

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

***MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION - MPA***

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ  
ΕΝΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ**

**της**

**Ιωάννας Ναζλίδου**

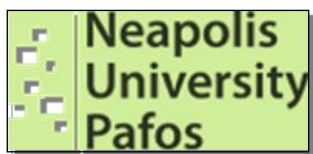
***AM 1133307008***

Υπεύθυνος καθηγητής: Αδαμάντιος Ι. Παπασταμάτης

**ΠΑΦΟΣ**

**ΙΟΥΛΙΟΣ 2015**





**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

***MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION - MPA***

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ  
ΕΝΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ**

**της**

**Ιωάννας Ναζλίδου**

***AM 1133307008***

Υπεύθυνος καθηγητής: Αδαμάντιος Ι. Παπασταμάτης

**ΠΑΦΟΣ**

**ΙΟΥΛΙΟΣ 2015**

Εκπονηθείσα Διπλωματική Εργασία απαραίτητη για τη λήψη του Μεταπτυχιακού  
Διπλώματος Ειδίκευσης

**Η παρούσα διπλωματική εργασία εγκρίνεται για παράδοση στη Γραμματεία του  
Τμήματος Μεταπτυχιακών Σπουδών.**

Ονοματεπώνυμο καθηγητή: Αδαμάντιος Ι. Παπασταμάτης

Υπογραφή καθηγητή: Αδαμάντιος Ι. Παπασταμάτης

Ημερομηνία: 12/7/2015

**Δήλωση Αυθεντικότητας:**

Βεβαιώνω ότι η διπλωματική εργασία είναι εξ ολοκλήρου δικό μου έργο και κανένα μέρος της δεν είναι αντιγραμμένο από έντυπες ή ηλεκτρονικές πηγές, μετάφραση από ξενόγλωσσες πηγές και αναπαραγωγή από εργασίες άλλων ερευνητών ή φοιτητών. Για τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας δεν έχω χρησιμοποιήσει ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού, χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα, κλπ.).

Ονοματεπώνυμο φοιτητή: Ιωάννα Ναζλίδου

Υπογραφή φοιτητή: Ιωάννα Ναζλίδου

Ημερομηνία: 12/7/2015

## **Τίτλος Διπλωματικής εργασίας**

### **Οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο του διευθυντή ενός Επαγγελματικού Λυκείου**

#### **Περίληψη:**

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε με κύριο σκοπό να διατυπωθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο του διευθυντή σε ένα επαγγελματικό λύκειο καθ' ότι υπάρχουν ελάχιστες έρευνες πάνω στο θέμα αυτό και ιδίως για τον διευθυντή ενός επαγγελματικού λυκείου. Ο διευθυντής κατέχει ένα νευραλγικό πόστο με πολλές ευθύνες και πρέπει να διαθέτει πολλές ικανότητες και δεξιότητες, ώστε να είναι αποτελεσματικός. Επομένως ήταν αναγκαίο καταρχήν να γίνει αναφορά του εκπαιδευτικού συστήματος της Ελλάδας, με ιδιαίτερη αναφορά στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, κατόπιν να γίνει βιβλιογραφική και δικτυογραφική ανασκόπηση ώστε να αντλήσει η ερευνήτρια πληροφορίες για τους αντικειμενικούς στόχους της εργασίας όπως είναι τα κίνητρα, η ηγεσία, το μάνατζμεντ, η επικοινωνία και η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Στη συνέχεια έγινε μελέτη άλλων συναφών ερευνών ώστε να γίνει σύγκριση αργότερα με τα αποτελέσματα της έρευνας. Κατόπιν πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα, ημιδομημένη, με συνεντεύξεις, από ένα συγκεκριμένο αριθμό εκπαιδευτικών ενός επαρχιακού επαγγελματικού λυκείου οι οποίοι ήταν γενικής παιδείας και ειδικοτήτων. Οι συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί κατέθεσαν τις απόψεις τους με βάση οδηγό συνέντευξης ο οποίος δημιουργήθηκε βασιζόμενος στον κύριο σκοπό και στους αντικειμενικούς στόχους της έρευνας. Μέσα από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και από τη σύγκριση αυτών με τα ευρήματα και τις πληροφορίες από τη βιβλιογραφική και δικτυογραφική ανασκόπηση καθώς και από τη μελέτη των σχετικών ερευνών προέκυψαν τα συμπεράσματα της εργασίας. Τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας παρουσιάζουν πώς επιθυμούν τελικά οι ίδιοι εκπαιδευτικοί τον διευθυντή ενός επαγγελματικού λυκείου ώστε αυτός να είναι αποτελεσματικός. Στα συμπεράσματα, λοιπόν, παρουσιάζεται ότι ένας αποτελεσματικός διευθυντής είναι βασικό να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς, να είναι κυρίως ηγέτης και κατόπιν μάνατζερ, να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες αλλά και λόγω της θέσης του να μπορεί να διοικεί σε ικανοποιητικό βαθμό. Το ουσιαστικότερο όμως είναι ότι προτιμούν το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας καθώς και το διευθυντή τους

