Neapolis University

HEPHAESTUS Repository **http://hephaestus.nup.ac.cy**

Department of Economics and Business Master in Public Administration (MPA)

2017

þÿ ” ¹ ¿ ¯ º · Ã · µ º À ± ¹ ´ µ Å Ä ¹ º Î ½ ¼ ¿ ½ ¬

þÿ Ç ± Á ± º Ä · Á ¹ Ã Ä ¹ º ¬ Ä ¿ Å µ º À ± ¹ ´ µ Å

þÿ · ³ - Ä · Ã Ä · ½ • » » · ½ ¹ º ® ´ µ Å Ä µ Á ¿

þÿ š ¿ Å º ¿ Í Ä Ã · , ¦ É Ä µ ¹ ½ ®

þÿ Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” · ¼ Ì Ã ¹ ± Â ” ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ º Î ½ • À ¹ Ã Ä · ¼ Î ½ º ± ¹ ” ¹ ¿ ¯ º
þÿ ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

http://hdl.handle.net/11728/10384

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION – MPA

Θέμα

«Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη στην Ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση»»

Επιβλέπων Καθηγητής: Χριστόδουλος Κ. Ακρίβος

Σπουδάστρια: Κουκούτση Φωτεινή

Πάφος, 2017

Ευχαριστίες

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία, έρχεται να κλείσει τον κύκλο των Μεταπτυχιακών μου σπουδών, στο πλαίσιο του Προγράμματος Δημόσιας Διοίκησης – Εκπαιδευτικής Διοίκησης του Πανεπιστημίου Νεάπολις. Τα συναισθήματα που με κατακλύζουν, είναι σαφώς ανάμεικτα, καθώς μια μακρά περίοδος κοπιαστικής προσπάθειας, λαμβάνει τέλος, αλλά παράλληλα, η δίψα μου για γνώση και όσα αποκόμισα από τους καθηγητές μου, καθ' όλη τη διάρκεια αυτού του ταξιδιού, πάντα θα μου προξενούν μια γλυκιά νοσταλγία.

Δε θα μπορούσα να ξεκινήσω τις ευχαριστίες μου, με διαφορετικό τρόπο, παρά μόνο ευχαριστώντας πρωτίστως, τον επιβλέποντα καθηγητή της εν λόγω μελέτης, κ. Χριστόδουλο Κ. Ακρίβο, καθώς η ενσυναίσθηση, η γνώση και οι αναπτυξιακοί στόχοι για τους φοιτητές του, αποτέλεσαν για μένα πηγή έμπνευσης και παράδειγμα προς μίμηση, γι' αυτό άλλωστε επιθυμούσα να εκπονήσω τη μελέτη μου, υπό την επίβλεψη του. Τον ευχαριστώ βαθύτατα για την πολύτιμη καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου, για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μεταλαμπάδευσε, οι οποίες δεν αφορούσαν απλώς τεχνικές και επιστημονικές πληροφορίες, αλλά ένα εναλλακτικό τρόπο σκέψης και θεώρησης των πραγμάτων, όχι τι να σκέφτομαι αλλά πώς να σκέφτομαι, καθώς και για την ηθική υποστήριξη και συμπαράσταση του, επιλύοντας τις ατέλειωτες απορίες μου και καθησυχάζοντας τις ανησυχίες μου!

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά, για την πολύτιμη βοήθεια τους, τους καθηγητές που συμμετείχαν στο ερευνητικό μέρος της μελέτης μου, καθώς και τη διοίκηση των σχολείων για την υποστήριξη που μου παρείχε.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με την αναζήτηση των χαρακτηριστικών του εκπαιδευτικού ηγέτη στην Ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Η έννοια της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης από έναν αριθμό επιστημών και έχει δοκιμαστεί σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα με σκοπό την αναζήτηση των ιδιαιτεροτήτων και τη φώτιση διαφορετικών πτυχών της. Σκοπός αυτών των ερευνών, όπως και της παρούσας είναι να παρέχουν στους εκπαιδευτικούς την απαραίτητη καθοδήγηση ώστε είναι αποτελεσματικοί ηγέτες σε ένα εκπαιδευτικό οργανωσιακό περιβάλλον.

Η εργασία αρχικά, στηριζόμενη στην τρέχουσα βιβλιογραφία, αναφέρεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής διοίκησης και στη συνέχεια παρουσιάζει τους διάφορους τύπους ηγετών με τα χαρακτηριστικά τους καθώς και ορισμένα μοντέλα ηγεσίας που έχουν εφαρμογή στην εκπαιδευτική διοίκηση.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, μέσω της οποίας συλλέχτηκαν στοιχεία από 50 εκπαιδευτικούς (καθηγητές και δασκάλους) που διδάσκουν στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, με σκοπό να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που αναδεικνύουν έναν εκπαιδευτικό σε ηγέτη στην Ελλάδα σήμερα και συγκεκριμένα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Από την έρευνα προκύπτουν σημαντικά ευρήματα για τον εκπαιδευτικό ηγέτη, ο οποίος θα πρέπει σήμερα να αποδέχεται και να εγκαθιστά την αλλαγή και να εισάγει καινοτομίες ακόμα και στον δημόσιο τομέα, από όπου προέρχεται το δείγμα της παρούσας έρευνας.

Abstract

The present thesis deals with the search for the characteristics of the educational leader in Greek secondary education.

The concept of leadership has been the subject of study from a number of disciplines and has been tested in different organizational environments in order to seek out the peculiarities and enlightenment of its different aspects. The purpose of these surveys, like the present one, is to provide teachers with the necessary guidance so that they can become effective leaders in an educational organizational environment.

The work, initially based on the current literature, refers to the particular characteristics of the educational management and then presents the various types of leaders with their characteristics as well as some leadership models that apply to the educational administration.

Further is following the research methodology that collected data from 50 teachers (professors and teachers) who teach in secondary education in order to identify the leadership characteristics that highlight a teacher in Greece today and specifically in secondary education.

The research reveals important findings for the educational leader, who must now accept and establish change and introduce innovations even in the public sector where the sample of this research comes from.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....2

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 3

Abstract.....4

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....7

1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....7

1.2 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ / ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 7

1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ 8

1.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ 9

1.5 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 9

2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ 11

2.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ 11

2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΗ ΣΤΗΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....14

2.2.1 Ο ΣΤΟΧΟΣ, ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΗ 14

2.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 17

2.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 19

2.5 ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....22

2.5.1 ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ (EMPOWERING LEADERSHIP) 22

2.5.2 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP) 22

2.5.3 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ (DIRECTIVE LEADERSHIP) 23

2.5.4 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (TRANSACTIONAL LEADERSHIP) 24

2.5.5 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ 25

2.6 ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ.....26

2.6.1 ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ ΗΓΕΤΗΣ.....26

2.6.2 ΕΠΙΒΛΗΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ 26

2.6.3 ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ ΗΓΕΤΗΣ.....27

2.6.4 ΣΧΕΣΙΑΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....28

2.6.5 ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....28

2.6.6 ΡΥΘΜΙΣΤΗΣ ΗΓΕΤΗΣ 29

2.6.7 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....29

2.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ 30
2.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΗ ΩΣ COACH 31
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ 32
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 34
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ 64
6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 64
7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ 67
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 733

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην Εισαγωγή της εργασίας, καταγράφονται όλα τα βασικά σημεία που απαρτίζουν την εν λόγω μελέτη και τα οποία καλείται να εξετάσει εις βάθος, ο ερευνητής. Τίθεται ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της εργασίας, η συνεισφορά της στο ερευνητικό πεδίο που ασχολείται με το φαινόμενο της εκπαιδευτικής ηγεσίας, τα ερευνητικά ερωτήματα που θα επιχειρηθούν να απαντηθούν μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, συνδυαζόμενης με τα πορίσματα της διεξαγόμενης έρευνας, οι περιορισμοί που διακρίνονται στην έρευνα και η συνοπτική δομή της παρούσας εργασίας, που προϊδεάζει τον αναγνώστη γι΄αυτά που ακολουθούν.

1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση των ηγετικών συμπεριφορών του εκπαιδευτικού στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της εκτέλεσης των καθηκόντων του ως καθηγητή, και συγκεκριμένα η καταγραφή των:

- Χαρακτηριστικών του σχολικού ηγέτη.
- Συμπεριφορών κατά την άσκηση των ηγετικών του ρόλων και
- Πρακτικών που ο ίδιος ακολουθεί ώστε να είναι αποτελεσματικός ηγέτης

1.2 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ / ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το σχολείο αποτελεί ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα, το οποίο επηρεάζεται άμεσα από το ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό και πολιτισμικό περιβάλλον (Gedgels&Guba, 1957). Εύστοχα ο Πασιαρδής (2004), παρομοιάζει το σχολικό πλαίσιο, ως έναν ζωντανό οργανισμό με μια διαπερατή μεμβράνη, η οποία επιτρέπει την είσοδο ορισμένων καταστάσεων, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει διαρκής έξοδος δεδομένων του ίδιου του συστήματος. Συνεπώς, οι ραγδαίες εξελίξεις του αιώνα, όπως αυτές αποτυπώνονται στον κοινωνικό, οικονομικό, πολιτιστικό και τεχνολογικό τομέα, επιφέρουν αλλαγές στη δομή της σχολικής κουλτούρας, επηρεάζοντας και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Hoy&Miskel, 2013 ; Heyneman, 1990). Οι αλλαγές που υφίστανται σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως αναφέρουν οι Αρτινοπούλου (2001) και Φωτόπουλος

(2011), συνδυάζονται με την αύξηση φαινομένων οικονομικών αποστερήσεων, που οδηγούν στην εμφάνιση κοινωνικών ανισοτήτων, ιδίως στον τομέα της εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με τον Fullan (2002), το ξεπέρασμα των προβλημάτων στα σύγχρονα σολεία μπορεί να γίνει μέσω της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας. Ιδιαίτερα, οι Πασιαρδής (2005) και Κυθραιώτης (2012), επισημαίνουν ότι ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι ριψοκίνδυνος, να αξιοποιεί τις προτάσεις για εκπαιδευτική αλλαγή, να διαχειρίζεται σωστά και αποτελεσματικά την αλλαγή και να συμπεριλαμβάνει όλους τους συμμετέχοντες στο πεδίο της εκπαίδευσης, στην αντιμετώπιση του εκάστοτε φαινομένου. Ωστόσο, οι Datnow και Stringfield (2000), πραγματοποιώντας έρευνα στην εκπαιδευτική ηγεσία, παρατήρησαν, ότι η πλειοψηφία των σχολικών ηγετών, υιοθετούσαν τακτικές και πρακτικές που αποδεικνύονταν ανούσιες και δεν απέδιδαν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Παρόλα αυτά, εκτός από τους διευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων, δια-δραστικό ρόλο στην εκπαίδευση, κατέχουν και οι λοιποί εκπαιδευτικοί, οι οποίοι καλούνται να υιοθετήσουν μορφές ηγεσίας με στόχο την εξάλειψη ζητημάτων που επηρεάζουν αρνητικά τη μάθηση και την ανάπτυξη του μαθητή. Ο ρόλος του καθηγητή, αν και ιδιαιτέρως σημαντικός στην αντιμετώπιση και εξάλειψη του φαινομένου, δυστυχώς, δεν έχει διερευνηθεί ικανοποιητικά αναφορικά με τις ηγετικές συμπεριφορές που αυτός χρησιμοποιεί, γεγονός που αποτελεί και την πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας.

Η συγκεκριμένη εργασία, κατ' επέκταση, είναι δυνατόν να αποτελέσει το έναυσμα για τη διεξαγωγή παρόμοιων μελετών και ερευνών, στον κυπριακό και στον ελλαδικό χώρο, αλλά και στη διατύπωση προτάσεων που θα συμβάλουν στην επιτυχή ανάληψη ηγετικών ρόλων σε μία εκπαιδευτική μονάδα και συγκεκριμένα στη μέση εκπαίδευση.

1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τα παραπάνω, που εξετάζονται στη συγκεκριμένη μελέτη είναι:

- Ε1: Ποιο είναι το προφίλ του εκπαιδευτικού ηγέτη της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα σήμερα;

- Ε2: Υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτή ηγέτη;
- Ε3: Υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές που ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί κατά την άσκηση των καθηκόντων τους για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους;

1.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο πρώτος σημαντικός περιορισμός της έρευνας, είναι ότι στο δείγμα εξετάζονται οι απόψεις των καθηγητών και όχι των μαθητών – οπαδών του ηγέτη. Σημαντικός περιορισμός της έρευνας είναι επίσης ότι αναφέρεται μόνο στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και όχι στην πρωτοβάθμια ή την τριτοβάθμια. Ένας άλλος περιορισμός της συγκεκριμένης έρευνας, είναι το γεγονός πως οι συμμετέχοντες που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας εργάζονται σε σχολεία της Αττικής και όχι στο σύνολο της χώρας.

1.5 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στην παρούσα εργασία, θα πραγματοποιηθεί μια προσπάθεια διερεύνησης της μορφής ηγεσίας που καθίσταται κατάλληλότερη – αποτελεσματικότερη, στην επίτευξη των στόχων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Αρχικά, θα γίνει μια αναφορά στο ρόλο του καθηγητή, όπως αυτός ορίζεται μέσα από τα Αναλυτικά Προγράμματα, και θα συγκεκριμενοποιηθεί. Επιπλέον, θα γίνει και μια αποσαφήνιση της έννοιας «ηγεσία» και των θεωριών που την διέπουν, αλλά και κατηγοριοποίηση της σε μορφές, ενώ παράλληλα, θα πραγματοποιηθεί και διάκριση των διαφόρων τύπων ηγέτη και των χαρακτηριστικών που τους διακρίνουν. Ιδιαίτερη μνεία, θα δοθεί στο ρόλο του καθηγητή ως coach. Έπειτα, θα συνδεθούν οι έννοιες της «ηγεσίας» και του αποτελεσματικού καθηγητή ηγέτη. Ακολουθεί, στην πορεία, η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας που έλαβε χώρα, με σκοπό τη διερεύνηση της υιοθέτησης της καταλληλότερης μορφής ηγεσίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Τέλος, θα παρατεθούν τα γενικότερα συμπεράσματα από τη

βιβλιογραφική ανασκόπηση και την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, καθώς και προτάσεις προς βελτίωση της ανάληψης ηγετικών ρόλων από έναν εκπαιδευτικό δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό, επιχειρείται καταρχάς, να γίνει σύνδεση ανάμεσα σε δύο βασικές έννοιες, την «ηγεσία» και την «εκπαίδευση», στοιχείο που θα ήταν αδύνατο να παραλειφθεί στην παρούσα μελέτη, καθώς ο κύριος της σκοπός, είναι να μελετήσει την επίδραση του εκπαιδευτικού, μέσω του ηγετικού και όχι κάποιου άλλου εκ των πολλαπλών του ρόλων. Παρατίθενται στοιχεία αναφορικά με τη σημαντικότητα του ρόλου του εκπαιδευτικού στο πλαίσιο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, μέσα από μια γενικότερη θεώρηση, η οποία ακολούθως συγκεκριμενοποιείται στο πεδίο του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Σε αυτή τη βάση, θεωρήθηκε απαραίτητη η καταγραφή του στόχου, του οράματος και της ευρύτερης αποστολής του εκπαιδευτικού, εντός του πλαισίου του εκπαιδευτικού συστήματος της Ελλάδας, καθώς και η επίδραση που αυτά υφίστανται, από τα ισχύοντα αναλυτικά προγράμματα της χώρας.

Έπεται η αποσαφήνιση του ορισμού της «ηγεσίας», και η καταγραφή των βασικών θεωριών και μορφών ηγεσίας, όπως αυτές εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία, συγκαταλέγοντας ανάμεσα τους, την «ηγεσία ενδυνάμωσης», τη «μετασχηματιστική ηγεσία», την «ηγεσία κατευθύνσεων», τη «συναλλακτική ηγεσία» και τη «χαρισματική ηγεσία». Ακολουθούν οι διάφοροι τύποι ηγέτη και τα χαρακτηριστικά που διέπουν τον καθένα εξ' αυτών, στοιχείο απαραίτητο για το ερευνητικό μέρος της μελέτης, αφού διαμέσου αυτού, επιδιώκεται ο εντοπισμός του καταλληλότερου τύπου ηγέτη - εκπαιδευτικού σε σχέση με την αποτελεσματική άσκηση ηγετικών ρόλων στην εκπαίδευση.

