



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΜΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΟΔΩΡΟΥ ΧΡΗΣΤΟΣ

Επιδρά το Προφίλ Παρακίνησης του Διευθυντή
στην Αποτελεσματικότητα της Σχολικής Ηγεσίας;

ΑΘΗΝΑ, 2013

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη

ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

που απονέμει το Τμήμα Οικιακής Οικονομίας & Οικολογίας του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου.

Εγκρίθηκε την από την εξεταστική επιτροπή:

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

ΒΑΘΜΙΔΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

Άννα Σαϊτή
(επιβλέπουσα)

Αναπληρώτρια καθηγήτρια

Μαλβίνα Βαμβακάρη

Αναπληρώτρια καθηγήτρια

Κωνσταντίνος Φασούλης

Αναπληρωτής καθηγητής

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών για την ηθική τους στήριξη και για τη συμβολή τους στην επιστημονική μου κατάρτιση.

Επίσης, ευχαριστώ όλους τους συνάδελφους διευθυντές σχολείων, οι οποίοι ανιδιοτελώς συμμετείχαν στην έρευνα αυτή, προκειμένου να προστεθεί ένα μικρό λιθαράκι γνώσης στο πεδίο της σχολικής ηγεσίας.

Τέλος, ευχαριστώ τη σύζυγο και τις κόρες μου, για την υπομονή που έδειξαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία διερευνάται το προφίλ παρακίνησης των διευθυντών των δημόσιων σχολείων (Δημοτικών, Γυμνασίων και Λυκείων) του νομού Αττικής, με βάση τη θεωρία των «Τριών Αναγκών» του McClelland D. (1961,1990). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι τρεις βασικές ανάγκες των ατόμων για επιτεύγματα, για εξουσία και για συναισθηματική σύνδεση, διαμορφώνουν ένα ατομικό προφίλ παρακίνησης, ανάλογα με τη σχετική ισχύ της κάθε ανάγκης. Το προφίλ παρακίνησης οδηγεί τα άτομα σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Έχει αποδειχτεί ότι συγκεκριμένα προφίλ παρακίνησης των διευθυντών σε διάφορους οργανισμούς, σχετίζονται θετικά με την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας (McClelland D., 1961,1990). Επιπλέον, η συμπεριφορική πολυπλοκότητα των διευθυντών, όπως ορίζεται από το θεωρητικό «Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών» (Competing Values Framework), (Quinn & Rohrbaugh, 1983), αποτελεί ένδειξη αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Στόχος της έρευνας είναι να εξετάσει, κατά πόσο η θεωρία των τριών αναγκών βρίσκει εφαρμογή στον τομέα της σχολικής ηγεσίας και να διαπιστώσει, εάν συγκεκριμένα προφίλ παρακίνησης των διευθυντών σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους, έναντι κάποιων άλλων προφίλ παρακίνησης, τα οποία είναι λιγότερο αποτελεσματικά. Ως μέτρο αποτελεσματικότητας της ηγεσίας των διευθυντών, υιοθετείται ο βαθμός της συμπεριφορικής τους πολυπλοκότητας, ο οποίος προκύπτει από ειδικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως δύο μόνο προφίλ παρακίνησης σχετίζονται σημαντικά με την αποτελεσματική ηγεσία. Το πρώτο προφίλ είναι αυτό, των διευθυντών που έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για εξουσία από την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση. Το δεύτερο προφίλ είναι αυτό, των διευθυντών που έχουν τόσο την ανάγκη για εξουσία, όσο και την ανάγκη για επιτεύγματα σε μεγαλύτερο βαθμό από την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση. Τα προφίλ αυτά συμπίπτουν με εκείνα, αποτελεσματικών διευθυντών σε οργανισμούς έξω από το χώρο της εκπαίδευσης, όπως προκύπτουν από τις έρευνες του McClelland και άλλων ερευνητών. Εκτενής συζήτηση των συμπερασμάτων, των ερευνητικών περιορισμών και προτάσεις για μελλοντική έρευνα συνοδεύουν την παρούσα μελέτη.

Λέξεις κλειδιά: Παρακίνηση, Σχολική Ηγεσία, Αποτελεσματικότητα

Abstract

The present study investigates the motivation profile of public schools principals, in elementary and secondary education of Attica, based on McClelland's "Three Needs Theory", (1961,1990). According to this theory, three basic needs; need for Achievement, need for Power and need for Affiliation, form a personal motivation profile, depending on the relative strength of each need. Personal motivation profile leads people to a specific behaviour. It has been demonstrated, that specific motivation profiles of managers in different kind of organizations are positively related to effective leadership (McClelland D., 1961, 1990). Moreover, Behavioural Complexity in leadership, as defined by the Competing Values Framework, (Quinn & Rohrbaugh, 1983), indicates leadership effectiveness. The research aims to examine, whether the Three Needs Theory applies in the field of School Leadership, and whether specific managerial motivation is related to leadership effectiveness, while other types of motivation are less or negatively related to leadership effectiveness. As a measure of leadership effectiveness the degree of school leader's behavioural complexity is adopted. Managerial motivation and Behavioural Complexity measurements arise from two specially designed self-report questionnaires. The results showed that only two motivation profiles are significantly correlated to effective leadership. The first profile comes from principals, who have a greater need for power than the need for affiliation and the second profile comes from principals who have both, the need for power and the need for achievement to a greater extent than the need for affiliation. These profiles coincide with motivation profiles of effective leaders in organizations outside the field of education, as derived from of McClelland's and other researcher's surveys. A comprehensive discussion of the research conclusions, limitations and suggestions for future research accompanying this study.

Key words: Motivation, School Leadership, Effectiveness

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	3
Περίληψη	4
Abstract	5
Περιεχόμενα	6
Λίστα πινάκων	9
Λίστα διαγραμμάτων	10
Περιεχόμενα παραρτήματος	10
Εισαγωγή	11
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ & ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	 13
1.1. Εισαγωγή - Θεωρίες Κινήτρων	13
1.2. Η Θεωρία των Τριών Αναγκών	14
1.2.1. Η ανάγκη για επιτεύγματα (nACH)	15
1.2.2. Χαρακτηριστικά ατόμων με υψηλή nACH	17
1.2.3. Η ανάγκη για εξουσία (nPOW)	19
1.2.4. Χαρακτηριστικά ατόμων με υψηλή nPOW	20
1.2.5. Η ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση (nAFF)	23
1.2.6. Χαρακτηριστικά Ατόμων με υψηλή nAFF	24
1.2.7. Καλλιέργεια κινήτρων και ανάπτυξη παρακίνησης	26
1.2.8. Προφίλ παρακίνησης και αποτελεσματική ηγεσία	26
1.3. Μέθοδοι Μέτρησης των Κινήτρων και του Προφίλ Παρακίνησης	32
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο - ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	 32
2.1. Η Σχολική Ηγεσία	32
2.2. Σχολική Ηγεσία και Διοίκηση	34

2.3.	Η Διοικητική Ηγεσία	36
2.4.	Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας	37
2.5.	Η Επιλογή του Μοντέλου για τη Σχολική Ηγεσία	40
2.6.	Συμπεριφορική Πολυπλοκότητα και Ηγεσία	42
2.7.	Συμπεριφορική Πολυπλοκότητα και Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών	43
2.8.	Συμπεριφορική Πολυπλοκότητα και Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο- ΣΚΟΠΟΣ-ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

46

3.1.	Σκοπός της Έρευνας	46
3.2.	Ερευνητικά Ερωτήματα	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο-ΜΕΘΟΔΟΣ-ΔΕΙΓΜΑ-ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ

49

4.1.	Μεθοδολογία	49
4.2.	Δείγμα	49
4.3.	Μετρήσεις	50
4.3.1.	Μέτρηση του προφίλ παρακίνησης	50
4.3.2.	Μέτρηση της αποτελεσματικότητας ηγεσίας	51
4.3.3.	Μετάφραση	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο –ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

52

5.1.	Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος	52
5.2.	Βασικά Κίνητρα Διευθυντών	57
5.3.	Επιδόσεις Διευθυντών στο Τεστ Ηγεσίας CVLI	58
5.4.	Διαφορές στα Τρία Βασικά Κίνητρα ανά Σχολική Βαθμίδα	59
5.5.	Επίδραση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών στα Κίνητρα των Διευθυντών	61
5.6.	Επίδραση Σχολικής Βαθμίδας & Φύλου στις επιδόσεις στο Τεστ Ηγεσίας	63
5.6.1.	Διαφορές Επιδόσεων στο Τεστ Ηγεσίας CVLI ανά Σχολική Βαθμίδα και Φύλο	63

5.6.2. Διαφορές Επιδόσεων στα Τέσσερα Αντικ. του CVLI ανά Σχ. Βαθμίδα & Φύλο	65
5.7. Προφίλ Παρακίνησης Διευθυντών	68
5.7.1. Ιεράρχηση των Προφίλ Παρακίνησης Διευθυντών	68
5.7.2. Διαφορές στα Προφίλ Παρακίνησης Διευθυντών ανά Σχ. Βαθμίδα	70
5.8. Παρακίνηση Διευθυντών & Επιδόσεις στο Τεστ Ηγεσίας CVLI	72
5.8.1. Προφίλ Παρακίνησης nPOW > nAFF & Επιδόσεις στο Τεστ Ηγεσίας CVLI	72
5.8.2. Προφίλ Παρακίνησης nPOW & nACH> nAFF & Επιδόσεις στο Τεστ CVLI	74
5.8.3. Προφίλ Παρακίνησης & Επίπεδα Επιδόσεων στο Τεστ Ηγεσίας CVLI	75
5.9. Διαφορές Επιδόσεων Διευθυντών με τα Προφίλ Παρακίνησης, που Σχετίζονται με την Αποτελεσματική Ηγεσία, στα Τέσσερα Αντικείμενα του Τεστ CVLI	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο - ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

6.1. Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών του Δείγματος	82
6.2. Ανάλυση Βασικών Κινήτρων των Διευθυντών	83
6.3. Επίδραση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών στα Κίνητρα των Διευθυντών	84
6.4. Ανάλυση Επιδόσεων Διευθυντών στο Τεστ Ηγεσίας CVLI	84
6.5. Ανάλυση Προφίλ Παρακίνησης Διευθυντών	85
6.6. Επίδραση Προφίλ Παρακίνησης στην Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας	87
6.7. Επίδραση των Προφίλ Παρακίνησης, που Σχετίζονται με την Αποτελεσματική Ηγεσία, στις Επιδόσεις των Διευθυντών στα Τέσσερα Αντικείμενα του Τεστ Ηγεσίας CVLI	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1. Συμπεράσματα – Προτάσεις	90
7.2. Περιορισμοί	94
Βιβλιογραφία	96
Παράρτημα	105

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1 - Στάδια εμφάνισης του κινήτρου POW και επίδραση στη διοίκηση	105
Πίνακας 2 - Οι 36 ηγετικές συμπεριφορές και τα τέσσερα βασικά αντικείμενα του CVLI	105
Πίνακες 3-18 Δημογραφικά στοιχεία διευθυντών	52
Πίνακας 19 - Μέσοι όροι βασικών κινήτρων επί συνόλου διευθυντών	58
Πίνακας 20 - Μέση βαθμολογία στο τεστ ηγεσίας CVLI ανά σχολική βαθμίδα	58
Πίνακας 21 - Βασικά κίνητρα διευθυντών ανά σχολική βαθμίδα	59
Πίνακας 23 - ANOVA – Διαφορές στις βαθμολογίες κινήτρων ανά βαθμίδα εκπαίδευσης	60
Πίνακας 24 - Πολλαπλές συγκρίσεις μ. ο. βαθμολογίας κινήτρων ανά σχολική βαθμίδα	61
Πίνακας 25 - ANOVA – Διαφορές επιδόσεων διευθυντ. στα τρία κίνητρα ως προς ηλικία	62
Πίνακας 26 - Πολλαπλές συγκρίσεις μ.ο. στο κίνητρο nACH ως προς ομάδες ηλικίας	63
Πίνακας 28 - ANOVA – Διαφορές επιδόσεων στο τεστ CVLI ανά σχ. βαθμίδα	64
Πίνακας 29 - Μέση βαθμολογία στα αντικείμενα του τεστ CVLI ανά σχολική βαθμίδα	65
Πίνακας 31 – ANOVA - Διαφορές μ. ο. στα 4 αντικείμενα του τεστ CVLI ανά σχ. βαθμίδα	66
Πίνακας 32 - Πολλαπλές συγκρίσεις μ.ο. στο αντικείμενο «Αποτέλεσμα» ανά σχ.βαθμίδα	67
Πίνακας 33 - Διαφορές μ. ο. στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ ηγεσίας CVLI ανά φύλο	67
Πίνακας 34 - Προφίλ παρακίνησης διευθυντών ανά σχολική βαθμίδα	106
Πίνακας 35 - Σχέση προφίλ παρακίνησης των διευθυντών και σχολικής βαθμίδας	71
Πίνακας 36 - Συσχετίσεις κινήτρων με επιδόσεις στο τεστ ηγεσίας CVLI	72
Πίνακας 38 - Μέσοι όροι επιδόσεων στο τεστ CVLI σε διευθυντ. με προφίλ nPOW > nAFF	73
Πίνακας 39 - Διαφορές μ.ο. επιδόσεων στο τεστ CVLI διευθυντών με προφίλ POW>nAFF	73
Πίνακας 41 – Μ. όροι επιδόσεων στο τεστ CVLI των διευθυντ. με nPOW & nACH > nAFF	74
Πίνακας 42 - Διαφορές μ.ο. επιδόσεων στο τεστ CVLI διευθυντ. με nPOW & nACH>nAFF	75
Πίνακας 43 - Συχνότητες στα τρία επίπεδα επίδοσης στο τεστ ηγεσίας CVLI	75
Πίνακας 44 – Σχέση του προφίλ παρακίνησης διευθυντών με επιδόσεις στο τεστ CVLI	76
Πίνακας 45 - Συχνότητα εμφάνισης των 4 προφίλ παρακίνησης ανά επίπεδο επίδοσης	76
Πίνακας 46 - Μέση βαθμ. διευθυντών με προφίλ nPOW>nAFF ανά αντικείμενο του CVLI	78
Πίνακας 47 - Διαφορές μ.ο στη βαθμ. διευθυντ. με προφίλ nPOW>nAFF ανά αντικ.	78
Πίνακας 48 - Μέση βαθμ. διευθυντ. με προφίλ nPOW& nACH>nAFF ανά αντικ. του CVLI	79

Πίνακας 49 - Διαφορές μ.ο στη βαθμ. διευθυντ. με nPOW&nACH>nAFF ανά αντικ.	79
Πίνακας 50 - Μέση βαθμολογία διευθυντών με προφίλ nAFF> nPOW ανά αντικείμενο	80
Πίνακας 51 - Διαφορές μ.ο στη βαθμ. διευθυντ. με προφίλ nAFF> nPOW ανά αντικείμ.	80
Πίνακας 52 - Μέση βαθμολογία διευθυντ. με προφίλ nAFF&nACH> nPOW ανά αντικείμ..	81
Πίνακας 53 - Διαφορές μ.ο. στη βαθμ. διευθ.. με προφίλ nAFF&nACH>nPOW ανά αντικ.	81
Πίνακας 54 - Συγκρίσεις συχνότητας εμφάνισης προφίλ nPOW > nAFF ανά βαθμίδα	107
Πίνακας 55 Συγκρίσεις συχνότητας εμφάνισης προφίλ nPOW&nACH>nAFF ανά βαθμίδα	108
Πίνακας 56 Συγκρίσεις συχνότητας εμφάνισης προφίλ nAFF>nPOW ανά βαθμίδα	108
Πίνακας 57 Συγκρίσεις συχνότητας εμφάνισης προφίλ nAFF&nACH>nPOW ανά βαθμίδα	109

Λίστα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 - Τα τέσσερα τεταρτημόρια του θεωρητικού πλαισίου των ανταγωνιστικών αξιών CVF	44
--	----

Περιεχόμενα Παραρτήματος

Πίνακας 1- Στάδια εμφάνισης του κινήτρου POW και επίδραση στη διοίκηση	105
Πίνακας 2 - Οι 36 ηγετικές συμπεριφορές και τα τέσσερα βασικά αντικείμενα του CVLI	105
Πίνακας 34 - Προφίλ παρακίνησης διευθυντών ανά σχολική βαθμίδα	106
Πίνακες 54-55-56-57 Λογ. Παλινδρομήσεις - Πολλαπλές συγκρίσεις συχνότητας εμφάνισης των 4 προφίλ παρακίνησης στα 3 επίπεδα επιδόσεων στο τεστ CVLI	107 109
1. Η φόρμα συμπλήρωσης των δημογραφικών στοιχείων των διευθυντών που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα και συνόδευε το 1 ^ο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση του προφίλ παρακίνησης.	110
2. Η Ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου Andersen Motivation Profile Indicator (AMPI), (Andersen, 1991).	112
3. Η Ελληνική έκδοση του Competing Values Leadership Instrument (CVLI), (Lawrence et al, 2009) που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα.	117
4. Η αλληλογραφία (e-mail) και η άδεια χρήσης από τους δημιουργούς των ερωτηματολογίων.	122

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει εκατοντάδες έρευνες για την επίδραση του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας και στην επίτευξη των εκπαιδευτικών και μαθησιακών στόχων, που το σχολείο καλείται να υλοποιήσει (Hall, Mackay, & Morgan, 1986, Bass, 1990, Gold & Evans, 1998, Early & Weindling, 2004, Harris, 2004b, 2005). Στην πλειοψηφία τους, οι έρευνες καταλήγουν στην ανάδειξη του ρόλου του διευθυντή, ως παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Ελάχιστα όμως, είναι αυτά που γνωρίζουμε για το προφίλ παρακίνησης των σχολικών διευθυντών και εάν το ατομικό προφίλ παρακίνησής τους επιδρά στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους μέσα στη σχολική μονάδα. Οι συνεχώς αυξανόμενες αρμοδιότητες του σχολικού διευθυντή έρχονται να βαρύνουν τις ήδη αυξημένες ευθύνες του. Για να μπορέσει ο διευθυντής να ανταπεξέλθει στο εξαιρετικά δύσκολο έργο που του αναθέτει η πολιτεία, απαιτείται ο ίδιος, πρωτίστως, να κατέχει ένα κατάλληλο προφίλ εσωτερικής παρακίνησης, το οποίο μπορεί να ενισχυθεί ή ακόμη και να καλλιεργηθεί σε όσους διευθυντές δεν το διαθέτουν. Το προφίλ αυτό παρακίνησης μπορεί, παράλληλα με την κατάλληλη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας, να οδηγήσει τους σχολικούς διευθυντές σε συγκεκριμένες συμπεριφορές, που σχετίζονται με την αποτελεσματικότερη άσκηση ηγεσίας στο σχολείο.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του προφίλ παρακίνησης των διευθυντών των δημόσιων σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σύμφωνα με τη θεωρία των τριών αναγκών του D. McClelland (1961, 1990). Ταυτόχρονα, επιχειρείται η εξεύρεση εκείνων των προφίλ παρακίνησης των διευθυντών, που σχετίζονται με την αποτελεσματική σχολική ηγεσία. Ως μέτρο αποτελεσματικότητας της ηγεσίας των διευθυντών, υιοθετείται ο βαθμός της συμπεριφορικής τους πολυπλοκότητας. Η συμπεριφορική πολυπλοκότητα των διευθυντών, όπως ορίζεται από το θεωρητικό «Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών» (Competing Values Framework), (Quinn & Rohrbaugh, 1983) αποτελεί ένδειξη αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της μελέτης παρουσιάζεται αναλυτικά η θεωρία των Τριών Αναγκών του McClelland, με βάση την οποία ερευνώνται τα τρία βασικά κίνητρα των διευθυντών: α) κίνητρο για επιτεύγματα, β) κίνητρο για εξουσία, γ) κίνητρο για συναισθηματική σύνδεση. Εκτενής αναφορά γίνεται στα χαρακτηριστικά των ατόμων που διαθέτουν το καθένα από τα παραπάνω κίνητρα. Τέλος, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο βαθμό που το κάθε κίνητρο συνδέεται με την αποτελεσματική ηγεσία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια ανασκόπηση ορισμών και μοντέλων της Σχολικής Ηγεσίας. Ταυτόχρονα, επισημαίνονται οι βασικές διαφορές της σχολικής ηγεσίας και της Σχολικής Διοίκησης και τονίζεται η σημασία της συνύπαρξης και των δύο εννοιών, για την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη ενός σχολείου. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας και στα πλεονεκτήματα του θεωρητικού μοντέλου της Συμπεριφορικής Πολυπλοκότητας και του «Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών» (Quinn & Rohrbaugh, 1983), το οποίο χρησιμοποιείται στη μελέτη, για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας των διευθυντών.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σκοπός της παρούσας έρευνας και η διατύπωση 13 ερευνητικών υποθέσεων, προκειμένου να διαπιστωθεί, εάν το προφίλ παρακίνησης επιδρά στην αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, το δείγμα των σχολικών διευθυντών που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς και τα βασικά δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Επίσης αναφέρονται τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του προφίλ παρακίνησης των διευθυντών, καθώς και για τη μέτρηση της συμπεριφορικής τους πολυπλοκότητας, ως δείκτη αποτελεσματικής ηγεσίας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται, με αναλυτικούς πίνακες, τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων που συλλέχθηκαν και η αποδοχή ή η απόρριψη των ερευνητικών ερωτημάτων. Η εκτενής ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων γίνεται στο έκτο κεφάλαιο, ενώ στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί και συγκεκριμένες προτάσεις, τόσο για τη χρησιμότητα των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, όσο και για μελλοντικές μελέτες στο συγκεκριμένο θεματικό πεδίο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ & ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

1.1. Εισαγωγή - Θεωρίες Κινήτρων

Κατά τη διάρκεια του 20ου αιώνα αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες κινήτρων και πολλές από αυτές συνέδεσαν τα κίνητρα με τη συμπεριφορά διευθυντών και ηγετών. Οι θεωρίες αυτές μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες: α) Στις θεωρίες παρακίνησης περιεχομένου, οι οποίες ερευνούν το «τι» πραγματικά παρακινεί το άτομο, δηλαδή τους παράγοντες εκείνους, που αποτελούν κίνητρα προς κάποια συμπεριφορά (π.χ. θεωρία Maslow, Herzberg). Οι θεωρίες αυτές αποδέχονται ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν τα ίδια κίνητρα, παρακινούνται με τον ίδιο τρόπο και ακολουθούν την ίδια ιεραρχία εξέλιξης των κινήτρων τους. β) Στις θεωρίες παρακίνησης διαδικασιών, (π.χ. θεωρία του Vroom), οι οποίες εξετάζουν τη διαδικασία και περιγράφουν το «πως» παρακινούνται τα άτομα, ενώ επίσης αποδέχονται ότι τα άτομα δεν υποκινούνται από τις ίδιες ανάγκες. Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής πρέπει να εξετάσει τις προσωπικές ανάγκες του κάθε ατόμου, προκειμένου να προβλέψει τη συμπεριφορά του. Επειδή οι θεωρίες αυτές είναι πολύ σύνθετες (Stahl and Harrell, 1981, 1983), είναι πολύ δύσκολο να γίνουν λειτουργικές μετρήσεις των κινήτρων με βάση αυτές και για το λόγο αυτό έχουν και μικρή δυνατότητα πρόβλεψης.

Η «Θεωρία των Τριών Αναγκών» του McClelland, βρίσκεται κάπου ανάμεσα στις δύο παραπάνω κατηγορίες. Αναγνωρίζει ατομικές διαφορές στην παρακίνηση και τις ανάγκες των ατόμων, αλλά επειδή ακριβώς η θεωρία του έχει συγκεκριμένο περιεχόμενο (τις τρεις ανάγκες), προσφέρει και σημαντική δυνατότητα πρόβλεψης, για τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς, που οφείλεται στην παρακίνηση του ατόμου και των αποτελεσμάτων μιας τέτοιας συμπεριφοράς. Ειδικότερα, ερευνήθηκε η σχέση μεταξύ του προφίλ παρακίνησης των διευθυντών και της αποτελεσματικότητάς τους ως ηγέτες. Η ολοφάνερη σύνδεση μεταξύ παρακίνησης και ηγεσίας στις μελέτες του McClelland, καθώς και το γεγονός ότι βασίζονται σε εμπειρική έρευνα, με ποιοτικές μεθόδους, κάνει τη θεωρία κατάλληλη για τη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Παράλληλα, αναγνωρίζει

την επίδραση της μάθησης στην απόκτηση και ενίσχυση των κινήτρων και συγκεκριμένα, αναφέρει τις τρεις ανάγκες ως κοινωνικά επίκτητες ανάγκες (McClelland, 1975b). Στην παρούσα διατριβή θα μελετήσουμε το προφίλ παρακίνησης των διευθυντών των Ελληνικών δημόσιων σχολείων με βάση τη Θεωρία των Τριών Αναγκών.

1.2. Η Θεωρία των Τριών Αναγκών

Μια από τις πιο κοινά αποδεκτές θεωρίες κινήτρων είναι η «Θεωρία της τριχοτόμησης των αναγκών» (Trichotomy of needs theory) ή απλά «Θεωρία των τριών αναγκών» (Three needs theory) ή αλλιώς «Θεωρία των επίκτητων αναγκών» (Acquired needs theory). Η θεωρία έγινε ευρέως γνωστή από το θεμελιωτή της, τον David McClelland, Καθηγητή του Πανεπιστημίου Harvard. Πολλά συγγράμματα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Hampton, Summer and Webber, 1982, Luthans, 1985, Steers, 1981, Szilagyi & Wallace, 1983) αναφέρονται στη θεωρία των τριών αναγκών. Ο McClelland (1961, 1990) υποστήριξε πως κάθε άτομο έχει, σε διαφορετικό βαθμό, τρεις ξεχωριστές ανάγκες: α) την ανάγκη για επιτεύγματα (nACH), την επιθυμία να τα πηγαίνει καλύτερα (ή να είναι πιο αποτελεσματικός) από τους άλλους, να επιλύει προβλήματα και να φέρει εις πέρας δύσκολες εργασίες, β) την ανάγκη για εξουσία (nPOW), την επιθυμία να ελέγχει άλλους ανθρώπους, να επηρεάζει τη συμπεριφορά τους ή να είναι υπεύθυνο για άλλα άτομα και την απόδοσή τους, γ) την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση (nAFF), την επιθυμία να δημιουργεί και να διατηρεί φιλικές, στενές σχέσεις με άλλα άτομα. Οι τρεις αυτές ανάγκες δημιουργούνται σε διαφορετικό βαθμό στα άτομα, βαθμός, ο οποίος είναι αποτέλεσμα των εμπειριών τους στη ζωή. Τα άτομα παρακινούνται από αυτές τις ανάγκες, με αποτέλεσμα, όταν κληθούν να φέρουν εις πέρας μια συγκεκριμένη αποστολή, η σχετική ισχύς της κάθε ανάγκης να προκαλεί την ανάλογη παρακίνηση για την εκτέλεση της αποστολής. Οι τρεις αυτές ανάγκες βρέθηκε, πως κατέχουν μια σημαντική δύναμη πρόβλεψης σε μια ποικιλία περιβαλλοντικών συνθηκών και ειδικά σε οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Είναι σημαντικό να τονιστεί πως δεν υπάρχουν συγκεκριμένες θεωρίες παρακίνησης για τους διευθυντές και τους ηγέτες. Οι διευθυντές υπόκεινται στους ίδιους μηχανισμούς

παρακίνησης, όπως όλοι οι άλλοι άνθρωποι. Ο McClelland κατέχει μια σημαντική θέση ανάμεσα στους ερευνητές της ηγεσίας, γεγονός που επιβεβαιώνεται από το μεγάλο αριθμό βιβλιογραφικών αναφορών (Bass, 1990). Μεγάλο μέρος των ερευνών του αφορά τη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της συμπεριφοράς των διευθυντών με την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους.

Αφορμή για την αρχική διατύπωση της θεωρίας του κινήτρου επίτευξης από τον McClelland ήταν οι έρευνες του Murray στο Harvard Psychological Clinic (1938). Η θεωρία του McClelland έγινε δημοφιλής στις αρχές του 1960, με αφορμή μια πρωτοπόρα εργασία του, που συσχέτισε την ανάγκη για επιτεύγματα (κίνητρο της επίτευξης) με υψηλά επίπεδα οικονομικής-επιχειρηματικής προόδου σε διάφορους πολιτισμούς (McClelland 1961, 1962a). Ένα μεγάλο κομμάτι βιβλιογραφίας αναπτύχθηκε στη συνέχεια, συνδέοντας την ανάγκη για επιτεύγματα με συγκεκριμένη συμπεριφορά του ατόμου στους τομείς της διοίκησης, των πωλήσεων, της μηχανολογίας, της επιχειρηματικότητας κ.α. (McClelland 1965a, 1979b, McClelland, Atkinson, Clark, Lowell, 1976, Singh, 1978).

Η τριχοτόμηση των αναγκών ανήκει στην κατηγορία των θεωριών που αναγνωρίζουν και δίνουν μεγάλη αξία στην ανθρώπινη προσωπικότητα. Παρόμοιες θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς αυτού του τύπου είναι η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, καθώς και η Ψυχαναλυτική Θεωρία του Levinson, προσαρμοσμένη σε οργανισμούς. Η θεωρία των τριών αναγκών έχει λάβει σημαντική υποστήριξη από τρίτους ερευνητές και συνεισφέρει ακόμη στην ερευνητική σκέψη.

1.2.1. Η ανάγκη για επιτεύγματα (nACH)

Σύμφωνα με τον McClelland (1961), η ανάγκη για επιτεύγματα ενός ατόμου είναι η επιθυμία του για άντληση ικανοποίησης μέσω της προσπάθειας βελτίωσης των πραγμάτων. Η nACH μπορεί να παρουσιαστεί με δύο διαφορετικές μορφές: την ελπίδα για επιτυχία ή το φόβο της αποτυχίας. Παρά το γεγονός ότι η πρώτη μορφή έχει θετικό, ενώ η δεύτερη αρνητικό προσανατολισμό, εντούτοις και οι δύο μορφές της οδηγούν στο ίδιο αποτέλεσμα, δηλαδή σε συμπεριφορά προσπάθειας για επιτεύγματα (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1976,

Yamauch & Doi, 1977). Οι δύο αυτές μορφές έκφρασης της ανάγκης για επιτεύγματα, πιθανότατα, έχουν τις ρίζες τους στις εμπειρίες του ατόμου κατά την πρώιμη παιδική ηλικία και στον τρόπο που χρησιμοποιούν οι γονείς του, προκειμένου να το αναγκάσουν να κάνει κάποια πράγματα. Η θετική ενίσχυση της συμπεριφοράς του παιδιού από τους γονείς σχετίζεται με την εμφάνιση της θετικής μορφής, δηλαδή της ελπίδας για επιτυχία. Αντίθετα, η χρήση τιμωριών και η αρνητική συμπεριφορά των γονέων σχετίζεται με την αρνητική μορφή, δηλαδή το φόβο της αποτυχίας. Εξαιτίας αυτής της σχέσης, τα άτομα που έχουν το φόβο της αποτυχίας δεν παρουσιάζουν εξαιρετικά υψηλά επίπεδα nACH, σε αντίθεση με τα άτομα που έχουν την ελπίδα για επιτυχία.

Στις περισσότερες σχετικές έρευνες βρέθηκε πως το κίνητρο για επιτεύγματα εξαρτάται από την αντικειμενική δυσκολία της εργασίας. Τα άτομα που επιθυμούν να βελτιώσουν τα πράγματα θα προτιμήσουν εργασίες, οι οποίες δεν είναι πολύ εύκολες, αλλά ούτε και πολύ δύσκολες. Αν η εργασία είναι πολύ εύκολη, δεν υπάρχει πρόκληση για βελτίωση των πραγμάτων, αφού ο καθένας μπορεί να τα καταφέρει σε αυτή. Αν η εργασία είναι πολύ δύσκολη, επίσης δεν υπάρχει ζήτημα βελτίωσης, διότι η αποτυχία είναι πολύ πιθανή. Οι μέτριες σε δυσκολία εργασίες είναι αυτές, που δίνουν στα άτομα την καλύτερη ευκαιρία να αποδείξουν ότι μπορούν να βελτιώσουν τα πράγματα. Πολλές έρευνες έδειξαν πως τα άτομα με υψηλή nACH προτιμούν να εκτελούν εργασίες με μέτριο βαθμό δυσκολίας, όπου η πιθανότητα επιτυχίας βρίσκεται μεταξύ 0,30 και 0,50.

Ο Atkinson (1957) παρουσίασε ένα μοντέλο, σύμφωνα το οποίο θεώρησε, πως το μέγεθος της προσπάθειας που θα καταβάλει κάποιος για να επιτύχει σε μια εργασία (ή το μέγεθος της προτίμησης του για κάποια εργασία), είναι ανάλογο του βαθμού δυσκολίας της εργασίας αυτής.

Τέλος, σύμφωνα με το Weiner (1980a) ο λόγος που τα άτομα με υψηλή nACH προτιμούν μέτριου βαθμού εργασίες είναι, διότι η επιτυχία μπορεί να αποδοθεί ευκολότερα στην ατομική τους συνεισφορά, ενώ ο W.U.Meyer (1975) κατέληξε στο ότι η προτίμηση αυτή οφείλεται στην μεγαλύτερη αξία της ανατροφοδότησης, που λαμβάνουν μετά την εκτέλεση μέτριων εργασιών.

1.2.2. Χαρακτηριστικά ατόμων με υψηλή nACH

Προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα

Τα άτομα με υψηλή nACH προτιμούν να έχουν την προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα μιας εργασίας, που θα αναλάβουν να φέρουν εις πέρας, διότι μόνο υπό αυτή τη συνθήκη θα αντλήσουν ικανοποίηση, βελτιώνοντας τα πράγματα (Horowitz, 1961). Η προσήλωση τους στις ατομικές τους ικανότητες, προκειμένου να πετύχουν κάποιο αποτέλεσμα, εξηγεί το λόγο που τα άτομα αυτά δείχνουν λιγότερη ευαισθησία στα επιτεύγματα μέσω της συλλογικότητας (Berlew & Williams, 1964).

Ανατροφοδότηση

Τα άτομα με υψηλή nACH προτιμούν καταστάσεις, στις οποίες λαμβάνουν ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο της εργασίας τους. Διαφορετικά, δεν έχουν τρόπο να διακρίνουν, εάν αποδίδουν καλύτερα από τους άλλους ή όχι. Αρκετές άλλες διαφορετικού τύπου μελέτες έχουν επιβεβαιώσει τη σημασία της ανατροφοδότησης για τα άτομα αυτά (French, 1958b, Kagan & Moss, 1962, Bartman, 1965).

Τα χρήματα είναι ένας τρόπος παροχής ανατροφοδότησης στα άτομα, σχετικά με την απόδοσή τους. Υπάρχει η ένδειξη πως, ενώ τα χρήματα δεν είναι σημαντικό κίνητρο για τα άτομα με υψηλή nACH, εντούτοις αποτελούν ένα στοιχείο ανατροφοδότησης σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους (Atkinson, 1958). Η προσφορά χρηματικών αμοιβών στα άτομα αυτά δεν αυξάνει την προσπάθειά τους, αλλά αντίθετα, η χρήση εξωτερικών κινήτρων, όπως είναι τα χρήματα, σε άτομα με υψηλή nACH μπορεί να συντελέσει σε μείωση της προσπάθειάς τους (Douvan, 1956). Τα χρήματα δηλαδή αποτελούν, για τα άτομα αυτά, περισσότερο μέτρο της απόδοσής τους, παρά κίνητρο για τη βελτίωσή τους. Στην πραγματικότητα, η προσφορά εξωτερικών κινήτρων σε άτομα που έχουν εσωτερική παρακίνηση για επιτεύγματα, μπορεί να τους κάνει να μειώσουν την προσπάθεια που καταβάλουν.

Καινοτομία

Το να βελτιώνει κανείς κάτι, συχνά, μπορεί να σημαίνει ότι το κάνει με διαφορετικό τρόπο. Μπορεί επίσης να σημαίνει, ότι έχει βρει ένα συντομότερο ή πιο αποτελεσματικό δρόμο για το αποτέλεσμα. Οδηγούμαστε λοιπόν σε υπολογισμούς κόστους και ωφέλειας όπως: «πώς θα πετύχουμε το ίδιο αποτέλεσμα με λιγότερη προσπάθεια» ή «πώς με την ίδια προσπάθεια θα πετύχουμε περισσότερα αποτελέσματα» ή στην καλύτερη περίπτωση «πώς με λιγότερη προσπάθεια θα πετύχουμε περισσότερα αποτελέσματα».

Τα άτομα με υψηλή nACH ψάχνουν συνεχώς πληροφορίες, που θα τα βοηθήσουν να εκτελούν τα πράγματα με τον καλύτερο τρόπο και είναι καινοτόμα. Το γεγονός, ότι πάντα αποζητούν εργασίες με μέτρια δυσκολία, σημαίνει πως έχουν την τάση να πηγαίνουν λίγο πιο πέρα, από αυτό που μέχρι τότε έκαναν και να ασχολούνται με κάτι, που είναι λίγο πιο προκλητικό. (Sinha & Mehta, 1972, Sheppard & Belitsky, 1966). Επίσης τα άτομα αυτά είναι πιο αεικίνητα και αποφεύγουν τη ρουτίνα. Έχουν την τάση να ταξιδεύουν περισσότερο, έχουν την τάση να αλλάζουν και να ψάχνουν για ποικιλία και διαφορετικούς τρόπους δράσης (Aronson, 1958).

Επαγγελματική επιτυχία και οικονομική ανάπτυξη

Όλα τα προηγούμενα χαρακτηριστικά των ατόμων με υψηλή nACH οδήγησαν τους ερευνητές στην υπόθεση, πως τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν σημαντική επίδραση στον τρόπο συμπεριφοράς των ατόμων στην πραγματική τους ζωή στην κοινωνία. Μια σειρά ερευνών οδήγησε στο συμπέρασμα, ότι το κίνητρο της επίτευξης είναι στοιχείο κλειδί για την οικονομική ανάπτυξη. Επίσης βρέθηκε ότι άτομα με υψηλή nACH βλέπουν με θετικό τρόπο και θεωρούν ενδιαφέρουσα την εργασία τους, έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση, δεν βλέπουν την εργασία ως εμπόδιο για την οικογένεια και προτιμούν τη δουλειά από την αργία (Verroff, 1982). Εξαιτίας μάλλον της καλής προσαρμογής τους στην εργασία, δηλώνουν ελάχιστες ασθένειες, αξιολογούν ότι η συνολική τους ευτυχία είναι υψηλή και δεν παίρνουν φάρμακα για το άγχος.

Η υψηλή nACH, είναι πολύ πιθανό, να κάνει τα άτομα να ενδιαφέρονται και τελικά να επιτυγχάνουν στον τομέα των επιχειρήσεων (McClelland, 1961). Αυτό είναι σημαντικό για την οργανωσιακή συμπεριφορά, διότι σχετίζεται με την παρακίνηση των ατόμων για την ίδρυση και ανάπτυξη επιχειρηματικών οργανισμών, δηλαδή τους μελλοντικούς επιτυχημένους επιχειρηματίες. Ο McClelland προχώρησε και πιο πέρα και συσχέτισε την ανάγκη για επιτεύγματα με την οικονομική ανάπτυξη και το μαρασμό ολόκληρων κοινωνιών, επεκτείνοντας έτσι το εύρος εφαρμογής της θεωρίας του.

Παρ' όλα αυτά όμως, η υψηλή ανάγκη του ατόμου για επιτεύγματα δεν δίνει στο άτομο τα απαραίτητα εφόδια, που είναι σημαντικά στη διοίκηση. Ένας καλός πωλητής π.χ. με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι μπορεί να γίνει ένας καλός διευθυντής πωλήσεων (McClelland 1975). Ένας καλός διευθυντής σε μια μεγάλη επιχείρηση, δεν έχει απαραίτητα υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα (McClelland and Burnham 1976).

1.2.3. Η ανάγκη για εξουσία (nPOW)

Η ανάγκη για εξουσία αντιπροσωπεύει ένα συνεχές ενδιαφέρον του ατόμου να έχει επιρροή σε άλλους ανθρώπους (ίσως και σε πράγματα) και να επηρεάζει τα συναισθήματα και στη συμπεριφορά τους (McClelland, 1970, 1975b, McClelland & Burnham, 1976). Παραδείγματα μπορούν να βρεθούν μεταξύ πολιτικών, αξιωματικών των ενόπλων δυνάμεων, ιερέων, διευθυντών και υψηλών διοικητικών στελεχών.

Η ανάγκη για εξουσία αποτελεί βασικό στοιχείο για την αναγνώριση και την πρόβλεψη ενός επιτυχημένου διευθυντή, αλλά πρέπει να συνοδεύεται από το κατάλληλο προφίλ παρακίνησης (συνδυασμό κινήτρων), ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα (McClelland, 1975). Η nPOW μπορεί να παρουσιαστεί με δύο διαφορετικές μορφές: α) την ανάγκη για προσωπική ή εξατομικευμένη εξουσία (αρνητική μορφή), όπου το άτομο θέλει απλά να ελέγχει και να διευθύνει τους άλλους, για να επιδεικνύει προσωπική υπεροχή και ανωτερότητα και για το λόγο αυτό, συχνά, γίνεται ανεπιθύμητο από τους διοικούμενους. Σχετίζεται με επιθετικότητα, επιθυμία για σεξουαλικές κατακτήσεις και υπερβολική χρήση αλκοόλ (McClelland 1975b, McClelland, Davis, Kalin & Wonne 1972), β) την ανάγκη για

κοινωνικοποιημένη εξουσία (θετική μορφή), όπου το άτομο ικανοποιείται με το να οργανώνει τις προσπάθειες των άλλων, για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού και συνήθως συνοδεύεται με υψηλό βαθμό προσωπικών αναστολών του ατόμου (McClelland, 1970). Στην πραγματικότητα, αυτή η μορφή εκδήλωσης της ανάγκης για εξουσία είναι το απόσταγμα της επιτυχημένης οργανωσιακής ηγεσίας (McClelland, 1975b). Άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι η ανάγκη για εξουσία είναι το μοναδικό ισχυρό χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τους επιτυχημένους, από τους μη επιτυχημένους μάνατζερ (Steger, Mannors, Bemstein & May, 1975).

Λιγοστά είναι γνωστά για τις ρίζες του κινήτρου για δύναμη στην παιδική ηλικία. Αυτό που είναι γνωστό είναι, ότι έχει μεγάλη σημασία ο τρόπος, με τον οποίο οι γονείς συμπεριφέρονται στα παιδιά τους. Γονείς που έχουν χάσει τη δύναμή τους και καταπιέζονται (όπως πχ οι Εβραίοι στη Ναζιστική Γερμανία ή οι άνεργοι Μαύροι στην ΗΠΑ), έχουν την τάση να αναπτύσσουν ένα ισχυρό κίνητρο για εξουσία, πιθανότατα ως αντίδραση.

1.2.4. Χαρακτηριστικά ατόμων με υψηλή nPOW

Κοινωνική – Συναισθηματική Ωριμότητα και nPOW

Τα άτομα μπορεί να αναπτύξουν διαφορετικούς τρόπους εκδήλωσης της ανάγκης για εξουσία, ανάλογα με το στάδιο κοινωνικής και συναισθηματικής ωριμότητας στο οποίο βρίσκονται. Το επίπεδο ωριμότητας έχει διαφορετική επίδραση στη συμπεριφορά των ατόμων, που διαθέτουν σε υψηλό βαθμό το κίνητρο της δύναμης. Άτομα που είναι θετικά σκεπτόμενα, οδηγούνται στην επικράτηση, ενώ άτομα που ενδιαφέρονται να κερδίσουν δύναμη ακολουθώντας άλλους ηγέτες, οδηγούνται στην υποχωρητικότητα.

Υπάρχουν, σύμφωνα με τον McClelland (1975), τέσσερα στάδια εμφάνισης της ανάγκης για εξουσία. Κάθε άτομο, για να φτάσει στο τελευταίο στάδιο που είναι το επιθυμητό, πρέπει να περάσει από όλα τα προηγούμενα. Κάποια άτομα παραμένουν καθηλωμένα σε κάποιο στάδιο και δεν φτάνουν ποτέ στο τελευταίο στάδιο. Τα στάδια αυτά είναι τα ακόλουθα: Στάδιο 1^ο: Τα άτομα αναζητούν την εξουσία στους άλλους. Προσκολλώνται σε ισχυρά άτομα και αποκτούν

την αίσθηση της ισχύος μέσα από μια τέτοια σχέση. Στάδιο 2^ο: Η πηγή της ισχύος μετατοπίζεται στο ίδιο το άτομο και η αίσθηση εξουσίας προέρχεται από τον εαυτό του και τις πράξεις του, χωρίς όμως να θέλει να επηρεάζει άλλους. Στάδιο 3^ο: Η ανάγκη για εξουσία καλύπτεται από την επιρροή σε άλλα άτομα, από προσπάθεια για κυριαρχία, ανταγωνισμό καθώς και προσφορά βοήθειας προς τους άλλους, που καταδεικνύει όμως την αδυναμία του βοηθούμενου ατόμου. Στάδιο 4^ο: Το εγώ του ατόμου πηγαίνει στο παρασκήνιο και η αίσθηση εξουσίας πηγάζει από την επιρροή σε άλλα άτομα, για το συμφέρον του οργανισμού.

Η θεωρητική σχέση μεταξύ των διαφόρων τύπων εμφάνισης της nPOW σε κάθε στάδιο και της απόδοσης στη διοίκηση, εμφανίζεται στον πίνακα 1 (Παράρτημα). Οι αποτελεσματικοί διευθυντές οργανισμών αρχίζουν να εμφανίζονται στο όψιμο τρίτο στάδιο, με τον τύπο της ανάγκης για κοινωνική εξουσία και επιπλέον με τάσεις υψηλών προσωπικών αναστολών. Παρόλα αυτά, άτομα που βρίσκονται σε κατώτερα αναπτυξιακά στάδια μπορεί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε ορισμένους διοικητικούς ρόλους.

Εντυπωσιακά είναι τα ευρήματα μιας μακροχρόνιας έρευνας (McClelland & Boyatzis, 1982) σε διευθυντές της εταιρίας AT&T, όπου βρέθηκε πως η ανάγκη για κοινωνική εξουσία (που είναι ο συνδυασμός υψηλής nPOW και χαμηλής nAFF μαζί με υψηλά επίπεδα προσωπικών αναστολών) οδηγούσε σε περισσότερες προαγωγές. Αυτό δεν ισχύει, όμως, σε διευθυντές τεχνικών τομέων, όπου μάλλον οι εξειδικευμένες γνώσεις, πέρα από τις διοικητικές, έχουν σημαντική βαρύτητα. Ο Winter (1991) ανέλυσε τα ίδια δεδομένα χρησιμοποιώντας το T.A.T. για τη μέτρηση της nPOW και της υπευθυνότητας των διευθυντών και κατέληξε στα ίδια αποτελέσματα. Είναι ξεκάθαρο πλέον, ότι η υψηλή ανάγκη για εξουσία είναι ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας για επιτυχημένη διοίκηση, τουλάχιστον στο αντρικό φύλο. Σε σχετική έρευνα γυναικών διευθυντριών, στην ίδια εταιρία, δεν προέκυψαν τα ίδια αποτελέσματα. Ο τύπος της nPOW διέφερε και οι υψηλές προσωπικές αναστολές δεν είχαν τα ίδια αποτελέσματα με αυτά των ανδρών (Jacobs and McClelland, 1994). Υπάρχουν όμως και συγκεκριμένες περιπτώσεις, στις οποίες η υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα αναδεικνύεται ως καλύτερος προβλεπτικός παράγοντας για τη διοίκηση.

Επιθετικότητα

Το κίνητρο για δύναμη σχετίζεται με πολλές ανταγωνιστικές δραστηριότητες (Winter, 1973, McClelland, 1975). Παρ' όλα αυτά, επειδή οι ανταγωνιστικές και ειδικότερα οι επιθετικές δραστηριότητες ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από την κοινωνία, εξαιτίας των πιθανών καταστροφικών συνεπειών τους, η διέξοδος για το κίνητρο της δύναμης ποικίλει αρκετά, ανάλογα με τις νόρμες, που το κάθε άτομο έχει υιοθετήσει, σχετικά με το ποια είναι αποδεκτή συμπεριφορά. Για το λόγο αυτό, το φύλο έχει σημαντική επίδραση. Η συμπεριφορά ανδρών και γυναικών που διαθέτουν σε υψηλό βαθμό το κίνητρο της δύναμης είναι διαφορετική. Το κίνητρο για δύναμη οδηγεί σε πιο ανοιχτά ανταγωνιστική και κατηγορηματική συμπεριφορά τους άντρες, παρά τις γυναίκες και επίσης, οδηγεί συχνότερα σε συσσώρευση πόρων, ως μέσο για άσκηση επιρροής τις παραδοσιακές γυναίκες, παρά τους άνδρες. Η κοινωνική τάξη επίσης, έχει διαφορετική επίδραση (Winter, 1973). Άνδρες χαμηλότερης κοινωνικής τάξης με υψηλό βαθμό nPOW έχουν την τάση να είναι πιο επιθετικοί από άνδρες μεσαίας κοινωνικής τάξης με ίδιο επίπεδο nPOW.

Αρνητική αυτό-εικόνα

Η τάση των ατόμων με υψηλή nPOW για επιθετικότητα τους οδηγεί σε μια αρνητική αυτό-εικόνα, που σχετίζεται με την αντικοινωνική συμπεριφορά τους (Veroff et al., 1980). Τα άτομα αυτά έχουν περισσότερα συναισθηματικά προβλήματα, που σχετίζονται με διαταραχές ύπνου και δυσάρεστα όνειρα (McClelland, 1975).

Επιρροή, Γόητρο και Αναγνωρισιμότητα

Ένας από τους τρόπους, με τους οποίους τα άτομα με υψηλή nPOW μπορούν να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους αυτή με περισσότερο κοινωνικά αποδεκτούς τρόπους, είναι μέσω των επαγγελμάτων που επιλέγουν (Winter, 1973). Τα επαγγέλματα αυτά παρέχουν περισσότερες ευκαιρίες για άσκηση επιρροής σε τρίτους, όπως το επάγγελμα του δάσκαλου,

του ιερέα, του ψυχολόγου, του υπουργού, του δημοσιογράφου, του επιχειρηματία, του διευθυντή. Τα άτομα με υψηλή nPOW μπορούν να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους με το να συγκεντρώνουν σύμβολα εξουσίας και γοήτρου, όπως π.χ. ακριβά αυτοκίνητα, πιστωτικές κάρτες με τις οποίες μπορούν να αγοράζουν ακριβές υπηρεσίες και προϊόντα από φημισμένα ξενοδοχεία, εστιατόρια και καταστήματα (McClelland, 1975). Επίσης έχουν την τάση να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο μέσα σε μια ομάδα, ώστε να τραβούν την προσοχή (Winter, 1973).

1.2.5. Η ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση (nAFF)

Στους περισσότερους ανθρώπους αρέσει η συναναστροφή με άλλα άτομα, σε άλλους περισσότερο και σε άλλους λιγότερο. Αν αφαιρέσεις από τα άτομα τη δυνατότητα για συναναστροφή με άλλους, αυτό διεγείρει μέσα τους την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση ή την ανάγκη του «να είσαι» με άλλους ανθρώπους. Η ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση είναι η επιθυμία για τη δημιουργία, διατήρηση και ανανέωση θετικών συναισθηματικών σχέσεων με άλλο ή άλλα άτομα (Atkinson, Heyns, & Veroff, 1954).

Η ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση μπορεί να παρουσιαστεί με δύο μορφές: α) το φόβο της απόρριψης, που ωθεί σε ενεργητική προσπάθεια του ανθρώπου να βρίσκεται με άλλα άτομα, διότι φοβάται να μείνει μόνος του. Ανησυχεί περισσότερο για το αν θα είναι αρεστός ή όχι και γι' αυτό δεν είναι τόσο δημοφιλής, β) την ανάγκη του ανθρώπου να είναι οικείος με άλλα άτομα. Παρουσιάζει μια πιο φυσική, ζεστή, ειλικρινή, αξιότιμη και αγαπητή εικόνα. Ενδιαφέρεται για τη σύναψη ζεστών διαπροσωπικών σχέσεων, αλλά δεν αισθάνεται άσχημα όταν είναι μόνος του. Τα κίνητρα συναισθηματικής σύνδεσης, τέλος, είναι βασικής σημασίας για την σωματική και ψυχική υγεία του ατόμου και για την αίσθηση του ίδιου για το ευ ζην. Η υψηλή ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση δεν σχετίζεται με αποτελεσματική διοικητική ικανότητα.

1.2.6. Χαρακτηριστικά Ατόμων με υψηλή nAFF

Διατήρηση Διαπροσωπικού Δικτύου

Τα άτομα που έχουν σε υψηλό βαθμό την nAFF συνάπτουν κοινωνικές σχέσεις γρηγορότερα, πιάνουν εύκολα συζητήσεις με τους άλλους και έχουν μεγαλύτερη ευαισθησία σε πρόσωπα, παρά σε άλλα αντικείμενα. Κάνουν περισσότερα τηλεφωνήματα, γράφουν περισσότερα γράμματα και κάνουν περισσότερες επισκέψεις σε φίλους (Lansing & Heyns, 1959). Επίσης, τα άτομα με υψηλή nAFF θεωρούν πολύ σημαντικούς τους ανθρώπους. Προτιμούν να έχουν ως συνεργάτες φιλικά τους πρόσωπα, παρά ειδικούς (French, 1956).

Ο Φόβος για Απόρριψη

Τα άτομα που έχουν σε υψηλό βαθμό την nAFF χρειάζονται να έχουν αρμονικές σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους, θέλουν να αισθάνονται αποδεκτοί, έχουν την τάση να συμμορφώνονται με τους κανόνες της ομάδας και προτιμούν εργασίες, που τους δίνουν τη δυνατότητα να έχουν σημαντική αλληλεπίδραση με άλλα άτομα.

Συμπεριφέρονται με διάφορους τρόπους προκειμένου να αποφύγουν τις συγκρούσεις και τον ανταγωνισμό, σαν να φοβούνται την αρνητική γνώμη των άλλων. Όλες οι έρευνες που έγιναν προκειμένου να επινοηθεί ένα σύστημα βαθμολόγησης για τη μέτρηση του κινήτρου για συναισθηματική σύνδεση, περιελάμβαναν την απειλή της απόρριψης από την ομάδα. Το αρχικό σύστημα βαθμολόγησης του κινήτρου αυτού εστίαζε στην απόρριψη και τη μοναξιά (Shipley & Veroff, 1952), αλλά αργότερα επεκτάθηκε σε πιο θετικές μορφές εμφάνισης του κινήτρου (Atkinson, Heyns, & Veroff, 1954), όπως η αναζήτηση αποδοχής, ο εγωισμός, η αυτό-επιβεβαίωση και η αυτοπεποίθηση.

Επίσης, άλλοι ερευνητές αναφέρουν ότι τα άτομα με υψηλή nAFF είναι λιγότερο δημοφιλή, επειδή ανησυχούν για τις σχέσεις τους με τους άλλους, φοβούνται την αποδοκιμασία και αναλώνονται στην προσπάθεια τους να καθησυχαστούν από τους άλλους (Atkinson, Heyns, & Veroff, 1954, Crowne & Marlowe, 1964, Shipley & Veroff, 1952). Υπάρχει

ακόμη, η ένδειξη ότι δίνουν μεγάλη έμφαση στην αξιολόγησή τους από τους άλλους (Byrne, 1961a). Επίσης, αντιπαθούν κάποιον περισσότερο, όταν οι απόψεις του διαφέρουν από τις δικές τους (Byrne, 1961b). Παρόλα αυτά, όταν τα άτομα αυτά έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση, ανησυχούν λιγότερο για τις κοινωνικές επαφές τους (Littig & Williams, 1978).

Η επιθυμία για οικειότητα

Τα άτομα που παρουσιάζουν τη θετική μορφή της ανάγκης για συναισθηματική σύνδεση, δηλαδή την ανάγκη για οικειότητα, είναι περισσότερο ζεστά και ειλικρινή, με στοργή και εκτίμηση, ενώ είναι λιγότερο κυριαρχικά και εγωκεντρικά. Θεωρούν τον εαυτό τους ρεαλιστή, πιστό, ευχαριστημένο και ευγενή και πιστεύουν πως δεν είναι πολύ σημαντικά, ότι δεν διαθέτουν τακτ και ότι είναι ευαίσθητα και φοβισμένα. Αυτό δείχνει ότι θέτουν υψηλά πρότυπα σχετικά με τις σχέσεις τους με τους άλλους και ότι μπορεί συχνά, να αισθάνονται πως αποτυγχάνουν στην συναισθηματική κατανόηση των άλλων. Αντίθετα, άτομα με υψηλό το φόβο της απόρριψης θεωρούν ότι δεν είναι εγωιστές και ότι είναι κοινωνικά, συνεργάσιμα και πως νοιάζονται για τους άλλους (χαρακτηριστικά που σχετίζονται περισσότερο με άλλα άτομα), ενώ δεν είναι τόσο ευαίσθητα σχετικά με τα συναισθήματα των άλλων (McAdams, 1980).

Υγεία και nAFF

Τα κίνητρα για συναισθηματική σύνδεση είναι βασικής σημασίας για την σωματική και ψυχική υγεία του ατόμου και της αίσθησης του ίδιου για το ευ ζην. Άνδρες φοιτητές που είχαν υψηλή βαθμολογία στο κίνητρο οικειότητας, κρίθηκε ότι είχαν καλύτερη και πιο ευτυχή ρύθμιση της ζωής τους, από ένα ψυχίατρο, ο οποίος τους έπαιρνε συνέντευξη επί χρόνια, χωρίς να γνωρίζει τη βαθμολογία που είχαν στο τεστ. Αρκετές έρευνες επίσης έδειξαν ότι υψηλή ανάγκη για σύνδεση ή για οικειότητα, ειδικά αν συνοδεύεται από χαμηλό επίπεδο αναστολών, σχετίζεται με ένα δυνατότερο και πιο προστατευμένο σύστημα άμυνας του οργανισμού απέναντι σε ασθένειες (πιθανότατα λόγω μειωμένης έκκρισης ορμονών, που εκλύονται από το στρες και καταστρέφουν τη λειτουργία των λεμφοκυττάρων).

1.2.7. Καλλιέργεια κινήτρων και ανάπτυξη παρακίνησης

Τα κίνητρα που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη και την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, όπως το κίνητρο για επιτεύγματα και το κίνητρο για οργανωσιακή εξουσία, μπορούν να καλλιεργηθούν με την κατάλληλη εκπαίδευση (McClelland 1965b; McClelland and Winter 1969). Οι ερευνητές θεωρούν ότι τα κίνητρα αυτά μπορούν σε διαφορετικό βαθμό το καθένα να γίνουν πιο ισχυρά στο προφίλ παρακίνησης του ατόμου και να έχουν πιο καθοριστική επίδραση στη συμπεριφορά του.

Για να έχει αποτέλεσμα η εκπαίδευση, πρέπει να γίνεται υπό συγκεκριμένες συνθήκες: α) το άτομο να έχει αρκετούς λόγους να πιστεύει ότι πρέπει ότι μπορεί και ότι τελικά θα αναπτύξει αυτά τα κίνητρα, β) να καταλαβαίνει τη σημασία των κινήτρων και να τα συνδέει με πράξεις και συμπεριφορές της καθημερινής ζωής, γ) να κατανοεί ότι τα κίνητρα συνεισφέρουν σε μια βελτιωμένη αυτό-εικόνα, δ) να δεσμεύεται για την επίτευξη σταθερών στόχων, που σχετίζονται με τα κίνητρα και να σημειώνει πρόοδο σε αυτή την προσπάθεια, ε) να αισθάνεται υποστήριξη και σεβασμό από το περιβάλλον του, στ) να νοιώθει ότι τα κίνητρα είναι σύμφωνα με τις βασικές πολιτιστικές του αξίες, ζ) να δρα σε ένα περιβάλλον, το οποίο επισημαίνει την ανάγκη αυτό-μόρφωσης του ατόμου, ως σημαντική αξία για την ομάδα, η) να γνωρίζει πως η απόκτηση του κινήτρου αποτελεί ενδεικτικό, για τη συμμετοχή σε μια νέα ομάδα αναφοράς (McClelland 1965b; McClelland and Winter 1969).

1.2.8. Προφίλ παρακίνησης και αποτελεσματική ηγεσία

Οι Katz και Kahn (1978) αναφέρουν: «Η συσχέτιση μεταξύ του προφίλ παρακίνησης των ηγετών και της συνεισφοράς στον οργανισμό τους μπορεί να μην είναι πλήρης, αλλά είναι θετική» (σελ. 511). Ο McClelland (1975, σελ. 302) έθεσε ένα ενδιαφέρον ερευνητικό ερώτημα: ποιο προφίλ παρακίνησης (συνδυασμός κινήτρων) των ηγετών είναι περισσότερο πιθανό να οδηγήσει σε καλύτερα οργανωμένους και επιτυχημένους οργανισμούς; Ο όρος προφίλ παρακίνησης ενός ατόμου υποδηλώνει τη σχετική ισχύ των τριών αναγκών, που αυτό εμφανίζει. Χρησιμοποιούνται τρία βασικά προφίλ παρακίνησης, ανάλογα με το ποια από τις

τρεις ανάγκες είναι η ισχυρότερη και ποιες έπονται σε μέγεθος. Ένα τέταρτο προφίλ, το οποίο ονομάζεται «χωρίς προφίλ», εμφανίζεται, όταν οι τρεις ανάγκες είναι ισοδύναμες μεταξύ τους ή όταν οι δύο ανάγκες είναι ισοδύναμες μεταξύ τους και μεγαλύτερες από την τρίτη. Η ισχύς των αναγκών προκύπτει από τις βαθμολογίες που πετυχαίνει το άτομο σε ειδικά σχεδιασμένο εργαλείο μέτρησης των τριών αναγκών. Οι McClelland και Burnham (1976, σελ. 100) χρησιμοποιούν τον όρο «προφίλ παρακίνησης», ενώ οι McClelland και Boyatzis (1982), χρησιμοποιούν τον όρο «μοτίβο παρακίνησης» και «μοτίβο παρακίνησης ηγεσίας».

Προφίλ υψηλής nACH και αποτελεσματικότητα

Ο McClelland (1970, σελ. 164) αναφέρει ένα συμβάν που βίωσε κατά τη διάρκεια των ερευνών του, όταν ένας υψηλόβαθμος διευθυντής μιας από τις πιο επιτυχημένες και προσανατολισμένες στην ανάπτυξη εταιρίες των Η.Π.Α. σημείωσε μηδενικό σκορ στην ανάγκη για επιτεύγματα. Στην ουσία, για να προκαλέσει κάποιος διευθυντής την ανάγκη για επιτεύγματα στους άλλους, χρειάζεται ο ίδιος να παρακινείται από κάποιο άλλο κίνητρο. Η υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα συνεπώς, δεν συνδέεται από μόνη της με επιτυχημένους διευθυντές. Οι διευθυντές με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα δεν είναι πιο αποτελεσματικοί από τους άλλους. Η εξήγηση σε αυτό είναι πως η ανάγκη για επιτεύγματα είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς το άτομο, ενώ η αποτελεσματική ηγεσία έχει να κάνει με τα επιτεύγματα και την απόδοση ολόκληρης της ομάδας και του οργανισμού.

Οι Campbell, Dunnette, Lawler and Weick (1970,) στο βιβλίο τους (με πλήθος ερευνών και αναφορών πάνω στην οργανωσιακή συμπεριφορά) αναφέρονται στην ανάγκη των διευθυντών για nACH και nPOW. Αναλύοντας τις ενέργειες, που πραγματικά κάνουν οι αποτελεσματικοί διευθυντές, σημειώνουν τη μεγάλη συχνότητα συμπεριφορών, που έχουν στόχο να επηρεάσουν άλλα άτομα (nPOW) καθώς και συμπεριφορών που στοχεύουν στην επίτευξη στόχων (nACH). Σε ένα κεφάλαιο αφιερωμένο ειδικά στην παρακίνηση των διευθυντών παρατηρούν, πως οι καλύτεροι διευθυντές δείχνουν να έχουν μια διαρκή παρακίνηση, που αποτελείται από υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα, υψηλή ανάγκη για εξουσία και οικονομική ανάπτυξη (Campbell et al., 1970, σελ. 361). Η άποψη αυτή φαίνεται να

ενισχύεται από τον Steers: «...οι πιο επιτυχημένοι διευθυντές πρέπει να είναι αυτοί που συνδυάζουν ένα προσανατολισμό προς την εξουσία και προς τα επιτεύγματα» (Steers, 1981, σελ. 76). Μια εκτενής περιγραφή της σχέσης nACH και nPOW γίνεται και από τον Veroff, ο οποίος αναφέρει πως η παρακίνηση για επιτεύγματα οδηγεί τα άτομα σε κοινωνικά πρότυπα άριστης απόδοσης και σε πολύ αποτελεσματικές προσπάθειες, ενώ η παρακίνηση για εξουσία οδηγεί τα άτομα στο να κάνουν οτιδήποτε ελκύει περισσότερο την προσοχή του κόσμου στη δική τους δράση. Τα δύο κίνητρα φαίνεται να συνενώνονται σε περιπτώσεις όπου το πρότυπο υπεροχής είναι η νίκη σε μια κοινωνικά ανταγωνιστική δραστηριότητα ή η επίλυση ενός προβλήματος, που θα αποφέρει μεγάλη αναγνώριση (Veroff, 1982, σελ 100). Η επίλυση των προβλημάτων από τους διευθυντές, συχνά, αναγνωρίζεται από τους ανώτερους τους, από τους υφιστάμενους και από τους άλλους διευθυντές. Επιπλέον, οι διευθυντές του ίδιου οργανισμού συχνά ανταγωνίζονται με ομότιμους τους (π.χ. για απορρόφηση πόρων και άλλες προτεραιότητες). Σε μια διοικητική θέση τα δύο αυτά κίνητρα είναι πολύ εύκολο να συνυπάρξουν και να σχηματίσουν ένα προφίλ παρακίνησης, που μπορεί να ονομαστεί «παρακίνηση για διοίκηση».

Ο Cummin (1967), ερεύνησε ένα δείγμα διευθυντών υψηλών και μεσαίων διοικητικά θέσεων και βρήκε πως οι πιο αποτελεσματικοί διευθυντές είχαν μεγαλύτερες βαθμολογίες στην nACH και την nPOW από τους λιγότερο αποτελεσματικούς διευθυντές, ενώ η nAFF δεν είχε σημαντική διαφορά. Οι Wainer and Rubin (1969), βρήκαν πως η nACH και η nPOW σε επιχειρηματίες στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, σχετίζονται σημαντικά με την απόδοση της εταιρίας τους, ενώ η nAFF δεν είχε συσχετίζονταν σημαντικά με αυτή. Ο Varga (1975), αναφέρει πως η ταυτόχρονη συνύπαρξη της nACH και nPOW σχετίζονται σημαντικά με την αποτελεσματικότητα επιστημόνων, μηχανικών και διευθυντών στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης. Οι McClelland και Boyatzis (1982), βρήκαν πως ο συνδυασμός υψηλής nPOW και χαμηλής nAFF χαρακτηρίζει μακροχρόνια επιτυχία σε υψηλόβαθμους διευθυντές, αλλά ο συνδυασμός υψηλής nPOW και υψηλής nACH χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα σε διευθυντές μεσαίων διοικητικά θέσεων.

Προφίλ υψηλής nPOW και αποτελεσματικότητα

Οι διευθυντές οργανισμών βρίσκονται σε μια θέση, που τους παρέχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν την εξουσία. Οι McClelland και Burnham (1976) μελέτησαν την ανάγκη για εξουσία σε διευθυντές βιομηχανιών. Βρήκαν πως οι διευθυντές με υψηλό κίνητρο για εξουσία συχνά, ήταν περισσότερο αποτελεσματικοί από εκείνους με υψηλή ανάγκη για συναισθηματικές σχέσεις. Ωστόσο, η έρευνα αυτή αναφέρεται σε διευθυντές υψηλών διοικητικών θέσεων. Μια ακόμη έρευνα σε αξιωματικούς του στρατού των Η.Π.Α. (McClelland, 1981), έδειξε πως το σύνδρομο κινήτρου για ηγεσία σχετίζεται θετικά με την επιτυχημένη πορεία στην υπηρεσία τους. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πόσο σημαντική είναι η εξουσία και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η χρήση της για την απόδοση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι Luthans, Rosenkrantz & Hennessy (1985) τονίζουν επίσης την σημασία της ανάγκης για εξουσία, για τους επιτυχημένους διευθυντές.

Οι McClelland και Burnham (1995, σελ. 11), περιγράφουν χαρακτηριστικά την παρακίνηση και τη συμπεριφορά των επιτυχημένων ηγετών. Ο καθοριστικός παράγοντας για την απόδοση στην ηγεσία δεν είναι η διανοητική ικανότητα, αλλά η ανάγκη του διευθυντή για εξουσία και επιρροή στους άλλους. Οι καλύτεροι διευθυντές χρησιμοποιούν την κοινωνικοποιημένη εξουσία για να ωφελήσουν τον οργανισμό συνολικά και δεν ενδιαφέρονται να είναι αρεστοί στους άλλους. Οι ηγέτες αυτοί είναι συναισθηματικά ώριμοι, δείχνουν ελάχιστα δείγματα εγωκεντρισμού και υιοθετούν ένα δημοκρατικό και ηγετικό στυλ διοίκησης. Οι ίδιοι ερευνητές υποστηρίζουν πως οι διευθυντές με υψηλή nPOW ενδυναμώνουν τους υφιστάμενούς τους, των οποίων η παρακίνηση εγείρεται μέσω του θετικού εργασιακού κλίματος. Η απολυταρχική, απειλητική συμπεριφορά έχει το αντίθετο αποτέλεσμα και απλά πετυχαίνει την συμμόρφωση και την υποταγή.

Οι ερευνητές μελέτησαν, ποιο είδος ανάγκης για εξουσία σχετίζεται με την επιτυχία σε διάφορες ηγετικές θέσεις. Οι διευθυντές με υψηλή ανάγκη για εξουσία επιθυμούν να επηρεάζουν τους άλλους. Δεν τους ενδιαφέρει σε μεγάλο βαθμό το, αν θα είναι αρεστοί ή όχι στους άλλους (χαμηλή ανάγκη για συναισθηματικές σχέσεις) και μπορεί να έχουν σε μεγάλο βαθμό προσωπικές αναστολές. Η έννοια των αναστολών δεν έγινε αρκετά σαφής από τον

McClelland. Χρησιμοποιώντας το T.A.T., για να μετρήσει το κίνητρο για εξουσία, μετρούσε παράλληλα τον αυτοέλεγχο και τις προσωπικές αναστολές των συμμετεχόντων στην έρευνα. Αν το άτομο είχε χαμηλό βαθμό αναστολών, οι σκέψεις του συγκεντρωνόταν περισσότερο γύρω από την προσωπική επικράτηση, δηλαδή να κερδίσει κάνοντας τους άλλους να χάσουν. Ο McClelland ονόμασε την μορφή αυτή ανάγκης για εξουσία «ανάγκη για εξατομικευμένη εξουσία», καθώς ο στόχος ήταν αποκλειστικά προσωπικός. Αν το άτομο είχε υψηλό βαθμό αναστολών, οι σκέψεις του επικεντρώνονταν περισσότερο στο να κάνει κάτι καλό για τους υπόλοιπους ή για κάποιο καλό σκοπό. Η δεύτερη αυτή μορφή ονομάστηκε «ανάγκη για κοινωνικοποιημένη εξουσία», καθώς το κίνητρο για εξουσία φαινόταν πως είναι προς όφελος των υπολοίπων. Ο υψηλός βαθμός αυτοελέγχου και προσωπικών αναστολών είναι αυτός που διαχωρίζει την ανάγκη για κοινωνικοποιημένη εξουσία από την εξατομικευμένη. Αφού λοιπόν η ανάγκη για κοινωνικοποιημένη εξουσία είναι σημαντική για την επιτυχημένη ηγεσία, είναι καθοριστικής σημασίας να μετράται αυτού του είδους η ανάγκη.

Ο συνδυασμός υψηλής nPOW, χαμηλής nAFF και υψηλού βαθμού προσωπικών αναστολών, ονομάζεται «σύνδρομο κινήτρου για ηγεσία» (McClelland, 1990, σ. 312). Μια σειρά ερευνών (π.χ. Boyatzis, 1982), οι οποίες μελέτησαν την επίδραση του προφίλ παρακίνησης στη συμπεριφορά των διευθυντών, χρησιμοποιούν τον όρο «σύνδρομο κινήτρου για εξουσία». Οι διευθυντές με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα φαίνεται να μην είναι οι πιο αποτελεσματικοί και επιτυχημένοι. Μια μακροχρόνια έρευνα των McClelland & Boyatzis (1982) παρακολούθησε την εξέλιξη της καριέρας ανδρών διευθυντών για μια περίοδο 16 ετών. Οι διευθυντές που είχαν το σύνδρομο κινήτρου για ηγεσία στην αρχή της καριέρας τους στον οργανισμό, εμφάνισαν μεγαλύτερη πιθανότητα εξέλιξης σε υψηλότερες θέσεις από ό, τι οι άλλοι. Από την άλλη μεριά, οι διευθυντές με υψηλή nACH έμειναν στάσιμοι στην καριέρα τους. Η εξήγηση είναι πως τα άτομα με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα είναι συνηθισμένα να εκτελούν τις εργασίες μόνοι τους και να δρουν αποκλειστικά για λογαριασμό δικό τους.

Προφίλ υψηλής nAFF και αποτελεσματικότητα

Οι περισσότερες διοικητικές θέσεις απαιτούν από το μάντζερ ανταγωνιστικότητα, προσπάθεια για επίδραση σε άλλα άτομα και λήψη δύσκολων αποφάσεων, που μπορεί να πληγώσουν τα συναισθήματα των άλλων. Όλα τα προηγούμενα είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν από άτομα με υψηλή nAFF, αφού αυτό που επιδιώκουν κυρίως είναι να αποφεύγουν τις συγκρούσεις. Άτομα που προσπαθούν να αποφύγουν τις συγκρούσεις και την κριτική δεν είναι καλοί μάντζερ και άτομα που έχουν σε υψηλό βαθμό την nAFF, έχουν την τάση να αποτυγχάνουν στο μάντζμεντ (McClelland & Burnham, 1976). Αυτό οφείλεται στο ότι ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για τους άλλους ανθρώπους και θέλουν πολύ να διατηρούν καλές σχέσεις μαζί τους, ώστε δυσκολεύονται να πάρουν αποφάσεις, που μπορεί να είναι σκληρές για τους άλλους. Επίσης η επιτυχία στη διοίκηση εξαρτάται από την ίση και δίκαιη μεταχείριση όλων των υφισταμένων. Οι μάντζερ δεν μπορούν να κάνουν πολλές εξαιρέσεις για χάρη των ατομικών αναγκών των υφισταμένων τους, χωρίς να δημιουργούν σε αυτούς την αίσθηση της αδικίας. Πιο επιρρεπείς στο να υποκύπτουν στις ανάγκες των άλλων είναι ακριβώς οι μάντζερ που έχουν σε υψηλό βαθμό την nAFF και οι συνέπειες για μια αποτελεσματική διοίκηση είναι αρνητικές.

Νεαροί άνδρες με υψηλή nAFF είχαν την τάση να μην προάγονται συχνά σε υψηλότερες διοικητικές θέσεις (McClelland & Boyatzis, 1982), ενώ μικρές βιομηχανικές εταιρίες καθώς και εταιρίες ερευνών και ανάπτυξης, που διοικούνταν από άτομα με υψηλή nAFF ήταν λιγότερο επιτυχημένες (Wainer & Rubin, 1969).

Μεταγενέστερες έρευνες όμως έδειξαν πως ένας ελάχιστος βαθμός ενδιαφέροντος για τα συναισθήματα των υφισταμένων και μιας ποιοτικής συνεργασίας στις εργασιακές σχέσεις, φαίνεται, πως είναι απαραίτητα για μια αξιοσημείωτη και αποτελεσματική ηγεσία (Litwin & Stringer, 1979). Επιπλέον ο McClelland (1975), συμφωνώντας με τους Litwin και Siebrecht (1967), παραδέχεται πως οι διευθυντές που έχουν κάποιο ειδικό ενοποιητικό ρόλο (όπως π.χ. οι διευθυντές έργων και οι διευθυντές παραγωγής) χρειάζεται να έχουν ένα πιο ισορροπημένο προφίλ παρακίνησης και ίσως μερικές φορές υψηλότερη nAFF από την nPOW. Άτομα σε

τέτοιες θέσεις έχουν ελάχιστη θέση ισχύος και επιβάλλεται να εργάζονται διαμέσου των προσωπικών τους σχέσεων.

1.3. Μέθοδοι Μέτρησης των Κινήτρων και του Προφίλ Παρακίνησης

Οι δύο κύριες μέθοδοι μέτρησης των τριών αναγκών είναι: α) Το «Thematic Apperception Test» (T.A.T.), του Henry A. Murray (1943), και μια παραλλαγή του T.A.T., που χρησιμοποίησε στις έρευνές του ο McClelland. Πρόκειται για ένα προβολικό τεστ, που διερευνά τα βασικά δυναμικά στοιχεία της προσωπικότητας, όπως οι εσωτερικές συγκρούσεις, τα ενδιαφέροντα και τα κίνητρα. β) Το Ερωτηματολόγιο. Πιο διαδεδομένα στην έρευνα των τριών αναγκών είναι το *Job Choice Exercise* των Stahl M. J. & Harrell A.M. (1979, 1981, 1982, 1983) και το Andersen Motivation Profile Indicator (A.M.P.I.) του καθηγητή Jon Aarum Andersen (1990), το οποίο χρησιμοποιείται στην παρούσα μελέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.1. Η Σχολική Ηγεσία

Η σχολική ηγεσία αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών παγκοσμίως και θεωρείται ένα από τα βασικά στοιχεία ενός αποτελεσματικού σχολείου. Υπάρχει η διαδεδομένη πεποίθηση ότι η σχολική ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο (Bass, 1990), ότι μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητά του σχολείου (Early & Weindling, 2004, Gold & Evans, 1998, Hall, Mackay, & Morgan, 1986, Harris, 2005) και ότι η ηγεσία έχει έναν κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη του σχολείου (Huber, 2004b). Υπάρχει επίσης μια κοινή αντίληψη ότι η σχολική ηγεσία μπορεί να διδαχθεί (Fauske, 2002, Hansson & Gamage, 2005; Huber, 2004a, 2004b; Su, Gamage, & Mininberg, 2003).

Οι Leithwood κ.α. (1999) υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός ορισμός για την ηγεσία. Ο Yukl (2002, σελ. 4-5) προσθέτει ότι «ο ορισμός της ηγεσίας είναι αυθαίρετος και πολύ υποκειμενικός». Ο Cuban (1988, σελ.190) αναφέρει πως «υπάρχουν περισσότεροι από 350 ορισμοί της ηγεσίας, αλλά δεν υπάρχει σαφής και κατηγορηματική κατανόηση ως προς το τι διακρίνει τους ηγέτες από τους μη ηγέτες». Ωστόσο, δεδομένης της ευρέως αποδεκτής σημασίας της ηγεσίας για την αποτελεσματικότητα του σχολείου (Daresh 1998, NCSL 2001a, Sammons et al 1995, Sheppard 1996) και για τη βελτίωση του σχολείου (Stoll & Fink 1996, Hallinger & Heck 1999), είναι σημαντικό να καθοριστεί ένας τουλάχιστον λειτουργικός ορισμός της εν λόγω σύνθετης έννοιας.

Οι Beare, Caldwell & Millikan (1989) τονίζουν: «Η εξαιρετική ηγεσία έχει ανέκαθεν αναδειχθεί ως ένα βασικό χαρακτηριστικό των εξαιρετων σχολείων». Δεν υπάρχει πλέον αμφιβολία, ότι εκείνοι που αναζητούν την ποιότητα στην εκπαίδευση πρέπει να εξασφαλίσουν την παρουσία της στην εκπαίδευση και ότι πρέπει να δοθεί υψηλή προτεραιότητα στην ανάπτυξη ηγετών για τα σχολεία. (Beare, Caldwell & Millikan 1989, σελ.99).

Ένα κεντρικό στοιχείο σε πολλούς ορισμούς της ηγεσίας είναι ότι υπάρχει μια διαδικασία επιρροής Yukl (2002, σελ. 3). Ο Leithwood κ.α. (1999, σελ. 6) ισχυρίζονται ότι «η επιρροή ... φαίνεται να είναι ένα απαραίτητο μέρος των περισσότερων αντιλήψεων για την ηγεσία». Ο Cuban (1988, σελ. 193) αναφέρεται στην ηγεσία ως μια διαδικασία επιρροής. «Η ηγεσία αναφέρεται σε ανθρώπους που δαμάζουν τα κίνητρα και της δράσεις των άλλων για την επίτευξη ορισμένων στόχων: συνεπάγεται λήψη πρωτοβουλιών και κινδύνων». Ο ορισμός αυτός δείχνει ότι η διαδικασία της επιρροής είναι σκόπιμη, προκειμένου να οδηγήσει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Η ηγεσία μπορεί να νοηθεί ως «επιρροή», αλλά αυτή η έννοια μόνη της είναι ουδέτερη, καθώς δεν εξηγεί, ποιοι στόχοι ή δράσεις θα πρέπει να αναζητηθούν μέσω της διαδικασίας επιρροής. Ωστόσο, ορισμένοι εναλλακτικοί ορισμοί της σχολικής ηγεσίας εστιάζουν στην ανάγκη για σταθερές προσωπικές και επαγγελματικές αξίες. Ο Wasserberg (1999, σελ. 158) υποστηρίζει ότι «ο πρωταρχικός ρόλος του κάθε ηγέτη είναι η ενοποίηση των ανθρώπων γύρω από της βασικές αξίες». Σύμφωνα με την άποψή του, οι αξίες αυτές θα πρέπει να είναι οι εξής: α) τα σχολεία ασχολούνται με τη μάθηση και όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας είναι μαθητευόμενοι, β) κάθε μέλος της σχολικής κοινότητας αποτιμάται ως ένα

ξεχωριστό άτομο, γ) το σχολείο υπάρχει για να εξυπηρετεί της μαθητές του και την τοπική κοινωνία, δ) η μάθηση αφορά την ανάπτυξη του ατόμου και συμβαίνει μέσα και έξω από τις τάξεις, ε) οι άνθρωποι ευημερούν με την εμπιστοσύνη, την ενθάρρυνση και τον έπαινο (Wasserberg 1999, σελ.155).

Οι Greenfield & Ribbins (1993) προσθέτουν ότι η ηγεσία αρχίζει με το «χαρακτήρα» των ηγετών και εκφράζεται με τις προσωπικές αξίες, την αυτογνωσία και την συναισθηματική και ηθική τους ικανότητα. Η ύπαρξη κάποιου οράματος θεωρείται, όλο και περισσότερο, ως ένα σημαντικό συστατικό της ηγεσίας. Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με το, αν το όραμα είναι μια σημαντική πτυχή της σχολικής ηγεσίας ή ένα χαρακτηριστικό, το οποίο διακρίνει τους επιτυχείς από τους λιγότερο επιτυχείς ηγέτες. Οι Beare, Caldwell & Millikan (1989), ισχυρίζονται πως «οι εξαιρετικοί ηγέτες έχουν όραμα για το σχολείο τους - μια νοερή εικόνα για το μέλλον που επιθυμούν- το οποίο μοιράζονται με όλους στη σχολική κοινότητα» (σελ. 99).

Όλα τα παραπάνω αποτελούν τη βάση για έναν ορισμό της σχολικής ηγεσίας. Ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής, που οδηγεί στην επίτευξη των επιθυμητών σκοπών. Οι επιτυχείς ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα για τα σχολεία τους, με βάση τις προσωπικές και επαγγελματικές τους αξίες. Σε κάθε ευκαιρία αναφέρονται στο όραμά τους και επηρεάζουν το προσωπικό τους και κάθε ενδιαφερόμενο μέρος, ώστε να μοιραστεί το όραμα αυτό. Η φιλοσοφία, οι δομές και οι δραστηριότητες του σχολείου προσανατολίζονται προς την επίτευξη αυτού του κοινού οράματος (Bush & Glover, 2003).

2.2. Σχολική Ηγεσία και Διοίκηση

Ο Dimmock (1999, σελ. 442) κάνει μια διάκριση μεταξύ των εννοιών της σχολικής ηγεσίας και της σχολικής διοίκησης αναγνωρίζοντας ότι είναι έννοιες ανταγωνιστικές μεταξύ τους: «Οι διευθυντές των σχολείων αντιμετωπίζουν εντάσεις μεταξύ των ανταγωνιστικών στοιχείων της ηγεσίας και των στοιχείων της διοίκησης. Ανεξάρτητα από το πώς ορίζονται οι δύο αυτές έννοιες, οι σχολικοί ηγέτες δυσκολεύονται να αποφασίσουν για την ισορροπία μεταξύ πολύ σημαντικών δράσεων για τη βελτίωση του προσωπικού, των μαθητών και της

σχολικής απόδοσης (ηγεσία) και τη διατήρηση των καθημερινών λειτουργιών ρουτίνας του σχολείου (διοίκηση)».

Ο Cuban (1988) παρέχει μια από της σαφέστερες διακρίσεις μεταξύ της ηγεσίας και της διοίκησης. Συνδέει την ηγεσία με την αλλαγή, ενώ θεωρεί ότι η διοίκηση είναι μια δραστηριότητα συντήρησης. Τονίζει τη σημασία και των δύο διαστάσεων για τη δράση των οργανισμών: «με την ηγεσία, εννοώ επιρροή των δράσεων των άλλων για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Οι ηγέτες είναι άνθρωποι που διαμορφώνουν τους στόχους, τα κίνητρα, και τις ενέργειες των άλλων. Συχνά ξεκινούν αλλαγές, για την επίτευξη των υφιστάμενων αλλά και νέων στόχων ... η ηγεσία ... χρειάζεται πολύ ... εφευρετικότητα, ενέργεια και ικανότητα. Η διοίκηση διατηρεί αποδοτικά και αποτελεσματικά τις τρέχουσες οργανωτικές ανάγκες. Ενώ στη διοίκηση εμφανίζονται συχνά ηγετικές δεξιότητες, η συνολική λειτουργία της είναι προς τη συντήρηση και όχι προς την αλλαγή. Εκτιμώ τόσο τη διοίκηση όσο και την ηγεσία και δεν αποδίδω σε καμιά ξεχωριστή αξία, καθώς οι διαφορετικές περιστάσεις και καιροί απαιτούν ποικίλες αντιδράσεις».

Δεδομένης της πλέον ευρέως αποδεκτής διάκρισης μεταξύ της ηγεσίας, μιας διαδικασίας που βασίζεται σε αξίες και σε ένα σαφώς προσδιορισμένο όραμα, που οδηγεί στην αλλαγή και μεταξύ της διοίκησης, της αποτελεσματικής υλοποίησης αποφάσεων, που βασίζονται κυρίως στην έννοια της συντήρησης, είναι ζωτικής σημασίας να δοθεί ίση σημασία στις διαστάσεις αυτής της δυαδικότητας. Από τη μια πλευρά ένα σαφές όραμα είναι απαραίτητο για να καθορίσει τη φύση και την κατεύθυνση της αλλαγής, από την άλλη είναι εξίσου σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι οι καινοτομίες εφαρμόζονται αποτελεσματικά και ότι οι υπόλοιπες λειτουργίες του σχολείου διεξάγονται αποτελεσματικά, ενώ ορισμένα στοιχεία υπόκεινται σε αλλαγή. Και οι δύο πλευρές είναι απαραίτητες για ένα επιτυχημένο σχολείο, καθώς επισημαίνουν οι Bolman & Deal (1997, σελ. 13-14). Ηγεσία και διοίκηση είναι διαφορετικές έννοιες, αλλά και οι δύο είναι σημαντικές. Οι οργανισμοί, οι οποίοι δίνουν περισσότερη έμφαση στη διοίκηση παρά στην ηγεσία, τελικά, χάνουν κάθε αίσθηση του πνεύματος και του σκοπού τους. Αντίθετα οργανισμοί με ισχυρούς, χαρισματικούς ηγέτες, μπορεί να πετάξουν στα ύψη, προσωρινά μόνο, για να συντριφθούν στη συνέχεια. Η πρόκληση των σύγχρονων οργανισμών απαιτεί την αντικειμενική

προοπτική της διοίκησης, καθώς και τις αναλαμπές οράματος και τη δέσμευση που παρέχει η ηγεσία (Bolman & Deal, 1997).

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής, που οδηγεί στην επίτευξη των επιθυμητών σκοπών. Περιλαμβάνει την έμπνευση και υποστήριξη των άλλων, για την επίτευξη ενός οράματος για το σχολείο, το οποίο βασίζεται σε σαφείς προσωπικές και επαγγελματικές αξίες. Η διοίκηση είναι η εφαρμογή των πολιτικών του σχολείου και η αποδοτική και αποτελεσματική συντήρηση των τρεχουσών δραστηριοτήτων του. Τόσο η ηγεσία, όσο και η διοίκηση, απαιτούνται προκειμένου τα σχολεία να είναι επιτυχημένα.

2.3. Η Διοικητική Ηγεσία

Συνήθως, όσοι κατέχουν μια θέση ευθύνης σε έναν οργανισμό, θα βρεθούν στη θέση να αναλάβουν τόσο τη λήψη τολμηρών πρωτοβουλιών, όσο και να διαχειριστούν εργασίες ρουτίνας. Ο υβριδικός όρος «Διοικητική Ηγεσία» συμπεριλαμβάνει και τους δύο συμπληρωματικούς και συχνά αντιφατικούς ρόλους, που οι διευθυντές πρέπει να υιοθετήσουν σε μια προσπάθεια να τονώσουν τις νέες τους προσπάθειες, διατηρώντας παράλληλα τις υπάρχουσες λειτουργίες ρουτίνας (Hunt, 2004). Η έννοια της «διοικητικής ηγεσίας», όπως περιγράφεται από τους Leithwood et al, (1999, σελ. 14) μπορεί να φαίνεται αντιφατική, ιδίως υπό το φως των διακρίσεων που περιγράφονται παραπάνω. Παρ' όλα αυτά αξίζει ξεχωριστής προσοχής, διότι χρησιμεύει για να αποδειχτεί ότι συχνά υιοθετείται μια στενή έννοια του όρου «Διοίκηση». Η διοικητική ηγεσία θεωρεί ότι οι ηγέτες πρέπει να εστιάζουν στις λειτουργίες, τα καθήκοντα και τις συμπεριφορές και ότι, αν όλα τα παραπάνω εκτελούνται επαρκώς, διευκολύνεται η εργασία όλων στον οργανισμό. Οι περισσότερες προσεγγίσεις στη διευθυντική ηγεσία θεωρούν ότι η συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού είναι σε μεγάλο βαθμό ορθολογική. Η εξουσία και η επιρροή κατανέμονται στις τυπικές θέσεις ανάλογα με τη σπουδαιότητα των θέσεων αυτών στην οργανωτική ιεραρχία.

Μια επισκόπηση του Dressler (2001), για την ηγεσία σε σχολεία τσάρτερ των Ηνωμένων Πολιτειών, αναφέρει πως η ηγεσία είναι ένα επιπλέον πλεονέκτημα για τη διοίκηση. «Παραδοσιακά, ο ρόλος του διευθυντή επικεντρώνεται ξεκάθαρα στην διαχείριση ευθυνών ...

Παγκόσμιες και κοινωνικές επιρροές αύξησαν το εύρος των ευθυνών» (σελ. 175). Στις πρόσθετες ευθύνες περιλαμβάνονται η διαπροσωπική ηγεσία, η παρακίνηση των άλλων, η ευαισθησία και οι επικοινωνιακές δεξιότητες (σελ. 167).

Ο Leithwood et al. (1999, σελ.14), Glatter (1997) και οι Bolman & Deal (1997) υποστηρίζουν ότι οι διευθυντές πρέπει να υιοθετήσουν μια «διπλοεστιακή» οπτική: τη διοίκηση και την ηγεσία. Μια υποσχόμενη γραμμή έρευνας για την καλύτερη κατανόηση της επιτυχίας, με την οποία οι διευθυντές-ηγέτες αναλαμβάνουν αυτούς τους ρόλους, επικεντρώνεται στην έννοια της «Πολυπλοκότητας της Συμπεριφοράς» (Behavioral Complexity), (Hooijberg & Quinn, 1992), που είναι η ικανότητα του ατόμου να επιδεικνύει ένα ευρύ φάσμα αντίθετων συμπεριφορών. Αυτή η ποικιλομορφία συμπεριφορών ενσωματώνει ένα πιο ολοκληρωμένο φάσμα των ρόλων, που σχετίζονται τόσο με τη διοίκηση, όσο και με την ηγεσία (Bedeian & Hunt, 2006).

2.4. Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας

Η αποτελεσματικότητα των ηγετών είναι κεντρικό θέμα σε όλες τις θεωρίες ηγεσίας. Ωστόσο, κάθε θεωρία ηγεσίας έχει μια διαφορετική αντίληψη της αποτελεσματικότητας. Στη συμπεριφοριστική θεωρία, οι αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από μια συμπεριφορά, η οποία είναι θετικά συνδεδεμένη με την επιτυχία των μαθητών. Στη γνωστική θεωρία ηγεσίας, η οποία εστιάζει περισσότερο στις ενσωματωμένες δεξιότητες του ηγέτη παρά στον έλεγχο της αναλογίας των δεξιοτήτων του, η ουσία της αποτελεσματικής ηγεσίας δεν είναι μόνο η καθοδήγηση της συμπεριφοράς των άλλων αλλά και η καθοδήγηση των διανοητικών διαδικασιών και των αντιλήψεών τους. Στην ενδεχομενική θεωρία ηγεσίας, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από την κάθε περίπτωση ξεχωριστά και δεν απαιτείται παντού τον ίδιο στυλ ηγεσίας. Ομοίως, ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε κάθε περίπτωση. Οι Leithwood & Riehl (2003) προσδιορίζουν τρεις γενικές κατηγορίες πρακτικών, που είναι σημαντικές για την επιτυχία της ηγεσίας σε κάθε σχεδόν οργανωσιακό πλαίσιο: τον προσδιορισμό της κατεύθυνσης, την ανάπτυξη των ανθρώπων και την ανάπτυξη του οργανισμού. Η πρώτη κατηγορία επικεντρώνεται σε δράσεις,

που αποσκοπούν στον καθορισμό των στόχων για την εκπαίδευση και την έμπνευση των άλλων, με ένα όραμα για το μέλλον. Η δεύτερη κατηγορία αφορά την επίτευξη στόχων μέσω της προσπάθειας των άλλων ανθρώπων, με τη διαχείριση της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου. Στην τελευταία κατηγορία, οι αποτελεσματικοί ηγέτες οδηγούν το σχολείο, ώστε αυτό να γίνει μια επαγγελματική κοινότητα μάθησης, στην οποία καλούνται όλοι οι εργαζόμενοι να δώσουν τον καλύτερο εαυτό της.

Το HayGroup (2008) αναγνωρίζει τη σημασία του διευθυντή-ηγέτη, αλλά σχετίζει την αποτελεσματικότητα με τα στυλ ηγεσίας, αντί των πρακτικών ηγεσίας. Θεωρεί πως ένας αποτελεσματικός ηγέτης έχει ένα ευρύ ρεπερτόριο από στυλ ηγεσίας και είναι σε θέση να εμφανίζει ένα στυλ κάθε φορά, ανάλογα με την περίπτωση. Περιγράφονται έξι στυλ ηγεσίας: το αυταρχικό («κάντε αυτό που της λέω»), το ανθρωπιστικό, (πρώτα ο άνθρωπος και μετά η εργασία), το αποφασιστικό («κάντε αυτό που κάνω»), το αυθεντικό (σαφές και δίκαιο), το καθοδηγητικό (βελτίωση με την ανάπτυξη) και το δημοκρατικό (συνεργασία). Το HayGroup βρήκε πως στα πλαίσια της εκπαίδευσης, οι ηγέτες δίνουν συχνά μια μονόπλευρη έμφαση στην δημοκρατική ηγεσία. Οι εξαιρετικοί ηγέτες-διευθυντές χρησιμοποιούν τουλάχιστον τρία στυλ ηγεσίας: το δημοκρατικό, το καθοδηγητικό και το αυθεντικό. Επομένως είναι ζωτικής σημασίας για μια αποτελεσματική ηγεσία του σχολείου, οι διευθυντές να διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα συμπεριφορών και στυλ ηγεσίας.

Η έρευνα στον τομέα της αποτελεσματικότητας του σχολείου ανέδειξε τη σημασία του ρόλου του σχολικού διευθυντή, αλλά το σημαντικό ερώτημα που παρέμεινε είναι το, πώς ένας διευθυντής-ηγέτης επηρεάζει τα αποτελέσματα των μαθητών. Οι πρώτες προσπάθειες για τη μέτρηση της επίδρασης της σχολικής ηγεσίας στα αποτελέσματα των μαθητών ήταν με τη χρήση μοντέλων, που υποθέτουν ότι ο διευθυντής επηρεάζει τα αποτελέσματα των μαθητών άμεσα. Η επίδραση του διευθυντή σύμφωνα με τα μοντέλα αυτά μπορεί να διαχωριστεί αποτελεσματικά από τις μεταβλητές, που επηρεάζουν τα αποτελέσματα των μαθητών και στη συνέχεια να μετρηθεί άμεσα. Τα αποτελέσματα των μελετών αυτών ήταν απογοητευτικά, καθώς οι ερευνητές δεν μπόρεσαν να απομονώσουν την επίδραση του διευθυντή από αυτή των άλλων μεταβλητών. Οι Hallinger & Heck (1998) αξιολόγησαν 13 μελέτες, που χρησιμοποιούν μοντέλα άμεσης επίδρασης και διαπίστωσαν ότι δεν υπάρχει σαφής απόδειξη

της επίδρασης της ηγεσίας στη μαθητική επίδοση. Το συμπέρασμα ήταν ότι τα μοντέλα αυτά έχουν περιορισμένη χρησιμότητα για την εξέταση της επίδρασης της σχολικής ηγεσίας στις επιδόσεις των μαθητών.

Η έρευνα, στη συνέχεια, προσανατολίστηκε στην υπόθεση ότι οι διευθυντές των σχολείων δεν επηρεάζουν τα αποτελέσματα των μαθητών άμεσα, αλλά έμμεσα. Αυτό είναι λογικό, επειδή οι διευθυντές των σχολείων δεν είναι οι μόνοι άνθρωποι που αλληλεπιδρούν με τους μαθητές και, επιπλέον, έχουν σίγουρα πολύ λιγότερη, άμεση αλληλεπίδραση με τους μαθητές από ό, τι οι εκπαιδευτικοί. Για να δοκιμαστεί η υπόθεση της έμμεσης επίδρασης του διευθυντή, οι ερευνητές εξέτασαν διάφορους παράγοντες, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των μαθητών (π.χ. το σχολικό κλίμα, τη σχολική κουλτούρα, το συντονισμό του προγράμματος σπουδών, οργανωσιακούς παράγοντες). Η μελέτη των Bossert, Dwyer, Rowan & Lee (1982) ήταν μία από τις πρώτες μελέτες, που υποστήριξε ότι η επίδραση των διευθυντικών των σχολείων στα αποτελέσματα των μαθητών δεν είναι άμεση, αλλά περνά μέσα από το σχολικό κλίμα και τη σχολική οργάνωση. Στο μοντέλο τους, το οποίο στηρίζεται στη συμπεριφορική και ενδεχομενική θεωρία ηγεσίας, οι διευθυντές σχολικών μονάδων ενεργούν συνειδητά μέσα από μια συνολική ατομική, προσωπική προοπτική του σχολείου, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον του σχολείου (Witziers, Bosker, και Krüger, 2003). Οι Hallinger & Heck (1998) στην επισκόπησή τους συμπέραναν ότι οι μελέτες, που χρησιμοποιούν μοντέλα έμμεσης επίδρασης, αναφέρουν στοιχεία θετικής επίδρασης του διευθυντή του σχολείου στα αποτελέσματα των μαθητών. Ο Bossert et al. (1982) αναφέρει ότι οι δράσεις του διευθυντή του σχολείου καθοδηγούνται από τρεις εξωσχολικούς παράγοντες: τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα περιφερειακά χαρακτηριστικά και τα εξωτερικά χαρακτηριστικά. Οι Bolman & Deal (1991) επέκτειναν την προσέγγιση αυτή με το σύνθημα: «οι περιστάσεις ανοίγουν το δρόμο στην ηγεσία». Σε αυτή την άποψη, η μεταβλητή «σχολική ηγεσία» αποτελεί τόσο εξαρτημένη, όσο και ανεξάρτητη μεταβλητή (Pitner, 1988). Ως εξαρτημένη μεταβλητή, οι ενέργειες του διευθυντή-ηγέτη επηρεάζονται από τις μεταβλητές εντός και εκτός του σχολείου, ενώ ως ανεξάρτητη μεταβλητή, ο διευθυντής του σχολείου επηρεάζει (μέσω διεργασιών) το σχολείο, τη σχολική οργάνωση, το σχολικό κλίμα και τελικά, τα αποτελέσματα των μαθητών. Ο Pitner τονίζει τη δύναμη των μοντέλων έμμεσης επίδρασης, που χρησιμοποιούν προγενέστερες

μεταβλητές. Αρκετοί ερευνητές επεξεργάστηκαν το μοντέλο του Bossert κ.α.(1982). Το μοντέλο δοκιμάστηκε από τους Hallinger, Bickman & Davis (1990), οι οποίοι επικύρωσαν της σχέσεις μεταξύ σχολικού περιβάλλοντος, της συμπεριφοράς του διευθυντή, του σχολικού κλίματος και της οργάνωσης, με τις επιδόσεις των μαθητών.

Οι Leithwood, Beglley & Cousins (1990) ανέπτυξαν ένα μοντέλο παρόμοιο με αυτό που προτείνεται από τον Bossert et al., τροποποιώντας το μοντέλο με την προσθήκη των διανοητικών διεργασιών του διευθυντή του σχολείου, ως παράγοντα επίδρασης των δράσεών του: «αυτό που πράττουν οι διευθυντές(...) είναι η πιο άμεση συνέπεια αυτών που έχουν στο μυαλό τους», (σελ. 5). Αυτό οδήγησε σε ένα μοντέλο, που βασίζεται στην ενσωμάτωση τριών θεωριών: τη συμπεριφορική, την ενδεχομενική και τη γνωστική θεωρία ηγεσίας. Αυτή η νέα οπτική είναι ευρύτερη από την προηγούμενη έρευνα στην οργανωσιακή συμπεριφορά και μπορεί να αναφέρεται ως ολιστικό μοντέλο ηγεσίας.

Ο Leithwood (1995) αναφέρει ότι τα καθήκοντα του διευθυντή του σχολείου θα πρέπει να ερμηνευθούν από μια ευρύτερη προοπτική, η οποία περιλαμβάνει τις γνωστικές του διεργασίες, ενώ θεωρεί πως είναι αρκετοί οι ενδεχομενικοί παράγοντες, που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του διευθυντή του σχολείου. Σύμφωνα με τον Leithwood, οι διανοητικές διεργασίες ή οι πεποιθήσεις του διευθυντή επηρεάζονται από παράγοντες τόσο ενδοσχολικούς, όσο και εξωσχολικούς. Το έργο του Leithwood είναι σύμφωνο με την ευρέως διαδεδομένη άποψη για τη χρήση των ολιστικών μοντέλων στην έρευνα της ηγεσίας. Οι Yukl (1981) και Fidler (1997) επεσήμαναν: Καμία θεωρία μόνη της δεν μπορεί να καλύψει τις πτυχές που συνθέτουν την πολύπλευρη δομή της ηγεσίας. Η ηγεσία πρέπει να εξεταστεί μέσω ολιστικών μοντέλων, που περιλαμβάνουν τη σύνθεση μιας αλυσίδας μεταβλητών.

2.5. Η Επιλογή του Μοντέλου για τη Σχολική Ηγεσία

Στη βιβλιογραφία για την σχολική ηγεσία υπάρχουν δύο σχολές ολιστικών μοντέλων, οι οποίες προσεγγίζουν τη σχολική ηγεσία από διαφορετική γωνία. Η πρώτη σχολή, με επικεφαλής τον Bossert et al (1982) ενσωματώνει τη συμπεριφορική, τη γνωστική και την ενδεχομενική θεωρία στο μοντέλο της και υποστηρίζει ότι και οι τρεις θεωρίες είναι αναγκαίες

για να εξηγήσουν την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία. Η δεύτερη σχολή, με επικεφαλής τον Hallinger και Heck (1998) τροποποιεί το μοντέλο του Bossert et al, για μεθοδολογικούς λόγους. Θεωρεί ότι τα μοντέλα άμεσης επίδρασης είναι πάρα πολύ απλά και ότι δεν εξηγούν πλήρως τη σχολική ηγεσία και τα αποτελέσματά της. Ως εκ τούτου, απαιτούνται πιο πολύπλοκα μοντέλα με συγκλίνουσες απόψεις. Το πλεονέκτημα των σύνθετων μοντέλων έγκειται στο ότι αναγνωρίζουν τη μεγάλη ποικιλία μεταβλητών που επηρεάζουν το αποτέλεσμα. Η επιρροή του διευθυντή του σχολείου στην επίδοση των μαθητών συμβαίνει διαμέσου πολλών άλλων μεταβλητών, όπως το σχολικό κλίμα και η δομή του σχολείου. Προκειμένου να μετρηθεί η αποτελεσματική σχολική ηγεσία, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όχι μόνο οι παράγοντες που επηρεάζονται από το διευθυντή του σχολείου, αλλά και οι παράγοντες που επηρεάζουν το διευθυντή του σχολείου.

