

2017

bö " 1 ç - 0 . ã . £ Ç ç » 1 0 ® Â œ ç ½ ¬ ´ ± Â ½  
 bö £ Å ½ µ Á ³ ± Ä 1 0 ¬ • Á ³ ± » µ - ± æ µ Ç ½ ç  
 bö » . Á ç Æ ç Á - ± 0 ± 1 • À 1 0 ç 1 ½ É ½ - ±  
 bö 0 ± 1 W e b 2 . 0

bö £ Ä µ Æ ± ½ - ´ . Â , ´ ± ã - » µ 1 ç Â š .

bö Á ³ Á ± ¼ ¼ ± " . ¼ ì ã 1 ± Â " 1 ç - 0 . ã . Â , £ Ç ç » ® ÿ 1 0 ç ½ ç ¼ 1 0 î ½ • À 1 ã ã . ¼ î ½ 0 ± 1 " 1 ç - 0 .  
 bö ± ½ µ À 1 ã ã ® ¼ 1 ç • µ ¬ À ç » 1 Â ¬ Æ ç Å

<http://hdl.handle.net/11728/11398>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

**Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

**Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης**

**Διπλωματική Εργασία στο Πρόγραμμα  
Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Εκπαιδευτική Διοίκηση**

**Διοίκηση Σχολικής Μονάδας με  
Συνεργατικά Εργαλεία Τεχνολογιών Πληροφορίας και  
Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και Web 2.0**

**Στεφανίδης Κ. Βασίλειος**

2017



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
στην Εκπαιδευτική Διοίκηση

Διοίκηση Σχολικής Μονάδας με  
Συνεργατικά Εργαλεία Τεχνολογιών Πληροφορίας και  
Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και Web 2.0

**ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Κ. ΣΤΕΦΑΝΙΔΗΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : Δρ. Κατερίνα Κωνσταντινίδη-Βλαδιμήρου**



.....  
Στεφανίδης Κ. Βασίλειος  
Πληροφορικός

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



## **Ευχαριστίες & Διευκρινήσεις**

Ως ελάχιστη ένδειξη ευγνωμοσύνης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτριά μου Δρ. Κωνσταντινίδη Κατερίνα, Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου για την ευκαιρία που μου έδωσε να εμπλακώ ερευνητικά με την Εκπαιδευτική Διοίκηση και πιο συγκεκριμένα, με τα συνεργατικά Εργαλεία ΤΠΕ και Web 2.0. Την ευχαριστώ για την υπομονή που επέδειξε κατά την διάρκεια της συνεργασίας μας και για το άψογο και πάνω από όλα ανθρώπινο και ηθικό της πνεύμα.

Να διευκρινίσουμε ότι όλα τα εμπορικά σήματα που εμφανίζονται σε αυτή την εργασία ανήκουν στους ιδιοκτήτες τους. Επίσης οι εφαρμογές οι οποίες ενσωματώθηκαν στο πληροφοριακό σύστημα το οποίο αναπτύχθηκε στα πλαίσια αυτής της εργασίας, ανήκουν στις εταιρείες και στους κατασκευαστές τους.

Όλες οι εφαρμογές που εμφανίζονται στη συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιούνται μόνο για εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς λόγους και όχι με στόχο το κέρδος. Οι συγγραφείς της συγκεκριμένης εργασίας δηλώνουν ότι καμιά αξίωση δεν έχουν επί αυτών των εφαρμογών.





## Διοίκηση Σχολικής Μονάδας με Συνεργατικά Εργαλεία Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και Web 2.0

### Περίληψη

Η συγκεκριμένη εργασία έχει σκοπό να μελετήσει ένα σύνολο εργαλείων ηλεκτρονικής συνεργασίας, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, με στόχο να κινητοποιήσει τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.

Για την επίτευξη του σκοπού της παρούσας μελέτης πραγματοποιήθηκε έρευνα σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση, διερευνήσαμε τα εργαλεία που μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε για την κινητοποίηση των εκπαιδευτικών έτσι ώστε να επιτρέψει στον διευθυντή της σχολικής μονάδας να πραγματοποιεί λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση και τη συνεργασία και επικοινωνία με εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές: διαμοιρασμό αρχείων, διαμοιρασμό πληροφορίας που ενδιαφέρει εκπαιδευτικούς, πρόσβαση σε ραντεβού και γεγονότα, ενημέρωση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης. Η πρώτη ερευνητική φάση τελειώνει με τη μελέτη των θεωρητικών μοντέλων κινητοποίησης.

Στη δεύτερη φάση, πραγματοποιήθηκε έρευνα-πείραμα που αποτελεί τη δοκιμή των τεχνικών ενεργοποίησης των εκπαιδευτικών. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη μέθοδο της μη δομημένης συνέντευξης όπου έγινε σύγκριση των ίδιων λειτουργιών όταν γίνονται με τον παραδοσιακό τρόπο και όταν γίνονται με μεθόδους κινητοποίησης. Οι λειτουργίες που εξετάζονται αφορούν στον χρόνο διαχείρισης των εξής δραστηριοτήτων: λήψη email, διαχωρισμός πληροφορίας σε φακέλους, ενημέρωση εφαρμογών, δημιουργία ραντεβού, ψηφοφορίας, συνεργατικού κειμένου, ενημέρωση εκπαιδευτικών για θέματα που τους αφορούν και διαμοιρασμό πληροφορίας για μάθημα.

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με διαγράμματα τα οποία απεικονίζουν τα αποτελέσματά της έρευνάς μας για το ποιες είναι οι ανάγκες εκείνες, βάσει του θεωρητικού μοντέλου της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών του A.H. Maslow,

που επιλέγει να καλύψει ο διευθυντής του σχολείου, για τους εκπαιδευτικούς της Ψ κατηγορίας της θεωρίας του D. Mc Gregor, προκειμένου να τους παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς.

**Λέξεις-κλειδιά:** Εκπαιδευτική διοίκηση, αποδοτική διοίκηση, συνεργατικά εργαλεία, Web 2.0, εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση, θεωρίες παρακίνησης, διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

## **School Unit Administration with Cooperative Tools of Information and Communication Technology and Web 2.0**

### **Abstract**

The aim of this postgraduate thesis is to gather and utilize a set of online collaboration tools, which the Director of a school use in order to motivate school lecturers.

Two-stage research was carried out to achieve the purpose of this study. In the first phase, we investigate the tools that we could use to motivate teachers to enable the school manager to perform functions related to administration and collaboration and communication with teachers, parents and students: file sharing, sharing information teachers are interested, access to appointments and events, information management systems. The first research phase ends with the study of theoretical motivation models.

In the second phase, a research experiment was carried out, which is the test of the motivation techniques of the teachers. The data collection was done using the unstructured interview method where the same functions were compared when done in the traditional way and when they were done with mobilization methods. The functions discussed relate to the management of the following activities: receiving email, separating information in folders, updating applications, creating appointments, voting, collaborative text, informing teachers about issues related to them, and sharing information about a course.

The analysis of the data was done with diagrams illustrating the results of our research on what those needs are, based on the theoretical model of the pyramid of human needs of A.H. Maslow, chosen by the school principal, for teachers of D. Mc Gregor's theory class, to motivate teachers.

The research findings show that the tested functions were performed within much less time with the ISA, and this indicates the achievement of the aim of the current research study.

**Keywords:** Educational administration, efficient administration, school unit, cooperation tools, Web 2.0., work satisfaction, motivation, human resources management

## Εικόνες

<i>Εικόνα 1: Εργαλεία Web 2.0</i> .....	21
<i>Εικόνα 2: Συνεργατικά Εργαλεία</i> .....	26
<i>Εικόνα 3: Η πυραμίδα των αναγκών κατά Maslow</i> .....	31
<i>Εικόνα 4: Σχηματική απεικόνιση της Θεωρίας X και Ψ – Douglas Mc Gregor</i> .....	32
<i>Εικόνα 5: Google Calendar</i> .....	36
<i>Εικόνα 6: Gmail Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο</i> .....	37
<i>Εικόνα 7: Google Groups</i> .....	37
<i>Εικόνα 8: Google Drive</i> .....	38
<i>Εικόνα 9: Το εργαλείο Doodle</i> .....	39
<i>Εικόνα 10: Ομογενής ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά, κατά σχολείο (n=9)</i> .....	44
<i>Εικόνα 11: Ομογενής ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά οι εκπαιδευτικοί, συνολικά (n=9)</i> .....	44
<i>Εικόνα 12: Ανάγκες Ασφαλείας στην ομάδα (n=7)</i> .....	46
<i>Εικόνα 13: Ανάγκες Ασφαλείας (συνολικά n=14)</i> .....	46
<i>Εικόνα 14: Ανάγκες Συμμετοχής στην ομάδα (n=6)</i> .....	47
<i>Εικόνα 15: Ανάγκες Συμμετοχής (συνολικά n=14)</i> .....	47
<i>Εικόνα 16: Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης στην ομάδα (n=1)</i> .....	48
<i>Εικόνα 17: Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης (συνολικά n=14)</i> .....	48
<i>Εικόνα 18: Λόγοι Παρακίνησης (συνολικά n=14)</i> .....	49
<i>Εικόνα 19: Στο Σ/Δ υπάρχουν άτομα που αρέσκονται να καθοδηγούνται, κατά σχολείο (n=9)</i> .....	50
<i>Εικόνα 20: Οι εκπαιδευτικοί ενός σχολείου που καθοδηγούνται (συνολικά n=9)</i> .....	51
<i>Εικόνα 21: Εκπαιδευτικοί με τάσεις φυγής που επιδιώκουν να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο, κατά σχολείο (n=9)</i> .....	52
<i>Εικόνα 22: Εκπαιδευτικοί με τάσεις φυγής που επιδιώκουν να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο, (συνολικά n=9)</i> .....	52
<i>Εικόνα 23: Εκπαιδευτικοί που αποφεύγουν συστηματικά να αναλαμβάνουν ευθύνες, κατά σχολείο (n=9)</i> .....	53
<i>Εικόνα 24: Εκπαιδευτικοί που αποφεύγουν συστηματικά να αναλαμβάνουν ευθύνες, (συνολικά n=9)</i> .....	53
<i>Εικόνα 25: Εκπαιδευτικοί που βάζουν πάνω από όλα την ασφάλεια τους υπό την έννοια του προσωπικού βολέματος, κατά σχολείο (n=9)</i> .....	54
<i>Εικόνα 26: Εκπαιδευτικοί που βάζουν πάνω από όλα την ασφάλεια τους υπό την έννοια του προσωπικού βολέματος (συνολικά n=9)</i> .....	55
<i>Εικόνα 27: Εκπαιδευτικοί που υποκινούνται από το τρίπτυχο χρήμα – απειλή – τιμωρία, κατά σχολείο (n=9)</i> .....	55
<i>Εικόνα 28: Εκπαιδευτικοί που υποκινούνται από το τρίπτυχο χρήμα – απειλή – τιμωρία (συνολικά n=9)</i> .....	56
<i>Εικόνα 29: Εκπαιδευτικοί που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου, κατά σχολείο (n=9)</i> .....	57
<i>Εικόνα 30: Εκπαιδευτικοί που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου (συνολικά n=9)</i> .....	57
<i>Εικόνα 31: Εκπαιδευτικοί που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα, κατά σχολείο (n=9)</i> .....	58

<i>Εικόνα 32: Εκπαιδευτικοί που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα (συνολικά n=9)</i>	58
<i>Εικόνα 33: Εκπαιδευτικοί που ικανοποιούνται από την ηθική αμοιβή της ολοκλήρωσης ενός εγχειρήματος ή μίας εργασίας, κατά σχολείο (n=9)</i>	59
<i>Εικόνα 34: Εκπαιδευτικοί που ικανοποιούνται από την ηθική αμοιβή της ολοκλήρωσης ενός εγχειρήματος ή μίας εργασίας (συνολικά n=9)</i>	59
<i>Εικόνα 35: Η θεωρία του X και οι ανάγκες του Maslow στους εκπαιδευτικούς που καθοδηγούνται, στην ομάδα τους (n=16)</i>	62
<i>Εικόνα 36: Η θεωρία του Ψ και οι ανάγκες του Maslow στους εκπαιδευτικούς που οι προσωπικοί στόχοι τους, ταυτίζονται ή προσεγγίζουν τους στόχους του σχολείου, στην ομάδα τους (n=18)</i>	63
<i>Εικόνα 37: Η θεωρία του X &amp; Ψ και οι Ανάγκες του Maslow (συνολικά n=34)</i>	65
<i>Εικόνα 38: Ομογενής ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά, κατά σχολείο (n=9)</i>	68
<i>Εικόνα 39: Ομογενής ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά οι εκπαιδευτικοί, (συνολικά n=9)</i>	68
<i>Εικόνα 40: Λόγοι Παρακίνησης (συνολικά n=14)</i>	70
<i>Εικόνα 41: Στο Σ/Δ υπάρχουν άτομα που αρέσκονται να καθοδηγούνται, κατά σχολείο (n=9)</i>	72
<i>Εικόνα 42: Οι εκπαιδευτικοί ενός σχολείου που καθοδηγούνται (συνολικά n=9)</i>	72
<i>Εικόνα 43: Εκπαιδευτικοί που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου, κατά σχολείο (n=9)</i>	73
<i>Εικόνα 44: Εκπαιδευτικοί που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου (συνολικά n=9)</i>	74
<i>Εικόνα 45: Εκπαιδευτικοί που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα, κατά σχολείο(n=9)</i>	75
<i>Εικόνα 46: Εκπαιδευτικοί που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα (συνολικά n=9)</i>	75
<i>Εικόνα 47: Η θεωρία του X &amp; Ψ και οι Ανάγκες του Maslow (συνολικά n=34)</i>	77

## Πίνακες

<i>Πίνακας 1</i> : Ομογενής ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά .....	43
<i>Πίνακας 2</i> : Τρεις Ανάγκες – Λόγοι Παρακίνησης .....	45
<i>Πίνακας 3</i> : Στο Σ/Δ πιστεύετε ότι υπάρχουν άτομα που αρέσκονται να καθοδηγούνται; (1 <sup>η</sup> ερώτηση – 2 <sup>ος</sup> άξονας) .....	50
<i>Πίνακας 4</i> : Υπάρχουν άτομα που έχουν τάσεις φυγής υπό την έννοια ότι επιδιώκουν να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο; (2 <sup>η</sup> ερώτηση – 2 <sup>ος</sup> άξονας).....	51
<i>Πίνακας 5</i> : Υπάρχουν άτομα που αποφεύγουν συστηματικά να αναλαμβάνουν ευθύνες; (3 <sup>η</sup> ερώτηση – 2 <sup>ος</sup> άξονας).....	53
<i>Πίνακας 6</i> : Υπάρχουν άτομα που βάζουν πάνω από όλα την ασφάλεια τους υπό την έννοια του προσωπικού βολέματος; (4 <sup>η</sup> ερώτηση – 2 <sup>ος</sup> άξονας) .....	54
<i>Πίνακας 7</i> : Υπάρχουν άτομα που υποκινούνται από το τρίπτυχο χρήμα – απειλή – τιμωρία; (5 <sup>η</sup> ερώτηση – 2 <sup>ος</sup> άξονας).....	55
<i>Πίνακας 8</i> : Υπάρχουν άτομα που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου ως οργανική μονάδα; .....	56
<i>Πίνακας 9</i> : Υπάρχουν άτομα που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα; .....	57
<i>Πίνακας 10</i> : Υπάρχουν άτομα που ικανοποιούνται από την ηθική αμοιβή της ολοκλήρωσης ενός εγχειρήματος ή μίας εργασίας; (3 <sup>η</sup> ερώτηση – 3 <sup>ος</sup> άξονας).....	58
<i>Πίνακας 11</i> : Τα άτομα που αρέσκονται να καθοδηγούνται, που επιδιώκουν να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο, που αποφεύγουν συστηματικά να αναλαμβάνουν ευθύνες, που βάζουν πάνω από όλα την ασφάλεια τους υπό την έννοια του προσωπικού βολέματος, που υποκινούνται από το τρίπτυχο χρήμα – απειλή – τιμωρία, θα πρέπει να έχουν διαφορετικό τρόπο παρακίνησης από τα άτομα που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου ως οργανική μονάδα, που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα, που ικανοποιούνται από την ηθική αμοιβή τους ολοκλήρωσης τους εγχειρήματος ή τους εργασίας; (1 <sup>η</sup> Ερώτηση Διασταύρωσης – 4 <sup>ος</sup> άξονας) .....	60
<i>Πίνακας 12</i> : Η θεωρία του X και οι ανάγκες του Maslow στους εκπαιδευτικούς που καθοδηγούνται, στην ομάδα τους .....	61
<i>Πίνακας 13</i> : Η θεωρία του Ψ και οι ανάγκες του Maslow στους εκπαιδευτικούς που οι προσωπικοί στόχοι τους, ταυτίζονται ή προσεγγίζουν τους στόχους του σχολείου, στην ομάδα τους .....	63
<i>Πίνακας 14</i> : Η θεωρία του X & Ψ και οι Ανάγκες του Maslow (συνολικά).....	64
<i>Πίνακας 15</i> : Ομογενής ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά .....	67
<i>Πίνακας 16</i> : Τρεις Ανάγκες – Λόγοι Παρακίνησης (2 <sup>η</sup> ερώτηση – 1 <sup>ος</sup> & 5 <sup>ος</sup> άξονας) .....	69
<i>Πίνακας 17</i> : Στο Σ/Δ πιστεύετε ότι υπάρχουν άτομα που αρέσκονται να καθοδηγούνται; (1 <sup>η</sup> ερώτηση – 2 <sup>ος</sup> άξονας) .....	71
<i>Πίνακας 18</i> : Υπάρχουν άτομα που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου ως οργανική μονάδα; .....	73
<i>Πίνακας 19</i> : Υπάρχουν άτομα που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα; .....	74
<i>Πίνακας 20</i> : Η θεωρία του X & Ψ και οι Ανάγκες του Maslow (συνολικά) - 4 <sup>ος</sup> άξονας .....	76





# Περιεχόμενα

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....</b>	<b>19</b>
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	19
1.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ WEB 2.0.....	20
1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ.....	21
1.4 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	25
1.5 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	28
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....</b>	<b>29</b>
2.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	29
2.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	33
2.3 ΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΥ ΘΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΟΥΝ.....	35
2.3.1 ΕΡΓΑΛΕΙΑ GOOGLE.....	35
2.3.2 ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟ (CALENDAR).....	35
2.3.3 GMAIL.....	36
2.3.4 GOOGLE GROUPS.....	37
2.3.5 GOOGLE DRIVE.....	38
2.4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ DOODLE.....	39
2.5 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	40
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>41</b>
3.1 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΕΙΡΑΜΑΤΟΣ.....	41
3.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	42
3.3 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΗΡΑΜΕ.....	43
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>67</b>
4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΟΣ.....	67
4.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	78
4.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	80
<b>ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....</b>	<b>81</b>



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 Εισαγωγή

Η συγκεκριμένη εργασία έχει σκοπό να μελετήσει ένα σύνολο εργαλείων ηλεκτρονικής συνεργασίας, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, με στόχο να κινητοποιήσει τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.

Σίγουρα το παραπάνω θέμα αποτελεί σοβαρό πρόβλημα για το εκπαιδευτικό μας σύστημα, το οποίο σε μεγάλο μέρος του, πλέον, βασίζεται στην ηλεκτρονική καταγραφή όλων των στοιχείων της εκπαίδευσης.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που καλείται ένας Διευθυντής σχολικής μονάδας να αντιμετωπίσει είναι η κινητοποίηση των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας.

Η δυσκολία του αυτή, έγκειται στο γεγονός ότι οι διευθυντές των σχολείων σήμερα, είτε μιλάμε για πρωτοβάθμια είτε για δευτεροβάθμια είτε για οποιαδήποτε άλλη μορφή εκπαίδευσης καλούνται να παίζουν, και παίζουν, ποικίλους ρόλους. Ένας από τους πολλούς ρόλους του είναι και η παρακίνηση. Μέσω της παρακίνησης ο διευθυντής του σχολείου προσπαθεί να εμπνεύσει το εκπαιδευτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας καθιστώντας το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Η παρακίνηση χρησιμοποιείται από τον διευθυντή ως βασικό εργαλείο που μπορεί να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης όπως αυτοί ορίζονται στο αναλυτικό πρόγραμμα. Επομένως, παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον, η μελέτη θεμάτων που αφορούν την επαγγελματική κατάσταση και την παρακίνηση που δέχονται οι εκπαιδευτικοί.

Στην εργασία μας χρησιμοποιούμε το θεωρητικό μοντέλο του A.H. Maslow για την πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών καθώς και τη διπολική θεωρία X και Ψ του Douglas McGregor, προκειμένου να απαντήσουμε στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας.

Κατά πόσο οι διευθυντές των σχολείων ασκούν διοίκηση λαμβάνοντας υπ' όψιν τους την διπολική θεωρία X και Ψ του Douglas McGregor. Στην περίπτωση που βρίσκει εφαρμογή το θεωρητικό μοντέλο του Douglas Mc Gregor στην εκπαιδευτική διοίκηση, τότε ερευνάτε κατά πόσο ο διευθυντής του σχολείου, προκειμένου να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς της X κατηγορίας επιλέγει κίνητρα από τα

χαμηλότερα διαζώματα της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών του A.H. Maslow και προκειμένου να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς της Ψ κατηγορίας επιλέγει κίνητρα από τα ψηλότερα διαζώματα.

Στην περίπτωση που δεν ασκείται η εκπαιδευτική διοίκηση βάσει της διπολικής θεωρίας X και Ψ του Douglas Mc Gregor, τότε ποιες ανάγκες επιλέγει να καλύψει ο διευθυντής του σχολείου για το σύνολο των εκπαιδευτικών, μέσω του θεωρητικού μοντέλου της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών του A.H. Maslow, προκειμένου να τους παρακινήσει;

Η διερεύνηση των ανωτέρω ερωτημάτων, πραγματοποιήθηκε μέσω ποιοτικής έρευνας με την μέθοδο της ερευνητικής συνέντευξης, αυστηρά δομημένης (structured interview) με ερωτήσεις κλειστού τύπου (closed questions) βασισμένες σε πέντε ερευνητικούς άξονες, σε συνέντευξη «πρόσωπο με πρόσωπο» (face to face interview), σε εννιά Διευθυντές σχολείων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στη σχετική βιβλιογραφία, μπορούμε να αναγνώσουμε ένα πλήθος προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επίσης μπορούμε να ανιχνεύσουμε τους λόγους για τους οποίους ο σύγχρονος διευθυντής χρειάζεται τις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και web 2.0.

## **1.2 Τεχνολογίες Web 2.0**

Με τον όρο WEB 2.0 εννοούμε όλη εκείνη την τεχνολογία που επιτρέπει την οργάνωση της πληροφορίας με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι πιο ορθή η ταξινόμηση και η αποθήκευσή της και πιο εύκολη η αναζήτηση και η χρήση της. Η τεχνολογία web 2.0 διευκολύνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των χρηστών και τη συνεργασία για τον διαμοιρασμό περιεχομένου. Πρόκειται για τεχνολογία που θέτει ως επίκεντρο τον χρήστη, ο οποίος μπορεί να παρεμβαίνει και να διαμορφώνει το περιεχόμενο ιστοσελίδων μέσω διαδραστικών εφαρμογών. Χαρακτηριστικές εφαρμογές του Web 2.0 είναι τα κοινωνικά μέσα (youtube), οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. facebook, twitter) τα wiki, τα blog και πλήθος άλλων εφαρμογών. Μέσα από

εξειδικευμένα εργαλεία, όπως η αναζήτηση (search), το tag, η παράθεση links ή το authoring, οι χρήστες μπορούν να δημιουργήσουν ψηφιακό περιεχόμενο αλλά και να ανανεώσουν, να μοιραστούν ή να διαγράψουν το περιεχόμενο που δημιούργησαν. Οι εφαρμογές αυτές ενδυναμώνουν τον ρόλο του χρήστη στη διαμόρφωση και διακίνηση της πληροφορίας.



*Εικόνα 1: Εργαλεία Web 2.0*

Όπως αναφέρουν οι Δεληδίνια και Φτεργιώτη (2008), το Web 2.0 αναφέρεται σε μια υποτιθέμενη ή προτεινόμενη δεύτερη γενιά από web-based (βασισμένες στο διαδίκτυο) κοινότητες και υπηρεσίες που έχουν σκοπό να διευκολύνουν την δημιουργικότητα, τη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των χρηστών. Ο όρος πρωτοχρησιμοποιήθηκε από την O'Reilly Media το 2004. Παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι τα ακόλουθα: οι δικτυακοί τόποι κοινωνικής δικτύωσης (social networking sites), τα wikis, τα εργαλεία επικοινωνίας, τα email groups και οι δικτυακοί τόποι που διαθέτουν συνεργατικά εργαλεία.

### **1.3 Η έννοια και η διαδικασία της Παρακίνησης από το διευθυντή**

Από την αρχαιότητα ακόμα η έννοια της παρακίνησης διαδραμάτιζε σημαντικό ρόλο. Ο Αριστοτέλης σχετικά με την έννοια της παρακίνησης διέκρινε δύο κατηγορίες. Η μία ήταν το «ποιητικό αίτιο» και είχε να κάνει με το πώς ένα αρχικό γεγονός γίνεται

«πρόξενο» ενός επόμενου και αυτό ενός άλλου και η άλλη κατηγορία ήταν το «τελικό αίτιο», που αφορούσε τους λόγους εκείνους που διαμόρφωναν την κατάσταση αυτή. Στη περίπτωση του «ποιοτικού αιτίου», η αιτία προηγείται του αποτελέσματος, ενώ στην αντίθετη περίπτωση του «τελικού αιτίου», η αιτία έπεται, ακολουθεί. Ουσιαστικά το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι αυτό που κινεί την όποια ακολουθία των πραγμάτων.

Η «παρακίνηση» ή αλλιώς και «υποκίνηση» ή «ενδυνάμωση» ή και «παρόθηση» αποτελεί ένα αντικείμενο μελέτης της Εργασιακής Ψυχολογίας και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, που αφορά την κατεύθυνση και την ποιότητα της εργασίας, την προσπάθεια του εργαζομένου και την επιμονή του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Κατά την άποψη του Dubrin (1998) ο όρος «παρακίνηση» εκλαμβάνεται ως «δαπάνη της προσπάθειας για την επίτευξη αποτελεσμάτων». Ο W. Hoy και ο C. Miskel (1987: 176), ονομάζουν ότι «παρακίνηση είναι οι σύνθετες δυνάμεις, κίνητρα, ανάγκες, καταστάσεις τάσεων και εφαρμογών που ενεργούν και διατηρούν την εθελοντική δραστηριότητα προς την επίτευξη των ατομικών στόχων».

