

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ  
ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΑ ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ  
ΜΟΝΑΔΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**ΜΑΡΙΑΝΘΗ ΤΖΑΜΑΡΓΙΑ**

**A.M 216865**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ**

*Ομότιμος καθηγητής: Δρ. Φασούλης Κωνσταντίνος*

*καθηγητής: Δρ. Δασκαλάκης Δημοσθένης*

*καθηγητής: Δρ. Μπαμπαλής Θωμάς*

**ΑΘΗΝΑ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2018**

*Το αντίθετο του θάρρους δεν είναι δειλία είναι συμμόρφωση. Ακόμη και  
ένα νεκρό ψάρι μπορεί να πάει με τη ροή.*

*JIM HIGHTOWER*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πολλές φορές μας είναι δύσκολο να αποδώσουμε ευχαριστίες, είτε γιατί έχουμε δυσκολία στην έκφραση είτε γιατί αποτελεί πάγια συνήθεια. Σε μένα η δυσκολία έγκειται στο πως με λόγια να εκφράσω δυνατά συναισθήματα ευγνωμοσύνης για τα άτομα που συνέβαλλαν να υλοποιήσω, όχι μόνο την εκπόνηση της παρούσας εργασίας αλλά και συνολικά συνέβαλλαν σε όλη αυτή την πορεία των δύο χρόνων.

Αν και έχω μια μακρόχρονη πορεία 25 χρόνων στην δημόσια και ιδιωτική δευτεροβάθμια και μετα-δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ήταν επιθυμία μου, να ακολουθήσω ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών, εδώ και πολλά έτη.

Η επιθυμία μου αυτή έλαβε σάρκα και οστά όταν έγινα δεκτή, από το Πανεπιστήμιο σας και θέλω να σας ευχαριστήσω για αυτό, γιατί με δεχθήκατε αν και ήμουν από διαφορετικό Πανεπιστήμιο

Ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω τον κ. Φασούλη, όχι μόνο γιατί ήταν καθηγητής μου καθόλη την διάρκεια των σπουδών μου αλλά και γιατί με ενέπνευσε ώστε να αποφασίσω τη διερεύνηση της παρούσης εργασίας. Ανέλαβε τη στήριξη μου με υπομονή, σεβασμό και εμπιστοσύνη. Σημαντική ήταν η συνεργασία μου με τα άλλα μέλη της επιτροπής, τον κ.Δρ. Μπάμπαλη, και τον κ.Δρ. Δασκαλάκη που συμμετείχαν στην τριμελή επιτροπή, και είχαν την ευθύνη της μελέτης μου. Τους ευχαριστώ πολύ στο ότι συνέβαλλαν στο να είναι δημιουργική αυτή η διαδρομή

Επίσης, νοιώθω τυχερή που συναντήθηκα ως φοιτήτρια και παρακολούθησα καθηγητές του τμήματος όπως τον κ. Ματθαίου, τον κ. Ρουσσάκη, τον κ.Πελαγίδη, τον κ. Καλογιάννη και τον κ. Αλεξόπουλο.

Αρχικά θέλω να ευχαριστήσω τον κ. Τάκη Τζαμαργιά διδάσκων στο Παιδαγωγικό τμήμα του Ε.Κ.Π.Α για την ουσιαστική του βοήθεια στη γλωσσική επιμέλεια της παρούσας εργασίας.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω από καρδιάς τους συνάδελφους και φίλους, αρχικά τον διδάκτωρ, διευθυντή Λυκείου κ. Γιώργου Μακρίδη, και την πληροφορικό κα. Τριπερίνα Γεωργία δείχνοντας έμπρακτα τη

πολύχρονη φιλία μας, για τις επισημάνσεις τους. Θέλω επίσης να ευχαριστήσω τους συνάδελφους καθηγητές και διευθυντές σχολείων, ιδιαίτερα τον πρόεδρο του βαθμολογικού κέντρου του Πειραιά κ. Στεφανίδη, για την κατανόηση και τον χρόνο που διέθεσαν, ώστε να καταφέρω να συγκεντρώσω ένα ικανοποιητικό δείγμα απαραίτητο για την έρευνα.

Στο σημείο αυτό θέλω να αναφερθώ σε μερικά άτομα που με βοήθησαν απρόσκοπτα και ποικιλοτρόπως σε ότι μπορεί να ζητήσα καθόλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου, και είμαι ευγνώμων. Το κ. Δρ Γιάννη Κατσαρό διδάκτωρ στη διοίκηση εκπαίδευσης, την μαθήτριά μου και απόφοιτη του τμήματος Πληροφορικής του Ε.Κ.Π.Α Αναστασία Παντέλογλου. Θέλω να ευχαριστήσω, το Στέφανο Κατσιαντώνη φοιτητή στο τμήμα Φυσικής του Ε.Κ.Π.Α, και τη Sylvia Cebula μεταπτυχιακή φοιτήτρια Αγγλικής φιλολογίας για τη βοήθεια τους σε θέματα μετάφρασης ξένης αρθρογραφίας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στο Νικόλα Κατσιαντώνη, με σπουδές στο τμήμα Δ.Ε.Τ. του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και στο U.C.L, που συνέβαλλε καθοριστικά, όχι μόνο στην εκπόνηση αυτής της εργασίας, αλλά και στην εύρεση λύσεων οποιουδήποτε θέματος προέκυπτε κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Επίσης, θα ήθελα να αναφερθώ στο σύζυγο μου Γιώργο Κατσιαντώνη για την αμέριστη ηθική και οικονομική συμπαράσταση, και την υπομονή του, όλο αυτό το διάστημα για τις φορές που έμεινε στο περιθώριο.

Τέλος, ένα τελευταίο ευχαριστώ σε όλους όσους συνέβαλαν στην ευκαιρία κατάκτησης αυτοβελτίωσης, ασπαζόμενη την αξία της διαβίου μάθησης, αξία που θα ήθελα να αποτελεί πάντα αναζήτηση των νέων ανθρώπων τόσο των μαθητών μου όσο και των γιων μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να προσδιορίσουμε τον τρόπο λήψης αποφάσεων στα όργανα διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, ως δρώντα σε ατομικό επίπεδο, αλλά και ως ομάδα μέσα σε έναν σύλλογο.

Αρχικά διερευνάται η θεωρητική προσέγγιση του θέματος και στη συνέχεια η ερευνητική.

Διερευνάται ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τον τρόπο λήψης απόφασης από το Σύλλογο Διδασκόντων, στη συνέχεια από τον Διευθυντή και τέλος η προσωπική ευθύνη στις συλλογικές αποφάσεις.

Για την διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ως μεθοδολογικό εργαλείο το δομημένο ερωτηματολόγιο της Google Form με 40 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Από αυτές, οι 11 αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και 29 ερωτήσεις κρίσεως δομημένες με βάση την πεντάβαθμη κλίμακα LIKERT.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί σε σχετικά υψηλό ποσοστό είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο λήψης αποφάσεων, (χωρίς να λείπουν οι δυσαρεστημένοι) από τα όργανα του σχολείου.

Έχουν αίσθημα ευθύνης στην εργασία τους, έχουν τη διάθεση να πάρουν καινοτομικές αποφάσεις και να τις υλοποιήσουν. Από την άλλη όμως έχουν άγνοια τόσο οι ίδιοι όσο και τα στελέχη εκπαίδευσης (Διευθυντές) από τις γνωστικές προκαταλήψεις, που διέπουν τις δικές τους αποφάσεις, στο χώρο του σχολείου.

Επομένως κρίνεται επιτακτική η ανάγκη επιμόρφωσης διευθυντών και στελεχών εκπαίδευσης, αλλά και καθηγητών σε θέματα που αφορούν γνωστικές προκαταλήψεις και μαθήματα NLP.

Αυτό θα οδηγήσει σε διαφορετικό τρόπο σκέψης, που θα φέρει νέο τρόπο λήψης αποφάσεων, με τη συμμετοχή όλων ή σχεδόν όλων για ένα πιο σύνθετο και συναινετικό αποτέλεσμα.

Έτσι, η προσπάθεια αυτή θα αμβλύνει τις διαφορές ανάμεσα στους ευχαριστημένους –δυσανεστημένους και θα δημιουργήσει πάζλ θέσεων, απόψεων και πρωτοβουλιών και ανάληψη προσωπικής ευθύνης, στην εποχή της μετανεωτερικότητας, της γνώσης και της πληροφορίας, για έναν καλύτερο κόσμο, χωρίς προκαταλήψεις.

**Λέξεις κλειδιά:** εργασιακή ικανοποίηση, ανάγκες, νομικό πλαίσιο σχολικών αποφάσεων, τρόπος λήψης απόφασης, προσωπικότητα ατόμου, τύποι ηγεσίας, προκαταλήψεις, κά.

## **ABSTRACT**

The aim of this paper is to determine how decision-making in the management bodies of the secondary education units is related to the job satisfaction of teachers, both individually and as a team within a group).

Initially, the theoretical approach of the subject is investigated and then the research. It investigates the degree of job satisfaction with regard to the way the Teachers' Association decides, then the Director and, finally, the personal responsibility in the collective decisions

To conduct the survey, Google Form's structured questionnaire with 40 closed-ended questions was used as a methodological tool. Among these, 11 are related to demographic characteristics and 29 opinion questions, structured on the basis of the LIKERT five-step scale.

The results showed that teachers at a relatively high percentage are satisfied with the decision-making process (without missing the dissatisfied) by the school management.

They have a sense of responsibility in their work, they are willing to take innovative decisions and to implement them. On the other hand, not only teachers but also educators (managers) are ignorant of the cognitive prejudices that affect their decisions in the school environment.

Therefore, it is crucial to train the headmasters and the educators as well as the teachers in matters of cognitive bias and NLP courses.

This will lead to a different way of thinking that will bring new ways of making decisions, involving everyone or almost everyone for a more complex and consensual outcome.

Therefore, this effort will smooth over the differences and create a combination of views, initiatives and personal opinions in the era of postmodernity, knowledge and information, for a better world without prejudice.

**Key words:** job satisfaction, needs, legal framework of school decisions, decision-making style, individual personality, types of leadership, prejudices

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....</b>	<b>3</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....</b>	<b>6</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....</b>	<b>9</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>11</b>
<b>ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ-ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΘΕΜΑΤΟΣ.....</b>	<b>11</b>
<b>ΣΚΟΠΟΣ .....</b>	<b>13</b>
<b>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>13</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>14</b>
<b>ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>14</b>
<b>ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....</b>	<b>15</b>
<b>Α ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....</b>	<b>16</b>
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....</b>	<b>16</b>
<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....</b>	<b>17</b>
<b>ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....</b>	<b>19</b>
<i>Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ Α. MASLOW .....</i>	<i>19</i>
<i>ΘΕΩΡΙΑ HERZBERG .....</i>	<i>21</i>
<i>Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ERG-ALDERFER .....</i>	<i>23</i>
<i>Η ΘΕΩΡΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ McCLELLAND .....</i>	<i>23</i>
<i>ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ Χ ΚΑΙ ΤΟΥ Ψ (MAC GREGOR) .....</i>	<i>24</i>
<i>Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ (Equality theory) .....</i>	<i>24</i>
<i>ΘΕΩΡΙΑ VROOM (ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ).....</i>	<i>25</i>
<i>ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΟΧΩΝ .....</i>	<i>26</i>
<i>Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Bernard Weiner) .....</i>	<i>27</i>
<i>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....</i>	<i>27</i>
<b>ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ.....</b>	<b>28</b>
<i>ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ .....</i>	<i>30</i>
<i>ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ Β'/ΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚ/ΣΗΣ .....</i>	<i>33</i>
<b>ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ .....</b>	<b>34</b>
<i>ΕΙΔΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ .....</i>	<i>35</i>
<i>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ.....</i>	<i>39</i>



<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΠΟ ΟΜΑΔΑ .....</b>	<b>43</b>
<i>ΗΓΕΣΙΑ .....</i>	<i>44</i>
<i>Ο ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΩΣ ΟΜΑΔΑ .....</i>	<i>45</i>
<i>MAJORITY MINORITY BIASES / ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ ΠΛΕΙΟΨΗΦΙΑΣ-ΜΕΙΟΨΗΦΙΑΣ.....</i>	<i>50</i>
<i>ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΠΛΕΙΟΨΗΦΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΜΕΙΟΨΗΦΙΑΣ .....</i>	<i>51</i>
<i>ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΑΣ.....</i>	<i>64</i>
<i>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ .....</i>	<i>66</i>
<i>ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟΦΑΣΗΣ.....</i>	<i>69</i>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....</b>	<b>69</b>
<b>Β ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....</b>	<b>71</b>
<b>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>71</b>
<i>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</i>	<i>73</i>
<i>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ .....</i>	<i>73</i>
<i>ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ &amp; ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ .....</i>	<i>74</i>
<i>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....</i>	<i>75</i>
<i>ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</i>	<i>76</i>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ—ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>77</b>
<i>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....</i>	<i>77</i>
<i>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΡΙΣΕΩΣ .....</i>	<i>82</i>
<i>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ .....</i>	<i>106</i>
<b>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>133</b>
<b>ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>135</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>138</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>147</b>
<b>1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....</b>	<b>147</b>
<b>2. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>147</b>
<b>3. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ.....</b>	<b>147</b>

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Πολλές φορές όταν λαμβάνουμε αποφάσεις στο Σύλλογο Καθηγητών, παρατηρώ ότι οι ομότεχνοι (ίδιας ειδικότητας) καθηγητές υπερασπίζονται τόσο ο ένας τον άλλον, που απορώ για την τόση ομοφωνία. Άλλες φορές αναρωτιέμαι, γιατί κάποιιοι πάντα αποφεύγουν να μιλάνε στο Σύλλογο, ενώ εκφράζουν παράπονα συνεχώς στους διαδρόμους. Κάποιοι άλλοι, απουσιάζουν εντελώς από το Σύλλογο, προφασισμένοι πως χρειάζονται σε άλλες εργασίες του σχολείου (πχ εφημερία), και έτσι αποφεύγουν μονίμως να πάρουν θέση. Άλλοι πάλι τα βλέπουν όλα αρνητικά, επιθυμούν να αλλάξουν τα πράγματα, χωρίς όμως να θέλουν να αλλάξουν οι ίδιοι.

Προβληματιζόμουν , λοιπόν αν αυτό ίσχυε και σε άλλα σχολεία, και αν πράγματι κάπως θα μπορούσε να αλλάξει. Σκεφτόμουν άραγε, είναι θέμα Διεύθυνσης; Ωριμότητας των μελών του Συλλόγου; Ύπαρξης προκαταλήψεων; Ή τελικά, προσωπικής ευθύνης;

Όλοι οι παραπάνω προβληματισμοί μου κίνησαν το ενδιαφέρον να διερευνήσω το θέμα.

## **ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ-ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΘΕΜΑΤΟΣ**

Η σχολική μονάδα, μέσα από τα όργανα της (Διευθυντή-ρια και Σύλλογο Διδασκόντων), λαμβάνει αποφάσεις που στη συνέχεια καλείται να τις υλοποιήσει μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που την απαρτίζει. Όταν οι αποφάσεις μετατρέπονται σε δράση και υλοποιούνται τότε το σχολείο χαρακτηρίζεται αποτελεσματικό.

Ταυτόχρονα, στο πλαίσιο αυτό, οι καθηγητές πρέπει να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους αλλά και από τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις τόσο μέσα στο σύλλογο διδασκόντων στον οποίον συμμετέχουν κι οι ίδιοι, καθώς και από τις αποφάσεις του Διευθυντή.

Ο Σύλλογος διδασκόντων απαρτίζεται από άτομα που έχουν υποκειμενική αντίληψη σχετικά με τη συντελεστικότητα της εργασίας. Οι αποφάσεις που λαμβάνουν θέτονται προς υλοποίηση, και

συνδέονται άρρηκτα με τις ανάγκες τους, που με τη σειρά τους δημιουργούν κίνητρα για συμπεριφορά και δράση. Ταυτόχρονα οι αποφάσεις αυτές διέπονται από συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο .

Όσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για επίτευξη, τόσο η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την κάλυψη της. Εξάλλου ο Σύλλογος διδασκόντων αποτελεί ομάδα και ως ομάδα λαμβάνει ρόλους, νόρμες έχει τις δικές της πεποιθήσεις, ιδεολογικά πιστεύω και προκαταλήψεις.

Ταυτόχρονα όμως, οι καθηγητές και ο Διευθυντής/ια αξίζει να μελετηθούν και ως ανεξάρτητα άτομα, που έχουν τη δική τους προσωπικότητα, ανήκουν σε μια συγκεκριμένη οικογένεια, έχουν εμπειρία και ο καθένας από αυτούς διαθέτει το δικό του ανθρώπινο κεφάλαιο, αλλά και τις δικές του προκαταλήψεις.

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να βρει αν υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση από τον τρόπο λήψης αποφάσεων μέσα από τα όργανα του σχολείου.

Αναζητά τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις, αν υπάρχουν προκαταλήψεις σε αυτές, κατά πόσο επικρατεί το groupthink, αν λειτουργούν ομάδες ομοτέχνων-ίδιας ειδικότητας, αλλά και πως λειτουργεί η εμπειρία στη λήψη αυτών.

Η αναζήτηση ανάληψη ρόλων κατά τη διάρκεια συνεδρίασης, τον χρόνο διάρκειας καθώς και το αν πιστεύουν ότι λειτουργούν με προκαταλήψεις.

Και τέλος κατά πόσο ο διευθυντής προσπαθεί να ικανοποιήσει τους καθηγητές, το βαθμό που λαμβάνουν καινοτόμες αποφάσεις, αλλά και τη διάθεση υλοποίησης, και τέλος το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης από το Σύλλογο.

## ΣΚΟΠΟΣ

Βασική προϋπόθεση για την ουσιαστική λειτουργία του σχολείου, ως πυρήνα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, είναι η αποτελεσματική διοίκηση που συμβάλλει στην σχολική βελτίωση, όπως αυτή επιτελείται μέσα από τα κύρια όργανά του, τον διευθυντή - ηγέτη και τον σύλλογο διδασκόντων.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης αλλαγής και προόδου μιας σχολικής μονάδας. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να προσδιορίσουμε τον τρόπο λήψης αποφάσεων στα όργανα διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και την ατομική τους ευθύνη, ως δρώντα σε ατομικό επίπεδο, αλλά και ως ομάδα μέσα σε έναν σύλλογο.

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

- Τι είναι και πώς ορίζεται η εργασιακή ικανοποίηση;
- Ποιοι είναι οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης;
- Ποια είναι τα όργανα διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
- Ποιες είναι οι ευθύνες τους, τα όρια τους, για το τι αποφασίζουν, αλλά και το πότε, σε ποια σχολική κατάσταση (θεσμικό πλαίσιο);
- Τι είναι απόφαση, ποια τα είδη, ποιοι οι τρόποι λήψης απόφασης;
- Ποιοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης από ομάδα;
- Διευθυντής, προκαταλήψεις πλειοψηφίας-μειοψηφίας, majority influence, groupthink, group cohesions (like each other-some role, προβλήματα στην αντίληψη), ενίσχυση minority influence (αντιμετώπιση);
- Ποια η ωριμότητα ομάδας (ρόλοι-νόρμες-παραγωγικότητα-δέσμευση);
- Πως είναι τα άτομα ξεχωριστά ως προσωπικότητα ocean (big5), οικογένεια, προηγούμενη εμπειρία;
- Πως επηρεάζει τη λήψη των αποφάσεων η πολυπλοκότητα;
- Τι ρόλο παίζει ο χρόνος στη λήψη των αποφάσεων;

## **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Η ερευνητική διαδικασία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της εργασίας βασίστηκε στη βιβλιογραφική επισκόπηση ως μέθοδο αναζήτησης και επεξεργασίας του υλικού. Αρχικά μελετήθηκαν οι σημειώσεις του μαθήματος Μάνατζμεντ και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς του Κ. Φασούλη (2017) και των Φασούλη-Καλογιάννη (2018) αντίστοιχα. Ακολούθησε συστηματική μελέτη βιβλίων, άρθρων και διαδικτυακών ιστοτόπων. Η συνάφεια και συσχέτιση των παραπάνω παρείχαν το υλικό για τη συγγραφή της εργασίας.

## **ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η σπουδαιότητα της παρούσας έρευνας πηγάζει από το σκοπό της συγκεκριμένης εργασίας και διερευνάται το θέμα με βάση τους επιμέρους στόχους.

Αρχικά μελετάται η έννοια και οι παράγοντες που προσδιορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση, ακολουθεί η διερεύνηση του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου που διέπει τα όργανα διοίκησης στον τρόπο λήψης απόφασης και τέλος αναζητούνται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων μέσα στη σχολική μονάδα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Διερευνάται η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών σε λύκεια του Πειραιά ως προς τις αντιλήψεις τους για τον τρόπο λήψης απόφασης, από τα όργανα του σχολείου.

Στην αρχή αναζητείται η εκτίμηση τους για το Σύλλογο, στη συνέχεια για τον/τη Διευθυντή/ρια.

Ακολουθεί η εκτίμηση τους για την δική τους προσωπική συμπεριφορά στον τρόπο λήψης απόφασης μέσα στη σχολική μονάδα και τέλος μια γενική εκτίμηση, ένας γενικός βαθμός ικανοποίησης γενικά από τον τρόπο λειτουργίας του Συλλόγου.

## **ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η ερευνητική αυτή μελέτη αποτελείται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος επιχειρείται η ανάλυση του θέματος μέσα από θεωρητική προσέγγιση, στο δεύτερο η ερευνητική προσέγγιση και στο τρίτο μέρος η βιβλιογραφία.

## Α ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Κάθε σχολική μονάδα, ως οργανισμός, ορίζεται από σκοπούς που ορίζει και στόχους που θέτει, οι οποίοι υλοποιούνται από το ανθρώπινο δυναμικό. Το σχολείο χαρακτηρίζεται αποτελεσματικό, όταν το ανθρώπινο δυναμικό της κινείται μεθοδικά προς την πραγματοποίηση των στόχων της ( Π. Πασιαρδής, 2014:1-3).

Ο Locke ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία, ως την ευχάριστη ή θετική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή της εμπειρίας της. Στη μελέτη τους ο Wright & Davis πιστεύει, πως σκοπός κάθε ανθρώπου είναι η ευτυχία και η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μέρος αυτής. (Wright & Davis 2003)

Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι το πρώτιστο που οφείλει να δώσει έμφαση το σχολείο, προκειμένου να λειτουργήσει σωστά η εκπαίδευση(Heller et al.,1993) και αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των ίδιων μέσα στην εκπαιδευτική διαδικασία(Κούλα Β.,1996).

Είναι φανερό ότι ο άνθρωπος όταν λαμβάνει μέγιστο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, γίνεται δημιουργικός και αποδοτικός, βρίσκεται σε ψυχική υγεία και ευημερεί κοινωνικά.(Δημητρόπουλος, 1998, όπ. αναφ. Σακελλάρογλου, 2013, Κάντας, 2009:107-109).

Τα κίνητρα της εργασίας, οι στάσεις, και οι αξίες που διαμορφώνονται από αυτήν συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση (Spector,1997). Η ευχαρίστηση δε που παρέχει μια εργασία σύμφωνα με τον Armin καθορίζεται και εξαρτάται από το βαθμό, που αυτή καλύπτει τις ανάγκες του εργαζόμενου (Armin, 2012).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά εργασιακή ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο μια εργασία καλύπτει και του παρέχει ευχαρίστηση.

Ως εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ένα θετικό ή αρνητικό υποκειμενικό αίσθημα του εργαζομένου για την εργασία του και προκύπτει από τη

συνάφεια των απαιτήσεων και των προσδοκιών που εκφράζει η συγκεκριμένη εργασία (Akhtara et al., 2010).

Κατά τον Μπουραντά (2002) στο πλαίσιο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς έχουν ορισθεί και ερευνηθεί τρεις βασικές στάσεις των εργαζομένων που έχουν ιδιαίτερη σπουδαιότητα, γιατί συνδέονται στενά με τη συμπεριφορά τους ως προς την εργασία και την κοινωνική οργάνωση. Μία από αυτές τις στάσεις είναι η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction), που την ορίζει ως το συγκινησιακό στοιχείο της στάσης του ατόμου ως προς την εργασία του.

Ειδικότερα, αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει την ικανοποίηση που αισθάνεται το άτομο από: α) τη φύση της εργασίας αυτής καθαυτής, β) την οικονομική αμοιβή του, γ) τις συνθήκες εργασίας, δ) τις προοπτικές προαγωγών και επαγγελματικής εξέλιξης, ε) τις σχέσεις με τους συνεργάτες του, στ) τις πολιτικές και τις διαδικασίες της οργάνωσης και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Η διεργασία μεταξύ περιβάλλοντος εργασίας και εργαζομένων καταλήγει σε θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα και ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία (Κάντα, 1993:113).

## **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Η ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών τους είναι υπεύθυνη για την εργασιακή απασχόληση. Σύμφωνα με τον Maslow τα άτομα, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους, υποκινούνται και παρακινούνται από μια εσωτερική κατάσταση, που είναι υπεύθυνη για τη συμπεριφορά τους και αυτή δημιουργείται από την παροχή κινήτρων για τη λήψη αποφάσεων και εκπλήρωση των στόχων τους (Ρέππα, 201 :239).

Η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης επιφέρει συναισθηματική εξάντληση, αίσθημα χαμηλής καταξίωσης και αποπροσανατολισμού (Iordanoglou, 2007).

Γενικότερα σύμφωνα με τον Vroom(1964), όπως παρατίθεται στον Κάντα, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση των



υποκειμενικών αντιλήψεων του ατόμου σχετικά με τη συντελεστικότητα (instrumentality) της συγκεκριμένης εργασίας προκειμένου να εξασφαλίσει στο άτομο ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση του σθένους ελκυστικότητας(valence) της εργασίας για το άτομο. Η ελκυστικότητα της εργασίας και κατά συνέπεια, η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από αυτή είναι συνάρτηση όσων το άτομο αποκομίζει από την εργασία του και του κατά πόσο τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά ή ανεπιθύμητα για το άτομο. Άρα η λήψη των αποφάσεων του εξαρτάται άμεσα από το βαθμό της αποτελεσματικότητάς τους.

Οι ανάγκες δημιουργούν τα κίνητρα, τα κίνητρα οδηγούν σε στόχους και αυτοί με τη σειρά τους σε συμπεριφορά και δράση που επιτυγχάνει την υλοποίηση στόχων και έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών. Η όλη διαδικασία εξαλείφει, μειώνει ή αυξάνει το κίνητρο. Οι ανάγκες και η ιεραρχική τους δομή διαφοροποιούνται από άνθρωπο σε άνθρωπο, αλλά και μέσα στον ίδιο τον άνθρωπο, στις εκάστοτε διαφορετικές συνθήκες που βιώνει αυτός από χρόνο σε χρόνο (Δ. Μπουραντάς, 2002:247).

Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης είναι η παρακίνηση των εργαζομένων άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά, την απόδοση, τη στάση και την αφοσίωση σε έναν οργανισμό. Οι θεωρίες της παρακίνησης είναι αρκετές και ερμηνεύουν με τη σειρά τους τι είναι αυτό που παρακινεί τα άτομα να εργασθούν. Μια σειρά από θεωρητικά υποδείγματα προσδιορίζουν τη διαδικασία και τις σχέσεις των ατόμων.

Οι James & McDougall, απέδειξαν ότι ένας αριθμός ενστίκτων καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, όπως στα ζώα (αγάπη, φόβος, ζήλεια, μίμηση, περιέργεια) και όχι ο συνειδητός ορθολογισμός (Δ. Μπουραντάς, 2002: 236).

Στη συνέχεια ο S. Freud, τόνισε τη σημασία των υποσυνείδητων κινήτρων, που στην ουσία δεν διαφέρουν πολύ από τα ένστικτα.(Δ Μπουραντάς, 2001:252, Κ. Φασούλης, 2018).

Τα κίνητρα διακρίνονται σε πρωτογενή που είναι συνδεδεμένα με την διαίωνιση του ανθρώπινου είδους (πείνα, δίψα, ύπνος, αναπαραγωγή) τα γενικά κίνητρα που είναι μη βιολογικά ( κίνητρο ικανότητας, περιέργειας, δραστηριότητας, στοργής, αγάπης) και τα δευτερογενή κίνητρα της ένταξης, της ασφάλειας της επιτυχίας, της δύναμης της εξουσίας του κύρους.

Στο θεωρητικό πλαίσιο η συγκεκριμένη εργασία επικεντρώνεται στις συχνότερες θεωρίες, μέσα από τις οποίες ερευνάται το θέμα τη εργασιακής ικανοποίησης. Αυτές οι θεωρίες αναφέρονται κι ως θεωρίες κινήτρων και διερευνούν τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις.

## **ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

### ***Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ Α. MASLOW***

Ο Α. Maslow διερευνά τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινητική τους δύναμη. Θεωρεί ότι η προσπάθεια του είναι άενη και συνεχίζεται σε όλη του τη ζωή. Ο άνθρωπος επιθυμεί και επιθυμεί ολοένα και περισσότερα, και αυτό που επιθυμεί εξαρτάται από αυτά που έχει. Η παρακινητική δύναμη αυτών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησης τους. Καμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται απλά χάνει την παρακινητική της δύναμη. Οι ανάγκες είναι οι βιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αναγνώρισης, ολοκλήρωσης (Κάντας,1998:50; Μπουραντάς, 2001:255).

Τελικά, η ικανοποίηση μιας ανάγκης είναι σημαντική για τον άνθρωπο, τον απελευθερώνει από την κυριαρχία της και του επιτρέπει να κινηθεί προς επίτευξη υψηλότερων στόχων, αν και οι περισσότεροι άνθρωποι είναι ανικανοποίητοι σε όλες τις βασικές τους ανάγκες κατά την ίδια στιγμή (Ferrin, 1978).

Αναλυτικότερα υπάρχουν οι ανάγκες που υπάρχουν είναι:

*ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ:* Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow και συνδέονται με την ανθρώπινη ύπαρξη ως βιολογικός οργανισμός κι αν δεν εξασφαλισθεί ένα ορισμένο επίπεδο ικανοποίησης των εν λόγω αναγκών, δεν μπορεί να γίνεται λόγος για άλλες ανάγκες (Μπουραντάς, 2002:255; Φασούλης, 2018).

*ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ Ή ΣΙΓΟΥΡΙΑΣ:* Μετά την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται σιγουριά για την ύπαρξη του και την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών του στο μέλλον. Θέλει να είναι ασφαλής απέναντι σε κινδύνους στο περιβάλλον. Έτσι ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας που περιλαμβάνονται στην ανάγκη για βεβαιότητα της εξέλιξης των μεταβλητών του περιβάλλοντος, όπως οι ανάγκες ασφάλειας μόνιμης απασχόλησης, κατοικίας κ.α.(Μπουραντάς, 2002:255; Φασούλης, 2018)

*ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ:* Αφού έχει ικανοποιήσει τις βιολογικές του και τις ανάγκες σιγουριάς (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012), ο άνθρωπος ως κοινωνικό όν έχει ανάγκη να αποκτήσει φίλιες, να διευρύνει τον κύκλο των γνωριμιών του και να ανήκει σε κάποια κοινωνική οργάνωση. Πρόκειται κατά τον Maslow (1943,1970) για την ανάγκη για "λάβα" αγάπη, στοργή και συναισθηματική ανταπόκριση(Ferrin, 1978).

*ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ Ή ΕΓΩΙΣΤΙΚΕΣ:* Στο επίπεδο αυτό ο άνθρωπος έχει την ανάγκη της αναγνώρισης από τους άλλους για κύρος, φήμη, εκτίμηση, σεβασμό, γνώσεις, άσκηση δύναμης, ανεξαρτησία, ελευθερία (Κάντας, 1998,σελ:50). Αυτές οι ανάγκες είναι πολύ πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν από ότι οι προηγούμενες (Μπουραντάς,2002:255).

*ΑΝΑΓΚΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:* Εδώ βρίσκονται οι ανάγκες για ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα, τα οράματα και προσδοκίες. «Να γίνει οτιδήποτε που είναι ικανός να γίνει» έτσι όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Maslow. Η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης ως διακαής επιδίωξη των περισσοτέρων ανθρώπων, σκιαγραφείται ως ένα αέναο κίνητρο (Κάντας, 1998:50).

Ο άνθρωπος στη ζωή του ενεργεί με τρόπο, ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του με αποτελεσματικότητα και οικονομία (Ταραλάικου, 2015).

Όσο περισσότερο μία εργασία επιτρέπει την ανάπτυξη και την απόκτηση των αναγκών υψηλότερων επιπέδων, τόσο πιθανότερο είναι το άτομο να εκφράζει την ικανοποίηση του για τη δουλειά του (Worrell, 2004).

Η άποψη του τειλορισμού που υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μόνο οικονομικές αμοιβές και μόνο με αυτές μπορούν να παρακινηθούν απορρίπτεται αφού ο Maslow, κάνει σαφές και οφείλει να γίνει συνειδητό από τη διοίκηση, ότι οι άνθρωποι έχουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες, που πολλές φορές δεν ικανοποιούνται με οικονομικές αμοιβές. Έτσι η συμπεριφορά της ηγεσίας όσο και το περιβάλλον της οργάνωσης πρέπει να δημιουργούν προϋποθέσεις ικανοποίησης των αναγκών που ο Μ. έχει προσδιορίσει (Μπουραντάς, 2002:259-260).

Τα στελέχη της ελληνικής εκπαίδευσης δεν έχουν την δυνατότητα να ενεργοποιήσουν το εκπαιδευτικό προσωπικό μέσω διαφόρων συστημάτων παρακίνησης, αφού σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο τα στελέχη αυτά λειτουργούν όχι ως όργανα αποφασιστικής αρμοδιότητας αλλά ως εκτελεστικά όργανα σε αντίθεση με τις αρμοδιότητες των στελεχών σε χώρες που ακολουθούν την διοικητική αποκέντρωση στον χώρο της σχολικής μονάδας (Σαΐτη & Σαΐτης 2012:135-137).

Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών καθώς και η παρακινητική τους δύναμη διαφέρει μεταξύ των ανθρώπων, λόγω του ότι δεν είναι δυνατή η ταύτιση των προσωπικοτήτων τους (Μπουραντάς, 2002:260).

Είναι τελικά εμφανές από τα παραπάνω ότι ο καθένας στα συλλογικά όργανα λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο, αφού διαφορετικές είναι και οι ανάγκες τους, και η διαφορετική προσωπικότητα οδηγεί σε διαφορετικές αποφάσεις και η ατομική ευθύνη διαφοροποιείται.

### **ΘΕΩΡΙΑ HERZBERG**

Ο Herzberg διέκρινε δύο διαφορετικά είδη παραγόντων στον εργασιακό χώρο, παράγοντες υγιεινής (μισθός, ασφάλεια, εργασιακές συνθήκες κ.ά) που όταν υπάρχουν δεν δημιουργούν δυσαρέσκεια, απλώς

διατηρούν την απόδοσή τους σε ανεκτό επίπεδο και παράγοντες παρακίνησης - κίνητρα που δημιουργούν ενδιαφέρον για δουλειά, επιτεύγματα και δυνατότητες ανάπτυξης, προαγωγές, αναγνώριση, θέση, διαπροσωπικές σχέσεις, επίβλεψη (Κάντας 1998:57; Φασούλης, 2018).

Κατά τον Locke(1976) οι δύο αυτές πτυχές είναι αλληλεξαρτώμενες, αλλά θεωρητικά και εμπειρικά διαχωρισμένες.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση, σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg ,κατά τις Γεωργίου και Ηλιόφωτου-Μένου (2006), ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες στους εσωτερικούς , ενσωματωμένους μέσα στην ίδια τη φύση της εργασίας (επιτυχία π.χ) και στους εξωτερικούς προς το βασικό σκοπό του εργαζομένου και της εργασίας (π.χ μισθός)και οδηγούν σε περιορισμένη επαγγελματική ικανοποίηση. Ο Herzberg (1973,1976), χαρακτηρίζει τους παράγοντες διατήρησης ως παράγοντες μικρής εμβέλειας και τα κίνητρα, ως παράγοντες μεγάλης εμβέλειας. Ο Μπουραντάς (2001) αναφέρει, ότι η θεωρία του Herzberg, είναι περαιτέρω ανάπτυξη του Maslow, ο δεύτερος αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες, ενώ ο πρώτος στους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες.

Με δεδομένο ότι τα κίνητρα είναι αυτά που οδηγούν το άτομο προς την αυτοπραγμάτωση και δίνουν ώθηση για αποδοτική εργασία(Ταραλάικου, 2015).Ο ίδιος ο Herzberg, θεωρεί ότι η εργασία του κάθε ανθρώπου πρέπει να έχει το περιεχόμενο που εξασφαλίζει την ικανοποίηση των ανωτέρων αναγκών, δηλαδή να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς του και όλο αυτό το ονομάζει κάθετο εμπλουτισμό. Μέσα από αυτόν το άτομο αισθάνεται υπεύθυνο, να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων με προσωπική ευθύνη, ολοκλήρωση και αναγνώριση. Αντίθετα, αν η εργασιακή κατάσταση είναι χωρίς εμπλουτισμό είναι ανώφελη, αφού δεν καταφέρνει τίποτε άλλο παρά τη συνένωση ανιαρών εργασιών και χωρίς ενδιαφέρον (Μπουραντάς, 2002:255; Φασούλης, 2018).

Ως απόρροια της παραπάνω θεωρίας γεννάται ερώτημα, αν και κατά πόσο υπάρχει ατομική ευθύνη στις αποφάσεις προκειμένου να υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση.

### ***Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ERG-ALDERFER***

Η θεωρία αυτή αναφέρεται στην ταξινόμηση των αναγκών σε τρεις κατηγορίες:

- υπαρξιακές ανάγκες,
- ανάγκες σχέσεων,
- ανάγκες ανάπτυξης.

Η ηγεσία ενός οργανισμού οφείλει να κατανοήσει ότι η παρακίνηση των υφιστάμενων τους περνά μέσα από την υλοποίηση και των τριών κατηγοριών χωρίς να αποκλείεται κάποια από αυτές (Μπουραντάς, 2002: 270).

Είναι γεγονός ότι όλοι μέσα σε ένα σύλλογο νοιώθουν ότι υπάρχουν και η άποψή τους είναι σημαίνουσα, όταν αισθάνονται ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες τους όσο το δυνατόν περισσότερο και αποκτούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους άλλους συναδέλφους τους (Κάντας, 1998:52).

### ***Η ΘΕΩΡΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ McCLELLAND***

Κατά τον McClelland, υπάρχουν τρία είδη αναγκών που παρακινούν τους ανθρώπους, η πρώτη αναφέρεται ως **ανάγκη για ισχύ** δηλαδή στην ανάγκη να ελέγχει, να πείθει και να ηγείται., η δεύτερη ως **ανάγκη για επίτευξη**, ανάγκη για επιτυχία, ανάπτυξη, νίκη και η τελευταία και ως **ανάγκη για σχέσεις**, πού αφορά την επιθυμία του ανθρώπου, να αγαπάει και να τον αγαπούν. Κάθε άνθρωπος όμως ξεχωρίζει μία από τις τρεις, η οποία είναι η ισχυρότερη και η οποία επηρεάζει τη συμπεριφορά του (Ζαβλανός, 2002:115).

### ***ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ Χ ΚΑΙ ΤΟΥ Ψ (MAC GREGOR)***

Σύμφωνα με τη θεωρία χ υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν τους αρέσει η εργασία που κάνουν και προσπαθούν να την αποφύγουν και χρειάζεται κάποιος να τους πιέσει να εργαστούν. Επομένως αυτοί απαιτούν πρακτικές διαχείρισης, που τους εξαναγκάζουν και τους απειλούν για να έχουν τα αποτελέσματα που πρέπει. Πρόκειται για άτομα με ελάχιστες φιλοδοξίες που δεν ανταποκρίνονται θετικά στην ανάληψη ευθύνης (Δημητρακόπουλου, 2015:127-128).

Αντίθετα με βάση τη θεωρία ψ οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την εργασία ως κάτι απόλυτα φυσιολογικό και ως πηγή ικανοποίησης. Εδώ τα άτομα εργάζονται καλύτερα (Παπαδόπουλος, 2013), εφόσον επιζητούν, αποδέχονται και αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους (Α. Ρέππα, 2008:58).

Η παραπάνω θεωρία αναφέρεται και ως διπολική θεωρία των χ και ψ (Ταραλάικου, 2015) και σχετίζεται και με τρόπους ηγεσίας (τα συλλ). Παρότι ο Mac Gregor υποστηρίζει, πως η διοίκηση όταν λειτουργεί σύμφωνα με τις θέσεις της θεωρίας ψ παρέχει περισσότερα κίνητρα στους εργαζομένους, αφού επιτυγχάνεται η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων μέσα από υπεύθυνες και απαιτητικές εργασίες και η δημιουργία μεταξύ τους καλών σχέσεων. Εντούτοις δεν έχει πιστοποιηθεί ότι ένας διευθυντής που υιοθετεί μόνο τη θεωρία ψ μπορεί να κινητοποιήσει τους εργαζομένους (Μπουραντάς, Αθήνα 2002:322).

Ο ρόλος της Διοίκησης είναι να οργανώνει τις συνθήκες δουλειάς της σχολικής μονάδας, έτσι ώστε οι εκπαιδευτικοί να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες για δημιουργία (Φασούλης, 2018).

### ***Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ (Equality theory)***

Η θεωρία της Δικαιοσύνης ανήκει στις θεωρίες διαδικασίας και όχι στις θεωρίες περιεχομένου που επιχειρούν να προσδιορίσουν ως μεταβλητές τις διαδικασίες που αλληλεπιδρούν στα χαρακτηριστικά της εργασίας για να παράγουν ικανοποίηση (Bane, 2006), (Σαΐτη και Σαϊτης, 2012:81).

Η θεωρία αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι το άτομο επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της, και συγκρίνει πάντα το τι προσφέρει το ίδιο το άτομο σε σχέση με το τι προσφέρουν οι άλλοι.(Μπουραντάς, 2002:270). Το κάθε άτομο αντιλαμβάνεται την έννοια της δικαιοσύνης συγκρίνοντας υποκειμενικά, αυτό που το ίδιο έχει προσφέρει στον οργανισμό αλλά και αυτά που απολαμβάνει από τον οργανισμό σε σχέση με τις αντίστοιχες προσφορές και απολαβές των άλλων εργαζομένων οι οποίες κατέχουν θέσεις ή επιτελούν ανάλογες εργασίες (Σαϊτή & Σαιτης, 2012:197-198). Έτσι το αποτέλεσμα της σύγκρισης είναι δυνατόν να αποφέρει στον εργαζόμενο είτε ένα αίσθημα ικανοποίησης, όταν διαπιστώσει δίκαιη μεταχείριση, ώστε να αισθάνεται ευχαριστημένο με την υπάρχουσα κατάσταση, χωρίς να προβλέπεται αλλαγή στην απόδοσή του, είτε ένα αίσθημα αδικίας όταν αισθάνεται ότι δεν απολαμβάνει δίκαιη ανταμοιβή για το έργο που προσφέρει και αυτών που έχουν προσφέρει οι άλλοι εργαζόμενοι(Κάντας, 1993:60; Ρέππα,2014:56).

Ένα ουσιαστικό ζήτημα που προκύπτει από τη θεωρία της δικαιοσύνης είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται το αίσθημα της αδικίας μόνο σε σύγκριση με τις συνεισφορές και τις απολαβές των άλλων εργαζομένων, αλλά και σε σύγκριση με τους άλλους συντελεστές παραγωγής, όπως το κεφάλαιο (Μπουραντάς, 2002:270).

### **ΘΕΩΡΙΑ VROOM (ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ)**

Η θεωρία, όπως διατυπώθηκε από τον Vroom(1964), προσπαθεί να περιγράψει τη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή το πώς παρακινείται ένα άτομο μέσα σε έναν οργανισμό (Φασούλης, 2018).

Η ανάπτυξη της θεωρίας στηρίζεται σε τρεις υποθέσεις:

- το επίπεδο της απόδοσης ενός ατόμου και το πώς συνδέεται έμμεσα ή άμεσα με εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές.
- Την προσδοκία του επιπέδου της απόδοσης
- Το αίσθημα της αξίας για τις προσφερόμενες ανταμοιβές (Μπουραντάς, 2002:273)



Ένα άτομο παρακινείται, όταν πιστεύει ότι αυξάνοντας τις προσπάθειες του θα αυξηθεί κι η απόδοσή του, η οποία με τη σειρά της θα αποφέρει κάποια αμοιβή που έχει ορισμένη αξία σε αυτό. (Κάντας, 1998:151).

Ο Μπουραντάς αποδίδει σχηματικά τη σχέση αυτών των στοιχείων ως εξής:

«Η παρακίνηση ισούται με δύναμη ( $P=f$ )»

Προσδοκία ότι η αύξηση των προσπαθειών θα οδηγήσει σε αύξηση απόδοσης, η αύξηση απόδοσης θα φέρει αύξηση ανταμοιβών και η αύξηση απόδοσης δημιουργεί ένταση επιθυμίας ανταμοιβών.

Ο εργαζόμενος έχει ατομικούς στόχους που θέλει να ικανοποιήσει και επιθυμεί μian ανταμοιβή. Αν η επιθυμία μιας ανταμοιβής είναι θετική θα αυξήσει την απόδοσή του, αν είναι αρνητική, τότε το άτομο είναι αδιάφορο ως προς την ανταμοιβή του (Κάντας, 1998:151-152).

Επομένως για να υπάρχει υψηλή παρακίνηση πρέπει όλοι οι παράγοντες του γινομένου να είναι υψηλοί. Οποιαδήποτε διαφορά ανάμεσα στη δυνητική και στην πραγματική ανταμοιβή δημιουργεί δυσαρέσκεια (Worrell, 2004).

### **ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΟΧΩΝ**

Κάθε ανθρώπινη ενέργεια υποκινείται από την ύπαρξη κάποιου στόχου, έτσι και η εργασία, κατά τον Locke (1969), ως ανθρώπινη ενέργεια, θα πρέπει να στηρίζεται σε έναν στόχο.

Ο Παπαδόπουλος (2013), εντάσσει τη θεωρία του Locke στις θεωρίες σκοπού και αναφέρει, πως σύμφωνα με αυτήν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους κάνουν έναν υπολογισμό ανάμεσα στο κόστος και στα οφέλη, σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας και δράσης τους

Η ύπαρξη στόχων στην εργασία μπορεί να λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη που παρακινεί το άτομο να αποδώσει με τον καλύτερο τρόπο, αλλά όταν ανήκει σε μια ομάδα απαιτείται υιοθέτηση ευρέως αποδεκτών κοινών στόχων, η επίτευξη των οποίων αποφέρει θετικές

συνέπειες για όλη την ομάδα στην οποία ανήκει ο κάθε εργαζόμενος, και επομένως και ατομική ικανοποίηση (Κάντας,1990.:90; Κώτσης, 2015).

### ***Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Bernard Weiner)***

Το άτομο έχει άμεση σχέση με το που αποδίδει την επιτυχία ή την αποτυχία, και αυτό αποτελεί την όποια παρωθητική του δύναμη για το μέλλον.

Κάποια άτομα δίνουν μεγάλη σημασία στη σκληρή δουλειά και δεν αποθαρρύνονται από την αποτυχία, την αντιλαμβάνονται ως μέρος του παιχνιδιού. Άλλα συσχετίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία με το πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι αυτό που θα αναλάβουν και θεωρούν καθοριστικό παράγοντα την τύχη που οδηγεί σε επιτυχία ή αποτυχία. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται τα άτομα που δίνουν μεγάλη σημασία στην προσπάθεια και δεν αποθαρρύνονται από την αποτυχία, ενώ στη δεύτερη ανήκουν άτομα που αποθαρρύνονται και έχουν αρνητική εικόνα για τον εαυτό τους (Κ., Φασούλης & Δ. Καλογιάννης, 2018).

### ***ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ***

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι δυναμικό και κοινωνικό φαινόμενο και ως εκ τούτου καμία θεωρία από μόνη της δεν μπορεί να ερμηνεύσει την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο και να αποσαφηνίσει το φαινόμενο. Το κάθε άτομο δημιουργεί τον πυρήνα των σχέσεων και των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στον εκάστοτε οργανισμό και έχει πολλές ομοιότητες με άλλα άτομα, αλλά και πολλές διαφορές ως προς τη συμπεριφορά του, τις ανάγκες του, τους στόχους και την κοσμοθεωρία του.

Είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι θέτουν στόχους, όχι οι οργανισμοί. Έτσι λοιπόν οι άνθρωποι έχουν διαφορετικούς στόχους και διαφορετικές επιθυμίες και πολλές φορές αντικρουόμενα συμφέροντα, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αντιπαραθέσεις στη λήψη αποφάσεων.

Η ηγεσία οφείλει να βλέπει θετικά καταρχήν τους εργαζομένους της, διαφορετική στάση είναι λανθασμένη και ελλοχεύει η παγίδα της αυτοεκπληρούμενης προφητείας. Από την άλλη με βάση τη θεωρία της δικαιοσύνης οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να διαφοροποιούνται όχι μόνο με τις απολαβές των άλλων εργαζομένων αλλά και σε σύγκριση με τον παράγοντα κεφάλαιο. Ο παράγοντας αυτός, που σχετίζεται με το τι είναι ίσο ή δίκαιο, διαφοροποιεί αρκετά τους εργαζομένους σε ένα σύλλογο, λαμβάνεται υπόψη και διαμορφώνει διαφορετικές θέσεις στη λήψη αποφάσεων, όπως αυτές διατυπώνονται στα όργανα ενός σχολείου.

Ποια είναι όμως τα όργανα ενός σχολείου, ποιες οι ευθύνες τους, τα όρια τους, για το πότε και τι αποφασίζουν και σε ποιο θεσμικό πλαίσιο βασίζονται.

### **ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

Η ευθύνη για την ομαλή λειτουργία του σχολείου βαραίνει όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό και η λήψη των αποφάσεων λαμβάνεται από το κύριο θεσμοθετημένο όργανό τους που είναι ο σύλλογος διδασκόντων. Αυτός σε συνάρτηση με τον διευθυντή αποτελούν τα κύρια όργανα της σχολικής μονάδας (Σαϊτή & Σαϊτής 2012: 32-34).

Οι πηγές των συγκρούσεων σε ένα εργασιακό χώρο είναι πολλές και σχετίζονται με το δυναμικό του σχολείου (Πασιαρδής, 2014,σελ:33 ). Για αυτό και ο διευθυντής σχολείου πρέπει να διασφαλίζει καλές συνθήκες εργασίας, να αντιμετωπίζει τα προβλήματα των εκπαιδευτικών σαν να είναι δικά του, να σέβεται την προσωπικότητα κάθε εκπαιδευτικού και οφείλει να φέρεται με δικαιοσύνη, και αντικειμενικότητα προς όλους (Φασούλης, 2017).

Με βάση το νομικό πλαίσιο (φεκ 1340/2002) για τον καθορισμό αρμοδιοτήτων και καθηκόντων διευθυντών, υποδιευθυντών και συλλόγου διδασκόντων, το άρθρο 29 αναφέρει, ότι ο διευθυντής προσκαλεί τα μέλη του Συλλόγου, προεδρεύει, καταρτίζει την ημερήσια

διάταξη, εισηγείται ο ίδιος ή αναθέτει την εισήγηση θεμάτων σε άλλον εκπαιδευτικό. Αναλυτικότερα:

1. Εισηγείται την κατανομή των πρόσθετων εξω-διδακτικών εργασιών, αξιοποιώντας δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών του ρόλων και αρμοδιοτήτων του.
2. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες , έχει την ευθύνη της σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου με γνώμονα την αποδοτική λειτουργία του.
3. Ενημερώνει το σύλλογο Διδασκόντων για το έργο της σχολικής επιτροπής και μεριμνά μαζί με τον σύλλογο τη συντήρηση και τη λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων και την προμήθεια των εποπτικών μέσων διδασκαλίας.
4. Είναι υπεύθυνος για την καθαριότητα και την αισθητική του χώρου του σχολείου, καθώς και την υγιεινή των μαθητών.
5. Ενημερώνει το σύλλογο διδασκόντων για την εκπαιδευτική νομοθεσία ,εγκυκλίους, αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου και την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης.
6. Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς διδασκόντων – μαθητών και είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με τους διδάσκοντες για την τήρηση πειθαρχίας
7. Είναι υπεύθυνος για την διανομή των βιβλίων σε συνεργασία με τον υποδιευθυντή και τον ορισθέντα εκπαιδευτικό
8. Φροντίζει να καλύπτονται οι διδακτικές ώρες σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικών, τροποποιώντας το ημερήσιο πρόγραμμα ή αναθέτοντας την κάλυψη του κενού σε διαθέσιμο εκπαιδευτικό.
9. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων, που το κοινοποιεί στο σύλλογο γονέων και στον Προϊστάμενο γραφείου εκπαίδευσης
10. Συνεργάζεται με τους διδάσκοντες για τον ορισμό των θεμάτων των εξετάσεων και ορίζει τους επιτηρητές και την τήρηση των σχετικών διατάξεων.

11. Παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες για να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα τους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις
12. Απευθύνει στους διδάσκοντες, όταν είναι απαραίτητο συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης. Στις περιπτώσεις που διδάσκοντες δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις και στα καθήκοντά τους και οι προσπάθειες του μένουν χωρίς αποτέλεσμα, ενημερώνει σχετικά το σύλλογο διδασκόντων, το διοικητικό του Προϊστάμενο και τον αρμόδιο σχολικό σύμβουλο. Αν δεν υπάρξει αποτέλεσμα, αναφέρεται γραπτά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου.
13. Ενημερώνεται για τους λόγους απουσίας του διδακτικού προσωπικού από το σχολείο και από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων και ενεργεί σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις όταν συντρέχει λόγος
14. Είναι υπεύθυνος για την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου εβδομαδιαίας διδασκαλίας από όλους τους εκπαιδευτικούς. Σε περίπτωση αντικειμενικής αδυναμίας για τη συμπλήρωση αυτή ενημερώνει άμεσα τον Προϊστάμενο Γραφείου ή Διευθυντή Εκπαίδευσης.

### **ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ**

Τα καθήκοντα του Συλλόγου Διδασκόντων, αναφέρονται στο άρθρο 39 του ίδιου νόμου και είναι τα εξής:

1. Ο Σύλλογος των διδασκόντων σε τακτική συνεδρίαση πριν από την έναρξη των μαθημάτων προγραμματίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες για όλο το σχολικό έτος.
  - α) στον τομέα της επιμόρφωσης λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των μελών του και με βάση αυτές υποβάλλει πρόταση στο σχολικό σύμβουλο ή στο Διευθυντή εκπαίδευσης ή στον Προϊστάμενο γραφείου κατά περίπτωση, προκειμένου να αντιμετωπισθούν με την ενδοσχολική επιμόρφωση συνεκτιμώντας τις προσπάθειες κατά τα προηγούμενα έτη.

β) σχετικά με την αναγκαιότητα των αντισταθμιστικών εκπαιδευτικών παρεμβάσεων λαμβάνει υπόψη τα δεδομένα της σχολικής επίδοσης των μαθητών κατά το προηγούμενο έτος και τα συμπεράσματα της αυτοαξιολόγησης του σχολείου για το διάστημα αυτό. Συνεκτιμά, αν εφαρμόστηκαν τα προγράμματα Ενισχυτικής Διδασκαλίας, Πρόσθετης διδακτικής στήριξης, ένταξης παλιννοστούντων ή άλλων εκπαιδευτικών καινοτομιών, σε ποιους μαθητές και με ποιο αποτέλεσμα.

γ) στον τομέα των μέσων, των πόρων και των προγραμμάτων εσωσχολικής ζωής λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες του σχολείου.

2. Στο τέλος της σχολικής χρονιάς γίνεται η αυτοαξιολόγηση, κατά την οποία αξιολογείται ο βαθμός επίτευξης των στόχων που τέθηκαν κατά τον προγραμματισμό και η αποτελεσματικότητα των προγραμματισμένων ενεργειών. Η έκθεση αυτοαξιολόγησης στην οποία περιλαμβάνονται και οι προτάσεις για την αντιμετώπιση των αδυναμιών που έχουν διαπιστωθεί, υποβάλλεται μέσω του Διευθυντή του σχολείου στον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο και στον Προϊστάμενο Γραφείου ή στο Διευθυντή Εκπαίδευσης.

3. Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποφασίζει, ύστερα από εισήγηση του διευθυντή του σχολείου, την ανάθεση στο διδακτικό προσωπικό της διδασκαλίας των μαθημάτων στις τάξεις και τα τμήματα

4. Οργανώνει τον καταμερισμό των εργασιών στα μέλη του, ύστερα από εισήγηση του διευθυντή, έτσι ώστε να αξιοποιούνται οι δυνατότητες όλων των μελών του και να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

5. Εισηγείται στο Διευθυντή Εκπαίδευσης, ή στον αρμόδιο Σχολικό σύμβουλο τη λειτουργία τμημάτων ενισχυτικής διδασκαλίας, πρόσθετης διδακτικής στήριξης και τάξεων υποδοχής.

6. Αναθέτει στους εκπαιδευτικούς του ίδιου σχολείου ώρες για ενισχυτική διδασκαλία, για συμπλήρωση ωραρίου και αναθέτει υπερωριακή διδασκαλία όπως η νομοθεσία προβλέπει.

7. Αποφασίζει, ύστερα από εισήγηση του διευθυντή του σχολείου, την ανάληψη δράσεων, προγραμμάτων, οργάνωση επισκέψεων και εκδηλώσεων που ανοίγουν το σχολείο στην κοινωνία, έτσι ώστε να ευαισθητοποιούνται και να προβληματίζονται οι μαθητές και να διαμορφώνουν στάσεις και συμπεριφορές

8. Έχει την ευθύνη για ποιοτική βελτίωση, την αξιοποίηση των σχολικών εγκαταστάσεων, ιεραρχώντας και προτείνοντας στη σχολική επιτροπή, μέσω του διευθυντή, την κάλυψη των αναγκών και αναθέτοντας στα μέλη συγκεκριμένες αρμοδιότητες .

9. Αποφασίζει σε συνεργασία με τους σχολικούς συμβούλους με επιμορφωτικά κέντρα, τον οργανισμό επιμόρφωσης, ή με τα Πανεπιστήμια και ΤΕΙ την οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων σε ενδοσχολικό επίπεδο ή συμμετέχει σε προγράμματα επιμόρφωσης, όταν εισάγονται καινοτομίες ή επιβάλλεται να αντιμετωπισθούν ειδικά προβλήματα της σχολικής μονάδας. Τα προγράμματα πραγματοποιούνται εκτός ωρών διδασκαλίας.

10. Αποφασίζει για την πραγματοποίηση εκδρομών, περιπάτων, ή επισκέψεων, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

11. Ενημερώνει σε συνεργασία με το Διευθυντή, γονείς & κηδεμόνες, τουλάχιστον κάθε τρίμηνο ή τετράμηνο, σχετικά με τη

φοίτηση, την πρόοδο, και τη συμπεριφορά των μαθητών. Η ενημέρωση γίνεται εκτός ωρών εργασίας του σχολείου

12. Συνεργάζεται με όλα τα στελέχη για τον καλύτερο συντονισμό και υλοποίηση του διδακτικού έργου, την ανταλλαγή απόψεων, και την αντιμετώπιση των διαφόρων διδακτικών και άλλων ζητημάτων που προκύπτουν

13. Ορίζει ύστερα από εισήγηση του διευθυντή, τους υπευθύνους των τμημάτων ή τάξεων και ορίζει τους σύμβουλους των μαθητικών κοινοτήτων

14. Όταν ο σύλλογος, για οποιονδήποτε λόγο, αδυνατεί να αναθέσει τη διδασκαλία μαθημάτων, ή την κατανομή τάξεων και τμημάτων, την απόφαση παίρνει ο διευθυντής σε συνεργασία με τον αρμόδιο σχολικό σύμβουλο. Σε περίπτωση αδυναμίας να ανατεθούν εργασίες και τομείς ευθύνης εντός του σχολείου, την απόφαση παίρνει ο διευθυντής

### ***ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ Β'/ΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚ/ΣΗΣ***

Οι ειδικές αρμοδιότητες του συλλόγου είναι οι εξής:

1. Αναθέτει υπερωριακή διδασκαλία για την κάλυψη των ωρών του ωρολογίου προγράμματος σε εκπαιδευτικούς του ίδιου σχολείου σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις
2. Ορίζει τους εκπροσώπους του στην επιτροπή ελέγχου της λειτουργίας των σχολικών κυλικείων, η οποία επιτροπή σε συνεργασία με τις μαθητικές κοινότητες παρακολουθεί τις συνθήκες λειτουργίας του.
3. Αποφασίζει για τη δικαιολόγηση των απουσιών των μαθητών για την προαγωγή, απόλυση, παραπομπή σε επανεξέταση ή απόρριψη, στο τέλος του διδακτικού έτους, με βάση τα



σχετικά στοιχεία και τη βαθμολογία που έχει καταχωριστεί στα οικεία βιβλία, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

4. Επιβάλλει στους μαθητές τις προβλεπόμενες από τις ισχύουσες διατάξεις ποινές. Στο τέλος του διδακτικού έτους αποφασίζει για το χαρακτηρισμό της διαγωγής τεκμηριώνοντας τις αποφάσεις του.

### **ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Με βάση το παραπάνω θεσμικό πλαίσιο απαιτείται η λήψη αποφάσεων για διάφορα θέματα και απαιτείται από τα όργανα της σχολικής μονάδας να επιλέγουν υψηλής ποιότητας αποφάσεις, που να οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση από τη μία πλευρά και από την άλλη σε αποτελεσματικότητα όλων των στόχων που θέτει η σχολική μονάδα. Εδώ τίθενται ερωτήματα για το τι είναι απόφαση, ποια τα είδη της, ποιος ο τρόπος λήψης των αποφάσεων, ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη της απόφασης από την ομάδα και πως λειτουργούν οι ομάδες με βάση τη θεωρία.

Η λήψη των αποφάσεων έχει τις ρίζες της στην κλασική Ελλάδα, και στην οργανωτική επιστήμη εμφανίζεται στα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα και το ενδιαφέρον της επικεντρώνεται στην προσπάθεια να εντοπίσει δυνατές εναλλακτικές λύσεις και να βρει εκείνη τη λύση, που οδηγεί στο καλύτερο αποτέλεσμα (Φασούλης & Καλογιάννης, 2018:41-43).

Ο νομπελίστας Η. Σίμον δίνει έναν πληρέστερο ορισμό για τη λήψη αποφάσεων που είναι η εξεύρεση ευκαιριών για λήψη μιας απόφασης, ανάμεσα στην πραγματική και επιθυμητή κατάσταση, τους εναλλακτικούς τρόπους δράσης, την επιλογή μεταξύ των τρόπων δράσης (Μπουραντάς, 2002:60-62).

Ένας πιο παραδοσιακός ορισμός του Μακρυδημήτρη αναφέρει ότι με τον όρο απόφαση εννοούμε *μια ενσυνείδητη διοικητική πράξη που διατυπώνεται εγγράφως από το όργανο εκείνο που έχει δύναμη*

*εξουσίας και απευθύνεται σε ιεραρχικά εξαρτημένα προς αυτό όργανα με τη μορφή της εντολής, απαιτώντας την ακριβή εκτέλεση της (Μακρυδημήτρης, Α.,1989:39).*

Ο Kossiol (1962), ορίζει ως απόφαση την διαδικασία, η οποία αποβλέπει στη λύση προβλημάτων που έχουν σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς ενός οργανισμού (Kossiol, 1962).

Κατά τους Kossiol οι αποφάσεις λαμβάνονται για το μέλλον και αυτό είναι αβέβαιο αν δεν μπορούν να διατυπωθούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις που θα οδηγήσουν στην πραγματοποίηση αντικειμενικού σκοπού και δεν μπορούν να αναλυθούν όλες οι εναλλακτικές προτάσεις (Kossiol, 1962).

Η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει τόσο τη σκέψη όσο και την ενέργεια σε μια διαδικασία επιλογής. Οι αποφάσεις προσανατολίζονται προς την ανάληψη δράσης (action oriented) και υπάρχουν κρίσεις (judgments) που επηρεάζουν την πορεία των ενεργειών (Bass, 1983). Είναι μια διανοητική διεργασία που προηγείται της δράσης του ατόμου ή της οργάνωσης, ενέχει όμως και πολιτική διάσταση, αφού κάθε απόφαση διαταράσσει ισορροπίες και συμφέροντα και εντέλει αξιολογείται διαφορετικά από άτομο σε άτομο μέσα από τη δική του προσωπικότητα, το προσωπικό του σύστημα αξιών, τις δικές του ανάγκες, ικανότητες, γνώσεις και στάσεις στα πράγματα ( Μπουραντάς, 2002:62-63).

Επομένως στη διοίκηση η λήψη αποφάσεων δεν είναι απλή διανοητική εργασία και σπάνια μπορεί να επιτευχθεί πλήρης ορθολογισμός, γιατί ακόμη και με τις σύγχρονες διαθέσιμες τεχνικές υπολογισμού δεν μπορούν να αναλυθούν όλες οι εναλλακτικές προτάσεις (Α. Ρέππα, 2014:249).

### **ΕΙΔΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ**

Η ηγεσία της εκπαιδευτικής μονάδας και ο Σύλλογος διδασκόντων απαιτείται να έχουν ειδικές ικανότητες και γνώσεις για τη λήψη των αποφάσεων.

Οι αποφάσεις ταξινομούνται με βάση τον αριθμό των ατόμων σε διάφορες κατηγορίες: ατομικές και ομαδικές – συλλογικές (Φασούλης 2018, Σαϊτής, 2014:89)

Ατομικές αποφάσεις λαμβάνει ένα διοικητικό στέλεχος με τις όποιες πληροφορίες έχει, δεν χρονοτριβεί. Εδώ η προσωπικότητα του στελέχους είναι καθοριστική, για παράδειγμα ένα στέλεχος συντηρητικό επιλέγει μια χαμηλού κινδύνου λύση και μέσα από την ακαμψία του αντιμετωπίζει δυσκολίες τόσο στην αναγνώριση προβλημάτων όσο και στη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων. Αντιθέτως στέλεχος που αναζητά άριστη λύση παρότι είναι κατά κανόνα αναποφάσιστο, εντούτοις ενισχύει το αίσθημα ευθύνης και δίνει τη δυνατότητα πρωτοβουλιών σε αυτόν που τη λαμβάνει, με τον κίνδυνο λήψης υποκειμενικής απόφασης και με πιο εύκολη την παραβίαση των ορίων εξουσίας (Φασούλης 2018), (Πασιαρδής,2014:181-182).

Ομαδικές είναι αυτές, που λαμβάνονται από μία ομάδα ατόμων, όπως η Σύγκλητος στα ΑΕΙ, ο Σύλλογος Διδασκόντων σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κ.ά.

Οι ομαδικές πλεονεκτούν έναντι των ατομικών, γιατί έχουν μεγαλύτερη ακρίβεια, συνδυάζουν γνώση πολλών ατόμων, παράγουν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις, αυξάνεται η αποδοχή λύσεων και είναι περισσότερες δημοκρατικές, έτσι ώστε να μειώνεται ο κίνδυνος κατάχρησης εξουσίας (Παρίσης, 1989,Κωστούλας 1996, Ζαβλανός, 1998, Χυτήρης, 2006, Φασούλης & Καλογιάννης 2018).

Οι συλλογικές αποφάσεις λαμβάνονται από ομάδες, κόμματα, σωματεία, κράτη, με δύο τρόπους α)δημοκρατικά με βάση την αρχή της πλειοψηφίας, όπως συμβαίνει με τις παρατάξεις στην ηγεσία του Δήμου, και β) συγκεντρωτικά ή επιτελικά, όπου ένα πρόσωπο σε συνεργασία με κάποιο επιτελείο αποφασίζουν λαμβάνοντας υπόψη τις γνώμες των ειδικών. Οι δύο τρόποι δεν είναι αντίθετοι, απλώς αφορούν διαφορετικές συνθήκες λήψης απόφασης (Π. Μαράντος & Κ., Θεριανός, 2015:121-122).

Ένα άλλο κριτήριο ταξινόμησης στη λήψη αποφάσεων είναι ο βαθμός σταθερότητας και στην περίπτωση αυτή οι αποφάσεις διακρίνονται σε:

**προγραμματισμένες** αποφάσεις που αφορούν δομημένα προβλήματα του οργανισμού και λαμβάνονται στη βάση κάποιας διαδικασίας, και σε

**απρογραμμάτιστες** αποφάσεις που αφορούν νέα και πολύπλοκα προβλήματα του οργανισμού και αναφέρονται σε αβέβαιες καταστάσεις (Α.,Ρέππα,2008: 252).

Οι πρώτες πρόκειται για αποφάσεις, που έχουν λάβει την ίδια μορφή και στο παρελθόν και συνεπώς μπορούν να αντιμετωπιστούν προκαταβολικά (Daft, 2004). Τέτοιες αποφάσεις στο χώρο της σχολικής μονάδας είναι αυτές που αφορούν την κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου ή τον ορισμό των εφημερευόντων μεταξύ των διδασκόντων και που λαμβάνονται αρχικά (Σαΐτη & Σαΐτης,2012:94).

Απρογραμμάτιστες αποφάσεις είναι αυτές που εμφανίζονται σπάνια, δεν υπάρχει προγενέστερη εμπειρία, ούτε προσφέρονται υποδείξεις (Dubrin, 1998, Daft, 1986:554-571 ). Τέτοιες αποφάσεις στο χώρο της σχολικής μονάδας είναι αυτές που αφορούν τις καταλήψεις σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Σαΐτης & Σαΐτη,2012:89).

Οι συνθήκες επίσης μέσα στις οποίες λαμβάνονται αποφάσεις αποτελούν κριτήριο λήψης απόφασης και διακρίνονται σε: **βέβαιες, αβέβαιες, κινδύνου.**

Σε συνθήκες βεβαιότητας το διοικητικό στέλεχος λαμβάνει απόφαση, έχοντας όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται.

Σε συνθήκες αβεβαιότητας δεν έχει όλες τις εναλλακτικές λύσεις και τις συνέπειες που θα προκύψουν

Σε συνθήκες κινδύνου το διοικητικό στέλεχος συνδέει την ύπαρξη εναλλακτικής λύσης και το κόστος αυτής με μια εκτίμηση πιθανότητας (Α. Ρέππα, 2008:257).

Η γνώση των συνθηκών κάτω από τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις είναι χρήσιμη για το διοικητικό στέλεχος, διότι πρέπει να επιλέγεται η διαδικασία, οι τεχνικές, οι πληροφορίες, και τα άτομα που

θα χρησιμοποιηθούν στη λήψη της απόφασης (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012:102)

Η ποιότητα των λαμβανομένων αποφάσεων εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες, την **ποιότητα** των πληροφοριών που υπάρχουν και έχουν στη διάθεση τους τα στελέχη και την **κρίση** αυτών που την λαμβάνουν (Πασιαρδής, 2014: 185).

Σήμερα όμως που η εποχή χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και γοργούς ρυθμούς εξέλιξης, υπάρχουν αρκετές αποφάσεις αβεβαιότητας στο περιβάλλον και στον οργανισμό αντιπροσωπευτικές της εποχής μας.

Μία άλλη διάκριση αφορά τα διοικητικά επίπεδα και με βάση αυτό το κριτήριο οι αποφάσεις διακρίνονται σε **λειτουργικές** που λαμβάνονται στα κατώτερα επίπεδα και **στρατηγικές** στα ανώτερα επίπεδα (Φασούλης, 2018 & Καλογιάννης 2018).

Ο Gore(1962) πρότεινε μια τριπλή διάκριση των αποφάσεων, σε **αποφάσεις ρουτίνας**, **αποφάσεις προσαρμογής** για την επίλυση προβλημάτων και **καινοτομικές** που ασχολούνται με τις μεγάλες αλλαγές στις δραστηριότητες της οργάνωσης, προκειμένου να συντελεστεί αναπροσαρμογή στόχων, σκοπών, πολιτικών.

Κατά τον Ζιγκιρίδη οι μορφές λήψης απόφασης είναι: η **παραδοσιακή**, όταν κάποιος αποφασίζει μόνος ή με άλλους και στηρίζεται στην έμπνευση ή τη διαίσθηση, την τυχαιότητα και τον αυτοσχεδιασμό, **μμητική**, όταν οι αποφάσεις δεν στηρίζονται αλλά είναι απομίμηση κάποιας άλλης, **συστηματική** μορφή που στηρίζεται σε δεδομένα και λογική, **επιστημονική προπαρασκευή**, ομάδα με ειδικές γνώσεις (Ε., Ζιγκιρίδης 2008, οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, κέντρο εκπαίδευσης ενηλίκων, ΥΠΕΠΘ)

Ο Stuffebeam κατηγοριοποίησε τις αποφάσεις σε δύο διαστάσεις, πρώτον αν και κατά πόσο η απόφαση σχετίζεται με σκοπούς ή μέσα και δεύτερον αν η απόφαση είναι σχετική με την αποστολή της οργάνωσης (Stuffebeam1971).

Άλλη διάκριση είναι με βάση τη στρατηγική,(στρατηγικές) όπου τη βάση αποτελούν οι κανόνες και αρχές, συνηθισμένες αντιδράσεις, ομοιόμορφη διαδικασία, αποδεκτές μέθοδοι χειρισμού, και με βάση τη διαίσθηση, (δαισθητικές) δημιουργικότητα, μη ομοιόμορφη αλλά ξεχωριστή αντιμετώπιση (Harrison, F.,the managerial decision making process 5<sup>th</sup> edition, 1999).

### **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ**

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί την καρδιά της διοίκησης, αφού τα στελέχη της λαμβάνουν καθημερινά αποφάσεις και από αυτήν εξαρτάται η εναρμόνιση των σχέσεων τους (Φασούλης, 2018).

Τα στάδια μιας απόφασης κατά τον Δεκλερής είναι:

- α) η δόμηση του προβλήματος που πρέπει να λυθεί,
- β) η ανασκόπηση των προσπαθειών που έγιναν μέχρι τώρα για τη λύση του,
- γ) η μελέτη εναλλακτικών λύσεων που προσφέρονται για τη λύση του προβλήματος,
- δ) η επιλογή του σκοπού της απόφασης,
- ε) η εκτέλεση της απόφασης,
- στ) η αξιολόγηση.

(Μ., Δεκλερής, Λήψη Αποφάσεων και ανάλυση δημόσιας πολιτικής, εθνικό κέντρο δημόσιας διοίκησης(Ι.Δ.Ε)Σημειώσεις,1991).

Κατά τους Σαΐτη & Σαΐτης, Φασούλη & Καλογιάννη, τα στάδια είναι α)προσδιορισμός του προβλήματος, β) διερεύνηση- ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, γ) επιλογή της καλύτερης λύσης δ) εφαρμογή- εκτέλεση της επιλεγείσας απόφασης, και ε) αξιολόγηση του αποτελέσματος.

Για μια ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων απαιτείται μια σειρά σταδίων: α) διαπίστωση του προβλήματος ή ευκαιρίας, σύλληψη του

ερεθίσματος του περιβάλλοντος από το άτομο για τη λήψη απόφασης και δράσης, συστηματική προσπάθεια της ηγεσίας μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιοποίησης πληροφοριών σχετικά με την επιχείρηση και το περιβάλλον. β) ορισμός του προβλήματος ,τη συγκεκριμένη περιγραφή, τα αίτια που προσδιορίζουν το πρόβλημα ή την ευκαιρία και τους στόχους προς αυτό και την αντιμετώπιση του. γ) τη συγκέντρωση, ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, όλες τις μεταβλητές που συνδέονται με το πρόβλημα, δ) την αξιολόγηση και ε) την επιλογή. (Μπουραντάς, 2002). Κατά τη διατύπωση των εναλλακτικών λύσεων το διοικητικό στέλεχος αντιμετωπίζει εμπόδια όπως :α) οι περιορισμοί που ελαττώνουν το βαθμό ελευθερίας και β) η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει μια απόφαση (Δεκλερής, 1989:47).

Στην αξιολόγηση της εκάστοτε απόφασης σημαντικό ρόλο έχει η δυνατότητα εφαρμογής της, ο προσδιορισμός των ωφελειών και του κόστους της κάθε εναλλακτικής απόφασης σε σχέση πάντα με το πρόβλημα και με το σύστημα αξιών και πολιτικών του οργανισμού. Ο προσδιορισμός επίσης των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της κάθε εναλλακτικής λύσης σε σύγκριση με τις άλλες και σε σχέσης πάντα με τους στόχους του οργανισμού, προκειμένου να επιφέρει αποτελεσματικότητα στην αντιμετώπιση του προβλήματος, αποτελεί ένα επιπλέον στοιχείο αξιολόγησης (Μπουραντάς, 2002:60-65).

Για αυτόν που έχει την ευθύνη της απόφασης, είναι απαραίτητο πολλές φορές να εφευρίσκει και να διατυπώνει περισσότερες από μία εναλλακτικές λύσεις (Ζευγαρίδη,1978;Πασιαρδής,2014:181).

Σχετικά με την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων υπάρχουν ποσοτικά μοντέλα που συμβάλλουν στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Τέτοια είναι ο γραμμικός προγραμματισμός, η θεωρία πιθανοτήτων, η θεωρία ουράς, όπως επίσης και μοντέλα διαχείρισης αποθεμάτων, αξιολόγησης επενδύσεων, καταιγισμός ιδεών (brain storming), τεχνική του πιλοταρίσματος (brain steering), η τεχνική των Δελφών κ.ά. (Μπουραντάς, 2002:71, Σαϊτής, 2014:105-106).

Τα εμπόδια στη λήψη των αποφάσεων μπορεί να είναι: 1)μονοδιάστατη σκέψη, γιατί οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν συνηθίσει να σκέφτονται

κάθε φορά μόνο με ένα τρόπο είτε με αριθμούς, με εικόνες, και άλλοτε πάλι με έννοιες, αποτρέποντας την ολική σκέψη που απαιτεί η ίδια η ζωή, 2) τεχνητοί αυτοπεριορισμοί, οι περιορισμοί που τίθενται στις εναλλακτικές λύσεις χωρίς να έχουν ισχύ στην κοινωνική πραγματικότητα, 3) στερεότυπα και δεδομένες αντιλήψεις, γενικότερα εικόνες, ιδέες, απόψεις και παραδοχές που παγιδεύουν τη σκέψη, 4) έλλειψη δημιουργικότητας, η ικανότητα δηλαδή του νου να ξεπερνά τα εμπόδια της σκέψης και να δημιουργεί νέες, πρωτότυπες και ρηξικέλευθες ιδέες εκτός πλαισίου, μη αναμενόμενες (Μπουραντάς 2002:69).

Η έλλειψη ή ασάφεια πληροφοριών, η σύγχυση στους στόχους, οι διαφορετικές απόψεις και πιστεύω, και οι συγκρούσεις αποτελούν δύσκολες συνθήκες που δημιουργούν προβλήματα στη λήψη των αποφάσεων (Μ., Ζαβλανός, 2002:355-358).

Σύμφωνα με το κλασικό μοντέλο λήψης αποφάσεων το άτομο δρα ορθολογικά σε έναν κόσμο βεβαιότητας, επιλέγοντας ορθολογική πορεία δράσης για να του αποδώσει την πιο έγκυρη λύση, επομένως προβαίνει σε μια απόφαση βελτιστοποίησης. Με το συμπεριφορικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, από την άλλη, το άτομο πράττει με όρους που αντιλαμβάνεται μια συγκεκριμένη κατάσταση. Καθώς όμως οι αντιλήψεις είναι ατελείς, το άτομο που λαμβάνει την απόφαση, διαθέτει μερική μόνο γνώση για πιθανές εναλλακτικές δράσεις, επιλέγοντας συνήθως την πρώτη εναλλακτική απόφαση που μπορεί να αποφέρει ικανοποιητική λύση (Schermerhorn, 2012).

Για την επίλυση προβλήματος και τη λήψη απόφασης η δημιουργικότητα αποτελεί μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση και είναι προϊόν έμπνευσης και πρωτοτυπίας. Η διαδικασία της δημιουργικότητας αναφέρεται σε όλες τις πληροφορίες και τις εμπειρίες που χρειάζεται το άτομο για την κατανόηση του προβλήματος, στην εκκόλαψη, στο χρόνο που απαιτείται για την επώαση ιδεών, την οργάνωση και την παγίωση, τη διαίσθηση, όπου διαφαίνεται η λύση και στην επαλήθευση, στο κατά πόσο είναι εφαρμόσιμη και αποτελεσματική ή μη η λύση.



Παράγοντες που εμποδίζουν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας είναι η προσπάθεια εύρεσης της μιας και μόνο σωστής λύσης, ο φόβος των αμφιβολιών, η αποφυγή κινδύνου, η προσπάθεια του ατόμου να είναι υπέρ το δέον λογικό, ο φόβος της μη αποδοχής λύσης και η έλλειψη αυτοπεποίθησης του ατόμου (H.Von Oech, A Whack on the side of the head, N.York: Warner, 1983).

Οι τρόποι λήψης απόφασης μπορεί να είναι με ψήφο φανερό, όπως γινόταν και στην Αρχαία Ελλάδα «δια βοής», είτε «δι ανατάσεως της χειρός», που είναι και η πιο συνηθισμένη.

Με ψήφο κρυφό που διεξάγεται με σφαιρίδια ή ψηφοδέλτια.

Με συμβουλευτική λήψη απόφασης, όπου η ομάδα δίνει ιδέες για την λύση ενός προβλήματος, και η ηγεσία λαμβάνει την απόφαση.

Με τη μέθοδο καταιγισμού ιδεών (brainstorming), την δηλαδή αναζήτηση περισσότερων εναλλακτικών λύσεων μέσα από ιδέες και γνώμες από τα μέλη που συμμετέχουν στη διαδικασία (Μ., Ζαβλανός, 2002:238).

Μια άλλη μέθοδος είναι η συλλογή νέων διαφορετικών ιδεών και λύσεων η οποία ξεκινά από τα δεδομένα ενός οργανισμού και στη συνέχεια σχηματίζεται μία ομάδα ατόμων που δε συνεργάζονται στενά μεταξύ τους και με την καθοδήγηση ενός συντονιστή εκφράζουν την άποψή τους για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα (Σαϊτίης, 2014:106-107).

Προϋπόθεση για την πετυχημένη εφαρμογή αποτελεί η σωστή επιλογή των μελών της ομάδας - ιδεώδης αριθμός 12 άτομα - ανάλογα με το θέμα, ο περιορισμός του χρόνου, η απαγόρευση άσκησης κριτικής στις προτεινόμενες λύσεις (Georges, 1998, Δαμουλιάνου, 2007).

Βασικοί κανόνες στη μέθοδο brainstorming είναι : α) κανενός είδους κριτικής σε αυτά που προτείνει το εκάστοτε άτομο, και αποκλεισμός από την ομάδα αυτού που θα κάνει κριτική. β) καταγραφή όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών για μεγαλύτερη πιθανότητα καλύτερης απόφασης. γ) ενθάρρυνση στο συνδυασμό ιδεών για καλύτερα αποτελέσματα και δ) ενθάρρυνση για συμμετοχή όλων των μελών στην ομάδα (Μπουραντάς, 2002:73).

Στην εφαρμογή της μεθόδου διαφοροποιείται κάπως ο Στεφανάτος και προτείνει: α) να ορίζεται το πρόσωπο που θα είναι υπεύθυνο για την ομάδα και τα μέλη που συνήθως είναι 5-8 άτομα, β) να αποσαφηνίζεται ο σκοπός για τον οποίο έχει συγκληθεί η ομάδα, γ) να καταγράφεται από κάθε μέλος οι λόγοι που πιστεύει ότι δημιουργήθηκε το πρόβλημα, στηριζόμενο στις, χωρίς κριτική, ιδέες του προηγούμενου, δ) να καταγράφονται οι ιδέες, έτσι ώστε να είναι ορατές σε όλα τα μέλη, ε) να συνεχίζεται η διαδικασία μέχρι να μην υπάρχουν άλλες νέες ιδέες και στ) να αναθεωρούνται όλες οι ιδέες, προκειμένου να αποσαφηνιστούν (Στεφανάτος, 2000:98).

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι η απόφαση ως σύνθετη διαδικασία περνά από διάφορα στάδια. Παίζει ρόλο το ποιος καλείται να πάρει την απόφαση ηγέτης (διευθυντής) ή η ομάδα (σύλλογος διδασκόντων), ποια η προσωπικότητα του ηγέτη ή ποια τα χαρακτηριστικά της ομάδας, ποιος είναι ο τρόπος που λειτουργούν οι ομάδες, ποια είναι η ωριμότητα της ομάδας, τι πρέπει να γίνει, που, πότε και με ποιο τρόπο, ποιες οι προκαταλήψεις που υπάρχουν σε μια ομάδα, προκειμένου να λάβουν αποφάσεις και σε αυτές τις αποφάσεις ποιοι είναι οι κανόνες που διασφαλίζουν την ποιότητα της απόφασης και σε τι θεωρητικό πλαίσιο.

## **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΠΟ ΟΜΑΔΑ**

Μια ομάδα μπορεί να προσφέρει περισσότερη ποικιλία εμπειριών και προοπτικές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, από ότι όταν το άτομο δρα μόνο του ( Ζαβλάνος, 2002:219)

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης από ομάδα είναι :

- ✓ Διευθυντής –Ηγεσία
- ✓ Majority minority biases
- ✓ Προκαταλήψεις πλειοψηφίας μειοψηφίας
- ✓ Majority influence (επιρροή πλειοψηφίας)
- ✓ Groupthink

- ✓ Group Cohesions (like each other-some role) προβλήματα στην αντίληψη)
- ✓ Ενίσχυση μειοψηφίας - minority influence (αντιμετώπιση)
- ✓ Η Ωριμότητα ομάδας (ρόλοι, νόρμες, παραγωγικότητα, δέσμευση)
- ✓ Τα άτομα ξεχωριστά ως προσωπικότητα,
- ✓ Η πολυπλοκότητα της απόφασης.
- ✓ Ο χρόνος

### **ΗΓΕΣΙΑ**

Προϋπόθεση για τη λήψη απόφασης είναι η ύπαρξη εξουσίας. Επομένως ο διευθυντής έχει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων. Μετά από συστηματική έρευνα που έγινε από τον Lewin και τους συνεργάτες του για τον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων από αυτόν προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας :**το αυταρχικό, το δημοκρατικό, το εξουσιοδοτικό.**

Στο **αυταρχικό** ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές στους συνεργάτες του για εκτέλεση των αποφάσεων του. Αυτός ο τρόπος είναι ενδεδειγμένος και έχει αποτέλεσμα, όταν ο ηγέτης είναι διαρκώς παρών και οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους.

Στο **Δημοκρατικό** αντίστοιχα ο ηγέτης λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του και ζητά τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Αφορά τον τρόπο διοίκησης σε μορφωμένους με αρκετή εμπειρία, δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές και με ανεπτυγμένο αίσθημα ευθύνης.

Στο **εξουσιοδοτικό** πρότυπο, ο ηγέτης αφήνει χώρο οι συνεργάτες του να αποφασίζουν και ο ρόλος του είναι περιορισμένος. Εδώ η ομάδα παίρνει αποφάσεις χωρίς την επιρροή του ηγέτη (Δ., Μπουραντάς, 2004:215-216)

Κατά τους **Vroom-Yetton** οι μορφές άσκησης ηγεσίας στη λήψη αποφάσεων είναι:

**Αυταρχική τύπου 1**, όπου ο ηγέτης λύνει το πρόβλημα ή παίρνει την απόφαση μόνος του, αξιοποιώντας τις πληροφορίες που διαθέτει εκείνη τη στιγμή.

**Αυταρχική τύπου 2**, όπου ο ηγέτης παίρνει από τους υφιστάμενους τις πληροφορίες που χρειάζεται και μετά αποφασίζει τη λύση μόνος του. Την ώρα που αντλεί τις πληροφορίες από τους υφιστάμενους του δεν είναι απαραίτητο να αναφέρεται στο πρόβλημα ου ενδεχομένως τους αφορά. Ο ρόλος των υφιστάμενων κατά τη λήψη της απόφασης περιορίζεται στην παροχή πληροφοριών χωρίς να μπορούν να προτείνουν ή να αξιολογήσουν εναλλακτικές λύσεις.

**Συμβουλευτική τύπου 1**. Ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα με ορισμένους υφισταμένους σε ατομική βάση, ζητάς τις απόψεις και προτάσεις τους, χωρίς όμως να τους συγκεντρώνει ως ομάδα και στη συνέχεια παίρνει την απόφαση μόνος του. Εδώ η απόφαση μπορεί να αντανακλά ή να μην αντανακλά την επίδραση των υφισταμένων.

**Συμβουλευτική τύπου 2**. Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τους υφισταμένους ως ομάδα και ακούει τις ιδέες και προτάσεις τους, στη συνέχεια παίρνει μια απόφαση που μπορεί να αντανακλά ή να μην αντανακλά την επίδραση των υφισταμένων.

**Ομαδική τύπου 2**. Ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα με τους υφισταμένους ως ομάδα. Από κοινού βρίσκουν και αξιολογούν λύσεις προσπαθώντας να ομοφωνήσουν σε κάποια λύση. Ο ρόλος του ηγέτη εδώ είναι να προεδρεύει και όχι να προσπαθεί να επηρεάσει την ομάδα, ώστε να υιοθετήσει τη δική του λύση. Ωστόσο πρέπει να δεχτεί και να εφαρμόσει κάθε λύση που έχει την αποδοχή ολόκληρης της ομάδας (Vroom & Yetton, 1973, Yetton, 1984, Vroom & Jago, 1988 και A., Κάντας, 1998:156).

## **Ο ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΩΣ ΟΜΑΔΑ**

Οι σχολικοί οργανισμοί βασίζονται στο ανθρώπινο δυναμικό και στην ομαδική εργασία. Κάθε ομάδα έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, που άλλες φορές λειτουργεί αποτελεσματικά και άλλες όχι. Προσωπικός

ανταγωνισμός, αντικρουόμενοι και σαφείς στόχοι, επιφανειακή υπακοή, επιπόλαια πρότυπα αποτελεσματικής απόδοσης μπορεί να δημιουργήσουν σειρά προβλημάτων και συγκρούσεων (Φασούλης, & Καλογιάννης, 2018).

Ο έλεγχος των διαπροσωπικών διαφορών, ο σεβασμός και η αποδοχή του άλλου, η ανάκτηση της εμπιστοσύνης με την αποσαφήνιση ρόλων μπορεί να αποτρέψει τις συγκρούσεις και να οδηγήσει στην ορθή λήψη αποφάσεων. Το μέγεθος της ομάδας επίσης (το πιο αποτελεσματικό μέγεθος θεωρείται ο αριθμός των μελών της ομάδας σε 5-7-12 άτομα) μπορεί να αποτελέσει παράγοντα εξισορρόπησης μεταξύ των ικανοτήτων των ατόμων, τη φύση του έργου και την ικανότητα της ηγεσίας. Το άτομο οφείλει να είναι διατεθειμένο να προσφέρει και να επιδράσει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Ένα από τα χαρακτηριστικά που αποδεικνύει ότι λειτουργεί αποτελεσματικά η ομάδα διαφαίνεται στη λήψη αποφάσεων.

Προβλήματα που μπορούν να παρουσιαστούν σε μια ομάδα είναι η δημιουργία εντυπώσεων σε κάποιο ανώτερο ή άλλο μέλος της ομάδας ή η προώθηση στόχων μιας υποομάδας μέσα στη ομάδα, όπως η προσωπική κυριαρχία, η υπεροχή ή η επιβολή προς τα άλλα μέλη της ομάδας. Οι κανόνες επίσης πού μπορούν να είναι τυπικοί ή άτυποι(αποδεκτοί) προσδιορίζουν τον τρόπο λήψης απόφασης, αρκεί να είναι αποτέλεσμα συνειδητών αποφάσεων της ομάδας, ή της διοίκησης ή της οργάνωσης, ή να προκύπτουν από την επανάληψη συμπεριφορών που σταδιακά γίνονται κανόνες ( Φασούλης & Καλογιάννης, 2018).

Οι ρόλοι των μελών είναι παράγοντας αποτελεσματικότητας και διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες στους ρόλους που συνδέονται με την εκτέλεση των καθηκόντων και την επίτευξη των στόχων, στη δεύτερη κατηγορία είναι οι ρόλοι που συνδέονται με την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη της ομάδας και στη τρίτη κατηγορία είναι οι ρόλοι που εξυπηρετούν το άτομο ή πηγάζουν από το άτομο.

Στην πρώτη κατηγορία , βασικοί ρόλοι είναι: α) η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, που αφορούν τη δράση και την επίτευξη των στόχων

της ομάδας, μέσα από αυτό το ρόλο τα μέλη αναπτύσσουν ιδέες, προτείνουν λύσεις διαδικασίες και μεθόδους επίτευξης στους στόχους της ομάδας, β) αναζήτηση πληροφοριών, αναφέρεται στις ενέργειες των μελών που αποσκοπούν ή βοηθούν στην αναζήτηση πληροφοριών σχετικών με το έργο της ομάδας γ) παροχή πληροφοριών, ρόλος που αφορά την παροχή πληροφοριών προς την ομάδα που αφορούν το έργο της και είναι αναγκαίες ή χρήσιμες για αυτό δ) διευκρίνιση και επεξεργασία των δεδομένων ε) ανακεφαλαίωση και σύνοψη της συζήτησης ή του έργου της ομάδας έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτό στα μέλη στο οποίο αυτή βρίσκεται, και ε) η εξακρίβωση συμφωνίας, όπου μέσα από αυτό το ρόλο η ομάδα διαπιστώνει τα σημεία συμφωνίας ή διαφωνίας μεταξύ των μελών της έτσι ώστε να συνεχίσει την αποτελεσματική της δράση.

Στη δεύτερη κατηγορία οι ρόλοι για την ανάπτυξη της ομάδας είναι α) η εναρμόνιση ,που αφορά τις προσπάθειες που γίνονται για την μείωση της έντασης, η επίλυση των συγκρούσεων και των τριβών μεταξύ των μελών ώστε να διατηρείται συνοχή και καλό κλίμα της ομάδας, β) η επίτευξη της συναίνεσης, ρόλος που αφορά τις διαφορές , την ανάπτυξη της επιχειρηματολογίας, τη σύγκλιση των απόψεων και την υποχωρητικότητα έτσι ώστε να επιτευχθεί συμφωνία , συναίνεση, ή συμβιβασμός μεταξύ των μελών της ομάδας, και γ) η ενθάρρυνση που τα μέλη της ομάδας διστάζουν για ψυχολογικούς λόγους ή δεν καταφέρνουν να συμμετέχουν ενεργά σε αυτή έτσι τα άλλα μέλη αναλαμβάνουν να τους ενθαρρύνουν να εκφράσουν τις ιδέες, τις σκέψεις τις προτάσεις τους και να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να αναπτύξουν ουσιαστική συμμετοχή στην ομάδα. δ) Τον καθορισμό διαδικασιών και κανόνων και οφείλουν να καθορίσουν τα standards , με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί το έργο της ομάδας ε) η δημιουργία κλίματος, όπου μέλη κοινωνικά, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, για την ανάπτυξη καλών κοινωνικών σχέσεων, φιλικών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, ώστε να εμπυχωθούν, να νοιώθουν όμορφα στον εργασιακό χώρο και να δημιουργηθεί κατάλληλο κλίμα για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

Στην Τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται ρόλοι που εξυπηρετούν το άτομο ή πηγάζουν από το άτομο για αυτό αποκαλούνται και προσωπικοί ρόλοι, αυτοί συνήθως είναι : α) παίζει: όταν ένα μέλος απειλεί ή ενοχλεί τα μέλη και γενικά στα πλαίσια της ομάδας β) θέτει εμπόδια, ενέργειες που αποσκοπούν στο να θέσουν εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Και γ) κυριαρχία, όπου το σύνολο των ενεργειών ενός μέλους για να κυριαρχήσει ή να επιβληθεί στα μέλη της ομάδας του.(Φασούλης, Καλογιάννης 2018).

Έτσι λοιπόν ο πρώτος ρόλος και ο δεύτερος ρόλος είναι σημαντικός στην ανάπτυξη της ομάδας, προκειμένου να είναι αποτελεσματική ενώ οι ρόλοι της τρίτης ομάδας είναι αρνητικοί, κάθε άνθρωπος έχει κάποιες κλίσεις προς συγκεκριμένους ρόλους, επειδή διαθέτει διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, επίσης ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης της ομάδας, το έργο το κλίμα και το περιβάλλον πρέπει να διαμορφώνεται ο κατάλληλος συνδυασμός των ρόλων έτσι ώστε να επιτυγχάνεται υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας. (Μπουραντάς, 2002:403-406).

Η ικανότητα επίτευξης συναίνεσης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας και έχει διαφορετική σημασιοδότηση από τον συμβιβασμό, που σημαίνει υποχώρηση, ψηφοφορία, μέσος όρος και γενικά μηχανιστική υποχρεωτική συμφωνία μεταξύ των ατόμων.

Η συναίνεση αποτελεί μία διαδικασία συλλογικής απόφασης, όπου όλα τα μέλη που συμμετέχουν εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους, αναπτύσσεται διάλογος μεταξύ τους με την έννοια, ότι η σκέψη του ενός προστίθεται στη σκέψη του άλλου, η πειθώ επιτυγχάνεται μέσω επιχειρημάτων και υπάρχει διάθεση από όλα τα μέλη να συμβάλλουν και να πεισθούν. Έτσι η συναίνεση είναι κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Κατά τους **Kootz & O'Donnel** αναφέρουν σαν προβλήματα ομάδων είναι 1) το υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα, 2) την αναποφασιστικότητα 3) το συμβιβασμό των μελών 4) τη διαίρεση της

ευθύνης, 5) την επιβολή ενός ατόμου πάνω στην ομάδα, 6) και την τυραννία της μειοψηφίας.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι η ομαδική σκέψη (groupthink), ένα ψυχοδυναμικό φαινόμενο, που οδηγεί την ομάδα σε μειωμένο καταλογισμό ή ικανότητα ρεαλιστικής και ορθολογικής συμπεριφοράς. Η ομάδα ασκεί πίεση στα άτομα να συμβιβαστούν και να συμφωνήσουν. Κάτω από την πίεση αυτή οδηγούνται σε μια μη ρεαλιστική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και αποφάσεων δράσης. Έτσι προτάσεις και ιδέες που δεν βοηθούν στην επίτευξη ενός τέτοιου συμβιβασμού απορρίπτονται, παρά το γεγονός ότι είναι ρεαλιστικές. Η ομάδα οδηγείται σε συμπεράσματα και αποφάσεις ή και δράσεις με μοναδικό κριτήριο όχι πάντα την αποτελεσματικότητα, αλλά ότι αυτές οι αποφάσεις μπορούν να πετύχουν συμφωνία και συναίνεση. Επομένως κυριαρχούν συμπτώματα όπως, υποτίμηση εξωτερικών παραγόντων και πίεση για συμμόρφωση σε συγκεκριμένους κανόνες, με αποτέλεσμα τα άτομα να αυτολογοκρίνονται, να εκλογικεύουν καταστάσεις και να υποτιμούν γεγονότα. Τα άτομα αυτά αποκτούν τη ψευδαίσθηση ότι είναι η τέλεια ομάδα και χάνουν την αντικειμενικότητα, δεν έχουν επίγνωση κινδύνου με συνέπεια πολλές αποφάσεις να χάνονται, είτε γιατί υπάρχει άρνηση και δεν επανεξετάζονται, είτε γιατί έχουν απορριφθεί. (Μπουραντάς, 2002:74)

Η πρόληψη αυτού του φαινομένου ή η αποδυνάμωσή του μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματικότητα της ομάδας και ο διευθυντής οφείλει να φροντίσει για την αντιμετώπιση του (Σαΐτης 2014:125). Ενέργειες για την αντιμετώπιση της ομαδικής σκέψης είναι η ενθάρρυνση του κάθε μέλους της ομάδας να αξιολογεί ανοικτά και κριτικά την κάθε ιδέα ή πρόταση. Τα μέλη να τηρούν ουδέτερη στάση, όταν υπάρχουν διαφορές, ιδέες, λύσεις ή προτάσεις, να τις συζητούν με άτομα εκτός ομάδας για να συγκεντρώνουν αντιδράσεις και γνώμες και να χρησιμοποιούν εξωτερικούς συμβούλους για να υπάρχει αξιολόγηση των απόψεων της ομάδας. Να αναθέτουν επίσης το ρόλο του *δικηγόρου του διαβόλου* σε ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας, να χρησιμοποιούν υπο-ομάδες που να αναπτύσσουν εναλλακτικές λύσεις



και κάθε απόφαση για υλοποίηση να επανεξετάζεται.(Μπουραντάς, 2005:391-392,Πασιαρδής 2014:402-403).

Έτσι θα πρέπει οι ομάδες να μην έχουν ανταγωνιστική συμπεριφορά και να εκδηλώνουν χαρακτηριστικά όπως επιτυχία προσωπικών στόχων, να εκτοξεύουν απειλές και μπλόφες, να έχουν απρόβλεπτη συμπεριφορά, να μην έχουν εμπιστοσύνη, να μην υπάρχει αίσθημα εχθρικότητας και αντιπαλότητας, να μην προσβάλλουν, να μη θεωρούν ότι μόνο αυτοί κατέχουν πληροφορίες, ενώ οι άλλοι δεν ξέρουν, και να αντιμετωπίζουν τους άλλους σαν να είναι κατώτεροι.(Μπουραντάς, 2002:396-398).

Σε κάθε περίπτωση οφείλουν να εμφανίσουν συνεργατική συμπεριφορά, όπως κατανόηση ότι πρέπει να υπάρχει αλληλεξάρτηση, να υπάρχει ανοικτή επικοινωνία, διάλογος, καλή γνώση των προσωπικών αναγκών, ύπαρξη ευελιξίας, αποφυγή δυσάρεστων εκπλήξεων, αμοιβαία εμπιστοσύνη, και σεβασμός, να επιδιώκουν τη χρήση λογικής για την υποστήριξη ιδεών και επιχειρημάτων, για την επίλυση προβλημάτων, την κατάργηση των στερεότυπων και των παγίων αντιλήψεων, να είναι αντικειμενικοί, και να έχουν καλές σχέσεις, θετικά συναισθήματα, και συνεργατική συμπεριφορά. (Μπουραντάς, 2005:417).

### ***MAJORITY MINORITY BIASES / ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ ΠΛΕΙΟΨΗΦΙΑΣ-ΜΕΙΟΨΗΦΙΑΣ***

Σε κάθε ομάδα όπως και στο Σύλλογο διδασκόντων άτομα διαφορετικών ειδικοτήτων από διαφορετικό περιβάλλον, με διαφορετικό σύστημα αξιών, στάσεων, ξεχωριστή ηλικία, ωριμότητα, εμπειρία, και προσωπικότητα λαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους στη λήψη αποφάσεων. Τα άτομα αυτά οφείλουν να πάρουν αποφάσεις με αποτελεσματικότητα, δηλαδή να εκπληρώνουν τις ανάγκες και προσδοκίες των μαθητών από τη μια και οι ίδιοι να είναι ικανοποιημένοι με την αποδοτικότητα και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές, προκειμένου η ομάδα να καλύψει τις προσδοκίες των μελών της και να αντιμετωπίσει τις μελλοντικές και μεταβαλλόμενες συνθήκες (Ζαβλανός, Μ., 2002,σελ.:225; Πασιαρδής Π., 2004:190)

Για να είναι αποτελεσματική η ομάδα τα άτομα πρέπει να διαθέτουν διαπροσωπικές δεξιότητες και δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και ανάμεσα στα μέλη της να καλλιεργείται ο σεβασμός και η αμοιβαιότητα για να υπάρχει εμπιστοσύνη, συνεργασία και κυρίως συνεκτικότητα. Ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα επιτυγχάνουν καλύτερα τους στόχους τους (H. Mintzberg, 1994).

Ο Quick αναφέρει πως όταν περιορίζεται ο ατομικός ανταγωνισμός και το ένα άτομο υποστηρίζει το άλλο, όταν ενισχύεται η επικοινωνία και οι πληροφορίες μεταδίδονται ελεύθερα, τα άτομα που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων αισθάνονται περισσότερο αφοσιωμένα στον οργανισμό και θεωρούν τα αποτελέσματα προϊόν και του δικού τους μόχθου.

### **ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΠΛΕΙΟΨΗΦΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΜΕΙΟΨΗΦΙΑΣ**

Σε μια κλασική μελέτη, ο Sherif (1935), κατέδειξε ότι οι άνθρωποι μπορούν να επηρεαστούν από άλλους και αυτό έχει επιπτώσεις στην εργασία της ομάδας. Η μελέτη του αφορά την αυτοκινητική επίδραση. Ζητήθηκε από τους ανθρώπους να κρίνουν πόσο μακριά μια μικρή κουκίδα φωτός ταξίδεψε σε ένα κατά τα άλλα εντελώς σκοτεινό δωμάτιο. Μια δύσκολη κρίση για τους ανθρώπους, που αδυνατούν να δουν άλλα χαρακτηριστικά στο δωμάτιο για να μπορούν να συσχετίσουν και να ορίσουν πόσο μακριά κινείται το φώς. Ο Sherif απέδειξε ότι αν οι άνθρωποι ακούσουν κάποιον άλλον να ισχυρίζεται πως το φως είχε μετακινηθεί κατά ένα ορισμένο ποσό, θα ταυτίζονταν μαζί του.

Αυτό είναι ένα παράδειγμα πλειοψηφικής επιρροής. Οι άνθρωποι μιας ομάδας τείνουν να επηρεάζονται από αυτό που λένε οι περισσότεροι και μερικές φορές αλλάζουν πραγματικά την άποψή τους και ακολουθούν αυτήν της πλειοψηφίας, επειδή υποθέτουν ότι όλοι οι άλλοι στην ομάδα είναι λάθος.

Πολλές φορές όταν η πλειοψηφία έχει διαφορετική άποψη από την δική μας, ακόμη και αν διαφωνούμε με αυτήν τελικά συμφωνούμε μαζί

της για να μη θεωρηθούμε θεωρηθούμε ταραχοποιοί. Έτσι οι ομάδες εμφανίζονται με συγκλίνουσες σκέψεις.

Όταν η ομάδα έχει μια μειονότητα που συγκροτείται από μια διαφορετική, τα μέλη της πλειοψηφίας των ομάδων αναπτύσσουν αποκλίνουσες σκέψεις και αντιμετωπίζουν τα θέματα πιο διεξοδικά. Αυτό συμβαίνει ακόμα και αν τα μέλη της μειοψηφίας είναι λανθασμένα, ακόμη και αν δεν πείθουν την πλειοψηφία ότι έχουν δίκιο. Η επιρροή της μειοψηφικής δύναμης είναι σημαντική στις ομάδες, ακόμη κι αν γίνεται μέσα από σύγκρουση. Παρότι θέλουμε να αποφεύγουμε τις συγκρούσεις, ορισμένες από αυτές είναι απαραίτητες για να μπορεί η ομάδα να σκέφτεται πληρέστερα τα ζητήματα και να λαμβάνει σωστές αποφάσεις.

Η σύγκρουση είναι αρνητική όταν είναι διαπροσωπική, όταν η αντιπαράθεση δεν γίνεται σε επίπεδο ιδεών, αλλά περιορίζεται στο αν αρέσει ο ένας στον άλλον. Η δημιουργία κοινών στόχων άρει τις διαφορές και θέτει ευνοϊκές συναλλαγές σε ασφαλές περιβάλλον, όπου τα μέλη δεν ανησυχούν ότι θα απορριφθούν αν θέσουν ερωτήσεις ή καταθέσουν γνώμες και αποτελεί επίσης δικλείδα ασφαλείας αποφυγής συμπεριφορών επικίνδυνων διαπροσωπικά.

Έτσι λοιπόν η σύγκρουση ιδεών είναι πάντα ωφέλιμη και βοηθάει την ομάδα να βλέπει διαφορετικές προοπτικές αξιοποιώντας σχετικές πληροφορίες, αρκεί αυτή να συμβαίνει στα πρώιμα στάδια της διαδικασίας. Όταν όμως συνεχίζεται παύει να είναι ευεργετική και γίνεται επιβλαβής για την συνοχή και απόδοση της ομάδας (Ζαβλανός,2002:364).

Γενικότερα η σύγκρουση στις ομάδες εργασίας ενθαρρύνεται από τις ομάδες ρόλων, τη διαφορετικότητα και την εμπειρογνωμοσύνη, ενώ την αποθαρρύνει η ψυχολογική ασφάλεια.

Η αναζήτηση των αιτιών μιας σύγκρουσης είναι σημαντική και επικεντρώνεται σε: α). διαφορές απόψεων, γνωμών, πληροφοριών, β) διαφορές στην προσωπικότητα, και γ) Το στάδιο της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων πρέπει: α) να διαιρείται η διαδικασία σε μέρη και υποστοιχεία, β) να αναγνωρίζεται η συνεισφορά του κάθε μέλους, και

γ) να δημιουργείται ένα περιβάλλον ψυχολογικής ασφάλειας και εμπιστοσύνης των μελών της ομάδας (Ζαβλανός, 2002:365).

Κατά τον Edmonds, A., (1999) το άτομο για να μην αισθάνεται φόβο θα πρέπει η ομάδα να απορρίπτει επικίνδυνες διαπροσωπικές συμπεριφορές, όπως κάποιες ερωτήσεις, προκλητικές απόψεις και πειραματισμούς που προκαλούν ανησυχία σε όλους. Έτσι μόνο αποκαθίσταται η εργασιακή ασφάλεια, ώστε να θέλουν όλοι να καταθέτουν τις απόψεις τους.

Κάθε άνθρωπος είναι σημαντικός και σεβαστός και οφείλει να καταθέτει την άποψη του, όταν όμως αισθάνεται φόβο και ανασφάλεια μένει σιωπηλός, αποφεύγοντας να εμπλακεί σε σύγκρουση εποικοδομητική και τις όποιες απογοητεύσεις του, τις εκφράζει με το τέλος του meeting, ιδιωτικά σε άλλο χώρο. Είναι σαφές ότι θα πρέπει να ακούγονται όλες οι θέσεις και προτάσεις και ας είναι διαφορετικές. Η ομάδα οφείλει να είναι ανοικτή σε ανησυχίες και ερωτήματα, χωρίς βέβαια να απευθύνεται κακόπιστα και προσωπικά. Με τη συχνή ανατροφοδότηση «feedback» οι άνθρωποι μένουν ικανοποιημένοι από τη συμμετοχή και την ανάληψη ευθύνης.

Ποιες είναι οι προκαταλήψεις που δημιουργούν προβλήματα στη λήψη αποφάσεων και κάνουν τα άτομα διστακτικά; Η ομάδα agile Australia blog, καταθέτει μια σειρά προκαταλήψεων:

- 1) **Η ανάγκη επιβεβαίωσης**, τα άτομα έχουν ανάγκη να παίρνουν πληροφορίες που ενισχύουν τις πεποιθήσεις τους και επιβεβαιώνουν τις υποθέσεις τους και έτσι εκφράζονται πιο συχνά κατά τη διάρκεια των αγαπημένων stand-ups. Επικεντρώνονται μόνο σε θετικές πληροφορίες και σε επανάληψη αυτών.
- 2) **Self-serving bias**. τα άτομα έχουν ανάγκη αυτοεκτίμησης, και προκειμένου να την ενισχύουν και να αυτοεπιβεβαιώνονται, παραμορφώνουν τις αντιλήψεις τους. Τα άτομα ιδιαίτερα που στηρίζουν τις θέσεις τους στην αρχαιότητα τους μέσα σε έναν οργανισμό, σε ότι αφορά την πρόοδο, αξιοποιούν ασυνείδητα

προκατειλημμένες πληροφορίες και περιορίζουν την όποια ικανότητά τους να λαμβάνουν τεκμηριωμένες θέσεις από άλλους.

- 3) **Πληροφορίες Bias** τα άτομα αναζητούν πρόσθετες πληροφορίες, χωρίς αυτές να προσθέτουν κάτι στο αποτέλεσμα της λήψης της απόφασης με συνέπεια η συμπεριφορά αυτή να οδηγεί σε ανθρώπινη και οικονομική σπατάλη διαχείρισης.
- 4) **Bias σε ομάδα:** τα άτομα μέσα στην ομάδα δημιουργούν υποομάδες και μεροληπτικά ευνοούν τα μέλη της και ανταγωνίζονται για κοινούς πόρους. Αυτού του είδους η προκατάληψη μπορεί να προκαλέσει βλάβη και τελικά να καταστρέψει την ικανότητα ενός οργανισμού να λειτουργεί συνεργατικά και να οικοδομείται σε μια ευέλικτη οργανωτική δομή με διαφάνεια και προσαρμοστικότητα, στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Στην περίπτωση αυτή είναι ανάγκη οι ηγέτες των επιχειρήσεων να είναι σε επαγρύπνηση.
- 5) **Τυφλό μάτι.** Τα άτομα αποτυγχάνουν να δουν τις δικές τους προκαταλήψεις, να τις προσδιορίσουν και να τις αντισταθμίσουν. Ιδιαίτερα όταν το άτομο ισχυρίζεται ότι «...αυτά δεν ισχύουν για μένα...», «είμαι ευαισθητοποιημένος...» και χαρακτηρίζει τον εαυτό του ως λιγότερο ευάλωτο σε γνωστικές προκαταλήψεις, τότε πιθανότατα υποκύπτει στο τυφλό σημείο προκατάληψης. Εδώ οι προκαταλήψεις λειτουργούν υποσυνείδητα και είναι αντίθετες με τη συνειδητή συμπεριφορά λήψης αποφάσεων.

**Συμπέρασμα:** υπάρχουν εκατοντάδες από αυτές τις προκαταλήψεις και οι ψυχολόγοι ανακαλύπτουν όλο και περισσότερο. Ως ευέλικτοι ηγέτες και επαγγελματίες, πρέπει να παραμείνουμε ενήμεροι για αυτές τις ομάδες και είναι σημαντικό, για τη βελτίωση της δικής μας συμπεριφοράς.

Κατά τον **George Dvorsky**, ο ανθρώπινος εγκέφαλος είναι ικανός για 10 διαδικασίες ανά δευτερόλεπτο, γεγονός που τον καθιστά πολύ ισχυρότερο από οποιοδήποτε υπολογιστή σήμερα, έχει όμως περιορισμούς, και έτσι ακόμη και ένας απλός οικιακός υπολογιστής, μπορεί να κάνει μαθηματικά καλύτερα από όσο μπορεί το άτομο, και

πολλές αναμνήσεις του, συμβάλλουν στο να δημιουργούνται ενοχλητικά λάθη στις σκέψεις του, με απόρροια να αμφισβητεί αποφάσεις και να καταλήγει σε λανθασμένα συμπεράσματα.

Μερικές κοινές γνωστικές προκαταλήψεις είναι και ολέθριες. Ωστόσο, κάνει διάκριση ανάμεσα σε γνωστικές προκαταλήψεις και τις λογικές πλάνες. Μια λογική πλάνη είναι ένα λάθος στην επιχειρηματολογία όπως οι επιθέσεις *ad hominem*, κυκλικά επιχειρήματα, έκκληση σε ισχύ, ολισθηρές πλάγιες, κ.ά. Μια γνωστική προκατάληψη, από την άλλη είναι η πραγματική ανεπάρκεια, ή ο περιορισμός στη σκέψη, που ελαττώνει την κρίση, κάτι που προκύπτει από λάθη μνήμης, και κοινωνική απόδοση σε εσφαλμένες εκτιμήσεις (όπως στατιστικά σφάλματα, ψευδή αίσθηση πιθανότητας).

Ορισμένοι κοινωνικοί ψυχολόγοι πιστεύουν ότι οι γνωστικές προκαταλήψεις βοηθούν το άτομο να επεξεργάζεται τις πληροφορίες πιο αποτελεσματικά, ειδικά σε επικίνδυνες καταστάσεις. Από την άλλη, όμως οδηγούν το άτομο, να κάνει σοβαρά λάθη, και γίνεται επιρρεπής στο να λαμβάνει αποφάσεις που δημιουργούν λάθη στην κρίση του, για αυτό πρέπει να τα γνωρίζει:

**1. Προκατάληψη επιβεβαίωσης**, η ανάγκη του ατόμου για διαρκή επιβεβαίωση. Ο Skinner την αποκαλούσε γνωστική ασέβεια. Είναι ο προτιμησιακός τρόπος συμπεριφοράς που οδηγεί στην προκατειλημμένη επιβεβαίωση-η συχνά ασύνειδη πράξη αναφοράς μόνο εκείνων των προοπτικών που τροφοδοτούν τις προϋπάρχουσες απόψεις, ενώ παράλληλα αγνοεί ή απορρίπτει απόψεις ανεξάρτητα από το πόσο έγκυρες είναι γιατί απειλούν την παγκόσμια άποψη του.

**2. Ενσωμάτωση Bias**, είναι η μεροληψία της παρεκτροπής, η εκδήλωση εγγενών φυλετικών τάσεων. Μεγάλο μέρος έχει να κάνει με την ωξυτοκίνη, το μόριο αγάπης. Αυτός ο νευροδιαβιβαστής, βοηθάει το άτομο να σφυρηλατήσει αυστηρότερους δεσμούς με τους ανθρώπους της ομάδας του, και εκτελεί την αντίθετη λειτουργία για όσους βρίσκονται έξω από αυτή, με αποτέλεσμα να κάνει το άτομο ύποπτο φοβισμένο και περιφρονητικό απέναντι στους άλλους. Έτσι η προκατειλημμένη συμπεριφορά, αναγκάζει το άτομο να υπερεκτιμά τις

ικανότητες του και την αξία της δικής του ομάδας σε βάρος των ανθρώπων που δεν γνωρίζει πραγματικά.

**3. Το Λανθασμένο Παιγνίδι του Παίκτη.** Είναι πλάνη, που δημιουργεί πρόβλημα στη σκέψη του, γιατί το άτομο έχει την τάση να θέτει ένα τεράστιο βάρος σε προηγούμενα γεγονότα, πιστεύοντας ότι έτσι θα επηρεάσει τα μελλοντικά αποτελέσματα, παράδειγμα αποτελεί το κέρμα, που θεωρεί αν η πρώτη ρίψη είναι κορώνα τότε η επόμενη πρέπει να είναι υπέρ της κεφαλής, αλλά στην πραγματικότητα, οι πιθανότητες είναι 50/50, και τα αποτελέσματα σε διαφορετικές πεντάδες είναι στατιστικά ανεξάρτητα και η πιθανότητα οποιουδήποτε είναι 50%.

**4. Εξορθολογισμός** μετά την αγορά. Όταν αγοράζει το άτομο, κάτι εντελώς περιττό ή ελαττωματικό ή υπερβολικά δαπανηρό και στη συνέχεια δημιουργεί έναν εξορθολογισμό της αγοράς. Είναι ένας ενσωματωμένος μηχανισμός που κάνει το άτομο να νοιώθει καλύτερα, αφού προηγήθηκαν μπερδεμένες αποφάσεις, καλείται **σύνδρομο της Στοκχόλμης**. Είναι η ψυχολογική επιθυμία να παραμένει συνεπής και να αποφεύγει κατάσταση γνωστικής δυσαρέσκειας.

**5. Παραμέληση πιθανότητας.** Αυτό που ο κοινωνικός ψυχολόγος Cass Sunstein, την ορίζει ως την αδυναμία του ατόμου να κατανοήσει σωστά την αίσθηση του κινδύνου, και του κινδύνου που οδηγεί σε υπερβολικούς κινδύνους από σχετικά αβλαβείς δραστηριότητες, και που να τις θεωρεί ως οι πιο επικίνδυνες. Το παράδειγμα φοβίας στο αυτοκίνητο και στο αεροπλάνο.

**6. Παρατηρητική επιλογή Bias.** Είναι το αποτέλεσμα ξαφνικής παρατήρησης, σε πράγματα που πριν δεν είχαν παρατηρηθεί. Π.χ. στην αγορά ενός νέου αυτοκινήτου, το βλέπεις ανεξήγητα σχεδόν παντού. Το πρόβλημα είναι ότι οι άνθρωποι δεν το αναγνωρίζουν ως προκαταρκτική επιλογή και πιστεύουν πραγματικά ότι αυτά τα στοιχεία ή τα γεγονότα συμβαίνουν με αυξημένη συχνότητα ή αν υπάρχει μια γνωστική προκατάληψη που συμβάλλει στο αίσθημα ότι η εμφάνιση ορισμένων πράξεων ή γεγονότων δεν θα μπορούσε ενδεχομένως να είναι σύμπτωση ή τυχαιότητα (αν και είναι).

**7 Status-Quo Bias.** Το άτομο τείνει να είναι ανήσυχο για αλλαγή, και επιλέγει ή λαμβάνει αποφάσεις η οποία συχνά οδηγεί σε επιλογές που εγγυώνται ότι τα πράγματα παραμένουν ίδια ή αλλάζουν όσο το δυνατόν λιγότερα. Έτσι στον άνθρωπο του αρέσει η ρουτίνα του, τα αγαπημένα γεύματα του, η καθημερινότητα του. Μέρος αυτής της προκατάληψης είναι η αδικαιολόγητη υπόθεση ότι μια άλλη επιλογή θα είναι κατώτερη, η θα κάνει τα πράγματα χειρότερα.

**8. Αποτελεσματική αγκύρωση** είναι η παγίδα σχετικότητας, η τάση του ατόμου να συγκρίνει και να αντιπαραβάλλει μόνο ένα περιορισμένο σύνολο αντικειμένων. Καλείται και **το εφέ της αγκύρωσης**, είναι η τάση σταθεροποίησης σε μία τιμή ή έναν αριθμό που με τη σειρά του παίρνει τη σύγκριση με άλλο. Η τάση να επιλέγει την μεσαία επιλογή όχι πολύ ακριβή όχι πολύ φτηνή.

**9. Η τρέχουσα παραμόρφωση στιγμών.** Το άτομο έχει δυσκολία να φανταστεί τον εαυτό του στο μέλλον και να μεταβάλλει ανάλογα την συμπεριφορά και τις προσδοκίες του. Τα περισσότερα άτομα προτιμούν να απολαμβάνουν την ευχαρίστηση στην τρέχουσα στιγμή, αφήνοντας τον πόνο αργότερα, με αποτέλεσμα να υπάρχει απροθυμία για υπέρβαση, να λάβει απόφαση που ναι μεν είναι σκληρή σήμερα, αλλά ενώ μπορεί να καινοτομήσει, μεταθέτει μια τέτοια απόφαση για το μέλλον για τους επόμενα που θα τον διαδεχτούν.

**10. Πρόβλεψη bias.** Είναι δύσκολο το άτομο να προβάλλει έξω από τα όρια της συνείδησης και των προτιμήσεων του. Έτσι υποθέτει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι σκέπτονται ακριβώς όπως αυτός. Αυτό το γνωστικό μειονέκτημα οδηγεί σε ένα σχετικό φαινόμενο που είναι γνωστό ως η **εσφαλμένη συναινετική μεροληψία**, όπου οι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι άνθρωποι όχι μόνο σκέφτονται σαν αυτούς αλλά συμφωνούν επίσης μαζί τους. Και μάλιστα ότι υπάρχει συναίνεση σε θέματα που μπορεί να τα αγνοούν. Ενδεικτικό το παράδειγμα της υπερβολικής εμπιστοσύνης όταν προβλέπεις το νικητή ενός εκλογικού η αθλητικού αγώνα.

**11 Αρνητική αρνητικότητα.** Το άτομο τείνει να δίνει μεγαλύτερη προσοχή στα κακά νέα. Οι κοινωνικοί επιστήμονες θεωρούν ότι



οφείλεται στην επιλεκτική προσοχή και ότι λαμβάνοντας υπόψη την επιλογή αυτό αντιλαμβάνεται τις αρνητικές ειδήσεις ως τις πιο σημαντικές. Τείνει να δίνει περισσότερη αξιοπιστία στα κακά νέα. Σήμερα διατρέχει τον κίνδυνο να παρακολουθεί περισσότερο τις κακές ειδήσεις, από ότι τις καλές. Ο Στίβεν Πίνκερ στο βιβλίο του «οι καλύτεροι άγγελοι της φύσης μας: γιατί η βία μας έχει αρνηθεί», υποστηρίζει ότι το έγκλημα η βία, ο πόλεμος και άλλες αδικίες μειώνονται σταθερά. Έτσι με το παράδειγμα μεροληψίας αρνητικότητας στην εργασία φαίνεται, όταν οι περισσότεροι άνθρωποι υποστηρίζουν, ότι τα πράγματα χειροτερεύουν, ενώ σε σχέση με το παρελθόν οι εργασιακές συνθήκες έχουν βελτιωθεί.

**12. Επίδραση bandwagon.** Συχνά το άτομο λειτουργεί ασυνείδητα και για αυτό αρέσκεται να πηγαίνει με τη ροή του πλήθους. Εδώ οι μάζες εισέρχονται σε ένα είδος νοοτροπίας groupthink / hive mind. Στο πλήθος αυτό μπορεί να συγκαταλέγονται εκτός από τις ιδιοτροπίες ενός έθνους, η οικογένεια, ή μια μικρή ομάδα συνεργατών σε ένα γραφείο. Το φαινόμενο της μόδας επιφέρει συχνά τέτοιες συμπεριφορές, κοινωνικούς κανόνες και μίμηση συμπεριφοράς, ανεξαρτήτως κινήτρων ή αποδεικτικών στοιχείων.

Μεγάλο μέρος αυτής της προκατάληψης συνδέεται με την ενσωματωμένη επιθυμία του ατόμου να ταιριάζει και να συμμορφώνεται με το πλήθος, ανεξάρτητα αν συμφωνεί, διαφωνεί ή έχει διαφορετική θέση.

Ο **Mike Pinder** σε άρθρο του με τίτλο **στρατηγική Καινοτομίας**, αναφέρει ότι υπάρχουν **16 γνωστικές μεροληψίες** που μπορεί να σκοτώσουν τη λήψη των αποφάσεων. Ιδιαίτερα αναφέρεται στον προσδιορισμό των βασικών γνωσιακών προκαταλήψεων που συνδυάζονται με την καινοτομία, και πρέπει να τις γνωρίζει το άτομο-ηγέτης, ώστε να τις φέρνει στην επιφάνεια για να λαμβάνονται οι καλύτερες αποφάσεις σε σχέση με τα αποτελέσματα μιας καινοτομίας. Οι γνωστικές προκαταλήψεις δεν είναι όλες κακές, όπως αναφέρει, είναι διανοητικές συντομεύσεις και δίνουν πολύ νόημα. Ο εγκέφαλος του ατόμου έχει εξελιχθεί να λειτουργεί, όπως χαρακτηριστικά

αναφέρει με τον ίδιο τρόπο σήμερα, παρά το ότι ζει σε ένα εξαιρετικά διαφορετικό και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Αυτό συμβαίνει γιατί οι πληροφορίες που λαμβάνει είναι πάρα πολλές, και δεν μπορεί όλες αυτές να τις επεξεργαστεί και καταφεύγει σε γρήγορες και αποτελεσματικές συνεννοήσεις πριν τη λήψη των αποφάσεων του. Αν και οι παρεκκλίσεις μπορούν να οδηγήσουν σε πολύτιμη σκέψη συχνά επιρρίπτουν λάθη στη συνολική απόδοση της καινοτομίας και παρεμποδίζουν τη σύγχρονη οικονομία της γνώσης στην οποία ζει, επιφέροντας περιορισμό στη δημιουργικότητα, στον ιδεαλισμό, στη σκέψη για καινοτομία και σε νεωτεριστικά αποτελέσματα.

Οι προηγούμενες εμπειρίες του ατόμου και οι εμπειρίες των άλλων, προκαλούν «λάθη» που περιορίζουν την ικανότητα μιας ομάδας να σκέφτεται με αποκλίνουσα νόηση ώστε να δημιουργεί νέες ιδέες στο υποσυνείδητο.

Η βραβευμένη με νόμπελ έρευνα των **Daniel Kahneman & Amos Tversky** διακήρυξε τον όρο «**αγκυροβόληση**» που αναφέρεται στις βαθιά προκατειλημμένες προκαταλήψεις που οδηγούν σε παράλογη λήψη αποφάσεων στα πλαίσια της οικονομίας. Το αποτέλεσμα για την καινοτομία είναι να υπάρχει λιγότερο δημιουργικότητα, λιγότερο σκέψεις και αποφάσεις δημιουργικές. Γιατί ο εγκέφαλος του ανθρώπου, εξελίχθηκε για να μειώνει ενστικτωδώς την αβεβαιότητα και να κρατά την ασφαλή πορεία. Εξάλλου μέχρι σήμερα έτσι επιβιώνουν τα είδη με ασφάλεια χωρίς πάντα να καινοτομούν.

Οι περισσότερες αποφάσεις που το άτομο πιστεύει ότι τις λαμβάνει με ένα καθαρό μυαλό, στην πραγματικότητα το άτομο ελέγχεται από διανοητικές συντομεύσεις γνωστές ως γνωσιακές προκαταλήψεις. Και είναι σημαντικό το άτομο να τις γνωρίσει, προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις που εισέρχονται σε κάθε καινοτόμα απόφαση.

Οι προκαταλήψεις διακρίνονται σε δύο τύπους: σε αυτές που είναι εύκολο να προσδιοριστούν στατιστικά, γιατί εύκολα ανιχνεύονται στις

συναισθηματικές εκφράσεις και στις άλλες που είναι δύσκολο να αλλάξουν, γιατί βασίζονται σε στάσεις συνειδητές και ασυνείδητες.

Έτσι στην λήψη απόφασης του ατόμου μπορεί να διαστρεβλωθούν δημιουργικές σκέψεις και κριτικές και ενώ θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην λήψη βέλτιστων αποφάσεων για να καλύψουν την καλύτερη εξυπηρέτηση συμφερόντων ενός οργανισμού, τελικά λαμβάνονται αποφάσεις που απλώς ικανοποιούν προσωπικές προκαταλήψεις, φοβίες, ανασφάλειες και υποσυνείδητα «εγώ».

Οι **Daniel Kahneman & Amos Tversky** αναφέρονται στα τρία βήματα σχετικά με τις προκαταλήψεις και την παρεμπόδιση της καινοτομίας που πρέπει να προβεί κάποιος για να μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά:

*1°. Πρέπει να βρει ποιες είναι οι προκαταλήψεις στη λήψη αποφάσεων, έτσι όπως αυτές διαφαίνονται στη διάρκεια συζήτησης για κρίσιμες υποθέσεις, στον καταιγισμό ιδεών, στην ανάπτυξη ενός περιεχομένου κά., στην επαφή με μαθητές και καθηγητές.*

*2°. Πρέπει να αναγνωρίσει ποιες είναι οι 16 γνωστικές βασικές προκαταλήψεις καινοτομίας, και*

*3°. Πώς να ξεπεράσει τις γνωστικές προκαταλήψεις για να υπάρχει καινοτομία.*

Στο 2<sup>ο</sup> βήμα, αναφέρουν τις παρακάτω 16 γνωστικές καινοτομίες που είναι:

**Η επιρροή της επιβεβαίωσης**, η αναζήτηση δημιουργικών λύσεων που επιβεβαιώνουν τις πεποιθήσεις του ατόμου

**Η προκατάληψη της συμμόρφωσης**, ο τρόπος επιρροής της σκέψης του ατόμου που τον οδηγούν σε αυτολογοκρισία και στην απώλεια ανεξάρτητης σκέψης ακόμη και αν αυτή είναι ανεξάρτητη από προσωπικές κρίσεις.