2.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Το σχολείο, η οικογένεια και ο κοινωνικός περίγυρος των παιδιών, όπως είναι γνωστό, συνιστούν τους κυρίαρχους παράγοντες στη διαδικασία της κοινωνικοποίησης. Οι φορείς αυτοί, είναι κατά κύριο λόγο εκείνοι που συμβάλλουν καθοριστικά στην ομαλή και πλήρη ένταξη των παιδιών στην κοινωνία, μέσα στην οποία καλούνται να αναλάβουν διάφορους ρόλους. Επιπρόσθετα, ο χώρος του σχολείου, ενδείκνυται για να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους, να θεμελιώσουν την προσωπική τους ταυτότητα, να

ολοκληρώσουν τις προσωπικότητες τους και να οδηγηθούν στην αυτοπραγμάτωση (self - actualization). Ο ρόλος του εκπαιδευτικού, συνεπώς, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιδιαιτέρως σημαντικός, καθώς είναι αυτός που φέρει την ευθύνη να καταστήσει τους μαθητές του ικανά μέλη μιας κοινωνίας, βοηθώντας τους ταυτόχρονα, να καλλιεργήσουν ποικίλες ικανότητες και δεξιότητες, προκειμένου να είναι σε θέση να διαχειρίζονται και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν στην πορεία τους.

Παρόλα αυτά, η σύγχρονη κοινωνία μαστίζεται από μια πληθώρα ραγδαίων εξελίξεων, κυρίως λόγω της γρήγορης μετάδοσης πληροφοριών, η οποία προκύπτει από την εισχώρηση της τεχνολογίας και των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης στη ζωή μας, αλλοιώνοντας έτσι τις διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και τον ρόλο του σχολικού περιβάλλοντος. Οι νέοι άνθρωποι καλούνται, πλέον, να αποκτήσουν δεξιότητες που να σχετίζονται με την ευελιξία, τον αναπροσανατολισμό και την αναδιοργάνωση, καθώς και τη λήψη απόφασης και κινητικότητας, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις συνθήκες που επικρατούν στην παρούσα εποχή. Γίνεται αντιληπτό έτσι, ότι ο ρόλος της εκπαίδευσης, αλλά και του καθηγητή, είναι κρίσιμος στην διαμόρφωση της κριτικής σκέψης των μαθητών και στη δημιουργία συνειδητοποιημένων μελλοντικών πολιτών. Αν και όπως, δικαίως, πιστεύεται ότι ο πρωταρχικός ρόλος του καθηγητή είναι η διδασκαλία, η αγωγή και η αξιολόγηση, εξίσου μεγάλης σημασίας, θεωρείται και η παιδαγωγική διαδικασία της συμβουλευτικής, στα πλαίσια της οποίας, είναι αναγκαίο, ο εκπαιδευτικός να είναι σε θέση να απευθύνεται στα παιδιά με σεβασμό, υπομονή, αγάπη και κατανόηση, ενώ παράλληλα, να προσπαθεί να εντοπίσει και τυχόντα προβλήματα που αυτά βιώνουν, και να συνδράμει στην εξομάλυνση τους, μέσω συζήτησης (Μπρούζος, 2009). Πέρα από τον κλασικό ρόλο που καλείται να διεκπεραιώσει ο καθηγητής, συνεπώς, θα πρέπει να εμπνεύσει στα παιδιά καινοτόμες ιδέες και κίνητρα για μεγαλύτερη πρόοδο, να μεταλαμπαδεύσει γενικές γνώσεις και ηθικές αρχές και να τους εφοδιάσει με προσόντα, ώστε να ενταχθούν ομαλά στην κοινωνία, όπως είναι η αισιοδοξία, το θάρρος, η εμπιστοσύνη και η αυτοπεποίθηση. Επιπλέον, απαιτείται από τον εκπαιδευτικό η κατάλληλη αντιμετώπιση ιδιαζουσών περιπτώσεων μαθητών, οι οποίοι παρουσιάζουν μια σωρεία προβλημάτων κατά την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων με τους συνομήλικους τους, την οικογένεια τους, αλλά και γενικότερα ζητήματα αποκλίνουσας συμπεριφοράς. Ο σύγχρονος καθηγητής, κατ' επέκταση, σηματοδοτεί την καλλιέργεια κριτικής σκέψης, αντανακλώντας, με αυτόν τον τρόπο, την εικόνα του καθηγητή – συμβούλου, ο οποίος μπορεί να παρέχει συμβουλές και να δημιουργεί ένα

θετικό και φιλικό κλίμα στη σχολική μονάδα, μέσα από την καθημερινή επαφή με τα παιδιά (Τσαπρούνης, 2001).

Ένας από τους τομείς που καλείται ο καθηγητής να παρέχει συμβουλευτική στήριξη, είναι αυτός της μάθησης, μέσω της οποίας, θα πρέπει να ενεργοποιείται όχι μόνο η γνωστική εξέλιξη του παιδιού, αλλά και η ψυχοσυναισθηματική και κοινωνική του πτυχή. Στην παρούσα φάση, ο ρόλος του καθηγητή άπτεται των συμβουλευτικών πρακτικών, που οδηγούν τα παιδιά στην αναδιοργάνωση και αναδιαμόρφωση της μάθησης, μέσα από τη δική τους ατομική προσπάθεια. Πιο συγκεκριμένα, ωθεί τους μαθητές σε μια διαδικασία προβληματισμού, μέσω της ομαδοσυνεργατικής μάθησης, όπου τα βιώματα και η αυτοαξιολόγηση, μπορούν να λειτουργήσουν θετικά στη λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών, αξιοποιώντας έτσι ευκαιρίες για να αναπτύξουν μια αυτόνομη συμπεριφορά στα πλαίσια της κοινωνίας. Συμβουλές, όμως, μπορούν να προσφερθούν από τον δάσκαλο και στο πλαίσιο της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων και της διευθέτησης των συγκρούσεων που προκύπτουν από αυτές. Μέσω της ομαδοσυνεργατικής διαδικασίας μάθησης, είναι δυνατόν να λάβει χώρα μια συνεχής αλληλεπίδραση και συνεργασία των μαθητών, και κατά συνέπεια να ευνοηθεί η συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της τάξης, δρώντας ως σύνολο, ενάντια στον ανταγωνισμό, καθώς και η παροχή λύσεων σε φαινόμενα διαταραγμένης μεταξύ τους επικοινωνίας, κάνοντας χρήση της αυτογνωσίας και της αυτοπεποίθησης τους. Εντούτοις, ο σημαντικότερος τομέας στον οποίο καλείται ο εκπαιδευτικός να εφαρμόσει τη συμβουλευτική, είναι αυτός που σχετίζεται με την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης των παιδιών, κατά την οποία προωθείται η κοινωνική τους συμπεριφορά και μάθηση. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι ο ρόλος του καθηγητή είναι εκείνος που στηρίζει τα παιδιά και αναδεικνύει τα καλύτερα τους προσόντα, μέσα από μια δημοκρατική και ισάξια αντιμετώπιση τους, η οποία δημιουργεί προϋποθέσεις σεβασμού και αποδοχής των απόψεων, των συναισθημάτων και των συμπεριφορών (Μπρούζος, 2009).

2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΗ ΣΤΗΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.2.1 Ο ΣΤΟΧΟΣ, ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

Ο εκπαιδευτικός, σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Κύπρου, είναι ο υπεύθυνος για τη διαχείριση των μαθητών του, αν και τους παρέχει ταυτόχρονα και την ελευθερία της ανάληψης πρωτοβουλιών, στα πλαίσια της διατήρησης της ανεξαρτησίας και της αυτονομίας τους (Martinez, 1998). Ωστόσο, η στάση του εκπαιδευτικού, συνδέεται άρρηκτα τόσο με την προσωπικότητα, όσο και με τις πρακτικές που αυτός υιοθετεί (Tagliante, 1994). Είναι, λοιπόν, σαφές, ότι υπάρχουν ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του χαρακτήρα του, αλλά και συμπεριφορές που αυτός ακολουθεί, ώστε να υπάρχει μια συνεχής βελτίωση του ρόλου του ως εκπαιδευτικού, αλλά και στη συμβουλευτική του λειτουργία. Σύμφωνα με τον Ανδρουλάκη (1999α), πολλοί επιστημονικοί τομείς συγκλίνουν στο γεγονός ότι η προσωπικότητα του καθηγητή, αλλά και η ρύθμιση των διαπροσωπικών σχέσεων στα πλαίσια της σχολικής αίθουσας, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη ψυχολογία και στις επιδόσεις των μαθητών. Τα προτερήματα και οι αρετές του σωστού και αποτελεσματικού καθηγητή, θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής (Ανδρουλάκη, 1999β ; Καλλιαμπέτσου – Κορακά, 1990 ; Πρόσκολλη, 1999 ; Fontana, 1994 / 1995 ; Puren, 1998 ; Tagliante, 1994):

- Αξιαγάπητος
- Φιλικός
- Ευαίσθητος
- Σωστά ενημερωμένος
- Προσεκτικός ακροατής και ενεργός παρατηρητής
- Υπομονετικός
- Ήρεμος, αλλά με ευελιξία
- Αδέκαστος
- Σαφής και με κατανόηση
- Προσιτός
- Μοντέρνος, χωρίς στερεοτυπικές ή αναχρονιστικές αντιλήψεις
- Ρεαλιστής
- Συνετός

- Μεθοδικός
- Καλά προετοιμασμένος
- Αμερόληπτος
- Δεινός ομιλητής, με ευφράδεια και ευστοχία
- Επιδέξιος

Επιπρόσθετα, ο ικανός καθηγητής καλείται να έχει:

- Γλωσσική, πολιτιστική, παιδαγωγική και επαγγελματική επάρκεια (Martinez, 1998)
- Οργανωτικές και σχεδιαστικές δεξιότητες
- Πείρα
- Αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση
- Αισιόδοξη αντιμετώπιση προς το εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου
- Συναισθηματική ωριμότητα
- Αντοχή
- Φαντασία
- Ενθουσιασμό
- Χιούμορ
- Άνεση

Ακόμη, ο καθηγητής ως πρότυπο δεν θα πρέπει να είναι:

- Κακοδιάθετος
- Μεροληπτικός
- Υπέρ του δέοντος κριτικός και αποθαρρυντικός
- Δύσπιστος
- Επιθετικός και ειρωνικός
- Νευρικός ή οξύθυμος
- Υπερασπιστής της απόλυτης πειθαρχίας και του αυταρχισμού
- Απογοητευμένος.

Μελετώντας τις τακτικές και τις πρακτικές που ενστερνίζεται ο εκπαιδευτικός, απορρέουν οι ρόλοι που αυτός δύναται να αναλάβει, ώστε να διευθετήσει την διαδικασία της διδασκαλίας, επιφέροντας καλύτερα αποτελέσματα. Έτσι λοιπόν, αναλόγως με τις σχέσεις που

αυτός αναπτύσσει με τους μαθητές του, μπορεί να αναλάβει ρόλους που σχετίζονται με τους τρόπους εργασίας και τις μεθόδους που αυτός εφαρμόζει. Οι προτεινόμενοι ρόλοι, όπως προέκυψαν από μελέτες (Αναστασιάδη, 2001 ; Ανδρουλάκη, 1999β, Καλλιαμπέτσου – Κορακά, 1990 ; Λυγίζου, 2002 ; Πρόσκολλη, 1999 ; Fontana, 1994 ; Kramsch, 1984 ; Martinez, 1998 ; Puren, 1998 ; Tagliante, 1994) είναι:

Α. Στα πλαίσια των διαπροσωπικών σχέσεων με τους μαθητές:

- Το ρόλο του μεσάζοντα ανάμεσα στην γνώση και το μαθητή, με σκοπό τον σωστό προσανατολισμό και τη συνεργασία και διαπραγμάτευση ανά πάσα στιγμή, διαφόρων ζητημάτων που προκύπτουν στο γνωστικό αντικείμενο που μελετάται.
- Το ρόλο του ανθρωπιστή και του δημοκράτη, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες και αξιοκρατική αντιμετώπιση, απέναντι σε όλους τους μαθητές του.
- Το ρόλο του συμβούλου, ώστε αν τα παιδιά αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα, να μπορεί να συμβάλει στη διευθέτηση του, μέσω της παροχής συμβουλών και κατευθυντήριων γραμμών.
- Το ρόλο του ψυχολόγου, κοινωνιολόγου και παιδαγωγού, με σκοπό να συμπάσχει, να συναισθάνεται και να συντρέχει στα προβλήματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι οι μαθητές, παρέχοντας τους οδηγίες, καθώς και ψυχολογική και ηθική στήριξη.

Β. Στα πλαίσια της εκπαιδευτικής του δραστηριότητας και των πρακτικών που υλοποιεί:

- Το ρόλο του διαχειριστή της πειθαρχίας και της διαδικασίας μάθησης, ώστε να επιτυγχάνεται μια ομαλή λειτουργία της διδασκαλίας.
- Το ρόλο του εμψυχωτή, με στόχο τη δημιουργία δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ώθηση σε διάλογο και την παράδοση ενεργών πολιτών στην κοινωνία.
- Το ρόλο του προγραμματιστή και σχεδιαστή του μαθήματος, καθώς πρέπει να είναι αυτός που θα χειρίζεται τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες, προσαρμόζοντας τις ανάλογα με το υπάρχον διδακτικό υλικό και το επίπεδο της τάξης.
- Το ρόλο του αντικειμενικού αξιολογητή, ο οποίος θα παρέχει ίσες ευκαιρίες στη συμμετοχή στο μάθημα και στη βαθμολογία, σε όλα τα παιδιά.

Γ. Στα πλαίσια των μεθόδων που χρησιμοποιεί:

- Το ρόλο του τεχνικού, αφού καλείται να χρησιμοποιεί εποπτικά μέσα όπως είναι το μαγνητόφωνο, η τηλεόραση και οι υπολογιστές.
- Το ρόλο του σύγχρονου εκπαιδευτικού, υιοθετώντας καινοτόμες ιδέες και χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες, όπως είναι οι διαδραστικοί πίνακες.

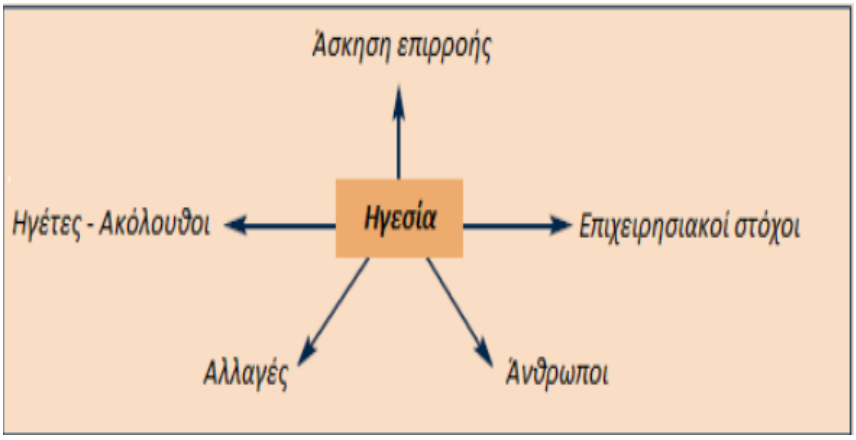
2.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η έννοια της «ηγεσίας» μπορεί να περιγραφεί από ένα ευρύ φάσμα ορισμών, οι οποίοι φαίνεται να διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τους όρους της άσκησης της. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), ως ηγεσία ορίζεται μια διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας, ανεξαρτήτου μεγέθους, άτυπης ή τυπικής ομάδας ατόμων από ένα άτομο, κατά τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνει είτε εθελοντικά είτε με την απαραίτητη συνεργασία, την υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Με στόχο την καλύτερη κατανόηση της έννοιας «ηγεσία» θα πρέπει να συνυπολογιστούν και τα στοιχεία εκείνα, που μπορούν να χαρακτηρίσουν τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξη της. Πιο συγκεκριμένα, ως ηγεσία, μπορεί να περιγραφεί εκείνη η διαδικασία, που ερμηνεύει την αλληλεπίδραση που αναπτύσσεται ανάμεσα στον ηγέτη και τους ακόλουθους του, ώστε να γίνει εφικτή η επίτευξη των κοινών στόχων. Ως αποτέλεσμα μιας διαδικασίας, η ηγεσία αναφέρεται στη μορφή συμπεριφοράς ενός ατόμου, και κατά συνέπεια, μπορεί να χαρακτηριστεί και ως αντικείμενο μάθησης προσιτό σε όλες τις κοινωνικές ομάδες.