Ο Leithwood θεωρεί ότι, εκτός από τις νοητικές διεργασίες του διευθυντή, υπάρχουν περισσότεροι ενδεχομενικοί παράγοντες. Οι ιδέες και οι δράσεις του ηγέτη του σχολείου δεν είναι η αρχή της αλυσίδας, αλλά μάλλον επηρεάζονται από προγενέστερες μεταβλητές, που επηρεάζουν το διευθυντή του σχολείου, το περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά του σχολείου. Αυτά οδηγούν το διευθυντή σε μια συγκεκριμένη αντίληψη του ρόλου του ως ηγέτη στο σχολείο και σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η συμπεριφορά του διευθυντή επηρεάζει την οργάνωση και το κλίμα του σχολείου, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν και τις επιδόσεις των μαθητών. Το ολιστικό μοντέλο του Bossert et al. (1982) παρότι θεωρείται ακόμη και σήμερα κατάλληλο για τη μέτρηση της σχολικής ηγεσίας, ενέχει μια σημαντική αδυναμία: την παραδοχή ότι οι διευθυντές των σχολείων είναι αποτελεσματικοί, όσο επικεντρώνονται στα αποτελέσματα των μαθητών (γνωστικά και συναισθηματικά). Ο ορισμός αυτός του αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη είναι πολύ στενός. Υπάρχουν περισσότερα αποτελέσματα που μπορεί ο διευθυντής να επιτύχει πέρα από τις επιδόσεις των μαθητών, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η ανάπτυξη και εξέλιξη των εκπαιδευτικών, η ταχύτητα και ακρίβεια εκτέλεσης των εργασιών στο σχολείο, η υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών και φιλόδοξων νέων προγραμμάτων από τους εκπαιδευτικούς, καθώς και η εκτιμώμενη από τρίτους αποτελεσματικότητα του ως ηγέτη.

Ως εκ τούτου, ένα μοντέλο, που έχει έναν ευρύτερο ορισμό της αποτελεσματικής ηγεσίας ως αφετηρία του, είναι απαραίτητο. Το Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών των Quinn και Rohrbaugh (1983) είναι ένα τέτοιο μοντέλο. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει πολλαπλές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας και απαιτεί πολλαπλές συμπεριφορές από τους ηγέτες, προκειμένου να θεωρούνται αποτελεσματικοί. Όπως αναφέρουν οι Bossert et al. (1982), οι Quinn και Rohrbaugh (1983) και το HayGroup (2008), δεν υπάρχει ένα στυλ ηγεσίας που να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις περιστάσεις. Η αποτελεσματικότητα των ηγετών μπορεί να κριθεί από την εξέταση της πολυπλοκότητας της συμπεριφοράς τους, το βαθμό δηλαδή στον οποίο μπορούν να εμφανίζουν περισσότερες από ένα είδος συμπεριφοράς. Το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών περιλαμβάνει διάφορες μετρήσεις της αποτελεσματικότητας, αποφεύγοντας έτσι την αδυναμία του μοντέλου του Bossert et al. (1982). Υιοθετούμε λοιπόν στην έρευνα αυτή ένα ολιστικό θεωρητικό μοντέλο ηγεσίας, αυτό των Quinn και Rohrbaugh (1983), το οποίο αποδέχεται την αλληλεπίδραση της σκέψης και της συμπεριφοράς των ηγετών ανάλογα με την κάθε περίπτωση. Παράλληλα δεχόμαστε πως οι πολλαπλές και διαφορετικές μετρήσεις που περιλαμβάνει το μοντέλο αυτό είναι αναγκαίες, για την ακριβέστερη προσέγγιση της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας.

2.6. Συμπεριφορική Πολυπλοκότητα και Ηγεσία

Σε μια εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τη διοικητική ηγεσία, ο Zaccaro (2001) προσδιορίζει τέσσερα εννοιολογικά μοντέλα, που εστιάζουν στις απαιτούμενες ιδιότητες, τις οποίες πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές – ηγέτες. Τα τέσσερα μοντέλα είναι: α) τα θεωρητικά μοντέλα αντιληπτικής πολυπλοκότητας, β) τα μοντέλα συμπεριφορικής πολυπλοκότητας, γ) τα μοντέλα λήψης στρατηγικών αποφάσεων και δ) τα μοντέλα οραματισμού και έμπνευσης. Οι δύο πρώτες κατηγορίες δεν έχουν ερευνηθεί αρκετά σε αντίθεση με τις δύο τελευταίες. Τα μοντέλα αντιληπτικής πολυπλοκότητας επικεντρώνονται στο επίπεδο των απαιτήσεων για την επεξεργασία των πληροφοριών, που δέχονται τα διοικητικά στελέχη και την αναγκαιότητα για υψηλού επιπέδου αντιληπτικές δεξιότητες. Τα μοντέλα συμπεριφορικής πολυπλοκότητας επικεντρώνονται στο επίπεδο της δυνατότητας των

διευθυντών να υιοθετούν πολλαπλούς ρόλους, οι οποίοι απαιτούν τη χρήση πολλών αντίθετων και συχνά ανταγωνιστικών συμπεριφορών, ώστε να ανταπεξέρχονται στις ολοένα και πιο πιεστικές κοινωνικές απαιτήσεις.

Ο Zaccaro (2001) αναφέρει αρκετές θεωρητικές προσεγγίσεις, που αναφέρονται σε συμπεριφορικά σύνθετους ρόλους, οι οποίες εκτελούνται από τους διευθυντές-ηγέτες (Mintzberg, 1973, Tsui 1984, Denison et al. 1995, Hart & Quinn 1993, Hooijberg 1996, Hooijberg & Quinn 1992, Quinn 1984). Ο Zaccaro σημειώνει ότι αυτή η γραμμή έρευνας είναι σημαντικής αξίας, διότι καθιερώνει τη σύνδεση μεταξύ γνωστικής πολυπλοκότητας και της κοινωνικής συμπεριφοράς και η σύνδεση μπορεί να οδηγήσει σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο ηγεσίας.

2.7. Συμπεριφορική Πολυπλοκότητα και Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών

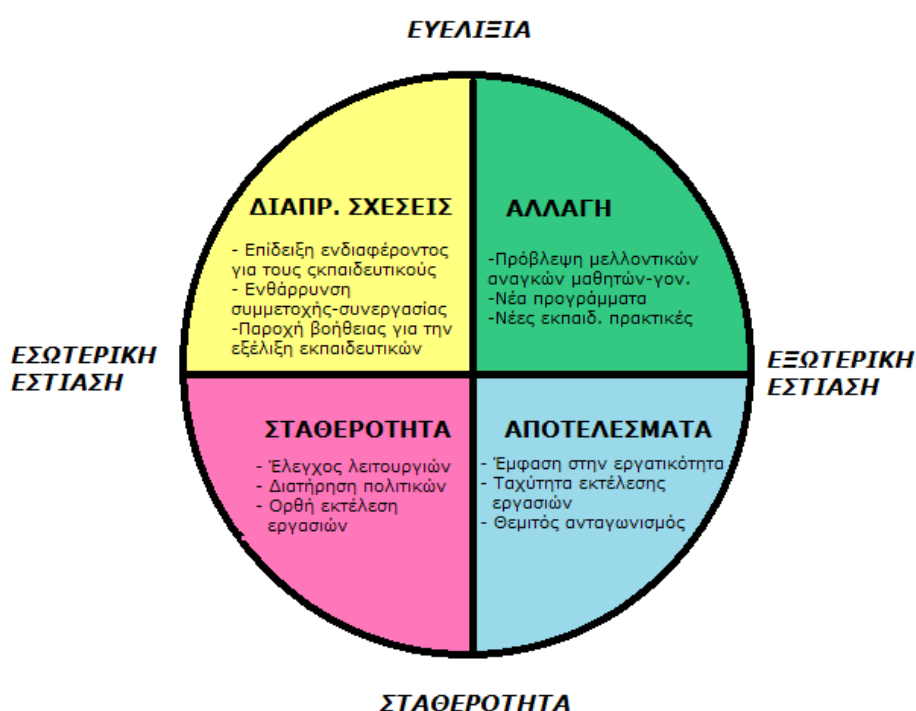
Στην απλούστερη μορφή της, η συμπεριφορική πολυπλοκότητα είναι η ικανότητα ενός συγκεκριμένου ηγέτη να χρησιμοποιεί ένα ευρύ ρεπερτόριο συμπεριφορών (Hooijberg & Quinn, 1992). Ένα άτομο με υψηλή πολυπλοκότητα της συμπεριφοράς είναι σε θέση να κάνει χρήση ενός ευρύτερου φάσματος συμπεριφορών, από ένα άτομο με χαμηλή συμπεριφορική πολυπλοκότητα. Συγκεκριμένα, η πολυπλοκότητα της συμπεριφοράς είναι «η ικανότητα του ατόμου να παρουσιάζει αντικρουόμενες ή αντίθετες συμπεριφορές (ανάλογα με την περίπτωση), ενώ εξακολουθεί να διατηρεί κάποιο μέτρο ακεραιότητας, αξιοπιστίας, και σταθερής κατεύθυνσης» (Denison et al, 1995, σελ. 526).

Αυτές οι αντίθετες συμπεριφορές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν χρησιμοποιώντας το θεωρητικό Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών, CVF (Competing Values Framework), (Quinn, 1984). Συγκεκριμένα, πρόκειται για δύο ζεύγη αντιτιθέμενων αξιών που καθορίζουν το εύρος της συμπεριφοράς, με την οποία ένας διευθυντής μπορεί να ενεργήσει. Το πρώτο ζεύγος αφορά την εστίαση του διευθυντή στον οργανισμό (εσωτερική εστίαση) ή την εστίασή του στο εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερική εστίαση) και μπορεί να παρασταθεί σχηματικά με έναν οριζόντιο άξονα. Το δεύτερο ζεύγος αφορά την εστίαση του διευθυντή στη σταθερότητα ή στην ευελιξία της οργανωτικής δομής και μπορεί να παρασταθεί σχηματικά με ένα κάθετο άξονα. Οι

δύο αυτοί, κάθετοι μεταξύ τους άξονες, δημιουργούν ένα κυκλικό μοντέλο διευθυντικών συμπεριφορών, με τέσσερα τεταρτημόρια. Τα δύο πρώτα, διαγωνίως αντίθετα τεταρτημόρια, αναφέρονται στις αντιτιθέμενες συμπεριφορές του διευθυντή, για τη διατήρηση της σταθερότητας στον οργανισμό ή για την πρόκληση οργανωσιακών αλλαγών. Τα δύο άλλα, διαγωνίως αντίθετα τεταρτημόρια, αναφέρονται στην εστίαση των διευθυντών στα αποτελέσματα ή στις διαπροσωπικές σχέσεις (Διάγραμμα 1).

Διάγραμμα 1

Τα τέσσερα τεταρτημόρια του θεωρητικού πλαισίου των ανταγωνιστικών αξιών CVF



Επειδή αυτά τα αντίθετα τεταρτημόρια αφορούν τελείως αντίθετες συμπεριφορές, η συνύπαρξή τους σε ένα διευθυντή-ηγέτη παρουσιάζει ένα παράδοξο φαινόμενο. Το μοντέλο CVF παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη ενός εργαλείου μέτρησης της πολυπλοκότητας της συμπεριφοράς, δίνει έμφαση στην εγγενή δυσκολία της αντιμετώπισης των ανταγωνιστικών

απαιτήσεων και παρέχει τη θεωρητική δομή των απαιτούμενων συμπεριφορών για την αντιμετώπιση αυτών των απαιτήσεων.

Η συμπεριφορική πολυπλοκότητα μπορεί να βοηθήσει έναν ηγέτη να ξεπεράσει το παράδοξο των αντικρουόμενων απαιτήσεων. Ένας συμπεριφορικά πολύπλοκος ηγέτης μπορεί να διατηρεί τόσο τη συνέχεια, όσο και να οδηγεί τον οργανισμό στην αλλαγή. Για παράδειγμα, οι διευθυντές αναμένεται να κάνουν πράγματα, τα οποία συντελούν στην οργανωσιακή σταθερότητα, όπως να διατηρούν τον έλεγχο στις λειτουργίες του σχολείου, να βεβαιώνονται πως οι εκπαιδευτικοί κατανοούν της πολιτικές του σχολείου και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στις καθημερινές εργασίες, να εξασφαλίζουν την ακρίβεια και την ορθότητα στην εκτέλεση των εργασιών. Οι διευθυντές παράλληλα, αναμένεται να κάνουν πράγματα, τα οποία ενισχύουν την ανάγκη για αλλαγή, όπως να προβλέπουν τις εξελισσόμενες ανάγκες των μαθητών και των γονέων τους, να ξεκινούν φιλόδοξα νέα προγράμματα και να εμπνέουν της εκπαιδευτικούς να δοκιμάζουν νέες πρακτικές. Ομοίως, ένας συμπεριφορικά πολύπλοκος ηγέτης υπερβαίνει το παράδοξο των αντίθετων συμπεριφορών, οι οποίες σχετίζονται με τις διαπροσωπικές του σχέσεις και με τα αποτελέσματα της εργασίας των εκπαιδευτικών. Οι διευθυντές αναμένεται να ενθαρρύνουν τη σκληρή δουλειά, να δίνουν έμφαση στην ταχύτητα και να επικεντρώνονται στον ανταγωνισμό, ώστε να παράγουν αποτελέσματα. Παράλληλα, οι διευθυντές πρέπει να διατηρούν σε καλό επίπεδο τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, δείχνοντας ενδιαφέρον για τις ανάγκες των άλλων, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή και βοηθώντας τους υφιστάμενους τους στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Επομένως, ένας συμπεριφορικά πολύπλοκος ηγέτης είναι δυνατόν να ανταποκριθεί στις πολλαπλές και αντικρουόμενες ανάγκες του οργανισμού (Tsui, 1984).

2.8. Συμπεριφορική Πολυπλοκότητα και Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας

Μια βασική παραδοχή του θεωρητικού μοντέλου της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας είναι, ότι ένας διευθυντής, που έχει υψηλή πολυπλοκότητα συμπεριφοράς, διαθέτει και την απαιτούμενη ποικιλία συμπεριφορών (Ashby, 1952), ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει και να ελέγξει αυτές της παράδοξες και αντίθετες πιέσεις της οργανωτικής ζωής (Denison et al.

1995). Ενώ η πολυπλοκότητα της συμπεριφοράς δεν εγγυάται ότι ο διευθυντής θα επιδείξει την τέλεια κρίση στην εφαρμογή της κατάλληλης συμπεριφοράς, τη σωστή στιγμή, παρέχει εντούτοις τη δυνατότητα στο διευθυντή να επιλέξει από ένα ευρύτερο ρεπερτόριο συμπεριφορών, για μια πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απαιτήσεων.

Έρευνες που σχεδιάστηκαν για να εξετάσουν την παραπάνω πρόταση έδειξαν πως ηγέτες με υψηλή πολυπλοκότητα συμπεριφοράς είναι περισσότερο αποτελεσματικοί από ό, τι ηγέτες με χαμηλότερα επίπεδα συμπεριφορικής πολυπλοκότητας (Quinn et al, 1992, Hart & Quinn, 1993, Denison et al, 1995, Hooijberg, 1996). Σε μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας για την ηγεσία, ο Zaccaro (2001) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα ανώτερα στελέχη είναι πιο αποτελεσματικά, όταν είναι συμπεριφορικά πολύπλοκα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΚΟΠΟΣ- ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

3.1. Σκοπός της Έρευνας

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει εκατοντάδες έρευνες για την επίδραση του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας και στην επίτευξη των εκπαιδευτικών και μαθησιακών στόχων, που το σχολείο καλείται να υλοποιήσει (Hall, Mackay, & Morgan, 1986, Bass, 1990, Gold & Evans, 1998, Early & Weindling, 2004, Harris, 2004b, 2005). Στην πλειοψηφία τους, οι έρευνες καταλήγουν στην ανάδειξη του ρόλου του διευθυντή ως παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Ελάχιστα όμως, είναι αυτά που γνωρίζουμε για το προφίλ παρακίνησης των διευθυντών των σχολείων και εάν το ατομικό προφίλ παρακίνησής τους επιδρά στον τρόπο άσκησης διοίκησης και στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μέσα στη σχολική μονάδα. Οι συνεχώς αυξανόμενες αρμοδιότητες του σχολικού διευθυντή έρχονται να βαρύνουν τις ήδη αυξημένες ευθύνες του. Για να μπορέσει ο διευθυντής να ανταπεξέλθει στο εξαιρετικά δύσκολο έργο που του αναθέτει η πολιτεία απαιτείται ο ίδιος, πρωτίστως, να κατέχει ένα κατάλληλο προφίλ εσωτερικής παρακίνησης, το οποίο μπορεί να ενισχυθεί ή ακόμη και να καλλιεργηθεί από την πολιτεία σε

όσους διευθυντές δεν το διαθέτουν. Το προφίλ αυτό παρακίνησης μπορεί, παράλληλα με την κατάλληλη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας, να οδηγήσει τους σχολικούς διευθυντές σε συγκεκριμένες συμπεριφορές, που σχετίζονται με την αποτελεσματικότερη άσκηση ηγεσίας στο σχολείο.

Ποιο όμως είναι το προφίλ παρακίνησης των διευθυντών των δημόσιων σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης; Διαφέρει το προφίλ παρακίνησης των διευθυντών σε κάθε σχολική βαθμίδα; Επηρεάζεται το προφίλ παρακίνησης από άλλους παράγοντες; Ποιό είναι το ιδανικό προφίλ παρακίνησης; Επηρεάζει το προφίλ παρακίνησης την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας; Ποιά μορφή παρακίνησης μπορεί να καλλιεργήσει η πολιτεία στους διευθυντές, ώστε να τους βοηθήσει να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί; Στα ερωτήματα αυτά φιλοδοξούμε να δώσουμε απαντήσεις και με την παρούσα έρευνα να προσθέσουμε γνώση και προτάσεις για την αναβάθμιση και τη στήριξη της σχολικής ηγεσίας, η οποία μπορεί και οφείλει να συντελέσει σε ένα αποδοτικότερο εκπαιδευτικό σύστημα.

3.2. Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται, πέρα από την απλή διερεύνηση των βασικών κινήτρων των διευθυντών των τριών σχολικών βαθμίδων, είναι τα εξής:

Ερευνητική υπόθεση H1: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των σχολικών διευθυντών: το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, η κατοχή δεύτερου πτυχίου, η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου, η κατοχή διδακτορικού τίτλου, η συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια, η επιμόρφωση στη διοίκηση, η επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες, η πολύ καλή γνώση μίας ξένης γλώσσας ή δύο ξένων γλωσσών, επηρεάζουν τα τρία κυρίαρχα κίνητρα των διευθυντών nPOW, nACH, nAFF.

Ερευνητική υπόθεση H2: Η ηλικία των διευθυντών, τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, τα έτη υπηρεσίας ως διευθυντής, τα έτη υπηρεσίας ως υποδιευθυντής, επηρεάζουν τα τρία κυρίαρχα κίνητρα των διευθυντών nPOW, nACH, nAFF.

Ερευνητική υπόθεση H3: Τα τρία βασικά κίνητρα nPOW, nACH, nAFF διαφέρουν μεταξύ των διευθυντών σε κάθε σχολική βαθμίδα.

Ερευνητική υπόθεση H4: Η συχνότητα εμφάνισης των δώδεκα προφίλ παρακίνησης των διευθυντών διαφέρει μεταξύ των τριών σχολικών βαθμίδων.

Ερευνητική υπόθεση H5: Υπάρχει σημαντική, θετική συσχέτιση, μεταξύ των επιδόσεων των διευθυντών στο CVLI και της βαθμολογίας τους στο κίνητρο nPOW.

Ερευνητική υπόθεση H6: Υπάρχει σημαντική, αρνητική συσχέτιση, μεταξύ των επιδόσεων των διευθυντών στο CVLI και της βαθμολογίας τους στο κίνητρο nAFF.

Ερευνητική υπόθεση H7: Ο μέσος όρος της επίδοσης των διευθυντών με προφίλ παρακίνησης nPOW > nAFF στο τεστ ηγεσίας CVLI είναι σημαντικά υψηλότερος από το μέσο όρο των διευθυντών που δεν έχουν το προφίλ αυτό.

Ερευνητική υπόθεση H8: Ο μέσος όρος της επίδοσης των διευθυντών με προφίλ παρακίνησης nPOW & nACH > nAFF στο τεστ ηγεσίας CVLI είναι σημαντικά υψηλότερος από τη βαθμολογία των διευθυντών που δεν έχουν το προφίλ αυτό.

Ερευνητική υπόθεση H9: Υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των υψηλών επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας CVLI με τα προφίλ παρακίνησης nPOW>nAFF και nPOW & nACH>nAFF.

Ερευνητική υπόθεση H10: Υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των χαμηλών και μέτριων επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας CVLI με τα προφίλ παρακίνησης nAFF>nPOW και nAFF & nACH >nPOW.

Ερευνητική υπόθεση H11: Οι μέσοι όροι των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ CVLI διαφέρουν μεταξύ των τριών σχολικών βαθμίδων.

Ερευνητική υπόθεση H12: Οι μέσοι όροι των επιδόσεων των διευθυντών σε κάθε ένα από τα τέσσερα αντικείμενα του τεστ ηγεσίας CVLI: «Διαπροσωπικές σχέσεις», «Αλλαγή», «Σταθερότητα» και «Αποτέλεσμα», διαφέρουν μεταξύ των τριών βαθμίδων εκπαίδευσης.

Ερευνητική υπόθεση H13: Οι μέσοι όροι των επιδόσεων και στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ ηγεσίας CVLI: «Διαπροσωπικές σχέσεις», «Αλλαγή», «Σταθερότητα» και «Αποτέλεσμα», διαφέρουν μεταξύ των διευθυντών με τα προφίλ παρακίνησης α) nPOW>nAFF, β) nPOW & nACH>nAFF γ) nAFF>nPOW δ) nAFF & nACH >nPOW έναντι των διευθυντών, οι οποίοι δεν έχουν τα παραπάνω προφίλ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΜΕΘΟΔΟΣ-ΔΕΙΓΜΑ-ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ

4.1. Μεθοδολογία

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αττικής. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας μέσω διαδικτύου και πραγματοποιήθηκε από τον Οκτώβριο έως το Δεκέμβριο του 2012. Για τη συλλογή των δεδομένων, αποστάλθηκε στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις όλων των Δημοτικών, Γυμνασίων και Λυκείων του νομού Αττικής ηλεκτρονικό μήνυμα (e-mail), υπόψη του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Το μήνυμα περιελάμβανε ενημερωτικό σημείωμα για την παρούσα έρευνα και τους σκοπούς της και δύο ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια, προς συμπλήρωση από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Το πρώτο ερωτηματολόγιο μετρούσε το προφίλ παρακίνησης του διευθυντή και περιελάμβανε ορισμένα δημογραφικά στοιχεία των διευθυντών. Το δεύτερο ερωτηματολόγιο μετρούσε την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του διευθυντή, μέσω της συμπεριφορικής πολυπλοκότητάς του. Από τους διευθυντές ζητήθηκε η εθελοντική συμμετοχή στην έρευνα και διευκρινίστηκε πως οι προσωπικές τους απαντήσεις θα παρέμεναν εμπιστευτικές. Ένα δεύτερο ηλεκτρονικό μήνυμα με το ίδιο ακριβώς περιεχόμενο αποστάλθηκε ως υπενθύμιση σε όσους διευθυντές δεν ανταποκρίθηκαν στο αρχικό μήνυμα, τρεις εβδομάδες αργότερα. Για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν τα προγράμματα Microsoft Excel 2003 και το IBM SPSS statistics 19.

4.2. Δείγμα

Στην έρευνα συμμετείχαν 246 διευθυντές με ποσοστό ανταπόκρισης 13,96% επί του συνόλου των διευθυντών 1762 σχολικών μονάδων του νομού Αττικής. Από αυτούς οι 238 συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο για το προφίλ παρακίνησης, οι 242 το ερωτηματολόγιο της ηγεσίας και οι 233 συμπλήρωσαν και τα δύο ερωτηματολόγια. Το 48,5% ήταν διευθυντές Δημοτικών σχολείων, το 21,5% διευθυντές Γυμνασίων και το 30% διευθυντές Λυκείων. Το

61,4% ήταν άνδρες, το 69,6% είχε ηλικία από 46 έως 55 ετών και το 81,5% ήταν έγγαμοι. Το 64% είχε από 21 έως 30 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, ενώ το 62,2% αυτών είχε από 0 έως 5 χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής και το 87,1% από 0 έως πέντε έτη υπηρεσίας ως υποδιευθυντής. Το 37,8% των διευθυντών κατείχε δεύτερο πτυχίο, το 52,4% κατείχε μεταπτυχιακό (το 9,4% κατείχε μεταπτυχιακό στη διοίκηση) και το 15,5% διδακτορικό δίπλωμα. Μόνο το 29,6% των διευθυντών είχε επιμόρφωση στη διοίκηση. Το 86,3% είχε επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες ενώ, το 8,6% είχε συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια. Τέλος, το 63,5% κατείχε πτυχίο ξένης γλώσσας ενώ το 17,6% κατείχε πτυχίο και δεύτερης ξένης γλώσσας.

4.3. Μετρήσεις

4.3.1. Μέτρηση του προφίλ παρακίνησης

Σύμφωνα με τη θεωρία των τριών αναγκών του McClelland (1961, 1990), κάθε άτομο έχει, σε διάφορους βαθμούς, την ανάγκη για επιτεύγματα (nACH), εξουσία (nPOW) και συναισθηματική σύνδεση (nAFF). Ο όρος «προφίλ παρακίνησης» υποδηλώνει την σχετική ισχύ των τριών αναγκών. Το ερωτηματολόγιο, που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση των τριών αυτών κινήτρων στους διευθυντές των σχολικών μονάδων, είναι η Ελληνική έκδοση του Andersen Motivation Profile Indicator (AMPI) (Andersen, 1991), το οποίο κατασκευάστηκε αποκλειστικά για τη μέτρηση των τριών κινήτρων σύμφωνα με τη θεωρία και τους ορισμούς του McClelland. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις αναγκαστικής επιλογής, το οποίο περιλαμβάνει 24 ζεύγη προτάσεων. Από κάθε ζεύγος προτάσεων ο συμμετέχων καλείται να επιλέξει την πρόταση εκείνη που περιγράφει καλύτερα αυτό, που ο ίδιος εφαρμόζει στη διευθυντική του θέση. Σε καθένα από τα τρία κίνητρα αντιστοιχούν 16 προτάσεις, που βαθμολογούνται με ειδική φόρμα βαθμολόγησης, για να δώσουν την τελική βαθμολογία του διευθυντή σε κάθε κίνητρο, με άριστα το 24. Το AMPI έχει ελεγχθεί για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του (Andersen, 1991) και έχει εφαρμοστεί στην έρευνα (Andersen, 1994, 1999, 2000a, 2005). Τα τρία βασικά κίνητρα και όλοι οι πιθανοί συνδυασμοί τους εξετάζονται στην

παρούσα έρευνα για να δώσουν μια εικόνα για το προφίλ παρακίνησης των σχολικών διευθυντών.

4.3.2. Μέτρηση της αποτελεσματικότητας ηγεσίας

Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διευθυντών επιλέχθηκε η Ελληνική έκδοση του Competing Values Leadership Instrument (CVLI), (Lawrence et al, 2009), Cronbach's Alpha =,901 (N of items=36). Πρόκειται για ένα εργαλείο, το οποίο μετρά τη συμπεριφορική πολυπλοκότητα των διευθυντών-ηγέτων. Σύμφωνα με τη θεωρία των ανταγωνιστικών αξιών, η συμπεριφορική πολυπλοκότητα των ηγετών σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας. Όσο υψηλότερη είναι η συνολική βαθμολογία κάποιου διευθυντή στο τεστ, τόσο πιο αποτελεσματική θεωρείται η ηγεσία του. Το εργαλείο αυτό περιλαμβάνει 36 προτάσεις. Ο συμμετέχων καλείται να δηλώσει μέσω μιας πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα), το βαθμό που η κάθε πρόταση περιγράφει τον ίδιο, ως σχολικό ηγέτη. Για κάθε ένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια που συνθέτουν το κυκλικό μοντέλο του πλαισίου ανταγωνιστικών αξιών, υπάρχουν τρεις υποκατηγορίες ηγετικών ρόλων, κάθε μια από τις οποίες εμπεριέχει τρεις προτάσεις. Συνολικά εννέα προτάσεις περιγράφουν τις πιθανές συμπεριφορές του διευθυντή-ηγέτη για κάθε τεταρτημόριο (πίνακας 2, Παράρτημα).

4.3.3. Μετάφραση

Τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν, έπειτα από την παραχώρηση της άδειας από τους δημιουργούς τους και μεταφράστηκαν από την Αγγλική στην Ελληνική γλώσσα, για την αποκλειστική χρήση τους στην παρούσα έρευνα. Για να εξασφαλιστεί η ορθότητα και η ακρίβεια του περιεχομένου τους, μεταφράστηκαν αντίστροφα από την Ελληνική γλώσσα στην Αγγλική γλώσσα από δεύτερο ερευνητή, με άριστη γνώση της Αγγλικής Γλώσσας. Κατόπιν τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν πιλοτικά σε 30 διευθυντές, ώστε να ελεγχθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

Στην έρευνα συμμετείχαν 246 διευθυντές, ποσοστό ανταπόκρισης 13,96% επί του συνόλου των διευθυντών 1762 σχολικών μονάδων του νομού Αττικής. Από αυτούς οι 238 συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο για το προφίλ παρακίνησης, οι 242 το ερωτηματολόγιο της ηγεσίας και οι 233 συμπλήρωσαν και τα δύο ερωτηματολόγια (13,22%). Το 48,5% ήταν διευθυντές Δημοτικών σχολείων, το 21,5% διευθυντές Γυμνασίων και το 30% διευθυντές Λυκείων (πίνακας 3).

Πίνακας 3

ΣΧΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	113	48,5	48,5	48,5
	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	50	21,5	21,5	70,0
	ΛΥΚΕΙΟ	70	30,0	30,0	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Το 61,4% των διευθυντών ήταν άνδρες και το 38,6 ήταν γυναίκες (πίνακας 4).

Πίνακας 4

ΦΥΛΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

		Συχνότητα	Σχετ. συχνότητα	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	143	61,4	61,4	61,4
	ΓΥΝΑΙΚΑ	90	38,6	38,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Το 69,6% των διευθυντών είχε ηλικία από 46 έως 55 ετών (πίνακας 5) και το 81,5% ήταν έγγαμοι (πίνακας 6).

Πίνακας 5

ΗΛΙΚΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	41-45	22	9,4	9,4	9,4
	46-50	81	34,8	34,8	44,2
	51-55	81	34,8	34,8	79,0
	56-60	49	21,0	21,0	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Πίνακας 6

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΓΓΑΜΟΣ	190	81,5	81,5	81,5
	ΑΛΛΟ	43	18,5	18,5	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Το 64% των διευθυντών είχε από 21 έως 30 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση (πίνακας 7).

Πίνακας 7

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 έως 5 έτη	2	,9	,9	,9
	11 έως 15 έτη	9	3,9	3,9	4,7
	16 έως 20 έτη	30	12,9	12,9	17,6
	21 έως 25 έτη	75	32,2	32,2	49,8
	26 έως 30 έτη	74	31,8	31,8	81,5
	31 έως 35 έτη	43	18,5	18,5	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Το 62,2% των συμμετεχόντων είχε από 0 έως 5 χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής (πίνακας 8).

Πίνακας 8

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	145	62,2	62,2	62,2
	6-10	58	24,9	24,9	87,1
	11-15	21	9,0	9,0	96,1
	16-20	3	1,3	1,3	97,4
	21-25	6	2,6	2,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Το 87,1% των συμμετεχόντων είχε από 0 έως 5 έτη υπηρεσίας ως υποδιευθυντής (πίνακας 9) .

Πίνακας 9

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΩΣ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	203	87,1	87,1	87,1
	6-10	21	9,0	9,0	96,1
	11-15	7	3,0	3,0	99,1
	16-20	2	,9	,9	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Το 37,8% των διευθυντών κατείχε δεύτερο πτυχίο (πίνακας 10).

Πίνακας 10

2ο ΠΤΥΧΙΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	145	62,2	62,2	62,2
	NAI	88	37,8	37,8	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Το 47,6% των διευθυντών κατείχε μεταπτυχιακό τίτλο (πίνακας 11) - το 9,4% κατείχε μεταπτυχιακό στη διοίκηση .

Πίνακας 11

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	122	52,4	52,4	52,4
	NAI	111	47,6	47,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	211	90,6	90,6	90,6
	NAI	22	9,4	9,4	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Το 15,5% των διευθυντών κατείχε διδακτορικό δίπλωμα (πίνακας 12).

Πίνακας 12

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	197	84,5	84,5	84,5
	NAI	36	15,5	15,5	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Το 29,6% των διευθυντών είχε επιμόρφωση στη διοίκηση (πίνακας 13).

Πίνακας 13

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	164	70,4	70,4	70,4
	NAI	69	29,6	29,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Το 86,3% είχε επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες επιπέδου 1 (πίνακας 14).

Πίνακας 14

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Valid	OXI	32	13,7	13,7
	NAI	NAI	201	86,3	86,3
	Total	Total	233	100,0	100,0

Το 41,6% είχε επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες επιπέδου 2 (πίνακας 15).

Πίνακας 15

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	136	58,4	58,4	58,4
	NAI	97	41,6	41,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Το 8,6% είχε συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια (πίνακας 16).

Πίνακας 16

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	213	91,4	91,4	91,4
	NAI	20	8,6	8,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Το 63,5% κατείχε πτυχίο ξένης γλώσσας (πίνακας 17).

Πίνακας 17

1Η ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ ΕΠΙΠΕΔΟΥ Β2 ΚΑΙ ΑΝΩ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	85	36,5	36,5	36,5
	NAI	148	63,5	63,5	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

Το 17,6% κατείχε πτυχίο και δεύτερης ξένης γλώσσας (πίνακας 18).

Πίνακας 18

2Η ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ ΕΠΙΠΕΔΟΥ Β2 ΚΑΙ ΑΝΩ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	192	82,4	82,4	82,4
	NAI	41	17,6	17,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

5.2. Βασικά Κίνητρα Διευθυντών

Το ερωτηματολόγιο για το προφίλ παρακίνησης AMPI συμπλήρωσαν 238 διευθυντές. Η συνολική κατανομή των 238 διευθυντών που είχαν κάποιο διακριτό κίνητρο, δηλαδή το ένα τουλάχιστον από τα τρία κίνητρα σε μεγαλύτερο βαθμό από τα άλλα δύο, κατέδειξε πως το υπερέχον κίνητρο στο σύνολο του δείγματος είναι η ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση (nAFF), $\mu=15,5$, με μικρή διαφορά από το δεύτερο κίνητρο, που είναι η ανάγκη για επιτεύγματα (nACH), $\mu=14,07$ και τρίτο σε ισχύ κίνητρο είναι η ανάγκη για εξουσία (nPOW), $\mu=9,19$, (πίνακας 19). Από τους διευθυντές που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο για τη

μέτρηση του προφίλ παρακίνησης, μόνο ένας είχε την ίδια βαθμολογία και στα τρία κίνητρα χωρίς να εμφανίζει κάποιο διακριτό προφίλ παρακίνησης.

Πίνακας 19

Μέσοι όροι βασικών κινήτρων επί συνόλου διευθυντών

	N	Mean	Std. Deviation
AFFILIATION	238	15,50	3,839
ACHIEVEMENT	238	14,07	3,654
POWER	238	9,19	4,456
Valid N (listwise)	238		

5.3. Επιδόσεις Διευθυντών στο Τεστ Ηγεσίας CVLI

Συνολικά 233 διευθυντές συμπλήρωσαν το τεστ ηγεσίας. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν διευθυντές Δημοτικού (N=113), οι λιγότεροι συμμετέχοντες ήταν διευθυντές Γυμνασίου (N=50) και οι υπόλοιποι ήταν διευθυντές Λυκείου (N=70). Υψηλότερη βαθμολογία είχαν οι διευθυντές Λυκείου, $\mu=152,3$, δεύτεροι στο μέσο όρο ήταν οι διευθυντές Γυμνασίου, $\mu=149,36$ και τελευταίοι οι διευθυντές Δημοτικού, $\mu=148,38$ (πίνακας 20).

Πίνακας 20

Μέση βαθμολογία CVLI ανά σχολική βαθμίδα

Score CVI

ΣΧΟΛ. ΒΑΘΜΙΔΑ	N	Std. Deviation	Mean
ΔΗΜΟΤΙΚΟ	113	13,173	148,38
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	50	12,255	149,36
ΛΥΚΕΙΟ	70	11,814	152,30
Total	233	12,646	149,77

5.4. Διαφορές στα Τρία Βασικά Κίνητρα ανά Σχολική Βαθμίδα

Το κυρίαρχο κίνητρο είναι η nAFF, τόσο για τους διευθυντές του Δημοτικού, $\mu=16,23$, όσο και για τους διευθυντές του Γυμνασίου $\mu=15,24$. Δεύτερο σε ισχύ κίνητρο είναι η nACH, τόσο για τους διευθυντές του Δημοτικού $\mu=13,16$, όσο και για τους διευθυντές του Γυμνασίου $\mu=15,18$. Τέλος το κίνητρο nPOW είναι τελευταίο σε ισχύ κίνητρο στους διευθυντές Δημοτικού $\mu=9,50$ και Γυμνασίου, $\mu=8,57$. Στο Λύκειο τα κίνητρα των διευθυντών διαφέρουν, με κυρίαρχο κίνητρο την nACH, $\mu=14,77$, δευτερεύον κίνητρο την nAFF, $\mu=14,51$ και μικρότερο σε ισχύ κίνητρο την nPOW, $\mu=9,19$, (πίνακας 21).

Πίνακας 21

Βασικά κίνητρα διευθυντών ανά σχολική βαθμίδα

ΒΑΘΜΙΔΑ		AFFILIATION	ACHIEVEMENT	POWER
ΔΗΜΟΤΙΚΟ	N	116	116	116
	Mean	16,23	13,16	9,50
	Std. Deviation	3,480	3,445	4,500
	% of Total Sum	51,0%	45,6%	50,4%
	% of Total N	48,7%	48,7%	48,7%
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	N	51	51	51
	Mean	15,24	15,18	8,57
	Std. Deviation	3,290	3,160	3,523
	% of Total Sum	21,1%	23,1%	20,0%
	% of Total N	21,4%	21,4%	21,4%
ΛΥΚΕΙΟ	N	71	71	71
	Mean	14,51	14,77	9,13
	Std. Deviation	4,510	3,972	4,965
	% of Total Sum	27,9%	31,3%	29,6%
	% of Total N	29,8%	29,8%	29,8%
Total	N	238	238	238
	Mean	15,50	14,07	9,19
	Std. Deviation	3,839	3,654	4,456
	% of Total Sum	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total N	100,0%	100,0%	100,0%

Προκειμένου να διαπιστωθεί, εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των διευθυντών σε κάθε κίνητρο, ανά σχολική βαθμίδα εφαρμόζουμε την ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Οι κατανομές των επιδόσεων των διευθυντών στα τρία κίνητρα ακολουθούν την κανονικότητα. Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων στις βαθμολογίες των διευθυντών στα τρία βασικά κίνητρα έδειξε πως το test-ANOVA μπορεί να εφαρμοστεί και στα τρία κίνητρα καθώς οι διακυμάνσεις στις βαθμολογίες των διευθυντών είναι ίσες και στις τρεις σχολικές βαθμίδες (πίνακας 22).

Πίνακας 22

Έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων στις βαθμολογίες των τριών κινήτρων

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
POWER	3,240	2	235	,052
AFFILIATION	1,564	2	235	,211
ACHIEVEMENT	2,391	2	235	,094

Η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης έδειξε πως οι μέσες βαθμολογίες των διευθυντών στις τρεις βαθμίδες εκπαίδευσης διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους μόνο στα δύο βασικά κίνητρα ACHIEVEMENT, $F(2,235)= 7,708$, $p=,001$ και AFFILIATION, $F(2,235)= 4,754$, $p=,009$ ενώ δεν υπάρχει διαφορά στο τρίτο βασικό κίνητρο POWER $F(2,235)= ,782$, $p=,459$ (πίνακας 23).

Πίνακας 23

ANOVA – Διαφορές μέσων όρων στις βαθμολογίες κινήτρων των διευθυντών ανά βαθμίδα εκπαίδευσης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
POWER	Between Groups	31,123	2	15,561	,782	,459
	Within Groups	4675,369	235	19,895		
	Total	4706,492	237			
AFFILIATION	Between Groups	135,857	2	67,929	4,754	,009
	Within Groups	3357,638	235	14,288		
	Total	3493,496	237			
ACHIEVEMENT	Between Groups	194,773	2	97,386	7,708	,001
	Within Groups	2969,013	235	12,634		
	Total	3163,786	237			

Επομένως δεχόμαστε την H3 μόνο για τα δύο κίνητρα nACH και nAFF, ότι δηλαδή υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές: α) στο κίνητρο nACH μεταξύ των διευθυντών Δημοτικών-Γυμνασίων, $p=,001$, Δημοτικών-Λυκείων, $p=,003$ ενώ μεταξύ διευθυντών Γυμνασίου-Λυκείου δεν υπάρχουν διαφορές ($p=,539$), β) στο κίνητρο nAFF μεταξύ των διευθυντών Δημοτικών - Λυκείων ($p=,003$) ενώ δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ διευθυντών Γυμνασίων-Λυκείων και διευθυντών Δημοτικών-Γυμνασίων (πίνακας 24). Για το κίνητρο nPOW απορρίπτουμε την H3 και δεχόμαστε ότι το κίνητρο αυτό των διευθυντών δε διαφέρει στατιστικά σημαντικά στις τρεις σχολικές βαθμίδες.

Πίνακας 24

Πολλαπλές συγκρίσεις μέσων όρων βαθμολογίας κινήτρων διευθυντών ανά σχολική βαθμίδα

LSD

Dependent Variable	(I)	(J) ΒΑΘΜΙΔΑ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
AFFILIATION	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	,997	,635	,118	-,25	2,25
		ΛΥΚΕΙΟ	1,726*	,570	,003	,60	2,85
	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	-,997	,635	,118	-2,25	,25
		ΛΥΚΕΙΟ	,728	,694	,295	-,64	2,10
	ΛΥΚΕΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	-1,726*	,570	,003	-2,85	-,60
		ΓΥΜΝΑΣΙΟ	-,728	,694	,295	-2,10	,64
ACHIEVEMENT	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	-2,021*	,597	,001	-3,20	-,84
		ΛΥΚΕΙΟ	-1,619*	,536	,003	-2,67	-,56
	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	2,021*	,597	,001	,84	3,20
		ΛΥΚΕΙΟ	,402	,652	,539	-,88	1,69
	ΛΥΚΕΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	1,619*	,536	,003	,56	2,67
		ΓΥΜΝΑΣΙΟ	-,402	,652	,539	-1,69	,88

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

5.5. Επίδραση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών στα Κίνητρα των Διευθυντών

Τα τεστ προσαρμογής στην κανονική κατανομή κατά Kolmogorov-Smirnov των επιδόσεων των διευθυντών και στα τρία κίνητρα, ως προς τους δημογραφικούς παράγοντες φύλο, οικογενειακή κατάσταση, κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου, κατοχή διδακτορικού τίτλου,

συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια, επιμόρφωση στη διοίκηση, επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες, πολύ καλή γνώση μίας και δύο ξένων γλωσσών, έδειξαν πως οι πληθυσμοί δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό τεστ Mann Whitney, για να εξεταστούν οι διαφορές στους μέσους όρους των επιδόσεων των διευθυντών για κάθε δημογραφικό στοιχείο ξεχωριστά. Δεν εντοπίστηκε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στα τρία κίνητρα των διευθυντών και επομένως απορρίπτουμε την H1 και δεχόμαστε πως τα παραπάνω δημογραφικά στοιχεία των διευθυντών δεν επηρεάζουν κανένα από τα βασικά τους κίνητρα nPOW, nACH, nAFF.

Για να εξεταστούν διαφορές στους μέσους όρους των επιδόσεων των διευθυντών στα τρία κίνητρα ως προς την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, τα έτη υπηρεσίας ως διευθυντής και τα έτη υπηρεσίας ως υποδιευθυντής, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Ο έλεγχος ισότητας των διακυμάνσεων των επιδόσεων των διευθυντών στα τρία κίνητρα ως προς τους παραπάνω παράγοντες έδειξε πως οι διακυμάνσεις δεν διαφέρουν ως προς κανέναν παράγοντα. Η ανάλυση διακύμανσης έδειξε πως δεν υπάρχουν διαφορές στους μέσους όρους των επιδόσεων ως προς τα τρία κίνητρα για κανέναν από τους παραπάνω παράγοντες εκτός από το κίνητρο nACH ως προς την ηλικία των διευθυντών $F(3, 234) = 3,211, p = ,024$ (πίνακας 25).

ANOVA Πίνακας 25

ANOVA – Διαφορές επιδόσεων διευθυντών στα τρία κίνητρα ως προς την ηλικία

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
POWER	Between Groups	122,410	3	40,803	2,083	,103
	Within Groups	4584,082	234	19,590		
	Total	4706,492	237			
AFFILIATION	Between Groups	34,225	3	11,408	,772	,511
	Within Groups	3459,271	234	14,783		
	Total	3493,496	237			
ACHIEVEMENT	Between Groups	125,110	3	41,703	3,211	,024
	Within Groups	3038,676	234	12,986		
	Total	3163,786	237			

Οι πολλαπλές συγκρίσεις των ηλικιακών κατηγοριών μεταξύ τους έδειξαν πως οι διευθυντές που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 46-50 ετών έχουν σημαντικά μικρότερη επίδοση στην nACH σε σχέση με αυτούς που ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες 51-55 ($p=,008$) και 56-60 ετών ($p=,011$). Επομένως απορρίπτουμε την H2 και δεχόμαστε πως τα έτη υπηρεσίας, τα έτη υπηρεσίας ως διευθυντής και τα έτη υπηρεσίας ως υποδιευθυντής, δεν επηρεάζουν κανένα από τα βασικά κίνητρα nPOW, nACH, nAFF. Για τον παράγοντα ηλικία, δεχόμαστε την H2 μόνο για τους διευθυντές που βρίσκονται μεταξύ 46-50 ετών, οι οποίοι έχουν σημαντικά χαμηλότερη nACH από τους διευθυντές που είναι πάνω από 50 ετών. Για τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές (πίνακας 26).

Πίνακας 26

Πολλαπλές συγκρίσεις M.O. στο κίνητρο nACH ως προς τις ηλικιακές ομάδες

LSD

Dependent Variable	(I) ΗΛΙΚΙΑ	(J) ΗΛΙΚΙΑ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
nACH	41-45	46-50	-,047	,863	,957	-1,75	1,65
		51-55	-1,443	,865	,097	-3,15	,26
		56-60	-1,573	,922	,089	-3,39	,24
	46-50	41-45	,047	,863	,957	-1,65	1,75
		51-55	-1,397*	,559	,013	-2,50	-,29
		56-60	-1,526*	,644	,019	-2,79	-,26
	51-55	41-45	1,443	,865	,097	-,26	3,15
		46-50	1,397*	,559	,013	,29	2,50
		56-60	-,129	,647	,842	-1,40	1,14
	56-60	41-45	1,573	,922	,089	-,24	3,39
		46-50	1,526*	,644	,019	,26	2,79
		51-55	,129	,647	,842	-1,14	1,40

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

5.6. Επίδραση Σχολικής Βαθμίδας & Φύλου στις επιδόσεις στο Τεστ Ηγεσίας

5.6.1. Διαφορές Επιδόσεων στο Τεστ Ηγεσίας CVLI ανά Σχολική Βαθμίδα και Φύλο

Προκειμένου να διαπιστωθεί, εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας CVLI ανά σχολική βαθμίδα εφαρμόζουμε την ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Ο έλεγχος κανονικότητας της κατανομής για τις επιδόσεις των διευθυντών στις τρεις βαθμίδες έδειξε ότι αυτές δεν αποκλίνουν από την κανονική κατανομή (πίνακας 27).

Πίνακας 27

Έλεγχος κανονικότητας της κατανομής επιδόσεων στο τεστ CVLI

ΣΧΟΛ. ΒΑΘΜΙΔΑ	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Score CVI ΔΗΜΟΤΙΚΟ	,062	113	,200 [*]	,960	113	,002
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	,089	50	,200 [*]	,985	50	,787
ΛΥΚΕΙΟ	,084	70	,200 [*]	,992	70	,936

a. Lilliefors Significance Correction *. This is a lower bound of the true significance.

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων στις βαθμολογίες των διευθυντών στις τρεις βαθμίδες εκπαίδευσης έδειξε πως το test-ANOVA μπορεί να εφαρμοστεί και στις τρεις βαθμίδες καθώς οι διακυμάνσεις στις βαθμολογίες των διευθυντών είναι ίσες και στις τρεις σχολικές βαθμίδες. Η ανάλυση διακύμανσης (πίνακας 28) έδειξε πως δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ CVLI ανά σχολική βαθμίδα, $F(2,230) = 2,130$, $p = ,121$. Απορρίπτουμε επομένως την ερευνητική υπόθεση H11 και δεχόμαστε ότι οι μέσοι όροι των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ CVLI δεν διαφέρουν μεταξύ των διευθυντών στις τρεις σχολικές βαθμίδες.

Πίνακας 28

ANOVA – Διαφορές επιδόσεων στο τεστ CVLI ανά σχ. βαθμίδα

Score CVI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	674,628	2	337,314	2,130	,121
Within Groups	36424,857	230	158,369		
Total	37099,485	232			

Το T-test δεν έδειξε διαφορά στις επιδόσεις ανδρών και γυναικών στο τεστ $t(231)=-,445, p=,657$.

5.6.2. Διαφορές Επιδόσεων στα Τέσσερα Αντικείμενα του CVLI ανά Σχ. Βαθμίδα & Φύλο

Προκειμένου να διαπιστωθεί, εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των διευθυντών στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ ηγεσίας CVLI ανά σχολική βαθμίδα (πίνακας 29), εφαρμόζουμε την ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης.

Πίνακας 29

Μέση βαθμολογία στα αντικείμενα του τεστ CVLI ανά σχολική βαθμίδα

ΣΧΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ		Διαπροσωπικές σχέσεις	Αλλαγή	Σταθερότητα	Αποτέλεσμα
ΔΗΜΟΤΙΚΟ	N	113	113	113	113
	Std. Deviation	3,179	4,439	4,085	3,959
	Mean	39,51	37,75	38,06	33,05
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	N	50	50	50	50
	Std. Deviation	3,354	3,912	4,103	4,515
	Mean	38,82	38,40	38,16	33,98
ΛΥΚΕΙΟ	N	70	70	70	70
	Std. Deviation	3,550	4,169	3,765	4,454
	Mean	38,74	38,43	39,27	35,86
Total	N	233	233	233	233
	Std. Deviation	3,338	4,246	4,015	4,386
	Mean	39,13	38,09	38,45	34,09

Ο έλεγχος κανονικότητας της κατανομής για τις επιδόσεις των διευθυντών στις τρεις βαθμίδες έδειξε ότι αυτές δεν αποκλίνουν από την κανονική κατανομή. Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων στις βαθμολογίες των διευθυντών στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ ηγεσίας CVLI, ανά σχολική βαθμίδα, έδειξε πως το test-ANOVA μπορεί να εφαρμοστεί και στις τρεις βαθμίδες, καθώς οι διακυμάνσεις στις βαθμολογίες των διευθυντών είναι ίσες (πίνακας 30).

Πίνακας 30*Έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων των επιδόσεων στα 4 αντικείμενα του τεστ CVLI*

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Διαπροσωπικές σχέσεις	,279	2	230	,757
Αλλαγή	1,247	2	230	,289
Σταθερότητα	,577	2	230	,562
Αποτέλεσμα	,746	2	230	,475

Η ανάλυση διακύμανσης έδειξε πως υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις επιδόσεις των διευθυντών στις τρεις σχολικές βαθμίδες μόνο στο αντικείμενο «Αποτέλεσμα», $F(2,230)=9,502$, $p=0$ (πίνακας 31).

Πίνακας 31*ANOVA – Διαφορές μέσων όρων στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ ηγεσίας CVLI ανά σχ. βαθμίδα*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Διαπροσωπικές σχέσεις	Between Groups	31,894	2	15,947	1,437	,240
	Within Groups	2552,982	230	11,100		
	Total	2584,876	232			
Αλλαγή	Between Groups	25,718	2	12,859	,712	,492
	Within Groups	4156,205	230	18,070		
	Total	4181,923	232			
Σταθερότητα	Between Groups	68,450	2	34,225	2,144	,119
	Within Groups	3671,129	230	15,961		
	Total	3739,579	232			
Αποτέλεσμα	Between Groups	340,690	2	170,345	9,502	,000
	Within Groups	4123,233	230	17,927		
	Total	4463,923	232			

Συγκεκριμένα, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο αντικείμενο «Αποτέλεσμα» μεταξύ των διευθυντών Δημοτικού-Λυκείου, $p=0$, Γυμνασίου-Λυκείου, $p=,017$, ενώ δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ διευθυντών Δημοτικού-Γυμνασίου, $p=,199$ (πίνακας 32).

Πίνακας 32

Πολλαπλές συγκρίσεις μέσων στο αντικείμενο «Αποτέλεσμα» ανά σχολική βαθμίδα

LSD

Dependent Variable	(I) ΣΧΟΛ. ΒΑΘΜΙΔΑ	(J) ΣΧΟΛ. ΒΑΘΜΙΔΑ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Αποτέλεσμα	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	-,927	,719	,199	-2,34	,49
		ΛΥΚΕΙΟ	-2,804*	,644	,000	-4,07	-1,54
	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	,927	,719	,199	-,49	2,34
		ΛΥΚΕΙΟ	-1,877*	,784	,017	-3,42	-,33
	ΛΥΚΕΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	2,804*	,644	,000	1,54	4,07
		ΓΥΜΝΑΣΙΟ	1,877*	,784	,017	,33	3,42

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Επομένως δεχόμαστε την ερευνητική υπόθεση H12 μόνο για το αντικείμενο του τεστ CVLI «Αποτέλεσμα», ενώ απορρίπτουμε την H12 για τα υπόλοιπα τρία επιμέρους αντικείμενα του τεστ: «Διαπροσωπικές σχέσεις», «Αλλαγή», «Σταθερότητα», στα οποία δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των διευθυντών των τριών βαθμίδων.

Ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis δεν έδειξε διαφορές επιδόσεων στα τέσσερα αντικείμενα για τα δύο φύλα (πίνακας 33).

Πίνακας 33

Διαφορές μέσων όρων στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ ηγεσίας CVLI ανά φύλο

	Διαπροσωπ.σχέσεις	Αλλαγή	Σταθερότητα	Αποτέλεσμα
Chi-Square	1,469	1,228	,030	,000
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,225	,268	,863	,998

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΦΥΛΟ

5.7 Προφίλ Παρακίνησης Διευθυντών

5.7.1. Ιεράρχηση των Προφίλ Παρακίνησης Διευθυντών

Με βάση τη βαθμολογία τους στα τρία βασικά κίνητρα οι διευθυντές κατηγοριοποιήθηκαν σε δώδεκα (12) βασικά προφίλ παρακίνησης, που δημιουργούνται από όλους τους δυνατούς συνδυασμούς των τριών κινήτρων (ανάλογα με τη σχετική ισχύ τους):

α) *Προφίλ παρακίνησης $nAFF > nPOW$* : Η ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη για εξουσία. Πρόκειται για το προφίλ παρακίνησης με τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης στους διευθυντές με ποσοστό 77,7%.

β) *Προφίλ παρακίνησης $nACH > nPOW$* : Η ανάγκη για επιτεύγματα είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη για εξουσία. Πρόκειται για το προφίλ παρακίνησης με τη 2^η μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης στους διευθυντές με ποσοστό 75,1%.

γ) *Προφίλ παρακίνησης $nAFF \& nACH > nPOW$* : Η ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση και η ανάγκη για επιτεύγματα είναι μεγαλύτερες από την ανάγκη για εξουσία. Πρόκειται για το προφίλ παρακίνησης με τη 3^η μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης στους διευθυντές με ποσοστό 65,7%.

δ) *Προφίλ παρακίνησης $nAFF > nACH$* : Η ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη για επιτεύγματα. Πρόκειται για το προφίλ παρακίνησης με την 4^η μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης στους διευθυντές με ποσοστό 55,8%.

ε) *Προφίλ παρακίνησης $nAFF > nPOW \& nACH$* : Η ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη για επιτεύγματα και μεγαλύτερη από την ανάγκη για

εξουσία. Πρόκειται για το προφίλ παρακίνησης με την 5^η μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης στους διευθυντές με ποσοστό 49,8%.

στ) *Προφίλ παρακίνησης $nACH > nAFF$* : Η ανάγκη για επιτεύγματα είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση. Πρόκειται για το προφίλ παρακίνησης με την 6^η μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης στους διευθυντές με ποσοστό 34,8%.

ζ) *Προφίλ παρακίνησης $nACH > nAFF$ & $nPOW$* : Η ανάγκη για επιτεύγματα είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση και μεγαλύτερη από την ανάγκη για εξουσία. Πρόκειται για το προφίλ παρακίνησης με την 7^η μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης στους διευθυντές με ποσοστό 30,0%.

η) *Προφίλ παρακίνησης $nPOW > nACH$* : Η ανάγκη για εξουσία είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη για επιτεύγματα. Πρόκειται για το προφίλ παρακίνησης με την 8^η στη σειρά συχνότητα εμφάνισης στους διευθυντές με ποσοστό 21,5%.

θ) *Προφίλ παρακίνησης $nPOW > nAFF$* : Η ανάγκη για εξουσία είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση. Πρόκειται για το προφίλ παρακίνησης με την 9^η συχνότητα εμφάνισης στους διευθυντές με ποσοστό 16,7%.

ι) *Προφίλ παρακίνησης $nPOW$ & $nAFF > nACH$* : Η ανάγκη για εξουσία και η ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση είναι μεγαλύτερες από την ανάγκη για επιτεύγματα. Πρόκειται για το προφίλ παρακίνησης με την 10^η συχνότητα εμφάνισης στους διευθυντές με ποσοστό 14,6%.

ια) *Προφίλ παρακίνησης $nPOW$ & $nACH > nAFF$* : Η ανάγκη για εξουσία και η ανάγκη για επιτεύγματα είναι μεγαλύτερες από την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση. Πρόκειται για το προφίλ παρακίνησης με την 11^η συχνότητα εμφάνισης στους διευθυντές με ποσοστό 11,6%.

ιβ) *Προφίλ παρακίνησης $nPOW > nACH$ & $nAFF$* : Η ανάγκη για εξουσία είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη για επιτεύγματα και μεγαλύτερη από την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση. Πρόκειται για το προφίλ παρακίνησης με την μικρότερη συχνότητα εμφάνισης στους διευθυντές με ποσοστό 9%. Στον πίνακα 34 (Παράρτημα) παρουσιάζονται, με φθίνουσα σειρά, τα 12 προφίλ παρακίνησης των διευθυντών ανά βαθμίδα εκπαίδευσης και οι σχετικές συχνότητες εμφάνισης του κάθε προφίλ.

5.7.2. Διαφορές στα Προφίλ Παρακίνησης Διευθυντών ανά Σχ. Βαθμίδα

Για να διαπιστωθεί, εάν υπάρχει διαφορά στη συχνότητα εμφάνισης των δώδεκα προφίλ παρακίνησης μεταξύ των 233 διευθυντών ανά σχολική βαθμίδα, εφαρμόστηκε ο στατιστικός έλεγχος χ^2 για ανεξαρτησία. Πέντε από τα έντεκα προφίλ των διευθυντών βρέθηκαν να διαφέρουν στατιστικά σημαντικά στις τρεις σχολικές βαθμίδες. Τα προφίλ παρακίνησης αυτά είναι τα εξής: α) *Προφίλ $nACH > nAFF$* , $\chi^2(2) = 15,474$, $p=0$, β) *Προφίλ $nACH > nAFF$ & $nPOW$* , $\chi^2(2) = 11,672$, $p=,003$, γ) *Προφίλ $nAFF > nACH$* , $\chi^2(2) = 22,733$, $p=0$, δ) *Προφίλ $nAFF > nPOW$ & $nACH$* , $\chi^2(2) = 13,167$, $p=,001$, ε) *Προφίλ $nAFF$ & $nPOW > nACH$* , $\chi^2(2) = 10,141$, $p=,006$. Επομένως, δεχόμαστε την H_4 μόνο για τα πέντε παραπάνω προφίλ, τα οποία εμφανίζουν διαφορές, ανά σχολική βαθμίδα, ενώ για τα υπόλοιπα έξι προφίλ παρακίνησης απορρίπτουμε την H_4 και δεχόμαστε ότι τα προφίλ δεν διαφέρουν σημαντικά σε κάθε βαθμίδα (πίνακας 35).

Για να ελεγχθεί, μεταξύ των διευθυντών ποιών βαθμίδων ακριβώς υπάρχουν διαφορές, εφαρμόστηκε η λογιστική παλινδρόμηση, η οποία έδειξε τις εξής διαφορές: Τα προφίλ *$nACH > nAFF$ και $nACH > nAFF$ & $nPOW$* εμφανίζονται σημαντικά συχνότερα σε διευθυντές του Λυκείου και Γυμνασίου σε σχέση με τους διευθυντές Δημοτικού, ενώ η συχνότητα εμφάνισης δε διαφέρει σημαντικά μεταξύ διευθυντών Γυμνασίου και Λυκείου. Τα προφίλ *$nAFF > nACH$, $nAFF > nPOW$ & $nACH$ και $nAFF$ & $nPOW > nACH$* εμφανίζονται σημαντικά συχνότερα στους διευθυντές των Δημοτικών σε σχέση με τους διευθυντές των Λυκείων και Γυμνασίων, ενώ δεν διαφέρουν μεταξύ διευθυντών Γυμνασίου και Λυκείου (βλ. παράρτημα, πίνακες 54,55,56,57). Σε όλους τους παραπάνω ελέγχους το επίπεδο σημαντικότητας ήταν $\alpha=0,05$.

Πίνακας 35				
Σχέση προφίλ παρακίνησης των διευθυντών και σχολικής βαθμίδας				
	Pearson Chi-Square			
	Value	df	Asymp. Sig.(2-sided)	Cell's minimum expected count
Προφίλ nPOW>nAFF *	1,964	2	,375	8,37
Σχολική βαθμίδα	a			
Προφίλ nAFF>nPOW *	,725 ^a	2	,696	11,16
Σχολική βαθμίδα				
Προφίλ nPOW>nACH *	3,734	2	,155	10,73
Σχολική βαθμίδα	a			
Προφίλ nACH>nAFF *	15,47	2	,000	17,38
Σχολική βαθμίδα	4 ^a			
Προφίλ nACH>nPOW *	2.850	2	,241	12,45
Σχολική βαθμίδα	a			
Προφίλ nAFF>nACH *	22,73	2	,000	22,10
Σχολική βαθμίδα	3 ^a			
Προφίλ nPOW & ACH>nAFF *	1,665	2	,435	5,79
Σχολική βαθμίδα	a			
Προφίλ nACH>nAFF& nPOW *	11,67	2	,003	15,02
Σχολική βαθμίδα	2 ^a			
Προφίλ nAFF> nPOW&nACH *	13,16	2	,001	24,89
Σχολική βαθμίδα	7 ^a			
Προφίλ nAFF & ACH>nPOW *	2,002	2	,368	17,17
Σχολική βαθμίδα	a			
Προφίλ nPOW >nACH&nAFF *	1,055	2	,590	4,51
Σχολική βαθμίδα	a			
Προφίλ nAFF&nPOW>nACH *	10,14	2	,006	7,30
Σχολική βαθμίδα	1 ^a			
N of Valid Cases	233			

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

d. Not assuming the null hypothesis.

5.8. Παρακίνηση Διευθυντών & Επιδόσεις στο Τεστ Ηγεσίας CVLI

Οι συσχετίσεις των τριών κινήτρων των διευθυντών με τις επιδόσεις τους στο τεστ ηγεσίας CVLI έδειξαν πως: α) υπάρχει σημαντική, θετική, χαμηλή συσχέτιση των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας με το κίνητρο *nPOW*, Pearson Cor=,211, $p=,001$, και επομένως δεχόμαστε την ερευνητική υπόθεση *H5*, β) υπάρχει σημαντική, αρνητική, χαμηλή συσχέτιση των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας με το κίνητρο *nAFF*, Pearson Cor=-,176, $p=,007$, και επομένως δεχόμαστε την ερευνητική υπόθεση *H6*, γ) δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας με το κίνητρο *nACH*, Pearson Cor= ,071 $p=,283$ (πίνακας 36).

Πίνακας 36

Συσχετίσεις κινήτρων με επιδόσεις στο τεστ ηγεσίας CVLI

		AFFILIATION	POWER	ACHIEVEMENT	Score CVI
Επιδόσεις στο	Pearson Correlation	-,176**	,211**	,071	1
ΤΕΣΤ	Sig. (2-tailed)	,007	,001	,283	
CVLI	N	233	233	233	233

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5.8.1. Προφίλ Παρακίνησης *nPOW* > *nAFF* & Επιδόσεις στο Τεστ Ηγεσίας CVLI

Ο έλεγχος κανονικότητας κατανομής των πληθυσμών κατά Kolmogorov-Smirnov^a έδειξε πως οι κατανομές των τιμών των επιδόσεων των διευθυντών με προφίλ παρακίνησης *POW* > *nAFF* στο CVI test δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή, $p=,028 < \alpha=,05$, (πίνακας 37).

Πίνακας 37

Έλεγχος κανονικότητας κατανομής επιδόσεων διευθυντών με προφίλ POW > nAFF

Προφίλ nPOW>nAFF	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Score CVI ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	,037	194	,200*	,980	194	,007
ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	,150	39	,028	,946	39	,061

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Προκειμένου να διαπιστωθεί, εάν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους (πίνακας 38) των επιδόσεων στο τεστ ηγεσίας μεταξύ των διευθυντών με προφίλ παρακίνησης POW>nAFF και αυτών που δεν έχουν το προφίλ αυτό, χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό τεστ Mann-Whitney, το οποίο έδειξε πως οι διευθυντές, που είχαν το παραπάνω προφίλ, σημείωσαν σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο στο τεστ ηγεσίας, από τους διευθυντές χωρίς το προφίλ αυτό, Mann-Whitney U=2612,500, $p=,002$ και μας οδηγεί στην αποδοχή της ερευνητικής υπόθεσης H7 (πίνακας 39).

Πίνακας 38

Μέσοι όροι επιδόσεων στο τεστ ηγεσίας σε διευθυντές με προφίλ nPOW>nAFF

Προφίλ nPOW>nAFF	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Score CVI ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	194	110,97	21527,50
ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	39	147,01	5733,50
Total	233		

Πίνακας 39

Διαφορές μέσων όρων επιδόσεων στο τεστ ηγεσίας διευθυντών με προφίλ POW >nAFF

	Score CVI
Mann-Whitney U	2612,500
Wilcoxon W	21527,500
Z	-3,049
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002

a. Grouping Variable: Προφίλ nPOW>nAFF

5.8.2. Προφίλ Παρακίνησης $nPOW \& nACH > nAFF$ & Επιδόσεις στο Τεστ Ηγεσίας CVLI

Ο έλεγχος κανονικότητας κατανομής των πληθυσμών κατά Kolmogorov-Smirnov^a έδειξε πως οι κατανομές των τιμών των επιδόσεων των διευθυντών με το προφίλ παρακίνησης $nPOW \& nACH > nAFF$ και χωρίς αυτό, στο CVLI test, ακολουθούν την κανονική κατανομή, $p = ,200 > \alpha = ,05$. (πίνακας 40).

Πίνακας 40

Έλεγχος κανονικότητας κατανομής

Προφίλ $nPOW \& nACH > nAFF$		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Score CVI	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	,037	206	,200*	,981	206	,007
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	,128	27	,200*	,954	27	,274

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Οι διακυμάνσεις των πληθυσμών βρέθηκαν να μη διαφέρουν σημαντικά $p = ,025$ Προκειμένου να διαπιστωθεί, εάν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους (πίνακας 41) των επιδόσεων στο τεστ ηγεσίας μεταξύ των διευθυντών με προφίλ παρακίνησης $nPOW \& nACH > nAFF$ και αυτών που δεν έχουν το προφίλ αυτό, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό κριτήριο T-test, το οποίο έδειξε πως οι διευθυντές που είχαν το παραπάνω προφίλ, σημείωσαν σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο στο τεστ ηγεσίας, από τους διευθυντές χωρίς το προφίλ αυτό $t(231) = -2,257$, $p = ,025$ (πίνακας 42), γεγονός που μας οδηγεί στην αποδοχή της ερευνητικής υπόθεσης H8.

Πίνακας 41

Μέσοι όροι επιδόσεων στο τεστ CVLI των διευθυντών με $nPOW \& nACH > nAFF$

Προφίλ $nPOW \& nACH > nAFF$					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Score CVI	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	206	149,10	12,545	,874
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	27	154,89	12,463	2,399

Πίνακας 42

Διαφορές μέσων όρων επιδόσεων στο τεστ ηγεσίας των διευθυντών με POW & nACH > nAFF

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Score CVI	Equal variances assumed	,001	,981	-2,257	231	,025	-5,792	2,566	-10,847	-,737
	Equal variances not assumed			-2,269	33,289	,030	-5,792	2,553	-10,984	-,600

5.8.3. Προφίλ Παρακίνησης & Επίπεδα Επιδόσεων στο Τεστ Ηγεσίας CVLI

Προκειμένου να διερευνηθεί, εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση των έντεκα προφίλ παρακίνησης των 233 διευθυντών με τα τρία επίπεδα επίδοσης: χαμηλή-μέτρια-υψηλή επίδοση στο τεστ CVLI, χρησιμοποιήθηκε το τεστ χ^2 για ανεξαρτησία. Για τον έλεγχο αυτό έγινε κατηγοριοποίηση των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ CVLI σε τρία επίπεδα ως εξής: Χαμηλή επίδοση : 0-25 εκατοστημόριο, Μέτρια επίδοση: 26-75 εκατοστημόριο και Υψηλή επίδοση: 76-100 εκατοστημόριο. Οι συχνότητες και τα ποσοστά των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας CVLI φαίνονται στον πίνακα 43.

Πίνακας 43

Συχνότητες στα 3 επίπεδα επίδοσης στο τεστ ηγεσίας CVLI

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλή	66	28,3	28,3
	Μέτρια	106	45,5	73,8
	Υψηλή	61	26,2	100,0
	Total	233	100,0	

Τέσσερα από τα δώδεκα προφίλ των διευθυντών βρέθηκαν να σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τα τρία επίπεδα επιδόσεων στο τεστ CVLI: α) Προφίλ $nPOW > nAFF$, $\chi^2(2) = 9,867$, $p = ,007$, β) Προφίλ $nAFF > nPOW$, $\chi^2(2) = 9,043$, $p = ,011$, γ) Προφίλ $nPOW \& nACH > nAFF$, $\chi^2(2) = 7,659$, $p = ,022$, δ) Προφίλ $nAFF \& nACH > nPOW$, $\chi^2(2) = 8,150$, $p = ,017$, (πίνακας 44).

Πίνακας 44				
Σχέση προφίλ παρακίνησης διευθυντών με επιδόσεις στο τεστ CVLI				
Προφίλ παρακίνησης * Επιδόσεις στο τεστ CVLI	Pearson Chi-Square			
	Value	df	Asymp. Sig.(2-sided)	Cell's minimum expected count
$nPOW > nAFF$	9,867 ^a	2	,007	10,21
$nAFF > nPOW$	9,043 ^a	2	,011	13,61
$nPOW > nACH$	,840 ^a	2	,657	13,09
$nACH > nAFF$	3,608 ^a	2	,165	21,21
$nACH > nPOW$	1,866 ^a	2	,393	15,18
$nAFF > nACH$	2,288 ^a	2	,319	26,97
$nPOW > nACH \& nAFF$	1,988 ^a	2	,381	5,50
$nPOW \& nACH > nAFF$	7,659 ^a	2	,022	7,07
$nACH > nAFF \& nPOW$	3,720 ^a	2	,156	18,33
$nAFF > nPOW \& nACH$	3,612 ^a	2	,164	30,37
$nAFF \& ACH > nPOW$	8,150 ^a	2	,017	20,94
$nAFF \& nPOW > nACH$	1,057 ^a	2	,590	8,90

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5

Πίνακας 45				
Συχνότητα εμφάνισης των 4 προφίλ παρακίνησης ανά επίπεδο επίδοσης				
Προφίλ παρακίνησης	Επίπεδα επίδοσης στο τεστ CVLI			
	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή	Σύνολο
$nPOW > nAFF$	7	14	18	39
Σχετική συχνότητα	10,6	13,2	29,5	16,7
$nAFF > nPOW$	54	88	39	181
Σχετική συχνότητα	81,8	83,0	63,9	77,7
$nPOW \& nACH > nAFF$	5	9	13	27
Σχετική συχνότητα	7,6	8,5	21,3	11,6
Προφίλ $nAFF \& nACH > nPOW$	46	76	31	153
Σχετική συχνότητα	69,7	71,7	50,8	65,7
Σύνολα, N	66	106	61	233

Για να ελεγχθεί, με ποιά ακριβώς επίπεδα επιδόσεων στο τεστ CVLI σχετίζονται τα τέσσερα προφίλ παρακίνησης των διευθυντών, εφαρμόστηκε η λογιστική παλινδρόμηση. Εντοπίστηκαν οι εξής διαφορές:

Οι διευθυντές που είχαν τα προφίλ παρακίνησης $nPOW > nAFF$ και $nPOW \& nACH > nAFF$, είχαν στατιστικά σημαντικά υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης στο επίπεδο υψηλών επιδόσεων στο τεστ CVLI, σε σχέση με τα άλλα δύο επίπεδα επίδοσης (χαμηλή-μέτρια επίδοση), έναντι όσων διευθυντών δεν είχαν αυτά τα προφίλ.

Οι διευθυντές με τα προφίλ παρακίνησης $nAFF > nPOW$ και $nAFF \& nACH > nPOW$ είχαν: α) στατιστικά σημαντικά, υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης στο επίπεδο χαμηλών επιδόσεων στο τεστ CVLI σε σχέση με το επίπεδο υψηλών επιδόσεων, έναντι όσων διευθυντών δεν είχαν αυτά τα προφίλ, β) στατιστικά σημαντικά, υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης στο επίπεδο μέτριων επιδόσεων στο τεστ CVLI σε σχέση με το επίπεδο υψηλών επιδόσεων, έναντι όσων διευθυντών δεν είχαν αυτά τα προφίλ, γ) δεν βρέθηκαν διαφορές στη συχνότητα εμφάνισης των παραπάνω προφίλ μεταξύ των επιπέδων χαμηλής και μέτριας επίδοσης στο τεστ CVLI.

Επομένως, δεχόμαστε την ερευνητική υπόθεση H9, ότι τα προφίλ $nPOW > nAFF$ και $nPOW \& nACH > nAFF$ σχετίζονται με υψηλές επιδόσεις στο τεστ ηγεσίας CVLI. Δεχόμαστε επίσης την ερευνητική υπόθεση H10, ότι τα προφίλ παρακίνησης $nPOW > nAFF$ και $nPOW \& nACH > nAFF$ σχετίζονται με χαμηλές και μέτριες επιδόσεις στο τεστ ηγεσίας CVLI.

5.9. Διαφορές Επιδόσεων Διευθυντών με τα Προφίλ Παρακίνησης, που Σχετίζονται με την Αποτελεσματική Ηγεσία, στα Τέσσερα Αντικείμενα του Τεστ CVLI

Προκειμένου να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσων όρων στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ ηγεσίας CVLI, των διευθυντών με τα προφίλ παρακίνησης που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία, έναντι εκείνων που δεν έχουν το συγκεκριμένο προφίλ, εφαρμόζουμε την ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Οι επιδόσεις των διευθυντών στα τέσσερα αντικείμενα αποκλίνουν από την κανονική κατανομή, όπως έδειξαν τα τεστ κανονικότητας της κατανομής και για τα τέσσερα προφίλ παρακίνησης. Για τη σύγκριση

των μέσων όρων των επιδόσεων χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό τεστ Mann-Whitney, το οποίο έδειξε τα παρακάτω αποτελέσματα:

α) Διαφορές επιδόσεων διευθυντών με Προφίλ nPOW > nAFF

Οι διευθυντές με το προφίλ nPOW > nAFF είχαν σημαντική διαφορά μέσων όρων στις βαθμολογίες που σημείωσαν στα αντικείμενα «Αλλαγή» ($p=,006$), «Σταθερότητα» ($p=,003$), «Αποτέλεσμα» ($p=0$), ενώ δεν εμφάνισαν σημαντική διαφορά στο αντικείμενο «Διαπροσωπικές σχέσεις» ($p=,555$), έναντι των διευθυντών χωρίς το προφίλ αυτό (πίνακας 47).

Πίνακας 47

Διαφορές μέσων όρων στη βαθμολογία διευθυντών με προφίλ nPOW>nAFF για κάθε αντικείμενο

	Διαπρ/κές σχέσεις	Αλλαγή	Σταθερότητα	Αποτέλεσμα
Mann-Whitney U	3557,500	2724,500	2638,000	2170,500
Wilcoxon W	4337,500	21639,500	21553,000	21085,500
Z	-,590	-2,764	-2,989	-4,209
Asymp. Sig. (2-tailed)	,555	,006	,003	,000

a. Grouping Variable: Προφίλ nPOW>nAFF

Πίνακας 46

Μέση βαθμολογία διευθυντών με προφίλ nPOW>nAFF ανά αντικείμενο

Προφίλ nPOW>nAFF		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Διαπροσωπικές σχέσεις	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	194	118,16	22923,50
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	39	111,22	4337,50
	Total	233		
Αλλαγή	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	194	111,54	21639,50
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	39	144,14	5621,50
	Total	233		
Σταθερότητα	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	194	111,10	21553,00
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	39	146,36	5708,00
	Total	233		
Αποτέλεσμα	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	194	108,69	21085,50
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	39	158,35	6175,50
	Total	233		

β) Διαφορές επιδόσεων διευθυντών με Προφίλ nPOW & nACH > nAFF

Οι διευθυντές με το προφίλ nPOW & nACH > nAFF είχαν σημαντική διαφορά μέσω των όρων στις βαθμολογίες που σημείωσαν στα αντικείμενα «Σταθερότητα» ($p=,005$) και «Αποτέλεσμα» ($p=0$), ενώ δεν εμφάνισαν σημαντική διαφορά στο αντικείμενο «Διαπροσωπικές σχέσεις» ($p=,411$) και «Αλλαγή» ($p=,084$), έναντι των διευθυντών χωρίς το προφίλ αυτό (πίνακας 49).

Πίνακας 49

Διαφορές μ. όρων στη βαθμολογία διευθυντών με προφίλ nPOW&nACH>nAFF για κάθε αντικείμενο

	Διαπρ/κές σχέσεις	Αλλαγή	Σταθερότητα	Αποτέλεσμα
Mann-Whitney U	2511,500	2214,500	1851,000	1519,500
Wilcoxon W	2889,500	23535,500	23172,000	22840,500
Z	-,822	-1,725	-2,832	-3,841
Asymp. Sig. (2-tailed)	,411	,084	,005	,000

a. Grouping Variable: Προφίλ nPOW & nACH>nAFF

Πίνακας 48

Μέση βαθμολογία διευθυντών με προφίλ nPOW & nACH > nAFF ανά αντικείμενο

Προφίλ nPOW & nACH>nAFF	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Διαπροσωπικές σχέσεις ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	206	118,31	24371,50
ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	27	107,02	2889,50
Total	233		
Αλλαγή ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	206	114,25	23535,50
ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	27	137,98	3725,50
Total	233		
Σταθερότητα ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	206	112,49	23172,00
ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	27	151,44	4089,00
Total	233		
Αποτέλεσμα ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	206	110,88	22840,50
ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	27	163,72	4420,50
Total	233		

γ) Διαφορές επιδόσεων διευθυντών με Προφίλ $nAFF > nPOW$

Οι διευθυντές με το προφίλ $nAFF > nPOW$ είχαν σημαντική διαφορά μέσω των όρων στις βαθμολογίες που σημείωσαν στα αντικείμενα «Αλλαγή» ($p = ,008$) «Σταθερότητα» ($p = ,024$) και «Αποτέλεσμα» ($p = 0$), ενώ δεν εμφάνισαν σημαντική διαφορά στο αντικείμενο «Διαπροσωπικές σχέσεις» ($p = ,322$), έναντι των διευθυντών χωρίς το προφίλ αυτό (πίνακας 51).

Πίνακας 51

Διαφορές μ. όρων στη βαθμολογία διευθυντών με προφίλ $nAFF > nPOW$ αντικείμενο του τεστ CVLI

	Διαπρ/κές σχέσεις	Αλλαγή	Σταθερότητα	Αποτέλεσμα
Mann-Whitney U	4283,500	3568,500	3739,000	3020,000
Wilcoxon W	5661,500	20039,500	20210,000	19491,000
Z	-,991	-2,663	-2,263	-3,946
Asymp. Sig. (2-tailed)	,322	,008	,024	,000

a. Grouping Variable: Προφίλ $nAFF > nPOW$

Πίνακας 50

Μέση βαθμολογία διευθυντών με προφίλ $nAFF > nPOW$ ανά αντικείμενο του τεστ CVLI

	Προφίλ $nAFF > nPOW$	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Διαπροσωπικές σχέσεις	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	52	108,88	5661,50
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	181	119,33	21599,50
	Total	233		
Αλλαγή	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	52	138,88	7221,50
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	181	110,72	20039,50
	Total	233		
Σταθερότητα	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	52	135,60	7051,00
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	181	111,66	20210,00
	Total	233		
Αποτέλεσμα	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	52	149,42	7770,00
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	181	107,69	19491,00
	Total	233		

δ) Διαφορές επιδόσεων διευθυντών με Προφίλ nAFF & nACH > nPOW

Οι διευθυντές με το προφίλ nAFF & nACH > nPOW είχαν σημαντική διαφορά μέσων όρων στις βαθμολογίες που σημείωσαν στα αντικείμενα «Αλλαγή» ($p=,049$) «Σταθερότητα» ($p=,009$) και «Αποτέλεσμα» ($p=0$), ενώ δεν εμφάνισαν σημαντική διαφορά στο αντικείμενο «Διαπροσωπικές σχέσεις» ($p=,575$), έναντι των διευθυντών χωρίς το προφίλ αυτό (πίνακας 53).

Πίνακας 53

Διαφορές μ. όρων στη βαθμολογία διευθυντών με προφίλ nAFF&nACH>nPOW ανά αντικείμενο του τεστ CVLI^a

	Διαπρ/κές σχέσεις	Αλλαγή	Σταθερότητα	Αποτέλεσμα
Mann-Whitney U	5847,000	5160,500	4852,000	4320,500
Wilcoxon W	9087,000	16941,500	16633,000	16101,500
Z	-,561	-1,970	-2,603	-3,693
Asymp. Sig. (2-tailed)	,575	,049	,009	,000

a. Grouping Variable: Προφίλ nAFF & nACH>nPOW

Πίνακας 52

Μέση βαθμολογία διευθυντών με προφίλ nAFF&nACH> nPOW ανά αντικείμενο του τεστ CVLI

Προφίλ nAFF & nACH>nPOW		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Διαπροσωπικές σχέσεις	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	80	113,59	9087,00
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	153	118,78	18174,00
	Total	233		
Αλλαγή	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	80	128,99	10319,50
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	153	110,73	16941,50
	Total	233		
Σταθερότητα	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	80	132,85	10628,00
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	153	108,71	16633,00
	Total	233		
Αποτέλεσμα	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	80	139,49	11159,50
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	153	105,24	16101,50
	Total	233		

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, για τις επιδόσεις των διευθυντών με τα προφίλ παρακίνησης: α) $nPOW > nAFF$, β) $nAFF > nPOW$ γ) $nAFF \& nACH > nPOW$, δεχόμαστε την ερευνητική υπόθεση H13 ότι δηλαδή οι επιδόσεις τους διαφέρουν σημαντικά στα τρία από τα τέσσερα αντικείμενα του τεστ: «Αλλαγή», «Σταθερότητα», «Αποτέλεσμα», ενώ για τους ίδιους διευθυντές απορρίπτουμε την H13, όσον αφορά τις επιδόσεις τους αντικείμενο «Διαπροσωπικές σχέσεις», και δεχόμαστε ότι δεν διαφέρουν σημαντικά στο αντικείμενο αυτό.

Για τις επιδόσεις των διευθυντών με το προφίλ παρακίνησης: $nPOW \& nACH > nAFF$, δεχόμαστε την ερευνητική υπόθεση H13, ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στα αντικείμενα «Σταθερότητα», «Αποτέλεσμα», ενώ απορρίπτουμε την H13 για τις επιδόσεις των ίδιων διευθυντών στα αντικείμενα: «Διαπροσωπικές σχέσεις» και «Αλλαγή» και δεχόμαστε ότι δεν διαφέρουν σημαντικά στα αντικείμενα αυτά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

6.1. Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών του Δείγματος

Το ποσοστό πλήρους ανταπόκρισης των διευθυντών και των τριών βαθμίδων εκπαίδευσης στην έρευνα, ήταν 13,22% επί του συνόλου 1762 διευθυντών Δημοτικών, Γυμνασίων και Λυκείων του νομού Αττικής. Το ποσοστό αυτό δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρό, αφού τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε όλο τον πληθυσμό και δεν είναι επί του συνόλου κάποιου δείγματος που προέκυψε από τυχαία δειγματοληψία. Επομένως, τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να γενικευτούν με ασφάλεια για το σύνολο των διευθυντών Δημοτικών, Γυμνασίων και Λυκείων του Νομού Αττικής.

Οι μισοί περίπου διευθυντές, που συμμετείχαν στην έρευνα, ήταν διευθυντές Δημοτικών σχολείων ενώ τη μικρότερη συμμετοχή είχαν οι διευθυντές Γυμνασίου. Οι περισσότεροι διευθυντές (61,4%) ήταν άνδρες μέσης ηλικίας (46 έως 55 ετών), γεγονός που καταδεικνύει

ότι οι άνδρες έχουν εμφανώς μεγαλύτερη παρουσία στις θέσεις στελεχών της εκπαίδευσης από ό,τι οι γυναίκες.

Όσον αφορά την προϋπηρεσία των διευθυντών, περίπου τα δύο τρίτα αυτών είχαν αρκετά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση (21 έως 30 έτη), αλλά δεν είχαν μεγάλη προϋπηρεσία ως διευθυντές (0 έως 5 έτη) ή ως υποδιευθυντές (0 έως 5 έτη).

Όσον αφορά τα τυπικά προσόντα, το ένα τρίτο των διευθυντών κατείχε δεύτερο πτυχίο, οι μισοί διευθυντές κατείχαν μεταπτυχιακό και το 15,5% διδακτορικό δίπλωμα. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός της έλλειψης ειδικών προσόντων στη διοίκηση (μόνο το 9,4% των διευθυντών κατείχε μεταπτυχιακό στη διοίκηση) ή κάποιας επιμόρφωσης σχετική με τη διοίκηση στους διευθυντές σχολικών μονάδων (μόνο το 29,6% των διευθυντών είχε κάποια επιμόρφωση στη διοίκηση). Η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών είχε επιμορφωθεί στις νέες τεχνολογίες, γεγονός αναμενόμενο, καθώς η διαδικασία συμμετοχής τους στην έρευνα ήταν αποκλειστικά με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων (e-mail και ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια). Τέλος, το 63,5% κατείχε πτυχίο ξένης γλώσσας ενώ το 17,6% κατείχε πτυχίο και δεύτερης ξένης γλώσσας.

6.2. Ανάλυση Βασικών Κινήτρων των Διευθυντών

Το κίνητρο της ανάγκης για εξουσία (nPOW) είναι το μικρότερο σε ισχύ κίνητρο για όλους τους σχολικούς διευθυντές, χωρίς αυτό να διαφέρει σημαντικά στους διευθυντές των τριών σχολικών βαθμίδων. Η ανάγκη για εξουσία είναι ένα συνεχές ενδιαφέρον του ατόμου να έχει επιρροή σε άλλους ανθρώπους (ίσως και σε πράγματα) και να επηρεάζει τα συναισθήματα και στη συμπεριφορά τους (McClelland, 1970, 1975b, McClelland and Burnham, 1976).

Το ισχυρότερο κίνητρο για τους διευθυντές Δημοτικού και Γυμνασίου είναι το κίνητρο για συναισθηματική σύνδεση (nAFF), το οποίο δεν διαφέρει μεταξύ των διευθυντών Δημοτικού-Γυμνασίου, αλλά διαφέρει σημαντικά μεταξύ διευθυντών Δημοτικού-Λυκείου. Η ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση είναι η επιθυμία για τη δημιουργία, διατήρηση και ανανέωση θετικών συναισθηματικών σχέσεων με άλλο ή άλλα άτομα (Atkinson, Heyns, & Veroff, 1954).

Η ανάγκη για επιτεύγματα είναι το ισχυρότερο κίνητρο για τους διευθυντές Λυκείου, το οποίο δε διαφέρει μεταξύ διευθυντών Γυμνασίου-Λυκείου, αλλά διαφέρει σημαντικά μεταξύ διευθυντών Δημοτικού-Λυκείου και Δημοτικού-Γυμνασίου. Η ανάγκη για επιτεύγματα είναι η επιθυμία του ατόμου για άντληση ικανοποίησης μέσω της προσπάθειας βελτίωσης των πραγμάτων και επίτευξης αποτελεσμάτων.

6.3. Επίδραση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών στα Κίνητρα των Διευθυντών

Κανένα από τα βασικά κίνητρα (nPOW, nACH, nAFF) δεν διαφέρει σημαντικά στους διευθυντές λόγω διαφορών στο: φύλο, οικογενειακή κατάσταση, κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου, κατοχή διδακτορικού τίτλου, συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια, επιμόρφωση στη διοίκηση, επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες, πολύ καλή γνώση μίας και δύο ξένων γλωσσών. Ομοίως, τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, τα έτη υπηρεσίας ως διευθυντής και τα έτη υπηρεσίας ως υποδιευθυντής, δεν επιδρούν σε κανένα από τα τρία κίνητρα. Βρέθηκε μόνο πως οι διευθυντές που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 46-50 ετών έχουν σημαντικά μικρότερη επίδοση στο κίνητρο nACH, σε σχέση με αυτούς που ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες άνω των 50 ετών.

6.4. Ανάλυση Επιδόσεων Διευθυντών στο Τεστ Ηγεσίας CVLI

Οι διευθυντές Λυκείου σημείωσαν συνολικά τις υψηλότερες βαθμολογίες στο τεστ ηγεσίας, με μέσο όρο που δεν διαφέρει σημαντικά από τους διευθυντές Γυμνασίου και από τους διευθυντές Δημοτικού. Οι τελευταίοι είχαν το μικρότερο μέσο όρο στο τεστ, ο οποίος δεν διέφερε σημαντικά από τις άλλες δύο βαθμίδες. Αυτό σημαίνει πως οι διευθυντές των τριών σχολικών βαθμίδων είχαν μια σχετική ομοιογένεια ως προς τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας στα σχολεία τους.

Όσον αφορά τις επί μέρους βαθμολογίες στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ: «Διαπροσωπικές σχέσεις», «Αλλαγή», «Σταθερότητα» και «Αποτέλεσμα» βρέθηκε πως υπάρχουν σημαντικές διαφορές μόνο στο αντικείμενο «Αποτέλεσμα», μεταξύ των διευθυντών

Λυκείου και των διευθυντών Δημοτικού και Γυμνασίου, ενώ δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ διευθυντών Δημοτικού-Γυμνασίου. Αυτό σημαίνει πως οι διευθυντές Λυκείου ενδιαφέρονται περισσότερο από τους διευθυντές των άλλων βαθμίδων για τα αποτελέσματα της εργασίας των εκπαιδευτικών. Οι διευθυντές Λυκείου εντάσσουν σε μεγαλύτερο βαθμό στην καθημερινή ηγετική συμπεριφορά τους ενέργειες, όπως το να ενθαρρύνουν τη σκληρή δουλειά, να δίνουν έμφαση στην ταχύτητα και να επικεντρώνονται στον ανταγωνισμό, ώστε να παράγουν αποτελέσματα. Παράλληλα, φαίνεται να διατηρούν σε υψηλό επίπεδο τα υπόλοιπα τρία αντικείμενα «Διαπροσωπικές σχέσεις», «Αλλαγή», «Σταθερότητα». Το ενδιαφέρον των διευθυντών Λυκείου για επίτευξη αποτελεσμάτων και δημιουργία πιο ανταγωνιστικού κλίματος σε σχέση με τις άλλες βαθμίδες, ενισχύεται και από το γεγονός ότι κυρίαρχο κίνητρο των διευθυντών στο Λύκειο είναι το κίνητρο για επιτεύγματα. Οι διευθυντές αυτοί ικανοποιούνται μέσω των προσπαθειών τους για μια συνεχή βελτίωση των πραγμάτων και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Παρόλα αυτά το αντικείμενο «Αποτέλεσμα» παραμένει τελευταίο στο μέσο όρο επίδοσης των διευθυντών, τόσο του Λυκείου όσο και των υπόλοιπων βαθμίδων.

6.5. Ανάλυση Προφίλ Παρακίνησης Διευθυντών

Ανάλογα με τη σχετική ισχύ των τριών κινήτρων των διευθυντών σχηματίζονται δώδεκα συνδυασμοί, που αντιστοιχούν σε δώδεκα προφίλ παρακίνησης. Το κυρίαρχο προφίλ παρακίνησης μεταξύ των διευθυντών είναι το $nAFF > nPOW$, δηλαδή η ανάγκη τους για συναισθηματική σύνδεση είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη για εξουσία. Ακολουθεί το προφίλ $nACH > nPOW$, η ανάγκη τους για επιτεύγματα είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη για εξουσία και τρίτο το προφίλ $nAFF \& nACH > nPOW$, η ανάγκη τους για συναισθηματική σύνδεση και η ανάγκη τους για επιτεύγματα είναι μεγαλύτερες από την ανάγκη για εξουσία.

Στα προφίλ αυτά παρακίνησης με τη μεγαλύτερη συχνότητα στους σχολικούς διευθυντές, παρατηρούμε ότι το κίνητρο $nPOW$ υπάρχει σε μικρότερο βαθμό από τα άλλα δύο κίνητρα $nAFF$ και $nACH$. Οι περισσότερες διοικητικές θέσεις απαιτούν από το μάντζερ ανταγωνιστικότητα, προσπάθεια για επίδραση σε άλλα άτομα και λήψη δύσκολων αποφάσεων, που μπορεί να πληγώσουν τα συναισθήματα των άλλων. Όλα τα προηγούμενα είναι δύσκολο

να πραγματοποιηθούν από άτομα με υψηλή nAFF, αφού αυτό που επιδιώκουν κυρίως είναι να αποφεύγουν τις συγκρούσεις. Άτομα που προσπαθούν να αποφύγουν τις συγκρούσεις και την κριτική δεν είναι καλοί μάνατζερ και άτομα που έχουν σε υψηλό βαθμό την nAFF έχουν την τάση να αποτυγχάνουν στο μάνατζμεντ (McClelland & Burnham, 1976). Φυσικά ένας ελάχιστος βαθμός ενδιαφέροντος για τα συναισθήματα των υφισταμένων και μιας ποιοτικής συνεργασίας στις εργασιακές σχέσεις, φαίνεται πως είναι απαραίτητα για μια αξιοσημείωτη και αποτελεσματική ηγεσία (Litwin & Stringer, 1979). Ωστόσο, πιο επιρρεπείς στο να υποκύπτουν στις ανάγκες των άλλων είναι ακριβώς οι μάνατζερ που έχουν σε υψηλό βαθμό την nAFF και οι συνέπειες για μια αποτελεσματική ηγεσία είναι αρνητικές.

Από την άλλη πλευρά, οι διευθυντές με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα δεν είναι πιο αποτελεσματικοί από τους άλλους (McClelland, 1970, σελ. 164). Η εξήγηση σε αυτό είναι, πως η ανάγκη για επιτεύγματα είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς το άτομο, ενώ η αποτελεσματική ηγεσία έχει να κάνει με τα επιτεύγματα και την απόδοση ολόκληρης της ομάδας και του οργανισμού. Οι McClelland και Boyatzis (1982) βρήκαν πως ο συνδυασμός υψηλής nPOW και υψηλής nACH χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα σε διευθυντές μεσαίων διοικητικά θέσεων. Οι διευθυντές των σχολείων δεν εμφάνισαν σε μεγάλη συχνότητα το προφίλ αυτό, το οποίο σε σειρά εμφάνισης ήταν στην προτελευταία θέση με ποσοστό 11,6%.

Κατεβαίνοντας προς τα προφίλ παρακίνησης με τη μικρότερη συχνότητα εμφάνισης στους σχολικούς διευθυντές, παρατηρούμε ότι το κίνητρο nPOW είναι μεγαλύτερο από τα δύο άλλα κίνητρα ή τουλάχιστον μεγαλύτερο από το ένα τουλάχιστον εκ των δύο: $nPOW > nAFF$, $nPOW \& nAFF > nACH$, $nPOW \& nACH > nAFF$ και τελευταίο το $nPOW > nACH \& nAFF$. Οι McClelland και Boyatzis (1982) βρήκαν πως ο συνδυασμός υψηλής nPOW και χαμηλής nAFF χαρακτηρίζει μακροχρόνια επιτυχία σε υψηλόβαθμους διευθυντές. Η υψηλή ανάγκη για εξουσία είναι ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας για επιτυχημένη διοίκηση τουλάχιστον στο αντρικό φύλο. Οι διευθυντές με υψηλή ανάγκη για εξουσία επιθυμούν να επηρεάζουν τους άλλους και δεν τους ενδιαφέρει σε μεγάλο βαθμό το αν θα είναι αρεστοί στους άλλους ή όχι. Οι συχνότητα εμφάνισης του προφίλ παρακίνησης, όπου η ανάγκη για εξουσία είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση ($nPOW > nAFF$) στους σχολικούς διευθυντές είναι αρκετά χαμηλή, μόλις 9^η στη σειρά με ποσοστό 16,7%.

Από όλα τα εμφανιζόμενα προφίλ παρακίνησης βρέθηκε ότι ορισμένα προφίλ διαφέρουν σε συχνότητα εμφάνισης στις τρεις βαθμίδες. Συγκεκριμένα τα προφίλ $nACH > nAFF$ και $nACH > nAFF \& nPOW$ εμφανίζονται σημαντικά συχνότερα σε διευθυντές του Λυκείου και Γυμνασίου σε σχέση με τους διευθυντές Δημοτικού, ενώ η συχνότητα εμφάνισης δε διαφέρει σημαντικά μεταξύ διευθυντών Γυμνασίου και Λυκείου. Τα προφίλ $nAFF > nACH$, $nAFF > nPOW$ & $nACH$ και $nAFF \& nPOW > nACH$ εμφανίζονται σημαντικά συχνότερα στους διευθυντές των Δημοτικών σε σχέση με τους διευθυντές των Λυκείων και Γυμνασίων, ενώ δεν διαφέρουν μεταξύ διευθυντών Γυμνασίου και Λυκείου.

6.6. Επίδραση Προφίλ Παρακίνησης στην Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας

Οι συσχετίσεις των τριών βασικών κινήτρων των διευθυντών με τις επιδόσεις τους στο τεστ ηγεσίας CVLI έδειξαν πως υπάρχει σημαντική, θετική, χαμηλή συσχέτιση των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας με το κίνητρο $nPOW$, ενώ αντίθετα υπάρχει σημαντική, αρνητική, χαμηλή συσχέτιση των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας με το κίνητρο $nAFF$. Τέλος, δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας με το κίνητρο $nACH$. Βρέθηκε, επίσης, ότι οι διευθυντές με τα προφίλ παρακίνησης $POW > nAFF$ και $POW \& nACH > nAFF$, είχαν σημαντικά υψηλότερους μέσους όρους στο τεστ ηγεσίας, έναντι αυτών που δεν έχουν το προφίλ αυτό.

Τέσσερα από τα δώδεκα προφίλ των διευθυντών βρέθηκαν να σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τα τρία επίπεδα επιδόσεων (χαμηλή, μέτρια, υψηλή) στο τεστ CVLI. Οι διευθυντές, που είχαν τα προφίλ παρακίνησης $nPOW > nAFF$ και $nPOW \& nACH > nAFF$, είχαν στατιστικά σημαντικά υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης στο επίπεδο υψηλών επιδόσεων στο τεστ CVLI, σε σχέση με τα άλλα δύο επίπεδα επίδοσης (χαμηλή-μέτρια επίδοση), έναντι όσων διευθυντών δεν είχαν αυτά τα προφίλ. Τα συγκεκριμένα προφίλ παρακίνησης σχετίζονται με υψηλές επιδόσεις στο τεστ CVLI, υψηλή συμπεριφορική πολυπλοκότητα και υψηλή αποτελεσματικότητα ηγεσίας. Αυτό ενισχύει τα ευρήματα των McClelland και Boyatzis (1982), πως ο συνδυασμός υψηλής $nPOW$ και χαμηλής $nAFF$ χαρακτηρίζει μακροχρόνια επιτυχία σε

υψηλόβαθμους διευθυντές και ο συνδυασμός υψηλής nPOW και υψηλής nACH χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα σε διευθυντές μεσαίων διοικητικά θέσεων.

Οι διευθυντές με τα προφίλ παρακίνησης $nAFF > nPOW$ και $nAFF \& nACH > nPOW$ είχαν:

α) Στατιστικά σημαντικά, υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης στο επίπεδο χαμηλών επιδόσεων στο τεστ CVLI σε σχέση με το επίπεδο υψηλών επιδόσεων, έναντι όσων διευθυντών δεν είχαν αυτά τα προφίλ. β) Στατιστικά σημαντικά, υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης στο επίπεδο μέτριων επιδόσεων στο τεστ CVLI σε σχέση με το επίπεδο υψηλών επιδόσεων, έναντι όσων διευθυντών δεν είχαν αυτά τα προφίλ. Τα συγκεκριμένα προφίλ παρακίνησης σχετίζονται με χαμηλές επιδόσεις στο τεστ CVLI, χαμηλή συμπεριφορική πολυπλοκότητα και χαμηλή αποτελεσματικότητα ηγεσίας. γ) Δεν βρέθηκαν διαφορές στη συχνότητα εμφάνισης των παραπάνω προφίλ μεταξύ των επιπέδων χαμηλής και μέτριας επίδοσης στο τεστ CVLI. Αυτό ενισχύει τα ευρήματα των McClelland & Burnham (1976), που υποστηρίζουν ότι τα άτομα που προσπαθούν να αποφύγουν τις συγκρούσεις και την κριτική δεν είναι καλοί μάνατζερ και άτομα που έχουν σε υψηλό βαθμό την nAFF έχουν την τάση να αποτυγχάνουν στο μάνατζμεντ.

6.7. Επίδραση των Προφίλ Παρακίνησης, που Σχετίζονται με την Αποτελεσματική Ηγεσία, στις Επιδόσεις των Διευθυντών στα Τέσσερα Αντικείμενα του Τεστ Ηγεσίας CVLI

Οι διευθυντές με τα προφίλ παρακίνησης α) $nPOW > nAFF$, β) $nAFF > nPOW$ γ) $nPOW \& nACH > nAFF$, δ) $nAFF \& nACH > nPOW$, δεν είχαν σημαντικές διαφορές στις επιδόσεις τους στο αντικείμενο του τεστ CVLI «Διαπροσωπικές σχέσεις», έναντι όσων δεν είχαν τα παραπάνω προφίλ.

Σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν στα τρία από τα τέσσερα αντικείμενα του τεστ: «Αλλαγή», «Σταθερότητα», «Αποτέλεσμα». Συγκεκριμένα οι διευθυντές με τα προφίλ παρακίνησης: $nPOW > nAFF$ και $nPOW \& nACH > nAFF$ είχαν σημαντικά υψηλότερες επιδόσεις στα αντικείμενα «Σταθερότητα» και «Αποτέλεσμα» (ενώ διαφορές εμφανίστηκαν και στον τομέα «Αλλαγή» μόνο για το δεύτερο προφίλ) από τους διευθυντές, που δεν είχαν τα προφίλ

αυτά. Οι διευθυντές με προφίλ παρακίνησης $nAFF > nPOW$ και $nAFF \& nACH > nPOW$ είχαν σημαντικά χαμηλότερες επιδόσεις στα τρία από τα τέσσερα αντικείμενα του τεστ, «Αλλαγή», «Σταθερότητα», «Αποτέλεσμα», σε σχέση με τους διευθυντές εκείνους, που δεν είχαν τα προφίλ αυτά.

Τα παραπάνω δείχνουν ότι οι διευθυντές που διαθέτουν τα προφίλ παρακίνησης, τα οποία σχετίζονται με υψηλή αποτελεσματικότητα ηγεσίας ($nPOW > nAFF$ και $nPOW \& nACH > nAFF$), δεν έχουν σημαντικές διαφορές στην ηγετική συμπεριφορά τους, στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων με τους υφισταμένους τους. Οι διευθυντές αυτοί διατηρούν σε καλό επίπεδο της διαπροσωπικές του σχέσεις, δείχνοντας ενδιαφέρον για της ανάγκες των άλλων, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή και βοηθώντας της υφιστάμενούς τους στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Αυτό ενισχύει την άποψη, πως ένας ελάχιστος βαθμός ενδιαφέροντος για τα συναισθήματα των υφισταμένων και μιας ποιοτικής συνεργασίας στις εργασιακές σχέσεις φαίνεται πως είναι απαραίτητα για μια αξιοσημείωτη και αποτελεσματική ηγεσία (Litwin & Stringer, 1979).

Από την άλλη πλευρά, οι διευθυντές με τα αποτελεσματικά προφίλ παρακίνησης, σε αντίθεση με τους διευθυντές με τα προφίλ $nAFF > nPOW$ και $nAFF \& nACH > nPOW$, εμφανίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ηγετικές συμπεριφορές που:

- α) συντελούν στην οργανωσιακή σταθερότητα, όπως η διατήρηση του ελέγχου της λειτουργίας του σχολείου, το να βεβαιώνονται πως οι εκπαιδευτικοί κατανοούν της πολιτικές του σχολείου και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στις καθημερινές εργασίες, να εξασφαλίζουν την ακρίβεια και την ορθότητα στην εκτέλεση των εργασιών.
- β) επικεντρώνονται στα αποτελέσματα της εργασίας των εκπαιδευτικών όπως το να ενθαρρύνουν τη σκληρή δουλειά, να δίνουν έμφαση στην ταχύτητα και να επικεντρώνονται στον ανταγωνισμό, ώστε να παράγουν αποτελέσματα.
- γ) ενισχύουν την ανάγκη για αλλαγή με το να προβλέπουν της εξελισσόμενες ανάγκες των μαθητών και των γονέων τους, να ξεκινούν φιλόδοξα νέα προγράμματα και να εμπνέουν της εκπαιδευτικούς να δοκιμάζουν νέες πρακτικές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1. Συμπεράσματα – Προτάσεις

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προέκυψαν από το 13.22% περίπου, του συνόλου των διευθυντών του νομού Αττικής, ποσοστό που επιτρέπει με σχετικά ασφάλεια τη γενίκευση των συμπερασμάτων για το σύνολο των διευθυντών Δημοτικών, Γυμνασίων και Λυκείων του νομού. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν προήλθαν από ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς των διευθυντών, τόσο για τη διερεύνηση του προφίλ παρακίνησής τους, όσο και για τη διερεύνηση της πολυπλοκότητας της καθημερινής ηγετικής συμπεριφοράς τους και κατ' επέκταση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας τους.

Το προφίλ παρακίνησης των διευθυντών των δημόσιων σχολείων του νομού μελετήθηκε με βάση τη θεωρία των «Τριών Αναγκών» του D. McClelland (1961, 1990). Η συγκεκριμένη θεωρία αναγνωρίζει ατομικές διαφορές στην παρακίνηση και τις ανάγκες των ατόμων και προσφέρει σημαντική δυνατότητα πρόβλεψης για τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς, που οφείλεται στην παρακίνηση του ατόμου και των αποτελεσμάτων μιας τέτοιας συμπεριφοράς, δηλαδή τη σχέση μεταξύ του προφίλ παρακίνησης των διευθυντών και της αποτελεσματικότητάς τους. Η ολοφάνερη σύνδεση μεταξύ παρακίνησης και ηγεσίας στις μελέτες του McClelland, καθώς και το γεγονός ότι βασίζονται σε εμπειρική έρευνα με ποιοτικές μεθόδους, κάνει τη θεωρία κατάλληλη για τη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας των διευθυντών είναι μια σχετική έννοια και οι ορισμοί της αποτελεσματικής ηγεσίας διαφέρουν ανάλογα με το θεωρητικό μοντέλο που ακολουθεί ο κάθε ερευνητής. Στη μελέτη αυτή, η συμπεριφορική πολυπλοκότητα των διευθυντών χρησιμοποιήθηκε ως δείκτης αποτελεσματικότητας, σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών των Quinn και Rohrbaugh (1983). Το μοντέλο έχει ως αφετηρία του έναν ευρύτερο ορισμό της αποτελεσματικής ηγεσίας. Περιλαμβάνει πολλαπλές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας, αποδέχεται την αλληλεπίδραση της σκέψης και της συμπεριφοράς των ηγετών ανάλογα με την κάθε περίπτωση και απαιτεί πολλαπλές

συμπεριφορές από τους ηγέτες, προκειμένου να θεωρούνται αποτελεσματικοί, καθώς δεν υπάρχει ένα στυλ ηγεσίας που να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις περιστάσεις. Η αποτελεσματικότητα των ηγετών μπορεί να κριθεί από την εξέταση της πολυπλοκότητας της συμπεριφοράς τους, το βαθμό δηλαδή στον οποίο μπορούν να εμφανίζουν περισσότερες από ένα είδος συμπεριφοράς ανάλογα με την περίπτωση.

Σύμφωνα με έρευνες σε διάφορους οργανισμούς (Cummin 1967, Wainer & Rubin, 1969, Varga, 1975, Veroff, 1982, McClelland & Boyatzis, 1982), τα προφίλ παρακίνησης των διευθυντών, τα οποία συνδέονται με την αποτελεσματική ηγεσία σε μεσαίες και υψηλές διευθυντικές θέσεις, είναι δύο: α) Ο συνδυασμός υψηλής ανάγκης για εξουσία και χαμηλής ανάγκης για συναισθηματική σύνδεση ($nPOW > nAFF$) και β) ο συνδυασμός υψηλής ανάγκης για εξουσία, υψηλής ανάγκης για επιτεύγματα και χαμηλής ανάγκης για συναισθηματική σύνδεση ($nPOW \& nACH > nAFF$).

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν πως τα παραπάνω προφίλ παρακίνησης έχουν σημαντική επίδραση στην αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας και στον τομέα της σχολικής διοίκησης. Οι διευθυντές που εμφάνισαν τα προφίλ παρακίνησης $nPOW > nAFF$ και $nPOW \& nACH > nAFF$, είχαν σημαντικά υψηλότερους μέσους όρους στο τεστ ηγεσίας CVLI, έναντι των διευθυντών που είχαν διαφορετικά προφίλ παρακίνησης. Επιπλέον, οι διευθυντές που είχαν τα παραπάνω προφίλ παρακίνησης, είχαν στατιστικά σημαντικά υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης στο επίπεδο υψηλών επιδόσεων στο τεστ ηγεσίας CVLI σε σχέση με τα άλλα δύο επίπεδα επίδοσης (χαμηλή-μέτρια επίδοση), έναντι όσων διευθυντών δεν είχαν αυτά τα προφίλ. Τα συγκεκριμένα προφίλ παρακίνησης σχετίζονται με υψηλές επιδόσεις στο τεστ CVLI, υψηλή συμπεριφορική πολυπλοκότητα και υψηλή αποτελεσματικότητα ηγεσίας. Τέλος, υπάρχει σημαντική, θετική, χαμηλή συσχέτιση των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας με το κίνητρο $nPOW$.

Οι επιδόσεις των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας δεν είχαν σημαντικές διαφορές και στις τρεις σχολικές βαθμίδες. Ομοίως οι διευθυντές με τα προφίλ παρακίνησης α) $nPOW > nAFF$, β) $nPOW \& nACH > nAFF$, δεν είχαν σημαντικές διαφορές στις επιδόσεις τους στο επιμέρους αντικείμενο του τεστ CVLI «Διαπροσωπικές σχέσεις», έναντι όσων δεν είχαν τα παραπάνω προφίλ. Αυτό σημαίνει πως οι διευθυντές που διαθέτουν τα προφίλ παρακίνησης, τα οποία

σχετίζονται με υψηλή αποτελεσματικότητα ηγεσίας, δεν έχουν σημαντικές διαφορές στην ηγετική συμπεριφορά τους, στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων με τους υφισταμένους τους. Οι διευθυντές αυτοί διατηρούν σε καλό επίπεδο της διαπροσωπικές του σχέσεις, δείχνοντας ενδιαφέρον για της ανάγκες των άλλων, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή και βοηθώντας της υφιστάμενούς τους στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Αυτό ενισχύει την άποψη πως ένας ελάχιστος βαθμός ενδιαφέροντος για τα συναισθήματα των υφισταμένων και μιας ποιοτικής συνεργασίας στις εργασιακές σχέσεις φαίνεται πως είναι απαραίτητα για μια αξιοσημείωτη και αποτελεσματική ηγεσία (Litwin & Stringer, 1979).

Ένα μικρό μόνο ποσοστό των σχολικών διευθυντών (χωρίς σημαντική διαφορά μεταξύ σχολικών βαθμίδων) του νομού Αττικής είχαν τα δύο παραπάνω προφίλ παρακίνησης που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία. Συγκεκριμένα το προφίλ nPOW > nAFF είχε μόνο το 16,7% και το προφίλ nPOW & nACH > nAFF είχε μόνο το 11,6% των διευθυντών. Το κίνητρο της ανάγκης για εξουσία (nPOW) είναι σημαντικά μικρότερο σε ισχύ κίνητρο για όλους τους σχολικούς διευθυντές, χωρίς αυτό να διαφέρει σημαντικά στους διευθυντές των τριών σχολικών βαθμίδων.

Αντίθετα, το κυρίαρχο κίνητρο στους διευθυντές Δημοτικού και Γυμνασίου είναι το κίνητρο για συναισθηματική σύνδεση (nAFF), το οποίο διαφέρει σημαντικά μόνο μεταξύ διευθυντών Δημοτικού-Λυκείου. Οι περισσότερες διοικητικές θέσεις απαιτούν από το μάνατζερ ανταγωνιστικότητα, προσπάθεια για επίδραση σε άλλα άτομα και λήψη δύσκολων αποφάσεων που μπορεί να πληγώσουν τα συναισθήματα των άλλων. Όλα τα προηγούμενα είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν από άτομα με υψηλή nAFF, αφού αυτό που επιδιώκουν κυρίως είναι να αποφεύγουν τις συγκρούσεις. Άτομα, που προσπαθούν να αποφύγουν τις συγκρούσεις και την κριτική, δεν είναι καλοί μάνατζερ και άτομα, που έχουν σε υψηλό βαθμό την nAFF, έχουν την τάση να αποτυγχάνουν στο μάνατζμεντ (McClelland & Burnham, 1976). Αυτό οφείλεται στο ότι ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για τους άλλους ανθρώπους και θέλουν πολύ να διατηρούν καλές σχέσεις μαζί τους, ώστε δυσκολεύονται να πάρουν αποφάσεις, που μπορεί να είναι σκληρές για τους άλλους. Επίσης η επιτυχία στη διοίκηση εξαρτάται από την ίση και δίκαιη μεταχείριση όλων των υφισταμένων. Οι μάνατζερ δεν μπορούν να κάνουν πολλές εξαιρέσεις για χάρη των ατομικών αναγκών των υφισταμένων τους, χωρίς να δημιουργούν σε αυτούς την

αίσθηση της αδικίας. Πιο επιρρεπείς στο να υποκύπτουν στις ανάγκες των άλλων είναι, ακριβώς, οι μάνατζερ που έχουν σε υψηλό βαθμό την nAFF και οι συνέπειες για μια αποτελεσματική διοίκηση είναι αρνητικές.

Τέλος, η ανάγκη για επιτεύγματα είναι το ισχυρότερο κίνητρο για τους διευθυντές Λυκείου, το οποίο διαφέρει σημαντικά μόνο μεταξύ διευθυντών Δημοτικού-Λυκείου και Δημοτικού-Γυμνασίου. Όμως, ούτε η υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα συνδέεται από μόνη της με επιτυχημένους διευθυντές. Οι διευθυντές με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα δεν είναι πιο αποτελεσματικοί από τους άλλους. Η εξήγηση σε αυτό είναι πως η ανάγκη για επιτεύγματα είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς το άτομο ενώ η αποτελεσματική ηγεσία έχει να κάνει με τα επιτεύγματα και την απόδοση ολόκληρης της ομάδας και του οργανισμού (McClelland, 1970).

Εάν το ζητούμενο στη σχολική ηγεσία είναι η αποτελεσματικότητα του διευθυντή ηγέτη, είναι σαφές πλέον ότι πρέπει να δοθεί η ανάλογη βαρύτητα στο προφίλ παρακίνησης των διευθυντών. Η θεωρία των Τριών Αναγκών βρίσκει απόλυτη εφαρμογή και στη σχολική διοίκηση, όπως και σε πλήθος άλλων διοικητικών θέσεων σε διάφορους οργανισμούς. Αυτοί που επιζητούν την ποιότητα στην εκπαίδευση, θα πρέπει να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για την ύπαρξή της, μέσω της στελέχωσης των σχολείων με αποτελεσματικούς ηγέτες. Η στελέχωση των διευθυντικών θέσεων στα σχολεία είναι μια δύσκολη και υπεύθυνη εργασία. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, μεταξύ άλλων και το προφίλ παρακίνησης των υποψήφιων διευθυντών. Η διερεύνηση του προφίλ παρακίνησης με ειδικά σχεδιασμένα εργαλεία μπορεί να συνδράμει, ώστε να priμοδοτούνται τελικά εκείνοι οι υποψήφιοι με τα πιο αποτελεσματικά προφίλ, οι οποίοι έχουν και τις περισσότερες πιθανότητες να είναι στη συνέχεια αποτελεσματικοί.

Επιπλέον, η διερεύνηση του προφίλ παρακίνησης, εκτός από ένδειξη που μπορεί να βοηθήσει στη διαδικασία της επιλογής των διευθυντικών στελεχών, μπορεί να χρησιμεύσει και ως ένδειξη για μία περεταίρω εκπαίδευση των εν ενεργεία διευθυντών, οι οποίοι δεν έχουν, σε υψηλό βαθμό, την παρακίνηση που απαιτείται για μια αποτελεσματική σχολική ηγεσία. Υπάρχουν βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για τη στελέχωση διοικητικών θέσεων, όπως π.χ. οι προϋπολογιστικές-οικονομικές δεξιότητες και οι ικανότητες επικοινωνίας. Πολλές από

αυτές τις δεξιότητες είναι δυνατό να αποκτηθούν με κατάλληλη εκπαίδευση. Τα κίνητρα που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη και την αποτελεσματική λειτουργία ενός σχολείου, όπως το κίνητρο για επιτεύγματα και το κίνητρο για οργανωσιακή εξουσία, μπορούν επίσης να καλλιεργηθούν με την κατάλληλη εκπαίδευση (McClelland 1965b; McClelland and Winter 1969). Οι ερευνητές θεωρούν ότι τα κίνητρα αυτά μπορούν σε διαφορετικό βαθμό το καθένα να γίνουν πιο ισχυρά στο προφίλ παρακίνησης του ατόμου και να έχουν πιο καθοριστική επίδραση στη συμπεριφορά του.

Για να έχει αποτέλεσμα μια τέτοια εκπαίδευση όμως, πρέπει να γίνεται υπό συγκεκριμένες συνθήκες: α) οι διευθυντές να έχουν αρκετούς λόγους να πιστεύουν ότι πρέπει, ότι μπορούν και ότι τελικά θα αναπτύξουν αυτά τα κίνητρα, β) να καταλαβαίνουν τη σημασία των κινήτρων και να τα συνδέουν με πράξεις και συμπεριφορές της καθημερινής ζωής, γ) να κατανοούν ότι τα κίνητρα συνεισφέρουν σε μια βελτιωμένη αυτό-εικόνα, δ) να δεσμεύονται για την επίτευξη σταθερών στόχων που σχετίζονται με τα κίνητρα και να σημειώνουν πρόοδο σε αυτή την προσπάθεια, ε) να αισθάνεται υποστήριξη και σεβασμό από το περιβάλλον του, στ) να νοιώθουν ότι τα κίνητρα είναι σύμφωνα με τις βασικές πολιτιστικές τους αξίες, ζ) να δρουν σε ένα σύστημα, το οποίο επισημαίνει την ανάγκη αυτό-μόρφωσης του ατόμου ως σημαντική αξία για την ομάδα, η) να γνωρίζουν πως η απόκτηση του κινήτρου αποτελεί ενδεικτικό για τη συμμετοχή σε μια νέα ομάδα αναφοράς (McClelland 1965b; McClelland and Winter 1969).

Τέλος, η διερεύνηση του προφίλ παρακίνησης των εν ενεργεία σχολικών διευθυντών μπορεί να διευκολύνει τη στελέχωση των υψηλότερων διοικητικά θέσεων (π.χ. του Διευθυντή Εκπαίδευσης), με επιλογή ατόμων που έχουν σε πολύ υψηλό βαθμό τα προφίλ που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας.

7.2. Περιορισμοί

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς των διευθυντών, γεγονός που καθιστά τα αποτελέσματα υποκειμενικά, ειδικά όσον αφορά τη διερεύνηση της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας των διευθυντών. Μελλοντική έρευνα στο πεδίο αυτό θα μπορούσε να συμπεριλάβει επιπλέον, παρόμοια ερωτηματολόγια για την ηγετική

συμπεριφορά του διευθυντή, τα οποία θα συμπληρώνονται τόσο από τους υποδιευθυντές, τους άμεσους συνεργάτες του διευθυντή, όσο και από τους υφιστάμενούς του εκπαιδευτικούς. Με τον τρόπο αυτό, είναι δυνατόν να συλλεχθούν πιο αντικειμενικά στοιχεία για τη συμπεριφορική πολυπλοκότητα και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του διευθυντή, η οποία μπορεί να βαθμολογείται από όσο περισσότερους αξιολογητές είναι δυνατό.

Προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το κόστος της έρευνας, τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων, αποστάλθηκαν στα σχολεία σε ηλεκτρονική μορφή, με τη χρήση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (e-mail) και η συμπλήρωσή τους από τους διευθυντές προϋπέθετε ότι αυτοί είχαν στοιχειώδεις γνώσεις χρήσης του ηλεκτρονικού υπολογιστή. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι μειώθηκαν οι πιθανότητες συμμετοχής στην έρευνα από διευθυντές οι οποίοι αδυνατούν να χρησιμοποιήσουν στοιχειωδώς τον ηλεκτρονικό υπολογιστή (κυρίως άτομα μεγάλης ηλικίας). Κάτι τέτοιο θα είχε αποφευχθεί με τη χρήση έντυπων ερωτηματολογίων, αλλά θα ανέβαζε το κόστος της έρευνας. Επίσης υπάρχει πιθανότητα, λόγω διαφόρων προβλημάτων στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των σχολείων ή στις ηλεκτρονικές θυρίδες αυτών, ορισμένα σχολεία να μην έλαβαν καθόλου το e-mail με τα ερωτηματολόγια των διευθυντών και επομένως το ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα να είναι, τελικά, μικρότερο από ότι θα ήταν με την ταχυδρομική αποστολή έντυπων ερωτηματολογίων στα σχολεία.

Η παρούσα μελέτη διερεύνησε το προφίλ παρακίνησης των διευθυντών των δημόσιων Δημοτικών, Γυμνασίων και Λυκείων του νομού Αττικής. Παρόμοιες μελλοντικές μελέτες μπορούν να διερευνήσουν συγκριτικά το προφίλ παρακίνησης των σχολικών διευθυντών σε άλλους νομούς της περιφέρειας, όπως επίσης να διερευνήσουν και το προφίλ παρακίνησης των εκπαιδευτικών, των υποδιευθυντών, των διευθυντών εκπαίδευσης και των περιφερειακών διευθυντών, ώστε να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ τους.

Αναφορικά με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διευθυντών μπορούν να βρεθούν και να χρησιμοποιηθούν και άλλα κριτήρια πέρα από τη συμπεριφορική πολυπλοκότητα όπως π.χ. τα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν, οι επιδόσεις των μαθητών του σχολείου, οι εξωτερικές αξιολογήσεις από τρίτους φορείς, τα μόρια κατάταξης των διευθυντών στους αξιολογικούς πίνακες για τη στελέχωση διευθυντικών θέσεων.

Βιβλιογραφία

- American Psychological Association (1980). *Division of industrial-Organizational Psychology. Principles for the validation and use of personnel selection procedures*. Second edition, Berkeley, CA: APA.
- Andersen, J. A. (1991). *Ledares motivasjon – teori og instrument (Managers and Motivation– A Test of the AMPI Instrument)*, Lund University Press, Lund.
- Andersen, J. A. (1994). *Ledelse og effektivitet (Leadership and effectiveness)*. Lund: Lund University Press.
- Andersen, J. A. (1999), "Are power-motivated leaders more effective? A review of McClelland's theory", in Rahim, M.A., Golembiewski, R.T. and Mackenzie, K.D. (Eds), *Current Topics in Management, Vol. 4*, JAI Press, Stamford, CT, pp. 41-59.
- Andersen, J. A. (2000a). The weight of history: An exploration of resistance to change in Vicars/ Managers. *Creativity and Innovation Management*, 9(3), 147-155.
- Andersen, J. A. (2000b). "Intuition in managers: are intuitive managers more effective?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 1, pp. 46-67.
- Andersen, J. A. & Mansson, J. (2004). *Ledarskapets och omvärldsfaktorer – betydelse för förståelse av kringkassornas effektivitet*, Rapport No. 1 *Ekonomi (Managers in Social-insurance Agencies)*, Växjö University Press, Växjö.
- Andersen, J. A. (2005). The potential of managers to implement change. *Paper presented at the 4th Annual International Conference on Leadership Research*. Lancaster University, Lancaster, UK December 12-13th, 2005.
- Andersen, J. A. (2010a), "Public vs private managers: how public and private managers differ in leadership behaviour", *Public Administration Review*, Vol. 17 No. 1, pp. 131-41.
- Andersen, J. A. (2010b), "Assessing public managers' change-oriented behaviour: are private managers caught in the doldrums?", *International Journal of Public Administration*, Vol. 33 No. 6, pp. 335-45.
- Aronson, E. (1958). The need for achievement as measured in graphic expression. In J. W. Atkinson (Ed), *Motives in fantasy, action, and society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk taking Behaviour. *Psychological Review*, 64, 359-372.
- Atkinson, J. W. (1958). Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies, and incentives. In J. W. Atkinson (Ed), *Motives in fantasy, action, and society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- Atkinson, J. W., & McClelland, C. D. (1948). The Projective Expression of Needs. II. The Effect of Different Intensities of the Hunger Drive on Thematic Apperception. *Journal of Experimental Psychology*, 38, 643-58.
- Atkinson, J. W., Heyns, R. W., & Veroff, J. (1954). The effect of experimental arousal of the affiliation motive on thematic apperception. *Journal of abnormal and Social Psychology*, 49, 405-410.

- Bass, B. M.(1981). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York.
- Bass, B., M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bartman, T. (1965). Denkerziehung im Programmierten Unterricht. Munich: Manz.
- Bass, B. M.(1981). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York.
- Beare, H., Caldwell, B., and Millikan, R. (1992). *Creating an Excellent School*. London: Routledge.
- Bedeian, A. G., & Hunt, J. G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *Leadership Quarterly*, 17(2), 190–205.
- Berlew, D. E. & Williams, A. F. (1964). Interpersonal sensitivity under motive arousing conditions. *Journal of abnormal and Social Psychology*, 68, 150-159.
- Blumberg, & Blumberg, P.(1985). *The School Superintendent: Living with Conflict, Teachers*. College Press, New York.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multiframe, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30, 509–534.
- Bolman, L.G. and Deal, T.E. (1997). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco, CA, Jossey Bass.
- Bossert. S.T., Dwyer, W.C., & Rowan, R., Lee, G.V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18, 34-64.
- Bryant Stephanie M., Bishop Ashton C. ,and Street Donna L. (2001). The Early Identification of Managerial Motivation: An Empirical Examination *Advances in accounting behavioural research*.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). School leadership: concepts and evidence. Nottingham, *National College for School Leadership*.
- Campell J.P., Dunnette M. D., Lawler E.E., and Weick K.E. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cramer, P. & Hogan, K. (1975). Sex differences in verbal and play fantasy. *Developmental Psychology*, 11, 145-154.
- Cramer, P. (1991). *The Development of defence mechanisms: Theory, research, and assessment*. New York: Springer-Verlag.
- Cramer, P. (2004). *Storytelling, narrative, and the Thematic Apperception Test*. New York: Guilford Press.
- Cronbach, L. J. & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302.
- Crowne, D. P. & Marlowe, D. (1964). *The approval motive*. New York: Wiley.
- Cuban, L. (1988). The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools, *State University of New York Press*, Albany, New York.

- Cummin P. (1967), TAT correlates of executive performance. *Journal of Applied Psychology*, 51, 78-81.
- Cunningham, L. L. & Hentges, J. (1983). The American School Superintendency 1982: A Full Report, *American Association of School Administrators*, Arlington, VA.
- Darehsh, J. (1998). Professional development for school leadership: the impact of US educational reform, *International Journal of Educational Research*, 29 (4), 323-33.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- Dimmock, C. (1999). Principals and school restructuring: conceptualising challenges as dilemmas, *Journal of Educational Administration*, 37 (5), 441-462.
- Douvan, E. (1956). Social status and success strivings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 219-223.
- Dressler, B. (2001). Charter School leadership, *Education and Urban Society*, 33 (2), 170-85.
- Early, P., & Weindling, D. (2004). *Understanding school leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- Entwistle, D. R. (1972). To dispel fantasies about fantasy-based measures of achievement motivation. *Psychological Bulletin*, 77, 377-391.
- Fauske, J. R. (2002). Preparing School Leaders: Understanding, Experiencing, and Implementing Collaboration. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 2006(6).
- Fidler, B. (1997). School leadership: some key ideas, *School Leadership and Management*, 17, 23-37.
- Fineman, S. (1977). The achievement motive construct and its measurement: Where are we now? *British Journal of Psychology*, 68, 1-22.
- French, E. G. (1956). Motivation as a variable and work partner selection. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53, 96-99.
- French, E. G. (1958). Effects of the interaction of motivation and feedback on task performance. In J. W. Atkinson (Ed), *Motives in fantasy, action, and society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- Glatzer, R. (1997). Context and capability in educational management, *Educational Management and Administration*, 25(2), 181-92.
- Gold, A., & Evans, J. (1998). *Reflecting on school management*. London: Falmer Press.
- Gold, A., Evans, J., Earley, P., Halpin, D. & Collarbone, P. (2002). Principled Principals? Values-driven Leadership: Evidence from Ten Case Studies of 'Outstanding' Leaders, *Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, New Orleans, April.
- Greenfield, T. and Ribbins, P. (eds.) (1993). *Greenfield on Educational Administration: Towards a Humane Science*, London, Routledge.
- Hall, V., Mackay, H., & Morgan, C. (1986). *Head teachers at work*. Milton Keynes: Open University Press.

- Hallinger, P. and Heck, R. (1999). Next generation methods for the study of leadership and school improvement, in Murphy, J. and Louis, K. (eds.), *Handbook of Research on Educational Administration, 2nd edition*, San Francisco, Jossey Bass, (141-62).
- Hallinger, P., & Heck, R.H., (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9 (2), pp. 157-191.
- Hallinger, P., & Heck, R.H., (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9 (2), pp. 157-191.
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership and student achievement. *Elementary School Journal* 96, 498-518.
- Hampton, Summer, & Webber, (1938). *Organizational Behavior and the practice of management, 1982, (Fourth Edition)* Glen view JL: Scott Foresman.
- Hansson, P. and Gamage, D. (2005). *Pre-Service Training and In-Service Training for PEducational Management (E*N*I*R*D*E*M)*. BRNO & TELC, the CZECH REPUBLIC.
- Harris, A. (2005). Leading from the Chalk-face: An overview of school leadership. *Leadership*, 1(1), 73-87.
- Hart, S. L., & Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations*, 46(5), 543-574.
- HayGroup (2008). *Lessen in Leiderschap. De impact van managers op onze scholen*. Zeist: HayGroup.
- Herzberg F., Mausner B., & Synderman B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hoffman, L. W. (1974) Fear of success in 1965 and 1974: A follow-up study. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 353-358.
- Hoffman, P. J. (1960). The paramorphic representation of clinical judgment. *Psychological Bulletin*, 57, 116-132.
- Holmstrom, R.W., Silber, D.E., & Karp, S.A. (1990). Development of the Appreciative Personality Test. *Journal of Personality Assessment*, 54 (1 & 2), 252-264.
- Hooijberg, R. (1996). A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*, 49(7), 917-947.
- Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1992). Behavioral complexity and the development of effective managers. In R. L. Phillips & J.G. Hunt (Eds.), *Strategic management: A multiorganizational-level perspective* New York: Quorum.
- Huber, S. G. (2004a). *Preparing school leaders for the 21st Century*. London: RoutledgeFalmer.
- Huber, S. G. (2004b). School leadership and leadership development. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 669-684.
- Hunt, J. G. (2004). What is leadership? In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 19-47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kagan, J., & Moss, H. A. (1962). *Birth to maturity*. New York: Wiley.
- Kaufman, W.H.(1990). *Role-anchored motive profiles of principals, superintendents, and teachers: using the job choice exercise to measure the needs for achievement, affiliation and power*. Doctoral dissertation, Pennsylvania State University, University Park, PA.

- Kippeny, T. R. & Willower, D. J. (1990) "Humor, peers and the school superintendent. *Administrator's Notebook*, Vol. 34 No. 8, p. 14.
- Lansing, J. B., & Heyns, R. W. (1959). Need affiliation and frequency of four types of communication. *Journal of abnormal and Social Psychology*, 58, 365-372.
- Lawrence, K., Lenk, P., Quinn, R. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioural repertoire, *The Leadership Quarterly*, Volume 20, Issue 2, April 2009, Pages 87-102.
- Leithwood, K (1995). Cognitive perspectives on school leaders. *Journal of School leadership*, 5, 115-135.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). Principal and teacher leadership effects: a replication. *School Leadership and Management*, 10, 451-479.
- Leithwood, K., & Steinbach, R. (1995). *Expert problem solving*. Albany, NY, SUNY press.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham, Open University Press.
- Leithwood, K.A., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. *Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success*, Temple University.
- Leithwood, K.A., Begley P.T., & Cousins, J.B. (1990). The nature, causes and consequences of principals' practices: an agenda for future research. *Journal of educational administration*, 28.
- Lin, W.L.(1990). *Achievement, power and affiliation: motivational profiles of high school principals*. Doctoral dissertation, Pennsylvania State University, University Park, PA.
- Littig, L. W., & Williams, C. E. (1978). Need for affiliation, self-esteem, and social distance of black Americans. *Motivation and Emotion*, 2, 369-373.
- Litwin, G. H., & Siebrecht, A. (1967). *Integrators and entrepreneurs: Their motivation and effect on management*. St. Louis: Hospital Progress.
- Lonardi, E. M. (1992.) *Motivational profiles of top-rated school superintendents: power, achievement, and affiliation*". Doctoral dissertation, Pennsylvania State University, University Park, PA.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McAdams, D. P. (1980). A thematic coding system for the intimacy motive. *Journal of Research in Personality*, 14, 413-432.
- McClelland, D. C. & Boyatzis R. E. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976). Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, March-April, 54, 100-110.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1962a). Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), 99-112.

- McClelland, D. C. (1965 b). N-Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392.
- McClelland, D. C. (1965a). Toward a Theory of Motive Acquisition. *American Psychologist*, 20, 321-33.
- McClelland, D. C. (1965b) Achievement Motivation Can Be Developed. *Harvard Business Review*, 43(6), 3-20.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington.
- McClelland, D. C. (1979a). Inhibited power motivation and high blood pressure in men. *Journal of Abnormal Psychology*, 88, 182-190.
- McClelland, D. C. (1981a). Is personality consistent? In A. I. Rabin, J. Aronoff, A. M. Barclay, & R.A. Zucker (Eds), *Further explorations in personality*. New York: Wiley.
- McClelland, D. C. (1985). How Motives, Skills, and Values Determine What People Do. *American Psychologist*, 40, 812-25.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- McClelland, D.C. & Winter, D., (1969). *Motivating Economic Achievement*, The Free Press, New York.
- McClelland, D. C., (1970). The two faces of power. *Journal of International Affairs*, 24, 29-47.
- McClelland, D. C., Davis, W. B., Kalin R., & Wanner, E. (1972). *The drinking man: Alcohol and human motivation*. New York: Free Press.
- McClelland, D.C. (1981 b). Comment on Lord Vaizey's paper on psychological factors in economic growth. In H. Giersch (Ed.), *Towards an explanation of economic growth*. Tubingen, West Germany: Mohr.
- Meyer, W. U. (1975). [Perceived ability and informational choice.] *Unpublished manuscript*, Psychological Institute of the Ruhr University at Bochum, West Germany.
- Miller, G. (1990) *The identification of elementary school principal profiles: assessing the motivational needs of power, achievement and affiliation*. Doctoral dissertation, Pennsylvania State University, University Park, PA.
- Miner B. J. (2005). *Organizational behaviour I. Essential theories of motivation and leadership*. M.E. Sharpe, Inc. New York.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*, New York:Harper & Row.
- Mitchell, T. R., & Beach, L. R. (1977). Expectancy theory, decision theory, and occupational preference and choice. In M. F. Kaplan & S. Schwartz (Eds.), *Human Judgment and decision Process in Applied settings*. New York: Academic Press.
- Morgan, G. (1986), *Images of Organisation*, Newbury Park, California, Sage.
- Mounthford M. (2004). Motives and Power of School Board Members: Implications for School Board Superintendent Relationships, *Educational Administration Quarterly*, December 2004 vol. 40 no. 5, 704-741.
- Murray, Henry A. (1938). *Explorations in Personality: A Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age*. New York: Oxford University Press.

- National College for School Leadership (2001b), *Leadership Development Framework*, Nottingham, NCSL.
- National College for School Leadership (2001a), *First Corporate Plan: Launch Year 2001-2002*, Nottingham, National College for School Leadership, www.ncsl.gov.uk.
- Pitner, N. (1988). The study of administrator effects and effectiveness. In N. Boyan (Ed.), *Handbook of research in educational administration*, pp. 99-122. New York: Longman.
- Pounder Diana J. and Merrill Randall J. (2001). Job Desirability of the High School Principalship: A Job Choice Theory Perspective, *Educational Administration Quarterly*, February 2001 vol. 37 no. 1, 27-57.
- Rogers, T. F. (1976). Interviews by telephone and in person: quality of responses and field performance. *Public Opinion Quarterly*, Vol. 40 No. 1, pp. 51-65.
- Rubinfeld, S. A., & Crino, M. D. (1981). The uniform guidelines: A personnel decision-making perspective. *Employee Relations Law Journal*, 7, 105-121.
- Sammons, P., Hillman, J. and Mortimore, P. (1995), Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research, London, *Office for Standards in Education and Institute of Education*, University of London.
- Schmidt L. C. & Irene Hanson Frieze (1997). A Meditational Model of Power, Affiliation and Achievement Motives and Product Involvement, *Journal of Business and Psychology Summer 1997, Volume 11, Issue 4*, pp 425-446.
- Sheppard, B. (1996), Exploring the transformational nature of instructional leadership, Alberta, *Journal of Educational Research*, XLII(4), 325-44.
- Sheppard, H. L., & Belitsky, A. H. (1966). *The job hunt*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Shipley, T. E., Jr., & Veroff, J. A. (1952). Projective measure of need for affiliation. *Journal of Experimental Psychology*, 43, 349-356.
- Singh, S. (1978). Achievement motivation and entrepreneurial success: A follow up study. *Journal of Personality Assessment*, 43, 45-49.
- Social Cognition and Object Relations SCOR scale: Westen, Drew. Clinical Assessment of Object Relations Using the T.A.T.. *Journal of Personality Assessment*, Volume 56, Issue 1 February 1991 , pages 56 - 74.
- Stahl Michael J. (1983). Achievement, Power and Managerial Motivation: Selecting Managerial Talent with the Job Choice Exercise. *Personnel Psychology Volume 36, Issue 4*, pages 775-789, December 1983.
- Stahl, M. J. (1986). *Managerial and Technical Motivation Assessing needs for Achievement, Power and Affiliation*. Praeger Publishers, New York.
- Stahl, M. J., & Gulati, A. (1985). JCESKOR: *Job Choice Exercise Scoring Software*, Assessment Enterprises, Clemson, SC, Superintendents' motivational needs

- Stahl, M. J., & Harrell A. M. (1979). Behavioral decision theory, need for achievement and academic performance. *Proceedings, Western AIDS Meeting*, 162-164. Reno: Western AIDS.
- Stahl, M. J., & Harrell A. M. (1982). Evolution and validation of behavioral decision theory measurement approach to achievement power and affiliation. *Journal of Applied Psychology*, 67, 744-751.
- Stahl, M. J., & Harrell, A. M. (1981). Modelling effort decisions with behavioral decision theory: Toward an individual differences version of expectancy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 303-325.
- Stahl, M. J., & Harrell, A. M. (1983). Using decision modelling to measure second level valences in expectancy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 23-24.
- Stahl, M.J.& Harrell, A.M. (1981). A behavioural decision theory approach for measuring McClelland's trichotomy of needs", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66 No. 2, pp. 242-247.
- Steers, R. M. (1981). *Introduction to Organizational Behavior*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing.
- Steger, J. A. (1978). How RPI helps locate talent. *Business Week*, September 18, 129-131.
- Steger, J. A., Manners G., Bemstein A. J. and May R. (1975). The three dimensions of the R&D managers job. *Research Management*, 18, 32-37.
- Stoll, L. and Fink, D. (1996), *Changing our Schools*, Milton Keynes, Open University Press.
- Su, Z., Gamage, D., & Mininberg, E. (2003) Professional preperation and development of school leaders in Australia and the USA. *International Education Journal*, 4(1), 42-59.
- Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1983). *Organizational Behavior and Performance. Third Edition*, Glenview, JL: Scott, Foresman.
- Veroff, J., Depner, C., Kulka, R., & Douvan, E. (1980). Comparison of American motives: 1957 versus 1976. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1249-1262.
- Veroff, J., Douvan, E., & Kulka, R. (1982). *The American experience*, Basic Books, 1982.
- Wainer, H. A., & Rubin, J. M. (1969). Motivation of research and development entrepreneurs: Determinants of company success. *Journal of Applied Psychology*, 53, 178-184.
- Wasserberg, M. (1999), Creating the vision and making it happen, in Tomlinson, H., Gunter, H. and Smith, P. (Eds.), *Living Headship: Voices, Values and Vision*, London, Paul Chapman.
- Weindling, D., & Dimmock C., (2006) "Sitting in the "hot seat": new head teachers in the UK", *Journal of Educational Administration*, Vol. 44 Iss: 4, pp.326 – 340.
- Weiner, B. (1980a). *Human motivation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Weiner, B. (1980b). A cognitive (attribution)-emotion-action model of motivated behavior: An analysis of judgments of helping-giving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 186-200.
- Willower, D. J., & Fraser, H. W. (1980). School superintendents on their work. *Administrator's Notebook*, Vol. 28 No. 5, pp. 1-4.
- Winter, D. C. (1973). *The power motive*. New York: Free Press.

- Witziers, B., & Bosker, R.J. (1997). A meta-analysis on the effects of presumed school effectiveness enhancing factors. *Paper presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement*, Memphis, TN.
- Witziers, B., Bosker, R.J., & Krüger, M.L. (2003). Educational Leadership and Student Achievement: The Elusive Search for an Association. *Educational Administration Quarterly*, 39, 398-425.
- Yamauch, H., & Doi, K. (1977). Factorial study of achievement related motives. *Psychological Reports*, 41, 795-801.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organisations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Yukl, G. A. (2002) *Leadership in Organizations, Fifth Edition*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.
- Yukl, M. M. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 251-89.
- Zaccaro, S. J. (2001). The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. Washington, DC: *American Psychological Association*.
- Zaccaro, S.J., Kenny, D.A. & Foti, R. J. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: an investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 No. 2, pp. 308-15.
- Zaccaro S.J., & Klimoski R.J. (2001). *The nature of Organizational Leadership. Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zedeck , S. (1977). An information processing model approach to the study of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 47-77.

Παράρτημα

Πίνακας 1

Στάδια εμφάνισης του κινήτρου POW και επίδραση στη διοίκηση

Development of the Power Motive and Managerial Performance

Maturity stage	Motivational pattern	Effect on management
I	Desire to influence others is low; in this sense power motivation is low	Generally not assertive enough to manage well
II	Power motivation expressed in ways having little to do with others	Not related to managing
III (early)	High power motivation coupled with low inhibition and low affiliation motivation	The conquistador pattern of the feudal lord
III (late)	High power motivation coupled with high inhibition and low affiliation motivation	The imperial pattern; personalized power shades into socialized power
IV	High power motivation of an altruistic type coupled with high inhibition and low affiliation motivation	Selfless leadership and efficient organizational management

Source: Adapted from McClelland (1975, 264).

Πίνακας 2

Οι 36 ηγετικές συμπεριφορές και τα τέσσερα βασικά αντικείμενα του CVLInstrument

Διαπροσωπικές σχέσεις	Αλλαγή
1. Ενθάρρυνση συμμετοχής 1α. Ελευθερία έκφρασης στους άλλους 1β. Χρήση συμμετοχικής λήψης αποφάσεων 1γ. Διατήρηση κλίματος ανοιχτού για διάλογο	4. Πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών μαθητών & γονέων 4α. Συζήτηση αναγκών μαθητών & γονέων 4β. Αναγνώριση μεταβαλλόμενων αναγκών 4γ. Πρόβλεψη της επόμενης ανάγκης τους
2. Εξέλιξη εκπαιδευτικών 2α. Ενθάρρυνση της εξέλιξης σταδιοδρομίας των άλλων 2β. Σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης για όλους 2γ. Κατεύθυνση των άλλων σε θέματα σταδιοδρομίας	5. Ξεκίνημα νέων αλλαγών 5α. Ξεκίνημα καινούργιων τολμηρών εγχειρημάτων 5β. Ξεκίνημα φιλόδοξων προγραμμάτων 5γ. Ξεκίνημα σημαντικών νέων προσπαθειών
3. Αναγνώριση των προσωπικών αναγκών 3α. Κατανόηση επαγγελματικής εξουθένωσης των άλλων 3β. Ενθάρρυνση ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής των άλλων 3γ. Αναγνώριση συναισθημάτων των άλλων	6. Έμπνευση των άλλων για υπέρβαση 6α. Έμπνευση δημιουργικότητας σε εκπαιδευτικούς 6β. Ενθάρρυνση εκπαιδευτικών να δοκιμάζουν νέες πρακτικές 6γ. Οδήγηση εκπαιδευτικών σε υπέρβαση παραδοσιακών προτύπων απόδοσης

Σταθερότητα	Αποτέλεσμα
7. Ξεκάθαρες πολιτικές 7α. Εξασφάλιση κατανόησης διαδικασιών λειτουργίας σχολείου 7β. Εξασφάλιση γνώσης των πολιτικών του σχολείου 7γ. Διασφάλιση ξεκάθαρων τυπικών οδηγιών προς άλλους 8. Προσδοκία για ακριβή εκτέλεση εργασιών 8α. Έμφαση ανάγκης για ορθότητα στις εργασίες του σχολείου 8β. Προσδοκία σωστής & λεπτομερούς εκτέλεσης εργασιών 8γ. Έμφαση στην ορθότητα των εργασιών του σχολείου 9. Έλεγχος εργασιών 9α. Εφαρμογή στενού ελέγχου των εργασιών του σχολείου 9β. Διατήρηση του ελέγχου των εργασιών του σχολείου. 9γ. Διεύθυνση από κοντά των εργασιών του σχολείου	10. Εστίαση στον ανταγωνισμό 10α. Έμφαση στην ανάγκη για ανταγωνισμό 10β. Καλλιέργεια ενός ανταγωνιστικού πνεύματος 10γ. Επιμονή στην υπεροχή έναντι άλλων σχολείων 11. Υπόδειγμα σκληρής προσπάθειας στη δουλειά 11α. Όρεξη για σκληρή δουλειά 11β. Υπόδειγμα έντονης προσπάθειας στη δουλειά 11γ. Επίδειξη πολύ μεγάλης προσπάθειας 12. Έμφαση στην ταχύτητα 12α. Ταχύτερη εκτέλεση των εργασιών 12β. Ταχύτερη παραγωγή αποτελεσμάτων 12γ. Παροχή γρήγορων λύσεων σε ζητήματα που ανακύπτουν

Πίνακας 34

Προφίλ παρακίνησης διευθυντών ανά σχολική βαθμίδα

ΣΧΟΛ. ΒΑΘΜΙΔΑ	AFF>POW	ACH>POW	AFF&ACH>POW	AFF>ACH	AFF>POW & ACH	ACH>AFF
ΔΗΜ N	113	113	113	113	113	113
Sum	87	81	71	81	70	25
% of Total Sum	48,1%	46,3%	46,4%	62,3%	60,3%	30,9%
% of Total N	48,5%	48,5%	48,5%	48,5%	48,5%	48,5%
ΓΥΜΝ N	50	50	50	50	50	50
Sum	41	42	37	19	18	23
% of Total Sum	22,7%	24,0%	24,2%	14,6%	15,5%	28,4%
% of Total N	21,5%	21,5%	21,5%	21,5%	21,5%	21,5%
ΛΥΚ N	70	70	70	70	70	70
Sum	53	52	45	30	28	33
% of Total Sum	29,3%	29,7%	29,4%	23,1%	24,1%	40,7%
% of Total N	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
Total N	233	233	233	233	233	233
Sum	181	175	153	130	116	81
Σχετ. συχνότητα	77,7	75,1	65,7	55,8	49,8	34,8

Πίνακας 34 (συνέχεια)

Προφίλ παρακίνησης διευθυντών ανά σχολική βαθμίδα

ΣΧΟΛ. ΒΑΘΜΙΔΑ		ACH> AFF & POW	POW>ACH	POW>AFF	AFF&POW> ACH	POW&ACH> AFF	POW> ACH&AFF
ΔΗΜ	N	113	113	113	113	113	113
	Sum	22	30	18	25	11	10
	% of Total Sum	31,4%	60,0%	46,2%	73,5%	40,7%	47,6%
	% of Total N	48,5%	48,5%	48,5%	48,5%	48,5%	48,5%
ΓΥΜΝ	N	50	50	50	50	50	50
	Sum	20	7	6	3	5	3
	% of Total Sum	28,6%	14,0%	15,4%	8,8%	18,5%	14,3%
	% of Total N	21,5%	21,5%	21,5%	21,5%	21,5%	21,5%
ΛΥΚ	N	70	70	70	70	70	70
	Sum	28	13	15	6	11	8
	% of Total Sum	40,0%	26,0%	38,5%	17,6%	40,7%	38,1%
	% of Total N	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
Total	N	233	233	233	233	233	233
	Sum	70	50	39	34	27	21
	Σχετ. συχνότητα	30	21,5	16,7	14,6	11,6	9

Πίνακας 54

Λογ. παλινδρόμηση - Πολλαπλές συγκρίσεις συχνότητας εμφάνισης του προφίλ $nPOW > nAFF$ στα 3 επίπεδα επιδόσεων του τεστ CVLI

Προφίλ $nPOW > nAFF$		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1	Υψηλές επιδόσεις στο CVLI			9,287	2	,010			
	Χαμηλές επιδόσεις στο CVLI	-1,261	,488	6,662	1	,010	,283	,109	,738
	Μέτριες επιδόσεις στο CVLI	-1,012	,401	6,356	1	,012	,364	,166	,798
	Constant	-,871	,281	9,622	1	,002	,419		
Step 2	Μέτριες επιδόσεις στο CVLI			9,287	2	,010			
	Χαμηλές επιδόσεις στο CVLI	-,249	,492	,256	1	,613	,780	,297	2,045
	Υψηλές επιδόσεις στο CVLI	1,012	,401	6,356	1	,012	2,751	1,253	6,041
	Constant	-1,883	,287	43,071	1	,000	,152		

Πίνακας 55

Λογ. παλινδρόμηση - Πολλαπλές συγκρίσεις συχνότητας εμφάνισης του προφίλ nPOW & nACH > nAFF στα 3 επίπεδα επιδόσεων του τεστ CVLI

Προφίλ nPOW & nACH > nAFF		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1	Υψηλές επιδόσεις στο CVLI			7,138	2	,028			
	Χαμηλές επιδόσεις στο CVLI	-1,195	,560	4,547	1	,033	,303	,101	,908
	Μέτριες επιδόσεις στο CVLI	-1,071	,468	5,236	1	,022	,343	,137	,858
	Constant	-1,306	,313	17,455	1	,000	,271		
Step 2	Μέτριες επιδόσεις στο CVLI			7,138	2	,028			
	Χαμηλές επιδόσεις στο CVLI	-,124	,581	,045	1	,831	,883	,283	2,760
	Υψηλές επιδόσεις στο CVLI	1,071	,468	5,236	1	,022	2,919	1,166	7,307
	Constant	-2,377	,348	46,553	1	,000	,093		

Πίνακας 56

Λογιστική παλινδρόμηση - Πολλαπλές συγκρίσεις συχνότητας εμφάνισης του προφίλ nAFF > nPOW στα 3 επίπεδα επιδόσεων του τεστ CVLI

Προφίλ nAFF > nPOW		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1	Υψηλές επιδόσεις στο CVLI			8,683	2	,013			
	Χαμηλές επιδόσεις στο CVLI	,932	,416	5,018	1	,025	2,538	1,124	5,735
	Μέτριες επιδόσεις στο CVLI	1,014	,372	7,456	1	,006	2,758	1,332	5,712
	Constant	,573	,267	4,610	1	,032	1,773		
Step 2	Μέτριες επιδόσεις στο CVLI			8,683	2	,013			
	Χαμηλές επιδόσεις στο CVLI	-,083	,411	,041	1	,840	,920	,411	2,059
	Υψηλές επιδόσεις στο CVLI	-1,014	,372	7,456	1	,006	,363	,175	,751
	Constant	1,587	,259	37,634	1	,000	4,889		

Πίνακας 57

Λογιστική παλινδρόμηση - Πολλαπλές συγκρίσεις συχνότητας εμφάνισης του προφίλ nAFF & ACH>nPOW
στα 3 επίπεδα επιδόσεων του τεστ CVLI

Προφίλ nAFF & nACH> nPOW		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1	Υψηλές επιδόσεις στο CVLI			7,941	2	,019			
	Χαμηλές επιδόσεις στο CVLI	,800	,371	4,662	1	,031	2,226	1,077	4,602
	Μέτριες επιδόσεις στο CVLI	,897	,335	7,175	1	,007	2,452	1,272	4,725
	Constant	,033	,256	,016	1	,898	1,033		
Step 2	Μέτριες επιδόσεις στο CVLI			7,941	2	,019			
	Χαμηλές επιδόσεις στο CVLI	-,097	,344	,079	1	,779	,908	,463	1,781
	Υψηλές επιδόσεις στο CVLI	-,897	,335	7,175	1	,007	,408	,212	,786
	Constant	,930	,216	18,585	1	,000	2,533		

1. Η φόρμα συμπλήρωσης των δημογραφικών στοιχείων των διευθυντών που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα συνόδευε το 1^ο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση του προφίλ παρακίνησης.

1ο Ερωτηματολόγιο για το Διευθυντή /ντρια του Δημοτικού - Προφίλ παρακίνησης

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και κανένα προσωπικό σας στοιχείο δεν πρόκειται να δημοσιοποιηθεί ονομαστικά, εξατομικευμένα ή να χρησιμοποιηθεί για άλλους σκοπούς πλην της παρούσας έρευνας. Τα πεδία με αστερίσκο (*) είναι απαραίτητα να συμπληρωθούν.

* Required

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ *

- ☐ ΑΝΔΡΑΣ
☐ ΓΥΝΑΙΚΑ

ΗΛΙΚΙΑ *

επιλέξτε από τη λίστα:

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ *

- ☐ ΕΓΓΑΜΟΣ
☐ ΑΛΛΟ

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

*

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ ΝΤΡΙΑ *

**ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΩΣ
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΝΤΡΙΑ ***

 ▼

**ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ
ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ ***

 ▼

**ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ-ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ**

- ☐ Δεύτερο πτυχίο
- ☐ Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση
- ☐ Μεταπτυχιακό σε άλλη κατεύθυνση
- ☐ Διδακτορικό
- ☐ Επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες 1ου επιπέδου
- ☐ Επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες 2ου επιπέδου
- ☐ Επιμόρφωση στη Διοίκηση
- ☐ Διδασκαλείο
- ☐ Ξένη γλώσσα επιπέδου B2 και άνω
- ☐ 2η Ξένη γλώσσα επιπέδου B2 και άνω

**ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ
ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ ΣΗΜΕΡΑ ΩΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ***

επιλέξτε από τη λίστα

 ▼

Πατήστε το κουμπί Continue για να ξεκινήσετε τη συμπλήρωση του

2. Η Ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου Andersen Motivation Profile Indicator (AMPI), (Andersen, 1991).

1ο Ερωτηματολόγιο για το Διευθυντή /ντρια του Δημοτικού - Προφίλ παρακίνησης

* Required

Οδηγίες:

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 24 ζεύγη προτάσεων. Από κάθε ζεύγος προτάσεων πρέπει να επιλέξετε τη μία από τις δύο προτάσεις, η οποία περιγράφει με τον καλύτερο τρόπο αυτό, το οποίο εφαρμόζετε στην τρέχουσα θέση σας ως διευθυντής/τρια. Διαβάστε και τις δύο εναλλακτικές προτάσεις κάθε ζεύγους πριν επιλέξετε τη μία από τις δύο. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Μερικές φορές μπορεί να θεωρήσετε πως καμία από τις δύο εναλλακτικές προτάσεις δεν βρίσκει εφαρμογή στην περίπτωση σας. Εφόσον συμβεί αυτό, πρέπει να επιλέξετε την πρόταση εκείνη που θα σας αντιπροσώπευε περισσότερο εάν ήσασταν υποχρεωμένοι να διαλέξετε ανάμεσα στις δύο εναλλακτικές προτάσεις που σας δίνονται ή αλλιώς, την πρόταση εκείνη με την οποία διαφωνείτε λιγότερο. Πρέπει να απαντήσετε και στα 24 ζεύγη προτάσεων.

1 *

- ☐ 1. Είναι γεγονός ότι δαπανώ κάποιο χρόνο αναλογιζόμενος/η το πώς θα προχωρήσω στην καριέρα μου ή πώς θα βελτιώσω την δουλειά μου μακροπρόθεσμα.
- ☐ 2. Είναι σημαντικό για μένα να λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των υφισταμένων μου, όταν πρόκειται να ληφθούν και να υλοποιηθούν αποφάσεις.

2 *

- ☐ 1. Ενδιαφέρομαι και εργάζομαι προκειμένου να γίνω καλύτερος/η από τους άλλους στον επαγγελματικό μου τομέα ως διευθυντής /ντρια.
- ☐ 2. Θεωρώ τον εαυτό μου έναν απαιτητικό, ειλικρινή και ισχυρό διευθυντή.

3 *

- ☐ 1. Αισθάνομαι ότι παρακινούμαι εύκολα όταν έρχομαι αντιμέτωπος/η με προβλήματα τα οποία δεν γνωρίζω άμεσα πώς να διαχειριστώ.
- ☐ 2. Ενδιαφέρομαι για τη δημιουργία, στο χώρο εργασίας, μιας ατμόσφαιρας η οποία χαρακτηρίζεται από καλοσύνη και υπόληψη για τους άλλους.

4 *

- ☐ 1. Στη δουλειά προσπαθώ συνεχώς να βελτιώνω την απόδοσή μου.
- ☐ 2. Έχω ανάγκη να είμαι αυτός/η που λαμβάνει και υλοποιεί τις αποφάσεις στο σχολείο.

5 *

- ☐ 1. Απολαμβάνω περισσότερο εργασίες ή καταστάσεις οι οποίες προσφέρουν ευκαιρίες για κοινωνικές σχέσεις.
- ☐ 2. Θέλω να επιτελέσω κάτι σημαντικό κατά μια ευρύτερη έννοια, δηλαδή κάτι που να υπερβαίνει τα καθημερινά μου καθήκοντα.

6 *

- ☐ 1. Ενδιαφέρομαι για τη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας, η οποία χαρακτηρίζεται από καλοσύνη και υπόληψη για τους άλλους.
- ☐ 2. Ένα μέρος των ευθυνών μου ως διευθυντής/ντρια είναι να δίνω συμβουλές, να βοηθώ και να υποστηρίζω τους υφισταμένους μου, ακόμη κι αν οι ίδιοι δεν το ζητούν ευθέως.

7 *

- ☐ 1. Είναι ευχή μου και εργάζομαι με τέτοιο τρόπο, που οι υφιστάμενοί μου να με θεωρούν ως ένα καλό φίλο.
- ☐ 2. Στη δουλειά προσπαθώ συνεχώς να βελτιώνω την απόδοσή μου.

8 *

- ☐ 1. Είναι σημαντικό για μένα να είμαι αρεστός/η και δημοφιλής μεταξύ των υφισταμένων μου.
- ☐ 2. Είναι σημαντικό για μένα να αποφασίζω εγώ κι όχι άτομα σε άλλα τμήματα ή ειδικοί, για ό, τι πρόκειται να συμβεί στο σχολείο μου.

9 *

- ☐ 1. Έχω ανάγκη να είμαι εγώ αυτός/η που λαμβάνει και υλοποιεί τις αποφάσεις στο σχολείο.
- ☐ 2. Είναι γεγονός ότι δαπανώ κάποιο χρόνο αναλογιζόμενος/η το πώς θα προχωρήσω στην καριέρα μου ή πώς θα βελτιώσω την δουλειά μου μακροπρόθεσμα.

10 *

- ☐ 1. Είναι σημαντικό για μένα να μπορώ να ασκώ επιρροή και να αποφασίζω μόνος/η μου για το πώς θα επιλύω τα καθημερινά μου προβλήματα.
- ☐ 2. Είναι σημαντικό για μένα να λαμβάνω υπόψη μου τα συναισθήματα των υφισταμένων μου, όταν πρόκειται να ληφθούν και να υλοποιηθούν αποφάσεις.

11 *

- ☐ 1. Είναι σημαντικό για μένα να αποφασίζω εγώ κι όχι άτομα σε άλλα τμήματα ή ειδικοί, για ό, τι πρόκειται να συμβεί στο σχολείο μου.
- ☐ 2. Έχω την τάση να θέτω για τον εαυτό μου μέτριους σε δυσκολία στόχους και να αναλαμβάνω δράσεις που θεωρούνται μέτριου ρίσκου.

12 *

- ☐ 1. Ένα μέρος των ευθυνών μου ως διευθυντή/ντρια είναι να δίνω συμβουλές, να βοηθώ και να υποστηρίζω τους υφιστάμενους μου, ακόμη κι αν οι ίδιοι δεν το ζητούν ευθέως.
- ☐ 2. Σκέφτομαι συχνά για τις προσωπικές σχέσεις μου με τους υφιστάμενούς μου.

13 *

- ☐ 1. Έχω την τάση να θέτω για τον εαυτό μου μέτριους σε δυσκολία στόχους και να αναλαμβάνω δράσεις που θεωρούνται μέτριου ρίσκου.
- ☐ 2. Είναι σημαντικό για μένα οι σχέσεις μου με τους υφιστάμενους μου να βασίζονται σε γερά θεμέλια.

14 *

- ☐ 1. Ενδιαφέρομαι και εργάζομαι προκειμένου να γίνω καλύτερος/η από τους άλλους στον επαγγελματικό μου τομέα.
- ☐ 2. Προσπαθώ να επηρεάζω τους υφιστάμενούς μου στη δουλειά προκειμένου να τους κάνω να συμμερίζονται τις απόψεις μου.

15 *

- ☐ 1. Με ενδιαφέρει να διευθύνω μια εκπαιδευτική μονάδα η οποία να είναι καλύτερη από τις υπόλοιπες.
- ☐ 2. Θα προσπαθούσα να αποκαταστήσω τις σχέσεις μου με του υφιστάμενούς μου, σε περίπτωση που αυτές είχαν διαταραχθεί.

16 *

- ☐ 1. Αισθάνομαι ότι παρακινούμαι εύκολα όταν έρχομαι αντιμέτωπος/η με προβλήματα τα οποία δεν γνωρίζω άμεσα πώς να διαχειριστώ.
- ☐ 2. Είναι σημαντικό για μένα να μπορώ να ασκώ επιρροή και να αποφασίζω μόνος/η μου για το πώς θα επιλύω τα καθημερινά προβλήματα.

17 *

- ☐ 1. Σκέφτομαι συχνά για τις προσωπικές σχέσεις μου με τους υφιστάμενούς μου.
- ☐ 2. Με προκαλεί το να ασχολούμαι με προβλήματα που επιζητούν λύση ακόμη κι αν χρειάζεται σκληρή δουλειά, για ένα μακρύ χρονικό διάστημα, προκειμένου να επιτύχω.

18 *

- ☐ 1. Απολαμβάνω περισσότερο εργασίες ή καταστάσεις οι οποίες προσφέρουν ευκαιρίες για κοινωνικές σχέσεις.
- ☐ 2. Έχω ανάγκη να είμαι εγώ αυτός/η που λαμβάνει και υλοποιεί τις αποφάσεις στο σχολείο.

19 *

- ☐ 1. Είναι σημαντικό για μένα να είμαι αρεστός/η και δημοφιλής μεταξύ των υφισταμένων μου.
- ☐ 2. Ενδιαφέρομαι και εργάζομαι προκειμένου να γίνω καλύτερος/η από τους άλλους στον επαγγελματικό μου τομέα ως διευθυντής/ντρια.

20 *

- ☐ 1. Σκέφτομαι συχνά για τις προσωπικές σχέσεις μου με τους υφιστάμενούς μου.
- ☐ 2. Προσπαθώ να ασκώ επιρροή και να αποκτώ τον έλεγχο των πράξεων των υφισταμένων μου.

21 *

- ☐ 1. Είναι σημαντικό για μένα να αποφασίζω εγώ κι όχι άτομα σε άλλα τμήματα ή ειδικοί, για ό, τι πρόκειται να συμβεί στο σχολείο μου.
- ☐ 2. Είναι γεγονός ότι δαπανώ κάποιο χρόνο αναλογιζόμενος/η το πώς θα προχωρήσω στην καριέρα μου ή πώς θα βελτιώσω την δουλειά μου μακροπρόθεσμα.

22 *

- ☐ 1. Είναι σημαντικό για μένα να μπορώ να ασκώ επιρροή και να αποφασίζω μόνος μου για το πώς θα επιλύω τα καθημερινά μου προβλήματα.
- ☐ 2. Ενδιαφέρομαι για τη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας, η οποία χαρακτηρίζεται από καλοσύνη και υπόληψη για τους άλλους.

23 *

- ☐ 1. Έχω ανάγκη να είμαι εγώ αυτός/η που λαμβάνει και υλοποιεί τις αποφάσεις στο σχολείο.
- ☐ 2. Με ενδιαφέρει να διευθύνω μια εκπαιδευτική μονάδα η οποία να είναι καλύτερη από τις υπόλοιπες.

24 *

- ☐ 1. Είναι σημαντικό για μένα να αποφασίζω εγώ κι όχι άτομα σε άλλα τμήματα ή ειδικοί, για ό, τι πρόκειται να συμβεί στο σχολείο μου.
- ☐ 2. Θα προσπαθούσα να αποκαταστήσω τις σχέσεις μου με του υφιστάμενούς μου, σε περίπτωση που αυτές είχαν διαταραχθεί.

Πατήστε Submit για να ολοκληρώσετε την υποβολή του 1ου ερωτηματολογίου. Ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας στην έρευνα!

Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, υπάρχει στον ακόλουθο σύνδεσμο:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dGVBb0N3NFUxc0tHeVdHOE1XQnByR1E6MA#gid=0>

3. Η Ελληνική έκδοση του *Competing Values Leadership Instrument (CVLI)*, (Lawrence et al, 2009) που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα.

2ο Ερ

Οι ερωτήσεις με αστερίσκο (*) είναι απαραίτητο να συμπληρωθούν.
* Required

Ως διευθυντής θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως εξής:

Επιλέξτε το νούμερο που θεωρείτε πως σας περιγράφει καλύτερα.

Διαφωνώ απόλυτα=1 , Διαφωνώ=2, Δεν έχω άποψη=3, Συμφωνώ=4, Συμφωνώ απόλυτα=5

1. Δίνω στους άλλους το δικαίωμα να διατυπώνουν τις απόψεις τους *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

2. Παρέχω γρήγορες λύσεις σε ζητήματα που ανακύπτουν *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

3. Καταλαβαίνω πότε οι άλλοι φθάνουν σε επαγγελματική εξουθένωση *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

4. Επιμένω στην υπεροχή του σχολείου μου έναντι των άλλων σχολείων *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

5. Ξεκινώ καινούργια τολμηρά εγχειρήματα *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

6. Στις εργασίες του σχολείου δίνω έμφαση στην ορθότητα *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

7. Βεβαιώνομαι πως οι άλλοι έχουν κατανοήσει τις διαδικασίες λειτουργίας του σχολείου *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

8. Οδηγώ τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων στην ταχύτερη παραγωγή αποτελεσμάτων *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

9. Χρησιμοποιώ τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

10. Καλλιεργώ ένα ανταγωνιστικό πνεύμα *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

11. Ενθαρρύνω τους άλλους να έχουν ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής τους ζωής *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

12. Προσδοκώ από τους άλλους να κάνουν σωστά και με λεπτομέρεια τη δουλειά τους *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

13. Ξεκινώ φιλόδοξα προγράμματα *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα**14. Εξασφαλίζω το ότι οι άλλοι γνωρίζουν τις πολιτικές του σχολείου ***

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα**15. Διατηρώ τις εργασίες του σχολείου υπό τον έλεγχό μου ***

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα**16. Δείχνω όρεξη για σκληρή δουλειά ***

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα**17. Εμπνέω στους υφιστάμενούς μου τη δημιουργικότητα**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα**18. Συναντώ μαθητές και γονείς για να συζητήσω τις ανάγκες τους ***

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα**19. Ενθαρρύνω την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των άλλων ***

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

20. Είμαι υπόδειγμα έντονης προσπάθειας στη δουλειά *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

21. Εφαρμόζω στενό έλεγχο των εργασιών του σχολείου *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

22. Βεβαιώνομαι πως ο καθένας έχει ένα σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

23. Προβλέπω ποιά θα είναι η επόμενη ανάγκη μαθητών και γονέων *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

24. Ενθαρρύνω τους υφιστάμενούς μου να δοκιμάζουν νέες πρακτικές *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

25. Διατηρώ ένα κλίμα ανοιχτό για διάλογο *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

26. Οδηγώ τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων στην ταχύτερη εκτέλεση των εργασιών *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

27. Αναγνωρίζω τα συναισθήματα των άλλων *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

28. Δίνω έμφαση στην ανάγκη για ανταγωνισμό *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

29. Ξεκινώ σημαντικές νέες προσπάθειες *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

30. Δίνω έμφαση στην ανάγκη για ορθότητα στις εργασίες του σχολείου *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

31. Διασφαλίζω ότι οι τυπικές οδηγίες προς τους άλλους είναι ξεκάθαρες *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

32. Οδηγώ τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων στην υπέρβαση των παραδοσιακών προτύπων απόδοσης *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

33. Διευθύνω από κοντά τις εργασίες του σχολείου *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

34. Αναγνωρίζω τις μεταβαλλόμενες ανάγκες μαθητών και γονέων *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

35. Επιδεικνύω πολύ μεγάλη προσπάθεια στη δουλειά *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

36. Κατευθύνω τους υφιστάμενούς μου σε θέματα σταδιοδρομίας *

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ ΣΗΜΕΡΑ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ *
επιλέξτε από τη λίστα

Πατήστε Submit για να ολοκληρώσετε την υποβολή του ερωτηματολογίου.

Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, υπάρχει στον ακόλουθο σύνδεσμο:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGNNcG1Kd2hiVzZNUmFDeKvUdHU2c6MA#gid=0>

4. Η αλληλογραφία (e-mail) και η άδεια χρήσης από τους δημιουργούς των ερωτηματολογίων.

Dear Christos,

Bob Quinn asked me to reply to you. Several years ago, we published an article with a revised and more robust version of the leadership instrument, which I have attached. You are welcome to use this instrument free of charge for your research. Many graduate students have contacted us over the years (even before the paper was published), and some have used it in the context of education research. I'm sure it will be suitable, and you can modify the language (or translate it to Greek) to suit your context (provided you retain the essence of the question).

If you think of it, please send an electronic copy of your dissertation when it is done. We are always interested to see the use of this instrument! Feel free to contact me if you have further questions.

Regards,
Katherine Lawrence

Katherine Lawrence, PhD
School of Information
University of Michigan
734.994.7904
kathla@umich.edu

On 10/3/2012 10:32 AM, Robert Quinn wrote:
From: **Christos Theodorou** <christheodorou@sch.gr>
Date: Tue, Oct 2, 2012 at 5:05 PM
Subject: Competing Values Leadership Instrument
To: requinn@umich.edu

Dear Cristos,
Please find enclosed the AMPI and the scoring sheet. Please note that the instrument is developed in order to measure managers' motivation profile and cannot be applied on individuals who are not holding managerial positions.
Kind regards,
Jon

Dr. Jon Aarum Andersen
Professor
School of Business and Economics
Linnaeus University
S-351 95 Växjö
Sweden

Från: ΘΕΟΔΩΡΟΥ ΧΡΗΣΤΟΣ [christheodorou@sch.gr]
Skickat: den 28 augusti 2012 10:34
Till: Jon Aarum Andersen
Ämne: Re: SV: AMPI instrument