Κατά τον Μπουραντά (2001: 250), ορίζεται ως παρακίνηση «η εσωτερική διαδικασία προώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, που όταν πραγματοποιηθούν θα έχουν ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του».

Στο χώρο της εργασίας, η παρακίνηση περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που πραγματοποιεί η διοίκηση για να διαμορφώσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων προς την προκαθορισμένη από την ίδια κατεύθυνση (Χυτήρης, 2001).

Η συσχέτιση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης, είναι οι τρεις παράμετροι, που καθορίζουν την απόδοση, οι εργασιακές ρυθμίσεις (οργάνωση, διαδικασίες κ.ά.), οι ικανότητες (γνώσεις, δεξιότητες) και η παρακίνηση (Μπάκας, 2014: 28-35).

Για να βελτιωθεί η απόδοση και η επίδοση των εργαζομένων, οι υπεύθυνοι δίνουν όλο και περισσότερη προσοχή στις βασικές αρχές παρακίνησης που προωθούν τον κάθε εργαζόμενο (Mullins, 1985). Όλοι, όμως, αναζητούν τις εσωτερικές και τις εξωτερικές δυνάμεις που ωθούν τον εργαζόμενο να παρουσιάσει μια συμπεριφορά εντός επιθυμητών πλαισίων. Ο Θεοδωράτος (2004: 176) υποστηρίζει ότι για να υπάρξει συνεργασία και βελτίωση στον εργασιακό χώρο, σημαντική είναι η προσπάθεια των διοικούντων για τη δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων προς την κατεύθυνση αυτή. Ο Μπουραντάς (2005: 67) αναφέρει ότι «η

δυνατότητα και η ικανότητα των επιχειρήσεων να απελευθερώσουν και να αξιοποιούν τις δυνατότητες, ικανότητες και γνώσεις των ανθρώπων, αποτελεί “κρυφή αξία” η οποία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Σήμερα με τον όρο παρακίνηση μεταφράζουμε συνήθως τον Αγγλικό όρο motivation. Αν και ο όρος motivation, μεταφραζόμενος σε «παρακίνηση» δεν είναι απόλυτα επιτυχής, αφού παραπέμπει κυρίως σε εξωγενείς παράγοντες, δηλαδή στην προσφορά κινήτρων προς ενέργεια και όχι στην ύπαρξη προθυμίας και ζήλου. Δόκιμο θα ήταν αξιοποιώντας τον πλούτο της γλώσσας μας, να χρησιμοποιούμε δύο όρους στη απόδοση του ξένου όρου «motivation» που προέρχεται από την λατινική λέξη «movere» και σημαίνει «κινώ». Ο ένας είναι ο όρος «παρακίνηση», όταν αναφερόμαστε σε εξωτερικά κίνητρα και ο άλλος ο όρος «υποκίνηση», όταν αναφερόμαστε σε εσωτερικά κίνητρα. Αυτό που θα πρέπει να επισημάνουμε είναι ότι πολλές φορές υπάρχει μία σύγχυση μεταξύ των εννοιών «παρακίνησης» και «απόδοσης» και είναι φρόνιμο να γίνει η διάκριση. Σίγουρα η παρακίνηση δεν είναι ο ένας και μοναδικός παράγοντας που οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στην απόδοση. Η απόδοση του εργαζόμενου είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων όπως π.χ. οι πνευματικές ικανότητες, οι ψυχικές ικανότητες κ.λπ.

Το ζήτημα γενικώς της παρακίνησης είναι ίσως από τα πλέον πολυσυζητημένα και ταυτόχρονα αμφιλεγόμενα θέματα, κυρίως στο χώρο της Εργασιακής Ψυχολογίας και της Οργανωτικής Συμπεριφοράς. Η έννοια της παρακίνησης είναι μία πολύπλοκη έννοια, που αποδεικνύεται από το γεγονός ότι στην βιβλιογραφία, αναφέρονται δεκαπέντε σχετικές θεωρίες, που υποστηρίζονται από τριάντα δύο συμπερασματικές παραλλαγές (Camilleri, 2007). Θα μπορούσαμε να παραθέσουμε πληθώρα ορισμών που δόθηκαν από χείλη έγκριτων επιστημόνων, αλλά κάτι τέτοιο δεν συνάδει με το μέγεθος της εργασίας και σίγουρα δεν θα εξυπηρετούσε ιδιαίτερα τον σκοπό της. Ο ορισμός που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί στην παρούσα εργασία για την έννοια της παρακίνησης, είναι ένας σύντομος και περιεκτικός ορισμός που δόθηκε από τους Robbins & Judge (2011), «Παρακίνηση είναι οι διεργασίες – διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου». Οι λέξεις κλειδιά είναι η Ένταση που εννοείται το επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλει το άτομο, δηλαδή το κατά πόσο σκληρά προσπαθεί. Η Κατεύθυνση που διοχετεύεται η προσπάθεια αυτή και η Επιμονή, δηλαδή, το χρονικό διάστημα το οποίο λαμβάνει χώρα αυτή η προσπάθεια.



Για να αναλύσουμε την διαδικασία της παρακίνησης θα αναφερθούμε στο μοντέλο του R.L. Daf (2009) όπου αναφέρει, πως μία ανικανοποίητη ανάγκη δημιουργεί το κίνητρο και αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά, με στόχο την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής . Από τη στιγμή που η συμπεριφορά του ατόμου θεωρείται επιτυχημένη, το άτομο λαμβάνει την ανταμοιβή του, η οποία ουσιαστικά επιβεβαιώνει στο άτομο ότι, η συμπεριφορά του ήταν η κατάλληλη και για να μπορέσει να πετύχει ανάλογα αποτελέσματα, θα πρέπει να συνεχίσει με αυτόν τον τρόπο και στο μέλλον. Όμως μιας και μιλάμε για παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού από τον διευθυντή θα πρέπει να πούμε πως το παραπάνω μοντέλο για να έχει εφαρμογή θα πρέπει ο ίδιος ο διευθυντής της σχολικής μονάδας να μάθει να χειρίζεται σωστά τα άτομα, να τους εμπνέει, να τους εμπυχώνει, να τους παρέχει διδακτικές και παιδαγωγικές οδηγίες ως γνώστης παιδαγωγικών θεμάτων, γενικότερα, δηλαδή, να δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς και να εξασφαλίζει την ομαδική λειτουργία της σχολικής μονάδας, έτσι ώστε όλοι να συνεργάζονται και να συμπράττουν ομαδικά στο έργο της. Έτσι με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει να ενεργοποιήσει την εκπαιδευτική κοινότητα συμβάλλοντας σημαντικά στην απόδοση τους (Παπαϊωάννου, 1981, Καταβάτη,2003).

Στην εκπαιδευτική διοίκηση παρακίνηση αποτελούν τα κίνητρα, η ανάγκη, οι σύνθετες καταστάσεις και οι μηχανισμοί που ενεργοποιούν τη δραστηριότητα του ατόμου για την επίτευξη των στόχων του (Hoy και Miskel, 2008). Η παρακίνηση όχι μόνο στην εκπαίδευση αλλά και γενικότερα αποτελεί, μια διαδικασία η οποία έχει σαν σκοπό και στόχο οι ανάγκες των ατόμων να συμφωνούν με τις ανάγκες του οργανισμού.

Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών αποτελεί σημαντική επιδίωξη του διευθυντή-ηγέτη η οποία μάλιστα βρίσκεται σε στενή σχέση και με την παρακίνηση των μαθητών. Σύμφωνα με την υπουργική απόφαση (Φ.353.1/324/105657/Δ1 (Φ.ΕΚ. 1340 ή . B/16-10-2002) Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ως η κορυφή της σχολικής πυραμίδας είναι εκείνος που παρακινεί και ενθαρρύνει την σχολική κοινότητα ώστε να θέτει υψηλούς στόχους παρέχοντας θετικά κίνητρα σ αυτούς.

Ο ρόλος των διευθυντών στην παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι σημαντικός και οι παράγοντες που επηρεάζουν το ρόλο των διευθυντικών στελεχών στην εκπαίδευση όσον αφορά την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι εξωγενείς (Αναστασίου, 2011). Αυτοί είναι: Α) το

συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης. Δηλαδή οι εκπαιδευτικοί απλώς εκτελούν το καθήκον τους. Β) Το αναλυτικό πρόγραμμα μαθημάτων που καθορίζεται από την κεντρική διοίκηση η οποία δεν αφήνει περιθώρια αυτονομίας και επιλογής στους εκπαιδευτικούς. Γ) Ο κεντρικός έλεγχος του συστήματος των κινήτρων, αφού δεν λειτουργεί ένα σύστημα που να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς, δεν υπάρχει σύνδεση της απόδοσης, της προσπάθειας, και της αμοιβής( Σαΐτης, 2002). Δ) Η αναγνώριση των θέσεων των εκπαιδευτικών από την κοινωνία. έρευνες έδειξαν ότι δεν αναγνωρίζεται το έργο των εκπαιδευτικών από το κοινωνικό σύνολο (Ξωχέλης, 1990).

Η παρακίνηση ως διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ατόμου προς τους στόχους του και η πραγματοποίησή τους ως επακόλουθο της ικανοποίησης των αναγκών του (Μπουραντάς, 2001: 250), έχει ως συνέπεια τρία βασικά στοιχεία, το κίνητρο ως εσωτερική κατάσταση δραστηριοποίησης και καθοδήγησης, την ανάγκη του ατόμου για επιβίωση και ευτυχία και το στόχο που ικανοποιεί μια ανάγκη και μειώνει το κίνητρο που προκαλεί (Σαΐτη, & Σαΐτης, 2011: 264). Στον τομέα της διοίκησης, ένας προϊστάμενος μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων του, προς μια πιο αποδοτικότερη συμπεριφορά εάν έχει επισημάνει τις επιθυμίες τους που θα προκαλέσουν αλλαγή της συμπεριφοράς τους και να κατανοεί τι είναι αυτό που τους δραστηριοποιεί και τους παρακινεί.

Η σχέση παρακίνησης και αποδοτικότητας είναι άμεση και μάλιστα ο βαθμός απόδοσης ενός ατόμου εξαρτάται από την ικανότητά του, την προσπάθεια που καταβάλει και την οργανωσιακή υποστήριξή του. Συνεπώς, ένα άτομο για να αποδώσει πρέπει να έχει τις ικανότητες και τις γνώσεις που του είναι απαραίτητες για να εκτελέσει το έργο, τα στοιχεία της εργασιακής προσπάθειας που κατευθύνουν τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει και την υποστήριξη της οργάνωσης που του παρέχει ο οργανισμός (Σαΐτης, 2008). Επομένως, η παρακίνηση για να καταλήξει στην αποδοτικότητα, περνά μέσα από τις «συμπληγάδες πέτρες» της ικανότητας του ατόμου και των συνθηκών που του προσφέρει ο οργανισμός που εργάζεται το άτομο.

#### **1.4 Συνεργατικά εργαλεία και η σχέση τους με την παρακίνηση**

Από το 2000 και μετά και με δεδομένη την ανάπτυξη της τεχνολογίας των υπολογιστών και της ευρείας χρήσης των δικτύων, ξεκίνησαν να αναπτύσσονται

εργαλεία τα οποία επιτρέπουν την απομακρυσμένη συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων συνεργατών.

Τα εργαλεία αυτά ονομάζονται συνεργατικά εργαλεία και κατά τη διάρκεια των δύο πρώτων δεκαετιών έχουν εξελιχθεί εξαιρετικά. Η χρήση τους είναι ενδεδειγμένη και για μαθητές αλλά και για εκπαιδευτικούς και είναι πάρα πολύ αποτελεσματικά.



*Εικόνα 2:* Συνεργατικά Εργαλεία

Τα συνεργατικά εργαλεία σχετίζονται άμεσα με τις θεωρίες παρακίνησης του προσωπικού. Η παρακίνηση επίσης συνδέεται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η σωστή διαχείριση βοηθάει στη σωστή λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού, στην καλύτερη και πιο αποτελεσματική κατάκτηση των στόχων.

Σε ένα δυναμικό περιβάλλον, όπως είναι ο χώρος του σχολείου, γίνονται μεγάλες προσπάθειες ώστε το εκπαιδευτικό προσωπικό να αντιμετωπίζεται με τον σωστότερο τρόπο, με σκοπό να αυξηθεί η ικανοποίησή του. Η «εργασιακή ικανοποίηση» προσδιορίζεται στο πώς οι εργαζόμενοι/ες νιώθουν και αισθάνονται σε σχέση με την εργασία τους και κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό τους χώρο (Spector, 1997). Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία μας, όπως το

επίπεδο της αμοιβής, το δίκαιότερο σύστημα προαγωγών, η ποιότητα στις εργασιακές συνθήκες, οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων - εκπαιδευτικών, οι σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά της εργασίας (καθήκοντα, ευκαιρίες, ενδιαφέροντα). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνώνυμη, όχι όμως ταυτόσημη, με την υποκίνηση και οι δύο έννοιες είναι αλληλοσυνδεδεμένες. Είναι αποτέλεσμα του τι προσδοκούμε από την εργασία μας και του τι πραγματικά μπορούμε να πάρουμε από αυτήν (Abu-Bader, 2000).

Στον τομέα της εκπαίδευσης η σωστή λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού έχει άμεσο αντίκρυσμα στους μαθητές του και η ανάγκη για μία πιο σωστή και πιο αποδοτική διαχείριση του εκπαιδευτικού δυναμικού κρίνεται ακόμα πιο επιτακτική.

Το τελευταίο διάστημα ραγδαίες αλλαγές επέρχονται στο θεσμό της ελληνικής εκπαίδευσης. Από τη μια πλευρά οι αυξανόμενες απαιτήσεις για υψηλότερη ποιότητα εκπαίδευσης έχουν προσθέσει περισσότερες αρμοδιότητες σε διευθυντές και εκπαιδευτικούς, και από την άλλη πλευρά η ανάγκη για μείωση του κόστους της Παιδείας οδηγεί σε μειώσεις μισθών, συγχωνεύσεις σχολείων, υποχρεωτικές μετακινήσεις εκπαιδευτικών. Οι αλλαγές αυτές επιτείνουν την ανησυχία και την ανασφάλεια των εκπαιδευτικών με επακόλουθο τη μείωση των κινήτρων τους για ατομική προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της σχολικής τους μονάδας (Λαγκαδιανού, 2014).

Με τον όρο «παρακίνηση ή υποκίνηση», μπαίνουμε στη διαδικασία της ενεργοποίησης των προσόντων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων για να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού. Συνεπώς, για να πραγματοποιηθεί αυτό, η διοίκηση - ηγεσία πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες που ικανοποιούν τους εργαζόμενους σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο. Σπουδαίο, πολύπλευρο και πολυεπίπεδο ρόλο στην εκπαίδευση διαδραματίζει ο διευθυντής που με τις δράσεις που αναλαμβάνει, στοχεύει σε πολλές κατευθύνσεις: στους εκπαιδευτικούς, στους μαθητές, στους γονείς, στο βοηθητικό προσωπικό, στην τοπική κοινότητα. Μεγάλος είναι και ρόλος των εκπαιδευτικών που πολλές φορές έχουν κι αυτοί πολυεπίπεδους ρόλους, του δημοσίου υπαλλήλου, του παιδαγωγού, του λειτουργού, κ.ά. Κάτω από τις σημερινές συνθήκες της κρίσης στην Ελλάδα, ο ρόλος των εκπαιδευτικών, αμφισβητείται από πολλές πλευρές με μειώσεις μισθών, πρόσθετες εργασιακές ευθύνες, εργασιακή ανασφάλεια κ.ά. Με τις θεωρίες παρακίνησης που ανέπτυξαν γνωστοί επιστήμονες,

όπως ο Maslow, ο Herzberg, ο McClelland κ.ά. προσπάθησαν να βοηθήσουν τα ηγετικά στελέχη να πάρουν ικανοποιητικές πληροφορίες για να αυξήσουν την απόδοση του οργανισμού τους.

### **1.5 Συνεργατικά εργαλεία στη διοίκηση**

Στις προηγούμενες παραγράφους είδαμε μελέτες και εργασίες που αφορούν εν γένει τα συνεργατικά εργαλεία, τις τεχνολογίες web 2.0 και τα εργαλεία ΤΠΕ. Οι συγγραφείς αναφέρονται σε διάφορα επιστημονικά πεδία και συχνά αναφέρονται και στη χρήση τους στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Εμείς στην παρούσα εργασία αναφερόμαστε σε ένα στοχευμένο σύνολο εργαλείων τα οποία μπορούν να βοηθήσουν το διευθυντή της σχολικής μονάδας να κάνει πιο εύκολη και πιο παραγωγική την εργασία του στο σχολείο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας

Σκοπός της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας είναι να μελετήσει τα πληροφοριακά συστήματα που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας διευθυντής σχολικής μονάδας και πώς μπορεί αυτά να χρησιμοποιήσει με σκοπό τη διοίκηση και την παρακίνηση των εκπαιδευτικών. Τα συνεργατικά εργαλεία (ελεύθερα στη χρήση) τα οποία θα διευκολύνουν και θα επιταχύνουν τις διαδικασίες διοίκησης της σχολικής μονάδας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να επιτευχθεί η παρακίνηση των εκπαιδευτικών. Τελικός σκοπός είναι η βελτιστοποίηση του αντικειμενικού στόχου της μονάδας ο οποίος είναι η βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Ένας παράλληλος σκοπός της παρούσας ποιοτικής έρευνας είναι να εμπλέξουμε το θεωρητικό μοντέλο του A.H. Maslow για την πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών, με τη διπολική θεωρία X και Ψ του Douglas Mc Gregor, προκειμένου να απαντήσουμε στα παρακάτω ερευνητικά μας ερωτήματα:

Κατά πόσο δηλαδή οι διευθυντές των σχολείων ασκούν διοίκηση λαμβάνοντας υπ' όψιν τους την διπολική θεωρία X και Ψ του Douglas McGregor. Στην περίπτωση που βρίσκει εφαρμογή το θεωρητικό μοντέλο του Douglas Mc Gregor στην εκπαιδευτική διοίκηση, τότε ερευνάτε κατά πόσο ο διευθυντής του σχολείου, προκειμένου να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς της X κατηγορίας επιλέγει κίνητρα από τα χαμηλότερα διαζώματα της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών του A.H. Maslow και προκειμένου να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς της Ψ κατηγορίας επιλέγει κίνητρα από τα ψηλότερα διαζώματα.

Στην περίπτωση που δεν ασκείται η εκπαιδευτική διοίκηση βάσει της διπολικής θεωρίας X και Ψ του Douglas Mc Gregor, τότε ποιες ανάγκες επιλέγει να καλύψει ο διευθυντής του σχολείου για το σύνολο πια των εκπαιδευτικών, μέσω του θεωρητικού μοντέλου της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών του A.H. Maslow, προκειμένου να τους παρακινήσει;

Οι θεωρίες παρακίνησης, αναφορικά με την εργασία, έχουν ιδιαίτερη σημασία στην διαμόρφωση ερευνητικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων γιατί εστιάζουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την βελτιώνουν (Παπάνης, 2007). Οι θεωρίες αυτές μπορούν να διακριθούν σε δύο βασικές

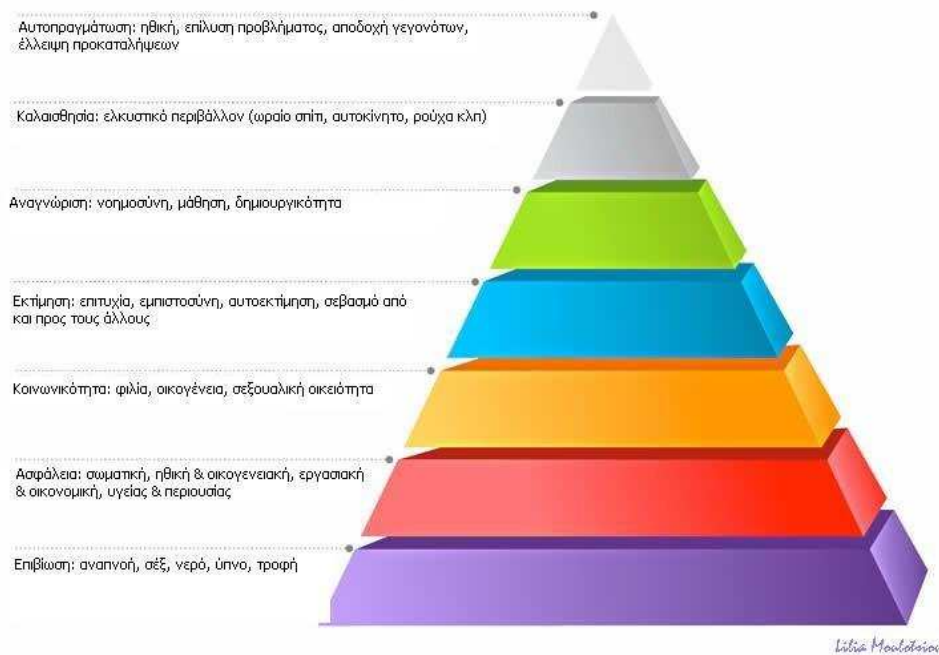
κατηγορίες: α) στις «Θεωρίες Περιεχομένου» που εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης και β) στις «Θεωρίες Διαδικασιών» που εξετάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης. Υπάρχουν όμως και κάποιες θεωρίες που έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ενταχθούν στην μία ή στην άλλη κατηγορία, όπως η «θεωρία X και Ψ» του Douglas McGregor.

Οι θεωρίες αυτής της κατηγορίας εξετάζουν τις ανθρώπινες ανάγκες, πως δηλαδή οι ανθρώπινες ανάγκες ιεραρχούνται και πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Οι κυριότεροι εκπρόσωποι αυτής της κατηγορίας είναι οι: A.H. Maslow, C.I. Alderfer, F. Herzberg και D. McClelland.

Ο Maslow (1943) ανέπτυξε μία θεωρία σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη συμπεριφορά ορίζεται με βάση τις ανάγκες που το άτομο καλείται να ικανοποιήσει. Έτσι διέκρινε πέντε κατηγορίες αναγκών τις οποίες και κατάταξε ιεραρχικά σε μία κλίμακα προτεραιότητας, με γνώμονα την σπουδαιότητα που αποδίδουν υποσυνείδητα οι άνθρωποι, σε κάθε μία από τις ανάγκες αυτές.

Στη βάση αυτής της ιεραρχικής πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές ή βασικές ανάγκες του ανθρώπου, που είναι αναγκαίες για την επιβίωση του ανθρώπινου είδους, όπως η ανάγκη για οξυγόνο, τροφή, νερό, ένδυση κ.λπ. Αυτές είναι οι πρώτες ανάγκες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει, αφού χωρίς την ικανοποίηση των αναγκών αυτών δεν θα επιβίωνε. Στο επόμενο επίπεδο βρίσκεται η ανάγκη του ανθρώπου για ασφάλεια. Η ανάγκη δηλαδή του ανθρώπου να βρίσκεται σε ένα ασφαλές και προστατευμένο περιβάλλον, απαλλαγμένο από κάθε είδους απειλή και φόβο. Στο πλαίσιο των αναγκών αυτών, είναι η ανάγκη για την εξασφάλιση εργασίας, κατοικίας, περίθαλψης κ.λπ. δηλαδή η εξασφάλιση μιας αξιοπρεπούς διαβίωσης. Έπονται οι κοινωνικές ανάγκες του ανθρώπου, όπως η ανάγκη για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις, η ανάγκη της κοινωνικής του αποδοχής και η φιλία. Στο αμέσως επόμενο επίπεδο κατατάσσονται οι ανάγκες της εκτίμησης ή της αναγνώρισης. Ο άνθρωπος δεν έχει την ανάγκη μόνο να ανήκει σε μια ομάδα ή σε ένα κοινωνικό σύνολο, έχει και την ανάγκη να γίνεται αποδεκτός και να απολαμβάνει την εκτίμηση του περιβάλλοντός του. Η αυτοεκτίμηση, η δύναμη, η φήμη, η αυτοπεποίθηση, η σπουδαιότητα, η εκτίμηση από τρίτους, αντιπροσωπεύουν τις κυριότερες ανάγκες της κατηγορίας αυτής. Στο τελευταίο σκαλί αυτής της ιεράρχησης, βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με την πνευματική και ψυχολογική ύπαρξη του ατόμου.

## Η πυραμίδα των αναγκών κατά Maslow



Εικόνα 3: Η πυραμίδα των αναγκών κατά Maslow

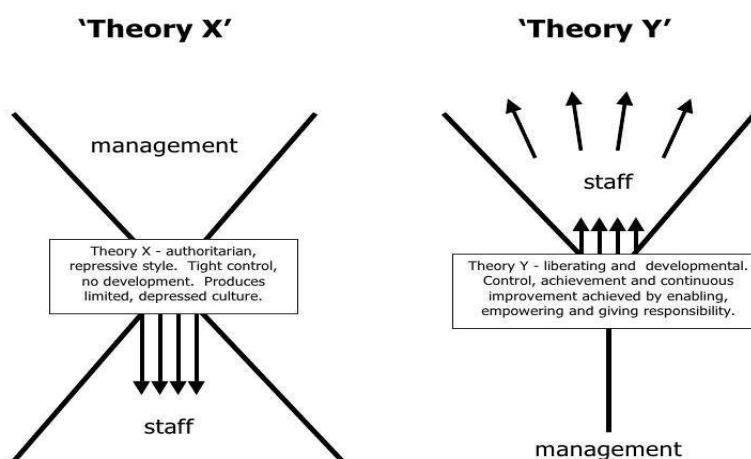
Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, οι ανάγκες που βρίσκονται στην βάση της ιεράρχησης, έχουν προτεραιότητα έναντι των αναγκών που βρίσκονται στην κορυφή της ιεράρχησης. Όταν ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός επιπέδου, τότε και μόνο τότε το άτομο δραστηριοποιείται προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αμέσως επομένου επιπέδου. Από την άλλη, όσο περισσότερο ικανοποιείται μία ανάγκη, τόσο λιγότερο αποτελεί παράγοντα παρακίνησης.

Παρόλο που η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow δεν αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο, αποτέλεσε όμως την βάση για την εφαρμογή διαφόρων συστημάτων παρακίνησης εργαζομένων. Στον επίλογο αυτής της αναφοράς μας για την θεωρία του Maslow, θα ήταν παράληψη, αν δεν αναφέρουμε ότι, μετέπειτα έρευνες κατέδειξαν πως όταν το άτομο ικανοποιήσει τις ανάγκες του ενός επιπέδου, δεν σημαίνει πάντοτε ότι, θα επιδιώξει και την ικανοποίηση των αναγκών του επομένου επιπέδου, καθώς επίσης και ότι, είναι αδύνατον μία ανάγκη να ικανοποιηθεί πλήρως. Οι λόγοι που οδήγησαν στο παραπάνω συμπέρασμα ήταν διότι, διαπιστώθηκε πώς η ιεράρχηση των αναγκών και ο βαθμός σπουδαιότητας, είναι



συνάρτηση διαφόρων μεταβλητών, που ο Maslow αγνοούσε τότε, όπως η ηλικία, ο χαρακτήρας, το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο κ.λπ. (Χυτήρη, 2001).