Η εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας, σχετίζεται άμεσα με την αρχηγία, διοίκηση, διαχείριση, και φανερώνει τη σχέση ανάμεσα στον φορέα της ηγεσίας και του αντικειμένου της. Οι μέθοδοι που θεμελιώνουν και στηρίζουν τη σχέση αυτή, είναι η δύναμη, η γοητεία, η γνώση, η βία, ο πλούτος και το «χάρισμα» από την πλευρά του φορέα της ηγεσίας, και η ανάγκη, ο φόβος, η πίστη και η ελπίδα από την πλευρά του αντικειμένου. Η παρούσα σχέση, μπορεί να θεωρηθεί και ως άτυπο συμβόλαιο που εστιάζει στο όραμα του εκάστοτε ηγέτη, ο οποίος έχει επηρεάσει την κοινωνία ή μια ομάδα ατόμων, με την προσδοκία της βελτίωσης ή ακόμη και της διάσωσης τους από τον υπάρχοντα τρόπο ζωής. Επακόλουθο αυτού, είναι η υποχρέωση της

ηγεσίας να δημιουργεί ή να αποτρέπει γεγονότα, ώστε να μπορέσει να πραγματοποιήσει τους στόχους, για τους οποίους έχει δεσμευτεί (Potter, 1996 ; Wetherell, 1987).

Εικόνα 1: Σχηματική αναπαράσταση εννοιολογικής προσέγγισης της ηγεσίας



Πηγή: Potter J., 1996

Συχνά με τον όρο διεύθυνση, εννοούμε την άσκηση ηγεσίας ως μια εκ των λειτουργιών της διοικήσεως, η οποία σχετίζεται με τις διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Πιο ειδικά, πρόκειται για τη διαπροσωπική πλευρά της διοίκησης, η οποία συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση και στην βελτιωμένη απόδοση και αποτελεσματικότητα, κατά τη διαδικασία επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών. Η ηγεσία, συνεπώς, είναι η επιρροή, η ικανότητα και η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, με σκοπό την παροχή κινήτρων για να εργαστούν με περισσότερο ζήλο και εμπιστοσύνη. Είναι σημαντικό, κατ' επέκταση, ο ηγέτης να μπορεί να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται των υπολοίπων (Potter, 1996 ; Wetherell, 1987).

2.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μετά το τέλος της δεκαετίας του 1950, οι ερευνητές ξεκίνησαν να διερευνούν ακόμη περισσότερο το θέμα της ηγεσίας και στράφηκαν σε νέες θεωρίες, οι οποίες προσέγγιζαν το ζήτημα, από την οπτική των μορφών συμπεριφοράς που αναπτύσσονται σε μια ποικιλία καταστάσεων και που μπορούν να χαρακτηρίσουν τον ηγέτη.

Η πιο γνωστή προσέγγιση, είναι αυτή που διατυπώθηκε από τους Blake και Mouton (1964) (αναφορά στο Everard&Morris, 1999), σύμφωνα με την οποία η ηγετική συμπεριφορά φέρει δύο συνιστώσες, μια που σχετίζεται με το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και μια που αφορά στο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Η προσέγγιση αυτή, συνδυάζοντας τις δύο συνιστώσες, δημιουργεί πέντε τύπους ηγετών:

- Τον οικείο ηγέτη, το ενδιαφέρον του οποίου στρέφεται προς τους ανθρώπους, και που επιθυμεί να είναι αρεστός, να αποφεύγει τις συγκρούσεις, να επαινεί και να δημιουργεί συναδελφική αλληλεγγύη.
- Τον κατηγορηματικό ηγέτη, ο οποίος αποσκοπεί στην παραγωγή, τον έλεγχο και την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.
- Τον διαχειριστικό ηγέτη, ο οποίος είναι ευσυνείδητος, σταθερός, χωρίς ή με ελάχιστο ενδιαφέρον για τις ηγετικές διαστάσεις και καθόλου νεωτεριστής.
- Τον παθητικό – πολιτικό ηγέτη, που επιλέγει μια παθητική συμπεριφορά με στόχο να αντισταθεί στους υπάρχοντες νεωτερισμούς.
- Τον παρακινητικό ηγέτη, ο οποίος ενδιαφέρεται για το έργο και τους υπαλλήλους, λαμβάνει αποφάσεις, μεταβιβάζει αρμοδιότητες και ασκεί δημοκρατική διοίκηση.

Στο σχήμα που ακολουθεί, γίνεται σαφές ότι τα καλύτερα αποτελέσματα, μπορούν να προκύψουν όταν το ενδιαφέρον του ηγέτη είναι υψηλό τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ανθρώπους.

Εικόνα 2: Δισδιάστατο υπόδειγμα διοικητικών στυλ σύμφωνα με τους Blake και Mouton

Πηγή: Everard&Morris, 1999 : 38

Μια άλλη, εξίσου σημαντική, είναι και η προσέγγιση των Halpin και Winer (1966) (αναφορά στο Μιχόπουλο, 1998β), οι οποίοι προσπάθησαν να καθορίσουν το πρότυπο της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, λαμβάνοντας υπόψη τους τις απόψεις των υφισταμένων. Τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα τους, έδειξαν ότι η ηγετική αποτελεσματικότητα, έχει άμεση εξάρτηση από το υψηλό ενδιαφέρον και σεβασμό για τα μέλη της ομάδας και τον προσδιορισμό των οργανωτικών ρόλων κατά τη διαδικασία παραγωγής, αν και οι ανώτεροι φαίνεται να δίνουν έμφαση στην εισαγωγή δομής, σε αντίθεση με τους υφισταμένους που εστιάζουν στη μέριμνα. Ένας ηγέτης που παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον και για τις δύο πλευρές που περιγράφηκαν παραπάνω, μπορεί να θεωρηθεί ως δυναμικός, εν αντιθέσει με εκείνο που δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον και που χαρακτηρίζεται ως παθητικός. Ένας ηγέτης που υιοθετεί μια συμπεριφορά με χαμηλή μέριμνα για τον άνθρωπο, αλλά υψηλή για τον προσδιορισμό και την καθιέρωση της δομής, χαρακτηρίζεται ως δομικός, ενώ εκείνος που η συμπεριφορά του εκφράζεται μέσω της μεγάλης φροντίδας που παρέχει στον άνθρωπο και του μικρού ενδιαφέροντος στην καθιέρωση της δομής, είναι ένας ηγέτης που φροντίζει.

Ιδιαίτερης σημασίας θεωρία, είναι και αυτή του κύκλου ζωής, όπως περιγράφηκε από τους Hersey και Blanchard, και η οποία προσπαθεί να διευρύνει την ευελιξία του ηγέτη στην υιοθέτηση του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, αρμόζον στην εκάστοτε περίσταση. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, συναντώνται δύο πτυχές της συμπεριφοράς του ηγέτη, ο προσανατολισμός προς τις υποχρεώσεις του και ο προσανατολισμός προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα, με την έννοια «προσανατολισμός προς τις υποχρεώσεις», ορίζεται η συγκεκριμενοποίηση του ρόλου των υφισταμένων από τον ηγέτη, δίνοντας τους κατευθυντήριες οδηγίες και ορίζοντας τον τρόπο εκτέλεσης του έργου τους. Από την άλλη πλευρά, με την έννοια «προσανατολισμός προς τις ανθρώπινες σχέσεις», περιγράφεται η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους από τον ηγέτη, με σκοπό να εκτελέσουν με μεγαλύτερη θέληση και αποτελεσματικότητα τα καθήκοντα τους (Μπουραντάς, 2002). Με τον συνδυασμό αυτών των πτυχών, είναι δυνατόν να προκύψει μια ποικιλία ηγετικών συμπεριφορών, με πιο βασικές τις εξής:

- Τον έντονο προσανατολισμό της συμπεριφοράς προς την τήρηση των υποχρεώσεων και τον μειωμένο προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις.
- Τον έντονο προσανατολισμό τόσο ως προς τις υποχρεώσεις όσο και προς τις ανθρώπινες σχέσεις.
- Τον έντονο προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις και τον περιορισμένο προσανατολισμό προς τα καθήκοντα.
- Τον περιορισμένο προσανατολισμό τόσο προς τις υποχρεώσεις όσο και προς τις ανθρώπινες σχέσεις.

Τέλος, μια άλλη προσέγγιση ερμηνείας των ηγετικών συμπεριφορών, είναι η θεωρία Χ και Υ, όπως αυτή διατυπώθηκε από τον McGregor (1960) (αναφορά σε Πασιαρδή, 2004), η οποία επιχειρεί να τις κατατάξει σε δύο κατηγορίες:

- Τους οπαδούς της θεωρίας Χ, οι οποίοι ασπάζονται την άποψη της μη ηθελημένης εργασίας από τους εργαζομένους, με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητη η χρήση πίεσης και απειλών από έναν αυταρχικό ηγέτη.
- Τους οπαδούς της θεωρίας Υ, οι οποίοι πιστεύουν ότι η εργασία αποτελεί για τους εργαζομένους, μια ευχάριστη και ικανοποιητική δραστηριότητα, ότι οι υφιστάμενοι είναι ικανοί για μάθηση, δημιουργικότητα και αυτοέλεγχο, και κατά

συνέπεια, το μόνο που χρειάζεται είναι η καθοδήγηση από έναν δημοκρατικό ηγέτη.

2.5 ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.5.1 ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ (EMPOWERING LEADERSHIP)

Η ηγεσία ενδυνάμωσης, συγκαταλέγεται ανάμεσα στις πιο σύγχρονες μορφές ηγεσίας και έχει κινήσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών και μελετητών κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Σύμφωνα με τους Bennis και Nanus (1985), μια ηγεσία που στοχεύει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, είναι δυνατόν να επιφέρει μια ποικιλία θετικών συνεπειών, καθώς σημειώνεται σημαντική βελτίωση στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και την παραγωγικότητα, μέσω του από κοινού καταμερισμού της εξουσίας του προϊσταμένου και των υπαλλήλων (Kanter, 1979). Επιπρόσθετα, με την υιοθέτηση της παρούσας μορφής ηγεσίας, δύναται να προωθηθεί το πνεύμα ομαδικής συνεργασίας (Neilsen, 1986).

Πλεονεκτήματα της ηγεσίας ενδυνάμωσης, μπορούν να θεωρηθούν η έμφαση στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων των υφισταμένων και του ίδιου του ηγέτη, και η εμπιστοσύνη του τελευταίου σε συνδυασμό με την παραχώρηση του ελέγχου, στον υπάλληλο. Αντίθετα, μειονεκτήματα αποτελούν: η αντίληψη ότι η ενδυνάμωση των υφισταμένων ταυτίζεται με την απώλεια της δύναμης του προϊσταμένου, η απουσία περιθωρίων για τυχόν λάθη από τους υπαλλήλους και η μη ανάληψη ευθυνών του ηγέτη για τις αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν από τις πράξεις των εργαζομένων (Ακρίβος, 2016).

2.5.2 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership), δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην υλοποίηση των επαναστατικών αλλαγών σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, με τη συμβολή των εννοιών «αφοσίωση» και «όραμα» που είναι συνυφασμένες με αυτή (Avolio,

Bass&Jung, 1999). Η Μετασχηματιστική Ηγεσία, στηρίζεται σε τέσσερις παραμέτρους, μέσω των οποίων καθίσταται σαφής η διαφορά ανάμεσα σε αυθεντική μετασχηματιστική ηγεσία και σε ψευδο – μετασχηματιστική ηγεσία (Bass, 1985):

- Εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence), σύμφωνα με την οποία το χάρισμα (charisma), μπορεί να συμπεριλάβει στην ερμηνεία του, στοιχεία του οράματος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, που σχετίζονται με την εμπιστοσύνη και τα υψηλά επίπεδα άμιλλας.
- Εμψυχωτική κινητοποίηση (inspirational motivation), η οποία παρέχει στα μέλη της ομάδας κίνητρα, ώστε να συμμερίζονται όλοι τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Διανοητική διέγερση (intellectual stimulation), η οποία εμπεριέχει μια ανοιχτή δομή που είναι δυνατόν να περιγράψει ικανοποιητικά μια υπάρχουσα κατάσταση, από το σχεδιασμό ενός οράματος εώς και την υλοποίηση ολόκληρου του έργου.
- Ενδιαφέρον για το άτομο (individualized consideration), το οποίο προωθεί στοιχεία αλτρουϊσμού και ανθρωπιάς.

Συνοπτικά, ο ηγέτης στα πλαίσια αυτής της μορφής ηγεσίας, προβαίνει σε όλες εκείνες τις ενέργειες που αποσκοπούν σε σημαντικές μεταβολές, αναφορικά με τις στάσεις και τις παραδοχές των μελών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και που, ταυτόχρονα συντελούν στην ενσωμάτωση των υπαλλήλων στην αποστολή, το όραμα και τις στρατηγικές του οργανισμού ή της επιχείρησης (Ακρίβος, 2016).

2.5.3 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ (DIRECTIVE LEADERSHIP)

Η εν λόγω μορφή ηγεσίας, συμπεριλαμβάνει τη χρήση της κατεύθυνσης, των εντολών, των καθορισμένων στόχων, την υποβάθμιση και τις ποινές για τον παραδειγματισμό των υπολοίπων. Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε αυτή την περίπτωση είναι (Ακρίβος, 2016):

- Συγκεντρώνει στο πρόσωπο του όλη την εξουσία και διαφυλάττει έντονα τα δικαιώματα επηρεασμού που κατέχει.

- Είναι στις αρμοδιότητες του, η επιβολή τιμωριών αν τεθεί θέμα αμφισβήτησης της εξουσίας του, κάτι που το υλοποιεί με εξαναγκαστικό και κατευθυντικό τρόπο (Χυτήρης, 1996).
- Λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις και στη συνέχεια τις ανακοινώνει στους υφισταμένους του, τους οποίους συχνά παρομοιάζει με «πράγματα» χωρίς ιδιαίτερες δεξιότητες ή επιθυμία για παραγωγή έργου (Stewart, 1994) .
- Παρέχει στους υφισταμένους, ανταμοιβές ανάλογα με την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα τους, ενώ τους υποστηρίζει μόνο όταν ο ίδιος είναι ικανοποιημένος με το αποτέλεσμα.
- Δεν παρέχει ανατροφοδότηση στους υφισταμένους και επικεντρώνεται περισσότερο στα λάθη τους και όχι στα επιτεύγματα τους.

2.5.4 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (TRANSACTIONAL LEADERSHIP)

Η Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership), προσπαθεί να διεκπεραιώσει τις εργασίες μιας ομάδας, αποδίδοντας έμφαση στη δημιουργία μιας αυστηρής αλληλουχίας οδηγιών και εργασιών, που σχεδιάζεται με βάση τις αμοιβές και τις ποινές που προσδίδουν ένα κίνητρο στους εργαζομένους. Στη συναλλαγματική ηγεσία, οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς δομές και απαιτήσεις και ακολουθούν ένα προσυμφωνημένο σύστημα αμοιβών και πειθαρχίας, ενώ οι εργαζόμενοι θεωρούνται υπεύθυνοι για την εργασία που έχουν αναλάβει, με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Σύμφωνα με τον Bass (1985), η συναλλαγματική ηγεσία οργανώνεται με βάση τέσσερις διαστάσεις:

- Την έκτακτη αμοιβή (contingent reward)
- Την ενεργητική διαχείριση (active management)
- Την παθητική διαχείριση (passive management)
- Την ηγεσία τύπου “laissez – faire”

Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης της παρούσας μορφής, προσανατολίζεται στην εκτέλεση των υποχρεώσεων και των ευθυνών, αλλά και στη διατήρηση των ομαλών διαπροσωπικών

σχέσεων στην εργασία, παρέχοντας κίνητρα για την ύπαρξη της επιθυμητής απόδοσης (Ακρίβος, 2016).

