



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
"ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ"

ΤΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ
ΤΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ
ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ
ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΙΔΑΓΩΓΩΝ

Διπλωματική Εργασία

της

Δερτούζου Αικατερίνης

Αθήνα, 2019

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
"ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ"
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ»

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Άννα Σαϊτή, επιβλέπουσα

**Καθηγήτρια, Τμήματος Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας,
Χαροκόπειου Πανεπιστημίου Αθηνών**

Ελένη Σαρδιανού

**Επίκουρη καθηγήτρια, Τμήματος Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας,
Χαροκόπειου Πανεπιστημίου Αθηνών**

Χρίστος Σαϊτής

**Ομότιμος καθηγητής, Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων,
Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών**

Εγώ η Δερτούζου Αικατερίνη

Δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων .
- 2) Αποδέχομαι ότι η ΒΚΠ μπορεί , χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή βιβλιοθήκη της, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

*Αφιερωμένη στο σύζυγο μου, Γιώργο
και στα παιδιά μου, Μάνο και Κωνσταντίνο*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι την ανάγκη με την ολοκλήρωση της συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας να εκφράσω ένα **μεγάλο ευχαριστώ**:

-στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Άννα Σαϊτή για την αμέριστη στήριξη και καθοδήγηση για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας, η άριστη συνεργασία μας ήταν καταλυτική για την πετυχημένη ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών σπουδών μου

-στην κ. Ελένη Σαρδιανού, μέλος της εξεταστικής επιτροπής, για την εποικοδομητική συνεργασία μας στο ερευνητικό κυρίως τμήμα της διπλωματικής εργασίας, οι συμβουλές και η καθοδήγηση της ήταν πολύ σημαντικές για την ολοκλήρωση της έρευνας

-στον κ. Χρίστο Σαϊτή, μέλος της εξεταστικής επιτροπής, για την άριστη συνεργασία μας και τα δυο χρόνια των μεταπτυχιακών σπουδών μου

-στους συναδέλφους που συμμετείχαν πρόθυμα στην συμπλήρωση ερωτηματολογίων και με βοήθησαν στην έκβαση της έρευνας

-στον κ. Μαγουλιανίτη για την άμεση ανταπόκριση του και τη χορήγηση άδειας για την χρήση του μεταφρασμένου ερωτηματολογίου της διδακτορικής του διατριβής

-στην μητέρα μου γιατί είναι πάντα συνοδοιπόρος στη ζωή μου και στηρίζει τις επιλογές μου και στον πατέρα μου γιατί με δίδαξε να αγαπώ τη γνώση και να αγωνίζομαι για να την κατακτήσω

- τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στον πολυαγαπημένο μου σύζυγο Γιώργο γιατί με τη διαρκή στήριξη και αγάπη του καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου να πραγματοποιώ τα όνειρά μου και στα πολυαγαπημένα μου παιδιά Μάνο και Κωνσταντίνο που με τις ζεστές τους αγκαλιές και την αγάπη τους με ενθάρρυναν, στηρίζοντας έμπρακτα την προσπάθειά μου

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη στα Ελληνικά.....	12
Περίληψη στα Αγγλικά	13
Κατάλογος σχημάτων.....	14
Κατάλογος πινάκων.....	14
Εισαγωγή.....	18
Κεφ.1 Ηγεσία	
1.1.Ορισμός Ηγεσίας.....	21
1.2.Ηγεσία-Management.....	25
1.3.Ηγέτης- Διευθυντής.....	27
1.4.Θεωρίες Ηγεσίας-Στυλ ηγεσίας.....	29
1.4.1.Σχετικές Έρευνες.....	29
1.4.2. Το διευθυντικό πλέγμα των Blake και Mouton.....	32
1.4.3. Θεωρία Χ,Ψ, του Greco.....	33
1.4.4. Contingency theories.....	34
1.4.5. Το Πρότυπο του Tannenbaum and Schmidt.....	34
1.4.6. Ενδεχομενική θεωρία του Fielder.....	35
1.4.7. Θεωρία Ηγεσίας 3D του Reddin.....	36
1.4.8. Θεωρία του Hersey και Blanchard.....	38
1.4.9. Η Θεωρία του Στόχου και του Μονοπατιού του R.House..	38

1.5.Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας.....	39
1.5.1.Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	39
1.5.2.Συναλλακτική Ηγεσία.....	41
1.5.3.Συσχέτιση Μετασχηματιστικής και Συναλλακτικής Ηγεσίας.....	43
1.5.4.Παθητική-Αποφευκτική Ηγεσία	45
Κεφ. 2 Εργασιακή Ικανοποίηση	
2.1.Ορισμός και χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης.....	46
2.2.Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	49
2.3.Παρακίνηση-Θεωρίες Παρακίνησης.....	51
2.3.1.Εννιολογικός Προσδιορισμός Παρακίνησης.....	51
2.4.Θεωρίες Περιεχομένου.....	52
2.4.1.Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow.....	52
2.4.2.Η Θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg.....	53
2.4.3.Η θεωρία του ERG του Aldefer.....	55
2.5.Θεωρίες Διαδικασιών.....	56
2.5.1.Η θεωρία της Δικαιοσύνης του S.Adams.....	56
2.5.2.Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom.....	56
2.5.3.Το μοντέλο των Porte και Lawer.....	57

2.6. Ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση.....	58
2.6.1. Μετασχηματιστική ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση.....	58
2.6.2. Συναλλακτική ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση....	60
Κεφ. 3 Τοπική Αυτοδιοίκηση και Παιδικοί Σταθμοί	
3.1. Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	61
3.1.2. Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Οργάνωσης των Οργανισμών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση-Προβλήματα.....	62
3.1.3. Οργανισμοί παροχής Υπηρεσιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης -Οι Παιδικοί-Βρεφονηπιακοί Σταθμοί.....	65
3.2. Δημοτικοί Παιδικοί και Βρεφονηπιακοί Σταθμοί.....	66
3.2.1. Οργάνωση και Λειτουργία των Παιδικών Σταθμών σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό Λειτουργίας τους.....	66
3.2.2. Ο ρόλος του Διευθυντή και του Διοικητικού Συμβουλίου.....	68
Κεφ. 4 Έρευνα	
4.1. Ερευνητική Διαδικασία.....	69
4.2. Μεθοδολογία της Έρευνας.....	70
4.3. Ερευνητικά Εργαλεία.....	71
4.4. Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων.....	72
4.5. Περιγραφή του Δείγματος.....	73

Κεφ. 5 Αποτελέσματα της Έρευνας

5.1.Δημογραφικά Χαρακτηριστικά των εργαζομένων των Βρεφονηπιακών και Παιδικών Σταθμών.....74

5.2.Αντιλαμβανόμενο από τους εργαζόμενους στυλ ηγεσίας (Τυπικές Απόκλίσεις -Μέσοι Όροι).....76

5.2.1.Μετασχηματιστική Ηγεσία -4 Διαστάσεις- (Τυπικές Απόκλίσεις -Μέσοι Όροι).....76

5.2.2.Συμπεράσματα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας-(Τυπικές Απόκλίσεις -Μέσοι Όροι).....82

5.3.Συναλλακτική Ηγεσία - 2 Διαστάσεις-(Τυπικές Απόκλίσεις -Μέσοι Όροι).....83

5.3.1.Συμπεράσματα για τη Συναλλακτική Ηγεσία-(Τυπικές Απόκλίσεις -Μέσοι Όροι).....85

5.4.Αποφευκτική Ηγεσία - 2 Διαστάσεις-(Τυπικές Απόκλίσεις -Μέσοι Όροι).....85

5.4.1. Συμπεράσματα για τη Αποφευκτική Ηγεσία -(Τυπικές Απόκλίσεις -Μέσοι Όροι).....87

5.5.Συμπεράσματα για το αντιλαμβανόμενο Στυλ Ηγεσίας των Διευθυντών στους Παιδικούς Σταθμούς.....88

5.6.Εργασιακή ικανοποίηση -3 Διαστάσεις.....88

ΚΕΦ. 6 ΕΠΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1.Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης (Pearson r).....	92
6.2. Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας των εργαζομένων (Pearson r).....	96
6.3. Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, τη μόρφωση των εργαζομένων, τη θέση τους στον Οργανισμό, και το είδος σχέσης εργασίας τους.....	97
6.4. Σύγκριση των μέσων όρων των ερωτώμενων σχετικά με το μέγεθος της οργανικής μονάδας (υπεράριθμα τμήματα ή μη), την εργασιακή ικανοποίηση και τα τρία στυλ ηγεσίας (t- test)	97
6.5 Σύγκριση των μέσων όρων των ερωτώμενων σχετικά με το είδος της σχέσης εργασίας τους και την εργασιακή ικανοποίηση (t-test).....	99
6.6 Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των ερωτώμενων σχετικά με το είδος της σχέσης εργασίας τους και τα τρία στυλ ηγεσίας (t- test).....	99
6.7 Ανάλυση μονής διακύμανσης . Μέσος όρος και τυπικές αποκλίσεις ομάδων (ανάλογα με το είδος εργασίας των ερωτώμενων)για τα τρία στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση. (ANOVA).....	101
6.8 Πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης.....	105
6.9.Συμπεράσματα-Προτάσεις.....	109

6.9.1. Το αντιλαμβανόμενο από τους παιδαγωγούς των δημοτικών παιδικών σταθμών στυλ ηγεσίας των Διευθυντών	111
6.9.2. Θετική ή Αρνητική συσχέτιση του στυλ ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση.....	113
6.9.3. Παράγοντες που τυχόν διαφοροποιούν το αντιλαμβανόμενο από τους εργαζόμενους στυλ ηγεσίας των Διευθυντών	115
6.9.4. Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τη σχέση με το Διευθυντή, τη σχέση με τους συναδέλφους, με τις εργασιακές συνθήκες. Παράγοντες που προβλέπουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	116
6.10 Περιορισμοί της Έρευνας.....	120
6.11 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	120
ΕΠΙΣΤΕΓΑΣΜΑ.....	121
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	123
ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ.....	134
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ).....	135

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα εξέτασε το αντιλαμβανόμενο από τους παιδαγωγούς στυλ ηγεσίας των Διευθυντών των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, αποφευκτικό), το βαθμό εμφάνισης του μετασχηματιστικού, συναλλακτικού και αποφευκτικού στυλ ηγεσίας των διευθυντών, το βαθμό εμφάνισης των συγκεκριμένων στυλ σε σχέση με την τήρηση της δυναμικότητας σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό (δημιουργία "υπεράριθμων"/ή μη) αλλά και σε σχέση με την επαγγελματική κατάσταση των εργαζομένων (μόνιμοι, αορίστου ή ορισμένου χρόνου) και το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των παιδαγωγών με βάση τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Επιπλέον διερεύνησε τη θετική ή αρνητική συσχέτιση του αντιλαμβανόμενου από τους παιδαγωγούς στυλ ηγεσίας των διευθυντών σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και τους προβλεπτικούς παράγοντες που ερμηνεύουν το ποσοστό διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης εξετάζοντας την εργασιακή ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή.

Στην έρευνα συμμετείχαν 150 παιδαγωγοί που εργάζονται στους Δημοτικούς και Βρεφονηπιακούς Σταθμούς και διατύπωσαν τις απόψεις τους με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Για τη μέτρηση του στυλ ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) Bass & Avolio (2004) ενώ για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Εργασιακής Ικανοποίησης των Εκπαιδευτικών (Teachers' Satisfaction Inventory- TSI).

Τα αποτελέσματα κατέδειξαν μέτρια εργασιακή ικανοποίηση στους παιδαγωγούς των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών, ενώ το αντιλαμβανόμενο από τους παιδαγωγούς στυλ ηγεσίας των Διευθυντών είναι συναλλακτικό με οριακή απόκλιση από το μετασχηματιστικό. Οι 4 διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (ιδεολογική επιρροή, εμπνευσμένη παρακίνηση, διανοητική ενεργοποίηση και εξατομικευμένο ενδιαφέρον) και η 1 διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας (Ενδεχόμενη Αμοιβή) λαμβάνουν μέτρια μέση τιμή και καταδεικνύουν τη συνύπαρξη των δυο στυλ.

Επίσης, η μετασχηματιστική ηγεσία σε όλες τις διαστάσεις της, η διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας "Ενδεχόμενη Αμοιβή", η τήρηση δυναμικότητας σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό, και η επαγγελματική κατάσταση των εργαζομένων μόνιμοι και αορίστου χρόνου συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η αποφευκτική ηγεσία παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση. Επιπλέον αρνητική συσχέτιση διακρίνουμε ανάμεσα στο μη τήρηση της δυναμικότητας των παιδικών σταθμών σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό (δημιουργία "υπεράριθμων" τμημάτων) και της εργασιακής ικανοποίησης. Αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζουν και οι εργαζόμενοι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου.

Τέλος, ένα σημαντικό ποσοστό διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης ερμηνεύει η μετασχηματιστική ηγεσία, η τήρηση της δυναμικότητας σύμφωνα με τον Πρότυπο κανονισμό και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία, αποφευκτική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, δημοτικοί παιδικοί σταθμοί, τοπική αυτοδιοίκηση

Abstract

The present study examined the perceived by the educators of Directors leadership style of Municipal Nursery (transformational, transactional, avoidable), the degree of occurrence of transformational, transactional and avoidable leadership style of managers, the degree of occurrence of these styles in relation to compliance of the capacity in accordance with the Standard Regulation (creation of "supernumerary / non-existent"), but also in relation to the professional status of the employees (permanent, indefinite or fixed) satisfaction of educators based on the demographics of the sample. In addition explored the positive or negative correlation of perceived by educators leadership style of managers in relation to job satisfaction and predictive factors that interpret the rate of variance of work satisfaction by looking at job satisfaction as a dependent variable.

The survey involved 150 educators working at Municipal and Nursery Stations and made their views by completing the questionnaires. To measure the leadership style used in multivariate Leadership Questionnaire (Multifactor Leadership Questionnaire) Bass & Avolio (2004) and to measure job satisfaction questionnaire was used Recording of Working Satisfaction of Teachers (Teachers Satisfaction Inventory- TSI) . The results showed moderate job satisfaction among the kindergarten teachers, while the managers' leadership style understood by the pedagogues is a transaction with a marginal deviation from the transformative. The four dimensions of transformational leadership (ideology influence, inspired motivation, mental activation and personalized interest) and one dimension of transactional leadership (Possible fee) arrangements mean and demonstrate the existence of two styles, i.e. the perceived by educators leadership style of managers are both transactional and transformative. Also, the transformational leadership in all its dimensions, the dimension of transactional leadership "Possible Fee", the capacity maintenance according to Regulation Standard and professional situation of permanent and permanent workers are positively correlated with job satisfaction, while avoidant leadership has a negative correlation. In addition, there is a negative correlation between disregarding the capacity of kindergartens according to the Standard Regulation (creation of "supernumerary" departments) and job satisfaction. Negative correlation with work satisfaction is also shown by workers with fixed-term contracts.

Finally, a significant rate of variation in work satisfaction is interpreted by transformational leadership, capacity observance according to the Standard Regulation and the educational level of the workers.

Words Keywords: Transformational Leadership, Transformation Leadership, Avoidance Leadership, Job Satisfaction, Municipal Day Care Centers, Local Government

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών και η επίδραση
του στην εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών
της Δερτούζου Αικατερίνης

Σχ. 1:Το πρότυπο του Tannenbaum και Schmidt.....	
Σχ. 2:Θεωρία του Hersey και Blanchard.....	
Σχ. 3:Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow.....	
Σχ. 4:Τρόποι Παρακίνησης εργαζομένων.....	
Σχ.5:Αρχές Εμπλουτισμού Εργασίας κατά Herzberg και παράγοντες παρακίνησης.....	
Σχ. 6:Σχέσεις θεωριών Maslow-Herzberg-Defer.....	

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πιν. 1:Κατανομή δείγματος	
Πιν.2:Κατανομή των Βρεφονηπιακών Σταθμών του δείγματος ως προς την Περιφέρεια.....	
Πιν.3:Κατανομή δείγματος ως προς τη μόρφωση.....	
Πιν. 4: Κατανομή δείγματος ως προς τη θέση στον Οργανισμό.....	
Πιν.5:Κατανομή δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας.....	
Πιν.6:Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις των προτάσεων της κλίμακας για την ιδεολογική επιρροή του μετασχηματιστικού συλ ηγεσίας.....	
Πιν.7:Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις των προτάσεων της κλίμακας για την εμπνευσμένη παρακίνηση του μετασχηματιστικού συλ ηγεσίας.....	
Πιν.8:Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις των προτάσεων της κλίμακας για τη διανοητική ενεργοποίηση του μετασχηματιστικού συλ ηγεσίας.....	
Πιν.9: Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις των προτάσεων της κλίμακας για το εξατομικευμένο ενδιαφέρον του μετασχηματιστικού συλ ηγεσίας.....	
Πιν.10: Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις των διαστάσεων για το μετασχηματιστικό συλ ηγεσίας.....	
Πιν.11: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων της διάστασης της ηγεσίας ενδεχόμενης αμοιβής για το συναλλακτικό συλ ηγεσίας.....	

Πιν.12: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων της διάστασης της ενεργής διοίκησης εξαίρεσης (ενεργητική) για το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας.....

Πιν.13: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων για το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας.....

Πιν.14: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων της διάστασης της παθητικής διοίκησης εξαίρεσης (παθητική) για το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας.....

Πιν.15: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων της διάστασης της αδιάφορης διοίκησης για το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας.....

Πιν.16: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων για το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας.....

Πιν.17: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων για τα στυλ ηγεσίας.....

Πιν.18: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των προτάσεων για την εργασιακή ικανοποίηση από τον διευθυντή.....

Πιν.19: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των προτάσεων για την εργασιακή ικανοποίηση από τους συναδέλφους.....

Πιν.20: Κατανομή του δείγματος ως προς την πρόταση δήλωση.....

Πιν.21: Δείκτης Συσχέτισης Pearson r για την εργασιακή ικανοποίηση και τα τρία στυλ ηγεσίας.....

Πιν.21Α: Δείκτης Συσχέτισης Pearson r για τις 4 διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση.....

Πιν.21Β: Δείκτης Συσχέτισης Pearson r για τις 2 διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας της ενδεχόμενης αμοιβής και της ενεργής διοίκησης εξαίρεσης (ενεργητική) και την εργασιακή ικανοποίηση.....

Πιν.21Γ: Δείκτης Συσχέτισης Pearson r για τις 2 διαστάσεις της αποφευκτικής ηγεσίας της διοίκησης κατ' εξαίρεση (παθητική), της αδιάφορης διοίκησης (laissez faire) και την εργασιακή ικανοποίηση.....

Πιν.22: Δείκτης Συσχέτισης Pearson r μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας των εργαζομένων

Πιν.23: Δείκτης Συσχέτισης Pearson r της εργασιακής ικανοποίησης, τη μόρφωση των εργαζομένων, τη θέση τους στον Οργανισμό, και το είδος σχέσης εργασίας τους.....

Πιν.24: Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των ερωτώμενων που θεωρούν πως ο αριθμός παιδιών στον παιδικό σταθμό που εργάζονται είναι ο ενδεδειγμένος από τους ερωτώμενους που έχουν αντίθετη άποψη, σε σχέση με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους και τα τρία στυλ ηγεσίας.....

Πιν.25: Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των ερωτώμενων που είναι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου και των συμβασιούχων, σε σχέση με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους και τα τρία στυλ ηγεσίας.....

Πιν.26: Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των ερωτώμενων που είναι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου και των συμβασιούχων, σε σχέση με τα τρία εξεταζόμενα στυλ ηγεσίας.....

Πιν.27 Ανάλυση Μονής Διακύμανσης. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις ομάδων (μονίμων, συμβασιούχων, αορίστου χρόνου).....

Πιν.28: Posthoc συγκρίσεις για την Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης- Διαφορές Μέσων όρων και τυπικά λάθη των ομάδων.....

Πιν.29:Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης- Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ομάδων για μετασχηματιστική ηγεσία.....

Πιν.30:Posthoc συγκρίσεις για την Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης- Διαφορές Μέσων όρων και τυπικά λάθη των ομάδων.....

Πιν.31:Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης- Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ομάδων για συναλλακτική ηγεσία.....

Πιν.32:Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης- Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ομάδων για αποφευκτική ηγεσία.....

Πιν.33:Posthocσυγκρίσεις για την Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης- Διαφορές Μέσων όρων και τυπικά λάθη των ομάδων.....

Πιν.34:Περίληψη πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης για τις μεταβλητές που προβλέπουν την εργασιακή ικανοποίηση.....

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πολυπλοκότητα στη λειτουργία και στους σκοπούς μιας ομάδας καθιστά επιτακτική την ανάγκη για την ανάδυση και την αναγνώριση του ηγέτη από μέρους των ακολούθων του. Συγκεκριμένα εργαλεία, ικανότητες, δεξιότητες και στυλ ηγεσίας

έχουν γίνει αποδεκτά από το σύνολο της ερευνητικής κοινότητας, ως αυτά που καθιστούν έναν ηγέτη ικανό να οδηγήσει την ομάδα του στα επιθυμητά αποτελέσματα, στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, "με προθυμία και ενθουσιασμό" (Koontz O'Donnel & Weihrich, 1984, σελ.506) προκειμένου να χαρακτηριστεί και ο ίδιος ως επιτυχημένος. Ο ηγέτης με το νευραλγικό του ρόλο καλείται να διοικήσει με αντικειμενικότητα, ακεραιότητα, ταπεινότητα και αξιοκρατία, με σκοπό να συντονίσει τη προσπάθεια των συνεργατών του-υφισταμένων του ,να αξιοποιήσει τις δυνατότητες τους διασφαλίζοντας την εργασιακή τους ικανοποίηση και τη μέγιστη δυνατή απόδοση του οργανισμού. Μάλιστα ο Fullan (2001) εξήρε την ενεργητικότητα, τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία που πρέπει να διαθέτει ένας πετυχημένος ηγέτης και και συγκεκριμενοποίησε τα στοιχεία τα οποία μπορούν να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για ουσιαστικές και πετυχημένες αλλαγές στο ήθος, στις γνώσεις, στις δεξιότητες, στις αξίες και στην πίστη που θα πρέπει να το διέπουν. Οι Hodgetts και Altman (1979) πρόσθεσαν και τη δύναμη της παρακίνησης που χαρακτηρίζει ένα πετυχημένο ηγέτη, ο οποίος ενεργοποιεί τους συνεργάτες-υφισταμένους, έτσι ώστε να εργαστούν για την υλοποίηση των στόχων συντονισμένα και αποτελεσματικά. Η αύξηση της παρακίνησης συμβάλλει και στη μεγιστοποίηση της εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με τον Chelladurai (2006), ενώ όσο περισσότερο αποτελεσματικός είναι ένας ηγέτης τόσο περισσότερο συμβάλλει στη βελτίωση των συνεργατών του-υφισταμένων και στην αύξηση της απόδοσης τους. Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης θα αξιοποιήσει τις δυνατότητες των εργαζομένων έτσι ώστε να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό στην εργασία τους εξαρτάται από τον τρόπο που θα διοικήσει και το εργασιακό περιβάλλον που θα διαμορφώσει. (Μπουραντάς, 2005) .

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του αντιλαμβανόμενου από τους παιδαγωγούς στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών, ο βαθμός εμφάνισης του μετασχηματιστικού, συναλλακτικού και αποφευκτικού στυλ ηγεσίας στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς και ο βαθμός εμφάνισης των συγκεκριμένων στυλ σε σχέση με τη επαγγελματική κατάσταση των εργαζομένων (μόνιμοι, αορίστου ή ορισμένου χρόνου) και τη τήρηση της δυναμικότητας σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό (η σύσταση υπεράριθμων τμημάτων επιφέρει διόγκωση της οργανικής μονάδας και επιπλέον φόρτο εργασίας στους εργαζόμενους.). Επιπλέον θα διερευνηθεί ο βαθμός εργασιακής

ικανοποίησης των παιδαγωγών με βάσει τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος (τη θέση στον οργανισμό, την ηλικία, την προϋπηρεσία, το μορφωτικό επίπεδο).

Λαμβάνοντας υπόψη:

-τις υπάρχουσες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες της σύγχρονης εποχής (η οικονομική κρίση και οι συνέπειες των μνημονιακών νόμων στον επαγγελματικό στίβο των εργαζομένων)

-την έλλειψη προσωπικού λόγω της μη αντικατάστασης των υπαλλήλων που συνταξιοδοτούνται, καθώς η αναλογία προσλήψεων και συνταξιοδοτήσεων στο δημόσιο είναι 1 προς 10

- την έλλειψη μόνιμου προσωπικού στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς και τη στελέχωση τους για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους από ΙΔΟΧ (ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου) -τις αυξημένες απαιτήσεις λειτουργίας ενός δημοτικού παιδικού σταθμού (το παιδαγωγικό προσωπικό συγκαταλέγεται στη λίστα των επαγγελματιών με αυξημένη εργασιακή εξουθένωση)

-τις συνεχείς μεταβαλλόμενες εργασιακές συνθήκες με τη ψήφιση νομοσχεδίων σχετικά με την τοπική αυτοδιοίκηση από την οποία εποπτεύονται οι δημοτικοί παιδικοί σταθμοί-Νόμος "Καποδίστριας", 1997, Νόμος "Καλλικράτης", 2010, Ν. Κλεισθένης, 2018.

-το υψηλό κοινωνικό έργο των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών καθώς διασφαλίζουν τη δημιουργική απασχόληση των παιδιών προσχολικής ηλικίας και την παροχή εκπαιδευτικού έργου σε ένα ευρύ ωράριο 7-4 (σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό των Παιδικών Σταθμών) με δυνατότητα παράτασης δυο ωρών, εάν οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας το απαιτούν, αλλά και την ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών (ύπνος-σίτιση) προκειμένου να παρέχεται η δυνατότητα στους γονείς να εργάζονται και να έχουν τα παιδιά τους σε δομές με αναβαθμισμένες τις παρεχόμενες υπηρεσίες

αντλαμβάνεται κανείς πως το έργο των παιδικών σταθμών και η προσφορά τους στις τοπικές κοινωνίες των Δήμων είναι καθοριστικής σημασίας. Ο στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να συμβάλλει στην αποτύπωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και στη διατύπωση των προϋποθέσεων που θα παίζουν

καθοριστικό ρόλο στη μέγιστη απόδοση των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθεί και η καλύτερη δυνατή απόδοση των Νομικών Προσώπων ή των Διευθύνσεων που υπάγονται οι Δημοτικοί Παιδικοί Σταθμοί εστιάζοντας στο στυλ ηγεσίας που ασκείται και το βαθμό επίδρασης του στην εργασιακή ικανοποίηση. Τα επαγγέλματα που σχετίζονται με την κοινωνική προσφορά και χαρακτηρίζονται από την αλληλεπίδραση των ατόμων (οι εργαζόμενοι στους παιδικούς σταθμούς αναπτύσσουν σχέσεις αλληλεπίδρασης με γονείς, παιδιά, συναδέλφους, διευθυντή) διαμορφώνουν μια πολλαπλή αλληλεπίδραση που δημιουργεί στρεσογόνα συναισθήματα και κοινωνικές πιέσεις που αποτελούν τροχοπέδη για την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων (Ross, Romer & Horner, 2011, Siu, Lu & Spector, 2007).

Μέσα στα ερευνητικά πλαίσια αν και έχουν διεξαχθεί σχετικές έρευνες με αντίστοιχο αντικείμενο (στυλ ηγεσίας διευθυντών σε νοσοκομεία, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, σχολεία, δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς, επιχειρήσεις ιδιωτικού ή δημόσιου δικαίου) το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς δεν έχει διερευνηθεί, γεγονός που καθιστά την έρευνα αυτή ενδιαφέρουσα τόσο για τα διοικητικά δρώμενα όσο και για την εκπαιδευτική πράξη, όπως αυτή ασκείται και εφαρμόζεται στους παιδικούς σταθμούς στα πλαίσια της προσχολικής αγωγής. Εντούτοις οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας εντοπίζονται στο ότι η συγκεκριμένη έρευνα απευθύνεται στους εργαζόμενους των δημοτικών παιδικών σταθμών ενώ θα ήταν εξίσου ενδιαφέρον να απευθυνόταν και στους διευθυντές των δημοτικών παιδικών σταθμών προκειμένου να καταγραφεί το στυλ ηγεσίας που ασκούν, και τη συσχέτιση του με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά όπως προϋπηρεσία, μορφωτικό επίπεδο, ηλικία. Επιπλέον θα μπορούσαν να διερευνηθούν οι λόγοι επιλογής συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας λαμβάνοντας υπόψη τις βασικές αρχές που διέπουν τις ανθρώπινες σχέσεις.

Ο Bernard υποστηρίζει σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (1999) πως το ανώτατο διοικητικό στέλεχος ενός οργανισμού καλείται να φέρει εις πέρας το έργο του οργανισμού με το πιο αποτελεσματικό τρόπο αξιοποιώντας το προσωπικό και επιτυγχάνοντας τη μέγιστη δυνατή απόδοση του. Άρα ο ρόλος του διευθυντή είναι καταλυτικός και θα πρέπει να διερευνηθούν όλες εκείνες οι οργανωσιακές παραμέτρους που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας του. Στην παρούσα ερευνητική εργασία

θα επικεντρωθούμε στην επίδραση που επιφέρει το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών στους εργαζόμενους, το βαθμό που επηρεάζει την εργασιακή τους ικανοποίηση λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία που έχει για τον εργαζόμενο ο αρμονικός συνδυασμός των αναγκών και των προσδοκιών του αλλά και της αξιοποίησης των ευκαιριών που του παρέχονται για την προσωπική του αυτοβελτίωση και επαγγελματική του ανάπτυξη (Dejoy & Wilson, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΗΓΕΣΙΑ

1.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

"Η Ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο της γης που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα" σύμφωνα με την άποψη του καθηγητή W.Bennis την οποία καταγράφει στο πρόσφατο βιβλίο του "ΗΓΕΣΙΑ" ο Δ. Μπουραντάς (2017,σελ 197). Η έννοια της ηγεσίας έχει απασχολήσει κατά καιρούς όλες τις κοινωνίες και διαχρονικά. Η πρώτη αναφορά γίνεται σε αρχαία αιγυπτιακά ιερογλυφικά όπου αναφέρονται οι έννοιες της ηγεσίας, του ηγέτη και του ηγούμενου με την έννοια του ακόλουθου. Η μυθιστορία όλων των αρχαίων λαών, περιέχει αναφορές στους ήρωες – ηγέτες. Ως ηγέτες χαρακτηρίζονται μυθολογικές θεότητες (Προμηθέας), θρησκευτικοί ηγέτες (Μωυσής, Ιωσήφ, Αβραάμ, Δαβίδ, Σολομώντας), ηρωικές φυσιογνωμίες του μύθου και της ιστορίας (Γίλγαμές, Ραμαγιάνα, Θησέας, Μέγας Αλέξανδρος, Beowulf) (Bass & Bass, 2008). Διάφορες πραγματείες πάνω στην ηγεσία και τον ίδιο τον ηγέτη έχουν γραφτεί ήδη από τα αρχαία χρόνια. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης, ο Πλούταρχος, ο Κικέρωνας και ο Σενέκας, αργότερα ο Μακιαβέλλι, ο Μοντεσκιέ και ο Τζων Λοκ. Όλοι οι προαναφερθέντες περιέγραψαν την ηγεσία, ως προς το πως πρέπει να είναι και να ασκείται σε μια ευνομούμενη κοινωνία, περιέγραψαν τα χαρακτηριστικά του τρόπου άσκησης και το στυλ της ηγεσίας σημαντικών προσωπικοτήτων ή και του ιδανικού ηγέτη (Bass & Bass, 2008).

Στη σύγχρονη θεώρησή του ο ηγέτης αποτελεί ένα πρόσωπο που αναδύεται από την ομάδα – σύνολο, ξεχωρίζει και διακρίνεται, με σκοπό να κατευθύνει και να οδηγήσει τους ακολούθους του προς την επιτυχία. Έχοντας υποχρέωση να ικανοποιήσει διαφορετικά και συχνά αντίθετα συμφέροντα, πρέπει να παίζει διάφορους ρόλους και να χρησιμοποιήσει διάφορα εργαλεία ηγεσίας ώστε να επιτύχει. Η ανάγκη

για ηγεσία από μέρους της ομάδας αυξάνεται όταν για την επίτευξη των στόχων της, απαιτείται ένα μεγάλο φάσμα προσπάθειας καθώς και υψηλά επίπεδα συντονισμού (Knickerbocker, 1948). Αρκετές θεωρίες ηγεσίας εμφανίστηκαν κατά καιρούς και ανέδειξαν κάποιους παράγοντες που επιδρούν στις σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της ηγεσίας και των ατομικών ή των οργανωτικών μεταβλητών. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι, το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και πλήθος άλλων εργασιακών παραγόντων. Αν και δεν υπάρχει κοινώς αποδεκτός ορισμός της ηγεσίας από την παγκόσμια επιστημονική κοινότητα, ωστόσο είναι καθολικά παραδεκτό το γεγονός της πολυεπίπεδης φύσης της έννοιας (Bliese, Halverson, & Schriesheim, 2002; Chun, Yammarino, Dionne, Sosik, & Moon, 2009). Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα ο ηγέτης και κατ' επέκταση η ηγεσία που ασκούσε, αφορούσε στο υπεύθυνο και αξιόπιστο άτομο σε σχέση με τις δράσεις της επιχείρησης ή του οργανισμού (Bass & Bass, 2008).

Σύμφωνα με τον Κωστούλα (1996) η ηγεσία είναι τέχνη και όπως η τέχνη υπερβαίνει τα στερεότυπα και τα τυποποιημένα αριθμημένα πανομοιότυπα έτσι και η ηγεσία απαιτεί εξέλιξη, πρόοδο και καλλιέργεια και δεν μπορεί να τυποποιηθεί ως προς τη μέθοδο, το σκοπό και την μορφή της. Κατά τον Kenzevich (1975) η ηγεσία είναι η δύναμη που μπορεί να εμπνεύσει και να συντονίσει τις προσπάθειες των ατόμων προς την κατεύθυνση των κοινών στόχων, ενώ για τον Πασιαρδή (2004) είναι η ικανότητα του ατόμου να επηρεάζει τους άλλους προκειμένου πρόθυμα να κάνουν αυτό που θέλει. Στην ίδια κατεύθυνση είναι και οι Koontz & O' Donnell (1984) με τη διαφορά ότι κατά τους Koontz & O' Donnell η ηγεσία είναι η ικανότητα να επηρεάζει κανείς τους άλλους προκειμένου πρόθυμα να συνεργάζονται για ένα κοινό σκοπό. Την έννοια της επιρροής (influence) στην ηγεσία εξάρουν και οι Moorhead & Griffin (1995), όπου ο ηγέτης ασκεί την επιρροή που θα οδηγήσει τα άτομα -συνεργάτες του στην υιοθέτηση αποτελεσματικής συμπεριφοράς για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων του οργανισμού, την οποία δεν θα είχαν υιοθετήσει εάν δεν είχαν επηρεαστεί από το συγκεκριμένο ηγέτη.

Ο Μ.Ζαβλάνος (1999, σελ.204) αναφέρει τον ορισμό ηγεσίας των Katz & Kahn σύμφωνα με τον οποίο "η ουσία της ηγεσίας εντοπίζεται στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του οργανισμού, η οποία συνεχώς εντείνεται και επηρεάζεται από τις οδηγίες και τους κανόνες που επιβάλλει ο οργανισμός και η

επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφισταμένους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά έργου". Ο ίδιος ο συγγραφέας παραθέτει και την άποψη των Boles & Davenport οι οποίοι υποστηρίζουν πως "Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους , που είναι από αυτήν αποδεκτοί, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας" (1999, σελ.204)

Η ηγεσία κατά τον Δ.Μπουραντά (1992, σελ.198) αποτελεί "παράγοντα-κλειδί" αφού παίζει καταλυτικό ρόλο για την ανάπτυξη και τη λειτουργία του οργανισμού προσδιορίζοντας τη συμπεριφορά και το βαθμό χρησιμοποίησης και αξιοποίησης των εργαζομένων. Λαμβάνοντας υπόψη πως η "ηγετική τέχνη δεν είναι στατική αλλά δυναμική" Σαΐτη & Σαΐτη (2012, σελ.260), η λειτουργία της ηγεσίας βασίζεται σε αρχές που συνεχώς αλλάζουν και απαιτούν από τον εκάστοτε ηγέτη να προσαρμόζεται στο αξιακό σύστημα και στις προσδοκίες του οργανισμού και της κοινωνίας ευρύτερα που υπηρετεί.

Ένας σύγχρονος ορισμός, ο οποίος θεωρείται πλήρης, περιλαμβάνοντας όλα τα στοιχεία τόσο της ηγεσίας, όσο και του ηγέτη, του ηγούμενου και της σχέσης των συγκεκριμένων μερών αναφέρει ότι «...ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων, από ένα άτομο (ηγέτης), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.» (Μπουραντάς, 2005, σελ.197)

Ο προαναφερθέντας ορισμός θεωρείται πλήρης καθώς περιλαμβάνει και τα μέρη και τις σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ των μερών, αλλά και το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα από την όλη διαδικασία, που αποτελεί και τον απώτερο σκοπό του οργανισμού. Επίσης εμπεριέχει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης διαδράσης των μερών. Ο ηγέτης (leader) ασκεί επιρροή στους ηγούμενους (led) ή ακόλουθους (followers), με τέτοιο τρόπο, ώστε να τους κάνει να ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα, το ίδιο όραμα και πάθος για τη κοινή επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η ανάπτυξη και η εξέλιξη ενός ηγέτη αποτελεί μία διαρκή και μακροχρόνια διαδικασία (Day, 2011b). Στην εν λόγω διαδικασία ο ηγέτης αποκτά νέες και συνεχώς διαφορετικές εμπειρίες και γνώση, εξελίσσει ικανότητες και δεξιότητες και διαμορφώνει συμπεριφορές πάνω στο αντικείμενο της ηγεσίας με την πάροδο του χρόνου (Lord & Hall, 2005). Αν και κατά καιρούς έχει υποστηριχθεί ότι η άσκηση της ηγεσίας βασίζεται στην εκμάθηση συγκεκριμένων συμπεριφορών και ηγετικών στυλ, ωστόσο η σύγχρονη έρευνα αποδεικνύει ότι περιλαμβάνει ένα μεγάλο και αρκετά σύνθετο ρεπερτόριο από συμπεριφορικές, γνωστικές και κοινωνικές δεξιότητες. Το συγκεκριμένο γνωστικό σύνολο απαιτεί διαφορετικούς ρυθμούς εκμάθησης και την απόκτηση διαφορετικών εμπειριών ανά παράγοντα (Day & Halpin, 2004; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000; Zaccaro & Klimoski, 2001). Το αποτέλεσμα της ανάδειξης του ηγέτη και της αναγνώρισής του ως τέτοιου από τους υφισταμένους του, δρομολογεί και μια σειρά από ευεργετικά αποτελέσματα, τόσο σε σχέση με τον οργανισμό, όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει ότι οι ακόλουθοι που αναγνωρίζουν στο πρόσωπο του προϊσταμένου τους τον ηγέτη, είναι πιο θετικοί στο να ακολουθήσουν τα θέλω του, ενώ εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης με τον οργανισμό (De Luque, Washburn, Waldman, & House, 2008). Επίσης, εμφανίζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Epitropaki, & Martin, 2004), κάτι που οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση από μέρους τους (Lord, & Maher, 1991).

Η έννοια της ηγεσίας συμπερασματικά θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως αφενός αφορά, ως άσκηση επιρροής, την αξιοποίηση στο μέγιστο των δυνατοτήτων των εργαζομένων προκειμένου οι οργανισμοί να φθάσουν στη μέγιστη δυνατή απόδοση τους, αφετέρου η υλοποίηση στόχων και οραμάτων διασφαλίζουν ένα καλύτερο μέλλον και συνδέουν την έννοια της ηγεσίας με την έννοια της αλλαγής (Μπουραντάς, 2017)

1.2 ΗΓΕΣΙΑ-MANAGEMENT

Η ηγεσία δεν ταυτίζεται με το management αλλά αποτελεί μέρος αυτού, κατά συνέπεια ένα ανώτατο διοικητικό στέλεχος δεν είναι κατ'ανάγκη και ηγέτης. Το management στηρίζεται στην επίσημη εξουσία να επηρεάζει τους ανθρώπους, ενώ η ηγεσία προέρχεται από διαδικασίες κοινωνικής επιρροής (Moorhead & Griffin, 1995). Ο κάθε προϊστάμενος, λοιπόν, θα πρέπει να υιοθετήσει τη λειτουργία της ηγεσίας

προκειμένου να επηρεάσει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του, να τους καταστήσει κοινωνούς του οράματος του οργανισμού και μέσω της ανάπτυξης των μελών της ομάδας, της έμπνευσης, της εμπύχωσης, της παρακίνησης να επιτευχθεί η υλοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων του οργανισμού. (Μπουραντάς,1992)

Παράλληλα θα πρέπει να ασκήσει αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση ή αλλιώς management. Το management περιλαμβάνει προγραμματισμό (planning), οργάνωση (organizing), διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (leading) και έλεγχο (controlling), η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών αυτών δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Μπουραντάς,2002). Κατά τον Σαΐτη (2000) η διοίκηση είναι η δραστηριότητα που επιτάσσει το συντονισμό των προσπαθειών των εργαζομένων για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, ενώ κατά τον Kotter (2001) είναι ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο διοικείται ένας οργανισμός προκειμένου να ανταποκριθεί στην καθημερινότητα του και να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητά του. Η ηγεσία όμως, σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα καλείται να ανταποκριθεί με αποτελεσματικότητα και επιτυχία στις αλλαγές, και να διαχειριστεί κρίσεις που οφείλονται στην αστάθεια της εποχής.

Αναμφίβολα η ηγεσία αποτελεί το βασικό παράγοντα τόσο για τη συμπεριφορά όσο και για το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και επιφέρει καθοριστικές συνέπειες στη λειτουργία και στην ανάπτυξη του οργανισμού. Επομένως "η αποτελεσματικότητα διοικητικών στελεχών (διευθυντών) εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητά τους να ηγούνται και να δημιουργούν ευνοϊκούς όρους ηγεσίας" (Μπουραντάς,1992,σελ.198). Management και ηγεσία είναι έννοιες αλληλοσυμπληρούμενες και ο άριστος συνδυασμός τους δημιουργεί τις προϋποθέσεις για υψηλότερες επιδόσεις των εργαζομένων με ταυτόχρονη υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Μπουραντάς,2005). Η ηγεσία που αποσκοπεί στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας προκειμένου να εργαστούν με προθυμία και αποτελεσματικότητα εξάγεται και από τους Koontz & O'Donnell το 1982, όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά από τους Σαΐτη & Σαΐτη (2012). Αυτή τελικά η διαδικασία επηρεασμού των μελών της ομάδας συνθέτει και την έννοια της ηγεσίας θέτοντας την αντίληψη αυτή ως βάση "ηγεσία και διεύθυνση αποτελούν μια σημαντική πλευρά της διοικητικής εργασίας"(Σαΐτη & Σαΐτη,2012, σελ.259).

Κατά τον J.Kotter, (2001) την πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανισμών καλείται να αντιμετωπίσει το management ενώ τις προκλήσεις για αλλαγές του σύγχρονου κόσμου και την καινοτομία καλείται να διαχειριστεί η ηγεσία. Κατά συνέπεια, "ένα άτομο μπορεί και πρέπει να ασκεί ταυτόχρονα και management και ηγεσία" (Μπουραντάς, 2005, σελ.201) διότι οι ρόλοι αυτοί αποδεικνύονται ότι είναι συμπληρωματικοί και καθοριστικοί για την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των στελεχών που διοικούν ένα οργανισμό. Ο Δ.Μπουραντάς στο βιβλίο του "Μάνατζμεντ", (2002), παραθέτει αναλυτικά τις διαφορές μεταξύ μάνατζμεντ-ηγεσίας σύμφωνα με τον J.Kotter και συγκεκριμένα αναφέρει πως το μάνατζμεντ ασχολείται με το σχεδιασμό, τον προϋπολογισμό, τη στοχοθεσία με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, το σχεδιασμό των δράσεων για την επίτευξη των στόχων και την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, την παρακολούθηση των διαδικασιών και των έλεγχο των αποτελεσμάτων με απώτερο στόχο την επίτευξη τους. Η ηγεσία όμως σύμφωνα με τον J.Kotter προχωρά στη σύλληψη οράματος και στην ανάπτυξη στρατηγικών για την υλοποίηση του, ενθαρρύνει τα άτομα -συνεργάτες να γίνουν κοινωνοί του οράματος του, αναπτύσσοντας την επικοινωνία και εποικοδομητικές σχέσεις μαζί τους, καταστρώνει ριζικές αλλαγές, έχοντας συνοδοιπόρους τους συνεργάτες του, για τους οποίους ενδιαφέρεται ουσιαστικά για την ικανοποίηση των αναγκών, των αξιών και των συναισθημάτων τους, για την εργασιακή τους ικανοποίηση. Έτσι οι δύο αυτές έννοιες μπορεί να είναι αντιφατικές αποτελούν όμως ένα άρρηκτο συνδυασμό που έχει τη δυνατότητα "να εξασφαλίσει τις υψηλότερες επιδόσεις και την υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση των ανθρώπων"(Μπουραντάς, 2005,σελ.201)

1.3.ΗΓΕΤΗΣ-ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Αξίζει επιπλέον να επισημάνουμε πως η ηγεσία στους δημόσιους οργανισμούς διαφοροποιείται σε σχέση με άλλους οργανισμούς (π.χ. ιδιωτικούς) γιατί στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εξουσία που απορρέει από τη θέση που κατέχει ο διευθυντής. Ο διευθυντής των παιδικών σταθμών καταλαμβάνει τη θέση αυτή είτε μέσα από τη διαδικασία των κρίσεων είτε με ανάθεση από τον Πρόεδρο του Νομικού Προσώπου (εάν είναι ξεχωριστό Νομικό Πρόσωπο οι παιδικοί σταθμοί) είτε με ανάθεση από τον εκάστοτε Δήμαρχο (εάν οι παιδικοί σταθμοί συνιστούν στη διάρθρωση των υπηρεσιών του Δήμου ξεχωριστή Διεύθυνση). Οφείλουμε να καταγράψουμε πως με το νόμο της

αξιολόγησης (Ν.4354/2015) γίνεται μια προσπάθεια πραγματοποίησης κρίσεων σε όλους τους δημόσιους φορείς προκειμένου τα άτομα που καταλαμβάνουν τις θέσεις να υπόκεινται σε διαδικασία αξιολόγησης και να κρίνονται με βάσει τα κριτήρια που τίθενται στην επικείμενη νομοθεσία.

Ο διευθυντής ενός δημόσιου οργανισμού και εν προκειμένω του Νομικού Προσώπου ή της Διεύθυνσης που υπάγονται οι Παιδικοί Σταθμοί "δε βασίζεται μόνο στα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που έχει", αναφέρει χαρακτηριστικά ο Γ.Παγκάκης (1998, σελ 141), "για να επηρεάσει και να παρακινήσει τους υφισταμένους του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού , αλλά βασίζεται και στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας."

Εάν ληφθεί υπόψη πως οι δημόσιοι οργανισμοί υπόκεινται στην πολιτική βούληση, ενώ παράλληλα λειτουργούν κάτω από ένα συνεχή έλεγχο λόγω του ότι χρηματοδοτούνται από το κράτος προκειμένου να έχουν τη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών, αντιλαμβανόμαστε πως ο ρόλος του διευθυντή είναι καταλυτικός για ένα δημόσιο οργανισμό και η επιλογή του τύπου ηγεσίας που θα ασκήσει καθοριστική για την εθελοντική συμμόρφωση των υφισταμένων του στη συντονισμένη προσπάθεια του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του. Το όραμα (vision) του ηγέτη ιδιαίτερα σε περίοδο μεγάλων αλλαγών, η ενδυνάμωση (empowerment) και εμπύχωση των υπαλλήλων να συμμετέχουν σε όλες τις προσπάθειες του οργανισμού για βελτίωση και αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών του, η διαίσθηση του ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αλλά και η συμβατότητα του αξιακού του συστήματος με τη διαχείριση του διοικητικού συστήματος που προΐσταται, όπου θα πρέπει να περιλαμβάνει το σεβασμό στο άτομο, την εντιμότητα, την εμπιστοσύνη προς την ομάδα και τα μέλη της (υφισταμένοι), είναι χαρακτηριστικά (Ζαβλάνος,1999) που πρέπει να διακρίνονται σε ένα ηγέτη και να αναδεικνύονται σε ένα διευθυντή .

Για να είναι αποτελεσματική η λειτουργία ενός οργανισμού σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο, (1990), απαιτείται η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη που θα στοχεύει στην αύξηση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων, στη μείωση του εργασιακού στρες και στην παράλληλη αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, προκειμένου να πετύχει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Δεν αρκεί μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα για να μπορεί να διαδραματίσει κάποιος

αποτελεσματικά το ρόλο του ηγέτη, απαιτούνται και οι ικανότητες συνδυαστικά με την προσωπικότητα τονίζει ο Blanchard & Miller (2007), όπως αναφέρει ο Χ.Σαΐτης (2014), και συμπεριλαμβάνει στο σύνολο ικανοτήτων ενός ηγέτη, την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, τη συστημική σκέψη, την ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας. Άρα ένας διευθυντής για να είναι πετυχημένος θα πρέπει να διαχειριστεί αποτελεσματικά την εξουσία που του εκχωρείται λόγω θέσης τηρώντας πιστά τους νόμους και τις διαδικασίες και να ασκήσει τον τύπο ηγεσίας που θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα "και στα ποσοτικά και στα ποιοτικά μεγέθη του αποτελέσματος" (Σαΐτης,2014, σελ.118). Κατά τον Mullins (1994) η ηγεσία σχετίζεται με τα χαρίσματα της προσωπικότητας του ατόμου ενώ η διεύθυνση έχει συγκεκριμένα πλαίσια διεκπεραίωσης και διδάσκεται.

Μάλιστα κατά τον Πασιαρδή (2004) ο ηγέτης είναι ο οραματιστής που ενδιαφέρεται για τους συναδέλφους-υφισταμένους του, που δείχνει ακεραιότητα και αυστηρότητα ταυτόχρονα με κοινωνική ευαισθησία και ταπεινότητα προκειμένου να διαμορφωθεί το κατάλληλο εργασιακό κλίμα και να οδηγηθεί ο οργανισμός στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Ο διευθυντής ενός δημόσιου οργανισμού βασίζεται στη εξουσία που του εκχωρείται και λιγότερο στις προσωπικές του ικανότητες ,σύμφωνα με τον Παγκάκη (1998) και μάλιστα τονίζει πως για να είναι ο διευθυντής ενός δημόσιου οργανισμού "επιθυμητός ηγέτης" θα πρέπει να συνδυάζει αποτελεσματικά και την εξουσία και τις προσωπικές του ικανότητες διαμορφώνοντας τον τύπο του Formal leader (τυπικός ηγέτης).

Λαμβάνοντας υπόψη πως οι δημόσιοι οργανισμοί επιτελούν μια σειρά λειτουργιών για τις οποίες απαιτείται συντονισμένη προσπάθεια από τα εμπλεκόμενα μέρη (διευθυντή-υφιστάμενοι) προκειμένου να επιτευχθεί η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού και η επίλυση τυχόν προβλημάτων που τον ταλανίζουν ο τύπος ηγεσίας που θα υιοθετήσει ο διευθυντής του οργανισμού αποτελεί την προϋπόθεση που θα ωθήσει τους συνεργάτες του -υφισταμένους να εργαστούν αποδοτικότερα (Παγκάκης,1998). Η αποδοτικότερη εργασία απαιτεί "το πάθος, τον ενθουσιασμό, την αφοσίωση, το κέφι, την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα, την έμπνευση, την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση, την αφοσίωση, τις σωστές συμπεριφορές, την πίστη, την ψυχή, το μυαλό και την καρδιά των εργαζομένων. Αυτά δεν αγοράζονται.....κερδίζονται."(Μπουραντάς, 2017, σελ.198). Επομένως ο διευθυντής

μπορεί να βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας αλλά για είναι ηγέτης θα πρέπει ασκεί εκείνη την επιρροή που θα οδηγεί τους υφισταμένους στις προαναφερόμενες στάσεις και συμπεριφορές προκειμένου "εθελοντικά και πρόθυμα" να συμβάλλουν στην υλοποίηση οραμάτων και στόχων του οργανισμού επιδιώκοντας την πρόοδο και ένα καλύτερο μέλλον.

Κατά τον J.Kotter , όπως αναφέρεται στον Δ.Μπουραντά (2002) ο διευθυντής-προϊστάμενος διορίζεται, χρησιμοποιεί νόμιμη εξουσία, κινεί τις διαδικασίες με βραχυπρόθεσμη προοπτική, τις ελέγχει προκειμένου να κυμαίνονται στα προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια, ελέγχει το προσωπικό ακολουθώντας το δίπτυχο αμοιβές-τιμωρίες, οδηγίες-εντολές, ενώ ο ηγέτης "αναδεικνύεται" μέσα από το όραμα του και τους στόχους που θέτει με μακροπρόθεσμη προοπτική αλλά και με την εμπιστοσύνη που εμπνέει στους συνεργάτες -υφισταμένους του, διευρύνοντας τα προκαθορισμένα πλαίσια και προχωρώντας σε αλλαγές και καινοτομίες. Συμπερασματικά ο Δ.Μπουραντάς (2002, σελ.313) καταλήγει στην άποψη των Bennis & Nanus πως "Οι managers κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα"

1.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ- ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.4.1 ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Η πρώτη έρευνα σχετικά με τη συμπεριφορά του ηγέτη πραγματοποιήθηκε το 1930 από τους R.Lippit, R.White, K.Lewin στο Πανεπιστήμιο Iowa ενώ ακολούθησαν οι έρευνες του Πανεπιστημίου Michigan και Ohio στα τέλη του 1940. Αρχές του 1950 διατυπώθηκε η θεωρία του Leadership (Managerial) Grid (Moorhead & Griffin, 1995)

****ΕΡΕΥΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ LOWA***

Στην έρευνα των R.Lippit, R.White, K.Lewin (1930) ορίστηκαν τρία βασικά στυλ ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης απόφασης: το αυταρχικό στυλ ηγεσίας , όπου ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του και τις μεταβιβάζει στους υφισταμένους -συνεργάτες-μέλη της ομάδας του προκειμένου να εκτελεστούν, το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, όπου ο ηγέτης ενθαρρύνει τους υφισταμένους -συνεργάτες- μέλη της ομάδας να διατυπώσουν απόψεις, ανάγκες, προτάσεις, επιθυμίες και ενθαρρύνει τη συμμετοχή του στην λήψη των αποφάσεων, εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας (laissez-faire), όπου ο ηγέτης διαδραματίζει ένα πολύ περιορισμένο ρόλο καθώς έχει εκχωρήσει το μεγαλύτερο μέρος των αρμοδιοτήτων του, με αποτέλεσμα η ομάδα να λαμβάνει αποφάσεις χωρίς την επιρροή του ηγέτη (Μπουραντάς, 1992). Πιο αναλυτικά:

Στο αυταρχικό στυλ ο ηγέτης αντλεί δύναμη και επιρροή από τη θέση , δίνει εντολές και απαιτεί να υλοποιηθούν από τους υφισταμένους χωρίς διευκρινήσεις, δεν εμπνέει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του και το κυριότερο, θεωρεί ως μοναδικό μέσω παρακίνησης των εργαζομένων την χρηματική αμοιβή.

Στο εξουσιοδοτικό στυλ (lessaiz-faire) ο ηγέτης έχει χαμηλή αυτοεκτίμηση, δεν εμπιστεύεται τις ικανότητες του, τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με αυτά που επιτάσσει ο διευθυντής-προϊστάμενος, έχοντας όμως περιορισμένο ενδιαφέρον και δέσμευση για το έργο που επιτελείται στην εργασία τους ενώ παράλληλα η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα είναι περιορισμένη.

Στο δημοκρατικό στυλ η συμμετοχή των μελών της ομάδας στη λήψη των αποφάσεων είναι αυξημένη, κυριαρχεί η δικαιοσύνη και η αντικειμενική κριτική προς τους εργαζόμενους, οι οποίοι ανταποκρίνονται θετικά στις καινούργιες ιδέες και στις αλλαγές ενώ οι παρεχόμενες υπηρεσίες τους διακρίνονται για την υψηλή ποιότητα και παραγωγικότητα (Μπουραντάς, 2002).

Σχετικά με την αποτελεσματικότητα, το δημοκρατικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς έδειξαν οι έρευνες θα οδηγήσει τα μέλη της ομάδας στην μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα τους και κατά συνέπεια και στη μέγιστη ικανοποίηση των μελών της ομάδας .

**ΕΡΕΥΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΙΧΙΓΑΝ*

Ο R.Likert πραγματοποιώντας την έρευνα στο Πανεπιστήμιο του Michigan επικεντρώθηκε σε δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς: στην μία διάσταση που έχει επίκεντρο τον υπάλληλο (employee-centered leader behavior) και στην άλλη διάσταση που έχει επίκεντρο την εργασία -τον οργανισμό και την επίτευξη των στόχων του (job - leader centered behavior), (Moorhead &Griffin ,1995). Και οι δύο αυτές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς αφενός προσεγγίζουν την ανθρώπινη πλευρά - τον υπάλληλο και την αμφίδρομη σχέση επηρεασμού που θα πρέπει να διαμορφωθεί με τον ηγέτη αφετέρου εστιάζουν στην πραγματοποίηση του έργου ενός οργανισμού και στην υλοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων.

Σύμφωνα με τον R.Likert (1961,1967) παρουσιάζονται 4 βασικά στυλ ηγεσίας:

- το αυταρχικό εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ηγέτη και διαβιβάζονται στους υφισταμένους με την μορφή εντολής ενώ η εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφισταμένους είναι σαφώς περιορισμένη έως ανύπαρκτη και κυριαρχεί ο συγκεντρωτισμός και ο φόβος της τιμωρίας
- το καλοπροαίρετο αυταρχικό στυλ ηγεσίας όπου ο ηγέτης προσπαθεί να πείσει τους υφισταμένους πως η οποιαδήποτε απόφαση του λαμβάνεται με γνώμονα το συμφέρον τους, χρησιμοποιεί λιγότερο τις τιμωρίες και δίνει κίνητρα ανταμοιβών προκειμένου να διασφαλίσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων
- το συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας όπου ο ηγέτης αναπτύσσει περισσότερες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους, καλλιεργεί σχέσεις επικοινωνίας και τους ενθαρρύνει να διατυπώνουν τις προσωπικές απόψεις και γνώμες
- το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας , όπου στηρίζεται σε σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας, ακολουθούνται οι δημοκρατικές διαδικασίες όπου συμμετέχουν όλα τα μέλη της ομάδας ενώ και κυριαρχούν η ομαδική εργασία και οι ανταμοιβές.

Σύμφωνα με τον Likert το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποδοτικό.

**ΕΡΕΥΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΟΧΑΪΟ*

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πανεπιστήμιο του Οχάιο μελέτησαν τη συμπεριφορά των ατόμων που ασκούν τα καθήκοντα τους και τη συμπεριφορά του ηγέτη σε ένα οργανισμό. Και σε αυτήν την έρευνα εντόπισαν δύο διαστάσεις στην ηγετική συμπεριφορά :

-η πρώτη διάσταση της πρωτοβουλίας ή σαφήνειας στη δομή (initiating structure behavior) εστιάζεται στην πρωτοβουλία του ηγέτη να συνάψει επικοινωνιακές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας προκειμένου να αναπτυχθούν τέτοιοι δίαυλοι επικοινωνίας που θα οργανώσουν και θα συντονίσουν την προσπάθεια των μελών της ομάδας προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Ζαβλάνος,1999), δίνοντας έμφαση στις διαδικασίες της παραγωγής, αποσαφηνίζοντας τους ρόλους των υφισταμένων και ξεκαθαρίζοντας ταυτόχρονα και τις προσδοκίες αλλά και τις απαιτήσεις που έχει από αυτούς, (Μπουραντάς,1992).

-στη δεύτερη διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς ,της θεώρησης ή μέριμνας του ατόμου (consideration behavior) εξάιρεται η σχέση του ηγέτη και των μελών της ομάδας καθώς και οι σχέσεις φιλίας, εμπιστοσύνης, αλληλοσεβασμού αλλά και ουσιαστικού ενδιαφέροντος που αναπτύσσει με το προσωπικό.

Και οι δύο διαστάσεις αυτής της συμπεριφοράς επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Τους υφισταμένους τους απασχολεί η διάσταση της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου ενώ τους προϊσταμένους τους απασχολεί η διάσταση της πρωτοβουλίας και της σαφήνειας της δομής. (Ζαβλάνος,1999)

Οι έρευνες που επικεντρώθηκαν στα ατομικά γνωρίσματα του ηγέτη (Trait theories, 1940-1950) όπως τα σωματικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ευφυΐας, χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με τα καθήκοντα την πρωτοβουλία ,την υπευθυνότητα, όμως η προσέγγιση αυτή δεν λαμβάνει υπόψη τον υφιστάμενο και τη σχέση αλληλεπίδρασης που διαμορφώνει με τον προϊστάμενο -ηγέτη καθώς και την επιρροή τόσο του υφιστάμενου προς τον ηγέτη όσο και του ηγέτη προς τον υφιστάμενο, επομένως η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στο ένα μέρος της σχέσης αυτής στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και "δίνει μια ατελή εικόνα της διαδικασίας της ηγεσίας" (Ζαβλάνος,1999, σελ.215). Η θεωρία αυτή ασχολείται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών και αγνοεί την επίδραση του περιβάλλοντος, της συμπεριφοράς των εργαζομένων, των συνθηκών εργασίας και επί της ουσίας δεν προσεγγίζει τους λόγους της επιτυχίας ή την αποτυχίας ενός ηγέτη (Bass,1990).

Ακολούθησαν έρευνες από το 1950 και έπειτα που επικεντρώθηκαν στη συμπεριφορά του ηγέτη (Behavioral Theories) θεωρώντας πως οι ηγέτες υιοθετούν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά προκειμένου να πετύχουν την αύξηση της παραγωγικότητας και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. (Bass,1990).

1.4.2 ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ ΤΩΝ BLAKE AND MOUTON

Το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ένας ηγέτης σχετίζεται με την προσωπικότητα και το αξιακό του σύστημα και αποτελεί την έκφραση του τρόπου που χρησιμοποιεί για να επηρεάσει τις δράσεις και να συντονίσει και να κατευθύνει τις ενέργειες των ακολούθων του (συνεργατών-υφισταμένων), (Hersay & Blanchard,1996). Κατά τον Ζαβλάνο (1999, σελ.206) το ηγετικό στυλ είναι μια "ιδιαίτερη συμπεριφορά την οποία χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο ο ηγέτης για να παρακινήσει την ομάδα και να εκτελέσει κάποιο έργο". Αναλύοντας το συγκεκριμένο μοντέλο των Blake & Mouton συγκεκριμενοποίησε στη συμπεριφορά του ηγέτη:

-το ενδιαφέρον του διευθυντή για την παραγωγή και την υλοποίηση των στόχων της παραγωγής

-το ενδιαφέρον του διευθυντή για τους υφιστάμενους, για την ανάδειξη των προσόντων και της αξίας τους, για τη διασφάλιση της δίκαιης αντιμετώπισης τους, για την παροχή ανταμοιβών και τη διεύρυνση και ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού

Ο ίδιος ο συγγραφέας αναλύει τα 5 ηγετικά στυλ ή τρόπους συμπεριφοράς σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο:

-Αυταρχικό ηγετικό στυλ

Ο ηγέτης διοικεί αυταρχικά με απώτερο στόχο την αύξηση της παραγωγής, χρησιμοποιώντας τα άτομα-εργαζόμενους σε ένα εργασιακό περιβάλλον με μηδαμινά συναισθήματα και ανύπαρκτες ανθρώπινες σχέσεις. Οι εργαζόμενοι αποτελούν "τα εργαλεία παραγωγής" και η σχέση διευθυντή και εργαζομένων στηρίζεται στην εξουσία που ασκεί ο διευθυντής και στην υπακοή του εργαζόμενου.

-Ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ

Ο ηγέτης διοικεί με ανθρωποκεντρικό τρόπο δίνοντας έμφαση στον άνθρωπο-εργαζόμενο και χωρίς να ασκεί πιέσεις για την αύξηση της παραγωγής. Καλλιεργείται ένα κλίμα αρμονίας, ο προϊστάμενος είναι αποδεκτός από τους υφιστάμενους του, διαμορφώνοντας εργασιακές συνθήκες που εστιάζουν στην ικανοποίηση των προσωπικών και κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων. Ακόμα αν και υπάρχει θετική διάθεση για αύξηση της παραγωγής από τους εργαζόμενους εντούτοις η παραγωγή με αυτό το στυλ παραμένει σε χαμηλά επίπεδα

-Αδιάφορο ηγετικό στυλ (laissez-faire)

Αποτελεί αναμφίβολα ένα αποτυχημένο στυλ ηγεσίας, καθώς ο διευθυντής ασκεί τα καθήκοντα του στη διοίκηση αδιαφορώντας για τον τρόπο παραγωγής έργου αλλά και για τις ανάγκες του προσωπικού. Η αποξένωση του τόσο από την παραγωγή όσο και από τον άνθρωπο -εργαζόμενο τον καθιστά "έξω από τα πράγματα". Μεταφέρει τις εντολές ανωτέρων διοικητικά στελεχών, δεν συμμετέχει στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, οι υφιστάμενοι νιώθουν "μόνοι" σε κάθε προσπάθεια που καταβάλλουν για τον οργανισμό ενώ ο διευθυντής τους είναι αναμφισβήτητα ο μεγάλος "απών" του οργανισμού.

-Πειστικό ηγετικό στυλ

Ο διευθυντής ενδιαφέρεται και για την αποδοτικότερη παραγωγή του οργανισμού αλλά και για την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Η διάσταση "ενδιαφέρον για τον άνθρωπο" αλλά και η διάσταση "ενδιαφέρον για την παραγωγή" είναι εξίσου σημαντική γεγονός που σηματοδοτεί μια ουσιαστική αλλά και ελεύθερη επικοινωνία του προϊστάμενου με τους υφιστάμενους, τους οποίους προσπαθεί να τους πείσει αλλά και να τους εξηγήσει αυτά που πρέπει να γίνουν και τον τρόπο που πρέπει να γίνουν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Συμπερασματικά με το στυλ αυτό ηγεσίας επιτυγχάνει μια καλή παραγωγή χωρίς την άσκηση ασφυκτικών πιέσεων στον εργαζόμενο (Hamel, 2002)

-Δημοκρατικό ηγετικό στυλ

Με το δημοκρατικό τρόπο της διοίκησης είναι δυνατή "μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με την παραγωγή" και με την ενεργή συμμετοχή τους "στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων εργασίας". Με την άσκηση του δημοκρατικού ηγετικού στυλ οι εργαζόμενοι διακρίνονται για την υψηλή δέσμευση τους με τον οργανισμό, οι προϊστάμενοι διασφαλίζουν καλές σχέσεις με τους εργαζόμενους και δημιουργικές συνθήκες εργασίας που αυξάνουν το ηθικό και την αυτοπεποίθηση των

εργαζομένων και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και στην αύξηση της παραγωγής.

1.4.3 ΘΕΩΡΙΑ X,Y ΤΟΥ McGREGOR

Ο McGregor (1960) διατύπωσε τη θεωρία πως η ηγετική συμπεριφορά διακρίνεται από δύο βασικά ηγετικά στυλ: το δημοκρατικό και το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Κατά τον McGregor, όπως περιγράφεται από το Robbins (2002), κατά την άσκηση ηγεσίας κυριαρχούν δυο υποθέσεις σχετικά με τον άνθρωπο, η υπόθεση X και η υπόθεση Ψ. Ο ηγέτης επιλέγει τον τρόπο που θα συμπεριφερθεί στους υφισταμένους του και αντίστοιχα υιοθετεί την X (πιο αυταρχική) ή την Ψ (πιο δημοκρατική) ηγετική συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τη X υπόθεση του McGregor ο ηγέτης θεωρεί πως οι υφιστάμενοι και γενικότερα οι άνθρωποι μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά υπό συνθήκες πίεσης, αυστηρού ελέγχου, απειλών και τιμωριών προκειμένου να καταβάλλουν σθεναρή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με τη θεωρία της υπόθεσης X οι άνθρωποι είναι τεμπέληδες, δεν αγαπούν την εργασία, δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και αποποιούνται τις ευθύνες (Μπουραντάς, 2002). Οι εργαζόμενοι της υπόθεσης X έχουν ως βασική μέριμνα τους την αμοιβή, την ασφάλεια και την ικανοποίηση των αναγκών του κατώτερου μέρους της πυραμίδας του Maslow και δε διαθέτουν φιλοδοξία και όραμα (Ζαβλάνος, 1998, Πετρίδου, 2001). Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης είναι ο μοναδικός που λαμβάνει αποφάσεις και καθοδηγεί και κατευθύνει τους υφισταμένους μέσα σε πλαίσια απολύτως αυστηρά και αυταρχικά.

Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ του McGregor η εργασία μπορεί να αποτελέσει για τον άνθρωπο πηγή ικανοποίησης και το ίδιο το άτομο έχει τη δυνατότητα να αποδώσει εργασιακά με το μέγιστο δυνατό τρόπο αρκεί υπό κατάλληλες συνθήκες να του δοθεί η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων ενώ παράλληλα να υπάρξει ενθάρρυνση και ενίσχυση της αυτοπεποίθησης του, προκειμένου να συναινέσει να υπηρετήσει με αυτοέλεγχο και ενεργητικότητα τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού. Σε αυτή τη θεωρία ο άνθρωπος αγαπά την εργασία, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και κινητοποιεί δράσεις προς όφελος των σκοπών του οργανισμού (Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με την θεωρία της υπόθεσης Ψ βασική επιδίωξη των ατόμων είναι η ικανοποίηση των αναγκών του υψηλότερου μέρους της πυραμίδας του Maslow (Ζαβλάνος, 1998, Πετρίδου, 2001). Στη θεωρία Ψ του McGregor διαφαίνεται το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

Η κριτική που έχει ασκηθεί σε αυτή τη θεωρία εκφράζει την άποψη πως καμία από τις δύο υποθέσεις δεν μπορεί να εφαρμοσθεί απόλυτα αφού σχετίζονται άμεσα από τις συνθήκες που επικρατούν την κάθε χρονική περίοδο στη ζωή του ατόμου, κάποιες φορές το άτομο μπορεί να είναι περισσότερο ενεργητικό και κάποιες άλλες υποτονικό και παθητικό (Robbins, 2002).

1.4.4 CONTINGENCY THEORIES (ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ, 1960)

Οι μελετητές στα τέλη της δεκαετίας του 1960 αντιλήφθηκαν πως θα πρέπει να προβούν και σε άλλες προσεγγίσεις για την μελέτη της ηγεσίας καθώς οι θεωρίες της συμπεριφοράς δεν ελάμβαναν υπόψη τις επικρατούσες καταστάσεις και συνθήκες ενός οργανισμού πριν την επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας και επιπλέον οι θεωρίες της συμπεριφοράς έδιναν μεγάλη βαρύτητα στο πόσο αυταρχική ή δημοκρατική ήταν η συμπεριφορά του ηγέτη. Όμως το καταλληλότερο κριτήριο για την υιοθέτηση του ενδεδειγμένου στυλ ηγεσίας είναι η αποτελεσματικότητα. "Δεν

υπάρχει ο καλύτερος τρόπος άσκησης ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις...ενδείκνυται πάντοτε εκείνο το στυλ ηγεσίας που οδηγεί στην μεγαλύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα".(Ζαβλανός,1999, σελ.228)

1.4.5 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΤANNENBAUM ΚΑΙ SCHMIDT

Οι Tannenbaum και Schmidt (1958) δημιούργησαν μία κλίμακα συνέχειας σύμφωνα με την οποία καταδεικνύονται οι συμπεριφορές του ηγέτη, όπου στο ένα άκρο της κλίμακας ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις (αυταρχικό στυλ ηγεσίας), ενώ στο άλλο μεταβιβάζει αρμοδιότητες και υπευθυνότητες στους υφισταμένους ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων (δημοκρατικό-φιλελεύθερο στυλ ηγεσίας), (Ζαβλανός 1999). Λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό που ο προϊστάμενος ασκεί εξουσία στους συνεργάτες του και αντίστροφα το μέγεθος της ελευθερίας πρωτοβουλιών και δράσεων που τους επιτρέπει, καθορίζει το αυταρχικό και το δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ ηγεσίας αντίστοιχα (Scandura, A.T.,et all, 1986). Οι Tannenbaum και Schmidt (1958) διατυπώνουν το εννοιολογικό πλαίσιο του μοντέλου το οποίο ορίζεται από τα δύο άκρα, που σπάνια ασκούνται στην πράξη, αλλά εξάρουν το "συνεχές" στο οποίο συμπεριλαμβάνονται πολλά ηγετικά στυλ με περισσότερα ή λιγότερα αυταρχικά ή δημοκρατικά χαρακτηριστικά (Μπουραντάς,2005). Τα ηγετικά στυλ που περιγράφουν οι συγκεκριμένοι συγγραφείς είναι:

ΔΙΑΤΑΣΣΕΙ: Παίρνει τις αποφάσεις μόνος του και απαιτεί την εκτέλεση τους

ΠΕΙΘΕΙ: Προσπαθεί να πείσει τους υφισταμένους να εκτελέσουν πρόθυμα τις αποφάσεις του

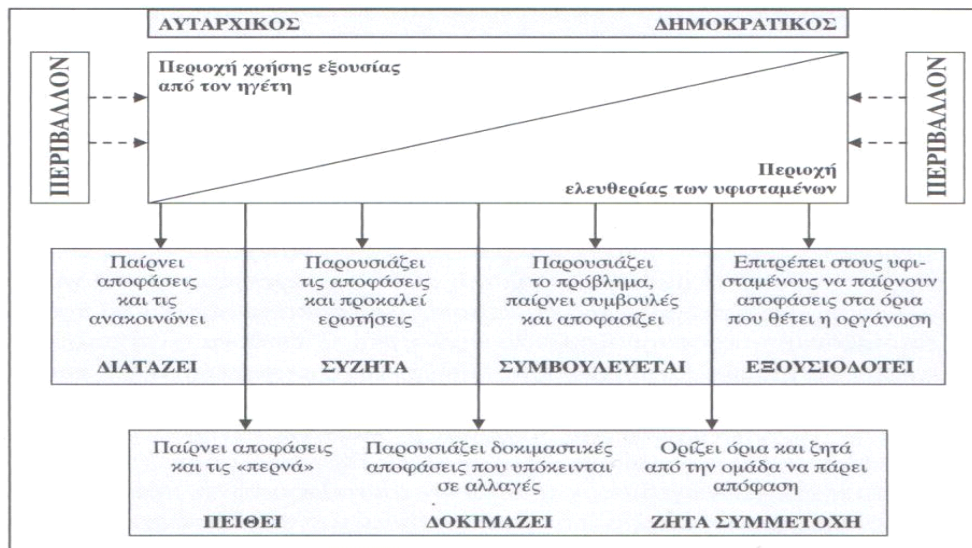
ΣΥΖΗΤΑ: Προκαλεί συζήτηση σχετικά με τις αποφάσεις, τις οποίες παρουσιάζει στους υφισταμένους αναζητώντας μαζί τους τρόπους υλοποίησης και τρόπους αντιμετώπισης δυσκολιών και εμποδίων.

ΔΟΚΙΜΑΖΕΙ: Παρουσιάζει δοκιμαστικά τις αποφάσεις του, τις οποίες θέτει προς συζήτηση με το ενδεχόμενο, κατόπιν της συζήτησης να αλλάξουν.

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΤΑΙ: Παρουσιάζει το πρόβλημα και ενθαρρύνει τους υφισταμένους να διατυπώσουν τις απόψεις τους τις οποίες λαμβάνει σοβαρά υπόψη

ΖΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ: Ζητά από τους υφισταμένους να συναποφασίσουν

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΕΙ: Επιτρέπει στους υφισταμένους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες μέσα στα πλαίσια που καθορίζονται από τον προϊστάμενο αλλά και την οργάνωση του οργανισμού. (Μπουραντάς, 2017)



Πηγή: Μπουραντάς, 2005, σελ 231
Σχήμα 1.

1.4.6 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FIELDER

Ο Fielder προσπάθησε να διατυπώσει τις μεταβλητές και τις συνθήκες που επηρεάζουν την ηγεσία σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση που προκύπτει κάθε φορά, προκειμένου να βοηθηθούν οι διευθυντές και να υιοθετήσουν το στυλ ηγεσίας που θα είναι το κατάλληλο για την κατάσταση που έχει προκύψει. Κατά το Fielder η προτεραιότητα του ηγέτη δεν πρέπει να είναι ούτε τα άτομα αλλά ούτε και ο οργανισμός και δεν αποτελεί δημοκρατική διοίκηση η κατεξοχήν αποτελεσματική διοίκηση. Υποστηρίζει την κλασική την άποψη ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ της προσωπικότητας του ατόμου και της κατάστασης (περιβάλλον) στην οποία έχει εισέλθει καθορίζουν τη συμπεριφορά τόσο του ατόμου (συνεργάτης -μέλος της ομάδας-υφιστάμενος) όσο και του ηγέτη. Σύμφωνα με το ενδεχομενικό μοντέλο του Fielder, η απόδοση της ομάδας εξαρτάται "από το συνταίριασμα ανάμεσα στο στυλ του ηγέτη και στο βαθμό στον οποίο η κατάσταση δίνει τον έλεγχο στον ηγέτη" (Robbins & Judge, 2018, σελ.366). Επί της ουσίας το συγκεκριμένο μοντέλο αντικατοπτρίζει έναν τρόπο ηγεσίας που καθορίζεται από μεταβλητές που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον (Burns et al, 2009), ενώ παράλληλα συνδέει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη με την κατάσταση που έχει διαμορφωθεί στο εργασιακό περιβάλλον και καλείται μέσα σε αυτήν να λειτουργήσει. (Daft, 2015).

Διατυπώνονται από του Robbins & Judge (2017), σύμφωνα με το μοντέλο του Fielder οι τρεις παράγοντες που καθιστούν την κατάσταση δυσμενής ή ευνοϊκή για τον ηγέτη προκειμένου να ασκήσει την επιρροή του στην ομάδα και να αναδείξει τις ικανότητες του:

- Σχέσεις ηγέτη και μελών (leader- member relations) που καταδεικνύει το βαθμό που είναι πρόθυμα τα μέλη να ακολουθήσουν τον ηγέτη, την εμπιστοσύνη, το σεβασμό και την πίστη που έχουν τα μέλη προς τον ηγέτη
- Η δομή των καθηκόντων (task structure) , που καταδεικνύει το βαθμό της οργάνωσης και της αποσαφήνισης των καθηκόντων μελών-συνεργατών υφισταμένων προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι σκοποί του οργανισμού
- η ισχύς της θέσης (position power), που απορρέει από το βαθμό της εξουσίας που έχει ο διευθυντής-προϊστάμενος (Ζαβλανός, 1999)

Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών και η επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών

της Δερτούζου Αικατερίνης

Σελίδα 35

Η σπουδαιότερη διάσταση κατά τον Fielder είναι η σχέση ηγέτη-υφισταμένου όπου ο ηγέτης μπορεί να ασκεί τη μέγιστη δυνατή επιρροή στους υφισταμένους όταν αποτελεί για αυτούς πηγή έμπνευσης, εμπιστοσύνης και σεβασμού. Τη δεύτερη διάσταση, τη δομή των καθηκόντων τη θεωρεί λιγότερο σπουδαία ενώ την τρίτη διάσταση που αφορά τη θέση θεωρεί πως δεν έχει καμιά ιδιαίτερη σπουδαιότητα αρκεί ένας ηγέτης από τη θέση που έχει να μπορεί να επιβραβεύει ή να τιμωρεί. (Ζαβλανός, 1999)

Συμπερασματικά η θεωρία του Fielder προβάλλει ότι οι μεταβλητές αυτές δημιουργούν μία κατάσταση στην οποία καλείται ο ηγέτης να ανταποκριθεί κατάλληλα και ο βαθμός καταλληλότητας του εξαρτάται από την ικανότητα του να επηρεάζει τους υφισταμένους του. Ιδιαίτερος εξάρει τη σπουδαιότητα της ανάλυσης των καταστάσεων ο Gunbayi (2005) καθώς και τον εντοπισμό των μεταβλητών που πλαισιώνουν μια ηγετική συμπεριφορά και την καθιστούν αποτελεσματική ή αναποτελεσματική, ενώ οι Hoy και Miskel (2008) συνδέουν τον καθορισμό του είδους της ηγεσίας που ταιριάζει σε κάθε κατάσταση με την προσωπικότητα του ηγέτη, τις συμπεριφορές που υιοθετούν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και την ιδιομορφία των καταστάσεων που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον κάθε φορά.

1.4.7 ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ 3-D ΤΟΥ REDDIN

Τρεις διαστάσεις της ηγεσίας προσβέυει ο Reddin (1967)

- του ενδιαφέροντος για το καθήκοντα
- του ενδιαφέροντος για το άτομο
- του ενδιαφέροντος για την αποτελεσματικότητα

Με βάσει αυτές τις τρεις διαστάσεις καθόρισε ο Reddin (1967) 4 τρόπους ηγεσίας:

-Το ηγετικό στυλ της αφοσίωσης (Dedicated)

Ο ηγέτης που υιοθετεί το συγκεκριμένο ηγετικό στυλ θέτει σε πρώτη προτεραιότητα την αφοσίωση του στον οργανισμό, αποσαφηνίζει τη δομή και τη διεύθυνση και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ολοκλήρωση και την αξιολόγηση του έργου του οργανισμού

-Το ηγετικό στυλ των σχέσεων (Related)

Ο ηγέτης σε αυτή την περίπτωση επενδύει στην επικοινωνία με τους υφισταμένους-συνεργάτες, διασφαλίζοντας την αποδοχή και την εμπιστοσύνη τους και προβαίνοντας διαρκώς στη παροχή συμβουλών για την ολοκλήρωση του έργου

-Το ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης (Integrated)

Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ο ηγέτης δίνει έμφαση στην παρακίνηση και στην αλληλεπίδραση με τους υφισταμένους, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή τους στην ολοκλήρωση του έργου του οργανισμού και εξαίροντας τις καινοτόμες και ριζοσπαστικές τους ιδέες.

-Το ηγετικό στυλ του επιμερισμού (Separated)

Σε αντίθεση με το προηγούμενο στυλ ηγεσίας το ηγετικό στυλ επιμερισμού χαρακτηρίζεται από διαρκή έλεγχο και μετρήσεις ως προς την αποτελεσματικότητα των υφισταμένων-συνεργατών και ο ηγέτης καταδεικνύει έναν συντηρητισμό που αποτελεί τροχοπέδη στη διασφάλιση μιας υγιούς αλληλεπίδρασης ηγέτη-υφισταμένων/συνεργατών/μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. (Ζαβλανός, 1999)

1.4.8 ΘΕΩΡΙΑ HERSEY AND BLANCHARD

Σύμφωνα με τη θεωρία των Hersey και Blanchard ο ηγέτης μπορεί να υιοθετήσει τη συμπεριφορά που δίνει έμφαση τόσο στη διάσταση του καθήκοντος και της οργάνωσης όσο και στη διάσταση που εξάρει τις ανάγκες των μελών της ομάδας, λαμβάνοντας υπόψη όμως κάθε φορά την ωριμότητα των μελών της ομάδας σχετικά με το καθήκον και το έργο που καλούνται να εκτελέσουν.

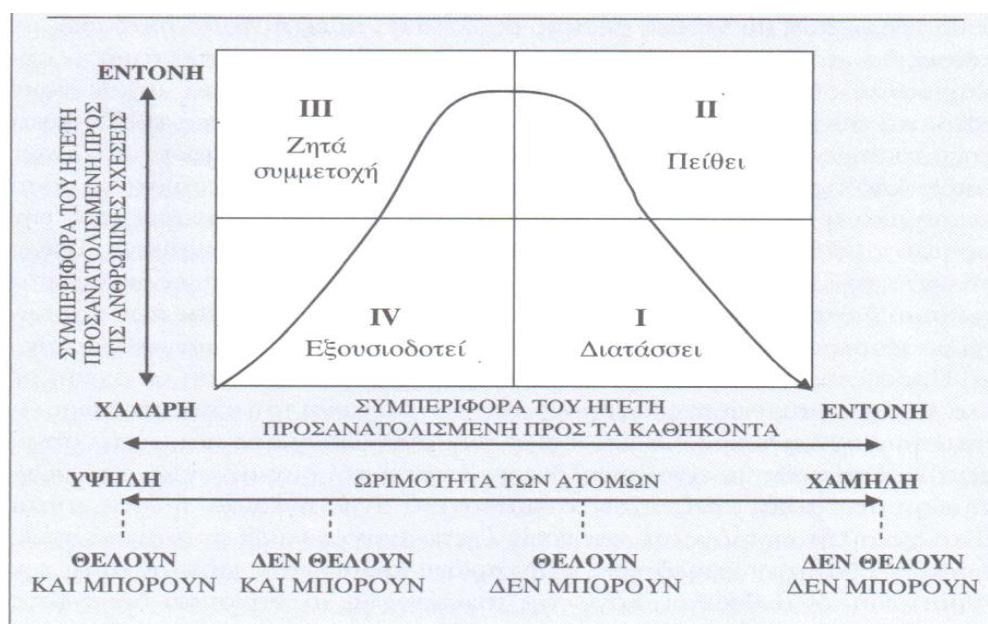
Στο συγκεκριμένο μοντέλο απεικονίζονται, σύμφωνα με το Ζαβλάνο (1999) δύο άξονες και μία μεταβλητή:

-Ο πρώτος άξονας καταγράφει τη συμπεριφορά του ηγέτη που ενδιαφέρεται για το καθήκον αποσαφηνίζοντας τη δομή και την οργάνωση του οργανισμού και τους ρόλους των υφισταμένων

-Ο δεύτερος άξονας καταγράφει τη συμπεριφορά του ηγέτη που ενδιαφέρεται για τις σχέσεις και τους διανύλους επικοινωνίας που αναπτύσσει με τους υφισταμένους.

-Η μεταβλητή καταδεικνύει την ωριμότητα της ομάδας την οποία την κατατάσσει σε υψηλή, μέτρια, χαμηλή. Μια ομάδα διακρίνεται για την ωριμότητα της όταν θέτει υψηλούς στόχους τους οποίους έχει την δυνατότητα να υλοποιήσει και διαθέτει υπευθυνότητα, εμπειρία και εκπαίδευση.

Η ωριμότητα καθορίζεται από δύο πολύ σημαντικές μεταβλητές: "θέλω" και "μπορώ", όπου "στο υψηλότερο επίπεδο ωριμότητας βρίσκονται τα άτομα που θέλουν και μπορούν να επιτύχουν τους στόχους και στο κατώτατο επίπεδο ωριμότητας (ανωριμότητας) είναι τα άτομα που ούτε θέλουν ούτε μπορούν να επιτύχουν τους στόχους" (Μπουραντάς, 2005,σελ.237).



Πηγή: Μπουραντάς, 2005, σελ. 236

Σχήμα 2.

1.4.9 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ ΤΟΥ ROBERT HOUSE

Η θεωρία του R.House επικεντρώνεται στην απόδοση των υφισταμένων και στο βαθμό που αυτή επηρεάζεται από την ικανοποίηση των προσδοκιών τους. Ο ηγέτης

Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών και η επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών της Δερτούζου Αικατερίνης

σύμφωνα με αυτή τη θεωρία διατυπώνει με σαφήνεια τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού, τα καθήκοντα των υφισταμένων και συντονίζει και κατευθύνει την προσπάθεια προς την πραγματοποίηση των σκοπών που έχουν τεθεί (Ζαβλανός, 1999). "Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες που θέτουν στόχους δίνουν τη δυνατότητα στους ευσυνειδήτους υφισταμένους να επιτύχουν μεγαλύτερη απόδοση" (Robbins & Judge, 2018, σελ.369). Ο ηγέτης ουσιαστικά επηρεάζει τους υφισταμένους σχετικά με τους σκοπούς του οργανισμού αλλά και τους ασκεί έντονη επιρροή σχετικά με τους προσωπικούς του στόχους, ενώ παράλληλα τους υποδεικνύει τον τρόπο (το "μονοπάτι" που θα ακολουθήσουν) προκειμένου να προσεγγίσουν την υλοποίηση των στόχων αυτών είτε ομαδικών είτε προσωπικών.

Η θεωρία του R.House αποτυπώνει 4 ηγετικά στυλ, όπως περιγράφονται από το Ζαβλάνο 1999, τα οποία συνδέουν τον υφιστάμενο με τα μονοπάτια που θα ακολουθήσει για να πετύχει τους στόχους που έχουν τεθεί:

-Το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας

Ο ηγέτης παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές στους υφισταμένους για την εκτέλεση του έργου τους παρέχοντας όλες τις οδηγίες που κρίνει αναγκαίες (παραπέμπει στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας)

-Το ενισχυτικό στυλ ηγεσίας

Ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων, διασφαλίζει ένα φιλικό κλίμα και προσπαθεί να βρίσκεται κοντά τους σε όποια προβλήματα αντιμετωπίζουν, γεγονός που αυξάνει την εργασιακή τους ικανοποίηση

-Το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας

Ο ηγέτης ενθαρρύνει τη συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη των αποφάσεων. αν και ο ίδιος τελικά λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις και συμβάλλει στην απαγκίστρωση των υφισταμένων από το άγχος που προκαλεί ο φόβος μιας αποτυχίας

-Το ηγετικό στυλ της επίτευξης

Ο ηγέτης θέτει υψηλούς στόχους, ενθαρρύνοντας τους υφισταμένους προκειμένου να κατακτήσουν τη μέγιστη δυνατή απόδοση τους συμβάλλοντας στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

1.5 ΣΥΧΓΡΩΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.5.1 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

Η μετασχηματιστική ηγεσία ή η "ηγεσία των αλλαγών" εξάρει την ικανότητα του ηγέτη να προβαίνει σε αλλαγές-τομές στην οργάνωση, στους στόχους, στην κουλτούρα, στη δομή, και γενικότερα στην στρατηγική που θα υλοποιηθεί σε ένα οργανισμό με σκοπό την ανάπτυξή του αλλά και την ομαλή προσαρμογή του στις σύγχρονες απαιτήσεις και εξελίξεις. (Μπουραντάς, 2017). Στηρίζεται στην σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται ανάμεσα στον ηγέτη και τους ακολούθους του (Piccolo & Colquitt, 2006), οι οποίοι ενστερνίζονται τις αξίες και τα οράματα του (Day & Antonakis, 2012). Ο Bennis (1959) συνδέει τον ηγέτη με την θετική επιρροή που ασκεί στους εργαζόμενους-μέλη της ομάδας και αναδεικνύει τον ηγέτη ως το άτομο που εμπνέει τους υφισταμένους του και τους προάγει υψηλό αίσθημα ευθύνης για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Ο Burns (1978) προβάλλει τον μετασχηματιστικό ηγέτη ως το άτομο που συντονίζει όλες τις προσπάθειες προς όφελος του οργανισμού παραμερίζοντας προσωπικά οφέλη ή συμφέροντα. Η ηθική και το αξιακό σύστημα του μετασχηματιστικού ηγέτη προσανατολίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών της αυτοπραγμάτωσης και της αυτοέκφρασης των μελών της ομάδας-εργαζομένων,

Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών και η επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών

της Δερτούζου Αικατερίνης

Σελίδα 38

συμβάλλοντας στη δημιουργικότητα και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Η στρατηγική της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποσκοπεί στο να ωθήσει τους εργαζόμενους στην αυτο-υλοποίηση και αυτοβελτίωση τους, προβάλλοντας μια οραματιστική ηγεσία, με ισχυρό και ξεκάθαρο όραμα (Medley & Larochelle, 1995). Η δυναμική ηγέτη-οπαδών (εργαζομένων-υφισταμένων) ασχολείται με την αλλαγή των οπαδών (εργαζομένων) μέσω διαδικασιών μετασχηματισμού αλλά και με την κάλυψη ανώτερων αναγκών όπως αυτονομία, δημιουργικότητα, υπευθυνότητα. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών δημιουργεί τις προϋποθέσεις αύξησης της επίδοσης των εργαζομένων (Burns, 1978) και κατάκτησης υψηλότερης εργασιακής ικανοποίησης (Medley & Larochelle, 1995). Η ισχυρή διάθεση των εργαζομένων να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου να υλοποιηθεί το έργο του οργανισμού που υπηρετούν σχετίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών τους, που όσο μεγαλύτερη είναι τόσο υψηλότερη είναι και η διάθεση τους για υψηλότερες επιδόσεις (Μπουραντάς, 2005). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης μέσω της παρακίνησης ωθεί τα άτομα-εργαζόμενους να κάνουν περισσότερα από όσα είχαν την τάση να κάνουν γεγονός που σηματοδοτεί την αύξηση της απόδοσης τους και την δημιουργία υψηλότερων προσδοκιών (Ζαβλανός, 1999, Moorhead & Griffin, 1995).

Μία περιπτώσιολογική έρευνα στην Βόρεια Περιφέρεια της Κάτω Ταϊλάνδης σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και το στυλ ηγεσίας που θα πρέπει να ασκεί ο ηγέτης-διευθυντής του οργανισμού στην τοπική αυτοδιοίκηση προκειμένου να επιτυγχάνει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι ενδεικτική και παραπέμπει στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ως το πλέον αποτελεσματικό για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Boonleang; Ngamsanit; Bunjetrit; Muldet; Kroeksakul; Sakolnakorn, 2010). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα ένας ηγέτης πρέπει να έχει οπαδούς που υποστηρίζουν το έργο τους και πρέπει να κατανοούν τις ιδέες των εργαζομένων τους. Ένας ηγέτης δεν πρέπει να χρησιμοποιεί δύναμη, χρήμα, θέση ή προνόμια για να ελέγχει τους υπαλλήλους του. Ωστόσο, οι ηγέτες πρέπει να χρησιμοποιήσουν την ευθύνη και την εξουσία τους για να υποστηρίξουν τα μέλη του προσωπικού τους. Πετυχημένος σύμφωνα με την συγκεκριμένη έρευνα θεωρείται ο διευθύνων σύμβουλος που κατανέμει τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες στους υφισταμένους με αποτελεσματικότητα, αξιοποιώντας τις δεξιότητες των εργαζομένων προς όφελος της τοπικής κοινωνίας και οργάνωσης. Η άσκηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στην παρούσα έρευνα αποτυπώνει τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη-διευθύνων συμβούλου (διευθυντή) και τα συγκεκριμενοποιεί στα εξής:

- η επιρροή που πρέπει να ασκεί ο ηγέτης σύμφωνα με τις αξίες, τις πεποιθήσεις και την ηθική του
- τα εργαλεία παρακίνησης που χρησιμοποιεί προκειμένου να τους ενθαρρύνει, να αφουγκράζεται ό,τι είναι σημαντικό για αυτούς και να επιτυγχάνει τη μέγιστη δυνατή απόδοσή τους.
- να υποστηρίζει τις καινοτόμες ιδέες των εργαζομένων και να ενθαρρύνει τις δημιουργικές τους δραστηριότητες
- να παρακολουθεί στενά την διαδικασία υλοποίησης και επίτευξης στόχων του οργανισμού και να διαπραγματεύεται την καταβολή πρόσθετων ανταμοιβών για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου

Γενικά ο ικανός ηγέτης θα πρέπει να συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την διασφάλιση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά και της μέγιστης απόδοσης του τοπικού οργανισμού έχοντας:

-Όραμα

-Προσωπικότητα

-Συνεχής εκπαίδευση για την απόκτηση περισσότερων γνώσεων-προσωπική ανάπτυξη και αυτοβελτίωση

-Ανάληψη ευθυνών, συμμετοχή στις διαδικασίες, παροχή εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους και ευκαιριών για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων

Προς την ίδια κατεύθυνση ως προς την αποσαφήνιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι και ο Bass (1985), ο οποίος εξάρει τη επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στους ακολούθους του (υφισταμένους-μέλη ομάδας) προκειμένου να τους εμπνεύσει και να τους κάνει κοινωνούς του οράματος του οργανισμού ενώ ο Sergiovanni (2001) προβάλλει τη μετασχηματιστική ηγεσία δίνοντας έμφαση στην αλλαγή που προκαλείται τόσο σε επίπεδο ηγετών όσο και σε επίπεδο οργανισμών.

Ως τη μόνη διαφορά μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και χαρισματικής ηγεσίας που εντοπίζει ο Μπουραντάς (2002) είναι η διάθεση του μετασχηματιστικού ηγέτη για αλλαγές και τομές στην ευρύτερη δομή και οργάνωση του οργανισμού. Εντούτοις ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ένας χαρισματικός ηγέτης με αυτοπεποίθηση για τις ικανότητες του, με όραμα που διαμορφώνει το μέλλον και "ενσωματώνει τα οράματα και τους στόχους των συνεργατών του", με ισχυρή αφοσίωση στον οργανισμό, με διάθεση αλλαγής του ισχύοντος κατεστημένου, με ριζοσπαστική συμπεριφορά που διαφοροποιείται από στερεότυπους κανόνες, με ικανότητα επικοινωνίας με τους συνεργάτες του, "ξέρει να ακούει και να μεταδίδει μηνύματα" (Μπουραντάς 2002). Ο Max Weber μίλησε πρώτος για τη χαρισματική ηγεσία τονίζοντας τη συναισθηματική σύνδεση του χαρισματικού ηγέτη με τους συνεργάτες του που έχει ως αποτέλεσμα να κερδίζει την εμπιστοσύνη και την αποδοχής τους και να τους "μαγνητίζει" ασκώντας τους επιρροή (Μπουραντάς, 1992).

Κατά τον Ζαβλάνο (1999) ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ένας διαλεκτικός ηγέτης (transactional leadership). Η ηγεσία για τον διαλεκτικό ηγέτη είναι μια διαρκής αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη, των υφισταμένων και της κατάστασης λαμβάνοντας υπόψη:

-τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (το χάρισμα, το ενδιαφέρον του για το άτομο-εργαζόμενο)

-τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων (ωριμότητα, ικανότητες δεξιότητες)

-τα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης κατάστασης (θέση, καθήκοντα, αρμοδιότητες (Hollander, 1978)

Συμπερασματικά θα επισημαίναμε πως η μετασχηματιστική ηγεσία επενδύει στο ανθρώπινο κεφάλαιο, οικοδομώντας σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλεπίδρασης με τους συνεργάτες-μέλη της ομάδας, και μέσω της συνεχούς παρακίνησης εξασφαλίζει τη δέσμευση τους με τον οργανισμό και την υψηλή απόδοση τους. (Sergiovanni, 1995)

Η μετασχηματιστική ηγεσία στηρίζεται σε 4 ηγετικές παραμέτρους συμπεριφορές του ηγέτη (Μπουραντάς, 2017), τις οποίες αναλύει διεξοδικά ο Bass (1985) και αποτυπώνουν τις 4 διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας:

-Ιδεολογική επιρροή (idealized influence)

Ο ηγέτης αποτελεί ο ίδιος παράδειγμα συμπεριφοράς (leading by example), προβάλλοντας το συλλογικό όραμα και το κοινό σκοπό υπηρετώντας το ατομικό και το κοινό καλό των συνεργατών του, λειτουργεί με βάση την ηθική και τα πιστεύω του, αποτελώντας ο ίδιος παράδειγμα υψηλών επιδόσεων αλλά και πηγή έμπνευσης και εμπιστοσύνης για τους συνεργάτες του. Δημιουργεί αισθήματα υπερηφάνειας στους υφισταμένους για τη συνεργασία τους με το συγκεκριμένο ηγέτη, τους παρέχει ασφάλεια και σιγουριά και διαμορφώνει τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την

Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών και η επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών

της Δερτούζου Αικατερίνης

Σελίδα 40

αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων,. Παράλληλα ενισχύει την αυτοπεποίθηση τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής απόδοσης τους ενώ οικοδομώντας το όραμα του οργανισμού καταθέτει αισιοδοξία για το μέλλον του (Bass & Avolio, 1994).

-Εμπνευσμένη παρακίνηση (inspirational motivation)

Ο ηγέτης επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών των συνεργατών του ενισχύοντας την αυτοπεποίθηση τους, την αυτοεκτίμηση τους, οδηγώντας τους στην αυτοπραγμάτωση και αυτοβελτίωση. Παράλληλα παρακινεί τους εργαζόμενους στην υλοποίηση των κοινών στόχων και του κοινού οράματος, υιοθετώντας συμπεριφορές και δράσεις που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα και στην αύξηση των επιδόσεων. Εφοδιάζει με ενθουσιασμό και αισιοδοξία τους συνεργάτες του, ενισχύοντας το ομαδικό πνεύμα προκειμένου αποτελεσματικά να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί (Bass & Avolio, 1994)

-Διανοητική ενεργοποίηση (intellectual stimulation)

Ο ηγέτης βοηθά τους συνεργάτες του να αξιολογήσουν την υφιστάμενη κατάσταση με κριτική και δημιουργική σκέψη και διάθεση υλοποίησης βελτιωτικών αλλαγών , προκειμένου να ξεπεράσουν παγιωμένες αντιλήψεις και καταστάσεις, να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να ενεργοποιηθούν προς την καινοτομία και την πρόοδο. Προκαλείται από τον ηγέτη μια ατμόσφαιρα πνευματικής και δημιουργικής διέγερσης που στόχο έχει την κινητοποίηση των συνεργατών του και την ώθηση τους στην καινοτομία και στις ριζικές αλλαγές. (Bass & Avolio, 2004)

-Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualized consideration)

Ο κάθε συνεργάτης ξεχωριστά αποτελεί μια διαφορετική προσωπικότητα που απαιτεί διαφορετικό τρόπο προσέγγισης, διαφορετική καθοδήγηση, διαφορετικό τρόπο επικοινωνίας. Ανώτερος στόχος του ηγέτη είναι να αναπτύσσει τέτοιους διάυλους επικοινωνίας με τους συνεργάτες του και να παρέχει την απαιτούμενη στήριξη προκειμένου να συμβάλει καταλυτικά στην ανάπτυξη και την πρόοδο των συνεργατών του. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την ικανότητα να αναπτύσσει μια εποικοδομητική και ουσιαστική σχέση με τους συνεργάτες του και λειτουργεί ως μέντορας τους (Bass & Avolio, 1993).

1.5.2. ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται με την έννοια της επιβολής και αναδεικνύει ηγέτες που μέσω της διεκπεραίωσης των διαδικασιών επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενώ οι συνεργάτες τους , τους ακολουθούν πιστά, έχοντας πλήρως ενστερνιστεί τις απόψεις, τις αντιλήψεις και τις επιθυμίες τους, εισπράττοντας ως αντάλλαγμα ανταμοιβές και επαίνους. Στην αντίθετη περίπτωση που οι συνεργάτες -υφιστάμενοι διαφωνούν με τον "συναλλακτικό ηγέτη" επωμίζονται συνέπειες (Avolio,Bass, Jung et all,2003). Επί της ουσίας οι συναλλακτικοί ηγέτες ανταμείβουν την καλή προσπάθεια των συνεργατών τους και τιμωρούν τα αρνητικά αποτελέσματα και την απόδοση που δεν είναι η προσδοκώμενη. (Bass, 2008). Το μοντέλο του Fielder, η θεωρία της καταστασιακής θεωρίας και η θεωρία διαδρομής στόχου σχετίζονται με τη συναλλακτική ηγεσία και διατυπώνουν τα χαρακτηριστικά του συναλλακτικού ηγέτη που καθοδηγούν τους υφισταμένους προς συγκεκριμένους στόχους αποσαφηνίζοντας ρόλους και καθήκοντα. (Robbins & Judge,2018)

Μολονότι μπορεί η συναλλακτική ηγεσία να είναι αποτελεσματική σε ομάδες υπό άγχος παρέχοντας ικανοποίηση μέσω μιας άμεσης λύσης, η μακροπρόθεσμη

αποτελεσματικότητα συχνά δεν είναι αποτέλεσμα των διαδικασιών που ακολουθεί ο συναλλακτικός ηγέτης (Medley & Larochelle, 1995). Επιπλέον η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να είναι αποτελεσματική ως προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αλλά περιορίζει σημαντικά τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ παράλληλα εκπέμπει αυταρχισμό που συμβάλλει στην απομείωση της εργασιακής ικανοποίησης (Jani, 2012)

Η αρνητική ανάδραση, η διατήρηση του status quo και η ευέλικτη χρήση ανταμοιβής και τιμωρίας είναι τυπικά χαρακτηριστικά για τους ηγέτες της συναλλακτικής ηγεσίας. Όσο πληρούνται τα πρότυπα, ο ηγέτης της συναλλακτικής ηγεσίας δεν παρεμβαίνει (Medley & Larochelle, 1995), και προσανατολίζει τις προσπάθειες της ομάδας (των συνεργατών -υφισταμένων) στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Επί της ουσίας ο συναλλακτικός ηγέτης χρησιμοποιεί την επιβράβευση και την ανταμοιβή όταν υπάρχουν θετικά αποτελέσματα ως προς την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού , ενώ χρησιμοποιεί την "τιμωρία" και την επιβολή συνεπειών όταν αποτυπώνεται η απόδοση των εργαζομένων χαμηλή και η αποτελεσματικότητα φτωχή (Bass & Bass 2008). Στη συναλλακτική ηγεσία πραγματοποιείται μια άτυπη συμφωνία κατά την οποία οι υφιστάμενοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους στους προϊστάμενους και οι προϊστάμενοι έχουν διευκρινίσει τις απαιτήσεις τους και διασφαλίζει τις δεσμεύσεις των υφισταμένων. Η απόλυτη συμμόρφωση των υφισταμένων στις προσδοκίες και στις απαιτήσεις των προϊσταμένων θα τους επιφέρει και την ανταμοιβή.

Η συναλλακτική ηγεσία στηρίζεται στη σχέση ανταλλαγής που διαμορφώνεται ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενο (Avolio, Bass, & Yung, 1999). Η βάση της είναι η συναλλαγή είτε οικονομική είτε οποιαδήποτε άλλη μορφή αμοιβής που θα αποτελέσει το αντάλλαγμα προκειμένου οι υφιστάμενοι να παρακινηθούν για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού και την ταυτόχρονη εκτέλεση των καθηκόντων τους (Jasen, Vera & Crossan, 2009).

Συμπεριλαμβάνει και αντίστοιχες αμοιβές ανάλογα με την απόδοση των υφισταμένων, στους οποίους διευκρινίζει με ποιο τρόπο μπορούν να μεγιστοποιήσουν την προσπάθεια τους προκειμένου να λάβουν τις αντίστοιχες ανταμοιβές. Η συναλλακτική ηγεσία στηρίζεται στην τιμωρία και την επιβράβευση, τα οποία αποτελούν για το συναλλακτικό ηγέτη βασικά μέσα παρακίνησης των υφισταμένων (Bass, 1985). Παράλληλα η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να μετατραπεί και σε επικριτική ηγεσία, όταν ο ηγέτης εστιάζει σε λάθη , αποτυχίες και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα χωρίς να αναγνωρίζει το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται από τους υφιστάμενους.

Τα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα είναι:

-Ηγεσία ενδεχόμενης αμοιβής (Contingent reward leadership)

Οι συναλλακτικοί ηγέτες παρέχουν ανταμοιβές και ανταλλάγματα προκειμένου οι υφιστάμενοι να υλοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού με επιτυχία. Ξεκαθαρίζοντας τις απαιτήσεις τους στους υφιστάμενους διαμορφώνουν ένα πλαίσιο παροχής ανταμοιβών και ανταλλαγμάτων προκειμένου να επιτύχουν τη μέγιστη δυνατή απόδοση των υφισταμένων.

-Ενεργή διοίκηση κατ'εξάιρεσης (Management by exception -active)

Ο συναλλακτικός ηγέτης εστιάζει στα λάθη και τις αποτυχίες των υφισταμένων προκειμένου να αντιμετωπιστούν και αναλαμβάνει δράση με τις απαιτούμενες διορθώσεις

Συμπερασματικά θα λέγαμε πως η συναλλακτική ηγεσία έχει ως πρώτη μέριμνα τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων χρησιμοποιώντας ως μέσα παρακίνησης την επιβράβευση ή την τιμωρία (Avolio & Bass,1995). Αν και είναι αποτελεσματική ως προς την υλοποίηση των βραχυπρόθεσμων στόχων είναι αναποτελεσματική ως προς την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων, καθώς η σχέση προϊσταμένων -υφισταμένων στηρίζεται στη συναλλαγή.

1.5.3.ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η επιτυχία του συναλλακτικού ηγέτη έγκειται στην αποτελεσματικότητα του , αν και δεν ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών , ούτε και τη συμμετοχή των υφισταμένων του στη λήψη των αποφάσεων. Αντίθετα ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί τους εργαζόμενους με την αύξηση της εμπιστοσύνης , εξαίροντας την αξία των αποτελεσμάτων, που αποτελούν το επιστέγασμα της ομαδικής εργασίας των υφισταμένων (Medley & Larochelle,1995). Ο Burns (1978) συνδέει τον μετασχηματιστικό ηγέτη με την αύξηση της δημιουργικότητας σε ένα οργανισμό, ενώ σε έρευνα που πραγματοποίησε, μελετώντας τα βιογραφικά πολιτικών αρχηγών και τη μορφή διοίκησης που ασκούσαν στους υφισταμένους τους κατέληξε πως ο συναλλακτικός ηγέτης προσφέρει ανταλλάγματα στους υφισταμένους του μόνο όταν εξασφαλίσει από αυτούς την συμπεριφορά που επιθυμεί. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση βασικών αναγκών του ατόμου (οι ανάγκες του ατόμου ιεραρχικά περιγράφονται στην πυραμίδα του Maslow,1970) όπως την αυτοπραγμάτωση, την αυτονομία, τη δημιουργικότητα, ενώ ο συναλλακτικός ηγέτης επικεντρώνεται στην ικανοποίηση αναγκών όπως μισθό, ασφάλεια, προαγωγές. Δηλαδή η διαφορά μεταξύ συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας έγκειται στο ενδιαφέρον του μετασχηματιστικού ηγέτη για τα προβλήματα, τις ηθικές αρχές και τα κίνητρα των εργαζομένων ενώ ο συναλλακτικός ηγέτης έχει ως πρώτη μέριμνα του την ικανοποίηση των άμεσων αναγκών των υφισταμένων. Ο συναλλακτικός ηγέτης είναι επικεντρωμένος στην διεκπεραίωση των διαδικασιών ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης εστιάζει στο όραμα, στις καινοτόμες ιδέες και στις ριζοσπαστικές αλλαγές και επηρεάζει σημαντικά τους υφισταμένους του ,οι οποίοι διακρίνονται για τα αυξημένα επίπεδα αφοσίωσης (Robbins & Judge,2018).

Σε σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τη Jasmina Džinić (June 2015), σε κωμοπόλεις της Κροατίας αποτυπώθηκε το στυλ ηγεσίας στην τοπική αυτοδιοίκηση από το προσωπικό. Τα χαμηλότερα αποτελέσματα υποδεικνύουν αυταρχικό / συναλλακτικό διοικητικό στυλ ηγεσίας, ενώ τα υψηλότερα ποσοστά υποδεικνύουν περισσότερο συμμετοχικό / μετασχηματιστικό διοικητικό στυλ ηγεσίας. Το τμήμα του ερευνητικού μέσου που σχετίζεται με το στυλ διοικητικής ηγεσίας περιλαμβάνει τα θέματα σχετικά με τους διοικητικούς ηγέτες και τις σχέσεις τους με άλλους υπαλλήλους και τις επιλεγμένες κυβερνήσεις των πόλεων . Η ανάλυση διεξήχθη σε σχέση με τις μέσες βαθμολογίες που ελήφθησαν για κάθε κατηγορία

διοικητικού στυλ ηγεσίας. Το διοικητικό στυλ ηγεσίας εξετάστηκε στην συγκεκριμένη έρευνα σε σχέση με την κλίση των δημόσιων οργανισμών για οργανωτική μάθηση. Η οργανωτική μάθηση αποτελεί σημαντική παράμετρος εργασιακής ικανοποίησης. Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών της οργάνωσης, η ομαδική εργασία και η έλλειψη φραγμών στην ελεύθερη επικοινωνία και την έκφραση της γνώμης είναι βασικοί παράγοντες για την επιτυχή εκμάθηση σε επίπεδο ομάδας και οργανισμού.. Ο Burns (1978) διακρίνει μεταξύ μορφών ηγεσίας συναλλαγών και μετασχηματισμού όπου ο πρώτος αναφέρθηκε στην ανταλλαγή απτών ανταμοιβών για το έργο και την πίστη των οπαδών και ο τελευταίος θεώρησε την ενεργό συμμετοχή του ηγέτη με τους οπαδούς, εστιάζοντας στις εγγενείς ανάγκες όπως η αυτοπραγμάτωση και η ύπαρξη. Μεταξύ του αυταρχικού / συναλλακτικού τύπου διοικητικής ηγεσίας παρατηρείται η χαμηλότερη κλίση προς την οργανωτική μάθηση, ενώ μεταξύ της συμμετοχικού / μετασχηματιστικού διοικητικού ηγετικού στυλ παρατηρείται μεγαλύτερη κλίση προς την οργανωτική μάθηση. Αν και δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί η αιτιώδης σχέση μεταξύ των μεταβλητών στο πλαίσιο αυτού του τύπου έρευνας, μπορεί να θεωρηθεί ότι οι διοικητικοί ηγέτες με στυλ ηγεσίας μετασχηματισμού έχουν ισχυρό αντίκτυπο στην ανάπτυξη της οργανωτικής μάθησης σε διοικητικούς οργανισμούς. Αυτό είναι σύμφωνο με τη δήλωση του Bass (1996) ότι "οι οργανώσεις που είναι έτοιμες, ικανές και πρόθυμες να αλλάξουν είναι πιο μετασχηματιστικές παρά συναλλακτικές από την άποψη του νέου παραδείγματος της ηγεσίας" J.Džinić (2015, σελ.15)

Κατα τον Bass (1985) η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια προέκταση της συναλλακτικής ηγεσίας, που μπορεί να διαφοροποιούνται ως προς το μέσο παρακίνησης των υφισταμένων-συνεργατών, αλλά δύναται ένας μετασχηματιστικός ηγέτης ενίοτε να γίνεται συναλλακτικός. Για τους Robbins & Judge (2018) η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία αλληλοσυμπληρώνονται. "Η μετασχηματιστική ηγεσία στηρίζεται στη συναλλακτική ηγεσία και παράγει επίπεδα προσπάθειας και απόδοσης των υφισταμένων υψηλότερα από αυτά που θα μπορούσε να παράγει μόνη της η συναλλακτική ηγεσία. Το αντίστροφο όμως δεν ισχύει." επισημαίνουν οι ίδιοι συγγραφείς στο βιβλίο τους "Οργανωσιακή συμπεριφορά" (Εκδόσεις Κριτική,β' έκδοση,2018). Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως ένας καλός συναλλακτικός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει και μετασχηματιστικές ικανότητες γιατί ένας καλός συναλλακτικός ηγέτης που δεν διαθέτει μετασχηματιστικές ικανότητες είναι ένας μέτριος ηγέτης (Robbins & Judge,2018)

Ο Burns (1978) χαρακτηρίζει τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία σαν "δύο πόλους της ίδιας διάστασης", εξάγοντας τη δυνατότητα ενός ηγέτη να είναι είτε συναλλακτικός είτε μετασχηματιστικός. Αντίθετα ο Bass (1990) αποφάνθηκε δυο ξεχωριστές μορφές ηγεσίας που η μία συμπληρώνει την άλλη με τέτοιο τρόπο που ο συναλλακτικός ηγέτης μπορεί να έχει και στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η βάση της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η συναλλακτική ηγεσία και ο συνδυασμός συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας οδηγεί σε μια αποτελεσματική ηγεσία κατά τους Howell & Avolio (1994) ενώ οι Lowe, Kroeck και Sivasubramaniam (1996) συμπληρώνουν πως η μετασχηματιστική συμπεριφορά ενός ηγέτη ωθεί τις πρακτικές του συναλλακτικού ηγέτη σε βελτίωση, ενισχύοντας την παρακίνηση των υφισταμένων και δημιουργώντας προϋποθέσεις για τόνωση της δημιουργικότητας και της διάθεσης αλλαγής και καινοτομίας τους.

1.5.4. ΠΑΘΗΤΙΚΗ-ΑΠΟΦΕΥΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών και η επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών της Δερτούζου Αικατερίνης

Ο Bass και Avolio (1990) διαπιστώνουν πως η ουσιαστική απουσία της ηγετικής συμπεριφοράς ταυτίζεται με την παθητική-αποφευκτική ηγεσία. Αναμφίβολα πρόκειται για μια άκρως αναποτελεσματική διοίκηση με παντελή έλλειψη ηγεσίας (Antonakis et al, 2003). Οι παθητικοί ηγέτες δεν κινητοποιούν τους εργαζόμενους για την υλοποίηση των κοινών στόχων, δεν μεταλαμπαδεύουν τις γνώσεις και τις ηθικές τους αξίες, δεν ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, δεν συμβάλλουν στην ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης και των καινοτόμων ιδεών, δεν έχουν το όραμα να τους εμπνεύσουν προκειμένου να πετύχουν τη μέγιστη δυνατή απόδοση τους (Barbuta, 2005). Επί της ουσίας ο παθητικός-αποφευκτικός ηγέτης αποφεύγει να αναμειχθεί σε βασικά θέματα διοίκησης και οργάνωσης του οργανισμού (Bass, 2008). Κατά την παθητική-αποφευκτική ηγεσία δεν γίνεται καμία προσπάθεια από πλευράς του ηγέτη, εμπύχωσης, ενθάρρυνσης, ανατροφοδότησης και καθοδήγησης των υφισταμένων (Bass & Avolio, 1990).

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν την παθητική -αποφευκτική ηγεσία είναι:

- Διοίκηση κατ' εξαίρεση-παθητική (Management by exception-passive)

Ο ηγέτης επεμβαίνει σε περίπτωση μη τήρησης διαδικασιών και μη συμμόρφωσης των μελών της ομάδας στις κατευθύνσεις που ο ίδιος έχει καθορίσει, περιμένοντας όμως πρώτα να εμφανιστεί το οποιοδήποτε πρόβλημα και μετά να επέμβει για την επίλυση του. Επιβάλλει τιμωρίες και κάνει χρήση απειλών προκειμένου οι εργαζόμενοι να συμμορφωθούν στους κανόνες που επιβάλλει, και αν και επιτυγχάνει βραχυπρόθεσμα την υλοποίηση των στόχων και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, υπονομεύει την εργασιακή ικανοποίηση και ευημερία των εργαζομένων, και διαμορφώνει ένα εργασιακό κλίμα αναποτελεσματικό και αντιπαραγωγικό, (Bass, 1990b). Αποφεύγει την οποιαδήποτε διαδικασία ανάληψης πρωτοβουλιών και δράσεων για την επίλυση των προβλημάτων του οργανισμού και είναι εμφανής η διάθεσή του να αποφύγει την οποιαδήποτε αποσαφήνιση των στόχων του οργανισμού, των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και γενικότερα των προσδοκιών του. (Avolio & Bass, 2004)

-Αδιάφορη διοίκηση (laissez faire)

Με αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης είναι απών, αφού δεν αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες. Η απουσία ηγεσίας του διευθυντή καθιστά τη μορφή αυτή ηγεσίας αναποτελεσματική και δυσλειτουργική (Rowold, 2006). Τη συσχέτιση αυτού του τύπου ηγεσίας με την απουσία εξουσίας καταγράφει και ο Yukl (2010) ενώ ο Barbuta το 2005 εξάρει την αναποτελεσματικότητα αυτού του τύπου ηγεσίας καθώς δεν δύναται να προωθήσει και να παρακινήσει τους εργαζόμενους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού αλλά και να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων. Αντίθετα διαμορφώνονται στρεσογόνες εργασιακές συνθήκες που εξωθούν τους εργαζόμενους να τελούν υπό σύγχυση, αυξάνοντας το εργασιακό άγχος και υπονομεύοντας την επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη τους (Skogstad, Einarsen, Torheim, Aasland & Hetland, 2007), ενώ παράλληλα υπονομεύεται και η εργασιακή του δέσμευση (Korkmaz, 2004).

Σε κάποιες έρευνες, όπως των Burnett & McCormick το 2004 και των Yammarino & Bass το 1990 η παθητική-κατ' εξαίρεση διοίκηση και η αδιάφορη διοίκηση ταυτίζονται

και ως προς τη μορφή τους και το στυλ ηγεσίας που αποτυπώνουν αλλά και ως προς τα αποτελέσματα που κατά την άσκηση τους επιφέρουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί "ένα θετικό συναίσθημα για τη δουλειά το οποίο προκύπτει από την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της". (Robbins & Judge, 2018). Το άτομο που παρουσιάζει υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης αντιμετωπίζει θετικά την εργασία του ενώ το άτομο που έχει χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης αντιμετωπίζει την εργασία του με έντονο αρνητισμό. Με τον ορισμό αυτό διαφαίνεται να συμφωνεί και ο Spector (1997) ο οποίος υποστηρίζει πως η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζει το βαθμό που στα άτομα αρέσει η δουλειά τους, ενώ οι Smith et al. (1975) όρισαν την εργασιακή ικανοποίηση ως τα συναισθήματα που έχει γενικά ο εργαζόμενος για την εργασία του.

Κατά τον Μπουραντά (2002) η εργασιακή ικανοποίηση είναι "το συγκινησιακό στοιχείο της στάσης του ατόμου ως προς την εργασία του". Δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζει, την ικανοποίηση του ατόμου από τη φύση της δουλειάς του, από τις οικονομικές του ανταμοιβές, από τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, από τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, από την οργάνωση και τις διαδικασίες που διέπουν την ίδια την εργασία.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου και η ικανοποίηση των αναγκών του σχετίζονται άμεσα με τη στάση που θα διαμορφώσει το άτομο απέναντι στην εργασία του και το βαθμό εργασιακής του ικανοποίησης. Έρευνες έχουν αποδείξει πως η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται στενά με την απόδοση των εργαζομένων, τις απουσίες και τις αποχωρήσεις από την εργασία, το μέγεθος του ενδιαφέροντος ή της αδιαφορίας για την εργασία (Μπουραντάς, 2002).

Κατά τον Locke (1969) η εργασιακή ικανοποίηση είναι "μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση στην οποία το άτομο περιέρχεται όταν έχοντας εκτελέσει και αποτιμήσει το έργο που προσφέρει στην εργασία του βρίσκει συνθήκες σύμφωνα με τα αξιακά του πρότυπα. Ο ίδιος ο συγγραφέας το 1983 συμπληρώνει πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της θέσης απασχόλησης ή την εργασιακή εμπειρία»

Παραπλήσιες με αυτό τον ορισμό είναι και οι διαπιστώσεις των Grannpy et al (Μ. Κουράκος, Θ. Καυκιά, Μ. Ρεκλείτη, Σ. Ζυγά, Ε. Κοτρώτσιου, Μ. Γκούβα, 2012, σελ.61), ότι η εργασιακή ικανοποίηση "είναι άθροισμα συναισθηματικών αντιδράσεων που έχει το άτομο για την εργασία του ή η συναισθηματική διάσταση των στάσεων του, η οποία απορρέει από τη σύγκριση ανάμεσα στα οφέλη και στις επιθυμίες". Οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και η προσφορά μέσω της εργασίας στο κοινωνικό σύνολο δημιουργούν στο άτομο ένα θετικό συναίσθημα που τον κινητοποιεί και μεγιστοποιεί την απόδοση του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό το θετικό συναίσθημα συνιστά την εργασιακή ικανοποίηση κατά τον Stamm (2009). Το στοιχείο της υποκειμενικότητας προσθέτει ο Vroom (1964) σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση επισημαίνοντας πως ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης του ατόμου εξαρτάται και από τις υποκειμενικές αντιλήψεις του σχετικά με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει στην εργασία του. Η έρευνα των Warre et al (1979) πρόσθεσε το στοιχείο της μεταβλητότητας στον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης,

Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών και η επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών

της Δερτούζου Αικατερίνης

Σελίδα 46

υπογραμμίζοντας πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι μεταβλητή αφού το άτομο μπορεί να την κατακτήσει μέσα από την εργασία του για κάποιο χρονικό διάστημα όταν υπάρξουν οι ενδεδειγμένες συνθήκες αλλά και να την απολέσει όταν εκλείψουν οι παράγοντες που την καλλιεργούν και την αυξάνουν.

Η εργασιακή ικανοποίηση διαφαίνεται να είναι πολύ σημαντική για τους κλάδους που σχετίζονται με τη γνώση και την παροχή υπηρεσιών, όπως το επάγγελμα των παιδαγωγών στους παιδικούς σταθμούς και διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο για την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών η αύξηση της εμπιστοσύνης και αφοσίωσης που πηγάζει από το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων (Linn et al., 1985). Οι Χ. Μαρνέρας, Γ. Θεοδωρακοπούλου, Ε. Αλμπάνη, Μ. Γκούβα, Ε. Δημοπούλου, Ε. Κοτρώτσιου (2010) εξάγουν τη σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο χαρακτηρίζουν ως πολύτιμο κεφάλαιο για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και συνδέουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του με το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία του και από τις επιμέρους διαστάσεις της. Μάλιστα σε άρθρο των Μ. Κουράκος, Θ. Καυκιά, Μ. Ρεκλείτη, Σ. Ζυγά, Ε. Κοτρώτσιου, Μ. Γκούβα (2012) αναφέρεται πως σε έρευνα που έχει γίνει σε 25.000 άτομα αποδείχθηκε πως η εργασιακή ικανοποίηση έχει επιπτώσεις στην υγεία των εργαζομένων και πως η έλλειψη της μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες στην πνευματική ευεξία του ατόμου και γενικότερα στην ψυχική του υγεία. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η έννοια εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι απλή, αφού αποτελείται και επηρεάζεται από πληθώρα στοιχείων και παραγόντων (Χ. Μαρνέρας, Γ. Θεοδωρακοπούλου, Ε. Αλμπάνη, Μ. Γκούβα, Ε. Δημοπούλου, Ε. Κοτρώτσιου, 2010). Το προσωπικό που ασκεί επαγγέλματα τα οποία σχετίζονται με τον άνθρωπο όπως οι νοσηλεύτες, ιατροί, εκπαιδευτικοί και παιδαγωγοί κινητοποιούνται από την αγάπη τους για το αντικείμενο εργασίας (για τους παιδαγωγούς των παιδικών σταθμών είναι η αγάπη προς τα παιδιά) και συνάπτουν στενές εργασιακές σχέσεις με τους υπόλοιπους συναδέλφους και τα υπόλοιπα μέλη της διεπιστημονικής ομάδας, επομένως η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών που συμβάλλει στην αύξηση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης βελτιώνει την ποιότητα της εργασιακής ζωής του εκάστοτε εργαζομένου (Μ. Κουράκος, Θ. Καυκιά, Μ. Ρεκλείτη, Σ. Ζυγά, Ε. Κοτρώτσιου, Μ. Γκούβα, 2012). Ο Watt (1979) εξάγει την πολύπλοκη σύνθεση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης και τη διαχωρίζει σε *ενδογενή* και *εξωγενή*.

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998):

Η ενδογενή εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τους τρόπους διεξαγωγής της εργασίας και εκτέλεσης των καθηκόντων των εργαζομένων σύμφωνα με το περιεχόμενο της εργασίας. Επιπλέον σχετίζεται με τις δυνατότητες που παρέχονται στον εργαζόμενο για ανάληψη πρωτοβουλιών και το επίπεδο υπευθυνότητας που του εκχωρείται προκειμένου να αξιοποιηθούν οι δεξιότητες του.

Η εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν και καθορίζουν το εργασιακό πλαίσιο στο οποίο καλείται ο εργαζόμενος να εργαστεί και σχετίζεται με τα ωράρια, τις οικονομικές απολαβές, την ασφάλεια και γενικότερα όλες εκείνες τις συνθήκες που διαμορφώνουν το εργασιακό του περιβάλλον. Στον ίδιο διαχωρισμό προβαίνει και ο Rose (2001) συγκεκριμενοποιώντας πως η ενδογενής εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου ενώ η εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας. Και οι δύο συγγραφείς καταλήγουν πως θα πρέπει να επικρατεί ισορροπία ανάμεσα στα ενδογενή χαρακτηριστικά του ατόμου και εξωγενή γνωρίσματα της εργασίας προκειμένου να διασφαλιστεί μια αρμονική συνολική μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης.

Με την εργασιακή ικανοποίηση σχετίζονται στενά εργασιακές στάσεις που διαμορφώνουν θετικές ή αρνητικές εκτιμήσεις που έχουν τα άτομα για την εργασία τους σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2018):

-Η ενεργός εμπλοκή στην εργασίας που

καταδεικνύει το βαθμό που ο εργαζόμενος συνδέεται στενά συναισθηματικά με την εργασία του. Ο εργαζόμενος ταυτίζεται ψυχολογικά με την εργασία του με τέτοιο τρόπο ώστε να ενεργοποιεί τον εαυτό του προκειμένου να πετύχει τη μέγιστη δυνατή απόδοση. Συνδέει ο εργαζόμενος σε αυτή την περίπτωση, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα με την προσωπική του "ευταξία" (Zhang, 2014). Επί της ουσίας οι εργαζόμενοι αυτοί ενδιαφέρονται για την εργασία τους και καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την προσωπική τους αυτοβελτίωση και τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους.

- Η **Ψυχολογική ενδυνάμωση** (psychological empowerment) των υφισταμένων αποτελεί την πρώτη μέριμνα ενός καλού ηγέτη που ενδυναμώνοντας την αυτοπεποίθησή τους, ενθαρρύνοντας την συμμετοχή τους στις αποφάσεις και δίνοντας τους τη δυνατότητα να εκτελούν τα καθήκοντά τους με τον δικό τους τρόπο, συμβάλλουν στο να αισθάνεται ο κάθε εργαζόμενος επαρκής και σημαντικός για την εργασία του. (Robbins & Judge, 2018). Για τον Ζαβλάνο (1999) η ενδυνάμωση "είναι η ανάθεση ισχύος ή εξουσίας στους υφισταμένους". Η κατανομή της εξουσίας σύμφωνα με τον ίδιο το συγγραφέα είναι καθοριστική προκειμένου οι υφιστάμενοι να αναλαμβάνουν αρμοδιότητες με περισσότερη υπευθυνότητα και δημιουργικότητα, αξιοποιώντας στο μέγιστο δυνατό τις ικανότητές τους. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η ενδυνάμωση προς τους υφισταμένους θα πρέπει ο ηγέτης:

- να παρέχει σωστές πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό στους υφισταμένους-μέλη
- να δίνει τη δυνατότητα επαγγελματικής ανάπτυξης των υφισταμένων με την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων τους
- να παραχωρηθεί η απαιτούμενη εξουσία που θα δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να παρεμβαίνουν στις διαδικασίες εκτέλεσης έργου τους
- να αναγνωρίζει την προσπάθεια και το έργο που κάνουν και να διασφαλίζει ικανοποιητικές αμοιβές

Συμπερασματικά γίνεται αντιληπτό πως άτομα που ενδυναμώνονται στην εργασία τους αισθάνονται ικανά να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά και έχουν ισχυρή την αίσθηση της αυτοπραγμάτωσης. (Ζαβλάνος, 1999)

-Η **Οργανωσιακή δέσμευση** καταδεικνύει το βαθμό ταύτισης του υπαλλήλου με τους στόχους του οργανισμού και εξάρει την επιθυμία του να παραμένει μέλος του οργανισμού. Οι υπάλληλοι που έχουν υψηλή οργανωσιακή δέσμευση είναι αφοσιωμένοι και προσηλωμένοι στον οργανισμό και ακόμα και εάν υπάρχουν συνθήκες εργασίας που δεν τους χαροποιούν, το συναισθηματικό δέσιμο με τον οργανισμό, τις αξίες και τους στόχους του είναι τόσο έντονο που τους εξωθεί ακόμα και σε θυσίες προς όφελος του οργανισμού (Hausknecht, Hiller, & Vanse, 2008). Προς την ίδια κατεύθυνση είναι και ο ορισμός της οργανωσιακής δέσμευσης από τους Porter και Steers, όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2002), και συγκεκριμένα ορίζει πως η οργανωσιακή δέσμευση συνίσταται από πλευράς εργαζομένου: στην υιοθέτηση των στόχων και των αξιών του οργανισμού, στην επιθυμία να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια προς όφελος του οργανισμού, στην ισχυρή επιθυμία να παραμένει στο συγκεκριμένο οργανισμό και να εργάζεται για την υλοποίηση των στόχων και των συμφερόντων του οργανισμού.

-Η **Αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη** (AOY) αποτυπώνει το βαθμό που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως ο οργανισμός αναγνωρίζει την προσφορά τους και

τις υπηρεσίες τους, έμπρακτα και ουσιαστικά ενδιαφέρεται για την προσωπική τους εξέλιξη και ευημερία. Η ΑΟΥ διαφοροποιείται ανάλογα με τις προσδοκίες των υπαλλήλων . "Οι άνθρωποι θεωρούν τον οργανισμό τους υποστηρικτικό όταν οι ανταμοιβές κρίνονται ως δίκαιες, όταν οι υπάλληλοι συμμετέχουν στις αποφάσεις, και όταν κρίνουν τον προϊστάμενο τους ως υποστηρικτικό" (Rhoades, L., Eisenberger et al, 2001, αναφέρεται από τους Robbins & Judge, 2018).

-Η **Αφοσίωση υπαλλήλου** αναδεικνύει το βαθμό ταύτισης του υπαλλήλου με την εργασία του και την ικανοποίηση που εισπράττει από αυτήν. Ο ενθουσιασμός και το πάθος για την δουλειά και η πίστη στις αξίες του οργανισμού δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ εργαζομένων και εργασίας και ανεβάζουν τα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων γεγονός που καθιστά τη δουλειά τους σημαντική ενώ παράλληλα ισχυροποιεί τις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ συναδέλφων αλλά και εργαζομένων-προϊσταμένων. (Ritch, Lepine, Crawford, 2010). Ο Μπουραντάς (2002) για την αφοσίωση του υπαλλήλου χρησιμοποιεί την ορολογία "**εργασιακή ταύτιση**" για να εξάρει "το ψυχολογικό δέσιμο" του εργαζομένου με την εργασία που κάνει, αλλά και τη σημασία της αξίας που η ίδια η εργασία προσδίδει στον εργαζόμενο συμβάλλοντας στην καλλιέργεια της αυτοεκτίμησης και του αυτοσεβασμού του.

2.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Ο Locke (1976) αναφέρεται στους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και συγκεκριμένα εξάρει την αμοιβή που πρέπει να είναι ανάλογη των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, την αναγνώριση του έργου του, τη διαμόρφωση καλών συνθηκών εργασίας, τη διασφάλιση καλών σχέσεων με τους συναδέλφους, το αίσθημα ασφάλειας που δημιουργείται όταν δεν ελλοχεύει ο κίνδυνος ο εργαζόμενος να χάσει την εργασία του, την υποστηρικτική εποπτεία, την αποσαφήνιση των ρόλων και τη δίκαιη μεταχείριση. Σύμφωνα με το Locke διαφαίνεται να συμφωνούν και οι Van Saane et al (2003) που σε ερευνά τους εξάρουν το πόσο σημαντική για την εργασιακή ικανοποίηση είναι η ανάπτυξη του ατόμου, όπως η ευκαιρία εκπαίδευσης, αλλά και η προσωπική ανάπτυξη που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την αυτοβελτίωση και την αυτοπραγμάτωση. Στην ίδια έρευνα αποτυπώθηκε και η σημασία της επικοινωνίας των συναδέλφων μεταξύ τους αλλά και των υφισταμένων με τους προϊσταμένους. Η ουσιαστική και εποικοδομητική επικοινωνία του προϊσταμένου με τους υφισταμένους συνιστά υψηλή εργασιακή ικανοποίηση ιδιαίτερα εάν συνοδεύεται από ουσιαστική αναγνώριση από τον προϊστάμενο, στήριξη και σεβασμό. Στον αντίποδα χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης προκαλούν το εργασιακό άγχος που βιώνει ο εργαζόμενος προκειμένου να ολοκληρωθεί το έργο του οργανισμού, το στρες, ο φόρτος εργασίας ενώ παράλληλα και οι απαιτήσεις του επαγγέλματος (το επάγγελμα των παιδαγωγών είναι αναμφίβολα ένα απαιτητικό επάγγελμα αφού σχετίζεται με τη φροντίδα και την αγωγή μικρών παιδιών από 6 μηνών έως 4 ετών) δημιουργούν χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Προς την ίδια κατεύθυνση διαφαίνεται να είναι και η έρευνα των (Χ. Μαρνέρας, Γ. Θεοδωρακοπούλου, Ε. Αλμπάνη, Μ. Γκούβα, Ε. Δημοπούλου, Ε. Κοτρώτσιου, 2010) που συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση με την επαγγελματική εξέλιξη, τη καλή συνεργασία και την ουσιαστική υποστήριξη από τη διοίκηση, επικεντρώνονται όμως και στο ρόλο του προϊσταμένου τον οποίο θεωρούν υπεύθυνο για τις εργασιακές συνθήκες, για την υποστήριξη των εργαζομένων, την ανατροφοδότηση και την εκπαίδευση τους. Σύμφωνα με αυτή την έρευνα οι κυριότεροι

λόγοι που προβάλλονται και συνδέονται με χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι η έλλειψη προσωπικού, ο αυξημένος φόρτος εργασίας και η περιορισμένη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Αντίθετα δημιουργούν σε σημαντικό βαθμό θετικά συναισθήματα στον εργαζόμενο για την εργασία του η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, η αυτονομία, το αίσθημα ευθύνης, η σαφήνεια των ρόλων (Κάντας, 1998).

Σε έρευνα των Μ. Κουράκος, Θ. Καυκιά, Μ. Ρεκλείτη, Σ. Ζυγά, Ε. Κοτρώτσιου, Μ. Γκούβα (2012) που πραγματοποιήθηκε σε δημόσια νοσοκομεία, κατέληξαν σε παραπλήσια συμπεράσματα με την προηγούμενη έρευνα και διαπίστωσαν πως "η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με την υγεία των εργαζομένων, τα επίπεδα άγχους, την εργασιακή συνοχή και τη λειτουργικότητα". Η συγκεκριμένη έρευνα κατέληξε πως οι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η εργασιακή παρακίνηση, η επαγγελματική ανάπτυξη, η ύπαρξη ευκαιριών για επιμόρφωση ενώ οι παράγοντες που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η εργασιακή εξουθένωση, η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων καθώς και το οργανωτικό κλίμα στην εργασία. Η έρευνα των Χ. Μαρνέρας και λοιπών (2010, σελ 89) συσχετίζει το υψηλό άγχος με τη χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση και μάλιστα υποστηρίζει πως "συμβαδίζουν σε μια αμφίδρομη και ανατροφοδοτούμενη σχέση", που εάν οδηγήσει σε παθολογία απαιτούνται από την πλευρά της διοίκησης στοχευόμενες παρεμβάσεις προκειμένου να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού αλλά και για να προστατευθεί η ποιότητα της ζωής των εργαζομένων.

Ο Locke (1976) συμπλήρωσε πως ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι τα ίδια τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Αξιοσημείωτο είναι πάντως πως τόσο στην έρευνα του Locke όσο και στην έρευνα των Κουράκου και λοιπών (2012) οι εργασιακές συνθήκες προσδίδουν στους εργαζομένους την μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και οι εργαζόμενοι αυτές πρωτίστως επιθυμούν να βελτιωθούν ενώ σε δεύτερη θέση βρίσκεται ο μισθός, παρόλη την οικονομική κρίση και τις περικοπές που έχουν πραγματοποιηθεί. Αυτό εξηγείται γιατί αποδεικνύεται πως στα ανθρωποκεντρικά επαγγέλματα όπως των νοσηλευτών, των ιατρών, των εκπαιδευτικών, των παιδαγωγών οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται από την αγάπη τους προς το αντικείμενο εργασίας αλλά και από τους στενούς δεσμούς που αναπτύσσουν με τους συναδέλφους. (Μ. Κουράκος, Θ. Καυκιά, Μ. Ρεκλείτη, Σ. Ζυγά, Ε. Κοτρώτσιου, Μ. Γκούβα, 2012).

Οι Robbins & Judge (2018) εκτός από τις εργασιακές συνθήκες και την αμοιβή προσθέτουν επιπλέον παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, ένας από αυτούς είναι η προσωπικότητα του ατόμου και διατυπώνουν την άποψη πως οι εργαζόμενοι που έχουν θετικές αυτοαξιολογήσεις (core self-evaluation) που "πιστεύουν" στον εαυτό τους, στις δυνατότητες και στις ικανότητες τους ενώ παράλληλα έχουν υψηλά επίπεδα αφοσίωσης στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία (καριέρα) παρουσιάζουν εξαιρετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Οι ίδιοι οι συγγραφείς κάνουν λόγο και για το συσχετισμό της εργασιακής ικανοποίησης και της δέσμευσης ενός οργανισμού στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη που επιδεικνύει ένας οργανισμός περιλαμβάνει πρωτοβουλίες και δράσεις με αυτορρυθμιζόμενες ενέργειες προς όφελος της κοινωνίας ή του περιβάλλοντος. Η δυνατότητα που δίνεται στους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στην υπηρετήση ενός υψηλού σκοπού και να συνεισφέρουν στο κοινωνικό σύνολο συνδέεται με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με την ερευνήτρια Amy Wrzesniewski (αναφέρεται στους Robbins & Judge, 2018). Εντούτοις αν και η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι μια θετική στάση στο χώρο της εργασίας που

αναπτύσσει την υπευθυνότητα και την προσφορά στην κοινωνία, κάποιες φορές δεν επιφέρει αύξηση στην εργασιακή ικανοποίηση γιατί κάποιοι υπάλληλοι θεωρούν πως οι δράσεις που σχετίζονται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν σχετίζονται με τα καθήκοντα της πραγματικής τους εργασίας.

2.3 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ-ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

2.3.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα ενός εργαζόμενου σε ένα οργανισμό εξαρτάται αφενός από τις γνώσεις και τις ικανότητές του, αφετέρου σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διάθεση του εργαζόμενου προκειμένου να αποδώσει με το μέγιστο δυνατό τρόπο. Ο πιο σημαντικός ρόλος ενός διοικητικού στελέχους, είναι να συστρατεύσει τους συνεργάτες του να θέλουν να αποδώσουν. (Μπουραντάς, 2002). Επομένως η αναγκαιότητα παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση σε συσχέτιση με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι επιβεβλημένη.

« Η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (Κουτούζης, 1999, σελ172) είναι ένας από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς της παρακίνησης. Κατά τον Μπουραντά (2002) ως παρακίνηση ορίζεται " η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ατόμου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του". Μέσα στα πλαίσια της εργασίας η παρακίνηση είναι το σύνολο των ενεργειών εκείνων που θα οδηγήσουν τον εργαζόμενο τόσο στην ικανοποίηση των ατομικών του αναγκών όσο και στην αύξηση της αποδοτικότητας του με στόχο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Κατά τον Pinder (1984) η παρακίνηση είναι ένα άθροισμα ενεργητικών δυνάμεων που διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην υιοθέτηση της στάσης του εργαζομένου προς την εργασία του ενώ σύμφωνα με τους Nohria et all (2008) η παρακίνηση αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ των στόχων ενός οργανισμού και των ατομικών αναγκών του εργαζομένου. Οι ανάγκες, που κατατάσσονται σε βιολογικές (σχετίζονται με την επιβίωση), κοινωνικές (σχετίζονται με την έμφυτη ανάγκη του ατόμου για αναγνωσιμότητα και ένταξη στην κοινωνία) και ψυχολογικές (σχετίζονται με τις διαπροσωπικές του σχέσεις και την εικόνα που έχει ο ίδιος σχετικά με την επιρροή του στις σχέσεις αυτές), είναι διαφορετικές στο κάθε άτομο και διαφοροποιούνται ανάλογα με την χρονική στιγμή που υφίστανται.

Κεντρική έννοια του όρου "παρακίνηση" είναι το κίνητρο σύμφωνα με τους Berelson & Steiner, όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2002), το οποίο είναι μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί και κινεί (παρακινεί) τη συμπεριφορά ενός ατόμου προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Το κίνητρο είναι η πίεση-ώθηση, η εσωτερική δύναμη που πηγάζει από την ανάγκη, η ικανοποίηση της οποίας απομειώνει την ένταση του κινήτρου και δημιουργεί υψηλά επίπεδα ικανοποίησης στο άτομο. (Μπουραντάς, 2002).

Συμπερασματικά η παρακίνηση συνδέεται με τη συμπεριφορά των εργαζομένων, με την απόδοση τους, προσδιορίζει τη στάση των εργαζομένων προς την εργασία τους και καταγράφει τη δέσμευση -αφοσίωση τους στον οργανισμό (Μπουραντάς, 2002).

Οι Θεωρίες παρακίνησης χωρίζονται σε δύο θεωρητικά υποδείγματα :
-Θεωρητικό Υπόδειγμα του Περιεχομένου που εξάρουν το περιεχόμενο των κινήτρων που οδηγεί στην υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς και δίνουν ιδιαίτερη

έμφαση στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και στην ιεραρχία των αναγκών αυτών.

-*Θεωρητικό Υπόδειγμα των Διαδικασιών* δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που εξωθούν τα άτομα στην υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς, ενώ αποτυπώνουν τους παράγοντες που σχετίζονται με την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον.

2.4.ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

2.4.1. ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ Α. MASLOW

Ο Abraham Maslow, διερεύνησε την παρακινητική δύναμη των αναγκών του ατόμου και τις ταξινόμησε σε 5 κατηγορίες, σύμφωνα με τον Μπουραντά, (2002):

-*τις φυσιολογικές ανάγκες*

τις βιολογικές ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ατόμου, όπως τροφή , ένδυση, υγεία, είναι βασικές ανάγκες για την επιβίωση του ατόμου και βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Α.Maslow

-*τις ανάγκες ασφάλειας*

μετά την ικανοποίηση των βασικών του αναγκών, το άτομο αισθάνεται την ανάγκη να νιώθει σιγουριά για την υπαρξή του και επιδιώκει τη διασφάλιση της ικανοποίησης των αναγκών του στο μέλλον. Επιπλέον αποζητά ασφάλεια μέσω μόνιμης εργασίας, κατοικίας , διασφάλιση σύνταξης.

-*τις κοινωνικές ανάγκες*

μετά τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας , ανεβαίνοντας προς τα πάνω στην πυραμίδα, ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες που σχετίζονται με την ανάγκη του ατόμου για κοινωνική συναναστροφή, σύναψη φιλικών σχέσεων, ένταξη σε κάποια κοινωνική ομάδα.

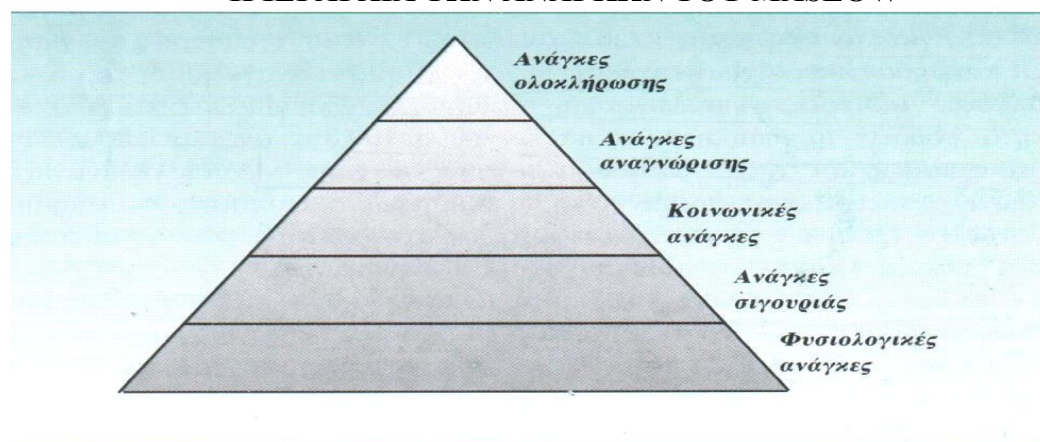
-*τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης*

ακολουθούν στην ιεραρχία της πυραμίδας και βρίσκονται λίγο πριν την κορυφή, σχετίζονται με την ανάγκη του ατόμου για κύρος, αναγνώριση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, άσκηση δύναμης-επιρροής, ανάγκη για αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση.

-*τις ανάγκες ολοκλήρωσης*

βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας και σχετίζονται με την πραγματοποίηση των οραμάτων και των προσδοκιών του και τη δυνατότητα του, όπως αναφέρει ο Maslow "να γίνει ο,τιδήποτε που είναι ικανός να γίνει" (Μπουραντάς, 2002).

Η ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW



Πηγή: Μπουραντάς 2002, σελ 257

Σχήμα 3.

Αξίζει να σημειωθεί πως το άτομο διακατέχεται συνέχεια από την επιθυμία να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, οι ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει εξαρτώνται από το βαθμό ικανοποίησης τους, ενώ "η παρακινητική δύναμη των αναγκών αυτών είναι αντιστρόφως ανάλογη του βαθμού ικανοποίησης τους" (Μπουραντάς, 2002). Δηλαδή όσο περισσότερο ικανοποιείται μία ανάγκη τόσο ελαχιστοποιείται η παρακίνηση ενώ παράλληλα προκύπτουν άλλες ανάγκες. Επί της ουσίας καμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται "απλά χάνει την παρακινητική της δύναμη" (Κουφίδου, 2010, Μπουραντάς, 2002).

Η θεωρία του Maslow μπορεί να πραγματοποιηθεί σε εργασιακούς χώρους με ανθρωποκεντρικά επαγγέλματα, όπως αυτό των παιδαγωγών των παιδικών σταθμών, αρκεί να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας (φυσιολογικές και ασφάλειας) προκειμένου να εφαρμοστούν οι διοικητικές πολιτικές που θα διασφαλίσουν καλό εργασιακό κλίμα, καλή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, αποσαφήνιση καθηκόντων και ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών. Εάν γίνει η υπόθεση ότι οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφαλείας είναι ικανοποιημένες, τότε θα προσπαθήσει το άτομο να ικανοποιήσει και τις υπόλοιπες ανάγκες. Αυτές μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα από διοικητικές πολιτικές, που σχετίζονται με τα εργασιακά αντικείμενα, στη συμφωνία καθηκόντων, στην ανεξαρτησία, στο καλό εργασιακό κλίμα και την επικοινωνία (Καarna, 2004). Στον παρακάτω πίνακα περιγράφονται τρόποι παρακίνησης εργαζομένων στον εργασιακό χώρο:

ΣΧΗΜΑ 4 : ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ	ΤΡΟΠΟΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
Βιολογικές	Καλές συνθήκες εργασίας, ελκυστικοί μισθοί, παροχές
Ασφάλειας	Ιδιωτική ασφάλιση, ελκυστικά πακέτα συνταξιοδότησης, υγιεινή και ασφάλεια, πολιτική μη απολύσεων
Κοινωνικές	Κοινωνικές δραστηριότητες, εξωεργασιακές εκδηλώσεις, ενθάρρυνση ανοικτών επικοινωνιών
Κύρους	Συχνή θετική επαναπληροφόρηση, ενδιαφέροντες εργασιακοί τίτλοι, προαγωγές
Αυτοπραγμάτωσης	Ενδιαφέροντα αντικείμενα εργασίας, πρωτοβουλίες, ενθάρρυνση καινοτόμων ενεργειών, ευκαιρίες εξέλιξης

*Πηγή: Μάρκοβιτς, 2002, σελ 132
τροποποιημένο*

2.4.2. Η Θεωρία των δύο παραγόντων του F.Herzberg

Κατά τον Herzberg υπάρχουν δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων. Οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας σχετίζονται με το περιβάλλον της δουλειάς, συγκεκριμένα σχετίζονται με την πολιτική της επιχείρησης, τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, τις συνθήκες εργασίας, την κοινωνική θέση, την ασφάλεια και τον μισθό και ονομάζονται παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης κατά τον Herzberg (αναφέρεται στον Μπουραντάς, 2002) δεν συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά συμβάλλουν στο να διατηρηθεί η απόδοση τους σε ικανοποιητικά και αποδεκτά επίπεδα, διασφαλίζοντας συνθήκες που αποτρέπουν την ύπαρξη συναισθημάτων δυσαρέσκειας για την εργασία. Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας ονομάζονται παράγοντες παρακίνησης και σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων προκειμένου να αποδώσουν με το μέγιστο δυνατό τρόπο και έχουν άμεση σχέση με το αίσθημα ευθύνης που νιώθει ο εργαζόμενος για την εργασία του, την εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τους ανωτέρους στου υφισταμένους, την αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων, την επιβράβευση τους όταν επιτυγχάνουν τους στόχους του οργανισμού, την αποσαφήνιση των καθηκόντων τους, τη διαρκή ενθάρρυνσή τους. Για να μπορέσουν να ασκήσουν την παρακινητική τους δύναμη οι παράγοντες παρακίνησης βασική προϋπόθεση είναι να διασφαλιστούν οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης, γιατί όπως ισχυρίζεται και ο Μπουραντάς (2002), δεν μπορεί να υπάρξει παρακίνηση στους εργαζόμενους εάν υπάρχει δυσαρέσκεια. Κατά τον Μάρκοβιτς (2002) η παρακίνηση των εργαζομένων είναι βασική προϋπόθεση για την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Ως αδύνατο σημείο της θεωρίας προβάλλει ο Κουτούζης (1999) τη συσχέτιση του παράγοντα υγείας με την παρακίνηση αλλά και ο Μπουραντάς (1992) άσκησε κριτική στη συγκεκριμένη θεωρία ισχυριζόμενος πως δε λαμβάνει υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και τα στοιχεία εκείνα της προσωπικότητας του που παίζουν καταλυτικό ρόλο στη στάση που υιοθετεί ο εργαζόμενος απέναντι στην εργασία του.

Εντούτοις η εφαρμογή και οι συνέπειες της θεωρίας του Herzberg στην άσκηση διοίκησης αναδεικνύεται από τον ίδιο δημιουργό της θεωρίας ως "εμπλουτισμός εργασίας" (job enrichment) και συγκεκριμένα αναφέρει πως για να διασφαλιστεί η εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζόμενους θα πρέπει πρωτίστως να ικανοποιηθούν οι ανώτερες ανάγκες τους ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να δίνεται στον εργαζόμενο η δυνατότητα να συμμετάσχει στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν την εργασία του, στον προγραμματισμό, στην οργάνωση του οργανισμού που υπηρετεί ενώ παράλληλα να του δίνεται τη δυνατότητα να έχει τον έλεγχο της δουλειάς του (Μπουραντάς, 2002). Προκειμένου να γίνει λειτουργική η θεωρία του διατυπώνει 7 βασικές αρχές εμπλουτισμού εργασίας έτσι, ώστε, τα διοικητικά στελέχη να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, να βελτιώσουν την επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων αλλά και προϊσταμένων και υφισταμένων, να μειώσουν την αυστηρότητα, να αποσαφηνίσουν τα καθήκοντα των εργαζομένων και να ουσιαστικοποιήσουν το περιεχόμενο τους διασφαλίζοντας τις προϋποθέσεις προσωπικής ανάπτυξης για τον κάθε εργαζόμενο.

ΑΡΧΕΣ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΤΑ HERZBERG ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

ΑΡΧΕΣ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
1. Καταργήστε ορισμένους μηχανισμούς ελέγχου χωρίς φυσικά να καταργείται η δυνατότητα επιβεβαίωσης.	ευθύνη, προσωπική, ολοκλήρωση
2. Αυξήστε τις υποχρεώσεις του ατόμου για να ανταποκριθεί στην εργασία του.	ευθύνη, αναγνώριση
3. Δώστε στο άτομο μια φυσική και πλήρη μονάδα εργασίας και όχι κατακερματισμένα και ξεκομμένα καθήκοντα.	ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση
4. Παραχωρείστε μεγαλύτερη εξουσία σε κάθε εργαζόμενο στα πλαίσια των καθηκόντων του και μεγαλύτερη ελευθερία και αυτονομία δράσης.	ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση
5. Θέστε στη διάθεση των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα εκθέσεις σχετικές με την εργασία και όχι μόνο στον προϊστάμενό τους.	αναγνώριση
6. Δώστε του καθήκοντα μεγαλύτερης ποικιλίας και δυσκολίας.	ανάπτυξη και γνώσεις
7. Παραχωρείστε σε άτομα ιδιαίτερα ή εξειδικευμένα, καθήκοντα που θα τους επιτρέψουν να γίνουν ειδικοί στη δουλειά τους.	ευθύνη, ανάπτυξη, προαγωγές

Πηγή: Μπουραντάς, 2002, σελ 269

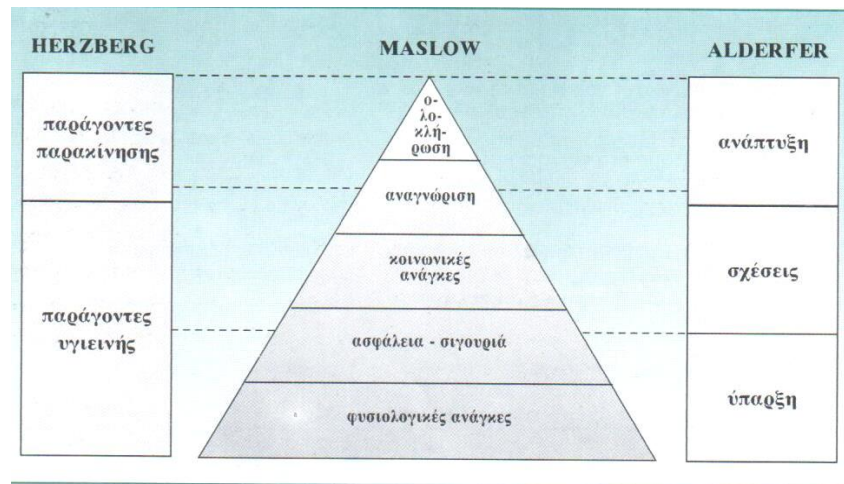
Σχήμα 5

2.4.3. Η Θεωρία του ERG του Alderfer

Η Θεωρία του Alderfer (1969) προσπαθεί να προεκτείνει τις θεωρίες των δύο προηγούμενων Maslow και Herzberg, ταξινομώντας τις ανάγκες σε τρεις κατηγορίες:

- τις υπαρξιακές ανάγκες (existence needs) στις οποίες εντάσσονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας του Maslow
- τις ανάγκες σχέσεων (relatedness needs), οι οποίες σχετίζονται με τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow και περιλαμβάνει τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις γενικότερα
- τις ανάγκες ανάπτυξης (growth needs), οι οποίες σχετίζονται με την ανάγκη του ατόμου για προσωπική αυτοβελτίωση και ανάπτυξης

ΣΧΕΣΕΙΣ ΘΕΩΡΙΩΝ MASLOW-HERZBERG-ALDERFER



Πηγή: Μπουραντάς, 2002, σελ 270
Σχήμα 6

Η Θεωρία του Alderfer "σαν μεταγενέστερη της θεωρίας του Maslow είναι φυσικό να βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα" (Μπουραντάς, 1992, σελ 171). Αναμφίβολα είναι περισσότερο ρεαλιστική και βοηθά τα διοικητικά στελέχη να αντιληφθούν πως η παρακίνηση των εργαζομένων που στοχεύει στην αύξηση της αποδοτικότητας τους αλλά και στην κατάκτηση υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των υπαρξιακών αναγκών, των αναγκών σχέσεων και των αναγκών ανάπτυξης, οι οποίες μπορεί να συνυπάρχουν αλλά μπορεί και κάποια από αυτές να είναι η επικρατέστερη (Μπουραντάς, 2002).

2.5.ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

2.5.1.Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ S.ADAMS

Η Θεωρία του S.Adams στηρίζεται στο ότι τα άτομα επιδιώκουν να υπάρξει δικαιοσύνη και ισότητα μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού ή μιας οποιασδήποτε οργάνωσης. Ορίζοντας ο ίδιος την αδικία (inequity) ως την αντίληψη που δημιουργείται στο άτομο "ότι ο δείκτης των συνεισφορών του ("δίνει") και ο δείκτης των απολαβών του ("παίρνει") και ο δείκτης των απολαβών και των συνεισφορών των άλλων είναι άνισοι, ο εργαζόμενος αλλά και ο κάθε άνθρωπος που βιώνει την αδικία αποκτά έντονη δυσαρέσκεια που αποτελεί τροχοπέδη στην διαδικασία της παρακίνησης. Κατά τον Χυτήρη (2001) το άτομο που ανήκει σε μία ομάδα υποβάλλει τον εαυτό του στη διαδικασία των συγκρίσεων με τα άλλα μέλη της ομάδας, αναπτύσσοντας το αίσθημα της δικαιοσύνης, ενώ κατά τον Μπουραντά (2002) η αντιλαμβανόμενη αδικία από το άτομο αποτελεί κύριο αίτιο μη παρακίνησης του ατόμου για εργασία.

Αποσαφηνίζοντας τους όρους "συνεισφορά" και "απολαβή" ο Μπουραντάς (2002) αναφέρει πως η "συνεισφορά" σχετίζεται με τις γνώσεις του ατόμου, την εμπειρία του, τη συνέπεια, την αφοσίωση, την εντιμότητα, την ποιότητα και την ποσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, ενώ οι "απολαβή" σχετίζεται με τις οικονομικές αποδοχές, το κύρος, την αναγνώριση, τις συνθήκες εργασίας, την κοινωνική θέση.

Η συγκεκριμένη θεωρία έχει δεχτεί την κριτική ότι αφενός δεν καλύπτει όλο το φάσμα της παρακίνησης και αφετέρου ότι το αντιλαμβανόμενο αίσθημα της αδικίας από τους εργαζόμενους δε σχετίζεται μόνο με τη σύγκριση με τη συνεισφορά και τις

Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών και η επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών

της Δερτούζου Αικατερίνης

Σελίδα 56

απολαβές των άλλων αλλά και με συγκρίσεις και με άλλους συντελεστές που συνδέονται με την παραγωγή και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Μπουραντάς, 2002).

Εντούτοις η προσφορά της συγκεκριμένης θεωρίας στη διοικητική πράξη είναι σημαντική, καθώς προσανατολίζει τους οργανισμούς στην κατάκτηση του "αισθήματος δικαίου" από τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει προκειμένου να ασκούν ελέγχους και να εντοπίζουν εάν επικρατεί στον οργανισμό, ενώ παράλληλα τους καθοδηγεί στην ελαχιστοποίηση του αισθήματος αδικίας (Μπουραντάς, 1992).

2.5.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ V. VROOM

Σε αντίθεση με τους Maslow, Herzberg, Alderfer που ασχολήθηκαν με το τι παρακινεί τους εργαζόμενους ο Vroom (1964) ασχολήθηκε με τη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή με το τρόπο που παρακινείται ο εργαζόμενος και στηρίχθηκε σε τρεις βασικές υποθέσεις:

- Η απόδοση των εργαζομένων και η συνεισφορά τους γενικότερα σχετίζεται με τι εξωτερικές ανταμοιβές (οικονομικές απολαβές, προαγωγές) και τις εσωτερικές ανταμοιβές (αίσθημα επιτυχίας, ανάπτυξη, ολοκλήρωση)

- Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης και κινητοποιούν όλες τις δυνάμεις τους προκειμένου να το κατακτήσουν

- Οι εργαζόμενοι συναισθάνονται την αξία των ανταμοιβών που τους προσφέρει ο οργανισμός και προσδοκούν την αύξηση της απόδοσης τους για να πετύχουν την αύξηση των ανταμοιβών τους.

Σύμφωνα με τον Μάρκοβιτς (2002) η παρακίνηση συσχετίζεται με την προσδοκία ενώ κατά τον (Hollyforde, 2002) η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την κινητοποίηση του ατόμου (την προσδοκία του) για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και κατά συνέπεια της εργασίας του. Κατά τον Μπουραντά (2002) η θεωρία του Vroom καταδεικνύει μια σχέση "διαπραγμάτευσης" μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού όπου η παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από αυτό που θεωρεί ο εργαζόμενος ότι μπορεί να αποδώσει και να προσφέρει και από αυτό που θεωρεί ο οργανισμός ότι μπορεί να ανταμείψει. Η κριτική που έχει ασκηθεί στην συγκεκριμένη θεωρία σχετίζεται με την αδυναμία ουσιαστικά των εργαζομένων να συνυπολογίσουν την απόδοση και την ανταμοιβή τους προκειμένου να καθορίσουν τα πλαίσια και το μέγεθος προσπάθειας τους, η οποία εκ των πραγμάτων δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά (Μπουραντάς, 2002). Ωστόσο, οι συνθήκες και οι καταστάσεις εξαιρούνται από τη θεωρία αυτή ως καθοριστικές για την παρακίνηση των εργαζομένων και καταλυτικές για το περιεχόμενο των προσδοκιών του, εντούτοις "η πολλαπλασιαστική σχέση ενδέχεται να μην προκύψει, εάν μια από τις μεταβλητές δεν υπάρχει" (Μάρκοβιτς, 2002).

Συμπερασματικά όμως είναι αντιληπτή η προσφορά της θεωρίας αυτής στα διοικητικά στελέχη τα οποία θα πρέπει να αντιλαμβάνονται την αξία της ανταμοιβής για κάθε εργαζόμενο, να διαμορφώσουν τις κατάλληλες συνθήκες προκειμένου η απόδοση να σχετίζεται με την ανταμοιβή, έτσι, ώστε καταληκτικά να υπάρχει μια ουσιαστική σύνδεση των ανταμοιβών (κάθε είδους) και των επιδόσεων των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2002).

2.5.3. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ PORTE ΚΑΙ LAWER

Οι Porte and Lawer (1968) επιχειρούν να εξηγήσουν τη διαδικασία της παρακίνησης εμπλέκοντας την ικανοποίηση και την απόδοση σ' ένα πλαίσιο όπου η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης (Μπουραντάς, 2002). Οι συγκεκριμένοι

συγγραφείς επεκτείνουν τη θεωρία του Vroom λαμβάνοντας υπόψη την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ στηρίζουν το θεωρητικό πλαίσιο του υποδείγματος σε τέσσερις μεταβλητές:

- στην προσπάθεια, που καταβάλλει ο εργαζόμενος και αποτελεί την εξωτερική της παρακίνησης

- στην απόδοση που σχετίζεται με τις προσπάθειες που καταβάλλει ο εργαζόμενος, με τις ικανότητες του και τον τρόπο που τις αξιοποιεί, με το ρόλο που διαδραματίζει στον οργανισμό και με την οργάνωση που παρέχει ο οργανισμός.

- στις ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές) που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από τον οργανισμό ανάλογα με την απόδοση του.

- στην ικανοποίηση που σχετίζεται με τις ανταμοιβές αλλά και με την αντιλαμβανόμενη από τους εργαζόμενους δικαιοσύνη, την οποία διαμορφώνουν από τη σύγκριση μεταξύ των καταβαλλόμενων προσπαθειών και των αποδόσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Το μοντέλο αυτό σχετίζεται με "τη δυναμική διάσταση της παρακίνησης", όπου οι προηγούμενες εμπειρίες των εργαζομένων σχετικά με την προσπάθεια-απόδοση-ανταμοιβή-ικανοποίηση καθορίζουν τις προσδοκίες για το μέλλον (Μπουραντάς 2002, σελ 276).

Το μοντέλο των Porter και Lawler εφαρμόζεται στη διοικητική πράξη επιτυχώς συνδέοντας την παρακίνηση με την απόδοση ενώ συμβάλλει στην ανάπτυξη πολιτικών αμοιβών στο οργανισμό, με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνουν την αξία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτές. Επιπλέον συμβάλλει στην αποσαφήνιση των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων, στη βελτίωση των ικανοτήτων τους, στην δημιουργία συναισθήματος δικαίου και τέλος στη διαμόρφωση ενός οργανωτικού πλαισίου που θα διασφαλίζει τις προϋποθέσεις μεγιστοποίησης της προσπάθειας των εργαζομένων και αύξησης της απόδοσης τους (Μπουραντάς, 2002). Το οργανωτικό πλαίσιο ενός οργανισμού παίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος και απορρέει από την αύξηση της απόδοσης του και της αποτελεσματικότητας του. (Κουφίδου,2010)

2.6. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.6.1.ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Έρευνες που επικεντρώθηκαν στα ανθρωποκεντρικά επαγγέλματα, όπως των νοσηλευτών, των εκπαιδευτικών, γιατρών επιχείρησαν να καταδείξουν τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα σε έρευνα που διεξήχθη στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης στη Δανία (Nielsen K., Yarkerb J., Randalle R., Munird F., 2009), ζητήθηκε από 274 εργαζόμενους να αποτυπώσουν το στυλ ηγεσίας των διευθυντών τους και να αξιολογήσουν την αυτοεκτίμησή τους, την ικανοποίηση από την εργασία τους και την ψυχολογική τους ευεξία. Διαπιστώθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας, ευημερίας εργαζομένων και αποτελεσματικότητας της ομάδας και επιπλέον θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης. Το συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα αυτή είναι πως στο εργασιακό περιβάλλον που κυριαρχεί το άγχος και η πίεση όπως των νοσηλευτών (αλλά και των παιδαγωγών των παιδικών σταθμών, αφού έχουν την ευθύνη, την επίβλεψη, την αγωγή και τη φροντίδα πολλών και μικρών παιδιών από 6 μηνών έως 4,5 ετών), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και να συμβάλλουν στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων,

Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών και η επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών

της Δερτούζου Αικατερίνης

Σελίδα 58

δημιουργώντας συνοχή στην ομάδα και ισχυρή δέσμευση με τον οργανισμό. Στη συγκεκριμένη έρευνα ο ρόλος της ομάδας είναι ισχυρός και η αποτελεσματικότητα της ομάδας συνδέει άρρηκτα τη μετασχηματιστική ηγεσία με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των εργαζομένων ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση τους, και αποτελεί "σημαντικό ψυχολογικό μηχανισμό στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας, ικανοποίηση από την εργασία, ευεξία." (Nielsen et al., 2009, σελ 1293). Οι ομάδες που επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας ασκούν επιρροή και στην αυτο-αποτελεσματικότητα των μεμονωμένων ατόμων που έχουν ισχυρή αυτοεκτίμηση. Εάν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι είναι μέλη μιας ισχυρής ομάδας που έχει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του οργανισμού, αισθάνονται ικανοποιημένοι. Αυτά τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας σε συνδυασμό με τα ποσοστά διακύμανσης που παρατηρούνται στη μελέτη της έρευνας αυτής, υπογραμμίζουν την αποτελεσματικότητα τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο ως κλειδοψυχολογικούς μηχανισμούς, μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων της ευημερίας και εργασιακής ικανοποίησης (Nielsen et al., 2009).

Η μετασχηματιστική ηγεσία ως στυλ ηγεσίας έχει τη δυναμική των αλλαγών, δημιουργεί προϋποθέσεις αύξησης δέσμευσης με τον οργανισμό και ικανοποίησης από την εργασία αλλά και από την συνεκτικότητα και την απόδοση των ομάδων (Sofarelli and Brown, 1998). Η συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστική ηγεσίας και αποτελεσματικότητα της ομάδας διαπιστώνεται και από τους Medley and Larochelle (1995), οι οποίοι εξάρουν πως οι εργαζόμενοι που είναι αποτελεσματικοί είναι και εργασιακά ικανοποιημένοι. Επιπλέον η αυτο-αποτελεσματικότητα ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στις ικανότητες τους, τους τονώνει την πεποίθηση ότι κάνουν "καλά τη δουλειά τους". Η αυτο-αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την αυτοεκτίμηση, και στο πλαίσιο της εργασίας, η αυτοεκτίμηση μετριέται συνήθως ως αυτοεκτίμηση της ικανότητάς των εργαζομένων να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις εργασίας, δεδομένων των πόρων που διαθέτουν (Bandura, 1997). Επιπλέον, η υψηλή αυτοεκτίμηση αποτελεί τη βάση και καλλιεργεί τις προϋποθέσεις για υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία (Zellars et al., 2001).

Σε εργασιακό περιβάλλον που ασκούνται ισχυρές πιέσεις λόγω φόρτου εργασίας αλλά και αντικειμενικών δυσκολιών (όπως το εργασιακό περιβάλλον των παιδαγωγών των παιδικών σταθμών) θα πρέπει να ενθαρρύνονται οι διαχειριστές της εξουσίας να υιοθετούν μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας μεταλαμπαδεύοντας στους υφισταμένους ένα κοινό όραμα που θα μετουσιώσει την εργασία σε δημιουργία (Bass, 1985). Κατά τους Barling et al. (1996) οι ηγέτες μπορούν να εκπαιδευτούν προκειμένου να υιοθετήσουν μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές, που συνδέονται με την τόνωση των εργαζομένων, την ενθάρρυνση τους να συμμετάσχουν στη λήψη των αποφάσεων, την καθοδήγηση τους και την αποσαφήνιση των καθηκόντων τους αλλά και ενός κοινού οράματος, με ξεκάθαρους στόχους και επισημαίνουν πως η επίτευξη της αποτελεσματικότητας τόσο σε συλλογικό όσο και σε ατομικό επίπεδο, η οποία συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση, επιτυγχάνεται με την πάροδο του χρόνου σε ένα οργανισμό.

Η αποτελεσματικότητα σε ένα οργανισμό είναι ο συνδυασμός του "Μπορώ να εκτελέσω αυτό το καθήκον" (αυτοεπιτυχία) και του "Μπορούμε να επιτελέσουμε αυτό το έργο" (επίτευξη της ομάδας) (Mischel and Northcraft, 1997, σελ 177) συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση και προωθείται με την μετασχηματιστική ηγεσία μέσω της συλλογικής και ατομικής ενθάρρυνσης των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας και επαινώντας τη συνεισφορά τους και την προσήλωση τους στην επίτευξη των στόχων

του οργανισμού, αυξάνοντας τα επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης τους στον οργανισμό (Kark and Shamir, 2002). Επί της ουσίας η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται με τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις ικανότητες και δυνατότητες τους (αυτοεπιτυχία) αλλά και τις ικανότητες και δυνατότητες τις ομάδας (αποτελεσματικότητα της ομάδας) κατά την αντιμετώπιση των εργασιακών τους αναγκών αλλά και με το βαθμό ικανοποίησης και ευημερίας τους από την εργασία (Nielsen et al., 2009).

Συμπερασματικά, η εστιασμένη μετασχηματιστική ηγεσία στους εργαζόμενους μεμονωμένα προσδίδει τη δυνατότητα να αναπτύξουν ιδέες, να βελτιώσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους, ενώ η εστιασμένη μετασχηματιστική ηγεσία στην ομάδα συντονίζει τις προσπάθειες των υφισταμένων στην επίτευξη των κοινών στόχων ενώ παράλληλα συμβάλλει στην καλλιέργεια κοινών πεποιθήσεων για τον οργανισμό, αυξάνοντας τη δέσμευση και την αφοσίωση τους αλλά και τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης τους. Επιπλέον οι έρευνες δείχνουν πως η μετασχηματιστική ηγεσία δεν συσχετίζεται με υψηλά επίπεδα αποχωρήσεων, συνδέεται με υψηλή παραγωγικότητα, χαμηλότερο άγχος των υπαλλήλων και υψηλή εργασιακή ικανοποίηση (Robbins & Judge, 2018).

Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στην εκπαιδευτική κοινότητα σύμφωνα με τις οποίες ο διευθυντής που διακρίνεται για τα μετασχηματιστικά του στοιχεία συμβάλλει θετικά και καθοριστικά στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα σε έρευνα που διεξήχθη από την Bogler (2001) σε εκπαιδευτικούς που υπηρετούσαν σε σχολεία του Ισραήλ και εξέτασε τη σχέση της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση διαπιστώθηκε θετική υψηλή συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης. Μάλιστα η συγκεκριμένη έρευνα εξήρε τα υψηλά επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που είχαν μετασχηματιστικούς διευθυντές. Διαπιστώθηκε πως οι μετασχηματιστικοί διευθυντές μεταλαμπαδεύουν το όραμα τους στους εκπαιδευτικούς και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Ευρήματα και άλλων ερευνών όπως του Griffin (2004) και του Korkmaz (2007), που πραγματοποιήθηκαν σε σχολεία των ΗΠΑ και της Άγκυρας αντίστοιχα, καταδεικνύουν την υψηλή θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης

Γενικά η μετασχηματιστική ηγεσία εφαρμόζεται σε διάφορα επαγγέλματα και έχει θετικές επιδράσεις στην απόδοση των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση, δεν έχει όμως την ίδια θετική επίδραση σε όλες τις καταστάσεις και δεν είναι αλάνθαστη ούτε τέλεια (Robbins & Judge, 2018).

2.6.2. ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας με την ενδεχόμενη αμοιβή την οποία παρέχουν οι ηγέτες όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού, επιφέρει αποτελεσματικότητα και αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων του οργανισμού (Robbins & Judge, 2018), ενώ παράλληλα συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση, αφού οι αμοιβές που παρέχονται στους εργαζόμενους διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο βαθμό ικανοποίησης του εργαζόμενου από την εργασία του. Όμως το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας συμπεριλαμβάνει και "τιμωρίες" για τους μη αποδοτικούς εργαζόμενους, με επιπτώσεις και συνέπειες προκειμένου να συμμορφωθούν στους κανόνες και στις διαδικασίες που επιτάσσει ο οργανισμός για

την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. Αυτή η έννοια της συναλλαγής έχει ενίοτε αρνητικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους, ενώ κυριαρχεί ανασφάλεια και δυσaréσκεια που αποτελεί τροχοπέδη για την ικανοποίηση που θα μπορούσαν να αντλήσουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους. Κατά Avolio και Bass (1995) το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας είναι αναποτελεσματικό προς τους υφιστάμενους για την ανάπτυξη της εργασιακής τους ικανοποίησης, ενώ αναχαιτίζει τη δυνατότητα, που μπορεί να δοθεί με το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, περαιτέρω ανάπτυξης και καλλιέργειας δεξιοτήτων σε καταρτισμένους εργαζόμενους.

Ο Burns (1978), αναφέρεται στη Μουρίκη (2017 σελ.7), όρισε ως συναλλακτικούς ηγέτες "αυτούς που προωθούν τα μέλη του οργανισμού προσφέροντας τους ανταμοιβές", διότι σύμφωνα με την Μουρίκη (2017) οι συναλλακτικές ηγέτες αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων τους, προκειμένου να "εξαργυρώσουν" την ενέργεια τους αυτή με ανταλλάγματα, τα οποία συνδέονται με την απόδοση τους στον οργανισμό και την ενεργοποίηση τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Γίνεται αντιληπτό πως η παραγωγικότητα των υφισταμένων σε αυτήν την περίπτωση και η δέσμευσή τους στον οργανισμό στηρίζεται σε ανταλλάγματα και οικονομικά, κυρίως οφέλη. Επί της ουσίας, όπως επισημαίνεται και από τον Πασσαρδή (2012), η δέσμευση των υφισταμένων στον οργανισμό δεν προέρχεται από την αποδοχή ενός κοινού σκοπού και οράματος αλλά η δέσμευση τους πλαισιώνεται από μια αμοιβαία, επωφελή σχέση ανταλλαγής.

Την ίδια άποψη καταγράφουν και οι Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam, (2003) οι οποίοι υποστηρίζουν πως το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επιχειρώντας να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων προτάσσει τα εξωτερικά κίνητρα και μετατρέπει τη σχέση προϊσταμένων-υφισταμένων σε μια σχέση ανταλλαγής, που στηρίζεται στην εκτέλεση των καθηκόντων των υφισταμένων, την οποία παρακολουθεί ο προϊστάμενος και ελέγχει τα αποτελέσματα της. Μια τέτοια διαδικασία θα ήταν δύσκολο να ευδοκιμήσει στο χώρο της προσχολικής αγωγής, που ανήκει ευρύτερα στο χώρο της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με την έρευνα των Leithwood και Jantzi (2005) η παρακίνηση των εργαζομένων και η εργασιακή τους ικανοποίηση συνδέονται με τη μετασχηματιστική ηγεσία και συμβάλλει στην αναβάθμιση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου. Επιπλέον καταλυτικά ενισχύει την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων-εκπαιδευτικών αλλά και ολόκληρης της εκπαιδευτικής μονάδας. Στην έρευνα αυτή εξάιρεται η σημαντική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στις οργανωσιακές λειτουργίες της εκπαιδευτικής μονάδας (παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση).

Εντούτοις πιο μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης διαπιστώθηκε στην έρευνα του Nguni (2006) και των συνεργατών του, η οποία διεξήχθη σε σχολεία της Τανζανίας, ενώ αξιοσημείωτο είναι πως στη συγκεκριμένη έρευνα η συναλλακτική ηγεσία παρουσίαζε υψηλή θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση στη διάσταση της ενδεχόμενης αμοιβής.

Επιπλέον στην έρευνα του Sillins (1994) που πραγματοποιήθηκε σε σχολεία του Καναδά, τα αποτελέσματα ανέδειξαν την υψηλή συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας ενώ στα συμπεράσματα της κατέληξε πως αυτά τα δύο μοντέλα θα πρέπει να λειτουργούν συμπληρωματικά. Μάλιστα η επιρροή της μετασχηματιστικής ηγεσίας καταγράφηκε στον προγραμματισμό και τη διδασκαλία ενώ η επιρροή της συναλλακτικής ηγεσίας εντοπίστηκε στα μαθητικά αποτελέσματα. Η κριτική που έχει ασκηθεί από κάποιους ερευνητές σχετικά με την επιρροή της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης εστιάζει στην επικινδυνότητα της "πολυφωνίας" της μετασχηματιστικής

ηγεσίας που μπορεί να επέλθει με την κατανομή της εξουσίας αλλά και στην πιθανότητα της "συναλλαγής" που ελλοχεύει με την άσκηση της συναλλακτικής ηγεσίας (Halliger, 2003). Αυτοί οι ερευνητές είναι προασπιστές της άποψης πως κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός είναι διαφορετικός και το στυλ ηγεσίας που πρέπει να εφαρμοστεί προκειμένου να επιτευχθεί η εργασιακή ικανοποίηση και ευημερία των εκπαιδευτικών είναι ένας συνδυασμός διαφόρων χαρακτηριστικών στυλ ηγεσίας που θα δίνουν τη δυνατότητα στον ηγέτη να υιοθετήσει κάθε φορά το στυλ εκείνο που θεωρεί σωστό για τον εκπαιδευτικό οργανισμό που διοικεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΙΔΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ

3.1. ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

Νομοθετικό Πλαίσιο Λειτουργίας

**Ιστορική Αναδρομή*

Το Σύνταγμα της Ελλάδος (1975) στο αρ.101, παρ.1 κατοχυρώνει συνταγματικά το θεσμό της Τοπικής αυτοδιοίκησης. Από τότε έγιναν αλλεπάλληλες προσπάθειες αναβάθμισης του συστήματος της τοπικής αυτοδιοίκησης με πολλαπλές μεταρρυθμίσεις που αφορούσαν τη δομή και τη λειτουργία του κράτους, με αποκορύφωμα τη δεκαετία του 1990 που ξεκίνησε η διαδικασία εφαρμογής ενός αποκεντρωτικού συστήματος με απώτερο στόχο τη βελτίωση της οικονομικής τους κατάστασης. Έτσι το 1994 με το Ν.2298/13-6-1994 ψηφίστηκε ο δεύτερος βαθμός αυτοδιοίκησης στις νομαρχίες, το 1997 με το Ν.2539/4-12-1997 ψηφίστηκε η συνένωση των Δήμων και των κοινοτήτων, (Το Πρόγραμμα Καποδίστριας από τους 5.775 δήμους και κοινότητες δημιούργησε 1.034 πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ), ενώ το 2011 με το Πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν.3852/2010) επήλθαν ακόμα περισσότερες συνενώσεις και οι Δήμοι περιορίστηκαν σε 325 σε ολόκληρη την Ελλάδα, μέσα στα πλαίσια μιας προσπάθειας εξορθολογισμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών της και εκσυγχρονισμού της δομής και της οργάνωσης της.

Σήμερα το σύστημα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης περιλαμβάνει:

- 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις
- 3 Περιφέρειες
- 325 δήμους

**Οργανισμός εσωτερικής υπηρεσίας*

Η εσωτερική δομή της διοίκησης του δήμου καθορίζεται από τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) σύμφωνα με το Ν.3584/2007 και το Οργανόγραμμα. Οι κύριοι παράγοντες που καθορίζουν το περιεχόμενο ενός Ο.Ε.Υ. είναι:

- Οι αρμοδιότητες και το θεσμικό πλαίσιο των ΟΤΑ.
- Οι προτεραιότητες της δημοτικής αρχής.
- Τα οικονομικά του δήμου.
- Τα νομικά πρόσωπα του δήμου.
- Η υφιστάμενη κατάσταση οργάνωσης και στελέχωσης.
- Τα χαρακτηριστικά της περιοχής
- Η περιγραφή των θέσεων

Ο οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας εγκρίνεται από το δημοτικό συμβούλιο και από την Περιφέρεια που υπάγεται ο Δήμος και με την έγκριση του επί της ουσίας καθορίζεται η διάρθρωση των υπηρεσιών και αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητες του Δήμου. (Ν.3584/2007)

Σύμφωνα με το Ν. 3852/2010 κάθε δήμος μπορεί να συνιστά ή να έχει έως δύο (2) νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) (αρ.102) ή δημοτικές επιχειρήσεις (Ν.Π.Ι.Δ.) (αρ.107). Ακολουθώντας τους Οδηγούς Συγχωνεύσεων. (Ε.Ε.ΤΑ.Α., 2011) κάποιοι Δήμοι δημιούργησαν ΝΠΔΔ Παιδικών Σταθμών και Κέντρων Δημιουργικής Απασχόλησης τα οποία σύμφωνα με τον οδηγό της ΕΕΤΑΑ προτάθηκε η ονομασία "Κοινωνικής Προστασίας, Αλληλεγγύης, Παιδείας " ενώ κάποιοι άλλοι Δήμοι ένταξαν τους Παιδικούς Σταθμούς σε εσωτερικές υπηρεσίες στους Δήμους που αποτελούσαν ξεχωριστές διευθύνσεις.

Το κάθε ΝΠΔΔ οφείλει σύμφωνα με τον ίδιο νόμο να καταρτίσει ΟΕΥ ο οποίος εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο του ΝΠΔΔ, από το Δημοτικό Συμβούλιο και στη συνέχεια από την Περιφέρεια. Το Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από 10-15 μέλη, το οποία στην πλειοψηφία τους αντιπροσωπεύουν την επικρατούσα παράταξη του δημοτικού συμβουλίου, ενώ από τους εργαζόμενους προβλέπεται ένας εκπρόσωπος εάν και εφόσον οι εργαζόμενοι του ΝΠΔΔ είναι περισσότεροι από 10 (ν.3852/2010). Με την εφαρμογή του Ν.4555/19-7-2018 (Πρόγραμμα Κλεισθένης) και την επικράτηση της απλής αναλογικής στις αυτοδιοικητικές εκλογές δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για συνεργασίες μεταξύ των συνδυασμών γεγονός που προφανώς θα επιφέρει αλλαγές στη σύνθεση των Διοικητικών και Δημοτικών συμβουλίων, που πλέον η πλειοψηφία δε θα αντιπροσωπεύεται από την επικρατούσα παράταξη μόνο, αλλά από τις συνεργασίες που θα έχουν προκύψει.

Σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ο ν.4024/2011 αρ.33 προέβη στην κατάργηση των οργανικών θέσεων, ενώ με το ν. 4172/2013 καταργήθηκε και η δημοτική αστυνομία γεγονός που οδήγησε στη διαθεσιμότητα ένα μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων, επιφέροντας συρρίκνωση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, με επιπλέον καταργήσεις οργανικών θέσεων (ν.4024/2011 αρ.35) και χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα πρόσληψης προσωπικού με την ψήφιση των μνημονιακών νόμων (ν.4178/2013 αρ.54). Το πρόβλημα έλλειψης του προσωπικού γιγαντώνεται τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο με την πρόωρη συνταξιοδότηση πολλών εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και η εργασιακή ανασφάλεια και ο φόβος απώλειας εργασίας μεγιστοποιείται, καθώς η διαθεσιμότητα μονίμων υπαλλήλων, πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά στην ιστορία του Ελληνικού Κράτους. Η ενδοδημοτική κινητικότητα (ν.4223/2013 αρ.30) επιχειρεί τον εξορθολογισμό του προσωπικού των δήμων, ενώ οι προσλήψεις μέσω ΕΣΠΑ που πραγματοποιούνται από το 2013 και το ξεπάγωμα των προκηρύξεων, των οποίων η διαδικασία είχε σταματήσει λόγω της οικονομικής κρίσης, πρόσληψης μόνιμου προσωπικού, ενισχύουν τους Δήμους, προκειμένου να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών τους.

3.1.2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Καταγράφονται παράγοντες που προσδιορίζουν την οργάνωση των ΟΤΑ και αναδεικνύουν τα προβλήματα που αναδύονται. Ο Φαναριώτης το 1999

συγκεκριμενοποίησε τους παράγοντες που προκαλούν αυτά τα προβλήματα στους εξής:

-Πολιτικός

Οι στόχοι που θέτει ένας οργανισμός συνδέονται με τους στόχους και τους επιδιωκόμενους σκοπούς της πολιτικής εξουσίας

-Διεθνής

Έλλειψη δυνατότητας συμμετοχής σε υπερεθνικούς οργανισμούς

-Τεχνολογικός

Η απαιτούμενη αναδιάρθρωση που προκύπτει από την τεχνολογική εξέλιξη προκαλεί περιορισμό στις θέσεις εργασίας, αλλαγές στην αναγκαιότητα πρόσληψης προσωπικού και επαναδιατύπωσης των τυπικών προσόντων του

-Οικονομικός

Έλλειψη στη διάθεση οικονομικών πόρων, ιδιαίτερα μετά την ψήφιση των μνημονιακών νόμων και την περικοπή των Αυτελών Κρατικών Πόρων (ΚΑΠ) με το Ν.4472/2017

-Κοινωνικός

Τόσο ο περιορισμός των θέσεων όσο και οι διαφοροποιημένες απαιτήσεις στην αγορά εργασίας, δυσχεραίνουν τις εργασιακές συνθήκες και υπονομεύουν την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών.

Γίνεται αντιληπτό πως η αποσαφήνιση ενός στρατηγικού σχεδιασμού του φορέα, η ανακατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ τμημάτων λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους του οργανισμού, η δημιουργία ή κατάργηση τμημάτων που θα είναι εστιασμένη στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού είναι ανάγκη επιτακτική για τους ΟΤΑ προκειμένου να αποφευχθεί η δυσλειτουργία και η αναποτελεσματικότητα του οργανισμού. Σύμφωνα όμως με το Φαναριώτη (1999) συχνά ανατίθενται αρμοδιότητες σε Τμήματα των ΟΤΑ σύμφωνα με το ΟΕΥ τα οποία δεν έχει εξεταστεί πρωτίστως εάν έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν επιτυχώς και να διεκπεραιώσουν το έργο που τους ανατίθενται και εάν οι υπάλληλοι έχουν την τεχνογνωσία που απαιτείται. Επιπλέον συχνά προβαίνουν σε αλλαγές χωρίς να έχει προηγηθεί ο οργανωτικός σχεδιασμός, η συστηματική ανάλυση και η υιοθέτηση μεθοδολογίας για τον τρόπο επίτευξης των στόχων και υλοποίησης του έργου του οργανισμού. Επίσης ο ίδιος ο συγγραφέας εξάρει την τυποποίηση των διαδικασιών στις οποίες αποτυπώνονται έντονα γραφειοκρατικά στοιχεία αλλά και πραγματοποιούνται λόγω γραφειοκρατικών απαιτήσεων, γεγονός που οδηγεί συχνά σε κακοδιοίκηση. Παράλληλα προβάλλει μια γενικευμένη έλλειψη συντονισμού που προκαλεί στους εργαζόμενους ανασφάλεια και συγκρούσεις και είναι αναμφίβολα τροχοπέδη για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού.

Οι δομικές αλλαγές που απαιτούνται για την βελτίωση και αναβάθμιση των υπηρεσιών του οργανισμού προϋποθέτουν στοχοθεσία και προγραμματισμό και εξαρτώνται από τη διάθεση αλλαγής, την αποφασιστικότητα και την αποτελεσματικότητα της εκάστοτε πολιτικής εξουσίας (Boyle & O'Riordan, 2013) που λαμβάνει αποφάσεις στο Δήμο. Σύμφωνα μάλιστα με τους Neilson et al. (2015) οι αλλαγές πρέπει να πραγματοποιούνται στο τέλος αφού έχουν ενδελεχώς εξεταστεί τα προβλήματα, διότι μόνο τότε θα αποτελέσουν λύσεις στα προβλήματα, σε αντίθετη περίπτωση επιλύουν προσωρινά τα θέματα που προκύπτουν και μετά τα προβλήματα ξαναπαρουσιάζονται.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Wollmann το 2008 και αφορούσε τον τρόπο λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Γαλλίας, της Σουηδίας και της Γερμανίας, εστίασε στο ρυθμό των αλλαγών που πρέπει να πραγματοποιηθούν στην

τοπική αυτοδιοίκηση, οι οποίες όμως εξαρτώνται από τις ιδιαίτερες συνθήκες της κάθε χώρας και προέβαλλε τη "δημοκρατική έλλειψη" και την "έλλειψη επιδόσεων" της τοπικής αυτοδιοίκησης. Υποστηρίζει ο Wollmann πως τα εθνικά μεταρρυθμιστικά προγράμματα στις συγκεκριμένες χώρες επήλθαν λόγω της συνειδητοποίησης των διαρθρωτικών «ελλείψεων», της αυξανόμενης κοινωνικής, οικονομικής και περιβαλλοντικής κρίσης στην τοπική αυτοδιοίκηση. Η έκκληση για θεσμικές μεταρρυθμίσεις έγινε ανάγκη επιτακτική στα συγκεκριμένα κράτη ενώ σύμφωνα με τον ερευνητή η διεθνοποίηση και ο εξευρωπαϊσμός απαιτούν μεταρρυθμίσεις προσαρμοσμένες στις εξελίξεις. Μάλιστα οι Boyle και O'Riordan (2013) συμπληρώνουν πως αποκομμένες και μονομερής αλλαγές μπορούν να επιφέρουν βραχυπρόθεσμα και όχι μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

Ο Wollmann καταλήγει στην έρευνα του πως η ομαδοποίηση των ευρωπαϊκών συστημάτων τοπικής αυτοδιοίκησης, προσαρμοσμένη στις διεθνείς εξελίξεις, θα αντιμετώπιζε τα τρωτά σημεία της τοπικής αυτοδιοίκησης σε ευρωπαϊκό επίπεδο αποτελεσματικά.

3.1.3 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΟΙ ΠΑΙΔΙΚΟΙ ΚΑΙ ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ

Οι Δημοτικοί Παιδικοί και Βρεφονηπιακοί Σταθμοί είναι αναμφίβολα οργανισμοί παροχής υπηρεσιών που εξασφαλίζουν την αγωγή και τη φροντίδα των νηπίων μέσα στα πλαίσια μιας οργανωμένης κοινωνικής παροχής (Καλλιγά, 1990). Οι Ζέρβα,Μ. (και λοιποί) συμφωνούν με την προαναφερθείσα άποψη και καταγράφουν πως " η αγωγή και φροντίδα των μικρών παιδιών αγγίζει άμεσα το θεσμό της κοινωνικής πρόνοιας μιας οργανωμένης κοινωνίας" (2008,σελ.1). Ο θεσμός αυτός επιχειρεί να συμβάλλει στην ομαλή μετάβαση των παιδιών από το οικογενειακό στο σχολικό περιβάλλον, να εκμηδενίσει τυχόν διαφορές που προκύπτουν από το κοινωνικοπολιτιστικό -οικονομικό και μορφωτικό επίπεδο των γονέων, να εξυπηρετήσει την ανάγκη των γονέων να φιλοξενηθεί το παιδί τους σε κατάλληλους χώρους που διασφαλίζουν υγιεινή, ασφάλεια, την καθημερινή του φροντίδα (σίτιση) και δημιουργική απασχόληση προκειμένου να μπορούν να εργάζονται. (Trichopoulos & Petridou, 1988).

Σύμφωνα με τον Daft (2005) κάθε οργανισμός είναι ένα σύστημα αποτελούμενο από στοιχεία που αλληλεπιδρούν που διασφαλίζει εισροές από το περιβάλλον και τις μετουσιώνει σε εκροές προς το εξωτερικό περιβάλλον ενώ παράλληλα περιλαμβάνει και υποσυστήματα που το καθένα από αυτά επιτελεί και μια ξεχωριστή λειτουργία που συμβάλλει καταλυτικά στη βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Στην περίπτωση των Παιδικών και βρεφονηπιακών Σταθμών, οι οποίοι είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οι εκροές τους εντοπίζονται στην εξυπηρέτηση των κοινωνικών αναγκών της εκάστοτε τοπικής κοινωνίας (Δήμος) και συγκεκριμένα στην παροχής φροντίδας σε παιδιά προσχολικής ηλικίας προκειμένου οι γονείς τους να ενταχθούν στην αγορά εργασίας. Το κέρδος των οργανισμών αυτών καθώς και η αποτελεσματικότητά τους δεν είναι μετρήσιμα όμως καθορίζονται από το βαθμό ικανοποίησης των αποδεκτών των παρεχόμενων υπηρεσιών (παιδιά-γονείς). Προσεγγίζοντας τα βασικά μέρη του συστήματος του οργανισμού, όπως περιγράφονται από το Daft (2005) και συσχετίζοντας τα με το σύστημα των Παιδικών και των Βρεφονηπιακών Σταθμών όπως το περιγράφει ο Mintzeberg (αναφέρεται στο Daft, 2005) μπορούμε να συγκεκριμενοποιήσουμε τα εξής:

Βασικά μέρη ενός συστήματος οργανισμού

Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών και η επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών
της Δερτούζου Αικατερίνης

-Τεχνικός πυρήνας

Είναι οι εργαζόμενοι που εκτελούν τη βασική εργασία του οργανισμού και στην περίπτωση των Παιδικών-Βρεφονηπιακών Σταθμών είναι οι παιδαγωγοί (ΠΕ-Νηπιαγωγοί, ΤΕ Βρεφονηπιαγωγοί, ΔΕ Βοηθοί Νηπιοβρεφοκόμοι)

-Τεχνική υποστήριξη

Είναι ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός και το ανθρώπινο δυναμικό που συμβάλλει στη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του οργανισμού, στην περίπτωση των Παιδικών-Βρεφονηπιακών Σταθμών είναι το βοηθητικό προσωπικό (προσωπικό καθαριότητας, τεχνική υπηρεσία) αλλά και όλο το προσωπικό που συμβάλλει στη διασφάλιση των παρεχόμενων υπηρεσιών των σταθμών.

-Η διοικητική υποστήριξη

Παρέχουν υποστήριξη σε διοικητικά -οικονομικά θέματα διασφαλίζοντας τον συντονισμό και τη λειτουργία του οργανισμού, στην περίπτωση των παιδικών-βρεφονηπιακών σταθμών είναι το τμήμα διοικητικού-οικονομικού που διαχειρίζεται προμήθειες, πληρωμές ενταλμάτων, τα υπηρεσιακά θέματα των υπαλλήλων.

-Τα διευθυντικά στελέχη

Τόσο για τους οργανισμούς γενικά όσο και για τους Βρεφονηπιακούς και Παιδικούς Σταθμούς τα διευθυντικά στελέχη είναι η ηγεσία που προβαίνει στην επίβλεψη και καθοδήγηση των εργαζομένων καθώς και στη στοχοθεσία του οργανισμού ενώ παράλληλα συντονίζει τις προσπάθειες και τις δράσεις των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι και σκοποί του οργανισμού.

Αξίζει να σημειωθεί πως στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση το Διοικητικό συμβούλιο λαμβάνει τις αποφάσεις που αφορούν το ΝΠΔΔ ενώ τα θέματα τα εισηγείται ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου, ο οποίος προΐσταται.

3.2.ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΑΙΔΙΚΟΙ ΚΑΙ ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ

3.2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥΣ

**Σκοπός Λειτουργίας*

Σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό των Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών (ΦΕΚ 4249/2017 αρ.2) οι Παιδονηπιακοί και Βρεφονηπιακοί Σταθμοί είναι "δομές αγωγής και διαπαιδαγώγησης για παιδιά προσχολικής ηλικίας " που έχουν ως απώτερο στόχο:

- να παρέχουν προσχολική αγωγή σύμφωνα με τις σύγχρονες παιδαγωγικές μεθόδους
- να συμβάλλουν στην ολόπλευρη ανάπτυξη των παιδιών κοινωνικοσυναισθηματική, νοητική, κοινωνική
- να παρέχουν πληροφόρηση και καθοδήγηση στους γονείς σύμφωνα με τις σύγχρονα παιδαγωγικά επιστημονικά θέματα και να τους ενημερώνουν για θέματα ψυχολογίας που σχετίζονται με τα παιδιά-γονείς
- να συμβάλλουν στην ομαλή μετάβαση του παιδιού από το οικογενειακό στο σχολικό και ευρύτερο εκπαιδευτικό και κοινωνικό περιβάλλον
- να διασφαλίζουν συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας και να παρέχουν στα παιδιά καθημερινά σίτιση και ολοκληρωμένη φροντίδα
- να εξυπηρετούν τους εργαζόμενους και τους άνεργους γονείς

Κατά τον Ζαχαρενάκη (1996β) οι Παιδικοί και Βρεφονηπιακοί Σταθμοί παρέχουν πλούσια εκπαιδευτικά προγράμματα ενώ παράλληλα δίνονται στο παιδί πολλαπλές δυνατότητες κοινωνικοποίησης και ολόπλευρης ανάπτυξης. Στη σημαντικότητα των παιδικών σταθμών και στο καταλυτικό ρόλο που διαδραματίζουν

για την ανάπτυξη των παιδιών καταλήγει και η έρευνα των Allhusen και Clark (1999), αναφέρεται από τους Πετρόγιαννη και Melhuish (2001), οι οποίοι μελέτησαν την αναλογία παιδιών-παιδαγωγών, το μέγεθος των παιδιών ανά τάξη, την επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού, τα παιδαγωγικά προγράμματα που εφαρμόζονται. Το ρόλο των Παιδικών Σταθμών εξάρει ως σημαντικό και ο Μετοχιανάκης (2000) ο οποίος διακρίνει συνέχεια ανάμεσα στην αγωγή της οικογένειας και στην αγωγή που ασκείται στους βρεφικούς-παιδονηπιακούς σταθμούς, την οποία χαρακτηρίζει σκόπιμη και θεωρεί ότι πρέπει να παρέχεται στο παιδί συστηματικά.

**Ο ρόλος των παιδαγωγών*

Σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό (ΦΕΚ 4249/2017 αρ.13) οι παιδαγωγοί έχουν ένα σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας των παιδικών και βρεφονηπιακών Σταθμών αφού έχουν την αποκλειστική ευθύνη της φροντίδας και της αγωγής των παιδιών. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον κανονισμό οι παιδαγωγοί:

- φροντίζουν για την εξατομικευμένη αγωγή ανάλογα με την ηλικία των παιδιών και τις ανάγκες τους και συμβάλλουν στην ολόπλευρη ανάπτυξη τους
- εντοπίζουν τις ανάγκες του Σταθμού και τις εισηγούνται προκειμένου να γίνει ο ανάλογος εφοδιασμός (παιχνίδια ,είδη καθαριότητας, γραφική ύλη)
- παρέχει στα παιδιά τη βοήθεια που χρειάζονται για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών τους (διατροφή-προσωπική υγιεινή)
- διατηρεί στενή συνεργασία με τον Παιδίατρο και τον ενημερώνει για οτιδήποτε σχετίζεται με την υγεία των παιδιών.
- τηρεί βιβλίο παρουσιών και απουσιών των παιδιών
- προσφέρει στα παιδιά στοργή και υπομονή προκειμένου να αναπτύξουν αυτενέργεια, σχέσεις εμπιστοσύνης και ασφάλειας τόσο με το προσωπικό όσο και με τους συμμαθητές τους και συμβάλλει στην καλλιέργεια και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δυνατοτήτων τους και στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης τους.
- οφείλει να ενημερώνει τους γονείς για την εξέλιξη και την πρόοδο των παιδιών καθώς και για τις εκδηλώσεις και τις δραστηριότητες του Σταθμού.

Σχετικά με το παιδαγωγικό προσωπικό των παιδικών Σταθμών και την εξειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση που θα πρέπει να διαθέτουν κυμάνθηκε η έρευνα των Bredekamp & Copple (1998), οι οποίοι τονίζουν πως οι εργαζόμενοι οφείλουν να υιοθετούν πρακτικές και μεθόδους που θα συμβάλλουν στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών σε υψηλής ποιότητας προς τα παιδιά που φιλοξενούνται στους χώρους των παιδικών σταθμών.

**Αναλογία παιδιών-παιδαγωγών*

Υπεράριθμα Τμήματα

Σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό (ΦΕΚ 4249/2017 αρ.8) κάθε Βρεφονηπιακός Σταθμός συγκροτείται από τμήματα στα οποία ανά 12 παιδιά (βρέφη από 6 μηνών έως 2,5 χρονών) απασχολούνται 2 παιδαγωγοί και μία βοηθός και κάθε Παιδονηπιακός Σταθμός συγκροτείται από τμήματα στα οποία ανά 25 παιδιά (νήπια από 2,5 χρονών έως 4 χρονών) απασχολούνται 1 παιδαγωγός και 1 βοηθός νηπιοβρεφοκόμων. Υπάρχει η δυνατότητα σύμφωνα με το συγκεκριμένο άρθρο ο Σταθμός να υπερβεί τη δυναμικότητα του κατά 10% εάν και εφόσον απασχολείται στο Σταθμό το προβλεπόμενο από το νόμο προσωπικό.

Υπεράριθμα τμήματα, όπως γίνεται αντιληπτό από την έννοια του όρου, είναι τα τμήματα των νηπίων και των βρεφών στα οποία δεν τηρούνται οι προαναφερόμενες αναλογίες νηπίων ή βρεφών-παιδαγωγών (μη τήρηση της δυναμικότητας), όπως προβλέπονται στο άρθρο 8 του Πρότυπου Κανονισμού Λειτουργίας των Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών γεγονός που επιφέρει φόρτο εργασίας στους παιδαγωγούς,

(καθώς σε ένα υπεράριθμο τμήμα φιλοξενούνται περισσότερα παιδιά από τον προβλεπόμενο αριθμό και χωρίς το απαιτούμενο προσωπικό), δυσχεραίνει γενικότερα τις εργασιακές συνθήκες και καταπονεί το προσωπικό, ενώ παράλληλα διατηρεί την εργασιακή ικανοποίηση σε χαμηλά επίπεδα, διότι σύμφωνα και με τους Judge και Robbins (2011) όσο περισσότερο αυξάνεται το φόρτο εργασίας στους εργαζόμενους τόσο μειώνεται ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης.

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το West Virginia Kids Fund (2002) κατέδειξε τη σημασία της προσχολικής αγωγής και εξήρε τη σημασία της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας στα νήπια, την οποία σύνδεσε με τη δημιουργία τμημάτων (τάξεων) με μικρό αριθμό παιδιών και με την τήρηση μικρών αναλογιών παιδιών ανά μία παιδαγωγό. Επιπλέον η συγκεκριμένη έρευνα επισήμανε τη σημασία της παροχής υψηλής εκπαίδευσης στα νήπια από τους παιδαγωγούς, η οποία συσχετίζεται με τη δέσμευση και την εμπειρία του προσωπικού, τον αλληλοσεβασμό και την εμπιστοσύνη τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ των παιδαγωγών, των γονέων και των παιδιών αλλά συσχετίζεται και με τη δημόσια χρηματοδότηση, που απαιτείται να αυξηθεί για να επιτευχθεί η αναβάθμιση των δομών και του θεσμού της προσχολικής αγωγής, λαμβάνοντας υπόψη πως η παροχή ημερήσιας φροντίδας σε παιδιά προσχολικής ηλικίας είναι ακριβή, σύμφωνα με την Walker (2001).

3.2.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Σύμφωνα με το ν.4512/2015 αρ.5 ορίζονται τα καθήκοντα του Γενικού Διευθυντή τόσο των ΝΠΔΔ όσο και των υπηρεσιών του Δήμου στα εξής:

(Για Διευθυντή ΝΠΔΔ)

- Προϊσταται των Αναπληρωτών Διευθυντών, των Τμηματάρχων και των Προϊσταμένων Αυτοτελών Γραφείων του φορέα και του προσωπικού που υπηρετεί σε αυτές
- Είναι υπεύθυνος έναντι του Διοικητικού Συμβουλίου και του Προέδρου αυτού (Πολιτικός προϊστάμενος) για την εύρυθμη λειτουργία του φορέα
- Είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων, την οργάνωση και τη λειτουργία των υπηρεσιών καθώς και για την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών
- Εισηγείται τα θέματα στο Διοικητικό Συμβούλιο και συνεργάζεται με τον Πρόεδρο αυτού
- Εισηγείται το στρατηγικό σχεδιασμό, το επιχειρησιακό και επενδυτικό πρόγραμμα, τη στοχοθεσία του φορέα στο Διοικητικό Συμβούλιο
- Είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή του επιχειρησιακού προγράμματος του φορέα σύμφωνα με τις καθοδηγήσεις και τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου
- Είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή όλων των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου
- Είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των διοικητικών και των επιστημονικών προγραμμάτων του φορέα
- Είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση των λειτουργικών δαπανών σύμφωνα με τον προϋπολογισμό, ο οποίος πρέπει να έχει ψηφιστεί και να έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο
- Υποβάλλει στο Διοικητικό Συμβούλιο Σχέδιο Προϋπολογισμού, ισολογισμού και ετήσιας έκθεσης
- Συνάπτει συμβάσεις για λογαριασμό του φορέα
- Είναι ο πειθαρχικός προϊστάμενος όλου του προσωπικού του φορέα

-Εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο την εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους υφισταμένους

-Εισηγείται την συγκρότηση έκτακτων και τακτικών επιτροπών συγκεκριμένου σκοπού προς όφελος του φορέα

-εκτελεί κάθε αρμοδιότητα που του αναθέτει το Διοικητικό Συμβούλιο

Τα ίδια καθήκοντα αναφέρονται και όταν πρόκειται για *Διευθυντή υπηρεσίας Δήμου* με τη διαφορά πως σε αυτή την περίπτωση όλη η διαδικασία ελέγχεται εγκρίνεται και υλοποιείται από το Δημοτικό Συμβούλιο

Γίνεται αντιληπτό πως ο Διευθυντής του Νομικού Προσώπου ή της υπηρεσίας του Δήμου που ανήκουν οι Παιδικοί και Βρεφονηπιακοί Σταθμοί, έχει διευρυμένα καθήκοντα που σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργία, το στρατηγικό σχεδιασμό, του μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους του φορέα ή της υπηρεσίας, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού αλλά και γενικότερα όλου του οργανισμού, ενώ η σύνδεση και συνεργασία του Διευθυντή με το Διοικητικό Συμβούλιο και του Προέδρου που προΐσταται είναι στενή και επιβεβλημένη, αφού σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία ο Διευθυντής εισηγείται αλλά οι αποφάσεις λαμβάνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Σύμφωνα με το ν. 3584/2007 αρ.240 το Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από δημοτικούς συμβούλους της παράταξης που είχε το μεγαλύτερο ποσοστό στις εκλογές (πλειοψηφία), από δημοτικούς συμβούλους μειοψηφίας (ένας από κάθε παράταξη), από τον εκπρόσωπο των εργαζομένων, εάν οι εργαζόμενοι είναι πάνω από 10, και από δημότες ή κατοίκους που σχετίζονται με το αντικείμενο ή έχουν ειδικές γνώσεις.