περισσότερο μέντορα παρά διοικητικό προϊστάμενο. Το όφελος της παρούσας εργασίας είναι σφαιρικό και αφορά τον κάθε εκπαιδευτικό και τον κάθε διευθυντή ενός επαγγελματικού λυκείου καθώς και όλους τους φορείς της σχολικής κοινότητας όπως και την ανώτερη εκπαιδευτική αρχή ώστε να αποκομίσουν γνώσεις, απόψεις, αντιλήψεις για κριτική σκέψη και αξιολόγηση.

## **Dissertation Title**

### **The professors' opinions on the role of the headmaster in a Technical Vocational School**

#### **Abstract:**

The present master's thesis seeks to develop a better understanding of the role of the headmaster in a Technical Vocational School based on the professors' opinions, as there are very few research projects on this subject. The headmaster's job is of a great importance attached with many responsibilities and therefore (s)he should have many abilities and skills in order to be efficient. First of all, it was necessary to make reference to the educational system in Greece and specifically to the Secondary Education. Secondly, a literature and web review was conducted so that the researcher could select all the information required regarding the objectives of this project, such as the Incentives, Leadership, Management, Communication and Administration of Human Resources. Furthermore, a number of other similar researches were studied in order to make a comparison with the results of this research. Following this, a quality, semi-directive research was conducted by interviewing a specific number of professors in a provincial Technical Vocational School. These professors expressed their opinions and from the interview's results as well as from the comparison of the founding and information of the literature review emerged the conclusions of this project. More specific the professors eventually want a more efficient headmaster. Moreover according to the conclusions, an efficient headmaster basically should motivate the professors, be first a leader and then a manager, have communicational skills and also, due to the nature of the job, an efficient administrator. However, the most essential is that the professors prefer a democratic model of leadership and a headmaster that is more an administrator than an overseer. The benefits following this particular thesis are quite generalized and refer to each and every professor and headmaster of a Technical Vocational School, as well as to all members of the school community and the Ministry of Education aiming to gain knowledge, form opinion and develop critical thinking.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....</b>                                      | <b>1</b>  |
| <b>Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....</b>                      | <b>4</b>  |
| <b>2.1. Εισαγωγή.....</b>                                             | <b>4</b>  |
| <b>2.2. Εκπαιδευτικό σύστημα.....</b>                                 | <b>5</b>  |
| <b>2.3. Κίνητρα.....</b>                                              | <b>6</b>  |
| 2.3.1. Θεωρίες περιεχομένου ή προσωπικότητας ή ανθρωπιστικές.....     | 8         |
| 2.3.1.α. Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow.....                | 8         |
| 2.3.1.β. Θεωρία παραγόντων παρακίνησης - συντήρησης του Herzberg..... | 11        |
| 2.3.1.γ. Θεωρία της επίτευξης του McClelland.....                     | 12        |
| 2.3.1.δ. Η προσωποκεντρική θεωρία του Carl Rogers.....                | 14        |
| 2.3.2. Γνωστικές Θεωρίες.....                                         | 15        |
| 2.3.2.α. Θεωρία της προσδοκίας.....                                   | 15        |
| 2.3.2.β. Θεωρία της ισότητας/ δικαιοσύνης.....                        | 16        |
| 2.3.3. Συμπεριφορικές Θεωρίες.....                                    | 17        |
| 2.3.3.α. Θεωρία της στοχοθέτησης.....                                 | 17        |
| 2.3.3.β. Θεωρία της ενίσχυσης/ανταμοιβών.....                         | 18        |
| <b>2.4. Ηγεσία – Μάνατζμεντ.....</b>                                  | <b>19</b> |
| 2.4.1. Ηγεσία.....                                                    | 19        |
| 2.4.1.1. Θεωρίες ηγεσίας.....                                         | 20        |
| 2.4.1.1.α. Γενετική θεωρία.....                                       | 20        |
| 2.4.1.1.β. Θεωρία των ηγετικών χαρακτηριστικών .....                  | 20        |