Η Θεωρία X και Ψ – Douglas Mc Gregor, γνωστή και ως διπολική θεωρία X και Ψ υποστηρίζει πως η ανθρώπινη φύση έχει δύο όψεις. Η μία είναι η αρνητική όψη και περιγράφεται ως X όπου οι άνθρωποι αποστρέφονται και αποφεύγουν την εργασία. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει οι εργαζόμενοι αυτοί να έχουν αυστηρή επιτήρηση και συνεχή έλεγχο και ίσως σε κάποιες περιπτώσεις να χρειάζεται να επιπληχθούν ή ακόμα και να τιμωρηθούν, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας (X) αποφεύγουν τις ευθύνες, διακατέχονται από χαμηλές φιλοδοξίες και καθοριστικό ρόλο παίζει η αίσθηση της ασφάλειας. Επόμενος η θεωρία (X) υποθέτει πως οι χαμηλού επιπέδου ανάγκες στην πυραμίδα του Maslow είναι παράγοντες παρακίνησης για τα άτομα της κατηγορίας X. Σε αντίθεση με την θεωρία X, υπάρχει ή άλλη πλευρά που είναι η Θεωρία Ψ, σύμφωνα με την οποία, οι εργαζόμενοι αγαπούν την εργασία τους, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και είναι δημιουργικοί. Στα άτομα της κατηγορίας αυτής σημαντικό ρόλο παίζει και το εργασιακό κλίμα, που όταν χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, τότε εντείνεται το αίσθημα της αφοσίωσης στους επιχειρησιακούς στόχους. Σαφέστατα τα άτομα που περιγράφονται από την θεωρία Ψ, είναι άτομα που επιθυμούν να ικανοποιήσουν υψηλού επιπέδου ανάγκες, όπως της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης και τους αρμόζει ένας πιο φιλελεύθερος τρόπος διοίκησης.



© 2002 alan chapman Based on Douglas McGregor's XY-Theory. www.businessballs.com  
This diagram was developed by alan chapman consultancy and you may use it personally or within your organisation provided copyright and www.businessballs.com is acknowledged. Publication in any form or use in provision of business services to a third party is not allowed without permission from alan chapman. Support and advice on using this system is available from alan chapman via email advice@alanchapman.com. More free online training resources are at www.businessballs.com.

Εικόνα 4: Σχηματική απεικόνιση της Θεωρίας X και Ψ – Douglas Mc Gregor

Από τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό πως καμία από τις δύο προαναφερόμενες θεωρίες (X & Ψ) δεν μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα και απόλυτα, για τον απλό λόγο ότι, οι «εργασιακές ιδιαιτερότητες των ανθρώπων είναι μεταβαλλόμενες στον χρόνο» (Berman. et. al., 2010).

## 2.2 Μεθοδολογία έρευνας

Η μεθοδολογία έρευνας και υλοποίησης της εργασίας μας βασίστηκε σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση κάναμε εκτεταμένη έρευνα για τα συνεργατικά εργαλεία (όπως για παράδειγμα Google Forms, Google Docs κλπ) τα οποία χρησιμοποιεί ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Η έρευνα έγινε με επιτόπιες επισκέψεις στα πλαίσια της εργασίας μας, αφού μέρος αυτής είναι η επίλυση προβλημάτων που αφορούν το διαδίκτυο και τις διαδικτυακές εφαρμογές μιας σχολικής μονάδας. Στα πλαίσια των επισκέψεων, έγινε εκτεταμένη συζήτηση με τους διευθυντές των σχολείων για τα προβλήματα που αφορούν το ηλεκτρονικό κομμάτι της λειτουργίας και της επικοινωνίας μιας σχολικής μονάδας

Επίσης, κάναμε εκτεταμένη έρευνα για τις δυνατότητες παρακίνησης των εκπαιδευτικών καθώς και για τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί προκειμένου να επιτύχει την παρακίνηση αυτή.

Χρησιμοποιήσαμε ένα ερωτηματολόγιο ερευνητικών ερωτημάτων το οποίο σχεδιάσαμε και ακολουθήσαμε τη μέθοδο της μη δομημένης συνέντευξης. Ο πρώτος άξονας των ερευνητικών ερωτημάτων είναι κατά πόσο οι διευθυντές των σχολείων ασκούν διοίκηση λαμβάνοντας υπ' όψιν τους την διπολική θεωρία X και Ψ του Douglas Mc Gregor (ερωτήσεις 1, 2 γενικές)

Ο δεύτερος άξονας, (εφόσον βρίσκει εφαρμογή το θεωρητικό μοντέλο του Douglas Mc Gregor στην εκπαιδευτική διοίκηση), ερευνά ποιες είναι οι ανάγκες εκείνες, βάσει του θεωρητικού μοντέλου της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών του A.H. Maslow, που επιλέγει να καλύψει ο διευθυντής του σχολείου, για τους εκπαιδευτικούς της X κατηγορίας της θεωρίας του D. Mc Gregor (ερωτήσεις 1, 2, 3, 4, 5 της κατηγορίας του X).

Ο τρίτος άξονας, (εφόσον βρίσκει εφαρμογή το θεωρητικό μοντέλο του Douglas Mc Gregor στην εκπαιδευτική διοίκηση), ερευνά ποιες είναι οι ανάγκες εκείνες, βάσει

του θεωρητικού μοντέλου της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών του A.H. Maslow, που επιλέγει να καλύψει ο διευθυντής του σχολείου, για τους εκπαιδευτικούς της Ψ κατηγορίας της θεωρίας του D. Mc Gregor, προκειμένου να τους παρακινήσει (ερωτήσεις 1, 2, 3 της κατηγορίας του Ψ).

Στον τέταρτο άξονα, διερευνούμε την διασταύρωση του θεωρητικού μοντέλου της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών του A.H. Maslow με τη διπολική θεωρία X και Ψ του Douglas Mc Gregor (ερώτηση 1η διασταύρωσης).

Στον πέμπτο άξονα, διερευνούμε την περίπτωση που δεν ασκείται η εκπαιδευτική διοίκηση βάσει της διπολικής θεωρίας X και Ψ του Douglas Mc Gregor, τότε ποιες ανάγκες επιλέγει να καλύψει ο διευθυντής του σχολείου για το σύνολο των εκπαιδευτικών, μέσω του θεωρητικού μοντέλου της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών του A.H. Maslow, προκειμένου να τους παρακινήσει; (ερώτηση 2η γενική).

Η διεξαγωγή της συγκεκριμένης εργασίας μας, πραγματοποιήθηκε μέσω ποιοτικής έρευνας με την μέθοδο της ερευνητικής συνέντευξης, αυστηρά δομημένης (structured interview) με ερωτήσεις κλειστού τύπου (closed questions) βασισμένες σε πέντε ερευνητικούς άξονες, σε συνεντεύξεις «πρόσωπο με πρόσωπο» (face to face interview) που πραγματοποιήθηκαν στον σχολικό χώρο που προΐστανται ο εκάστοτε διευθυντής προκειμένου να επιτευχθεί η αβίαστη έκφραση των προσωπικών τους απόψεων (Ιωσηφίδης, 2003: 34).

Η δομημένη συνέντευξη βασίζεται σε ένα αυστηρά προκαθορισμένο σύνολο ερωτήσεων το οποίο τίθεται με τον ίδιο ενιαίο τρόπο σε όλους τους ερωτώμενους. Οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες τόσο ως προς το περιεχόμενο τους, όσο και ως προς την σειρά με την οποία ακολουθεί η μια τη άλλη (Dunn 2000).

Τα επτά στάδια της έρευνας μας, από την αρχή μέχρι την ολοκλήρωσή της, πραγματοποιήθηκαν, σύμφωνα με τον Kvale (1996: 88), ξεκινώντας εντοπίζοντας το ερευνητικό πρόβλημα ή την ερευνητική περιοχή του ενδιαφέροντός μας (thematizing), στον σχεδιασμό (designing), στην πραγματοποίηση των συνεντεύξεων (interviewing), στην προετοιμασία του συγκεντρωθέντος υλικού για ανάλυση (transcribing), στην ανάλυση (analyzing), στον έλεγχο (verifying) και στην δημοσιοποίηση (reporting).

Πραγματοποιήθηκε σε εννιά Διευθυντές σχολείων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, από τους οποίους οι τέσσερις ήταν άντρες και οι πέντε γυναίκες. Οι τρεις ήταν Διευθυντές στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και οι έξι στην

Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Κυμαίνονταν μεταξύ 22 – 27 χρόνια προϋπηρεσίας, με μέσο όρο διοικητικής εμπειρίας τα 10 χρόνια. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τους μήνες Απρίλιο και Μάιο του 2017. Οι έντεκα, συνολικά, ερωτήσεις της συνέντευξης χωρίστηκαν σε τέσσερις υποενότητες-κατηγορίες. Οι δύο πρώτες είναι γενικές ερωτήσεις, οι πέντε επόμενες ερωτήσεις, είναι ερωτήσεις διερεύνησης της «X» κατηγορίας της θεωρίας του McGregor, οι επόμενες τρεις ερωτήσεις, είναι ερωτήσεις διερεύνησης της «Ψ» κατηγορίας της θεωρίας του McGregor και η τελευταία ερώτηση είναι διασταυρωτική, στην προσπάθεια μας να βρούμε κοινά στοιχεία της θεωρίας των ανθρωπίνων αναγκών του A. Maslow με τη θεωρία του «X» και «Ψ» του D. McGregor. Ο χώρος του εκάστοτε σχολείου κρίθηκε ως ο καταλληλότερος για την παραχώρηση της συνέντευξης, κρίνοντας ότι είναι οικείος χώρος για τους Διευθυντές και θα νιώθουν περισσότερη άνεση.

Η έρευνά μας αυτή, με τον τίτλο «Τρόποι Παρακίνησης των εκπαιδευτικών από τον Διευθυντή του σχολείου, εφαρμόζοντας τα θεωρητικά μοντέλα της Ιεράρχησης των Αναγκών του A. Maslow και τη θεωρία του X και Ψ του D. McGregor», παρουσιάζεται ολόκληρη στα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας.

## **2.3 Τα συνεργατικά εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν**

### **2.3.1 Εργαλεία Google**

#### **2.3.2 Ημερολόγιο (Calendar)**

Το εργαλείο Google Calendar είναι ένα δωρεάν διαδικτυακό ημερολόγιο που προσφέρεται από τη Google. Η Google επιτρέπει μάλιστα για τη συγκεκριμένη υπηρεσία, τη δωρεάν ενσωμάτωσή του σε εξωτερικές δικτυακές πλατφόρμες. Πρόκειται για μια ιδιαίτερα εύχρηστη υπηρεσία που επιτρέπει στους χρήστες να δημιουργήσουν το προσωπικό τους διαδικτυακό ημερολόγιο, στο οποίο μπορούν να προσθέσουν τις υποχρεώσεις, τις εργασίες, τις σημειώσεις και τις υπενθυμίσεις τους. Επιπλέον όμως των τυπικών προσωπικών ημερολογίων, μπορεί κανείς να μοιράζεται το πρόγραμμά του με τους φίλους του, τους συνεργάτες του ή την οικογένειά του. Έτσι, περισσότερα άτομα μπορούν συντονιστούν για διάφορους σκοπούς, π.χ. για την οργάνωση των γεγονότων μιας τάξης (εκδηλώσεις, εργασίες), για το

χρονοπρογραμματισμό των εκδρομών ή για τον συντονισμό ομάδων έργου και για την οργάνωση συναντήσεων προσδιορίζοντας αντίστοιχες διαθεσιμότητες από τα μέλη.

---



# Ημερολόγιο Google

*Εικόνα 5:* Google Calendar

Ένα σπουδαίο χαρακτηριστικό που διαθέτει είναι η δυνατότητα συγχρονισμού που δίνει τη δυνατότητα σε διαφορετικές συσκευές που μπορεί να διαθέτει ένας χρήστης όπως φορητοί υπολογιστές, έξυπνα κινητά, σταθεροί υπολογιστές, ταμπλέτες, να βλέπει από παντού το ίδιο ημερολόγιο με τα ίδια γεγονότα και να έχει τις ίδιες ειδοποιήσεις.

### **2.3.3 Gmail**

Το Gmail είναι η γνωστή υπηρεσία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της Google. Παρέχεται σε οποιονδήποτε ακολουθήσει τις οδηγίες εγγραφής και εφόσον ακολουθεί τους κανόνες τους οποίους θέτει η εταιρεία.



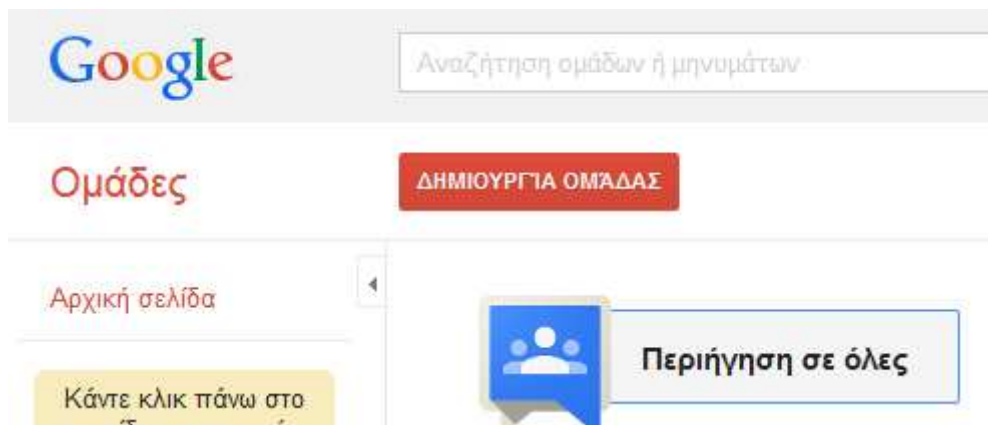
 Gmail [Λειτουργίες](#)

**Εικόνα 6:** Gmail Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο

Κάθε χρήστης αποκτά έναν τεράστιο χώρο 15 GB τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιήσει για την αποθήκευση της ηλεκτρονικής του αλληλογραφίας.

### 2.3.4 Google Groups

Τα Google Groups είναι μια πολύ σπουδαία υπηρεσία την οποία έχει αναπτύξει η Google και την οποία διαθέτει στον οποιοδήποτε έχει λογαριασμό στην εταιρεία.



**Εικόνα 7:** Google Groups

Με τη βοήθεια της υπηρεσίας αυτής μπορεί κάποιος να δημιουργήσει μια λίστα ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και να εγγράψει σε αυτήν χρήστες, τον καθένα με το email του (το οποίο μπορεί να μην είναι gmail). Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να στέλνει ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και να το παραλαμβάνουν στο inbox τους όλοι οι εγγεγραμμένοι στη λίστα.

Είναι αντιληπτό ότι με τον τρόπο αυτό μπορούν να δημιουργηθούν ομάδες ανθρώπων με διαφορετικά ενδιαφέροντα και μέσα από τη λίστα αυτή να μπορούν να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν μηνύματα.

### 2.3.5 Google Drive

Το Google Drive είναι υπηρεσία αποθήκευσης και συγχρονισμού αρχείων που παρέχεται από την Google. Δημιουργήθηκε το 2012 από τη Google και βασική λειτουργία αυτής της υπηρεσίας είναι η χρήση αποθηκευτικού νέφους, ο διαμοιρασμός αρχείων και η συνεργατική επεξεργασία κοινόχρηστων αρχείων από τους χρήστες. Είναι μια σουίτα εφαρμογών της Google, η οποία προσφέρει διαδικτυακή και συνεργατική (συλλογική) επεξεργασία εγγράφων σε πραγματικό χρόνο και ταυτόχρονα από πολλά άτομα.



*Εικόνα 8:* Google Drive

Ονομάζουμε τον αποθηκευτικό χώρο «νέφος» με την έννοια ότι δεν γνωρίζει κανείς σε πιο σημείο του κόσμου βρίσκονται αποθηκευμένα τα δεδομένα. Ο όρος αυτός είναι ευρέως διαδεδομένος και χρησιμοποιείται όταν θέλουμε να δείξουμε ότι η αποθήκευση γίνεται κάπου στον ηλεκτρονικό κόσμο, αλλά δεν ξέρουμε ακριβώς πού. Η πρόσβαση στα έγγραφα επιτρέπεται από οποιοδήποτε σημείο του κόσμου και αν βρίσκεται ο χρήστης αρκεί να έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο. Με αυτόν τον τρόπο, δίνεται η εντύπωση στον χρήστη ότι μεταφέρει το γραφείο του σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου βρεθεί. Αν σκεφτούμε δε ότι πλέον πολλές εργασίες γίνονται αποκλειστικά ηλεκτρονικά, τότε η μεταφορά του γραφείου δεν είναι εικονική αλλά πραγματική.

Το Google Drive επιτρέπει επίσης τη χρήση και τον συγχρονισμό των αρχείων από έξυπνες, φορητές συσκευές ακόμη και σε κίνηση. Τα αρχεία μένουν πάντα ενημερωμένα και ο χρήστης κάθε φορά βλέπει την τελευταία έκδοση όπως αυτή έχει

διαμορφωθεί από τον τελευταίο χρήστη που είχε πρόσβαση σε αυτό, εφόσον φυσικά το αρχείο έχει διαμοιραστεί με άλλους χρήστες.

Επίσης με το Google Drive ο χρήστης δεν ανησυχεί για τα αντίγραφα ασφαλείας των εγγράφων του αφού για αυτά φροντίζει η Google.

Οι λειτουργίες που μπορούμε να έχουμε χρησιμοποιώντας το Google Drive είναι οι παρακάτω:

- Μπορούμε να ανεβάζουμε φακέλους ή αρχεία οποιουδήποτε τύπου και μπορούμε να κάνουμε λήψη αυτών από οπουδήποτε και οποτεδήποτε, Είναι δυνατή, επίσης, η δημιουργία νέων φακέλων και αρχείων, καθώς και η διαγραφή και η μετονομασία τους.
- Μπορούμε να δημιουργούμε έγγραφα γραφείου, παρουσιάσεις, υπολογιστικά φύλλα, σχήματα, πίνακες.
- Μπορούμε να δημιουργήσουμε συνεργατικά έγγραφα. Δηλαδή μπορούμε να δημιουργήσουμε έγγραφα και στη συνέχεια να προσκαλέσουμε συνεργάτες προκειμένου να τα συνδιαμορφώσουμε.
- Μπορεί να μοιραστούμε με συνεργάτες και φίλους αρχεία, φακέλους φωτογραφίες και βίντεο.

## 2.4 Εργαλεία Doodle

Τα εργαλεία Doodle είναι κυρίως εργαλεία χρονοπρογραμματισμού εργασιών. Όμως μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για το κλείσιμο ραντεβού αλλά και για τη δημιουργία μικρών ψηφοφοριών με γρήγορη και εύκολη εξαγωγή των αποτελεσμάτων



*Εικόνα 9:* Το εργαλείο Doodle

Στη συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιούμε τα εργαλεία Doodle, αποκλειστικά για τη δημιουργία ραντεβού αλλά και για τη δημιουργία ψηφοφοριών.



## **2.5 Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων**

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο, ενώ η ανάλυση και ο σχολιασμός γίνεται στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζουμε τις συνθήκες του ερευνητικού μέρους της εργασίας μας και παραθέτουμε τόσο το ερωτηματολόγιο, όσο και τις απαντήσεις που πήραμε μαζί με μια στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων και ο σχολιασμός τους γίνεται στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο της εργασίας μας.

### 3.1 Συνθήκες πειράματος

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφουμε τη διαδικασία με την οποία απαντήσαμε στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Τα επτά στάδια της έρευνας μας, από την αρχή μέχρι την ολοκλήρωσή της, πραγματοποιήθηκαν, σύμφωνα με τον Kvale (1996: 88), ξεκινώντας εντοπίζοντας το ερευνητικό πρόβλημα ή την ερευνητική περιοχή του ενδιαφέροντός μας (thematizing), στον σχεδιασμό (designing), στην πραγματοποίηση των συνεντεύξεων (interviewing), στην προετοιμασία του συγκεντρωθέντος υλικού για ανάλυση (transcribing), στην ανάλυση (analyzing), στον έλεγχο (verifying) και στην δημοσιοποίηση (reporting).

Πραγματοποιήθηκε σε εννιά Διευθυντές σχολείων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, από τους οποίους οι τέσσερις ήταν άντρες και οι πέντε γυναίκες. Οι τρεις ήταν Διευθυντές στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και οι έξι στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Κυμαίνονταν μεταξύ 22 – 27 χρόνια προϋπηρεσίας, με μέσο όρο διοικητικής εμπειρίας τα 10 χρόνια. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τους μήνες Απρίλιο και Μάιο του 2017. Οι έντεκα, συνολικά, ερωτήσεις της συνέντευξης χωρίστηκαν σε τέσσερις υποενότητες-κατηγορίες. Οι δύο πρώτες είναι γενικές ερωτήσεις, οι πέντε επόμενες ερωτήσεις, είναι ερωτήσεις διερεύνησης της «X» κατηγορίας της θεωρίας του McGregor, οι επόμενες τρεις ερωτήσεις, είναι ερωτήσεις διερεύνησης της «Ψ» κατηγορίας της θεωρίας του McGregor και η τελευταία ερώτηση είναι διασταυρωτική, στην προσπάθειά μας να βρούμε κοινά στοιχεία της θεωρίας των ανθρωπίνων αναγκών του A. Maslow με τη θεωρία του «X» και «Ψ» του D. McGregor. Ο χώρος του εκάστοτε σχολείου κρίθηκε ως ο καταλληλότερος για την παραχώρηση της συνέντευξης, κρίνοντας ότι είναι οικείος χώρος για τους Διευθυντές και θα νιώθουν περισσότερη άνεση.

Έγινε επίσκεψη στις σχολικές μονάδες και ακολούθησε μια σχολική ημέρα κατά την οποία οι εκπαιδευτικοί χρησιμοποίησαν τα συνεργατικά εργαλεία και ο διευθυντής

προσπάθησε με αυτόν τον τρόπο να παρακινήσεις τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας. Στη συνέχεια απάντησε στο ερωτηματολόγιο.

### 3.2 Ερωτηματολόγιο

#### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

##### ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

1. Στο σχολειό σας το σύνολο των διδασκόντων πιστεύεται ότι είναι μία ομοιογενή ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά ή όχι; (1<sup>ος</sup> άξονας)
2. Προκειμένου να παρακινήσετε του εκπαιδευτικούς ποίες είναι οι 3 πρώτες ανάγκες που πιστεύεται πως η κάλυψή τους θα αποτελούσε λόγο παρακίνησης τους; (1<sup>ος</sup> & 5<sup>ος</sup> άξονας)

##### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΤΗΣ «Χ» ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ

1. Στο σύνολο των διδασκόντων πιστεύεται ότι υπάρχουν άτομα που αρέσκονται να καθοδηγούνται αν ναι πόσοι είναι αυτοί στο γενικό σύνολο; (2<sup>ος</sup> άξονας)
2. Στο σύνολο των διδασκόντων πιστεύεται ότι υπάρχουν άτομα που έχουν τάσεις φυγής; Υπό την έννοια ότι επιδιώκουν να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο; Αν ναι πόσοι είναι αυτοί στο γενικό σύνολο; (2<sup>ος</sup> άξονας)
3. Στο σύνολο των διδασκόντων πιστεύεται ότι υπάρχουν άτομα που αποφεύγουν συστηματικά να αναλαμβάνουν ευθύνες; αν ναι πόσοι είναι αυτοί στο γενικό σύνολο; (2<sup>ος</sup> άξονας)
4. Στο σύνολο των διδασκόντων πιστεύεται ότι υπάρχουν άτομα που βάζουν πάνω από όλα την ασφάλεια τους υπό την έννοια του προσωπικού βολέματος; Αν ναι πόσοι είναι αυτοί στο γενικό σύνολο; (2<sup>ος</sup> άξονας)
5. Στο σύνολο των διδασκόντων πιστεύεται ότι υπάρχουν άτομα που υποκινούνται από το τρίπτυχο χρήμα – απειλή – τιμωρία; Αν ναι πόσοι είναι αυτοί στο γενικό σύνολο; (2<sup>ος</sup> άξονας)

##### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΤΗΣ «Ψ» ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ

1. Στο σύνολο των διδασκόντων πιστεύεται ότι υπάρχουν άτομα που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου ως οργανική μονάδα; αν ναι πόσοι είναι αυτοί στο γενικό σύνολο; (3<sup>ος</sup> άξονας)
2. Στο σύνολο των διδασκόντων πιστεύεται ότι υπάρχουν άτομα που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα; Αν ναι πόσοι είναι αυτοί στο γενικό σύνολο; (3<sup>ος</sup> άξονας)
3. Στο σύνολο των διδασκόντων πιστεύεται ότι υπάρχουν άτομα που ικανοποιούνται από την ηθική αμοιβή της ολοκλήρωσης ενός εγχειρήματος ή μίας εργασίας; Αν ναι πόσοι είναι αυτοί στο γενικό σύνολο; (3<sup>ος</sup> άξονας)

##### ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ

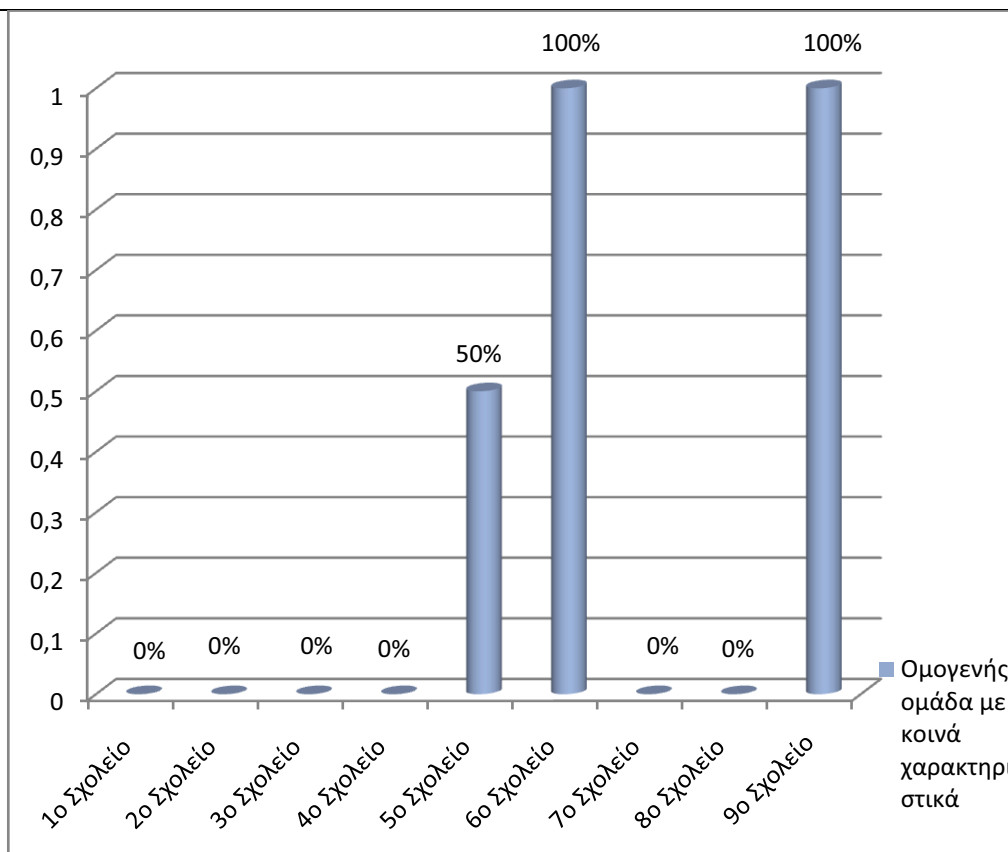
1. Πιστεύετε ότι τα άτομα που αρέσκονται να καθοδηγούνται, που επιδιώκουν να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο, που αποφεύγουν συστηματικά να

αναλαμβάνουν ευθύνες, που βάζουν πάνω απ' όλα την ασφάλεια τους υπό την έννοια του προσωπικού βολέματος, που υποκινούνται από το τρίπτυχο χρήμα – απειλή – τιμωρία, θα πρέπει να έχουν διαφορετικό τρόπο παρακίνησης από τα άτομα που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου ως οργανική μονάδα, που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα, που ικανοποιούνται από την ηθική αμοιβή της ολοκλήρωσης ενός εγχειρήματος ή μίας εργασίας; Αν ναι, τότε πως θα επιλέγατε να παρακινήσετε τους μεν από τους δε, επιλέγοντας ως μέσο παρακίνησης την κάλυψη των παρακάτω αναγκών : (4<sup>ος</sup> άξονας)

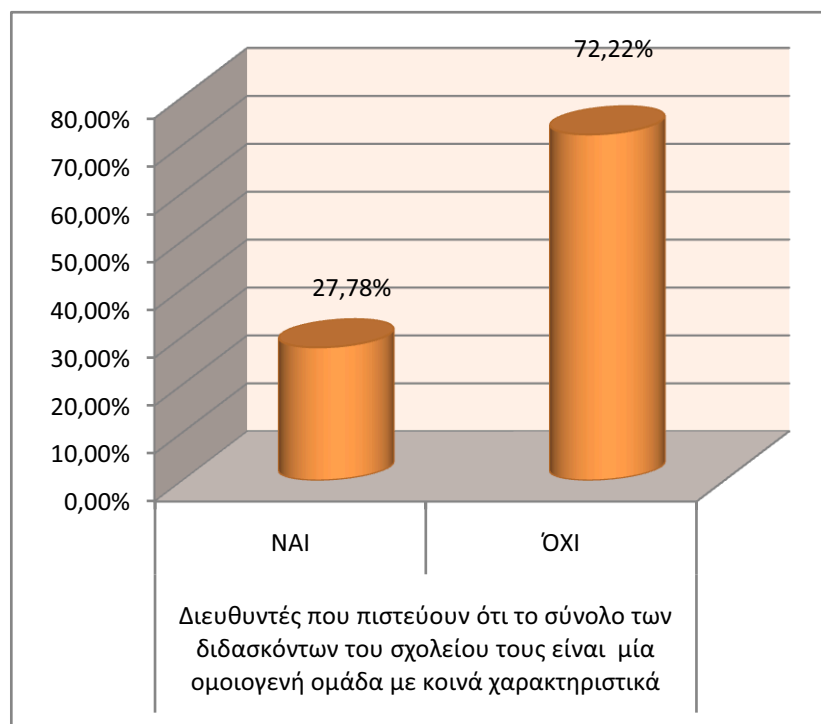
- **Κάλυψη βιολογικών αναγκών** (παροχή γευμάτων στον χώρο εργασίας, εμβόλιμα κενά μεταξύ των μαθημάτων κ.λ.π.)
- **Ανάγκες ασφάλειας** (παροχή ασφαλιστικών προγραμμάτων όπως υγείας, γήρατος κ.λ.π., οργανωτική σταθερότητα χωρίς απρόβλεπτες υπηρεσιακές μεταβολές κ.λ.π.)
- **Ανάγκες συμμετοχής** ( παρότρυνση για δημιουργία ομάδων, συνεργασιών, ευκαιρίες για έξω- υπηρεσιακές συνενυρέσεις, εκδρομές κ.λ.π.)
- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης** (διοργάνωση σεμιναρίων αυτογνωσίας, δωρεάν εισιτήρια σε εικαστικά δρώμενα, συμμετοχή σε ακτιβιστικά προγράμματα, κ.λ.π.)

### 3.3 Απαντήσεις που πήραμε

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ								
<i>Πίνακας 1 : Ομογενής ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά (1η ερώτηση – 1ος άξονας)</i>								
1 <sup>ο</sup> Σχολείο	2 <sup>ο</sup> Σχολείο	3 <sup>ο</sup> Σχολείο	4 <sup>ο</sup> Σχολείο	5 <sup>ο</sup> Σχολείο	6 <sup>ο</sup> Σχολείο	7 <sup>ο</sup> Σχολείο	8 <sup>ο</sup> Σχολείο	9 <sup>ο</sup> Σχολείο
0%	0%	0%	0%	50%	100%	0%	0%	100%
(n=9)								



Εικόνα 10: Ομογενής ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά, κατά σχολείο (n=9)

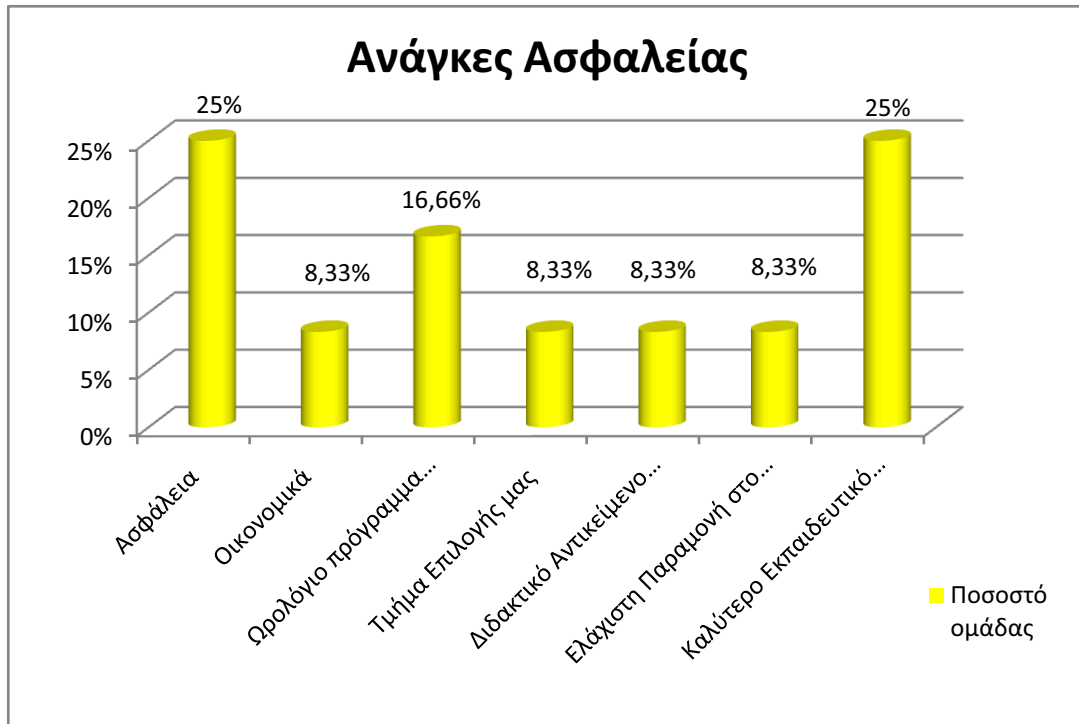


Εικόνα 11: Ομογενής ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά οι εκπαιδευτικοί, συνολικά (n=9)

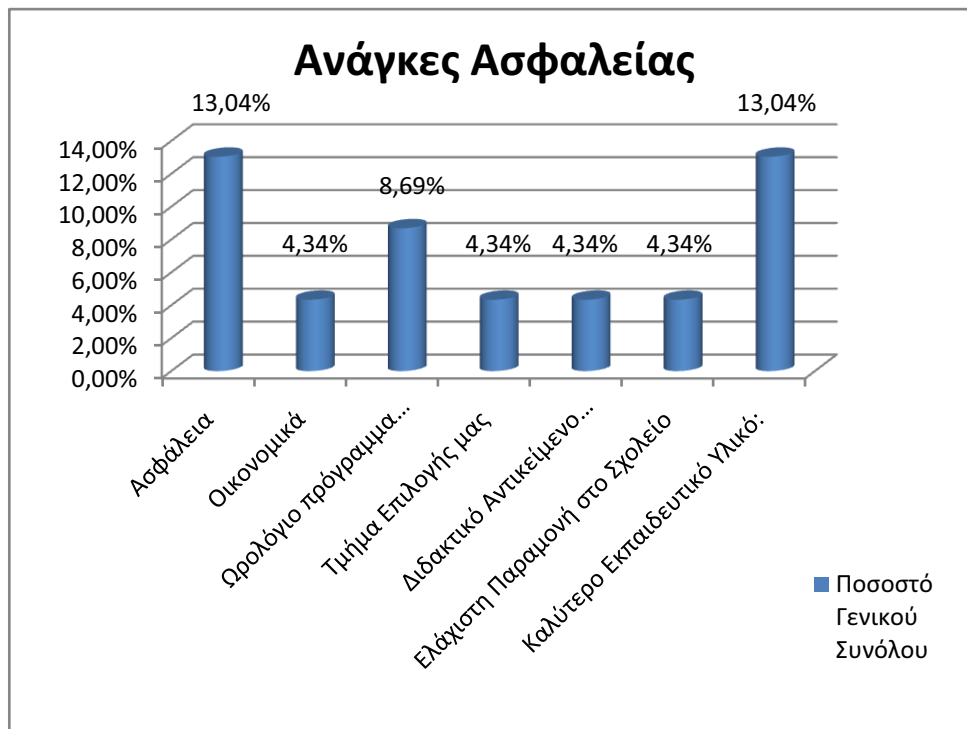
**Πίνακας 2 :** Τρεις Ανάγκες – Λόγοι Παρακίνησης  
(2η ερώτηση – 1ος άξονας & 5ος άξονας)

Βιολογικές-Φυσιολογικές Ανάγκες								Σύνολο: 0 Κατ. 0% Γεν. 0%	
Ανάγκες Ασφάλειας	Ασφάλεια: 3	Οικονομικά: 1	Ωρολόγιο πρόγραμμα Αρεσκείας μας: 2	Τμήμα Επιλογής μας: 1	Διδακτικό Αντικείμενο Επιλογής μας: 1	Ελάχιστη Παραμονή στο Σχολείο: 1	Καλύτερο Εκπαιδευτικό Υλικό: 3	Σύνολο: 12 Κατ. 100% Γεν. 52,17%	
	Κατ. 25% Γεν. 13,04%	Κατ. 8,33% Γεν. 4,34%	Κατ. 16,66% Γεν. 8,69%	Κατ. 8,33% Γεν. 4,34%	Κατ. 8,33% Γεν. 4,34%	Κατ. 8,33% Γεν. 4,34%	Κατ. 25% Γεν. 13,04%		
Ανάγκες Συμμετοχής	Θετικό σχολικό κλίμα: 2	Συνεργασία - Αλληλεγγύη: 1	Δίκαιο σύνη: 2	Προσόντα-ταλέντο: 1	Λήψη αποφάσεων: 1	Αμοιβή-Επιβραβεύση: 3		Σύνολο: 10 Κατ. 100% Γεν. 43,47%	
	Κατ. 20% Γεν. 8,69%	Κατ. 10% Γεν. 4,34%	Κατ. 20% Γεν. 8,69%	Κατ. 10% Γεν. 4,34%	Κατ. 10% Γεν. 4,34%	Κατ. 30% Γεν. 13,04%			
Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης	Εκούσια Επιμόρφωση: 1								Σύνολο: 1 Κατ. 100% Γεν. 4,34%

(n=14)

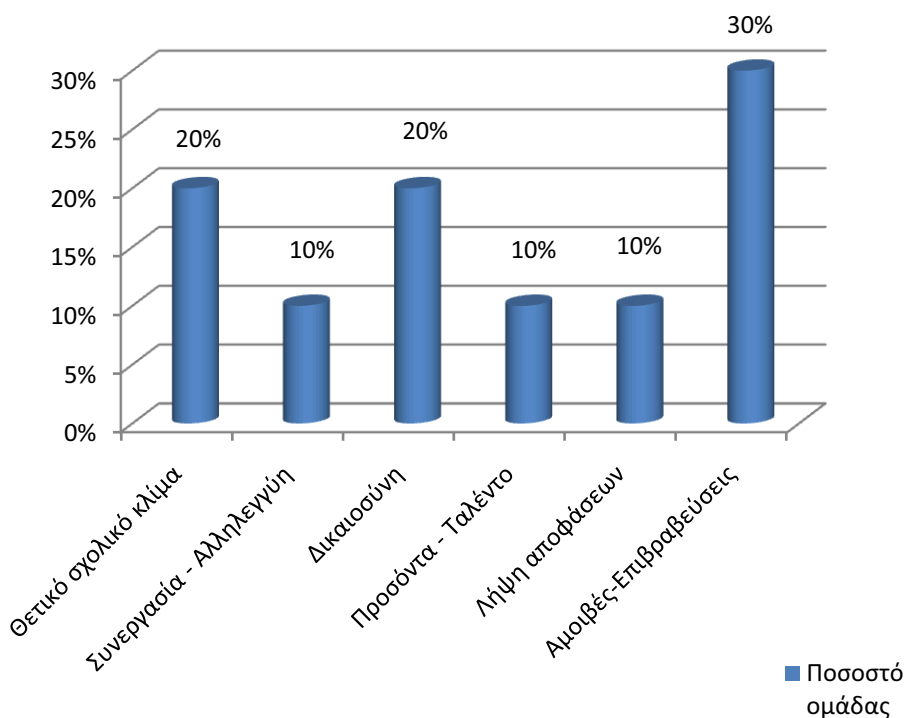


Εικόνα 12: Ανάγκες Ασφαλείας στην ομάδα (n=7)



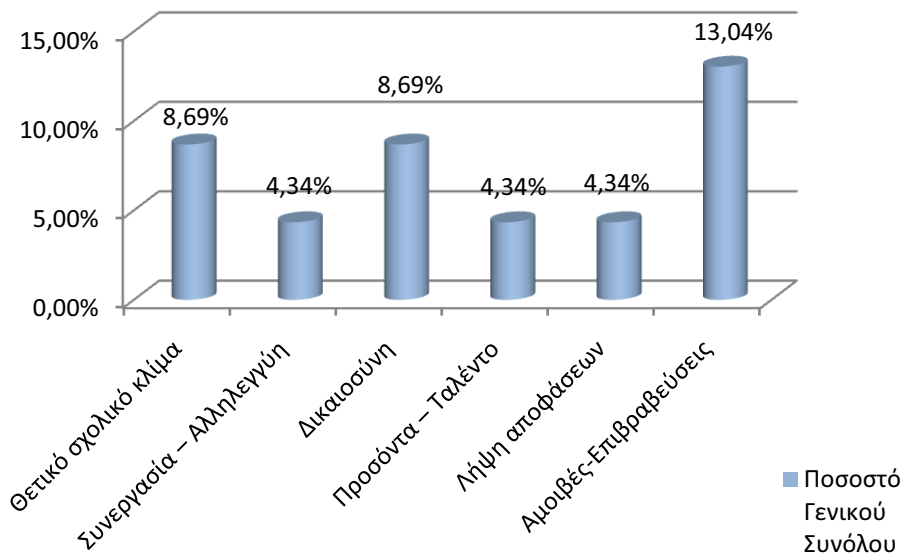
Εικόνα 13: Ανάγκες Ασφαλείας (συνολικά n=14)

### Ανάγκες Συμμετοχής



Εικόνα 14: Ανάγκες Συμμετοχής στην ομάδα (n=6)

### Ανάγκες Συμμετοχής



Εικόνα 15: Ανάγκες Συμμετοχής (συνολικά n=14)



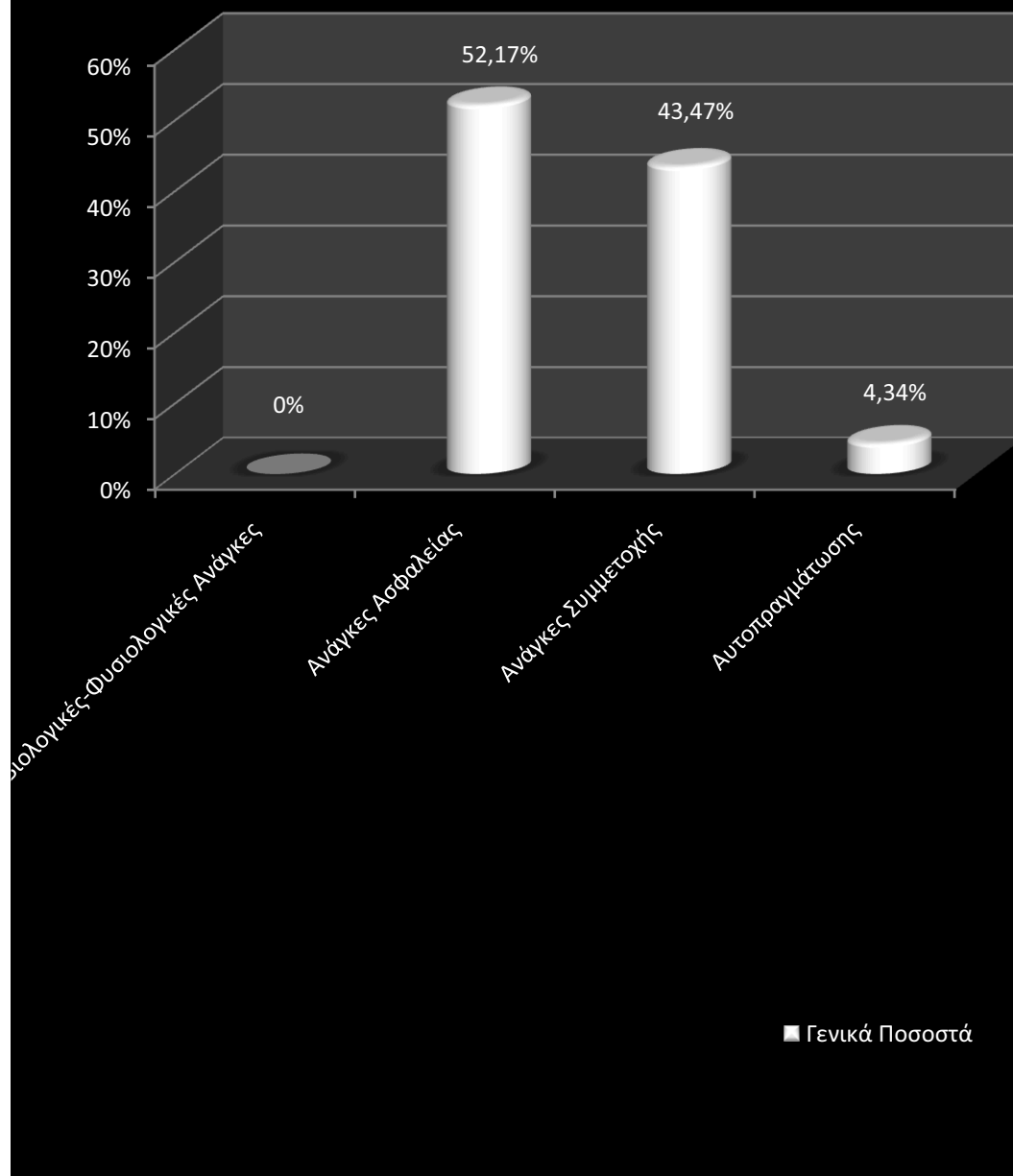


Εικόνα 16: Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης στην ομάδα (n=1)



Εικόνα 17: Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης (συνολικά n=14)

## Λόγοι Παρακίνησης



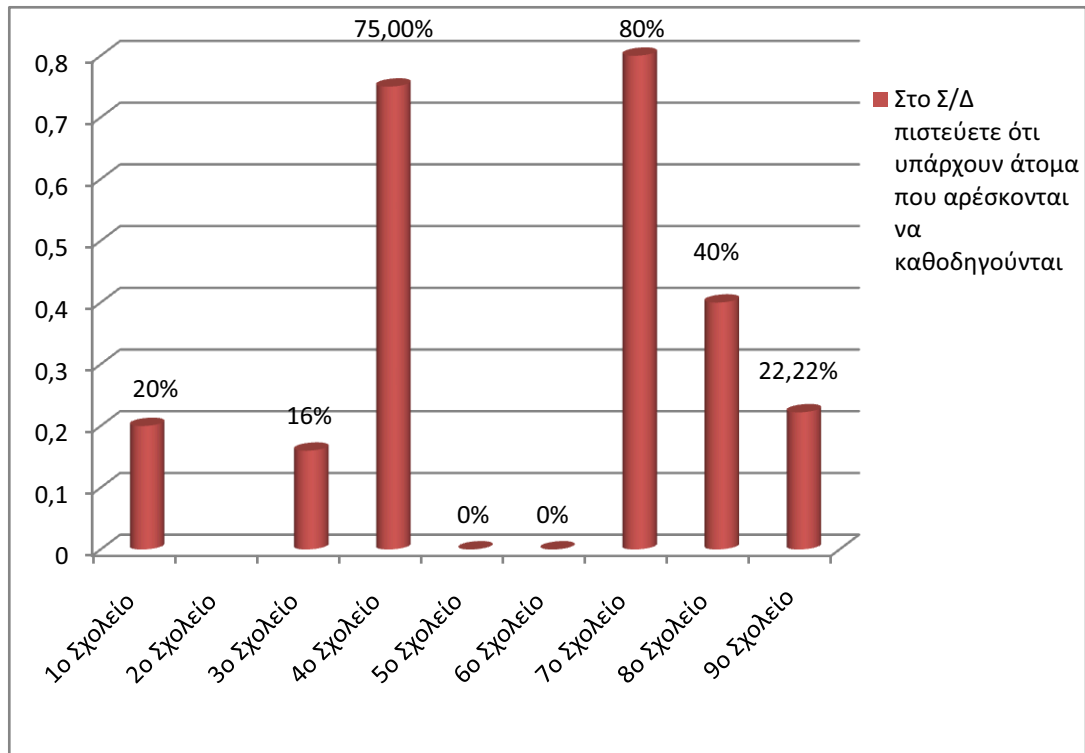
Εικόνα 18: Λόγοι Παρακίνησης (συνολικά n=14)

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΤΗΣ «X» ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ

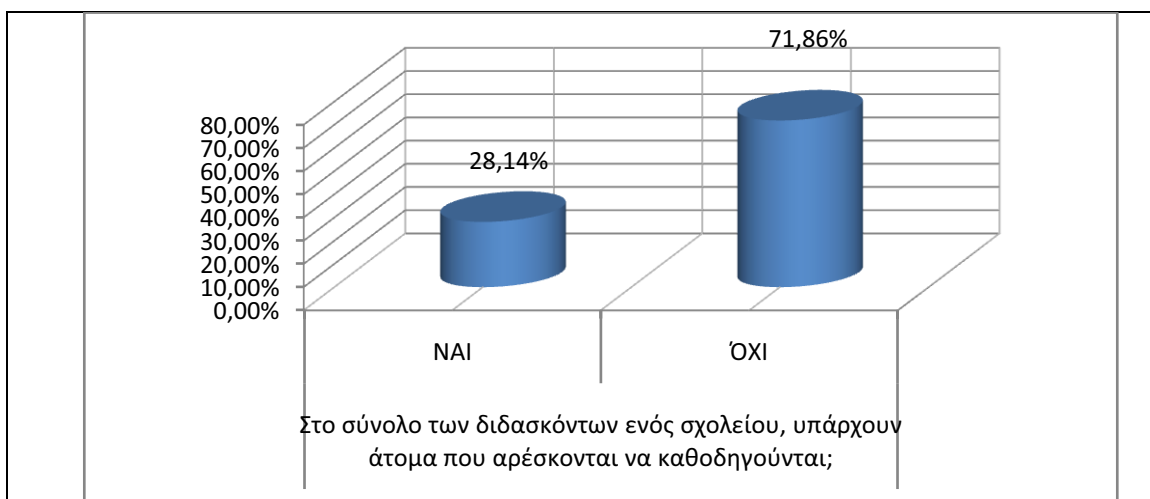
*Πίνακας 3 : Στο Σ/Δ πιστεύετε ότι υπάρχουν άτομα που αρέσκονται να καθοδηγούνται; (1<sup>η</sup> ερώτηση – 2<sup>ος</sup> άξονας)*

1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	4 <sup>ο</sup>	5 <sup>ο</sup>	6 <sup>ο</sup>	7 <sup>ο</sup>	8 <sup>ο</sup>	9 <sup>ο</sup>
Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο
20%	0%	16%	75%	0%	0%	80%	40%	22,22%

(n=9)