2.5.5 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Αυτή η μορφή ηγεσίας, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την προσωπικότητα και την ιδιοσυγκρασία του ηγέτη, και όχι τόσο με την εξουσία ως δύναμη. Οι χαρισματικοί ηγέτες, προσπαθούν να επιτύχουν την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού, μέσω της προσωπικής και ολοκληρωτικής αφιέρωσης τους στο έργο. Η στάση αυτή και η συμπεριφορά τους, εμπνέει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας που ηγείται και τους οδηγεί στη ανάληψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων μέσω ορατών ατομικών θυσιών. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των ηγετών είναι (Shamir, House&Arthur, 1992):

- Ευαισθησία στις ανάγκες των οπαδών
- Διατύπωση ενός υλοποιήσιμου οράματος
- Αποτελεσματική χρήση της γλωσσικής και σωματικής ερμηνείας στην ανάπτυξη των στόχων
- Προσωπικό ρίσκο ακολουθώντας εναλλακτικούς και αντισυμβατικούς τρόπους υλοποίησης δράσεων
- Υψηλή αυτοεκτίμηση
- Επίδειξη εμπιστοσύνης και σεβασμού στις ικανότητες των μελών της ομάδας που ηγούνται.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι στην περίπτωση του χαρισματικού ηγέτη, οι οπαδοί συντελούν ενεργά στην παραγωγικότητα με αυτοθυσία, ενώ παράλληλα είναι παρακινούμενοι και διακατέχονται από υπερβάλλοντα ζήλο, αποσκοπώντας στο να δείξουν την ικανοποίηση και το σεβασμό τους προς το πρόσωπο του ηγέτη. Εντός αυτών των επισημάνσεων, φαίνεται πως ο χαρισματικός ηγέτης είναι καταλληλότερος, όταν τα καθήκοντα των υπαλλήλων αποτυπώνονται σε ένα ιδεολογικό υπόβαθρο ή όταν το υπάρχον περιβάλλον, διακρίνεται από μεγάλο βαθμό άγχους και αβεβαιότητας (Ακρίβος, 2016).

2.6 ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ

2.6.1 ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ ΗΓΕΤΗΣ

Ο συγκεκριμένος τύπος ηγέτη, αποβαίνει εξαιρετικά αποτελεσματικός σε κρίσιμες και έκτακτες καταστάσεις. Ο οραματιστής ηγέτης, διακατέχεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

- Παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους
- Καθιστά σαφή τον ρόλο του εκάστοτε υπαλλήλου
- Εξασφαλίζει την όσο τη δυνατόν μεγαλύτερη δέσμευση από τους εργαζομένους, αναφορικά με την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Οριοθετεί και αποσαφηνίζει το πρωτόκολλο
- Παρέχει ενημέρωση και πληροφορίες στους εργαζομένους σχετικά με την απόδοση τους
- Διαθέτει ένα σαφές σύστημα ανταμοιβών και ποινών
- Αφήνει τους υπαλλήλους να δράσουν σχετικά αυτόνομα και να καινοτομήσουν.

Σε κάθε περίπτωση, αυτός ο τύπος ηγεσίας ενδείκνυται για μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και όχι για βραχυπρόθεσμα (Ακρίβος,2016).

2.6.2 ΕΠΙΒΛΗΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Ως επιβλητικός ηγέτης, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αυτός που ακολουθεί τον στρατιωτικό τρόπο ηγεσίας. Βασικά χαρακτηριστικά αυτού του τύπου είναι:

- Το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων
- Ο αυξημένος αριθμός περικοπών θέσεων εργασίας
- Η δημιουργία κλίματος εκφοβισμού και επιβολής
- Η συγκέντρωση όλων των εξουσιών, συμπεριλαμβανομένης και της λήψης αποφάσεων, στο πρόσωπο του.

Οι εργαζόμενοι χάνουν την υπευθυνότητα τους και αποστασιοποιούνται από την λήψη πρωτοβουλιών, φαινόμενο που καταστρέφει το σύστημα αμοιβών και ποινών, αφού ο επιβλητικός ηγέτης αδυνατεί να τους δώσει τα απαραίτητα κίνητρα και την επιβράβευση για να συνεχίσουν το έργο τους.

Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας, προτιμάται αρκετά συχνά, ωστόσο διακρίνεται από πολλές αδυναμίες και μειονεκτήματα και για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να εφαρμόζεται με ιδιαίτερη προσοχή και σε εξαιρετικές περιπτώσεις, όπου η επιχείρηση ή ο οργανισμός βιώνει μια κρίση (Ακρίβος, 2016).

2.6.3 ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ ΗΓΕΤΗΣ

Ο ηγέτης προπονητής, είναι ο αρμόδιος που δύναται να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία τους, αλλά και να είναι συνεπείς απέναντι στις επαγγελματικές και προσωπικές τους υποχρεώσεις και στόχους. Επίσης, τους παρέχει κίνητρα με σκοπό να σχεδιάσουν ένα πρόγραμμα που θα ακολουθηθεί, ώστε να επιτευχθεί ο τελικός στόχος μακροπρόθεσμα. Ο εν λόγω ηγέτης, είναι ικανότατος στον καταμερισμό εργασιών, συχνά ρισκάροντας μια πιθανή καθυστέρηση της διεκπεραίωσης του έργου, με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση της γνώσης και της σωστής ανάπτυξης (Ακρίβος, 2016).

Χαρακτηριστικά της θετικής επίδρασης του προπονητή ηγέτη θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα εξής:

- Η ευελιξία, αφήνοντας τον εργαζόμενο να πειραματιστεί κάτω υπό την επίβλεψη του και την παροχή εποικοδομητικών σχολίων.
- Η ευθύνη και η σαφήνεια, τα οποία επιτυγχάνονται με τον διαρκή και κατατοπιστικό διάλογο.
- Η δέσμευση, σύμφωνα με την οποία ο υπάλληλος λαμβάνει ενθαρρυντικά μηνύματα για να συνεχίσει με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο την εργασία του.

2.6.4 ΣΧΕΣΙΑΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Στον εν λόγω τύπο ηγέτη, πρωταρχική σημασία έχουν τα συναισθήματα των ατόμων μεμονωμένα και στο σύνολο τους ως ομάδα, και όχι οι στόχοι και οι υποχρεώσεις. Αυτός ο ηγέτης, στηρίζεται στην ανάπτυξη ισχυρών συναισθηματικών σχέσεων, οι οποίες συμβάλλουν θετικά στη δημιουργία ενός κλίματος ανταλλαγής απόψεων, εμπιστοσύνης και έμπνευσης, γεγονός που αυξάνει την ευελιξία και συντελεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους και στην υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών. Αυτός ο τύπος ηγέτη, προσφέρει συνεχώς και απλόχερα την επιβράβευση, ενώ κατά την εφαρμογή της ηγεσίας του, απουσιάζουν οι αυστηροί κανόνες.

Ωστόσο, πέρα από την πληθώρα πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει, εμφανίζει και μειονεκτήματα, το κυριότερο εκ των οποίων, είναι η αδυναμία βελτίωσης των χαμηλών αποδόσεων των εργαζομένων, αφού δεν είναι σε θέση να τους μεταφέρει το μήνυμα της μη ανοχής της μετριότητας (Ακρίβος, 2016).

2.6.5 ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Ο δημοκρατικός τύπος ηγέτη, είναι εκείνος ο οποίος επιζητά την ομαλή και λειτουργική συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας του, και αφιερώνει αρκετό χρόνο για να το επιτύχει. Σημαντικό χρόνο όμως, διαθέτει και στην προσπάθεια έμπνευσης εμπιστοσύνης, σεβασμού και δέσμευσης από τα μέλη της ομάδας. Μέσω της δημοκρατικής αυτής αντιμετώπισης, εξασφαλίζεται η ευελιξία, η υπευθυνότητα και το υψηλό ηθικό των υφισταμένων. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να διασαφηνιστεί πως ο δημοκρατικός ηγέτης δεν είναι ο καταλληλότερος σε όλες τις περιπτώσεις, διότι ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες, άλλοι τύποι ηγεσίας μπορούν να επιφέρουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη δημιουργία συναινετικού κλίματος. Το βασικότερο μειονέκτημα που παρουσιάζει, είναι η απώλεια σημαντικού χρόνου σε κρίσιμες καταστάσεις και να μην είναι δυνατή η επανεξέταση του εκάστοτε ζητήματος (Ακρίβος, 2016).

Αυτός ο τύπος ηγεσίας, ενδείκνυται να ακολουθηθεί όταν ο ηγέτης εργάζεται μέσα σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας και ασάφειας και δεν είναι πεπεισμένος για την κατεύθυνση που πρέπει να επιλέξει. Απαραίτητο σε αυτή την περίπτωση, είναι τα μέλη της ομάδας να μπορούν

να προσφέρουν χρήσιμες και εναλλακτικές ιδέες, με σκοπό την ταχύτατη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

2.6.6 ΡΥΘΜΙΣΤΗΣ ΗΓΕΤΗΣ

Ο ρυθμιστής ηγέτης, είναι εκείνος ο τύπος ηγέτη που επιδιώκει και απαιτεί υψηλές αποδόσεις, τόσο από τους υφισταμένους του, όσο και από τον εαυτό του. Θέτει ως στόχο τα καλύτερα και γρηγορότερα αποτελέσματα, απαιτώντας και από τους υφισταμένους να συμμερίζονται τους σκοπούς και το όραμα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Είναι σε θέση να διακρίνει εύκολα τους εργαζομένους που σημειώνουν χαμηλή παραγωγικότητα και να τους αντικαθιστά άμεσα σε περίπτωση που δεν βελτιώνουν την απόδοση τους, γεγονός που καταστρέφει το κλίμα της ομάδας. Με άλλα λόγια, οι υφιστάμενοι βιώνουν αισθήματα καταπίεσης, έλλειψης εμπιστοσύνης και δεν τους επιτρέπεται να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες, και κατά συνέπεια, πλήττεται η ευελιξία και η υπευθυνότητα, ενώ η εργασία χαρακτηρίζεται από τους εργαζομένους ως ανιαρή. Αυτός ο τύπος ηγεσίας, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην επικοινωνία των εργαζομένων, καθώς δεν παρέχει κίνητρα και επιβραβεύσεις (Ακρίβος, 2016).

2.6.7 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Ο χαρισματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από έντονη προσωπικότητα και ιδιαίτερη αυτοπεποίθηση, ενώ επιπρόσθετα είναι σε θέση να μεταφέρει τα οράματα της επιχείρησης ή του οργανισμού στους υφισταμένους του, ως ιδεατούς στόχους, κεντρίζοντας έτσι το ενδιαφέρον και την έμπνευση τους, ώστε να ασπαστούν αυτές τις απόψεις και να τις αποδεχτούν ως δικούς τους σκοπούς και να μοχθήσουν για την εκπλήρωση τους. Αυτός ο τύπος ηγέτη έχει την ικανότητα να αποπνέει στους οπαδούς τη σιγουριά και τη βεβαιότητα που τον συνοδεύουν και τον περιγράφουν, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ένα ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον, όπου όλοι οι συμμετέχοντες μπορούν να εκφράζουν την άποψη τους. Ωστόσο, αυτή η υπέρμετρη ελευθερία που παρέχεται, πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει και σε αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα (Ακρίβος, 2016).

2.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ

Η σωστή λειτουργία των σχολικών μονάδων, βασίζεται κατά κύριο λόγο στην αποτελεσματική τους διοίκηση και ηγεσία, η οποία απαιτεί την ύπαρξη κατάλληλων γνώσεων από τα διευθυντικά στελέχη, αλλά και την υιοθέτηση και εφαρμογή της σωστής ηγετικής συμπεριφοράς (Bezzina, 2000). Ο ηγέτης μιας σχολικής μονάδας, συνεπώς, είναι ο διευθυντής της, και ο ρόλος του είναι διττός, καθώς ως μέλος της ομάδας των εκπαιδευτικών και των μαθητών που ηγείται, θα πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους, ενώ ως φορέας ευθύνης, διορισμένος, καλείται να υπακούει στις οδηγίες και τις εντολές των ανωτέρων του στην εκπαιδευτική ιεραρχία. Είναι εμφανές, συνεπώς, ότι κατά την άσκηση εξουσίας είναι δυνατόν να επηρεαστεί τόσο από τις οδηγίες των ανωτέρων του, όσο και από την προσωπικότητα του ιδίου και τις ικανότητες που διαθέτει. Καλείται, λοιπόν, να υπηρετήσει τους γενικούς σκοπούς, όπως αυτοί προσδιορίζονται από την πολιτεία, με απώτερο στόχο τη σωστή λειτουργία του σχολείου, αλλά και την διαμόρφωση της προσωπικότητας των μαθητών (Κωτσίκης, 1993). Ο ρόλος του σύγχρονου διευθυντή, απαιτεί μια σωρεία υποχρεώσεων, όπως είναι οι διοικητικές και οι γραφειοκρατικές, οι οποίες θα πρέπει να συνδυαστούν άψογα με τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων που θα επιφέρουν τη διαμόρφωση ενός ευχάριστου και φιλικού σχολικού κλίματος (Σαΐτης, 2000β). Ο πολύπλοκος αυτός ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας, αλλά και η υιοθέτηση μιας λειτουργικής και σωστής ηγετικής συμπεριφοράς, χρήζει της ύπαρξης ιδιαιτέρων ικανοτήτων και δεξιοτήτων (Hay, 2006). Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι από μόνη της η υψηλή κατάρτιση των διευθυντών, δεν αποτελεί ικανό παράγοντα για την εμφάνιση καλύτερης απόδοσης, ενώ αν υπάρχει μια στέρεη και λειτουργική σχέση ανάμεσα στο διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, είναι δυνατόν οι τελευταίοι να αποδέχονται ή και να παραβλέπουν μικρά λάθη της διοίκησης.

Σύμφωνα με τους Everard και Morris (1999), οι ικανοί διευθυντές σχολικής μονάδας καλούνται να:

- Εκπληρώνουν τις ανάγκες των εκπαιδευτικών για αναγνώριση και ανέλιξη στην εργασία τους, εστιάζοντας στον χαρακτήρα του καθενός ξεχωριστά.

- Προσαρμόζουν την ηγετική συμπεριφορά τους ανάλογα με τους εμπλεκόμενους και τις ανάγκες και απαιτήσεις της κάθε περίπτωσης.

Ο διευθυντής του σχολείου θα πρέπει να δίνει έμφαση στη διαμόρφωση των σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας, καθώς μέσω της σωστής συνεργασίας, μπορεί να επιτευχθεί η διαμόρφωση ενός ευχάριστου παιδαγωγικού περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα λήψης αποφάσεων, την ικανότητα προγραμματισμού και συντονισμού, τη ψυχική δύναμη για να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις πιέσεις, να είναι ειλικρινής και αμερόληπτος και να έχει σταθερότητα και προσαρμοστικότητα. Οι επικρατούσες συνθήκες στη σχολική μονάδα, τείνουν να επηρεάζουν τον διευθυντή, και γι' αυτό καλείται με την εφαρμογή της επιστημονικής και ηγετικής του ικανότητας, να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα αποδοχής από τους υφισταμένους του, και κατ' επέκταση τη διασφάλιση της σταθερότητας του εργασιακού περιβάλλοντος (Κωτσίκης, 1993).

2.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΗ ΩΣ COACH

Στο σχολικό περιβάλλον, ο εκπαιδευτικός καλείται να έχει διττό ρόλο, αυτόν του καθηγητή, αλλά και αυτόν του «μαθητή», να μπορεί να ανακαλύπτει αυτούς που κατέχουν τη γνώση και εκείνους που παρουσιάζουν κενά, ενώ ταυτόχρονα να δημιουργεί το έναυσμα για συστηματική σκέψη. Στην πραγματικότητα, ο ρόλος του παραπέμπει σε ρόλο προπονητή – coach, αφού αναλαμβάνει την ευθύνη της εμψύχωσης να αναλαμβάνουν οι μαθητές του πρωτοβουλίες, βελτιώνοντας την ομαλή λειτουργία τόσο της τάξης, όσο και ολόκληρου του σχολείου. Ο εκπαιδευτικός αποσκοπεί στην υλοποίηση του τρίπτυχου «αναγνώριση – δημιουργία – ενδυνάμωση», και στα πλαίσια αυτού του στόχου, εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό πλαίσιο επικοινωνίας, μεταξύ των μαθητών και του ιδίου (Evered&Selman, 1989 ; Park, Yang&McLean, 2008). Στα πλαίσια αυτής της μορφής ηγεσίας, οι μαθητές παρακινούνται συνεχώς να αναπτύξουν τις γνωστικές και κοινωνικές τους ικανότητες και συνεπώς να βελτιώνουν την απόδοση τους (Park, McLean&Yang, 2008). Πιο συγκεκριμένα, η καθοδήγηση από τον δάσκαλο μπορεί να λειτουργήσει ως μια στρατηγική συνεχούς βελτίωσης, τόσο στην ατομική, όσο και στην ομαδική απόδοση (Ellinger, 2003). Αξιοσημείωτο είναι, επίσης, ότι μέσω αυτής της διαδικασίας, ακόμα και ο ίδιος ο εκπαιδευτικός δύναται να εμπλουτίσει το γνωστικό και μαθησιακό τους επίπεδο, αλλά και τις κοινωνικές τους δεξιότητες, εντός ενός πλαισίου συνεχών αλληλεπιδράσεων.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό, παρέχονται όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες, αναφορικά με την έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο της εν λόγω μελέτης. Παρατίθενται όλα τα στοιχεία αναφορικά με το σκοπό διεξαγωγής της έρευνας, το δείγμα της έρευνας, τη διαδικασία δειγματοληψίας, τον τρόπο δόμησης του ερωτηματολογίου, τον τύπο των ερωτήσεων και τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων.

Στόχος της παρούσας έρευνας, ήταν να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Επιπλέον, επιδιώχθηκε να διαπιστωθεί η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη συμπεριφορά του καθηγητή και την απόδοση των μαθητών. Τέλος, σημαντικός σκοπός της εν λόγω μελέτης, ήταν και η διερεύνηση των τεχνικών που ακολουθούν οι καθηγητές προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες.

Ο πληθυσμός από τον οποίο αντλήθηκαν τα πρωτογενή δεδομένα της έρευνας, ήταν καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Λόγω της αδυναμίας να εκτελεστεί εξαντλητική έρευνα, επελέγη η διεξαγωγή δειγματοληπτικής έρευνας, με τη μέθοδο των αντιπροσωπευτικών μονάδων (σε σχέση με το φύλο και την ειδικότητα). Συγκεκριμένα, μοιράστηκαν συνολικά 78 ερωτηματολόγια εκ των οποίων, συμπληρώθηκαν πλήρως τα 50. Η συμπλήρωση πραγματοποιήθηκε στο χώρο εργασίας των καθηγητών, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή σύνδεση με τον σκοπό της έρευνας. Να τονιστεί πως πριν τη συμπλήρωση, εξηγήθηκαν εκτενώς στους καθηγητές οι στόχοι της έρευνας, αποδόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην εξάλειψη οποιονδήποτε δισταγμών αναφορικά με την εμπιστευτικότητα των στοιχείων και τους παρέχονταν ως επιλογή η μη συμπλήρωση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, εάν δεν το επιθυμούσαν. Τέλος, να σημειωθεί πώς η διανομή και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε από 10 Ιουνίου έως 20 Ιουνίου του 2017.

Για τη δόμηση του παρόντος ερωτηματολογίου, προσαρμόστηκε στα δεδομένα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και έγινε σύνδεση με τους βασικούς άξονες της ηγετικής συμπεριφοράς.

Το ερωτηματολόγιο που προέκυψε, αποτελούνταν αποκλειστικά από ερωτήσεις κλειστού τύπου (πλην μίας). Αναλυτικότερα, άλλες από αυτές επιδέχονταν ως απάντηση «Ναι» ή «Όχι», άλλες ήταν πολλαπλής επιλογής και, τέλος, σε άλλες απαντούσε ο ερωτώμενος σημειώνοντας κάποια βαθμίδα σε κλίμακες Likert της μορφής [1-Διαφωνώ απόλυτα, 5-

Συμφωνώ απόλυτα], κ.α. Οι επιλογές αυτές προτιμήθηκαν, διότι η χρήση αυτού του τύπου ερωτήσεων πετυχαίνει (i) τη μείωση του απαιτούμενου χρόνου συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, (ii) την παροχή ευρέως φάσματος δυνατών απαντήσεων, (iii) την καλύτερη κατανόηση των ερωτήσεων από τους ερωτώμενους και (iv) την ευκολία στη διαχείριση και την κωδικοποίησή τους.

Αφού συγκεντρώθηκαν τα απαντημένα ερωτηματολόγια, οι απαντήσεις καταχωρήθηκαν στην έκδοση 20 του περιβάλλοντος IBM SPSS. Πρόκειται για ένα στατιστικό πακέτο ανάλυσης δεδομένων, το οποίο παρέχει στο χρήστη, δυνατότητες για δημιουργία αναφορών, ανάλυση και μοντελοποίηση δεδομένων, καθώς και για γραφική αναπαράσταση τους. Κατά την ανάλυση, εξήχθησαν και σχολιάστηκαν οι πίνακες συχνοτήτων και κάποια στατιστικά μέτρα των απαντήσεων των ερωτηθέντων για κάθε ερώτηση και εκτελέστηκαν τα κατάλληλα test, ώστε να διερευνηθούν τυχόν αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών.

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα αποτελέσματα έρευνας που ακολουθούν είναι δομημένα με βάση τη ροή των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, που υπάρχει στο παράρτημα, και γίνονται ορισμένα σχόλια στα σημεία που εμφανίζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την παρούσα έρευνα.

ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	23	46,0	46,0	46,0
	ΓΥΝΑΙΚΑ	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΧΡΙ 35	4	8,0	8,3	8,3
	36-45	17	34,0	35,4	43,8
	46-55	22	44,0	45,8	89,6
	56 ΚΑΙ ΑΝΩ	5	10,0	10,4	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΓΓΑΜΟΣ	29	58,0	59,2	59,2
	ΑΓΑΜΟΣ	20	40,0	40,8	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

ΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΧΡΙ 10	12	24,0	25,0	25,0
	11-20	27	54,0	56,3	81,3
	20+	9	18,0	18,8	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΕ	36	72,0	75,0	75,0
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	12	24,0	25,0	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΣΗΜΕΡΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ \ ΡΙΑ	43	86,0	86,0	86,0
	ΔΑΣΚΑΛΑ	6	12,0	12,0	98,0
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΛΥΚΕΙΟΥ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	3	6,0	7,9	7,9
	ΦΥΣΙΚΗ ΑΓΩΓΗ	4	8,0	10,5	18,4
	ΙΣΤΟΡΙΑ	2	4,0	5,3	23,7
	ΦΥΣΙΚΗ	6	12,0	15,8	39,5
	ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΑ	5	10,0	13,2	52,6
	ΦΙΛΟΛΟΓΟΣ	5	10,0	13,2	65,8
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	4	8,0	10,5	76,3
	ΧΗΜΕΙΑ	4	8,0	10,5	86,8
	ΑΓΓΛΙΚΩΝ	2	4,0	5,3	92,1
	ΘΡΗΣΚΕΥΤΙΚΑ	1	2,0	2,6	94,7
	ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΑ	1	2,0	2,6	97,4
	ΓΑΛΛΙΚΑ	1	2,0	2,6	100,0
	Total	38	76,0	100,0	
Missing	System	12	24,0		
Total		50	100,0		

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΟΝΙΜΟΣ	36	72,0	81,8	81,8
	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	8	16,0	18,2	100,0
	Total	44	88,0	100,0	
Missing	System	6	12,0		
Total		50	100,0		

ΌΤΑΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΩ ΜΙΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗ, Η ΠΡΩΤΗ ΣΚΕΨΗ ΠΟΥ ΚΑΝΩ ΕΙΝΑΙ ¨ΠΟΙΟΥΣ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΒΡΩ ΓΙΑ ΝΑ ΒΟΗΘΗΣΟΥΝ¨ ΚΑΙ ΟΧΙ ¨ΤΙ ΜΠΟΡΩ ΕΓΩ ΝΑ ΚΑΝΩ¨?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	22	44,0	44,0	44,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	8,0	8,0	52,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	8	16,0	16,0	68,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	4	8,0	8,0	76,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΌΤΑΝ Η ΟΜΑΔΑ ΜΟΥ, ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΟΥ Η Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΕΙ ΝΑ ΠΕΤΥΧΕΙ ΕΝΑ ΣΤΟΧΟ, Η ΠΡΩΤΗ ΣΚΕΨΗ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΟΤΙ ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	10	20,0	20,0	20,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	14,0	14,0	34,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	12	24,0	24,0	58,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	10	20,0	20,0	78,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	22,0	22,0	100,0

ΌΤΑΝ Η ΟΜΑΔΑ ΜΟΥ, ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΟΥ Η Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΕΙ ΝΑ ΠΕΤΥΧΕΙ ΕΝΑ ΣΤΟΧΟ, Η ΠΡΩΤΗ ΣΚΕΨΗ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΟΤΙ ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	10	20,0	20,0	20,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	14,0	14,0	34,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	12	24,0	24,0	58,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	10	20,0	20,0	78,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΠΙΣΤΕΥΩ ΟΤΙ ΑΥΞΑΝΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΜΟΥ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΘΑ ΑΥΞΗΣΩ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΑΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	14,0	14,0	18,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	12	24,0	24,0	42,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	10	20,0	20,0	62,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πάνω από το 50% συμφωνεί ότι αυξάνοντας τις ηγετικές του ικανότητες θα αυξήσει σημαντικά και την αποτελεσματικότητά του.

ΕΠΑΦΙΕΜΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΡΡΟΗ ΠΟΥ ΕΧΩ ΣΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ ΠΑΡΑ ΣΤΗ ΘΕΣΗ Η ΤΟΝ ΤΙΤΛΟ ΜΟΥ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΤΟΥΣ ΠΕΙΣΩ ΝΑ ΜΕ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΟΥΝ Η ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΕΓΩ ΘΕΛΩ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	6	12,0	12,0	22,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	9	18,0	18,0	40,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	15	30,0	30,0	70,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΖΗΤΗΣΕΩΝ Η ΤΟΥ «ΚΑΤΑΙΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΙΔΕΩΝ» ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΣΤΡΕΦΟΝΤΑΙ ΣΕ ΜΕΝΑ ΚΑΙ ΖΗΤΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΒΟΥΛΗ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	12,0	12,0	12,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	8,0	8,0	20,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	13	26,0	26,0	46,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	32,0	32,0	78,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΣΤΗΡΙΖΟΜΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ ΠΑΡΑ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ ΚΑΠΟΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	7	14,0	14,0	14,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	8,0	8,0	22,0

	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	11	22,0	22,0	44,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	32,0	32,0	76,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΈΧΩ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟ ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΟ ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΩ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	18,0	18,0	18,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	14,0	14,0	32,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	8	16,0	16,0	48,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	19	38,0	38,0	86,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΈΧΩ ΒΡΕΙ ΜΕΝΤΟΡΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΥΣ, ΓΙΑ ΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΗΣ ΖΩΗΣ ΜΟΥ, ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΩ ΣΕ ΤΑΚΤΙΚΗ ΒΑΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	24,0	24,0	24,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	11	22,0	22,0	46,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	8	16,0	16,0	62,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	14	28,0	28,0	90,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΓΙΑ ΝΑ ΠΡΟΑΓΩ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΜΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΔΙΑΒΑΖΩ ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ ΕΞΙ ΒΙΒΛΙΑ Η ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΩ ΔΩΔΕΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΙΑ ΑΥΤΟ ΤΟ ΣΚΟΠΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	21	42,0	42,0	42,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	11	22,0	22,0	64,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	10	20,0	20,0	84,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	4	8,0	8,0	92,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Το 66% των ερωτώμενων διαφωνούν ότι για να προάγουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη διαβάζουν τουλάχιστον έξι βιβλία ή παρακολουθούν 12 σεμινάρια για αυτό το σκοπό

ΕΝΤΟΠΙΖΩ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ, ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΧΟΥΝ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΣΤΙΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΑΝΑΛΑΒΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	17	34,0	35,4	35,4
	ΔΙΑΦΩΝΩ	8	16,0	16,7	52,1
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	8	16,0	16,7	68,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ	10	20,0	20,8	89,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	10,0	10,4	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

ΜΠΟΡΩ ΞΕΚΑΘΑΡΑ ΝΑ ΔΩ ΤΟ ΔΡΟΜΟ ΠΟΥ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΜΟΥ, ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΟΧΙ ΜΟΝΟ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΑΥΤΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	12,0	12,2	12,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ	8	16,0	16,3	28,6
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	15	30,0	30,6	59,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ	12	24,0	24,5	83,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	8	16,0	16,3	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

ΜΟΥ ΖΗΤΕΙΤΑΙ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΩ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	12,0	13,3	13,3
	ΔΙΑΦΩΝΩ	6	12,0	13,3	26,7
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	16	32,0	35,6	62,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	22,0	24,4	86,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	12,0	13,3	100,0
	Total	45	90,0	100,0	
Missing	System	5	10,0		
Total		50	100,0		

ΔΕΝ ΜΕ ΕΝΟΧΛΕΙ ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ ΠΟΥ ΟΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ ΜΟΥ ΕΧΟΥΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΤΟΥΣ ΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥΣ, ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΘΕΩΡΩ ΩΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΠΟΥ ΜΟΥ ΔΙΝΕΤΑΙ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΤΟΥΣ ΒΟΗΘΗΣΩ ΚΑΙ ΝΑ ΤΟΥΣ ΦΑΝΩ ΧΡΗΣΙΜΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	12,0	12,2	12,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	14,0	14,3	26,5
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	18	36,0	36,7	63,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	22,0	22,4	85,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	7	14,0	14,3	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

ΑΝΑΖΗΤΩ ΤΡΟΠΟΥΣ ΝΑ ΚΑΝΩ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΠΟΥ ΗΓΟΥΜΑΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	5	10,0	10,0	12,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	12	24,0	24,0	36,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	10	20,0	20,0	56,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΝΤΛΩ ΜΕΓΑΛΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΒΟΗΘΩΝΤΑΣ ΑΛΛΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΝΑ ΠΕΤΥΧΟΥΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	4,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	9	18,0	18,0	22,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	12	24,0	24,0	46,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό αντλεί μεγάλη προσωπική ικανοποίηση βοηθώντας άλλους ανθρώπους να πετύχουν

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΠΟΥ ΗΓΟΥΜΑΙ ΜΟΥ ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΝΤΑΙ ΕΥΑΙΣΘΗΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΤΟΥΣ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	8,0	8,0	12,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	13	26,0	26,0	38,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	12	24,0	24,0	62,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΌΤΑΝ ΛΕΩ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ ΜΟΥ ΟΤΙ ΘΑ ΚΑΝΩ ΚΑΤΙ, ΑΥΤΟΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΥΠΟΛΟΓΙΖΕΙ ΣΕ ΜΕΝΑ ΟΤΙ ΘΑ ΤΗΡΗΣΩ ΤΙΣ ΔΕΣΜΕΥΣΕΙΣ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	4,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	7	14,0	14,0	18,0

	ΣΥΜΦΩΝΩ	12	24,0	24,0	42,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι οι συνεργάτες τους μπορούν να υπολογίζουν σε αυτούς ότι θα τηρήσουν τις δεσμεύσεις τους

ΑΠΟΦΕΥΓΩ ΝΑ ΥΠΟΤΙΜΩ ΤΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ Η ΝΑ ΜΙΛΩ ΠΙΣΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΑΤΗ ΤΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	6,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	6	12,0	12,0	18,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	10	20,0	20,0	38,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι αποφεύγουν να υποτιμούν τις απόψεις των άλλων ή να μιλούν πίσω από την πλάτη τους

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΠΟΥ ΜΕ ΞΕΡΟΥΝ ΘΕΩΡΟΥΝ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΜΑΖΙ ΜΟΥ ΑΠΛΑ ΓΙΑ ΝΑ ΠΕΡΝΟΥΝ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΤΟΥΣ ΜΑΖΙ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,0	4,0	8,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	20	40,0	40,0	48,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	19	38,0	38,0	86,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΒΓΑΙΝΩ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΟΥ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΝΑ ΔΕΙΞΩ ΣΕΒΑΣΜΟ ΚΑΙ ΠΙΣΤΗ ΣΤΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΠΟΥ ΗΓΟΥΜΑΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,0	4,0	8,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	17	34,0	34,0	42,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	15	30,0	30,0	72,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΠΑΙΡΝΩ ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΩ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΡΙΣΚΟ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΧΕΙ ΕΥΝΟΪΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΟΠΑΔΟΥΣ ΜΟΥ, ΑΚΟΜΗ ΚΑΙ ΑΝ ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΝΕΝΑ ΟΦΕΛΟΣ ΓΙΑ ΜΕΝΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,0	4,0	6,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	14	28,0	28,0	34,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	17	34,0	34,0	68,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΜΠΟΡΩ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΜΕΤΡΗΣΩ ΤΗΝ ΗΘΙΚΗ ΜΙΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΑΙΘΟΥΣΑ ΓΕΜΑΤΗ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ, ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ ΕΙΤΕ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,0	6,0	6,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	3	6,0	6,0	12,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	11	22,0	22,0	34,0

	ΣΥΜΦΩΝΩ	17	34,0	34,0	68,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΣΥΧΝΑ ΚΑΝΩ ΤΙΣ ΣΩΣΤΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ ΑΚΟΜΗ ΚΑΙ ΑΝ ΔΕΝ ΞΕΡΩ ΤΟ ΓΙΑΤΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,0	6,0	6,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,0	4,0	10,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	11	22,0	22,0	32,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	21	42,0	42,0	74,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι κάνουν τις σωστές ενέργειες ως ηγέτες ακόμα και αν δεν ξέρουν το γιατί

ΜΠΟΡΩ ΝΑ «ΔΙΑΒΑΣΩ» ΜΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΝΑ ΑΝΤΙΛΗΦΘΩ ΤΙΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΚΟΜΗ ΚΑΙ ΑΝ ΔΕΝ ΕΧΩ ΣΥΛΛΕΞΕΙ ΑΠΤΟ ΥΛΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,0	6,0	6,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	8,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	14	28,0	28,0	36,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	17	34,0	34,0	70,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΙΜΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΠΟΥ ΣΥΓΧΡΩΤΙΖΟΜΑΙ Η ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΕ ΜΕΝΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,0	4,0	6,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	12	24,0	24,0	30,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	19	38,0	38,0	68,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΠΕΡΙΜΕΝΩ ΟΤΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΠΟΥ ΠΡΟΣΕΛΚΥΩ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΟΜΟΙΟΙ ΜΕ ΜΕΝΑ ΣΤΙΣ ΑΞΙΕΣ, ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,0	4,0	8,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	11	22,0	22,0	30,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	19	38,0	38,0	68,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΚΑΜΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΕΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΠΡΟΣΛΗΦΘΕΙ ΣΤΟΝ ΙΔΙΟ ΒΑΘΜΟ ΟΣΟ Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΜΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,0	4,0	8,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	10	20,0	20,0	28,0

	ΣΥΜΦΩΝΩ	20	40,0	40,0	68,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΌΤΑΝ ΕΙΜΑΙ ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟΣ ΣΕ ΜΙΑ ΗΓΕΤΙΚΗ ΘΕΣΗ, ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΠΡΑΓΜΑ ΠΟΥ ΠΡΟΣΠΑΘΩ ΝΑ ΚΑΝΩ ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΣΥΝΔΕΘΩ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΑΝΗΚΟΥΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	8,0	8,0	12,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	5	10,0	10,0	22,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	22	44,0	44,0	66,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Η προσωπική σύνδεση φαίνεται ως αναγκαία προϋπόθεση για αποτελεσματική ηγεσία.

ΓΝΩΡΙΖΩ ΤΗΝ ΙΣΤΟΡΙΑ, ΤΙΣ ΕΛΠΙΔΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΟΝΕΙΡΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΠΟΥ ΗΓΟΥΜΑΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,1	4,1
	ΔΙΑΦΩΝΩ	3	6,0	6,1	10,2
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	7	14,0	14,3	24,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	19	38,0	38,8	63,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	18	36,0	36,7	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Η γνώση των προσωπικών αξιών και οραμάτων θεωρείται ως προϋπόθεση για αποτελεσματική ηγεσία.

ΑΠΟΦΕΥΓΩ ΝΑ ΖΗΤΩ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΝΑ ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΜΕΧΡΙΣ ΟΤΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΟΥΜΕ ΜΙΑ ΣΧΕΣΗ ΠΟΥ ΞΕΠΕΡΝΑ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	6,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	11	22,0	22,0	28,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	20	40,0	40,0	68,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πρώτα επιτυγχάνεται η προσωπική επαφή και μετά προχωρούν στην εκτέλεση της εργασίας.

ΣΚΕΦΤΟΜΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΚΑΙ ΕΙΜΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΟΣ ΣΤΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΠΟΥ ΘΑ ΕΧΩ ΔΙΠΛΑ ΜΟΥ ΤΟΣΟ ΣΕ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΟΣΟ ΚΑΙ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,0	4,0	8,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	8	16,0	16,0	24,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	22,0	22,0	46,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Η στρατηγική σκέψη στηρίζει την ηγεσία.

ΣΥΧΝΑ ΣΤΗΡΙΖΟΜΑΙ ΣΕ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΣΤΗ ΖΩΗ ΜΟΥ ΓΙΑ ΝΑ ΦΕΡΩ ΕΙΣ ΠΕΡΑΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,0	6,0	6,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	8,0

	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	9	18,0	18,0	26,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	22,0	22,0	48,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Οι καθηγητές έχουν ανάγκη να στηρίζονται στους δικούς τους ανθρώπους.

ΠΙΣΤΕΥΩ ΟΤΙ ΠΑΝΩ ΑΠΟ ΤΟ 50% ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΣΤΟΧΟΥ ΑΝΗΚΕΙ ΣΤΑ ΑΤΟΜΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	8,0	8,0	10,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	7	14,0	14,0	24,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	12	24,0	24,0	48,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Η επιτυχία ενός ηγέτη εξαρτάται σημαντικά από την ομαδική εργασία και την απόδοση των οπαδών του.

ΕΝΑΓΚΑΛΙΖΟΜΑΙ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΜΕ ΕΥΚΟΛΙΑ ΚΑΙ ΝΟΙΩΘΩ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ ΜΕ ΤΙΣ ΠΑΓΙΩΜΕΝΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	4,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	5	10,0	10,0	14,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	14	28,0	28,0	42,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Ως ηγέτες εναγκαλίζονται την αλλαγή.

ΠΙΣΤΕΥΩ ΟΤΙ ΟΣΟ ΤΑΛΑΝΤΟΥΧΟΙ ΚΑΙ ΑΝ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΜΕΝΑ ΔΕΝ ΘΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	7	14,0	14,0	16,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	13	26,0	26,0	42,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Προτιμούν να έχουν κοντά τους ταλαντούχους ανθρώπους και δεν φοβούνται για την ασφάλειά τους.

ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΗΘΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΜΟΥ ΝΑ ΕΚΧΩΡΩ ΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΠΟΥ ΗΓΟΥΜΑΙ ΤΗΝ ΕΞΟΥΣΙΑ ΝΑ ΑΠΟΦΑΣΙΖΟΥΝ ΚΑΙ ΝΑ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,0	6,0	6,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	8,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	7	14,0	14,0	22,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	10	20,0	20,0	42,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Επιλέγουν την εξουσιοδότηση ως μέσο ενίσχυσης της ηγετικής τους συμπεριφοράς.

ΕΑΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΩ ΜΙΑ ΑΝΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ ΣΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΜΟΥ, ΕΞΕΤΑΖΩ ΠΡΩΤΑ ΤΗ ΔΙΚΗ ΜΟΥ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΑΠΕΥΘΥΝΟΜΑΙ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	6	12,0	12,0	16,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	13	26,0	26,0	42,0

	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΠΙΔΙΩΚΩ ΣΥΝΕΧΩΣ ΤΑ ΕΡΓΑ ΜΟΥ ΝΑ ΒΡΙΣΚΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΡΜΟΝΙΑ ΜΕ ΤΑ ΛΟΓΙΑ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	6	12,0	12,2	12,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ	6	12,0	12,2	24,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	37	74,0	75,5	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

ΚΑΝΩ ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΚΑΙ ΟΧΙ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΘΕΛΩ ΕΠΕΙΔΗ ΕΧΩ ΣΥΝΕΙΔΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙ ΟΤΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩ ΩΣ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	4,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	4	8,0	8,0	12,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	6	12,0	12,0	24,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	38	76,0	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Επιδιώκουν να αποτελούν παράδειγμα για τους μαθητές τους.

ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΩ ΟΤΙ ΜΙΑ ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΤΟΣΟ ΕΠΙΖΗΜΙΑ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΣΟ Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	2	4,0	4,1	4,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ	10	20,0	20,4	24,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	37	74,0	75,5	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Η αξιοπιστία είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για τους καθηγητές.

ΠΕΡΙΜΕΝΩ ΝΑ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΩ ΟΤΙ ΤΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΤΟΜΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΔΕΙΧΝΟΥΝ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΕ ΜΕΝΑ ΠΡΙΝ ΤΟΥΣ ΖΗΤΗΣΩ ΝΑ ΔΕΣΜΕΥΤΟΥΝ ΜΕ ΤΟ ΟΡΑΜΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	2,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	3	6,0	6,0	8,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	22,0	22,0	30,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΚΟΜΑ ΚΑΙ ΟΤΑΝ ΟΙ ΙΔΕΕΣ ΜΟΥ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ ΤΟΣΟ ΚΑΛΕΣ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΤΕΙΝΟΥΝ ΝΑ ΣΥΝΤΑΣΣΟΝΤΑΙ ΜΑΖΙ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	12,0	12,0	12,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	14,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	6	12,0	12,0	26,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	13	26,0	26,0	52,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	24	48,0	48,0	100,0

ΑΚΟΜΑ ΚΑΙ ΟΤΑΝ ΟΙ ΙΔΕΕΣ ΜΟΥ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ ΤΟΣΟ ΚΑΛΕΣ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΤΕΙΝΟΥΝ ΝΑ ΣΥΝΤΑΣΣΟΝΤΑΙ ΜΑΖΙ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	12,0	12,0	12,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	14,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	6	12,0	12,0	26,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	13	26,0	26,0	52,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΌΤΑΝ ΗΓΟΥΜΑΙ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ ΤΕΡΑΣΤΙΑ ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝ ΘΑ ΠΕΤΥΧΕΙ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,0	4,0	6,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	4	8,0	8,0	14,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	10	20,0	20,0	34,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΑΝ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΝΩΜΕΝΑ ΓΙΑ ΝΑ ΠΕΤΥΧΟΥΝ ΤΟ ΟΡΑΜΑ, ΠΑΙΡΝΩ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΝΑ ΤΟΥΣ ΦΕΡΩ ΣΤΟ ΙΔΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	4,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	1	2,0	2,0	6,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	22,0	22,0	28,0

	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΚΑΝΩ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΘΥΣΙΕΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΝΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΩ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ, ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ Η ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	2	4,0	4,0	6,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	10	20,0	20,0	26,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	37	74,0	74,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΔΙΑΤΗΡΩ ΤΟΝ ΥΨΗΛΟ ΜΟΥ ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗ ΘΕΤΙΚΗ ΣΤΑΣΗ ΚΑΘΕ ΜΕΡΑ ΠΡΟΣ ΟΦΕΛΟΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	3	6,0	6,0	8,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	6	12,0	12,0	20,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	40	80,0	80,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ ΠΟΥ ΠΑΙΡΝΩ ΜΙΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΕΞΕΤΑΖΩ ΠΩΣ ΑΥΤΗ Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΘΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ ΠΗΓΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΟΥ Η ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	2	4,0	4,0	6,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	22,0	22,0	28,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΠΙΝΟΩ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΩ ΣΗΜΕΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΟΤΑΝ ΕΙΣΑΓΩ ΜΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΚΑΤΕΣΤΗΜΕΝΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	4	8,0	8,0	10,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	22,0	22,0	32,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΠΟΦΕΥΓΩ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΟΥ ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΤΗΝ ΗΓΕΤΙΚΗ ΜΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑ, ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΑΠΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Η ΔΕΝ ΜΕ ΑΝΤΑΜΕΙΒΟΥΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	8	16,0	16,0	20,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	8	16,0	16,0	36,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	32	64,0	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΦΡΟΝΤΙΖΩ ΝΑ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΩ ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΧΡΟΝΟ ΗΜΕΡΗΣΙΩΣ, ΜΗΝΙΑΙΩΣ ΚΑΙ ΕΤΗΣΙΩΣ ΓΙΑ ΝΑ ΣΧΕΔΙΑΖΩ ΤΙΣ ΕΠΕΡΧΟΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,0	2,0	2,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	8	16,0	16,0	18,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	11	22,0	22,0	40,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΩ ΟΠΟΙΟΔΗΠΟΤΕ ΚΑΘΗΚΟΝ ΜΟΥ ΣΕ ΜΕΛΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΜΟΥ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ ΚΑΤΑ 80% ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΟΣΟ ΕΓΩ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,0	6,0	6,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	6	12,0	12,0	18,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	32,0	32,0	50,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΓΝΩΡΙΖΩ ΟΤΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙΣ ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥΣ ΕΙΝΑΙ ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΝΩ ΘΥΣΙΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΓΙΝΩ ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΕΦΟΣΟΝ ΔΕΝ ΠΑΡΑΒΙΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,0	6,1	6,1
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	5	10,0	10,2	16,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	32,0	32,7	49,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	25	50,0	51,0	100,0
	Total	49	98,0	100,0	

Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

ΠΕΡΙΜΕΝΩ ΟΤΙ ΕΓΩ ΘΑ ΔΩΣΩ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΠΑΔΟΥΣ ΜΟΥ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΩ ΕΝΑ ΟΡΑΜΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,0	6,0	6,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	4	8,0	8,0	14,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	15	30,0	30,0	44,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΘΑ ΠΑΡΑΙΤΗΘΩ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΜΟΥ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΝΑ ΓΙΝΩ ΟΣΟ ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΜΠΟΡΩ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	28,0	28,0	28,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	30,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	5	10,0	10,0	40,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	12	24,0	24,0	64,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΘΑ ΚΑΤΑΒΑΛΛΩ ΚΑΘΕ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΩ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΙΔΙΟ ΤΡΟΠΟ ΟΠΩΣ ΥΠΟΛΟΓΙΖΩ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	10,0	10,0	10,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	12,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	5	10,0	10,0	22,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	16	32,0	32,0	54,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΘΑ ΞΕΚΙΝΗΣΩ ΚΑΤΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΕΣΤΩ ΚΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΜΗ ΙΔΑΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΤΑΝ ΓΝΩΡΙΖΩ ΟΤΙ ΕΦΤΑΣΕ Η ΩΡΑ ΤΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	8,0	8,0	8,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	4	8,0	8,0	16,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	20	40,0	40,0	56,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΘΩ ΠΟΤΕ ΚΑΙ ΕΑΝ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΕΙΝΑΙ ΕΤΟΙΜΟΙ ΓΙΑ ΜΙΑ ΙΔΕΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,0	6,0	6,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	8,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	5	10,0	10,0	18,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	14	28,0	28,0	46,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΠΙΣΤΕΥΩ ΟΤΙ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΜΕΓΑΛΩΣΩ ΓΡΗΓΟΡΟΤΕΡΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕΣΩ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΤΩΝ ΠΑΡΑ ΜΕ ΟΠΟΙΟΔΗΠΟΤΕ ΑΛΛΟ ΜΕΣΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	8,0	8,2	8,2
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	3	6,0	6,1	14,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ	18	36,0	36,7	51,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	24	48,0	49,0	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