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.1.1.γ. Η θεωρία συμπεριφοράς.....                                          | 21        |
| 2.4.1.1.δ. Περιστασιακές προσεγγίσεις (θεωρίες της εξάρτησης).....             | 21        |
| 2.4.1.2. Στυλ ή τρόποι ηγεσίας.....                                            | 22        |
| 2.4.1.2.α. Αυταρχικό στυλ ηγεσίας .....                                        | 22        |
| 2.4.1.2.β. Φιλελεύθερο στυλ ηγεσίας .....                                      | 23        |
| 2.4.1.2.γ. Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας .....                                      | 23        |
| 2.4.1.3. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη .....                            | 23        |
| 2.4.2. Μάνατζμεντ.....                                                         | 24        |
| 2.4.2.1. Κλασικές σχολές της θεωρίας του μάνατζμεντ.....                       | 25        |
| 2.4.2.1.α. Η θεωρία της διαχείρισης .....                                      | 25        |
| 2.4.2.1.β. Επιστημονικό μάνατζμεντ .....                                       | 25        |
| 2.4.2.2. Η σχολή συμπεριφοράς της θεωρίας του μάνατζμεντ.....                  | 26        |
| 2.4.2.2.α. Η θεωρία του Elton Mayo .....                                       | 26        |
| 2.4.2.2.β. Η θεωρία X και Y.....                                               | 27        |
| 2.4.2.2.γ. Η θεωρία Z .....                                                    | 27        |
| 2.4.2.3. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού μάνατζερ .....                         | 28        |
| <b>2.5. Επικοινωνία.....</b>                                                   | <b>28</b> |
| 2.5.1. Μοντέλα/θεωρίες επικοινωνίας.....                                       | 29        |
| 2.5.1.1. Αριστοτέλειο.....                                                     | 29        |
| 2.5.1.2. Γραμμικά, διαδικαστικά και πομπο- κεντρικά μοντέλα επικοινωνίας... 30 |           |
| 2.5.1.2.α. Το μοντέλο του Lasswell (1948).....                                 | 30        |
| 2.5.1.2.β. Το μοντέλο των Shannon & Weaver (1949).....                         | 30        |