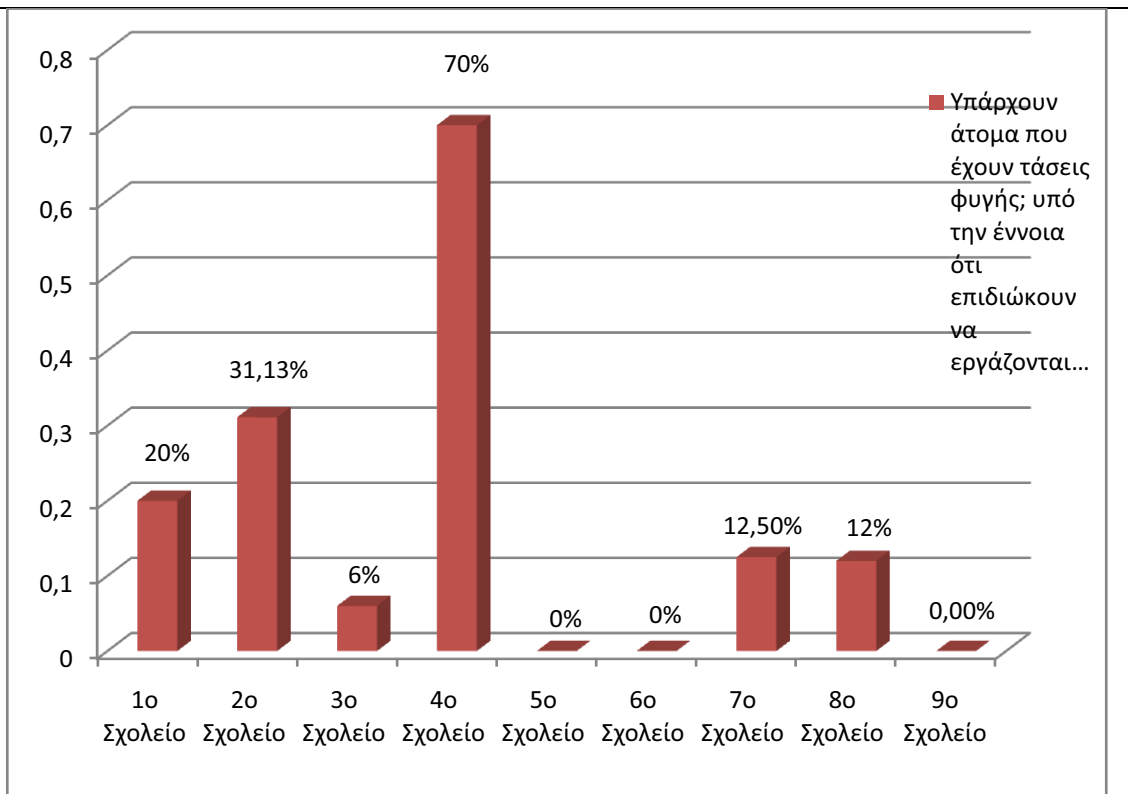
*Εικόνα 19: Στο Σ/Δ υπάρχουν άτομα που αρέσκονται να καθοδηγούνται, κατά σχολείο (n=9)*



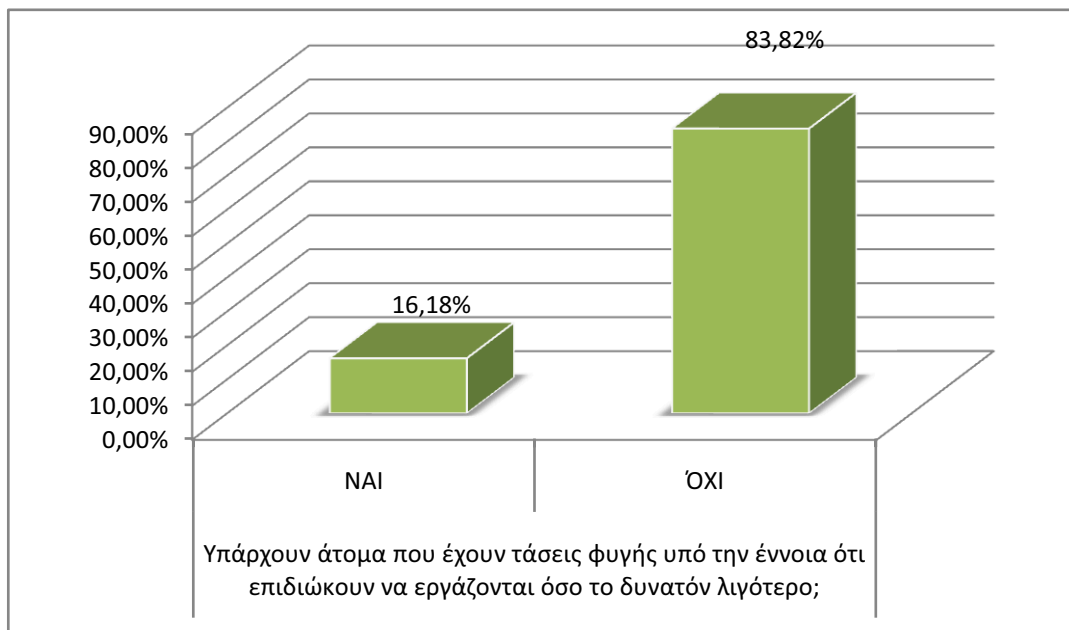
Εικόνα 20: Οι εκπαιδευτικοί ενός σχολείου που καθοδηγούνται (συνολικά n=9)

Πίνακας 4 : Υπάρχουν άτομα που έχουν τάσεις φυγής υπό την έννοια ότι επιδιώκουν να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο; (2<sup>η</sup> ερώτηση – 2<sup>ος</sup> άξονας)

1 <sup>ο</sup> Σχολείο	2 <sup>ο</sup> Σχολείο	3 <sup>ο</sup> Σχολείο	4 <sup>ο</sup> Σχολείο	5 <sup>ο</sup> Σχολείο	6 <sup>ο</sup> Σχολείο	7 <sup>ο</sup> Σχολείο	8 <sup>ο</sup> Σχολείο	9 <sup>ο</sup> Σχολείο
20%	31,1 3%	6%	70%	0%	0%	12,5%	12%	0%
(n=9)								



Εικόνα 21: Εκπαιδευτικοί με τάσεις φυγής που επιδιώκουν να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο, κατά σχολείο (n=9)

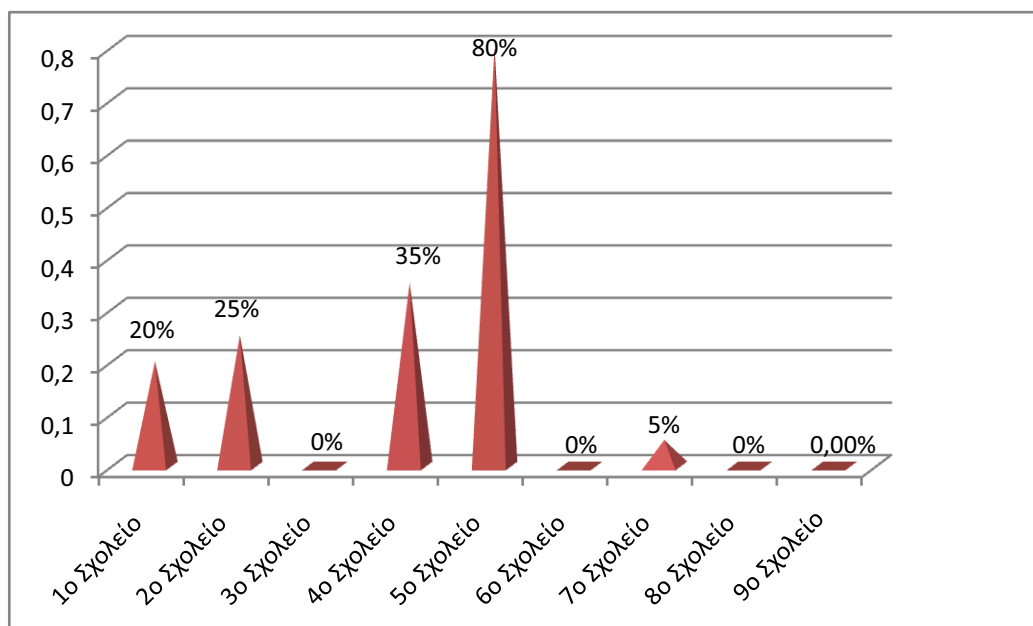


Εικόνα 22: Εκπαιδευτικοί με τάσεις φυγής που επιδιώκουν να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο, (συνολικά n=9)

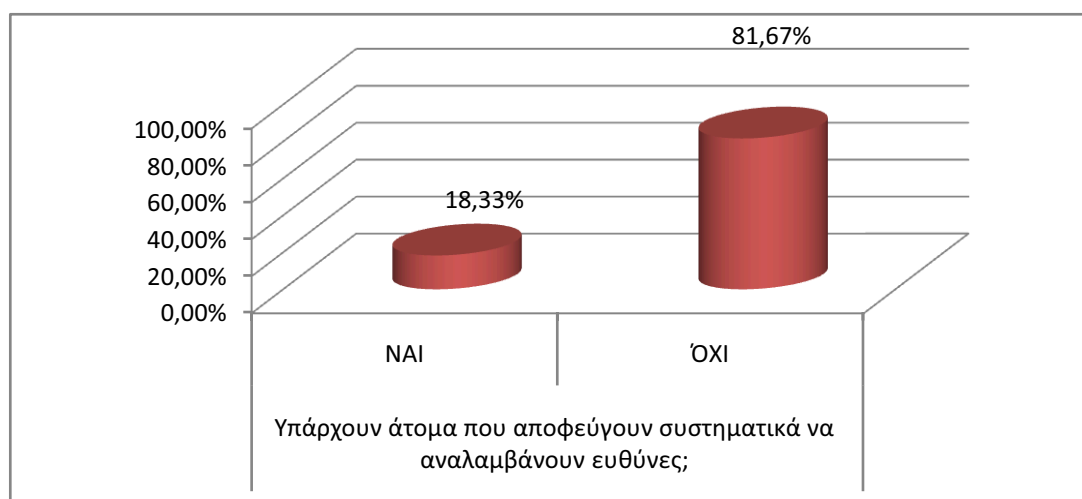
Πίνακας 5 : Υπάρχουν άτομα που αποφεύγουν συστηματικά να αναλαμβάνουν ευθύνες; (3<sup>η</sup> ερώτηση – 2<sup>ος</sup> άξονας)

1 <sup>ο</sup> Σχολείο	2 <sup>ο</sup> Σχολείο	3 <sup>ο</sup> Σχολείο	4 <sup>ο</sup> Σχολείο	5 <sup>ο</sup> Σχολείο	6 <sup>ο</sup> Σχολείο	7 <sup>ο</sup> Σχολείο	8 <sup>ο</sup> Σχολείο	9 <sup>ο</sup> Σχολείο
20%	25%	0%	35%	80%	0%	5%	0%	0%

(n=9)



Εικόνα 23: Εκπαιδευτικοί που αποφεύγουν συστηματικά να αναλαμβάνουν ευθύνες, κατά σχολείο (n=9)

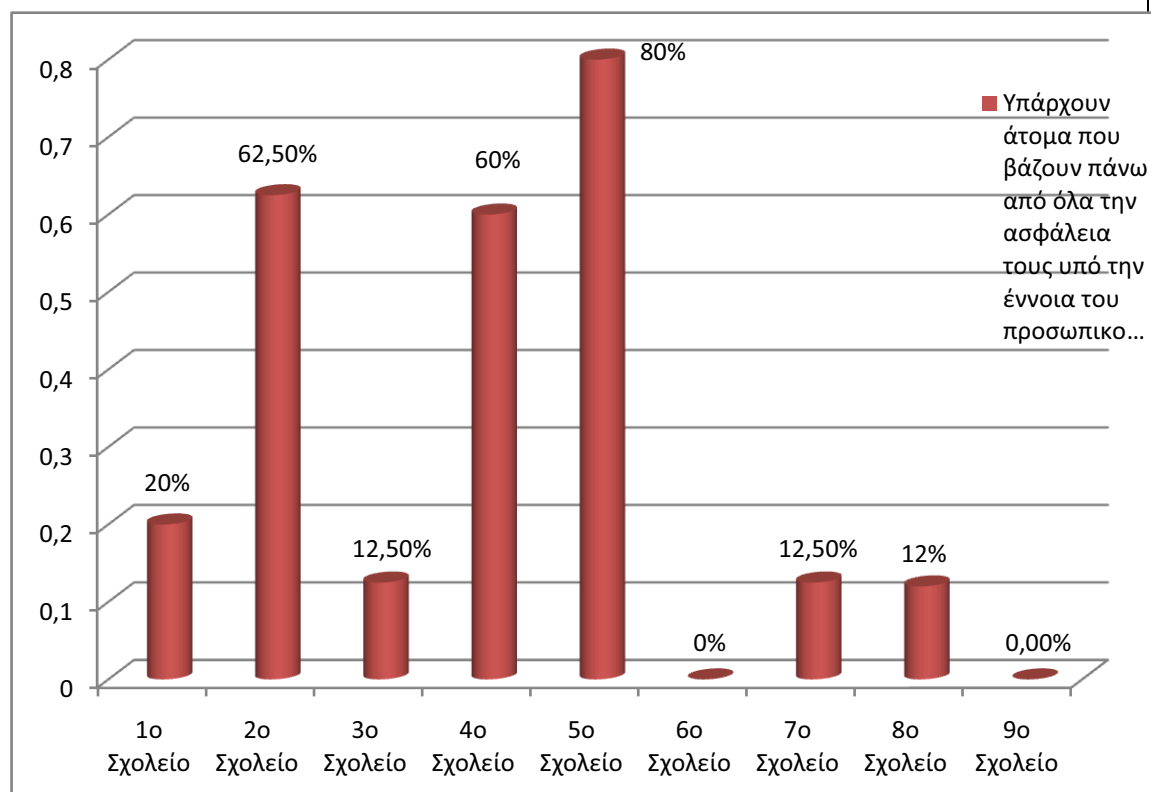


Εικόνα 24: Εκπαιδευτικοί που αποφεύγουν συστηματικά να αναλαμβάνουν ευθύνες, (συνολικά n=9)

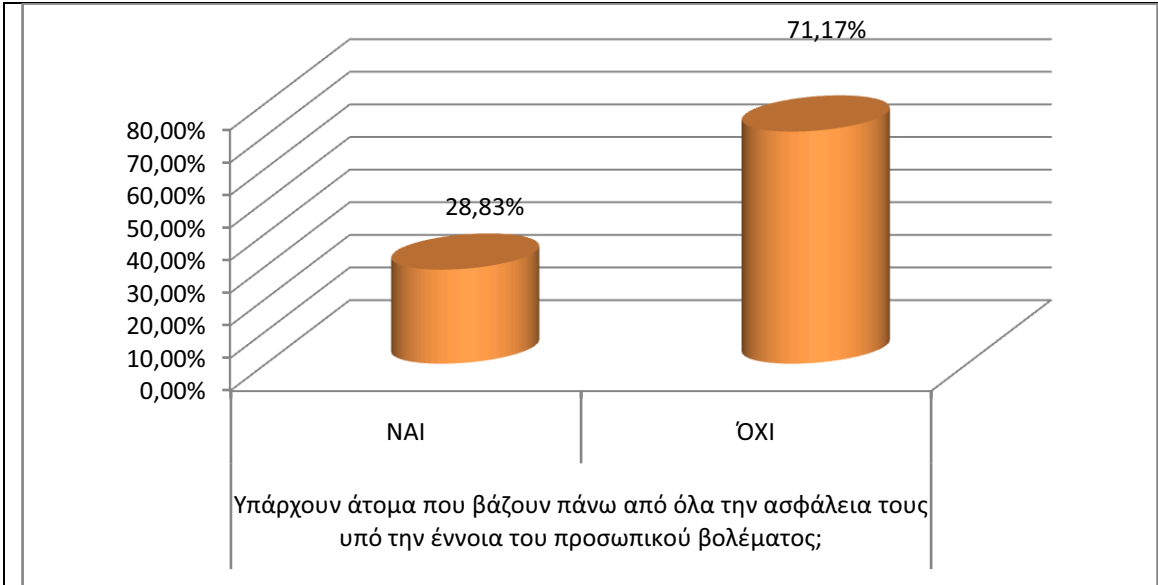
Πίνακας 6 : Υπάρχουν άτομα που βάζουν πάνω από όλα την ασφάλεια τους υπό την έννοια του προσωπικού βολέματος; (4<sup>η</sup> ερώτηση – 2<sup>ος</sup> άξονας)

1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	4 <sup>ο</sup>	5 <sup>ο</sup>	6 <sup>ο</sup>	7 <sup>ο</sup>	8 <sup>ο</sup>	9 <sup>ο</sup>
Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο
ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο
20%	62,5%	12,5%	60%	80%	0%	12,5%	12%	0%

(n=9)



Εικόνα 25: Εκπαιδευτικοί που βάζουν πάνω από όλα την ασφάλεια τους υπό την έννοια του προσωπικού βολέματος, κατά σχολείο (n=9)

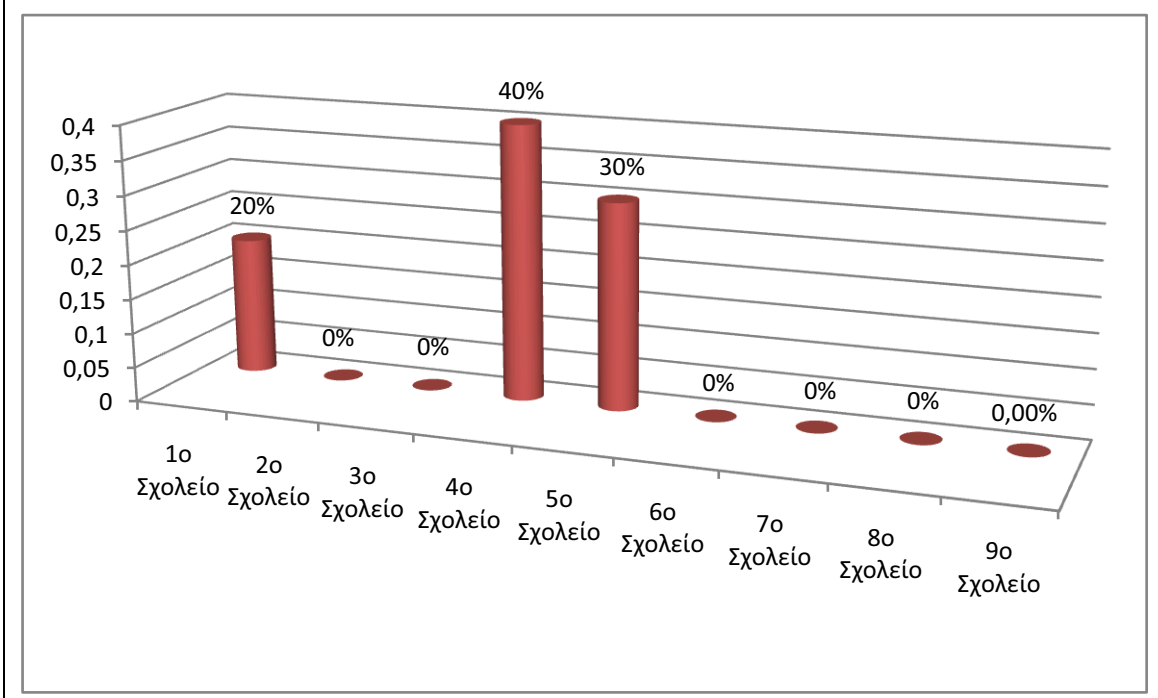


Εικόνα 26: Εκπαιδευτικοί που βάζουν πάνω από όλα την ασφάλεια τους υπό την έννοια του προσωπικού βολέματος (συνολικά n=9)

Πίνακας 7 : Υπάρχουν άτομα που υποκινούνται από το τρίπτυχο χρήμα – απειλή – τιμωρία; (5<sup>η</sup> ερώτηση – 2<sup>ος</sup> άξονας)

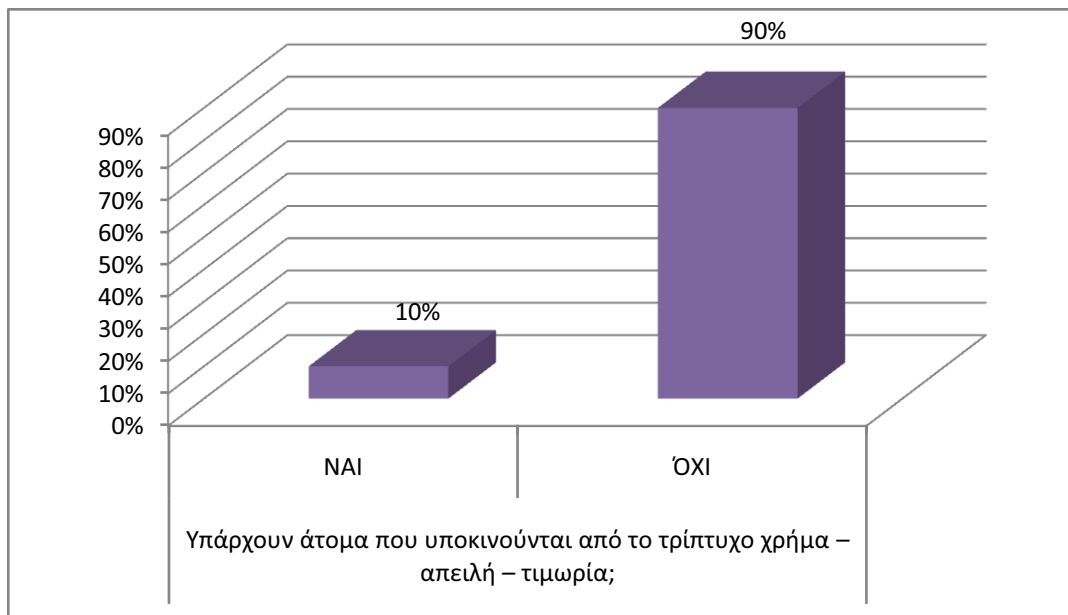
1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	4 <sup>ο</sup>	5 <sup>ο</sup>	6 <sup>ο</sup>	7 <sup>ο</sup>	8 <sup>ο</sup>	9 <sup>ο</sup>
Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο
ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο
20%	0%	0%	40%	30%	0%	0%	0%	0%

(n=9)



Εικόνα 27: Εκπαιδευτικοί που υποκινούνται από το τρίπτυχο χρήμα – απειλή – τιμωρία, κατά σχολείο (n=9)





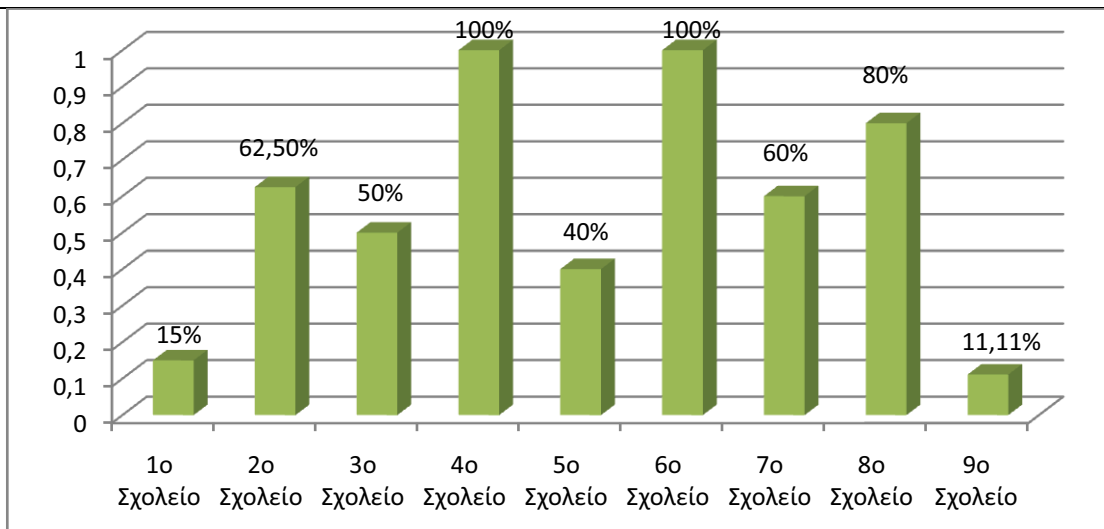
Εικόνα 28: Εκπαιδευτικοί που υποκινούνται από το τρίπτυχο χρήμα – απειλή – τιμωρία (συνολικά n=9)

### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΤΗΣ «Ψ» ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ

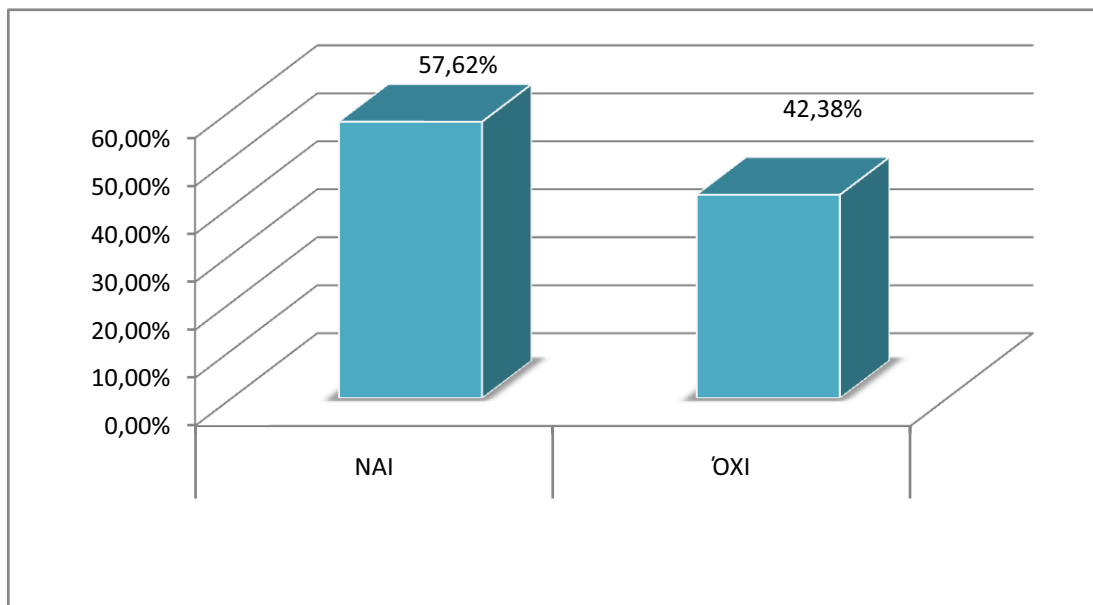
Πίνακας 8 : Υπάρχουν άτομα που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου ως οργανική μονάδα; (1<sup>η</sup> ερώτηση – 3<sup>ος</sup> άξονας)

1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	4 <sup>ο</sup>	5 <sup>ο</sup>	6 <sup>ο</sup>	7 <sup>ο</sup>	8 <sup>ο</sup>	9 <sup>ο</sup>
Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο
ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο
15%	62,5%	50%	100%	40%	100%	60%	80%	11,11%

(n=9)



Εικόνα 29: Εκπαιδευτικοί που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου, κατά σχολείο (n=9)

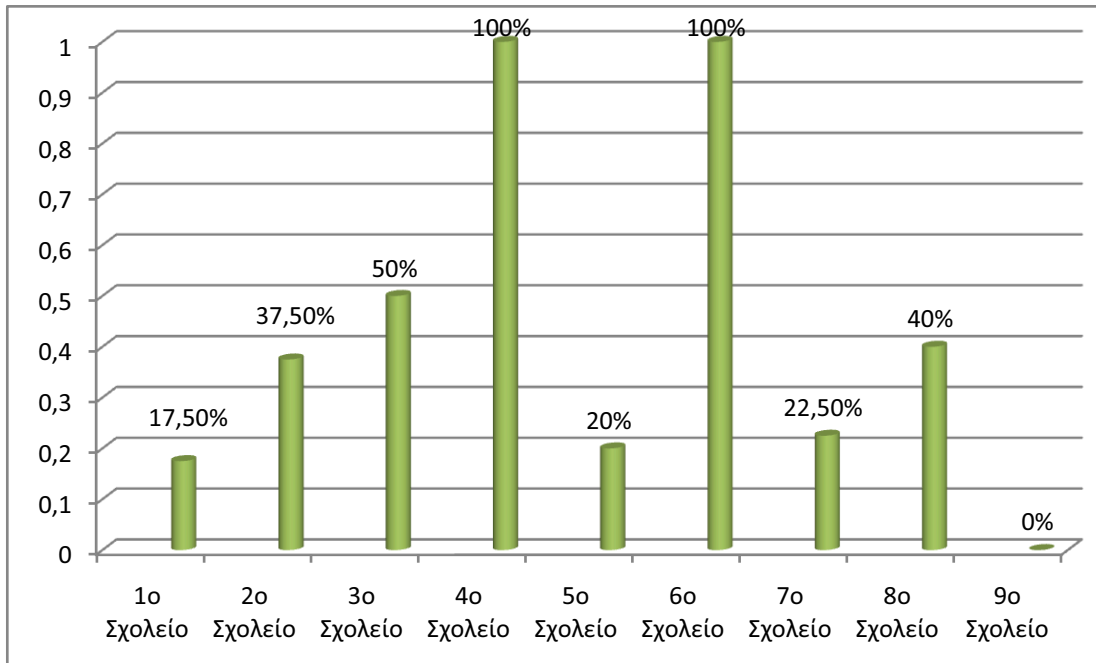


Εικόνα 30: Εκπαιδευτικοί που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου (συνολικά n=9)

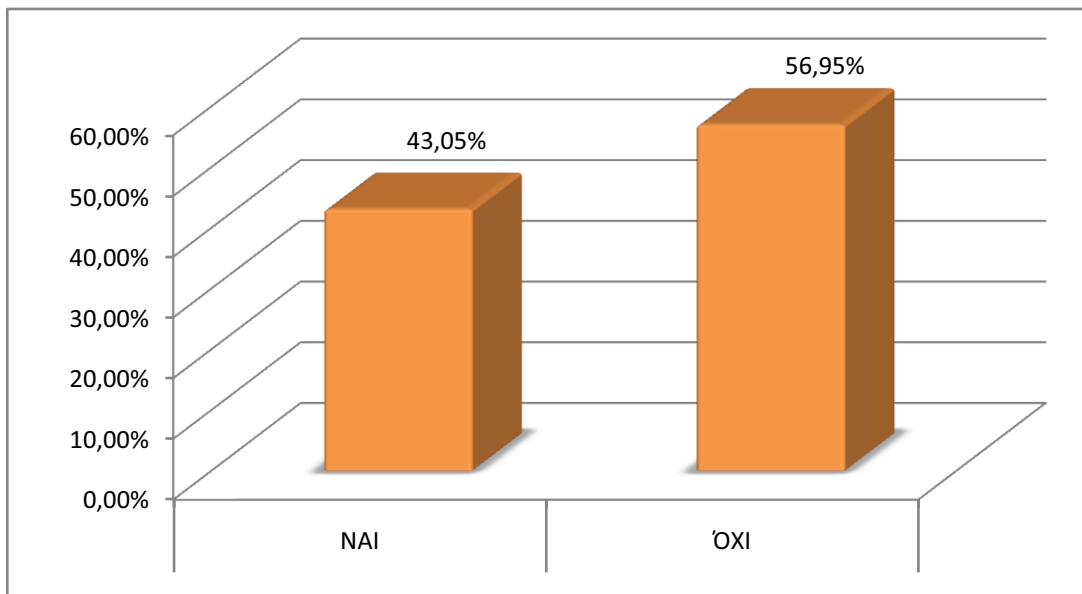
Πίνακας 9 : Υπάρχουν άτομα που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα;  
(2<sup>η</sup> ερώτηση – 3<sup>ος</sup> άξονας)

1 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	2 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	3 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	4 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	5 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	6 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	7 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	8 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	9 <sup>ο</sup> Σχολείο
17,50%	37,5%	50%	100%	20%	100%	22,50 %	40%	0%

(n=9)



Εικόνα 31: Εκπαιδευτικοί που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα, κατά σχολείο (n=9)

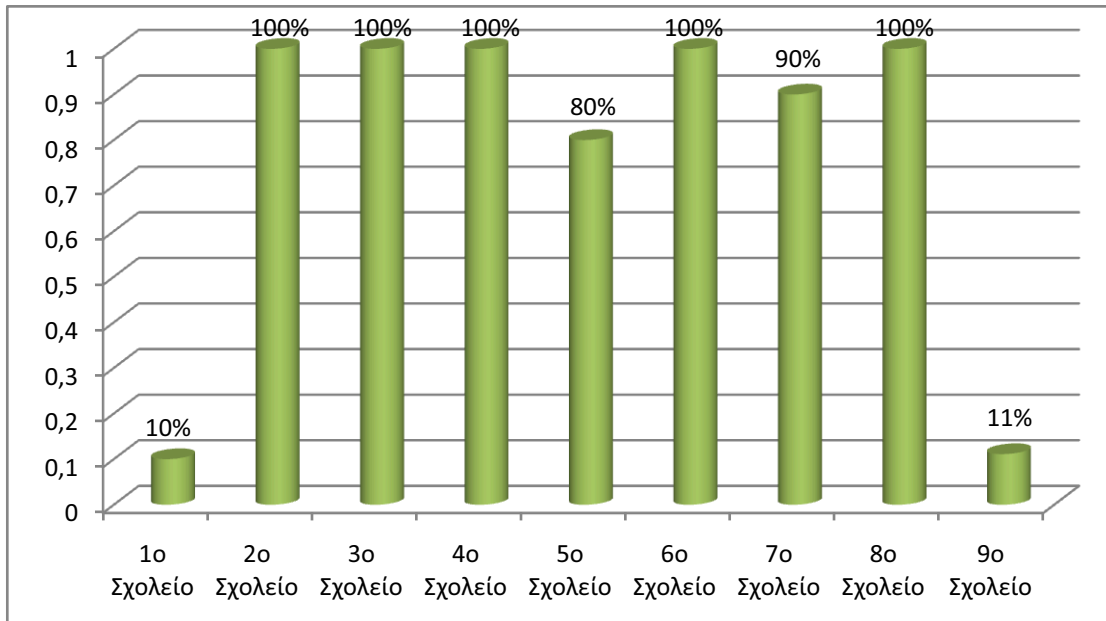


Εικόνα 32: Εκπαιδευτικοί που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα (συνολικά n=9)

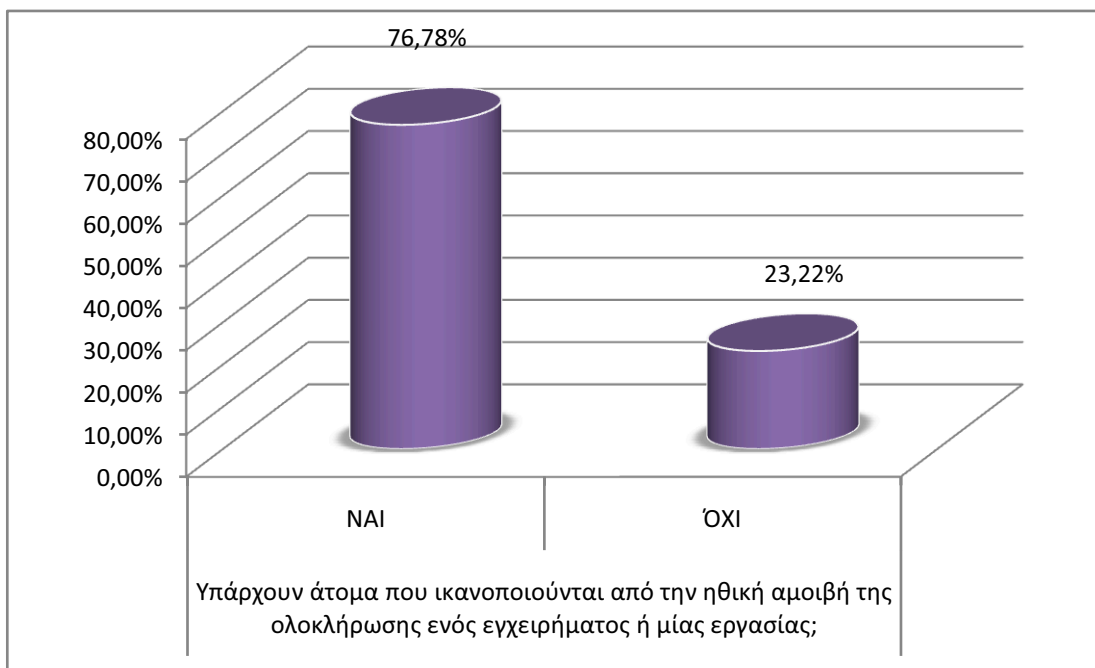
Πίνακας 10 : Υπάρχουν άτομα που ικανοποιούνται από την ηθική αμοιβή της ολοκλήρωσης ενός εγχειρήματος ή μίας εργασίας; (3<sup>η</sup> ερώτηση – 3<sup>ος</sup> άξονας)

1 <sup>ο</sup> Σχολείο	2 <sup>ο</sup> Σχολείο	3 <sup>ο</sup> Σχολείο	4 <sup>ο</sup> Σχολείο	5 <sup>ο</sup> Σχολείο	6 <sup>ο</sup> Σχολείο	7 <sup>ο</sup> Σχολείο	8 <sup>ο</sup> Σχολείο	9 <sup>ο</sup> Σχολείο
10%	100%	100%	100%	80%	100%	90%	100%	11,11%

(n=9)



Εικόνα 33: Εκπαιδευτικοί που ικανοποιούνται από την ηθική αμοιβή της ολοκλήρωσης ενός εγχειρήματος ή μίας εργασίας, κατά σχολείο (n=9)



Εικόνα 34: Εκπαιδευτικοί που ικανοποιούνται από την ηθική αμοιβή της ολοκλήρωσης ενός εγχειρήματος ή μίας εργασίας (συνολικά n=9)

**ΕΡΩΤΗΣΗ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ**

*Πίνακας 11* : Τα άτομα που αρέσκονται να καθοδηγούνται, που επιδιώκουν να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο, που αποφεύγουν συστηματικά να αναλαμβάνουν ευθύνες, που βάζουν πάνω από όλα την ασφάλεια τους υπό την έννοια του προσωπικού βολέματος, που υποκινούνται από το τρίπτυχο χρήμα – απειλή – τιμωρία, θα πρέπει να έχουν διαφορετικό τρόπο παρακίνησης από τα άτομα που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου ως οργανική μονάδα, που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα, που ικανοποιούνται από την ηθική αμοιβή τους ολοκλήρωσης τους εγχειρήματος ή τους εργασίας; (1<sup>η</sup> Ερώτηση Διασταύρωσης – 4<sup>ος</sup> άξονας)

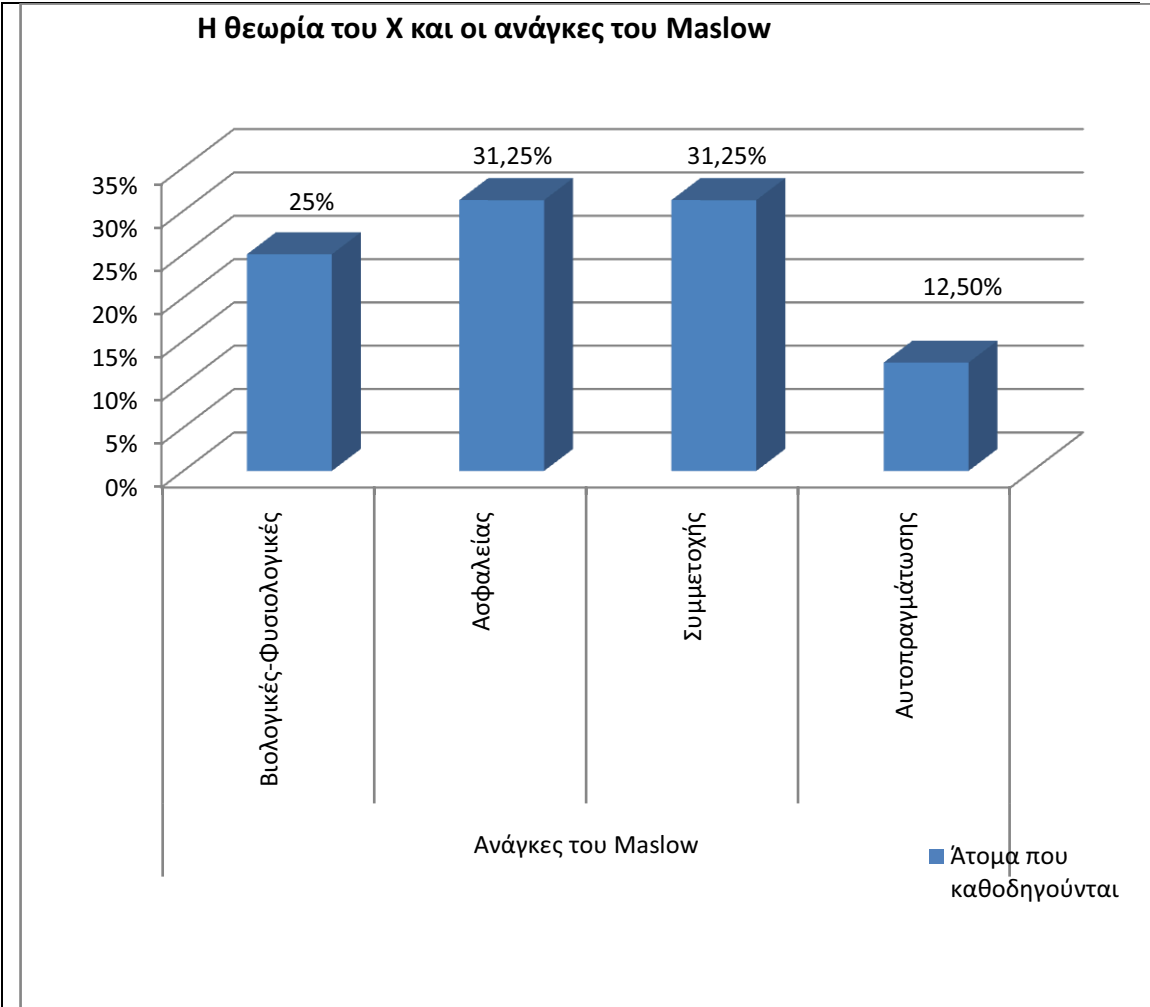
<u>Θεωρ</u> <u>ία</u> <u>του X</u> <u>&amp; Ψ</u>	<u>ΑΝΑΓ</u> <u>ΚΕΣ</u> <u>Maslo</u> <u>w</u>	1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	4 <sup>ο</sup>	5 <sup>ο</sup>	6 <sup>ο</sup>	7 <sup>ο</sup>	8 <sup>ο</sup>	9 <sup>ο</sup>	ΣΥ ΝΟ ΛΟ	ΠΟ ΣΟ ΣΤ Ο ΟΜ ΑΔ ΑΣ	ΓΕΝ ΙΚΟ ΠΟ ΣΟ ΣΤ Ο
<b>Θεωρ</b> <b>ία του</b> <b>X:</b> <b>Άτομ</b> <b>α που</b> <b>καθο</b> <b>δηγού</b> <b>νται</b>	<b>Βιολογι</b>	V					V	V		V	4	25	11,
	<b>κές-</b>											%	76
	<b>Φυσιολ</b>												%
	<b>ογικές</b>												%
<b>α που</b> <b>καθο</b> <b>δηγού</b> <b>νται</b>	<b>Ασφαλ</b>	V			V		V		V	V	5	31,	14,
	<b>είας</b>											25	70
												%	%
	<b>Συμμετ</b>			V	V	V		V	V		5	31,	14,
<b>οι</b> <b>προσ</b> <b>ωπικ</b> <b>οί</b> <b>στόχο</b> <b>ι</b> <b>ταυτί</b> <b>ζοντα</b> <b>ι ή</b>	<b>οχής</b>											%	%
	<b>Αυτοπρ</b>					V	V				2	12,	5,8
	<b>αγμάτ</b>											50	8%
	<b>ωσης</b>											%	%
<b>α που</b> <b>οι</b> <b>προσ</b> <b>ωπικ</b> <b>οί</b> <b>στόχο</b> <b>ι</b> <b>ταυτί</b> <b>ζοντα</b> <b>ι ή</b>	<b>Βιολογι</b>						V	V			2	11,	5,8
	<b>κές-</b>											11	8%
	<b>Φυσιολ</b>											%	%
	<b>ογικές</b>												%
<b>α που</b> <b>οι</b> <b>προσ</b> <b>ωπικ</b> <b>οί</b> <b>στόχο</b> <b>ι</b> <b>ταυτί</b> <b>ζοντα</b> <b>ι ή</b>	<b>Ασφαλ</b>				V		V		V		3	16,	8,8
	<b>είας</b>											66	2%
												%	%
	<b>Συμμετ</b>	V	V	V	V	V		V	V	V	8	44,	23,
<b>α που</b> <b>οι</b> <b>προσ</b> <b>ωπικ</b> <b>οί</b> <b>στόχο</b> <b>ι</b> <b>ταυτί</b> <b>ζοντα</b> <b>ι ή</b>	<b>οχής</b>											44	52
	<b>Αυτοπρ</b>	V	V			V	V			V	5	27,	14,
	<b>αγμάτ</b>											77	70
	<b>ωσης</b>											%	%

προσε  
γγίζο  
υν  
τους  
στόχο  
υς  
του  
σχολε  
ίου

(n=34)

Πίνακας 12 : Η θεωρία του X και οι ανάγκες του Maslow στους εκπαιδευτικούς που καθοδηγούνται, στην ομάδα τους

<u>Θεωρία του X</u>	<u>ΑΝΑΓΚΕΣ Maslow</u>	<u>ΠΟΣΟΣΤΟ ΟΜΑΔΑΣ</u>
Άτομα που καθοδηγούνται	Βιολογικές-Φυσιολογικές	25%
	Ασφαλείας	31,25%
	Συμμετοχής	31,25%
	Αυτοπραγμάτωσης	12,50%
(n=16)		



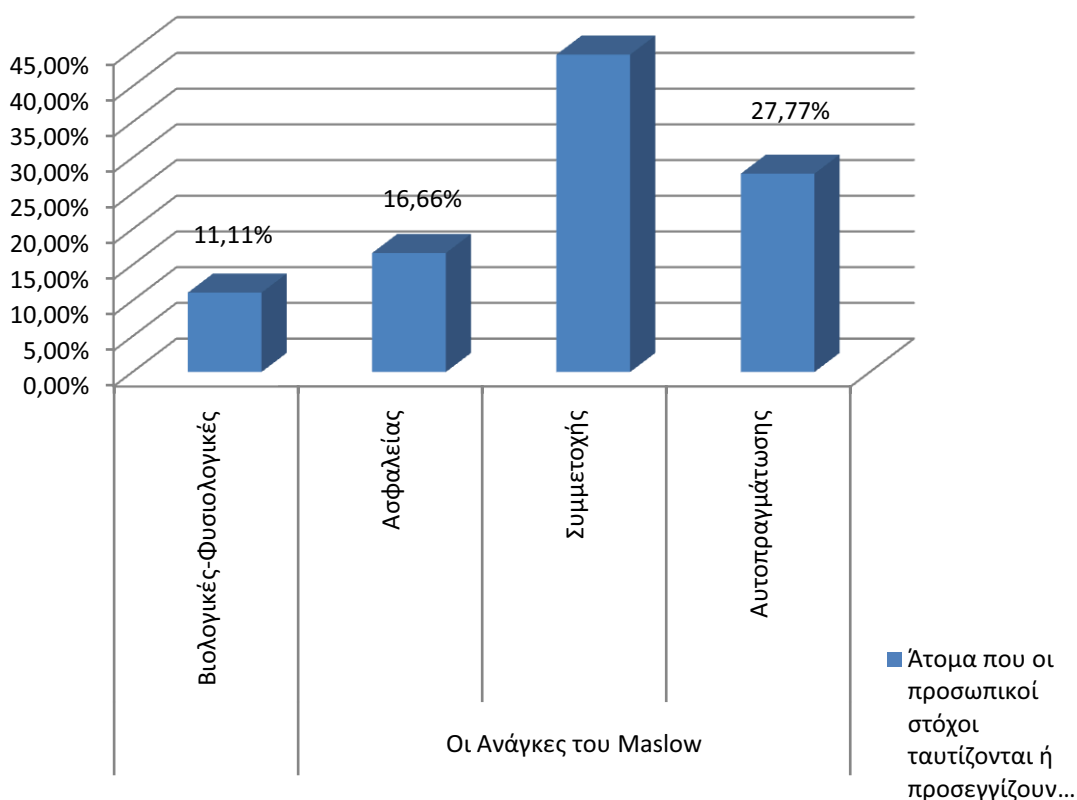
Εικόνα 35: Η θεωρία του X και οι ανάγκες του Maslow στους εκπαιδευτικούς που καθοδηγούνται, στην ομάδα τους (n=16)

*Πίνακας 13* : Η θεωρία του Ψ και οι ανάγκες του Maslow στους εκπαιδευτικούς που οι προσωπικοί στόχοι τους, ταυτίζονται ή προσεγγίζουν τους στόχους του σχολείου, στην ομάδα τους

<u>Θεωρία του Ψ</u>	<u>ΑΝΑΓΚΕΣ Maslow</u>	<u>ΠΟΣΟΣΤΟ ΟΜΑΔΑΣ</u>
Άτομα που οι προσωπικοί στόχοι ταυτίζονται ή προσεγγίζουν τους στόχους του σχολείου	Βιολογικές-Φυσιολογικές	11,11%
	Ασφαλείας	16,66%
	Συμμετοχής	44,44%
	Αυτοπραγμάτωσης	27,77%

(n=18)

### Η θεωρία του Ψ και οι ανάγκες του Maslow

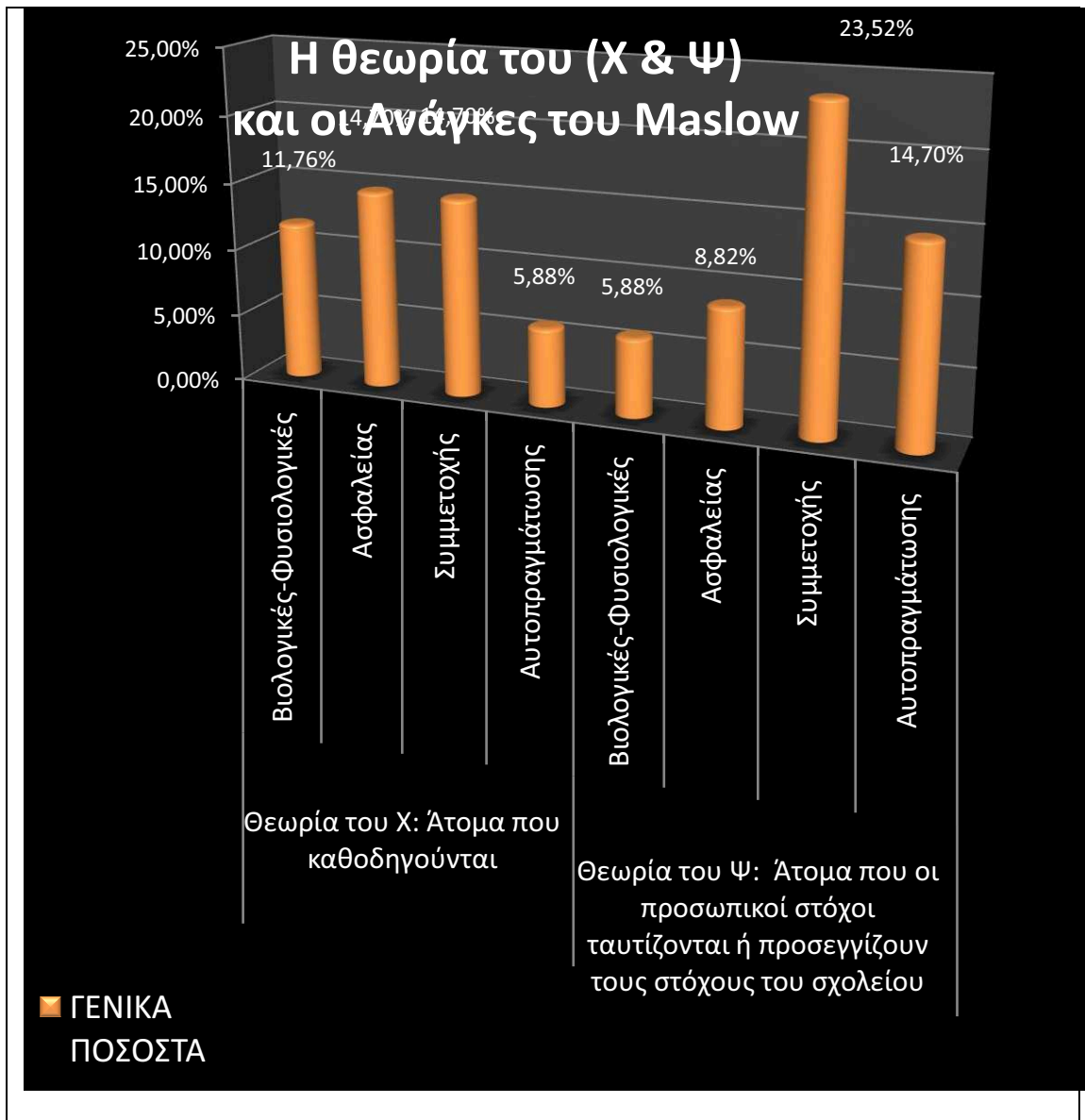


*Εικόνα 36*: Η θεωρία του Ψ και οι ανάγκες του Maslow στους εκπαιδευτικούς που οι προσωπικοί στόχοι τους, ταυτίζονται ή προσεγγίζουν τους στόχους του σχολείου, στην ομάδα τους (n=18)



Πίνακας 14 : Η θεωρία του X & Ψ και οι Ανάγκες του Maslow (συνολικά)

<u>Θεωρία του X &amp; Ψ</u>	<u>ΑΝΑΓΚΕΣ Maslow</u>	<u>ΓΕΝΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ</u>
<u>Θεωρία του X:</u> Άτομα που καθοδηγούνται	Βιολογικές-Φυσιολογικές	11,76%
	Ασφαλείας	14,70%
	Συμμετοχής	14,70%
	Αυτοπραγμάτωσης	5,88%
<u>Θεωρία του Ψ:</u> Άτομα που οι προσωπικοί στόχοι ταυτίζονται ή προσεγγίζουν τους στόχους του σχολείου	Βιολογικές-Φυσιολογικές	5,88%
	Ασφαλείας	8,82%
	Συμμετοχής	23,52%
	Αυτοπραγμάτωσης	14,70%
(n=34)		



Εικόνα 37: Η θεωρία του Χ & Ψ και οι Ανάγκες του Maslow (συνολικά n=34)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα αποτελέσματα που πήραμε από την έρευνά μας και τα οποία παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Στη συνέχεια γίνεται σχολιασμός και στο τέλος εξάγονται συμπεράσματα, ενώ γίνεται και αναφορά σε μελλοντικές δράσεις επέκτασης των πειραμάτων.

