

Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο Νομό Πέλλας και ο ρόλος της Ηγεσίας

The motivation of the Secondary Education teachers in the Prefecture of Pella and the role of Leadership

Σοφία Βακάλη, Εκπαιδευτικός Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Μ.Α. Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, svakali@gmail.com

Sophia Vakali, Teacher of Secondary Education, M.A. Organization and Administration in Education, svakali@gmail.com

Abstract: Aim of this empirical research is to explore the views of the Secondary Education teachers in the Prefecture of Pella regarding the factors that contribute to their motivation as well as to illustrate the role and contribution of the Director in this. The research method chosen was the quantitative with research tool the questionnaire. The findings of the survey have shown that teachers have a high level of individual motivation and consider highly motivating factors the cooperative climate with their colleagues and interpersonal relationships in general, fair behavior by the Director, linking performance to rewards, the clear definition of their duties, good working conditions and the updating of their knowledge in their teaching subject. This research comes to conclusions about the practices and the factors that motivate teachers and can be used to motivate them positively. The findings can be useful, both for directors of school units and those who have the responsibility for programming and decision making of government educating policies and is expected to stimulate into further investigation of this topic.

Keywords: motivation, educator, manager/leader, motives

Περίληψη: Σκοπός της παρούσας εμπειρικής έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο Νομό Πέλλας, αναφορικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση τους καθώς, επίσης, και η αποτύπωση του ρόλου και της συμβολής του διευθυντή σε αυτή. Η ερευνητική μέθοδος που επιλέχθηκε ήταν η ποσοτική με εργαλείο έρευνας το ερωτηματολόγιο. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως οι εκπαιδευτικοί έχουν αρκετά υψηλό το επίπεδο της ατομικής τους παρακίνησης και θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικούς παρακινητικούς ζυπαράγοντες το συνεργατικό κλίμα με τους συναδέλφους τους και τις διαπροσωπικές σχέσεις γενικότερα, τη δίκαιη συμπεριφορά από το Διευθυντή, τη σύνδεση της απόδοσης με τις ανταμοιβές, το σαφή καθορισμό των καθηκόντων τους, τις καλές συνθήκες εργασίας και την επικαιροποίηση των γνώσεων τους στο διδακτικό τους αντικείμενο. Η παρούσα έρευνα ολοκληρώνεται με τη διατύπωση συμπερασμάτων σχετικά με τις πρακτικές και τους παράγοντες που παρακινούν τους

εκπαιδευτικούς και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τους κινητοποιήσουν θετικά. Τα ευρήματα μπορεί να αποδειχτούν χρήσιμα, αφενός για τους διευθυντές των σχολικών μονάδων και αφετέρου για τους έχοντες την ευθύνη για τον προγραμματισμό και τις αποφάσεις της κρατικής εκπαιδευτικής πολιτικής αλλά και να αποτελέσουν ερέθισμα για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

Λέξεις κλειδιά: παρακίνηση, εκπαιδευτικός, διευθυντής/ηγέτης, κίνητρα

Εισαγωγή

Στην κοινωνία της πληροφορίας και της παγκοσμιοποίησης οι απαιτήσεις των εκπαιδευτικών, των μαθητών και γενικότερα του ευρύτερου κοινωνικού πλαισίου είναι αυξημένες. Οι εργαζόμενοι σε ένα θετικό περιβάλλον είναι πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί, προάγοντας παράλληλα το ατομικό και το συλλογικό συμφέρον του οργανισμού.

Στο χώρο της εκπαίδευσης, η ομαλή και αποδοτική λειτουργία του σχολείου προϋποθέτει την εξασφάλιση της αρμονικής συνεργασίας ανάμεσα στο διευθυντή και στο υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό. Εντούτοις, οι απαιτήσεις της σημερινής κοινωνίας για βελτίωση της ποιότητας στην παρεχόμενη εκπαίδευση, κάνουν επιτακτική την ανάγκη της διερεύνησης των βασικών πρακτικών παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης. Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών είναι καίριας σημασίας, αφού ωθεί τη συμπεριφορά τους σε συγκεκριμένους στόχους και απαιτεί σημαντική προσπάθεια από την πλευρά του διευθυντή, γνώση κατάλληλων τεχνικών και μεθόδων και προπάντων διάθεση και επιθυμία για ενίσχυση των εκπαιδευτικών και δημιουργία θετικού κλίματος στο χώρο της εργασίας.

Το παρόν άρθρο διαρθρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια, στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται η θεωρητική προσέγγιση του θέματος μέσω της εννοιολογικής αποσαφήνισης της παρακίνησης και των παραγόντων που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών. Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία διεξαγωγής της έρευνας ενώ στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αυτής. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και γίνονται προτάσεις για βελτίωση της παρακίνησης των εκπαιδευτικών.

Κεφάλαιο 1ο – Θεωρητική προσέγγιση

1.1.Η έννοια της παρακίνησης/υποκίνησης/παρώθησης

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

Οι Everard και Morris (1999: 45) διατυπώνουν δύο ορισμούς για την παρακίνηση: α. «η επίτευξη αποτελέσματος μέσω ανθρώπων» και β. «να παίρνεις το καλύτερο από τους

ανθρώπους». Υποστηρίζουν, ωστόσο, το δεύτερο ορισμό αφού το καλύτερο που μπορεί να δώσει κάποιος δεν ταυτίζεται απαραίτητα με το αποτέλεσμα που ζητήθηκε αρχικά από αυτόν, αν και πρέπει βεβαίως να εναρμονίζεται με τους γενικούς στόχους και το ήθος του σχολείου.

Η παρώθηση κατά τον Ζάχαρη (2003), είναι μια αμοιβαία επίδραση παραγόντων της κατάστασης που βιώνει ένα άτομο και των κινήτρων. Κατά τους Hayes και Stratton (2017: 212) τα κίνητρα μπορούν να οριστούν ως «ένας γενικός όρος που δίνεται σε μια υποκείμενη κατάσταση που ενεργοποιεί τη συμπεριφορά και την προκαλεί να συμβεί». Ο VandenBos (2015: 670) αναφέρει ως κίνητρο την «ώθηση που δίνει σκοπό ή κατεύθυνση στη συμπεριφορά και λειτουργεί στους ανθρώπους σε ένα συνειδητό ή ασυνείδητο επίπεδο».

1.2. Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών

Αναντίρρητα, πολύ σημαντική παράμετρος για το διευθυντή είναι η παρακίνηση των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα που διευθύνει. Κατά συνέπεια, ο διευθυντής που επιδιώκει την παρακίνηση του προσωπικού του πρέπει να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες, κάτω από τις οποίες οι υφιστάμενοι του θα αισθάνονται συνεχώς εμπνευσμένοι, να εργάζονται σκληρά.

Κατά τους Alam και Farid (2011), η παρακίνηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων: α. Προσωπικοί και κοινωνικοί παράγοντες, β. Η κοινωνικοοικονομική κατάσταση, γ. Τα κίνητρα και οι ανταμοιβές, δ. Η προσωπικότητα του εκπαιδευτικού (αυτοπεποίθηση), και ε. Το περιβάλλον της τάξης και η συμπεριφορά των μαθητών.

Αποτελεί γεγονός, ότι οι εκπαιδευτικοί διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην εκπαιδευτική διαδικασία αφού οι μαθητές τους εξιδανικεύουν και προσπαθούν να τους μιμηθούν (Alam&Farid, 2011), καθώς το σχολείο εκτός από το να παρέχει γνώσεις, δεξιότητες, γενική παιδεία και εξειδίκευση παράλληλα διαμορφώνει αντιλήψεις και πιστεύω, διαπλάθει συνειδήσεις και εμπνέει αξίες (Παπαναούμ-Τζίκα, 1995).

1.2.1. Διοικητικές πρακτικές που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών

Ο διευθυντής έχει διπλή ιδιότητα είναι δηλαδή ο ηγέτης του σχολείου και συγχρόνως ο διορισμένος υπάλληλος των διοικητικών εκπαιδευτικών αρχών. Εξαιτίας του διττού αυτού ρόλου, αφενός ο διευθυντής ως ηγέτης προσπαθεί να ενεργεί σύμφωνα με τις προσδοκίες της ομάδας που ηγείται, των εκπαιδευτικών και των μαθητών, αφετέρου ως διορισμένος υπάλληλος προσπαθεί να ενεργεί σύμφωνα με τις προσδοκίες των ιεραρχικά ανωτέρων του στην εκπαιδευτική πυραμίδα (Κωτσίκης, 1998· Σαΐτης, 2008γ).

Κατά την Στραβάκου (2003), διευθυντής δε θεωρείται πλέον ο διεκπεραιωτής διοικητικών και υπηρεσιακών υποθέσεων που διαθέτει μόνο ακαδημαϊκά προσόντα αλλά ένα άτομο με πολλαπλούς και ποικίλους ρόλους που θα είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τις καθημερινές προκλήσεις στοσυνεχώς μεταβαλλόμενο σχολικό περιβάλλον. Στο ίδιο πνεύμα οι Κατσαρού,

Πιτσιάβα και Κάκκου (2016), υποστηρίζουν ότι ο διευθυντής ως στέλεχος πρέπει να ξεφύγει από την παλιά αντίληψη του γραφειοκράτη-διαχειριστή, πρέπει πλέον να έχει την απαραίτητη εξειδίκευση στο να μετατρέψει τις γνώσεις σε δεξιότητες για να επιτύχει μέσω της δημιουργίας θετικού κλίματος την ανύψωση του οργανισμού, την εκπλήρωση των στόχων και τη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών. Ειδικότερα, ο διευθυντής-ηγέτης καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον, καθοδηγεί το συλλογικό προγραμματισμό, αξιολογεί το εκπαιδευτικό προσωπικό και φροντίζει για την εξασφάλιση υλικοτεχνικής υποδομής στο σχολείο και για τη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού. Επιπλέον, προωθεί την επικοινωνία και τη συνεργασία και δημιουργεί ένα θετικό κλίμα μάθησης (Πασιαρδής, 2004).

Επιπρόσθετα, η Κιρκιγιάννη (2011), αναφέρει ότι ο διευθυντής είναι ο εμψυχωτής των μαθητών, των γονέων και κυρίως των εκπαιδευτικών και αυτόχρονα διευκολύνει τη νεπικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, αποτελεί το βασικό μοχλό της αποτελεσματικότητας, επομένως και της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας του παρεχόμενου έργου και της ομαλής λειτουργίας του σχολείου.

Σύμφωνα με τους Χυτήρη και Άννινο (2004), η ικανότητα του διευθυντή-ηγέτη στις διαπροσωπικές σχέσεις είναι καθοριστικής σημασίας για να μπορεί να εμπνέει, να έλκει και να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του σε μια πορεία δράσης για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων με την κατάλληλη συμπεριφορά.

Η κατανομή του διδακτικού και του εξωδιδακτικού έργου στους εκπαιδευτικούς κατά το Σαΐτη (2008γ), πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τα προσόντα των διδασκόντων και ύστερα από δημοκρατική διαδικασία. Το παραπάνω έχει ως αποτέλεσμα, αφενός τη δίκαιη συμπεριφορά του διευθυντή προς το διδακτικό προσωπικό και αφετέρου τη δημιουργία θετικού κλίματος στο σχολείο.

Επομένως, ένα σχολείο για να είναι αποτελεσματικό, για να επιτύχει δηλαδή τους στόχους του ποσοτικά και ποιοτικά πρέπει να ικανοποιεί συγκεκριμένα παιδαγωγικά, οικονομικά και διοικητικά κριτήρια. Μεταξύ αυτών είναι και το ανάλογο στυλ ηγεσίας σε συνδυασμό με την απαιτούμενη οργάνωση προκειμένου να αξιοποιεί στο μέγιστο τους διαθέσιμους πόρους στην τρέχουσα κοινωνική, οικονομική και πολιτισμική κατάσταση (Χυτήρης & Άννινο, 2004).

Συνοψίζοντας, η σχολική διεύθυνση θα είναι αποτελεσματική όταν οι προσδοκίες από το διευθυντή-ηγέτη, τους υφισταμένους και το έργο συγκλίνουν (Σαΐτης, 2008γ).

1.2.2. Θετικό σχολικό κλίμα που συμβάλλει στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών

«Το σχολικό κλίμα εκφράζει την ποιότητα και το χαρακτήρα της σχολικής ζωής, αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια που αντανακλά τους κανόνες, τους στόχους, τις αξίες, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τη διδασκαλία, τη μάθηση, την ασφάλεια και τις οργανωτικές δομές μιας σχολικής κοινότητας» (National School Climate Center, 2012:2).

Το κλίμα είναι η ιδιαίτερη ατμόσφαιρα του σχολείου φιλική, ανταγωνιστική ή εχθρική και η

φύση των σχέσεων μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική μονάδα (μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, μεταξύ των εκπαιδευτικών, μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, μεταξύ εκπαιδευτικών και γονιών). Επιπρόσθετα, το κλίμα είναι σημαντικό γιατί επηρεάζει: α. την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών, την επίτευξη των στόχων τους και γενικά την απόδοση στο έργο τους, β. τον ενθουσιασμό των εκπαιδευτικών για το εκπαιδευτικό και διδακτικό τους έργο και γ. την ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Κυθραιώτης, Δημητρίου& Αντωνίου, 2010). Ο Σαΐτης (2008β), υποστηρίζει ότι το κλίμα δίνει σε μία σχολική μονάδα την ιδιαιτερότητα του χαρακτήρα της, αυτό δηλαδή που την διαφοροποιεί από τις άλλες σχολικές μονάδες, έστω κι αν είναι καθ’ όλα τα άλλα όμοιες.

Σύμφωνα με τους Κατσαρού, Πιτσιάβα και Κάκκο (2016), το σχολικό κλίμα και η διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών αποτελούν δύο καταλυτικούς παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας οι οποίοι συνδέονται άμεσα με μια σειρά εσωτερικών χαρακτηριστικών που συνθέτουν την ιδιαίτερη ταυτότητα κάθε σχολικής μονάδας. Το κλίμα πρέπει να ενθαρρύνει τις αλλαγές και τις καινοτομίες κατά την άποψη του Πασιαρδή (2004), και να παροτρύνει το προσωπικό να βρίσκει καινούργιους και αποτελεσματικούς τρόπους επίλυσης των προβλημάτων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι για να διοικούνται τα σχολεία με αποτελεσματικό τρόπο στο μέλλον θα πρέπει ο ηγέτης-διευθυντής να ελέγχει, να παρατηρεί και να βρίσκεται σε εγρήγορση παρακολουθώντας τις εσωτερικές και εξωτερικές επιδράσεις στη σχολική μονάδα που πιθανόν να επιφέρουν αλλαγές στο θετικό κλίμα που έχει διαμορφώσει σε αυτήν, κάνοντας τις απαιτούμενες διορθωτικές κινήσεις για τη μη λοξοδρόμηση του σχολικού οργανισμού. Συνοψίζοντας, ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας στο σύγχρονο εκπαιδευτικό συγκείμενο είναι καθοριστικός στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, επιδρώντας στην επαγγελματική ικανοποίηση του διδακτικού προσωπικού και στοχεύοντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του (Κατσαρού κ. ά., 2016).

1.2.3. Προσωπικά κίνητρα που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών

Οι προσωπικοί στόχοι αντιπροσωπεύουν επιθυμητές μελλοντικές καταστάσεις που έχουν εσωτερικοποιηθεί από ένα άτομο όπως οι φιλοδοξίες, οι ανάγκες, τα θέλω κ.α. Ωστόσο, δεν αρκεί οι στόχοι των εκπαιδευτικών να ταυτίζονται με τους στόχους του σχολείου, πρέπει, επίσης να πιστεύουν ότι είναι προσωπικά ικανοί να επιτύχουν αυτούς τους στόχους αλλά και ότι το σχολικό τους περιβάλλον θα τους προσφέρει την απαιτούμενη υποστήριξη (Leithwood, Jantzi&Fernandez, 1993).

Ο Μπουραντάς (2005), επισημαίνει χαρακτηριστικά ότι οι περισσότεροι άνθρωποι ικανοποιούνται και παρακινούνται από την εργασία τους, όταν μέσω αυτής αναπτύσσουν τις γνώσεις, τις ικανότητες τους καθώς και την προσωπικότητα τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών ολοκλήρωσης και αυτοεκτίμησης συμβάλλοντας ουσιαστικά στην επαγγελματική τους εξέλιξη και πρόοδο.

Κατά τους Everard&Morris (1999), όταν το προσωπικό συμμετέχει στις αποφάσεις των προϊσταμένων αυτό συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην παρακίνηση τους, κυρίως όταν οι αποφάσεις θα επηρεάσουν το προσωπικό. Επιπρόσθετα, η συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων αποφέρει αφοσίωση στους στόχους, ενδιαφέρον για την επίτευξη τους, αναγνώριση, ενίσχυση της υπευθυνότητας, διεύρυνση των οριζόντων τους, μαθησιακές ευκαιρίες, εμπειρία και πιθανή μελλοντική επαγγελματική εξέλιξη. Στο ίδιο κλίμα ο Vroom (1964), αναφέρει ότι τα άτομα αντλούν ικανοποίηση όταν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν και ελέγχουν ως ένα ουσιαστικό βαθμό το εργασιακό τους περιβάλλον.

Θα αποτελούσε παράλειψη να μην αναφερθεί ότι υπάρχει μεγάλη ανάγκη να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση της κοινωνίας για να αναγνωριστεί η θέση και ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εκπαίδευση των μαθητών. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης πρέπει να κινητοποιηθούν και να βοηθήσουν στην επίτευξη αυτού του στόχου (Alam&Farid, 2011).

Συμπερασματικά, η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται στενά με την εργασία και επηρεάζει και την προσωπική ζωή ενός ατόμου. Επομένως, είναι καθοριστικής σημασίας για έναν εργοδότη να κρατά ευχαριστημένο και ικανοποιημένο το προσωπικό του. Στο χώρο της εκπαίδευσης η επαγγελματική ικανοποίηση είναι πιο έντονη αφού ο ρόλος του εκπαιδευτικού συνδέεται στενά με την ανάπτυξη των παιδιών που αποτελούν τους αυριανούς πολίτες άρα και το μέλλον της χώρας (Saiti, 2007).

1.2.4. Κίνητρα από την κρατική εκπαιδευτική πολιτική που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών

Εκπαιδευτική πολιτική κατά τον Σαΐτη (2008β), εννοείται το σύνολο των επιλογών, των ενεργειών και των μέσων που πραγματοποιούνται και χρησιμοποιούνται από το κράτος για την επίτευξη συγκεκριμένων εκπαιδευτικών στόχων.

Είναι γεγονός ότι η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος στηρίζεται σε μία καλή εκπαιδευτική πολιτική. Επιπλέον, η εκπαιδευτική πολιτική επηρεάζεται και από θρησκευτικούς, πολιτικούς, οικονομικούς και κοινωνικο-πολιτισμικούς παράγοντες. Οι κοινωνικές και οι οικονομικές μεταβολές σε συνδυασμό με τη δέσμευση των κυβερνήσεων για δια βίου μάθηση για όλους, έχουν επιπτώσεις στους εκπαιδευτικούς αλλά και στο διδακτικό επάγγελμα γενικότερα, όσον αφορά τις μεταβαλλόμενες αντιλήψεις της γνώσης και τα νέα μαθησιακά στυλ. Για να αντιμετωπισθούν οι παραπάνω απαιτήσεις πρέπει να γίνουν ουσιαστικές αλλαγές στην κατάρτιση και επανεκπαίδευση των εκπαιδευτικών, διασφαλίζοντας έτσι τα κίνητρα για να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις στο ρόλο και στις ευθύνες του επαγγέλματος τους. Ωστόσο, παράλληλα με τις αλλαγές στη φύση της εργασίας των εκπαιδευτικών θα πρέπει να επανεξεταστεί και να επανεκτιμηθεί και η φύση των ανταμοιβών και των αποδοχών τους. Πράγματι, η παρακίνηση στην εργασία και οι παράγοντες που την επηρεάζουν συμβάλλουν στην προθυμία των ατόμων για περαιτέρω κατάρτιση, στον καθορισμό στόχων προσωπικής ανάπτυξης αλλά και στην επίτευξη των

στόχων αυτών (Leithwood, Chapman, Corson, Hallinger&Hart, 1996).

Αξίζει να αναφερθεί, ότι λόγω της αλληλεπίδρασης εκπαιδευτικών-μαθητών και της ιδιαίτερης σχέσης μεταξύ τους, η εκπαιδευτική πολιτική θα έπρεπε να προγραμματίσει και να εφαρμόσει πολιτικές που θα ενισχύσουν την αυτονομία του σχολείου και θα ελαχιστοποιήσουν την επιρροή του συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος. Με αφετηρία τη θέση αυτή το Υπουργείο Παιδείας πρέπει να ενισχύσει τις δεξιότητες και τις γνώσεις των εκπαιδευτικών βελτιώνοντας έτσι τις ικανότητες τους και αυξάνοντας την αυτοεκτίμηση τους για την εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών για πιο αποτελεσματική εμπλοκή των μαθητών στην εκπαιδευτική διαδικασία (Gkolia, Koustelios&Belias, 2018).

Οι Alam και Farid (2011), προτείνουν να καθορίζονται οι μισθοί και οι διάφορες αυξήσεις των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τα προσόντα τους, σαν αναγνώριση των προσπαθειών τους, παρακινώντας τους να συνεχίσουν τις καλές επιδόσεις. Επιπλέον, αυτό μπορεί να αποτελέσει κίνητρο και για άλλους εκπαιδευτικούς και να ακολουθήσουν το παράδειγμα των συναδέλφων τους.

Συμπερασματικά, ο κόσμος σήμερα χαρακτηρίζεται από ταχύτατες αλλαγές. Αυτό το γεγονός οδηγεί στην εκτίμηση της σπουδαιότητας της επαγγελματικής ανάπτυξης και του πως αυτή μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική. Επιπρόσθετα, ενισχύεται η πεποίθηση ότι οι συλλογικές δεξιότητες είναι πολύ πιο σημαντικές και μεγαλύτερες από τις ατομικές ικανότητες. Επομένως, η επαγγελματική ανάπτυξη ξεφεύγει από το άτομο και παίρνει διαπροσωπικές διαστάσεις (Leithwoodetal., 1996).

1.3. Ο ρόλος και η συμβολή του διευθυντή στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών

Σύμφωνα με τον Κωτσίκη (1993), ο διευθυντής/ηγέτης χρειάζεται ορισμένες προσωπικές ικανότητες και χαρακτηριστικά τα οποία ως ένα βαθμό είναι έμφυτα και ως ένα βαθμό είναι επίκτητα, όπως είναι για παράδειγμα η ικανότητα να παίρνει αποφάσεις, να προγραμματίζει, να εμπνέει, να συντονίζει και κυρίως να είναι ειλικρινής, αμερόληπτος και δίκαιος. Αν δε διαθέτει τα παραπάνω χαρακτηριστικά σε ένα ικανοποιητικό βαθμό, ώστε να επιβάλλεται με το κύρος της προσωπικότητάς του, τότε θα είναι ο διορισμένος προϊστάμενος του σχολείου, όχι όμως και ο ηγέτης που εμπνέει. Κατά την άποψη των Χυτήρη και Άννινου (2004), ο διευθυντής ως προϊστάμενος πρέπει να προϊσταται δηλαδή να είναι επικεφαλής και να οδηγεί τους υφισταμένους του με βάση τις ενέργειες και τη συμπεριφορά του επιδεικνύοντας ήθος, ευπρέπεια, εργατικότητα, συνέπεια, πειθώ, ειλικρίνεια, αφοσίωση και ακεραιότητα.

Το κύρος και η σταθερότητα του διευθυντή επηρεάζονται κυρίως από την αξία του ως επιστήμονα και ηγέτη, σε σύγκριση με τις ικανότητες και τα προσόντα των άλλων μελών του σχολείου. Η ελευθερία και η ανεξαρτησία του εξαρτώνται από τις διαπροσωπικές του σχέσεις με το σύλλογο διδασκόντων, το σύλλογο γονέων, καθώς επίσης και με τις προϊστάμενες αρχές. Η αποδοχή του όμως ως ατόμου εξαρτάται από τα προσωπικά του χαρακτηριστικά (Κωτσίκης, 1998).

Τέλος, κατά τη Στραβάκου (2003), οι διευθυντές των σχολικών μονάδων συμμετέχουν θεσμικά σχεδόν παντού, οπότε παίζουν ένα σπουδαίο ή ασήμαντο ρόλο, ανάλογα με τις ικανότητες που διαθέτουν και τη βοήθεια που δέχονται από όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Κεφάλαιο 2ο -Μεθοδολογία της έρευνας

2.1. Ο σκοπός της έρευνας

Η παρούσα εμπειρική έρευνα σκοπεύει να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο Νομό Πέλλας, αναφορικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση τους, καθώς επίσης και να αποτυπώσει το ρόλο και τη συμβολή του διευθυντή σε αυτή.

Η έρευνα αυτή έχει μεγάλη σημασία, διότι η βελτίωση του επιπέδου παρακίνησης των εκπαιδευτικών θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης τους στο μέγιστο των ικανοτήτων τους και ως έμμεσο τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και κατ' επέκταση της απόδοσης της σχολικής μονάδας, αλλά και σταδιακά όλου του εκπαιδευτικού συστήματος συνολικά. Ο κύριος σκοπός είναι να διαμορφωθούν ιδέες και προτάσεις για τη βελτίωση του επιπέδου παρακίνησης των εκπαιδευτικών, για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

2.2. Τα ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί να απαντήσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- α. Ποιες είναι οι στάσεις, οι αντιλήψεις και οι απόψεις των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για την ανάγκη παρακίνησής τους στο χώρο της εκπαίδευσης;
- β. Ποιοι παράγοντες, ειδικότερα, συμβάλλουν θετικά στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών;
- γ. Ποια είναι τα εμπόδια στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών;
- δ. Σε ποιο βαθμό συμβάλλει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών;
- ε. Ποιες πρακτικές εφαρμόζουν οι διευθυντές στο θέμα της παρακίνησης των εκπαιδευτικών;
- στ. Ποιες είναι οι προσδοκίες των εκπαιδευτικών από το διευθυντή της σχολικής μονάδας;
- ζ. Ποιος ο ρόλος και η στάση του κράτους στη δημιουργία κινήτρων και την αξιοποίηση τους εντός της εκπαιδευτικής κοινότητας;

2.3. Η περιγραφή του δείγματος

Ως πληθυσμός της έρευνας θεωρήθηκε το σύνολο των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας

Εκπαίδευσης του Ν. Πέλλας μέχρι τις 10 Φεβρουαρίου 2018, όπου αντλήθηκε το πλήθος των υπηρετούντων εκπαιδευτικών από την οικεία Διεύθυνση Εκπαίδευσης και αντιστοιχούσε σε 988 εκπαιδευτικούς (Δήμος Πέλλας 473, Δήμος Έδεσσας 233, Δήμος Αλμωπίας 175, Δήμος Σκύδρας 107).

Το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε με στρωματοποιημένη δειγματοληψία κατά την οποία ο πληθυσμός των εκπαιδευτικών χωρίστηκε σε στρώματα (strata) ως προς τη γεωγραφική κατανομή των σχολείων, δηλαδή στους τέσσερις Δήμους του Νομού (Πέλλας, Έδεσσας, Αλμωπίας, Σκύδρας). Στη συνέχεια επιλέχθηκαν επιμέρους δείγματα με απλή τυχαία δειγματοληψία (Ζαφειρόπουλος, 2005). Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά μέσω email σε όλα τα σχολεία του Νομού, με την παράκληση προς τους Διευθυντές των σχολείων να το προωθήσουν στα προσωπικά email των εκπαιδευτικών και υπήρχε πρόβλεψη (υποχρεωτικό πεδίο) στο ερωτηματολόγιο για τη συμπλήρωση του Δήμου εργασίας. Ωστόσο, επειδή η ανταπόκριση-συμμετοχή των εκπαιδευτικών δεν ήταν η προσδοκώμενη μοιράστηκαν και έντυπα ερωτηματολόγια σε σχολεία σε όλο το Νομό.

Συνολικά συγκεντρώθηκαν 223 ερωτηματολόγια (Δήμος Πέλλας 119, Δήμος Έδεσσας 50, Δήμος Αλμωπίας 34, Δήμος Σκύδρας 20).

2.4. Το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας προτιμήθηκε η χρήση ερωτηματολογίου. Θεωρήθηκε το προσφορότερο μεθοδολογικό εργαλείο γιατί εξυπηρετούσε τις ανάγκες της έρευνας, καθώς αξιόπιστα και ανώνυμα θα καταγράφονταν οι απόψεις των εκπαιδευτικών του δείγματος της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε δημιουργήθηκε με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε και τα αντίστοιχα ερωτηματολόγια προηγούμενων ερευνητικών προσπαθειών.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα μεταξύ Απριλίου-Μαΐου 2018. Όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν κλειστού τύπου. Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν διατακτικές κλίμακες και συγκεκριμένα κλίμακες τύπου Likert (5βαθμες) (από Διαφωνώ Απόλυτα έως Συμφωνώ Απόλυτα) καθώς είναι αυτές που χρησιμοποιούνται περισσότερο για την καταγραφή και τη μελέτη της συμπεριφοράς (Ζαφειρόπουλος, 2012).

Καθώς οι ενότητες συντελούν στη διασφάλιση τάξης και οργάνωσης στο ερωτηματολόγιο τόσο για την ερευνήτρια όσο και για τον ερωτώμενο σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2012), το ερωτηματολόγιο αποτελούταν από επτά ενότητες:

A. Προφίλ Εκπαιδευτικού.

B. Διοικητικές πρακτικές/ηγετικές συμπεριφορές που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών.

Γ. Θετικό σχολικό κλίμα που συμβάλλει στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών.

Δ. Προσωπικά/Εσωτερικά κίνητρα που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών.

Ε. Κίνητρα από την κρατική εκπαιδευτική πολιτική που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών.

ΣΤ. Παράγοντες που λειτουργούν ως εμπόδια στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών.

Ζ. Πρακτικές που συνεισφέρουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών.

2.5. Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων- Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας

Το σύνολο των πληροφοριών που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια επεξεργάστηκαν με τα λογισμικά SPSS v.21 και Microsoft Excel 2007. Οι κύριες στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν είναι εκείνες της περιγραφικής στατιστικής και της επαγωγικής στατιστικής (η σύγκριση μέσων όρων ανεξάρτητων δειγμάτων (t-test) και η ανάλυση διακύμανσης με έναν παράγοντα (One-Way ANOVA)). Τέλος, στις ερωτήσεις που οι συμμετέχοντες μπορούσαν να επιλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις, πραγματοποιήθηκε η ανάλυση Multiple Response.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach' salpha, ο οποίος δείχνει την ομοιογένεια των ερωτήσεων μιας κλίμακας. Η τιμή του συντελεστή Cronbach' salpha για το σύνολο των προτάσεων του ερωτηματολογίου βρέθηκε $\alpha=0,95$ τιμή που φανερώνει μεγάλη αξιοπιστία.

Κεφάλαιο 3ο - Ευρήματα– Αποτελέσματα

3.1. Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής

Αναφορικά με τη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου τις διοικητικές πρακτικές των διευθυντών που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον Πίνακα 1 προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας που ανήκουν επιβλέπει τις εγκαταστάσεις και φροντίζει για να υπάρχει ένα ασφαλές και καθαρό περιβάλλον (ΜΟ=4,28, ΤΑ=0,79) και ενημερώνει το προσωπικό για όλα τα θέματα που αφορούν τη σχολική μονάδα (ΜΟ=4,21, ΤΑ=0,73). Επιπλέον, πολύ θετική άποψη έχουν για τη δίκαιη συμπεριφορά του διευθυντή απέναντι στους εκπαιδευτικούς (ΜΟ=4,20, ΤΑ=0,92), για τη δημιουργία ευκαιριών συνάντησης με το προσωπικό (ΜΟ=4,19, ΤΑ=0,77) και για τον έπαινο στις εξαιρετικές επιδόσεις (ΜΟ=4,19, ΤΑ=0,98). Θετική άποψη έχουν και για τη δημιουργία ευχάριστου σχολικού κλίματος (ΜΟ=4,17, ΤΑ=0,83) και τη διασφάλιση του απαραίτητου εξοπλισμού για το εκπαιδευτικό τους έργο (ΜΟ=4,11, ΤΑ=0,91). Συμφωνούν, επίσης, ότι ο διευθυντής ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή νέων προγραμμάτων και πρακτικών (ΜΟ=4,08, ΤΑ=0,87). Επιπρόσθετα, συμφωνούν ότι σχεδιάζει τις δράσεις συλλογικά με το σύλλογο διδασκόντων (ΜΟ=4,07, ΤΑ=0,95), ότι ο διευθυντής συνεργάζεται με το Δήμο (ΜΟ=4,07, ΤΑ=0,80) και ότι επιλύει τα προβλήματα συνεργατικά με το σύλλογο διδασκόντων (ΜΟ=4,01, ΤΑ=0,95). Επιπλέον, ο διευθυντής τους αντιμετωπίζει ως άτομα με

ξεχωριστές ανάγκες και ιδιαιτερότητες (MO=4,00, TA=1,00), καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους και άλλα σχολεία (MO=3,98, TA=0,87), προστατεύει το διδακτικό χρόνο και τους εκπαιδευτικούς από ενοχλήσεις (MO=3,96, TA=0,91) και τους ενθαρρύνει για να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες (MO=3,93, TA=0,92). Ακόμη συμφωνούν αρκετά ότι ο διευθυντής τους αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση (MO=3,85, TA=1,05), ότι κατανέμει τις εργασίες στους εκπαιδευτικούς ανάλογα με τις ικανότητες τους (MO=3,84, TA=1,00), ότι προωθεί προγράμματα ενδοσχολικής επιμόρφωσης (MO=3,81, TA=0,97), ότι προσδιορίζει ένα όραμα που τους παρακινεί (MO=3,75, TA=0,97) και ότι τους υποστηρίζει, σε μέτριο βαθμό για προβλήματα εκτός χώρου εργασίας (MO=3,60, TA=1,01).

Πίνακας 1. Ενότητα Β - Διοικητικές πρακτικές που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών

Ερώτηση	MO	TA
B1. Ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό για όλα τα θέματα που αφορούν τη σχολική μονάδα.	4,21	0,73
B2. Συμπεριφέρεται σε όλους τους εκπαιδευτικούς με δίκαιο τρόπο.	4,20	0,92
B3. Δημιουργεί ευκαιρίες συνάντησης με το διδακτικό προσωπικό.	4,19	0,77
B4. Καλλιεργεί ευχάριστο και δημιουργικό σχολικό κλίμα χωρίς διαπληκτισμούς και εντάσεις.	4,17	0,83
B5. Ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή νέων	4,08	0,87
B6. Αντιμετωπίζει τον κάθε εκπαιδευτικό ως άτομο με ξεχωριστές ανάγκες και	4,00	1,00
B7. Επιβλέπει όλες τις εγκαταστάσεις για να υπάρχει καθαρό και ασφαλές περιβάλλον και	4,28	0,79
B8. Διασφαλίζει την ύπαρξη του απαραίτητου εξοπλισμού για την εκπλήρωση των	4,11	0,91
B9. Προστατεύει το διδακτικό χρόνο και τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικές και αχρείαστες	3,96	0,91
B10. Σχεδιάζει τις δράσεις και τις δραστηριότητες της σχολικής μονάδας σε συνεργασία με	4,07	0,95
B11. Αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για το διδακτικό προσωπικό.	3,85	1,05
B12. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους και άλλα σχολεία.	3,98	0,87
B13. Συνεργάζεται στενά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία.	4,07	0,80
B14. Υποστηρίζει το διδακτικό προσωπικό για προβλήματα εκτός χώρου εργασίας.	3,60	1,01
B15. Επίλυει τα προβλήματα της σχολικής μονάδας συνεργατικά με το διδακτικό προσωπικό.	4,01	0,95
B16. Κατανέμει τις εργασίες στους εκπαιδευτικούς με βάση τις ικανότητές τους.	3,84	1,00
B17. Προωθεί προγράμματα ενδοσχολικής επιμόρφωσης.	3,81	0,97
B18. Προσδιορίζει ένα όραμα που παρακινεί τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.	3,75	0,97
B19. Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς για ανάληψη πρωτοβουλιών.	3,93	0,92
B20. Επαινεί εκπαιδευτικούς οι οποίοι συνεισφέρουν εξαιρετικά στις σχολικές δραστηριότητες.	4,19	0,88

Στη συνέχεια, όσον αφορά την τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου το θετικό σχολικό κλίμα από τον Πίνακα 2 προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν ότι τους παρακινεί σε μεγάλο βαθμό το κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίου σεβασμού με τους συναδέλφους τους εκπαιδευτικούς (MO=4,32, TA=0,74), οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις (MO=4,22, TA=0,76) και η επίλυση των διαφορών με τους συναδέλφους τους με διεξοδικό και ειρηνικό τρόπο (MO=4,20, TA=0,78). Επιπλέον, πολύ θετική άποψη έχουν για την καθοδήγηση και την υποστήριξη τους από το διευθυντή της σχολικής μονάδας (MO=4,17, TA=0,81) και για την καλή διαχείριση της τάξης και το παιδαγωγικό και μαθησιακό κλίμα

της (MO=4,17, TA=0,72). Τέλος, συμφωνούν ότι οι καλές συνθήκες εργασίας τους παρακινούν τόσο σε επίπεδο χώρου όσο και σε επίπεδο εξοπλισμού (MO=4,04, TA=0,92).

Πίνακας 2. Ενότητα Γ - Θετικό σχολικό κλίμα που συμβάλλει στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών

Ερώτηση	MO	TA
Γ1. Καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.	4,22	0,76
Γ2. Κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίου σεβασμού με τους συναδέλφους σας.	4,32	0,74
Γ3. Καθοδήγηση και υποστήριξη από το διευθυντή/ντρια σας.	4,17	0,81
Γ4. Επίλυση των διαφορών με τους συναδέλφους σας με διεξοδικό και ειρηνικό τρόπο.	4,20	0,78
Γ5. Καλή διαχείριση της τάξης – Ικανοποιητικό παιδαγωγικό και μαθησιακό κλίμα.	4,17	0,72
Γ6. Καλές συνθήκες εργασίας (σχολικός χώρος: αίθουσες διδασκαλίας, εργαστήρια, ειδικοί χώροι, εξοπλισμός: εποπτικά μέσα, εκπαιδευτικό υλικό, διαδίκτυο κ.α.)	4,04	0,92

Αναφορικά με την τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου τα προσωπικά κίνητρα που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον Πίνακα 3 προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί στην έρευνα συμφωνούν ότι τους παρακινεί σε μεγάλο βαθμό η συναισθηματική πλήρωση που νιώθουν από το εκπαιδευτικό τους έργο (MO=4,32, TA=0,77), η αναγνώριση της προσφοράς τους μέσα στη σχολική μονάδα (MO=4,22, TA=0,76), η ελευθερία πρωτοβουλιών για την εισαγωγή νέων ιδεών και πρακτικών στο εκπαιδευτικό τους έργο (MO=4,13, TA=0,82). Επιπλέον, τους παρακινεί η συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά σεμινάρια και συνέδρια (MO=4,08, TA=0,78), η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (MO=4,06, TA=0,66), αλλά και η πλήρης αξιοποίηση των ικανοτήτων τους (MO=4,04, TA=0,91). Επιπρόσθετα, τους παρακινεί αρκετά η διάθεση επαρκών πόρων για το εκπαιδευτικό τους έργο (MO=3,83, TA=1,05), η ικανοποίηση που νιώθουν από το κύρος και το σεβασμό που τους αποδίδονται από την κοινωνία (MO=3,81, TA=1,04), η προβολή του εκπαιδευτικού τους έργου στην κοινωνία (MO=3,70, TA=0,89), η ικανοποιητική αμοιβή τους (MO=3,61, TA=1,18) και τέλος, η προοπτική επαγγελματικής ανέλιξης τους (MO=3,59, TA=1,06).

Πίνακας 3. Ενότητα Δ –Προσωπικάκίνητρα που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών

Ερώτηση	MO	TA
Δ1. Η συμμετοχή σας στη λήψη αποφάσεων.	4,06	0,66
Δ2. Η αναγνώριση της προσφοράς σας εντός της σχολικής μονάδας.	4,22	0,76
Δ3. Η συμμετοχή σας σε επιμορφωτικά σεμινάρια, συνέδρια κ.α.	4,08	0,78
Δ4. Η προβολή του εκπαιδευτικού σας έργου στην κοινωνία (Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (ιστοσελίδα σχολείου, blogs, κοινωνικά δίκτυα-facebook, MME)).	3,70	0,89
Δ5. Η ικανοποιητική αμοιβή σας.	3,61	1,18
Δ6. Η διάθεση επαρκών πόρων για το εκπαιδευτικό σας έργο.	3,83	1,05
Δ7. Η συναισθηματική πλήρωση που νιώθετε από το εκπαιδευτικό σας έργο.	4,32	0,77
Δ8. Η πλήρης αξιοποίηση των ικανοτήτων σας.	4,04	0,91
Δ9. Η ελευθερία πρωτοβουλιών για την εισαγωγή νέων ιδεών και πρακτικών στο εκπαιδευτικό σας έργο.	4,13	0,82
Δ10. Η προοπτική επαγγελματικής ανέλιξης σας.	3,59	1,06
Δ11. Η ικανοποίηση που νιώθετε από το κύρος και το σεβασμό που σας αποδίδονται από την κοινωνία.	3,81	1,04

Σχετικά με την πέμπτη ενότητα του ερωτηματολογίου τα κίνητρα από την κρατική εκπαιδευτική πολιτική που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον Πίνακα 4 προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν ότι τους παρακινεί η επικαιροποίηση των γνώσεων τους στο διδακτικό τους αντικείμενο (MO=4,00, TA=0,93). Επιπλέον, τους παρακινεί αρκετά η επιμόρφωση τους στη χρήση και αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διδακτική διαδικασία (MO=3,88, TA=0,97), η δυνατότητα κινητικότητας τους για την απόκτηση μαθησιακής εμπειρίας σε μια άλλη χώρα (MO=3,69, TA=0,99), και η δυνατότητα συνεργασίας, επικοινωνίας και διαμοιρασμού έργων με σχολεία της Ευρώπης μέσω διαδικτύου (MO=3,63, TA=1,01). Τέλος, τους παρακινεί σε μέτριο βαθμό ο ικανοποιητικός μισθός και οι διάφορες αυξήσεις (MO=3,54, TA=1,43) καθώς και τα διάφορα επιδόματα και παροχές (MO=3,48, TA=1,33).

Πίνακας 4. Ενότητα Ε - Κίνητρα από την κρατική εκπαιδευτική πολιτική που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών

Ερώτηση	MO	TA
E1. Ικανοποιητικός μισθός-αυξήσεις.	3,54	1,43
E2. Διάφορα επιδόματα και παροχές.	3,48	1,33
E3. Επιμόρφωση σας στη χρήση και αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην εκπαιδευτική διδακτική διαδικασία (Επίπεδο Α' και Β').	3,88	0,97
E4. Επικαιροποίηση των γνώσεων σας στο διδακτικό σας αντικείμενο.	4,00	0,93
E5. Δυνατότητα κινητικότητας σας για την απόκτηση μαθησιακής εμπειρίας σε μια άλλη χώρα (Erasmus+).	3,69	0,99
E6. Δυνατότητα συνεργασίας, επικοινωνίας και διαμοιρασμού έργων με σχολεία της Ευρώπης μέσω διαδικτύου (e-twinning).	3,63	1,01

Όσον αφορά την έκτη ενότητα του ερωτηματολογίου τις πρακτικές που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών, από τον Πίνακα 5 προκύπτει ότι σχεδόν το ένα τέταρτο (σε ποσοστό 24,5%) των ανδρών εκπαιδευτικών θεωρούν ως την πιο σημαντική πρακτική στην παρακίνηση τους το Συνεργατικό κλίμα με τους συναδέλφους τους. Επιπλέον, ως τη δεύτερη σε ιεραρχία σημαντική πρακτική που συνεισφέρει στην παρακίνηση τους επιλέγουν και πάλι το Συνεργατικό κλίμα με τους συναδέλφους τους (σε ποσοστό 18,4%). Τέλος, προκύπτει ότι ένας στους πέντε άνδρες εκπαιδευτικούς θεωρούν ως την τρίτη σε ιεραρχία σημαντική πρακτική παρακίνησης τη Σύνδεση της απόδοσης τους με τις ανταμοιβές (σε ποσοστό 20,4%).

Πίνακας 5. Πρακτικές παρακίνησης εκπαιδευτικών - Άνδρες Εκπαιδευτικοί

Πρακτικές που συνεισφέρουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών	Πολύ σημαντικές		Σημαντικές		Λιγότερο σημαντικές	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Ξεκάθαροι λειτουργικοί στόχοι	13	13,3	7	7,1	11	11,2
Συνεργατικό κλίμα με τους συναδέλφους	24	24,5	18	18,4	8	8,2

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	6	6,1	13	13,3	8	8,2
Έπαινος στηνεξαιρετική επίδοση	4	4,1	5	5,1	11	11,2
Αυτονομία στοδιδασκτικό έργο	10	10,2	8	8,2	7	7,1
Δίκαιη συμπεριφορά από το διευθυντή	14	14,3	17	17,3	16	16,3
Προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης	4	4,1	16	16,3	8	8,2
Σαφής καθορισμός των καθηκόντων	7	7,1	10	10,2	9	9,2
Σύνδεση της απόδοσης με ανταμοιβές	16	16,3	4	4,1	20	20,4
Σύνολο	98	100	98	100	98	100

Σχετικά με τις γυναίκες εκπαιδευτικούς από τον Πίνακα 6 προκύπτει ότι πάνω από το ένα τέταρτο των γυναικών εκπαιδευτικών θεωρούν ως την πρώτη σε ιεραρχία σημαντική πρακτική που συνεισφέρει στην παρακίνηση τους το Συνεργατικό κλίμα με τους συναδέλφους τους (σε ποσοστό 26,4%). Επιπρόσθετα, σε ποσοστό 22,4% θεωρούν ως την δεύτερη σε ιεραρχία σημαντική πρακτική παρακίνησης τη Δίκαιη συμπεριφορά από το διευθυντή. Τέλος, το 16,8% των γυναικών εκπαιδευτικών θεωρούν ως την τρίτη σε ιεραρχία σημαντική πρακτική παρακίνησης το Σαφή καθορισμό των καθηκόντων.

Πίνακας 6. Πρακτικές παρακίνησης εκπαιδευτικών - Γυναίκες Εκπαιδευτικοί

Πρακτικές που συνεισφέρουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών	Πολύ σημαντικές		Σημαντικές		Λιγότερο σημαντικές	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Ξεκάθαροι λειτουργικοί στόχοι	17	13,6	19	15,2	9	7,2
Συνεργατικό κλίμα με τους συναδέλφους	33	26,4	26	20,8	16	12,8
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	9	7,2	13	10,4	13	10,4
Έπαινος στην εξαιρετική επίδοση	6	4,8	8	6,4	8	6,4
Αυτονομία στοδιδασκτικό έργο	11	8,8	9	7,2	12	9,6
Δίκαιη συμπεριφορά από το διευθυντή	16	12,8	28	22,4	14	11,2
Προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης	12	9,6	3	2,4	12	9,6
Σαφής καθορισμός των καθηκόντων	10	8,0	8	6,4	21	16,8
Σύνδεση της απόδοσης με ανταμοιβές	11	8,8	11	8,8	20	16,0
Σύνολο	125	100	125	100	125	100

Αναφορικά με την έβδομη ενότητα του ερωτηματολογίου τους παράγοντες που λειτουργούν ως εμπόδια στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον Πίνακα 7 προκύπτει ότι σε ποσοστό 30,6% των ανδρών εκπαιδευτικών θεωρούν ως το πιο σημαντικό εμπόδιο στην παρακίνηση τους τη Μη ικανοποιητική αμοιβή και τις ελάχιστες αυξήσεις. Επιπλέον, ως δεύτερα σε ιεραρχία εμπόδια παρακίνησης οι άνδρες εκπαιδευτικοί θεωρούν τις Ελάχιστες πιθανότητες ανέλιξης (με ποσοστό 14,3%). Τέλος, σε ποσοστό 17,5% οι άνδρες εκπαιδευτικοί θεωρούν ως το τρίτο κατά σειρά παράγοντα που λειτουργεί ως εμπόδιο στην παρακίνηση τους τις Ελάχιστες πιθανότητες ανέλιξης.

Πίνακας 7. Εμπόδια στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών - Άνδρες εκπαιδευτικοί

Στη συνέχεια, από τον Πίνακα 8 προκύπτει ότι σχεδόν μία στις τέσσερις γυναίκες

	Πολύ σημαντικά		Σημαντικά		Λιγότερο σημαντικά	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Παράγοντες που λειτουργούν ως εμπόδια στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών						
Ανύπαρκτη αναγνώριση και επιβράβευση	13	13,3	12	12,2	16	16,5
Μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	6	6,1	8	8,2	9	9,3
Ελάχιστες ευκαιρίες επιμόρφωσης	3	3,1	13	13,3	8	8,2
Κακές συνθήκες εργασίας	23	23,5	12	12,2	9	9,3
Έλλειψη αυτονομίας στο διδακτικό έργο	3	3,1	8	8,2	5	5,2
Μη ικανοποιητικός μισθός και ελάχιστες αυξήσεις	30	30,6	10	10,2	16	16,5
Μη δίκαιη συμπεριφορά από το διευθυντή	9	9,2	12	12,2	8	8,2
Ελάχιστες πιθανότητες ανέλιξης	3	3,1	14	14,3	17	17,5
Λογομαχίες και συγκρούσεις με τους συναδέλφους	8	8,2	9	9,2	9	9,3
Σύνολο	98	100	98	100	97	100

εκπαιδευτικοί θεωρούν ως το πιο σημαντικό εμπόδιο στην παρακίνηση τους τις Κακές συνθήκες εργασίας (σε ποσοστό 24,2%). Επιπρόσθετα, ως δεύτερα σε ιεραρχία εμπόδια οι γυναίκες εκπαιδευτικοί θεωρούν τη Μη δίκαιη συμπεριφορά από το διευθυντή (σε ποσοστό 18%). Τέλος, σε ποσοστό 16% οι γυναίκες εκπαιδευτικοί θεωρούν ως το τρίτο κατά σειρά παράγοντα που λειτουργεί ως εμπόδιο στην παρακίνηση τους την Ανύπαρκτη αναγνώριση και επιβράβευση.

Πίνακας 8. Εμπόδια στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών - Γυναίκες εκπαιδευτικοί

	Πολύ σημαντικά		Σημαντικά		Λιγότερο σημαντικά	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Παράγοντες που λειτουργούν ως εμπόδια στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών						
Ανύπαρκτη αναγνώριση και επιβράβευση	18	14,5	18	14,4	20	16,1
Μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	14	11,3	9	7,2	18	14,5
Ελάχιστες ευκαιρίες επιμόρφωσης	11	8,9	9	7,2	11	8,9
Κακές συνθήκες εργασίας	30	24,2	10	8,0	13	10,5
Έλλειψη αυτονομίας στο διδακτικό έργο	8	6,5	12	9,6	11	8,9
Μη ικανοποιητικός μισθός και ελάχιστες αυξήσεις	15	12,1	21	16,8	13	10,5
Μη δίκαιη συμπεριφορά από το διευθυντή	13	10,5	23	18,4	8	6,5
Ελάχιστες πιθανότητες ανέλιξης	4	3,2	6	4,8	16	12,9
Λογομαχίες και συγκρούσεις με τους συναδέλφους	11	8,9	17	13,6	14	11,3
Σύνολο	124	100	125	100	124	100

3.2. Αποτελέσματα Επαγωγικής Στατιστικής

Πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι των μέσων τιμών δύο ανεξάρτητων δειγμάτων αρχικά με το φύλο των εκπαιδευτικών και στη συνέχεια με τη θέση ευθύνης για όλες τις ερωτήσεις των τεσσάρων διαστάσεων του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, παρατηρήθηκε ότι η παρακίνηση των εκπαιδευτικών δεν επηρεάζεται καθόλου από το φύλο των εκπαιδευτικών καθώς δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά τις απαντήσεις τους στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Αντίθετα, όσον αφορά τη θέση ευθύνης προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους Διευθυντές-Υποδιευθυντές και στους εκπαιδευτικούς με την ηγεσία του σχολείου να εμφανίζει πιο θετική άποψη έναντι των εκπαιδευτικών αναφορικά με τις διοικητικές πρακτικές που εφαρμόζουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων.

Επιπρόσθετα, η ανάλυση διακύμανσης με έναν παράγοντα (One-Way ANOVA) ανέδειξε σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς διαφορετικών ηλικιών όσον αφορά τις διοικητικές πρακτικές που εφαρμόζει ο Διευθυντής και την ηγετική συμπεριφορά που ακολουθεί αλλά και σε σχέση με τα προσωπικά κίνητρα που τους παρακινούν. Ειδικότερα, οι εκπαιδευτικοί μικρότερης ηλικίας εμφανίζουν πιο αρνητική στάση σε σχέση με τους

εκπαιδευτικούς μεγαλύτερης ηλικίας. Ακόμη, όσον αφορά το κύρος και το σεβασμό που τους αποδίδονται από την κοινωνία οι εκπαιδευτικοί μικρότερης ηλικίας εμφανίζουν σημαντικά αρνητική άποψη σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς μεγαλύτερης ηλικίας. Επιπλέον, η ανάλυση διακύμανσης ανέδειξε σημαντικές διαφορές μεταξύ των εκπαιδευτικών διαφορετικών τύπων σχολείων καθώς, επίσης, και μεταξύ των εκπαιδευτικών διαφορετικών δήμων εργασίας.

Κεφάλαιο 4ο - Συμπεράσματα- Προτάσεις

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, με βάση την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας, τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τα ευρήματα σχετικών ερευνών, ως προς τη στάση των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο Ν. Πέλλας, αναφορικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση τους.

Ειδικότερα, από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν αρκετά υψηλό ποσοστό επιπέδου της αυτομικής τους παρακίνησης καθώς η συμφωνία των εκπαιδευτικών ήταν μεγάλη και στις τέσσερις ενότητες του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, κατά κοινή ομολογία τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών εκπαιδευτικών η πιο σημαντική πρακτική παρακίνησή τους είναι το συνεργατικό κλίμα με τους συναδέλφους τους. Επομένως, ο Διευθυντής ως ο συνδετικός κρίκος μέσα στη σχολική μονάδα όλων των εμπλεκόμενων πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού κλίματος με ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και ειρηνική επίλυση των διαφορών τους.

Επιπρόσθετα, επιβάλλεται να επιδεικνύει δίκαιη και ισότιμη συμπεριφορά προς όλους τους εκπαιδευτικούς εμπλέκοντας τους στη λήψη αποφάσεων με το σχεδιασμό των δράσεων της σχολικής μονάδας συνεργατικά. Επιπλέον, να προωθεί ενδοσχολικές επιμορφώσεις με θέματα που απασχολούν τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας που διευθύνει αλλά και να τους παρακινεί με ένα ρεαλιστικό και ελκυστικό όραμα που θα συνδέεται με την καθημερινότητα τους. Τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα αφού οι εκπαιδευτικοί θέλουν να γνωρίζουν επακριβώς τι υποχρεώσεις έχουν. Αναντίρρητα, να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την εισαγωγή νέων μεθόδων και πρακτικών και να προσπαθεί συνεχώς να αποτελεί πρότυπο μίμησης με τη συμπεριφορά του για τους εκπαιδευτικούς του. Επίσης, πρέπει να φροντίζει ανελλιπώς για να υπάρχει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον στη σχολική μονάδα που διευθύνει. Ακόμη, με στόχο το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία θα μπορούσε να καλλιεργήσει σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους και άλλα σχολεία.

Όσον αφορά το βαθμό που συμβάλλει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών από την περιγραφική στατιστική ανάλυση προκύπτει γενικότερα ότι ο Διευθυντής τους παρακινεί σε μεγάλο βαθμό κάτι το οποίο αποτυπώθηκε στις απαντήσεις τους από τις Διοικητικές πρακτικές και την ηγετική συμπεριφορά που εφαρμόζει ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας που εργάζονται, εύρημα το οποίο έρχεται σε συμφωνία και

με άλλες έρευνες (Saiti, 2007·Κλαδής, 2017). Η παρακίνηση από το Διευθυντή βρίσκεται αμέσως μετά την παρακίνηση τους από το Θετικό σχολικό κλίμα. Παράλληλα, όμως, από την επαγωγική στατιστική προέκυψε διαφοροποίηση απόψεων ανάμεσα στην ηγεσία του σχολείου (Διευθυντές-Υποδιευθυντές) και στους εκπαιδευτικούς χωρίς θέση ευθύνης οι οποίοι εμφανίζουν πιο αρνητική στάση, οπότε χρειάζεται περισσότερη προσπάθεια, πιθανόν και απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού από την πλευρά της ηγεσίας.

Επιπρόσθετα, η αρνητική στάση των εκπαιδευτικών μικρότερης ηλικίας σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς μεγαλύτερης ηλικίας πιθανόν να οφείλεται στη μεγαλύτερης διάρκειας σχέση εμπιστοσύνης που έχει δημιουργηθεί ανάμεσα στο Διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς μεγαλύτερης ηλικίας και στο ότι λαμβάνει υπόψη τη γνώμη τους, σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς μικρότερης ηλικίας. Επίσης, όσον αφορά το σεβασμό από το κράτος η διαφοροποίηση απόψεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς διαφορετικών ηλικιών μπορεί να οφείλεται στο ότι οι εκπαιδευτικοί παλαιότερα λάμβαναν το σεβασμό που τους αναλογούσε, από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη, τους γονείς, τους μαθητές και από την κοινωνία γενικότερα σε αντίθεση με τις τελευταίες δεκαετίες όπου το επάγγελμα-λειτουργήμα του εκπαιδευτικού υποβαθμίζεται ολοένα και περισσότερο.

Ειδικότερα, ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας έχοντας γνώση από την παρούσα εμπειρική έρευνα των πρακτικών και των παραγόντων που παρακινούν τους εκπαιδευτικούς μπορεί να τις εφαρμόσει για να κινητοποιήσει θετικά το προσωπικό της σχολικής μονάδας που διευθύνει. Το ίδιο μπορούν να κάνουν και οι έχοντες την ευθύνη για τον προγραμματισμό και τις αποφάσεις της κρατικής εκπαιδευτικής πολιτικής.

Επιπλέον, όσον αφορά την κρατική εκπαιδευτική πολιτική υπάρχει μια επιτακτική ανάγκη το κράτος να δαπανήσει για την κατάρτιση των εκπαιδευτικών, η οποία σε αντάλλαγμα μπορεί να προσφέρει ποιοτική εκπαίδευση. Ειδικότερα προτείνονται:

- Εξωτερική ανταμοιβή δηλαδή σύνδεση του μισθού με τα προσόντα των εκπαιδευτικών και τις ικανότητες τους και όχι μόνο με τα έτη υπηρεσίας.
- Συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών τόσο σε επίπεδο γνωστικού αντικείμενου όσο και σε επίπεδο μεθόδων διδασκαλίας και διδακτικών πρακτικών για την επαγγελματική και ακαδημαϊκή τους ανάπτυξη καθώς οι εκπαιδευτικοί είναι η ραχοκοκαλιά των εκπαιδευτικών οργανισμών και το μέλλον των μαθητών και αυριανών πολιτών του κράτους βρίσκεται στα χέρια τους.
- Περισσότερες προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης των εκπαιδευτικών καθώς οι πιθανότητες προαγωγής αυξάνουν την απόδοσή τους.
- Απόδοση του σεβασμού που τους αναλογεί από την κοινωνία.

Αναφορικά με μελλοντικές έρευνες σχετικές με το θέμα της παρακίνησης των εκπαιδευτικών ο ερευνητής θα μπορούσε να αυξήσει το δείγμα των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, επεκτείνοντας την έρευνα σε περισσότερους νομούς και επιπλέον να πραγματοποιήσει και

συνεντεύξεις τόσο Διευθυντών όσο και εκπαιδευτικών εξασφαλίζοντας μεγαλύτερη εγκυρότητα των δεδομένων. Επιπρόσθετα, θα μπορούσε να διερευνήσει σε μεγαλύτερο βάθος το θετικό σχολικό κλίμα και τους παράγοντες που το επηρεάζουν μιας που προέκυψε από την παρούσα έρευνα ως ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για όλους τους εκπαιδευτικούς.

Συνοψίζοντας,
η εκπαίδευση χρειάζεται να διαρκή επαναπροσδιορισμό τόσο του γενικότερου οράματός της όσο και των επιμέρους στόχων με τους οποίους θα το επιτύχει Πατσιομίτου, (2015).

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνόγλωσση

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2012). *Ποσοτική εμπειρική έρευνα και δημιουργία στατιστικών μοντέλων* (1η έκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ζάχαρης, Δ. Γ. (2003). *Ψυχολογία της παρώθησης και των κινήτρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη

Κατσαρού, Ε., Πιτσιάβας, Δ. & Κάκκος Γεώργιος (2016). Η διαμόρφωση θετικού κλίματος ως παράγοντας αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας και ο καταλυτικός ρόλος του διευθυντή. *Εκπαιδευτικός Κύκλος*, 4(3), 169-207. Ανακτήθηκε 31 Μαΐου, 2018, από http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2016/teuxos3/teuxos3_10.pdf

Κιρκιγιάννη, Φ. Π. (2011). Ο Αποτελεσματικός Διευθυντής του Σχολείου. *Τα εκπαιδευτικά*, τεύχος 99-100, σσ. 96-113.

Κλαδής, Ν Π. (2017). *Παράγοντες της σχολικής ηγεσίας που συντελούν στην ενδυνάμωση εκπαιδευτικών γενικής και ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης* (Διδακτορική διατριβή). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Κυθραιώτης, Α., Δημητρίου, Δ. & Αντωνίου, Π. (2010). *Η ανάπτυξη της κουλτούρας και του κλίματος του σχολείου. Πρόγραμμα επιμόρφωσης νεοπροσχθέντων Διευθυντών σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης*. Κύπρος: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε 20 Απριλίου, 2018, από http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/tomeis_drasis/klima_koultoura/parousiaseis/anaptyxi_koultouras_klimatos.pdf

Κωτσίκης, Β. (1993). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης* (2η έκδ.). Αθήνα: Έλλην.

Κωτσίκης, Β. (1998). *Εκπαιδευτικά Συστήματα. Οργάνωση και Διοίκηση. Συστημική προσέγγιση*. Αθήνα: Έλλην.

Μπουραντάς, Δ. Κ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

- Μπουραντάς, Δ. Κ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Παπαναούμ-Τζίκα, Ζ. (1995). *Η διεύθυνση σχολείου: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Πατσιομίτου, Σ. (2015). Ισότητα των φύλων στην εκπαίδευση: Οι γυναίκες διδάσκουν- οι άνδρες διοικούν. Πρακτικά συνεδρίου. *Νέος Παιδαγωγός*, 23-24 Μαΐου 2015, (σσ 1267-1290). Αθήνα: Ευγενίδειο Ίδρυμα.
- Σαΐτης, Χ. Α. (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία ... στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. Α. (2008β). *Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σαΐτης, Χ. Α. (2008γ). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.
- Χυτήρης, Α. & Άννινος, Α. Ν. (2004). *Ηγεσία και Ποιότητα σε Ιδιωτικά Σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Ξερόγλωσση

- Alam M. T., Farid S. (2011). Factors affecting teachers motivation. *International journal of Business and social science*, 2(1), 298-304. Retrieved April 4, 2018 from http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._1%3B_January_2011/30.pdf
- Everard, K.B. & Morris, G. (1999). Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Gkolia, A., Koustelios, A. & Belias, D. (2018). Exploring the association between transformational leadership and teacher's self-efficacy in Greek education system: a multilevel SEM model. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 176-196. doi: 10.1080/13603124.2015.1094143
- Hayes, N. & Stratton, P. (2017). *A Student's Dictionary of Psychology and Neuroscience*. London: Routledge.
- Leithwood, K., Chapman, J., Corson, D., Hallinger, P. & Hart A. (1996). *International handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht: Kluwer.

Leithwood, K., Jantzi, D. & Fernandez, A. (1993). Secondary schools Teachers’ Commitment to change: The contributions of Transformational Leadership, paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Atlanta. Retrieved May 26, 2018 from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED360701.pdf>

NationalSchoolClimateCouncil(2012).TheSchoolClimateImprovementProcess:EssentialElements. SchoolClimateBrief,No.4.Retrieved May 26, 2018 from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED573705.pdf>

Saiti, A. (2007). Main factors of Job Satisfaction among Primary School Educators: Factor Analysis of the Greek Reality. *Management in Education* 21(2), 28-32. doi: 10.1177/0892020607076658

VandenBos, G. (2015). *APA Dictionary of Psychology*. Washington: American Psychological Association.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.