ΔΑΠΑΝΩ ΕΝΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΜΟΥ ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΩΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ 20% ΤΩΝ ΠΙΘΑΝΩΝ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	8,0	8,0	8,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	10,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	8	16,0	16,0	26,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	17	34,0	34,0	60,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΘΑ ΠΡΟΤΙΜΟΥΣΑ ΝΑ ΒΛΕΠΩ ΤΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ ΠΟΥ ΑΝΕΠΤΥΞΑ ΝΑ ΣΥΝΕΧΙΖΟΥΝ ΜΟΝΟΙ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑ ΝΑ ΤΟΥΣ ΚΡΑΤΩ ΥΠΟ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΜΟΥ ΕΤΣΙ ΩΣΤΕ ΝΑ ΓΙΝΩ Ο ΜΕΝΤΟΡΑΣ ΤΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	5	10,0	10,0	14,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	14	28,0	28,0	42,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Έχω καλη αισθηση του λογου η των λογων γιατι κρατω μια ηγετικη θεση και γιατι ηγουμαι αλλων ανθρωπων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	6	12,0	12,0	16,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	13	26,0	26,0	42,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΣΕ ΚΑΘΕ ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΔΙΗΛΘΑ ΕΙΧΑ ΕΝΤΟΠΙΣΕΙ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΣΥΝΕΧΙΣΟΥΝ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΜΕΝΑ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΑ ΣΕ ΑΥΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	6,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	7	14,0	14,0	20,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	14	28,0	28,0	48,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	26	52,0	52,0	100,0

ΣΕ ΚΑΘΕ ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΔΙΗΛΘΑ ΕΙΧΑ ΕΝΤΟΠΙΣΕΙ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΣΥΝΕΧΙΣΟΥΝ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΜΕΝΑ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΑ ΣΕ ΑΥΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	4,0	4,0	4,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,0	2,0	6,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	7	14,0	14,0	20,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	14	28,0	28,0	48,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΜΕ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΑΦΗΣΩ ΝΑ ΣΥΝΕΧΙΣΕΙ ΜΟΝΗ ΤΗΣ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ ΠΟΥ ΗΓΟΥΜΑΙ ΠΑΡΑ ΝΑ ΒΡΩ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ ΓΙΑ ΝΑ ΗΓΗΘΩ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,0	6,0	6,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	4	8,0	8,0	14,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	7	14,0	14,0	28,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο, παρατίθενται τα γενικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν τόσο από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που διενεργήθηκε, όσο και από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Αποδίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην απάντηση των τριών βασικών ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν στην εισαγωγή της μελέτης και τα οποία κλήθηκε ο ερευνητής να εξετάσει εις βάθος. Επιπλέον, καταγράφονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν και τα οποία αφορούν τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους που τέθηκαν στην εισαγωγή της εργασίας και για τους οποίους διεξήχθη η παρούσα μελέτη. Τέλος, πραγματοποιείται εισήγηση ενδεικτικών προτάσεων, προσανατολισμένων στην πρόληψη του σχολικού εκφοβισμού, καθώς η πρόληψη αποτελεί την ιδανικότερη λύση για την αποτελεσματικότερη καταπολέμηση και την ουσιαστική εκρίζωση του.

6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο ρόλος του εκπαιδευτικού θεωρείται καταλυτικός, καθώς καλείται να αναπτύξει ικανότητες και δεξιότητες των μαθητών, που θα τους καταστήσουν ικανούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών, να τους παρέχει την κατάλληλη ώθηση που θα οδηγήσει στην ανεξαρτησία και αυτονομία τους, να δημιουργήσει τις ιδανικές συνθήκες μάθησης, που θα καταστήσουν το σχολείο αληθινά ελκυστικό για τους μαθητές, έχοντας ως απώτερο στόχο την προετοιμασία των μαθητών ως των μελλοντικών ενεργών πολιτών της κοινωνίας. Η μεταμόρφωση του εκπαιδευτικού – γραφειοκράτη – δημόσιου υπάλληλου, σε εκπαιδευτικό – ηγέτη, θα πρέπει να αποτελεί τον προσωπικό στόχο κάθε εκπαιδευτικού. Ο εκπαιδευτικός – ηγέτης, είναι εκείνος ο οποίος θα εμφυσήσει «ζωή» στις καθημερινές επαναλαμβανόμενες λειτουργίες του σχολείου, επιτυγχάνοντας οι συνήθεις μαθητές να κατορθώσουν εξαιρετικά επιτεύγματα.

Εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού, ο εκπαιδευτικός μέσα από την ανάληψη ηγετικών ρόλων θα πρέπει να είναι ικανός να οργανώσει, να αναπτύξει και παράλληλα να συντονίσει ένα σύνολο κοινωνικοπαιδαγωγικών δράσεων που θα προσανατολίζονται στην ανάπτυξη των μαθητών του.

Μέσα από τα συμπεράσματα της έρευνας, είναι απαραίτητο, να απαντήσουμε στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της εργασίας και τα οποία κλήθηκε ο ερευνητής να εξετάσει:

- Ε1: Ποιο είναι το προφίλ του εκπαιδευτικού ηγέτη της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα σήμερα;

Σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του τυχαίου δείγματος από τα δημογραφικά στοιχεία προκύπτει ότι οι γυναίκες είναι περισσότερες από τους άντρες και το 25% των εκπαιδευτικών διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Είναι έγγαμοι στην πλειοψηφία τους και έχουν μόνιμη σχέση εργασίας, αφού εργάζονται στον δημόσιο τομέα.
Οι εκπαιδευτικοί δεν θεωρούν ότι η αποτυχία στην επίτευξη των στόχων ενός σχολείου δεν συνδέεται υποχρεωτικά με την έλλειψη ηγεσίας και ότι αν αυξήσουν τις ηγετικές τους ικανότητες θα γίνουν σίγουρα και αποτελεσματικότεροι στη δουλειά τους. Αντίθετα πιστεύουν ότι ένα σχολείο που έχει καλούς ηγέτες μπορεί να αναπτυχθεί γρηγορότερα παρά με οποιοδήποτε άλλο τρόπο.
Θεωρούν ότι η θέση που κατέχουν στην ιεραρχία δεν αρκεί για να αυξήσει την επιρροή τους στους άλλους αφού αυτή είναι αποτέλεσμα της δικής τους προσωπικότητας και χαρακτηριστικών. Πιστεύουν ότι είναι καλοί ηγέτες και σκέφτονται στρατηγικά.

- Ε2: Υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές που ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί κατά την άσκηση των καθηκόντων τους για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους;

Από την έρευνα προκύπτει τα παρακάτω συμπεράσματα ως προς αυτές τις πρακτικές που ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί:

- Επιλέγουν να επιλύουν μόνοι τους τα προβλήματα και δεν αναζητούν άτομα που θα μπορούσαν αν βοηθήσουν.
- Για να κάνουν τη δουλειά τους επιλέγουν να στηρίζονται περισσότερο στις σχέσεις που έχουν παρά στις διαδικασίες και την οργάνωση της εκπαιδευτικής μονάδας.

- Αναζητούν τρόπους που κάνουν την εργασία των μαθητών ευκολότερη.
- Ικανοποιείται από την επιτυχία των οπαδών-μαθητών τους.
- Επιδιώκουν να τηρούν τις δεσμεύσεις τους απέναντι στους μαθητές τους.
- Δεν υποτιμούν καμία από τις απόψεις των μαθητών τους.
- Αναλαμβάνουν ρίσκο προκειμένου να ωφελήσουν τους μαθητές τους.
- Συνδέονται πρώτα προσωπικά με τους μαθητές για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη τους και έπειτα προχωρούν στο έργο.
- Γνωρίζουν το ιστορικό των μαθητών τους.
- Δουλεύουν ομαδικά.
- Αποδέχονται και προωθούν τις αλλαγές και τις καινοτομίες.
- Επιλέγουν ικανά άτομα να έχουν δίπλα τους στα οποία εξουσιοδοτούν καθήκοντα και ρόλους.
- Θεωρούν σημαντικό τα έργα τους να βρίσκονται σε αρμονία με τα λόγια τους.
- Αναλαμβάνουν την ευθύνη της ομάδας.
- Ετοιμάζουν τους διαδόχους τους.

➢ Ε3: Τι θα πρέπει να κάνει, εκτός περιβάλλοντος εργασίας, ένας εκπαιδευτικός ώστε να καταφέρει να είναι και καλός ηγέτης σε μια εκπαιδευτική μονάδα;

Από την έρευνα προέκυψε ότι για να τα καταφέρει κάποιος να γίνει ηγέτης σε μία εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να:

- Ακολουθεί ένα συγκεκριμένο εβδομαδιαίο πρόγραμμα προσωπικής αν άνάπτυξης.
- Δεν χρησιμοποιεί κάποιο μέντορα ή καθοδηγητή (στην πλειοψηφία τους) αλλά στηρίζονται στα δικά τους πρόσωπα από όπου παίρνουν δύναμη.
- Δεν διαβάζει σχετικά βιβλία περί ηγεσίας ή παρακολουθεί σχετικά σεμινάρια.
- Φέρνουν κοντά τους, τους ομοίους τους ως προς τις αξίες και τις ικανότητες.
- Σχεδιάζουν σε τακτά χρονικά διαστήματα τη συμπεριφορά κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου τους.

•

7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Από την έρευνα προκύπτει ότι ο εκπαιδευτικός ηγέτης θα πρέπει συνοπτικά να διαθέτει τα παρακάτω προσόντα:

- Διοίκησης αλλαγών και εισαγωγής καινοτόμων δράσεων.
- Ανάπτυξης υφισταμένων και κάλυψη της ομάδας που ηγείται.
- Ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και μεθόδων αποτελεσματικής λειτουργίας των ομάδων.
- Υιοθέτηση της στρατηγικής σκέψης και απόκτηση εμπιστοσύνης στον εαυτό τους.
- Ανάληψη ρίσκου για την ενίσχυση των σχέσεων με τα μέλη της ομάδας.
- Έμφαση στις προσωπικές σχέσεις και όχι στις διαδικασίες και τις γραφειοκρατικές δομές.

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adller, A. (1984). *Individual Psychology*. Novi Sad: Matica Srpska.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999), "Re – examining the components of transformational leadership using the multifactor leadership questionnaire", *Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 72, pp.441 – 62.*
- Bass, B.M. (1985), "Leadership and performance beyond expectation", New York: Free Press. [In Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). NewYork: Free Press.]
- Bear, G., Cavalier, A., & Manning, M. (2002). Best Practices in School Discipline. In Thomas & Grimes (Eds). *Best Practices in School Psychology IV* (pp. 977 – 992). Bethesda, MD: National Association of School Psychologists.
- Bennis, W.&Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row.
- Bezzina, C. (2000). Educational leadership for twenty – first century Malta Q breaking the bonds of dependency .*International Journal of Educational Management, 14 (7),* 299 – 307.
- Calliabetsou-Coraca, P., (1990). *Linguistique appliquée à la didactique du français,*Athènes, Universitéd'Athènes.
- Clarke, L., (1994). *The essence of Change.* London: Prentice Hill
- Datnow, A.&Stringfield, S. (2000). Working together for reliable school reform. *Journal of Education for Students placed at Risk, 5 (4), 183 – 204.*
- Ellinger, D. (2003), "Antecedents and Consequences of Coaching Behavior", *Performance Improvement Quarterly, Vol. 16,No 1, pp. 5-28.*
- Everard, B. &Morris, G., (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση* (μτφ Ε.Α.Π.), Πάτρα: ΕΑΠ.

- Evered, R. and Selman, J. (1989), "Coaching and the Art of Management", *Organizational Dynamics, Vol.18, No 2, pp. 16-32.*
- Fontana, D. (1994). *Managing Classroom Behaviour*. BPS Books.
- Fontana, D. (1995). *Psychology for Teachers*. Mac Millan Press Ltd.
- Freud, A.(1965). Normality and Pathology in Child hood. Assessments of Development. Στο Μιλαντίνοβιτς, Α. *Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ γονεϊκής τυπολογίας και σφαίρας ελέγχου στην εφηβική ηλικία.*Retrieved 5/7/2016 from http://estia.hua.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/1747/1/Milanovic_Ana.pdf
- Fullan, M., (2007). *The new meaning of educational change* (4thed.) London: Routledge
- Fullan, M., (2009). Large – scale reform comes of age. *Journal of Educational Change, 10 (2-3), 101 – 113.*
- Fullan, M., (2002). The change leader. *Educational Leadership, 59 (8), 16 - 21*
- Gedgels, J., W. &Guba, E., G., (1957). Social behavior and the administrative process. *School Review, 65, 423 – 441.*
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A., (2002). *Primal leadership*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hay, I.M. (2006). Leadership of stability and leadership of volatility: transactional and transformational leadership compared, *Academic Leadership, 4 (4).*
- Heyneman, P., (1990). Economic crisis and the quality of education. *International Journal of Education, 10 (2-3), 115 – 129.*
- Hoy, W., K. &Miskel, C., G., (2013). Educational administration: Theory, research and practice (9thed.). New York: McGraw – Hill.
- http://www.antibullyingnetwork.gr/page.aspx?id=105&main_menu)
- Kanter, R. M. (1979), Power failure in management circuits, *Harvard Business Review, Vol. 57 No.4, 65 - 75.*
- Kramsch, C. (1984). *Interaction etdiscoursdans la classe de langue*. Paris, Hatier-Crédif.
- Murpy, J. &Datnow, A., (2003). *Leadership lessons from comprehensive school reform.* Thousand Oaks (CA): Corwin Press.
- Neilsen, E. (1986), Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility. In S. Srivastra (Ed.), *Executive power* (pp. 78 - 110). San Francisco: Jossey – Bass.

- Park, S., McLean, G. and Yang, B. (2008), "Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations", *Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference in the Americas (Panama City, FL, Feb20-24,2008).*
- Park, S., Yang, B. and McLean, G. (2008), "An Examination of Relationships Between Managerial Coaching and Employee Development", *Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference in the Americas (Panama City, FL, Feb20-24,2008).*
- Potter J. &Wetherell M.(1987). '*Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior*. London: Sage Publications.
- Potter J. (1996). Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background. In: J Richardson (Ed) '*Handbook of Qualitative Research Methods*. Leicester: BPS Books.
- Shaffer, D. R**.** (2004). *Εξελικτική Ψυχολογία. Παιδική ηλικία και εφηβεία*. Αθήνα: Έλλην.
- Shamir, B., R. J. House, & M. Arthur (1992), "The motivational effects of charismatic leadership", Organizational Science (in press). [In House R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *LeadershipQuaterly, 10, 257 – 283.*
- Sharratt, L. &Fullan, M. (2006). Accomplishing district wide reform. *Journal of School Leadership, 16 (5), 583 - 595.*
- Stewart, D. (1994). *Handbook of management Skills*. Gower.
- Wetherell, M., (1987*). Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior*. London: Sage Publications.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ακρίβος, Χ., (2016), Διάλεξη μαθήματος: *Ηγεσία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*.
- Αναστασιάδη, Μ. Χ. &Bourdeau, M.(2001). *La placedel' oraletdel'écritdans les méthodologies d' Enseignement / Apprentissage du FLE*. Πάτρα, ΕΑΠ.