### 4.1 Ανάλυση αποτελέσματα πειράματος

Από την ποιοτική έρευνα που περιγράφηκε στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο κατορθώσαμε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα, που συνοψίζονται ακολούθως:

Στον πρώτο θεματικό άξονα, το 72,22% των διευθυντών θεωρούν ότι το σύνολο των διδασκόντων του σχολείου τους, δεν αποτελούν μία ενιαία και ομογενή ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά :

---

*Πίνακας 15 : Ομογενής ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά  
(1<sup>η</sup> ερώτηση – 1<sup>ος</sup> άξονας)*

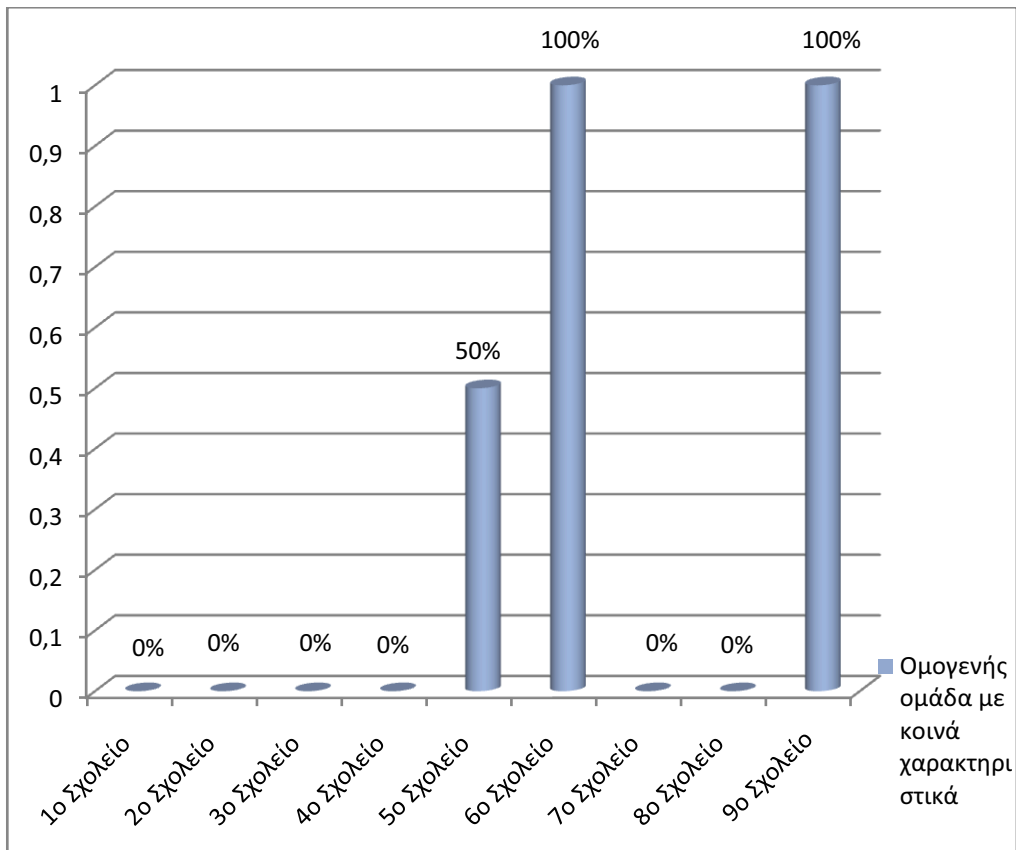
---

1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	4 <sup>ο</sup>	5 <sup>ο</sup>	6 <sup>ο</sup>	7 <sup>ο</sup>	8 <sup>ο</sup>	9 <sup>ο</sup>
Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο	Σχολείο
0%	0%	0%	0%	50%	100%	0%	0%	100%

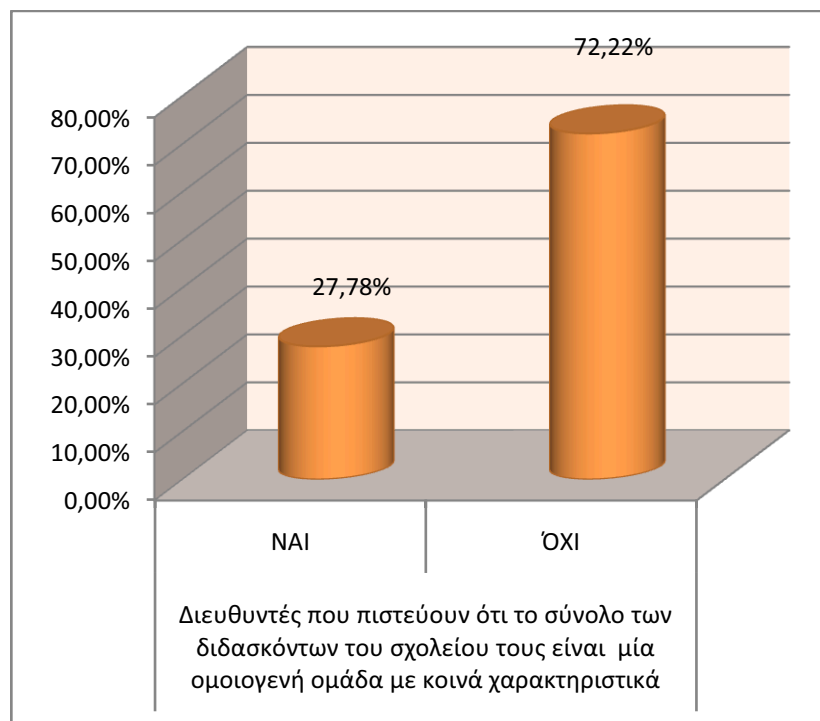
---

(n=9)

---



Εικόνα 38: Ομογενής ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά, κατά σχολείο (n=9)



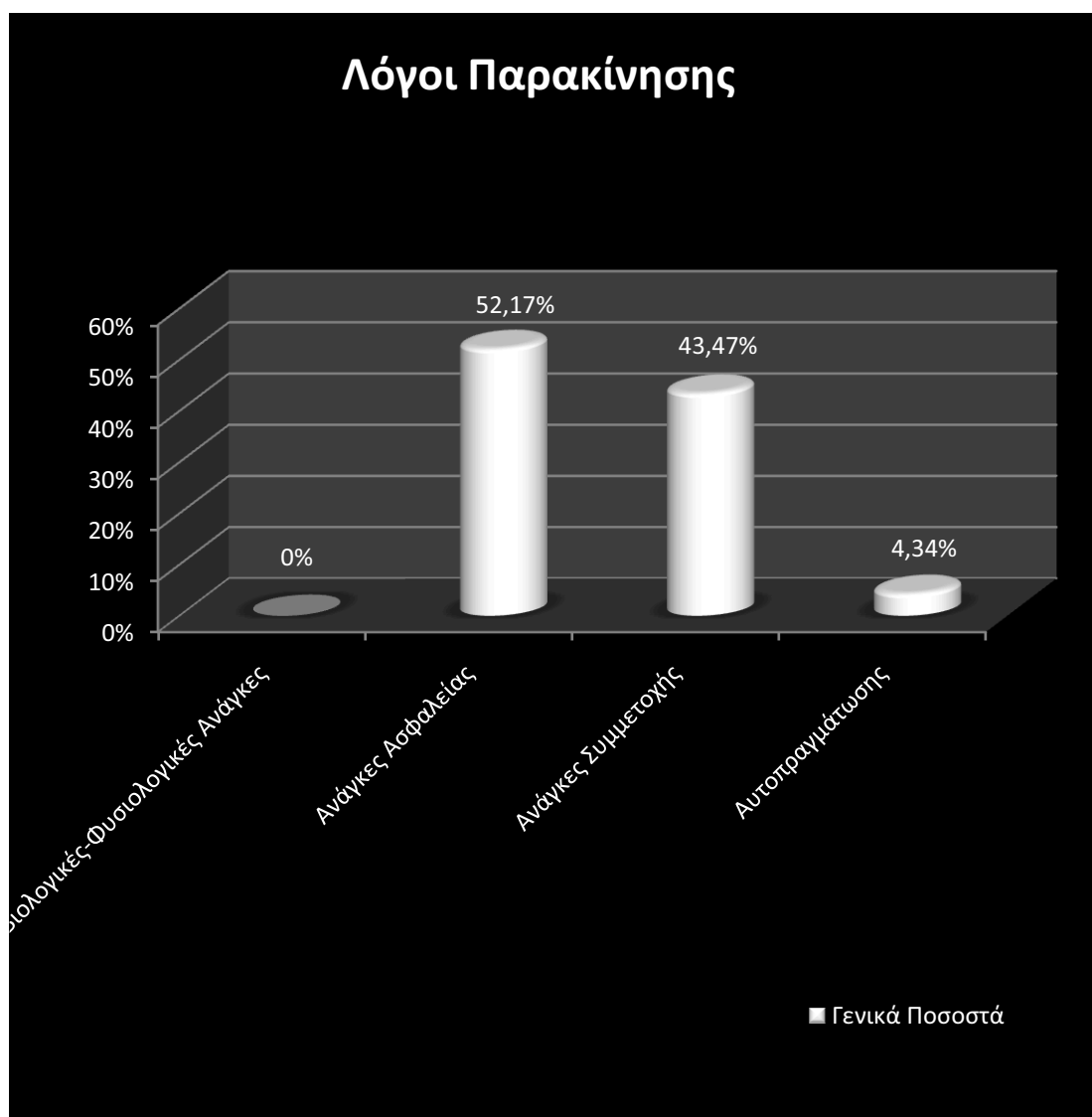
Εικόνα 39: Ομογενής ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά οι εκπαιδευτικοί, (συνολικά n=9)

Στο πρώτο και πέμπτο θεματικό άξονα, οι τρεις πρώτες ανάγκες που χρησιμοποιούν οι διευθυντές για να παρακινήσουν τους εκπαιδευτικούς τους είναι οι :

Πίνακας 16 : Τρεις Ανάγκες – Λόγοι Παρακίνησης (2<sup>η</sup> ερώτηση – 1<sup>ος</sup> & 5<sup>ος</sup> άξονας)

Βιολογικές-Φυσιολογικές Ανάγκες								Σύνολο: 0
								Κατ. 0% Γεν. 0%
Ανάγκες Ασφάλειας	Ασφάλεις: 3	Οικονομικά: 1	Ωρολόγιο πρόγραμμα Αρεσκείας τους: 2	Τμήμα Επιλογής τους: 1	Διδακτικό Αντικείμενο Επιλογής τους: 1	Ελάχιστη Παραμονή στο Σχολείο: 1	Καλύτερο Εκπαιδευτικό Υλικό: 3	Σύνολο: 12
	Κατ. 25% Γεν. 13,04%	Κατ. 8,33% Γεν. 4,34%	Κατ. 16,66% Γεν. 8,69%	Κατ. 8,33% Γεν. 4,34%	Κατ. 8,33% Γεν. 4,34%	Κατ. 8,33% Γεν. 4,34%	Κατ. 25% Γεν. 13,04%	Κατ. 100% Γεν. 52,17%
Ανάγκες Συμμετοχής	Θετικό σχολικό κλίμα: 2	Συνεργασία - Αλληλεγγύη: 1	Δικαιοσύνη: 2	Προσόντα-ταλέντο: 1	Λήψη αποφάσεων: 1	Αμοιβή-Επιβραβεύση: 3		Σύνολο: 10
	Κατ. 20% Γεν. 8,69%	Κατ. 10% Γεν. 4,34%	Κατ. 20% Γεν. 8,69%	Κατ. 10% Γεν. 4,34%	Κατ. 10% Γεν. 4,34%	Κατ. 30% Γεν. 13,04%		Κατ. 100% Γεν. 43,47%

Ανάγκες Εκούσια Αυτοπραγμάτωσης	Εκούσια Επιμόρφωση : 1	Σύνολο: 1
	Κατ. 100%	Κατ. 100%
	Γεν. 4,34%	Γεν. 4,34%
(n=14)		



Εικόνα 40: Λόγοι Παρακίνησης (συνολικά n=14)

1. Ανάγκες Ασφάλειας :

- a) Ασφάλεια 13,04% (Κατ. 25%)
- b) Καλύτερο εκπαιδευτικό υλικό 13,04% (Κατ. 25%)
- c) Ωρολόγιο πρόγραμμα τους αρεσκείας τους 8,69% (Κατ. 16,66%)

2. Ανάγκες Συμμετοχής :

- a) Αμοιβές – Επιβράβευση 13,04% (Κατ. 30%)
- b) Δικαιοσύνη 8,69% (Κατ. 20%)
- c) Θετικό σχολικό κλίμα 8,69% (Κατ. 20%)

3. Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης :

- a) Αμοιβές – Επιβράβευση 4,34% (Κατ. 100%)

Στο δεύτερο θεματικό άξονα, στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που τους αρέσει να καθοδηγούνται σε ποσοστό 28,14% .

---

*Πίνακας 17 : Στο Σ/Δ πιστεύετε ότι υπάρχουν άτομα που αρέσκονται να καθοδηγούνται; (1<sup>η</sup> ερώτηση – 2<sup>ος</sup> άξονας)*

---

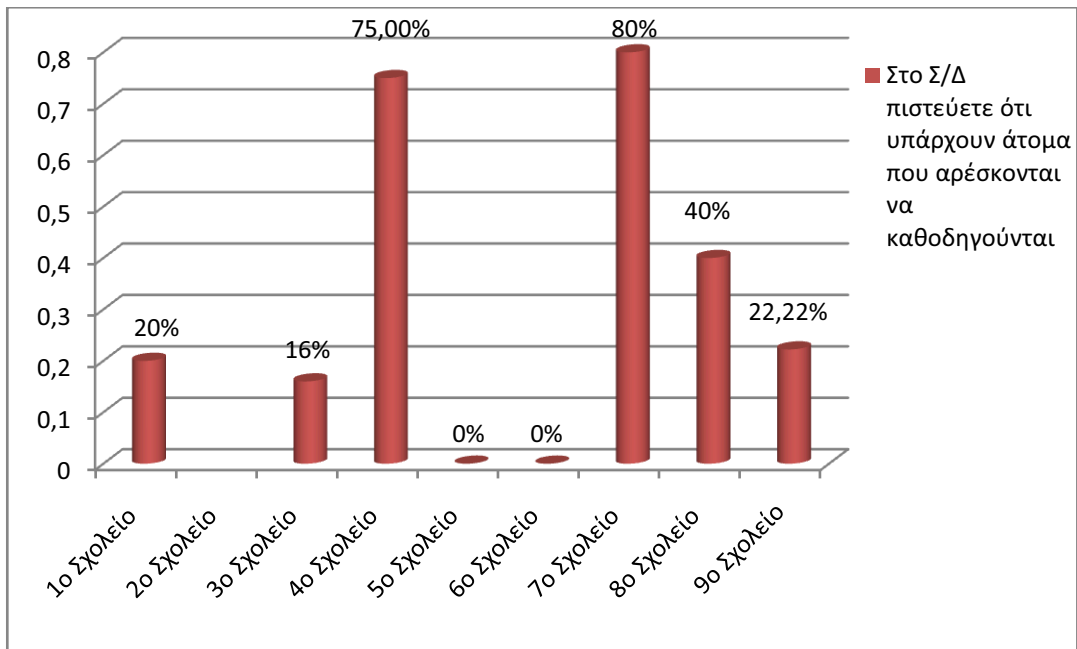
1 <sup>ο</sup> Σχολείο	2 <sup>ο</sup> Σχολείο	3 <sup>ο</sup> Σχολείο	4 <sup>ο</sup> Σχολείο	5 <sup>ο</sup> Σχολείο	6 <sup>ο</sup> Σχολείο	7 <sup>ο</sup> Σχολείο	8 <sup>ο</sup> Σχολείο	9 <sup>ο</sup> Σχολείο
20%	0%	16%	75%	0%	0%	80%	40%	22,22%

---

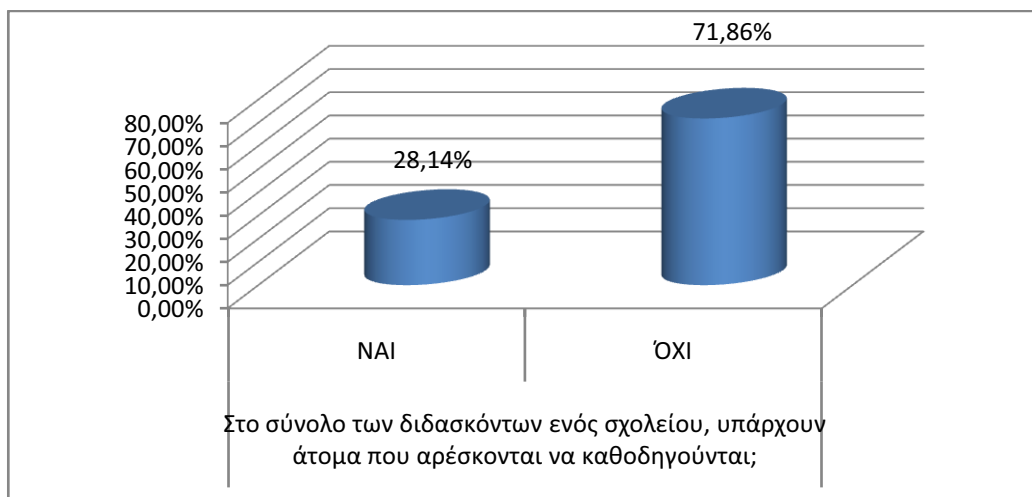
(N=9)

---





Εικόνα 41: Στο Σ/Δ υπάρχουν άτομα που αρέσκονται να καθοδηγούνται, κατά σχολείο (n=9)



Εικόνα 42: Οι εκπαιδευτικοί ενός σχολείου που καθοδηγούνται (συνολικά n=9)

Στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που έχουν τάσεις φυγής, υπό την έννοια ότι επιδιώκουν να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο σε ποσοστό 16,84%.

Στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που αποφεύγουν συστηματικά να αναλαμβάνουν ευθύνες σε ποσοστό 18,33% .

Στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που βάζουν πάνω από όλα την ασφάλεια τους, υπό την έννοια του προσωπικού βολέματος σε ποσοστό 28,83% .

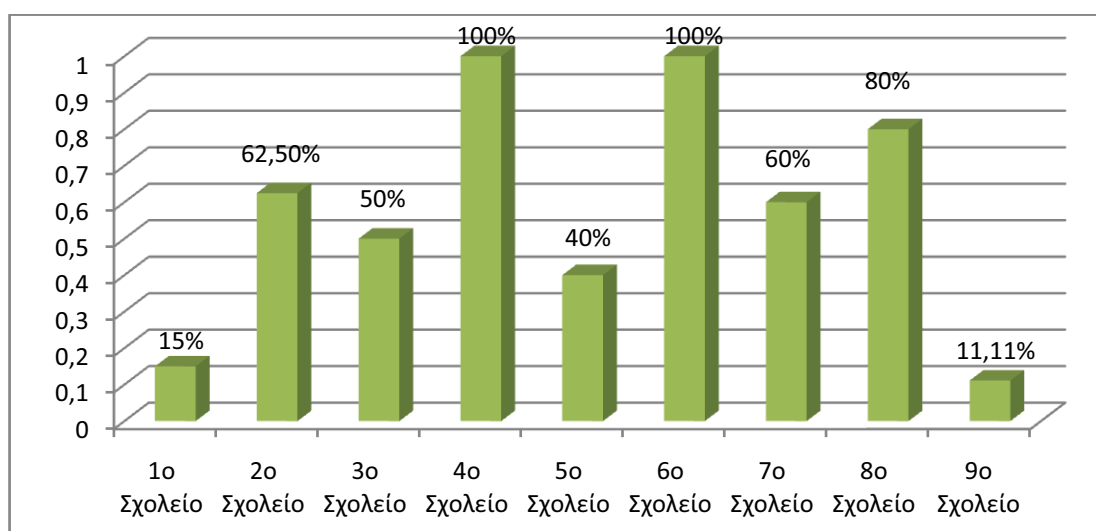
Στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που υποκινούνται από το τρίπτυχο χρήμα – απειλή – τιμωρία σε ποσοστό 10% .

Στον τρίτο θεματικό άξονα, στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου ως οργανική μονάδα σε ποσοστό 57,62% .

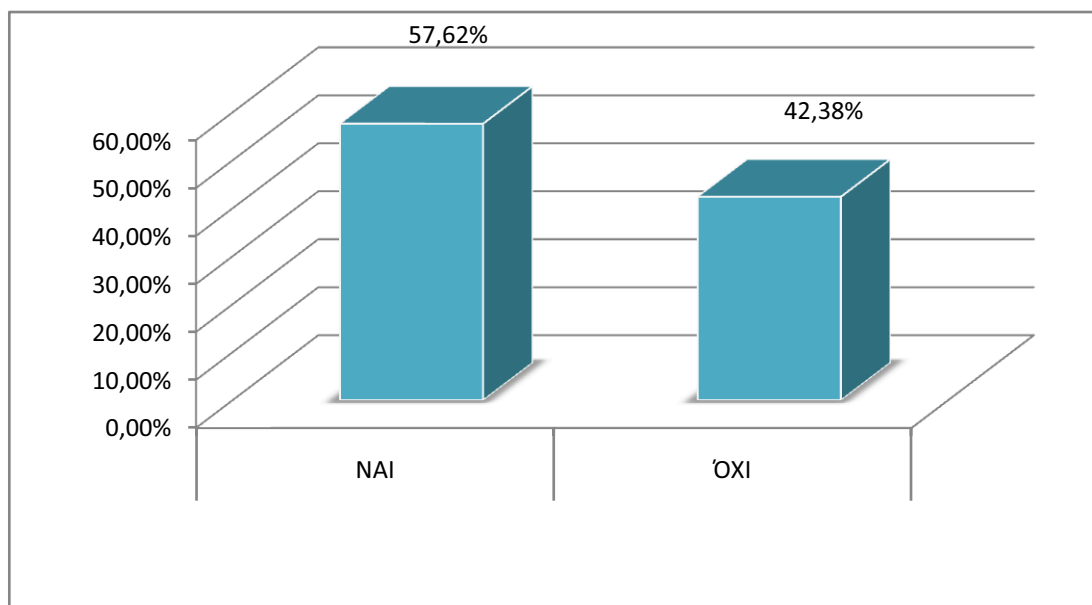
*Πίνακας 18 : Υπάρχουν άτομα που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου ως οργανική μονάδα; (1<sup>η</sup> ερώτηση – 3<sup>ος</sup> άξονας)*

1 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	2 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	3 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	4 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	5 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	6 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	7 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	8 <sup>ο</sup> Σχολεί ο	9 <sup>ο</sup> Σχολείο
15%	62,5%	50%	100%	40%	100%	60%	80%	11,11%

(n=9)



*Εικόνα 43: Εκπαιδευτικοί που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου, κατά σχολείο (n=9)*

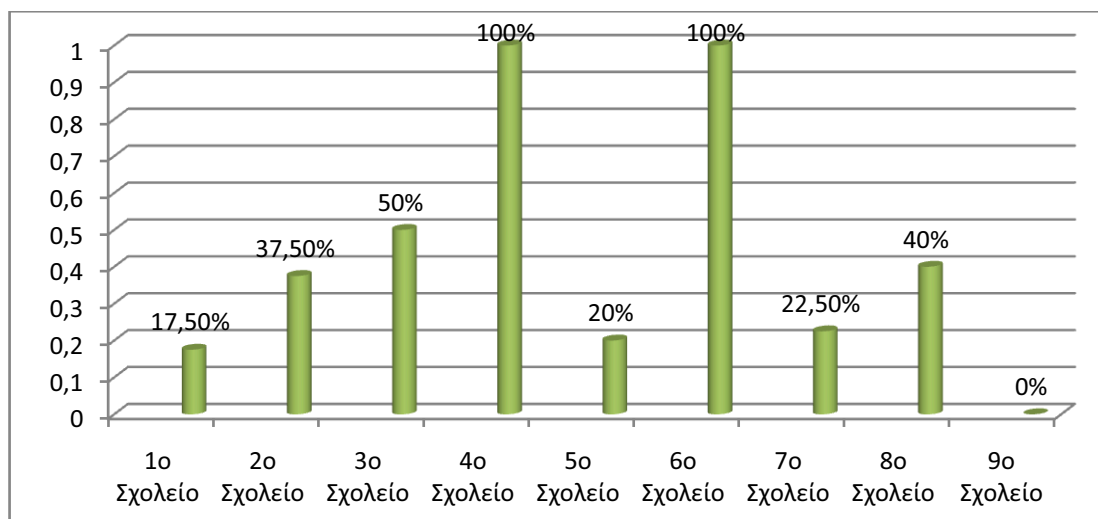


Εικόνα 44: Εκπαιδευτικοί που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου (συνολικά n=9)

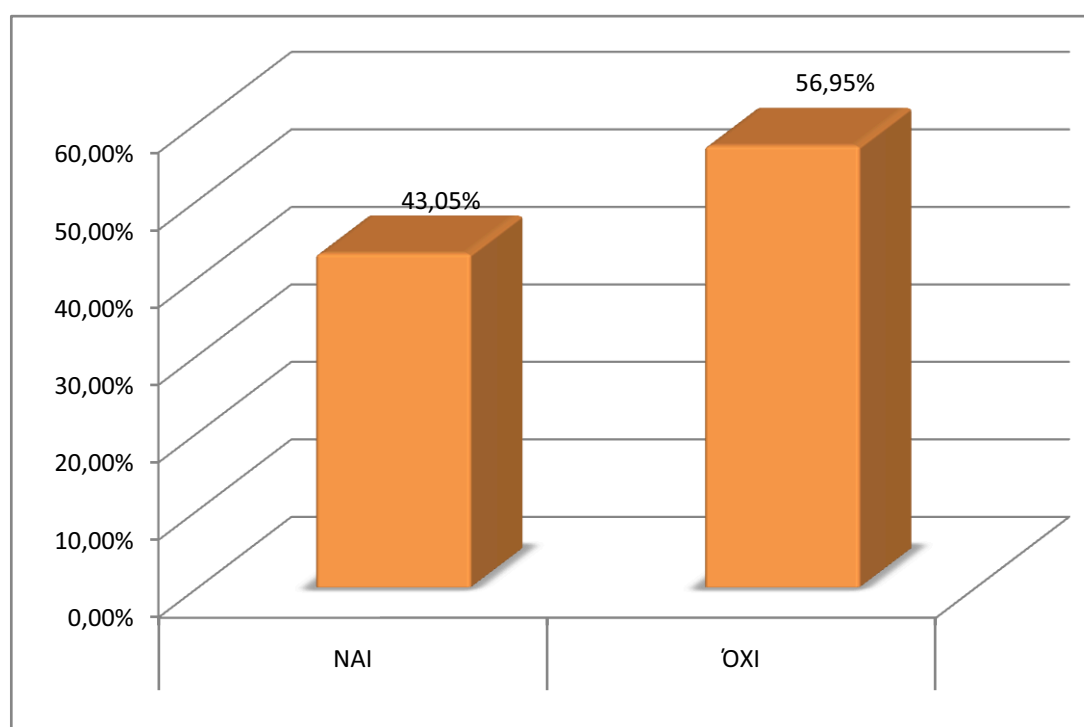
Στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα σε ποσοστό 43,05% .

Πίνακας 19 : Υπάρχουν άτομα που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα;  
(2<sup>η</sup> ερώτηση- 3<sup>ος</sup> άξονας)

1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	4 <sup>ο</sup>	5 <sup>ο</sup>	6 <sup>ο</sup>	7 <sup>ο</sup>	8 <sup>ο</sup>	9 <sup>ο</sup>
Σχολεί ο	Σχολεί ο	Σχολεί ο	Σχολεί ο	Σχολεί ο	Σχολεί ο	Σχολεί ο	Σχολεί ο	Σχολείο
17,50%	37,5%	50%	100%	20%	100%	22,50 %	40%	0%
(n=9)								



Εικόνα 45: Εκπαιδευτικοί που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα, κατά σχολείο(n=9)



Εικόνα 46: Εκπαιδευτικοί που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα (συνολικά n=9)

Στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που ικανοποιούνται από την ηθική αμοιβή της ολοκλήρωσης ενός εγχειρήματος ή μίας εργασίας σε ποσοστό 76,78%.

Στον τέταρτο θεματικό άξονα, στο σύνολο των διδασκόντων, τα άτομα που αρέσκονται να καθοδηγούνται, που επιδιώκουν να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο, που αποφεύγουν συστηματικά να αναλαμβάνουν ευθύνες, που βάζουν πάνω από όλα την ασφάλεια τους υπό την έννοια του προσωπικού βολέματος, που υποκινούνται από το τρίπτυχο χρήμα – απειλή – τιμωρία, παρακινούνται περισσότερο από τις:

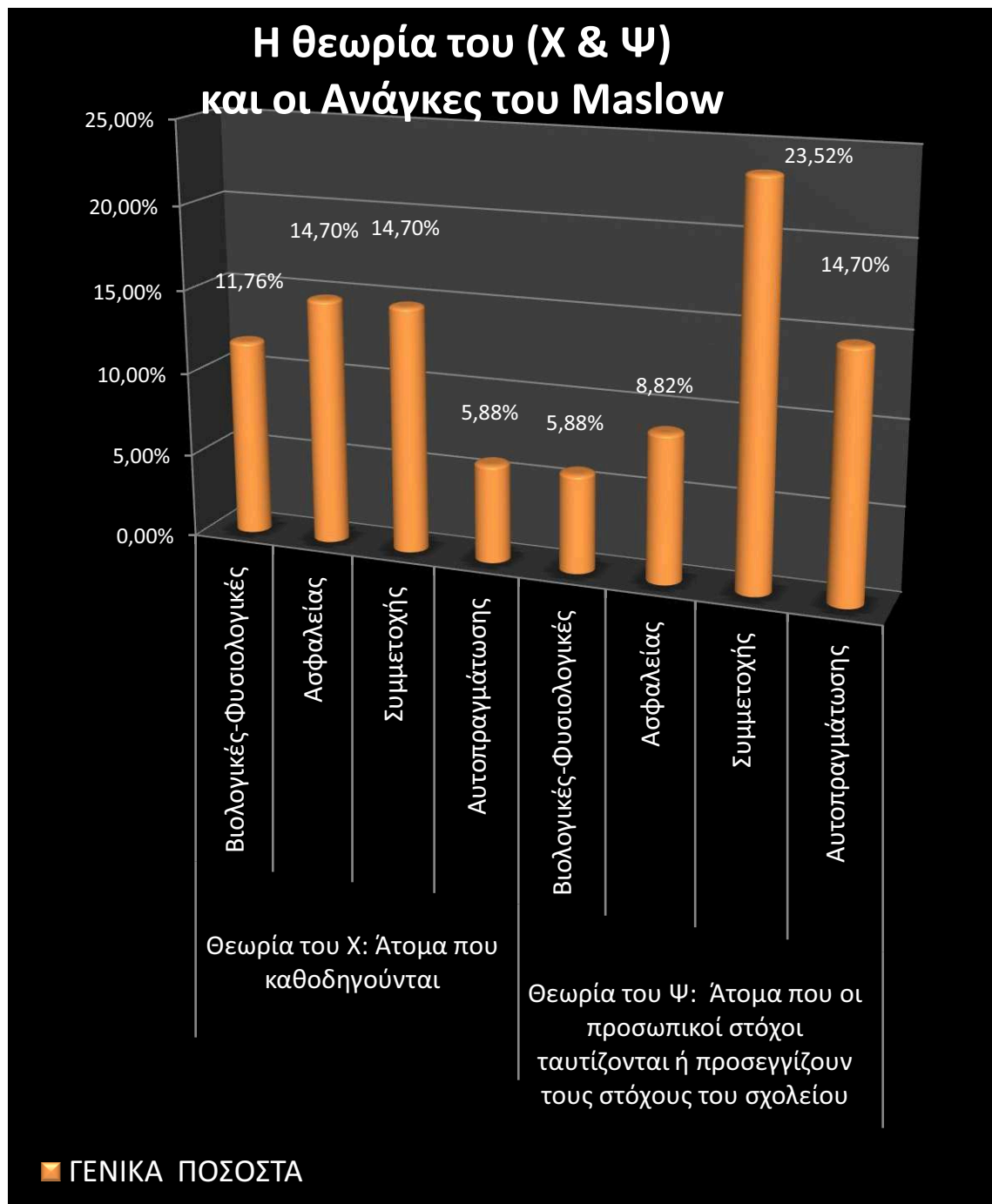
- a) Ανάγκες Ασφάλειας 14,70%
- b) Ανάγκες Συμμετοχής 14,70%
- c) Ανάγκες Βιολογικές – Φυσιολογικές 11,76%
- d) Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης 5,88%

Στο σύνολο των διδασκόντων, τα άτομα που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν τους στόχους του σχολείου ως οργανική μονάδα, που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα, που ικανοποιούνται από την ηθική αμοιβή της ολοκλήρωσης ενός εγχειρήματος ή μίας εργασίας, παρακινούνται περισσότερο από τις :

- a) Ανάγκες Συμμετοχής 23,52%
- b) Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης 14,70%
- c) Ανάγκες Ασφάλειας 8,82%
- d) Ανάγκες Βιολογικές – Φυσιολογικές 5,88%

Πίνακας 20 : Η θεωρία του X & Ψ και οι Ανάγκες του Maslow (συνολικά) - 4<sup>ος</sup> άξονας

<u>Θεωρία του X &amp; Ψ</u>	<u>ΑΝΑΓΚΕΣ Maslow</u>	<u>ΓΕΝΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ</u>
<u>Θεωρία του X:</u> Άτομα που καθοδηγούνται	Βιολογικές-Φυσιολογικές	11,76%
	Ασφαλείας	14,70%
	Συμμετοχής	14,70%
	Αυτοπραγμάτωσης	5,88%
<u>Θεωρία του Ψ:</u> Άτομα που οι προσωπικοί στόχοι ταυτίζονται ή προσεγγίζουν τους στόχους του σχολείου	Βιολογικές-Φυσιολογικές	5,88%
	Ασφαλείας	8,82%
	Συμμετοχής	23,52%
	Αυτοπραγμάτωσης	14,70%
(n=34)		



Εικόνα 47: Η θεωρία του Χ & Ψ και οι Ανάγκες του Maslow (συνολικά n=34)

## 4.2 Συμπεράσματα και μελλοντική έρευνα

Η έρευνά μας κατέδειξε σε ποσοστό 72,22% των Διευθυντών των σχολείων σε δείγμα εννέα (9) διευθυντών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας που αποτέλεσαν και τα υποκείμενα της έρευνας μας, ότι θεωρούν των σύνολο των διδασκόντων εκπαιδευτικών, της εκπαιδευτικής δομής που διευθύνουν, πως δεν αποτελεί μία ενιαία και ομοιογενή ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά και θα μπορούσε να χωριστεί σε τουλάχιστον δύο ομάδες.

Παρά το γεγονός ότι, το σύνολο των διδασκόντων εκπαιδευτικών, δύναται να κατηγοριοποιηθεί σε δύο ομάδες, δεν επαληθεύτηκε το θεωρητικό μοντέλο της διπολικής θεωρίας, διότι οι δύο αυτές ομάδες, όπως οριοθετήθηκαν από τα υποκείμενα της έρευνάς μας (διευθυντές), δεν χαρακτηρίζονται αμιγώς από στοιχεία της ομάδας X ή της ομάδας Ψ του θεωρητικού μοντέλου του D. McGregor αλλά εμπλέκουν στοιχεία και χαρακτηριστικά και από τις δύο ομάδες ( X και Ψ) σε διαφορετικό βαθμό και ένταση κατά περίπτωση.

Λόγω της μη επαλήθευσης του θεωρητικού μοντέλου της διπολικής θεωρίας X και Ψ στην έρευνά μας, δεν δύναται να επιχειρηθεί συσχέτιση του μοντέλου αυτού με τη θεωρία του Maslow.

Αναφορικά με τα κίνητρα για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών διαπιστώθηκε πως η επιλογή των αναγκών προς κάλυψη, από τα διαζώματα της πυραμίδας του Maslow με σκοπό την παρακίνηση των εκπαιδευτικών, δεν ακολουθεί την ιεραρχία των διαζωμάτων αναφορικά με τις ανάγκες όπως πρεσβεύει το θεωρητικό αυτό μοντέλο, αλλά η όποια επιλογή αναγκών προς κάλυψη ενόψει της παρακίνησης των εκπαιδευτικών, προέρχεται άναρχα απ' όλα τα διαζώματα, διαμορφώνοντας ένα κράμα αναγκών ικανό να παρακινήσει κατά περίπτωση πάντα την ομάδα των εκπαιδευτικών στην οποία απευθύνεται.

Τα ανωτέρω ευρήματα της έρευνάς μας επαληθεύτηκαν βιβλιογραφικά διότι όπως αναφέρουν οι Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χρ (2011, p. 271-272) οι Έλληνες εκπαιδευτικοί ικανοποιούν τις ανάγκες των δύο πρώτων διαζωμάτων της πυραμίδας των αναγκών του Maslow (φυσιολογικές και ασφάλειας) χωρίς να καταβάλουν καμία προσπάθεια, αφού το ενιαίο μισθολόγιο δημοσίων υπαλλήλων και η κατοχύρωση της μονιμότητας τους από την πλευρά της πολιτείας, δεν προσφέρουν κανενός είδους παρακίνησης και φυσικά αξιοκρατία. Οι ανάγκες του τρίτου επιπέδου (συμμετοχής-κοινωνικές) συνδέονται με τον προσωπικό χαρακτήρα του

εκπαιδευτικού παρά με τις προσπάθειες παρακίνησης του διευθυντή και οι ανάγκες των επιπέδων της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης ικανοποιούνται περισσότερο από την προσπάθεια του καθενός εκπαιδευτικού να ικανοποιήσει το «εγώ» του, να αξιολογήσει τα προσόντα του και τις ικανότητες του, παρά από την καθοδήγηση του διευθυντή του σχολείου.

Ο Οδηγός Συνέντευξης με τους θεματικούς άξονες, όλοι οι πίνακες και τα στατιστικά ευρήματα, βρίσκονται στο 3ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Στην Ελλάδα, παρατηρούμε ότι η θεωρία του Maslow, δεν προσφέρει αρκετές δυνατότητες στους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς για να καταφέρουν να ενεργοποιηθούν από τις εφαρμογές της θεωρίας του (Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χρ., 2011: 271-272).

Έτσι, οι διευθυντές των σχολείων δεν έχουν τη δύναμη να προωθήσουν στους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους, τεχνικές παρακίνησης. Δεν τους βοηθάει και το θεσμικό πλαίσιο που τους έχει ως απλά εκτελεστικά όργανα και όχι ως διαμορφωτές εκπαιδευτικών προγραμμάτων, πλάνων διοίκησης και κατευθυντικών δράσεων της εκπαίδευσης. Οι διευθυντές δεν έχουν ουσιαστικές αρμοδιότητες σε θέματα πρόσληψης και εξέλιξης του προσωπικού τους, ούτε της οικονομικής αυτοδιαχείρισης του σχολείου τους κ. ά., ώστε να πραγματοποιηθεί και στη χώρα μας, μια ουσιαστική διοικητική αποκέντρωση των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Η ανθρώπινη παρακίνηση είναι από τα σημαντικότερα θέματα που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού και θα πρέπει να γνωρίζουν το βαθμό προδιάθεσης των ατόμων για εργασία και τους λόγους για τους οποίους εργάζονται και συμπεριφέρονται με αυτόν τον τρόπο στο χώρο εργασίας τους. Οι θεωρίες παρακίνησης και το πλαίσιο εφαρμογής τους στο πεδίο της εργασίας, εξαρτάται από το είδος της εργασίας, την προσωπικότητα των υπαλλήλων, το είδος των στόχων κ.ά.

Ο διευθυντής του σχολείου ως διοικητικός προϊστάμενος του διδακτικού προσωπικού, θα πρέπει να γνωρίζει μερικές καθοδηγητικές οδηγίες που μπορούν να τον διευκολύνουν στο έργο του (Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χρ., 2011: 279-281). Να κατανοεί τους κανόνες επικοινωνίας, τις ανάγκες του προσωπικού, να ενθαρρύνει και να επαινεί τους εκπαιδευτικούς για την προσφορά του διδακτικού έργου τους, να έχει προσωπική επαφή με τους εκπαιδευτικούς, να ενημερώνει όλο το προσωπικό με υπευθυνότητα και εγκυρότητα για εκπαιδευτικά θέματα και «αν γίνει σωστά μπορεί να χρησιμεύσει ως μέσο παρακίνησης και αλλαγής...» (Ζαβλανός, 1999: 103). Να



δημιουργεί ένα θετικό σχολικό κλίμα, να είναι σταθερός στην συμπεριφορά του και στις αποφάσεις του, να είναι δίκαιος και αδέκαστος, να είναι το παράδειγμα του παιδαγωγού στο προσωπικό του, να διοικεί δημοκρατικά και συναινετικά αφήνοντας ελευθερία κινήσεων στους εκπαιδευτικούς, να υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και από τις δύο πλευρές, να αφήνει πρωτοβουλίες για να δημιουργήσουν οι εκπαιδευτικοί και να απορρίπτει τρόπους και τεχνικές στη διοίκησή του, που δημιουργούν εντάσεις, απειλές, χρήση επιπλήξεων, διαταγών και πολύ περισσότερο λεκτικής και πνευματικής βίας. Να τους υποστηρίζει σε εκπαιδευτικά, διδακτικά, μαθησιακά θέματα, να οργανώνει επιμορφώσεις, σεμινάρια, συνέδρια για να επιμορφώνει εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές και την ευρύτερη σχολική κοινότητα και τοπική κοινωνία, να είναι διαχυτικός μαζί τους, επικοινωνιακός και να εμπνέει το όραμα του και σε όλα τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού.

#### **4.3 Περιορισμοί έρευνας**

Κατά τη διάρκεια της έρευνάς μας δεν αντιμετωπίσαμε ιδιαίτερα προβλήματα. Η συνεργασία μας με τους διευθυντές ήταν άψογη και σε πολύ καλό κλίμα, αφού στην ουσία το πληροφοριακό μας σύστημα διευκολύνει την εργασία τους και επιλύει πάγια προβλήματα που συναντούν κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας τους. Έτσι όχι μόνο πάντα ήταν έτοιμοι να συνεργαστούν, αλλά στην πραγματικά αυτοί ήταν που έδωσαν την ώθηση να δημιουργηθεί αυτή η εργασία εξαιτίας των επίμονων ερωτημάτων που μας έθεταν ζητώντας βοήθεια. Ένας επιπλέον λόγος που δε συναντήσαμε κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα ήταν το γεγονός ότι ένα μέρος της εργασίας μας είναι να συμβουλευόμαστε τους εκπαιδευτικούς πάνω σε θέματα νέων τεχνολογιών και επικοινωνίας και να προσφέρουμε τεχνολογικές λύσεις.

## Αναφορές

- Afshari, M., Bakar, K., Luan, W., Samah, B., and Fooi, F. (2009) Technology and school leadership, *Technology, Pedagogy and Education*. Vo. 18, No. 2, pp. 235-248.
- Afshari, M., Bakar, K., Luan, W., Samah, B. and Fooi, F. (2010) Computer use by secondary school principals. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, volume 9, Issue 3.
- Bishop, P. (2002) *Information and Communication Technology and School Leaders Seventh world conference on computers in education*. Conference on Computers in education: Australian topics – Vol. 8, pp. 1-4.
- Bloom, B. S. (2007) *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals.*; (Ed.) Susan Fauer Company, Inc. pp. 201-207.
- Dameron, O., Musen, M. A., Gibaud, B. (2007) *Using semantic dependencies for consistency management of an ontology of brain-cortex anatomy*. *Artif Intell Med* Vol. 39, No. 3, pp. 217-225.
- Otto, T., Albion, P. (2004) *Principals' Beliefs about Teaching with ICT: A Model for Promoting Change*. 15th International Conference of the Society for Information.
- Vygotsky L., (1978) *Νους στην κοινωνία*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg
- Βιβίτσου Μ., Λαμπροπούλου Ν., Γκίκας Α., Χαρδαλούπα Ι, (2014), *Διδάσκοντας και μαθαίνοντας με συνεργατικά εργαλεία και εφαρμογές του Web 2.0*, <http://slideplayer.gr/slide/2017639/>
- Δαδαμόγια, Θ., Οικονόμου, Τ., Κρύσιλας, Α. (2010) *Ο ρόλος του διευθυντή και η συμβολή των Τ.Π.Ε. σε σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. 2ο Πανελλήνιο Εκπαιδευτικό Συνέδριο Ημαθίας Βέροια-Νάουσα.
- Δεληδίνα, Κ., Φτεργιώτη, Π. (2008) *Χρήση τεχνολογιών Web 2.0 για την υποστήριξη συνεργατικής μάθησης*. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Πληροφορικής, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία.
- Καρασαββίδης, Η., Θεοδοσίου, Σ. (2010) *Η εφαρμογή τεχνολογιών Web 2.0 στην τριτοβάθμια εκπαίδευση: η περίπτωση σχεδιασμού μιας δραστηριότητας Wiki*. 7ο Πανελλήνιο Συνέδριο ΕΤΠΕ, Κόρινθος.
- Καρτσιώτης, Θ., Κέκκερης, Γ., Σακονίδης, Χ. (2005) *Η εισαγωγή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας στην ελληνική πρωτοβάθμια εκπαίδευση: μια πρώτη αξιολόγηση*. Περιοδικό «Επιστημονικό Βήμα του Δασκάλου».

Κολέρδα, Σ., Σαραφίδου, Κ., Σπυριδάκης, Α. (2013) Η ανάγκη επιμόρφωσης του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας στις ΤΠΕ. *Περιοδικό «Εκπ@ιδευτικός κύκλος»* 2241-4576, Τόμος 1, Τεύχος 1

Κυριακίδης Γ., (2011), *Μαθαίνω πώς να μαθαίνω. Συνεργατικά Εργαλεία Μάθησης*, [www.aristotelio.edu.gr/education/images/stories/kiriakidis\\_2011.pdf](http://www.aristotelio.edu.gr/education/images/stories/kiriakidis_2011.pdf)

Λαμπροπούλου Ν., Βιβίτσου Μ., Γκίκας Α. (2008), *Συνεργατική μάθηση στο Διαδίκτυο 2.0 : θεωρία και Πράξη*.

Μαργαρίτη Σ., (2014), *Τα συνεργατικά εργαλεία διαδικτύου στο περιβάλλον μιας επιχείρησης*, πτυχιακή εργασία του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΤΕΙ Κρήτης.

Παναγούλη, Ε. (2009) *Οι νέες τεχνολογίες στη Δημόσια Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η χρήση τους στη διοίκηση των σχολικών μονάδων*. Χαροκόπειο Οικονομικό Πανεπιστήμιο, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία Αθήνα.

Σαΐτης, Χ., Γουρναρόπουλος, Γ. (2001) *Η αναγκαιότητα προγραμματισμού για τη δημιουργία διοικητικών στελεχών στην εκπαίδευση*. Περιοδικό Νέα Παιδεία, 75-90.

Σαΐτης, Χ. (2008) *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Στεφανίδης, Κ. Β. (2013) *Μαθηματική Νόηση: Μελέτη νευροφυσιολογικών δεικτών ικανών να περιγράψουν τη δυσκολία μαθηματικών προβλημάτων*, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Ιατρικής, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία.

Τζωρτζάκης, Ι. (2009) *ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ WEB 2.0. ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ*. Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Τμήμα Διδακτικής της Τεχνολογίας και Ψηφιακών Συστημάτων, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία.

Τσουλής, Μ., Τσολακίδης, Κ. (2010) *Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στη διδακτική πράξη* 5ο Συνέδριο. Συνέδριο για την αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στη Διδακτική Πράξη, Σύρος.

«HelpDesk» - Πληροφοριακό Σύστημα Υποστήριξης Χρηστών, ΣΕΠΕΗΥ και Σχολικών Μονάδων  
<http://helpdesk.sch.gr/>

«MySchool» - Πληροφοριακό Σύστημα Μηχανογραφικής Υποστήριξης Σχολικής Μονάδας  
<https://myschool.sch.gr/>

«WebMail» - Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου  
<https://webmail.sch.gr/imp/login.php>

«WEKA» (Περιβάλλον Εξόρυξης Γνώσης)  
<http://www.cs.waikato.ac.nz/ml/weka/>

«Wordpress – Content Management System»  
<https://el.wordpress.com/> (1/3/2015)

«Άδεια GNU/GPL»  
<http://www.gnu.org/licenses/gpl.html>

«Ταξινομητές WEKA (WEKA classifiers)»  
<http://weka.sourceforge.net/doc/weka/classifiers/Classifier.html>

#### Ελληνική Βιβλιογραφία

Δαλακούρα Α.(2012). Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις. IBCS Business College.

Ζαβλανός, Μ. (1997), Οργάνωση και Διοίκηση, 3η έκδοση, Β΄ τόμος, Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Θεοδωράτος, Ε. (2004). Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ιωσηφίδης, Θ. (2003). Εισαγωγή στην Ανάλυση Δεδομένων Ποιοτικής Κοινωνικής Έρευνας. Σημειώσεις. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Κάντας Α. (1998), Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα: εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Καταβάτη, Ε. (2003). «Ο ρόλος του σημερινού διευθυντή μιας σχολικής μονάδας». Στο: Τα Εκπαιδευτικά, τ. 69-70: 191-195.

Κουφίδου Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στον εργασιακό χώρο, Αθήνα: εκδόσεις Ανικούλα Σάκκουλα.

Κουφίδου Σ. (1998), Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονία.

Μάρκοβιτς Γ. (2002). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Παρακίνηση – Εξουσία. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις University Studio Press.

Μπάκας, Θ. (2014). Σημειώσεις από το μάθημα: «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Εκπαιδευτικό Σύστημα». Κεφ.5 «Παρακίνηση προσωπικού». σελ. 28-35. Ιωάννινα.

Μπουραντάς, Δ. (2001), Μάνατζμεντ: Οργανωτικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς Δ., (2005), Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.

Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.

Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις: Παραδόσεις, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Παναγιωτοπούλου Ρ.,(1997). Η επικοινωνία στις οργανώσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Παπαϊωάννου, Α.(1981). «Διαπροσωπικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διοίκηση του σχολείου». Στο: Νέα Παιδεία, τ. 16: 27-31.

Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ.,(2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: εκδόσεις Μπένου Σ. Γεωργία.

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

Σαϊτης, Χ. (2008). Ο Διευθυντής στο δημόσιο σχολείο. Αθήνα: Εκδόσεις Παιδ. Ιστιτούτο.

Σαϊτη, Α. & Σαϊτης, Χρ., (2011). Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων. Τόμος Α΄. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Χατζηπαντελή Π., (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα: εκδόσεις Μεταίχμιο.

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

Montana P., Charnov B. (2002). Μάνατζμεντ. Αθηνά: εκδόσεις Κλειδάριθμος  
Robbins S. & Judge T. (2011). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. Εκδόσεις: Κριτική.

#### Ξένη Βιβλιογραφία

Bennis W. (1989). On Becoming a Leader, Copyrighted Material.

Berman E.M., Bowman J.S, West J.P, Wart M.V. (2010), Human Resource.

Daft R.L. (2009), Management, U.S.A: Thomson South – Western de Gruyeter

Dunn, K. (2000). «Interviewing», στο Hay, I. (Επίμ.) Qualitative Research Methods in Human Geography. South Melbourne: Oxford University Press.

Durbin, A. J. (1998). Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ, Επιμέλεια Ν. Σαρρής, Εκδόσεις: Έλλην, 4η Έκδοση, Αθήνα.

Hoy W. and Miskel C. (1987, 1996, 2001), Educational Administration: Theory Research and Practice, Lane Akers, Inc, New York.

Hoy, W. K and Miskel C.(2008), Educational Administration: Theory, Research and practice, New York.

Kvale, S. (1996). InterViews, An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks: Sage Publications.

Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue (2006), Human Resource Management, McGraw Hill Copyright.

Mullins, L.J. (1985). “The process of Motivation”. IMDS, pp.5-8.

Spector, P. E. (1997). “Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences”. London, UK: Sage Publications.

Trout J. (1999) , The power of simplicity, McGraw Hill Copyright.