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.5.1.2.γ. Το μοντέλο του Newcomb (1953).....                 | 30        |
| 2.5.1.2.δ. Το μοντέλο του Westley & MacLean (1957).....       | 31        |
| 2.5.1.3. Κυκλικά, δομικά, συστημικά μοντέλα επικοινωνίας..... | 31        |
| 2.5.1.3.α. Το μοντέλο του Jakobson (1973).....                | 31        |
| 2.5.1.3.β. Το μοντέλο της ορχήστρας (1973).....               | 32        |
| 2.5.2. Επικοινωνία και αποτελεσματική διοίκηση.....           | 33        |
| 2.5.2.1. Διαδικασία διαπροσωπικής επικοινωνίας.....           | 33        |
| 2.5.2.1.α. Εμπόδια επικοινωνίας.....                          | 34        |
| 2.5.2.1.β. Προτάσεις για αποτελεσματική επικοινωνία.....      | 35        |
| 2.5.2.2. Οργανωτικό πλαίσιο.....                              | 35        |
| 2.5.2.2.α. Επικοινωνία προς τα κάτω.....                      | 36        |
| 2.5.2.2.β. Επικοινωνία προς τα πάνω.....                      | 36        |
| 2.5.2.2.γ. Οριζόντια και διαγώνια επικοινωνία.....            | 36        |
| <b>2.6. Ανθρώπινο δυναμικό.....</b>                           | <b>36</b> |
| 2.6.1. Ανθρώπινοι πόροι.....                                  | 37        |
| 2.6.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). ....              | 39        |
| 2.6.2.1. Στρατηγικές ΔΑΔ.....                                 | 40        |
| 2.6.2.1.α. Προγραμματισμός.....                               | 40        |
| 2.6.2.1.β. Πολιτικές ΔΑΔ.....                                 | 40        |
| 2.6.2.1.γ. Ανάλυση της θέσης εργασίας.....                    | 40        |
| 2.6.2.2. Λειτουργίες ΔΑΔ .....                                | 41        |
| 2.6.2.2.α. Προσέλκυση .....                                   | 41        |

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.6.2.2.β. Διαλογή.....                                             | 41        |
| 2.6.2.2.γ. Αξιολόγηση.....                                          | 41        |
| 2.6.2.2.δ. Επιλογή.....                                             | 42        |
| 2.6.2.2.ε. Εκπαίδευση .....                                         | 42        |
| 2.6.3. Δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (KPI'ς) ..... | 43        |
| 2.6.3.1. Αποδοτικότητα .....                                        | 43        |
| 2.6.3.2. Αποτελεσματικότητα .....                                   | 43        |
| 2.6.3.3. Κύριοι δείκτες απόδοσης (KPI'ς) .....                      | 44        |
| <b>2.7. Ανασκόπηση σχετικών ερευνών.....</b>                        | <b>45</b> |
| <b>Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας.....</b>                         | <b>48</b> |
| <b>3.1. Εισαγωγή.....</b>                                           | <b>48</b> |
| <b>3.2. Ερευνητική μέθοδος.....</b>                                 | <b>49</b> |
| <b>3.3. Περιγραφή του δείγματος.....</b>                            | <b>51</b> |
| <b>3.4. Μέθοδος συλλογής στοιχείων.....</b>                         | <b>52</b> |
| <b>3.5. Περιγραφή του τρόπου μέτρησης των μεταβλητών.....</b>       | <b>54</b> |
| <b>Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση των αποτελεσμάτων.....</b>                | <b>56</b> |
| <b>Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – συζήτηση - προτάσεις.....</b>         | <b>63</b> |
| <b>Βιβλιογραφία .....</b>                                           | <b>71</b> |
| <b>Παραρτήματα.....</b>                                             | <b>79</b> |
| <b>Παράρτημα Ι: Οδηγός συνέντευξης.....</b>                         | <b>80</b> |
| <b>Παράρτημα ΙΙ: Καθήκοντα και αρμοδιότητες του διευθυντή.....</b>  | <b>83</b> |
| <b>Παράρτημα ΙΙΙ: Φεκ για το Νέο Λύκειο.....</b>                    | <b>91</b> |

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

**Πίνακας1:** Παράγοντες παρακίνησης και συντήρησης

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

**Σχήμα 1:** Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών κατά Maslow

**Σχήμα 2:** Οι τρεις βασικές ανάγκες σύμφωνα με τον McClelland

**Σχήμα 3:** Συνάρτηση των προσδοκιών του εργαζόμενου για την επίτευξη των στόχων

**Σχήμα 4:** Ισότητα των ανταμοιβών των εργαζομένων ανάλογα με τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση

**Σχήμα 5:** Το μοντέλο του Newcomb

**Σχήμα 6:** Το μοντέλο του Jakobson

**Σχήμα 7:** Το μοντέλο της ορχήστρας

**Σχήμα 8:** Λειτουργία του οικοδομήματος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού