

Επιδρά το προφίλ παρακίνησης του διευθυντή στην αποτελεσματική άσκηση σχολικής ηγεσίας;

Χρήστος Θεοδώρου,
christheodorou@sch.gr

Εκπαιδευτικός ΠΕ11, Ανατολική Αττική

Περίληψη. Στόχος της έρευνας αυτής είναι να διερευνήσει τα προφίλ παρακίνησης των διευθυντών δημόσιων σχολείων του νομού Αττικής και να διαπιστώσει εάν η αποτελεσματική άσκηση σχολικής ηγεσίας των διευθυντών επηρεάζεται από συγκεκριμένα προφίλ προσωπικής παρακίνησης. Το προφίλ παρακίνησης των διευθυντών διερευνάται με το εργαλείο Andersen Motivation Profile Indicator, το οποίο κατασκευάστηκε αποκλειστικά για τη μέτρηση τριών βασικών κινήτρων: την ανάγκη για εξουσία, την ανάγκη για επιτεύγματα και την ανάγκη για συναισθηματικές σχέσεις, σύμφωνα με τη θεωρία των «Τριών Αναγκών» (McClelland, 1961,1990). Ως μέτρο αποτελεσματικότητας της ηγεσίας των διευθυντών υιοθετείται ο βαθμός της συμπεριφορικής τους πολυπλοκότητας, όπως ορίζεται από το θεωρητικό «Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών» (Competing Values Framework), (Quinn & Rohrbaugh, 1983) και μετράται με το ειδικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς Competing Values Leadership Instrument (CVLI). Τα αποτελέσματα έδειξαν πως δύο μόνο προφίλ προσωπικής παρακίνησης των διευθυντών σχετίζονται σημαντικά με την αποτελεσματική σχολική ηγεσία. Το πρώτο προφίλ είναι αυτό των διευθυντών που έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για εξουσία από την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση. Το δεύτερο προφίλ είναι αυτό των διευθυντών που έχουν τόσο την ανάγκη για εξουσία, όσο και την ανάγκη για επιτεύγματα σε μεγαλύτερο βαθμό από την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση. Τα προφίλ αυτά συμπίπτουν με εκείνα αποτελεσματικών διευθυντών σε οργανισμούς έξω από το χώρο της εκπαίδευσης, όπως προκύπτουν από τις έρευνες του McClelland και άλλων ερευνητών.

Λέξεις κλειδιά: Παρακίνηση, Σχολική Ηγεσία, Αποτελεσματικότητα.

Εισαγωγή

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

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

Για πρώτη φορά στην ελληνική βιβλιογραφία επιχειρείται η διερεύνηση του προφίλ παρακίνησης των σχολικών διευθυντών σύμφωνα με τη θεωρία των Τριών Αναγκών του McClelland και η απάντηση ερωτημάτων όπως: Ποιό είναι το ιδανικό προφίλ παρακίνησης; Επηρεάζει το προφίλ παρακίνησης την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας των σχολικών διευθυντών; Ποιό είναι το προφίλ παρακίνησης των διευθυντών των δημόσιων σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης; Διαφέρει το προφίλ παρακίνησης των διευθυντών σε κάθε σχολική βαθμίδα; Επηρεάζεται το προφίλ παρακίνησης από άλλους παράγοντες; Ποιά μορφή παρακίνησης μπορεί να καλλιεργήσει η πολιτεία στους διευθυντές, ώστε να τους βοηθήσει να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί; Στα ερωτήματα αυτά φιλοδοξούμε να δώσουμε απαντήσεις και με την παρούσα έρευνα να προσθέσουμε γνώση και προτάσεις για την αναβάθμιση και τη στήριξη της σχολικής ηγεσίας, η οποία μπορεί και οφείλει να συντελέσει σε ένα αποδοτικότερο εκπαιδευτικό σύστημα.

Η θεωρία των τριών αναγκών

Μια από τις πιο κοινά αποδεκτές θεωρίες κινήτρων είναι η «Θεωρία της τριχοτόμησης των αναγκών» (Trichotomy of needs theory) ή απλά «Θεωρία των τριών αναγκών» (Three needs theory) ή αλλιώς «Θεωρία των επίκτητων αναγκών» (Acquired needs theory). Η θεωρία έγινε ευρέως γνωστή από το θεμελιωτή της, τον David McClelland, Καθηγητή του Πανεπιστημίου Harvard. Πολλά συγγράμματα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Hampton et al., 1982; Luthans & Kreitner, 1985; Steers, 1981; Szilagyi & Wallace, 1983) αναφέρονται στη θεωρία των τριών αναγκών. Ο McClelland (1961, 1990) υποστήριξε πως κάθε άτομο έχει, σε διαφορετικό βαθμό, τρεις ξεχωριστές ανάγκες: α) την ανάγκη για επιτεύγματα (need for Achievement -nACH), δηλαδή την επιθυμία να τα πηγαίνει καλύτερα (ή να είναι πιο αποτελεσματικός) από τους άλλους, να επιλύει προβλήματα και να φέρει εις πέρας δύσκολες εργασίες, β) την ανάγκη για εξουσία (need for Power -nPOW), δηλαδή την επιθυμία να ελέγχει άλλους ανθρώπους, να επηρεάζει τη συμπεριφορά τους ή να είναι υπεύθυνο για άλλα άτομα και την απόδοσή τους και γ) την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση (need for Affiliation -nAFF), την επιθυμία να δημιουργεί και να διατηρεί φιλικές, στενές σχέσεις με άλλα άτομα. Οι τρεις αυτές ανάγκες δημιουργούνται σε διαφορετικό βαθμό στα άτομα, βαθμός ο οποίος είναι αποτέλεσμα των εμπειριών τους στη ζωή. Τα άτομα παρακινούνται από αυτές τις ανάγκες, με αποτέλεσμα, όταν κληθούν να φέρουν εις πέρας μια συγκεκριμένη αποστολή, η σχετική ισχύς της κάθε ανάγκης να προκαλεί την ανάλογη παρακίνηση για την εκτέλεση της αποστολής. Οι τρεις αυτές ανάγκες βρέθηκε πως κατέχουν μια σημαντική δύναμη πρόβλεψης σε μια ποικιλία περιβαλλοντικών συνθηκών και ειδικά σε οργανωσιακά περιβάλλοντα (McClelland, 1990). Είναι σημαντικό να τονιστεί πως δεν υπάρχουν συγκεκριμένες θεωρίες παρακίνησης για τους διευθυντές και τους ηγέτες. Οι διευθυντές υπόκεινται στους ίδιους μηχανισμούς παρακίνησης, όπως όλοι οι άλλοι άνθρωποι. Μεγάλο μέρος των ερευνών του McClelland αφορά τη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της συμπεριφοράς των διευθυντών με την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους.

Προφίλ παρακίνησης και αποτελεσματικότητα ηγεσίας

Τα άτομα που προσπαθούν να αποφύγουν τις συγκρούσεις και την κριτική δεν είναι καλοί διευθυντές και τα άτομα που έχουν σε υψηλό βαθμό την nAFF, έχουν την τάση να αποτυγχάνουν στο μάνατζμεντ (McClelland & Burnham, 1976). Αυτό οφείλεται στο ότι ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για τους άλλους ανθρώπους και θέλουν πολύ να διατηρούν καλές σχέσεις μαζί τους, ώστε δυσκολεύονται να πάρουν αποφάσεις, που μπορεί να είναι σκληρές για τους άλλους. Επίσης η επιτυχία στη διοίκηση εξαρτάται από την ίση και δίκαιη μεταχείριση όλων των υφισταμένων. Οι διευθυντές δεν μπορούν να κάνουν πολλές εξαιρέσεις για χάρη των ατομικών αναγκών των υφισταμένων τους, χωρίς να δημιουργούν σε αυτούς την αίσθηση της αδικίας. Πιο επιρρεπείς στο να υποκύπτουν στις ανάγκες των άλλων είναι ακριβώς οι διευθυντές που έχουν σε υψηλό βαθμό την nAFF και οι συνέπειες για μια αποτελεσματική διοίκηση είναι αρνητικές.

Η υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα επίσης, δεν συνδέεται από μόνη της με επιτυχημένους διευθυντές McClelland (1970, σελ. 164). Οι διευθυντές με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα δεν είναι πιο αποτελεσματικοί από τους άλλους. Στην ουσία, για να προκαλέσει κάποιος διευθυντής την ανάγκη για επιτεύγματα στους άλλους, χρειάζεται ο ίδιος να παρακινείται από κάποιο άλλο κίνητρο. Η εξήγηση σε αυτό είναι πως η ανάγκη για επιτεύγματα είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς το άτομο, ενώ η αποτελεσματική ηγεσία έχει να κάνει με τα επιτεύγματα και την απόδοση ολόκληρης της ομάδας και του οργανισμού.

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

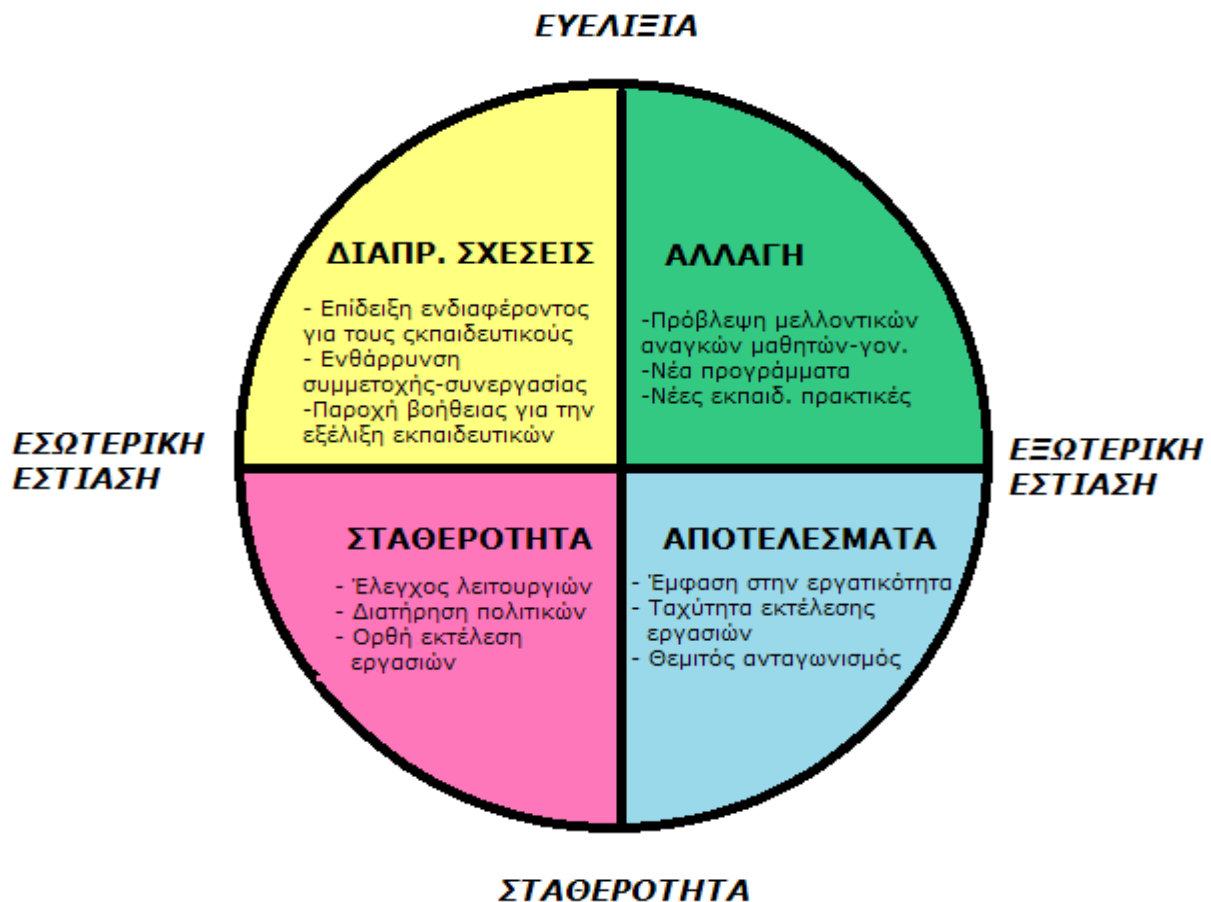
Συμπεριφορική πολυπλοκότητα

Συμπεριφορική πολυπλοκότητα και πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών

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

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

στη σταθερότητα ή στην ευελιξία του οργανισμού και μπορεί να παρασταθεί σχηματικά με ένα κάθετο άξονα. Οι δύο αυτοί, κάθετοι μεταξύ τους άξονες, δημιουργούν ένα κυκλικό μοντέλο διευθυντικών συμπεριφορών, με τέσσερα τεταρτημόρια, όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 1. Τα δύο διαγωνίως αντίθετα τεταρτημόρια αναφέρονται στις αντιτιθέμενες συμπεριφορές του διευθυντή για τη διατήρηση της σταθερότητας στον οργανισμό ή για την πρόκληση οργανωσιακών αλλαγών. Τα άλλα δύο διαγωνίως αντίθετα τεταρτημόρια αναφέρονται στην εστίαση των διευθυντών στα αποτελέσματα ή στις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό.



Σχήμα 1. Τα τέσσερα τεταρτημόρια του θεωρητικού πλαισίου των ανταγωνιστικών αξιών CVF

Επειδή αυτά τα αντίθετα τεταρτημόρια αφορούν τελείως αντίθετες συμπεριφορές, η συνύπαρξή τους σε ένα διευθυντή-ηγέτη παρουσιάζει ένα παράδοξο φαινόμενο. Το μοντέλο CVF παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη ενός εργαλείου μέτρησης της πολυπλοκότητας της συμπεριφοράς. Η συμπεριφορική πολυπλοκότητα μπορεί να βοηθήσει έναν ηγέτη να ξεπεράσει το παράδοξο των αντικρουόμενων απαιτήσεων. Ένας συμπεριφορικά πολύπλοκος ηγέτης μπορεί να διατηρεί τόσο τη σταθερότητα, όσο και να οδηγεί τον οργανισμό στην αλλαγή. Για παράδειγμα, οι διευθυντές αναμένεται να κάνουν πράγματα, τα οποία συντελούν στην οργανωσιακή σταθερότητα, όπως να διατηρούν τον έλεγχο στις λειτουργίες του σχολείου, να βεβαιώνονται πως οι εκπαιδευτικοί κατανοούν της πολιτικές του σχολείου και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στις καθημερινές

εργασίες, να εξασφαλίζουν την ακρίβεια και την ορθότητα στην εκτέλεση των εργασιών. Οι διευθυντές παράλληλα, αναμένεται να κάνουν πράγματα, τα οποία ενισχύουν την ανάγκη για αλλαγή, όπως να προβλέπουν τις εξελισσόμενες ανάγκες των μαθητών και των γονέων τους, να ξεκινούν φιλόδοξα νέα προγράμματα και να εμπνέουν τους εκπαιδευτικούς να δοκιμάζουν νέες πρακτικές. Ομοίως, ένας συμπεριφορικά πολύπλοκος ηγέτης υπερβαίνει το παράδοξο των αντίθετων συμπεριφορών, οι οποίες σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις και με τα αποτελέσματα της εργασίας των εκπαιδευτικών. Οι διευθυντές αναμένεται να ενθαρρύνουν τη σκληρή δουλειά, να δίνουν έμφαση στην ταχύτητα και να επικεντρώνονται στον ανταγωνισμό, ώστε να παράγουν αποτελέσματα. Παράλληλα, οι διευθυντές πρέπει να διατηρούν σε καλό επίπεδο τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, δείχνοντας ενδιαφέρον για τις ανάγκες των άλλων, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή και βοηθώντας τους υφιστάμενούς τους στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Επομένως, ένας συμπεριφορικά πολύπλοκος ηγέτης είναι δυνατόν να ανταποκριθεί στις πολλαπλές και αντικρουόμενες ανάγκες του οργανισμού (Tsui, 1984).

Συμπεριφορική πολυπλοκότητα και αποτελεσματικότητα ηγεσίας

Μια βασική παραδοχή του θεωρητικού μοντέλου της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας είναι, ότι ένας διευθυντής, που έχει υψηλή πολυπλοκότητα συμπεριφοράς, διαθέτει και την απαιτούμενη ποικιλία συμπεριφορών (Ashby, 1952), ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει και να ελέγξει αυτές της παράδοξες και αντίθετες πιέσεις της οργανωτικής ζωής (Denison et al., 1995). Ενώ η πολυπλοκότητα της συμπεριφοράς δεν εγγυάται ότι ο διευθυντής θα επιδείξει την τέλεια κρίση στην εφαρμογή της κατάλληλης συμπεριφοράς, τη σωστή στιγμή, παρέχει εντούτοις τη δυνατότητα στο διευθυντή να επιλέξει από ένα ευρύτερο ρεπερτόριο συμπεριφορών, για μια πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απαιτήσεων.

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

Ερευνητικές υποθέσεις

Πέρα από την απλή διερεύνηση των βασικών κινήτρων και των προφίλ παρακίνησης των διευθυντών των τριών σχολικών βαθμίδων (Δημοτικού-Γυμνασίου Λυκείου), οι ερευνητικές υποθέσεις που έγιναν στην παρούσα έρευνα είναι οι εξής:

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

- Ερευνητική υπόθεση H2: Τα τρία βασικά κίνητρα nPOW, nACH, nAFF και τα προφίλ παρακίνησης διαφέρουν μεταξύ των διευθυντών κάθε σχολικής βαθμίδας (Δημοτικού – Γυνασίου – Λυκείου).
- Σύμφωνα με τον McClelland (1975) η ανάγκη για εξουσία αποτελεί βασικό στοιχείο για την αναγνώριση και την πρόβλεψη ενός επιτυχημένου ηγέτη. Άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι η ανάγκη για εξουσία είναι το μοναδικό ισχυρό χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τους επιτυχημένους, από τους μη επιτυχημένους μάνατζερ (Steger, Manners, Bemstein & May, 1975). Από την άλλη πλευρά τα άτομα που έχουν σε υψηλό βαθμό την nAFF έχουν την τάση να αποτυγχάνουν στο μάνατζμεντ (McClelland & Burnham, 1976) επειδή προσπαθούν να αποφύγουν τις συγκρούσεις και την κριτική ενώ οι περισσότερες διοικητικές θέσεις απαιτούν από το διευθυντή ανταγωνιστικότητα, προσπάθεια για επίδραση σε άλλα άτομα και λήψη δύσκολων αποφάσεων, που μπορεί να πληγώσουν τα συναισθήματα των άλλων. Άνδρες με υψηλή nAFF έχουν την τάση να μην προάγονται συχνά σε υψηλότερες διοικητικές θέσεις (McClelland & Boyatzis, 1982), ενώ μικρές βιομηχανικές εταιρίες καθώς και εταιρίες ερευνών και ανάπτυξης που διοικούνται από άτομα με υψηλή nAFF ήταν λιγότερο επιτυχημένες (Wainer & Rubin, 1969).

Προκύπτει συνεπώς η Ερευνητική υπόθεση H3: Υπάρχει σημαντική, θετική συσχέτιση, μεταξύ των επιδόσεων των σχολικών διευθυντών στο τεστ ηγεσίας CVLI και της βαθμολογίας τους στο κίνητρο nPOW και σημαντική, αρνητική συσχέτιση, μεταξύ των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ CVLI και της βαθμολογία τους στο κίνητρο nAFF.

- Οι McClelland και Boyatzis (1982) βρήκαν πως ο συνδυασμός υψηλής nPOW και χαμηλής nAFF χαρακτηρίζει μακροχρόνια επιτυχία σε υψηλόβαθμους διευθυντές ενώ ο συνδυασμός υψηλής nPOW και υψηλής nACH χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα σε διευθυντές μεσαίων διοικητικά θέσεων. Επιπλέον ο Varga (1975) αναφέρει πως το προφίλ υψηλής nACH και nPOW σχετίζεται σημαντικά με την αποτελεσματικότητα επιστημόνων, μηχανικών και διευθυντών στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης.

Προκύπτει συνεπώς η Ερευνητική υπόθεση H4: Ο μέσος όρος της επίδοσης των σχολικών διευθυντών με προφίλ παρακίνησης nPOW > nAFF και nPOW & nACH > nAFF στο τεστ ηγεσίας CVLI, είναι σημαντικά υψηλότερος από το μέσο όρο των διευθυντών που δεν έχουν τα προφίλ αυτά.

- Οι Litwin & Siebrecht (1967) συμπεραίνουν πως ένας ελάχιστος βαθμός ενδιαφέροντος για τα συναισθήματα των υφισταμένων και μιας ποιοτικής συνεργασίας στις εργασιακές σχέσεις, φαίνεται, πως είναι απαραίτητα για μια αξιοσημείωτη και αποτελεσματική ηγεσία. Επιπλέον ο McClelland (1975), συμφωνώντας με τους Litwin και Siebrecht, παραδέχεται πως οι διευθυντές που έχουν κάποιο ειδικό ενοποιητικό ρόλο (όπως π.χ. οι διευθυντές έργων και οι διευθυντές παραγωγής) χρειάζεται να έχουν ένα πιο ισορροπημένο προφίλ παρακίνησης και ίσως μερικές φορές υψηλότερη nAFF από την nPOW. Άτομα σε τέτοιες θέσεις έχουν ελάχιστη θέση ισχύος και επιβάλλεται να εργάζονται διαμέσου των προσωπικών τους σχέσεων. Προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι σχολικοί διευθυντές με τα προφίλ παρακίνησης α) nPOW>nAFF, β) nPOW & nACH>nAFF διαφέρουν στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ ηγεσίας CVLI και ειδικότερα στο

αντικείμενο «Διαπροσωπικές σχέσεις» σε σχέση με όσους δεν έχουν τα παραπάνω προφίλ διατυπώνεται η Ερευνητική υπόθεση H5: Οι μέσοι όροι των επιδόσεων στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ ηγεσίας Competing Values Leadership Instrument (CVLI): «Διαπροσωπικές σχέσεις», «Αλλαγή», «Σταθερότητα» και «Αποτέλεσμα», διαφέρουν μεταξύ των διευθυντών με τα προφίλ παρακίνησης α) $nPOW > nAFF$, β) $nPOW \& nACH > nAFF$ έναντι των διευθυντών, οι οποίοι δεν έχουν τα παραπάνω προφίλ.

Μεθοδολογία, δείγμα και μετρήσεις

Τα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν από τους διευθυντές των δημόσιων σχολείων πρωτοβάθμιας (Δημοτικών) και δευτεροβάθμιας (Γυμνασίων-Λυκείων) εκπαίδευσης του νομού Αττικής. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας μέσω διαδικτύου και πραγματοποιήθηκε από τον Οκτώβριο έως το Δεκέμβριο του 2012. Για τη συλλογή των δεδομένων, αποστάλθηκε στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις όλων των Δημοτικών, Γυμνασίων και Λυκείων του νομού Αττικής ηλεκτρονικό μήνυμα (e-mail), υπόψη του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Το μήνυμα περιελάμβανε ενημερωτικό σημείωμα για την παρούσα έρευνα και τους σκοπούς της και δύο (2) ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια, προς συμπλήρωση από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Το πρώτο ερωτηματολόγιο (Andersen Motivation Profile Indicator) μετρούσε το προφίλ παρακίνησης του διευθυντή και περιελάμβανε ορισμένα δημογραφικά στοιχεία των διευθυντών. Το δεύτερο ερωτηματολόγιο (Competing Values Leadership Instrument- CVLI) μετρούσε την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του διευθυντή, μέσω της συμπεριφορικής πολυπλοκότητάς του. Από τους διευθυντές ζητήθηκε η εθελοντική συμμετοχή στην έρευνα και διευκρινίστηκε πως οι προσωπικές τους απαντήσεις θα παρέμεναν εμπιστευτικές. Ένα δεύτερο ηλεκτρονικό μήνυμα με το ίδιο ακριβώς περιεχόμενο αποστάλθηκε ως υπενθύμιση σε όσους διευθυντές δεν ανταποκρίθηκαν στο αρχικό μήνυμα, τρεις εβδομάδες αργότερα. Για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν τα προγράμματα Microsoft Excel 2003 και το IBM SPSS statistics 19.

Μέτρηση του προφίλ παρακίνησης

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

τρία βασικά κίνητρα και όλοι οι δυνατοί συνδυασμοί τους εξετάζονται στην παρούσα έρευνα για να καταδείξουν το προφίλ παρακίνησης των σχολικών διευθυντών.

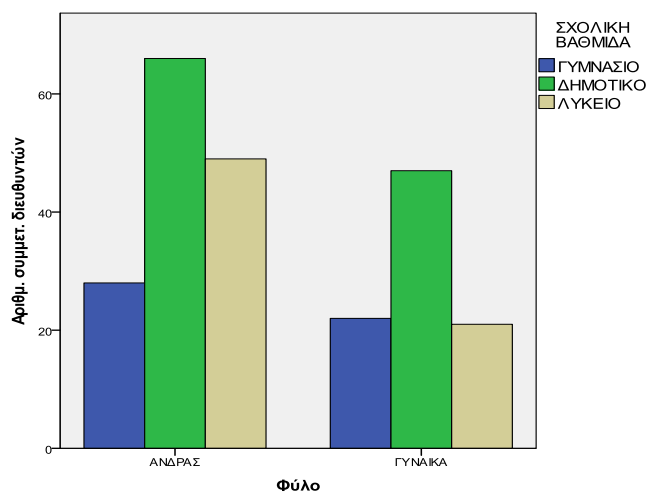
Μέτρηση της αποτελεσματικότητας ηγεσίας

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

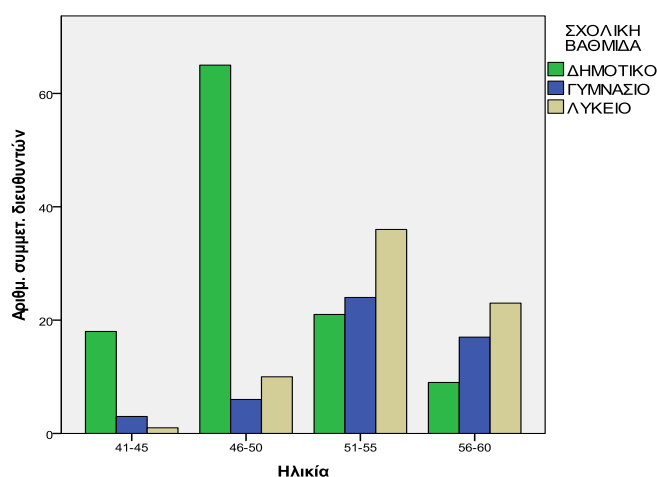
Αποτελέσματα

Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Στην έρευνα συμμετείχαν 246 διευθυντές (ποσοστό ανταπόκρισης 13,96% επί του συνόλου των διευθυντών 1762 σχολικών μονάδων του νομού Αττικής). Από αυτούς οι 238 συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο για το προφίλ παρακίνησης, οι 242 το ερωτηματολόγιο της ηγεσίας και οι 233 συμπλήρωσαν και τα δύο ερωτηματολόγια. Στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές ήταν άνδρες (Σχήμα 2), μέσης ηλικίας (Σχήμα 3). Το 48,5% των συμμετεχόντων ήταν διευθυντές Δημοτικών σχολείων, το 21,5% διευθυντές Γυμνασίων και το 30% διευθυντές Λυκείων.

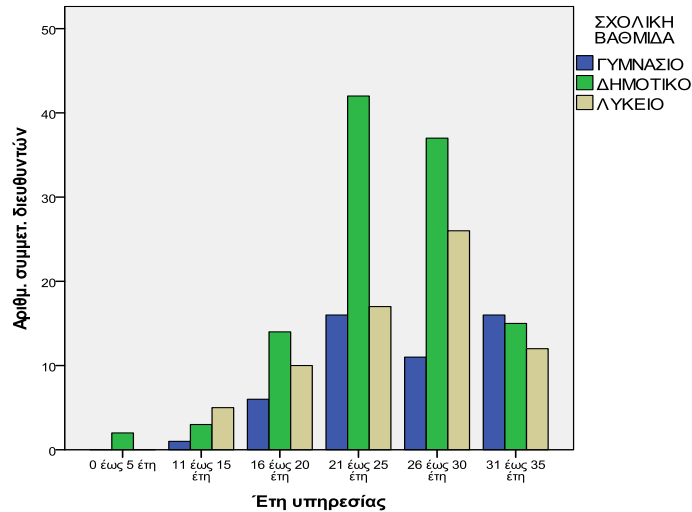


Σχήμα 2. Φύλο διευθυντών ανά σχ. Βαθμίδα

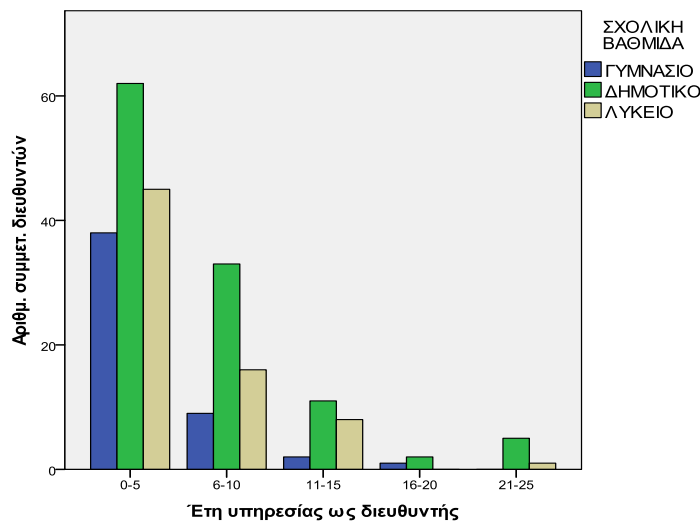


Σχήμα 3. Ηλικιακή ομάδα διευθυντών ανά σχ. Βαθμίδα

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



Σχήμα 4. Προϋπηρεσία διευθυντών στην Εκπαίδευση ανά σχ. βαθμίδα



Σχήμα 5. Προϋπηρεσία ως διευθυντής ανά σχ. Βαθμίδα

Βασικά κίνητρα διευθυντών

Το ερωτηματολόγιο AMPI, το οποίο μετρά τα τρία βασικά κίνητρα, συμπλήρωσαν 238 διευθυντές. Η συνολική κατανομή των 238 διευθυντών που είχαν κάποιο διακριτό κίνητρο κατέδειξε πως το υπερέχον κίνητρο στο σύνολο του δείγματος, είναι η ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση (nAFF), $\mu=15,5$, με μικρή διαφορά από το δεύτερο κίνητρο, που είναι η ανάγκη για επιτεύγματα (nACH), $\mu=14,07$ και τρίτο σε ισχύ κίνητρο είναι η ανάγκη για εξουσία (nPOW), $\mu=9,19$, (πίνακας 1). Από τους διευθυντές που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση του προφίλ παρακίνησης, μόνο ένας είχε την ίδια

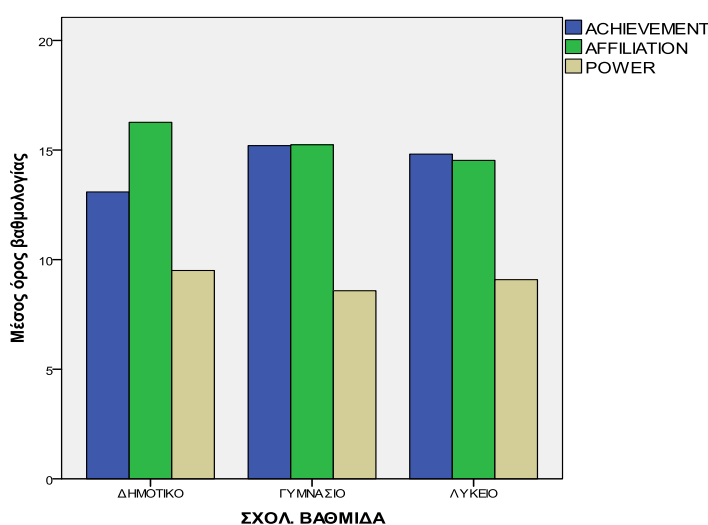
βαθμολογία και στα τρία κίνητρα, χωρίς να εμφανίζει κάποιο διακριτό προφίλ παρακίνησης.

Πίνακας 1. Μέσοι όροι βασικών κινήτρων του συνόλου των διευθυντών

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

Διαφορές των τριών βασικών κινήτρων ανά σχολική βαθμίδα

Το κυρίαρχο κίνητρο είναι η nAFF, τόσο στους διευθυντές Δημοτικού, $\mu=16,23$, όσο και στους διευθυντές Γυμνασίου $\mu=15,24$. Δεύτερο σε ισχύ κίνητρο είναι η nACH, τόσο στους διευθυντές Δημοτικού, $\mu=13,16$, όσο και για τους διευθυντές Γυμνασίου, $\mu=15,18$. Τέλος το κίνητρο nPOW είναι τελευταίο σε ισχύ κίνητρο στους διευθυντές Δημοτικού, $\mu=9,50$ και Γυμνασίου, $\mu=8,57$. Στο Λύκειο τα κίνητρα των διευθυντών διαφέρουν, με κυρίαρχο κίνητρο την nACH, $\mu=14,77$, δευτερεύον κίνητρο την nAFF, $\mu=14,51$ και μικρότερο σε ισχύ κίνητρο την POW, $\mu=9,19$, όπως φαίνεται στο σχήμα Σχήμα 6.



Σχήμα 6. Μέσοι όροι κινήτρων διευθυντών ανά σχ. Βαθμίδα

Προκειμένου να διαπιστωθεί, εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των διευθυντών σε κάθε κίνητρο ανά σχολική βαθμίδα, εφαρμόστηκε η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης, η οποία έδειξε πως οι μέσες βαθμολογίες των διευθυντών στις τρεις βαθμίδες εκπαίδευσης διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους μόνο στα δύο βασικά κίνητρα ACHIEVEMENT, $F(2,235)=7,708$, $p=,001$ και AFFILIATION, $F(2,235)=4,754$, $p=,009$ ενώ δεν υπάρχει διαφορά στο τρίτο βασικό κίνητρο POWER $F(2,235)=,782$, $p=,459$, (Πίνακας 2).

Πίνακας 2. Διαφορές μέσων όρων στα κίνητρα των διευθυντών ανά βαθμίδα εκπαίδευσης

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

Επομένως δεχόμαστε την H2 μόνο για τα δύο κίνητρα nACH και nAFF, ότι δηλαδή υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές: α) στο κίνητρο nACH μεταξύ των διευθυντών Δημοτικών-Γυμνασίων, $p=,001$, Δημοτικών-Λυκείων, $p=,003$ ενώ μεταξύ διευθυντών Γυμνασίου-Λυκείου δεν υπάρχουν διαφορές ($p=,539$), β) στο κίνητρο nAFF μεταξύ των διευθυντών Δημοτικών - Λυκείων ($p=,003$) ενώ δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ διευθυντών Γυμνασίων-Λυκείων και διευθυντών Δημοτικών-Γυμνασίων (Πίνακας 4). Για το κίνητρο nPOW απορρίπτουμε την H2 και δεχόμαστε ότι το κίνητρο αυτό των διευθυντών δε διαφέρει στατιστικά σημαντικά στις τρεις σχολικές βαθμίδες.

Πίνακας 3. Πολλαπλές συγκρίσεις μέσων όρων στα κίνητρα διευθυντών ανά σχολική βαθμίδα

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

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

Επίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών στα κίνητρα των διευθυντών

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

Για να εξεταστούν διαφορές στους μέσους όρους των επιδόσεων των διευθυντών στα τρία κίνητρα ως προς την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, τα έτη υπηρεσίας ως διευθυντής και τα έτη υπηρεσίας ως υποδιευθυντής, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Ο έλεγχος ισότητας των διακυμάνσεων των επιδόσεων των διευθυντών στα τρία κίνητρα ως προς τους παραπάνω παράγοντες έδειξε πως οι διακυμάνσεις δεν διαφέρουν ως προς κανέναν παράγοντα. Η ανάλυση διακύμανσης έδειξε πως δεν υπάρχουν διαφορές στους μέσους όρους των επιδόσεων ως προς τα τρία κίνητρα για κανέναν από τους παραπάνω παράγοντες, εκτός από το κίνητρο nACH ως προς την ηλικία των διευθυντών $F(3, 234) = 3,211, p = ,024$ (Πίνακας 4).

Πίνακας 4. Διαφορές μέσω των όρων διευθυντών στα τρία κίνητρα ως προς την ηλικία

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

Οι πολλαπλές συγκρίσεις των ηλικιακών κατηγοριών μεταξύ τους έδειξαν πως οι διευθυντές που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 46-50 ετών έχουν σημαντικά μικρότερη επίδοση στην nACH σε σχέση με αυτούς που ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες 51-55 ($p = ,008$) και 56-60 ετών ($p = ,011$). Επομένως απορρίπτουμε την H1 και δεχόμαστε πως τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, τα έτη υπηρεσίας ως διευθυντής και τα έτη υπηρεσίας ως υποδιευθυντής, δεν επηρεάζουν κανένα από τα βασικά κίνητρα nPOW, nACH, nAFF. Για τον παράγοντα ηλικία,

δεχόμαστε την ερευνητική υπόθεση H2 μόνο για τους διευθυντές που βρίσκονται μεταξύ 46-50 ετών, οι οποίοι έχουν σημαντικά χαμηλότερη nACH από τους διευθυντές που είναι πάνω από 50 ετών. Για τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές.

Επιδόσεις διευθυντών στο τεστ ηγεσίας CVLI

Συνολικά 233 διευθυντές συμπλήρωσαν το τεστ ηγεσίας. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν διευθυντές Δημοτικού (N=113), οι λιγότεροι συμμετέχοντες ήταν διευθυντές Γυμνασίου (N=50) και οι υπόλοιποι ήταν διευθυντές Λυκείου (N=70). Υψηλότερη βαθμολογία είχαν οι διευθυντές Λυκείου, $\mu=152,3$, δεύτεροι στο μέσο όρο ήταν οι διευθυντές Γυμνασίου, $\mu=149,36$ και τελευταίοι οι διευθυντές Δημοτικού, $\mu=148,38$ (Πίνακας 5).

Πίνακας 5. Μέση βαθμολογία διευθυντών στο τεστ CVLI ανά σχολική βαθμίδα

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

Ο έλεγχος T-test δεν έδειξε διαφορά στις επιδόσεις ανδρών και γυναικών στο τεστ ηγεσίας CVLI, $t(231)=-,445$, $p=,657$. Επιπλέον η ανάλυση διακύμανσης έδειξε πως δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ CVLI ανά σχολική βαθμίδα, $F(2,230)=2,130$, $p=,121$.

Ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis όπως φαίνεται στον Πίνακα 6, δεν έδειξε διαφορές επιδόσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών σε κανένα από τα τέσσερα αντικείμενα του τεστ: Διαπροσωπικές σχέσεις, Αλλαγή, Σταθερότητα και Αποτέλεσμα.

Πίνακας 6. Διαφορές μέσων όρων στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ ηγεσίας CVLI ανά φύλο

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

a. Kruskal Wallis Test

Προκειμένου να διαπιστωθεί, εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των διευθυντών στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ ηγεσίας CVLI, ανά σχολική βαθμίδα, εφαρμόστηκε η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης.

Ο έλεγχος κανονικότητας της κατανομής για τις επιδόσεις των διευθυντών και των τριών σχολικών βαθμίδων έδειξε ότι αυτές δεν αποκλίνουν από την κανονική κατανομή. Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων στις βαθμολογίες των διευθυντών στα τέσσερα

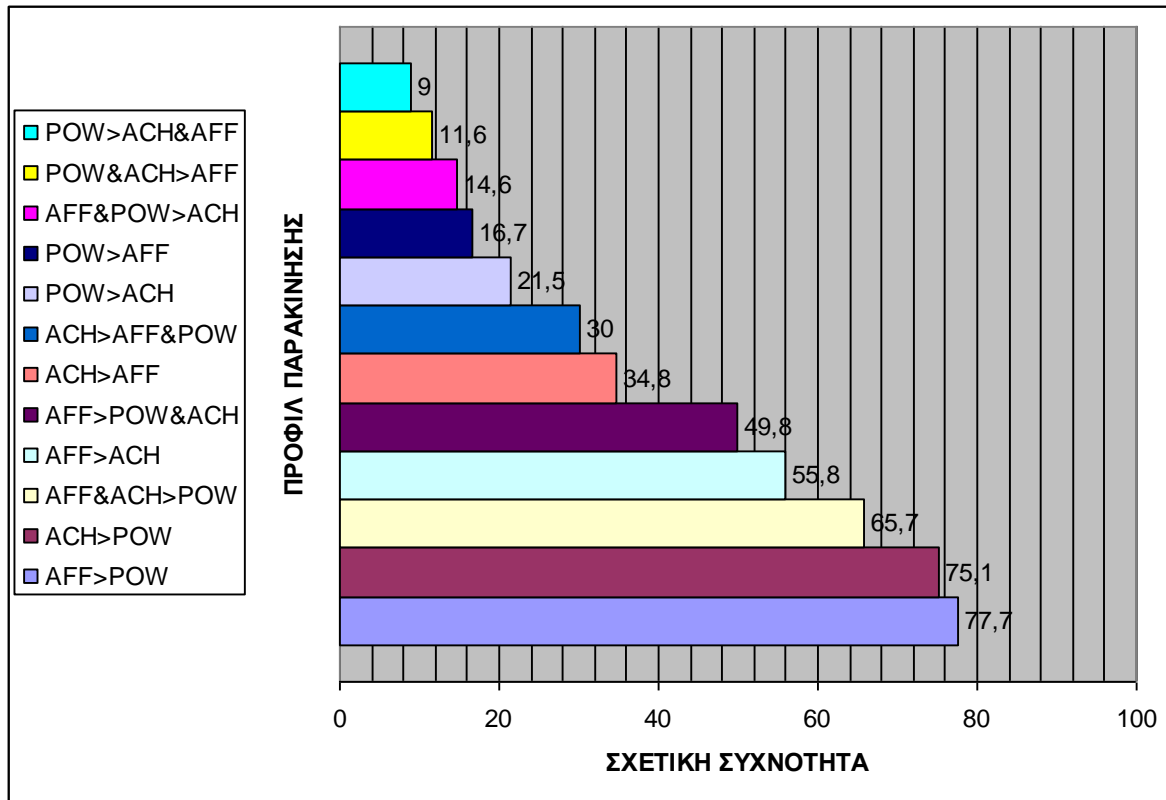
αντικείμενα του τεστ ηγεσίας CVLI, ανά σχολική βαθμίδα, έδειξε πως το test-ANOVA μπορεί να εφαρμοστεί και στις τρεις βαθμίδες, καθώς οι διακυμάνσεις στις βαθμολογίες των διευθυντών είναι ίσες. Η ανάλυση διακύμανσης έδειξε πως υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις επιδόσεις των διευθυντών στις τρεις σχολικές βαθμίδες μόνο στο αντικείμενο «Αποτέλεσμα», $F(2,230)= 9,502$, $p=0$, (Πίνακας 7). Συγκεκριμένα, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο αντικείμενο «Αποτέλεσμα» μεταξύ των διευθυντών Δημοτικού-Λυκείου, $p=0$, Γυμνασίου-Λυκείου, $p=,017$, ενώ δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ διευθυντών Δημοτικού-Γυμνασίου, $p=,199$. όπως έδειξε η λογιστική παλινδρόμηση.

Πίνακας 7. Διαφορές μ. ό. στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ ηγεσίας CVLI ανά σχ. Βαθμίδα

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

Ιεράρχηση των προφίλ παρακίνησης διευθυντών

Με βάση τη βαθμολογία τους στα τρία βασικά κίνητρα οι διευθυντές κατηγοριοποιήθηκαν σε δώδεκα (12) βασικά προφίλ παρακίνησης, που δημιουργούνται από όλους τους δυνατούς συνδυασμούς των τριών κινήτρων (ανάλογα με τη σχετική ισχύ τους). Τα προφίλ παρακίνησης ιεραρχήθηκαν κατά αύξουσα σειρά με βάση τη σχετική συχνότητα εμφάνισής τους στο σύνολο των 233 διευθυντών. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 7, το λιγότερο συχνό προφίλ παρακίνησης, με ποσοστό εμφάνισης 9% στο σύνολο των διευθυντών, είναι αυτό όπου η ανάγκη για εξουσία είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη για επιτεύγματα και την ανάγκη για συναισθηματικές σχέσεις. Το πιο συχνά εμφανιζόμενο προφίλ παρακίνησης με ποσοστό 77,7% είναι αυτό όπου η ανάγκη για συναισθηματικές σχέσεις είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη για εξουσία.



Σχήμα 7. Ιεράρχηση των προφίλ παρακίνησης διευθυντών με βάση τη σχετική συχνότητα

Διαφορές στα προφίλ παρακίνησης διευθυντών ανά σχολική βαθμίδα

Για να διαπιστωθεί, εάν υπάρχει διαφορά στη συχνότητα εμφάνισης των δώδεκα προφίλ παρακίνησης μεταξύ των 233 διευθυντών, ανά σχολική βαθμίδα, εφαρμόστηκε ο στατιστικός έλεγχος χ^2 για ανεξαρτησία. Πέντε από τα έντεκα προφίλ των διευθυντών βρέθηκαν να διαφέρουν στατιστικά σημαντικά στις τρεις σχολικές βαθμίδες. Τα προφίλ παρακίνησης αυτά είναι τα εξής: α) Προφίλ $nACH > nAFF$, $\chi^2(2) = 15,474$, $p=0$, β) Προφίλ $nACH > nAFF & nPOW$, $\chi^2(2) = 11,672$, $p=,003$, γ) Προφίλ $nAFF > nACH$, $\chi^2(2) = 22,733$, $p=0$, δ) Προφίλ $nAFF > nPOW & nACH$, $\chi^2(2) = 13,167$, $p=,001$, ε) Προφίλ $nAFF & nPOW > nACH$, $\chi^2(2) = 10,141$, $p=,006$. Επομένως, δεχόμαστε την H_2 μόνο για τα πέντε παραπάνω προφίλ, τα οποία εμφανίζουν διαφορές, ανά σχολική βαθμίδα, ενώ για τα υπόλοιπα έξι προφίλ παρακίνησης απορρίπτουμε την H_2 και δεχόμαστε ότι τα προφίλ δεν διαφέρουν σημαντικά σε κάθε βαθμίδα (Πίνακας 8).

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

Πίνακας 8. Σχέση προφίλ παρακίνησης των διευθυντών και σχολικής βαθμίδα

	Pearson Chi-Square			
	Value	df	Asymp. Sig.(2-sided)	Cell's minimum expected count
Προφίλ nPOW>nAFF * Σχολική βαθμίδα	1,964 ^a	2	,375	8,37
Προφίλ nAFF>nPOW * Σχολική βαθμίδα	,725 ^a	2	,696	11,16
Προφίλ nPOW>nACH * Σχολική βαθμίδα	3,734 ^a	2	,155	10,73
Προφίλ nACH>nAFF * Σχολική βαθμίδα	15,474 ^a	2	,000	17,38
Προφίλ nACH>nPOW * Σχολική βαθμίδα	2.850 ^a	2	,241	12,45
Προφίλ nAFF>nACH * Σχολική βαθμίδα	22,733 ^a	2	,000	22,10
Προφίλ nPOW & ACH>nAFF * Σχολική βαθμίδα	1,665 ^a	2	,435	5,79
Προφίλ nACH>nAFF& nPOW * Σχολική βαθμίδα	11,672 ^a	2	,003	15,02
Προφίλ nAFF> nPOW&nACH * Σχολική βαθμίδα	13,167 ^a	2	,001	24,89
Προφίλ nAFF & ACH>nPOW * Σχολική βαθμίδα	2,002 ^a	2	,368	17,17
Προφίλ nPOW >nACH&nAFF * Σχολική βαθμίδα	1,055 ^a	2	,590	4,51
Προφίλ nAFF&nPOW>nACH * Σχολική βαθμίδα	10,141 ^a	2	,006	7,30
N of Valid Cases	233			

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

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

c. Based on normal approximation.

d. Not assuming the null hypothesis.

Συσχετίσεις των τριών βασικών κινήτρων με τις επιδόσεις στο τεστ ηγεσίας CVLI

Οι συσχετίσεις των τριών κινήτρων των διευθυντών με τις επιδόσεις τους στο τεστ ηγεσίας CVLI έδειξαν πως: α) υπάρχει σημαντική, θετική, χαμηλή συσχέτιση των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας με το κίνητρο nPOW, Pearson Cor=,211, $p=,001$, β) υπάρχει σημαντική, αρνητική, χαμηλή συσχέτιση των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας με το κίνητρο nAFF, Pearson Cor=-,176, $p=,007$, γ) δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας με το κίνητρο nACH, Pearson Cor= ,071 $p=,283$ (Πίνακας 9). Επομένως δεχόμαστε την ερευνητική υπόθεση H3.

Πίνακας 9. Συσχετίσεις κινήτρων με επιδόσεις στο τεστ ηγεσίας CVLI

AFFILIATION	POWER	ACHIEVEMENT	Score CVLI
-------------	-------	-------------	------------

Επιδόσεις	Pearson Correlation	-,176**	,211**	,071	1
στο τεστ CVLI	Sig. (2-tailed)	,007	,001	,283	
	N	233	233	233	233

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

Σχέση του Προφίλ Παρακίνησης nPOW > nAFF & Επιδόσεων στο Τεστ Ηγεσίας CVLI

Ο έλεγχος κανονικότητας κατανομής των πληθυσμών κατά Kolmogorov-Smirnov έδειξε πως οι κατανομές των τιμών των επιδόσεων των διευθυντών με προφίλ παρακίνησης POW > nAFF στο CVLI test δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή, $p=,028 < \alpha=,05$. Προκειμένου να διαπιστωθεί, εάν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους των επιδόσεων στο τεστ ηγεσίας μεταξύ των διευθυντών με προφίλ παρακίνησης POW>nAFF και αυτών που δεν έχουν το προφίλ αυτό (Πίνακας 10), χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό τεστ Mann-Whitney.

Πίνακας 10. Συχνότητα και μ. όροι διευθυντών με προφίλ nPOW>nAFF στο τεστ CVLI

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

Το τεστ έδειξε πως οι διευθυντές οι οποίοι είχαν το παραπάνω προφίλ, σημείωσαν σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο στο τεστ ηγεσίας από τους διευθυντές χωρίς το προφίλ αυτό, Mann-Whitney $U=2612,500$, $p=,002$ (πίνακας 11). Το γεγονός αυτό οδηγεί στην αποδοχή της ερευνητικής υπόθεσης H4.

Πίνακας 11. Διαφορές μ. ο. επιδόσεων στο τεστ CVLI διευθυντών με προφίλ nPOW >nAFF

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

a. Grouping Variable: Προφίλ nPOW>nAFF

Σχέση του προφίλ παρακίνησης nPOW&nACH>nAFF & επιδόσεων στο τεστ ηγεσίας CVLI

Ο έλεγχος κανονικότητας κατανομής των πληθυσμών κατά Kolmogorov-Smirnov έδειξε πως οι κατανομές των τιμών των επιδόσεων των διευθυντών με το προφίλ παρακίνησης n POW & nACH > nAFF και χωρίς αυτό, στο CVLI test, ακολουθούν την κανονική κατανομή, $p=,200 > \alpha=,05$. Οι διακυμάνσεις των πληθυσμών βρέθηκαν να μη διαφέρουν σημαντικά, $p=,025$. Προκειμένου να διαπιστωθεί, εάν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους των

επιδόσεων στο τεστ ηγεσίας μεταξύ των διευθυντών με προφίλ παρακίνησης POW & nACH > nAFF και αυτών που δεν έχουν το προφίλ αυτό (πίνακας 12), χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό κριτήριο T-test.

Πίνακας 12 . Μέσοι όροι επιδόσεων στο τεστ CVLI των διευθυντών με POW & nACH > nAFF

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

Το T-τεστ έδειξε πως οι διευθυντές που είχαν το παραπάνω προφίλ, σημείωσαν σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο στο τεστ ηγεσίας, από τους διευθυντές χωρίς το προφίλ αυτό $t(231) = -2,257$, $p = ,025$ (πίνακας 13), γεγονός που μας οδηγεί στην αποδοχή της ερευνητικής υπόθεσης H4.

Πίνακας 13. Διαφορές μ. ό. επιδόσεων στο τεστ ηγεσίας των διευθυντών με POW & nACH > nAFF

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

Διαφορές επιδόσεων διευθυντών με τα προφίλ παρακίνησης, που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία, στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ CVLI

Προκειμένου να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσω όρων στα τέσσερα αντικείμενα του τεστ ηγεσίας CVLI, των διευθυντών με τα προφίλ παρακίνησης που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία (nPOW > nAFF και nPOW & nACH > nAFF), έναντι εκείνων που δεν έχουν τα συγκεκριμένα προφίλ, εφαρμόζουμε την ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης. Οι επιδόσεις των διευθυντών στα τέσσερα αντικείμενα αποκλίνουν από την κανονική κατανομή, όπως έδειξαν τα τεστ κανονικότητας της κατανομής και για τα τέσσερα προφίλ παρακίνησης. Για τη σύγκριση των μέσων όρων των επιδόσεων χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό τεστ Mann-Whitney.

Πίνακας 14. Μέση βαθμολογία διευθυντών με προφίλ nPOW>nAFF ανά αντικείμενο

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

Οι διευθυντές με το προφίλ nPOW > nAFF (Πίνακας 14) είχαν σημαντική διαφορά μέσων όρων στις βαθμολογίες που σημείωσαν στα αντικείμενα «Αλλαγή» ($p=,006$), «Σταθερότητα» ($p=,003$), «Αποτέλεσμα» ($p=0$), ενώ δεν εμφάνισαν σημαντική διαφορά στο αντικείμενο «Διαπροσωπικές σχέσεις» ($p=,555$), έναντι των διευθυντών χωρίς το προφίλ αυτό όπως φαίνεται στον Πίνακα 15.

Πίνακας 15. Διαφορές μ.ό. στη βαθμολογία διευθυντών με nPOW>nAFF για κάθε αντικείμενο

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

a. Grouping Variable: Προφίλ nPOW>nAFF

Οι διευθυντές με το προφίλ nPOW & nACH >nAFF (Πίνακας 16) είχαν σημαντική διαφορά μέσων όρων στις βαθμολογίες που σημείωσαν στα αντικείμενα «Σταθερότητα» ($p=,005$) και «Αποτέλεσμα» ($p=0$), ενώ δεν εμφάνισαν σημαντική διαφορά στο αντικείμενο «Διαπροσωπικές σχέσεις» ($p=,411$) και «Αλλαγή» ($p=,084$), έναντι των διευθυντών χωρίς το προφίλ αυτό, όπως φαίνεται στον πίνακα 17.

Πίνακας 16. Μέση βαθμολογία διευθυντών με nPOW & nACH >nAFF ανά αντικείμενο

Προφίλ nPOW & nACH>nAFF	N	Mean Rank	Sum of Ranks
-------------------------	---	-----------	--------------

Διαπροσωπικές σχέσεις	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	206	118,31	24371,50
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	27	107,02	2889,50
	Total	233		
Αλλαγή	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	206	114,25	23535,50
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	27	137,98	3725,50
	Total	233		
Σταθερότητα	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	206	112,49	23172,00
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	27	151,44	4089,00
	Total	233		
Αποτέλεσμα	ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	206	110,88	22840,50
	ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ	27	163,72	4420,50
	Total	233		

Πίνακας 17. Διαφορές μ.ό. βαθμολογίας διευθυντών με nPOW & nACH > nAFF για κάθε αντικείμενο

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

a. Grouping Variable: Προφίλ nPOW & nACH > nAFF

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα δεχόμαστε μερικώς την ερευνητική υπόθεση H5, ότι δηλαδή οι επιδόσεις των διευθυντών με το προφίλ παρακίνησης: nPOW > nAFF, διαφέρουν σημαντικά στα τρία από τα τέσσερα αντικείμενα του τεστ: «Αλλαγή», «Σταθερότητα», «Αποτέλεσμα» ενώ απορρίπτουμε την H5, όσον αφορά τις επιδόσεις τους αντικείμενο «Διαπροσωπικές σχέσεις», στο οποίο οι επιδόσεις των διευθυντών που έχουν τα παραπάνω προφίλ παρακίνησης δεν διαφέρουν σημαντικά έναντι όσων δεν έχουν τα παραπάνω προφίλ.

Για τις επιδόσεις των διευθυντών με το προφίλ παρακίνησης: nPOW & nACH > nAFF, δεχόμαστε μερικώς την ερευνητική υπόθεση H5, ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στα αντικείμενα «Σταθερότητα», «Αποτέλεσμα», ενώ απορρίπτουμε την H5 για τις επιδόσεις των ίδιων διευθυντών στα αντικείμενα: «Διαπροσωπικές σχέσεις» και «Αλλαγή» και δεχόμαστε ότι δεν διαφέρουν σημαντικά στα αντικείμενα αυτά.

Συμπεράσματα –Προτάσεις

Το προφίλ παρακίνησης των διευθυντών των δημόσιων σχολείων του νομού μελετήθηκε με βάση τη θεωρία των «Τριών Αναγκών» του D. McClelland (1961, 1990). Η συγκεκριμένη θεωρία αναγνωρίζει ατομικές διαφορές στην παρακίνηση και τις ανάγκες των ατόμων και προσφέρει σημαντική δυνατότητα πρόβλεψης για τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς, που

οφείλεται στην παρακίνηση του ατόμου και των αποτελεσμάτων μιας τέτοιας συμπεριφοράς, δηλαδή τη σχέση μεταξύ του προφίλ παρακίνησης των διευθυντών και της αποτελεσματικότητάς τους.

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας των διευθυντών είναι μια σχετική έννοια και οι ορισμοί της αποτελεσματικής ηγεσίας διαφέρουν ανάλογα με το θεωρητικό μοντέλο που ακολουθεί ο κάθε ερευνητής. Στη μελέτη αυτή, η συμπεριφορική πολυπλοκότητα των διευθυντών χρησιμοποιήθηκε ως δείκτης αποτελεσματικότητας, σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Το μοντέλο έχει ως αφετηρία του έναν ευρύτερο ορισμό της αποτελεσματικής ηγεσίας. Περιλαμβάνει πολλαπλές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας, αποδέχεται την αλληλεπίδραση της σκέψης και της συμπεριφοράς των ηγετών ανάλογα με την κάθε περίπτωση και απαιτεί πολλαπλές συμπεριφορές από τους ηγέτες, προκειμένου να θεωρούνται αποτελεσματικοί, καθώς δεν υπάρχει ένα στυλ ηγεσίας που να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις περιστάσεις. Η αποτελεσματικότητα των ηγετών μπορεί να κριθεί από την εξέταση της πολυπλοκότητας της συμπεριφοράς τους, το βαθμό δηλαδή στον οποίο μπορούν να εμφανίζουν περισσότερες από ένα είδος συμπεριφοράς ανάλογα με την περίπτωση.

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

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν πως τα παραπάνω προφίλ παρακίνησης έχουν σημαντική επίδραση και στην αποτελεσματική άσκηση σχολικής ηγεσίας. Ενώ οι επιδόσεις των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας δεν είχαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των τριών σχολικών βαθμίδων, εντούτοις οι διευθυντές που εμφάνισαν τα προφίλ παρακίνησης $nPOW > nAFF$ και $nPOW \& nACH > nAFF$, είχαν σημαντικά υψηλότερους μέσους όρους στο τεστ ηγεσίας CVLI, έναντι των διευθυντών που είχαν διαφορετικά προφίλ παρακίνησης. Τα συγκεκριμένα προφίλ παρακίνησης σχετίζονται με υψηλές επιδόσεις στο τεστ CVLI, υψηλή συμπεριφορική πολυπλοκότητα και υψηλή αποτελεσματικότητα ηγεσίας.

Οι διευθυντές με τα προφίλ παρακίνησης α) $nPOW > nAFF$, β) $nPOW \& nACH > nAFF$, δεν είχαν σημαντικές διαφορές στις επιδόσεις τους στο επιμέρους αντικείμενο του τεστ CVLI «Διαπροσωπικές σχέσεις», έναντι όσων δεν είχαν τα παραπάνω προφίλ. Αυτό σημαίνει πως οι διευθυντές που διαθέτουν τα προφίλ παρακίνησης, τα οποία σχετίζονται με υψηλή αποτελεσματικότητα ηγεσίας, δεν έχουν σημαντικές διαφορές στην ηγετική συμπεριφορά τους, στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων με τους υφισταμένους τους. Οι διευθυντές αυτοί διατηρούν σε καλό επίπεδο της διαπροσωπικές του σχέσεις, δείχνοντας ενδιαφέρον για της ανάγκες των άλλων, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή και βοηθώντας τους υφισταμένους τους στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Αυτό ενισχύει την άποψη πως ένας ελάχιστος βαθμός ενδιαφέροντος για τα συναισθήματα των υφισταμένων και μιας ποιοτικής συνεργασίας στις εργασιακές σχέσεις φαίνεται πως είναι απαραίτητα για μια αξιοσημείωτη και αποτελεσματική ηγεσία (Litwin & Siebrecht, 1967).

Ένα μικρό μόνο ποσοστό των σχολικών διευθυντών (χωρίς σημαντική διαφορά μεταξύ σχολικών βαθμίδων) του νομού Αττικής είχαν τα δύο παραπάνω προφίλ παρακίνησης που

σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία. Συγκεκριμένα το προφίλ $nPOW > nAFF$ είχε μόνο το 16,7% και το προφίλ $nPOW \& nACH > nAFF$ είχε μόνο το 11,6% των διευθυντών.

Το κίνητρο της ανάγκης για εξουσία ($nPOW$) είναι σημαντικά μικρότερο σε ισχύ κίνητρο για όλους τους σχολικούς διευθυντές, χωρίς σημαντικές διαφορές στους διευθυντές των τριών σχολικών βαθμίδων. Βρέθηκε επίσης πως το κίνητρο $nPOW$ έχει σημαντική, θετική, χαμηλή συσχέτιση με τις επιδόσεις των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας.

Αντίθετα, το κυρίαρχο κίνητρο στους διευθυντές Δημοτικού και Γυμνασίου είναι το κίνητρο για συναισθηματική σύνδεση ($nAFF$), το οποίο διαφέρει σημαντικά μόνο μεταξύ διευθυντών Δημοτικού-Λυκείου. Τα προφίλ $nAFF > nACH$, $nAFF > nPOW \& nACH$ και $nAFF \& nPOW > nACH$ εμφανίζονται σημαντικά συχνότερα στους διευθυντές των Δημοτικών σε σχέση με τους διευθυντές των Λυκείων και Γυμνασίων, ενώ δεν διαφέρουν μεταξύ διευθυντών Γυμνασίου και Λυκείου. Βρέθηκε επίσης πως υπάρχει σημαντική, αρνητική, χαμηλή συσχέτιση των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας με το κίνητρο $nAFF$.

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

Τέλος, η ανάγκη για επιτεύγματα είναι το ισχυρότερο κίνητρο για τους διευθυντές Λυκείου, το οποίο διαφέρει σημαντικά μόνο μεταξύ διευθυντών Δημοτικού-Λυκείου και Δημοτικού-Γυμνασίου. Τα προφίλ $nACH > nAFF$ και $nACH > nAFF \& nPOW$ εμφανίζονται σημαντικά συχνότερα σε διευθυντές Λυκείου και Γυμνασίου σε σχέση με τους διευθυντές Δημοτικού, ενώ η συχνότητα εμφάνισης δε διαφέρει σημαντικά μεταξύ διευθυντών Γυμνασίου και Λυκείου. Η έρευνα έδειξε πως δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση των επιδόσεων των διευθυντών στο τεστ ηγεσίας με το κίνητρο $nACH$. Η υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα δεν συνδέεται από μόνη της με επιτυχημένους διευθυντές. Οι διευθυντές με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα δεν είναι πιο αποτελεσματικοί από τους άλλους. Η εξήγηση σε αυτό είναι πως η ανάγκη για επιτεύγματα είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς το άτομο ενώ η αποτελεσματική ηγεσία έχει να κάνει με τα επιτεύγματα και την απόδοση ολόκληρης της ομάδας και του οργανισμού (McClelland, 1970).

Η έρευνα έδειξε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των σχολικών διευθυντών όπως: το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, τα έτη υπηρεσίας ως διευθυντής, τα έτη υπηρεσίας ως υποδιευθυντής, η κατοχή δεύτερου πτυχίου, η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου, η κατοχή διδακτορικού τίτλου, η συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια, η επιμόρφωση στη διοίκηση, η επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες,

η πολύ καλή γνώση μίας ξένης γλώσσας ή δύο ξένων γλωσσών δεν επηρεάζουν τα τρία κυρίαρχα κίνητρα των διευθυντών nPOW, nACH, nAFF. Εξαιρέση αποτελούν οι διευθυντές ηλικίας 46-50 ετών, οι οποίοι έχουν σημαντικά χαμηλότερη nACH από τους διευθυντές που είναι πάνω από 50 ετών.

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

Επιπλέον, η διερεύνηση του προφίλ παρακίνησης, εκτός από ένδειξη η οποία μπορεί να βοηθήσει στη διαδικασία της επιλογής των διευθυντικών στελεχών, μπορεί να χρησιμεύσει και ως ένδειξη για μία περεταίρω εκπαίδευση των εν ενεργεία διευθυντών, οι οποίοι δεν έχουν, σε υψηλό βαθμό, την παρακίνηση που απαιτείται για μια αποτελεσματική σχολική ηγεσία. Υπάρχουν βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για τη στελέχωση διοικητικών θέσεων, όπως π.χ. οι οργανωτικές, οι προϋπολογιστικές-οικονομικές δεξιότητες, και οι ικανότητες επικοινωνίας. Πολλές από αυτές τις δεξιότητες είναι δυνατό να αποκτηθούν με κατάλληλη εκπαίδευση. Τα κίνητρα που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη και την αποτελεσματική λειτουργία ενός σχολείου, όπως το κίνητρο για επιτεύγματα και το κίνητρο για οργανωσιακή εξουσία, μπορούν επίσης να καλλιεργηθούν με την κατάλληλη εκπαίδευση (McClelland 1965; McClelland and Winter 1969). Οι ερευνητές θεωρούν ότι τα κίνητρα αυτά μπορούν σε διαφορετικό βαθμό το καθένα να γίνουν πιο ισχυρά στο προφίλ παρακίνησης του ατόμου και να έχουν πιο καθοριστική επίδραση στη συμπεριφορά του.

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

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

Περιορισμοί

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δύο ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς των διευθυντών, γεγονός που καθιστά τα αποτελέσματα υποκειμενικά, ειδικά όσον αφορά τη διερεύνηση της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας των διευθυντών. Μελλοντική έρευνα στο πεδίο αυτό θα μπορούσε να συμπεριλάβει επιπλέον, παρόμοια ερωτηματολόγια για την ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή, τα οποία θα συμπληρώνονται τόσο από τους υποδιευθυντές, τους άμεσους συνεργάτες του διευθυντή, όσο και από τους υφιστάμενους του εκπαιδευτικούς. Με τον τρόπο αυτό, είναι δυνατόν να συλλεχθούν πιο αντικειμενικά στοιχεία για τη συμπεριφορική πολυπλοκότητα και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του διευθυντή, η οποία μπορεί να βαθμολογείται από όσο περισσότερους αξιολογητές είναι δυνατό. Επιπλέον, τα δύο ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν αφορούν δύο τελείως διαφορετικές θεωρίες: μια θεωρία κινήτρων, δηλαδή τη Θεωρία των Τριών Αναγκών και μια θεωρία ηγεσίας, δηλαδή το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών. Για το λόγο αυτό οι συσχετίσεις των δύο θεωριών που προκύπτουν μέσω της στατιστικής ανάλυσης ενδέχεται να ενέχουν μεροληψία.

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

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

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

Αναφορές

Andersen, J. A. (1991). *Ledares motivasjon – teori og instrument (Managers and Motivation– A Test of the AMPI Instrument)*, Lund University Press, Lund.

- Andersen, J. A. (1994). *Ledelse og effektivitet (Leadership and effectiveness)*. Lund: Lund University Press.
- Andersen, J.A. (1999). Are power-motivated leaders more effective? A review of McClelland's theory., in Rahim, M.A., Golembiewski, R.T. and Mackenzie, K.D. (Eds). *Current Topics in Management*, Vol. 4, JAI Press, Stamford, CT, pp. 41-59.
- Andersen, J.A. (2000). The weight of history; An exploration of resistance to change in Vicars/Managers. *Creativity and Innovation Management*, 9(3), 147-155.
- Andersen, J.A. (2005). The potential of managers to implement change. *Paper presented at the 4th Annual International Conference on Leadership Research*. Lancaster University, Lancaster, UK December 12-13th, 2005.
- Ashby, W. R. (1952). *Design for a brain*. Wiley, New York.
- Bass, B., M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Cummin P. (1967). TAT correlates of executive performance. *Journal of Applied Psychology*, 51, 78-81.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- Early, P., & Weindling, D. (2004). *Understanding school leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- Gold, A., & Evans, J. (1998). *Reflecting on school management*. London: Falmer Press.
- Hall, V., Mackay, H., & Morgan, C. (1986). *Head teachers at work*. Milton Keynes: Open University Press.
- Hampton, D.R., Summer, C.E. & Webber, R.A. (1982). *Organizational Behavior and the practice of management*. Glen view Illinois: Scott Foresman (Fourth Edition).
- Harris, A. (2005). Leading from the Chalk-face: An overview of school leadership. *Leadership*, 1(1), 73-87.
- Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement. Leading or Misleading? *Educational Management Administration Leadership*, vol. 32 no. 1, 11-24.
- Hart, S. L., & Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations*, 46(5), 543-574.
- Hooijberg, R. (1996). A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*, 49(7), 917-947.
- Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1992). Behavioral complexity and the development of effective managers. In R. L. Phillips & J.G. Hunt (Eds.), *Strategic management: A multiorganizational-level perspective*. New York: Quorum.
- Litwin, G. H., & Siebrecht, A. (1967). *Integrators and entrepreneurs: Their motivation and effect on management*. St. Louis: Hospital Progress.
- Luthans, F., Kreitner, R. (1975). *Organizational Behavior Modification*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McClelland, D. C. & Boyatzis R. E. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976). Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, March-April, 54, 100-110.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1965). Achievement Motivation Can Be Developed. *Harvard Business Review*, 43(6), 3-20.
- McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press.
- McClelland, D. C., (1970). The two faces of power. *Journal of International Affairs*, 24, 2947.
- McClelland, D.C., (1990). *Human Motivation*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Quinn, R. E. (1984). Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework. In J. G. Hunt, D. -M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R.Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 10-27). New York: Pergamon Press.

- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M., & Hart, S. L. (1992). Challenging the assumptions of bipolarity: Interpenetration and managerial effectiveness. In S. Srivastva & R.E. Fry (Eds.), *Executive and organizational continuity: Managing the paradoxes of stability and change San Francisco*. Jossey-Bass.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Steers R.M. (1981). *Introduction to organizational behavior*. Glenview, Ill. Scott, Foresman and Company.
- Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1983). *Organizational Behavior and Performance*. Third Edition, Glenview, JL: Scott, Foresman.
- Tsui, A. S. (1984). A multiple-constituency framework of managerial reputational effectiveness. In J. G. Hunt, D. -M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 28-44). New York: Pergamon Press.
- Varga, K. (1975). Achievement, power and effectiveness of research development. *Human Relations*, 28, 571-590.
- Veroff, J., Douvan, E., & Kulka, R. (1982). *The American experience*. Basic.
- Wainer, H. A., & Rubin, J. M. (1969). Motivation of research and development entrepreneurs: Determinants of company success. *Journal of Applied Psychology*, 53, 178-184.
- Zaccaro, S. J. (2001). The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. Washington, DC. *American Psychological Association*.