**Η αρχή της μεροληψίας**, ευνοεί την ιδέα της πλειοψηφίας των μελών της ομάδας με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν εισροές μειοψηφίας που

θα μπορούσαν να είναι πιο δημιουργικές και συναφείς με την επίλυση προβλημάτων αποκλείοντας έτσι τη δυνατότητα ύπαρξης αποκλίνουσας σκέψης στην ομάδα.

**Η Απώλεια – απωθητική απώλεια**, η συναισθηματική επένδυση στη λήψη της απόφασης και η απουσία δημιουργικής σκέψης λόγω έλλειψης χρόνου και ενέργειας.

**Η Ψευδής προκαταρκτική αιτιότητα**, όπου το άτομο εναντιώνεται σε αυτό που κάνει και αυτό τον οδηγεί στο να θέτει λανθασμένα προβλήματα από αυτά που έχει να λύσει και ανάγκες που πραγματικά έχει.

**Η Μεροληψία της δράσης**, η ασάφεια στο τι να κάνει ή ακόμη στο να κάνει κάτι για να θέτει τον εαυτό του πάντα σε δράση, ακόμη και αν είναι αυτή αντιπαραγωγική.

**Η Αυτόματη μεροληψία**, αποφάσεις που ευνοούν και που ενισχύουν την αυτοεκτίμηση και λαμβάνονται με προσωπικές ατζέντες και όχι με επιχειρηματική λογική.

**Η Ρυθμιστική προκατάληψη**, η επιρροή από τον τρόπο που παρουσιάζονται οι πληροφορίες και όχι από την ίδια την πληροφορία. Αυτό έχει ως συνέπεια την παραμόρφωση στην όποια λογική λήψης αποφάσεων.

**Η Ζημιά αμφιβολίας**, ευνοεί τα αποτελέσματα που είναι γνωστά ακολουθώντας παλιότερα μονοπάτια.

**Η Στρατηγική παραπλανητική παρουσίαση**, όταν το άτομο ή η ομάδα υποτιμά το κόστος και υπερεκτιμά τα οφέλη προκειμένου να εγκρίνει ένα σχέδιο.

**Η Ζημιά από τη συσσώρευση**, ευνοεί ιδέες που έχουν υιοθετηθεί από άλλους και έτσι αυξάνεται η πιθανότητα να επιλεγούν αυτές οι ίδιες από την ομάδα και να προωθηθούν.

**Η Μεροληψία προβολής** όπου οι αποφάσεις για νέες καινοτομίες σχεδιάζονται με βάση την οικονομική συμπεριφορά και την υπερεκτίμηση της αξίας των προτιμήσεων των καταναλωτών.

**Η Πρόκληση καινοτομίας** όπου οι αποφάσεις για νέες καινοτομίες υιοθετούνται από όλες τις κοινωνίες των μελών, ανεξάρτητα από τις διαφορετικές ανάγκες, που μπορεί να έχει η κάθε κοινωνία χωριστά, δηλαδή η καινοτομία να θεωρείται πάντα εγγενώς καλή, ανεξάρτητα από πιθανές αρνητικές επιπτώσεις όπως (ανισότητα, ελιτισμός, περιβαλλοντική ζημιά), με αποτέλεσμα να κρίνονται μέσα από πρεσβυωπικά γυαλιά.

**Η Αισθητική αγκύρωση** επηρεάζεται από ήδη γνωστές πληροφορίες και προκαλεί καθορισμένο όραμα.

**Η Status quo μεροληψία** ευνοεί την τρέχουσα κατάσταση, και επιλέγεται αυτό που είναι γνωστό και εξοικειωμένο.

**Το χαρακτηριστικό θετικό αποτέλεσμα**, το άτομο λόγω περιορισμένου χρόνου ή πόρων τείνει να επικεντρώνεται στα καλά οφέλη και αγνοεί τα αρνητικά αποτελέσματα με αποτέλεσμα να προωθεί ιδέες με σοβαρά μειονεκτήματα.

Το 3<sup>ο</sup> βήμα επικεντρώνεται στο πώς να ξεπερνά κανείς τις γνωστικές προκαταλήψεις για την λήψη καινοτομικής απόφασης.

Θα πρέπει να γίνει σαφές, κατανοητό και συνειδητό, ότι τα κριτήρια λήψης αποφάσεων και η τελική επιλογή απόφασης μπορεί να έχουν επηρεαστεί από ασυνείδητες προκαταλήψεις.

Για αυτό απαιτείται συνεχή πρακτική στο χρόνο, όπως η εκμάθηση κάθε νέας δεξιότητας. Ο εγκέφαλος έχει υψηλή πλαστικότητα αλλά και δυνατότητα να αλλάζει συνεχώς σε όλη τη διάρκεια της ζωής μας και ενώ δεν μπορεί να δίνει μαγικές λύσεις, ωστόσο μπορεί να αποτρέψει το ενδεχόμενο να επηρεάζεται από τις γνωστικές προκαταλήψεις ή τουλάχιστον μπορεί να τις ελαχιστοποιήσει και να αυξήσει την πιθανότητα αντικειμενικής λογικής και δημιουργικής συλλογιστικής για τη λήψη των αποφάσεων.

Απαιτείται από το άτομο, πειθαρχημένη πρακτική, που με την πάροδο του χρόνου θα αποκτήσει ολοένα και μεγαλύτερη επίγνωση των

αντιληπτικών συνηθειών που προκαλούν τις προκαταλήψεις, κριτική σκέψη και αναγνώριση από τους άλλους.

Πρόκειται για την αμφισβήτηση των ενστίκτων έναντι της πιο ορθολογικής σκέψης και της κατοχής της διαβεβαίωσης για να μιλήσει.

Κάποιες από τις λύσεις είναι:

**1) Μέθοδοι κύριας πλευρικής σκέψης.** Να γεννιούνται ιδέες δημιουργικές και εργαλεία καινοτομίας που αμφισβητούν τις προκαταλήψεις. Να υπάρχει δομημένος τρόπος σκέψης, απόκλιση από την ελεύθερη συλλογική σκέψη, ώστε να υπάρχει πλουραλισμός ιδεών και καινοτομίας.

**2) Ενίσχυση.** Αλλαγή ρόλων των μελών στην ομάδα, (ανασχηματισμός), γιατί όταν υπάρχει κόπωση στην ομάδα, μπορεί να ενισχυθούν οι προκαταλήψεις.

**3) Εντοπισμός.** Οι εκπαιδευτές οφείλουν να εντοπίσουν τις υποσυνείδητες γνωστικές προκαταλήψεις που προκαλούν ενστικτώδεις συμπεριφορές και να διεγείρουν τον ενεργό τρόπο σκέψης.

Τα βήματα του υπευθύνου της ομάδας για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των προκαταλήψεων θα μπορούσαν να είναι:

- 1. Σημειώνει τις προκαταλήψεις που επηρεάζουν το άτομο και την ομάδα.*
- 2 Γνωρίζει και εντοπίζει τις προκαταλήψεις με ανοικτή συζήτηση και προσδιορίζει τις επιπτώσεις στην τρέχουσα λήψη αποφάσεων.*
- 3 Εξουδετερώνει τις γνωστικές προκαταλήψεις με ερωτήσεις του τύπου: τι θα συμβεί αν η ύπαρξη των χ, ψ, ζ, δεν υπήρχαν αυτή τη στιγμή; Τι θα συμβεί αν το αντίθετο από αυτή την προκατάληψη, ήταν αυτή τη στιγμή κυρίαρχο στη λήψη των αποφάσεων; Θα λαμβάνατε μεμονωμένα ή ως ομάδα την ίδια απόφαση υπό το φως της νέας συνειδητότητας;*

Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα που πρέπει να θέτονται κάθε φορά πριν από τη λήψη απόφασης όχι μόνο από την ομάδα αλλά και από το άτομο.

### **ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΑΣ**

Η συμπεριφορά του ατόμου συνδέεται και με χαρακτηριστικά γνωρίσματα και δεξιότητες. Κάθε άνθρωπος έχει τη δική του ξεχωριστή προσωπικότητα που διαφέρει από αυτή των υπολοίπων ως προς τους στόχους, τα κίνητρα, τις αντιδράσεις, το μέγεθος, τη ζωτικότητα, την επιδεξιότητα, το χρώμα και άλλα φυσικά χαρακτηριστικά, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη σκιαγράφιση συμπεριφοράς ατόμων, ειδικότερα, όταν αναλαμβάνουν κοινωνικούς ρόλους (Καλογιάννης, 2018:68).

Μέσα σε ένα σύλλογο οι συμμετέχοντες λαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους μέσα στην ομάδα, όπως ο **φλύαρος**, το άτομο δηλαδή που καταναλώνει τον χρόνο μιας συνεδρίασης για να εκφράσει την άποψή του.

Σε αυτή την περίπτωση ο διευθυντής αφήνει στο άτομο αυτό αρκετό χρόνο για να πει αυτά που θέλει, όσο δε ξεφεύγει από το θέμα, συνοψίζοντας τα όσα είπε, τον ευχαριστεί και δίνει το λόγο στον επόμενο, **τον μόνιμα αργοπορημένο**, αυτόν που καταφθάνει πάντα καθυστερημένος στη συνεδρίαση.

Σε αυτήν την περίπτωση προτείνεται η διακοπή της σύσκεψης από τον προεδρεύοντα μέχρι να τακτοποιήσει τα χαρτιά του, είτε τον αγνοούν εντελώς, **τον αμέτοχο/σιωπηλό, που δε μιλά καθόλου**, είτε από διστακτικότητα, είτε από εχθρότητα, ενώ θα έπρεπε να συμμετέχει ενεργά στη συζήτηση για τα διάφορα θέματα του σχολείου.

Ο διευθυντής οφείλει να τον ενθαρρύνει να εκφράσει άφοβα τις απόψεις του, όποια και να είναι η αιτία πρέπει να συνοψίσει όσα ειπώθηκαν και στη συνέχεια να δώσει το λόγο σε όλα τα μέλη, προκειμένου να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις του, **τον κωμικό/πλακατζή**, που σατιρίζει τα πάντα και υπερβάλλει με τα αστεία

του, αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως εκτόνωση σε μια στιγμή κρίσης και να είναι ωφέλιμο, αρκεί να μην γίνει υπερβολικό ή απρεπές.

Εδώ ο διευθυντής με ερωτήσεις σχετικά με το θέμα τον επαναφέρει στην τάξη, **τον αντιδραστικό**, αυτόν που αντιδρά σε κάθε νέα πρόταση, χωρίς να δίνει τεκμηριωμένες απαντήσεις.

Εδώ ο διευθυντής οφείλει να τον ρωτήσει άμεσα που ακριβώς διαφωνεί, **τον ακτιβιστή** που συμπεριφέρεται υπεύθυνα, αλλά συνήθως διαφωνεί γιατί ονειρεύεται, πάντα κάτι καλύτερο.

Αυτόν η πλειοψηφία του συλλόγου διδασκόντων, οφείλει να τον ακούει προσεκτικά στην όποια εισήγησή του στο μέτρο του εφικτού, **τον επιθετικό** που εξαπολύει προσωπικές επιθέσεις εναντίον συναδέλφων. Ο διευθυντής οφείλει να ενεργήσει άμεσα και να σταματήσει τους διαπληκτισμούς.(Σαΐτης , 2014:107).

Ο Argyris ισχυρίζεται ότι για να συντελεστεί η ωριμότητα και η ολοκλήρωση του ατόμου απαιτείται να υλοποιηθούν με την πάροδο του χρόνου επτά αλλαγές στην προσωπικότητα του, ώστε να περάσει από το στάδιο της παιδικότητας στο στάδιο της ενηλικίωσης: α) το άτομο βρίσκεται στην **παθητική κατάσταση** κατά την παιδική ηλικία και πρέπει να μεταπηδήσει στην **ενεργητική κατάσταση** όταν γίνεται ενήλικας. Τα άτομα που ωριμάζουν δε θέλουν επίβλεψη και έλεγχο από τους ανωτέρους τους. β) το άτομο είναι αρχικά **εξαρτημένο**, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και οφείλει να γίνει **ανεξάρτητο**, γιατί το ανεξάρτητο αντιμετωπίζει μόνο του τα προβλήματα γ) συμπεριφέρεται με **περιορισμένους** τρόπους και πρέπει μεγαλώνοντας να συμπεριφέρεται με πολλούς **ευέλικτους τρόπους** δ) έχει **επιφανειακά ενδιαφέροντα**, ενώ όταν ενηλικιωθεί τα ενδιαφέροντα του γίνονται **βαθιά**. ε) η αντίληψη του χρόνου είναι στο **παρόν**, ενώ όταν ωριμάζει έχει και **παρελθόν και μέλλον**. στ) ως παιδί είναι **υφιστάμενος** στον καθένα, ενώ ως ενήλικας αναλαμβάνει **ρόλους ηγετικούς** ζ) **δεν έχει ακριβή αντίληψη του εαυτού** του, ενώ όταν μεγαλώσει **τον ελέγχει** (Ρέππα,Α.,2013:239).



## **ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ**

Ο σεβασμός στην προσωπικότητα του συνανθρώπου και ιδιαίτερα του εκπαιδευτικού αποτελεί βασικό γνώρισμα εκείνου που στοχεύει να διοικήσει ανθρώπους (Παπαγιάννης, Ν., 2004:46).

Ο Child θεωρεί ότι η προσωπικότητα αναφέρεται λίγο πολύ σε κάποιους σταθερούς εσωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι κάνουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου από τη μία να ακολουθεί με συνέπεια τις διάφορες χρονικές περιόδους και από την άλλη να είναι διαφορετική σε σχέση με την συμπεριφορά άλλων, όταν αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις (Νικολάου, 2016:59).

Ο Pervin, 1993 αναφέρει ότι *Προσωπικότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του ατόμου που προσδιορίζουν την συμπεριφορά (σταθερότητα, εσωτερικότητα, συνέπεια, διαφοροποίηση)* (Νικολάου, 2016:61).

Παράγοντες που προσδιορίζουν την προσωπικότητα κατά τον Φασούλη(2017) είναι η κληρονομικότητα και το περιβάλλον που έζησε και μεγάλωσε ένα άτομο. Επίσης χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τη συνολική κατεύθυνση της προσωπικότητας του ατόμου είναι ο αυτοσεβασμός, όπου ελέγχει και αξιολογεί τον εαυτό του, η διατήρηση καλών σχέσεων με τα άλλα άτομα, η αυτοεπίγνωση της αποτελεσματικότητας, το πόσο καλά αντιμετωπίζει μια κατάσταση, ποιες είναι οι αντιλήψεις του, και ο τρόπος ελέγχου του εαυτού του, το κατά πόσο ελέγχει τη ζωή του (Ζαβλανός,2002:238)

Τα άτομα καθώς μεγαλώνουν, γίνονται περισσότερα ώριμα, αλλά λίγα είναι αυτά που αναπτύσσονται και φθάνουν μέχρι την πλήρη ωριμότητα, πολλά άτομα εμποδίζονται να φθάσουν στην ωριμότητα από τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση μέσα στην επιχείρηση. Τα άτομα ελέγχουν πολύ λίγο το περιβάλλον τους και ως εκ τούτου αναγκάζονται να είναι άτομα παθητικά εξαρτημένα και υφιστάμενα, για αυτό συμπεριφέρονται σαν ανώριμα άτομα, αυτό δε συμβαίνει μόνο στις βιομηχανίες, αλλά και στο σχολείο όπου ο μαθητής θεωρείται ανώριμος, επειδή η διοίκηση του σχολείου επιβάλλει περιορισμούς και

κανόνες.(Argyris, C., Personality and Organization, New York: Harper and Row, Publishers, 1957).

Η λήψη μιας απόφασης εξαρτάται από την προσωπικότητα αυτού που την λαμβάνει. Η προσωπικότητα συμπυκνώνει την παιδεία και την εμπειρία του ατόμου που αποφασίζει, διαφορετικά θα αποφασίσει για κάποιο θέμα ένας μορφωμένος άνθρωπος ή κάποιος με εμπειρία ζωής και διαφορετικά κάποιος άλλος με λιγότερη μόρφωση ή χωρίς επιλογή. Η επιλογή του ατόμου εξαρτάται από τις αξίες του, την εμπειρία της ζωής του και το πώς ιεραρχεί τις ανάγκες του (Π., Μαράντος & Κ., Θεριανός, 2016:68).

Ένα εργαλείο για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας είναι ο Myers-Briggs Type Indicator είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για μέτρηση προσωπικότητας στον κόσμο. Χρησιμοποιεί τέσσερα διαφορετικά ζευγάρια χαρακτηριστικών : εξωστρέφεια-εσωστρέφεια, αίσθηση-διαίσθηση, σκέψη-συναίσθημα, κρίση-αντίληψη.

**Εξωστρέφεια-Εσωστρέφεια :** εστιάζει στην πηγή της ψυχικής ενέργειας κάποιου προσώπου: οι εξωστρεφείς, αντλούν ενέργεια από τους άλλους, οι εσωστρεφείς από τους εαυτούς τους.

**Αίσθηση-Διαίσθηση.** Επικεντρώνεται στην πρόσληψη των πληροφοριών. Οι αισθητήρες συγκεντρώνουν τις πληροφορίες μέσω των πέντε αισθήσεων τους, ενώ οι άνθρωποι της διαίσθησης βασίζονται στο προαίσθημα και σε ότι κρύβεται πίσω από τις σχέσεις και τον επαναλαμβανόμενο τρόπο λειτουργίας των πραγμάτων ή συμπεριφοράς των ανθρώπων, δηλαδή βλέπουν πράγματα πίσω από αυτά που μπορούν να προσλάβουν άμεσα οι αισθήσεις.

**Σκέψη-Συναίσθημα.** Εστιάζει στους τύπους της σκέψης, οι οποίοι έχουν την τάση να παίρνουν αποφάσεις στηριζόμενοι στη λογική και σε αντικειμενικά κριτήρια, με τα οποία κρίνουν την ορθότητα γεγονότων και πραγμάτων. Οι τύποι του συναισθήματος χρησιμοποιούν την συναισθηματική τους ευφυΐα για να πάρουν αποφάσεις, βασιζόμενοι σε αξίες στην εσωτερική τους αίσθηση, για το τι είναι σωστό και λάθος.

**Κρίση- Αντίληψη.** Εστιάζει στους τύπους της κρίσης, οι οποίοι νιώθουν έντονα την ανάγκη να πάρουν άμεσα μια απόφαση, φθάνουν γρήγορα σε συμπεράσματα βασισμένοι στις διαθέσιμες πληροφορίες και συνεχίζουν, ενώ οι τύποι της αντίληψης προτιμούν να κρατούν τις επιλογές τους ανοικτές και περιμένουν να συγκεντρώσουν όλες τις πληροφορίες που θεωρούν απαραίτητες για να πάρουν μία απόφαση. Οι τύποι της κρίσης ζητούν τη βεβαιότητα και οι τύποι της αντίληψης αγαπούν την ασάφεια. (Δ., Μπουραντάς, 2002:419)

Ο Νικολάου υπερθεματίζει τις διαστάσεις των πέντε παραγόντων ως τις πιο σημαντικές και ταυτόχρονα και ότι συνθέτουν την πιο αποδεκτή θεωρία προσωπικότητας των τελευταίων δεκαετιών. Σύμφωνα με αυτήν οι διαστάσεις της προσωπικότητας είναι: α) **εξωστρέφεια** όπου το άτομο αυτό είναι εγκάρδιο με θετικά συναισθήματα, του αρέσει να διασκεδάζει, να πηγαίνει σε πάρτι, και συγκεντρώσεις με φίλους, έχει υψηλή αυτοπεποίθηση και ξεχωρίζει, β) **νευρωτισμός**, όπου το άτομο νοιώθει αγχωμένο, ανήσυχο με ότι καταπιάνεται, ευαίσθητο και συναισθηματικό και διακατέχεται από μία τάση να βιώνει έντονα συναισθήματα που καμιά φορά τον αναστατώνουν, γ) **δεκτικότητα στην εμπειρία**, όπου το άτομο αυτό είναι πολύ συναισθηματικό, βαριέται τη μονοτονία και τη σταθερότητα, είναι ονειροπόλο και χρησιμοποιεί τη φαντασία του για να ξεφύγει από την καθημερινότητα, δ) **προσήνεια**, είναι άτομο ευαίσθητοποιημένο στον ανθρώπινο πόνο, υποχωρητικό, μετριόφρων, αποφεύγει τη σύγκρουση και εμπιστεύεται τους ανθρώπους γύρω του, αξιολογώντας τους με θετική διάθεση, και ε) **ευσυνειδησία**, όπου αυτό το άτομο έχει υψηλό αυτοέλεγχο με αυτοπεποίθηση, υψηλές φιλοδοξίες για τη ζωή και εργάζεται σκληρά και ευσυνείδητα για να τις πραγματοποιήσει, ενώ ζυγίζει πολύ τα πράγματα πριν να πάρει μια απόφαση. (Ι., Νικολάου, 2009:120-122)

Οι εσωστρεφείς καταβάλλουν περισσότερες προσπάθειες για να αποκτήσουν πληροφορίες και είναι καλύτεροι στη συγκράτηση πληροφοριών, διαθέτουν λίγες πληροφορίες, αλλά επινοούν κανόνες επεξεργασίας, αισθάνονται λιγότερη αλλοτρίωση, έχουν αυτοέλεγχο, και πιστεύουν ότι η σκληρή δουλειά εξασφαλίζει την υψηλή απόδοση, προτιμούν αποτελέσματα που πηγάζουν από τις ικανότητες τους,

στηρίζονται στην κρίση τους και ως ηγέτες δέχονται πληροφορίες σύμφωνα με την αξία. Οι μη νευρωτικοί δεν έχουν άγχος και διαθέτουν υπομονή, δεν ενδιαφέρονται για αλλαγές, αγαπούν να κάνουν τα καθημερινά, τα συνηθισμένα. Τα επιθετικά αγαπούν τη σύγκρουση και είναι αδιάφορα στη συμμετοχή λήψης αποφάσεων (Φασούλης, & Νικολάου, 2018:60)

### **ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟΦΑΣΗΣ**

Μερικές φορές η λήψη αποφάσεων αφορά πολύπλοκα προβλήματα, στην πλειοψηφία τους εμπλέκονται παραπάνω του ενός στόχου και καθιστά τη λήψη απόφασης πιο δύσκολη. Σε αρκετές περιπτώσεις για να εξασφαλιστεί η δυνατότητα ευκολότερης επίλυσης του προβλήματος, πραγματοποιούνται συμβιβασμοί που αφορούν κάποιους από τους υφιστάμενους στόχους. Από τη φύση του κάθε άνθρωπος δυσκολεύεται να κάνει συμβιβασμούς. Οι διαφορετικοί στόχοι μπορεί να εμπλέκουν την αξιολόγηση αρκετών χαρακτηριστικών, γεγονός που αυξάνει την πολυπλοκότητα και δημιουργεί περαιτέρω προβλήματα στη συνέπεια με την οποία πραγματοποιούνται οι συμβιβασμοί από αυτόν που αποφασίζει (Forman E. & Selly M.A.(2002), Decision by Objectives, World Scientific Publishing Company).

### **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί μεγάλη ευθύνη των οργάνων διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων (Διευθυντής, Σύλλογος Διδασκόντων). Η κατανόηση της διαδικασίας της καθώς και των παραγόντων που επηρεάζει τη λήψη αυτών είναι σημαντική ώστε να επιφέρει αποτελεσματικότητα στους στόχους και εργασιακή ικανοποίηση

Είναι γεγονός ότι οι γνωστικές προκαταλήψεις, οδηγούν στη δυσκολία των ατόμων να καινοτομούν, να λαμβάνουν αποφάσεις έξω από τα στερεότυπα, να αποδέχονται τη διαφορετικότητα, και να μην οδηγούνται σε εκλογικεύσεις, σε συναινετική μεροληψία, σε υπερβολική εμπιστοσύνη, στο να ακούνε ότι τους αρέσει, σε

γενικεύσεις, στην αδυναμία κατανόησης αισθήματος κινδύνου, σε πληροφορίες που επιβεβαιώνουν τις πεποιθήσεις τους, με αποτέλεσμα, να μην προχωρούν σε αλλαγές αλλά αντίθετα σε εσφαλμένες εκτιμήσεις που δεν βελτιώνουν τελικά τα άτομα. Υπάρχουν εκατοντάδες από αυτές τις προκαταλήψεις, και οι ψυχολόγοι ανακαλύπτουν ολοένα και περισσότερες. Οφείλουν να γίνουν γνωστές και διαχειρίσιμες, ώστε να ενθαρρύνεται η ατομική διαφωνία και να ενισχύεται η εργασιακή ικανοποίηση.

Και επειδή οι αποφάσεις καθορίζουν την επιτυχία στη ζωή, κάποιες παράμετροι μπορεί να είναι η δυναμική συμπεριφορά πάνω σε έναν στόχο, η συγκυρία να είναι ευνοϊκή, (τύχη), ή η αφοσίωση του ατόμου στη δουλειά. (Σαϊτς , 2014:151).

## **B ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ**

Λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό μέρος του θέματος αναζητείται και το ερευνητικό . Ειδικότερα αναζητείται η διερεύνηση των αποφάσεων του Συλλόγου και του Διευθυντή, σε συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Πειραιά, έτσι δημιουργήθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα :

1) Ποια είναι η αντίληψη των καθηγητών για τον τρόπο λήψης αποφάσεων σε συσχέτιση με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.

*1α) από το Σύλλογο*

*1β) από το Διευθυντή*

*1γ) από την προσωπική τους ευθύνη, και*

2) Ποιος είναι ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης τελικά από τον τρόπο λήψης απόφασης.

Και ειδικότερα αναλύονται ως εξής :

**1α) Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί εκτιμούν για το Σύλλογο ότι :**

A) Υπάρχουν προκαταλήψεις όταν λαμβάνουν αποφάσεις

B) Υπάρχουν άτομα που αποφεύγουν να μιλήσουν για να μην εμπλακούν σε σύγκρουση

Γ) Τα ιδεολογικά τους πιστεύω επηρεάζουν τις αποφάσεις

Δ) Υπάρχουν αποφάσεις καινοτομικές

E) Λαμβάνονται γρήγορες αποφάσεις λόγω έλλειψης χρόνου

ΣΤ) Δίνεται η ευκαιρία σε όλους να συμμετέχουν ενεργά

Z) Οι αποφάσεις συμφωνούν με τις ηθικές και παιδαγωγικές τους αξίες.

Η) Χάνεται μέρος της συνεδρίασης γιατί κάποιοι συνάδελφοι βρίσκονται σε άλλους χώρους για σχολική εργασία όπως εφημερία.

Θ) Οι καθηγητές της ίδιας ειδικότητας λαμβάνουν κοινές αποφάσεις

Ι) Ότι η διαίσθηση αποτελεί κύριο κριτήριο στη λήψη των αποφάσεων

Σε συσχέτιση ανά ειδικότητα τα ερωτήματα: Γ,Θ.

**1β) Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί εκτιμούν ότι ο Διευθυντής μέσα το Σύλλογο ότι:**

Α) Παροτρύνει τους συναδέλφους να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων

Β) Αντιμετωπίζει δίκαια όλους τους εκπαιδευτικούς κατά τη λήψη των αποφάσεων

Γ) Σέβεται το δικαίωμα να εκφράζονται ελεύθερα οι απόψεις των συναδέλφων

Δ) Επηρεάζεται στη λήψη των αποφάσεων του από τα συναισθήματα των συναδέλφων.

Ε) Επηρεάζεται από τις πολιτικές πεποιθήσεις των Συναδέλφων

ΣΤ) Παίρνει αποφάσεις με βάση τη διαίσθηση του.

Ζ) Αξιοποιεί τα επικοινωνιακά του χαρακτηριστικά στη λήψη των αποφάσεων

Η) Επιθυμεί να διεξάγονται σύντομες συνεδριάσεις ώστε να μη δημιουργεί δυσάρεσκα στους συναδέλφους

Θ) Ακολουθεί κατά τη λήψη αποφάσεων γνώριμα μονοπάτια δηλαδή όπως συνέβαινε σε παλιές συνεδριάσεις

Ι) Επηρεάζεται στον τρόπο που αποφασίζει από τα στερεότυπα του.

Σε συσχέτιση με το φύλο διευθυντή σε σχέση με τα ερωτήματα Θ, Ι.

**1γ) Σε ποιο βαθμό εκτιμούν τον εαυτό τους μέσα στο Σύλλογο ότι:**

- A) Η τελική τους απόφαση επηρεάζεται από τα ιδεολογικά τους Πιστεύω.
- B) Οι αποφάσεις τους χαρακτηρίζονται από ευελιξία
- Γ) Οι αποφάσεις τους επηρεάζονται από τη διαίσθηση τους
- Δ) Το ένστικτο τους είναι το βασικό κριτήριο για τη συμπεριφορά τους.
- E) Προτιμούν να μένουν σιωπηλοί από το να έρθουν σε σύγκρουση
- ΣΤ) Επηρεάζονται από καθηγητές της ίδιας ειδικότητας κατά τη λήψη των αποφάσεων τους
- Z) Επηρεάζονται από την άποψη της πλειοψηφίας.
- H) Είναι σύμφωνοι με τις καινοτομικές αποφάσεις
- I) Είναι έτοιμοι να στηρίξουν τις καινοτομικές αποφάσεις

Σε συσχέτιση με αριθμό ατόμων του Συλλόγου, που απαρτίζουν το Σύλλογο με τις ερωτήσεις Δ,Z.

Σε συσχέτιση με την ειδικότητα των καθηγητών με τις ερωτήσεις: A, Z.

**2) Σε ποιο βαθμό τελικά δείχνουν εμπιστοσύνη στις αποφάσεις του συλλόγου.**

**ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Σε αυτή την ενότητα γίνεται παρουσίαση της ερευνητικής μεθόδου, του πληθυσμού της έρευνας και του ερευνητικού δείγματος που ακολουθήθηκε, περιγραφή του ερωτηματολογίου καθώς και τα στατιστικά εργαλεία.

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ**

Επιλέχθηκε ερωτηματολόγιο επειδή παρέχει αυξημένη πιθανότητα εμπιστευτικότητας και απαιτεί λιγότερο χρόνο από ότι οι συνεντεύξεις. Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν προσωπικά με ένα λαπτοπ όπου



δίνονταν στον/στην κάθε καθηγητή/τρια, ή μέσω e-mail και οι ίδιοι έκαναν υποβολή του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο δίνονταν σε ηλεκτρονική μορφή και φυσικά με την άδεια του προέδρου του βαθμολογικού κέντρου, που ήταν συγκαταβατικός και σύμφωνος να δίνεται, και να διεξαχθεί η έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε ως το πιο κατάλληλο και πιο εύκολο, για τη συμπλήρωση αλλά και για την επεξεργασία των δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε σε 4 σελίδες εκ των οποίων περιείχε τα στοιχεία του Πανεπιστημίου και του τμήματος και ακολουθούσαν : αναφορά του θέματος, σε ποιους απευθύνεται, την αποκλειστική χρήση των απαντήσεων για τους ερευνητικούς σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας και τον τρόπο εξασφάλισης της ανωνυμίας τους. Τέλος έκλεινε μετά την υποβολή, με ευχαριστίες προς τους εκπαιδευτικούς, και με γνωστοποίηση του ονόματος της ερευνήτριας.

Το ερωτηματολόγιο ήταν εύχρηστο και απαιτούσε 6-10 λεπτά περίπου η συμπλήρωση του.

Οι καθηγητές συμπλήρωναν σχετικά εύκολα το ερωτηματολόγιο, ενώ κάποιοι εξέφραζαν δυσπιστία αλλά τελικά το συμπλήρωναν.

Λίγοι απέφυγαν να το συμπληρώσουν, λόγω έλλειψης χρόνου και διάθεσης.

### ***ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ***

Η εργασία στηρίζεται σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με τυχαία επιλογή σε ένα σύνολο 1200 περίπου εκπαιδευτικών του Πειραιά, ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα περίπου 120 εκπαιδευτικών, που διασφαλίζει την αξιοπιστία της έρευνας.

Η έρευνα διεξήχθη από τις 03/09/2018 μέχρι τις 23/09/2018 στο βαθμολογικό κέντρο του Πειραιά στο Φάληρο, κατά τη διεξαγωγή πανελλήνιων εξετάσεων των ομογενών, όπου δέχθηκαν να απαντήσουν 117 άτομα (πλήρη ερωτηματολόγια) ικανό αντιπροσωπευτικό δείγμα,

περίπου ένα 15,5 του ερευνητικού πληθυσμού των καθηγητών του Πειραιά.

Το δείγμα προέρχεται από όλα τα σχολεία του Πειραιά και όλων των ειδικοτήτων που καθιστά το δείγμα τυχαίο και στρωματοποιημένο.

### **ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Για την έρευνα ακολουθήθηκε ποσοτική μέθοδος που χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, και ως μέσο, η επιλογή του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο, είναι δομημένο και αποτελείται από 4 μέρη.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα εργασία με θέμα: *Διερεύνηση σχέσης λήψη αποφάσεων από τα όργανα του σχολείου και εργασιακής ικανοποίησης σε σχολικές μονάδες του Πειραιά*, απευθύνονταν αποκλειστικά σε εκπαιδευτικούς και αποτελείται από 3 ευδιάκριτα μέρη, και αναπτύχθηκε σε 4 σελίδες.

Το πρώτο μέρος έχει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, και αποτελείται από 11 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Συλλέγονται πληροφορίες όσον αφορά δημογραφικά, αλλά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά, που είναι δυνατόν να αποτελέσουν ρυθμιστικοί παράγοντες στην εργασία αυτή.

Συγκεκριμένα οι εκπαιδευτικοί καλούνται να επιλέξουν ως προς το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, την ηλικία, το είδος της εργασιακής σχέσης, την ειδικότητα, το είδος των πρόσθετων σπουδών, τα έτη υπηρεσίας στο σχολείο συνολικά αλλά και το σχολείο που υπηρετούν, το φύλο του διευθυντή του σχολείου, αλλά και τον αριθμό των μελών του Συλλόγου.

Το δεύτερο μέρος έχει ερωτήσεις που διερευνούν τις αντιλήψεις των καθηγητών για τον τρόπο λήψης αποφάσεων από το Σύλλογο. Αποτελείται από 8 ερωτήσεις που αφορούν τη σχέση διερεύνηση της αντίληψης των καθηγητών σε σχέση με τον τρόπο λήψης αποφάσεων από το σύλλογο, 10 ερωτήσεις που αφορούν τη διερεύνηση των αντιλήψεων των καθηγητών σε σχέση με τον τρόπο λήψης αποφάσεων

από τον/την Διευθυντή/ντρια και τέλος 10 ερωτήσεις που αφορούν τη διερεύνηση των αντιλήψεων των καθηγητών για την προσωπική τους στάση στο Σύλλογο ως προς τον τρόπο λήψης αποφάσεων.

Υπάρχει και μία τελική ερώτηση που αφορά την τελική εκτίμηση των εκπαιδευτικών για το Σύλλογο ως προς τον τρόπο λήψης αποφάσεων .

**Συνολικά έχει 29 ερωτήσεις.**

Το κάθε στοιχείο του ερωτηματολογίου έχει πέντε πιθανές απαντήσεις από το 1 σχεδόν ποτέ, 2 μερικές φορές, 3 αρκετές φορές, 4 πολλές φορές και 5 σχεδόν πάντα, σύμφωνα με την κλίμακα LIKERT.

Η πλήρης μορφή του ερωτηματολογίου παρατίθεται στο τέλος αυτής της εργασίας στο παράρτημα.

### ***ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ***

Για την ανάλυση των δεδομένων της εμπειρικής μελέτης χρησιμοποιήθηκαν η περιγραφική ανάλυση με κατανομές συχνοτήτων και συνδυαστικών συσχετίσεων, μέσω excel.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ—ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.

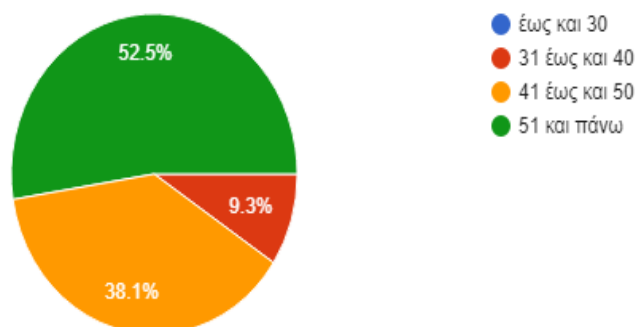
Παρακάτω είναι τα διαγράμματα που δείχνουν την κατανομή και τη συσχέτιση των απαντήσεων στις 40 ερωτήσεις.

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Πρώτα με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των καθηγητών οι άντρες είναι λίγο περισσότερες από τις γυναίκες, ενώ στο σύνολο τους είναι παντρεμένοι κατά 81%, και οι περισσότεροι που βρίσκονται στα σχολεία έχουν ηλικία πάνω από 50, (φαινόμενο οικονομικής κρίσης, αφού δεν γίνονται διορισμοί).

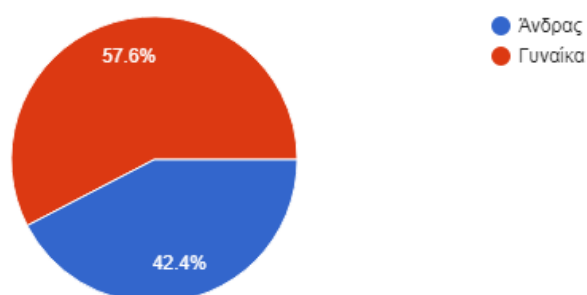
#### Ηλικία:

118 responses

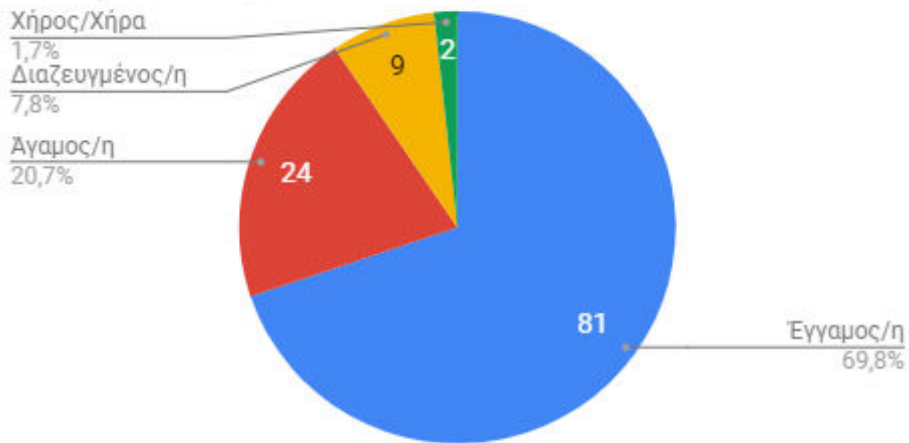


#### Φύλο:

118 responses



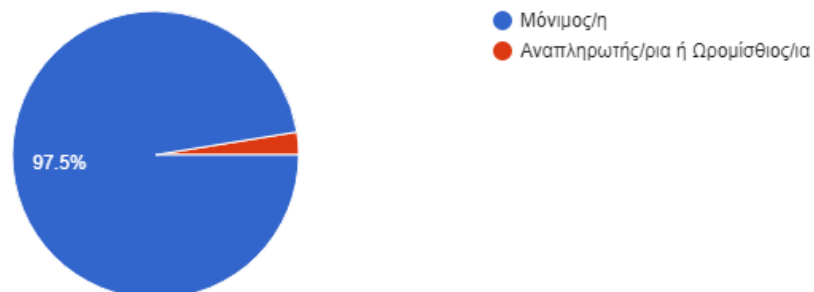
### Οικογενειακή Κατάσταση



Οι περισσότεροι είναι μόνιμοι και έχουν πάνω από 20 χρόνια στην εκπαίδευση αντίστοιχα, ενώ είναι μικρό το ποσοστό των αναπληρωτών. Περίπου στο 97,5% αντιστοιχεί η μονιμότητα.

### Εργασιακή Σχέση:

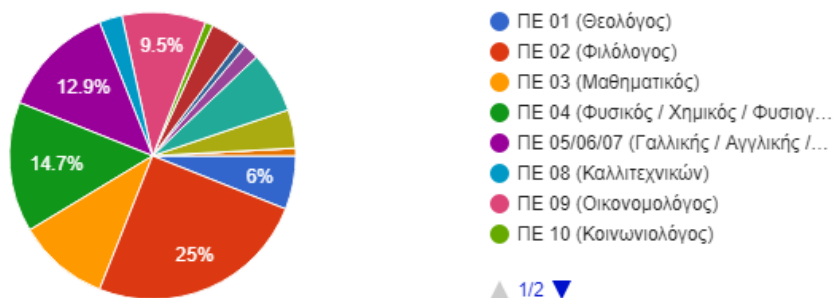
118 responses



Η σύνθεση στα σχολεία είναι κατά 24% φιλόλογοι , κατά 21,2% οι μαθηματικοί, κατά 14% οι φυσικοί, 9.5% οι οικονομολόγοι και ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά οι άλλες ειδικότητες των καθηγητών.

### Ειδικότητα:

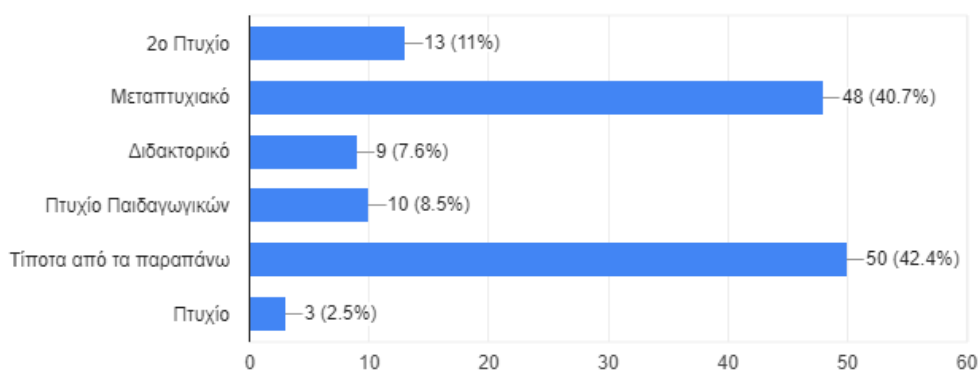
116 responses



Μεταπτυχιακό έχει μεγάλο ποσοστό καθηγητών 40,7%- βέβαια έγινε στο βαθμολογικό η έρευνα- ενώ ένα μόνο πτυχίο κατέχει το 42.4% και υπάρχει ένα χαμηλό ποσοστό καθηγητών με παιδαγωγικά 8,5% και διδακτορικά ένα 6%.

### Πρόσθετες Σπουδές:

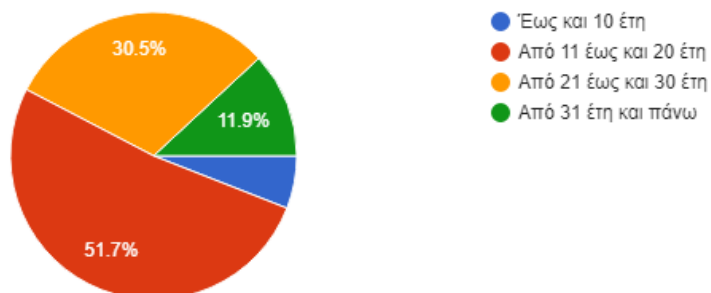
118 responses



Οι περισσότεροι κατά 51,7% έχουν προϋπηρεσία πάνω από 11 έτη, και ένα ακόμη 30% πάνω από 21 έτη, ενώ το 12% έχει πάνω από 31 έτη.

#### Έτη Προϋπηρεσίας:

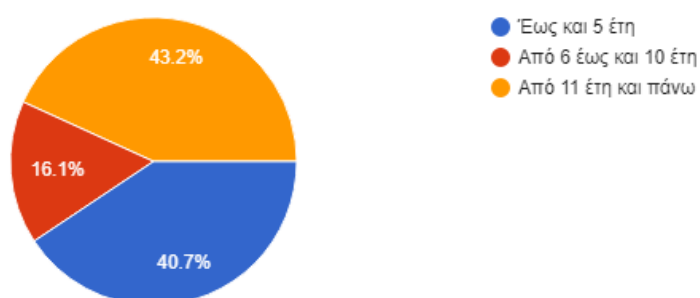
118 responses



Οι περισσότεροι βρίσκονται στο ίδιο σχολείο, πάνω από 11 χρόνια, σε ποσοστό 43,2%, και τουλάχιστον πάνω από 5 χρόνια άλλο ένα 16,1%.

#### Έτη Προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο Σχολείο:

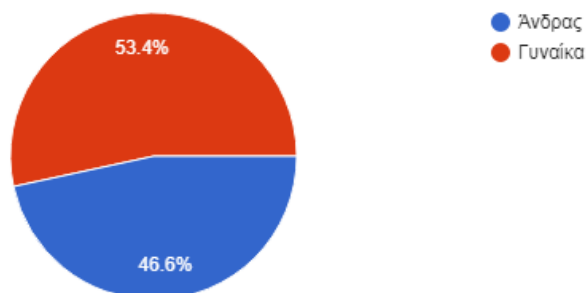
118 responses



Το αρσενικό φύλο υπερέχει στη διεύθυνση του σχολείου, αφού αντιστοιχεί στο 53,4% έναντι 46,6%. που αντιστοιχεί στο γυναικείο φύλο.

#### Φύλο Διευθυντή/ριας:

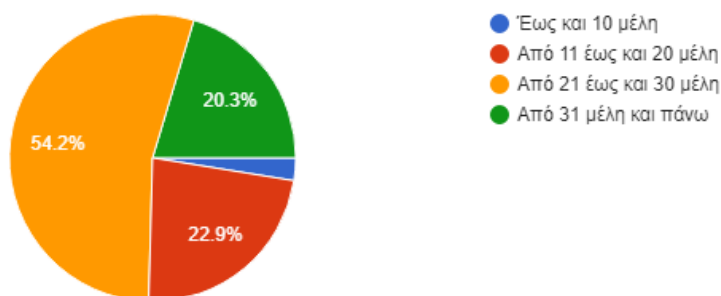
118 responses



Οι περισσότεροι σύλλογοι είναι πάνω από 11 μέλη σε ποσοστό που αντιστοιχεί πάνω από 90%, ενώ κυρίαρχη τιμή 54,2% λαμβάνουν σύλλογοι από 21- 30 άτομα.

#### Αριθμός Μελών Συλλόγου Καθηγητών:

118 responses





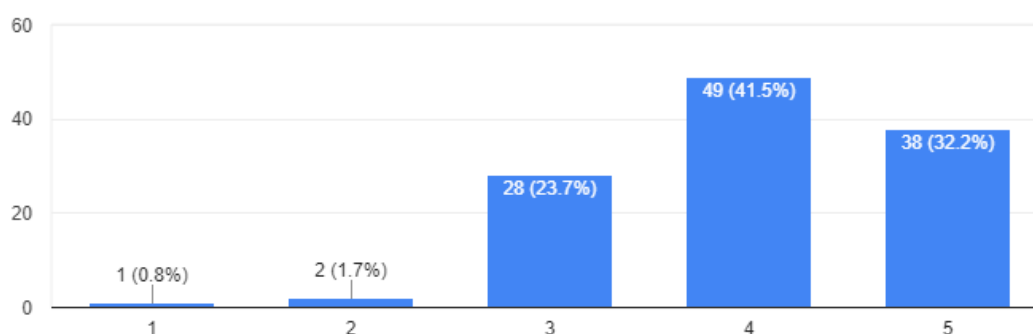
## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΡΙΣΕΩΣ

Τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν από την έρευνα ως προς την εκτίμηση των συναδέλφων για τη λήψη αποφάσεων μέσα στο Σύλλογο είναι τα παρακάτω:

- ❖ Το μεγαλύτερο μέρος των καθηγητών θεωρεί ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται μέσα στο σύλλογο είναι **σύμφωνες με τις παιδαγωγικές τους και ηθικές τους αξίες**, αφού κατά 23,7% απάντησε αρκετές φορές, ενώ ακόμη ένα μεγαλύτερο ποσοστό κατά 32,2%, θεωρεί ότι σχεδόν πάντα συμφωνούν οι παιδαγωγικές τους και ηθικές τους αξίες, με τις αποφάσεις του συλλόγου. Ένα όχι και τόσο χαμηλό ποσοστό 23,7% πιστεύει ότι μόνο μερικές φορές οι αποφάσεις του συλλόγου είναι σύμφωνες με τις ηθικές και παιδαγωγικές τους αξίες.

Οι αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών συμφωνούν με τις ηθικές και παιδαγωγικές αξίες.

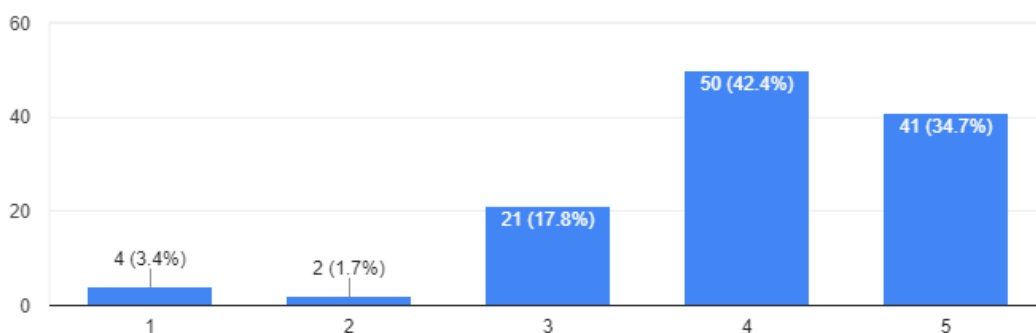
118 responses



❖ Στο δεύτερο ερώτημα τίθεται το ερώτημα **αν δίνεται η ευκαιρία στους καθηγητές να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων** και εδώ το μεγαλύτερο ποσοστό είναι θετικό κατά 91% συνολικά, που δείχνει ότι υπάρχει δημοκρατία στο σχολείο και στον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις, καθώς και τον δημοκρατικό ή εξουσιοδοτικό τύπο ηγεσίας διευθυντή εκπαίδευσης που υπάρχει στα σχολεία του Πειραιά. Ερώτημα που δηλώνει εργασιακή ικανοποίηση με βάση τη θεωρία. «Είναι γεγονός ότι όλοι μέσα σε ένα σύλλογο νοιώθουν ότι υπάρχουν και η άποψή τους είναι σημαίνουσα, όταν αισθάνονται ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες τους όσο το δυνατόν περισσότερο και αποκτούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους άλλους συναδέλφους τους». Στο **Δημοκρατικό** αντίστοιχα ο ηγέτης λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του και ζητά τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Στο **Εξουσιοδοτικό** πρότυπο, ο ηγέτης αφήνει χώρο οι συνεργάτες του να αποφασίζουν .

Δίνεται η ευκαιρία στους συναδέλφους να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

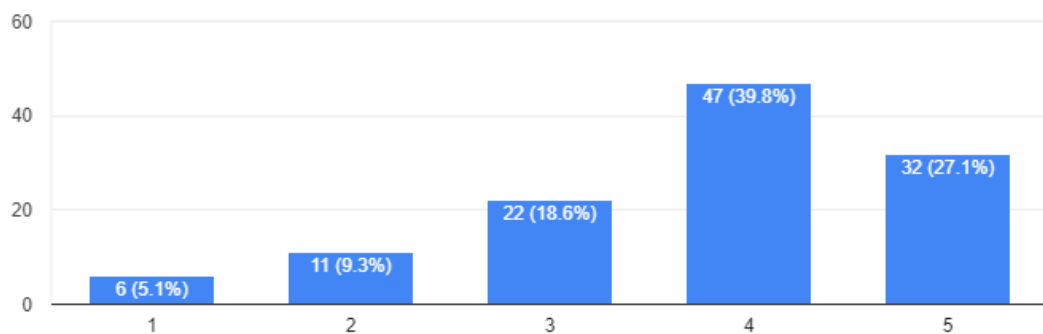
118 responses



- ❖ Στο τρίτο ερώτημα αν οι αποφάσεις του συλλόγου των καθηγητών επηρεάζονται **από τα ιδεολογικά τους πιστεύω**, εδώ κατά 80% απαντούν ναι και μόνο ένα 5,1 % απαντά σχεδόν ποτέ. Αυτό είναι σημαντικό κατά την προσωπική μου άποψη, αφού έχουν δυσκολία στο να λάβουν αποφάσεις πέρα από ιδεολογίες, λειτουργούν τα Bias με βάση τη θεωρία και πιστοποιείται άλλη μία φορά η έρευνα των Kaheman Daniel & Amos Tversky, **όπου τα άτομα αναζητούν δημιουργικές λύσεις που επιβεβαιώνουν τις πεποιθήσεις τους και ο τρόπος επιρροής της σκέψης τους, τους οδηγούν σε αυτολογοκρισία και στην απώλεια ανεξάρτητης σκέψης**. Επίσης με βάση αυτή την ερώτηση δεν επιτρέπουν εισροές μειοψηφίας (αρχή μεροληψίας) που θα μπορούσαν να είναι δημιουργικές και συναφείς με την επίλυση προβλημάτων, αποκλείοντας έτσι τη δυνατότητα ύπαρξης αποκλίνουσας σκέψης στην ομάδα.

Οι αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών επηρεάζονται από τα ιδεολογικά πιστεύω των συναδέλφων.

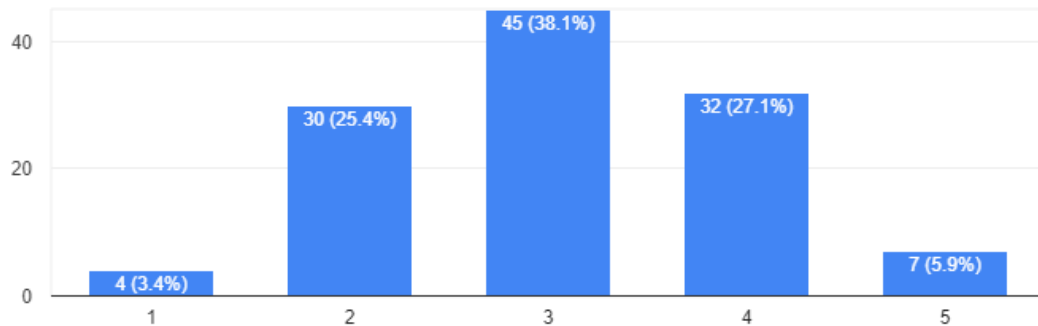
118 responses



- ❖ Στην επόμενη ερώτηση αν υπάρχουν **αποφάσεις στο Σύλλογο που καινοτομούν**, υπάρχει ισοκατανομή που αποδεικνύει ότι υπάρχουν καινοτομικές αποφάσεις, έτσι κάτω από ευνοϊκές συνθήκες θα μπορούσαν να ευδοκιμήσουν οι αποφάσεις.

Υπάρχουν αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών που καινοτομούν.

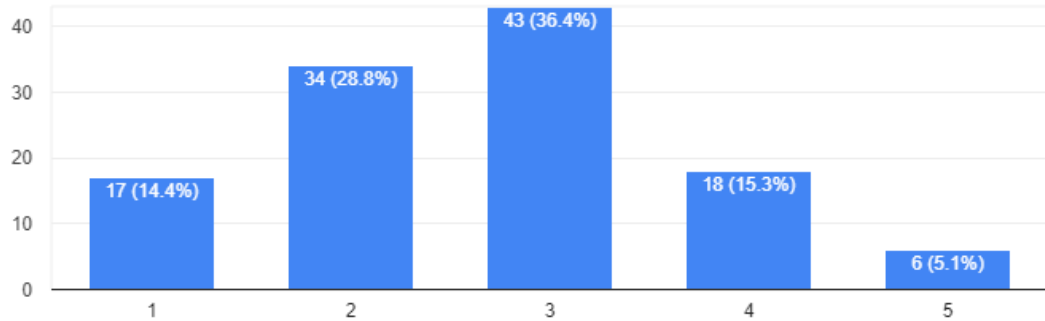
118 responses



- ❖ Στην πέμπτη ερώτηση η οποία είναι παγίδα και αντιπροσωπεύει την έρευνα πάνω στα **bias**, απαντά σε ένα ποσοστό πάνω από **50%** ότι ο Σύλλογος λαμβάνει αποφάσεις με βάση τη διαίσθηση, πράγμα αδύνατο αφού η διαίσθηση είναι αποτέλεσμα ατομικής διαδικασίας και όχι συλλογικής. Οι αισθητήρες συγκεντρώνουν τις πληροφορίες μέσω των πέντε αισθήσεων τους, ενώ οι άνθρωποι της διαίσθησης βασίζονται στο προαίσθημα και σε ότι κρύβεται πίσω από τις σχέσεις και τον επαναλαμβανόμενο τρόπο λειτουργίας των πραγμάτων ή συμπεριφοράς των ανθρώπων, δηλαδή βλέπουν πράγματα πίσω από αυτά που μπορούν να προσλάβουν άμεσα οι αισθήσεις, και διαπράττουν σφάλμα της **τρέχουσας παραμόρφωσης στιγμών**, όπου το άτομο μεταβάλλει ανάλογα την συμπεριφορά και τις προσδοκίες του, φαντάζεται ότι αυτό που ισχύει σε ατομικό επίπεδο ισχύει και στο συλλογικό. **Σύμφωνα με την επίδραση bandwagon** το άτομο συχνά λειτουργεί ασυνείδητα και γι αυτό **αρέσκεται να πηγαίνει με τη ροή του πλήθους**.

Η διαίσθηση αποτελεί κύριο κριτήριο στη λήψη των αποφάσεων του Συλλόγου Καθηγητών.

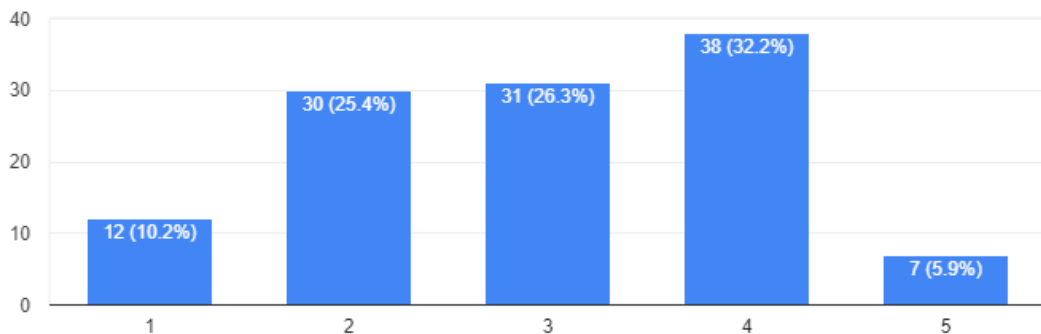
118 responses



- ❖ Στο έκτο ερώτημα τίθεται το **θέμα του χρόνου** ως βασικό προσδιοριστικό παράγοντα στις αποφάσεις, έχει μια σχετική ισοκατανομή, που δεν προσδιορίζει πρόβλημα στην έλλειψη χρόνου στις αποφάσεις του συλλόγου, που σημαίνει ότι υπάρχει χρόνος στη λήψη των αποφάσεων στα σχολεία.

Στο Σύλλογο λαμβάνονται γρήγορες αποφάσεις λόγω έλλειψης χρόνου.

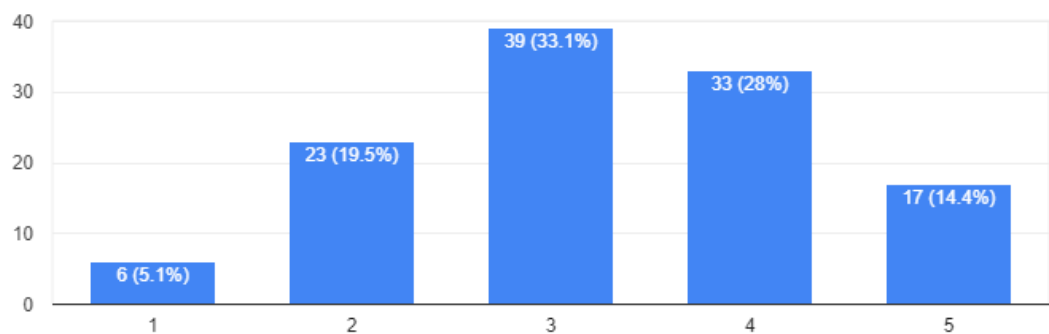
118 responses



- ❖ Το επόμενο ερώτημα διερευνά το κατά πόσο **οι καθηγητές της ίδιας ειδικότητας λαμβάνουν κοινές αποφάσεις**, το μεγαλύτερο ποσοστό κατά 43% πιστεύει ότι λαμβάνουν κοινές τις περισσότερες φορές ή σχεδόν πάντα, ενώ άλλο ένα 28% πιστεύει ότι αρκετές φορές συμβαίνει αυτό.

Οι καθηγητές της ίδιας ειδικότητας μέσα στο Σύλλογο λαμβάνουν κοινές αποφάσεις.

118 responses



Η ερευνητική προσέγγιση αποδεικνύει τη θεωρία για την **Ενσωμάτωση Bias**, που αφορά τη **μεροληψία της παρεκτροπής**, την εκδήλωση εγγενών φυλετικών τάσεων που συνδέεται με την ωξυτοκίνη, το μόριο της αγάπης. Αυτός ο νευροδιαβιβαστής, βοηθάει το άτομο να σφυρηλατήσει αυστηρότερους δεσμούς με τους ανθρώπους της ομάδας του, και εκτελεί την αντίθετη λειτουργία για όσους βρίσκονται έξω από αυτή, με αποτέλεσμα να κάνει το άτομο ύποπτο φοβισμένο και περιφρονητικό απέναντι στους άλλους. Έτσι η προκατειλημμένη συμπεριφορά, αναγκάζει το άτομο να υπερεκτιμά τις ικανότητες του και την αξία της δικής του ομάδας σε βάρος των άλλων ανθρώπων. Η αξία της παραπάνω πρότασης έρχεται να ενισχυθεί με το πρώτο ερώτημα συσχέτισης, στον αν επηρεάζονται στη λήψη των αποφάσεων στο Σύλλογο από την άποψη των συναδέλφων ίδιας ειδικότητας, με βάση τον αριθμό μελών του συλλόγου.

Εκτιμήθηκε, λοιπόν, ότι σε μικρούς συλλόγους δηλαδή από 11-20 άτομα δεν υπάρχει επηρεασμός ή είναι πολύ χαμηλός (διάγραμμα 1), δηλαδή

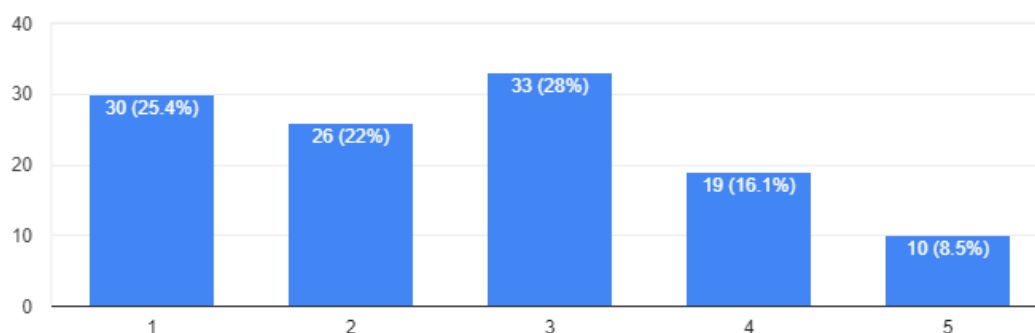
υφίσταται η ανάγκη της ομάδας, ενώ από 21-30, υπάρχει επηρεασμός (διαγράμματα 2,3) και αυξάνεται όσο περισσότερα είναι τα μέλη (διάγραμμα 4), όπου έχουν γίνει και ομαδοποιήσεις.

Έτσι θα πρέπει να διεξάγονται σύλλογοι, μικρότεροι σε αριθμό μελών, ανά ειδικότητα, (μικρότερες ομάδες –φανερές-) ώστε να είναι πιο ξεκάθαρη η θέση τους στην λήψη αποφάσεων σε ένα μεγαλύτερο Σύλλογο.

- ❖ Το επόμενο ερώτημα που αναφέρεται στο αν χάνεται μέρος της συνεδρίασης του συλλόγου εκπαιδευτικών γιατί κάποιοι βρίσκονται σε άλλους χώρους για σχολική εργασία, οι εκπαιδευτικοί εκτιμούν σε ένα ποσοστό κατά 35% ότι δε χάνεται μέρος της συνεδρίασης εξαιτίας άλλης σχολικής εργασίας, ενώ ένα 25,4% πιστεύει μερικές φορές, ενώ το υπόλοιπο 57% ότι χάνεται.

Χάνεται μέρος της συνεδρίασης του Συλλόγου γιατί κάποιοι συνάδελφοι βρίσκονται σε άλλους χώρους για σχολική εργασία (όπως εφημερία κτλ).

118 responses



**Ο χρόνος** είναι σημαντικός παράγοντας στη λήψη των αποφάσεων, και εδώ φαίνεται ότι παραβλέπεται εφόσον κατά 78% εκτιμούν ότι πολλές φορές ή σχεδόν πάντα διεξάγει σύντομες συνεδριάσεις για να μην

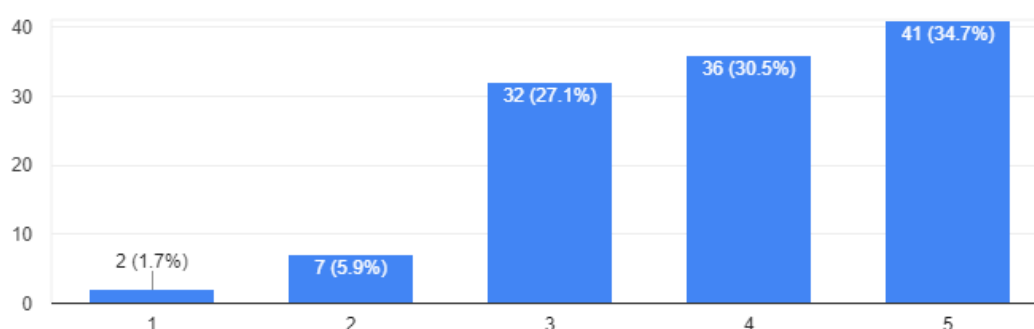
δημιουργεί δυσaréσκεια στους συναδέλφους. Εδώ γίνεται φανερή η **Self-serving bias**, όπου τα άτομα έχουν ανάγκη αυτοεκτίμησης, και προκειμένου να την ενισχύουν και να αυτοεπιβεβαιώνονται, παραμορφώνουν τις αντιλήψεις τους και μειώνουν το χρόνο λήψης απόφασης ανεξάρτητα από την αναγκαιότητα αυτής. Επίσης εμφανίζεται η γνωστική προκατάληψη της **Απώλειας –απωθητικής απώλειας**, δηλαδή την συναισθηματική επένδυση στη λήψη της απόφασης και η απουσία δημιουργικής σκέψης λόγω έλλειψης χρόνου και ενέργειας.

**Στο δεύτερο μέρος ερευνάται η άποψη των καθηγητών για τον/την διευθυντή/ντρια τους στο πως λαμβάνει αποφάσεις.**

- ❖ Στην πρώτη ερώτηση ερευνά αν ο διευθυντής παροτρύνει τους συναδέλφους να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων;

Ο/Η Διευθυντής/ρια παροτρύνει τους συναδέλφους στο να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων.

118 responses



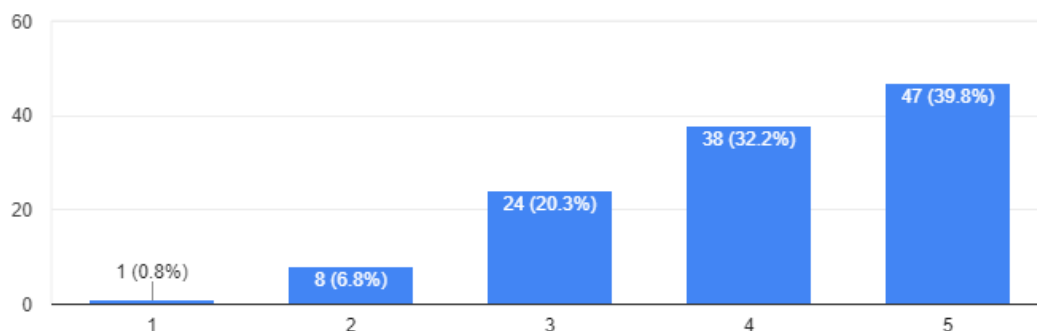
Το μεγαλύτερο ποσοστό εκτιμά ότι ο/η διευθυντής/ντρια παροτρύνει τους συναδέλφους στο να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων σε μεγάλο βαθμό, κατά 85%, που σημαίνει ότι επικρατεί στα σχολεία ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας και μάλιστα η παρότρυνση του διευθυντή στη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.



- ❖ Το δεύτερο ερώτημα διερευνά αν ο διευθυντής αντιμετωπίζει δίκαια όλους τους συναδέλφους;

Ο/Η Διευθυντής/ρια αντιμετωπίζει δίκαια όλους τους εκπαιδευτικούς κατά τη λήψη αποφάσεων του Συλλόγου.

118 responses



Σε μεγάλο βαθμό κατά 72% αντιμετωπίζει ο διευθυντής/ντρια **δίκαια όλους τους εκπαιδευτικούς** κατά τη λήψη των αποφάσεων του Συλλόγου.

Έτσι επιβεβαιώνεται οι μορφές άσκησης λήψης αποφάσεων ως συμβουλευτική τύπου 1 και συμβουλευτική τύπου 2 κατά το Vroom-Yet, έχουμε τρία μοντέλα ηγετών:

1. Όπου ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα με ορισμένους υφισταμένους σε ατομική βάση, ζητά τις απόψεις και προτάσεις τους των υφισταμένων.

2. Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τους υφισταμένους ως ομάδα και ακούει τις ιδέες και προτάσεις τους, στη συνέχεια παίρνει μια απόφαση που μπορεί να αντανακλά ή να μην αντανακλά την επίδραση των υφισταμένων.

3. Ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα με τους υφισταμένους ως ομάδα. Από κοινού βρίσκουν και αξιολογούν λύσεις προσπαθώντας να ομοφωνήσουν σε κάποια λύση. Ο ρόλος του ηγέτη εδώ είναι να προεδρεύει και όχι να προσπαθεί να επηρεάσει την ομάδα, ώστε να

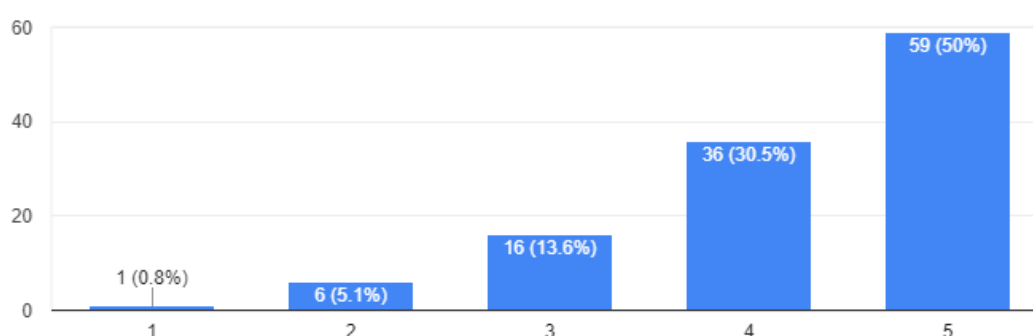
υιοθετήσει τη δική του λύση. Ωστόσο πρέπει να δεχτεί και να εφαρμόσει κάθε λύση που έχει την αποδοχή ολόκληρης της ομάδας.

Επίσης, δείχνει την εργασιακή ικανοποίηση με βάση τη θεωρία, όπου το αποτέλεσμα της σύγκρισης είναι δυνατόν να αποφέρει στον εργαζόμενο ένα αίσθημα ικανοποίησης, όταν διαπιστώσει δίκαιη μεταχείριση, ώστε να αισθάνεται ευχαριστημένο.

- ❖ Ένα άλλο ερώτημα που το αποδεικνύει αυτό είναι η επόμενη ερώτηση που **ενισχύει την ελεύθερη έκφραση των συναδέλφων** στο Σύλλογο αφού το ποσοστό αγγίζει κατά 42,4% τις περισσότερες φορές ενώ ένα 34,7% δείχνει σχεδόν πάντα την εκτίμηση τους για σεβασμό ελεύθερης έκφρασης. Ωστόσο υπάρχει 17,8% που απάντησε μερικές φορές που δείχνει είτε ότι δεν υπάρχει πάντα η ελεύθερη έκφραση που οφείλεται στο τύπο ηγεσίας του διευθυντή είτε σε προσωπική ευθύνη.

Ο/Η Διευθυντής/ρια σέβεται το δικαίωμα να εκφράζονται ελεύθερα οι απόψεις των συναδέλφων στο Σύλλογο Καθηγητών.

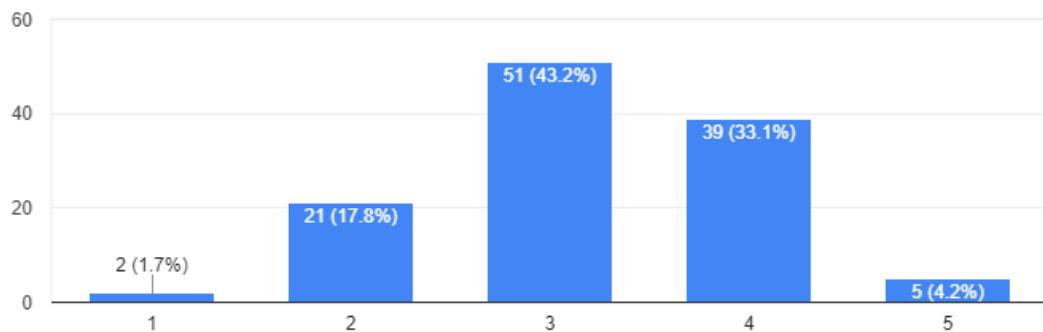
118 responses



- ❖ Τώρα στο ερώτημα αν ο **διευθυντής επηρεάζεται από τα συναισθήματα** των συναδέλφων στη λήψη των αποφάσεων, υπάρχει ισοκατανομή που δείχνει ότι εξαρτάται από την προσωπικότητα του διευθυντή το κατά πόσο επηρεάζεται.

Ο/Η Διευθυντής/ρια επηρεάζεται στη λήψη των αποφάσεων του/της από τα συναισθήματα των συναδέλφων.

118 responses

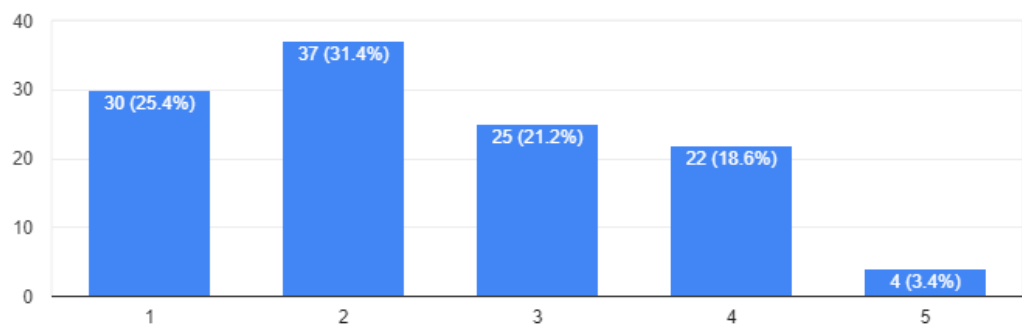


Οι τύποι του συναισθήματος χρησιμοποιούν την συναισθηματική τους ευφυΐα για να πάρουν αποφάσεις, ενώ οι τύποι της σκέψης στηρίζονται σε λογική και σε αντικειμενικά κριτήρια.

- ❖ Στο επόμενο ερώτημα διερευνά κατά πόσο ο διευθυντής επηρεάζεται από τις πολιτικές πεποιθήσεις των συναδέλφων στον τρόπο που αποφασίζει, κατά ένα μεγάλο ποσοστό γύρω στο 45% των ερωτηθέντων εκτιμά ότι επηρεάζεται από τις πολιτικές πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών.

Ο/Η Διευθυντής/ρια επηρεάζεται από τις πολιτικές πεποιθήσεις των συναδέλφων στον τρόπο που αποφασίζει ο Σύλλογος.

118 responses

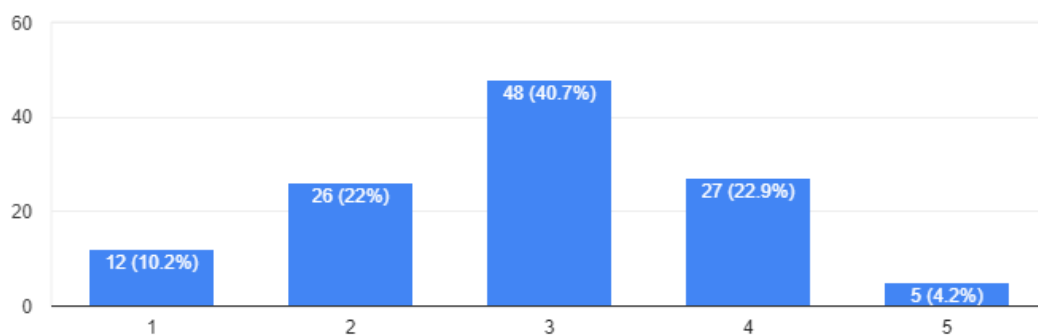


Από τη θεωρία δεν είναι το καλύτερο, γιατί οφείλει το άτομο, για να λαμβάνει ώριμες αποφάσεις πρέπει να αλλάξει και από εξαρτημένο από τους άλλους να γίνει ανεξάρτητο, και να συμπεριφέρεται με ευέλικτους τρόπους και όχι μονοδιάστατα. Επίσης μπορεί να προκληθεί γνωστική προκατάληψη, **επιρροή της επιβεβαίωσης** όπου το άτομο(ο διευθυντής) αναζητά δημιουργικές λύσεις, που επιβεβαιώνουν τις πεποιθήσεις του.

- ❖ Στο επόμενο ερώτημα διερευνά κατά πόσο ο διευθυντής/ντρια λαμβάνει αποφάσεις με βάση τη διαίσθηση του, είναι μια ισοκατανομή, χωρίς να παρουσιάζει άλλο ενδιαφέρον, άλλοι θεωρούν ότι επηρεάζεται από τη διαίσθηση και άλλοι όχι.

Ο/Η Διευθυντής/ρια παίρνει αποφάσεις στο Σύλλογο Καθηγητών που επηρεάζονται από τη διαίσθησή του/της.

118 responses



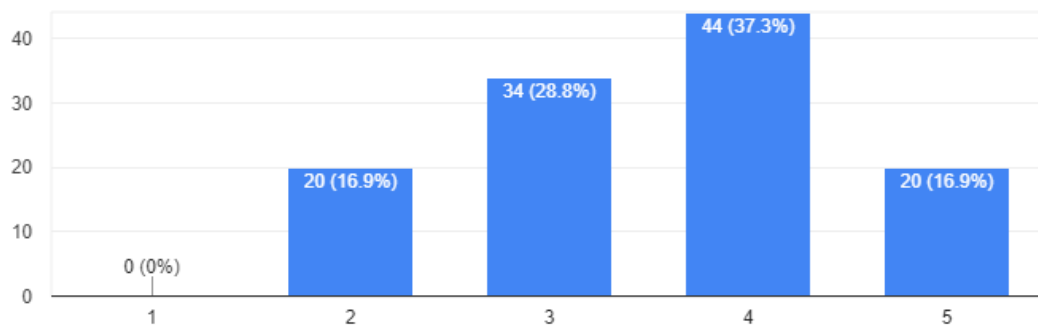
Οι Tversky και Kahneman έχουν επισημάνει ότι οι διαισθήσεις μπορεί να έχουν σοβαρά προβλήματα και να είναι γεμάτες προκαταλήψεις. Έκαναν ένα πείραμα δίνοντας να υπολογίσουν το γινόμενο για 5 δευτ.  $1*2*3*4*5*6*7*8$ . Ο μέσος όρος των εκτιμήσεων ήταν 512. Κατόπιν δόθηκε σε άλλη ομάδα το γινόμενο  $8*7*6*5*4*3*2*1$  και απαντούσαν 2250. Το σωστό είναι 40.320. για αυτό πρέπει να είμαστε προσεκτικοί για το προφανές στη λήψη αποφάσεων.

- ❖ Στο επόμενο ερώτημα υπάρχει θετική άποψη στο κατά πόσο ο διευθυντής αξιοποιεί τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά του.

Φαίνεται ότι ο διευθυντής τις περισσότερες φορές αξιοποιεί τα επικοινωνιακά του χαρακτηριστικά κατά 37,3% ενώ ένα 16,9%, υποστηρίζει σχεδόν πάντα, κατά τη λήψη των αποφάσεων, που σημαίνει ότι διαθέτει υπομονή.

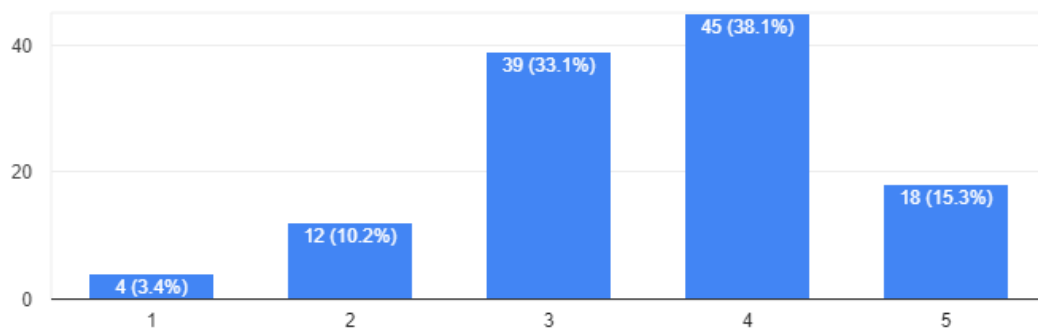
Ο/Η Διευθυντής/ρια σου αξιοποιεί τα επικοινωνιακά του/της χαρακτηριστικά στη λήψη αποφάσεων στο Σύλλογο.

118 responses



- ❖ Στο ερώτημα αν ο διευθυντής ακολουθεί γνώριμα μονοπάτια, το 86% των καθηγητών εκτιμά ότι ο διευθυντής/ντρια λαμβάνει αποφάσεις ακολουθώντας γνώριμα μονοπάτια. Και στο ερώτημα συσχέτισης με βάση το φύλο του διευθυντή, ενισχύεται η έρευνα, και ισχύει περισσότερο στους άνδρες από ότι στις γυναίκες. (διαγράμματα 9,10).

Ο/Η Διευθυντής/ρια σου κατά της λήψη αποφάσεων στο Σύλλογο ακολουθεί «γνώριμα μονοπάτια», δηλαδή όπως συνέβαινε σε προηγούμενες συνεδριάσεις.

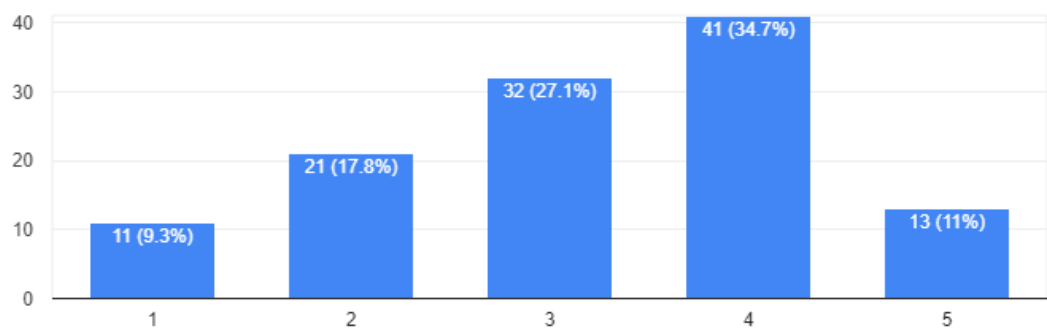


Αποτελεί τη γνωστική προκατάληψη **Ζημιά αμφιβολίας**, όπου με βάση αυτή ευνοεί τα αποτελέσματα που είναι γνωστά ακολουθώντας παλιότερα μονοπάτια. Επίσης προκαλείται με αυτή τη συμπεριφορά η γνωστική προκατάληψη της **Αισθητικής αγκύρωσης όπου το άτομο** επηρεάζεται από ήδη γνωστές πληροφορίες και προκαλεί καθορισμένο όραμα. Αλλά και αφορά αυτό που η θεωρία αναφέρει ως **Το Λανθασμένο Παιγνίδι του Παίκτη** δηλαδή πλάνη, που δημιουργεί πρόβλημα στη σκέψη του, γιατί το άτομο έχει την τάση να θέτει ένα τεράστιο βάρος σε προηγούμενα γεγονότα, πιστεύοντας ότι έτσι θα επηρεάσει τα μελλοντικά αποτελέσματα.

- ❖ Η επόμενη ερώτηση εκτιμά στο αν επηρεάζεται από τα δικά του στερεότυπα και προκαταλήψεις στον τρόπο που αποφασίζει ο/η διευθυντής/ντρια. Και εδώ το μεγαλύτερο ποσοστό, πάνω από 50% των καθηγητών εκτιμά ότι επηρεάζεται.

Ο/Η Διευθυντής/ρια σου επηρεάζεται στον τρόπο που αποφασίζει από δικά του/της στερεότυπα ή/και προκαταλήψεις.

118 responses



Ειδικά στη συσχέτιση δείχνει να επηρεάζεται λίγο περισσότερο το ανδρικό φύλο έναντι των γυναικών (διαγράμματα 11,12). Αφορά την **αγκυροβόληση** που αναφέρεται στις βαθιά προκατειλημμένες προκαταλήψεις που οδηγούν σε παράλογη λήψη αποφάσεων. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχει λιγότερο δημιουργικότητα, λιγότερο σκέψεις και αποφάσεις δημιουργικές, οι περισσότερες αποφάσεις που το άτομο πιστεύει ότι τις λαμβάνει με ένα καθαρό μυαλό, στην πραγματικότητα το άτομο ελέγχεται από διανοητικές συντομεύσεις γνωστές ως **γνωσιακές προκαταλήψεις**. Και είναι σημαντικό το άτομο να τις γνωρίσει, προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις που εισέρχονται σε κάθε καινοτόμα απόφαση.

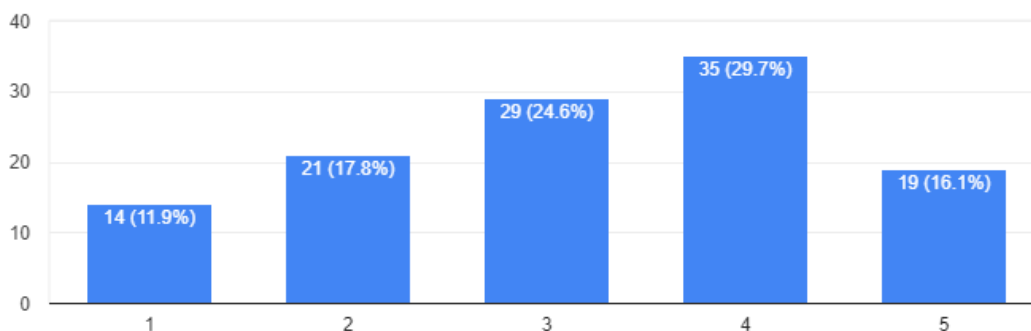


**Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά προσωπικές ερωτήσεις που συνδέονται με τον προσωπικό τρόπο λήψης απόφασης.**

- ❖ Η πρώτη ερώτηση αφορά τον τρόπο λήψης απόφασης με βάση τα ιδεολογικά πιστεύω, το μεγαλύτερο ποσοστό κατά 46%, απάντησαν ότι επηρεάζεται πάντα ή τις περισσότερες φορές. Ιδιαίτερα οι φυσικοί σε μεγαλύτερο ποσοστό έναντι των άλλων ακολουθούν μαθηματικοί φιλόλογοι, ενώ λιγότερο επηρεάζονται οικονομολόγοι και κοινωνιολόγοι.

Η τελική απόφασή σου μέσα στο Σύλλογο επηρεάζεται από τα ιδεολογικά σου πιστεύω.

118 responses

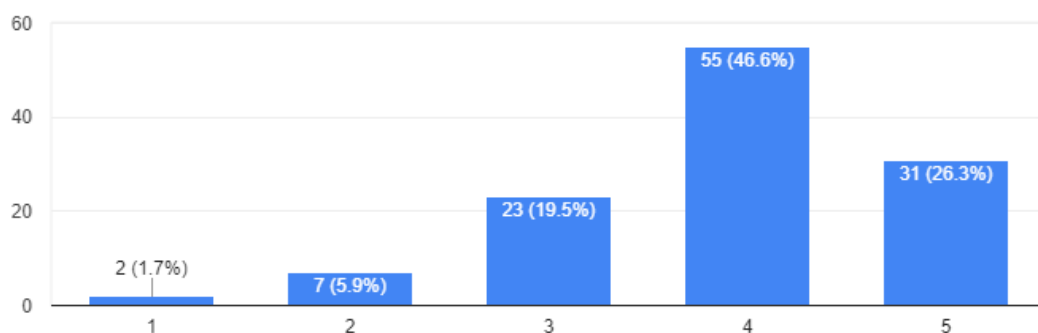


Αυτό δείχνει σύμφωνα με την γνωστική προκατάληψη **Η επιρροή της επιβεβαίωσης** όπου με βάση αυτή το άτομο αναζητά δημιουργικές λύσεις που επιβεβαιώνουν τις πεποιθήσεις του.

- ❖ Το δεύτερο ερώτημα αφορά την **ευελιξία** ως παράγοντα που επηρεάζει τις αποφάσεις του, παράγοντα που συνδέεται με την προσωπικότητα. Το 72% απάντησε ότι διαθέτει ευελιξία. Το άτομο όταν ωριμάσει φέρεται ευέλικτα και με πολλούς τρόπους ενώ σαν ενήλικας συμπεριφέρεται κατά πολλούς τρόπους.

Η ευελιξία στον τρόπο λήψης αποφάσεων είναι αυτό που σε χαρακτηρίζει.

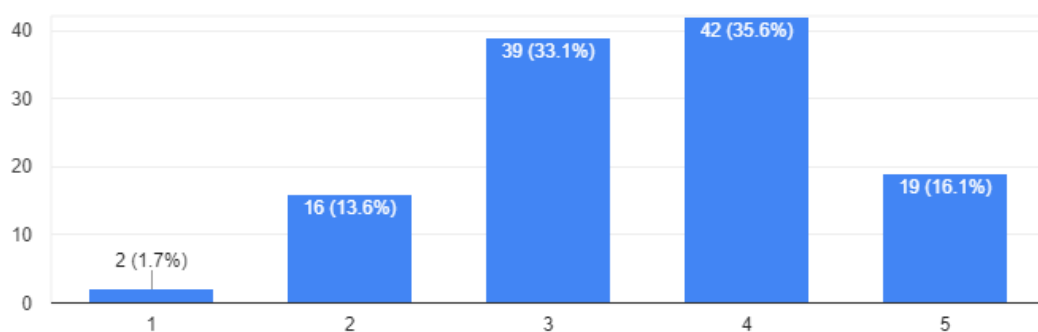
118 responses



- ❖ Το τρίτο και το τέταρτο διερευνά την εκτίμηση τους για προσωπική **λήψη αποφάσεων με βάση τη διαίσθηση και με βάση το ένστικτο.**

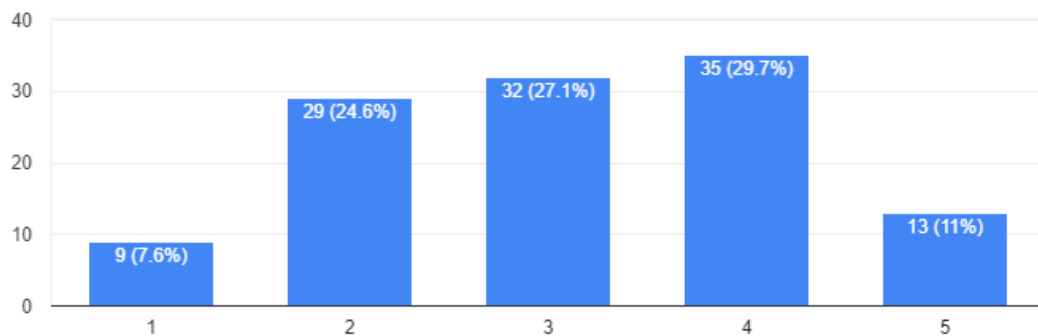
Η διαίσθησή σου επηρεάζει τις αποφάσεις σου.

118 responses



Το ένστικτό σου είναι το βασικό κριτήριο για τη συμπεριφορά σου.

118 responses



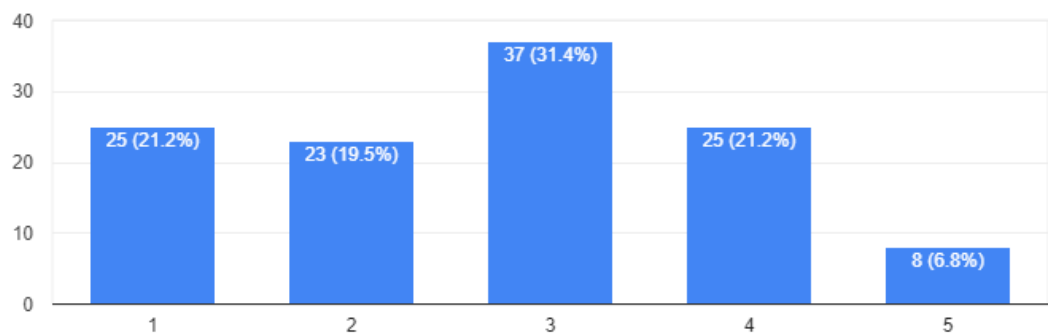
Με βάση το ένστικτο η ερευνητική αποτύπωση δείχνει ισοκατανεμημένη. Κάποιοι λοιπόν χρησιμοποιούν το ένστικτο, και κάποιοι άλλοι όχι.

Αντίθετα η διαίσθηση ως (κριτήριο) μεταβλητή λήψης προσωπικών αποφάσεων παρουσιάζει μεγάλο ποσοστό, που ξεπερνά το 52%, να λαμβάνουν τις αποφάσεις πάντα ή τις περισσότερες φορές με ένστικτο. Βασίζονται λοιπόν στο προαίσθημα και σε ότι κρύβεται πίσω από τις σχέσεις και τον επαναλαμβανόμενο τρόπο λειτουργίας των πραγμάτων ή συμπεριφοράς των ανθρώπων, δηλαδή βλέπουν πράγματα πίσω από αυτά που μπορούν να προσλάβουν άμεσα οι αισθήσεις.

- ❖ Το επόμενο ερώτημα αφορά **τους ρόλους** που λαμβάνουν οι άνθρωποι, κατά την λήψη απόφασης σε ομάδα. Εδώ βλέπουμε ένα μεγάλο ποσοστό κατά 37% , αρκετές φορές εκτιμά ότι μένει σιωπηλός για να αποφύγει τη σύγκρουση, ενώ πολλές φορές και σχεδόν πάντα ένα ποσοστό κατά 33% αποφεύγει να πάρει θέση τις περισσότερες φορές και σχεδόν πάντα. Υπάρχει όμως και ένα 20% περίπου που δεν μένει ποτέ σιωπηλό, και αντέχει την σύγκρουση.

Προτιμάς να μείνεις σιωπηλός στο Σύλλογο, από το να έρθεις σε σύγκρουση.

118 responses



**Το Σύνδρομο της Στοκχόλμης**, η αντίστοιχη γνωστική προκατάληψη όπου το άτομο έχει την ψυχολογική επιθυμία να παραμένει συνεπής και να αποφεύγει κατάσταση σύγκρουσης και γνωστικής δυσαρέσκειας. Εδώ με βάση τη θεωρία πρέπει να υπάρχει ενίσχυση, με εναλλαγή ρόλων.

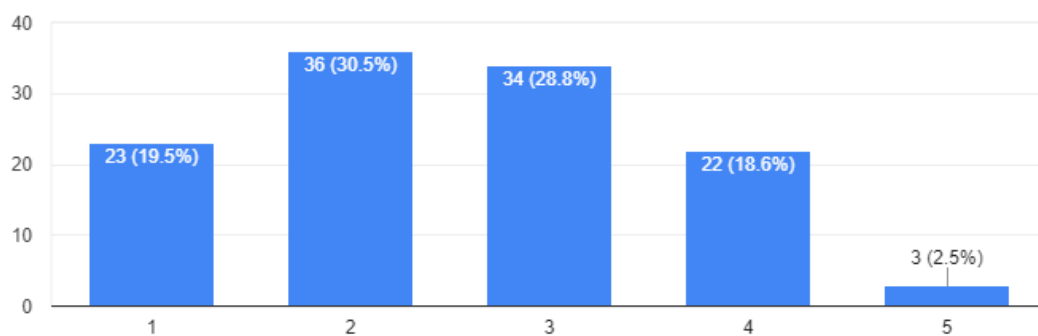
Είναι φανερό ότι οι ρόλοι υπάρχουν και ο ρόλος του **αμέτοχου/σιωπηλού, που δε μιλά καθόλου**, είτε από διστακτικότητα , είτε από εχθρότητα, ενώ θα έπρεπε να συμμετέχει ενεργά στη συζήτηση για τα διάφορα θέματα του σχολείου.

Ο διευθυντής οφείλει να τον ενθαρρύνει να εκφράσει άφοβα τις απόψεις του, όποια και να είναι η αιτία, πρέπει να συνοψίσει όσα ειπώθηκαν και στη συνέχεια να δώσει το λόγο σε όλα τα μέλη, προκειμένου να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις του. Αυτή η ενεργοποίηση θα δώσει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

- ❖ Το επόμενο ερώτημα αφορά αν επηρεάζεται από τις αποφάσεις της ίδιας ειδικότητας κατά τη λήψη των αποφάσεων, και εδώ ένα μεγάλο ποσοστό δείχνει ότι επηρεάζεται αρκετές φορές και τις περισσότερες φορές, κατά 48%, ενώ ένα 20% σχεδόν ποτέ.

Επηρεάζεσαι από την άποψη των συναδέλφων σου της ίδιας ειδικότητας, στη λήψη των αποφάσεων.

118 responses



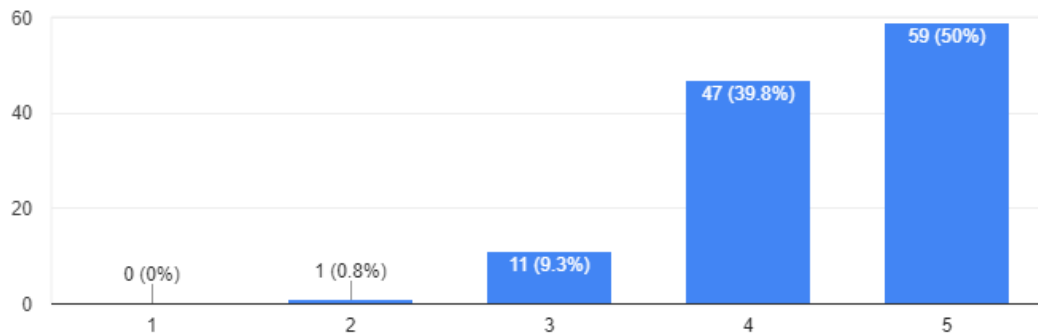
Η θεωρία αναφέρει ότι επηρεαζόμαστε από τα άτομα σαν και μας. Η γνωστική προκατάληψη **Bias σε ομάδα** ερμηνεύει ότι τα άτομα μέσα στην ομάδα δημιουργούν υποομάδες και μεροληπτικά ευνοούν τα μέλη της και ανταγωνίζονται για κοινούς πόρους.

Αυτού του είδους η προκατάληψη μπορεί να προκαλέσει βλάβη και τελικά να καταστρέψει την ικανότητα ενός οργανισμού να λειτουργεί συνεργατικά και να οικοδομείται πάνω σε μια ευέλικτη οργανωτική δομή με διαφάνεια και προσαρμοστικότητα, στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Στην περίπτωση αυτή είναι ανάγκη οι διευθυντές των σχολείων να είναι σε επαγρύπνηση.

- ❖ Στο επόμενο ερώτημα για την **ανάληψη ευθύνης**, τα ποσοστά είναι υψηλά που δείχνει ότι οι καθηγητές στο μεγαλύτερο βαθμό είναι υπεύθυνα άτομα, αναλαμβάνουν ευθύνες στην καθημερινότητά τους, γεγονός που δείχνει ότι είναι λειτουργήματα το επάγγελμα του καθηγητή, ενασχόληση δηλαδή με ανθρώπους. Οι καινοτόμες αποφάσεις δείχνουν ότι υπάρχουν στους συλλόγους των καθηγητών σε μεγάλο ποσοστό που ξεπερνά το 60%, και ένα μεγάλο ποσοστό θα τις στήριζε.

Η ανάληψη ευθύνης είναι μέσα στην καθημερινότητά σου.

118 responses



Εδώ πρέπει να ληφθεί υπόψη η **γνωστική προκατάληψη πρόκληση καινοτομίας** όπου πολλές φορές υιοθετούνται από όλες τις ομάδες μια καινοτομία ανεξάρτητα από τις ανάγκες του κάθε σχολείου χωριστά, που είναι διαφορετικές και που πολλές φορές απαιτείται προσαρμοστικότητα, προσαρμοσμένη απόφαση, διαφορετικά μπορεί να οδηγήσει σε ανισότητα, ελιτισμό περιβαλλοντική καταστροφή και άλλα.

- ❖ Στο ερώτημα συσχέτισης τρόπου λήψης απόφασης επηρεασμού από την πλειοψηφία με βάση τον αριθμό των μελών του συλλόγου, απάντησαν ότι επηρεάζονται λίγο όταν βρίσκονται σε μικρούς συλλόγους και αυτό αυξάνει όσο οι Σύλλογοι μεγαλώνουν σε αριθμό μελών (διαγράμματα 5,6,7,8).

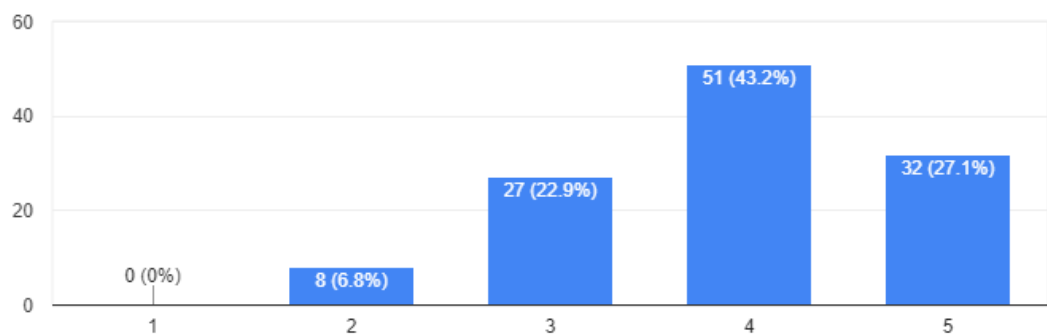
Απόρροια είναι το **φαινόμενο groupthink** της ομαδικής σκέψης στους συλλόγους με μέλη πάνω από 20 άτομα ποσοστό, που είναι με βάση τα δημογραφικά στοιχεία και το μεγαλύτερο. Ποσοστό πάνω από το 50% επηρεάζονται στον τρόπο λήψης απόφασης από την πλειοψηφία, που δηλώνει ότι ελλοχεύει ο κίνδυνος του groupthink της ομαδικής σκέψης (**groupthink**), ένα ψυχοδυναμικό φαινόμενο, που οδηγεί την ομάδα σε μειωμένο καταλογισμό και ικανότητα ρεαλιστικής και ορθολογικής συμπεριφοράς. Η ομάδα ασκεί πίεση στα άτομα να συμβιβαστούν και να συμφωνήσουν έτσι συχνά δεν υπάρχει πάντα ρεαλισμός. Προτάσεις και ιδέες που δεν βοηθούν στην επίτευξη ενός τέτοιου συμβιβασμού απορρίπτονται, παρά το γεγονός ότι είναι ρεαλιστικές. Η ομάδα οδηγείται σε συμπεράσματα και αποφάσεις ή και δράσεις με μοναδικό κριτήριο όχι πάντα την αποτελεσματικότητα, αλλά το ότι, αυτές οι αποφάσεις μπορούν να πετύχουν συμφωνία και συναίνεση.

Επομένως κυριαρχούν συμπτώματα όπως, υποτίμηση εξωτερικών παραγόντων και πίεση για συμμόρφωση σε συγκεκριμένους κανόνες, με αποτέλεσμα τα άτομα να αυτολογοκρίνονται, να εκλογικεύουν καταστάσεις και να υποτιμούν γεγονότα. Τα άτομα αυτά αποκτούν τη ψευδαίσθηση ότι είναι η τέλεια ομάδα και χάνουν την αντικειμενικότητα, δεν έχουν επίγνωση κινδύνου με συνέπεια πολλές αποφάσεις να χάνονται, είτε γιατί υπάρχει άρνηση και δεν επανεξετάζονται, είτε γιατί έχουν απορριφθεί. Επίσης πρέπει να ληφθεί υπόψη εδώ, η γνωστική προκατάληψη **ζημιά από συσσώρευση**, όπου ευνοεί αποφάσεις που έχουν ληφθεί από άλλους.

- ❖ Στο τελευταίο ερώτημα του ερωτηματολογίου διερευνά την εμπιστοσύνη που έχει το άτομο στις αποφάσεις και το μεγαλύτερο ποσοστό δείχνει ότι έχει. Περίπου το 27% σχεδόν πάντα, το 43% τις περισσότερες φορές, ενώ μόλις το 6,8% σχεδόν ποτέ.

#### Δείχνεις εμπιστοσύνη στις αποφάσεις που λαμβάνει ο Σύλλογος Καθηγητών.

118 responses



Οι καθηγητές είναι εργασιακά ικανοποιημένοι έτσι όπως φάνηκε και από την έρευνα ως προς τον τρόπο λήψης απόφασης. Η έρευνα δείχνει επίσης ότι οι καθηγητές είναι άνθρωποι με έντονο συναισθηματικό κόσμο, ότι λειτουργούν με δημοκρατικό τρόπο, επίσης οι διευθυντές ενθαρρύνουν και σέβονται τις θέσεις τους, και ότι το σχολείο είναι χώρος πολιτισμένης αντιπαράθεσης και σε μεγάλο ποσοστό θέλουν και αλλαγές. Ωστόσο υπάρχουν άτομα που δεν είναι ικανοποιημένα.

**Αυτό όμως που διαφαίνεται είναι ότι ισχύει τόσο το φαινόμενο του *groupthink*, η ύπαρξη ρόλων μέσα στην ομάδα-Σύλλογο, το θέμα διαχείρισης χρόνου αλλά και όλες ή σχεδόν όλες οι γνωστικές προκαταλήψεις κατά τη λήψη των αποφάσεων και στο χώρο του σχολείου, παράγοντας που μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και τη λήψη ορθών αποφάσεων.**

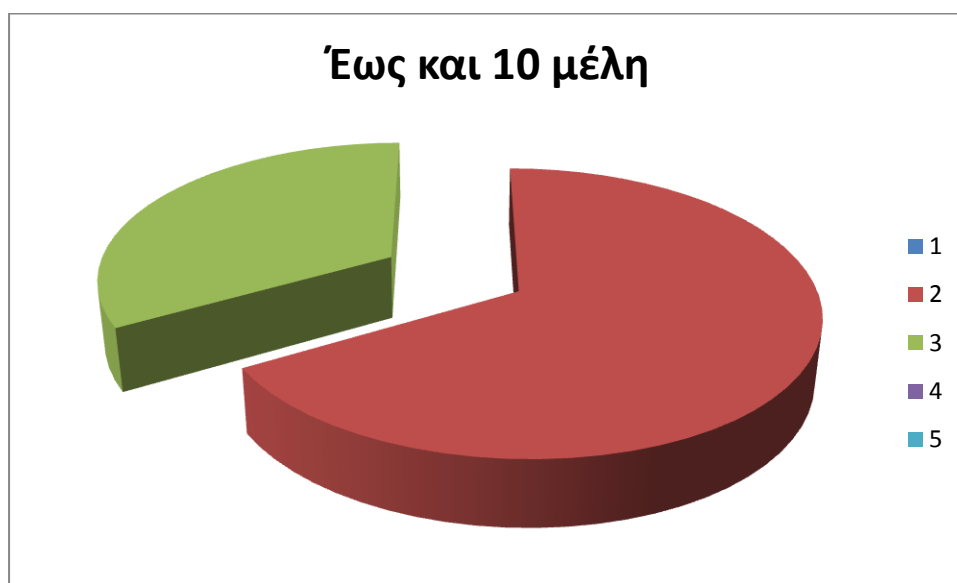


## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ

Με βάση τον αριθμό μελών του Συλλόγου καθηγητών στο ερώτημα:

Επηρεάζει από την άποψη των συναδέλφων της ίδιας ειδικότητας στη λήψη των αποφάσεων μέσα στο Σύλλογο;

### Διαγράμματα συσχέτισης

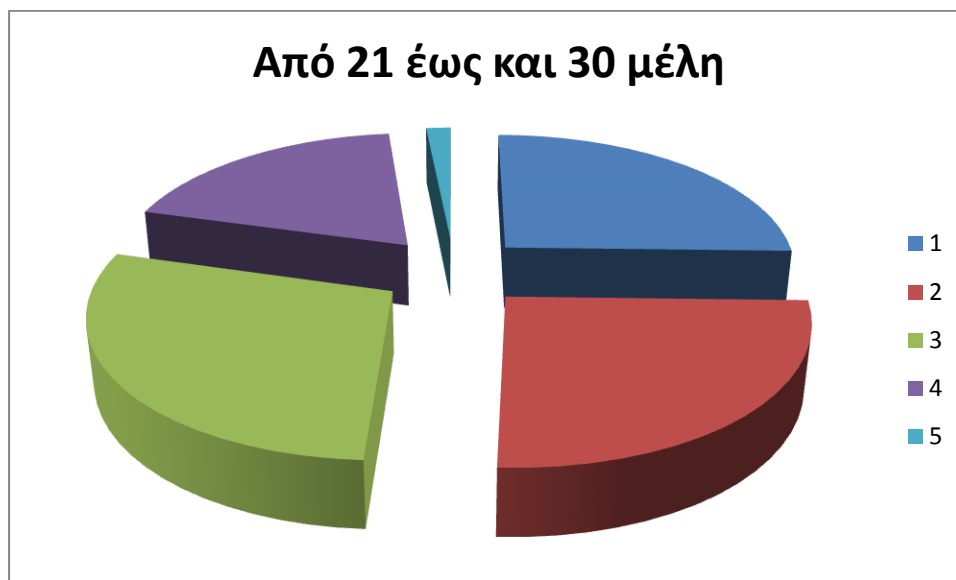


### Διάγραμμα 1

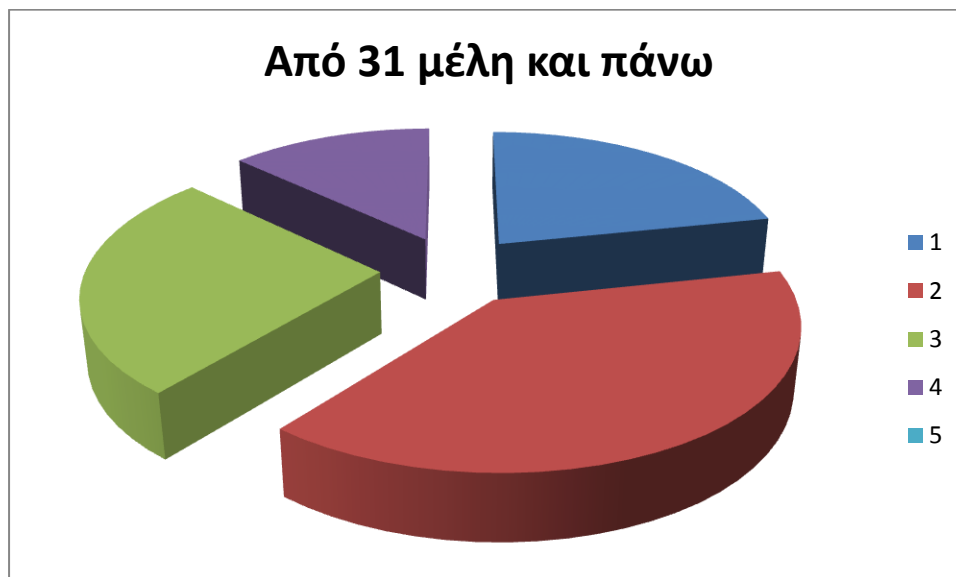


## Διάγραμμα 2

Επηρεάζεσαι από την άποψη των συναδέλφων της ίδιας ειδικότητας στη λήψη των αποφάσεων μέσα στο Σύλλογο;



## Διάγραμμα 3

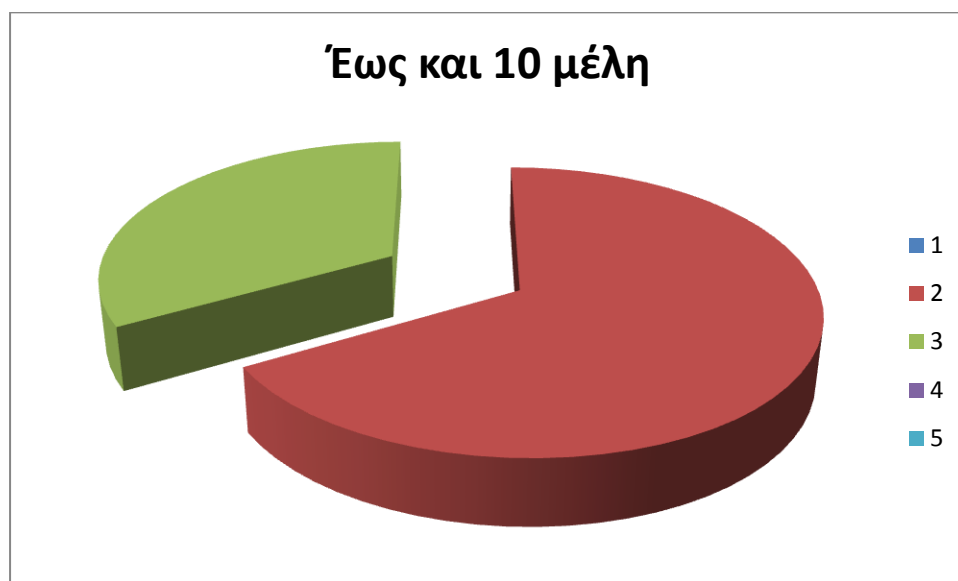


## Διάγραμμα 4

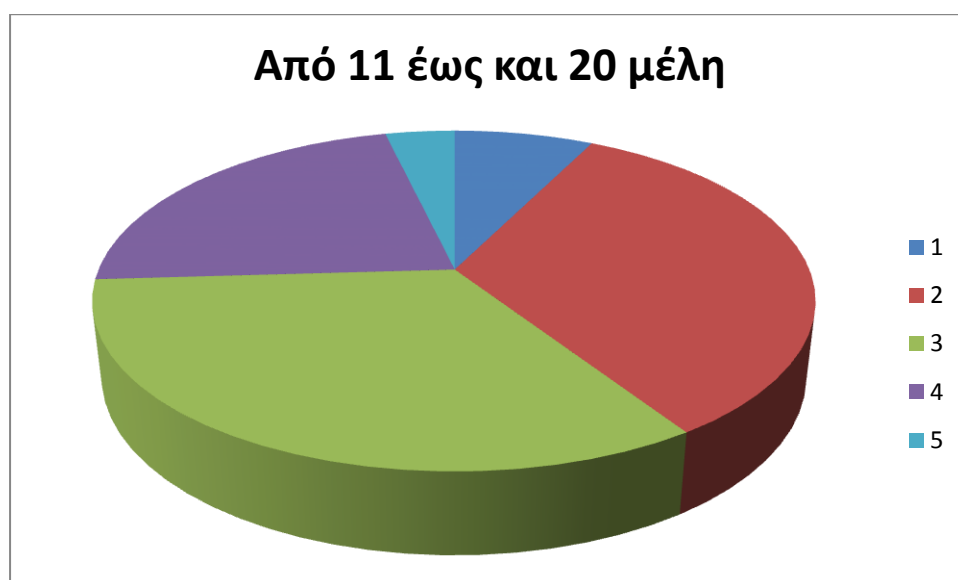
### ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ:

Με βάση τον αριθμό μελών του Συλλόγου:

Επηρεάζεσαι από την άποψη της πλειοψηφίας στις αποφάσεις του Συλλόγου καθηγητών;

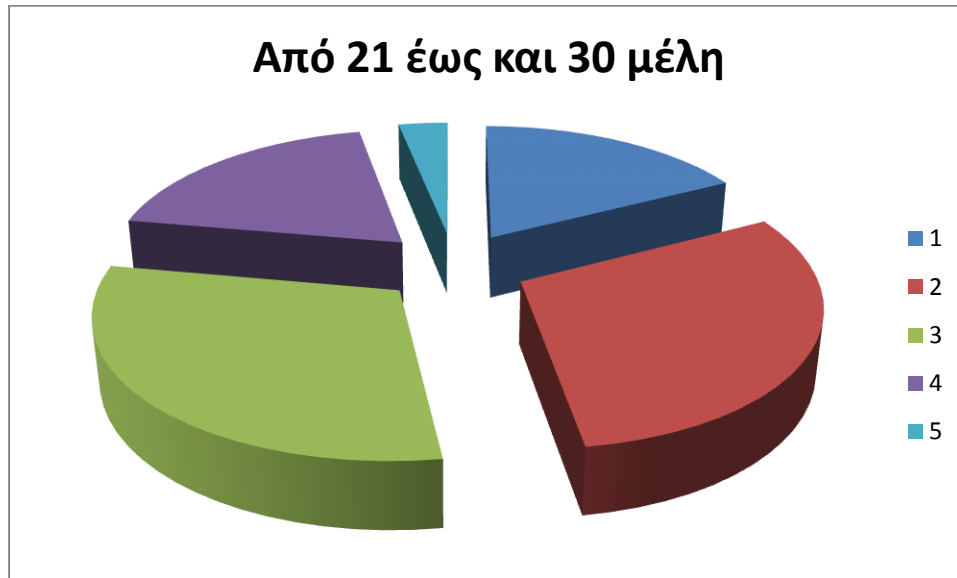


**Διάγραμμα 5**

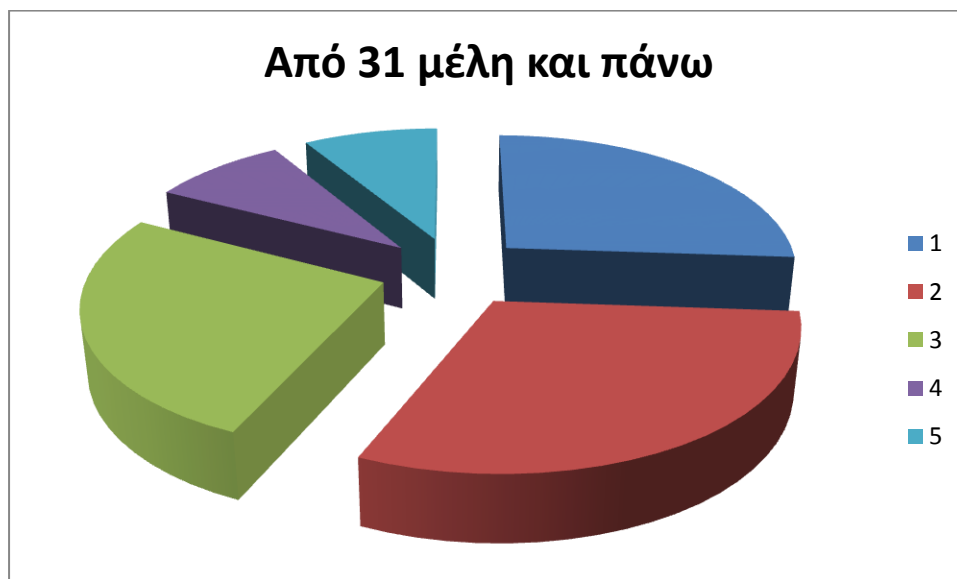


**Διάγραμμα 6**

Επηρεάζεσαι από την άποψη της πλειοψηφίας στις αποφάσεις του Συλλόγου καθηγητών;



**Διάγραμμα 7**

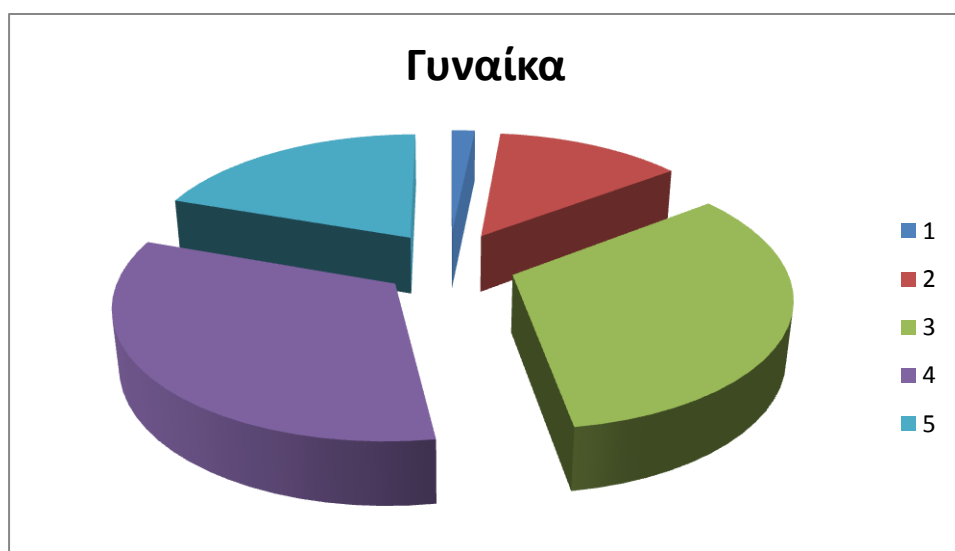
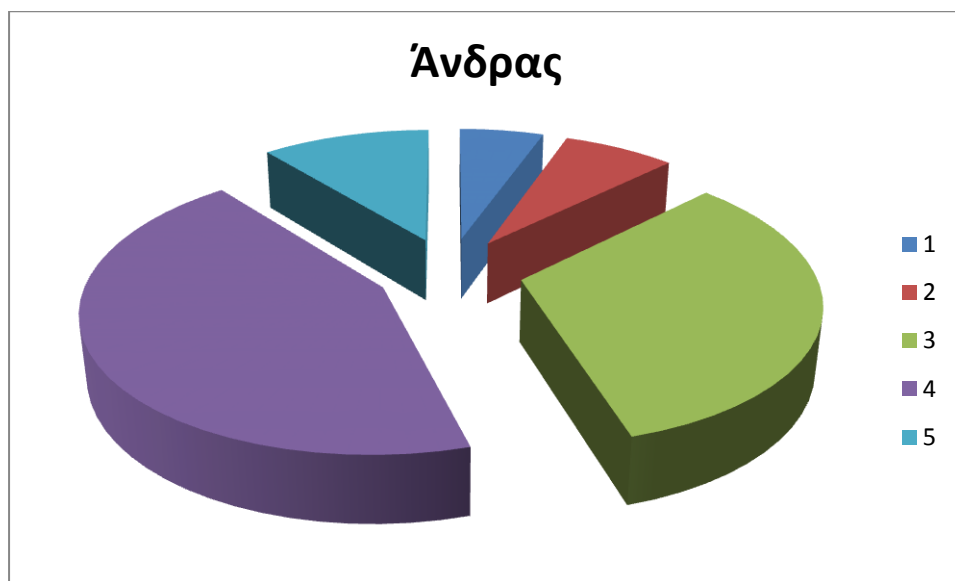


**Διάγραμμα 8**

## ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ

Συσχέτιση με βάση το φύλο του διευθυντή στην ερώτηση:

Ο/Η Διευθυντής/ρια σου κατά τη λήψη αποφάσεων στο Σύλλογο ακολουθεί «γνώριμα μονοπάτια», δηλαδή όπως συνέβαινε σε προηγούμενες συνεδριάσεις

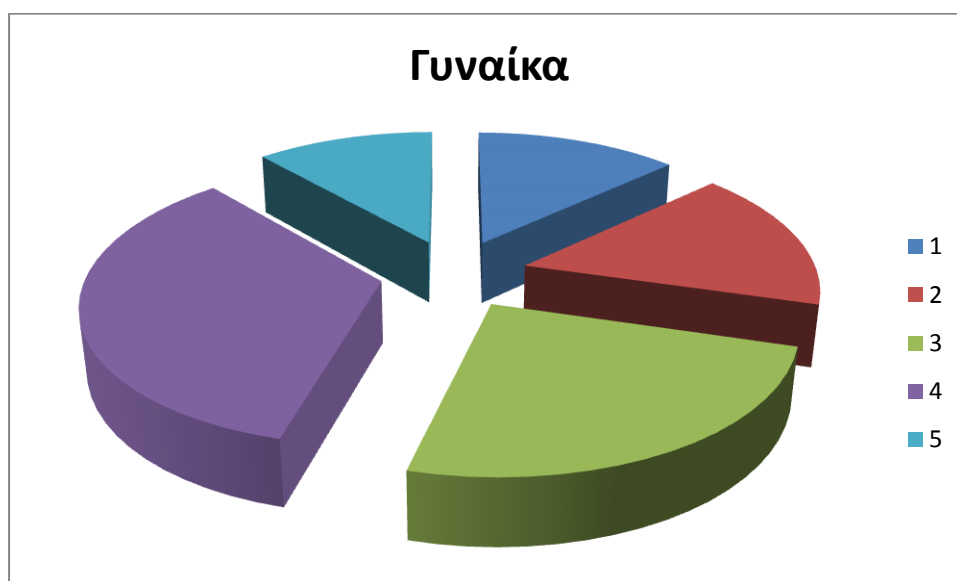
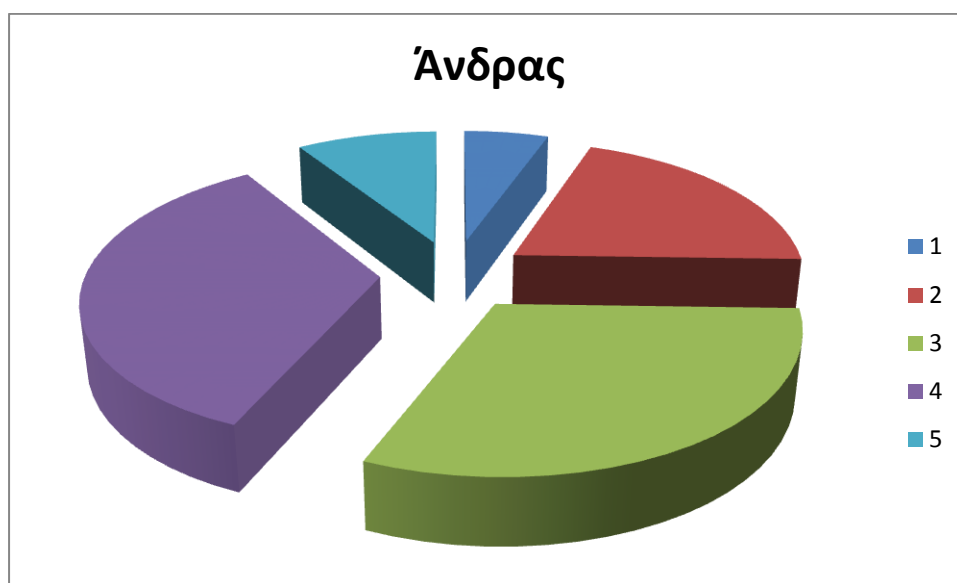


**Διαγράμματα 9,10**

## ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ

Συσχέτιση με βάση το φύλο του διευθυντή στην ερώτηση:

Ο/Η Διευθυντής/ρια σου επηρεάζεται στον τρόπο που αποφασίζει από δικά του/της στερεότυπα ή/και προκαταλήψεις.

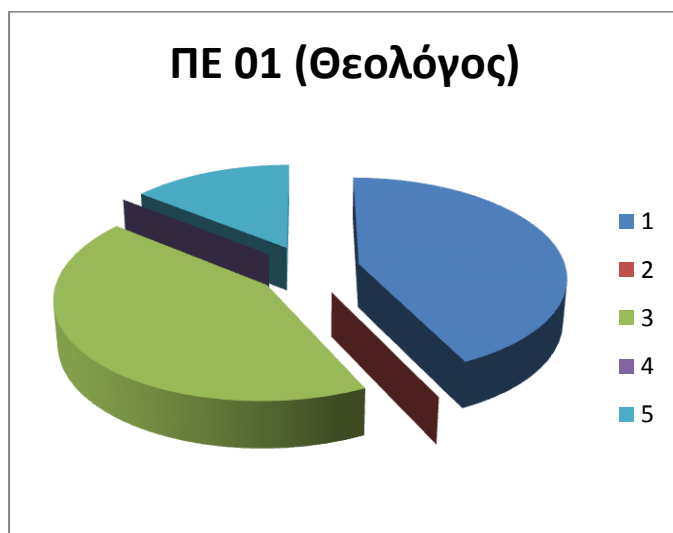
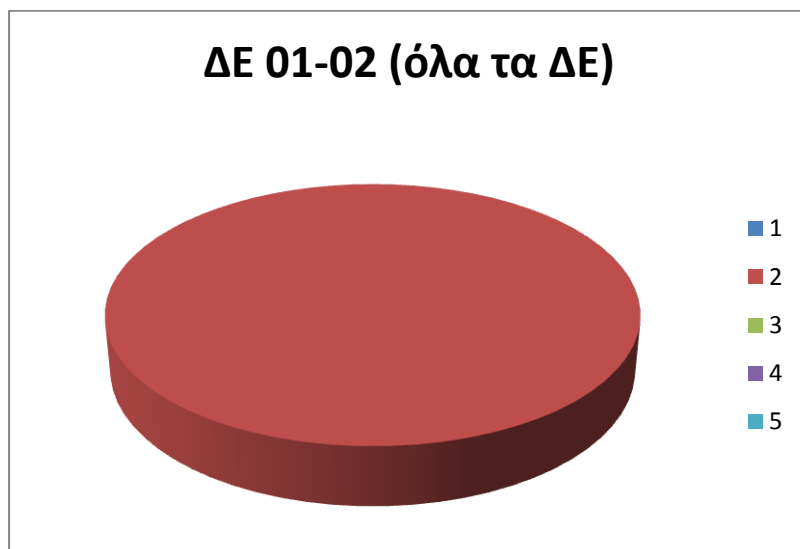


**Διαγράμματα 11,12**

## ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ

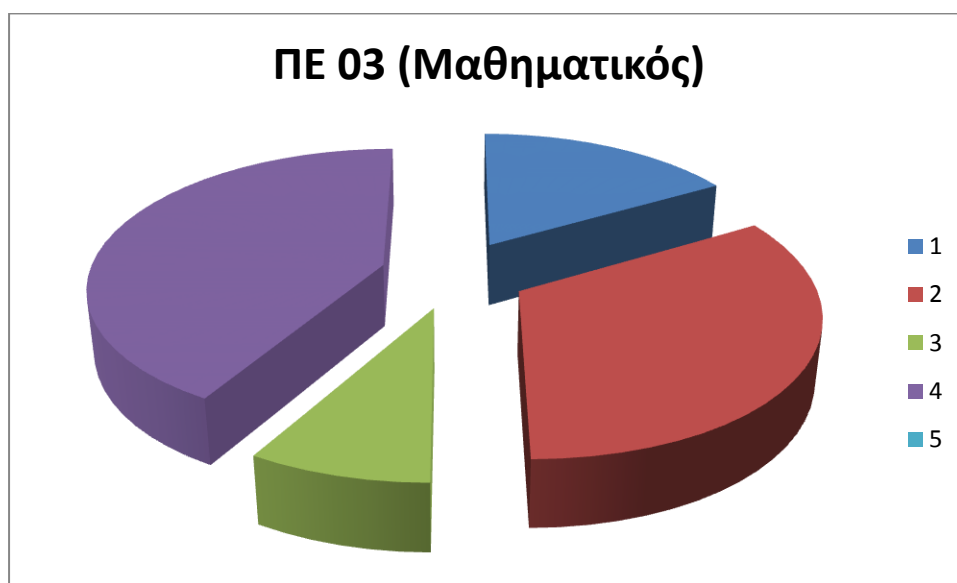
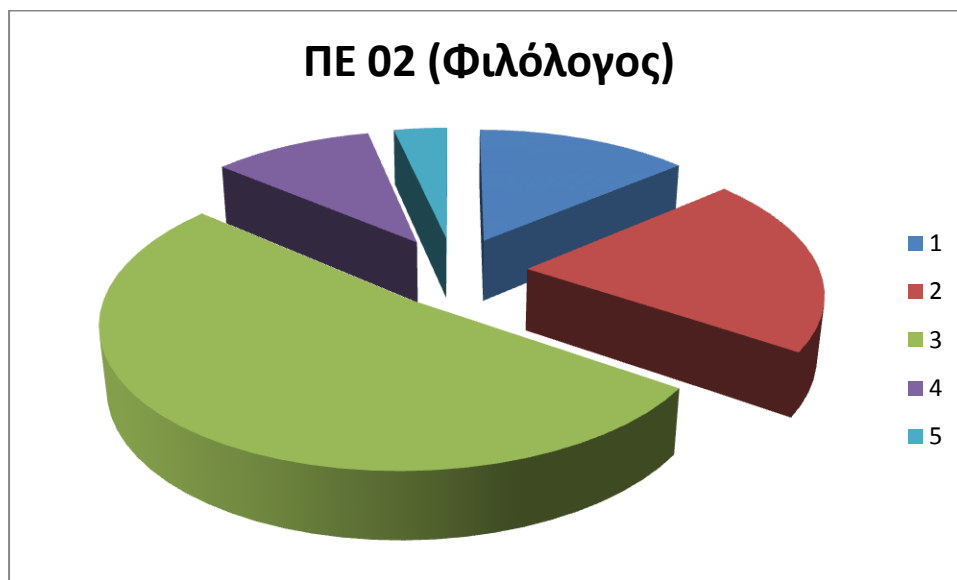
Συσχέτιση με βάση την ειδικότητα:

Επηρεάζεσαι από την άποψη της πλειοψηφίας, στις αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών.



**Διαγράμματα 12,13**

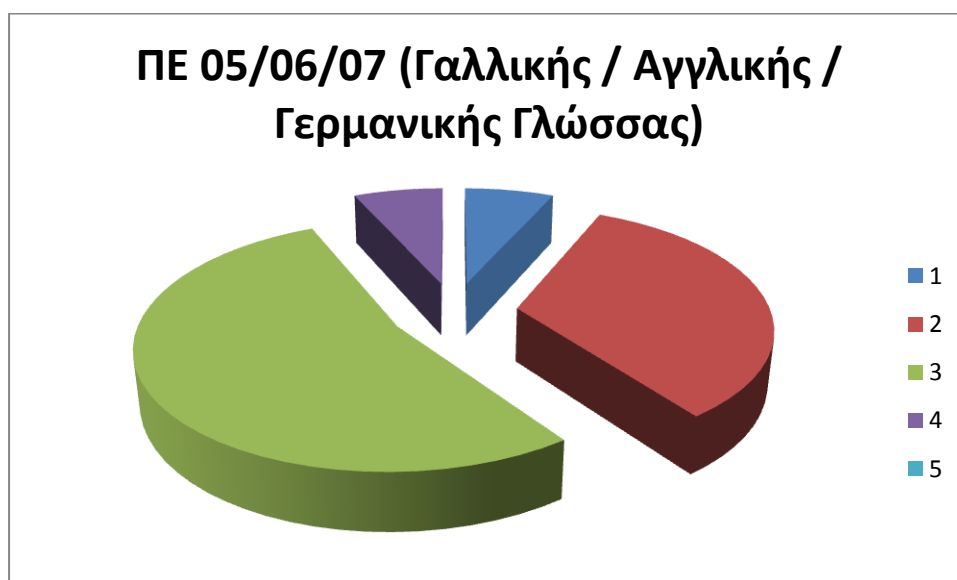
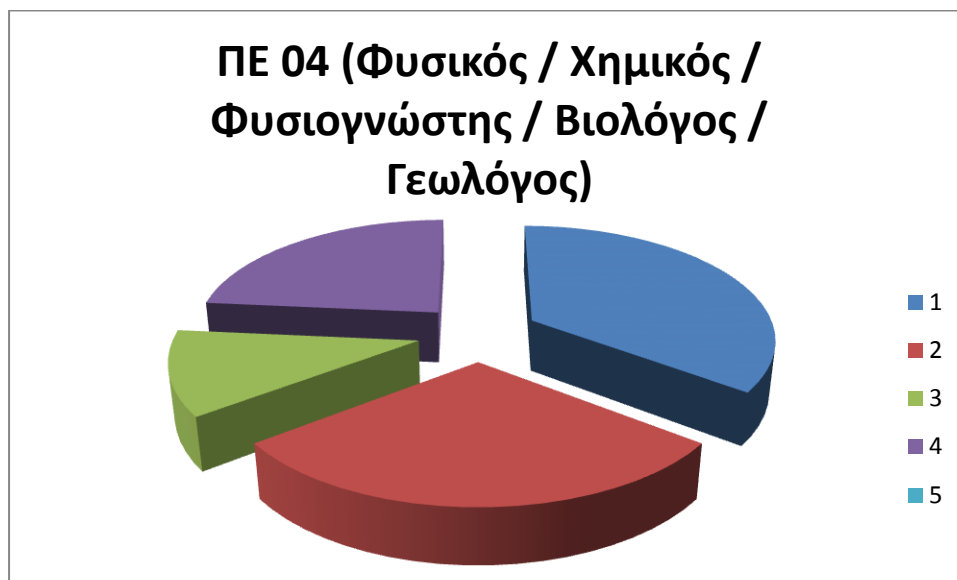
Επηρεάζεσαι από την άποψη της πλειοψηφίας, στις αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών.



Διαγράμματα 14,15

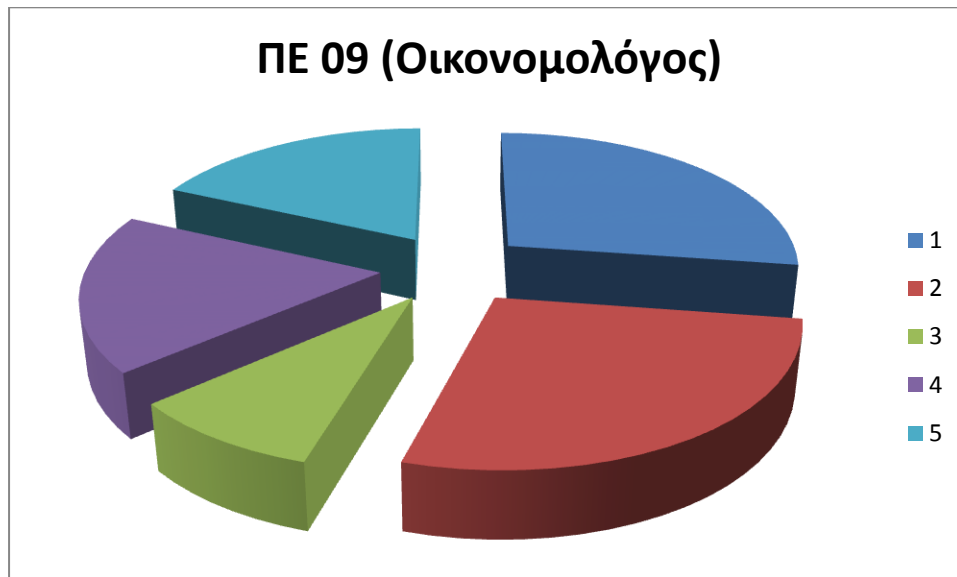
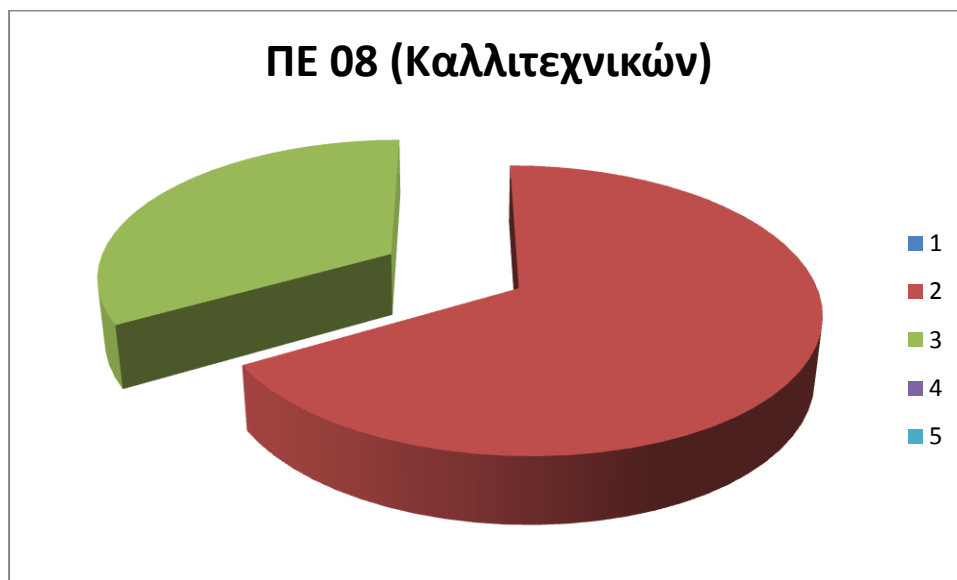


Επηρεάζεσαι από την άποψη της πλειοψηφίας, στις αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών.



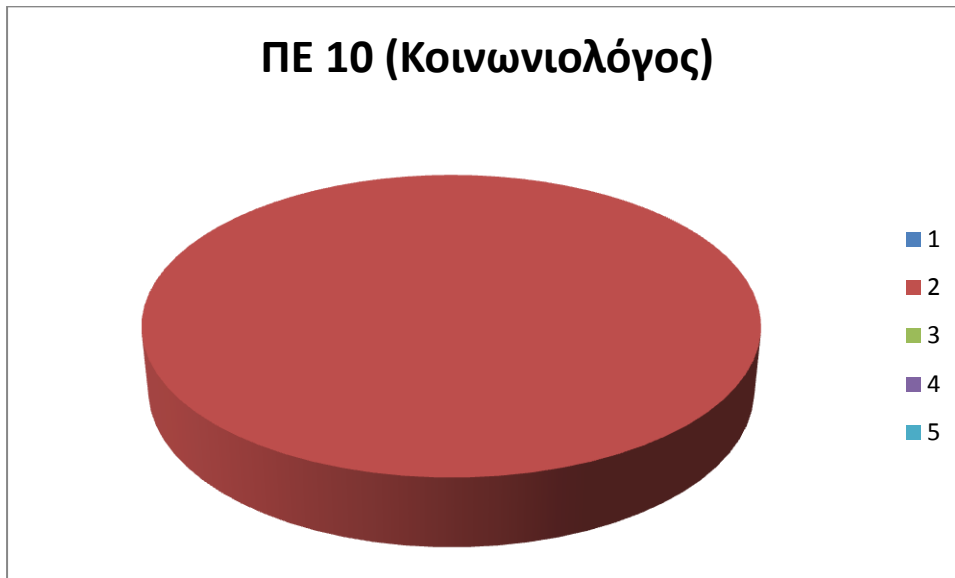
**Διαγράμματα 16,17**

Επηρεάζεσαι από την άποψη της πλειοψηφίας, στις αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών.



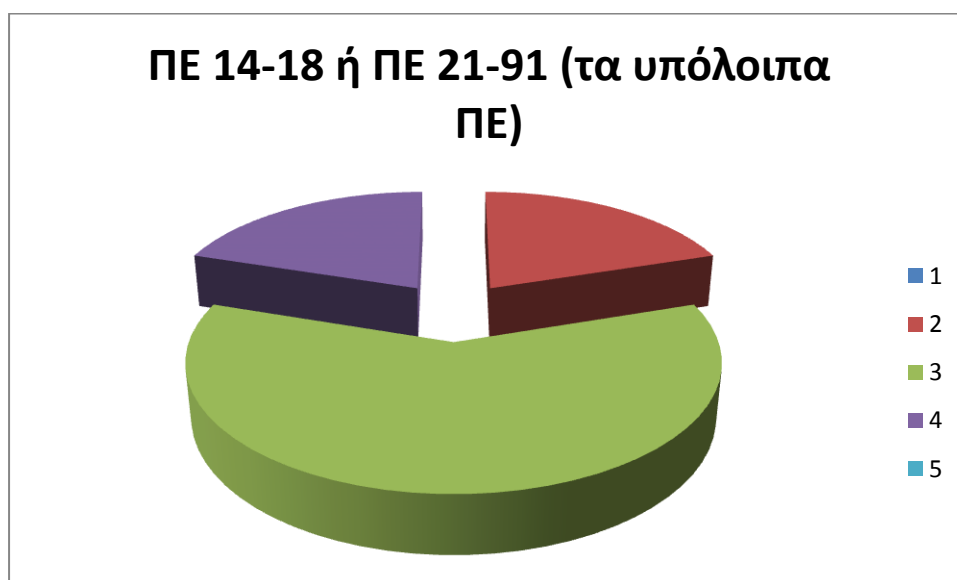
**Διαγράμματα 18,19**

Επηρεάζεσαι από την άποψη της πλειοψηφίας, στις αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών.



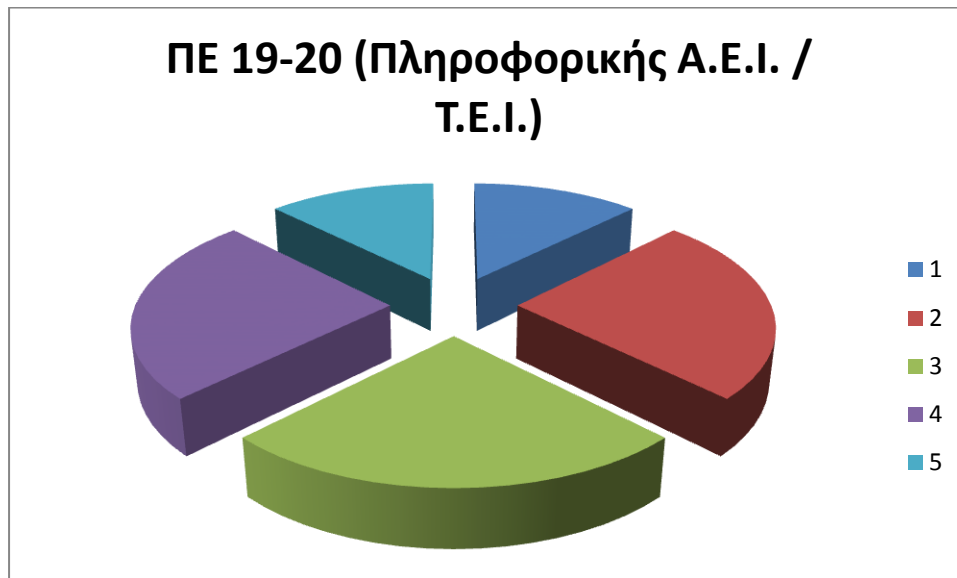
**Διαγράμματα 20,21**

Επηρεάζεσαι από την άποψη της πλειοψηφίας, στις αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών.



**Διαγράμματα 22,23**

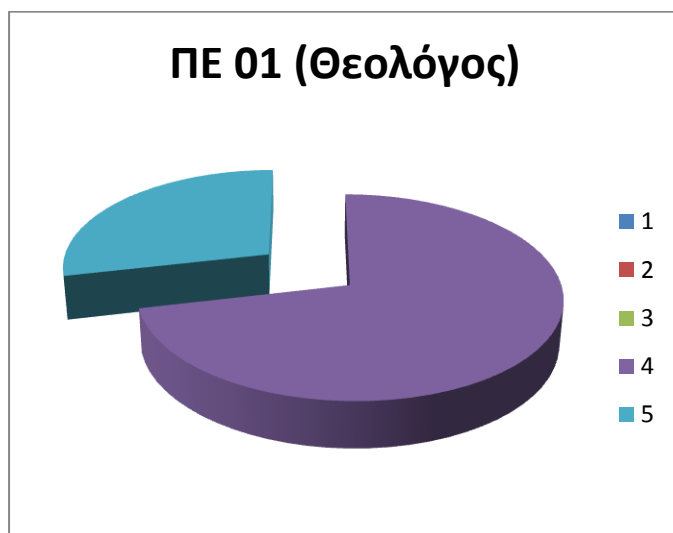
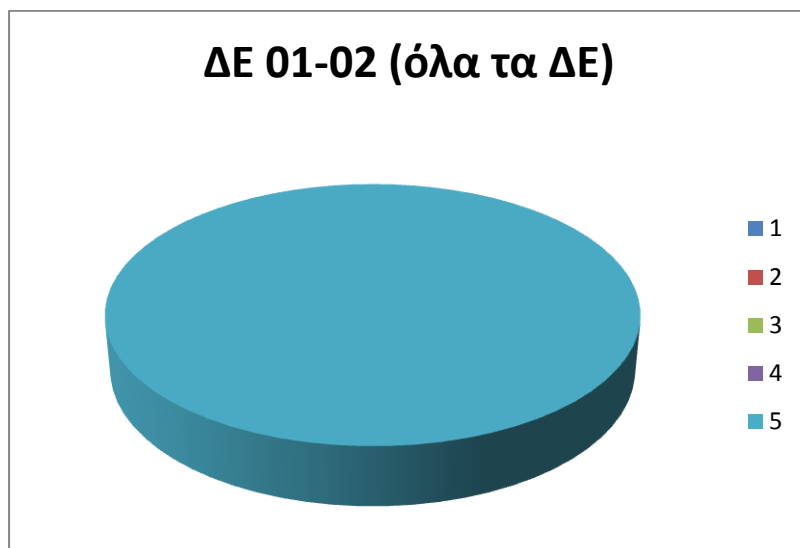
Επηρεάζεσαι από την άποψη της πλειοψηφίας, στις αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών.



**Διάγραμμα 24**

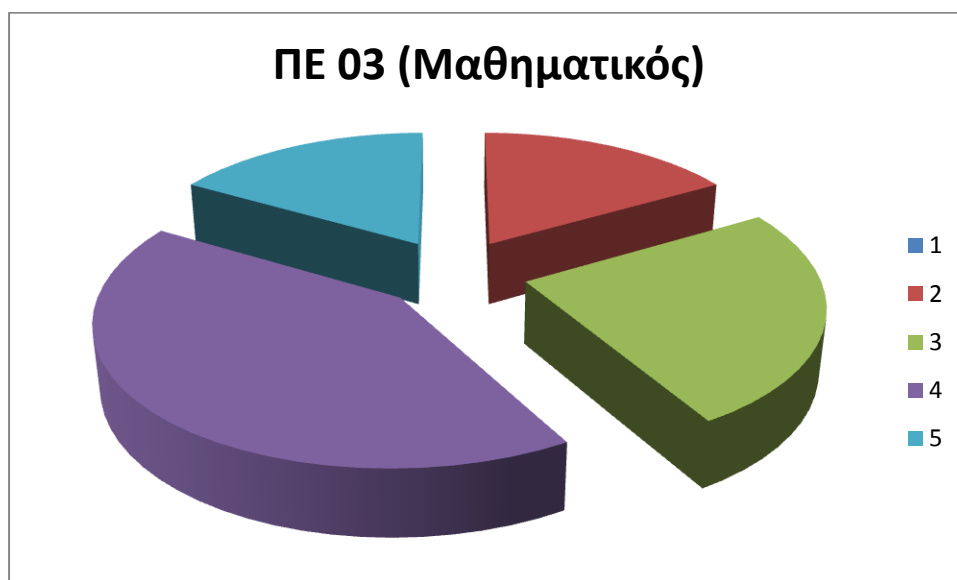
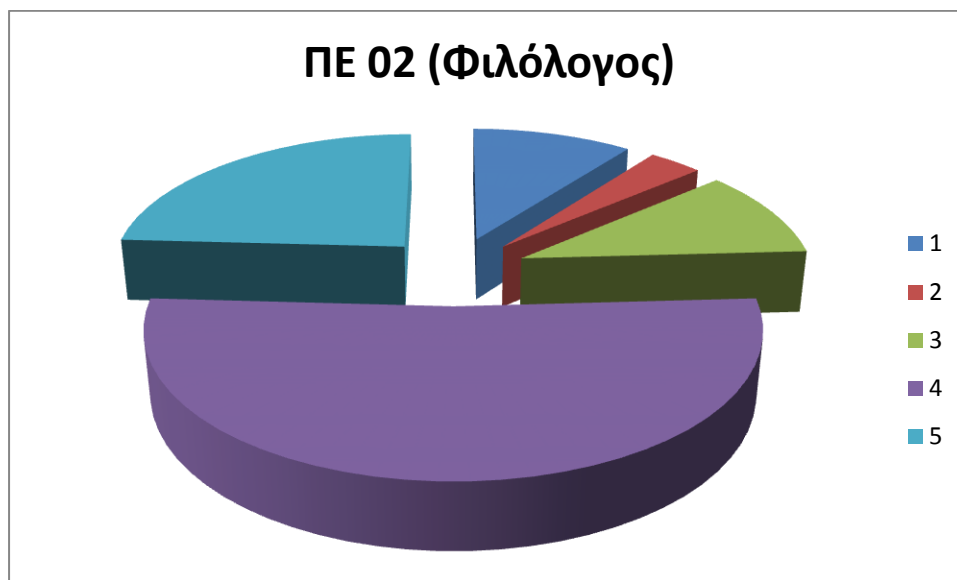
### ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΑΝΑ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ:

Οι αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών επηρεάζονται από τα ιδεολογικά πιστεύω των συναδέλφων.



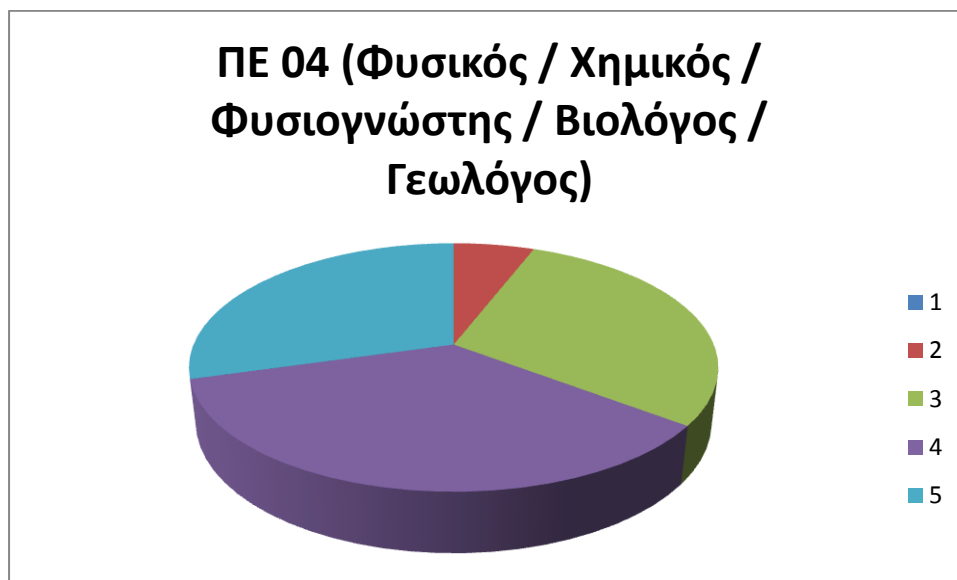
Διαγράμματα 25,26

Οι αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών επηρεάζονται από τα ιδεολογικά πιστεύω των συναδέλφων.



**Διαγράμματα 27,28**

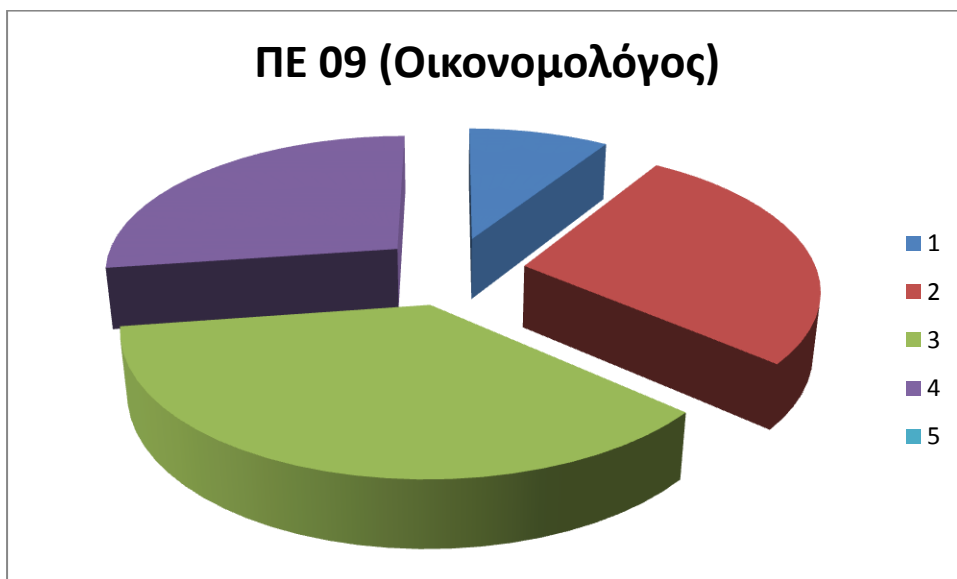
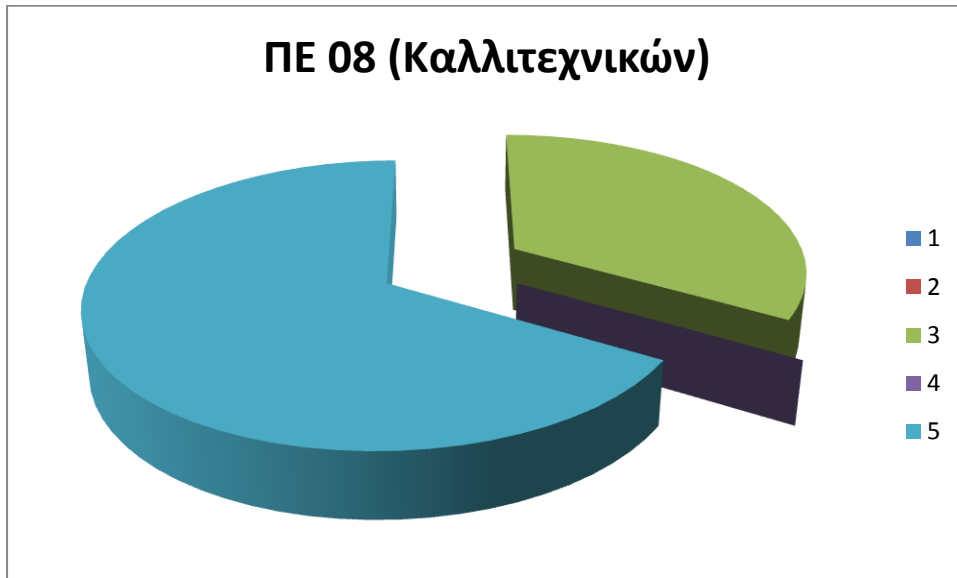
Οι αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών επηρεάζονται από τα ιδεολογικά πιστεύω των συναδέλφων.



**Διαγράμματα 29,30**

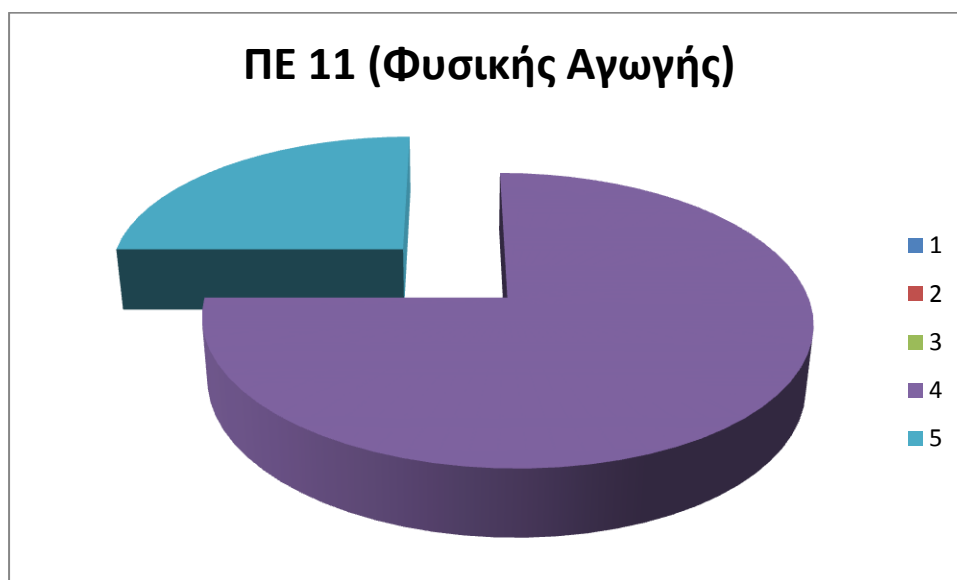
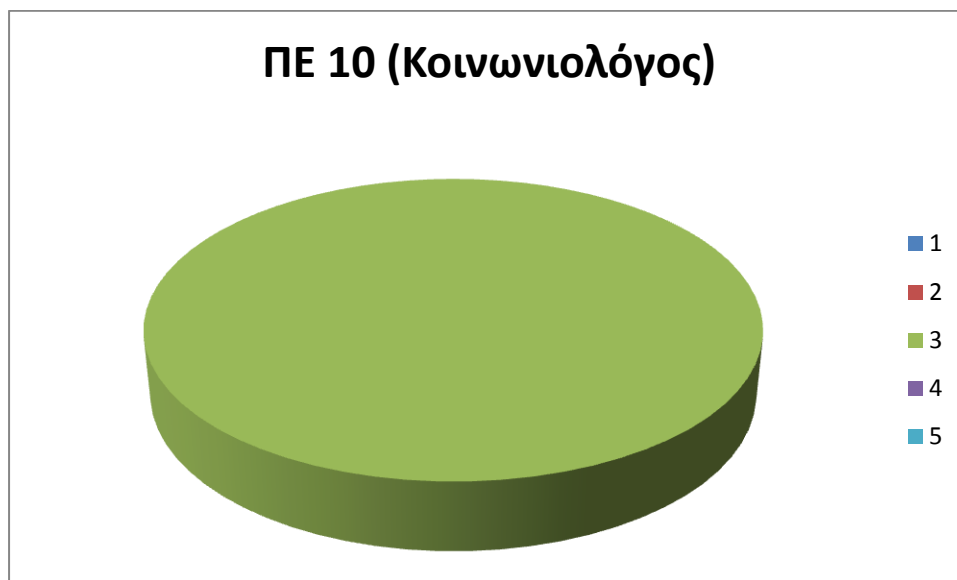


Οι αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών επηρεάζονται από τα ιδεολογικά πιστεύω των συναδέλφων.



**Διαγράμματα 31,32**

Οι αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών επηρεάζονται από τα ιδεολογικά πιστεύω των συναδέλφων.



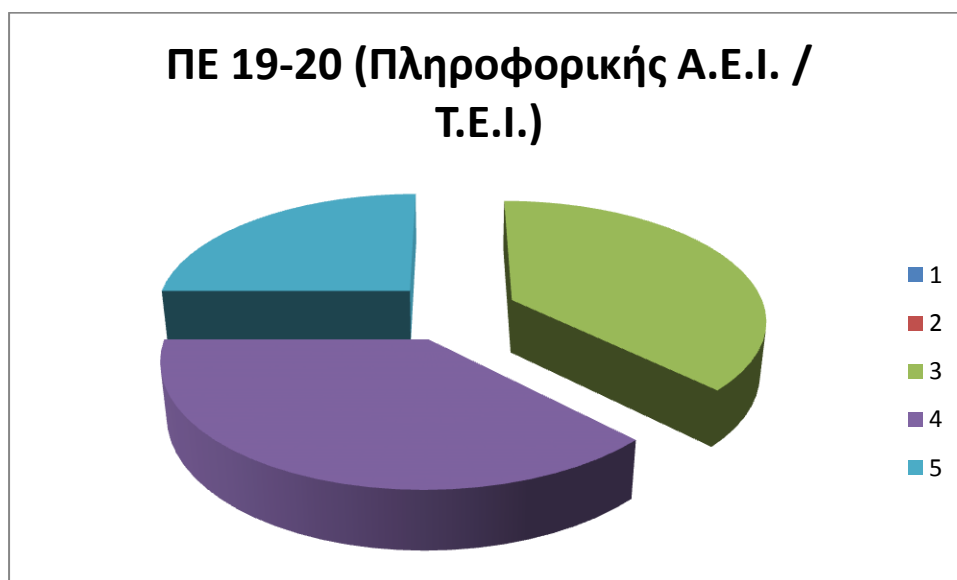
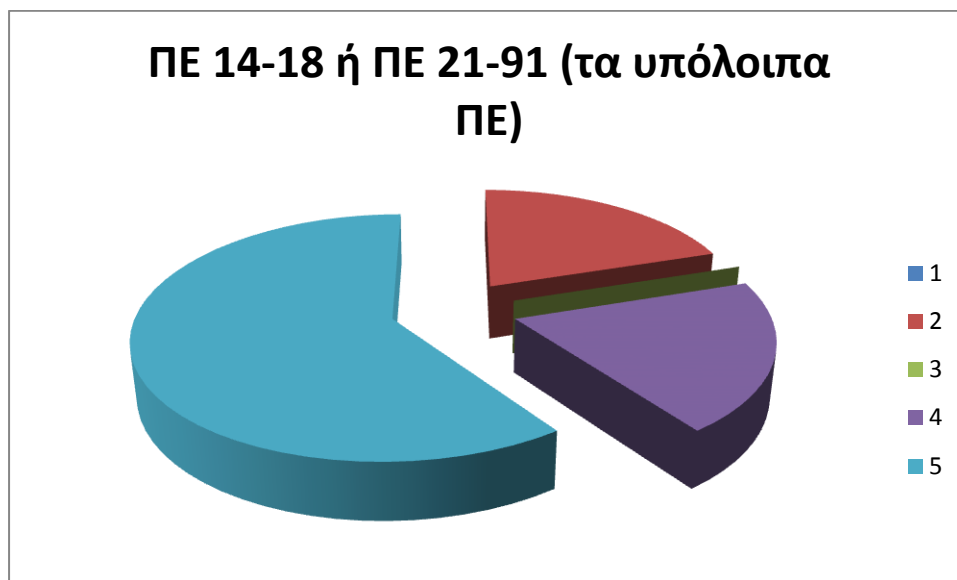
**Διαγράμματα 33,34**

Οι αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών επηρεάζονται από τα ιδεολογικά πιστεύω των συναδέλφων.



**Διαγράμματα 35,36**

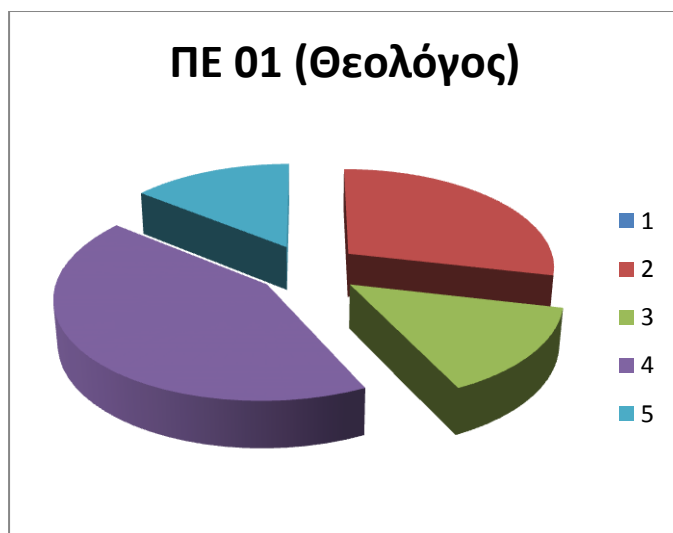
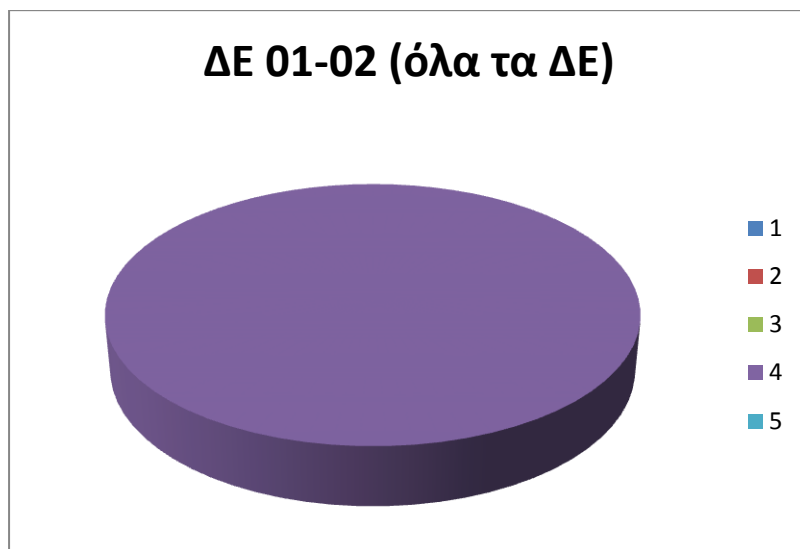
Οι αποφάσεις του Συλλόγου Καθηγητών επηρεάζονται από τα ιδεολογικά πιστεύω των συναδέλφων.



**Διαγράμματα 37,38**

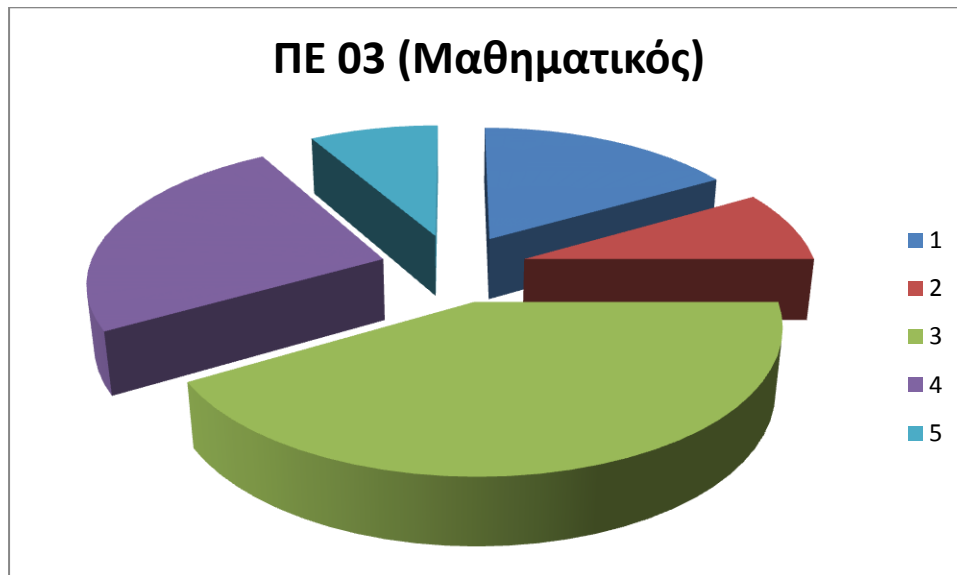
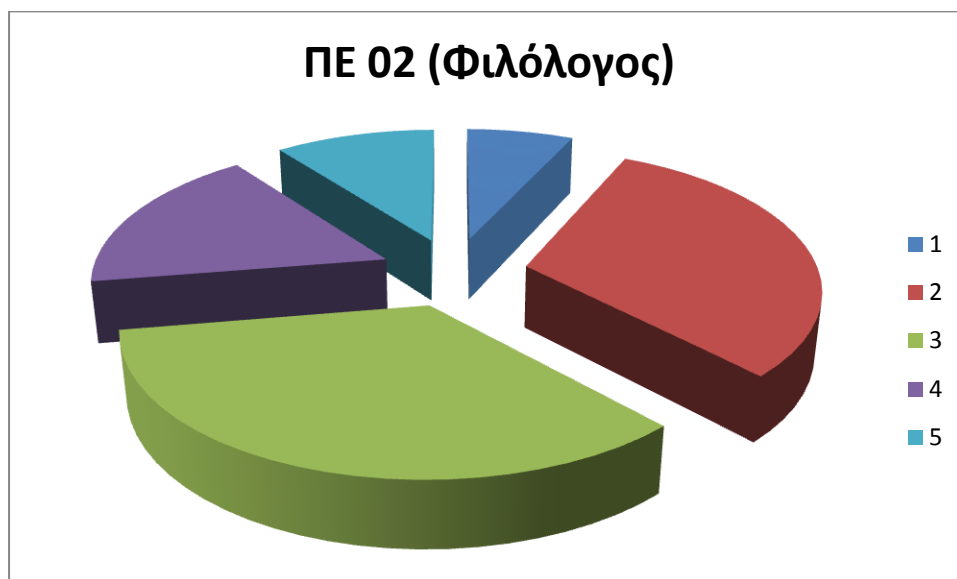
### Συσχέτιση με βάση την ειδικότητα:

Οι καθηγητές της ίδιας ειδικότητας μέσα στο Σύλλογο λαμβάνουν κοινές αποφάσεις ;



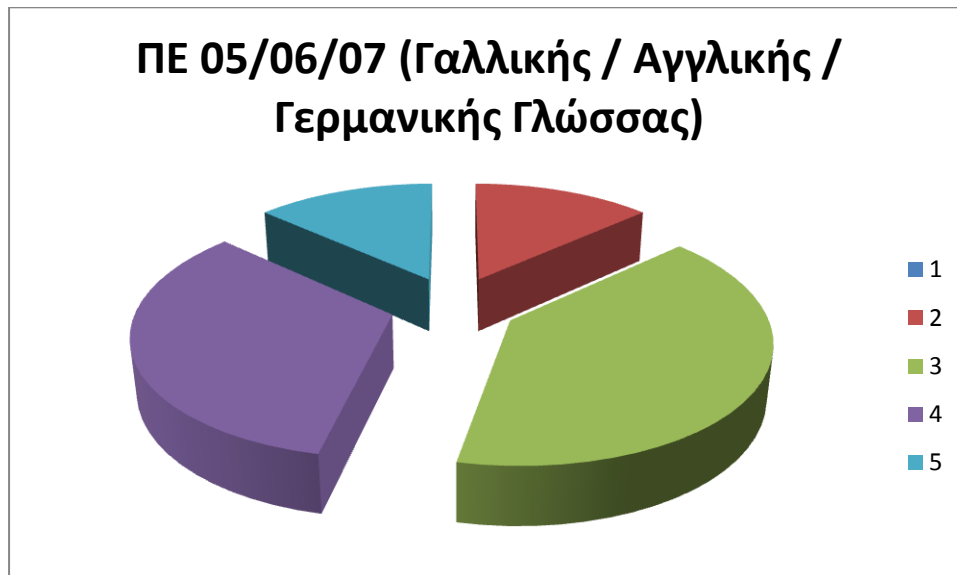
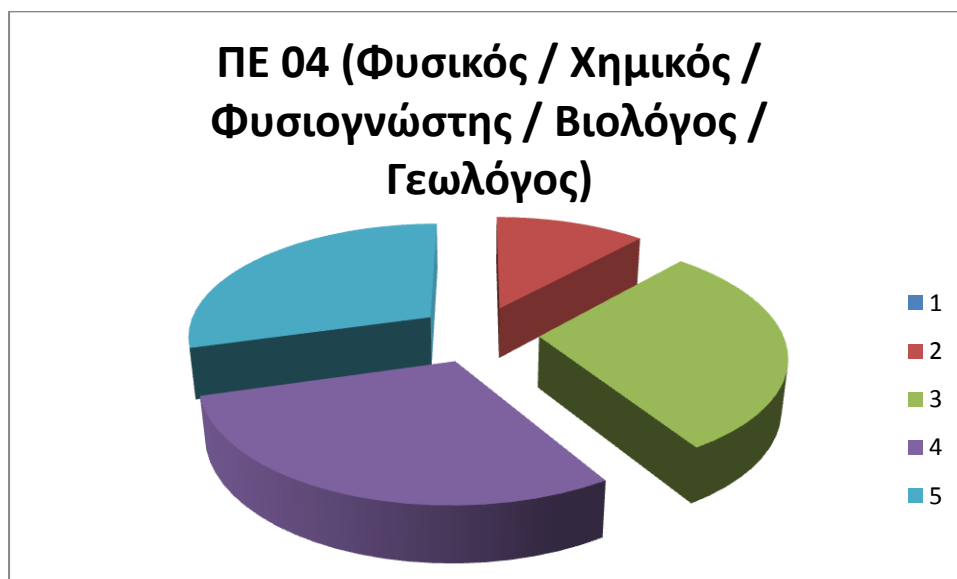
**Διαγράμματα 39,40**

Οι καθηγητές της ίδιας ειδικότητας μέσα στο Σύλλογο λαμβάνουν κοινές αποφάσεις ;



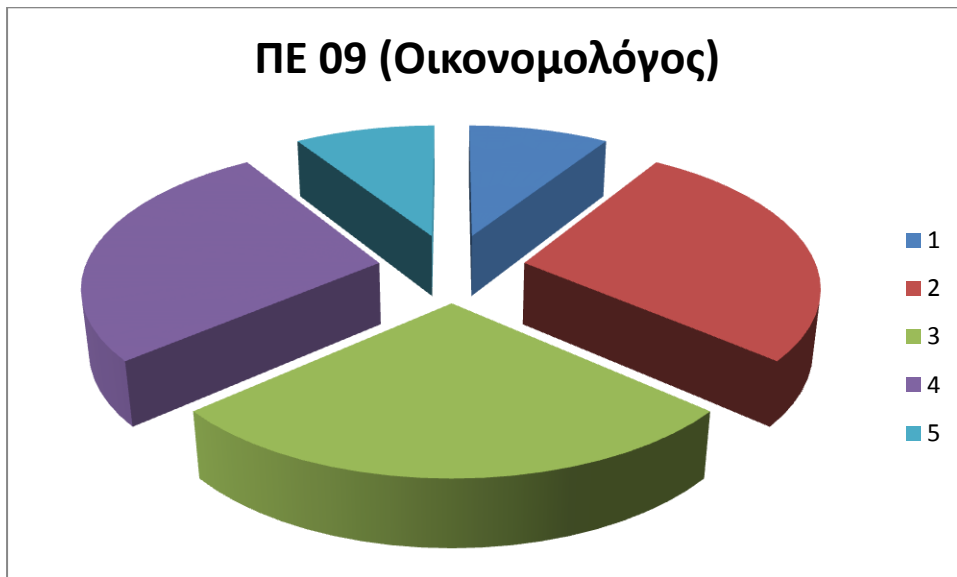
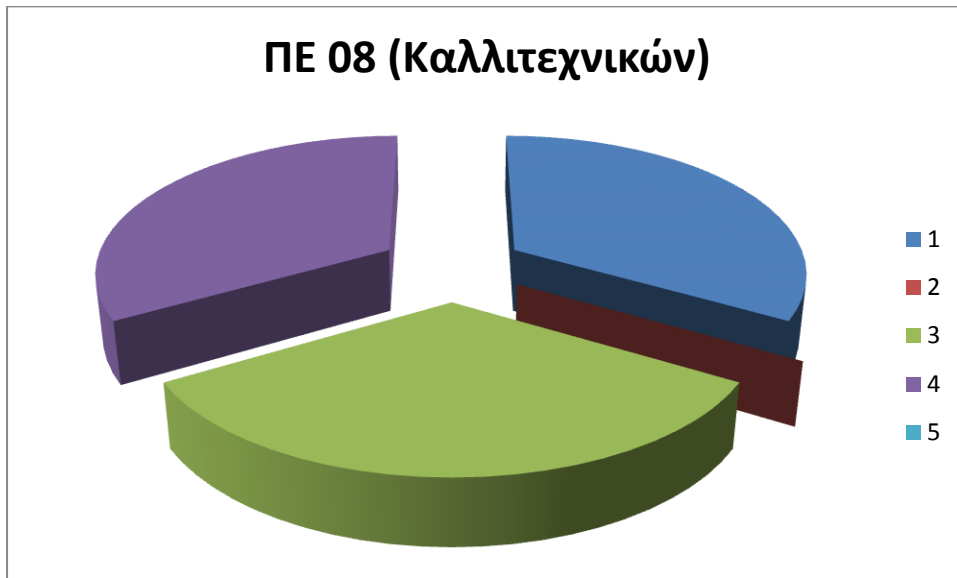
**Διαγράμματα 40,41**

Οι καθηγητές της ίδιας ειδικότητας μέσα στο Σύλλογο λαμβάνουν κοινές αποφάσεις ;



**Διαγράμματα 42,43**

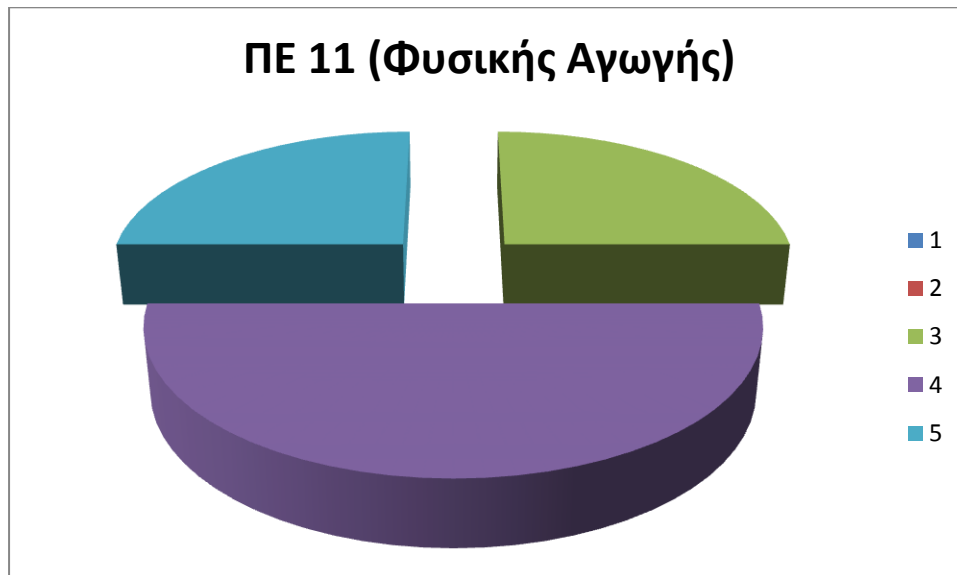
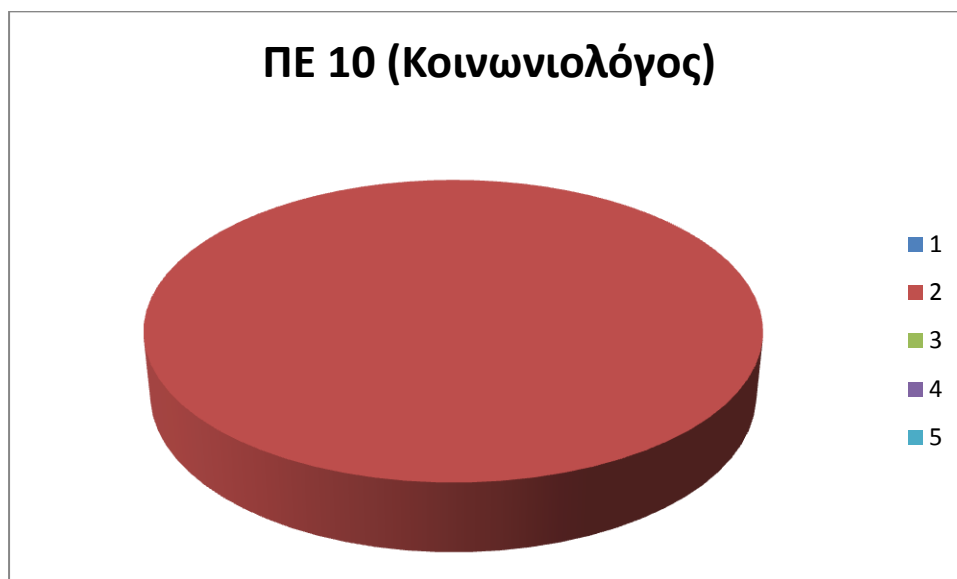
Οι καθηγητές της ίδιας ειδικότητας μέσα στο Σύλλογο λαμβάνουν κοινές αποφάσεις ;



**Διαγράμματα 44,45**

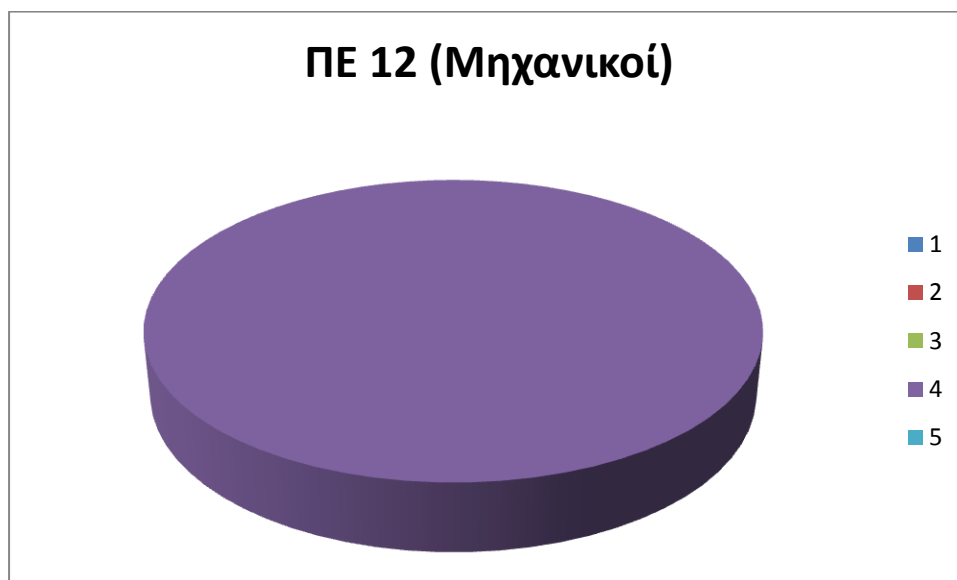


Οι καθηγητές της ίδιας ειδικότητας μέσα στο Σύλλογο λαμβάνουν κοινές αποφάσεις ;



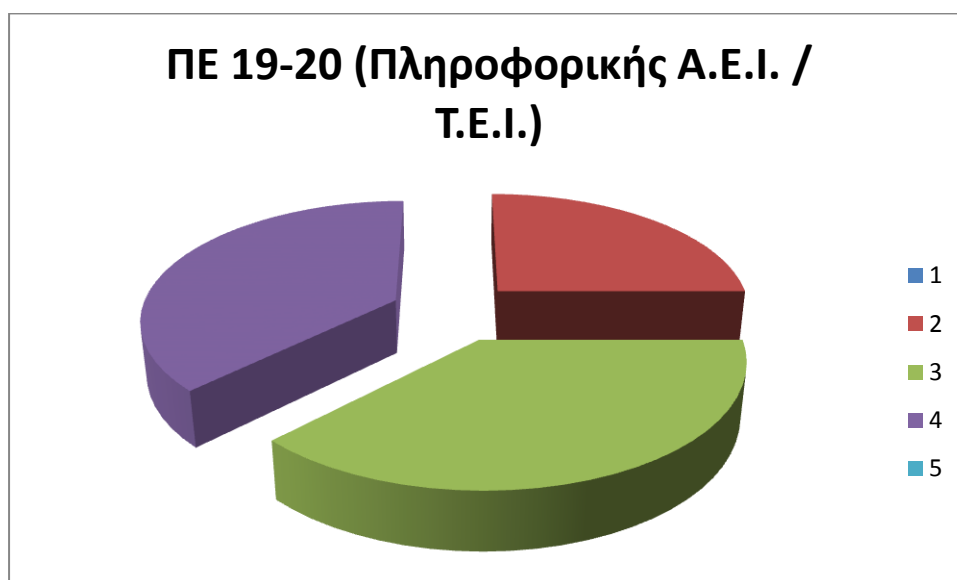
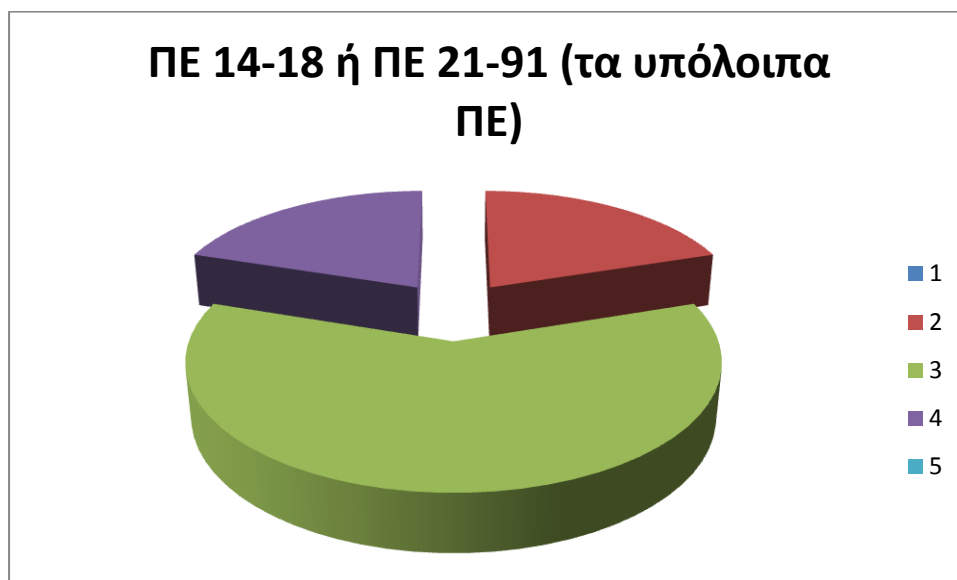
**Διαγράμματα 46,47**

Οι καθηγητές της ίδιας ειδικότητας μέσα στο Σύλλογο λαμβάνουν κοινές αποφάσεις ;



**Διαγράμματα 48,49**

Οι καθηγητές της ίδιας ειδικότητας μέσα στο Σύλλογο λαμβάνουν κοινές αποφάσεις ;



**Διαγράμματα 50,51**

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα έρευνα, θα μπορούσε να συμβάλει στη διερεύνηση της συχνότητας ύπαρξης γνωστικών προκαταλήψεων στη λήψη αποφάσεων, σε κάθε οργανισμό.

Είναι σκόπιμο να διερευνηθεί μελλοντικά ο τρόπος λήψης αποφάσεων και για τα υψηλόβαθμα στελέχη της εκπαίδευσης. Τα στελέχη της εκπαίδευσης, αλλά και οι εκπαιδευτικοί, θα πρέπει να εκπαιδευθούν σε **θέματα διαχείρισης ομάδας, groupthink, γνωστικών προκαταλήψεων**, και να γνωρίσουν τις μεθόδους πλευρικής σκέψης, έτσι ώστε να γεννιούνται δημιουργικές ιδέες και εργαλεία καινοτομίας που να αμφισβητούν τις γνωστικές προκαταλήψεις. Επίσης η εκπαίδευση σε **τεχνικές επικοινωνίας N.L.P** θα δημιουργήσει την ικανότητα του ενός να φορέσει τα παπούτσια του άλλου, να μπει στη θέση του άλλου.

Η ανάγκη συλλόγων με σύνθεση, brainstorming, κρίνεται επιτακτική.

Η δημιουργία τμήματος: **εναλλακτικό ή καινοτομίας ή brainstorming**, μέσα σε κάθε γραφείο εκπαίδευσης, σε συμπλήρωση με τα άλλα γραφεία όπως το περιβαλλοντικό, πολιτιστικό γραφείο κ.α, θα συμπληρώσει τις ήδη υπάρχουσες καλές πρακτικές και θα δώσει τη δυνατότητα σε κάθε διεύθυνση να δημιουργήσει στα σχολεία **ομάδες πλευρικής σκέψης και πλευρικών πρακτικών, εικονικών ή μη**.

Η ελεύθερη συλλογική σκέψη και η σκέψη απόκλισης από την ύπαρξη δομημένου τρόπου σκέψης, συμβάλει σε πλουραλισμό ιδεών και στην εμφάνιση καινοτομίας.

Ενδείκνυται η εναλλαγή των ρόλων στα μέλη της ομάδας, τη λεγόμενη **ενίσχυση**, γιατί η μονοτονία επιφέρει κόπωση στην ομάδα, με πρόκληση ενδυνάμωσης προκαταλήψεων.

Η προσπάθεια στο να ακούγονται όλες οι θέσεις, δημιουργεί την ανάγκη διερεύνησης groupthink στο κατά πόσο ισχύουν οι γνωστικές προκαταλήψεις κατά τη λήψη αποφάσεων σε ομάδες στελεχών εκπαίδευσης, καθηγητών, μαθητών δημιουργώντας αίσθημα μεγαλύτερης ικανοποίησης και χώρο για καινοτομία.

Πρέπει να οδηγηθούμε σε ομάδες συναινετικές και όχι πλειοψηφικές. Σε κάθε περίπτωση η μειοψηφία έχει λόγο, και οφείλει η θέση τους να αποτελέσει μικρό κομμάτι σε πάζλ σύνθεσης θέσεων.

Τα στελέχη της εκπαίδευσης οφείλουν να εντοπίσουν τις υποσυνείδητες γνωστικές προκαταλήψεις που προκαλούν ενστικτώδεις συμπεριφορές και διεγείρουν τον ενεργό τρόπο σκέψης.

Οφείλει να διεξαχθεί έρευνα και σε άλλα σχολεία στην επικράτεια για τον τρόπο που λαμβάνουν αποφάσεις στα συλλογικά τους όργανα, (Σύλλογος-Διευθυντής).

Κατά την εκτίμηση μου, θα πρέπει να επαναληφθεί η έρευνα και μετά την κατάρτιση των στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα λήψης αποφάσεων, γνωστικών προκαταλήψεων, groupthink, ώστε να γίνει σύγκριση πριν και μετά την κατάρτιση.

## ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην μεταβιομηχανική κοινωνία που ζούμε και ιδιαίτερα στην κοινωνία της γνώσης και πληροφορίας όπου όλα αλλάζουν, και συντελείται επανάσταση σε κάθε τομέα της ζωής μας, με κύριο χαρακτηριστικό την καινοτομία, και την ικανότητα μας να επιλύουμε ζητήματα μέσω επιστημονικής γνώσης και τεχνολογίας οφείλουμε να **λαμβάνουμε ορθότερες αποφάσεις , αποφάσεις που μεγιστοποιούν το αποτέλεσμα και συνθέτουν τις θέσεις.**

1. Η λήψη των αποφάσεων μέσα σε έναν Οργανισμό οφείλει να οδηγεί σε **εργασιακή ικανοποίηση** από τη μια πλευρά και από την άλλη σε **αποτελεσματικότητα όλων των στόχων** που θέτει η σχολική μονάδα.

2. Απαιτείται καταρχάς **δημοκρατικός τύπος ηγεσίας** όπου ο ηγέτης οφείλει να συζητάει το πρόβλημα με ορισμένους υφισταμένους σε ατομική βάση, να ζητά τις απόψεις και τις προτάσεις τους,

3. **Ο Σύλλογος οφείλει να λειτουργεί ως ομάδα**, έχοντας γνώση για τη διαφορετικότητα των ανθρώπων που την αποτελούν. Οι άνθρωποι προέρχονται από διαφορετικό κοινωνικό περιβάλλον, με διαφορετικά ιδεολογικά πιστεύω, διαφορετικές σπουδές, θέσεις, με διαφορετικό προσωπικό σύστημα αξιών να διέπει τη σκέψη τους. Η λήψη των αποφάσεων, καθιστά την ανάγκη να είναι αποτέλεσμα συλλογικής ευθύνης εξίσου σημαντική για την επίτευξη στόχων σχολικής μονάδας όσο και προσωπικής ικανοποίησης.

4. Αποφάσεις που να ικανοποιούν όχι μόνο την πλειοψηφία των μελών του Συλλόγου αλλά το μεγαλύτερο μέρος ενός συνόλου, γιατί όχι και όλο το σύνολο(το τέλειο). Η λήψη των αποφάσεων δημιουργεί επιτακτική την ανάγκη **γνώσης για τη διαχείριση των ομάδων, την κατανόηση της διαφορετικότητας μέσα σε αυτή, την ύπαρξη της μειοψηφίας, το φαινόμενο groupthink, τους ρόλους που συνθέτουν τις ομάδες, τη διαχείριση χρόνου αλλά και την ύπαρξη γνωστικών προκαταλήψεων** στον τρόπο λήψης απόφασης σε κάθε ομάδα, και σε κάθε χώρο. Ιδιαίτερα στην εκπαίδευση που είναι το αποτύπωμα μιας κοινωνίας.

6. Κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας αποτελεί **η ικανότητα επίτευξης συναίνεσης** που έχει διαφορετική σημασιοδότηση από τον συμβιβασμό, που σημαίνει υποχώρηση,

ψηφοφορία, μέσος όρος και γενικά μηχανιστική υποχρεωτική συμφωνία μεταξύ των ατόμων.

Η συναίνεση αποτελεί μία διαδικασία συλλογικής απόφασης, όπου όλα τα μέλη που συμμετέχουν εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους, αναπτύσσεται διάλογος μεταξύ τους με την έννοια, ότι η σκέψη του ενός προστίθεται στη σκέψη του άλλου, η πειθώ επιτυγχάνεται μέσω επιχειρημάτων και υπάρχει διάθεση από όλα τα μέλη να συμβάλλουν και να πεισθούν. Έτσι η συναίνεση είναι κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

**7. Τα στελέχη της εκπαίδευσης, διευθυντές, καθηγητές πρέπει να επιμορφωθούν** ιδιαίτερα στις γνωστικές προκαταλήψεις και σε θέματα τεχνικών επικοινωνίας NLP,στη δημιουργία και διαχείρισης ομάδας, διαχείριση συγκρούσεων.

**8. Δημιουργία τμήματος Εναλλακτικό ή καινοτομίας ή brainstorming, παράλληλα με περιβαλλοντικό, πολιτισμικό** κά σε κάθε γραφείο Διεύθυνσης, για να υπάρξει καινοτομία, και λήψη αποφάσεων έξω από τα στερεότυπα, με αποδοχή της διαφορετικότητας.

**9. Και επειδή οι αποφάσεις καθορίζουν την επιτυχία στη ζωή, άρα και οι αποφάσεις του Συλλόγου και του Διευθυντή καθορίζουν την επιτυχία ενός σχολείου.**

Ένα σχολείο ανοικτό στην κοινωνία, με σεβασμό στη διαφορετικότητα, με αξίες όπως μέτρο, συλλογικότητα και πρόκληση καινοτόμων πρακτικών, εναρμονισμένο με την εποχή της γνώσης και της διαχείρισης πληροφορίας, απαιτεί αποφάσεις με αίσθημα συλλογικής ευθύνης και συλλογικού συμφέροντος χωρίς αποκλεισμό του ατομικού.

Απαιτεί συναίνεση και όχι πλειοψηφία, σύνθεση στη λήψη των αποφάσεων από ένα πάζλ που στηρίζεται στη διαφορετικότητα των θέσεων, με γνώμονα το συλλογικό καλό πάνω από το ατομικό.

Και ας έχουμε κατά νου μεγάλες προσωπικότητες που επέλεξαν άλλο δρόμο με επιμονή στις θέσεις τους και κέρδισε η ανθρωπότητα, γιατί ουσιαστικά έδρασαν και **θεμελίωσαν αρχές και αξίες με φάρο όχι το ατομικό αλλά το συλλογικό συμφέρον της κοινωνία**

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Argyris, C., (1957) *Personality and Organization*, New York: Harper and Row, Publishers,
2. Argyris, C.,(1971)*Management and Organizational Development*, New York: Mc Graw-Hill,
3. AMIN M., (2012), *The Relationship of Principals/Directors Leadership Styles, as Perceived by the Faculty, to the Job Satisfaction of the Faculty Members in a Public University of Punjab*, Pakistan Thesis Doctoral, University of Leicester, Uk.
4. Akhtara S. N., Hashmib, M. A. and S. I. Naqvic, 2010, a Comparative Study of Job Satisfaction in Public and Private School Teachers at Secondary Level` , *Procedia Social and Behavioral Schiences*, 2, pp. 4222-4228
5. Bane T. Y., (2006), *Job Satisfaction Among Professional Middle School Counselors in Virginia* Thesis Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
6. Bass M., (1985),” *Leadership and Performance beyond Expectations`* ,New York: Free Press.
7. Bass M., (1990), “*Bass & Stogdills Handbook of Leadership: Theory, research, and Managerial Applications`* ,(3<sup>rd</sup>,ed.), New York: The Free Press.
8. Daft R., (1996), “*Organization Theory and Design`* .West Publishing Company.



9. Ferrin, T., S, (1978). *An Application of Herzbergs Motivational Theory on a surgical unit`*, Thesis Master, University of Utah.
10. Forman E. & Selly M.A.(2002),*Decision by Objectives*, World Scientific Publishing Company.
11. Heller H. W., Clay R. and C. Perkins, (1993), ``The relationship between teacher job satisfaction and principal leadership style `` , *journal of school leadership*, 3(1), pp. 74-86
12. Iordanoglou D., (2007), The Teacher as a Leader. The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness, Commitment and Satisfaction` , *journal of Leadership Studies*, 1(3), pp. 57-66.
13. Kahneman, D. & A. Tversky(1979). Θεωρία προοπτικών: ανάλυση της απόφασης που κινδυνεύει` Οικονομετρία 2:263-291
14. Kahneman, D. (2013). *Thinking Fast & Slow*, Farrar, Straus & Giroux.
15. Kirsch, M. (2014). The Bias Against Innovation από τη διεύθυνση <https://www.wired.com/insights/2014/03/bias/innovation/>.
16. K. Fassoulis & D. Kalogiannis, "Managerial Globalization-New Public Management. The Context of Educational Management and Leadership`".E.P.L.O.
17. Kosiol E.,(1962), *Οργάνωσις Επιχειρήσεων*, Μετάφραση Ν., Γεωργιάδη, Αθήνα
18. Lebowitz,S .(2015). 20 γνωστικές προκαταλήψεις που σβήνουν τις αποφάσεις σας από <http://uk.businessinsider.com/cognitive-biases-that-act-decisions-2015->

19. Locke E., (1969), "What is a job satisfaction"? Organizational Behavior and Human Performance, 4, pp.. 309-334.
20. Locke E., (1976), "The nature and causes of job satisfaction", In M. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, pp. 1297-1343, Chicago: Rand McNally College Pub.Co.
21. Magazine, W.(2013). "Μήπως η γνωστική bias σκοτώνει τη δημιουργικότητα," από το <https://www.websitemagazine.com/blog/does-cognitive-bias-kill-creativity>.
22. Mumford, M., et al.,(2006) Σφάλματα στη δημιουργική σκέψη; Γνωστικές αντιλήψεις σε μια σύνθετη δραστηριότητα επεξεργασίας. "Το περιοδικό της δημιουργικής συμπεριφοράς 40(2) : 75-145
23. Mueller, J., et al(2010). Η παραβίαση της δημιουργικότητας, γιατί οι άνθρωποι επιθυμούν, αλλά απορρίπτουν τις δημιουργικές ιδέες`.
24. Mintzberg H.,(1992) "The rise and fall of strategic planning: Reconceiving Roles for planning, Plans and Planners. New York: Free Press.
25. Scaltsas, T.(2016). "Ένα γνωστικό τέχνασμα για την επίλυση προβλημάτων δημιουργικά` από <https://hbr.org/2016/05/a-cognitive-trick-for-solving-problems-δημιουργικά>.
26. Siniki, A. (2013). Πως αυτή η γνωστική παραβίαση καταστρέφει τη δημιουργικότητα και τις σχέσεις σας από το <http://www.healthguidance.org/entry/17072/1/How-this-one->

[cognitive-bias-is-damaging-your-creativity-and--relationships.html](https://hbr.org/2013/06/the-cognitive-bias-keeping-us-from)

27. Tversky, A. & D. Kahneman (1974). Απόφαση κάτω από την αβεβαιότητα : ευριστικές και παρεκτροπές. Βιβλιοθήκη Θεωρίας και Αποφάσεων.
28. Schermerhorn J. R., (2012), *Introduction to Management*`, John Wiley and Sons Inc, Nicosia.
29. Simon H.A. (1960), *The New Science of Management Decision*, Englewood Cliffs, New Jersey
30. Spector P. E., (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*1`, Thousand Oaks, CA, Sage Publications. Inc.
31. Thomas Quick, *Successful Team Building*.
32. Worrell, T. G., (2004), *“School Psychologists Job Satisfaction: Ten Years Later”*, Doctoral Dissertation, Blacksburg, Virginia.
33. Wright B. and Davis, (2003), *“Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment”*, *The American Review of Public Administration*, 33(1), pp. 70-90.
34. Zigarelli M. A., (1996), *An empirical test of conclusions from effective school research*`, *The Journal of Educational Research*, 90(2), PP. 103-109
35. Zynga, A., (2013) *“η γνωστική προδιάθεση που μας κρατά από την καινοτομία”* <https://hbr.org/2013/06/the-cognitive-bias-keeping-us-from>.
36. Zynga, A., (2013) *“Ο καινοτόμος που γνώριζε πολύ”* από το <https://hbr.org/2013/04/the-innovator-who-knew-too-muc>

37. Von H. Oech, (1983) *A Whack on the Side of the Head*, New York: Warner.
38. Γεωργίου Μ. & Ηλιόφωτου & Μένου, (2006) *Διερευνώντας ένα δυναμικό μοντέλο σχέσεων ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, το σχολικό κλίμα και την αποτελεσματικότητα του σχολείου : Μια εμπειρική έρευνα στη Μέση Εκπαίδευση* `` 9<sup>ο</sup> συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου, σ.σ. 423-436.
39. Δαμουλιάνου, Χ. (2011), <<Εγκαταλείπεται ο καταγιγισμός ιδεών και υιοθετείται το πιλοτάρισμα τους>> η καθημερινή φ. της 20/02/2011, σελ.10.
40. Δεκλερής Μ. Η συστηματική σχεδίαση της Δημόσιας Πολιτικής στο βιβλίο: *Διοίκηση Συστημάτων*, (1989), Επιμέλεια Μ. Δεκλερής, Εκδόσεις Αν. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή.
41. Δημητρακοπούλου Ι., (2015), *΄΄Θεωρίες Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού και εφαρμογή τους στο χώρο της Υγείας΄΄*, Διπλωματική εργασία Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
42. Δημητρόπουλος Ε., (1998), *΄΄Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού΄΄*, Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα.
43. Ζαβλανός Μ., (1998), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
44. Ζαβλανός Μ., (2002), *΄΄Οργανωτική Συμπεριφορά΄΄*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
45. Ζαβλανός Μ., (2003), *΄΄ Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση ΄΄*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

46. Ζευγαρίδης, Σ. (1978), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, τόμος Β΄.
47. Θεοφυλλίδης, Χ., (2013), *Σχολική Ηγεσία και Διοίκηση*, εκδόσεις Γρηγόρη.
48. Καλογιάννης Δ., (2016) *Η Επιλογή της σχολικής ηγεσίας, διαδικασίες μέθοδοι και προκλήσεις* Εκδόσεις Γρηγόρη
49. Καλογιάννης Δ., (2014) *Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξη*>> Εκδόσεις Γρηγόρη
50. Κάντας Α., (1993), *“Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία”*, Μέρος 1<sup>ο</sup>, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα .
51. Κάντας Α., (1997), *“Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία”* : *Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση- Ηγεσία* ``, Μέρος 1<sup>ο</sup>, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα .
52. Κάντας, Α., (1998), *“Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία”*, Μέρος 1<sup>ο</sup>, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα .
53. Κάντας, Α., (2009), *Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία* ``, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
54. Koontz H. & C. O. Donnel, (1982), *Οργάνωση και Διοίκηση* ``, Εκδόσεις Παπαζήση, (μτφ. Χ. Βαρδάκος), Αθήνα.
55. Κούλα Βασιλική, (2014) *Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών και θεωρίες Διοίκησης*, Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη.
56. Κωστούλας, Γ.Ι.(1996), *Μάνατζμεντ: Α-Ω*, Ελληνοεκδοτική, Αθήνα.

57. Κώτσης, Δ.,(2015), *Εργασιακή Ικανοποίηση στο χώρο της Υγείας : Η περίπτωση του νοσοκομείου της Άρτας*, Μεταπτυχιακή Εργασία Πανεπιστήμιο Πειραιά.
58. Μακρυδημήτρης, Α.,(1989) *Θεωρία των αποφάσεων* Εκδόσεις :Αν. Σάκκουλα, Αθήνα.
- 59.Μαράντος Θεριανός (2015) *Πολιτική Παιδεία* , Εκδόσεις : ΙΤΥΕ, Διόφαντος.
60. Μπουραντάς , Δ., (2001), *“Μάνατζμεντ: Οργανωτικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές”*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
61. Μπουραντάς, Δ., (2001), *“Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Προοπτικές”*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
62. Μπουραντάς, Δ., (2005), *“Ηγεσία”*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
63. Νικολάου, Ι., (2006), *“Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο. Ελληνικές Μελέτες Περίπτωσης.”*, (1<sup>η</sup> εκδ.) Εκδόσεις Σιδέρης
- 64.Νικολάου, Ι., (2009), *“Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο. Ελληνικές Μελέτες Περίπτωσης.”*, (2<sup>η</sup> εκδ.) Εκδόσεις Σιδέρης
- 65.Παπαγιάννης, Ν., (2004) *Η τέχνη της Διοίκησης στην Εκπαίδευση*. Εκδόσεις Τουρίκη , Ν. Ιωνία.
- 66.Παπαδόπουλος Λ.,(2013), *Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακό Είναι η σχέση αιτιώδης;`* Διπλωματική εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
- 67.Πασιαρδής Π., (2004), *Η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος*.
- 68.Πασιαρδής Π.,(2004) *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Αθήνα: Μεταίχμιο

- 69.Πασιαρδής Π., (2008), *Στρατηγικός σχεδιασμός, καινοτομίες και αξιολόγηση στην εκπαίδευση*, Τόμος 1., Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- 70.Πασιαρδής Π., (2014) *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της*
- 71.*Ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Αθήνα, Νέα αναθεωρημένη έκδοση, Μεταίχμιο.
- 72.Πασιαρδής Π., (2014) *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων*, Εκδόσεις ομίλου ΙΩΝ.
- 73.Πασιαρδής Π. και Γ. Πασιαρδή, (2000), *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*, εκδόσεις Τυπωθήτω-Γ. Δαρδανός, Αθήνα.
- 74.Ρέππα Α.,Α.,(2016), *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Ίων/εκδόσεις Έλλην
- 75.Σαΐτη Α. & Σαιτης Χ., (2012), “ *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο, Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*”, Αυτοέκδοση, Αθήνα.
76. Σαΐτης Χ., (2002), “*Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη*”,(2<sup>η</sup> έκδ.), Αυτοέκδοση, Αθήνα.
- 77.Σαΐτης Χ., (2007), “ *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο, Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*”, Αυτοέκδοση, Αθήνα.,
78. Σαΐτης Χ., (2007), “ *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο σχολείο* ”, Έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου , Αθήνα.
79. Σαΐτης Χ., (2008), “*Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη*”,(2<sup>η</sup> έκδ.), Αυτοέκδοση, Αθήνα.

80. Σαϊτίης Χ., (2014), " Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας .Σύγχρονες τάσεις και προοπτικές", (2<sup>η</sup> έκδ.), Αυτοέκδοση, Αθήνα.
81. Σακελλάρογλου Σ., (2013), *Η Επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο σχολικό κλίμα και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών*. Μεταπτυχιακή εργασία, Χαροκόπειο, Αθήνα.
82. Στεφανάτος Σ., (2000) *Ολική Ποιότητα τόμος Β' Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.*
83. Ταραλάικου Ε., (2015), " *Συνθήκες εργασίας και επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών Προσχολικής Αγωγής και Εκπαίδευσης*", Διπλωματική εργασία, Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου Λευκωσία.
84. Φασούλης Κ., (2001) *Η Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*, Επιθεώρηση εκπαιδευτικών και επιστημονικών θεμάτων, έκδοση Π.Ι. τεύχος 4<sup>ο</sup>, Αθήνα.
85. Φασούλης Κ., (2011) *Η Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση του σχολείου: Γνωρίσματα ποιοτικής συμπεριφοράς στα ξένα σχολεία υποχρεωτικής εκπαίδευσης.>>*, Μέντορας, τεύχος 13.
86. Χυτήρης, Λ. (2006), *Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
87. Χυτήρης, Λ. (1994,1996,2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### 1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHNd0IstvpQzQMlailiM6LE4DeoSOEJHun-RULNMQIYUfWsA/viewform>

### 2. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1TFszKFoFve78eCPlr5tYvqIAZDkx\\_hi1bEkXroTV8AE/edit#gid=2038077798](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1TFszKFoFve78eCPlr5tYvqIAZDkx_hi1bEkXroTV8AE/edit#gid=2038077798)

### 3. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ

	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ :1	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ:2	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ:3	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ:4	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ:5
Έως και 10 μέλη	0	2	1	0	0
Από 11 έως και 20 μέλη	2	9	9	6	1
Από 21 έως και 30 μέλη	16	16	18	12	1
Από 31 μέλη και πάνω	5	9	6	3	0

	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ :1	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ:2	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ:3	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ:4	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ:5
Έως και 10 μέλη	0	1	2	0	0
Από 11 έως και 20 μέλη	3	5	12	6	1

Από 21 έως και 30 μέλη	11	19	19	12	2
Από 31 μέλη και πάνω	6	7	6	2	2

ΔΕ 01-02 (όλα τα ΔΕ)	0	0	0	0	1
ΠΕ 01 (Θεολόγος)	0	0	0	5	2
ΠΕ 02 (Φιλολόγος)	3	1	3	15	7
ΠΕ 03 (Μαθηματικός)	0	2	3	5	2
ΠΕ 04 (Φυσικός / Χημικός / Φυσιογνώστης / Βιολόγος / Γεωλόγος)	0	1	5	6	5
ΠΕ 05/06/07 (Γαλλικής / Αγγλικής / Γερμανικής Γλώσσας)	1	3	1	5	5
ΠΕ 08 (Καλλιτεχνικών)	0	0	1	0	2
ΠΕ 09 (Οικονομολόγος)	1	3	4	3	0
ΠΕ 10 (Κοινωνιολόγος)	0	0	1	0	0
ΠΕ 11 (Φυσικής Αγωγής)	0	0	0	3	1
ΠΕ 12 (Μηχανικοί)	0	0	0	0	1
ΠΕ 13 (Νομικών & Πολιτικών Επιστημών)	1	0	1	0	0
ΠΕ 14-18 ή ΠΕ 21-91 (τα υπόλοιπα ΠΕ)	0	1	0	1	3
ΠΕ 19-20 (Πληροφορικής Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι.)	0	0	3	3	2

ΔΕ 01-02 (όλα τα ΔΕ)	0	0	0	0	1
ΠΕ 01 (Θεολόγος)	0	0	0	5	2
ΠΕ 02 (Φιλολόγος)	3	1	3	15	7
ΠΕ 03 (Μαθηματικός)	0	2	3	5	2
ΠΕ 04 (Φυσικός / Χημικός / Φυσιογνώστης / Βιολόγος / Γεωλόγος)	0	1	5	6	5
ΠΕ 05/06/07 (Γαλλικής / Αγγλικής / Γερμανικής Γλώσσας)	1	3	1	5	5
ΠΕ 08 (Καλλιτεχνικών)	0	0	1	0	2
ΠΕ 09 (Οικονομολόγος)	1	3	4	3	0
ΠΕ 10 (Κοινωνιολόγος)	0	0	1	0	0
ΠΕ 11 (Φυσικής Αγωγής)	0	0	0	3	1
ΠΕ 12 (Μηχανικοί)	0	0	0	0	1
ΠΕ 13 (Νομικών & Πολιτικών Επιστημών)	1	0	1	0	0
ΠΕ 14-18 ή ΠΕ 21-91 (τα υπόλοιπα ΠΕ)	0	1	0	1	3
ΠΕ 19-20 (Πληροφορικής Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι.)	0	0	3	3	2

ΔΕ 01-02 (όλα τα ΔΕ)	0	0	0	1	0
ΠΕ 01 (Θεολόγος)	0	2	1	3	1
ΠΕ 02 (Φιλολόγος)	2	9	10	5	3
ΠΕ 03 (Μαθηματικός)	2	1	5	3	1
ΠΕ 04 (Φυσικός / Χημικός / Φυσιογνώστης / Βιολόγος / Γεωλόγος)	0	2	5	5	5
ΠΕ 05/06/07 (Γαλλικής / Αγγλικής / Γερμανικής Γλώσσας)	0	2	6	5	2
ΠΕ 08 (Καλλιτεχνικών)	1	0	1	1	0
ΠΕ 09 (Οικονομολόγος)	1	3	3	3	1
ΠΕ 10 (Κοινωνιολόγος)	0	1	0	0	0
ΠΕ 11 (Φυσικής Αγωγής)	0	0	1	2	1
ΠΕ 12 (Μηχανικοί)	0	0	0	1	0
ΠΕ 13 (Νομικών & Πολιτικών Επιστημών)	0	0	1	0	1
ΠΕ 14-18 ή ΠΕ 21-91 (τα υπόλοιπα ΠΕ)	0	1	3	1	0
ΠΕ 19-20 (Πληροφορικής Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι.)	0	2	3	3	0

	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ :1	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ:2	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ:3	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ:4	ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ:5	
Άνδρας	3	11	17	19	5	
Γυναίκα	8	10	15	21	7	

	ΑΠΑΝΤΗΣΗ:1	ΑΠΑΝΤΗΣΗ:2	ΑΠΑΝΤΗΣΗ:3	ΑΠΑΝΤΗΣΗ:4	ΑΠΑΝΤΗΣΗ:5	
Άνδρας	3	4	18	24	6	
Γυναίκα	1	8	20	20	12	