προσεγγίσεις/θεωρίες της ηγεσίας (Ζαβλανός, 1998. Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

1. *Οι θεωρίες των προσωπικών – ατομικών χαρακτηριστικών:*

Κατά την δεκαετία 1940-1950 οι μελετητές προσδιόρισαν τα έμφυτα χαρακτηριστικά των μεγάλων ηγετών υποστηρίζοντας ότι εξαιτίας αυτών οι συγκεκριμένοι ηγέτες ήταν αποτελεσματικοί στο έργο τους. Οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη πηγάζουν από την θεωρία του «Μεγάλου Άντρα» που έγραψε ο ιστορικός Thomas Carlyle τον 19^ο αιώνα. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, οι μεγάλοι ήρωες διαμορφώνουν την ιστορία με βάση τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και την θείκη τους έμπνευση. Οι ηγέτες λοιπόν, είναι άτομα που γεννήθηκαν για να ηγεμονεύουν, έχουν έμφυτο ταλέντο στο να διοικούν και να κατευθύνουν, ευφυείς και χαρισματικά άτομα. Με αυτές τις θεωρίες παραμερίζονται άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη.

2. *Οι θεωρίες της συμπεριφοράς.*

Κατά της δεκαετίες του 1950 και 1960 άρχισαν οι μελετητές να παρατηρούν την συμπεριφορά των ηγετών και να αναζητούν τι είναι αυτό που τους κάνει πετυχημένους. Υποστηρίζεται ότι η ηγεσία δεν είναι μία έμφυτη συμπεριφορά αλλά διδάσκεται και ο κάθε ηγέτης με την συμπεριφορά του κάνει τους οπαδούς του να τον ακολουθούν. Σε αυτό το σημείο διακρίνονται δύο ηγετικής συμπεριφοράς: α) η *εργασιοκεντρική συμπεριφορά* που προσανατολίζεται προς το έργο και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και β) στην *ανθρωποκεντρική συμπεριφορά* που προσανατολίζεται προς τον άνθρωπο, την ικανοποίηση των επιθυμιών και των αναγκών του.

Χαρακτηριστικά υποδείγματα των θεωριών συμπεριφοράς είναι: η Θεωρία X και Ψ του McGregor (1960), τα Τέσσερα συστήματα ηγεσίας του Rensis Likert (1961, 1967) και η Διοικητική σχάρα/ πλέγμα των Blake και Mouton (1964).

• *Θεωρία X και Ψ του McGregor.*

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή υπάρχουν δύο στυλ διοίκησης, το X και το Ψ. ο κάθε ηγέτης ανάλογα με την θεωρία που αποδέχεται δρα και με συγκεκριμένο τρόπο.

Η θεωρία X υποστηρίζει πως ο άνθρωπος δεν αγαπά την εργασία, έχει λίγες φιλοδοξίες και αυτό που αναζητά είναι η ασφάλεια και η αποχή από την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών. Στην αντίθετη πλευρά είναι η θεωρία Ψ, όπου υποστηρίζει πως ο άνθρωπος αγαπά την εργασία και θέλει να συμμετάσχει δυναμικά στην λήψη αποφάσεων και τον καθορισμό της.

Ο κάθε ηγέτης ανάλογα με την θεωρία που ασπάζεται παρουσιάζει και συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αν πιστεύει την θεωρία X τότε είναι αυταρχικός, συγκεντρωτικός, παίρνει ο ίδιος όλες τις αποφάσεις και ελέγχει τους υποτελείς του. Στην αντίθετη περίπτωση, ακολουθεί την θεωρία Ψ και

είναι περισσότερο διαλλακτικός, υποστηρίζει την ομαδικότητα και δεν πιστεύει ότι μόνο με την επιβολή κανόνων και κυρώσεων επέρχονται τα επιθυμητά αποτελέσματα.

- Τα τέσσερα συστήματα ηγεσίας του Rensis Likert.

Ο Likert τέσσερα συστήματα ηγεσίας που είναι τα εξής:

- i. Το καταναγκαστικό – αυταρχικό σύστημα, στο οποίο ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται του υφιστάμενούς του και οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτερη διοίκηση.
- ii. Το καλοπροαίρετο – αυταρχικό σύστημα, στο οποίο ο ηγέτης εμπιστεύεται ελάχιστα τους υφιστάμενούς του αλλά οι αποφάσεις λαμβάνονται και πάλι από την ανώτερη διοίκηση.
- iii. Το συμβουλευτικό σύστημα, στο οποίο ο ηγέτης εμπιστεύεται ως ένα βαθμό τους υφιστάμενούς του οι οποίοι συμμετέχουν στην λήψη κάποιων αποφάσεων αλλά και εδώ η εξουσία ασκείται αποκλειστικά από την ανώτερη διοίκηση.
- iv. Το συμμετοχικό/ δημοκρατικό σύστημα ηγεσίας στο οποίο η ηγέτης εμπιστεύεται πλήρως την ομάδα του, θεωρεί σημαντική την καλλιέργεια ομαδικού κλίματος και σημαντική την συμμετοχή όλων στην λήψη αποφάσεων. εδώ ο έλεγχος δεν κατέχει σημαντική θέση.

Ο Likert υποστήριξε μετά από έρευνες πως το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι περισσότερο αποτελεσματικό από τα υπόλοιπα.

- Η Διοικητική σχάρα / πλέγμα των Blake και Myton:

Το μοντέλο αυτό βασίστηκε σε δύο κύριους προσανατολισμούς του ηγέτη: α) προς την εργασία/ παραγωγή και β) προς τους εργαζόμενους/ άνθρωπο. Έτσι κατασκευάστηκε ένα ορθογώνιο διοικητικό πλέγμα με πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας που είναι τα εξής:

- i. Ο αδιάφορος ηγέτης που προσπαθεί ελάχιστα για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού του.
- ii. Ο υπηρεσιακός ηγέτης που προσπαθεί πολύ για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού αλλά δεν ενδιαφέρεται για το ανθρώπινο δυναμικό του
- iii. Ο ασταθής ηγέτης που δείχνει ενδιαφέρον και για του στόχους και για τους ανθρώπους του οργανισμού και χρησιμοποιεί ανταμοιβές και κυρώσεις για καλύτερη διοίκηση του οργανισμού
- iv. Ο διαπροσωπικός ηγέτης που δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού αλλά ενδιαφέρεται για τις καλές σχέσεις μεταξύ των ατόμων του.
- v. Ο ομαδικός ηγέτης που δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού αλλά και για την καλλιέργει ευνοϊκού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων.

3. Ενδεχομενικές θεωρίες – η προσέγγιση του απρόοπτου

Σύμφωνα με αυτή την θεωρία η διαμόρφωση του ηγετικού στυλ που εφαρμόζεται κάθε φορά εξαρτάται από τον οργανισμό, το ανθρώπινο δυναμικό του, τον ηγέτη του, τους στόχους του. Διαφορετικά στυλ ηγεσία ταιριάζουν σε διαφορετικούς οργανισμούς.

- Το πρότυπο συνεχές της ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτό οι παράγοντες που επηρεάζουν το στυλ ηγεσία είναι η εμπιστοσύνη που έχει ο ηγέτης στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, την προσωπικότητα του ίδιου του

ηγέτη, την επιθυμία του ανθρώπινου δυναμικού να αναλάβει ευθύνες. Γι αυτό και διαμορφώνονται τέσσερα στυλ ηγεσίας

- i. *Το αυταρχικό*
- ii. *Το πειστικό*
- iii. *Το συμβουλευτικό*
- iv. *Το δημοκρατικό*

- *Η ενδεχομενική θεωρία.* Εδώ υποστηρικτικέ πως το στυλ ηγεσίας που επιλέγεται εξαρτάται από τις καταστάσεις και τις μεταβλητές του οργανισμού. Οι τρεις βασικοί παράγοντες που το επηρεάζουν είναι
 - i. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και ηγετών
 - ii. Η δυναμική της θέσης που έχει ο ηγέτης, δηλαδή αν έχει νόμιμη εξουσία ή εξουσία ανταμοιβής
 - iii. Η δομή του έργου των εργαζομένων δηλαδή ο βαθμός οργάνωσης τους, οι απαιτήσεις του έργου.

4. *Η συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία.*

Την δεκαετία του 1980 άρχισαν να μελετώνται οι ηγέτες που δεν εκτελούσαν απλά διοικητικές αποφάσεις αλλά ξεπερνούσαν τα παραδοσιακά όρια που υπήρχαν μέχρι τότε. Έτσι αναπτύχθηκε η συναλλακτική και μετασχηματιστική θεωρία.

- *Η συναλλακτική ηγεσία* στηρίζεται στις σχέσεις μεταξύ του ηγέτη των εργαζομένων και των οφελών που θα αποκτήσουν με την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Ο συναλλακτικός ηγέτης ενδιαφέρεται κυρίων για την εκπλήρωση των αναγκών των εργαζομένων του.
- *Η μετασχηματιστική ηγεσία* είναι η συνέχεια της συναλλακτικής. Εδώ ο ηγέτης προωθεί τους εργαζόμενους να αποδίδουν πέρα από τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης. Τρία βασικά στοιχεία της ηγεσία αυτής είναι:
 - i. *Το χάρισμα* του ηγέτη που κάνει τους υφιστάμενούς του να νιώθουν εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό του και να τους εμπνέει.
 - ii. *Η εξατομικευμένη φροντίδα* που πρέπει ο ηγέτης να δείχνει προς τους υφιστάμενούς του.
 - iii. *Τα διανοητικά ερεθίσματα* που δίνει ο ηγέτης ώστε οι εργαζόμενοι να παίρνουν λογικές αποφάσεις.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν ένα όραμα και το μοιράζονται με τους εργαζόμενους ενός οργανισμού. Τους εμπνέουν ώστε να πραγματοποιήσουν αυτό το όραμα, δίνουν κίνητρα και δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού μεταξύ εργαζομένων και ηγέτη. Επίσης, οι ηγέτες δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα εργασίας, συνεργασίας, ενθάρρυνσης, επαγγελματικής εξέλιξης και προόδου των εργαζομένων (Ζαβλανός, 1998. Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013)

Σύγκριση του Μακιαβελισμού με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Συγκρίνοντας τις αρχές ηγεσίας και διοίκησης που παρουσιάζουν ο Μακιαβελισμός και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρατηρούμε πως έχουν αρκετές αντιθέσεις μεταξύ τους.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, αρχικά ο Μακιαβέλι και το ρεύμα που τον ακολούθησε, παρουσιάζει τον ηγέτη σαν έναν άνθρωπο που χειραγωγεί και δεν εμπιστεύεται τους συνεργάτες του. Επίσης δεν προωθεί της συνεργασία μεταξύ τους και κάνει το οτιδήποτε για να αναδειχθεί ο ίδιος. Στην αντίθετη πλευρά η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προτείνει την πλήρη και ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων ενός οργανισμού έτσι ώστε να παρακινούνται, να παίρνουν πρωτοβουλίες και να ενδιαφέρονται για την συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση του. Άρα λοιπόν ο ηγέτης, για να το πετύχει αυτό, θα πρέπει να εμπιστεύεται και να συνεργάζεται με τους υφιστάμενούς του. Επίσης στις περισσότερες περιπτώσεις ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσα από το πλήθος λόγω των ικανοτήτων του και του οράματός του. Αντίθετα ο Μακιαβελικός ηγέτης είναι καιροσκόπος και προσπαθεί μέσα από διάφορα τεχνάσματα να κατακτήσει την εξουσία και να αναδειχθεί.

Επιπρόσθετα, ο ηγέτης, σύμφωνα με τον Μακιαβελισμό εξυπηρετεί τα προσωπικά του συμφέροντα και πολλές φορές γίνεται ψυχρός και κυνικός έτσι ώστε να πετύχει τον στόχο του με οποιοδήποτε κόστος. Αντίθετα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει στις ανάγκες που παρουσιάζονται κάθε φορά στην κοινωνία και στοχεύει στην εξυπηρέτηση των αναγκών αυτών. Ένας ηγέτης σε αυτή την περίπτωση οφείλει να ενεργεί με βάση το κοινωνικό καλό και όχι την προσωπική του ανάδειξη και εξυπηρέτηση.

Ανάγοντας τις αρχές του Μακιαβελισμού και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση, και βασιζόμενοι στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρατηρούμαι ότι δημιουργούνται δύο διαφορετικά πρότυπα διοίκησής. Στην παρούσα εργασία θα εξετάσουμε τον τρόπο διοίκησης των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από τον διευθυντή της κάθε σχολικής μονάδας.

Σύμφωνα με τις αρχές του Μακιαβελισμού, αρχικά για να πετύχει κάποιος εκπαιδευτικός να γίνει διευθυντής του σχολείου στο οποίο εργάζεται θα πρέπει να χρησιμοποιήσει όλα τα μέσα που διαθέτει ώστε να το πετύχει αυτό. Θα μπορούσε να εξαπατήσει και να διχάσει τους συναδέλφους και να εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται ώστε να τα καταφέρει, χωρίς αυτό να θεωρηθεί ανήθικο. Αφού λοιπόν γίνει διευθυντής της σχολικής μονάδας θα προτιμήσει να είναι συγκεντρωτικός και να περνούν όλα από τον δικό του έλεγχο παρά να παραχωρήσει κάποιες πρωτοβουλίες και δράσεις στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας. Επίσης δεν είναι το πρότυπο του διευθυντή που προωθεί την συνεργασία και να την ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Αντίθετα χειραγωγεί και εξ απατεί τους συνεργάτες του ώστε να υποστηρίξουν τον ίδιο, και δεν τους εμπιστεύεται. Σε γενικές γραμμές ένας διευθυντής στα πρότυπα του Μακιαβελισμού φαίνεται να επιδιώκει την προσωπική του ανάδειξη και να αναλαμβάνει όλα τα πόστα καθώς δεν επιθυμεί να διανέμει σημαντικές εργασίες στους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς της σχολικής ομάδας.

Στην αντίθετη πλευρά, σύμφωνα με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, για να γίνει κάποιος εκπαιδευτικός μίας σχολικής μονάδας θα πρέπει να αναδυθεί και να επιλεγεί από τους συναδέλφους με κριτήριο τις ικανότητές του. Αφού λοιπόν, κερδίσει άξια την θέση του διευθυντή, ο ίδιος εκτιμά τα προσόντα του κάθε εκπαιδευτικού και με δίκαιο τρόπο διανέμει τα καθήκοντα στον καθένα από αυτούς. Δεν επιδιώκει την προσωπική του επιτυχία αλλά την καλλιέργεια ενός θετικού κλίματος μέσα στο οποίο θα αναπτυχθεί και θα συνεργαστεί μία ομάδα εκπαιδευτικών με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και την ικανοποίηση των μαθητών, των γονιών και γενικότερα της κοινωνίας. Επίσης, εδώ ο διευθυντής επεξεργάζεται συνεχώς νέους τρόπους διαρκείας βελτίωσης του εκπαιδευτικού αγαθού που

παράγεται και δεν επαναπαύεται στην θέση του. Στόχος του είναι η εξάλειψη των προβλημάτων και η ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και το πετυχαίνει αυτό μέσα από την συνεργασία και την ειλικρινή σχέση του με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς.

Ερευνητικοί στόχοι, ερωτήματα και υποθέσεις

Οι ερευνητικοί στόχοι της παρούσας εργασίας αφορούν τους δύο βασικούς άξονες που διαπραγματεύεται. Αρχικά, ερευνά κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί κλίνουν προς τις αρχές του Μακιαβελισμού, τόσο οι διευθυντές όσο και οι δάσκαλοι των σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Το ερώτημα που προκύπτει είναι τί φανερώνει η στάση τους αυτή για την προσωπικότητά τους, πώς αντιδρούν στον χώρο εργασίας τους και ποιες είναι οι σχέσεις τους με τους συνάδελφούς τους. Το ερώτημα αυτό θα διερευνηθεί με βάση την κλίμακα του Μακιαβελισμού που ανέπτυξαν οι McHoskey, Worzel and Szyarto (1998) και που υποστηρίζουν πως όσο πιο κοντά βρίσκονται οι απαντήσεις του ερωτηθέντος στις απόψεις του Μακιαβέλι τόσο πιο Μακιαβελιστές είναι.

Όπως αναφέρεται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, σύμφωνα με τον Μακιαβελισμό δεν προωθείται η συνεργασία και η ανάπτυξη θετικού κλίματος στην εργασία αλλά προωθείται η εξαπάτηση, η χειραγώγηση και η εξυπηρέτηση των προσωπικών συμφερόντων. Ανάλογα λοιπόν, με τις απαντήσεις του δείγματος των εκπαιδευτικών μας θα διαπιστώσουμε κατά πόσο συγκλίνουν στις αρχές του Μακιαβελισμού ή όχι. Στην περίπτωση που συγκλίνουν στον Μακιαβελισμό τότε συμπεραίνουμε ότι ενδιαφέρονται μόνο για την προσωπική τους εξέλιξη και ανάδειξη χωρίς να ενδιαφέρονται ουσιαστικά για την βελτίωση του έργου που προσφέρουν. Στην αντίθετη περίπτωση, οι εκπαιδευτικοί ενδιαφέρονται για το καλό της σχολικής μονάδας και για την εξέλιξη της ως σύνολο.

Ο δεύτερος άξονας που διερευνάται είναι αυτός της διοίκησης των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και συγκεκριμένα η εξασφάλιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα και με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, για την εισαγωγή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση θα πρέπει αρχικά να υιοθετηθεί η φιλοσοφία της και να την ενστερνιστούν όλοι οι εμπλεκόμενοι της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στην συνέχεια είναι αναγκαίο να διαπιστωθούν οι ανάγκες της κοινωνίας και να ανακαλυφθούν οι αδυναμίες του εκπαιδευτικού συστήματος έτσι ώστε να διαμορφωθεί μία νέα πρόταση εκπαίδευσης. Αυτό φέρει σαν αποτέλεσμα την αλλαγή στον τρόπο διοίκησης και κουλτούρας του εκπαιδευτικού συστήματος. Θα πρέπει λοιπόν να γνωστοποιηθούν αυτές οι αλλαγές στους εκπαιδευτικούς και να εφαρμοστούν καλύτερες πρακτικές διδασκαλίας και διοίκησης. Τέλος έρχεται η αξιολόγηση και ο έλεγχος του αποτελέσματος με σκοπό την ανατροφοδότηση του συστήματος. Στην χώρα μας το εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό και η λήψη αποφάσεων γίνεται από το Υπουργείο Παιδείας. Επίσης υπάρχει έλλειψη επαρκούς και σταθερού εκπαιδευτικού προσωπικού στις σχολικές μονάδες έτσι ώστε να υπάρχει σε κάθε μία από αυτές μακροπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί δεν επιμορφώνονται επαρκώς και δεν αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους σε θέματα διοίκησης. Τέλος, η έλλειψη αξιολόγησης δεν ανατροφοδοτεί το εκπαιδευτικό σύστημα έτσι ώστε να εντοπιστούν τα λάθη και να βελτιωθεί η εκπαιδευτική διαδικασία.

Το δείγμα των εκπαιδευτικών μας θα κλιθεί να απαντήσει κατά πόσο πιστεύει πως μία αλλαγή που θα φέρει την εφαρμογή των παραπάνω θα βοηθήσει στην βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος και της ίδιας τους της εργασίας. Δηλαδή, θα διερευνηθεί το ερώτημα αν οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας χρειάζεται ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών στόχων, η επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης και γενικότερα η αλλαγή της εκπαίδευσης με εισαγωγή των αρχών της ΔΟΠ σε αυτή.

Σχεδιασμός ερευνητικής μεθοδολογίας

Το είδος της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να καταγράψει τις απόψεις και τις στάσεις των διευθυντών και εκπαιδευτικών με θέμα τις αρχές ηγεσίας που ασπάζονται και υποστηρίζουν. Σύμφωνα με αυτές τις αρχές διαμορφώνεται το γενικότερο κλίμα που επικρατεί σε κάθε σχολική μονάδα της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Το είδος της έρευνας που χρησιμοποιείται είναι η ποσοτική έρευνα καθώς τα ερευνητικά μας ερωτήματα καταλήγουν στην συγκέντρωση στατιστικών αριθμών και μπορούμε να γενικεύσουμε τα αποτελέσματά μας. Επίσης θα περιληφθούν στην έρευνα και ποιοτικές μεταβλητές καθώς θα διερευνηθούν και απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών. Το ερευνητικό μας εργαλείο θα είναι το ερωτηματολόγιο στο οποίο θα υπάρχουν ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου.

Πληθυσμός της έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας περιλαμβάνει όλους τους διευθυντές και εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Κοζάνης. Το δειγματοληπτικό πλαίσιο θα ληφθεί από καταστάσεις του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων και πιο συγκεκριμένα από την Περιφερειακή διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού Κοζάνης (<http://dipe.koz.sch.gr>). Εκεί αναγράφονται όλα τα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που λειτουργούν στην πόλη της Κοζάνης. Πιο συγκεκριμένα, στην πόλη της Κοζάνης λειτουργούν 15 Δημοτικά σχολεία.

Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε με απλή τυχαία δειγματοληψία. Από την λίστα καταγραφής των Δημοτικών σχολείων της πόλης της Κοζάνης επιλέχθηκαν δέκα από συνολικά δεκαπέντε σχολεία και κατανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια σε όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό του κάθε σχολείου.

Πιο συγκεκριμένα στην πόλη της Κοζάνης λειτουργούν τα ακόλουθα Δημοτικά σχολεία (<http://www.kozanh.gr/web/guest/athmia>) :

Χαρίσιος Μεγδάνης
Χαρίσιος Μούκας
Γεώργιος Κονταρής
2 ^ο Δημοτικό Σχολείο
5 ^ο Δημοτικό Σχολείο
6 ^ο Δημοτικό Σχολείο
7 ^ο Δημοτικό Σχολείο
8 ^ο Δημοτικό Σχολείο
9 ^ο Δημοτικό Σχολείο
10 ^ο Δημοτικό Σχολείο
11 ^ο Δημοτικό Σχολείο
12 ^ο Δημοτικό Σχολείο
13 ^ο Δημοτικό Σχολείο
15 ^ο Δημοτικό Σχολείο
17 ^ο Δημοτικό Σχολείο

Από τα παραπάνω σχολεία επιλέχθηκαν με κλήρωση τα δέκα και μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια σε όλους το εκπαιδευτικό προσωπικό των σχολείων αυτών. Πιο συγκεκριμένα τα σχολεία που τελικά επιλέχθηκαν ήταν:

Γεώργιος Κονταρής
2 ^ο Δημοτικό Σχολείο
5 ^ο Δημοτικό Σχολείο
6 ^ο Δημοτικό Σχολείο
8 ^ο Δημοτικό Σχολείο
10 ^ο Δημοτικό Σχολείο
11 ^ο Δημοτικό Σχολείο
12 ^ο Δημοτικό Σχολείο
15 ^ο Δημοτικό Σχολείο
17 ^ο Δημοτικό Σχολείο

Συνολικά μοιράστηκαν 136 ερωτηματολόγια ενώ συλλέχθηκαν πίσω τα 125.

Ερευνητικό εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο

Για να εξυπηρετηθούν οι σκοποί της έρευνας σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο με κλειστού και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο αυτό ερευνά τις στάσεις και τις απόψεις των διευθυντών και εκπαιδευτικών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το παρόν ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε με βάση τον συνδυασμό δύο άλλων ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν για έρευνα. Το πρώτο έχει να κάνει με την κλίμακα Μακιαβελισμού που χρησιμοποιήθηκε από τους McHoskey, Worzel and Szyarto το 1998 στο άρθρο τους «Machiavelianism and Psychopathy» όπου μελετά κατά πόσο πλησιάζει κάποιος στα πρότυπα του Μακιαβελισμού. Το δεύτερο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτό του Κ. Σβώλη (2017) που χρησιμοποίησε στην έρευνά του με τίτλο «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημοτικό σχολείο».

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας είναι χωρισμένο σε τρεις άξονες. Η πρώτη ενότητα αφορά τα προσωπικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και αποτελείται από πέντε ερωτήσεις. Σκοπός των ερωτήσεων είναι να γίνει σαφής η ειδικότητα των εκπαιδευτικών, ποιο είναι το επίπεδο σπουδών τους και αν έχουν επιμορφωθεί σχετικά με την διοίκηση της εκπαίδευσης.

Ο δεύτερος άξονας διερευνά κατά πόσο τα πιστεύω των διευθυντών και εκπαιδευτικών συγκλίνουν με τις απόψεις και τις θεωρίες του Μακιαβέλι. Χρησιμοποιούνται ερωτήσεις από την κλίμακα Μακιαβελισμού και οι εκπαιδευτικοί κάθε ειδικότητα καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο τους εκφράζει η κάθε πρόταση.

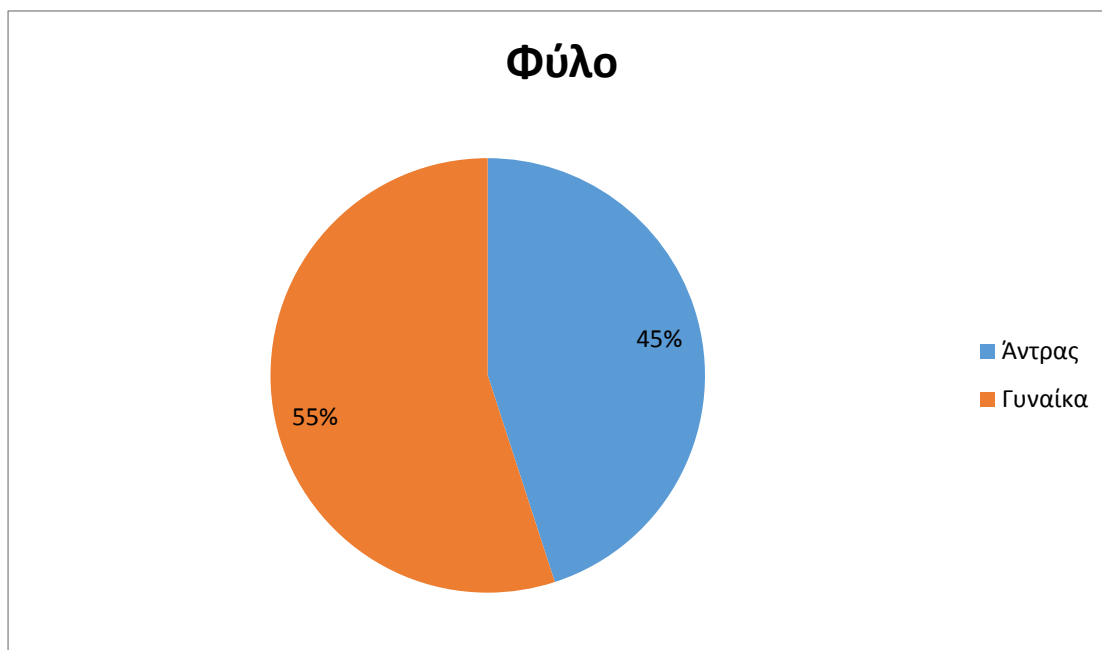
Ο τρίτος άξονας διερευνά κατά πόσο οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί σύμφωνα και τις πεποιθήσεις τους που εκφράστηκαν παραπάνω, προωθούν την ποιότητα στην εκπαίδευση, την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και την ανάπτυξη συνεργασίας και θετικού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

Πρώτος Άξονας

Στον πρώτο άξονα γίνεται λόγος για τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υποκειμένων της έρευνας. Παρακάτω καταγράφονται οι ερωτήσεις που τέθηκαν, παρουσιάζονται σχηματικά και περιγράφονται λεκτικά οι απαντήσεις που δόθηκαν.

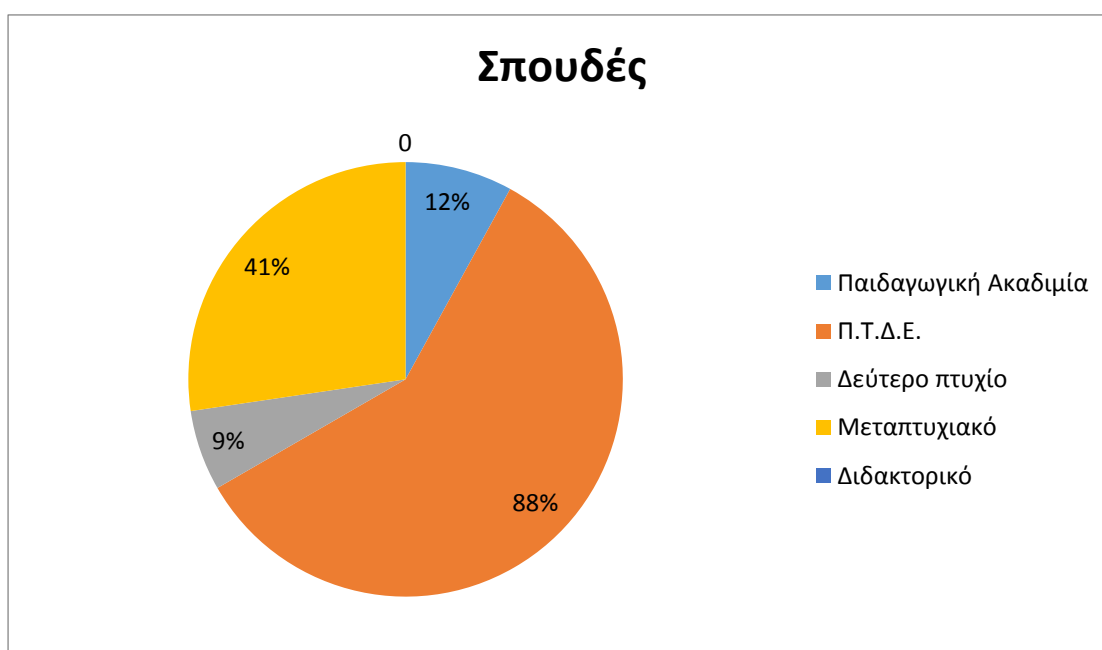
Ερώτηση 1: Φύλο



Σχήμα 1: Παρουσίαση συμμετεχόντων στην έρευνα

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 125 εκπαιδευτικοί εκ των οποίων το 45% ήταν άντρες και το 55% ήταν γυναίκες.

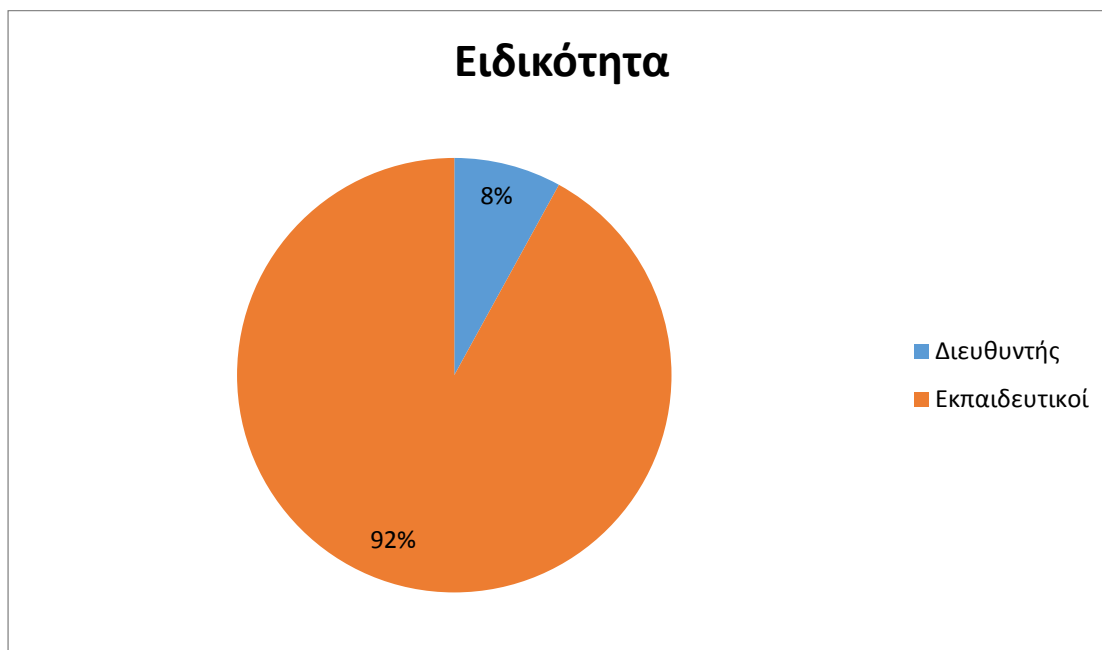
Ερώτηση 2: Οι σπουδές των εκπαιδευτικών



Σχήμα 2: οι σπουδές των συμμετεχόντων

Το 88% των εκπαιδευτικών του δείγματος έχουν αποφοιτήσει από τα Παιδαγωγικά Τμήματα της χώρας ενώ μόλις οι 12% από Παιδαγωγικές Ακαδημίες. Από αυτούς τους εκπαιδευτικούς το 41% κατέχει Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ενώ το 9% κατέχει δεύτερο πτυχίο. Διδακτορικό τίτλο δεν φέρει κανείς.

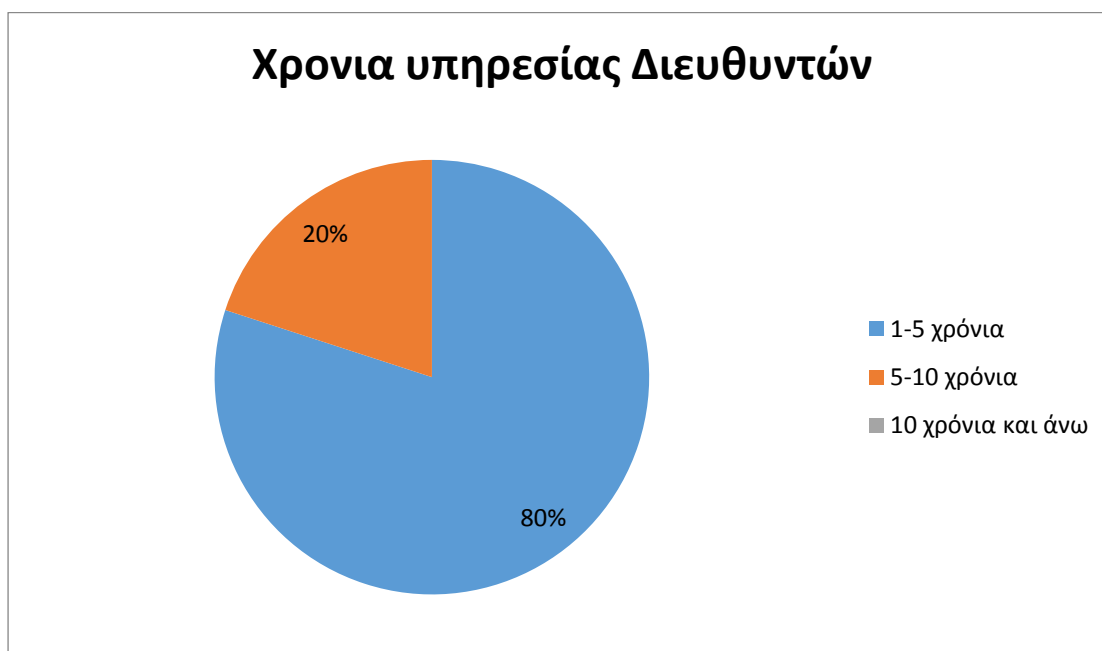
Ερώτηση 3: Η τωρινή ειδικότητα των εκπαιδευτικών



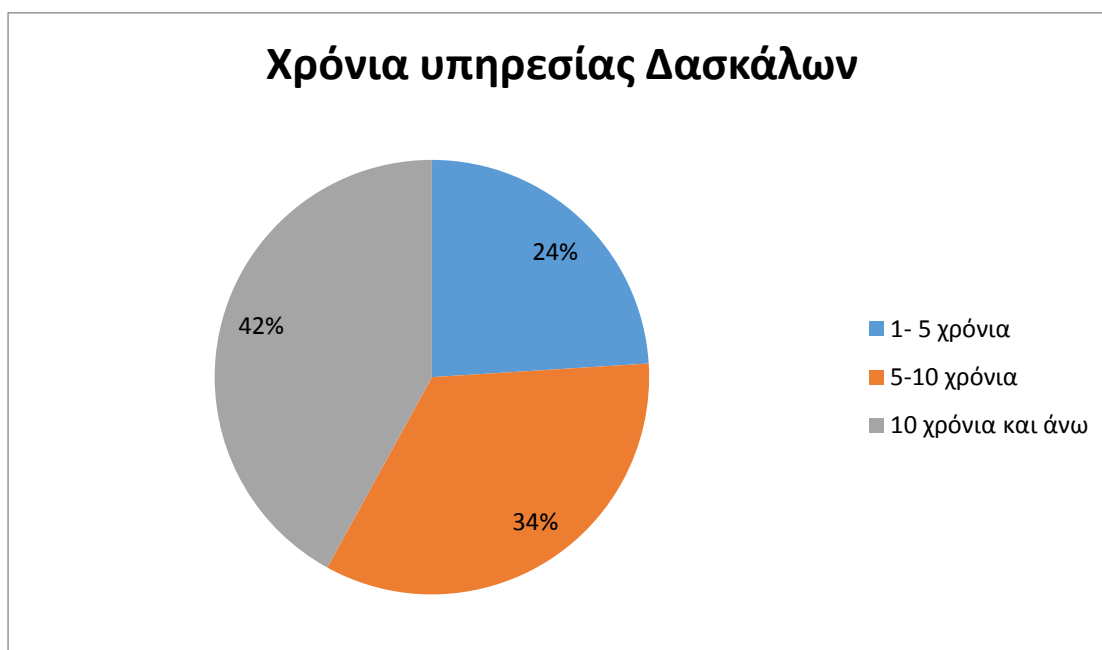
Σχήμα: η τωρινή ειδικότητα των εκπαιδευτικών

Από το δείγμα μας το 8% είναι διευθυντές σχολικών μονάδων και το 92% δάσκαλοι των σχολείων.

Ερώτηση 4: Χρόνια υπηρεσίας



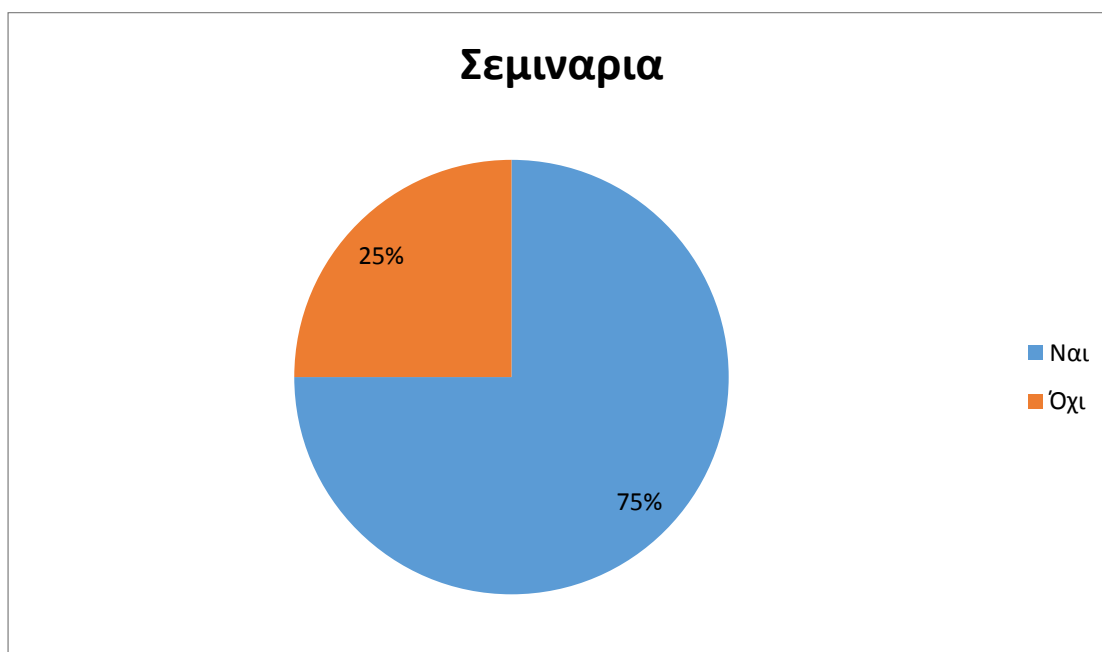
Σχήμα 4: χρόνια υπηρεσίας των διευθυντών



Σχήμα 5: χρόνια υπηρεσίας δασκάλων

Στα παραπάνω σχήματα αναγράφονται τα χρόνια υπηρεσίας των διευθυντών και των δασκάλων. Το 80% των διευθυντών υπηρετούν από 1-5 χρόνια σε αυτή την θέση ενώ το 20% από 5-10 χρόνια. Αντίθετα στους δασκάλους το 42% του δείγματος υπηρετούν από 10 χρόνια και άνω, το 34% υπηρετούν από 5-10 χρόνια ενώ 24% από 1-5 χρόνια.

Ερώτηση 5: Σεμινάρια και μετεκπαίδευση



Σχήμα 6: Εκπαιδευτικοί που παρακολουθούν σεμινάρια



Σχήμα 7: εκπαιδευτικοί που έχουν μετεκπαιδευτεί

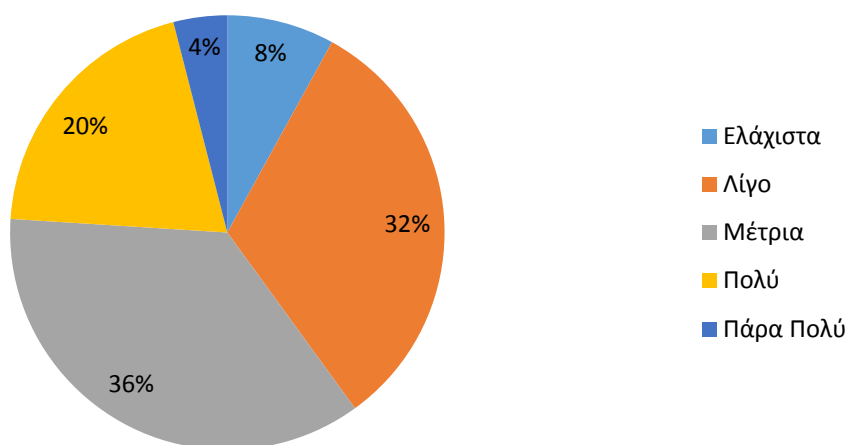
Τα παραπάνω σχήματα μας δείχνουν το 75% των εκπαιδευτικών του δείγματος έχουν παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια σχετικά με την διοίκηση των σχολικών μονάδων και το 17% έχει μετεκπαιδευτεί σε αυτό.

Δεύτερος Άξονας

Ο δεύτερος άξονας των ερωτήσεων έχει να κάνει με την κλίμακα Μακιαβελισμού. Οι ερωτηθέντες διάβασαν διάφορες προτάσεις και απάντησαν κατά πόσο ισχύουν ή δεν ισχύουν για αυτούς οι προτάσεις αυτές σε μία κλίμακα που τα δύο άκρα της ήταν το ελάχιστο και πάρα πολύ με ενδιάμεσες τιμές τις λίγο, μέτρια και πολύ.

Πρόταση 1: « Δεν υπάρχει τίποτα κακό στο να λες ένα μικρό ψέμα για να αποφευχθούν κάποιες ταλαιπωρίες».

Πρόταση 1

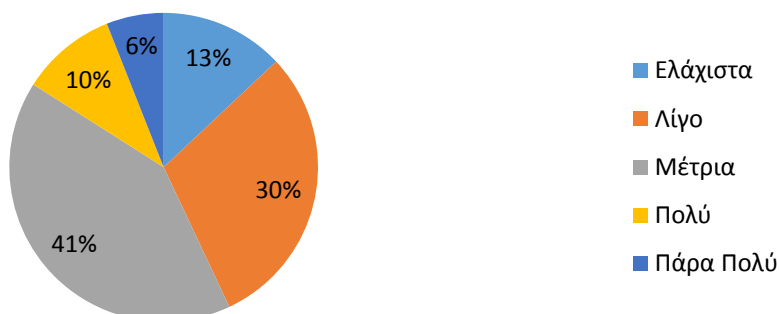


Σχήμα 8: κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι μπορούν να πουν ένα μικρό ψέμα ώστε να αποφευχθούν κάποιες ταλαιπωρίες

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο θα συμφωνούσαν στο να πουν ένα μικρό ψέμα ώστε να αποφύγουν διάφορες ταλαιπωρίες και οι περισσότεροι απάντησαν Μέτρια και Λίγο, με το 36% των εκπαιδευτικών να απαντάει Μέτρια και το 32% Λίγο. Το 8% απάντησε Ελάχιστα, το 20% Πολύ και το 4% Πάρα Πολύ. Μόλις το 24% συνολικά του δείγματος κυμάνθηκε στην κλίμακα πάνω από το Μέτρια. Συμπεραίνουμε πως οι άποψη των εκπαιδευτικών μας δεν συγκλίνει σε μεγάλο βαθμό με αυτή του Μακιαβελισμού.

Πρόταση 2: «Δεν είναι κακό να κολακεύεις κάποιον μόνο και μόνο επειδή βρίσκεται σε μια θέση που μπορεί να σε βοηθήσει».

Πρόταση 2

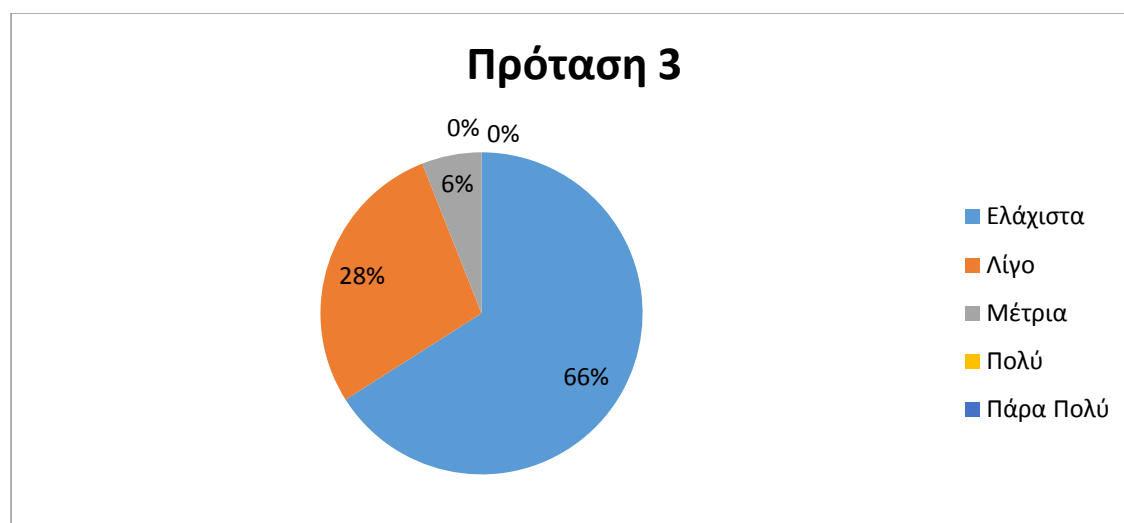


Σχήμα 9: κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί θα κολάκευαν κάποιον επειδή θα μπορούσε να τους βοηθήσει

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο θα κολάκευαν κάποιον επειδή θα μπορούσε να τους βοηθήσει. Σε αυτή την ερώτηση οι περισσότερες απαντήσεις δόθηκαν στο Μέτρια με ποσοστό 41%. Η αμέσως επόμενη απάντηση ήταν στο Λίγο με 30%. Ούτε και εδώ οι

εκπαιδευτικοί δεν συμφωνούν απόλυτα με την άποψη που προσβέυει ο Μακιαβελισμός. Το 13% απάντησε Ελάχιστα, το 10% Πολύ και το 6% Πάρα Πολύ.

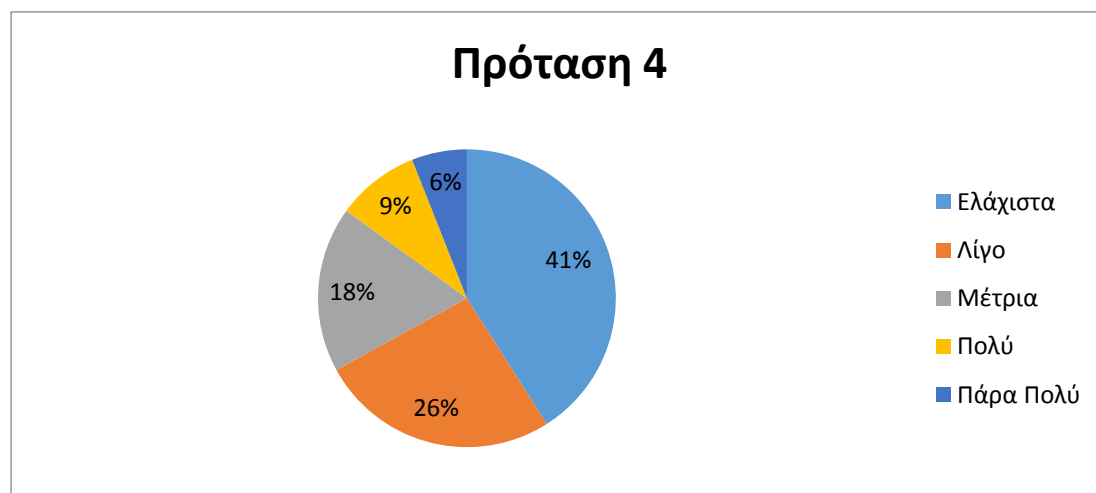
Πρόταση 3: «Όταν ήμουν παιδί έκανα bullying σε άλλα παιδιά».



Σχήμα 10: κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί έκαναν bullying κατά την παιδική τους ηλικία

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο όταν βρίσκονταν στην παιδική του ηλικία έκαναν bullying σε άλλα παιδιά και η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε Ελάχιστα με ποσοστό 66% των εκπαιδευτικών να συμφωνούν στην απάντηση αυτή. Το 28% απάντησε Λίγο και το 6% Μέτρια ενώ κανείς δεν απάντησε πολύ ή πάρα πολύ. Εδώ οι εκπαιδευτικοί διαφωνούν απόλυτα με την τεχνική αυτή του Μακιαβελισμού.

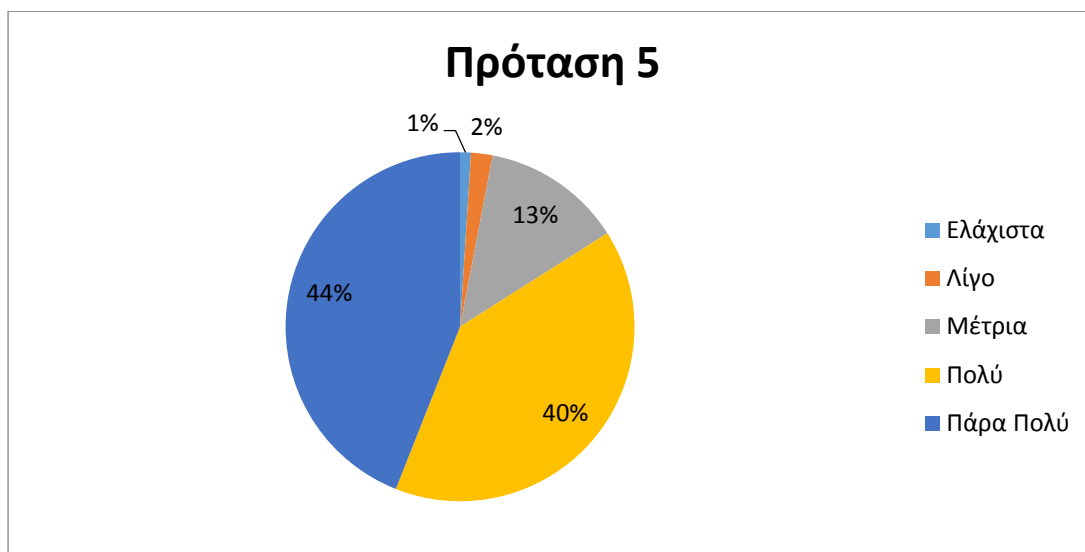
Πρόταση 4: «Σε αυτό τον σκληρό και ανήθικο κόσμο πολλές φορές οι ανήθικες πράξεις δικαιολογούνται ώστε να πάει κανείς μπροστά».



Σχήμα 11: κατά πόσο δικαιολογούνται οι ανήθικες πράξεις για να πάει κανείς μπροστά

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο θα δικαιολογούσαν ανήθικες πράξεις για να εξελιχθεί κανείς. Και εδώ οι περισσότερες απαντήσεις δόθηκαν στο Ελάχιστα με ποσοστό 41%. Το 26% απάντησαν Λίγο, το 18% Μέτρια, το 9% Πολύ και το 6% Πάρα πολύ. Και αυτή η ερώτηση βλέπουμε πως δεν εκφράζει τους εκπαιδευτικούς καθώς οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στο Ελάχιστα και Λίγο.

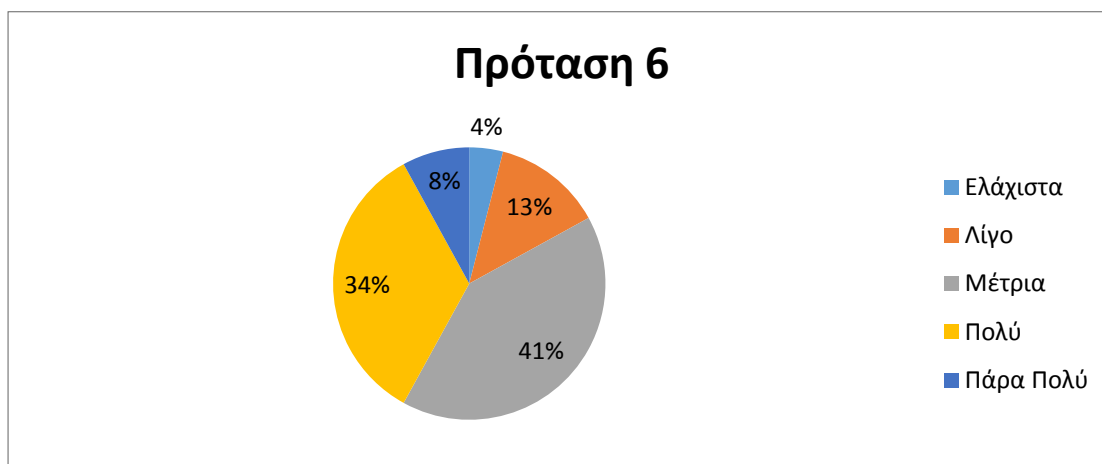
Πρόταση 5: «Οι περισσότεροι πετυχημένοι άνθρωποι παρουσιάζουν μία καθαρή και έντιμη ζωή».



Σχήμα 12: κατά πόσο οι πετυχημένοι άνθρωποι παρουσιάζουν καθαρή και έντιμη ζωή.

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν πως οι πετυχημένοι άνθρωποι παρουσιάζουν μία καθαρή και έντιμη ζωή. Εδώ οι περισσότερες απαντήσεις μοιράστηκαν μεταξύ του Πολύ, με 40%, και του Πάρα πολύ, με 44%. Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα με την παραπάνω πρόταση. Μόλις το 16% συγκεντρώθηκε συνολικά στις απαντήσεις Μέτρια, Λίγο, Ελάχιστα. Άρα λοιπόν η άποψη των εκπαιδευτικών συγκλίνει με αυτή του Μακιαβελισμού που θέλει τους πετυχημένους να παρουσιάζονται και ως έντιμοι ακόμη και αν δεν είναι στην πραγματικότητα.

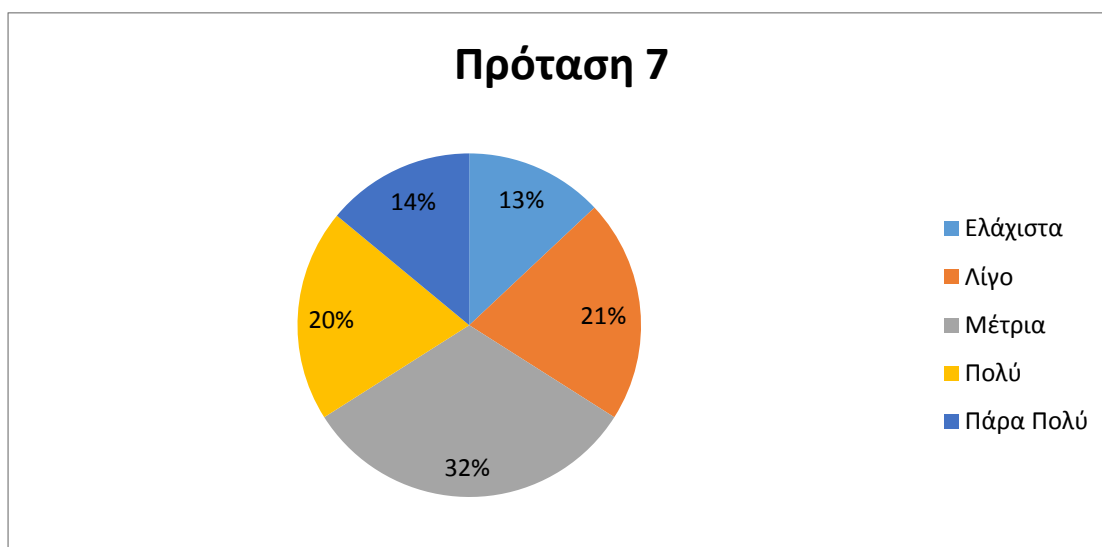
Πρόταση 6: «Ο καλύτερος τρόπος για να χειριστείς τους ανθρώπους είναι να τους πεις αυτό που θέλουν να ακούσουν».



Σχήμα 13: κατά πόσο εξυπηρετεί το να λέμε σε κάποιον αυτό που θέλει να ακούσει.

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο θα συμφωνούσαν στο να λένε στους συνανθρώπους τους αυτό που θέλουν να ακούσουν έτσι ώστε να τους χειρίζονται ευκολότερα. Στην ερώτηση αυτή οι απαντήσεις μοιράστηκαν στο Μέτρια, με 41% και στο Πολύ με 34%. Εδώ το δείγμα φαίνεται να τοποθετείται κυρίως προς την άποψη ότι ισχύει η παραπάνω πρόταση, ότι δηλαδή μπορεί κάποιος να διαχειρίζεται ευκολότερα τους ανθρώπους που τους λέει αυτό που θέλουν να ακούσουν. Η τιμή Ελάχιστα συγκέντρωσε 4%, το Λίγο 13% και το Πάρα πολύ 8%.

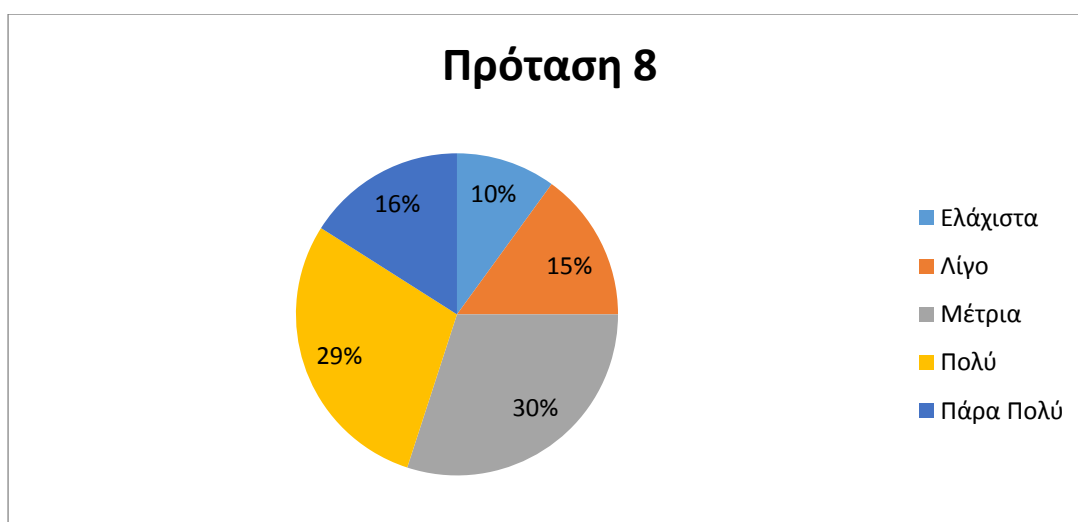
Πρόταση 7: «Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι στην πραγματικότητα καλοί».



Σχήμα 14: κατά πόσο είναι καλοί οι άνθρωποι

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο θα πίστευαν πως οι περισσότεροι άνθρωποι είναι καλοί. Εδώ το δείγμα μας φαίνεται να μοιράστηκε μεταξύ των απαντήσεων με επικρατέστερη, με μικρή διαφορά, την απάντηση Μέτρια με ποσοστό 32%. Το 21% απάντησε Λίγο και οι 20% Πολύ. Τέλος το 14% απάντησε Πάρα πολύ και το 13% Ελάχιστα. Ο Μακιαβελισμός πρεσβεύει την άποψη πως οι περισσότεροι άνθρωποι δεν είναι καλοί γι αυτό και ένα ηγέτης θα πρέπει να τους αντιμετωπίζει όλους καχύποπτα. Οι απόψεις των εκπαιδευτικών μας, παρατηρούμε ότι δίστανται, ωστόσο μόνο το 34% συνολικά βρίσκεται πάνω από το Μέτρια.

Πρόταση 8: «Κάποιος θα πρέπει να δράσει μόνο αφού βεβαιωθεί πως αυτό που πάει να κάνει είναι ηθικά σωστό».

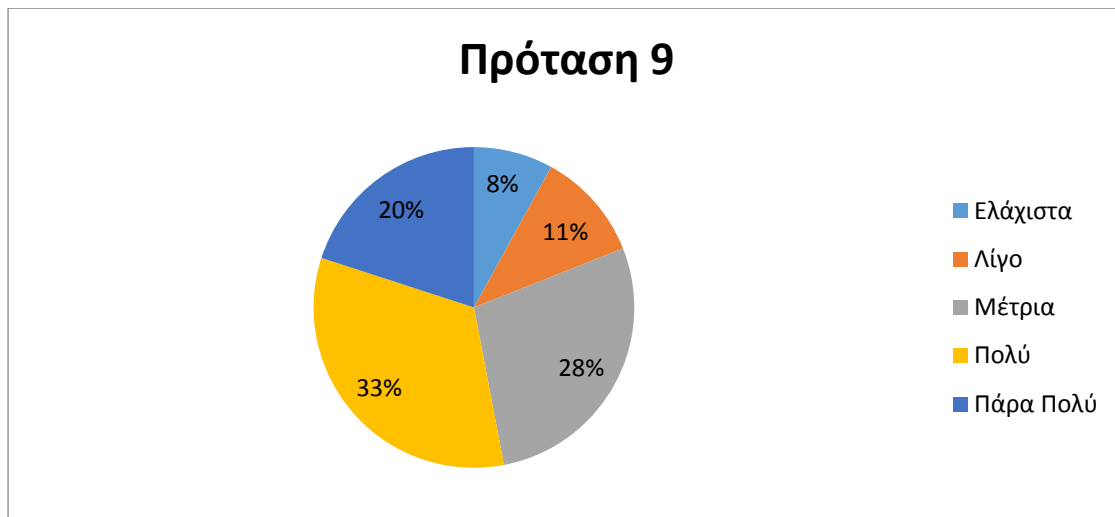


Σχήμα 15: κατά πόσο κάνουμε αυτό που είναι ηθικά σωστό

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο θα δράσουν αφού πρώτα βεβαιωθούν πως αυτό που πρόκειται να κάνουν είναι ηθικά σωστό. Και εδώ, το πλήθος των απαντήσεων μοιράστηκε στο Μέτρια και Πολύ με το 30% των εκπαιδευτικών να απαντούν Μέτρια και το 29% Πολύ. Η πρόταση αυτή λοιπόν δεν ισχύει απόλυτα για τους εκπαιδευτικούς όμως τείνει σε αυτή την

άποψη. Το 16% απάντησαν Πάρα Πολύ ενώ το 15% Λίγο και το 10% Ελάχιστα. Αυτό που ισχυρίζεται η θεωρία του Μακιαβελισμού είναι ότι δεν χρειάζεται να ενεργεί κανείς μόνο όταν αυτό που θέλει να κάνει είναι ηθικά σωστό.

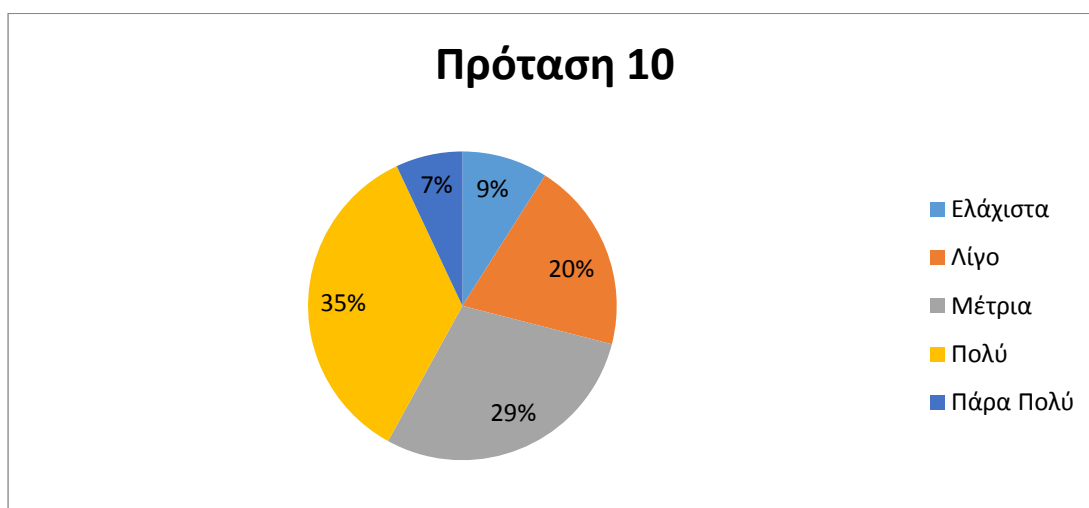
Πρόταση 9: «Η ειλικρίνεια είναι η καλύτερη τακτική σε κάθε περίπτωση».



Σχήμα 16: κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν στην ειλικρίνεια

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο θεωρούν την ειλικρίνεια ως την καλύτερη τακτική. Σε αυτή τη ερώτηση οι απαντήσεις μοιράστηκαν κυρίως μεταξύ του Μέτρια με 28%, Πολύ με 33% και Πάρα πολύ με 20%. Οπότε και εδώ οι εκπαιδευτικού φαίνεται να συμφωνούν με αυτή την πρόταση. Μόλις το 11% απάντησε Λίγο και το 8% Ελάχιστα. Ο Μακιαβελισμός έρχεται σε αντίθεση με αυτή την πρόταση καθώς η ειλικρίνεια δεν θεωρείται μία καλή τακτική που θα πρέπει να εφαρμόζεται παρά μόνο στις περιπτώσεις που βολεύει τον εκάστοτε ηγέτη.

Πρόταση 10: «Σε γενικές γραμμές οι άνθρωποι δεν εργάζονται σκληρά εκτός και αν είναι υποχρεωμένοι να το κάνουν».

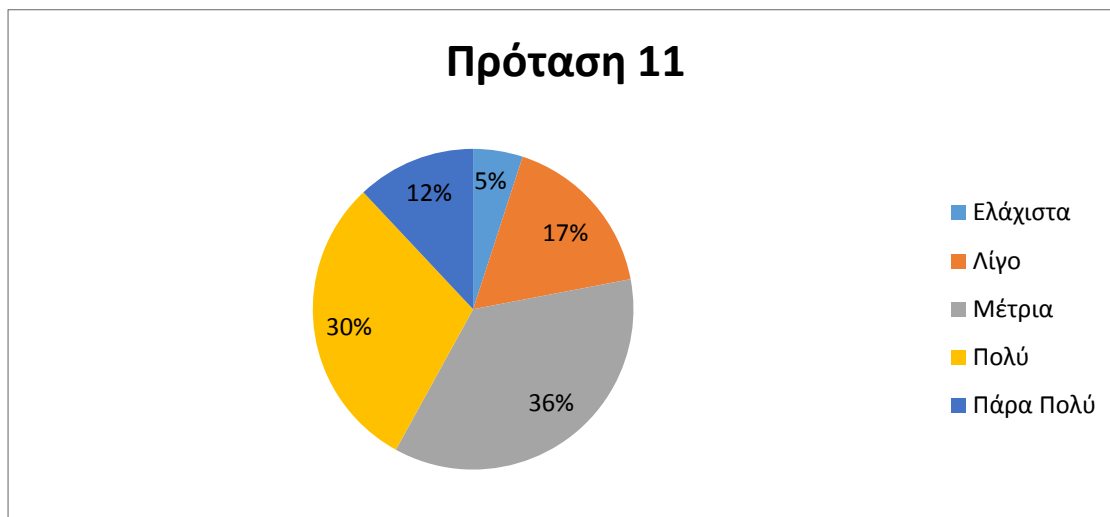


Σχήμα 17: κατά πόσο οι άνθρωποι εργάζονται σκληρά

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν ότι οι άνθρωποι εργάζονται σκληρά ακόμη και αν αυτοί δεν είναι υποχρεωμένοι να το κάνουν. Οι περισσότεροι απάντησαν Πολύ

με ποσοστό 35% και αμέσως μετά Μέτρια με ποσοστό 29%. Μόλις το 20% απάντησε Λίγο ενώ Ελάχιστα το 9% και Πάρα πολύ το 7%. Η θεωρία του Μακιαβελισμού υποστηρίζει πως οι περισσότεροι άνθρωποι δεν εργάζονται σκληρά με εξαίρεση αυτούς που υποχρεώνονται να το κάνουν. Οι εκπαιδευτικοί τείνουν και αυτοί να πιστεύουν αυτή την πρόταση αλλά όχι σε απόλυτο βαθμό.

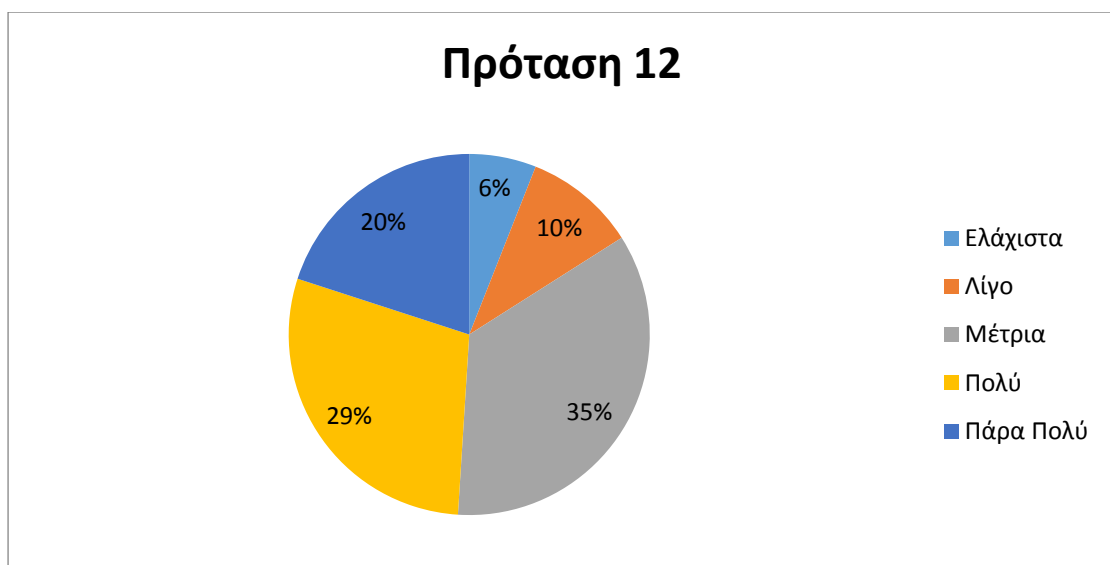
Πρόταση 11: «Είναι καλύτερο να είσαι ταπεινός και ειλικρινής παρά σημαντικός και ανειλικρινής».



Σχήμα 18: κατά πόσο προτιμούν οι εκπαιδευτικοί κάποιος να είναι ταπεινός και ειλικρινής παρά σημαντικός και ανειλικρινής

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν πως είναι καλύτερο να είναι κανείς ταπεινός και ειλικρινής παρά σημαντικός και ανειλικρινής. Και πάλι βλέπουμε πως οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί έχουν μοιραστεί ανάμεσα στο Μέτρια με 36% ποσοστό και στο Πολύ με 30% ποσοστό. Οι υπόλοιποι απάντησαν με 12% Πάρα πολύ ενώ με 17% Λίγο και με 5% Ελάχιστα. Δεν συμφωνούν απόλυτα με την πρόταση αυτή, η στάση τους όμως κλίνει προς την πλευρά του να ισχύει η πρόταση. Αντίθετα, ο Μακιαβελισμός προτιμά να είναι κανείς σημαντικός και ανειλικρινής παρά το αντίθετο.

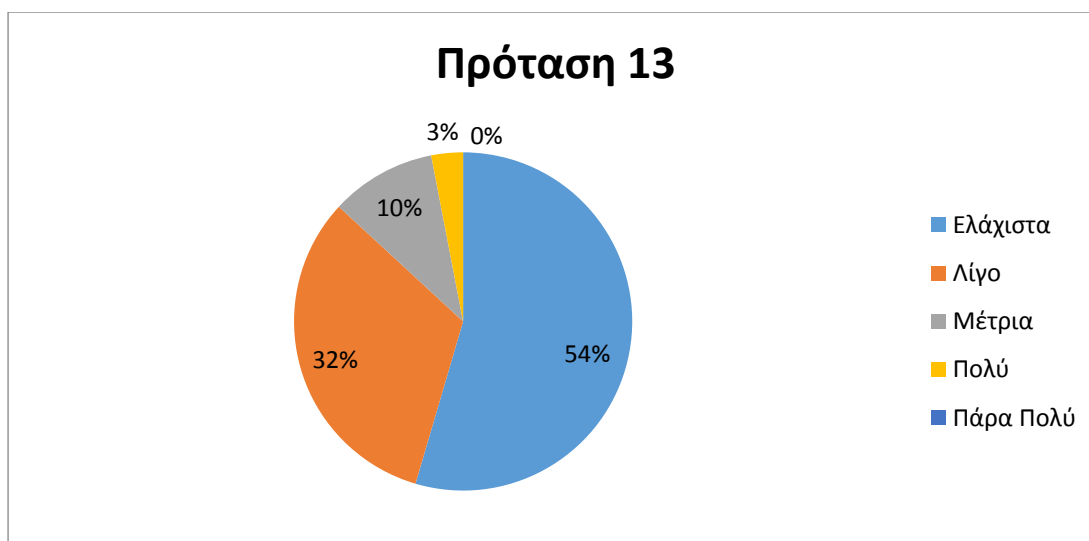
Πρόταση 12: «Οποιοσδήποτε εμπιστεύεται απόλυτα κάποιον άλλον θα έχει προβλήματα».



Σχήμα 19: κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι μπορούν να εμπιστευτούν τους άλλους χωρίς να έχουν προβλήματα

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν ότι αν εμπιστεύονται απόλυτα κάποιον θα έχουν προβλήματα. Το δείγμα μας φαίνεται να τείνει να ενστερνίζεται την παραπάνω πρόταση καθώς το 35% απαντάει Μέτρια, το 29% Πολύ και το 20% Πάρα πολύ. Μόλις το 10% απαντάει Λίγο και το 6% Ελάχιστα. Ο Μακιαβελισμός πρεσβεύει πως σίγουρα όταν εμπιστευόμαστε απόλυτα κάποιον θα δημιουργηθούν και προβλήματα

Πρόταση 13: «Οι περισσότεροι άνθρωποι ξεχνούν πιο εύκολα τον θάνατο των γονιών τους παρά την απώλεια της περιουσίας τους».

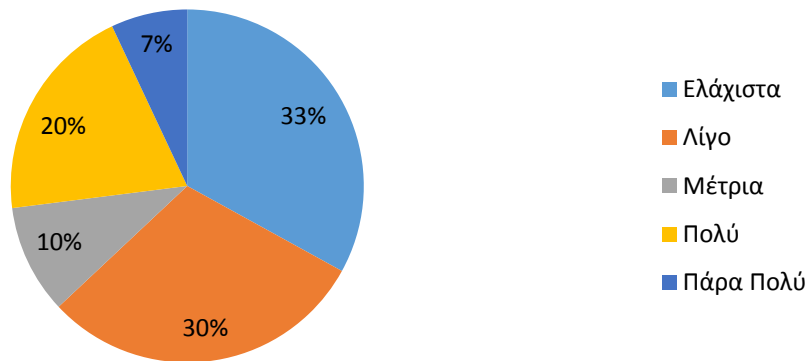


Σχήμα 20: κατά πόσο οι άνθρωποι ξεχνούν ευκολότερα τον θάνατο των γονιών μας από την απώλεια της περιουσίας μας

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν ότι οι άνθρωποι θα ξεχνούσαν ευκολότερα την απώλεια της περιουσίας τους από τον θάνατο των γονιών τους. Η πλειοψηφία πιστεύει ότι η παραπάνω πρόταση δεν ισχύει και απαντάει Ελάχιστα με ποσοστό 54%. Αντίθετα, σύμφωνα με τον Μακιαβελισμό η πρόταση αυτή ισχύει απόλυτα. Στην συνέχεια έχουμε Λίγο με 32%, Μέτρια με 29%, Πολύ με 10% και καμία απάντηση στο Πάρα πολύ.

Πρόταση 14: «Ο Β. Τ. Barnum είχε δίκαιο όταν είπε «κάθε λεπτό ένα κορόιδο γεννιέται»».

Πρόταση 14

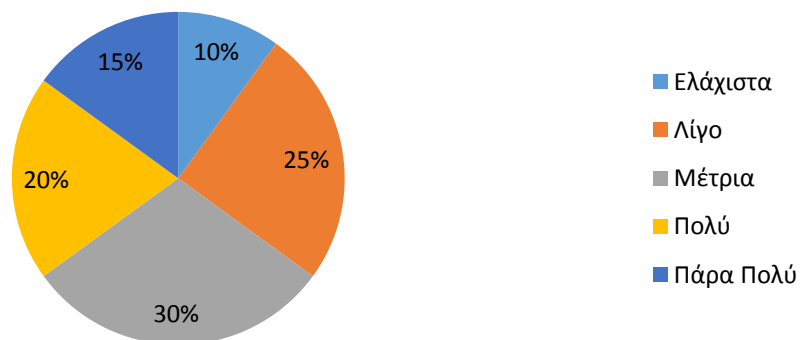


Σχήμα 21: κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί ενστερνίζονται την πρόταση του Barnum

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν την πρόταση του Barnum ότι κάθε λεπτό ένα κορόιδο γεννιέται. Εδώ οι απαντήσεις μοιράστηκαν μεταξύ των επιλογών, με σχεδόν ισόβαθμες τις απαντήσεις, Ελάχιστα και Λίγο, με ποσοστά στην πρώτη 33% και στην δεύτερη 30%. Ακολούθως Μέτρια απάντησε το 10% του δείγματος ενώ Πολύ το 20% και Πάρα πολύ το 7%. Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να μην συμφωνούν με την πρόταση αυτή που έχει να κάνει με τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους άλλους ανθρώπους. Σύμφωνα με τον Μακιαβελισμό η πρόταση αυτή ισχύει.

Πρόταση 15: «Δεν είναι δυνατόν να ακολουθείς όλους τους κανόνες αυτού του κόσμου και να συνεχίσεις να πηγαίνεις μπροστά».

Πρόταση 15

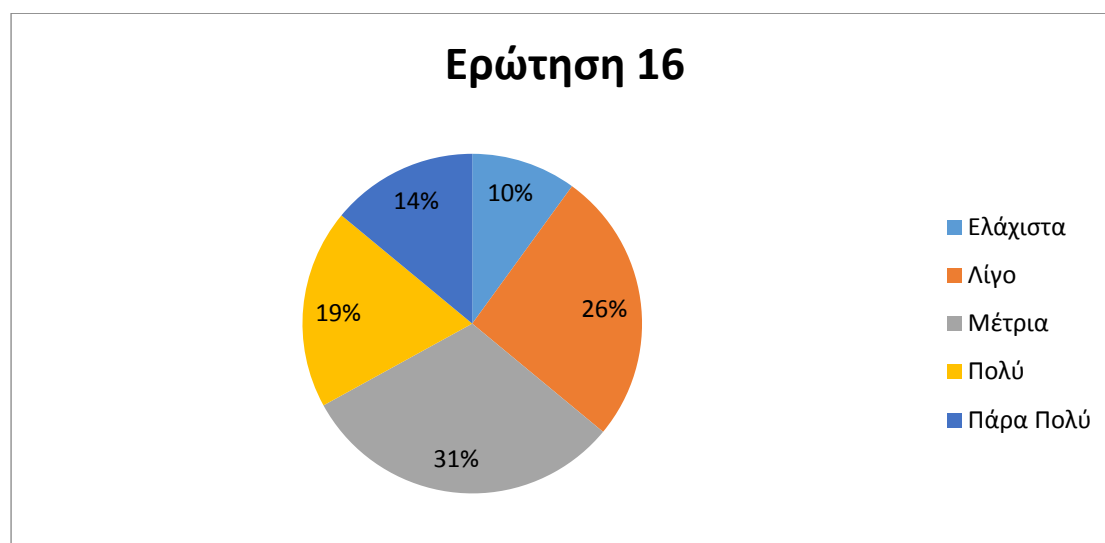


Σχήμα 22: κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι αν ακολουθούνται οι κανόνες υπάρχει εξέλιξη

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν ότι ακολουθώντας όλους τους κανόνες θα υπάρξει και εξέλιξη. Και εδώ οι απόψεις είναι μοιρασμένες μεταξύ των απαντήσεων με τα δύο άκρα, Ελάχιστα και Πάρα πολύ, να συγκεντρώνουν τα μικρότερα ποσοστά, 10% και 15% αντίστοιχα. Το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται στην απάντηση Μέτρια με 30%, και ακολουθεί το Λίγο με 25% και το Πολύ με 20%. Άρα λοιπόν το δείγμα μας βρίσκεται κάπου

στην μέση χωρίς να συμφωνεί ή να διαφωνεί απόλυτα. Ο Μακιαβελισμός υποστηρίζει πως δεν χρειάζεται να ακολουθεί κανείς όλους τους κανόνες για να εξελιχθεί.

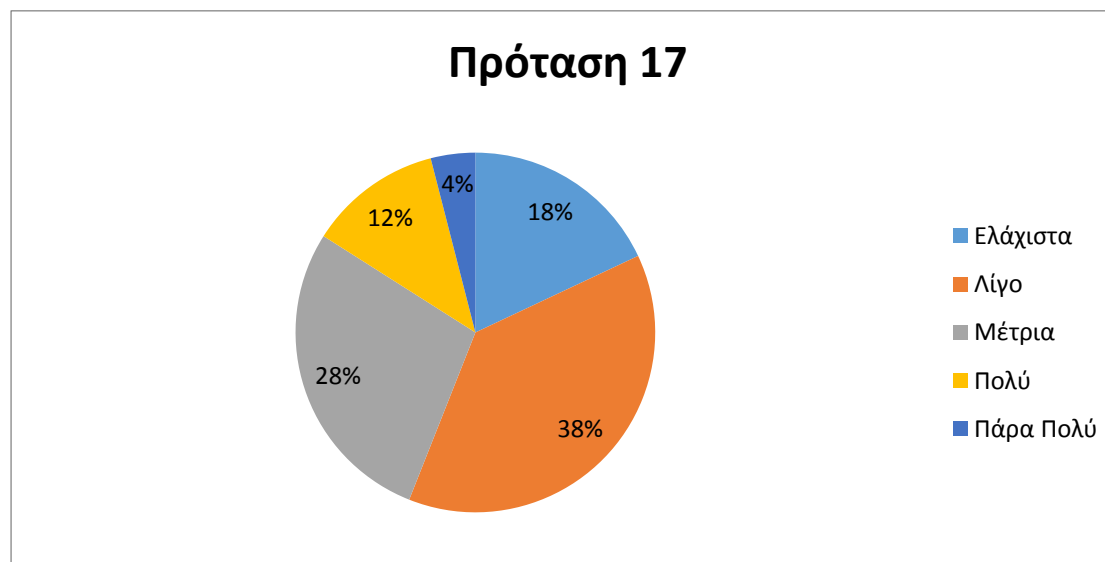
Ερώτηση 16: «Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι γενναίοι».



Σχήμα 23: κατά πόσο πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί ότι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι γενναίοι

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν ότι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι γενναίοι. Εδώ οι ερωτηθέντες συγκεντρώνουν τις περισσότερες απαντήσεις στο Μέτρια με 31% και στο Λίγο με 26% οπότε και η ερώτηση τείνει να μην ισχύει για τους περισσότερους. Μόλις το 19% απάντησε Πολύ και το 14% Πάρα πολύ ενώ το 10% απάντησε Ελάχιστα. Σύμφωνα με τον Μακιαβελισμό, αυτή η πρόταση ισχύει ελάχιστα έως καθόλου.

Πρόταση 17: «Η διαφορά μεταξύ των παράνομων και των νόμιμων είναι ότι οι παράνομοι είναι αρκετά χαζοί ώστε να τους πιάσουν».



Σχήμα 24: κατά πόσο πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί ότι οι παράνομοι είναι αρκετά χαζοί ώστε να τους πιάσουν

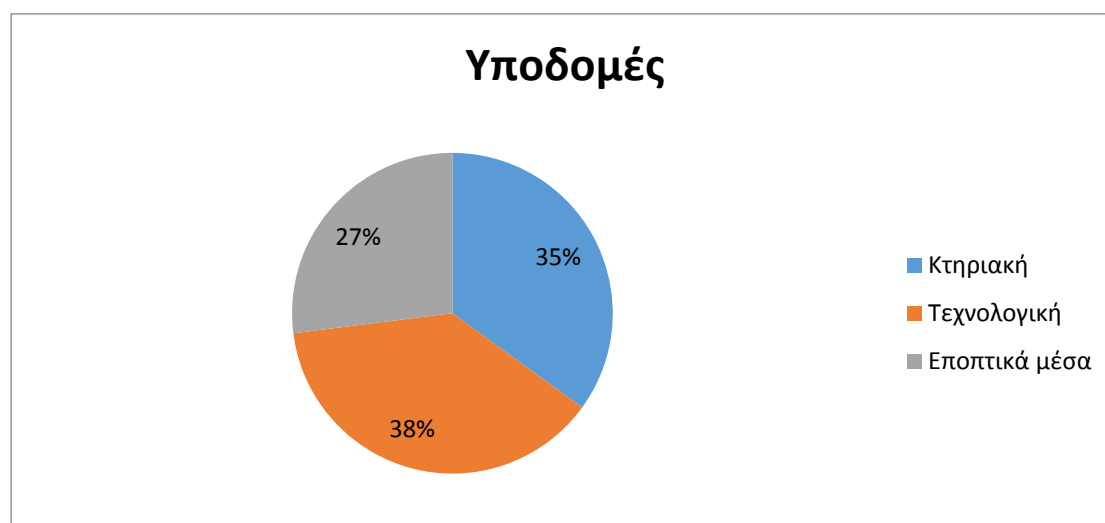
Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν ότι η διαφορά μεταξύ των παράνομων και των νόμιμων είναι ότι οι παράνομοι είναι αρκετά χαζοί ώστε να τους πιάσουν. Οι

περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στο Λίγο με ποσοστό 38% και ακολουθεί το Μέτρια με ποσοστό 28%. Άρα λοιπόν για τους περισσότερους η πρόταση δεν ισχύει όποτε και πιστεύουν πως οι παράνομοι είναι αρκετά έξυπνοι ώστε να μην τους πιάσουν. Το 18% συγκεντρώνεται στην απάντηση Ελάχιστα, το 12% στο Πολύ και το 4% στο Πάρα πολύ. Για τον Μακιαβελισμό η πρόταση αυτή δεν ισχύει.

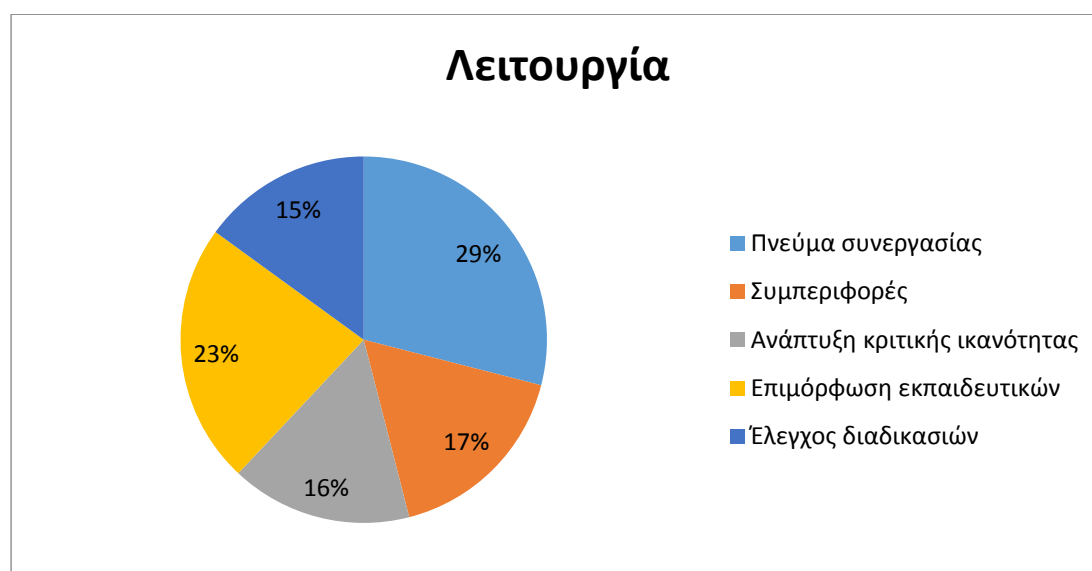
Τρίτος Άξονας

Ο τρίτος άξονας επικεντρώνεται σε ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με την εξασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση, την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και την ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Ερώτηση 1: ποια σημεία θεωρείται ότι χρειάζονται ποιότητα



Σχήμα 25: σε τι ποσοστό πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί ότι χρειάζεται ποιότητα στις «υποδομές» του σχολείου

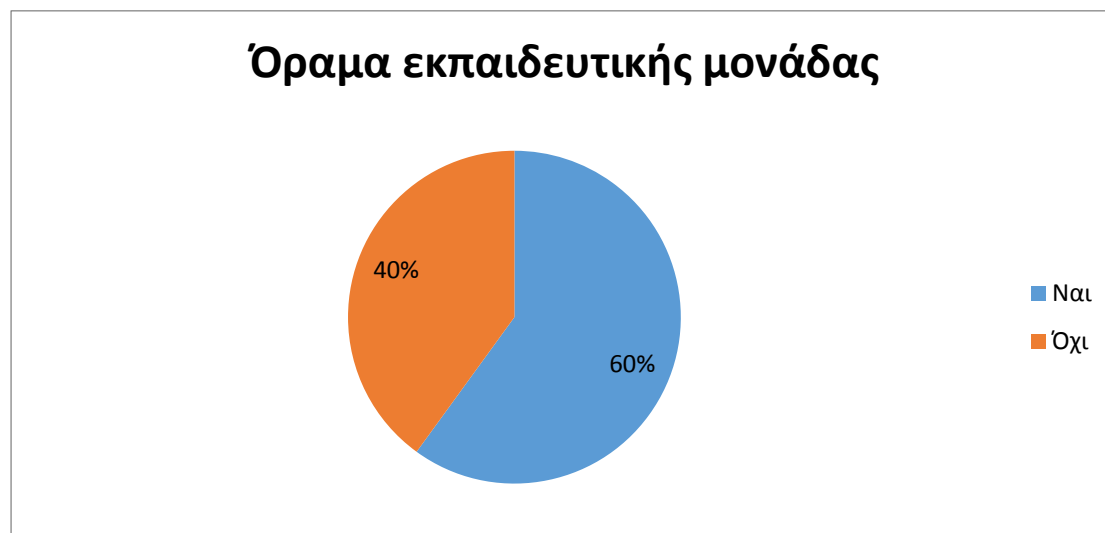


Σχήμα 26: σε τι ποσοστό πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί ότι χρειάζεται ποιότητα στις «λειτουργίες» του σχολείου

Οι εκπαιδευτικοί στην παραπάνω ερώτηση απάντησαν σε ποια σημεία πιστεύουν ότι χρειάζεται ποιότητα στην εκπαίδευση. Σε σχέση με τις υποδομές το μεγαλύτερο ποσοστό

συγκεντρώθηκε στα τεχνολογικά μέσα με ποσοστό 38% ενώ όσον αφορά το λειτουργικό κομμάτι το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων συγκεντρώθηκε στο πνεύμα συνεργασίας, με 29%.

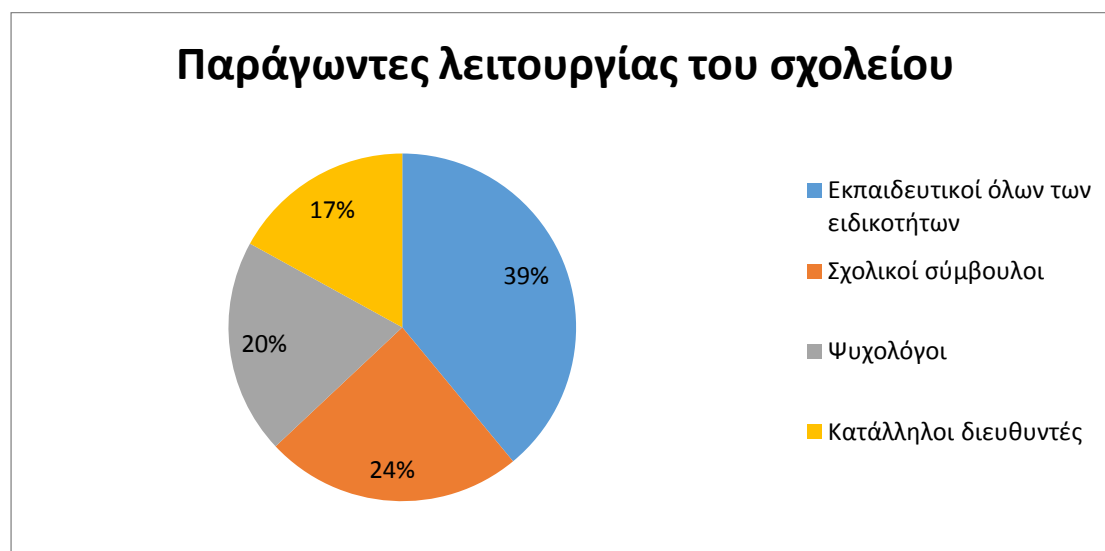
Ερώτηση 2: Ύπαρξη οράματος της εκπαιδευτικής μονάδας



Σχήμα 27: απαντήσεις εκπαιδευτικών σχετικά με το αν υπάρχει όραμα στην εκπαιδευτική τους μονάδα

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν υπάρχει κάποιο όραμα που να το επεξεργάζονται κατά την διάρκεια της σχολικής χρονιάς και κάποιοι στόχοι που θα ήθελαν να πετύχουν. Το 60% των εκπαιδευτικών απάντησαν Ναι και το 40% Όχι.

Ερώτηση 3: βασικοί παράγοντες έμπυχου δυναμικού για την λειτουργία του σχολείου

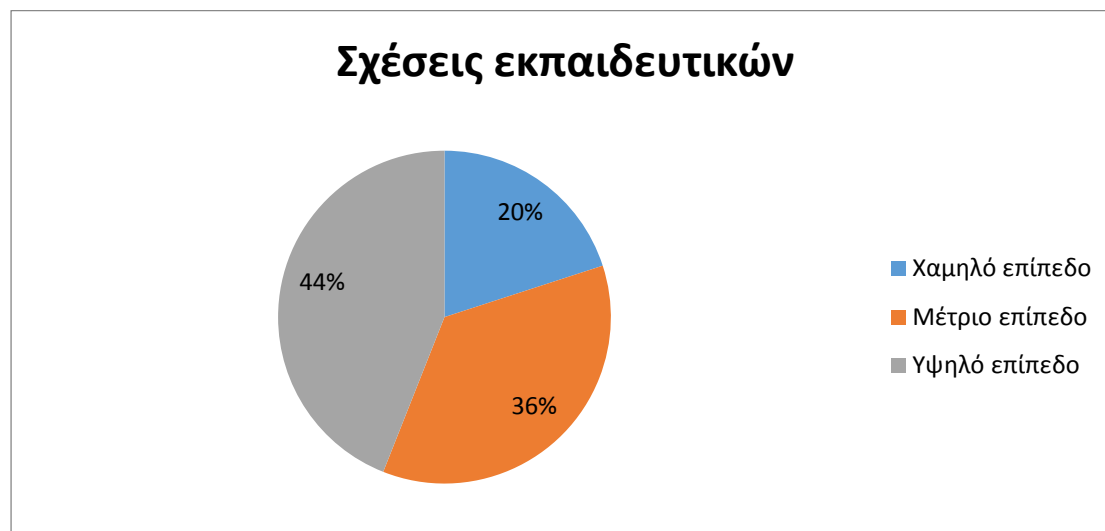


Σχήμα 28: ποιο έμπυχο δυναμικό θεωρούν οι εκπαιδευτικοί σημαντικό για την λειτουργία της σχολικής μονάδας

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν στην παραπάνω ερώτηση τι θεωρούν σημαντικό, από έμπυχο δυναμικό για την λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών ομαδοποιήθηκαν στις παρακάτω κατηγορίες. Αρχικά πιστεύουν ότι θα πρέπει να υπάρχουν

εκπαιδευτικοί που να καλύπτουν όλες τις ειδικότητες, με ποσοστό απαντήσεων 39%. Στην συνέχεια κρίνουν απαραίτητους τους σχολικούς συμβούλους, με ποσοστό απαντήσεων 24%. Ακολούθως είναι αναγκαίοι οι ψυχολόγοι, με ποσοστό 20% και οι διοίκηση από τους κατάλληλους διευθυντές με ποσοστό 17%.

Ερώτηση 4: σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών



Σχήμα 29: απαντήσεις εκπαιδευτικών σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ τους

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν για το κλίμα και τις σχέσεις που επικρατούν μεταξύ τους. Μόλις το 20% απάντησε πως υπάρχει χαμηλό επίπεδο οπότε συμπεραίνουμε πως γενικά επικρατεί ένα καλό κλίμα στα σχολεία. Το 36% απάντησε Μέτριο επίπεδο και το 44% υψηλό.

Ερώτηση 5: συνεργασία εκπαιδευτικών για την επίλυση προβλημάτων και την πρόταση λύσεων.

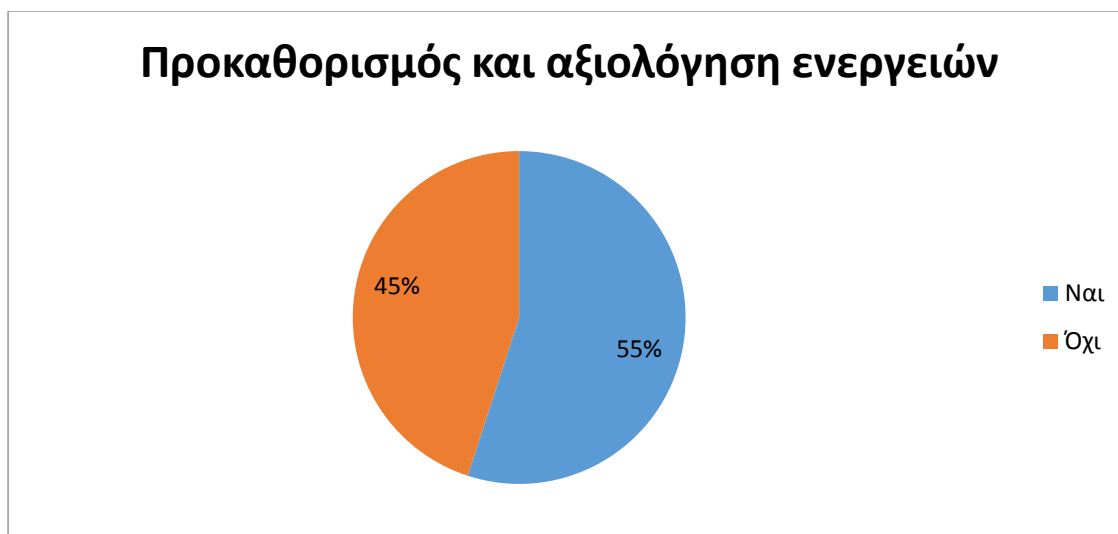


Σχήμα 30: απαντήσεις εκπαιδευτικών σχετικά με την συνεργασία τους για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν

Οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν κατά πόσο συνεργάζονται μεταξύ τους όταν προκύπτει ένα πρόβλημα που θα πρέπει να επιλύσουν. Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να είναι θετικοί στην

συνεργασία μεταξύ τους καθώς το 39% απάντησε Πολύ και το 34% Πάρα πολύ. Μόλις το 2% απάντησε Ελάχιστα, το 8% Λίγο και το 17% Μέτρια.

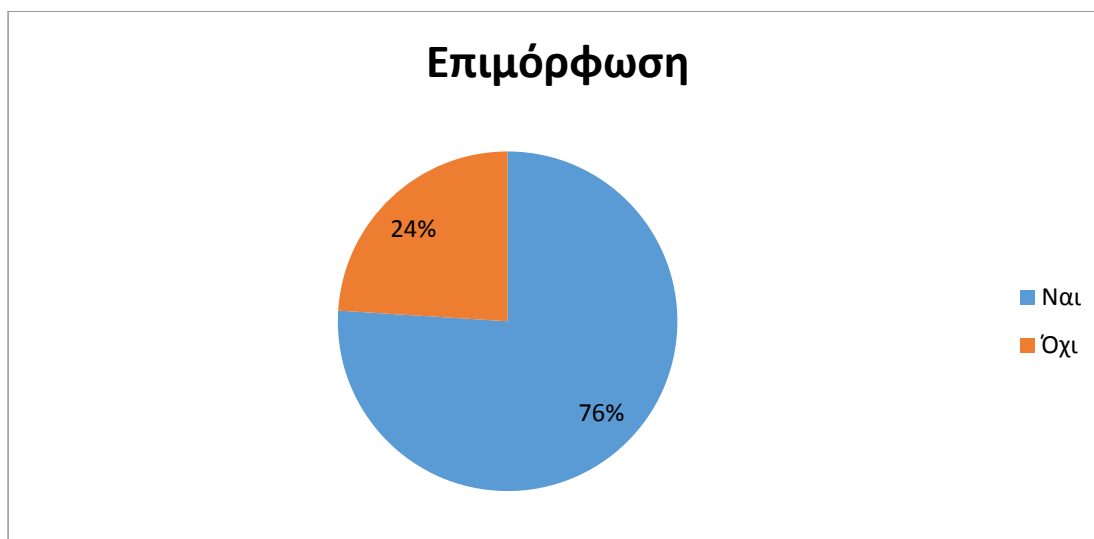
Ερώτηση 6: προκαθορισμός ενεργειών, δράσεων και στόχων και αξιολόγηση στο τέλος.



Σχήμα 31: απαντήσεις εκπαιδευτικών σχετικά με το αν προκαθορίζουν τις ενέργειες, τις δράσεις και τους στόχους τους

Οι εκπαιδευτικοί κληθήκαν να απαντήσουν αν προκαθορίζουν τις ενέργειες και τις δράσεις τους από την αρχή της σχολικής χρονιάς έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους τους και αν στο τέλος της χρονιάς αξιολογούν το αποτέλεσμα. Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών απάντησε θετικά με ποσοστό 55% ενώ αρνητικά απάντησε το 45%.

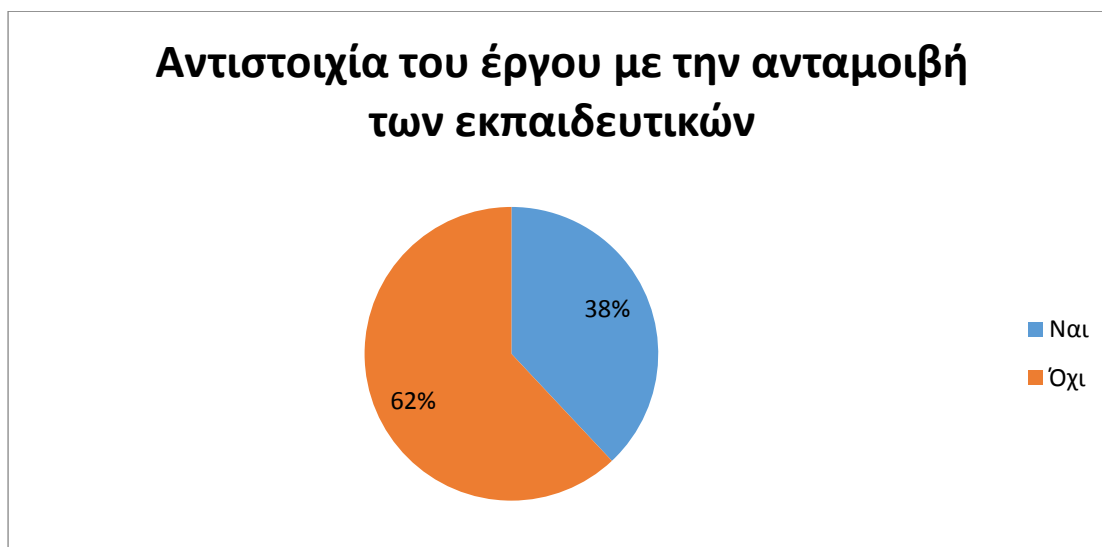
Ερώτηση 7: επιμόρφωση και βελτίωση εκπαιδευτικών



Σχήμα 32: απαντήσεις εκπαιδευτικών σχετικά με το αν πιστεύουν πως μέσα από τις επιμορφώσεις μπορούν να βελτιωθούν

Στην ερώτηση για το αν οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σημαντικές τις επιμορφώσεις για την βελτίωσή τους το 76% απάντησε θετικά ότι δηλαδή τις θεωρεί σημαντικές ενώ το 24% απάντησε αρνητικά.

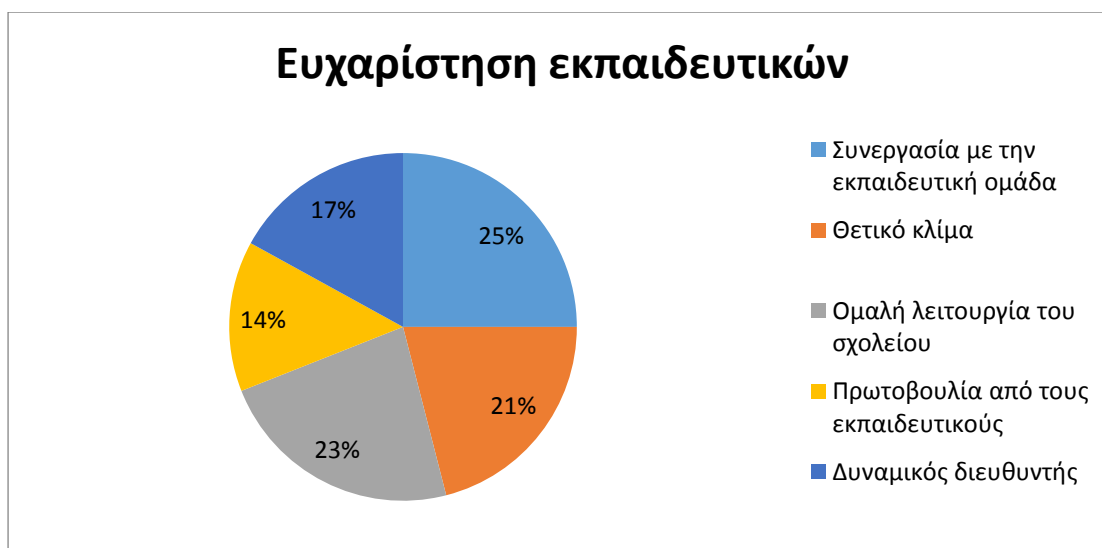
Ερώτηση 8: ευχαρίστηση των εκπαιδευτικών από αυτά που λαμβάνουν σε σχέση με αυτά που δίνουν στο σχολείο



Σχήμα 33: απαντήσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το αν πιστεύουν πως αυτά που λαμβάνουν ανταποκρίνονται σε αυτά που προσφέρουν

Στην ερώτηση για το αν οι εκπαιδευτικοί είναι ευχαριστημένοι από αυτά που λαμβάνουν σε σχέση με αυτά που δίνουν οι περισσότεροι απάντησαν αρνητικά με ποσοστό 62% ενώ μόνο το 38% φαίνεται να είναι ευχαριστημένο. Στην συνέχεια της ίδιας ερώτησης οι εκπαιδευτικοί που απάντησαν αρνητικά κλίθηκαν να γράψουν τι παραπάνω θα επιθυμούσαν για να είναι ευχαριστημένοι. Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν αφορούσαν την μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή που επιθυμούν κάποιοι εκπαιδευτικοί για το έργο που παράγουν, και την ευνοϊκότερη αντιμετώπισή τους από την κοινωνία. Επίσης θα ήθελαν οι γονείς να τους συμπεριφέρονται καλύτερα και να μην εμπλέκονται στο έργο τους.

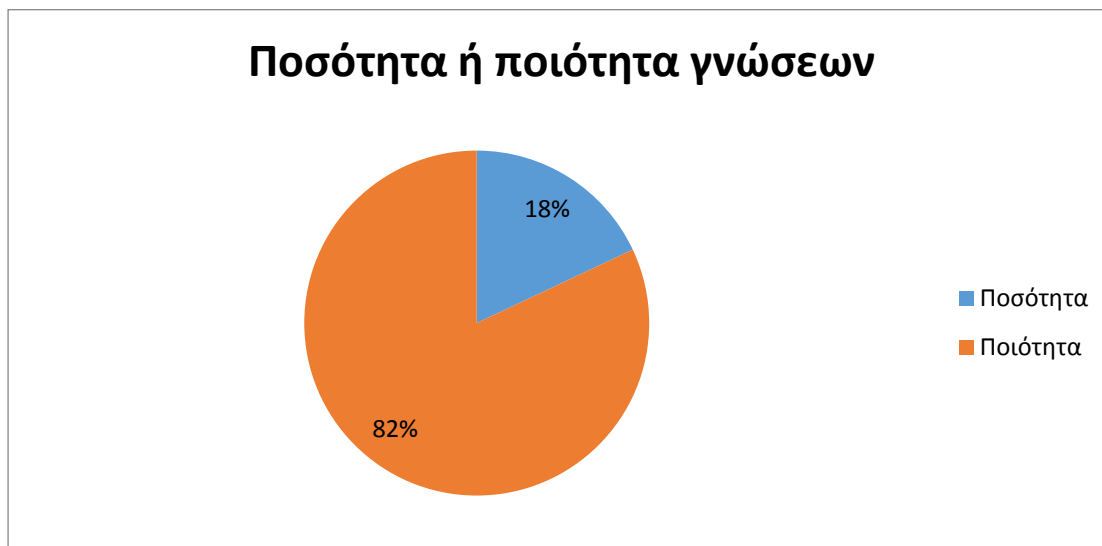
Ερώτηση 9: τι ευχαριστεί ιδιαίτερα τους εκπαιδευτικούς στον σχολικό χώρο



Σχήμα 34: απαντήσεις εκπαιδευτικών σχετικά με το τι τους ευχαριστεί περισσότερο στον σχολικό χώρο

Οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να επιλέξουν μεταξύ κάποιων απαντήσεων τι είναι αυτό που τους ευχαριστεί περισσότερο στον σχολείο όπου εργάζονται. Οι περισσότερες απαντήσεις δόθηκαν στην συνεργασία μεταξύ της εκπαιδευτικής ομάδας του κάθε σχολείου, με ποσοστό 25%. Ακολούθησε η ομαλή λειτουργία του σχολείου με ποσοστό 23%, το γενικότερο θετικό κλίμα που μπορεί να επικρατεί, με ποσοστό 21% και τέλος ο δυναμικός διευθυντής με 17% και η ανάληψη περισσότερων πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς με ποσοστό 14%.

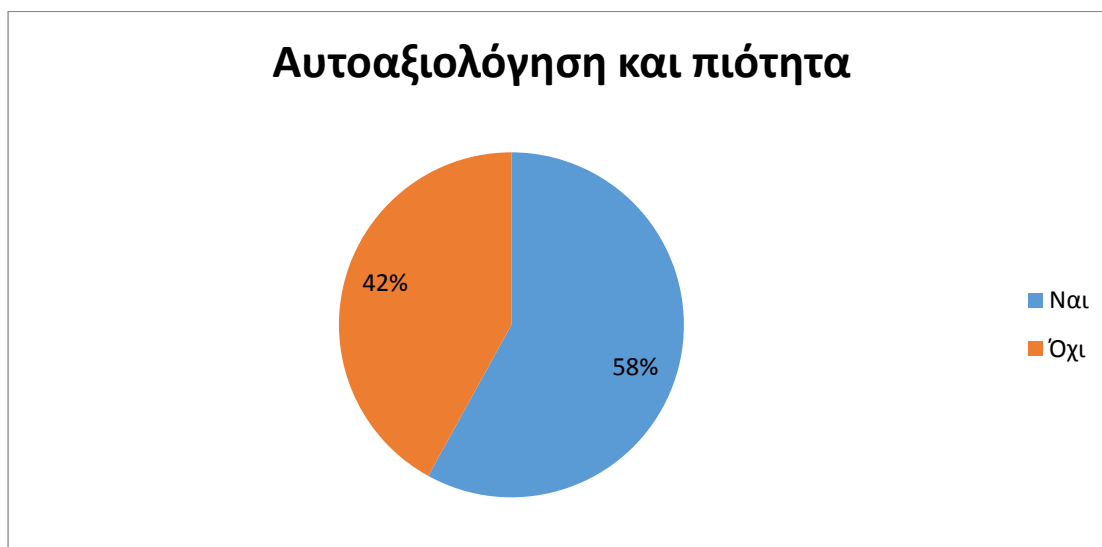
Ερώτηση 10: ποσότητα ή ποιότητα γνώσεων



Σχήμα 35: κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν στην ποιότητα ή στην ποσότητα των παρεχόμενων γνώσεων

Στην ερώτηση για το αν ο βασικός στόχος του σχολείου είναι η παροχή ποσότητας ή ποιότητας γνώσεων η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών απάντησε πως είναι προτιμότερη η ποιότητα γνώσεων με ποσοστό 82% ενώ η ποσότητα γνώσεων απαντήθηκε μόνο στο 18%.

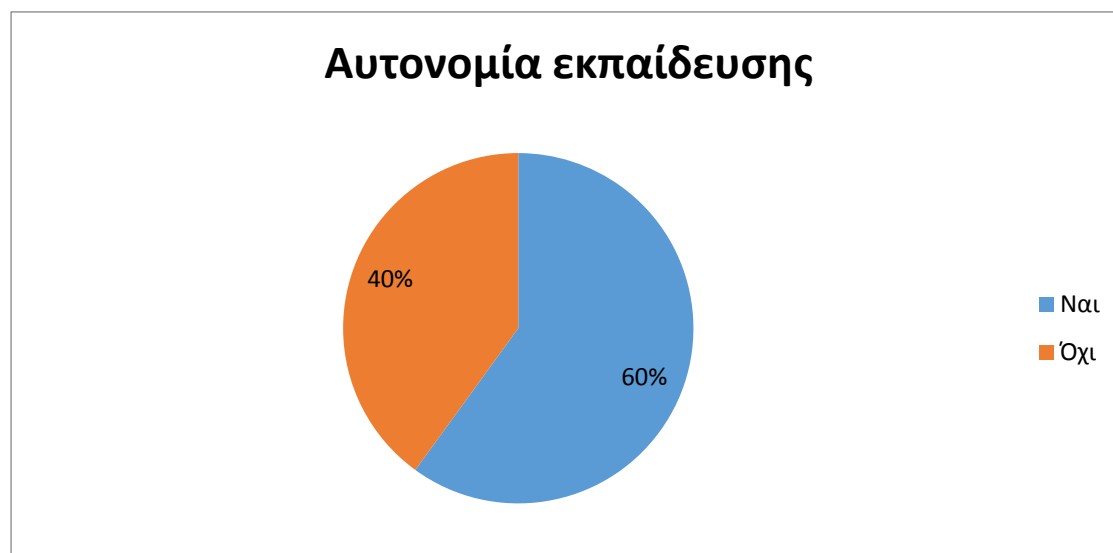
Ερώτηση 11: αυτοαξιολόγηση και ενίσχυση της ποιότητας



Σχήμα 36: κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι με την αυτοαξιολόγηση θα ενισχυθεί η ποιότητα της εκπαίδευσης

Στην ερώτηση για το αν η αυτοαξιολόγηση συμβάλει στην ποιοτικότερη εκπαίδευση οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί φαίνεται να συμφωνούν με ποσοστό 58% ενώ το 42% διαφωνεί. Οι περισσότεροι, ωστόσο, εκπαιδευτικοί επιθυμούν την αυτοαξιολόγηση.

Ερώτηση 12: αυτονομία εκπαίδευσης και σχολικών μονάδων



Σχήμα 37: κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι πρέπει να υπάρξει αυτονομία στην εκπαίδευση

Στην ερώτηση για το αν θα πρέπει να υπάρχει περισσότερη αυτονομία στην εκπαίδευση και την κάθε σχολική μονάδα οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί απάντησαν θετικά, με ποσοστό 58% ενώ το 42% ήταν αρνητικό. Άρα λοιπόν, οι εκπαιδευτικοί θα ήθελαν να έχουν περισσότερες πρωτοβουλίες.

Ερώτηση 13: βελτίωση ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Στην ερώτηση για το τι προτείνουν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί για την βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης δόθηκαν διάφορες απαντήσεις. Μετά από την ομαδοποίηση τους προκύπτει ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί προτείνουν την εφαρμογή περισσότερο καινοτόμων προγραμμάτων σπουδών όπως αυτά εφαρμόζονται σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες όπως για παράδειγμα την Φιλανδία. Επίσης προτείνουν τη ενίσχυση των σχολείων με περισσότερα εποπτικά μέσα όπως υπολογιστές, προτζέκτορες, διαδραστικούς πίνακες ώστε να γίνεται το μάθημα πιο ενδιαφέρον για τους μαθητές. Σημαντική θεωρούν και την ανάληψη περισσότερων πρωτοβουλιών από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς για το πώς θα μπορούσαν να διαμορφώσουν κάθε φορά το μάθημά τους αλλά και για την λειτουργία του σχολείου. Τέλος κάποιοι εκπαιδευτικοί ανέφεραν πως θα βοηθούσε πολύ η καλύτερη και πιο ουσιαστική επικοινωνία και συνεργασία των εκπαιδευτικών με τον διευθυντή της κάθε σχολικής μονάδας.

Ανάλυση, Σύνθεση και Σχολιασμός

Σύμφωνα με τα δεδομένα που προκύπτουν από τις απαντήσεις που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί του δείγματός μας κατέχουν την θέση του δασκάλου ενώ το 8% είναι διευθυντές σχολείων. Επίσης το 75% του δείγματός μας έχει παρακολουθήσει σεμινάρια σχετικά με θέματα διοίκησης ενώ το 17% έχει μετεκπαιδευτεί σε αυτά είτε με κάποιο μεταπτυχιακό είτε με κάποιον άλλο τίτλο σπουδών.

Όσον αφορά την κατάταξη των εκπαιδευτικών στην κλίμακα του Μακιαβελισμού κανένας δεν βρέθηκε να ασπάζεται σε απόλυτο βαθμό τις προτάσεις που ο Μακιαβελισμός αντιπροσωπεύει. Πιο συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί δεν συμφωνούν στο να πουν ψέματα ή να κολακεύουν κάποιον μόνο επειδή μπορεί να βοηθηθούν από αυτή την συμπεριφορά. Επίσης, δεν είναι υπέρμαχοι των ανήθικων πράξεων και τίθενται θετικά προς την άποψη πως για να δράσει κάποιος θα πρέπει πρώτα να βεβαιωθεί πως αυτό που πάει να κάνει είναι ηθικά σωστό. Ωστόσο θεωρούν, όπως και ο Μακιαβελισμός, ότι οι πετυχημένοι άνθρωποι προβάλλουν μία έντιμη και ηθική ζωή και πως οι άνθρωποι, που κάνουν παράνομες πράξεις είναι αρκετά έξυπνοι ώστε να μην τους καταλάβουν οι υπόλοιποι. Επίσης, τείνουν προς τις ιδέες του Μακιαβελισμού σε θέματα όπως η εμπιστοσύνη προς τους συνανθρώπους όπου πιστεύουν πως ίσως να έχει αρνητικά αποτέλεσμα. Στις υπόλοιπες ερωτήσεις που αφορούσαν θέματα εργασίας και κανόνων το δείγμα μας τοποθετείται στην μέση της κλίμακας, πράγμα που σημαίνει ότι δεν μπορούμε να χαρακτηρίσουμε το δείγμα μας ως Μακιαβελιστές. Οι αρχές και οι αξίες του δείγματος των εκπαιδευτικών μας δεν φαίνεται να συνάπτουν με αυτές του Μακιαβελισμού.

Όσον αφορά την εξασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη θετικού κλίματος στις σχολικές μονάδες, οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να επιθυμούν κάποιες αλλαγές. Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως για να εξασφαλιστεί η ποιότητα στην εκπαίδευση θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές όπως κατάλληλα κτήρια και τεχνολογικά μέσα, ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και ύπαρξη εκπαιδευτικών όλων των ειδικοτήτων για την ομαλή λειτουργία του σχολείου. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι από τις μεταξύ τους σχέσεις ενώ ένα ποσοστό 20% αναφέρει ότι αυτές δεν είναι καλές. Οι καλές σχέσεις των εκπαιδευτικών έχουν σαν αποτέλεσμα και την καλή μεταξύ τους συνεργασία ενώ αντίθετα όσοι δεν έχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις καταλήγουν στο να μην συνεργάζονται. Όμως, το δείγμα μας υποστηρίζει πως αυτό που το ευχαριστεί περισσότερο στο σχολείο είναι η καλή συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών. Άρα λοιπόν συμπεραίνουμε πως οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως η μεταξύ τους συνεργασία και η καλλιέργεια θετικού κλίματος θα φέρει πολλά οφέλη τόσο στην λειτουργία του σχολείου όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις τους στον χώρο εργασίας.

Οι εκπαιδευτικοί απάντησαν επίσης σε ερωτήσεις σχετικά με το αν έχουν κάποιο συγκεκριμένο όραμα και στόχους στην αρχή της σχολικής χρονιάς και αν στο τέλος αξιολογούν τα αποτελέσματα της προσπάθειάς τους. Οι εκπαιδευτικοί σε αυτή την ερώτηση απάντησαν θετικά με ποσοστό περίπου 60%. Επίσης στην ερώτηση για το αν η αυτοαξιολόγηση βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης οι εκπαιδευτικοί με ποσοστό 58% απάντησαν θετικά. Αν και η πλειοψηφία των απαντήσεων σε αυτές τις ερωτήσεις ήταν θετική παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εκπαιδευτικών, δηλαδή λίγο λιγότεροι από τους μισούς δεν υιοθετούν τις απόψεις αυτές, οι οποίες όμως πρεσβεύουν τις αρχές της ποιότητας στην εκπαίδευση. Άρα λοιπόν οι αρχές αυτές δεν ακολουθούνται από όλους τους εν ενεργεία εκπαιδευτικούς.

Επιπρόσθετα, το δείγμα μας θεωρεί πως θα μπορούσε να βελτιωθεί στην δουλειά του μέσα από διάφορες επιμορφώσεις όμως δηλώνει επίσης ότι δεν είναι ευχαριστημένο από αυτά που παίρνει ως αντάλλαγμα για το έργο που προσφέρει. Οι εκπαιδευτικοί δηλαδή, θα ήθελαν περισσότερες χρηματικές απολαβές αλλά και καλύτερη αντιμετώπιση και αξιολόγηση τους έργου τους από την κοινωνία γενικότερα.

Τέλος, το δείγμα μας κλίθηκε να απαντήσει αν θεωρεί πως θα ήταν σημαντική η περισσότερη αυτονομία του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας. Το 60% αυτών απάντησε θετικά και μάλιστα υποστήριξαν στην προτάσεις τους για βελτίωση της ποιότητας εκπαίδευσης πως οι εκπαιδευτικοί θα ήταν χρήσιμο να μπορούν να διαμορφώνουν οι ίδιοι την σειρά και την ύλη των μαθημάτων τους. Επίσης πρότειναν της εφαρμογή περισσότερο καινοτόμων προγραμμάτων σπουδών και την ενίσχυση των μαθημάτων και των σχολείων με περισσότερα και καινούργια τεχνολογία εποπτικά μέσα. Σημαντική θεωρούν και την ουσιαστική επικοινωνία των δασκάλων με τον διευθυντή και το αντίστροφο.

Συμπεράσματα και προτάσεις

Από την έρευνά μας συμπεραίνουμε πως αρχικά οι εκπαιδευτικοί δεν ασπάζονται και δεν ακολουθούν τις ιδέες που πρεσβεύει ο Μακιαβελισμός. Σε κάποιες περιπτώσεις τείνουν να συμφωνούν με ορισμένα σημεία όμως κατά κύριο λόγο οι εκπαιδευτικοί, διευθυντές και δάσκαλοι, δεν εφαρμόζουν παρόμοιες τακτικές με τον Μακιαβελισμό στην εκπαιδευτική διαδικασία. Αυτό είναι θετικό για την εκπαίδευση καθώς εξασφαλίζει ποιοτικότερη εκπαίδευση αφού οι εκπαιδευτικοί δεν επιθυμούν μόνο την προσωπική τους αναδείξει και εξέλιξη αλλά υιοθετούν διαφορετικές αρχές και αξίες οι οποίες σέβονται τον άνθρωπο.

Όσον αφορά την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την ποιότητα στην εκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί τείνουν προς αυτό τον δρόμο καθώς οι απόψεις των περισσότερων συμφωνούν με της αρχές της Ποιότητας στην εκπαίδευση. Μάλιστα, οι εκπαιδευτικοί προτείνουν και διάφορες προτάσεις ώστε να ενισχυθεί η ποιοτική εκπαίδευση. Κρίνουν πολύ σημαντικές τις σχέσεις της εκπαιδευτικής ομάδας του κάθε σχολείου, καθώς πιστεύουν πως θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα τους επειδή θα δημιουργηθεί ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους. Επίσης επιθυμούν την παροχή, από πλευράς κράτους, περισσότερων αρμοδιοτήτων στους εκπαιδευτικούς και στις σχολικές μονάδες. Σημαντική κρίνεται και η σχέση των δασκάλων με τον διευθυντή του κάθε σχολείου. Τέλος, για την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης θα πρέπει να υπάρχουν και τα κατάλληλα τεχνολογικά μέσα.

Προτάσεις για την βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης, την βελτίωση της διοίκησης της εκπαίδευσης και την καλλιέργεια θετικού κλίματος στον σχολικό χώρο έδωσαν και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί μέσα από τις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο και είναι οι εξής:

- Εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων σπουδών
- Περισσότερα εποπτικά και τεχνολογικά μέσα στο σχολείο
- Κτηριακές αναβαθμίσεις σχολείων
- Δυναμικός διευθυντής
- Ουσιαστική επικοινωνία του διδακτικού προσωπικού με τον διευθυντή του αλλά και μεταξύ τους

Επιπλέον προτάσεις όσον αφορά την διοίκηση είναι:

- Συστηματική επιμόρφωση όλων των εκπαιδευτικών, με σεμινάρια διοίκησης
- Συνεργασία δασκάλων και διευθυντών της σχολικής μονάδας για την εύρυθμη λειτουργία της
- Δυναμικός διευθυντής που να εμπιστεύεται και να παραχωρεί αρμοδιότητες στους εκπαιδευτικούς του σχολείου που διευθύνει
- Προθυμία των εκπαιδευτικών να αναλαμβάνουν να εκτελούν έργα σχετικά με την διοίκηση του σχολείου
- Διαρκής αγώνας ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα
- Ανταπόκριση των εκπαιδευτικών στις απαιτήσεις των μαθητών και της κοινωνίας
- Καλοπροαίρετη διάθεση

Βιβλιογραφία

- Christie, R. & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Deming, E. (1993). *The new economics for industry, goverment and educatio*. Cambridge: MIT center for advanced engineering study.
- Frischer, J. (2006). *Laissez-faire Leadership versus Empowering Leadership in New Product Developing*. Institut for Uddannelse: Aalborg Universitet.
- Gunthorsdottir, A., McCabe K. & Smith V. (2002). Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. Σε *Journal of economic Psychology*. (τ. 23, σ. 49-66).
- McHoskey, W., Worzel W., Szuarto C. (1998). Machiavelianism and Psychopathy. Σε *Journal of Personality and Social Psychology*. (τ. 74, σ. 199-210).
- O'Boyle, E. & Forsyth, D. & Banks, G.& Story, P. & White, C. (2014). A Meta-Analytic Test of Redundancy and Relative Importance of the Dark Triad and Five-Factor Model of Personality. Σε *Journal of Personality*.
- Paulhus, D. & Williams K. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. Σε *Journal of reaserch in personality*. (σ. 556-563). Canada: The University of British Columbia.
- Williamson, O. (1985). *The economic intitution of capitalism*. New York: Free Press.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Ίων.
- Ζαλανός, Μ. (1998). *Μανατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Καραμπάτος, Δ. (2016). *Η σκοτεινή προσωπότητα στον χώρο εργασίας. Μελέτη περιπτώσεων*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς: Σχολή οικονομικών επιχειρηματικών και διεθνών σπουδών.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Αλτουσερ, Λ. (2016). *Ο Μακιαβέλι και Εμείς*. Αθήνα: νήσος.
- Μακιαβέλι, Ν. (2016). *Ο Ηγεμόνας*. (Μ. Κασωτάκη, μεταφρ.). Αθήνα: Πατάκη. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 1513).
- Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Σοφρώνιου, Α. (2012). *Machiavelli's Politics & Relevant Philosophical Concepts*. London: Lulu.com.
- Σωτηρίου, Π., Καρβέλη Β., Σακαλάκη Μ. & Κυριακόπουλος Γ. (2008). Οι σχέσεις Μακιαβελισμού και οικονομικού Οπορτουισμού με τις κοινωνικές και οικονομικές αξίες και πρακτικές. Σε *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*. (τ. 126). Αθήνα: ePublishing.
- Φασούλης, Κ. (2001). *Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» - Δ.Ο.Π. (T.Q.M.)*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας «Ο Μακιαβελισμός ως αντιπαράδειγμα στην διοίκηση Ολικής Ποιότητας» του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών "Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων" του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να μελετήσει κατά πόσο οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα είναι κοντά στις αρχές του Μακιαβελισμού ή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επίσης αναζητά το αντίκτυπο της στάσης αυτής των διευθυντών και εκπαιδευτικών στην εύρυθμη λειτουργία, την ανάπτυξη θετικού κλίματος και την εξασφάλιση ποιότητας στην παρεχόμενη εκπαίδευση. Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε τρεις άξονες ερωτήσεων και καλείστε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις συμπληρώνοντας την απάντηση που επιθυμείτε. Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι ανώνυμη. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας.

Πρώτος Άξονας

1. Φύλο Άντρας
 Γυναίκα
2. Σπουδές (παρακαλώ επιλέξτε όσες απαντήσεις σας ταιριάζουν)
 Παιδαγωγική Ακαδημία
 Π.Τ.Δ.Ε.
 Δεύτερο Πτυχίο
 Μεταπτυχιακός Τίτλος
 Διδακτορικό Δίπλωμα
 Άλλο
3. Η τωρινή σας ειδικότητα στην σχολική σας μονάδα είναι:
 Διευθυντής
 Εκπαιδευτικός
4. Χρόνια υπηρεσίας στην τωρινή σας ειδικότητα:
 1-5 χρόνια
 5-10 χρόνια
 10 χρόνια και άνω
5. Έχετε παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια ή έχετε μετεκπαιδευτεί σε θέματα διοίκησης;
Σεμινάρια: Ναι
 Όχι
Μετεκπαίδευση: Ναι
 Όχι

Δεύτερος Άξονας

Κλίμακα Μακιαβελισμού. Παρακαλώ απαντήστε στις ερωτήσεις σύμφωνα με το κατά πόσο ισχύει ή δεν ισχύει η πρόταση για εσάς. Επιλέξτε μία απάντηση κάθε φορά.

	Ελάχισ τα	Λίγο	Μέτρι α	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Δεν υπάρχει τίποτα κακό στο να λες ένα μικρό ψέμα για να αποφευχθούν κάποιες ταλαιπωρίες.					
2. Δεν είναι κακό να κολακεύεις κάποιον μόνο και μόνο επειδή βρίσκεται σε μια θέση που μπορεί να σε βοηθήσει.					
3. Όταν ήμουν παιδί έκανα bullying σε άλλα παιδιά.					
4. Σε αυτό τον σκληρό και ανήθικο κόσμο πολλές φορές οι ανήθικες πράξεις δικαιολογούνται ώστε να πάει κάποιος μπροστά.					
5. Οι περισσότερο πετυχημένοι άνθρωποι παρουσιάζουν μία καθαρή και έντιμη ζωή.					
6. Ο καλύτερος τρόπος για να χειριστείς τους ανθρώπους είναι να τους πεις αυτό που θέλουν να ακούσουν.					
7. Οι πιο πολύ άνθρωποι είναι στην πραγματικότητα καλοί.					
8. Κάποιος θα πρέπει να δράσει μόνο αφού βεβαιωθεί πως αυτό που πάει να κάνει είναι ηθικά σωστό.					
9. Η ειλικρίνεια είναι η καλύτερη τακτική σε κάθε περίπτωση.					
10. Σε γενικές γραμμές οι άνθρωποι δεν εργάζονται σκληρά εκτός και αν είναι υποχρεωμένοι να το κάνουν.					
11. Είναι καλύτερο να είσαι ταπεινός και ειλικρινής παρά σημαντικός και ανειλικρινής.					
12. Οποιοσδήποτε εμπιστεύεται απόλυτα κάποιον άλλον θα έχει προβλήματα.					
13. Οι περισσότεροι άνθρωποι ξεχνούν πιο εύκολα τον θάνατο των γονιών					

τους παρά την απώλεια της περιουσίας τους.					
14. Ο Β. Τ. Barnum είχε δίκαιο όταν είπε «κάθε λεπτό ένα κορόιδο γεννιέται».					
15. Δεν είναι δυνατόν να ακολουθείς όλους τους κανόνες αυτού του κόσμου και να συνεχίσεις να πηγαίνεις μπροστά.					
16. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι γενναίοι.					
17. Η διαφορά μεταξύ των παράνομων και των νόμιμων είναι ότι οι παράνομοι είναι αρκετά χαζοί ώστε να τους πιάσουν οι νόμιμοι.					

Τρίτος άξονας

Κατά πόσο τα παραπάνω “πιστεύω” των εκπαιδευτικών και διευθυντών των σχολικών μονάδων επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία, την ανάπτυξη θετικού κλίματος και την εξασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση. Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις.

1. Σε ποια σημεία των υποδομών και της λειτουργίας του σχολείου θεωρείται ότι χρειάζεται ποιότητα (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία απαντήσεις):

Υποδομές: κτηριακή
 τεχνολογική
 εποπτικά μέσα

Λειτουργία: πνεύμα συνεργασίας
 συμπεριφορές
 ανάπτυξη κριτικής ικανότητας
 επιμόρφωση εκπαιδευτικών
 έλεγχος διαδικασιών και αποτελεσμάτων
2. Υπάρχει ένα όραμα με σαφείς διατυπωμένους στόχους για το τί θέλει η εκπαιδευτική ομάδα να πετύχει, το οποίο σας έχει ανακοινωθεί;

Ναι
 Όχι
3. Ποιους θεωρείται βασικούς παράγοντες (έμφυχου δυναμικού) για την λειτουργία του σχολείου σας;
4. Πως κρίνεται τις σχέσεις μεταξύ σας;

Χαμηλό επίπεδο
 Μέτριο επίπεδο
 Υψηλό επίπεδο

5. Κατά πόσο υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών των τμημάτων της ίδιας τάξης ή μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών του σχολείου σας για την επίλυση θεμάτων ή διατύπωση προτάσεων;
- Ελάχιστα
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα Πολύ
6. Κάνετε, ως σχολείο, προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων και στόχων στην αρχή του σχολικού έτους και απολογισμό στο τέλος του;
- Ναι
- Όχι
7. Θεωρείται τις επιμορφώσεις σημαντικές για την βελτίωσή σας;
- Ναι
- Όχι
8. Είστε ευχαριστημένος από αυτά που λαμβάνεται για τις υπηρεσίες που παρέχεται στο σχολείο καθημερινά;
- Ναι
- Όχι
- Αν όχι τι θα θέλατε ακόμη;
9. Τι είναι αυτά που σας ευχαριστούν ιδιαίτερα στο σχολείο; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία απαντήσεις)
- Συνεργασία με την εκπαιδευτική ομάδα
- Θετικό κλίμα
- Ομαλή λειτουργία του σχολείου
- Πρωτοβουλία από τους εκπαιδευτικούς
- Δυναμικός διευθυντής
10. Βασικός στόχος θα πρέπει να είναι η παροχή ποσότητας ή ποιότητας γνώσεων;
- Ποσότητα
- Ποιότητα
11. Πιστεύεται ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συντελέσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου των σχολείων;
- Ναι
- Όχι
12. Πιστεύεται ότι θα πρέπει να υπάρξει ενίσχυση της αυτονομίας των διάφορων επιπέδων εκπαίδευσης και των σχολείων;
- Ναι
- Όχι
13. Τι προτείνεται για την βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο σας;