Αξίζει να σημειωθεί πως στις εκπαιδευτικές μονάδες (σχολεία) υπάρχει το συμβούλιο των δασκάλων-καθηγητών με αυξημένες αρμοδιότητες και με πολλαπλές δυνατότητες λήψης αποφάσεων. Ο Χ.Σαΐτης εξάρει πως το συμβούλιο των καθηγητών-δασκάλων είναι από τις πλέον δημοκρατικές διαδικασίες λήψης απόφασης ενώ τονίζει πως " το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα των ανθρώπων (εκπαιδευτικών) να λειτουργούν ως μία αποτελεσματική ομάδα εξασφαλίζει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα" (2014,σελ.202)

Σύμφωνα με τον Wollmann (2008) είναι ολοφάνερο πως το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την εξουσία ενώ ο Διευθυντής προΐσταται των σταθμών είτε είναι ενταγμένοι σε οργανωτική μονάδα του Δήμου, είτε είναι ξεχωριστό ΝΠΔΔ. Ο Wollmann, μάλιστα, εξάρει το πολιτικό αποτύπωμα στην τοπική αυτοδιοίκηση επισημαίνοντας πως η διάθεση επανεκλογής των δημάρχων-προέδρων-δημοτικών συμβούλων δημιουργεί ενίοτε υπέρτατη φιλοδοξία και έναν "επαγγελματισμό" που καθιστά την επανεκλογή αυτοσκοπό και υπονομεύει την αυτενέργεια και το κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας στον οργανισμό.

Κατά τους Click, Karkos, & Robertson (2013) ο διευθυντής των παιδικών σταθμών (ή μονάδων πρώιμης παιδικής φροντίδας, όπως αλλιώς λέγονται) πρέπει να έχει ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες άσκησης διοίκησης δηλαδή θα πρέπει να είναι ένας ικανός διευθυντής αλλά και ένας ικανός μάνατζερ. Παράλληλα οι εκπαιδευτικές γνώσεις του, διευρυμένες στη σύγχρονη παιδαγωγική, θα πρέπει να είναι ικανοποιητικές, προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί στο έλεγχο του εκπαιδευτικού προγραμματισμού αλλά και στην αξιολόγηση των παροχών της παιδικής φροντίδας. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των παιδικών/βρεφονηπιακών σταθμών σε μεγάλο βαθμό εξαρτώνται από τον διευθυντή, καταλήγουν οι Click et all (2013), ενώ η Nirponen (2005), μετά από έρευνα που πραγματοποίησε στην Αυστραλία για την Πρώιμη Παιδική Φροντίδα, επισήμανε πως για να μπορέσει ένας οργανισμός παιδικών/βρεφονηπιακών σταθμών να είναι

αποτελεσματικός και αποδοτικός θα πρέπει όλο το σύστημα και τα υποσυστήματα που το απαρτίζουν να λειτουργούν αποτελεσματικά. Η Sackman (1992) δεν κάνει λόγο για συστήματα αλλά για κουλτούρες και αναφέρεται συγκεκριμένα στην κουλτούρα που κυριαρχεί σε ένα οργανισμό ως το χαρακτηριστικό του στοιχείο που τον διαφοροποιεί από τους άλλους οργανισμούς, αλλά και στις υποκουλτούρες που σχετίζονται με τα προβλήματα και τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν τα υφιστάμενα τμήματα και αυτοτελή γραφεία του οργανισμού. Η κυρίαρχη κουλτούρα ενός οργανισμού συνδέεται με την έννοια του κοινού σκοπού, επισημαίνουν οι Robbins και Judge (2011), κοινωνοί του οποίου γίνονται όλα τα στελέχη του οργανισμού που διατηρούν ως κύρια μεριμνά τους την επίτευξη των στόχων και των επιδιωκόμενων σκοπών του οργανισμού ενώ ο διευθυντής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο και ως προς την υλοποίηση των στόχων αλλά και ως προς το συντονισμό των δράσεων για την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Βασική προϋπόθεση μιας έρευνας είναι ο εντοπισμός του προβλήματος, η βιβλιογραφική ανασκόπηση και ο καθορισμός του σκοπού της έρευνας σύμφωνα με τον Creswell (2011), προκειμένου να συγκεντρωθούν, να αναλυθούν και να ερμηνευθούν τα δεδομένα της έρευνας. Αφού καταγράφηκε το θεωρητικό υπόβαθρο και συγκεκριμενοποιήθηκε ο σκοπός της έρευνας τέθηκαν ερωτήματα που με τη μέθοδο της ποσοτικής ερευνητικής προσέγγισης και τη χρήση της στατιστικής αξιολογήθηκαν.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας (περιγράφεται στην εισαγωγή) είναι η διερεύνηση του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας από τους παιδαγωγούς των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών, ο βαθμός εμφάνισης του μετασχηματιστικού, συναλλακτικού και αποφευκτικού στυλ ηγεσίας των διευθυντών, ο βαθμός εμφάνισης των συγκεκριμένων στυλ σε σχέση με την τήρηση της δυναμικότητας των παιδιών (δημιουργία "υπεράριθμων" τμημάτων) σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό αλλά και σε σχέση με την επαγγελματική κατάσταση των εργαζομένων (μόνιμοι, συμβασιούχοι αορίστου ή ορισμένου χρόνου), ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των παιδαγωγών με βάση τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και επιπλέον θα διερευνηθεί η θετική ή αρνητική συσχέτιση του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας από τους παιδαγωγούς των διευθυντών σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, εξετάζοντας την εργασιακή ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή, εξαρτώμενη από τις εργασιακές συνθήκες, το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας των διευθυντών, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, την υφιστάμενη κατάσταση που επικρατεί στον παιδικό σταθμό και σχετίζεται με τις εργασιακές συνθήκες. Λαμβάνοντας υπόψη το σκοπό της παρούσας έρευνας τα *ερευνητικά ερωτήματα* διαμορφώνονται ως εξής:

1. Ποιό είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών, (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, αποφευκτικό), όπως το αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι παιδαγωγοί;

2. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του αντιλαμβανόμενου από τους παιδαγωγούς στυλ ηγεσίας των διευθυντών (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, αποφευκτικό) και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των παιδαγωγών;

3. Διαφοροποιείται το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας των διευθυντών ανάλογα με την τήρηση της δυναμικότητας των παιδιών που φιλοξενούνται στον παιδικό σταθμό σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό (δημιουργία υπεράριθμων τμημάτων ή μη) και με την επαγγελματική κατάσταση των παιδαγωγών (μόνιμοι, συμβασιούχοι αορίστου ή ορισμένου χρόνου);

4. Ποιό είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των παιδαγωγών των δημοτικών παιδικών σταθμών; Διαφοροποιείται το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με τα δημογραφικά και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των παιδαγωγών; (έτη προϋπηρεσίας, μορφωτικό επίπεδο, ηλικία, θέση στον οργανισμό, επαγγελματική κατάσταση-μόνιμοι ή συμβασιούχοι)

4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκαν οι προβλεπόμενες διαδικασίες της ποσοτικής έρευνας. Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της προσέγγισης του θεωρητικού υπόβαθρου της ηγεσίας ανέκυψαν τα ερευνητικά ερωτήματα ενώ η συλλογή δεδομένων που αξιολογήθηκαν προέκυψαν από τις απαντήσεις που δόθηκαν από του παιδαγωγούς των παιδικών σταθμών, σε ερωτήσεις με συγκεκριμένο μετρήσιμο εύρος, με τη χρήση στατιστικών μεθόδων.

Η επεξεργασία των ποσοτικών δεδομένων απαιτεί κατά τους Cohen et all (2008) έρευνα επισκόπησης και συσχέτισης. Μέσω της έρευνας επισκόπησης συλλέγονται τα ποσοτικά δεδομένα μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή προκειμένου αποκωδικοποιηθούν και να διερευνηθούν οι σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ των δεδομένων και των συνθηκών που επικρατούν, ενώ με την έρευνα συσχέτισης, εξετάζονται δύο ή περισσότερες μεταβλητές, προκειμένου να αποτυπωθεί ο βαθμός που η μία μεταβλητή επηρεάζει την άλλη. Μέσω των συσχετίσεων κατά τον Creswell (2011), δίνεται η δυνατότητα προβλεψιμότητας των αποτελεσμάτων στον ερευνητή.

Ο πληθυσμός που μελετήθηκε ήταν οι παιδαγωγοί των παιδικών - βρεφονηπιακών σταθμών όλων των κλάδων (πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΠΕ)-Νηπιαγωγοί, τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΤΕ)-Βρεφονηπιαγωγοί, απόφοιτων Τεχνολογικού Λυκείου (ΔΕ)-Βοηθοί Νηπιοβρεφοκόμων).

Η μέθοδος της δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν η "βολική" δειγματοληψία, όπως περιγράφεται από τον Robson (2010), καθώς τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε συναδέλφους που είχαν τη δυνατότητα να επικοινωνήσω μαζί τους και να τα διανείμω ή να τα αποστείλω ταχυδρομικώς, σε όσους βρίσκονταν στην επαρχία.. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν αρχικά πιλοτικά σε 10 συναδέλφους, από τις απαντήσεις των οποίων διαπιστώθηκε πως οι συνάδελφοι δεν απάντησαν στην ερώτηση "Σε ποιο Δήμο εργάζεσθε", συγκεκριμένα 1 στους 10 απάντησε σε αυτήν την ερώτηση. Προκειμένου να έχουμε τη δυνατότητα να συγκεκριμενοποιήσουμε την προέλευση του δείγματος από άποψη περιοχής πρόσθεσα στο ερωτηματολόγιο την ερώτηση "Σε ποιά περιφέρεια ανήκει ο Δήμος που εργάζεσθε". Στην αρχική σελίδα των ερωτηματολογίων υπήρχε επιστολή που καθοριζόταν ο σκοπός της έρευνας, δίνονταν οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, ενώ καταγράφηκε και η διαβεβαίωση πως το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τις απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικούς σκοπούς.

4.3.ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Για την πραγματοποίηση αυτής της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν: Το ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire των Avolio & Bass, 2004 (χρησιμοποιήθηκε το β' μέρος που αφορά τους εργαζόμενους- το α' μέρος που αφορά την αυτοαξιόλογηση του διευθυντή δεν χρησιμοποιήθηκε), το οποίο μεταφράστηκε από τον κ. Μαγουλιανίτη μέσα στα πλαίσια της διδακτορικής διατριβής του (ζητήθηκε η άδεια χρήσης του ερωτηματολογίου και εδόθη) και το ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών Teachers satisfaction Inventory που εγκυροποιήθηκε από την Γκόλια (2014). Το ερωτηματολόγιο της ηγεσίας, σύμφωνα με τους Avolio & Bass, 2004, μετρά πλήρως την έκταση των ηγετικών στυλ: μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, αποφευκτικό, εξετάζει τις συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των ηγετών και τον τρόπο που αυτά αξιολογούνται από τους εργαζόμενους και επιπλέον αποσαφηνίζει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη (effectiveness), τη ικανοποίηση από την ηγεσία (satisfaction with leadership), ενώ παράλληλα καταγράφει το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλει ο ηγέτης (extra effort).

Οι ερωτήσεις που αφορούν την ηγεσία εξετάζουν: (αναφέρονται στο θεωρητικό μέρος)

-4 Διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας

*Εξιδανικευμένη επιρροή

*Εμπνευσμένη Παρακίνηση

*Ενεργοποίηση νοητικών ικανοτήτων

*Εξατομικευμένο ενδιαφέρον

-2 Διαστάσεις συναλλακτικής ηγεσίας

*Ενδεχόμενη αμοιβή

*Η κατ'Εξαίρεση ηγεσία (Ενεργητική)

-2 Διαστάσεις της αποφευκτικής ηγεσίας

*Η κατ'Εξαίρεση ηγεσία (Παθητική)

*Η Ηγεσία laissez-faire

Οι ερωτώμενοι απαντούν σε ερωτήσεις κλειστού τύπου με πεντάβαθμη κλίμακα likert από "Καθόλου" (1) έως "Σχεδόν Πάντα" (5), αξιολογώντας τις συμπεριφορές που υιοθετεί ο διευθυντής τους και τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας που ασκεί.

Για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που προαναφέραμε Teachers satisfaction Inventory, το οποίο χρησιμοποιεί πεντάβαθμη βαθμίδα likert, όπως και το προηγούμενο ερωτηματολόγιο και κυμαίνεται σε 5 θεματικούς άξονες από τους οποίους καταγράφεται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων, στην παρούσα έρευνα αξιοποιήθηκαν οι τρεις:

-Ικανοποίηση από τον διευθυντή

-Ικανοποίηση από τους συναδέλφους

-Ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες (φόρτο εργασίας)

Δεν αξιοποιήθηκαν

-Ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας

-Ικανοποίηση από τους μαθητές

Επίσης δε χρησιμοποιήθηκαν ο παράγοντας μισθός και η προαγωγή οι οποίοι συμπεριλαμβάνονται σε άλλα ερωτηματολόγια εργασιακής ικανοποίησης, όπως στο Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss et al, 1967), διότι η διαδικασία των προαγωγών στο Δημόσιο καθορίζεται από την νομοθεσία (Ν.3584/2007) και οι μισθοί λόγω της οικονομικής κρίσης από το 2010 έχουν υποστεί μεγάλες μειώσεις ,

πάγωμα μισθών 2016-2017 και ελάχιστες αυξήσεις λόγω αλλαγής μισθολογικών κλιμακίων. Λαμβάνοντας υπόψη τις οικονομικές δυσχέρειες που αντιμετωπίζει η χώρα μας λόγω κρίσης οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να προβλέψουν το μέλλον της μισθοδοσίας τους ούτε να εκφράσουν την άποψη τους σχετικά με αυτό το θέμα (Γκόλια, 2014).

Στο τέλος του ερωτηματολογίου πρόσθεσα άλλες δύο ερωτήσεις. Η μία σχετίζεται με τα υπεράριθμα τμήματα, τα οποία επιβαρύνουν τους εργαζομένους λόγω αύξηση φόρτου εργασίας και η δεύτερη με τον τρόπο που χρησιμοποιεί ο διευθυντής για να δημιουργήσει τα υπεράριθμα τμήματα στους Σταθμούς.

4.4. ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Αφού τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους ερωτώμενους και συγκεντρώθηκαν από την ερευνήτρια, κωδικοποιήθηκαν και καταχωρήθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος. Αρχικά επιχειρείται η αποτύπωση των χαρακτηριστικών και των αντιλήψεων των ερωτώμενων και κατόπιν γίνεται προσπάθεια διερεύνησης των παραγόντων που επιδρούν στη διαμόρφωση των αντιλήψεων αυτών. Οι στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων της συγκεκριμένης έρευνας είναι:

- Υπολογισμός συχνοτήτων μέσης τιμής (*Mean*) και της τυπικής απόκλισης (*St. Deviation*) κάθε μεταβλητής. Η τυπική απόκλιση χρησιμοποιήθηκε για να δούμε το βαθμό σύγκλισης των απαντήσεων των ερωτώμενων.
- Υπολογισμός του δείκτη συσχέτισης pearson r μεταξύ των μεταβλητών για να διερευνηθεί η ύπαρξη γραμμικής θετικής ή αρνητικής σχέσης για το βαθμό
- το t-test για τις κλίμακες
- Διερεύνηση των σχέσεων με ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης μεταξύ των μεταβλητών για να διαπιστωθεί αν οι απαντήσεις των δεδομένων του δείγματος σχετικά με τη εργασιακή ικανοποίηση και το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας συσχετίζονται και με την υπηρεσιακή κατάσταση. Οι συσχετίσεις στους πίνακες φανερώνουν ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από 5% ($p < 0,05$) και στατιστικά πολύ σημαντική συσχέτιση όταν το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από 1% ($p < 0,01$).
- Χρήση του στατιστικού κριτηρίου της ανάλυσης παλινδρόμησης προκειμένου να προσδιοριστούν ποια χαρακτηριστικά του στυλ ηγεσίας επηρεάζουν τη εργασιακή ικανοποίηση.

4.5. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Το δείγμα των εργαζόμενων των βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών κατά φύλο αποτελείται από 96 γυναίκες (96%) και 4 άνδρες (4%) καθώς δεν εργάζονται

πολύ άνδρες σε αυτό τον τομέα. Τα αποτελέσματα όπως συνοψίζονται στον πίνακα 2 και στο γράφημα 1 (βλ. παράρτημα 1).

Πίνακας 1. Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ανδρας	6	4
Γυναίκα	144	96
Σύνολο	150	100,0

Η ηλικία τους κυμαινόταν από 19 έως 60 ετών ($M=37,69$, $SD=7,60$) και τα έτη προϋπηρεσίας τους από 0 έως 33 έτη ($M=11,96$, $SD=7,04$). Τα αποτελέσματα όπως συνοψίζονται στα γραφήματα 2 και 3 (βλ.παράρτημα 1).

Αναφορικά με το Δήμο των βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών των ερωτηθέντων του δείγματος παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι δεν απάντησαν μάλλον φοβούμενοι την στοχοποίηση των προϊσταμένων τους με απαντήσεις (5%) αλλά απάντησαν στις περιφέρειες που ανήκουν οι δήμοι που εργάζονται όπως φαίνονται στον πίνακα 1 .

Πίνακας 2. Κατανομή των βρεφονηπιακών σταθμών του δείγματος ως προς την Περιφέρεια		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Αττικής	131	87,35%
Δωδεκανήσου	10	6,66%
Κρήτης	5	3,33%

Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης	2	1,33%
Κεντρική Μακεδονίας	2	1,33%
Σύνολο	150	100,0%

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ.

Το 62% του συνόλου των παιδαγωγών βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΠΕ, ΤΕ), το 29,3% είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 8% έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, μόλις το 0,7% έχει διδακτορικό τίτλο σπουδών. Τα παραπάνω συνοψίζονται στον πίνακα 3 και στο γράφημα 4 (βλ. παράρτημα 1).

Πίνακας 3. Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο μόρφωσης		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΔΕ	44	29,3
ΠΕή ΤΕ	62	62
Μεταπτυχιακό	12	8
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	0,7
Σύνολο	150	100,0

Το 63,3 % του συνόλου των εργαζόμενων των βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών είναι παιδαγωγοί και το 26,7% είναι βοηθοί παιδαγωγών και το 10% είναι

προϊστάμενοι όπως παρατηρούμε στον πίνακα 4 και στο γράφημα 5 (βλ. παράρτημα 1).

Πίνακας 4. Κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση στον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης		
ΘΕΣΗ	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΗ	15	10
ΠΑΙΔΑΓΩΓΟΣ	95	63,3
ΒΟΗΘΟΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΟΥ	40	26,7
Σύνολο	150	100,0

Το 47,3% του συνόλου των εργαζόμενων στους βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών είναι συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου, το 36% είναι μόνιμοι και το 16,7% είναι συμβασιούχοι αορίστου χρόνου όπως παρατηρούμε στον πίνακα 5 και στο γράφημα 6 (βλ. παράρτημα 1).

Πίνακας 5. Κατανομή του δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας		
Υπηρεσιακή κατάσταση	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΜΟΝΙΜΟΣ/Η	54	36
ΣΑΧ(ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΣ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ)	25	16,7
ΣΟΧ(ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΣ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ)	71	47,3
Σύνολο	150	100,0

5.2 ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΤΩΝ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ

Στην ενότητα αυτή θα εξετασθεί το αντιλαμβανόμενο από τους εργαζόμενους στυλ ηγεσίας των διευθυντών των παιδικών σταθμών μέσα από τις συχνότητες των απαντήσεων των ερωτώμενων, τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις

5.2.1. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ 4 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

*** Ιδεολογική επιρροή**

Για την διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την ιδεολογική επιρροή της μετασχηματιστικής ηγεσίας που διερευνάται αν ακολουθούν οι διευθυντές/τριες των παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών που περιγράφεται από τις ερωτήσεις 23-29-33-28--27-20-32.

Στην πρόταση τριάντα τρία, αν ο/η διευθυντής/τρια επιδεικνύει στοιχεία δύναμης και αυτοπεποίθησης, το μεγαλύτερο ποσοστό 31,33% απάντησε συχνά, το 20% απάντησε σπάνια, το 22% απάντησε πάντα, το 17,33% μερικές φορές, και το 9,33% απάντησε καθόλου (βλ γράφημα 7, παράρτημα 1).

Στην πρόταση είκοσι τρία, δηλαδή αν οι ερωτώμενοι νιώθουν περηφάνια που συνεργάζονται με τον/την διευθυντή/τρια τους, το μεγαλύτερο ποσοστό 29,33% απάντησε καθόλου, το 24% απάντησε σπάνια, το 16,67% απάντησε συχνά, επίσης το 14,67% μερικές φορές, και το 15,33% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 8, παράρτημα 1).

Στην ερώτηση είκοσι, δηλαδή αν ο/η διευθυντής/τρια στην υπηρεσία τους αναφέρεται περισσότερο στις δικές του/της προσωπικές αξίες, το μεγαλύτερο ποσοστό 24% απάντησε πάντα, το 22,67% απάντησε συχνά, το 21,33% μερικές φορές, το 20% απάντησε καθόλου, το 12% απάντησε σπάνια (βλ γράφημα 9, παράρτημα 1).

Στην πρόταση είκοσι επτά, αν ο/η διευθυντής/τρια τονίζει τη σημασία του ισχυρού αισθήματος του κοινού σκοπού, το μεγαλύτερο ποσοστό 25,33% απάντησε σπάνια, το 24,67% απάντησε συχνά, το 21,33% μερικές φορές, το 16,67% απάντησε πάντα και το 12% απάντησε καθόλου (βλ γράφημα 10, παράρτημα 1).

Στην επόμενη ερώτηση, αν ο/η διευθυντής/τρια σκέφτεται τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των διαφόρων αποφάσεων στην υπηρεσία, το μεγαλύτερο ποσοστό 33,33% απάντησε σπάνια, το 30% απάντησε μερικές φορές, το 16% συχνά,

το 9,33% απάντησε καθόλου και το 11,33% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 11, παράρτημα 1).

Στην ερώτηση είκοσι εννέα, δηλαδή αν ο/η διευθυντής/τρια στην υπηρεσία τους βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το προσωπικό του συμφέρον, το μεγαλύτερο ποσοστό 34,67% απάντησε σπάνια, το 20,67% απάντησε καθόλου, το 14,67% απάντησε μερικές φορές, το 16% συχνά, το 14% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 12, παράρτημα 1).

Στην επόμενη ερώτηση, αν ο/η διευθυντής/τρια είναι δίκαιος/η προς όλους στην υπηρεσία, το μεγαλύτερο ποσοστό 30% απάντησε καθόλου, το 21,33% απάντησε σπάνια, το 18% μερικές φορές, το 16,67% απάντησε συχνά και το 14% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 13, παράρτημα 1).

Στον πίνακα 6 παρουσιάζονται οι Μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις (S. D.) των ερωτήσεων.

Πίνακας 6. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των προτάσεων της κλίμακας για την ιδεολογική επιρροή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας (N=150)		
	M.	S. D.
33. Επιδεικνύει στοιχεία δύναμης και αυτοπεποίθησης	3,37	1,28
20. Αναφέρεται περισσότερο στις δικές του/της προσωπικές αξίες	3,19	1,44
27. Τονίζει τη σημασία του ισχυρού αισθήματος του κοινού σκοπού	3,09	1,28
32. Σκέφτεται τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των διαφόρων αποφάσεων στην υπηρεσία	2,87	1,14
29. Βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το προσωπικό του συμφέρον	2,68	1,34
23. Με κάνει να έχω περηφάνια που συνεργάζομαι μαζί του/της	2,65	1,44
28. Είναι δίκαιος/η προς όλους	2,63	1,42

Ιδεολογική επιρροή	3,37	0,81
---------------------------	-------------	-------------

Στον πίνακα 6 παρατηρούμε μέτριους μέσους όρους σε όλες τις προτάσεις με συνέπεια να μην έχουμε ιδιαίτερα υψηλό μέσο όρο για την ιδεολογική επιρροή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Ιδιαίτερα χαμηλούς μέσους όρους έχουμε στις δύο τελευταίες προτάσεις: 23. Με κάνει να έχω περηφάνια που συνεργάζομαι μαζί του/της και 28. Είναι δίκαιος/η προς όλους.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι η τελευταία πρόταση έχει τη χαμηλότερη αξιολόγηση γεγονός το οποίο σημαίνει ότι δημιουργούνται κάποιες άτυπες ομάδες μέσα στους παιδικούς σταθμούς που ευνοούνται περισσότερο από τους /τις διευθυντές/τριες και αυτό ανατρέπει την αίσθηση της ισοτιμίας και της δικαιοσύνης προς τους υφισταμένους.

**** Εμπνευσμένη Παρακίνηση***

Στην δεύτερη διάσταση της ενότητας για την επίδραση της εμπνευσμένης παρακίνησης του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας αναλύουμε σταδιακά τα περιγραφικά στατιστικά των απαντήσεων των ερωτώμενων και μετά αναλύουμε τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων 26, 22, 34.

Στην ερώτηση είκοσι έξι δηλαδή αν ο/η διευθυντής/τρια μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, το μεγαλύτερο ποσοστό 28,67% απάντησε συχνά, το 27,33% απάντησε σπάνια, το 18% απάντησε μερικές φορές, το 19,33% πάντα και μόνο το 6,67% απάντησε καθόλου (βλ γράφημα 14, παράρτημα 1).

Στην επόμενη ερώτηση, αν ο/η διευθυντής/τρια διατυπώνει με σαφήνεια το όραμα για το μέλλον και τους στόχους της υπηρεσίας, το μεγαλύτερο ποσοστό 28,67% απάντησε σπάνια, το 23,33% απάντησε μερικές φορές, το 21,33% συχνά, το 16,67% απάντησε πάντα και το 10% απάντησε καθόλου (βλ γράφημα 15, παράρτημα 1). Στην ερώτηση είκοσι δύο, αν ο/η διευθυντής/τρια μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον της υπηρεσίας, το μεγαλύτερο ποσοστό 30% απάντησε μερικές φορές, το 20,67% απάντησε σπάνια, το 19,33% συχνά, το 20% απάντησε πάντα και το 10% απάντησε καθόλου (βλ γράφημα 16, παράρτημα 1).

Πίνακας 7. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των προτάσεων της κλίμακας για την εμπνευσμένη παρακίνηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας (N=150)		
	M.	S. D.
26. Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν	3,27	1,24
22. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον της υπηρεσίας	3,19	1,25
34. Διατυπώνει με σαφήνεια το όραμα για το μέλλον και τους στόχους της υπηρεσίας	3,06	1,25
Εμπνευσμένη παρακίνηση	3,17	1,04

Στον πίνακα 7 παρατηρούμε μέτριους μέσους όρους σε όλες τις προτάσεις με συνέπεια να μην έχουμε ιδιαίτερα υψηλό μέσο όρο για την εμπνευσμένη παρακίνηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας.

** Διανοητική ενεργοποίηση*

Στην τρίτη διάσταση της ενότητας για την επίδραση της διανοητικής ενεργοποίησης του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας αναλύουμε σταδιακά τα περιγραφικά στατιστικά των απαντήσεων των ερωτώμενων και μετά αναλύουμε τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων 10,11,13,16,30.

Στην δέκατη ερώτηση του ερωτηματολογίου αν ο διευθυντής στην υπηρεσία τους είναι δεκτικός/ή στις προτάσεις και τις απόψεις τους πάνω σε θέματα δουλειάς, η πλειοψηφία 32,67% απάντησε σπάνια, το 25,33% απάντησε συχνά, το 14,67% απάντησε καθόλου, το 13,33% απάντησε μερικές φορές, και το 14% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 17, παράρτημα 1).

Στις απαντήσεις των εργαζόμενων στην ερώτηση έντεκα του ερωτηματολογίου αν ο διευθυντής στην υπηρεσία τους δίνει την ευκαιρία και τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η πλειοψηφία 28,67% απάντησε σπάνια, το 22% απάντησε συχνά, το 16,67% απάντησε καθόλου, επίσης το 16,67% απάντησε πάντα και το 16% απάντησε μερικές φορές (βλ γράφημα 18, παράρτημα 1).

Στην ερώτηση δεκατρία του ερωτηματολογίου αν ο διευθυντής ενθαρρύνει την συμβολή τους για την επίλυση των προβλημάτων της υπηρεσίας τους και την συμμετοχή τους στην λήψη των αποφάσεων, η πλειοψηφία 33,33% απάντησε σπάνια, το 20,67% απάντησε καθόλου, επίσης το 20,67% απάντησε συχνά, το 15,33% απάντησε μερικές φορές και το 10% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 19, παράρτημα 1).

Στην ερώτηση δεκαέξι, δηλαδή αν ο/η διευθυντής/τρια στην υπηρεσία τους επανεξετάζει σημαντικές υποθέσεις ή συμπεράσματα για να ελέγξει την ορθότητά τους, το μεγαλύτερο ποσοστό 28,67% απάντησε σπάνια, το 24,67% απάντησε μερικές φορές, το 19,33% συχνά, το 12,67% απάντησε καθόλου, το 14,67% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 20, παράρτημα 1).

Στην πρόταση τριάντα, δηλαδή αν ο/η διευθυντής/τρια συμπεριφέρεται στους υφισταμένους σαν να είναι ξεχωριστά άτομα, παρά απλά μέλη μιας ομάδας, το μεγαλύτερο ποσοστό 38,67% απάντησε σπάνια, το 18% απάντησε καθόλου, το 16,67% απάντησε μερικές φορές, επίσης το 16,67% συχνά, και το 12% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 21, παράρτημα 1).

Στον πίνακα 8 παρουσιάζονται οι Μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις (S. D.) των ερωτήσεων.

Πίνακας 8. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των προτάσεων της κλίμακας για την - διανοητική ενεργοποίηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας(N=150)		
	M.	S. D.
16. Επανεξετάζει σημαντικές υποθέσεις ή συμπεράσματα για να ελέγξει την ορθότητα τους	2,95	1,26
11. Σας δίνει την ευκαιρία και τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών;	2,93	1,36
10. Είναι δεκτικός/ή στις προτάσεις και τις απόψεις σας πάνω σε θέματα δουλειάς	2,91	1,32

30. Συμπεριφέρεται στους υφισταμένους σαν να είναι ξεχωριστά άτομα, παρά απλά μέλη μιας ομάδας	2,68	1,28
13. Ενθαρρύνει την συμβολή σας για την επίλυση των προβλημάτων της υπηρεσίας σας και την συμμετοχή σας στην λήψη των αποφάσεων	2,66	1,34
Διανοητική ενεργοποίηση	2,82	1,13

Στις παραπάνω προτάσεις παρατηρούμε ιδιαίτερα χαμηλούς όρους για τις ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην τρίτη διάσταση της διανοητικής ενεργοποίησης του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας.

*** Εξατομικευμένο ενδιαφέρον**

Στην τέταρτη διάσταση της ενότητας για την επίδραση της διανοητικής ενεργοποίηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας αναλύουμε σταδιακά τα περιγραφικά στατιστικά των απαντήσεων των ερωτώμενων και μετά αναλύουμε τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων 38, 30.

Στην πρόταση τριάντα, δηλαδή αν ο/η διευθυντής/τρια συμπεριφέρεται στους υφισταμένους σαν να είναι ξεχωριστά άτομα, παρά απλά μέλη μιας ομάδας, το μεγαλύτερο ποσοστό 28% απάντησε σπάνια, επίσης το 28% απάντησε καθόλου, το 16,67% απάντησε μερικές φορές, επίσης το 16,67% συχνά, και το 12% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 21, παράρτημα 1).

Στην πρόταση τριάντα οκτώ, δηλαδή αν ο/η διευθυντής/τρια τους παρακινεί να κάνουν περισσότερα απ' όσα θα περίμεναν κι αυτοί, το μεγαλύτερο ποσοστό 28% απάντησε καθόλου, επίσης το 28% απάντησε σπάνια, το 18,67% μερικές φορές, το 12% απάντησε συχνά, και το 13,33% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 22, παράρτημα 1). Στον πίνακα 9 παρουσιάζονται οι Μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις (S. D.) των ερωτήσεων.

Πίνακας 9. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των προτάσεων της κλίμακας για το - εξατομικευμένο ενδιαφέρον του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας(N=150)		
	M.	S. D.
30. Συμπεριφέρεται στους υφισταμένους σαν να είναι ξεχωριστά άτομα, παρά απλά μέλη μιας ομάδας	2,68	1,28
38. Με παρακινεί να κάνω περισσότερα απ' όσα θα περίμενα κι εγώ	2,55	1,36
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	2,61	1,17

Και σε αυτόν το πίνακα έχουμε χαμηλούς μέσους όρους στις προτάσεις για το εξατομικευμένο ενδιαφέρον του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας.

5.2.2.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (S.D.)

Για την διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας που διερευνάται αν ακολουθούν οι διευθυντές/τριες των παιδικών και βρεφονηπιακών στον πίνακα 4 παρουσιάζονται οι Μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις (S. D.) των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας .

Πίνακας 10. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων για το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας(N=150)		
	M.	S. D.
Ιδεολογική επιρροή	3,37	0,81
Εμπνευσμένη παρακίνηση	3,17	1,04
Διανοητική ενεργοποίηση	2,82	0,90
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	2,61	1,014
μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας	2,99	0,90

Τη μεγαλύτερη επίδραση στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει η ιδεολογική επιρροή, μετά η εμπνευσμένη παρακίνηση, η διανοητική ενεργοποίηση και τέλος το

εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δεν έχει ιδιαίτερα ψηλό μέσο όρο .

5.3 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ 2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

Για την διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας περιγράφεται από τις διαστάσεις της ηγεσίας ενδεχόμενης αμοιβής και της ενεργής διοίκησης εξαίρεσης (ενεργητική) θα αναλυθούν οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν οι δύο διαστάσεις.

** Ηγεσία ενδεχόμενης αμοιβής*

Στην επόμενη φάση για την ηγεσία της ενδεχόμενης αμοιβής αναλύουμε σταδιακά τα περιγραφικά στατιστικά των απαντήσεων των την ερωτώμενων και μετά αναλύουμε τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων 15,24 που παραπέμπουν συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Στην πρόταση δεκαπέντε, δηλαδή αν ο/η διευθυντής/τρια προσφέρει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους, το μεγαλύτερο ποσοστό 33,33% απάντησε σπάνια, το 19,33% απάντησε μερικές φορές, το 18,67% απάντησε καθόλου, το 14,67% συχνά, και το 14% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 23, παράρτημα 1). Στην πρόταση είκοσι τέσσερα, αν ο/η διευθυντής/τρια δηλώνει πως είναι αυτός/η υπεύθυνος/η για την επίτευξη στόχων, το μεγαλύτερο ποσοστό 25,33% απάντησε συχνά, το 24% απάντησε μερικές φορές, επίσης το 24% σπάνια, το 19,33% απάντησε πάντα και μόνο το 7,33% απάντησε καθόλου (βλ γράφημα 24, παράρτημα 1).Στον πίνακα 11 παρουσιάζονται οι Μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις (S. D.) των ερωτήσεων

Πίνακας 11.Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων της διάστασης της ηγεσίας ενδεχόμενης αμοιβής για το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας(N=150)		
	M.	S. D.
24. Δηλώνει πως είναι αυτός/η υπεύθυνος/η για την επίτευξη στόχων	3,25	1,23

15. Προσφέρει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών σας	2,72	1,31
Ηγεσία ενδεχόμενης αμοιβής	2,99	0,87

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως η ερώτηση 24 Δηλώνει πως είναι αυτός/η υπεύθυνος/η για την επίτευξη στόχων έχει μέτριο προς υψηλό μέσο όρο και η ηγεσία ενδεχόμενης αμοιβής έχει αρκετά ικανοποιητικό μέσο όρο.

*** Διοίκηση Κατ'Εξαίρεση (ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ)**

Στην επόμενη φάση για την ενεργή διοίκηση εξαίρεσης (ενεργητική) αναλύουμε σταδιακά τα περιγραφικά στατιστικά των απαντήσεων των την ερωτώμενων και μετά αναλύουμε τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων 18,31,35 που παραπέμπουν συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Στην ερώτηση δεκαοκτώ δηλαδή αν ο/η διευθυντής/τρια εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό 32% απάντησε μερικές φορές, το 28% απάντησε συχνά, το 19,3% πάντα, το 13,33% απάντησε σπάνια και μόνο το 7,33% απάντησε καθόλου (βλ γράφημα 25, παράρτημα 1). Στην ερώτηση τριάντα ένα, αν ο/η διευθυντής/τρια επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, αποτυχιών και παραπόνων, το μεγαλύτερο ποσοστό 36,7% απάντησε μερικές φορές, το 24% απάντησε συχνά, το 17,3% σπάνια, το 14% απάντησε πάντα και μόνο το 8% απάντησε καθόλου (βλ γράφημα 26, παράρτημα 1).

Στην επόμενη ερώτηση, αν ο/η διευθυντής/τρια τους εφιστά την προσοχή στις αποτυχίες επίτευξης των στόχων, το μεγαλύτερο ποσοστό 33,3% απάντησε συχνά, το 25,3% απάντησε μερικές φορές, το 20% πάντα, το 18% απάντησε σπάνια και μόνο το 5% απάντησε καθόλου (βλ γράφημα 27, παράρτημα 1). Στον πίνακα 12 παρουσιάζονται οι Μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις (S. D.) των ερωτήσεων.

Πίνακας 12.Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων της διάστασης της διοίκησης κατ' εξαίρεσης (ενεργητική) για το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας(N=150)		
	M.	S. D.
35. Μου εφιστά την προσοχή στις αποτυχίες επίτευξης των στόχων	3,49	1,10

18. Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα	3,39	1,16
31. Επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, αποτυχιών και παραπόνων	3,19	1,12
Ενεργή διοίκηση εξαίρεσης (ενεργητική)	3,35	0,88

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως η ερώτηση 35. Μου επιστρά την προσοχή στις αποτυχίες επίτευξης των στόχων έχει μέτριο προς υψηλό μέσο όρο και η ενεργή διοίκηση εξαίρεσης (ενεργητική) έχει αρκετά ικανοποιητικό μέσο όρο.

5.3.1.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Για την διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για το στυλ ηγεσίας που διερευνάται αν ακολουθούν οι διευθυντές/τριες των παιδικών και βρεφονηπιακών στον πίνακα 13 παρουσιάζονται οι Μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις (S. D.) των διαστάσεων του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας.

Πίνακας 13.Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων για το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. (N=150)		
	M.	S. D.
Ηγεσία ενδεχόμενης αμοιβής	2,98	0,86
Ενεργή διοίκηση εξαίρεσης (ενεργητική)	3,35	0,88
Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας	3,17	0,64

Τη μεγαλύτερη επίδραση στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχει η ενεργή διοίκηση εξαίρεσης (ενεργητική), μετά η ηγεσία ενδεχόμενης αμοιβής. Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχει αρκετά ψηλό μέσο όρο .

5.4 ΑΠΟΦΕΥΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ 2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

** Διοίκηση κατ'εξαίρεση (ΠΑΘΗΤΙΚΗ)*

Στην επόμενη φάση για τη διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική) αναλύουμε σταδιακά τα περιγραφικά στατιστικά των απαντήσεων των την ερωτώμενων και μετά αναλύουμε τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων 17,19,25 που παραπέμπουν στο αποφευκτικό στυλ ηγεσίας. Στην ερώτηση δεκαεπτά, αν ο/η διευθυντής/τρια δεν παρεμβαίνει μέχρι να γίνουν σοβαρά τα προβλήματα στην υπηρεσία, το μεγαλύτερο ποσοστό 33,3% απάντησε σπάνια, το 23,3% απάντησε μερικές φορές, το 12% συχνά, το 17,3% απάντησε καθόλου και το 10,7% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 28, παράρτημα 1). Στην επόμενη ερώτηση, αν ο/η διευθυντής/τρια

αποφεύγει να εμπλακεί, όταν προκύπτουν σοβαρά προβλήματα, το μεγαλύτερο ποσοστό 36,7% απάντησε σπάνια, , το 32,7% απάντησε καθόλου, το 12% μερικές φορές το 9,3% απάντησε συχνά και επίσης το 9,3% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 29, παράρτημα 1). Στην ερώτηση είκοσι πέντε, δηλαδή αν ο/η διευθυντής/τρια στην υπηρεσία τους περιμένει να χειροτερέψουν τα πράγματα για να επέμβει, το μεγαλύτερο ποσοστό 28,7% απάντησε καθόλου, το 21,3% απάντησε σπάνια, το 29,3% απάντησε μερικές φορές, το 12% συχνά, το 8,7% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 30, παράρτημα 1). Στον πίνακα 14 παρουσιάζονται οι Μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις (S. D.) των ερωτήσεων.

Πίνακας 14.Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων της διάστασης της διοίκησης κατ'εξαίρεση (παθητική) για το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας(N=150)		
	M.	S. D.
17. Δεν παρεμβαίνει μέχρι να γίνουν σοβαρά τα προβλήματα	2,69	1,23
19. Αποφεύγει να εμπλακεί, όταν προκύπτουν σοβαρά προβλήματα	2,26	1,26
25. Περιμένει να χειροτερέψουν τα πράγματα για να επέμβει	2,51	1,26
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)	2,48	1,00

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως η ερώτηση 25 "Περιμένει να χειροτερέψουν τα πράγματα για να επέμβει" έχει χαμηλό μέσο όρο και η διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική) έχει αρκετά χαμηλό μέσο όρο.

*** Αδιάφορη διοίκηση -LAISSEZ FAIRE**

Στην επόμενη φάση για την αδιάφορη διοίκηση (laissez faire) αναλύουμε σταδιακά τα περιγραφικά στατιστικά των απαντήσεων των την ερωτώμενων και μετά αναλύουμε τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων 21,37 που παραπέμπουν στο αποφευκτικό στυλ ηγεσίας. Στην πρόταση είκοσι ένα αν ο/η διευθυντής/τρια απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη οι υφιστάμενοι, το μεγαλύτερο ποσοστό 34,7% απάντησε καθόλου, το 22% απάντησε μερικές φορές, το 19,3% συχνά,

το 15,3% απάντησε σπάνια και μόνο το 8,7% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 20, παράρτημα 1). Στην τελευταία ερώτηση, αν ο/η διευθυντής/τρια αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις στην υπηρεσία, το μεγαλύτερο ποσοστό 40,7% απάντησε καθόλου, το 30,7% απάντησε σπάνια, το 18,7% μερικές φορές, το 8% απάντησε συχνά και μόνο το 3% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 22, παράρτημα 1). Στον πίνακα 15 παρουσιάζονται οι Μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις (S. D.) των ερωτήσεων.

Πίνακας 15. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων της διάστασης της αδιάφορης διοίκησης για το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας (N=150)		
	M.	S. D.
21. Απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη οι υφιστάμενοι	2,52	1,36
37. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	2,0	1,05
Αδιάφορη διοίκηση (laissez faire)	2,26	0,96

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως η ερώτηση 37 " Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις " έχει πολύ χαμηλό μέσο όρο η αδιάφορη διοίκηση (laissez faire) έχει πολύ χαμηλό μέσο όρο.

5.4.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟΦΕΥΚΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Για την διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας που διερευνάται αν ακολουθούν οι διευθυντές/τριες των παιδικών και βρεφονηπιακών στον πίνακα 16 παρουσιάζονται οι Μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις (S. D.) των διαστάσεων του αποφευκτικού στυλ ηγεσίας.

Πίνακας 16. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων για το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας. (N=150)		
	M.	S. D.
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)	2,48	1,00
Αδιάφορη διοίκηση (laissez faire)	2,26	0,96

Αποφευκτικόστυλ ηγεσίας	2,37	0,88
-------------------------	------	------

Τη μεγαλύτερη επίδραση στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχει η διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική) (ενεργητική), μετά η αδιάφορη διοίκηση (laissez faire). Το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας έχει πολύ χαμηλό μέσο όρο .

5.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΑΙΔΙΚΟΥΣ ΣΤΑΘΜΟΥΣ

Στην ενότητα αυτή θα εξετασθεί το αντιλαμβανόμενο από τους εργαζόμενους στυλ ηγεσίας των διευθυντών των παιδικών σταθμών στον πίνακα 11 παρουσιάζονται οι Μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις (S. D.) των τριών στυλ ηγεσίας

Πίνακας 17.Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων για τα στυλ ηγεσίας. (N=150)		
	M.	S. D.
Συναλλακτικό	3,17	0,64
Μετασχηματιστικό	2,99	0,90
Αποφευκτικό	2,37	0,88

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι το προτιμώμενο στυλ ηγεσίας είναι το συναλλακτικό προς μετασχηματιστικό αφού οι μέσοι όροι δεν απέχουν πολύ.

5.6.ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ 3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

* Από τον Διευθυντή

Στην ενότητα αυτή θα εξετασθεί η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων των παιδικών σταθμών από τους διευθυντές.

Στην ερώτηση εννέα του ερωτηματολογίου αν ο διευθυντής στην υπηρεσία τους είναι κοντά τους σε ό,τι αφορά τα προσωπικά τους προβλήματα, η πλειοψηφία 24,7% απάντησε σπάνια, το 21,3% απάντησε καθόλου, το 20% απάντησε μερικές φορές, το 20,7% απάντησε συχνά, και το 13,3% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 33, παράρτημα 1).Στην πρόταση είκοσι ένα αν ο/η διευθυντής/τρια απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη οι υφιστάμενοι, το μεγαλύτερο ποσοστό 34,7% απάντησε καθόλου, το 22% απάντησε μερικές φορές, το 19,3% συχνά, το 15,3% απάντησε σπάνια και μόνο το 8,7% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 34, παράρτημα 1).

Στις απαντήσεις των εργαζόμενων στην ερώτηση αυτής της ενότητας του ερωτηματολογίου αν ο διευθυντής ενθαρρύνει την καλλιέργεια θετικών σχέσεων με τους συναδέλφους, η πλειοψηφία 24,7% απάντησε σπάνια, το 20% απάντησε μερικές

φορές, το 21,3% απάντησε καθόλου, το 20,7% απάντησε συχνά και το 13,3% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 35, παράρτημα 1).Στις απαντήσεις των εργαζόμενων στην ερώτηση επτά του ερωτηματολογίου αν ο διευθυντής στην υπηρεσία τους διακρίνεται από στοιχεία αυταρχισμού, η πλειοψηφία 34% απάντησε καθόλου, το 20% απάντησε συχνά, το 18% απάντησε μερικές φορές, το 14% απάντησε πάντα και επίσης το 14% απάντησε σπάνια (βλ γράφημα 36, παράρτημα 1).Στις απαντήσεις των εργαζόμενων στην ερώτηση οκτώ του ερωτηματολογίου αν ο διευθυντής στην υπηρεσία τους διακρίνεται από στοιχεία αλαζονείας απέναντί τους, η πλειοψηφία 43,3% απάντησε καθόλου, το 10% απάντησε συχνά, το 16% απάντησε σπάνια, το 20% απάντησε μερικές φορές και το 10,7% απάντησε πάντα (βλ γράφημα 37, παράρτημα 1).Για την διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την εργασιακή ικανοποίηση από τους διευθυντές/τριες των παιδικών και βρεφονηπιακών στον πίνακα 18 παρουσιάζονται οι Μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις (S. D.) των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης και το συνολικό αποτέλεσμα.

Πίνακας 18.Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των προτάσεων για την εργασιακή ικανοποίηση από τον διευθυντή. (N=150)		
	M.	S. D.
14. Ενθαρρύνει την καλλιέργεια θετικών σχέσεων με τους συναδέλφους σας;	2,97	1,30
9. Είναι κοντά σας σε ό,τι αφορά τα προσωπικά σας προβλήματα;	2,80	1,35
7. Διακρίνεται από στοιχεία αυταρχισμού;	2,37	0,88
21. Απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη οι υφιστάμενοι	2,66	1,47
8. Διακρίνεται από στοιχεία αλαζονείας απέναντί σας;	2,29	1,39
Εργασιακή Ικανοποίηση από τον Διευθυντή	2,64	0,52

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι ο Διευθυντής πρώτα ενθαρρύνει την καλλιέργεια θετικών σχέσεων με τους συναδέλφους, είναι κοντά τους σε ό,τι αφορά τα προσωπικά τους προβλήματα αλλά διακρίνεται από κάποια στοιχεία αυταρχισμού. Όμως δεν απουσιάζει αισθητά όταν τον/την έχουν ανάγκη οι

υφιστάμενοι και δεν διακρίνεται από σοβαρά στοιχεία αλαζονείας απέναντί τους. Επίσης παρατηρούμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση από τον Διευθυντή έχει πολύ μέτριο μέσο όρο.

***Από τους Συναδέλφους**

Στην ενότητα αυτή θα εξετασθεί η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων των παιδικών σταθμών από τους συναδέλφους τους. Στην ερώτηση σαράντα δύο του ερωτηματολογίου αν είναι ικανοποιημένοι/ες από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους, η πλειοψηφία 43,3% απάντησε πολύ, το 25,3% απάντησε αρκετά, το 22% απάντησε πάρα πολύ, το 8,7% απάντησε λίγο, και μόνο το 0,7% απάντησε καθόλου (βλ γράφημα 38, παράρτημα 1). Για την διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την εργασιακή ικανοποίηση από τους διευθυντές/τριες των παιδικών και βρεφονηπιακών στον πίνακα 19 παρουσιάζονται ο Μέσος όρος και η τυπική απόκλιση (S. D.) της επαγγελματικής ικανοποίησης από τους συναδέλφους.

Πίνακας 19. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των προτάσεων για την εργασιακή ικανοποίηση από τους συναδέλφους. (N=150)		
	M.	S. D.
42. Είστε ικανοποιημένος από τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους	3,77	0,91

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι είναι οι εργαζόμενοι αρκετά ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους καθώς ο μέσος όρος είναι μέτριος προς υψηλό.

***Από τις Εργασιακές Συνθήκες**

Στην ερώτηση σαράντα τρία του ερωτηματολογίου αν θεωρούν πως ο αριθμός παιδιών στον παιδικό σταθμό που εργάζονται είναι ο ενδεδειγμένος σύμφωνα με την άδεια δυναμικότητας του Σταθμού και τον Πρότυπο Κανονισμό των Παιδικών Σταθμών, η πλειοψηφία 52,7% απάντησε ναι και το 47,3% απάντησε όχι (βλ γράφημα 39, παράρτημα 1). Στην ερώτηση 44 ποια από τις παρακάτω προτάσεις σας αντιπροσωπεύει, το 36,7% δήλωσε ότι η διευθύντρια ακολουθεί τον Πρότυπο Κανονισμό και την άδεια δυναμικότητας του παιδικού σταθμού και δεν δημιουργεί "υπεράριθμα" τμήματα, το 26,7% ότι τους υποχρεώνει η διευθύντρια να έχουν

υπεράριθμα τμήματα προβάλλοντας τις αυξημένες ανάγκες ζήτησης, το 20% τους δίνει "εντολή" να πάρουν περισσότερα παιδιά και το 16,7% τους προβάλλει η διευθύντρια το πρόβλημα της αυξημένης ζήτησης από γονείς για μια θέση στον παιδικό σταθμό και προσπαθεί να τους πείσει να δημιουργήσουν υπεράριθμα τμήματα (βλ γράφημα 40, παράρτημα 1).

Πίνακας 20. Κατανομή του δείγματος ως προς την πρόταση δήλωσης		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Σας υποχρεώνει η διευθύντρια να έχετε υπεράριθμα τμήματα προβάλλοντας τις αυξημένες ανάγκες ζήτησης	40	26,7
Σας προβάλλει η διευθύντρια το πρόβλημα της αυξημένης ζήτησης από γονείς για μια θέση στον παιδικό σταθμό και προσπαθεί να σας πείσει να δημιουργήσετε υπεράριθμα τμήματα	25	16,7
Σας δίνει "εντολή" να πάρετε περισσότερα παιδιά	30	20
Η διευθύντρια ακολουθεί τον Πρότυπο Κανονισμό και την άδεια δυναμικότητας του παιδικού σταθμού και δεν δημιουργεί "υπεράριθμα" τμήματα	55	36,7
Σύνολο	150	100,0

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΠΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1.Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης (Pearson r)

Για τον έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας υπολογίστηκε ο δείκτης συσχέτισης Pearson r μεταξύ του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 21.

Πίνακας 21. Δείκτης Συσχέτισης Pearson r			
Εργασιακή ικανοποίηση	Αποφευκτική ηγεσία	Συναλλακτική ηγεσία	Μετασχηματιστική ηγεσία
Pearson Correlation	-0,20*	0,12	0,45**
Sig. (2-tailed)	0,02	0,14	0,000
Sum of Squares and Cross-products	-20,24	-9,41	47,26
Covariance	-0,136	0,061	0,32
N	150	150	150
**. Correlation is significant at the 0,001 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

Στο σύνολο του δείγματος βρέθηκε στατιστικά σημαντική μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης [$r(150)=0,45$ $p<0,001$]. Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζει ενδιαφέρον και η συσχέτιση είναι ικανοποιητική που σημαίνει ότι όσο εφαρμόζεται το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας τόσο αυξάνει η εργασιακή ικανοποίηση. Όμως, στο σύνολο του δείγματος βρέθηκε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αποφευκτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης [$r(150)=-0,20$, $p<0,05$] γεγονός το οποίο σημαίνει ότι όποιοι Διευθυντές/τριες εφαρμόζουν το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας τόσο μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Από την τρίτη στήλη του πίνακα βλέπουμε ότι η αποφευκτική ηγεσία ερμηνεύει το -20% της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης και όσο αυξάνεται το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας τόσο μικραίνει η εργασιακή ικανοποίηση, γεγονός το οποίο είναι αναμενόμενο. Αντίστοιχα η μετασχηματιστική ηγεσία ερμηνεύει το 47% της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης

Αναφορικά με την τρίτη συσχέτιση (μεταβλητές: Συναλλακτική ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση) δεν υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα δηλώνοντας ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές [$r(150)= 0,012$, ns].

Για τον έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας υπολογίστηκε ο δείκτης συσχέτισης Pearson r μεταξύ των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 21^A.

Πίνακας 21Α. Δείκτης Συσχέτισης Pearson r για τις 4 διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση				
Εργασιακή ή ικανοποίηση	Ιδεολογική ή Επιρροή	Εμπνευσμένη Παρακίνηση	Διανοητική Ενεργοποίηση	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον
Pearson Correlation	0,41**	0,30**	0,46**	0,39**
Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000
Sum of Squares and Cross-products	38,95	36,15	60,97	52,99
Covariance	0,26	0,24	0,41	0,36
N	150	150	150	150
**. Correlation is significant at the 0,001 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

Στο σύνολο του δείγματος βρέθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα μεταξύ της ιδεολογικής επιρροής βρέθηκε [$r(150)=0,41$ $p<0,001$], η συσχέτιση είναι ικανοποιητική που σημαίνει ότι όσο εφαρμόζεται η

ιδεολογική επιρροή τόσο αυξάνει η εργασιακή ικανοποίηση και ερμηνεύει το 39% της διακύμανσης της μεταβλητής. Η εμπνευσμένη ικανοποίηση έχει μικρότερο συντελεστή συσχέτισης [$r(150)=0,30$ $p<0,001$] και ερμηνεύει το 36% της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης. Η διανοητική ενεργοποίηση ερμηνεύει το 61% της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης και παρουσιάζει το μεγαλύτερο συντελεστή συσχέτισης [$r(150)=0,46$ $p<0,001$]. Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον [$r(150)=0,39$ $p<0,001$] και ερμηνεύει το 53% της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης.

Δευτερευόντως, για τον έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας υπολογίστηκε ο δείκτης συσχέτισης Pearson r μεταξύ των 2 διαστάσεων της συναλλακτικής ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 21B.

Πίνακας 21B . Δείκτης Συσχέτισης Pearson για τις 2 διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας της ενδεχόμενης αμοιβής και της ενεργής διοίκησης εξαίρεσης (ενεργητική) και την εργασιακή ικανοποίηση		
Εργασιακή ικανοποίηση	Ηγεσία ενδεχόμενης αμοιβής	Ενεργή διοίκηση εξαίρεσης (ενεργητική)
Pearson Correlation	0,30**	-0,11
Sig. (2-tailed)	0,000	0,167
Sum of Squares and Cross-products	29,98	-11,69
Covariance	0,20	-0,08
N	150	150
**. Correlation is significant at the 0,001 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Στο σύνολο του δείγματος βρέθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας ενδεχόμενης αμοιβής [$r(150)=0,30$ $p<0,001$], η συσχέτιση είναι ικανοποιητική που σημαίνει ότι όσο εφαρμόζεται η ηγεσία της ενδεχόμενης αμοιβής

τόσο αυξάνει η εργασιακή ικανοποίηση και ερμηνεύει το 30% της διακύμανσης της μεταβλητής. Αναφορικά με τη δεύτερη συσχέτιση (μεταβλητές: Ενεργή διοίκηση εξαίρεσης (ενεργητική) και εργασιακή ικανοποίηση) δεν υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα δηλώνοντας ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές [$r(150) = -0,11$, ns]. Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η ηγεσία ενδεχόμενης αμοιβής από το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Στο επόμενο βήμα για τον έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας υπολογίστηκε ο δείκτης συσχέτισης Pearson r μεταξύ των 2 διαστάσεων της αποφευκτικής ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 21Γ.

Πίνακας 21Γ. Δείκτης Συσχέτισης Pearson για τις 2 διαστάσεις της αποφευκτικής ηγεσίας της διοίκησης κατ' εξαίρεση (παθητική), της αδιάφορης διοίκησης (laissez faire) και την εργασιακή ικανοποίηση		
Εργασιακή ικανοποίηση	Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)	Αδιάφορη διοίκηση (laissez faire)
Pearson Correlation	-0,19*	-0,17*
Sig. (2-tailed)	0,02	0,04
Sum of Squares and Cross-products	-21,82	-18,66
Covariance	-0,14	-0,12
N	150	150
**. Correlation is significant at the 0,001 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Από τον παραπάνω πίνακα, βλέπουμε ότι το σύνολο του δείγματος βρέθηκε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ των 2 διαστάσεων της αποφευκτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Η διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική) συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση [$r(150) = -0,19$, $p < 0,05$] ερμηνεύει το -22% της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης και όσο αυξάνεται η διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική) τόσο μικραίνει η εργασιακή

ικανοποίηση. Η αδιάφορη διοίκηση (*laissez faire*) επίσης συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση [$r(150)=-0,17, p<0,05$] ερμηνεύει το -19% της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης και όσο αυξάνεται αδιάφορη διοίκηση (*laissez faire*) τόσο μικραίνει η εργασιακή ικανοποίηση.

6.2. Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας των εργαζομένων (Pearson r)

Για τον έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας υπολογίστηκε ο δείκτης συσχέτισης Pearson r μεταξύ των τριών μεταβλητών του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης, της ηλικίας και τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 22.

Πίνακας 22. Δείκτης Συσχέτισης Pearsonr			
Εργασιακή ικανοποίηση	Ηλικία	Έτη προϋπηρεσίας	
Pearson Correlation	-0,02	0,02	
Sig. (2-tailed)	0,81	0,82	
Sum of Squares and Cross-products	-16,87	15,84	
Covariance	-0,11	0,11	
N	150	150	
**. Correlation is significant at the 0,001 level (2-tailed).			

Στο σύνολο του δείγματος, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα δηλώνοντας ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης και της ηλικίας [$r(150)= -0,02, ns$] και των ετών προϋπηρεσίας των εργαζομένων ηλικίας [$r(150)= 0,02, ns$].

6.3. Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, τη μόρφωση των εργαζομένων, τη θέση τους στον Οργανισμό, και το είδος σχέσης εργασίας τους

Σε επόμενη φάση, για τον έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας υπολογίστηκε ο δείκτης συσχέτισης Pearson r μεταξύ των τεσσάρων μεταβλητών του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης, του επίπεδου μόρφωσης των εργαζομένων, της θέση τους στον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπου εργάζονται και το είδος της σχέσης εργασίας που έχουν (μόνιμοι/ αορίστου χρόνου-συμβασιούχοι). Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 23.

Πίνακας 23. Δείκτης Συσχέτισης Pearson r			
Εργασιακή ικανοποίηση	3. Ποιο είναι το επίπεδο μόρφωσής σας;	5. Ποια η θέση σας στον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης όπου εργάζεστε;	6. Είστε μόνιμος/αορίστου χρόνου ή συμβασιούχος
Pearson Correlation	-0,71	-0,064	-0,25
Sig. (2-tailed)	0,39	0,44	0,76
Sum of Squares and Cross-products	-4,28	-4,33	-2,88
Covariance	-0,03	-0,03	-0,02
N	150	150	150
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

Στο σύνολο του δείγματος, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα δηλώνοντας ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης και του επίπεδου μόρφωσης των εργαζομένων [$r(150) = -0,71$, ns] και της θέση τους στον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης όπου εργάζονται [$r(150) = -0,06$, ns] και το είδος της σχέσης εργασίας που έχουν (μόνιμοι/ αορίστου χρόνου-συμβασιούχοι) [$r(150) = -0,25$, ns].

6.4. Σύγκριση των μεσών όρων των ερωτώμενων σχετικά με την τήρηση της δυναμικότητας (υπεράριθμα τμήματα ή μη), την εργασιακή ικανοποίηση και τα τρία στύλ ηγεσίας (t-test)

Σε επόμενο βήμα, εξετάστηκε αν διαφέρουν οι ερωτώμενοι που θεωρούν πως ο αριθμός παιδιών στον παιδικό σταθμό που εργάζονται είναι ο ενδεδειγμένος σύμφωνα με την άδεια δυναμικότητας του Σταθμού και τον Πρότυπο Κανονισμό των Παιδικών Σταθμών από τους ερωτώμενους που έχουν αντίθετη άποψη, σε σχέση με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους και τα τρία στυλ ηγεσίας. Για να ελέγξουμε την παραπάνω υπόθεση θα χρησιμοποιήσουμε το στατιστικό κριτήριο t. Στον πίνακα 24 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

Πίνακας 24 Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των ερωτώμενων που θεωρούν πως ο αριθμός παιδιών στον παιδικό σταθμό που εργάζονται είναι ο ενδεδειγμένος από τους ερωτώμενους που έχουν αντίθετη άποψη, σε σχέση με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους και τα τρία στυλ ηγεσίας				
	ΜΟ¹(N=71)	ΜΟ²(N=79)	t	p
Εργασιακή ικανοποίηση	2,43	3,20	- 6,94	0,000
Μετασχηματιστική ηγεσία	2,69	3,27	- 4,10	0,000
Συναλλακτική ηγεσία	3,22	3,12	0,98	0,32
Αποφευκτική ηγεσία	2,67	2,10	4,16	0,000

¹ όχι ο αριθμός παιδιών στον παιδικό σταθμό που εργάζονται δεν είναι ο ενδεδειγμένος

² ναι ο αριθμός παιδιών στον παιδικό σταθμό που εργάζονται είναι ο ενδεδειγμένος

Όπως παρατηρήθηκε στα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το όριο του 0,001 για τις μεταβλητές μετασχηματιστική ηγεσία, αποφευκτική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, οπότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα δείχνει ότι μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση [$t(148)=-6,94$, $p<0,001$] έχουν οι ερωτώμενοι που θεωρούν ότι ο αριθμός παιδιών στον παιδικό σταθμό που εργάζονται είναι ο ενδεδειγμένος από αυτούς που κρίνουν ότι ο αριθμός

παιδιών είναι παραπάνω από αυτόν που είναι ο ενδεδειγμένος. Για τα τρία στυλ ηγεσίας βρίσκουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα [$t(148)=-4,10$, $p<0,001$] για τη μετασχηματιστική και την αποφευκτική [$t(148)=4,16$, $p<0,001$], όχι όμως για την συναλλακτική [$t(148)=0,98$, ns]. Τα παραπάνω αποτελέσματα σημαίνουν, ότι οι ερωτώμενοι που θεωρούν ότι ο αριθμός παιδιών στον παιδικό σταθμό που εργάζονται είναι ο ενδεδειγμένος από αυτούς που κρίνουν ότι δεν είναι, αποδίδουν μεγαλύτερο βαθμό στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στους/στις Διευθυντές/ τριες τους δηλαδή θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι τους ακολουθούν αυτό. Αντίθετα, το αποφευκτικό στυλ αποδίδεται περισσότερο στους Διευθυντές/ τριες των ερωτώμενων που θεωρούν ότι ο αριθμός παιδιών στον παιδικό σταθμό που εργάζονται δεν είναι ο ενδεδειγμένος από αυτούς που κρίνουν ότι ο αριθμός παιδιών είναι ο κατάλληλος.

6.5 Σύγκριση των μέσων όρων των ερωτώμενων σχετικά με το είδος της σχέσης εργασίας τους και την εργασιακή ικανοποίηση (t-test)

Επιπλέον εξετάστηκε αν διαφέρουν οι ερωτώμενοι που είναι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου και των συμβασιούχων, σε σχέση με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους και τα τρία στυλ ηγεσίας. Για να ελέγξουμε την παραπάνω υπόθεση θα χρησιμοποιήσουμε το στατιστικό κριτήριο t. Στον πίνακα 25 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

Πίνακας 25 Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των ερωτώμενων που είναι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου και των συμβασιούχων, σε σχέση με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους και τα τρία στυλ ηγεσίας (t-test)				
	MO¹(N=79)	MO²(N=71)	t	p
Εργασιακή ικανοποίηση	2,85	2,82	1,98	0,049

¹ μόνιμος /αορίστου

² συμβασιούχος

Όπως παρατηρήθηκε στα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το όριο του 0,05, οπότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα [$t(148)=1,98$, $p<0,05$]. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα δείχνει ότι μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση έχουν οι μόνιμοι /αορίστου χρόνου εργαζόμενοι από τους συμβασιούχους.

6.6 Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των ερωτώμενων σχετικά με το είδος της σχέσης εργασίας τους και τα τρία στυλ ηγεσίας (t-test)

Ακολούθως, εξετάστηκε αν διαφέρουν οι ερωτώμενοι που είναι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου και των συμβασιούχων, σε σχέση με τα τρία εξεταζόμενα στυλ ηγεσίας. Για να ελέγξουμε την παραπάνω υπόθεση θα χρησιμοποιήσουμε το στατιστικό κριτήριο t. Στον πίνακα 26 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

Πίνακας 26 Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των ερωτώμενων που είναι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου και των συμβασιούχων, σε σχέση με τα τρία εξεταζόμενα στυλ ηγεσίας				
	ΜΟ¹(N=79)	ΜΟ²(N=71)	t	p
Μετασχηματιστική ηγεσία	3,18	2,97	2,71	0,007
Συναλλακτική ηγεσία	3,15	3,18	- 0,26	0,79
Αποφευκτική ηγεσία	2,31	2,43	- 0,83	0,41

¹ μόνιμος /αορίστου

² συμβασιούχος

Όπως παρατηρήθηκε στα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα το επίπεδο σημαντικότητας για τη μετασχηματιστική ηγεσία είναι μικρότερο από το όριο του 0,05, οπότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα [$t(148)=2,71$, $p<0,05$]. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα δείχνει ότι οι μόνιμοι /αορίστου χρόνου εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι τους ακολουθούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας από την άποψη των συμβασιούχων. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα μας βοηθά να κατανοήσουμε γιατί οι μέσοι όροι της συναλλακτικής ηγεσίας και της μετασχηματιστικής είναι τόσο κοντά . Είναι λογική απόρροια οι συμβασιούχοι υπάλληλοι που νιώθουν εργασιακή ανασφάλεια να βλέπουν το στυλ εργασίας ως συναλλακτικό με τους προϊσταμένους τους. Στα υπόλοιπα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα το επίπεδο σημαντικότητας για τη συναλλακτική και αποφευκτική ηγεσία είναι μεγαλύτερο από το όριο του 0,05, οπότε καταλήγουμε στο

συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα για τη Συναλλακτική ηγεσία [$t(148)=-0,26$, ns] και την Αποφευκτική ηγεσία [$t(148)=-0,83$, ns], δηλαδή δεν υπάρχει διαφορά στις απόψεις των δύο γκρουπ.

6.7 Ανάλυση μονής διακύμανσης . Μέσος όρος και τυπικές αποκλίσεις ομάδων (ανάλογα με το είδος εργασίας των ερωτώμενων) για τα τρία στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση. (ANOVA)

Ο βαθμός της κρίσης των εργαζόμενων για τα τρία στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση θα διαφέρει ως προς την ομάδα (μόνιμος, αορίστου, συμβασιούχος) που ανήκουν. Για να ελεγχθεί η παραπάνω υπόθεση θα χρησιμοποιηθεί το στατιστικό κριτήριο της ανάλυσης διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες 27, 28, 29.

Πίνακας 27 Ανάλυση Μονής Διακύμανσης. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις ομάδων (μονίμων, συμβασιούχων, αορίστου χρόνου)		
		Εργασιακή ικανοποίηση
	M.O.	S.D.
Ομάδα Α: μόνιμοι (N=54)	2,64	0,51
Ομάδα Β: ΣΑΧ(συμβασιούχος αορίστου χρόνου) (N=25)	2,91	0,53
Ομάδα Γ: ΣΟΧ (συμβασιούχος ορισμένου χρόνου (N=71)	2,55	0,52
F(2, 147)=4,39, p=0,01		

Υπάρχει λοιπόν επίδραση της ομάδας (μόνιμος, αορίστου, συμβασιούχος) στην οποία ανήκουν οι ερωτώμενοι ως προς το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης τους

αφού το αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό ($p < 0,05$). [$F(2, 147) = 4,39$, $p < 0,05$]. Για αυτό το λόγο κάνουμε Post hoc συγκρίσεις χρησιμοποιώντας το Games-Howell επειδή οι ομάδες είναι ανομοιογενείς στο πλήθος τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 28.

Πίνακας 28 Posthoc συγκρίσεις για την Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης- Διαφορές Μέσων όρων και τυπικά λάθη των ομάδων				
(I) 6.Είστε:	(J) 6.Είστε:	Mean Difference (I- J)	S. E.	Sig.
MONIMOS/H	ΣΑΧ(συμβασιούχος αορίστου χρόνου)	-0,27	0,12	0,090
	ΣΟΧ(συμβασιούχος ορισμένου χρόνου)	0,08	0,09	0,64
ΣΑΧ(συμβασιούχος αορίστου χρόνου)	MONIMOS/H	0,27	0,12	,090
	ΣΟΧ(συμβασιούχος ορισμένου χρόνου)	0,35*	0,12	0,02

Υπάρχει λοιπόν στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα μεταξύ των ομάδων συμβασιούχοι αορίστου χρόνου (ΣΑΧ) και συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου (ΣΟΧ) ($p = 0,02$) αφού οι συμβασιούχοι αορίστου χρόνου έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από τους ορισμένου χρόνου, ενώ οι μόνιμοι με τους αορίστου δεν διαφέρουν καθόλου. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν και τα παραπάνω αποτελέσματα του στατιστικού κριτηρίου t.

Πίνακας 29 Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης- Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ομάδων	
	Μετασχηματιστική Ηγεσία

	M.O.	S.D.
Ομάδα Α: μόνιμοι (N=54)	3,38	0,95
Ομάδα Β: ΣΑΧ(συμβασιούχος αορίστου χρόνου) (N=25)	2,76	0,80
Ομάδα Γ: ΣΟΧ (συμβασιούχος ορισμένου χρόνου) (N=71)	2,79	0,83
F(2, 147)=8,16, p=0,000		

Υπάρχει λοιπόν επίδραση της ομάδας (μόνιμος, αορίστου, συμβασιούχος) στην οποία ανήκουν οι ερωτώμενοι ως προς το βαθμό της κρίσης τους για το στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας των προϊσταμένων τους αφού το αποτέλεσμα είναι πολύ στατιστικά σημαντικό ($p < 0,001$). [F(2, 147)=8,16, $p < 0,001$]. Για αυτό το λόγο κάνουμε Post hoc συγκρίσεις χρησιμοποιώντας το Games-Howell επειδή οι ομάδες είναι ανομοιογενείς στο πλήθος τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 30

Πίνακας 30 Posthocσυγκρίσεις για την Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης- Διαφορές Μέσων όρων και τυπικά λάθη των ομάδων				
(I) 6.Είστε:	(J) 6.Είστε:	Mean Difference (I-J)	S. E.	Sig.
ΜΟΝΙΜΟΣ/Η	ΣΑΧ(συμβασιούχος αορίστου χρόνου)	0,62*	0,21	0,01
	ΣΟΧ(συμβασιούχος ορισμένου χρόνου)	0,59*	0,16	0,001
ΣΑΧ(συμβασιούχος αορίστου χρόνου)	ΜΟΝΙΜΟΣ/Η	-0,62*	0,21	0,001
	ΣΟΧ(συμβασιούχος ορισμένου χρόνου)	-0,30	0,18	0,99

Υπάρχει λοιπόν στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα μεταξύ των ομάδων μόνιμοι και συμβασιούχοι αορίστου χρόνου (ΣΑΧ) ($p = 0,01$) και μόνιμοι και συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου (ΣΟΧ) ($p = 0,001$) αφού οι μόνιμοι έχουν μεγαλύτερο

μέσο όρο στην άποψη ότι οι προϊστάμενοι τους ακολουθούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν και τα αποτελέσματα του στατιστικού κριτηρίου t.

Πίνακας 31 Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης- Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ομάδων		
		Συναλλακτική Ηγεσία
	M.O.	S.D.
Ομάδα Α: μόνιμοι (N=54)	3,10	0,80
Ομάδα Β: ΣΑΧ (συμβασιούχος αορίστου χρόνου) (N=25)	3,26	0,56
Ομάδα Γ: ΣΟΧ (συμβασιούχος ορισμένου χρόνου) (N=71)	3,18	0,33
F(2, 147)=0,56, p=0,57		

Δεν υπάρχει λοιπόν επίδραση της ομάδας (μόνιμος, αορίστου, συμβασιούχος) στην οποία ανήκουν οι ερωτώμενοι ως προς το βαθμό της κρίσης τους για το στυλ της συναλλακτικής ηγεσίας των προϊσταμένων τους αφού το αποτέλεσμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό ($p < 0,001$). [F(2, 147)=0,56,ns].

Πίνακας 32 Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης- Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ομάδων		
		Αποφευκτική Ηγεσία
	M.O.	S.D.
Ομάδα Α: μόνιμοι (N=54)	2,10	0,97

Ομάδα Β: ΣΑΧ (συμβασιούχος αορίστου χρόνου) (N=25)	2,77	0,90
Ομάδα Γ: ΣΟΧ (συμβασιούχος ορισμένου χρόνου) (N=71)	2,43	0,733
F(2, 147)=5,54, p=0,005		

Υπάρχει λοιπόν επίδραση της ομάδας (μόνιμος, αορίστου, συμβασιούχος) στην οποία ανήκουν οι ερωτώμενοι ως προς το βαθμό της κρίσης τους για το στυλ της αποφευκτικής ηγεσίας των προϊσταμένων τους αφού το αποτέλεσμα είναι πολύ στατιστικά σημαντικό ($p < 0,05$). [F(2,147)=8,16, $p < 0,05$]. Για αυτό το λόγο κάνουμε Post hoc συγκρίσεις χρησιμοποιώντας το Games-Howell επειδή οι ομάδες είναι ανομοιογενείς στο πλήθος τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 33.

Πίνακας 33				
Posthoc συγκρίσεις για την Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης- Διαφορές Μέσων όρων και τυπικά λάθη των ομάδων				
(I) 6.Είστε:	(J) 6.Είστε:	Mean Difference (I-J)	S. E.	Sig.
ΜΟΝΙΜΟΣ/Η	ΣΑΧ(συμβασιούχος αορίστου χρόνου)	-0,67*	0,22	0,01
	ΣΟΧ(συμβασιούχος ορισμένου χρόνου)	-0,32	0,15	0,10
ΣΑΧ(συμβασιούχος αορίστου χρόνου)	ΜΟΝΙΜΟΣ/Η	0,67*	0,22	0,01
	ΣΟΧ(συμβασιούχος ορισμένου χρόνου)	0,33	0,20	0,22

Υπάρχει λοιπόν στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα μεταξύ των ομάδων συμβασιούχοι αορίστου χρόνου (ΣΑΧ) και μόνιμοι ($p = 0,01$) αφού οι συμβασιούχοι

αορίστου χρόνου θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι τους ακολουθούν περισσότερο το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας από τους μόνιμους, ενώ οι συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου με τους αορίστου χρόνου δεν διαφέρουν καθόλου στις απόψεις τους.

6.8 Πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης

Στο τελικό βήμα της έρευνας και προκειμένου να προσδιοριστούν οι μεταβλητές, δηλαδή ποια από τα χαρακτηριστικά συναλλακτικό, μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, το επίπεδο μόρφωσης, η ηλικία, η θέση τους στον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης όπου εργάζονται, η ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους, η ύπαρξη υπεράριθμων τμημάτων παιδιών ή όχι στον παιδικό σταθμό και τα έτη προϋπηρεσίας τους αποτελούν παράγοντες πρόβλεψης για την εργασιακή τους ικανοποίηση, χρησιμοποιείται το στατιστικό κριτήριο της πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης. Η στατιστική ανάλυση έδειξε τρεις προβλεπτικούς παράγοντες στο μοντέλο της παλινδρόμησης. Το μετασχηματιστικό, η τήρηση της δυναμικότητας του Σταθμού (δημιουργία υπεράριθμων τμημάτων ή όχι) στον παιδικό σταθμό και το επίπεδο μόρφωσης των εργαζόμενων ερμηνεύουν ένα ποσοστό (38,4%) της διακύμανσης της μεταβλητής, ενώ οι άλλοι παράγοντες δεν έχουν κανένα ρόλο. Στον πίνακα που ακολουθεί συνοψίζονται τα αποτελέσματα:

Πίνακας 34 <i>Περίληψη πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης για τις μεταβλητές που προβλέπουντη εργασιακή ικανοποίηση (N=150)</i>			
Προβλεπτικός παράγοντας		SEB	β
Ηλικία		0,01	-0,14
Έτη προϋπηρεσίας		0,014	-0,80
Θέση στον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης		0,14	-0,11
Είστε ικανοποιημένος από τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους		0,063	0,09
Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας		0,082	0,12
Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας		0,070	0,30***

Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών και η επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών
της Δερτούζου Αικατερίνης

Επίπεδο μόρφωσης σας		0,14	-0,20**
Τήρηση της δυναμικότητας του Σταθμού (δημιουργία υπεράριθμων τμημάτων ή όχι) σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό των Παιδικών Σταθμών		0,12	0,41***

[R2= 0,384, F(7, 149)=9,68, p<0,001]

6.9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο απώτερος σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί το αντιλαμβανόμενο από τους παιδαγωγούς των Δημοτικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, αποφευκτικό) των διευθυντών και ο βαθμός εμφάνισης του στους παιδικούς σταθμούς καθώς και η αρνητική ή η θετική συσχέτιση του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών. Επιπλέον στην παρούσα έρευνα αποτέλεσε βασική επιδίωξη η διερεύνηση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης των παιδαγωγών με βάσει τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος προϋπηρεσία, μορφωτικό επίπεδο, θέση στον οργανισμό, επαγγελματική κατάσταση αλλά και το βαθμό εμφάνισης των συγκεκριμένων στυλ σε σχέση με τη διατήρηση δυναμικότητας (υπεράριθμα τμήματα ή τμήματα σύμφωνα με τον κανονισμό), ενώ παράλληλα διερευνήθηκε η εργασιακή ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή, εξετάζοντας παράγοντες που τυχόν την προβλέπουν όπως τις εργασιακές συνθήκες, το ασκούμενο από το διευθυντή στυλ ηγεσίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τη θέση τους τον οργανισμό, το επίπεδο μόρφωσης.

6.9.1. ΤΟ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΟΥΣ ΤΩΝ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Το 1ο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας σχετιζόταν με το αντιλαμβανόμενο από τους παιδαγωγούς στυλ ηγεσίας των διευθυντών των παιδικών σταθμών. Σύμφωνα με το αποτέλεσμα το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας των διευθυντών είναι το συναλλακτικό με μέση τιμή 3,17 και υπερίσχυσε του μετασχηματιστικού οριακά αφού η μέση τιμή του άγγιξε το 2,99. Η αποφευκτική ηγεσία συγκέντρωσε τα πιο χαμηλά ποσοστά μέση τιμή 2,37, που σημαίνει πως δεν εκφράζει τους ερωτώμενους.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δε συμφωνούν με αποτελέσματα τα οποία έχουν καταγραφεί στο χώρο της εκπαίδευσης από τους Βασιλειάδου, Διερωνίτου

και Διάδου (2014) που κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η μετασχηματιστική ηγεσία υιοθετείται από του Διευθυντές των σχολείων, αν και σε αυτές τις έρευνες το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ήταν οριακά επικρατέστερο του συναλλακτικού. Το αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας διαφοροποιείται και από τον Bass (1990), ο οποίος εξήρε πως οι μετασχηματιστικές πρακτικές υιοθετούνται σε περιόδους αστάθειας, κοινωνικής και οικονομικής κρίσης, ως μία προσπάθεια ενθάρρυνσης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις αποτελεσματικά. Αν και η πρόσφατη οικονομική κρίση στην Ελλάδα (2010-2018) είχε διάρκεια και ένταση εντούτοις στην Τοπική Αυτοδιοίκηση δε διαφαίνεται η λήψη ενός οράματος που θα μεταλαμπαδευόταν στα μέλη του οργανισμού, τους εργαζόμενους, για την κατάκτηση της μέγιστης δυνατής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Προφανώς το συμβούλιο των καθηγητών - δασκάλων που λαμβάνει αποφάσεις αποτελεί την πλέον δημοκρατική έκφραση στο χώρο της εκπαίδευσης (Σαϊτης, 2014), σε αντίθεση με την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τους Παιδικούς Σταθμούς που οι αποφάσεις λαμβάνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο, την εξουσία έχει το Διοικητικό Συμβούλιο σύμφωνα με τον Wollman (2008), ενώ η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων του Οργανισμού, περιορίζεται στην συμμετοχή του εκπροσώπου των εργαζομένων, που είναι 1 και υπάρχει εάν και εφόσον οι εργαζόμενοι είναι πάνω από 10. (αναφέρεται στο Κεφ.3 της παρούσας εργασίας). Ο Σαϊτης το 2008 ανέλυσε πως παρά την προσπάθεια αποκεντρωτισμού και εκσυγχρονισμού της δημόσιας εκπαίδευσης οι αποφάσεις λαμβάνονται κεντρικά από το Υπουργείο και υλοποιούνται επί της ουσίας από τους διευθυντές των σχολείων, οι οποίοι βρίσκονται στην κατώτεροι ιεραρχική βαθμίδα. Και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση συμβαίνει κάτι αντίστοιχο αφού οι αποφάσεις λαμβάνονται από το Διοικητικό ή το Δημοτικό Συμβούλιο και ο Διευθυντής του Οργανισμού ή της Υπηρεσίας καλείται να εκτελέσει τις αποφάσεις αυτές.

Λαμβάνοντας υπόψη την οριακή διαφορά μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας το αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας διαφαίνεται να αποτυπώνει το μοντέλο των Hater και Bass (1988) όπου η μετασχηματιστική ηγεσία είναι προέκταση της συναλλακτικής, και ενίοτε ο ηγέτης εναλλάσσεται από συναλλακτικός σε μετασχηματιστικός και παράλληλα επιβεβαιώνει την άποψη των Robbins και Judge (2018) πως " η μετασχηματιστική ηγεσία στηρίζεται στη συναλλακτική ηγεσία και παράγει επίπεδα προσπάθειας και απόδοσης των

υφισταμένων υψηλότερα από αυτά που θα μπορούσε να παράγει μόνη της η συναλλακτική." (σελ.377). Την ίδια άποψη διατυπώνει και ο Bass (1998) εξαιρώντας την αλληλοσυμπλήρωση και τη σύμπλευση των δυο εννοιών.

**Διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας*

Αναλυτικότερα η διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την υψηλότερη τιμή είναι η ιδεολογική επιρροή με μέση τιμή 3,37 και ακολουθεί η εμπνευσμένη παρακίνηση με μέση τιμή 3,17, ενώ πιο χαμηλά είναι η Διανοητική ενεργοποίηση και το Εξατομικευμένο ενδιαφέρον που παρουσιάζουν μέση τιμή 2,82 και 2,61 αντίστοιχα. Η υψηλή τιμή της ιδεολογικής επιρροής καταδεικνύει πως ο διευθυντής καταθέτει το όραμα του στον Οργανισμό διαθέτοντας αυτοπεποίθηση και εμπνέοντας εμπιστοσύνη (μέση τιμή 3,37), προβάλλοντας τις προσωπικές του αξίες (μέση τιμή 3,19), εξαιρώντας τη σημασία του κοινού σκοπού (μέση τιμή 3,09), αλλά δεν διαφαίνεται να σκέφτεται επιτακτικά τις δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεων (μέση τιμή 2,87) δεν προτάσσει σθεναρά το συμφέρον της ομάδας σε σχέση με το προσωπικό του συμφέρον (μέση τιμή 2,68), η δικαιοσύνη και η αμεροληψία στην άσκηση της διοίκησης εμφανίζεται πολύ περιορισμένα, (μέση τιμή 2,63), ενώ τα επίπεδα του αισθήματος της υπερηφάνειας που θα μπορούσαν να νιώθουν οι εργαζόμενοι από τη συνεργασία τους με το διευθυντή τους είναι εξαιρετικά χαμηλά (μέση τιμή 2,65).

Αναμφίβολα είναι αισιόδοξο πως ο Διευθυντής των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών σύμφωνα με την παρούσα έρευνα επιδιώκει να μεταλαμπαδεύσει το όραμα του στους υφισταμένους του, να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους και να αποτελέσει ο ίδιος παράδειγμα επαγγελματισμού και αξιοπιστίας μεταδίδοντας τα πιστεύω και τις αξίες του. Εντούτοις θα έπρεπε να επικεντρωθεί περισσότερο στις δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεων του, διασφαλίζοντας δικαιοσύνη και αμεροληψία, προτάσσοντας το συμφέρον της ομάδας και ευρύτερα του Οργανισμού, καλλιεργώντας θετικά συναισθήματα στους υφισταμένους του και συμβάλλοντας στη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα τους.

Η δεύτερη διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας που παρουσιάζει υψηλή τιμή είναι η εμπνευσμένη παρακίνηση (μέση τιμή 3,17). Οι διευθυντές των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών διαφαίνεται ότι προβάλλουν με θέρμη και ενθουσιασμό τους στόχους του Οργανισμού (μέση τιμή 3,27) και σχεδιάζουν το μέλλον με αισιοδοξία

(μέση τιμή 3,19). Επιπλέον σε υψηλά επίπεδα καταγράφεται (μέση τιμή 3,06) η διατύπωση με σαφήνεια του οράματος και των στόχων της υπηρεσίας.

Γίνεται αντιληπτό πως οι Διευθυντές των Παιδικών Σταθμών προωθούν την καινοτομία και ριζικές αλλαγές που συμβάλλουν στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών των Παιδικών Σταθμών, ενώ παράλληλα καλλιεργούν κλίμα αισιοδοξίας μέσα στον Οργανισμό ενθαρρύνοντας την εποικοδομητική συνεργασία με τους εργαζομένους καθώς και το συντονισμό και την καθοδήγηση τους για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού. Στα ίδια συμπεράσματα καταλήγει και η έρευνα της Δούγαλη (2017) ενώ η έρευνα της Γκόλια (2014) εξάρει την έλλειψη οράματος των διευθυντών στα σχολεία λόγω του συγκεντρωτικού γραφειοκρατικού συστήματος που επικρατεί. Επιπλέον στα συμπεράσματα της καταγράφεται πως η προσπάθεια για αλλαγές ή δεν υφίσταται ή στερείται καινοτομίας και πραγματικής διάθεσης για ουσιαστικές αλλαγές.

Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον και η διανοητική ενεργοποίηση, που αποτελούν δύο επιπλέον διαστάσεις της μετασχηματιστική ηγεσίας έχουν μέτρια μέση τιμή 2,61 και 2,82 αντίστοιχα. Στη διάσταση της διανοητικής ενεργοποίησης ο διευθυντής των Παιδικών Σταθμών αξιολογείται από τους εργαζόμενους πως επανεξετάζει την ορθότητα των υποθέσεων αλλά προφανώς θα μπορούσε και περισσότερο (μέση τιμή 2,95), δίνει μέτρια δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών στους εργαζόμενους (μέση τιμή 2,93) και δεν είναι ιδιαιτέρως δεκτικός σε προτάσεις πάνω σε θέματα δουλειάς, (μέση τιμή 2,91),

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία της ενεργοποίησης και ενθάρρυνσης των εργαζομένων για την ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτόμων δράσεων με απώτερο στόχο την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού, ο διευθυντής διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο προς αυτήν την κατεύθυνση. Σύμφωνα με τον Avolio και Bass (2004) οι ηγέτες οφείλουν να συνδράμουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων προκειμένου αποτελεσματικά να συμβάλλουν στην επίλυση των προβλημάτων και να συντάσσονται στην προσπάθεια υλοποίησης των κοινών στόχων. Οι διευθυντές των παιδικών σταθμών θα έπρεπε με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας να επενδύσουν περισσότερο προς τη διανοητική ενεργοποίηση των εργαζομένων, υιοθετώντας μετασχηματιστικές συμπεριφορές που θα συμβάλλουν θετικά στην πορεία

του Οργανισμού αυξάνοντας τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων και βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητά τους.

Ως προς το εξατομικευμένο ενδιαφέρον που αποτελεί την τέταρτη διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι μέσες τιμές που αφορούν το ενδιαφέρον και την παρακίνηση του διευθυντή προς τον εργαζόμενο είναι μέτριες ως χαμηλές. Συγκεκριμένα η συμπεριφορά του απέναντι στους υφισταμένους δεν εστιάζει στην ξεχωριστή προσωπικότητα που έχει ο κάθε εργαζόμενος αλλά τους αντιμετωπίζει σαν μέλη μιας ομάδας αφού η μέση τιμή στη συγκεκριμένη ερώτηση περιορίστηκε στο 2,68 (μέση τιμή), ενώ η παρακίνηση των εργαζομένων καταγράφει την πιο χαμηλή μέση τιμή (2,55).

Σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα γίνεται αντιληπτό πως ο διευθυντής των παιδικών σταθμών θα πρέπει να υιοθετήσει πρακτικές και συμπεριφορές που θα συμβάλλουν στην ανάδειξη αλλά και στην περαιτέρω καλλιέργεια των ικανοτήτων των εργαζομένων, ενώ ενισχύοντας την παρακίνηση τους θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας τους και βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς τους.

Συνολικά η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει μέτρια μέση τιμή 2,99 έναντι της συναλλακτικής ηγεσίας που καταγράφει μέτρια προς υψηλή μέση τιμή (3.19), καθορίζοντας το αντιλαμβανόμενο από τους εργαζόμενους στυλ ηγεσίας των διευθυντών των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών ως συναλλακτικό με οριακή απόκλιση από το μετασχηματιστικό.

**Διαστάσεις Συναλλακτικής ηγεσίας*

Η διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας της ενδεχόμενης αμοιβής παρουσιάζει αρκετά ικανοποιητική μέση τιμή (2,99) με το διευθυντή να αναλαμβάνει την ευθύνη της επίτευξης των στόχων (μέση τιμή 3,25) και προσφέρει μέτρια ανταλλάγματα στην προσπάθεια που καταλαμβάνουν οι εργαζόμενοι (μέση 2,72). Αυτό καταδεικνύει πως ο διευθυντής των παιδικών σταθμών σύμφωνα με την παρούσα έρευνα διατυπώνει τους στόχους του Οργανισμού και καθιστά τον εαυτό του υπεύθυνο για την υλοποίησή τους και για το συντονισμό και την ενεργοποίηση των εργαζομένων προς αυτή την κατεύθυνση. Επιπλέον προσφέρει μεν ανταλλάγματα ανταμείβοντας τις προσπάθειες των εργαζομένων αλλά προφανώς θα μπορούσε να αναγνωρίζει περισσότερο την

προσπάθεια που καταλαμβάνουν οι εργαζόμενοι, εκφράζοντας ικανοποίηση για την ανταπόκριση τους στις προσδοκίες του. Το σύστημα των επιβραβεύσεων μέσω ανταμοιβών χαρακτηρίζει τους συναλλακτικούς ηγέτες (Bass, 2008) αλλά απαιτεί αποσαφήνιση από πλευράς του διευθυντή των απαιτήσεων του για την επίτευξη των σκοπών του Οργανισμού προκειμένου να διασφαλιστεί και από πλευράς εργαζομένων η δέσμευσή τους και η συμμόρφωση τους στη στοχοθεσία του Οργανισμού. Γίνεται αντιληπτό πως η οικονομική κρίση της τελευταίας οκταετίας (2010-2018) δεν επιτρέπει την παροχή οικονομικών ανταμοιβών στους εργαζόμενους αλλά η διασφάλιση μιας άδειας ως επιβράβευση ή ενός ευέλικτου προγράμματος που θα διασφάλιζε την εύρυθμη λειτουργία του Οργανισμού αλλά και θα ικανοποιούσε και τους εργαζόμενους ίσως θα μπορούσε να αποτελέσει μια ανταμοιβή των προσπαθειών τους.

Η διάσταση της ηγεσίας με την υψηλότερη βαθμολόγηση είναι η ενεργή διοίκηση εξαίρεσης με το διευθυντή σύμφωνα με τα αποτελέσματα να εφιστά την προσοχή όταν αποτυγχάνει η επίτευξη στόχων (μέση τιμή 3,49), να εστιάζει την προσοχή του σε λάθη και σε αποκλίσεις από τα καθιερωμένα (μέση τιμή 3,39), να επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών (μέση τιμή 3,19).

Τα αποτελέσματα αυτά στη συγκεκριμένη διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας δεν συμφωνούν με τα αποτελέσματα της Δούγαλη (2017), όπου οι τιμές ήταν αρκετά χαμηλές. Η εστίαση στα λάθη, στις αποτυχίες ή στα παράπονα μπορεί να επιτευχθεί μέσα από μια διαδικασία ανατροφοδότησης εξαίροντας το "θετικό αντίκτυπο της δουλειάς μέσα από την αλληλεπίδραση με τους επωφελούμενους" (Robbin και Judge, 2017, σελ.376) (στην προκειμένη περίπτωση είναι τα παιδιά και οι γονείς τους). Ο διευθυντής των παιδικών σταθμών θα πρέπει να ενισχύσει τις μετασχηματιστικές του πρακτικές, να εστιάσει στις ανησυχίες και στις ανάγκες των υφισταμένων του, να τους παρέχει τη βοήθεια και την καθοδήγηση προκειμένου να αλλάξουν αντιλήψεις και απόψεις, να επαναπροσδιορίσουν τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων, να επινοήσουν νέες λύσεις σε παλιά προβλήματα (Grant, 2012). Μάλιστα σύμφωνα με τον Colbert et all (2012) οι μετασχηματιστικές ηγέτες μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση του επιπέδου αφοσίωσης των υφισταμένων τους αρκεί να ασκήσουν επιρροή στον τρόπο σκέψης και άσκησης των καθηκόντων τους.

**Διαστάσεις αποφευκτικής ηγεσίας*

Πολύ χαμηλή μέση τιμή παρουσιάζουν και οι δύο διαστάσεις της αποφευκτικής ηγεσίας :η διοίκηση κατ'εξάιρεση αγγίζει το 2,48 και η αδιάφορη διοίκηση το 2,26. Αυτό σημαίνει πως οι διευθυντές της παρούσας έρευνας, σύμφωνα με τους ερωτώμενους, δεν είναι αδιάφοροι ούτε ανεύθυνοι και αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί το αντίθετο θα εγκυμονούσε κινδύνους, διότι οι Διευθυντές των παιδικών σταθμών έχουν να διαχειριστούν την οργάνωση και λειτουργία των παιδικών σταθμών που έχουν ως επίκεντρο το παιδί, γεγονός που αναμφίβολα απαιτεί υπευθυνότητα. Προς αυτή την κατεύθυνση προφανώς συμβάλλει και η διαδικασία των αξιολογήσεων και των κρίσεων όπου οι συμμετέχοντες υποψήφιοι για την Διεύθυνση αξιολογούνται με βάση τα τυπικά προσόντα τους και την συνέντευξη, έτσι αναλαμβάνουν θέσεις άτομα που αφενός αποτέλεσε επιλογή τους η διεκδίκηση της θέσης, αφετέρου έχουν τα τυπικά προσόντα για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και στις απαιτήσεις της περίπτωσης. Η επιλογή Διευθυντών σύμφωνα με την αρχαιότητα, πλέον με την αλλαγή της νομοθεσίας (νόμος αξιολόγησης), δεν υφίσταται.

6.9.2. ΘΕΤΙΚΗ Ή ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σχετικά με το 2ο ερευνητικό ερώτημα, διερευνήθηκε η επίδραση του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και είναι χαρακτηριστικό ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση και η συσχέτιση είναι τόσο ικανοποιητική που όσο εφαρμόζεται το συγκεκριμένο στυλ τόσο αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα η αποφευκτική ηγεσία συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση και όσο εφαρμόζεται το συγκεκριμένο στυλ τόσο μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση. Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας δε διαφαίνεται σύμφωνα με την παρούσα έρευνα να έχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα συσχετιζόμενο με την εργασιακή ικανοποίηση, αν και όταν εξετάστηκαν ξεχωριστά οι δύο διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας προέκυψαν ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Οι μετασχηματιστικές ηγετικές ικανότητες του διευθυντή δημιουργούν ένα ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον και αυξάνουν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης, διότι όσο περισσότερο ο διευθυντής διακρίνεται για την ηθική και τη δικαιοσύνη του, όσο περισσότερο προσπαθεί να προσεγγίσει τους

εργαζόμενους και να συμμερίζεται τα προβλήματα τους, όσο περισσότερο εμπνέει σεβασμό, ενθουσιασμό και αισιοδοξία και παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους τόσο περισσότερο επιτυγχάνεται η αύξηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης. Τη θετική ισχυρή συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης επιβεβαιώνουν οι έρευνες των Bogler (2001) και Nguni (2006), που πραγματοποιήθηκαν σε εκπαιδευτικούς του Ισραήλ και της Τανζανίας αντίστοιχα. Σε αντίστοιχα αποτελέσματα κατέληξαν οι Kormaz στην Άγκυρα (2007) και Ejimofor στην Νιγηρία (2007) οι οποίοι στις έρευνες τους επικεντρώθηκαν στην ευεργετική επίδραση των μετασχηματιστικών ικανοτήτων του διευθυντή στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Μάλιστα στην έρευνα του Ejimofor (2007) η μετασχηματιστική ικανότητα του διευθυντή αναδεικνύεται σε παράγοντα επηρεασμού της εργασιακής ικανοποίησης, δηλαδή όσο περισσότερο αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος τη μετασχηματιστική συμπεριφορά του διευθυντή του τόσο περισσότερο αυξάνονται τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Εξετάζοντας τις 4 διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση διαπιστώθηκε ικανοποιητική συσχέτιση μεταξύ της ιδεολογικής επιρροής και της εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα όσο αυξάνεται η ιδεολογική επιρροή τόσο αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση. Η εμπνευσμένη παρακίνηση έχει μικρότερο συντελεστή αλλά επηρεάζει σε ικανοποιητικό βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση και όσο αυξάνεται η εμπνευσμένη παρακίνηση τόσο αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση. Η διανοητική ενεργοποίηση έχει τον υψηλότερο συντελεστή συσχέτισης και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον έχει το μικρότερο συντελεστή αλλά θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση. Γενικά τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των παιδαγωγών στους παιδικούς σταθμούς, σύμφωνα με την έρευνα, σχετίζονται σε υψηλό σχετικά βαθμό με τις 4 διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Σχετικά με τη συναλλακτική ηγεσία, η διάσταση της ενδεχόμενης αμοιβής σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση σε αντίθεση με τη Διοίκηση κατ'Εξαίρεση (ενεργητική) που δεν υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Γίνεται κατανοητό ότι όσο ο διευθυντής προσφέρει ανταλλάγματα ως ανταμοιβή για την καταβαλλόμενη προσπάθεια των εργαζομένων, αναλαμβάνει την ευθύνη επίτευξης στόχων και εκφράζει ικανοποίηση όταν οι στόχοι υλοποιούνται, τόσο αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση. Όταν ο διευθυντής εστιάζει αποκλειστικά στα λάθη και τις αποτυχίες και επικρίνει επιτακτικά κάθε λανθασμένη προσπάθεια, τότε προκαλεί δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους με αντίκτυπο τη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης.

Η διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας "ιδεολογική επιρροή" και η διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας "Ενδεχόμενη Αμοιβή" παρουσιάζουν την υψηλότερη θετική συσχέτιση σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση γεγονός που καταδεικνύει πως αυτά τα δύο στυλ μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά και συνδυαστικά όπως έχει αναφερθεί από τους Robbins και Judge (2017). Στα ίδια

συμπεράσματα κατέληξε η έρευνα των Nguni et all (2006), που εξάρει τη σπουδαιότητα της ανταμοιβής και της ιδεολογικής επιρροής ως παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και συμπερασματικά αναφέρει πως τα δυο αυτά στυλ μπορούν να συνδυαστούν και να συμβάλλουν στην έκβαση μιας αποτελεσματικής ηγεσίας.

Τέλος, σχετικά με τις 2 διαστάσεις της αποφευκτικής ηγεσίας σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση διαπιστώνεται αρνητική συσχέτιση και μάλιστα όσο αυξάνεται η αποφευκτική ηγεσία τόσο μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό συνεπάγεται πως όσο περισσότερο ανεύθυνος είναι ο διευθυντής, όσο περισσότερο αποφεύγει να εμπλακεί στα προβλήματα και να επιδιώξει λύσεις λαμβάνοντας αποφάσεις, τόσο περισσότερο μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση. Η αποφευκτική ηγεσία είναι μια κακής ποιότητας άσκησης ηγεσίας που προκαλεί άγχος στους εργαζόμενους κατά τους Stogstad et all (2007), εξωθεί τους εργαζόμενους σε αποχωρήσεις και υπονομεύει την εργασιακή τους ικανοποίηση, διατηρώντας την σε χαμηλά επίπεδα.

6.9.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΥΧΟΝ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΟΥΝ ΤΟ

ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Σχετικά με το 3ο ερευνητικό ερώτημα και τους παράγοντες που διαφοροποιούν το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας από τους εργαζόμενους εξετάστηκε η επαγγελματική κατάσταση των εργαζομένων (εάν είναι μόνιμοι ή αορίστου ή ορισμένου χρόνου) και πόσο επηρεάζει την κρίση τους ως προς το στυλ ηγεσίας που ασκεί ο διευθυντής. Στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι που είναι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου, δηλαδή οι εργαζόμενοι που έχουν διασφαλίσει την εργασία τους, θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι τους ακολουθούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σε σχέση με τους συμβασιούχους ορισμένου χρόνου, που διακατέχονται από εργασιακή ανασφάλεια. Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας δεν συσχετίζεται με την επαγγελματική κατάσταση των εργαζομένων στην παρούσα έρευνα ενώ αξίζει να αναφερθεί πως στον έλεγχο της συσχέτισης του αποφευκτικού στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική κατάσταση των εργαζομένων διαπιστώθηκε πως οι συμβασιούχοι αορίστου χρόνου αποδίδουν στον προϊστάμενο τους αποφευκτικό στυλ σε σχέση με τους μόνιμους και τους ορισμένου χρόνου. Επομένως η επαγγελματική κατάσταση του εργαζομένου επηρεάζει την κρίση του ως προς το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας του διευθυντή.

Στη συνέχεια εξετάστηκε η τήρηση της δυναμικότητας του Σταθμού σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό των Παιδικών Σταθμών κατά πόσο διαφοροποιεί ή όχι την

κρίση των ερωτώμενων ως προς το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας και διαπιστώθηκε πως οι ερωτώμενοι που θεωρούν ότι ο αριθμός παιδιών στον παιδικό σταθμό που εργάζονται είναι ο ενδεδειγμένος, δηλαδή τηρείται η δυναμικότητα σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό, από αυτούς που κρίνουν ότι δεν είναι, αποδίδουν μεγαλύτερο βαθμό στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στους Διευθυντές τους. Αντίθετα, το αποφευκτικό στυλ αποδίδεται περισσότερο στους Διευθυντές από τους ερωτώμενους που θεωρούν ότι ο αριθμός παιδιών στον παιδικό σταθμό που εργάζονται δεν είναι ο ενδεδειγμένος δηλαδή δεν τηρείται η δυναμικότητα σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό. Τα υπεράριθμα τμήματα δημιουργούν επιπλέον φόρτο εργασίας, δυσχεραίνουν τις εργασιακές συνθήκες και οδηγούν τον εργαζόμενο στη δυσαρέσκεια, γεγονός που απομειώνει το αίσθημα πίστης και αφοσίωσης στον οργανισμό (Solinger et al, 2008). Είναι αναμενόμενο οι εργαζόμενοι να αποδίδουν στο Διευθυντή τους μετασχηματιστικές ικανότητες επειδή διασφαλίζει τις εργασιακές συνθήκες που προβλέπονται από τη νομοθεσία, αλλά το κυριότερο επειδή διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία των Σταθμών και δημιουργεί συνθήκες αύξησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η μη τήρηση της δυναμικότητας και η δημιουργία υπεράριθμων τμημάτων συνεπάγεται πως δεν έχει γίνει από πλευράς του Διευθυντή ο απαιτούμενος προγραμματισμός προσλήψεων, η σωστή διαχείριση και αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, η λήψη των απαιτούμενων αποφάσεων μέσα στα πλαίσια ενός ευρύτερου στρατηγικού σχεδιασμού για την αντιμετώπιση του προβλήματος που προκύπτει όταν δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν όλα τα παιδιά που κάνουν αιτήσεις προκειμένου να φιλοξενηθούν στους παιδικούς σταθμούς. Η λύση δεν πρέπει να προάγεται μέσα από τη δημιουργία "υπεράριθμων τμημάτων" αλλά από την "αποφασιστική και αποτελεσματική υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού" (Σαϊτης, 2012, σελ. 257). Μάλιστα σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη Σιγκαπούρη (Avolio et al, 2004) οι εργαζόμενοι είναι αποδοτικότεροι όταν συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων (το 46% των ερωτώμενων δηλώνουν πως είτε τους υποχρεώνουν είτε τους δίνουν "εντολή" για τη δημιουργία "υπεράριθμων" τμημάτων) και επιπλέον αισθάνονται σημαντικοί στην εργασία τους όταν ο προϊστάμενος τους κάνει να αισθάνονται σημαντικοί και αποδοτικότεροι όταν οι εργασιακές συνθήκες, για τη διαμόρφωση των οποίων παίζει καταλυτικό ρόλο ο προϊστάμενος, συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής δέσμευσης και αφοσίωσης στον οργανισμό.

6.9.4. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ, ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ, ΜΕ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗΝ ΠΡΟΒΛΕΠΟΥΝ

Στο 4ο ερευνητικό ερώτημα εξετάστηκε η συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων τα έτη προϋπηρεσίας, το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων, τη θέση τους στον Οργανισμό, την επαγγελματική τους κατάσταση (μόνιμοι ή συμβασιούχοι), καθώς τη σχέση τους με το Διευθυντή, τη σχέση τους με τους συναδέλφους, τις εργασιακές συνθήκες και τους παράγοντες που την προβλέπουν. Η εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν συσχετίζεται με τα έτη προϋπηρεσίας ούτε με την ηλικία των εργαζομένων, ενώ και το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς όσο περισσότερο μορφωμένος δείχνει να είναι ένας εργαζόμενος τόσο μειώνονται τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Η αλλαγή του νόμου των κρίσεων και των αξιολογήσεων και η ευρύτερη εφαρμογή του μπορεί να επιφέρει αλλαγή του αποτελέσματος αυτού γιατί με το νόμο των αξιολογήσεων μοριοδοτούνται τα τυπικά προσόντα των εργαζομένων περισσότερο από την αρχαιότητα που προσδίδει η προϋπηρεσία. Επιπλέον η θέση στον Οργανισμό δε διαφοροποιεί τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Αντίθετα η επαγγελματική κατάσταση διαφοροποιεί τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, και σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, οι μόνιμοι και αορίστου χρόνου έχουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από τους εργαζόμενους με συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Η σύμβαση ορισμένου χρόνου σηματοδοτεί απόλυση με τη λήξη της, επομένως θεωρείται απόλυτα φυσιολογικό οι εργαζόμενοι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου να μην είναι εργασιακά ικανοποιημένοι. Λόγω της οικονομικής κρίσης και το πάγωμα των προσλήψεων η σύναψη των συμβάσεων ορισμένου χρόνου έχουν αυξηθεί. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις ΗΠΑ από τον Weber (2014) κατέδειξε πως η οικονομική κρίση προκαλεί μείωση στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς επηρεάζει τις εργασιακές συνθήκες και δημιουργεί προϋποθέσεις ύπαρξης και άλλων ευέλικτων μορφών εργασίας.

Γενικά, σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, οι εργαζόμενοι

έχουν μέτρια προς χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση από τον διευθυντή τους (μέση τιμή 2,64) και ενώ ο διευθυντής διακρίνεται να ενθαρρύνει τους συναδέλφους να έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους (μέση τιμή 2,97) , διαφαίνεται να μην είναι αισθητά απών από τους εργαζόμενους (μέση τιμή 2,66) και είναι αρκετά κοντά στα προσωπικά τους προβλήματα (μέση τιμή 2,80), παρουσιάζει κάποια περιορισμένα στοιχεία αυταρχισμού (μέση τιμή 2,37), ενώ δεν καταγράφονται έντονα στοιχεία αλαζονείας στη συμπεριφορά του αφού η μέση τιμή περιορίζεται στο 2,29.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω ευρήματα θα μπορούσαμε να επισήμανουμε πως ο Διευθυντής των παιδικών σταθμών θα έπρεπε να επενδύσει περισσότερο στις σχέσεις του με τους εργαζόμενους. Σε έρευνα που διεξήχθη σε αμερικανούς υπαλλήλους (Akst, 2007) , το 66% απάντησε πως ο πιο ισχυρός παρακινητικός παράγοντας στην εργασία τους ήταν η εκτίμηση του διευθυντή τους. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα ένας ηγέτης θα πρέπει να διακρίνεται για την μέριμνα του προς τον εργαζόμενο , να είναι φιλικός, να είναι κοντά στα προβλήματα του χτίζοντας σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Η εκτίμηση που δείχνει ο διευθυντής προς τον εργαζόμενο, δημιουργεί συναισθήματα ικανοποίησης στο εργαζόμενο αυξάνει τα επίπεδα αφοσίωσης του στη δουλειά και αποτελεί ισχυρή παρακίνηση για την αποδοτικότητα του.

Η εργασιακή ικανοποίηση από τους συναδέλφους καταγράφει μέτρια προς υψηλή μέση τιμή (3,77) γεγονός που καταδεικνύει πως οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους. Οι καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι καταλυτικές για την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Μπουραντάς, 1992) και οι εργαζόμενοι στους Παιδικούς Σταθμούς πρέπει για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας των Σταθμών να λειτουργούν ως ομάδα. Το συλλογικό αίσθημα, η πίστη και η αφοσίωση στον προορισμό της ομάδας, η διασφάλιση μιας εποικοδομητικής επικοινωνίας και φιλικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, αποτελούν τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος, που αποτελεί τη βάση για τη λειτουργία των παιδικών σταθμών με συνοχή και αποτελεσματικότητα.

Στα ίδια αποτελέσματα καταλήγουν οι έρευνες των Grayson & Alvarez (2007) και των Taliadoron & Pashiaridis (2015), οι οποίοι εξάρουν τις αρμονικές σχέσεις

μεταξύ των συναδέλφων ως βασική προϋπόθεση ύπαρξης εργασιακής ικανοποίησης. Εάν δεν υπάρχει υποστήριξη από τους συναδέλφους στο εργασιακό περιβάλλον υπονομεύεται η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία και η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων γεγονός που οδηγεί τους εργαζόμενους σε δυσαρέσκεια και δημιουργεί αιτίες στρες και άγχους (Kyriacou, 2001)

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με το φόρτο εργασίας και τις εργασιακές συνθήκες και σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας το 52% απάντησαν πως στους Σταθμούς όπου εργάζονται έχουν δημιουργηθεί υπεράριθμα τμήματα ενώ το 47% απάντησαν πως εργάζονται σε σταθμούς που τηρείται η δυναμικότητα των παιδιών σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό. Αξιοσημείωτο εύρημα σε αυτά τα αποτελέσματα είναι πως σε όσους σταθμούς δεν τηρείται η δυναμικότητα σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό ο διευθυντής ή δίνει "εντολή" προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι αυξημένες ανάγκες (20%) ή τους υποχρεώνει (26,7%) να δημιουργήσουν υπεράριθμα τμήματα. Η εργασιακή ικανοποίηση διαφαίνεται να έχει θετική συσχέτιση με τον ενδεδειγμένο αριθμό των παιδιών, που σημαίνει πως μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση έχουν οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε Σταθμούς που τηρείται η δυναμικότητα σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό των Σταθμών από αυτούς που εργάζονται σε Σταθμούς με "υπεράριθμα τμήματα" και δεν τηρείται η δυναμικότητα. Το αποτέλεσμα των "υπεράριθμων" τμημάτων σχετίζεται με την έλλειψη προσωπικού, η οποία έχει προκύψει με την οικονομική κρίση και το πάγωμα των προσλήψεων. Το ξεπάγωμα των προκυρήξεων του 2008 επιφέρει διορισμούς στο χώρο των παιδικών σταθμών και ίσως η εικόνα σε μία έρευνα που θα διεξαχθεί αργότερα μπορεί να έχει διαφορετικά αποτελέσματα.

Σχετικά με τους παράγοντες που προβλέπουν την εργασιακή ικανοποίηση η στατιστική ανάλυση κατέδειξε τη μετασχηματιστική ηγεσία, το επίπεδο μόρφωσης και τη τήρηση της δυναμικότητας του Σταθμού (δημιουργία υπεράριθμων τμημάτων ή όχι) σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό των Παιδικών Σταθμών, τα οποία ερμηνεύουν το 38,4 της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης ενώ οι υπόλοιποι παράγοντες δεν παίζουν κανένα ρόλο (ηλικία, έτη προϋπηρεσίας, θέση στον οργανισμό, συναλλακτική ηγεσία και σχέσεις με τους συναδέλφους). Συγκεκριμένα όσο αυξάνεται η μετασχηματιστική ηγεσία αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση, όσο τηρείται η δυναμικότητα των παιδιών στους Παιδικούς Σταθμούς σύμφωνα με τον Πρότυπο

Κανονισμό, αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση και όσο ανεβαίνει το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων τόσο μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση. Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί ένας από τους πιο σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ προκαλεί εντύπωση πως η συναλλακτική ηγεσία δε διαδραματίζει κανένα ρόλο. Το αποτέλεσμα αυτό που σχετίζεται με τη μετασχηματιστική ηγεσία επιβεβαιώνεται και από την έρευνα των Hater & Bass (1988) που κατέληξαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να προβλέψει το ποσοστό διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τη συναλλακτική ηγεσία. Εντούτοις οι περισσότερες έρευνες εξάρουν τη σημαντική επίδραση τόσο της συναλλακτικής όσο και μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση (Blase et all, 1986. Bass 1985, 1999. Avolio, Bass & Yung 1999). Το επιστέγασμα των ερευνών αυτών είναι η σύνδεση των δυο αυτών στυλ ηγεσίας καθώς η συναλλακτική διαφαίνεται να είναι η βάση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και η διαδικασία των ανταμοιβών της συναλλακτικής ηγεσίας , ασκεί επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

6.10.ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι περιορισμοί που προκύπτουν στην παρούσα έρευνα:

Το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό του μελετώμενου πληθυσμού, καθώς ο τρόπος επιλογής είναι ευκαιριακός, γεγονός που αποτελεί τροχοπέδη στην οποιαδήποτε γενίκευση των συμπερασμάτων. Επιπλέον δεν έχουν συμπληρωθεί ερωτηματολόγια από τους Διευθυντές (με το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας υπήρχε αυτή η δυνατότητα) προκειμένου να προβούν σε μια αυτοαξιολόγηση και να συσχετιστούν οι απαντήσεις τους με αυτές των εργαζομένων. Λόγω απόστασης δεν κατέστη δυνατόν να μοιραστούν περισσότερα ερωτηματολόγια στην επαρχία προκειμένου εντοπιστούν τυχόν διαφοροποιήσεις στο αντιλαμβανόμενο από τους παιδαγωγούς στυλ ηγεσίας των Διευθυντών στον Παιδικούς Σταθμούς στην επαρχία και στα αστικά κέντρα, στην επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση, στις τυχόν διαφοροποιήσεις ως προς τις εργασιακές συνθήκες, στις σχέσεις με τους συναδέλφους, στις σχέσεις με το διευθυντή.

Επιπλέον διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι δεν δήλωσαν το Δήμο που εργάζονται, διακατεχόμενοι από το φόβο, προφανώς της στοχοποίησης.

Αξίζει επιπροσθέτως να σημειωθεί πως η συγκεκριμένη έρευνα απευθύνθηκε μόνο στο παιδαγωγικό προσωπικό των δημοτικών παιδικών σταθμών ενώ στους παιδικούς σταθμούς εργάζεται και προσωπικό άλλων ειδικοτήτων το οποίο επηρεάζεται από το στυλ ηγεσίας που του ασκείται.

Τέλος η απουσία αντίστοιχων ερευνών στους συγκεκριμένους οργανισμούς δεν έδωσε τη δυνατότητα για περισσότερη διερεύνηση και εμβάθυνση του θέματος, κυρίως ως προς τις αιτίες που εξωθούν έναν προϊστάμενο-ηγέτη στην υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών και συμπεριφορών.

6.11 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Σε μια μελλοντική έρευνα αντίστοιχου θέματος θα ήταν ωφέλιμο να διερευνηθεί το δείγμα των εργαζομένων σε όλους τους υπηρετούντες εργαζόμενους των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών. Θα συνέβαλλε θετικά στην έρευνα η συμμετοχή των Προϊσταμένων Διεύθυνσης και των Τμηματάρχων με τη συμπλήρωση του Πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου Ηγεσίας που θα παρείχε τη δυνατότητα σύγκρισης της αυτοαξιολόγησης των Διευθυντών και των Τμηματάρχων και της αξιολόγησης των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη πως Διευθυντής και Τμηματάρχης κατέχουν τις υψηλότερες διοικητικές θέσεις ιεραρχικά ενώ παράλληλα συνεργάζονται στενά με τα πολιτικά και διοικητικά όργανα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη των αποφάσεων. Επιπλέον θα ήταν ενδιαφέρον να συνδυαστεί με την ποσοτική έρευνα και η ποιοτική, με συνεντεύξεις για παράδειγμα των Διευθυντών και των Τμηματάρχων, που θα μπορούσαν να διαφωτίσουν τις αιτίες που οδηγούν στην υιοθέτηση ενός προφίλ ηγεσίας και να διερευνηθούν οι δυνατότητες ανάπτυξης και αναβάθμισης τόσο των παρεχόμενων υπηρεσιών των παιδικών σταθμών όσο και της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Τέλος θα ήταν ωφέλιμη η διεξαγωγή μιας έρευνας πανελλαδικής εμβέλειας με τη συνεργασία του Πανελλήνιου Συλλόγου Βρεφονηπιαγωγών, που θα ενθάρρυνε τη συμμετοχή των εργαζομένων στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων ώστε να υπάρξει ένα ικανοποιητικό δείγμα, που θα ήταν ικανό να αναλυθεί και να εξάγει διαπιστώσεις και προβληματισμούς, συμπεράσματα και προτάσεις που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από την κεντρική κυβέρνηση και να συμβάλλουν στη βελτίωση και αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και των εργασιακών συνθηκών των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών.

ΕΠΙΣΤΕΓΑΣΜΑ

Οι Δημοτικοί Παιδικοί και Βρεφονηπιακοί Σταθμοί αναμφίβολα αποτελούν σημαντική κοινωνική παροχή για τις τοπικές κοινωνίες, τους Δήμους, αφού εξυπηρετούν τους εργαζόμενους γονείς διασφαλίζοντας την ασφαλή και δημιουργική απασχόληση των παιδιών τους. Διαθέτουν τη δομή και την οργάνωση των οργανισμών, η αποτελεσματικότητα των οποίων συνδέεται άμεσα με την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης και τη διαμόρφωση ενός προφίλ ηγεσίας που θα προάγει το όραμα, τη δικαιοσύνη, την αξιοκρατία, την καλλιέργεια υγιούς εργασιακού κλίματος και εποικοδομητικής αλληλεπίδρασης προϊσταμένων-υφισταμένων.

Το όραμα, η αποσαφήνιση των στόχων, η ανάληψη ευθυνών και ο συντονισμός των προσπάθειών από την πλευρά του Διευθυντή, για την υλοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων και την αναβάθμιση των παρεχόμενων κοινωνικών υπηρεσιών διαφαίνεται να κυριαρχούν στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς και να αποτελούν τις προϋποθέσεις αύξησης της αποτελεσματικότητας των οργανισμών και της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Εντούτοις η υιοθέτηση μετασχηματιστικών συμπεριφορών που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, που ασχολούνται περισσότερο με τα προβλήματα των εργαζομένων θέτοντας ως πρώτη μέριμνα τον άνθρωπο-εργαζόμενο, με μία διευρυμένη διάθεση αποδοχής των προτάσεων τους, θα ήταν καταλυτική για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των παιδαγωγών στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς.

Το μοντέλο ηγεσίας που επιλέγεται και ασκείται από τους Διευθυντές σύμφωνα με την προσωπικότητα, το αξιακό τους σύστημα, τις στρατηγικές και τις πρακτικές που υιοθετούν, επηρεάζει τις προσδοκίες των εργαζομένων και τα επίπεδα εργασιακής τους ικανοποίησης. Επιπλέον η αποτελεσματικότητα του Διευθυντή υφίσταται με τη διασφάλιση της ισορροπίας ανάμεσα στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων και των σχέσεων που διαμορφώνει με τους εργαζόμενους που μέσω της ιδεολογικής επιρροής, της εμπνευσμένης παρακίνησης, διανοητικής ενεργοποίησης και του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος επιζητά την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας τους. Παράλληλα η έμπρακτη αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων από την πλευρά του διευθυντή συνιστά αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης.

Ο Διευθυντής των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών θα πρέπει να είναι ένας ηγέτης που θα εμπνέει τους υφισταμένους του, προκειμένου να καταβάλλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους αυξάνοντας τα επίπεδα αφοσίωσης και δέσμευσης τους στον οργανισμό, ενώ παράλληλα θα

υποτάσσει το ατομικό του συμφέρον προς όφελος της Υπηρεσίας που ανήκουν οι Δημοτικοί Παιδικοί Σταθμοί. Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία μπορούν να λειτουργήσουν συνδυαστικά επιφέροντας επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα και να ασκήσουν την θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλοντας στην αύξηση του βαθμού της.

Ο ρόλος του Διευθυντή αναμφίβολα είναι πολύπλοκος και πολυδιάστατος και καθορίζεται από τις σχέσεις με τους υφισταμένους, στους οποίους ασκεί επιρροή τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για τη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους. Ο συγγραφέας Δ. Μπουραντάς (2005,σελ.198) γράφει τα λόγια ενός γνωστού Προέδρου μια μεγάλης εταιρείας:

"Μπορείτε να αγοράσετε το χρόνο ενός ανθρώπου. Μπορείτε να αγοράσετε τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σε συγκεκριμένο χώρο και σε συγκεκριμένο χρόνο. Μπορείτε ακόμα να αγοράσετε ένα ελάχιστο αριθμό μυϊκών κινήσεων-εργασιών του συγκεκριμένου ανθρώπου στο συγκεκριμένο χώρο και χρόνο. Αυτά μπορείτε να τα αγοράσετε. Αυτά που δεν μπορείτε να τα αγοράσετε και αυτά που εσείς χρειάζεστε ως προϊστάμενοι, για να επιτυγχάνεται υψηλές επιδόσεις, είναι το κέφι, το μεράκι, ο ενθουσιασμός, η αφοσίωση και το πάθος των ανθρώπων σας. Αυτά δεν αγοράζονται. Η ψυχή και η καρδιά των εργαζομένων δεν αγοράζονταιΑυτά κερδίζονται....."

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Antonakis, J., Avolio B.J. and Sivasubramaniam, N. (2003). *"Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire"*. The Leadership Quarterly, 14, 261-295.

Akst, D. (2007). *The Rewards of recognizing a Job Well Done*. The Wall Street Journal, D9.

Avolio, B.J., Bass, B.M. (1995). *Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi - level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership*. Leadership Quarterly, 6(2), 199-218

Avolio, B.J., Bass, B.M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler set, manual, forms and scoring key. Mind Garden, Inc

Avolio,B.J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. Journal Of Organizational Behavior, 25(8), 332-349

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Freeman, NY.

Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26–40.

Barling, J., Weber, T., Kelloway, K., 1996. *Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment*. *Journal of Applied Psychology* 81, 827–832.

Bass M. B. (1990), “From transactional to transformational leadership: learning to share the vision”. New York. Free Press

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York. Free Press

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Developing transformational leadership: 1992 and beyond*. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.

Bass, B.M. (1985). *Leadership Beyond Expectations*. Free Press, New York.

Bass, B.M. (1999b). *Two decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32

Bass, B.M.(2008). *The Bass Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. Free Press. New York.

Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks. CA: Sage

Bass, B. M., Avolio, B. J. (2004). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alt, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., Avolio, B. J. (2003). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M.M. Chemers (ed), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press

Bass, B.M., Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of leadership. Theory, Research and managerial Applications* (4th Ed.). Free press: New York, Toronto, London, Sydney.

Bass B., Avolio B., Jung D., Berson Y., (2003). “*Predicting unit performance by assessing Transformational and Transactional leadership*”. *Journal of Applied Psychology*, 88(02), 207-218.

Bennis, W.G. (1959). *Leadership theory and administrative behaviour. The problem of authority*. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-260

- Blase, J. P., Dedrick, C., Strathe, M. (1986). Leadership behaviour of school principals in relation to teacher stress, satisfaction, and performance. *Journal of humanistic Education and development*, 24, 159-171
- Bliese, P. D., Halverson, R. R. & Schriesheim, C. A. (2002). *Benchmarking multilevel methods in leadership: The articles, the model, and the data set*. *The leadership Quarterly*, 13, 3-14, [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00101-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00101-1).
- Bogler, R. (2001). *The influence of leadership style on teacher job satisfaction*. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Boonleang & Ngamsanit, S., Bunjetrit, S., Muldet, K., Kroeksakul, P., Sakolnakorn, N. (2010). *"The Leadership Characteristics And Efficiency Of Local Administrative Organizations: A Case Study Of Local Administrative Organizations In The Lower North Region Of Thailand"*. *International Business & Economics Research Journal* – Volume 9, Number 12, S, December.
- Boyle, R., O'Riordan, J. (2013). *Capacity and competency requirement in local government*. Local government research series. Institute of public administration. No 5: 10-15
- Bredenkamp, S., Copple, C. (1984) *Καινοτομίες στην προσχολική εκπαίδευση: Αναπτυξιακά κατάλληλες πρακτικές στα προσχολικά προγράμματα* (επιμ. Ντολιοπούλου, Ε., μτφρ. Μαρκάκη, Ε.). Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα. Αθήνα
- Burns, J. (1978). *Leadership*. HarperCollins, New York.
- Burns, T., Stalker, G. M.,
- Chelladurai, P. (2005). *Managing Organizations. For Sport and Physical Activity. A system Perspective*. 2ed: Holcomb Hathaway. Scotland
- Chum, J. U., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sosik, J. J., & Moon, H. K. (2009). *Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis*. *The leadership Quarterly*, 20, 689-707, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.003>.
- Click, P. M., Karkos, K., & Robertson, C. (2013). *Administration of Programs for Young Children*. Cengage Learning. Stanford, USA
- Colbert, M. R., Barrick, B. H. (2014). *Personality and Leadership Composition In Top Management Teams: Implications for Organizational Effectiveness*. *Personal Psychology*, 67 (2), 351-387
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Εκδόσεις: Μεταίχμιο. Αθήνα

Creswell, J. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Εκδόσεις: Ελλην. Αθήνα

Daft, R. (2005). *Οργανωσιακή θεωρία και σχεδιασμός*. Εκδόσεις:Κλειδάριθμος. Αθήνα

Daft, R. (2015). *The leadership experience* (6th ed.). Cengage Learning.Stamford

Day, D, V., & Halpin, S, M. (2004). *Growing leaders for tomorrow: An introduction*. In D.V. Day ,

S. J. Zaccaro, & S.M.Halpin (Eds), *Leader development for transforming organizations : Growing leaders for tommorow* (pp.3-22). Mahwah,NJ7 Erlbaum.

Day, D, V., Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*(2nd ed). Thousand Oaks,CA:Sage Publications.

De Luque, M. S., Washburn,N. T., Waldam, D. A.,& House, R. J.(2008). Unrequited profit : How stakeholder and economic values relate to subordinate's perceptions of leadership and firm perfomance. *Administrative Science Quarterly*, 53, 626-654

Dejoy.D.M., Wilson, M.G (2003). *Organizational health promotion : Broadening the horizon of workplace health promotion*. *American Journal of Health Promotion*, 17(5)

Džinić, J. (2015)"*Correlation between the administrative leadership style and inclination towards organizational learning in local administrative organizations*"University of Zagreb ,UDK / UDC: 65.012: 658.3:352(497.5), June.

Ejimofofor, F (2007). *Principal Transformational leadership skills and their teachers job satisfaction in Nigeria : Unpublished Doctoral Thesis*, Cleveland State University, Ohio

Epitropaki, O.,& Martin, R. (2004). *Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time*. *Journal of Social Issues*, 4 (3), 293-310

Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change* . CA:Jossey-Bass. San Francisco.

Grant, M. A. (2012). *Leading with meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Perfomance Effects of Transformanional Leadership*. *Academy of Management Journal*,55 (2), 458-476

Grayson, J.K., Alvarez,H.K., (2008). School climate factors relating to teacher burnout:A mediator model. *Teaching and Teacher Education*, 24 (5), 1349-1363

Griffith, J. (2004). *Relation of principal transformational leadership in school staff job satisfaction, staff turnover and school perfomance*. *Journal of Educational Administration.*, 42(3),333-356.

- Gunbayi, I. (2005). *Women and men teachers' approaches to leadership styles*. Social Behavior and Personality. An international journal, 33, 685-698.
- Hallinger, P. (2003). *Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership*. Cambridge Journal of education, 33(3), 329-352
- Hamel, G. (2001). *Innovation Now*. Harvard Business Review, "Breakthrough Leadership", Τόμος 29, No II, 115
- Hater, J.J., Bass, B.M. (1988). Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 75, 695-702
- Hausknecht, N.J., Hiller N.J., Vance R.J. Work-Unit Absenteeism (2008). *Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time*. Academy of Management Journal 51, τεύχος 6 : 1223-45
- Hersay, P., Blanchard, K. (1996). *Management of organizational behaviour, utilizing human resources* (7th ed.). New Jersey: Prentice- Hall International
- Hodgetts, R.M., Altman, S. (1979). *Organizational Behavior*. W.B. Saunders. Philadelphia.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics*. New York. Free Press.
- Hollyforde S., Whiddett S. (2002). *The motivation handbook*. Chartered Institute of Personnel and Development, 77-78. London.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance*.
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration : Theory, Research and Practice*. (8th ed.). Mc GrawHill. New York
- Jansen, J.J., Vera, D. and Crossan, M. (2009). *Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism*. The leadership Quarterly, 20, 5-18. Jungermann
- Journal of Applied Psychology, 78 (6), 891-902.
- Kaarna M., Polluste K., Lepnurm R., Thetlooff M. (2004). *The progress of reforms: job satisfaction in a typical hospital in Estonia*. International Journal of Quality in Health Care, 16 (3), 253-261.
- Kark, R., Shamir, B. (2002). *The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept*. In: Academy of Management Proceedings.

- Kenzevich, S.(1975). *Administration of public education*, (3rd ed.). New York: Harper and Row.
- Knickerbocker,I.(1948).*Leadership and information proccessing : Linking perceptionsand organizational perfomance*. New York, NY:Routledge, Chapman & Hall.
- Koontz, H. & O'Donnel, C. (1984). *Οργάνωση και Διοίκηση*.Εκδόσεις Παπαζήση. ΑΘΗΝΑ.
- Korkmaz, M. (2004). *The relationship between organizational health and robust school vision in elementary schools*. Educational Research Quarterly Journal.
- Korkmaz, M. (2007). *The effects of leadership styles on organizational health*. Educational Research Quarterly, 30(3), 22-53.
- Kotter, J.P. (2001). *What leaders Really Do*. Harvard business Review, 79, 85-98
- Kyriakou, C. (2001). *Teacher stress: Directions for future reseaserch*. Educational Review, 53, 28-25
- Lawrence, P.R. (2009). *What is the contingency theory; Tavistock. London*
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *A review of transformational school leadership research 1996–2005*. Leadership and policy in schools, 4(3), 177-199.
- Likert,R. (1961). *New Patterns of management*. New York: McGrawHill
- Likert,R. (1967). *The human organization*. New York: McGrawHill
- Linn, L.S., Brook, R.H., Clark, V.A., Davies, A.R., Fink, A., Kosecoff, J. (1985). *Physician and patient satisfaction as factors related to the organization of internal medicine group practices*. Med. Care vol. 23, pp. 1171–1178.
- Locke, E. (1983). *"The nature and causes of job satisfaction"*. Handbook of Industrial and Organisational Psychology, Dunnette Med, John Wiley and Sons, New York, pp 1297-1349.
- Locke, E. A. (1969). *What is job satisfaction?. Organizational behavior and human performance*. 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction: M.D. Dunnette (Eds.)*. Handbook of Industrial and Organizational Phycology, Chicago: Rand McNally.
- Lord, R, G. & Hall , R, J. (2005). *Identity, deep structure and the development of leadership skill*.The leadership Quarterly, 16, 4, 591-595.

- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991) *Leadership and information processing: Linking perceptions and organizational performance*. New York, NY: Routledge, Chapman, & Hall.
- Meddlie F. & Larochelle D. (1995). *Transformation leadership and job satisfaction*. Copyright SN Publications Incorporated, [Vol. 26, Iss. 9](#): 64JJ, September.
- Mischel, L.J., Northcraft, G.B. (1997). ‘*I think we can, I think we can...*’. *The role of efficacy beliefs in group and teams effectiveness*. In: *Advances in Group Processes*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 177–197.
- Moorhead, G. & Griffin, W., R. (1995). *Organizational behaviour*. Boston .Houghton Mifflin Company.
- Mullins, L. G. C. (1994). *Management and organizational behaviour*. London: Pitmans Publishing.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. , Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*. *The Leadership Quarterly*, 11, 11-35
- Neilson, G. L., Estupiñán, J., Seth, B. (2015). *Strategy+business*. Ανάκτηση από [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com/article/00318?gko=c7329): <http://www.strategy-business.com/article/00318?gko=c7329>
- Nielsena K., Yarkerb J., Randallc R., Munird F. (2009). *The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey*. *International Journal of Nursing Studies* ,46 , 1236–1244.
- Nipponen, H. (2005). *Leadership and management in child care services: contextual factors and their impact of practice*. Αυστραλία
- Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L.E. (2008). *Employee Motivation: A Powerful New Model*. *Harvard Business Review*, July – August 2008.
- Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E. (2006). *Transformational and transactional leadership effects on teachers job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case*. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177
- Person S.D., Allison J.J, Kiefe C.I., Weaver M.T., Williams O.D., Centor R.M. 2004. *Nurse staffing and mortality for Medicare patients with acute myocardial infarction*. *Med Care*, 42:4–12
- Piccolo, R.F., Coquitt, J.A. (2006). *Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics*. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340

Pinder, C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Scott Foresman & Co.

Reddin, J.W. (1967). *The 3 D Management Style Theory*. Training and Development journal, pages 8-17

Ritch B.L., Lepine J.A., Crawford E.R.(2010). *Job Engagement : Antecedents and Effects on Job performance* . Academy of Management Journal 53, τεύχος 3:617-35

Robbins, S., Decenzo, D. and Coulter, M. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές*. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.

Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Εκδόσεις: Gutenberg. Αθήνα

Rose M. (2001). *Disparate measures in the workplace: Quantifying overall job satisfaction*. Paper presented at the 2001 BHPS Research Conference, Chelchester, available at: <http://www.iser.essex.ac.uk/bhps/2001/docs/pdf/papers/rose.pdf>.

Ross,S.W, Romer,N, & ,Horner,R.H.(2011).*Teacher well-being and the imlementation of schoolwide positive behaviour interventationsand supports*.Journal of positive Behaviour Interventions,20(10).

Rowold, J. (2006). *Transformational and transactional leadership in martial arts*. Journal of Applied Sport Psychology, 18(4), 312–325

Sackman, S. (1992). *Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge*. Administrative Science Quarterly,37(1) , 140-161. Ανάκτηση από Administrative Science Quarterly, 37(1), 140-161: <http://www.jstor.org/stable/2393536> doi

Sergiovanni, T. (2001). *Leadership-What's in it for schools*. London: Routledge and falmer

Sergiovanni, T.(1995). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston, MA: Illyn and Bacon

Shalom, D. (2015). *"Local Leadership and Decision-Making: Strengths and Weaknesses of Local Government Leaders (Israeli cities)"* , July.

Silins, H. C. (1994). *The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes. School effectiveness and school improvement*. 5(3), 272-298.

Siu, O,L., & Spector, P, E.(2007).*Employees'well-being in Greater China: The direct and the moderating effects of general self-efficacy*. Applied Psychology:An international review,56(2),288-301

- Skandura, A.T., Graen ,B.G., Novak, A.M. (1986). *When managers decide not to decide: An investigation of leader member exchange and Decision influence*. Journal of Applied Psychology. Vol 71, No 4, 579-584
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). *The destructiveness of laissez-faire leadership behavior*. Journal of Occupational Health Psychology, 12(1), 80–92
- Solinger, N.O., Van Olffen.W, Roe, A.R.. (2008). *Beyond the Three-ComponentModel of Organizational Commitment*. Journal of Applied Psychology., 93(1), 70-83
- Smith, P., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1975). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement"*. Rand McNally. Chicago.
- Sofarelli, D., Brown,D., 1998. *The need for nursing leadership in uncertain times*. Journal of Nursing Management 6, 201–207.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. Sage Publications.London.
- Stamm, H. B. (2009). *Professional Quality of Life: Elements Theory and Measurement*. Available at: <http://www.proqol.com> .
- The augmenting effect of charismatic leadership*. Group and Organization Studies, 15 (4), 381-394.
- Trichopoulos, D., Petridou, E. (1988). *Promoting health among school age children*. Scand J Soc Med. 16: 251 – 255.
- Van Saane N., Sluiter J.K., Verbeek J., Frings-Dresen M. (2003). *Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction- a systematic review*. Occupational Medicine, 53, 191-200.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, New York, USA.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*.CA: Jossey-Bass. Sa.CA: Jossey-Bass. San Francisco
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). *Adding to contingent-reward behavior:*
- Waldman, D. A., Berson, Y., & Keller, R. T. (2009). *Leadership and organizational learning*. The Leadership Quarterly, 20 (1), 1-3.
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological wellbeing*. Journal of occupation psychology, 52, 129-148.

- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological wellbeing*. Journal of occupation psychology, 52, 129-148.
- Weber, L. (2014). U.S. Workers Can't Get No (Job) Satisfaction. The Wall Street Journal: At Work (blog). <http://blog.wsj.com/at-work/2014/06/18/u-s-workerscn-get-no-job-satisfaction/>
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., Lofquist, L.I. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis: Industrial Relations Center. University of Minnesota. Work Adjustment Project.
- Wollman, H. (2008). "Reforming Local Leadership and Local Democracy: The Cases of England, Sweden, Germany and France in Comparative Perspective", Local Government Studies Vol. 34, No. 2, 279–298, April.
- Wollmann, H. (2008). *Reforming Local Leadership and Local Democracy: The Cases of England, Sweden, Germany and France in Comparative Perspective*. Local Government Studies. Online Publication:: <http://dx.doi.org/10.1080/03003930701852344>
- Yamarrino, F. J., & Bass, B. M. (1990) *Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings*. In K.E. Clark, & M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 151–170). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J., (2001). The nature of organizational leadership: An introduction. In S. J. Zaccaro, & R.J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership :Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp.3-41). San Francisco, CA Jossey-Bass
- Zellars, K.L., Hochwarter, W.A., Perrewe, P.L., Miles, A.K., Kiewitz, C. (2001). *Beyond self-efficacy: interactive effects of role conflict and perceived collective efficacy*. Journal Of Managerial Issues 13, 483–499.
- Zhang S. (2014). *Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China*. Journal of Business

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βασιλειάδου, Δ., Διεωνίτου, Ε. (2014). *Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση*. Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων. Τεύχος 3, 229-244. Ανακτήθηκε από <http://www.erkyna.gr>

Διάδου, Ε. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία και σχολική κουλτούρα. Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη Β' Διεύθυνση Π.Ε. Αθήνας*. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Αθήνα

Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Εκδόσεις : Αθήνα

Ζαχαρενάκης, Κ. (1996β). *Προσχολική αγωγή στην ευρωπαϊκή ένωση*. Ιδιωτική έκδοση. Ηράκλειο

Ζέρβα, Μ., Σιδηροπούλου, Τ., Ζέρβας, Κ., Σαλωνίδης, Β. (2008). *Η προέκταση του ρόλου του Βρεφονηπιακού Σταθμού ως θεσμού του Κράτους Πρόνοιας: Το παράδειγμα της αγωγής υγείας*. 5ο Επιστημονικό Συνέδριο Ιστορίας της Εκπαίδευσης . Πάτρα

Καλλιγά, Ε. (1990). *Η Πρόνοια για το παιδί στην Ελλάδα του 19ου αιώνα*. Εκδόσεις: Δωδώνη. Αθήνα

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις οργανισμούς και υπηρεσίες*. Γ' έκδοση : International Publishing. Αθήνα

Καντάς, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 30, ζ' έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Κουράκος, Μ. Καυκιά, Θ., Ρεκλείτη, Μ. Ζυγά, Σ. Κοτρώτσιου, Ε. Γκούβα, Μ. (2012). *Μελέτη ικανοποίησης από την εργασία των φροντιστών υγείας – νοσηλευτών παθολογικών κλινικών του Εθνικού Συστήματος Υγείας*. Αρχεία ελληνικής ιατρικής. 29 (1), 61-69.

Κουτούζης Μ. (1999). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*. Τόμος Α'. ΕΑΠ, 172-183. Πάτρα.

Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Ανίκουλα. Θεσσαλονίκη

Κωστούλας, Γ.Ι. (1996) *Μάνατζμεντ Α-Ω*. Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική. Αθήνα.

Μαγουλιανίτης, Γ. (2011). *Μορφές Ηγεσίας και Όραμα στην ελληνική Αστυνομία*. Διαδακτορική Διατριβή. ΕΑΠ. Πάτρα

Μάρκοβιτς Γ. (2002). *Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα: παρακίνηση – εξουσία*. University Studio Press, 20-137. Θεσσαλονίκη.

Μαρνέρας Χ., Θεοδωρακοπούλου Γ., Αλμπάνη Ε. Γκούβα Μ., Δημοπούλου Ειρ., Κοτρώτσιου Ε. (2010). *Ικανοποίηση από την Εργασία και Επίπεδα Άγχους σε Νοσηλευτές που εργάζονται σε Νεφρολογικά Κέντρα* Νοσηλευτική , 49(1): 3–90

Μετοχιανάκης, Η. (2000). *Εισαγωγή στην Παιδαγωγική*. Αυτοέκδοση. Ηράκλειο

Μουρίκη, Μ. (2016). *Leadership in education*. Scientific Journal Articles. Vīrapharm. Αθήνα

- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ. Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Team ΕΠΕ. ΑΘΗΝΑ.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*. Εκδόσεις Γ. Μπένου. ΑΘΗΝΑ.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική ΑΕ: ΑΘΗΝΑ.
- Μπουραντάς, Δ. (2017). *Μικρές Εισαγωγές. Ηγεσία*. Εκδόσεις Παπαδόπουλος. ΑΘΗΝΑ
- Παγκάκη, Γ. (1998). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις: Αντ. Ν. Σακκούλα. ΑΘΗΝΑ
- Πασσιαρδής, Π. (2004). *Από την περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή*. Εκδόσεις Μεταίχμιο. ΑΘΗΝΑ.
- Πασσιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων: Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα*. Εκδόσεις ΙΩΝ. Αθήνα
- Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Μάνατζμεντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Εκδόσεις: Σοφία. Θεσσαλονίκη
- Πετρόγιαννης, Κ., Melhuish, E.C. *Προσχολική ηλικία: Φροντίδα – Αγωγή – Ανάπτυξη. Ευρήματα από τη διεθνή έρευνα*. Εκδόσεις: Καστανιώτης. Αθήνα
- Σαϊτή, Α. και Σαϊτή, Χ. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αυτοέκδοση. ΑΘΗΝΑ.
- Σαϊτή, Α. και Σαϊτής, Χ. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. ΑΘΗΝΑ.
- Σαϊτής, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας. Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές*. Αυτοέκδοση. Αθήνα
- Φαναριώτης, Π. (1999). *Εισαγωγή στο σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Δημόσια Διοίκηση*. Εκδόσεις: Σταμούλη Α.Ε. Αθήνα
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Ν.3852/7-6-2010. *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*. ΦΕΚ/Α'/87 .Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Αθήνα

N.4249/5-12-2017. Πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας Δημοτικών Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών.ΦΕΚ/Β'/4249.Εφημερίδα της Κυβέρνησης.Αθήνα

Ε.Ε.ΤΑ.Α. (2011). Για το Πρόγραμμα «ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ»: *Οδηγοί συγχωνεύσεων των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και των Επιχειρήσεων των Δήμων*. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ. Ανάκτηση από http://web3.eetaa.gr:8080/kallikratis/support/Odhgoi/odhgos_npdd.pdf

N.2298/13-6-1994.Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης-Τροποποίηση διατάξεων για την Πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και άλλες διατάξεις.ΦΕΚ/Α/90.Εφημερίδα της Κυβέρνησης.Αθήνα

N.3584/13-6-2007. Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.ΦΕΚ/Α/143. Εφημερίδα της Κυβέρνησης.Αθήνα

N. 4024/27-10-11. : Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015. ΦΕΚ/ Α/226. Εφημερίδα της Κυβέρνησης.Αθήνα

N.4172/23-7-2013.Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ/ Α' /167. Εφημερίδα της Κυβέρνησης.Αθήνα

N.4178/8-8-2013. Αντιμετώπιση της Αυθαίρετης Δόμησης - Περιβαλλοντικό Ισοζύγιο και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ/Α'/174. Εφημερίδα της Κυβέρνησης.Αθήνα

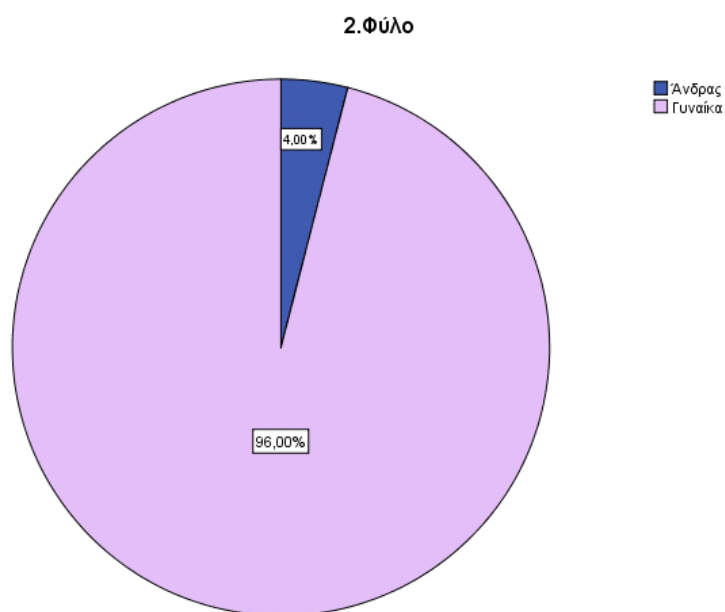
N. 4223/31-12-2013. Ενιαίος Φόρος Ιδιοκτησίας Ακινήτων και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ /Α'/ 287. Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Αθήνα

N.4475/19-5-2017. Συνταξιοδοτικές Διατάξεις του Δημοσίου και τροποποίηση διατάξεων του ν. 4387/2016, μέτρα εφαρμογής των δημοσιονομικών στόχων και μεταρρυθμίσεων, μέτρα κοινωνικής στήριξης και εργασιακές ρυθμίσεις, Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2018-2021 και λοιπές διατάξεις

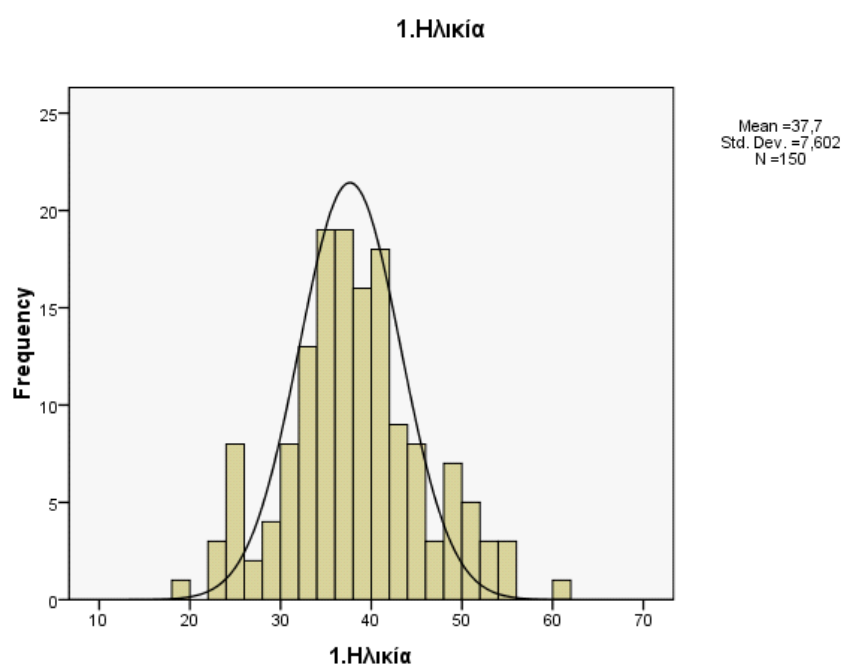
N.2539/4-12-97. Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης. ΦΕΚ/Α'/244. Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Αθήνα

N.4555/19-7-2018. Μεταρρυθμίσεις του θεσμικού Πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Εμβάνθυνση της Δημοκρατίας, Ενίσχυση της Συμμετοχής, Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής Λειτουργίας των ΟΤΑ. Πρόγραμμα "Κλεισθένης".ΦΕΚ/ Α'/133. Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Αθήνα

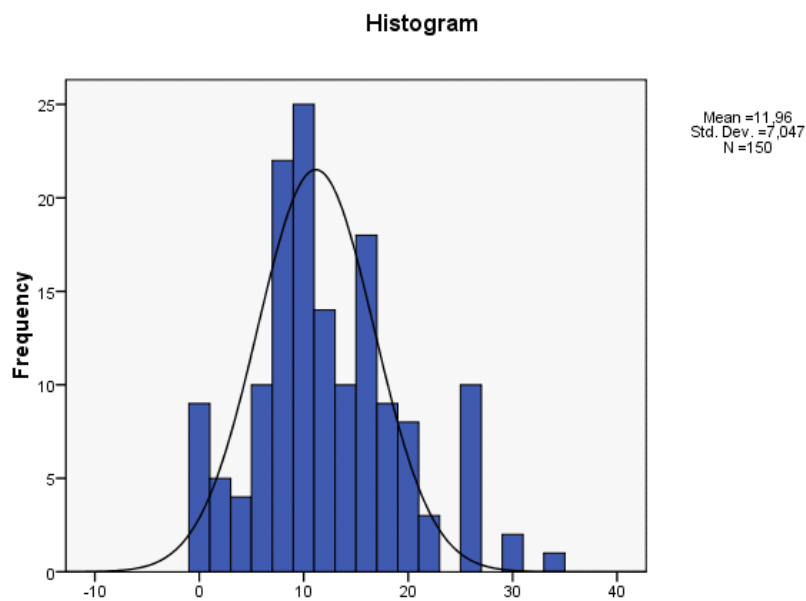
Παράρτημα



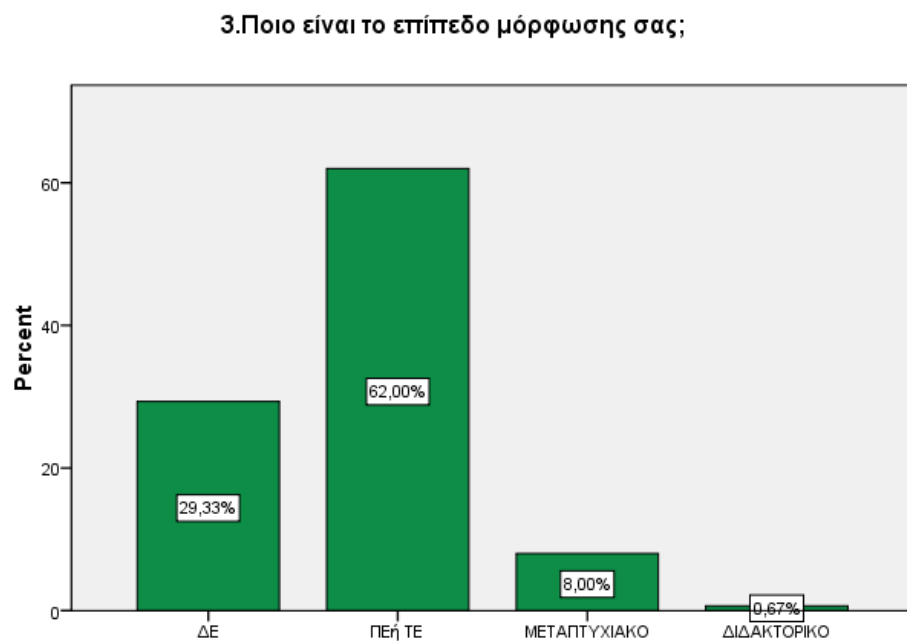
Γράφημα 2



Γράφημα 3

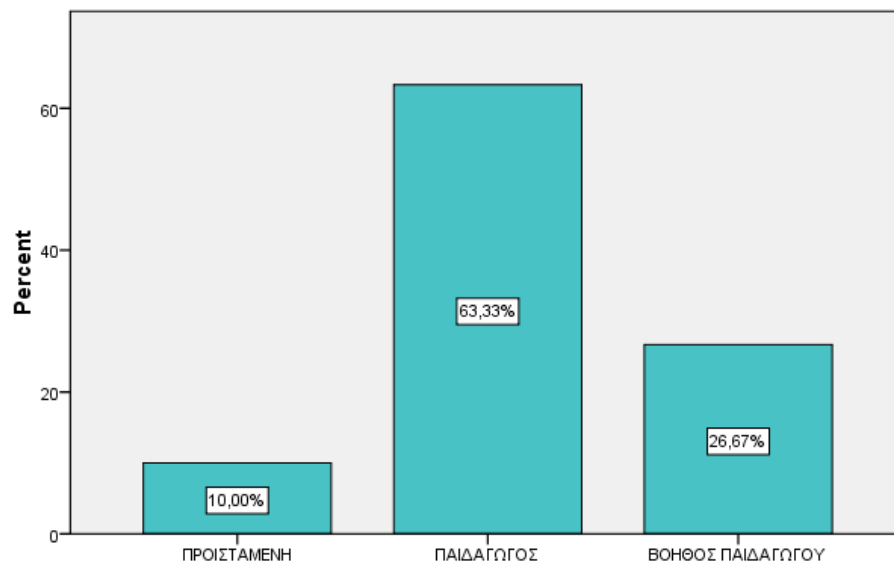


Γράφημα 4



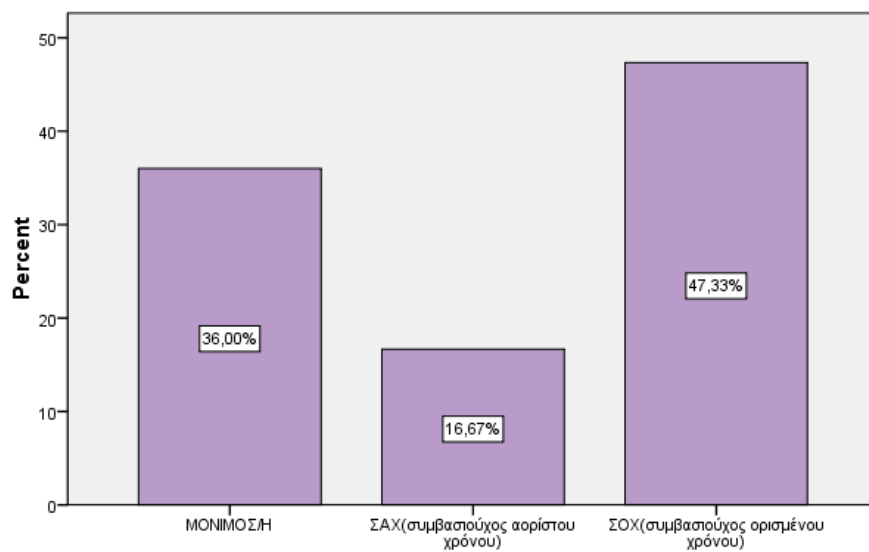
Γράφημα 5

5. Ποια η θέση σας στον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπου εργάζεστε;



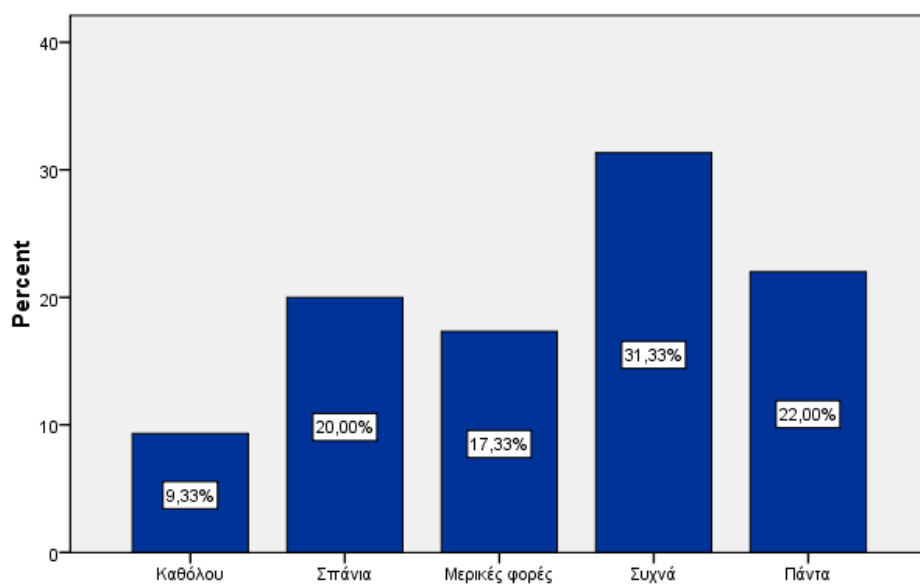
Γράφημα 6

6.Είστε:



Γράφημα 7

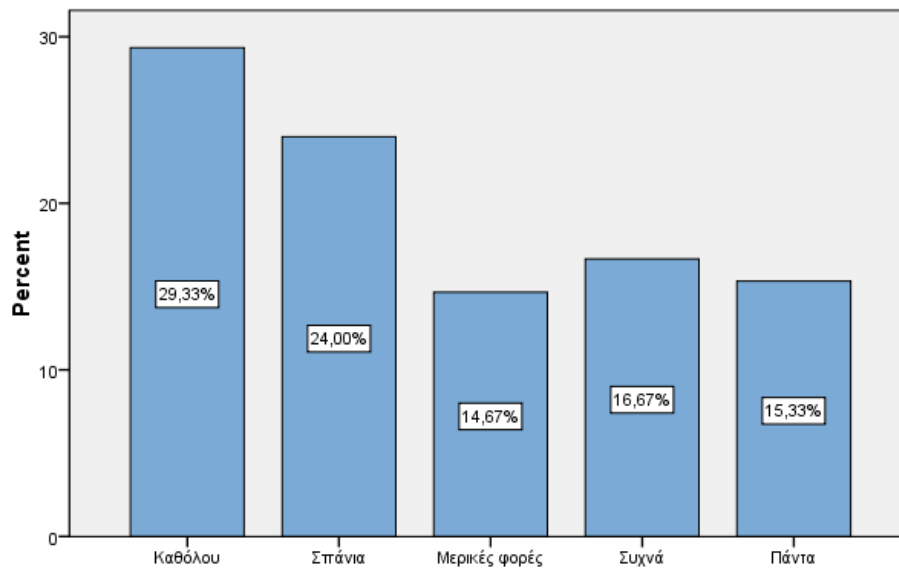
33. Επιδεικνύει στοιχεία δύναμης και αυτοπεποίθησης



Γράφημα 8

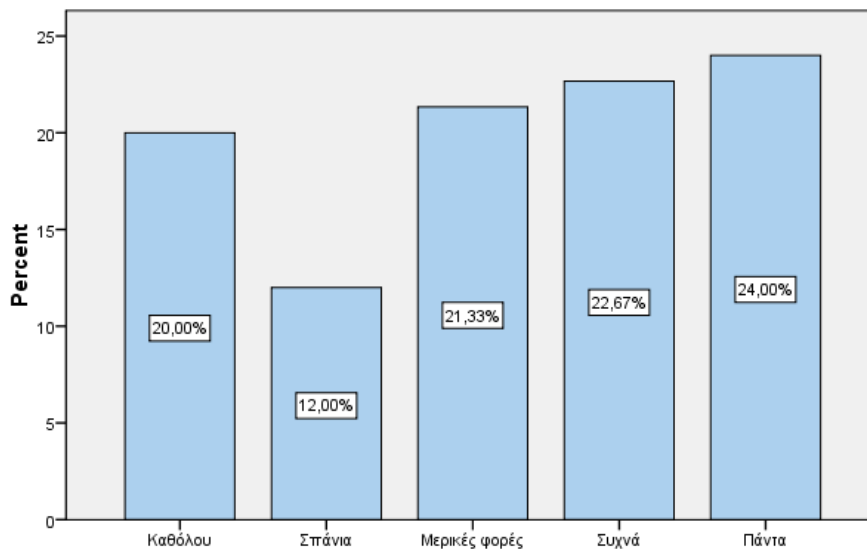
Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών και η επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών της Δερτούζου Αικατερίνης

23. Με κάνει να έχω περηφάνια που συνεργάζομαι μαζί του/της



Γράφημα 9

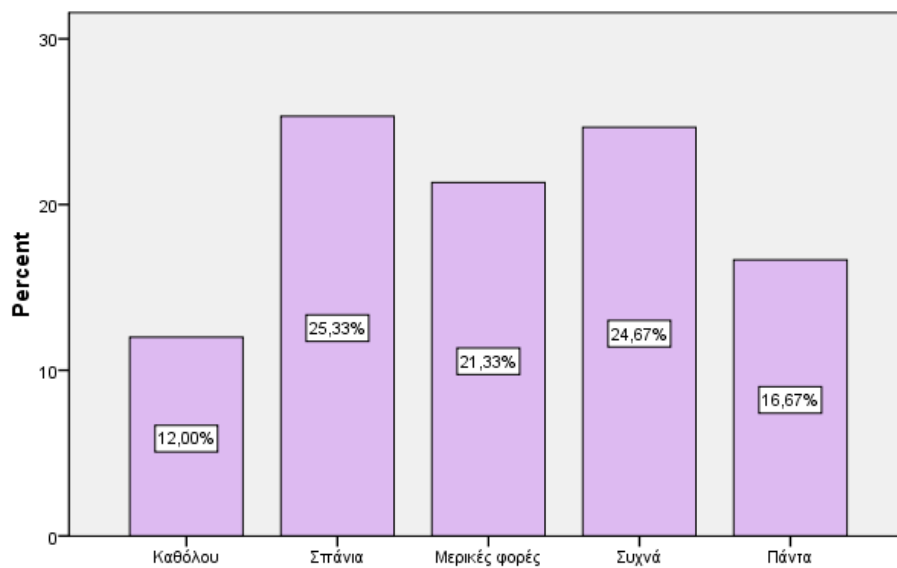
20. Αναφέρεται περισσότερο στις δικές του/της προσωπικές αξίες



Γράφημα 10

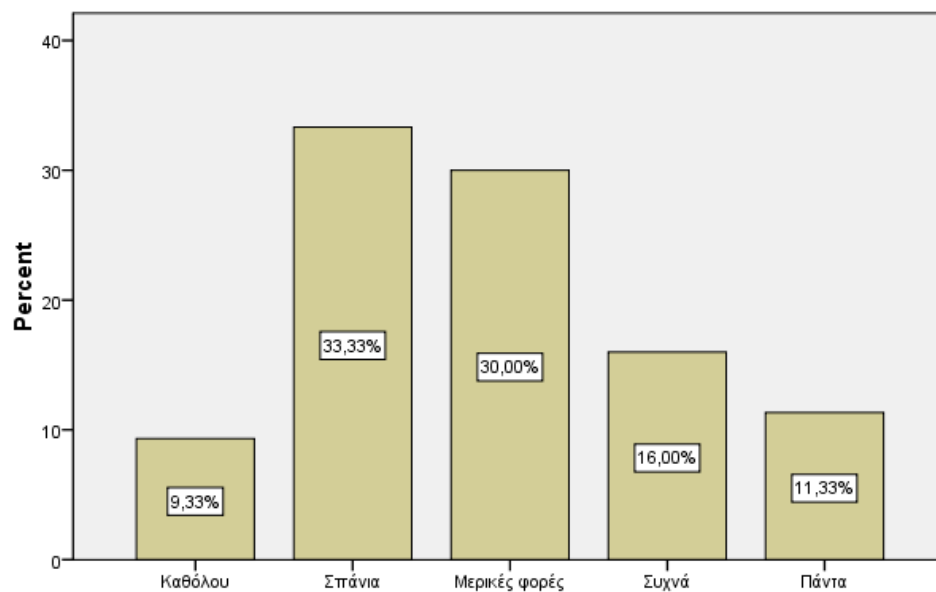
Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών και η επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών της Δερτούζου Αικατερίνης

27. Τονίζει τη σημασία του ισχυρού αισθήματος του κοινού σκοπού

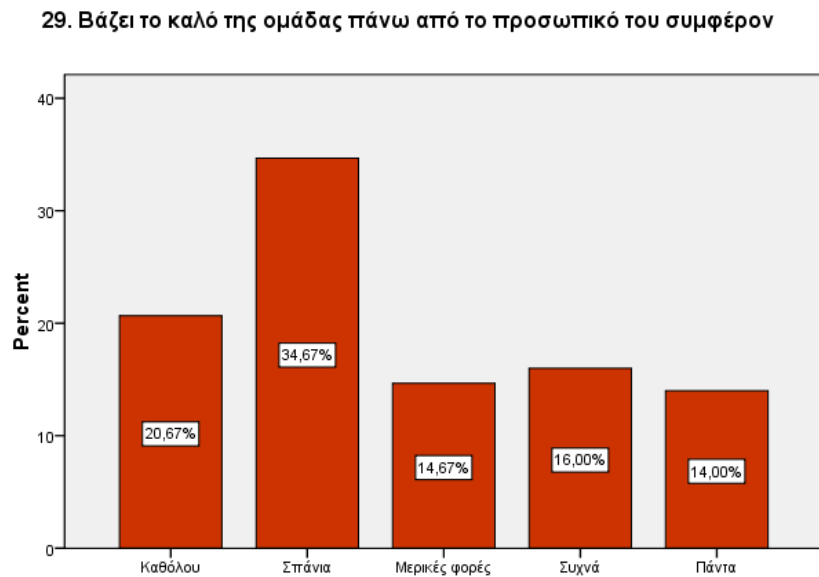


Γράφημα 11

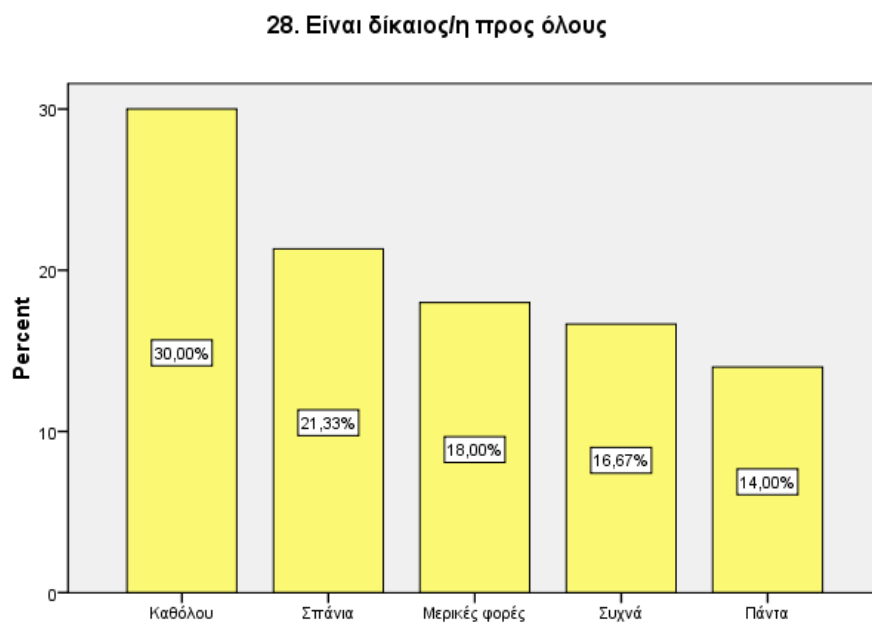
32. Σκέφτεται τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των διαφόρων αποφάσεων στην υπηρεσία



Γράφημα 12

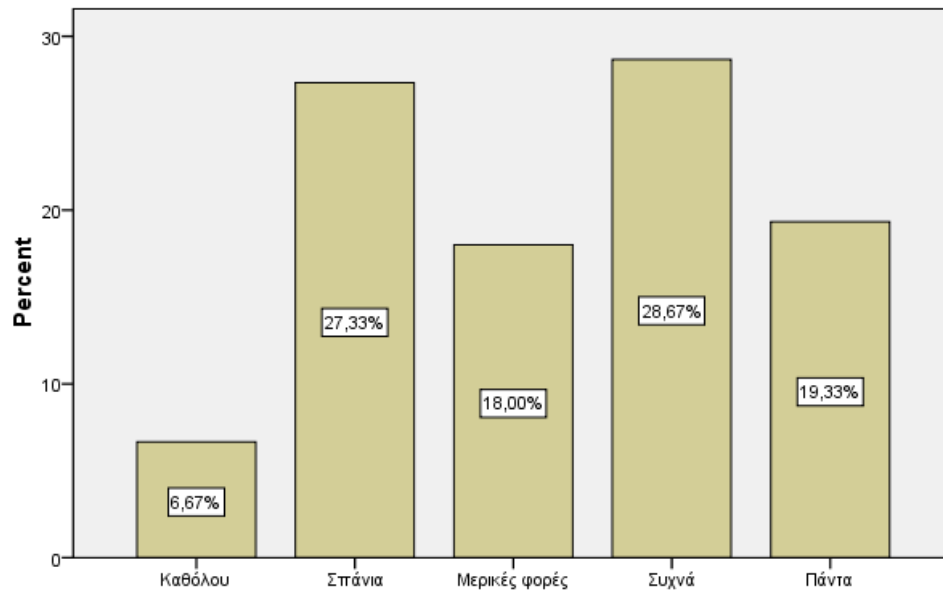


Γράφημα 13



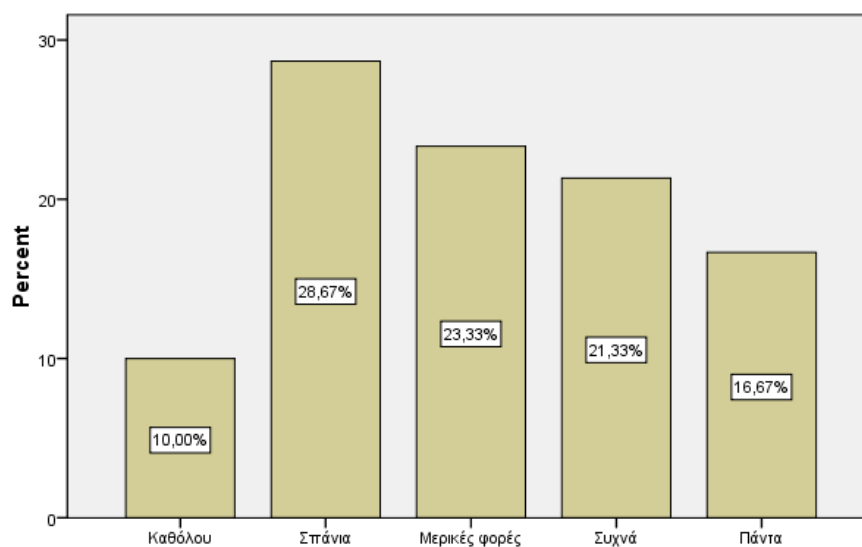
Γράφημα 14

26. Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν

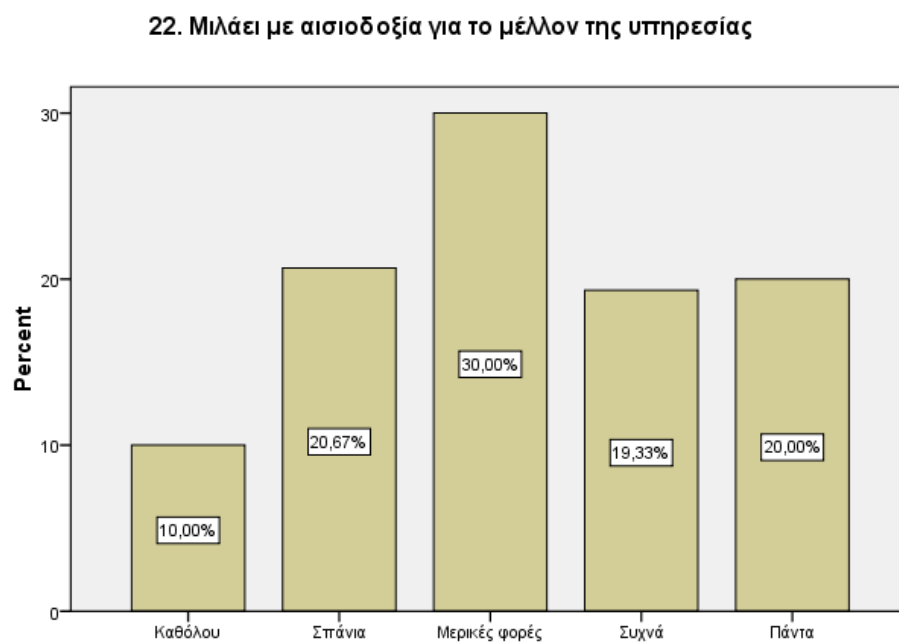


Γράφημα 15

34. Διατυπώνει με σαφήνεια το όραμα για το μέλλον και τους στόχους της υπηρεσίας

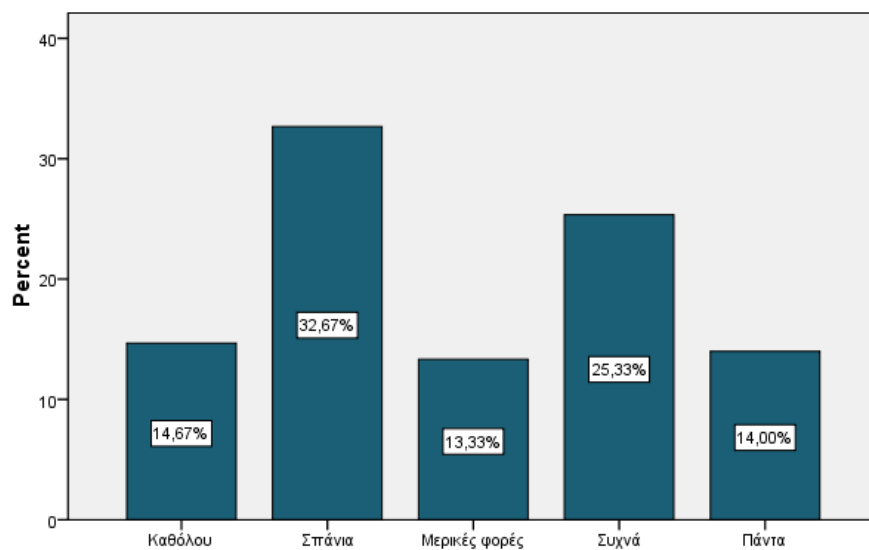


Γράφημα 16



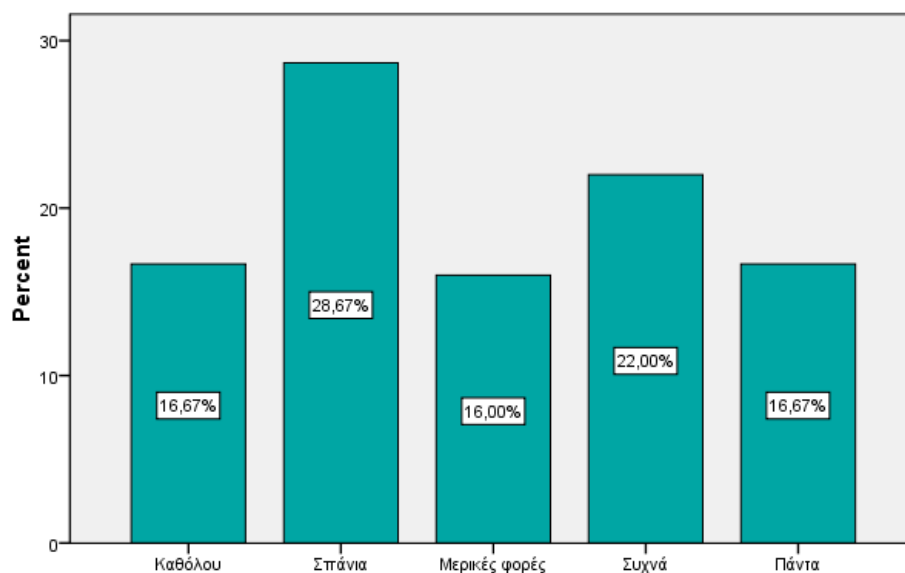
Γράφημα 17

10. Είναι δεκτικός/ή στις προτάσεις και τις απόψεις σας πάνω σε θέματα δουλειάς



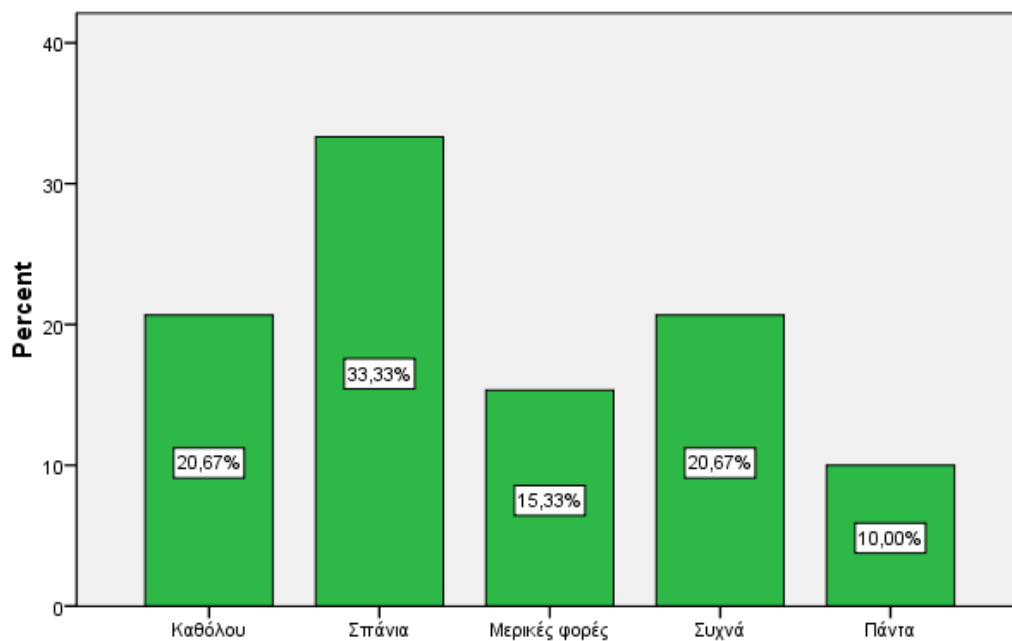
Γράφημα 18

11. Σας δίνει την ευκαιρία και τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών;



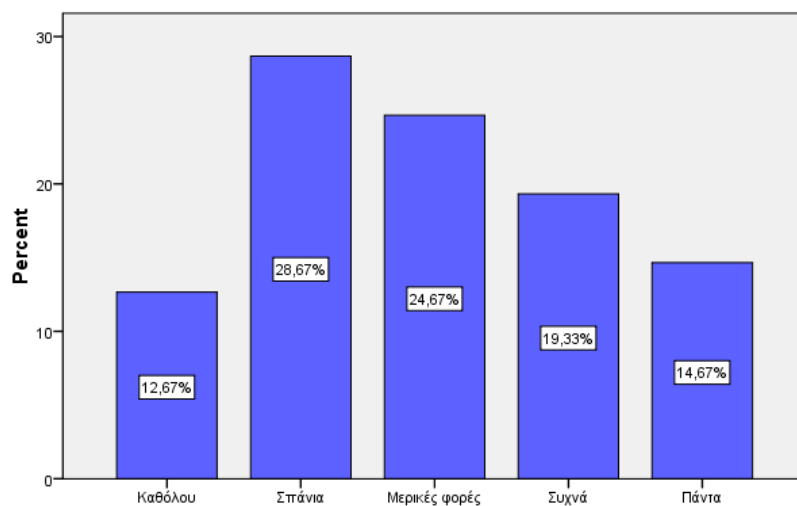
Γράφημα 19

13. Ενθαρρύνει την συμβολή σας για την επίλυση των προβλημάτων της υπηρεσίας σας και την συμμετοχή σας στην λήψη των αποφάσεων;



Γράφημα 20

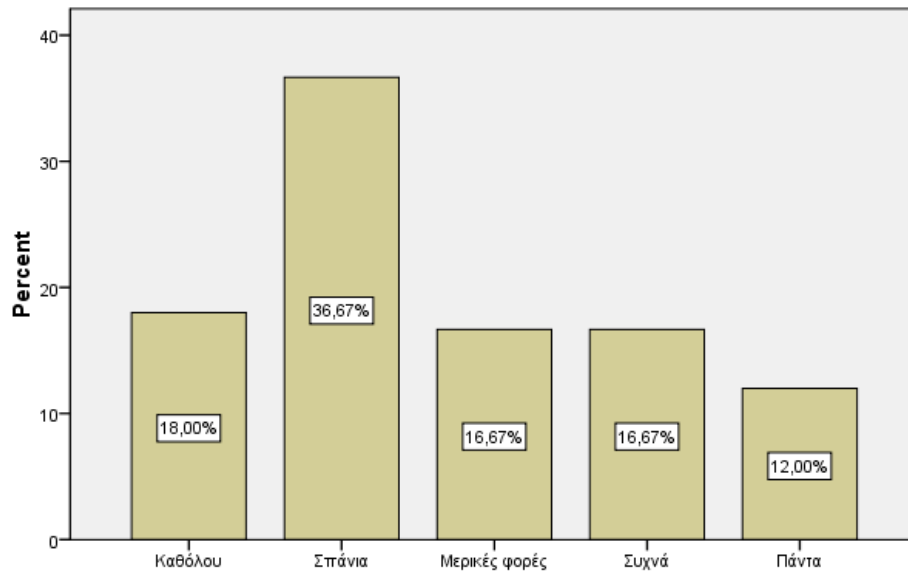
16. Επανεξετάζει σημαντικές υποθέσεις ή συμπεράσματα για να ελέγξει την ορθότητα τους



Γράφημα 21

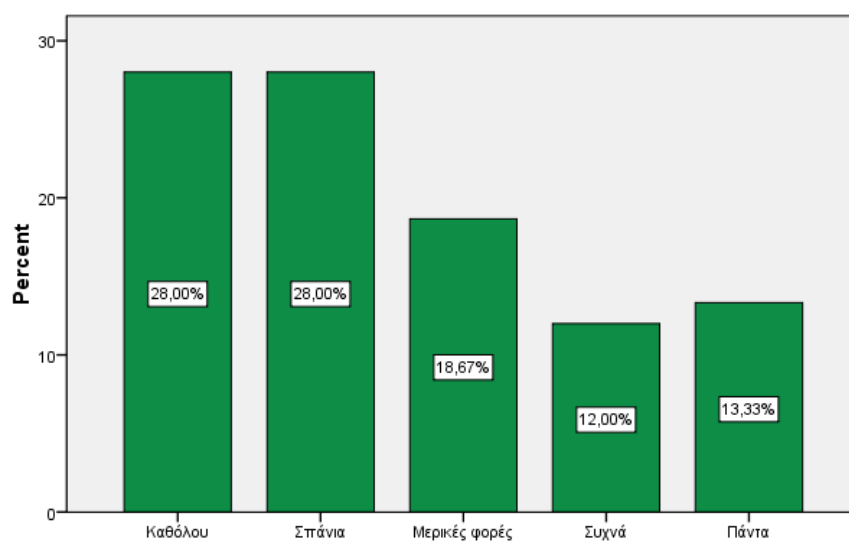
Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των δημοτικών παιδικών σταθμών και η επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση των παιδαγωγών της Δερτούζου Αικατερίνης

30. Συμπεριφέρεται στους υφισταμένους σαν να είναι ξεχωριστά άτομα, παρά απλά μέλη μιας ομάδας

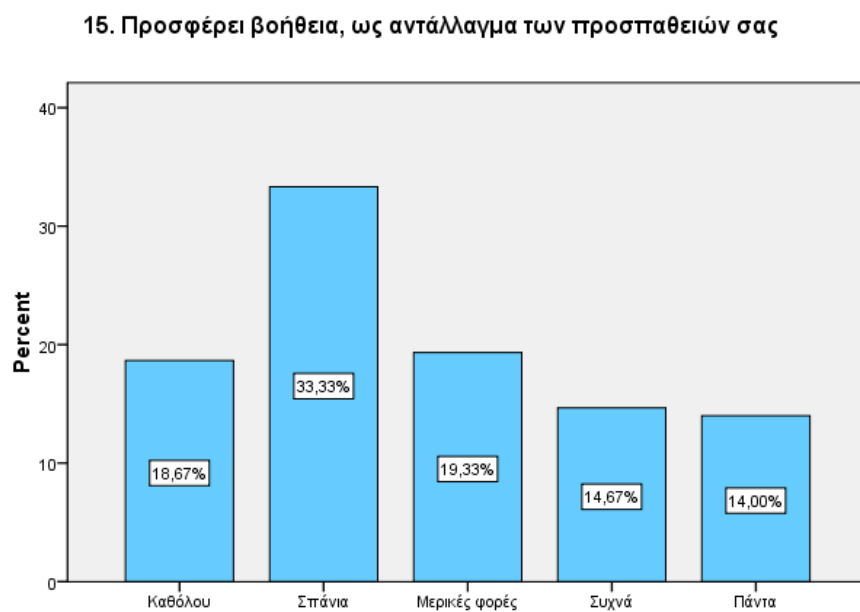


Γράφημα 22

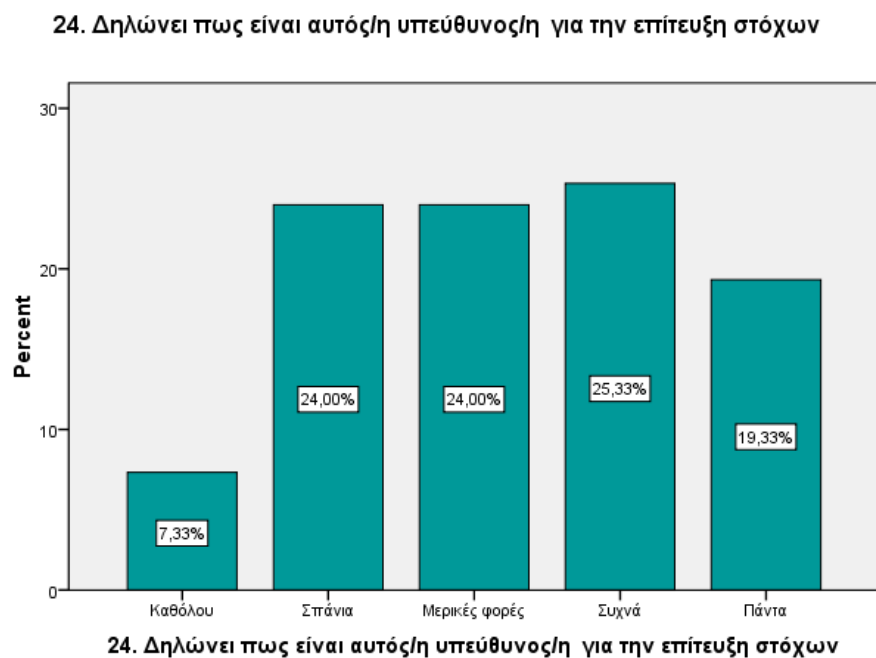
38. Με παρακινεί να κάνω περισσότερα απ' όσα θα περίμενα κι εγώ



Γράφημα 23



Γράφημα 24

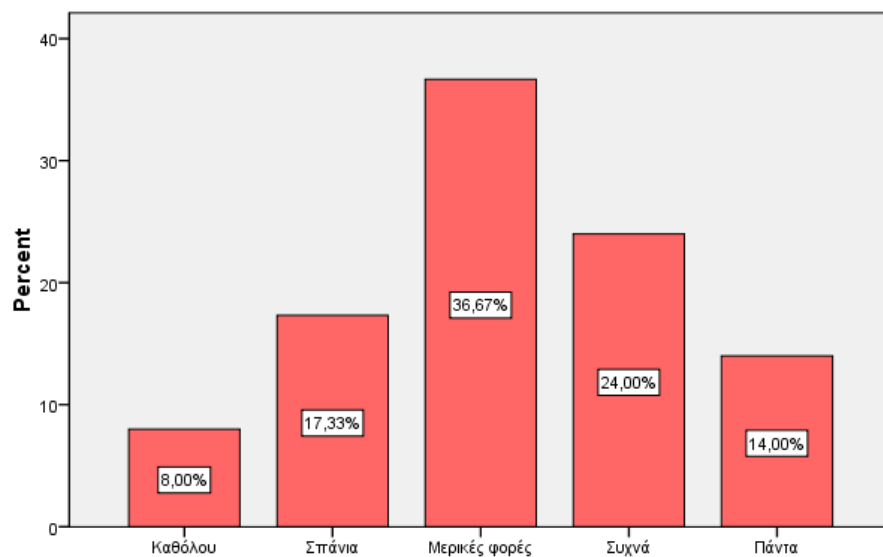


Γράφημα 25



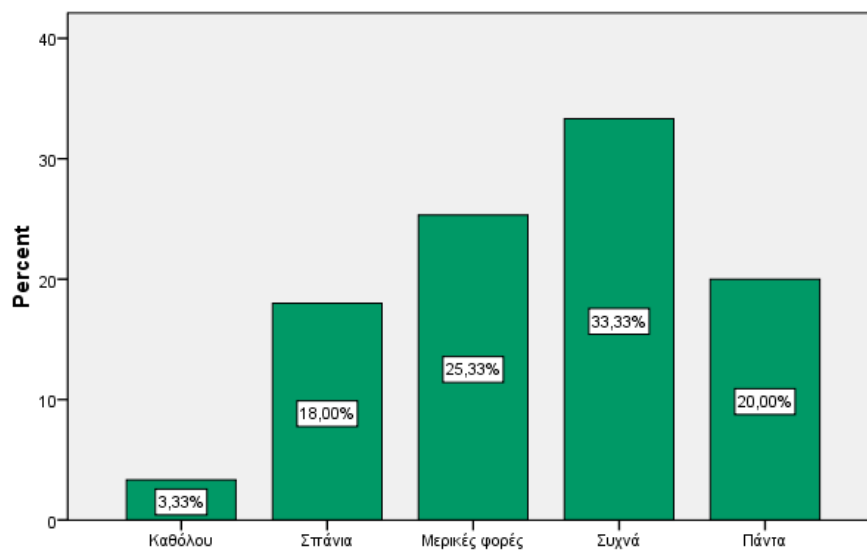
Γράφημα 26

31. Επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, αποτυχιών και παραπόνων



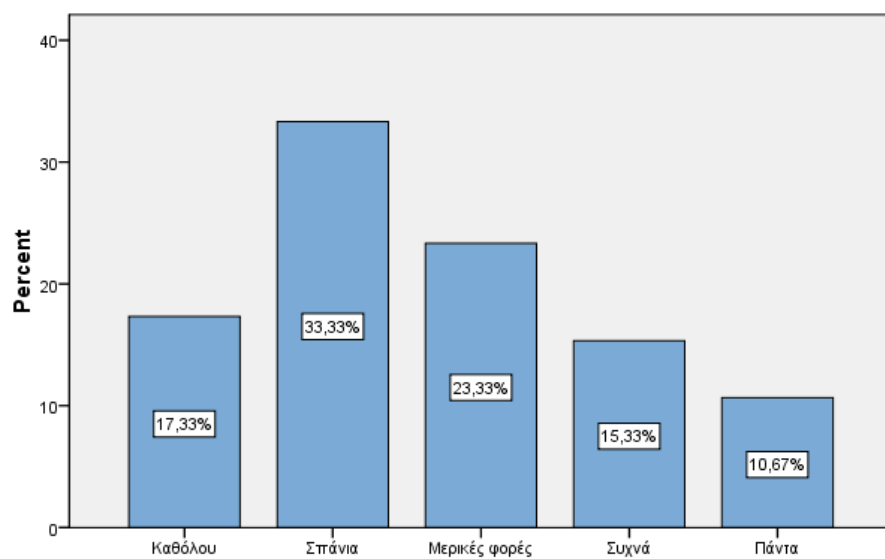
Γράφημα 27

35. Μου εφιστά την προσοχή στις αποτυχίες επίτευξης των στόχων



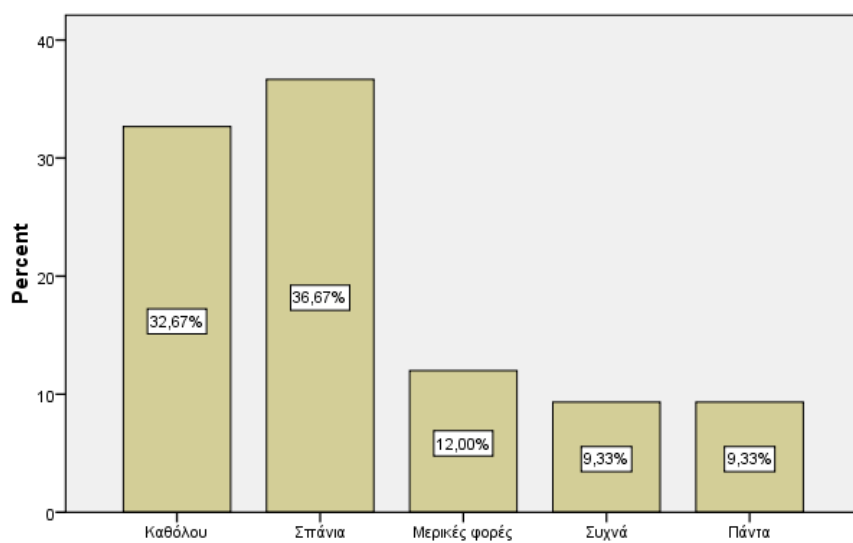
Γράφημα 28

17. Δεν παρεμβαίνει μέχρι να γίνουν σοβαρά τα προβλήματα

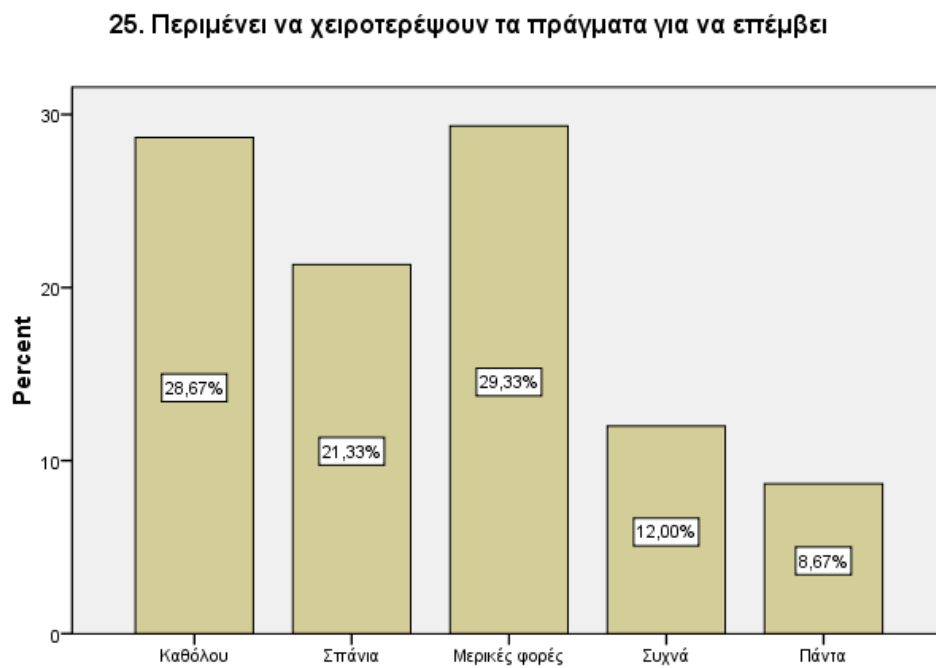


Γράφημα 29

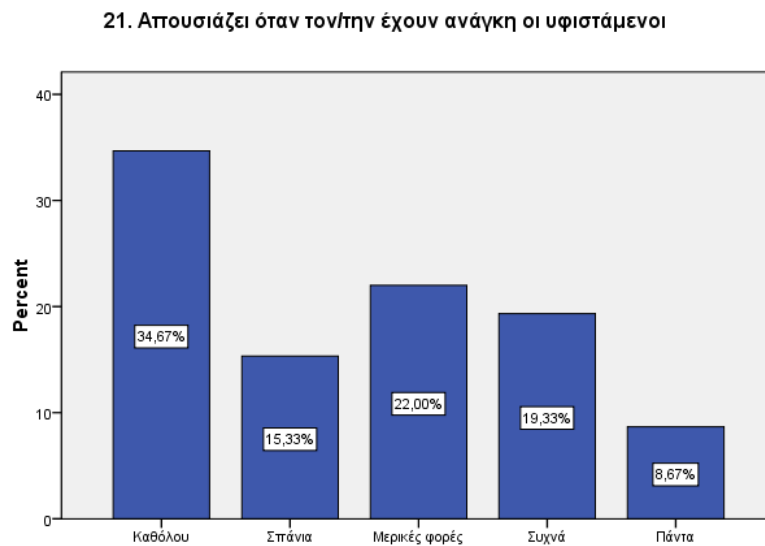
19. Αποφεύγει να εμπλακεί, όταν προκύπτουν σοβαρά προβλήματα



Γράφημα 30

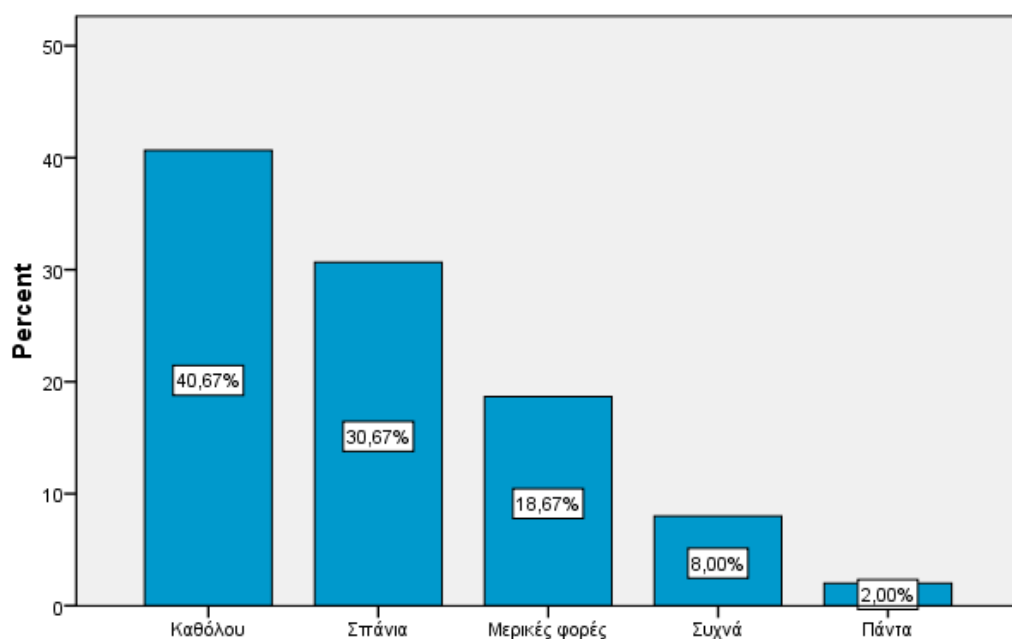


Γράφημα 31



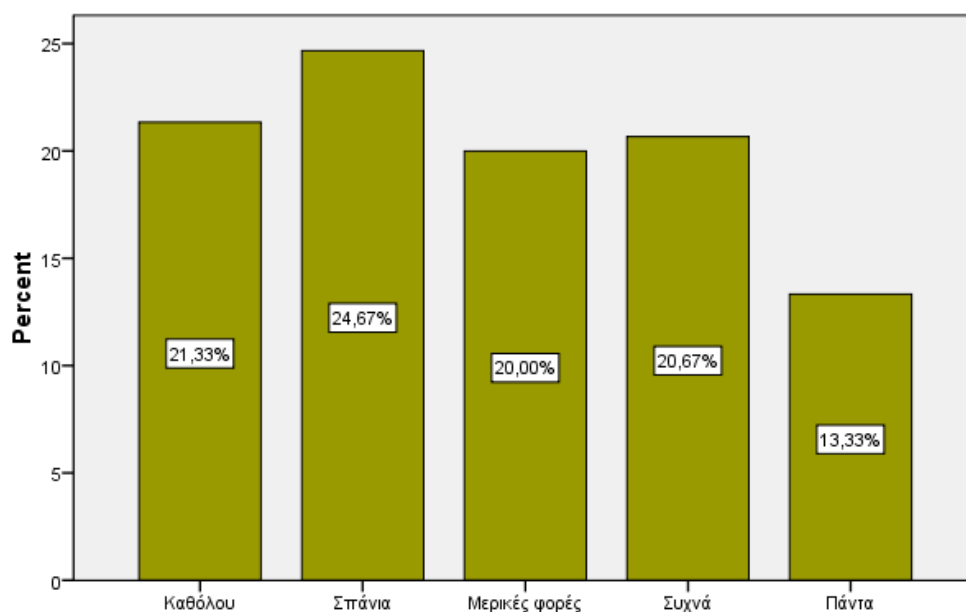
Γράφημα 32

37. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις



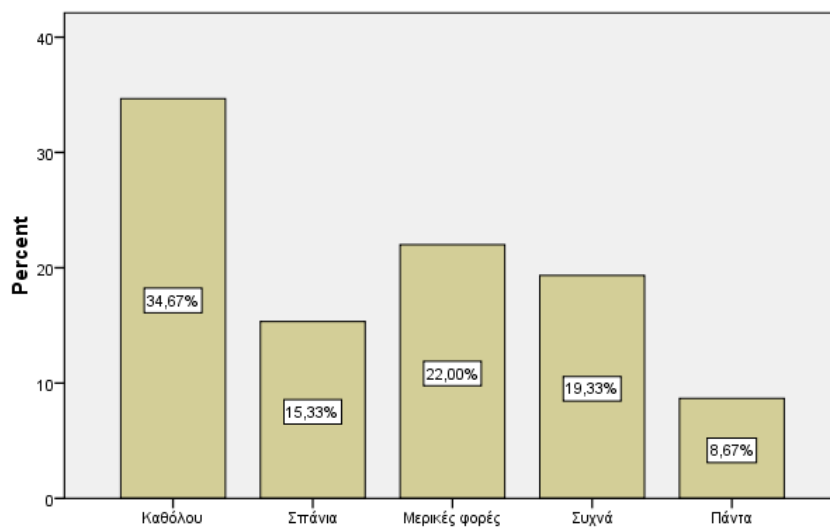
Γράφημα 33

9. Είναι κοντά σας σε ό,τι αφορά τα προσωπικά σας προβλήματα;



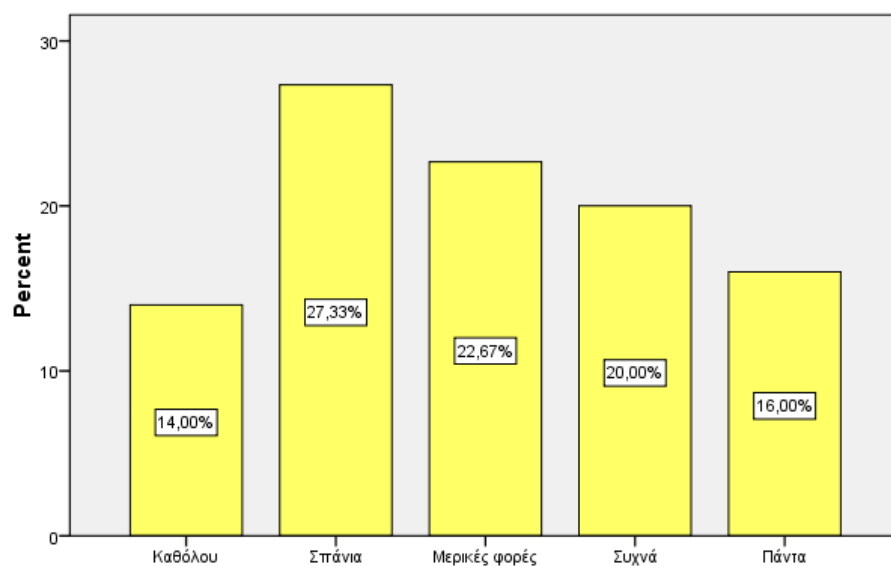
Γράφημα 34

21. Απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη οι υφιστάμενοι



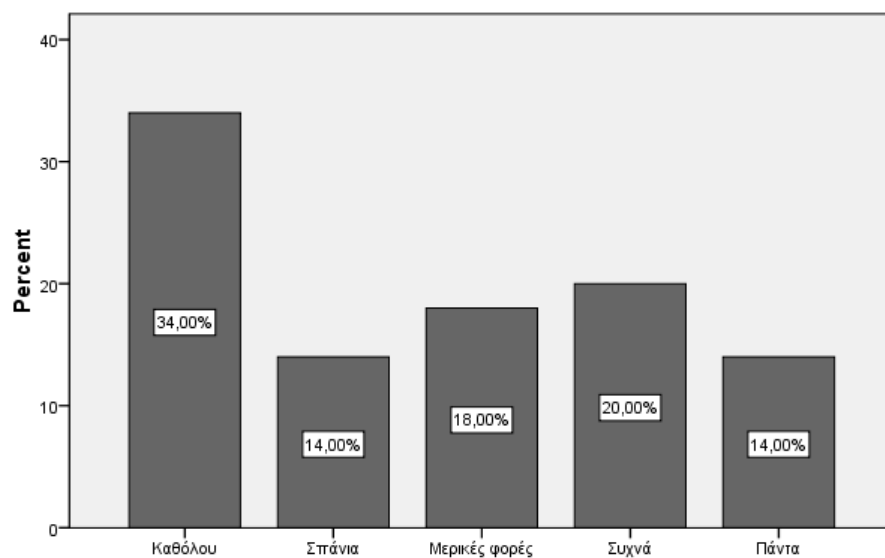
Γράφημα 35

14. Ενθαρρύνει την καλλιέργεια θετικών σχέσεων με τους συναδέλφους σας;

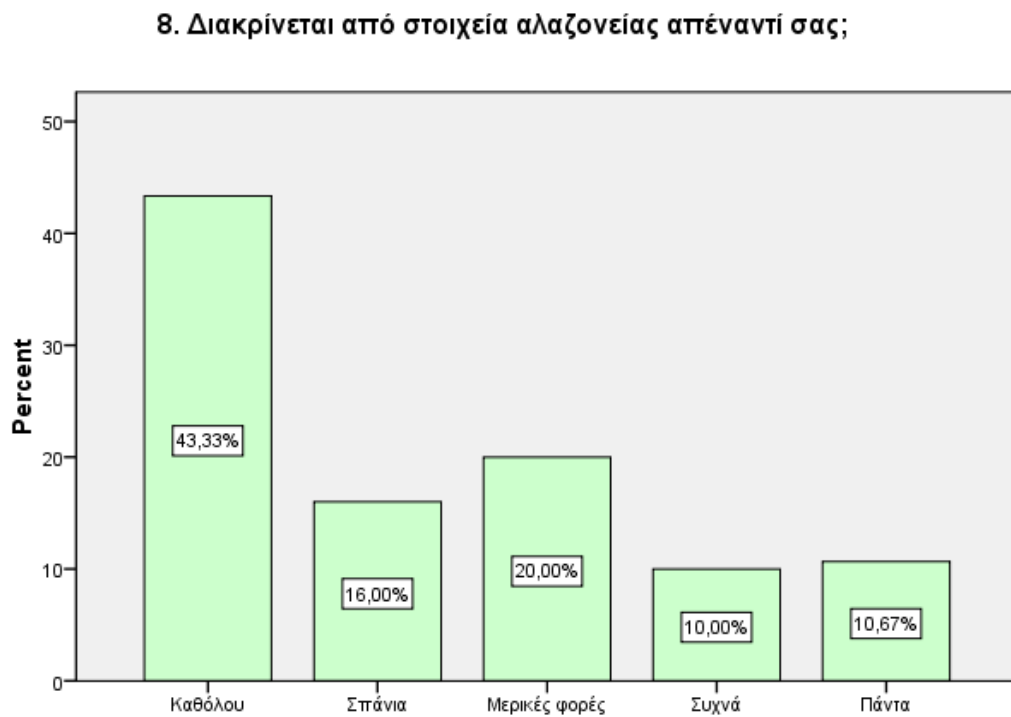


Γράφημα 36

7. Διακρίνεται από στοιχεία αυταρχισμού;

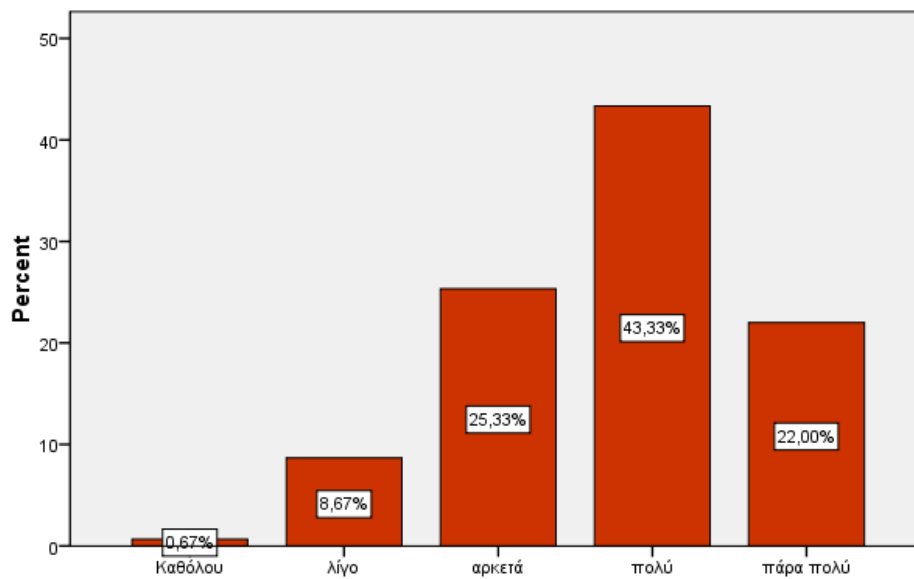


Γράφημα 37



Γράφημα 38

42. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους



Γράφημα 39

43. Θεωρείτε πως ο αριθμός παιδιών στον παιδικό σταθμό που εργάζεστε είναι ο ενδειγμένος σύμφωνα με την άδεια δυναμικότητας του Σταθμού και τον Πρότυπο Κανονισμό των Παιδικών Σταθμών