- Ανδρουλάκης, Γ.(1999b). *Axes determinant la conception / Planification du cours de FLE, b (Unité 3).*Πάτρα, ΕΑΠ.
- Καλαντζή – Αζίζι, Αν., &Ζαφειροπούλου, Μ., (2004). *Προσαρμογή στο σχολείο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κοντοπούλου, Μ. (2007). *Παιδί και ψυχοκοινωνικές δυσκολίες*. Αθήνα: Gutenberg.
- Κυθραιώτης, Α., (2012). Η φύση της αλλαγής στους σύγχρονους οργανισμούς (κεφ. 1), στο Π. Πασιαρδής (επιμ.) *ΕΠΑ 71Κ. Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός. Τόμος 1: Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και βελτίωση* (σ.σ. 1 – 28), Λευκωσία: ΑΠΚΥ.
- Κωτσίκης, Β. (1993). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Λυγίζου, Χ., Ι., (2002). *Διδακτική Μεθοδολογία και Στοιχεία Ψυχοπαιδαγωγικής: για το Διαγωνισμό του ΑΣΕΠ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σαββάλας.
- Μιχόπουλος, Α. (1998). «*Εκπαιδευτική Διοίκηση*» τόμος Ι, Αθήνα.
- Μιχόπουλος, Α. : (1998β). « Εκπαιδευτική Διοίκηση ΙΙ. Διαδικασίες επιρροής και ενεργοποίησης της εργασιακής συμπεριφοράς», εκδ. ιδίου, Αθήνα.
- Μπελαδάκης, Μ. (2007). *Καινοτομίες στην εκπαίδευση. Έννοια – Εφαρμογή – Διαχείριση – Αξιολόγηση – Εμπειρική Προσέγγιση: Η περίπτωση του ολοήμερου σχολείου*. Αθήνα: Μετασπουδή.
- Μπουραντάς Δ., (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Μπρούζος, Α., (2009). *Προσωποκεντρική συμβουλευτική – Θεωρία, Έρευνα και Εφαρμογές*. Αθήνα: Δαρδανός.
- Πασιαρδής, Π., (2005). Αξιολόγηση Σχολικής Μονάδας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Δείκτες Ποιότητας. *Πρακτικά Συνεδρίου, που διοργανώθηκε από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου*, (σ.σ. 53-67). Λευκωσία: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Πασιαρδής, Π., (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων*. Αθήνα: Ίων
- Πασιαρδής, Π., (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πρόσκολλη, Α., (1999). *Différencier les composantes du cours de FLE pour optimiserl'apprentissage*. Πάτρα, ΕΑΠ.

- Σαΐτης Χ., (2000). *Η Λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις Αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*, Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα.
- Σιακοβέλη, Π., (2011). *Ζητήματα Οργάνωσης και Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων.* Πάτρα: Αυτοέκδοση.
- Τσαπρούνης, Α., (2001). *Η συμβουλευτική διδασκαλία στο δημοτικό σχολείο. Προβληματισμού – Δυνατότητες – Προοπτικές*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Τσιάντης, Γ., (1988). *Η Ψυχική υγεία του παιδιού και της οικογένειας*. Αθήνα: Καστανιώτη.
- Φωτόπουλος, Ν., (2011, 23 Οκτωβρίου). Εκπαίδευση και κοινωνία την εποχή της κρίσης. *Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, σ.σ. 20 – 21*.
- Χυτήρης, Λ., (1996). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.* Αθήνα: INTERBOOKS.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION – MPA

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας, με θέμα:

«Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη στην Ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση»

»

στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, θα επιθυμούσα τη συνεργασία και βοήθειά σας στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά στα πλαίσια ερευνητικής εργασίας.

Σας ευχαριστώ, εκ των προτέρων, θερμά για τη συμμετοχή σας και για το χρόνο που θα αφιερώσετε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Με εκτίμηση

ΚΟΥΚΟΥΤΣΙ ΦΩΤΕΙΝΗ

Ι. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

ΦΥΛΟ: **Άνδρας** ☐ **Γυναίκα** ☐

ΗΛΙΚΙΑ: **μέχρι 35** ☐ **36 – 45** ☐

4 6 - 55 ☐ **56 και άνω** ☐

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: **Έγγαμος/η** ☐ **Άγαμος/η** ☐

ΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ: **μέχρι 10** ☐ **11-20** ☐ **20+** ☐

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ : **ΤΕ** ☐ **ΠΕ** ☐ **Μεταπτυχιακό** ☐

Διδακτορικό ☐

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΣΗΜΕΡΑ: ……

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ:…….

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: **Μόνιμος** ☐ **Αορίστου Χρόνου** ☐ **Με Σύμβαση** ☐

ΙΙ. ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε με ✓ τον βαθμό που πιστεύετε ότι οι προτάσεις που ακολουθούν περιγράφουν καλύτερα τη συμπεριφορά σας. Χρησιμοποιείστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπου:

1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3= Ούτε/Ούτε, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

Προτάσεις	**Βαθμός Συμφωνίας** **Διαφωνώ…….Συμφωνώ Απόλυτα**				
	1	2	3	4	5
1. Όταν αντιμετωπίζω μία πρόκληση, η πρώτη σκέψη που κάνω είναι ¨*Ποιους μπορώ να βρω για να βοηθήσουν*¨ και όχι ¨*Τι μπορώ εγώ να κάνω*¨?					
2. Όταν η ομάδα μου, το τμήμα μου ή η επιχείρηση που εργάζομαι αποτυγχάνει να πετύχει ένα στόχο, η πρώτη σκέψη μου είναι ότι υπάρχει πρόβλημα ηγεσίας.					
3. Πιστεύω ότι αυξάνοντας τις ηγετικές μου ικανότητες θα αυξήσω σημαντικότατα και την αποτελεσματικότητά μου					
4. Επαφίεμαι στην επιρροή που έχω στους άλλους παρά στη θέση ή τον τίτλο μου προκειμένου να τους πείσω να με ακολουθήσουν ή να κάνουν αυτό που εγώ θέλω					
5. Κατά τη διάρκεια των συζητήσεων ή του «καταιγισμού των ιδεών» οι άνθρωποι στρέφονται σε μένα και ζητούν τη συμβουλή μου					
6. Στηρίζομαι περισσότερο στις σχέσεις μου με τους άλλους παρά στα συστήματα της οργάνωσης και τις διαδικασίες προκειμένου να γίνουν κάποια πράγματα					
7. Έχω συγκεκριμένο και ειδικό εβδομαδιαίο σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης που ακολουθώ					
8. Έχω βρει μέντορες και ειδικούς, για τα σημεία κλειδιά της ζωής μου, με τους οποίους επικοινωνώ σε τακτική βάση					

Προτάσεις	Βαθμός Συμφωνίας Διαφωνώ…….Συμφωνώ Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
9. Για να προάγω την επαγγελματική μου ανάπτυξη, διαβάζω τουλάχιστον έξι βιβλία ή παρακολουθώ δώδεκα σεμινάρια για αυτό το σκοπό					
10. Εντοπίζω τα προβλήματα, τα εμπόδια και τις τάσεις που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στις πρωτοβουλίες που έχει αναλάβει η επιχείρησή μου					
11. Μπορώ ξεκάθαρα να δω το δρόμο που οδηγεί στην πραγματοποίηση του οράματός μου, συμπεριλαμβανομένων όχι μόνο των διαδικασιών αλλά και των ανθρώπων και των πόρων που απαιτούνται για αυτό					
12. Μου ζητείται να συμμετέχω στο σχεδιασμό των πρωτοβουλιών της επιχείρησής μου					
13. Δεν με ενοχλεί κάθε φορά που οι συνάδελφοί μου έχουν προβλήματα που τους εμποδίζουν να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους, γιατί τα θεωρώ ως ευκαιρία που μου δίνεται προκειμένου να τους βοηθήσω και να τους φανώ χρήσιμος					
14. Αναζητώ τρόπους να κάνω τα πράγματα καλύτερα για τους ανθρώπους που ηγούμαι					
15. Αντλώ μεγάλη προσωπική ικανοποίηση βοηθώντας άλλους ανθρώπους να πετύχουν					
16. Οι άνθρωποι που ηγούμαι μου εμπιστεύονται ευαίσθητα προσωπικά τους ζητήματα					
17. Όταν λέω σε κάποιον συνεργάτη μου ότι θα κάνω κάτι, αυτός μπορεί να υπολογίζει σε μένα ότι θα τηρήσω τις δεσμεύσεις μου					
18. Αποφεύγω να υποτιμώ τις απόψεις των άλλων ή να μιλώ πίσω από την πλάτη τους					

Προτάσεις	Βαθμός Συμφωνίας Διαφωνώ…….Συμφωνώ Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
19. Οι άνθρωποι που με ξέρουν θεωρούν ότι είναι ελκυστικό να κάνουν πράγματα μαζί μου απλά για να περνούν το χρόνο τους μαζί μου					
20. Βγαίνω από το πρόγραμμα μου με σκοπό να δείξω σεβασμό και πίστη στα πρόσωπα που ηγούμαι					
21. Παίρνω δύσκολες αποφάσεις και αναλαμβάνω προσωπικό ρίσκο το οποίο μπορεί να έχει ευνοϊκές επιπτώσεις στους οπαδούς μου, ακόμη και αν δεν υπάρχει κανένα όφελος για μένα					
22. Μπορώ εύκολα να μετρήσω την ηθική μίας κατάστασης σε μία αίθουσα γεμάτη ανθρώπους, σε μία ομάδα είτε σε έναν οργανισμό					
23. Συχνά κάνω τις σωστές ενέργειες ως ηγέτης ακόμη και αν δεν ξέρω το γιατί					
24. Μπορώ να «διαβάσω» μια κατάσταση και να αντιληφθώ τις τάσεις ακόμη και αν δεν έχω συλλέξει απτό υλικό για την τεκμηρίωση τους					
25. Είμαι ικανοποιημένος από το επίπεδο των ανθρώπων που συγχρωτίζομαι ή αναφέρονται σε μένα					
26. Περιμένω ότι οι άνθρωποι που προσελκύω να είναι όμοιοι με μένα στις αξίες, τις ικανότητες και τις δεξιότητες της ηγεσίας					
27. Θεωρώ ότι καμία διαδικασία δεν μπορεί να εξασφαλίσει την ποιότητα του προσωπικού που θα προσληφθεί στον ίδιο βαθμό όσο η προσωπική μου ανάπτυξη					
28. Όταν είμαι καινούργιος σε μία ηγετική θέση, το πρώτο πράγμα που προσπαθώ να κάνω είναι να συνδεθώ προσωπικά με τα άτομα που ανήκουν στην ομάδα μου					
29. Γνωρίζω την ιστορία, τις ελπίδες και τα όνειρα των ανθρώπων που ηγούμαι					
30. Αποφεύγω να ζητώ από τους ανθρώπους να συνεισφέρουν στην εκπλήρωση του οράματος μέχρις ότου αναπτύξουμε μία σχέση που ξεπερνά τα βασικά θέματα του τρόπου εκτέλεσης μιας εργασίας					

Προτάσεις	Βαθμός Συμφωνίας Διαφωνώ…….Συμφωνώ Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
31. Σκέφτομαι στρατηγικά και είμαι ιδιαίτερα επιλεκτικός στα πρόσωπα που θα έχω δίπλα μου τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο					
32. Συχνά στηρίζομαι σε ορισμένους ανθρώπους κλειδιά στη ζωή μου για να φέρω εις πέρας τους στόχους μου					
33. Πιστεύω ότι πάνω από το 50% της επιτυχίας ενός στόχου ανήκει στα άτομα της ομάδας μου					
34. Εναγκαλίζομαι την αλλαγή με ευκολία και νοιώθω δυσαρέσκεια με τις παγιωμένες συμπεριφορές					
35. Πιστεύω ότι όσο ταλαντούχοι και αν είναι οι άνθρωποι που εργάζονται για μένα δεν θα επηρεάσουν την ασφάλεια της θέσης μου					
36. Είναι συνήθης πρακτική μου να εκχωρώ στους ανθρώπους που ηγούμαι την εξουσία να αποφασίζουν και να αναλαμβάνουν κινδύνους					
37. Εάν παρατηρήσω μία ανεπιθύμητη συμπεριφορά ή συναίσθημα στα μέλη της ομάδας μου, εξετάζω πρώτα τη δική μου ευθύνη και στη συνέχεια απευθύνομαι στην ομάδα					
38. Επιδιώκω συνεχώς τα έργα μου να βρίσκονται σε αρμονία με τα λόγια μου					
39. Κάνω κάθε φορά αυτό που πρέπει και όχι αυτό που θέλω επειδή έχω συνειδητοποιήσει ότι λειτουργώ ως παράδειγμα για τους άλλους					
40. Αναγνωρίζω ότι μία έλλειψη αξιοπιστίας μπορεί να είναι τόσο επιζήμια για μία επιχείρηση όσο η έλλειψη οράματος					
41. Περιμένω να διαπιστώσω ότι τα περισσότερα άτομα της ομάδας δείχνουν εμπιστοσύνη σε μένα πριν τους ζητήσω να δεσμευτούν με το όραμα					
42. Ακόμα και όταν οι ιδέες μου δεν είναι και τόσο καλές οι άνθρωποι τείνουν να συντάσσονται μαζί μου					
43. Όταν ηγούμαι μιας ομάδας αισθάνομαι τεράστια ευθύνη για το αν θα πετύχει τους στόχους της					

Προτάσεις	Βαθμός Συμφωνίας Διαφωνώ…….Συμφωνώ Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
44. Εάν τα μέλη της ομάδας δεν είναι ενωμένα για να πετύχουν το όραμα, παίρνω πρωτοβουλίες να τους φέρω στο ίδιο επίπεδο					
45. Κάνω προσωπικές θυσίες με σκοπό να διασφαλίσω την επιτυχία της ομάδας, του τμήματος ή της επιχείρησής μου					
46. Διατηρώ τον υψηλό μου ενθουσιασμό και τη θετική στάση κάθε μέρα προς όφελος των μελών της ομάδας μου					
47. Κάθε φορά που παίρνω μία σημαντική απόφαση ηγεσίας, εξετάζω πως αυτή η απόφαση θα αποτελεί μακροχρόνια πηγή ενέργειας για το τμήμα μου ή την επιχείρησή μου					
48. Επινοώ συγκεκριμένες δραστηριότητες με σκοπό να δημιουργήσω σημεία αναφοράς όταν εισάγω μία καινοτομία ή αλλαγή στο κατεστημένο					
49. Αποφεύγω καθήκοντα που δεν απαιτούν την ηγετική μου παρουσία, δεν έχουν απτά αποτελέσματα ή δεν με ανταμείβουν προσωπικά					
50. Φροντίζω να εξασφαλίζω ελεύθερο χρόνο ημερησίως, μηνιαίως και ετησίως για να σχεδιάζω τις επερχόμενες δραστηριότητές μου με βάση τις προτεραιότητές μου					
51. Εξουσιοδοτώ οποιοδήποτε καθήκον μου σε μέλος της ομάδας μου το οποίο μπορεί να είναι τουλάχιστον κατά 80% αποτελεσματικό όσο εγώ					
52. Γνωρίζω ότι να κάνεις συμβιβασμούς είναι φυσιολογικό για την ανάπτυξη της ηγεσίας και κάνω θυσίες για να γίνω καλύτερος ηγέτης εφόσον δεν παραβιάζουν τις αξίες μου					
53. Περιμένω ότι εγώ θα δώσω περισσότερα σε σχέση με τους οπαδούς μου προκειμένου να πραγματοποιήσω ένα όραμα					
54. Θα παραιτηθώ των δικαιωμάτων μου με σκοπό να γίνω όσο καλύτερος ηγέτης μπορώ					
55. Θα καταβάλλω κάθε προσπάθεια προκειμένου να υπολογίσω το χρόνο που απαιτείται για μία εργασία με τον ίδιο τρόπο όπως υπολογίζω τη στρατηγική					

Προτάσεις	Βαθμός Συμφωνίας Διαφωνώ…….Συμφωνώ Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
56. Θα ξεκινήσω κάτι χρησιμοποιώντας έστω και με την μη ιδανική στρατηγική όταν γνωρίζω ότι έφτασε η ώρα του					
57. Μπορώ να αισθανθώ πότε και εάν οι άνθρωποι είναι έτοιμοι για μία ιδέα					
58. Πιστεύω ότι μπορώ να μεγαλώσω γρηγορότερα μία επιχείρηση μέσω την ανάπτυξης ηγετών παρά με οποιοδήποτε άλλο μέσο					
59. Δαπανώ ένα σημαντικό ποσοστό του χρόνου μου εβδομαδιαίως στην ανάπτυξη του 20% των πιθανών μελλοντικών ηγετών στην επιχείρησή μου					
60. Θα προτιμούσα να βλέπω τους ηγέτες που ανέπτυξα να συνεχίζουν μόνοι τους παρά να τους κρατώ υπό τον έλεγχό μου έτσι ώστε να γίνω ο μέντοράς τους					
61. Έχω καλή αίσθηση του λόγου ή των λόγων γιατί κρατώ μία ηγετική θέση και γιατί ηγούμαι άλλων ανθρώπων					
62. Σε κάθε θέση που διήλθα είχα εντοπίσει άτομα που θα μπορούσαν να συνεχίσουν μετά από μένα και επένδυσα σε αυτά					
63. Αυτό που με παρακινεί περισσότερο είναι να αφήσω να συνεχίσει μόνη της μια ομάδα που ηγούμαι παρά να βρω μία ομάδα για να ηγηθώ					

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ!