ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΧΡΟΝΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ

ΤΙΤΛΟΣ

<<Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ – ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ>>

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : κ. ΆΝΝΑ ΣΑΙΤΗ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....7

ABSTRACT.....8

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....9

ΜΕΡΟΣ Α': ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ & ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....14

1.5 Βασικά Στοιχεία στη διαδικασία λήψης απόφασης 20

1.6 Η έννοια της εκπαιδευτικής απόφασης και η σημασία λήψης αποφάσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό 22

1.7 Είδη αποφάσεων..... 23

1.8 Μοντέλα λήψης αποφάσεων..... 24

1.9 Μέθοδοι λήψης ομαδικών αποφάσεων..... 26

1.10 Μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας και λήψης αποφάσεων..... 28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....33

2.1 Φύλο και Ηγεσία 33

2.2 Στερεότυπα στην Ηγεσία..... 34

2.3 Η επίδραση του φύλου στον τρόπο άσκησης εξουσίας 35

2.4 Το ανδρόγυνο στυλ διοίκησης..... 36

2.5 Τυπολογία θεμάτων εκπαιδευτικών αποφάσεων 37

ΜΕΡΟΣ Β': ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ 39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 39

3.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας 39

3.2 Ερευνητικές Υποθέσεις 40

3.3. Μεθοδολογία της έρευνας - Επιλογή του δείγματος 40

3.4. Ερευνητικό εργαλείο 41

3.5. Έλεγχος Αξιοπιστίας 44

3.6 Μεθοδολογική προσέγγιση 44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 46

4.2 Αντιλήψεις για τα χαρακτηριστικά διευθυντή/ντριας του σχολείου 48

4.3 Αντιλήψεις για το στυλ λήψης αποφάσεων διευθυντή/ντριας του σχολείου 50

4.4 Αντιλήψεις για τη σημαντικότητα χαρακτηριστικών διευθυντή/ντριας του σχολείου 54

4.5 Στερεοτυπικές αντιλήψεις για τον/την διευθυντή/ντρια του σχολείου 55

4.6 Προσδιοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης των στάσεων και αντιλήψεων 56

Η επίδραση του φύλου του/της προϊσταμένου (διευθυντή/ντριας) 59

4.7 Εξέταση ερευνητικών υποθέσεων 60

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 75

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ 75

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ 78

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 81

Α. Ερωτηματολόγιο έρευνας 81

Β. Πίνακες..... 85

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.11. Διαφοροποίηση προτίμησης στυλ βάσει του φύλου: «Αναλυτικό (analytical)»..... 65
Πίνακας 4.12 Διαφοροποίηση προτίμησης στυλ ηγεσίας βάσει του φύλου: «Συμπεριφορικό(behavioral)» 66
Πίνακας 4.13 Διαφοροποίηση προτίμησης στυλ βάσει του φύλου: «Εννοιολογικό (conceptual)» 68
Πίνακας 4.14. Διερεύνηση στατιστικής σημαντικότητας του φύλου και των στερεοτυπικών δηλώσεων..... 71

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Άννα Σαίτη, , η οποία ανέλαβε αρχικά τη εποπτεία της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας. Επίσης να ευχαριστήσω την κ. Σοφία Προβατάρη για την πολύτιμη βοήθεια και συμπαράσταση καθ όλη την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας, καθώς επίσης και όλους τους/τις συναδέλφους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων που πρόθυμα δέχθηκαν να με βοηθήσουν για τη διεξαγωγή της έρευνας μου. Η συμβολή τους ήταν πολύτιμη, καθώς χωρίς τη συμμέτοχη τους δε θα ήταν εφικτή η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής.

Την παρούσα διπλωματική αφιερώνω στον πατέρα μου Χρήστο που πρόσφατα έφυγε από την ζωή…….

Καλό ταξίδι μπαμπά!!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πολύ σημαντική καθώς με τον τρόπο αυτό είναι εφικτή η αμεσότερη αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων και ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι σχολικές μονάδες και οι οργανισμοί με συνέπεια να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα τους .Στην παρούσα εργασία σκοπός της μελέτης είναι να διεξάγουμε συμπεράσματα αν το φύλο είναι καθοριστικός παράγοντας στον τρόπο λήψης αποφάσεων και το στυλ ηγεσίας στις σχολικές μονάδες και οργανισμούς. Ειδικότερα η εργασία στοχεύει να δείξει αν υπάρχει διαφορά στον τρόπο λήψης απόφασης μεταξύ ανδρών και γυναικών ,ιδιαίτερα στον χώρο της εκπαίδευσης ,να δείξει πώς ο τρόπος αυτός σχετίζεται με το στυλ διοίκησης που ακολουθούν γυναίκες και άνδρες καθώς και αν και σε ποιόν βαθμό υπάρχουν στους/στις εκπαιδευτικούς στερεοτυπικές αντιλήψεις όσον αφορά την άσκηση της διοίκησης από τους άνδρες και τις γυναίκες.

Υπάρχει μεγάλη προβληματική γύρω από το θέμα και είναι σημαντική η διερεύνηση του ζητήματος, καθότι σχετίζεται με στερεοτυπικές αντιλήψεις και διακρίσεις σε βάρος των γυναικών, υπό εκπροσώπηση των γυναικών σε θέσεις ευθύνης, υποστήριξη στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους, άρση στερεοτυπικών αντιλήψεων κ.ά.

Η παρούσα έρευνα βασίζεται στην αξιοποίηση διαστρωματικών δεδομένων που συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου. Μέσα από την έρευνα θα απαντήσουμε στα ερωτήματα , αν *οι άνδρες έχουν την τάση/προτιμούν να ακολουθούν το στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στην εκτέλεση των εργασιών* (***taskoriented***) *ενώ οι γυναίκες στην ανάπτυξη σχέσεων με τους/τις υφισταμένους/-ες* **(*relationshiporiented***), *αν οι άνδρες έχουν την τάση να επιλέγουν/προτιμούν το* ***Κατευθυντικό/Διευθυντικό*** *(Directive) και το* ***Αναλυτικό*** *(Analytical) στυλ στη λήψη αποφάσεων, ενώ οι γυναίκες το* ***Συμπεριφορικό*** *(Behavioral) και το* ***εννοιολογικό*** *(Conceptual) στυλ.* Καθώς και αν *υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις όσον αφορά τη άσκηση διοίκησης από τους άνδρες και τις γυναίκες.*

Λέξεις κλειδιά σχολική διοίκηση, ηγεσία, λήψη αποφάσεων, εφαρμογή αποφάσεων, φύλο

ABSTRACT

The decision-making process is very important as in this way it is possible to more directly address the various problems and issues faced by schools and organizations thus increasing their effectiveness. In this paper the purpose of the study is to draw conclusions if the Gender is a key factor in decision making and leadership style in schools and organizations. In particular, the work aims to show whether there is a difference in the way of decision making between men and women, especially in the field of education, to show how this way is related to the management style followed by women and men and if and to what extent they exist in / in teachers stereotypes regarding the exercise of command by men and women.

There is a big problem around the issue and it is important to investigate the issue, as it is related to stereotypes and discrimination against women, representing women in positions of responsibility, supporting executives in the performance of their duties, removing stereotypes, etc.

This research is based on the utilization of stratified data collected using a questionnaire. The research we will answer the questions, if men have the tendency / prefer to follow the leadership style that emphasizes the taskor (taskoriented) while women in the development of relationships with their subordinates (relationshiporiented), if men tend to choose / prefer the Directive and the Analytical style in decision making, while women the Behavioral and Conceptual style. As well as whether there are stereotypical perceptions regarding the exercise of command by men and women.

KEYWORDS: educational management, leadership, decision making, fitting decisions, gender

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια εκπαιδευτική μονάδα και γενικότερα ένας οργανισμός αποτελείται από αρκετά άτομα με διαφορετικές προσωπικότητες, διαφορετικό τρόπο σκέψης, διαφορετική κουλτούρα και κυρίως άτομα που προέρχονται από διαφορετικά περιβάλλοντα. Η λήψη αποφάσεων είναι καθοριστικής σημασίας καθότι έχει να κάνει με την όλη λειτουργία του οργανισμού, τις σχέσεις των μελών μεταξύ τους και με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Είναι κάτι που προκύπτει καθημερινά, είτε πρόκειται για σημαντικά θέματα, είτε για θέματα δευτερευούσης σημασίας και είναι αναπόσπαστο μέρος των διαπροσωπικών σχέσεων.

Μέσω των ορθολογικών αποφάσεων και γενικά την αποτελεσματικότερη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, το κλίμα στον εργασιακό χώρο (και στο σχολείο) γίνεται περισσότερο θετικό, κάτι που είναι απαραίτητο για την εύρυθμη λειτουργία του. Και αυτό γιατί σε εχθρικό εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι (οι εκπαιδευτικοί) έχουν δυσκολία να λειτουργήσουν ομαδικά, ιδιαίτερα όταν οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι προκατειλημμένες, μονόπλευρες και έτσι παρακωλύεται η επίτευξη του έργου που έχει ανατεθεί στην κάθε ομάδα λόγω των κακών σχέσεων (Deetz & Brown, 2004; Simon, 1960).

Ο επιτυχημένος τρόπος λήψης απόφασης αποτελεί, επομένως, θετική εμπειρία, αφού προσφέρει την ευκαιρία στους εμπλεκόμενους να αντιληφθούν τα συναισθήματά τους αλλά και των άλλων, να κάνουν αλλαγές στον κατεστημένο τρόπο λειτουργίας της οργανισμού, να αμφισβητήσουν απαρχαιωμένους τρόπους σκέψης και να καλλιεργήσουν νέους τρόπους συνεργασίας (Saitis & Saiti, 2018; Saiti & Eliophotou-Menon, 2009; Deetz & Brown, 2004).

Στην διαδικασία λήψης αποφάσεων παίζουν ρόλο αρκετοί παράγοντες, όπως η ψυχολογία, τα κίνητρα, το επίπεδο εκπαίδευσης και γενικότερα η προσωπικότητα του κάθε ατόμου, που καλείται να λάβει αποφάσεις, είτε κατέχει θέση ευθύνης, είτε όχι. Σημαντική κρίνεται, επίσης, η διαμόρφωση ενός ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος, που επιτρέπει στους ανθρώπους να νιώθουν ασφαλείς και, ως εκ τούτου, να διατυπώνουν με ειλικρίνεια τις αντιλήψεις τους, να εκφράζουν τα συναισθήματά τους και να δρουν ελεύθερα, χωρίς φόβο.

Καθώς οι καιροί αλλάζουν και οι κοινωνικές ανάγκες μεταβάλλονται, η ηγεσία των οργανισμών και ιδιαίτερα των δημοσίων, πλέον εστιάζει σε μια ανθρωποκεντρική θεώρηση, η οποία προωθεί την συμμετοχή των εργαζομένων και την ανάπτυξη κοινωνικών και προσωπικών σχέσεων. Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν περισσότερο το γυναικείο φύλο, ενώ βλέπουμε όλο και περισσότερες γυναίκες να καταλαμβάνουν διευθυντικές σχέσεις .Η νομοθεσία στην Ελλάδα δεν διακρίνει ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες προκειμένου για την κατάληψη δημοσίων θέσεων, και η ισότητα ανδρών και γυναικών ξεκινά από το άρθρο 4 παρ.2 του Συντάγματος ,

όπου αναφέρεται για ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις και το άρθρο 116 που αναφέρεται στην μέριμνα για άρση ανισοτήτων.

Με βάση την σχετική βιβλιογραφία (Wang, et.al., 2013; Young, 2011; Blackburn, Martin & Hutchinson, 2006; Αθανασούλα – Ρέππα, Ανθοπούλου, Κατσουλάκης, & Μαυρογιώργος, 1999; Park 1996; Portello & Long, 1994) φαίνεται πως υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς τη διαδικασία λήψης απόφασης και το στυλ ηγεσίας μεταξύ αντρών και γυναικών. Ειδικότερα, οι γυναίκες τείνουν να υιοθετούν πιο δημοκρατικά και συμμετοχικά στυλ ηγεσίας, ενώ οι άνδρες τείνουν να υιοθετούν ένα πιο αυταρχικό και διευθυντικό στυλ (Powel & Graves, 2003; Clark, 1997; Moran, 1992; Early & Johnsan, 1990).

Έρευνες, επίσης (Park 1966, Snakeshoft 1989, Blackmore 1999) δείχνουν ότι οι γυναίκες, τείνουν να είναι πιο προσανατολισμένες στις σχέσεις, να δίνουν έμφαση στη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος και να είναι πιο δημοκρατικές, ενώ οι άνδρες είναι πιο προσηλωμένοι στο καθήκον, στη διεκπεραίωση της εργασίας και πιο αυταρχικοί. Επιπλέον, φαίνεται ότι οι γυναίκες ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, μοιράζονται την πληροφόρηση με τους άλλους, αυξάνουν την αυτοεκτίμηση των υφισταμένων τους και εμφυσούν ενθουσιασμό για την δουλειά τους (Rosener 1990). Η διαδικασία λήψης απόφασης συνδέεται στενά με το στυλ ηγεσίας, γι αυτό και πολλοί συγγραφείς διαχωρίζουν το στυλ ηγεσίας ανάλογα με τον σκοπό (υψηλό ενδιαφέρον για την εργασία) και τις διαπροσωπικές σχέσεις (υψηλό ενδιαφέρον για το ανθρώπινο δυναμικό).

Πράγματι, σύμφωνα με τους Blake & Mouton (1964) ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να κινείται διοικητικά σε μια κλίμακα πέντε βαθμίδων, ξεκινώντας από χαμηλό ενδιαφέρον για την εργασία και χαμηλό για τα άτομα, διατηρώντας μια ουδέτερη στάση (κι αυτό μπορεί να είναι ό,τι χειρότερο για έναν οργανισμό γιατί ούτε ο στόχος πραγματοποιείται ούτε οι σχέσεις και το κλίμα καλλιεργούνται), να έχει υψηλό ενδιαφέρον για την εργασία και χαμηλό για τα άτομα οπότε εφαρμόζει αυστηρό έλεγχο και προγραμματισμό για να επιτευχθούν οι στόχοι, ή μέτριο ενδιαφέρον για τα άτομα και την εργασία (μια κατάσταση ισορροπίας αλλά χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον). Μπορεί επίσης να έχει υψηλό για τα άτομα και χαμηλό για την εργασία , δίνοντας έτσι μεγαλύτερη βάση στις σχέσεις των μελών μεταξύ τους και στην δημιουργία ευχάριστου εργασιακού κλίματος, αλλά χωρίς ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα της εργασίας και τέλος να δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την εργασία και υψηλό για τα άτομα, το οποίο θεωρείται το ιδεώδες, διότι επιτυγχάνει το βέλτιστο αποτέλεσμα αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό με τον καλύτερο τρόπο. Πρόκειται για την λεγόμενη διοικητική σχάρα του Blake (Saitis & Saiti, 2018; Mullins, 2010; Tannenbaum & Schmidt, 2008).

Το στυλ διοίκησης και ο τρόπος άσκησής της, (Brinia 2012; Shakeshaft 1987), το πρότυπο του καλού διευθυντή, η διοικητική ικανότητα και αποτελεσματικότητα (Schein & Davidson 1993) πάντα, όμως, σε συνάρτηση και με άλλους παράγοντες,

ενδεχομένως και με το φύλο, αποτελούν ορισμένες από τις παραμέτρους λήψης αποφάσεων. Ο τρόπος που λαμβάνονται οι αποφάσεις είναι σημαντικός, διότι σε γενικές γραμμές φανερώνει και το στυλ διοίκησης που ασκείται. Έτσι μπορεί να έχουμε αυταρχικές αποφάσεις και κατ' επέκταση αυταρχικό στυλ διοίκησης, ή συλλογικές αποφάσεις που φανερώνουν ένα δημοκρατικό – συλλογικό στυλ διοίκησης. Μπορεί να έχουμε όμως περιπτώσεις όπου πρέπει να ληφθούν ατομικές αποφάσεις, ιδιαίτερα όταν πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα προβλήματα κυρίως απρόβλεπτα.

Στις ατομικές αποφάσεις παίζει ρόλο η προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους και μπορεί να έχει αρνητικές πολλές φορές επιπτώσεις, καθώς ένα συντηρητικό στέλεχος αποφεύγει να πάρει ρίσκο και καταφεύγει σε ασφαλή και χαμηλού κινδύνου λύσεις (Saitis & Saiti, 2018). Η διαφορά της προσωπικής κρίσης ή της παγιωμένης θέσης του ατόμου, είναι πολύ σημαντική και παίζουν ρόλο πολλοί παράγοντες γι' αυτό εξάλλου και οι απόψεις των ατόμων διαφέρουν. Ο προσδιορισμός του προβλήματος, η έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση, η εξέταση εναλλακτικών λύσεων, η επιλογή της πιο κατάλληλης λύσης και η εφαρμογή της είναι μερικά από τα στάδια για τη διαδικασία λήψης απόφασης (Saitis & Saiti, 2018; Μπουραντάς, 2001; Ζαβλανός 1998; Δεκλερής 1989).

Παρόλο που στη διεθνή βιβλιογραφία (Yukl,2009; Eagly and Johnson,1990; Powell,1990; Stathman,1987; Winther and Green,1987; Donell and Holl,1980), υπάρχουν αρκετές έρευνες που διερευνούν το κατά πόσο το φύλο έχει κάποιον ρόλο και επηρεάζει τη διαδικασία λήψης απόφασης καθώς και το στυλ ηγεσίας, εντούτοις η συντριπτική πλειοψηφία των μελετών αυτών εστιάζει στον ιδιωτικό τομέα και κυρίως τον τομέα των επιχειρήσεων. Αναφορικά με τον κλάδο της εκπαίδευσης, τουλάχιστον απ' όσο γνωρίζουμε (και στην Ελλάδα), η μελέτη του φύλου στη διαδικασία λήψης απόφασης και το στυλ ηγεσίας είναι περιορισμένες.

Τα στερεότυπα ακολουθούν τα δυο φύλα για δεκαετίες και παίζουν σημαντικό ρόλο στο χώρο εργασίας των γυναικών, οι οποίες λόγω των οικογενειακών τους υποχρεώσεων θεωρούνταν λιγότερο αφοσιωμένες στον οργανισμό σε σχέση με τους άνδρες και αποκλείονταν από θέσεις ευθύνης. Σε γενικές γραμμές οι παλαιότερες στερεοτυπικές αντιλήψεις θεωρούσαν ότι οι γυναίκες δεν είναι ικανές να διευθύνουν και να καθοδηγούν λόγω, κυρίως, της έλλειψης φιλοδοξιών, σθένους και ικανοτήτων (Elizabeth Wilson,2000).

Το γεγονός ότι παρόλο που αρκετοί ερευνητές έχουν διερευνήσει την σχέση μεταξύ ρόλου φύλου και ηγετικής συμπεριφοράς, δεν έχει γίνει εκτενής διερεύνηση της σχέσης φύλου, ηγετικής συμπεριφοράς και λήψης απόφασης αποτελεί κίνητρο για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας. Γι' αυτό και μέσα από τα ερευνητικά μας ερωτήματα θα προσπαθήσουμε να δούμε κατά πόσο αποκλίνουν οι ηγετικές συμπεριφορές των δυο φύλων κατά την διαδικασία λήψης απόφασης από τα στερεότυπα που υπάρχουν ή όχι. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να

συμβάλουν στη συζήτηση για την ύπαρξη έμφυλων στερεοτύπων όσον αφορά στη διοίκηση και την άρση των διακρίσεων σε βάρος των γυναικών.

Το καινοτομικό στοιχείο της παρούσας μελέτης βρίσκεται στο γεγονός ότι βασικός στόχος της είναι στο να διερευνήσει αν το φύλο παίζει καθοριστικό ρόλο ή όχι στον τρόπο που λαμβάνουν αποφάσεις οι γυναίκες και οι άνδρες και αν αυτό σχετίζεται με το στυλ ηγεσίας, αφού οι αποφάσεις σχετίζονται άμεσα και με τον τρόπο άσκησης της διοίκησης ενός οργανισμού- μιας εκπαιδευτικής μονάδας. Με βάση τα παραπάνω, ο σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει μέσω εμπειρικής μελέτης, το ρόλο του φύλου στον τρόπο που λαμβάνονται αποφάσεις, και το κατά πόσο σχετίζεται με το στυλ ηγεσίας.

Ειδικότερα η εργασία στοχεύει να δείξει αν υπάρχει διαφορά στον τρόπο λήψης απόφασης μεταξύ ανδρών και γυναικών, ιδιαίτερα στον χώρο της εκπαίδευσης ,να δείξει πώς ο τρόπος αυτός σχετίζεται με το στυλ διοίκησης που ακολουθούν γυναίκες και άνδρες, καθώς και αν και σε ποιόν βαθμό υπάρχουν στους/στις εκπαιδευτικούς στερεοτυπικές αντιλήψεις όσον αφορά την άσκηση της διοίκησης από τους άνδρες και τις γυναίκες.

Το ερευνητικό δείγμα της εργασίας είναι 130 εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν Άρτας. Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας είναι 380 εκπαιδευτικοί στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση στο Ν. Άρτας οι οποίοι είναι όλο το προσωπικό της υπηρεσίας σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία των καταστάσεων μισθοδοσίας της Διεύθυνσης. Δηλαδή στην παρούσα έρευνα συμμετέχει το 1/3 των εκπαιδευτικών του Ν. Άρτας.

Η έρευνα αξιοποιεί πρωτογενή δεδομένα με τη χρήση ερωτηματολογίου, όπου επιχειρείται η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών για το στυλ της διοίκησης.

Η αποτύπωση των αποτελεσμάτων γίνεται με τη χρήση πινάκων κατανομής των συχνοτήτων και τη χρήση περιγραφικών μέσων. Οι πίνακες παρουσιάζουν την κατανομή των απαντήσεων του δείγματος στις ερωτήσεις που τέθηκαν, ενώ δίνεται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση.

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται ως εξής: Στο πρώτο μέρος δίνεται το θεωρητικό πλαίσιο. Εξετάζουμε τις θεωρίες των χαρακτηριστικών, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τις μορφές ηγεσίας, το πλαίσιο διοίκησης των ελληνικών σχολείων, τα βασικά στοιχεία στη διαδικασία λήψης απόφασης και την έννοια της εκπαιδευτικής απόφασης και η σημασία λήψης αποφάσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, τα είδη, τα μοντέλα και οι μέθοδοι λήψης αποφάσεων.

Στο δεύτερο μέρος του θεωρητικού πλαισίου επικεντρωνόμαστε στην επίδραση του φύλου στον τρόπο άσκησης εξουσίας και το στυλ διοίκησης που ασκούν, στα στερεότυπα που υπάρχουν και στην τυπολογία των εκπαιδευτικών θεμάτων.

Στο κεφάλαιο της εμπειρικής προσέγγισης, αναφέρουμε τους στόχους και τον σκοπό της έρευνας, τις ερευνητικές υποθέσεις,, την μεθοδολογία που ακολουθήσαμε και γίνεται αναφορά στο δείγμα που επιλέξαμε.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, αποτυπώνονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι αντιλήψεις για τα χαρακτηριστικά του διευθυντή/ντριας του σχολείου, γίνεται περιγραφή των αποτελεσμάτων για άνδρες και γυναίκες και ρητή αναφορά στο στυλ ηγεσίας που αναφέρεται το κάθε χαρακτηριστικό. Αναλύουμε τις αντιλήψεις για το στυλ λήψης αποφάσεων διευθυντή/ντριας του σχολείου, τις αντιλήψεις για τη σημαντικότητα χαρακτηριστικών διευθυντή/ντριας του σχολείου, καθώς και τις στερεοτυπικές αντιλήψεις για τον διευθυντή/ντρια του σχολείου, σε συνάρτηση με το φύλο .

Στο τέλος γίνεται συζήτηση επί των αποτελεσμάτων και παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν μέσα από την έρευνα και τους περιορισμούς της.

ΜΕΡΟΣ Α': ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ1: ΗΓΕΣΙΑ & ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1.1 Θεωρίες των χαρακτηριστικών (*trait theories*)

Σύμφωνα με τις βασικές θεωρίες των χαρακτηριστικών, οι ηγέτες έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (προσωπικότητας, σωματικά, πνευματικά, κοινωνικά), τα οποία δεν χαρακτηρίζουν, ούτε βρίσκονται εύκολα σε άλλους ανθρώπους. Στη βιβλιογραφία ως μέρος της θεωρίας των χαρακτηριστικών αναφέρεται και η γενετική θεωρία, (Metcalfe και Altman σε Elisabeth Wilson, 2000 και Fiona Wilson, 2003) που αναπτύχθηκε στις δεκαετίες 1930 – 1940. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι ηγέτες τείνουν να είναι ψηλοί, έξυπνοι, οικονομικά ισχυροί, με εξαιρετικές γνώσεις και κρίση, λεκτικές ικανότητες, αποφασιστικοί και με υψηλή ανάγκη για επίτευξη στόχων (Aldag and Brief, 1981). Κατά μέσο όρο, οι γυναίκες είναι πιο κοντές και θεωρούνται (στερεοτυπικά) λιγότερο έξυπνες και αποφασιστικές. Μπορεί να έχουν καλές διαπροσωπικές ικανότητες αλλά δεν λογίζονται ισχυρές ή έχουσες επιρροή (Fiona Wilson, 2003). Η έμφαση που έδινε η γενετική θεωρία στο φυσικό παράστημα και τη σωματική δύναμη εξηγεί το γεγονός γιατί οι γυναίκες δεν υπολογίζονταν καν ως ηγέτιδες. Στην πράξη αποδείχτηκε πως τα χαρακτηριστικά που θεωρούνταν βασικά για έναν ηγέτη δεν συνέπιπταν σε όλες τις περιπτώσεις (π.χ. το ύψος) και γι' αυτό η θεωρία αυτή ποτέ δεν θεωρήθηκε επαρκής (Φαναριώτης, 1999).

Τη θεωρία αυτή αντικατέστησε η θεωρία των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (*personality traits*), σύμφωνα με την οποία βασικά στοιχεία της προσωπικότητας ενός ατόμου παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάδειξή του ως ηγέτη. «*Αξιοσημείωτη είναι η ταξινόμηση του Stogdill, σύμφωνα με την οποία τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διακρίνονται σε έξι κατηγορίες: σωματικά χαρακτηριστικά, κοινωνικό υπόβαθρο, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, χαρακτηριστικά ευφυΐας, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα, κοινωνικά χαρακτηριστικά (Stogdill, 1948)*» (Νικόλαος Φωτόπουλος για το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Κέντρα δια βίου μάθησης)[2] .

1.2 Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να περιγράψουμε τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο αποτελεσματικός ηγέτης ως εξής:

- **Συναισθηματική νοημοσύνη.** Σύμφωνα με τον ορισμό των Salovey και Mayer, 1990, συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί και να ελέγχει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των

άλλων, να τα διακρίνει και να χρησιμοποιεί αυτή την πληροφορία για να οδηγεί σκέψεις και πράξεις. Όπως αναφέρει ο Gary Yukl (2009:265): «*Η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα, που φαίνεται να είναι σημαντικό για την αποτελεσματική ηγεσία»* (Goleman, 1995;·Mayer & Salovey, 1995).

- **Κοινωνική νοημοσύνη.** Κατά τον Gary Yukl (2009: 267): «*Η κοινωνική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα αναγνώρισης των απαιτήσεων της ηγεσίας σε κάποια συγκεκριμένη περίσταση και η επιλογή της κατάλληλης αντίδρασης*» Συνεχίζοντας, παρατηρεί: «*Η κοινωνική αντίληψη περιλαμβάνει τις αντιληπτικές ικανότητες και τη συγκεκριμένη γνώση που απαιτούνται σε μία στρατηγική ηγεσία, όπως είναι η ικανότητα αναγνώρισης των απειλών και των ευκαιριών, που καθορίζονται τόσο από τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό, όσο και από τις βασικές λειτουργίες του οργανισμού, καθώς και την ικανότητα διατύπωσης της κατάλληλης απάντησης ... Η κοινωνική αντίληψη περιλαμβάνει επίσης τις διαπροσωπικές ικανότητες (π.χ. ενσυναίσθηση, κοινωνική ευαισθησία, κατανόηση των διαδικασιών της ομάδας) και τη γνώση του οργανισμού (δομή, κουλτού**ρ**α, σχέσεις εξουσίας) που από κοινού καθορίζουν εάν κάποια αλλαγή είναι εφικτή και τον καταλληλότερο τρόπο εφαρμογής της…*».
- **Συστημική σκέψη.** «*Η ικανότητα του ατόμου να βλέπει τα φαινόμενα και τις οντότητες αποτελούμενα από επιμέρους αλληλεπιδρώντα μέρη, δηλαδή ως ολότητες και όχι ως αθροίσματα μερών («βλέπει το δένδρο και το δάσος ταυτόχρονα*»). Ουσιαστικά, πρόκειται για την αναλυτική και συνθετική σκέψη που συνδέεται κυρίως με την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής, την ικανότητα ανάπτυξης δομών και οργάνωσης και την ικανότητα συνεχούς μάθησης» (Μπουραντάς, 2007: 261).
- **Ικανότητα επικοινωνίας.** Αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία του ηγέτη, καθώς αναδύεται σε κάθε πτυχή του ρόλου του είτε με τους συναδέλφους του, είτε με άλλους συνεργάτες αλλά κυρίως με τους εργαζομένους στον οργανισμό. Πρόκειται για την αποτελεσματική μετάδοση και παραλαβή των μηνυμάτων και των πληροφοριών ανάμεσα στον πομπό και στον δέκτη και δε χρειάζεται να είναι μόνο λεκτική (προφορική ή γραπτή)·μπορεί να είναι και μη λεκτική, να εκπέμπεται με το βλέμμα, τις κινήσεις, τη γλώσσα του σώματος (ίσως μάλιστα σε κάποιες περιπτώσεις η μη λεκτική επικοινωνία να είναι αποτελεσματικότερη από τη λεκτική). (πηγή)
- **Ταπεινότητα.** Όπως αναφέρει ο Δημήτρης Μπουραντάς (2007: 244): «*Το χαρακτηριστικό της ταπεινότητας κάνει τους ηγέτες να ενδιαφέρονται ελάχιστα για την προσωπική τους φήμη και πάρα πολύ για να αναπτύξουν διαδόχους ακόμη καλύτερους από τους ίδιους, ώστε να συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης και όταν οι ίδιοι δεν θα υπάρχουν σε αυτή, δηλαδή δίνουν*

έμφαση στην συνέχιση του έργου τους και προβάλλουν τους συνεργάτες τους προς τα έξω. Ενδιαφέρονται κυρίως να αφήσουν κληρονομιά για το μέλλον, και όχι τόσο να συνδεθεί το δικό τους όνομα με μεγάλες επιτυχίες».

1.3 Μορφές ηγεσίας

(α) Δημοκρατική και αυταρχική ηγεσία

Οι θεωρητικοί των ανθρωπίνων σχέσεων (McGregor, 1960; Argyris, 1957) υποστηρίζουν την άποψη ότι η δημοκρατική προσέγγιση από πλευράς ηγεσίας ευνοεί την αποτελεσματικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τη μετα – ανάλυση των Eagly και Johnson, 1990, οι γυναίκες τείνουν να υιοθετούν ένα πιο δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας ενώ οι άνδρες τείνουν να υιοθετούν ένα πιο αυταρχικό ή διευθυντικό στυλ (Barbara Moran, 1992), ενώ και άλλες έρευνες (Blackmore, 1999; Park, 1996; Shakeshaft, 1989·) δείχνουν ότι οι γυναίκες ηγέτιδες τείνουν να είναι πιο προσανατολισμένες στις σχέσεις και πιο δημοκρατικές και οι άνδρες ηγέτες πιο προσανατολισμένοι στο καθήκον και αυταρχικοί (Pounder and Coleman, 2002).

(β) Ηγεσία προσανατολισμένη στους ανθρώπους ή στο έργο

Ο Fiedler (1964) ανέπτυξε το «ενδεχομενικό μοντέλο» (*contingency model*) ηγεσίας συνδέοντας την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με τη δεδομένη κάθε φορά κατάσταση χρησιμοποιώντας ως παραμέτρους τη σχέση του προϊστάμενου με τους υφισταμένους του, τα καθήκοντα της ομάδας και τη δύναμη που αντλεί ο προϊστάμενος από τη θέση του. Κατά τον Fiedler, υπάρχουν δύο τύποι ηγέτη: ο προσανατολισμένος στους ανθρώπους και ο προσανατολισμένος στην επιτέλεση του έργου. Σε γενικές γραμμές, σύμφωνα με την ενδεχομενική θεωρία του Fiedler, όταν υπάρχει μία ακραία κατάσταση, ενδείκνυνται οι ηγέτες να είναι προσανατολισμένοι στο έργο, ενώ σε μέτρια ευνοϊκές συνθήκες συνιστάται οι ηγέτες να είναι προσανατολισμένοι στους ανθρώπους. Ακόμη ένα μοντέλο βασισμένο στον προσανατολισμό προς τους ανθρώπους ή το έργο είναι αυτό του διοικητικού πλέγματος των Blake και Mouton (1964), το οποίο ενσωματώνει δύο διαστάσεις: το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Οι Blake και Mouton προτείνουν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να εμβαθύνουν τόσο στο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους όσο και στο ενδιαφέρον για το έργο (παραγωγή), (Wilson, 2003).

Ένα τελευταίο μοντέλο που αξίζει να αναφερθεί είναι αυτό του Reddin, 1970, η θεωρία του Reddin, βασίζεται στην αντίληψη ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη δεν μπορεί να εξαρτάται πάντα από τις συνήθεις απαιτήσεις/περιστάσεις, αναγνωρίζει ότι ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιεί περισσότερα από ένα μοντέλα

ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση που έχει να χειριστεί (π.χ. επιλέγει ένα εναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας κάτω από συνθήκες πίεσης), γι αυτό και ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει ευελιξία στην άσκηση της διοίκησης.

(γ) Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία

Στις δεκαετίες του 1980 και 1990 οι ερευνητές στράφηκαν σε πιο μοντέρνα στυλ ηγεσίας: της «μετασχηματιστικής» (*transformational*) και της «συναλλακτικής» (*transactional*), (Avolio and Howell, 1992; Hater and Bass, 1988; Bass, 1985).

Όπως επισημαίνουν οι A. Eagly και M. Johannesen – Schmidt (2001), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θέτουν υψηλές προδιαγραφές συμπεριφοράς και καθιστούν τους εαυτούς τους πρότυπα συμπεριφοράς (*role models*) κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των οπαδών τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θέτουν μελλοντικούς στόχους, αναπτύσσουν σχέδια προς επίτευξη των στόχων αυτών και καινοτομούν, ακόμη κι όταν ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται είναι γενικά επιτυχημένος (Eagly & Carli, 2007; Eagly & Carli, 2003; Eagly & Johannesen – Schmidt, 2001).

Στη μετασχηματιστική ηγεσία, ο ηγέτης παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής, κερδίζει τον σεβασμό, αυξάνει την αισιοδοξία, εμπνέει τους συνεργάτες του, τους συμβουλεύει (*coaches and mentors*) και προκαλεί την πνευματική τους διέγερση (Pounder & Coleman, 2002). Κατά τον Burns, 1978, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρέχουν όραμα και έμπνευση στους οπαδούς τους, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους. Ουσιαστικά οι εργαζόμενοι μετασχηματίζουν το προσωπικό τους συμφέρον σε συμφέρον της ομάδας μέσα από τη φροντίδα για έναν ευρύτερο σκοπό (Rosener, 1990).

Στη συναλλακτική ηγεσία, οι ηγέτες εγκαινιάζουν μια σχέση δούναι και λαβείν με τους οπαδούς τους, τους οποίους ανταμείβουν όταν πετυχαίνουν τους στόχους και τους διορθώνουν (Eagly Johannesen – Schmidt, 2001α).

Κατά τους J. Pounder και M.Coleman, 2002, οι γυναίκες ηγέτιδες τείνουν να είναι πιο μετασχηματιστικές από τους άνδρες (Eagly et al. 2003; Rosener 1990). Σύμφωνα με την παραπάνω μετα – ανάλυση των Eagly et al. , 2003, οι γυναίκες ηγέτιδες είναι πιο υποστηρικτικές και ενθαρρυντικές προς τους υφισταμένους τους σε αντίθεση με τους άνδρες, οι οποίοι τις ξεπέρασαν στη συναλλακτική ηγεσία που αφορούσε διορθωτικές ή τιμωρητικές δράσεις, καθώς και στην πιθανότητα να αναλαμβάνουν λίγες ευθύνες στην άσκηση των καθηκόντων τους (*laissez – faire leaders*).

Επιπλέον, μετά από έρευνα της Judy Rosener (1990), βρέθηκε ότι οι γυναίκες ηγέτιδες ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, μοιράζονται τη δύναμη και την πληροφορία, αυξάνουν την αυτοεκτίμηση των άλλων και τους εμφυσούν τον ενθουσιασμό για τη δουλειά τους.

Παρόμοια διάκριση βρίσκουμε και στις παλιότερες θεωρίες για τη δημοκρατική και αυταρχική ηγεσία. Ειδικότερα, σύμφωνα με τις A. Eagly και M. Johannesen – Schmidt, 2001: 787: «*Παρόλο που το δημοκρατικό εναντίον του αυταρχικού στυλ είναι μια στενότερη έννοια ηγετικής συμπεριφοράς από το προσανατολισμένο στο έργο εναντίον του διαπροσωπικά προσανατολισμένου ηγετικού στυλ (Bass, 1990), η δημοκρατική – αυταρχική διάσταση επίσης σχετίζεται με τους ρόλους των φύλων διότι ένα συστατικό των προσανατολισμένων στο καθήκον (agentic) φορμών που σχετίζεται με αυτούς τους ρόλους είναι ότι οι άνδρες είναι σχετικά πιο κυριαρχικοί και εξουσιαστικοί - με άλλα λόγια πιο αυταρχικοί και διευθυντικοί - από ότι είναι οι γυναίκες*».

Πρέπει να επισημάνουμε ότι το στυλ ηγεσίας που ασκείται από κάποιον συνδέεται άρρηκτα με τον τρόπο λήψης αποφάσεων .

1.4 Το πλαίσιο διοίκησης των ελληνικών σχολείων

Το κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα της διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος της Ελλάδας είναι ο συγκεντρωτικός του χαρακτήρας, στοιχείο το οποίο περιορίζει σημαντικά τις αρμοδιότητες και την εξουσία των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Το στοιχείου του συγκεντρωτισμού καθιστά σαφές ότι όλες οι στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν στον τρόπο λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος λαμβάνονται από το ανώτερο διοικητικό όργανο του εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο είναι το Υπουργείο Παιδείας (Κουρεμένος, 2008). Πιο απλά, το Υπουργείο Παιδείας λαμβάνει τις αποφάσεις που αφορούν στον τρόπο λειτουργίας των μονάδων και δίνει τις ανάλογες εντολές στους διευθυντές των σχολικών μονάδων, με αποτέλεσμα οι δεύτεροι να αποτελούν κατά κύριο λόγο εκτελεστικά όργανα (Κουτούζης, 2012).

Όπως είναι αναμενόμενο ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης δεν μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό καθώς οι αποφάσεις που λαμβάνονται από το Υπουργείο Παιδείας αφορούν στο σύνολο των σχολικών μονάδων και όχι ξεχωριστά σε κάθε μία από αυτές. Αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις, ενδέχεται σε κάποιες περιπτώσεις να μην είναι κατάλληλες ακόμη και να μην είναι εφαρμόσιμες καθώς κατά τη διαδικασία λήψης, τα αρμόδια όργανα δεν μπορούν να γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες και τα προβλήματα που ενδέχεται να αντιμετωπίζει η κάθε σχολική μονάδα. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τις περιορισμένες δυνατότητες που έχουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων μπορούν να αποτελέσουν ένα πολύ σοβαρό πρόβλημα στην αποτελεσματικότητα των μονάδων (Βότση, 2016).

Ουσιαστικά, το διοικητικό αυτό μοντέλο περιορίζει τον ρόλο του διευθυντή αλλά και των υπόλοιπων μελών του σχολείου. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει περιορισμένα διοικητικά καθήκοντα, τα οποία δε του επιτρέπουν να πάρει εκείνες τις αποφάσεις που θα έπαιρνε αν λειτουργούσε μέσα σε ένα διαφορετικό μοντέλο

διοίκησης, που αναγνωρίζει την ιδιαιτερότητα της κάθε μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, ο διευθυντής/η διευθύντρια της σχολικής μονάδας μπορεί να λάβει αποφάσεις που σχετίζονται με ζητήματα που άπτονται της καθημερινής λειτουργίας της. Τέτοιες αποφάσεις, μπορεί να αφορούν την οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας, το πρόγραμμα των εκπαιδευτικών και την κάλυψη των κενών θέσεων, τη διενέργεια κάποιων δραστηριοτήτων καθώς επίσης και τη δημιουργία προγραμμάτων επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών (Κουτούζης, 2012).

Όπως ήδη αναφέρθηκε το μοντέλο διοίκησης που ακολουθείται στο εκπαιδευτικό σύστημα περιορίζει σημαντικά την αυτονομία των σχολείων όπως επίσης και τις αρμοδιότητες των διευθυντών. Οι διευθυντές/διευθύντριες των σχολείων αποφασίζουν μόνο για τα ζητήματα εκείνα που αφορούν την καθημερινή λειτουργία της μονάδας και όχι για ζητήματα που θα μπορούσαν να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση και στη λειτουργία του σχολείου (Κουρεμένος, 2008). Ακόμη και η λήψη λειτουργικών αποφάσεων, είναι μία διαδικασία ύψιστης σημασίας για τις σχολικές μονάδες καθώς μέσα από αυτή, επιλύονται άμεσα προβλήματα πριν αυτά προλάβουν και διογκωθούν και προξενήσουν προβλήματα στη λειτουργία τους καθώς επίσης και στις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Με τον τρόπο αυτό τα σχολεία έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα τους (Καμπουρίδης, 2002).

Οι αποφάσεις στα σχολεία μπορεί να λαμβάνονται είτε σε ατομικό επίπεδο από τον ίδιο τον διευθυντή/τις ίδιες τις διευθύντριες είτε σε ομαδικό επίπεδο, σε συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη. Ωστόσο, αν οι αποφάσεις λαμβάνονται σε ομαδικό ή σε ατομικό επίπεδο είναι ένα ζήτημα το οποίο σχετίζεται κατά κύριο λόγο με το είδος της διοίκησης που εφαρμόζει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Ειδικότερα, οι Everard και Morris (1999) υποστηρίζουν ότι οι αποφάσεις μέσα σε ένα σχολείο μπορούν να ληφθούν με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τον τρόπο διοίκησης που εφαρμόζει ο/η διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας. Ειδικότερα, αν ο/η διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας πιστεύει ότι είναι ο μόνος/η μόνη που έχει λόγο στο σχολείο, υιοθετεί τον αυταρχικό τρόπο λήψης αποφάσεων και λαμβάνει την απόφαση καθαρά και μόνο σε ατομικό επίπεδο. Επίσης, υπάρχει και ο πειστικός τρόπος λήψης αποφάσεων ο οποίος διαφοροποιείται από τον αυταρχικό καθώς ο/η διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας λαμβάνει μόνος του την απόφαση αλλά προσπαθεί και να πείσει τα υπόλοιπα μέλη του σχολείου, ότι η απόφαση που έχει λάβει είναι η καλύτερη δυνατή και ότι με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα που υπάρχει.

Ο συμβουλευτικός τρόπος λήψης αποφάσεων διαφοροποιείται σημαντικά από τους παραπάνω καθώς ο/η διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας προτού λάβει μία απόφαση σχετικά με το ζήτημα που την απασχολεί, ακούει τις συμβουλές και τις προτάσεις των υπολοίπων εκπαιδευτικών. Μπορεί και πάλι να λαμβάνει την

απόφαση σε ατομικό επίπεδο αλλά επηρεάζεται σημαντικά από τις απόψεις και τις θέσεις των άλλων εκπαιδευτικών. Τέλος, υπάρχει και ο δημοκρατικός τρόπος λήψης αποφάσεων, ο οποίος σχετίζεται με την ομαδική απόφαση καθώς όλα τα μέλη του σχολείου συζητάνε σχετικά με το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν, παραθέτουν τις προτάσεις τους σχετικά με την καταλληλότερη επιλογή και στο τέλος σε συλλογικό επίπεδο αποφασίζουν σχετικά με την εφαρμογή της καταλληλότερης (Everard & Morris, 1999).

1.5 Βασικά Στοιχεία στη διαδικασία λήψης απόφασης

Η λήψη αποφάσεων είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της ανθρώπινης δραστηριότητας και παρατηρείται σε όλους σχεδόν τους τομείς. (Σίσκος 2008). Συνήθως είναι αποτέλεσμα μιας οργανωμένης διαδικασίας στην οποία λαμβάνουν μέρος, διαφορετικές ομάδες ή άτομα με αντικρουόμενα πολλές φορές συμφέροντα. Στην πράξη τα στελέχη ενός οργανισμού καλούνται να αποφασίσουν: τι πρέπει να γίνει, πού, πότε, πώς θα γίνει και φυσικά από ποιόν θα πραγματοποιηθεί το συγκεκριμένο έργο. Μπροστά σε όλα αυτά τα ερωτήματα προκύπτει η ανάγκη για ταξινόμηση του προβλήματος και έλεγχο αυτού.

Η διαδικασία αυτή ονομάζεται «διαδικασία της απόφασης» (*decision process*). Κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης σημαντικό ρόλο παίζουν η συλλογή πληροφοριών, η αναζήτηση λύσεων, η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εμπλεκομένων και η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης με σκοπό τη μεθοδική και αποτελεσματική αντιμετώπιση του προβλήματος. Η όλη διαδικασία δεν είναι εύκολη υπόθεση, καθότι τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για την επίλυση ενός προβλήματος αρκετά συχνά χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και, ως εκ τούτου, μπορεί να οδηγήσουν σε εσφαλμένες αποφάσεις. Αν και μεταξύ των συγγραφέων δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με τον αριθμό των σταδίων που ακολουθούνται και την ονομασία αυτών (Σαίτης & Σαίτη,2012α; Μπουραντάς, 2001., Schermerhorn, 2012; Ζαβλανός,1998; Δεκλερής,1989), στην ουσία όλοι συμφωνούν στα βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν κατά την διαδικασία λήψης απόφασης. Τα στάδια αυτά είναι:

Προσδιορισμός του προβλήματος: Είναι το πρώτο βήμα στη λήψη αποφάσεων. Ως πρόβλημα θεωρείται η διαφορά που υπάρχει μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής κατάστασης. Κάθε απόφαση σκοπό έχει να προσεγγίσει την επιθυμητή κατάσταση, μέχρι να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα (Σαίτης, 2014). Για να γίνει αυτό χρειάζεται αναγνώριση και καταγραφή των βασικών παραγόντων που συνθέτουν την προβληματική κατάσταση κι αυτό είναι αρκετά δύσκολο γιατί α) υπεισέρχεται η υποκειμενική κρίση και β) πολλές φορές υπάρχουν μόνο έμμεσες ενδείξεις για τα προβλήματα μιας οργάνωσης/οργανισμού. Το στάδιο αυτό είναι

καθοριστικό και όπως λέει και ο Armstrong (1988:326) «*όταν έχετε προσδιορίσει καλά το πρόβλημα , είναι σαν να έχετε προχωρήσει μέχρι το μισό της διαδρομής που οδηγεί στην λύση του…*».

Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων: Στο δεύτερο στάδιο βασική προϋπόθεση είναι η συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών που θα είναι χρήσιμες για την επίλυση του προβλήματος. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη ενός οργανισμού θα πρέπει να έχουν έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση και μάλιστα σε συνεχή βάση. Η σωστή πληροφόρηση βοηθά το διοικητικό στέλεχος, να καταγράψει και να αναλύσει τις εναλλακτικές λύσεις που οδηγούν στην επίλυση του προβλήματος κι αυτό γιατί ένα πρόβλημα πρέπει να προσεγγίζεται από πολλές οπτικές. Σε ό,τι αφορά τον αριθμό των εναλλακτικών λύσεων, συγγραφείς όπως οι: Erickson & Bakyla (1973) δηλώνουν ότι σε κάθε πρόβλημα ο αποφασίζων είναι απαραίτητο να διατυπώνει 3-4 εναλλακτικές λύσεις.

Επιλογή της καλύτερης λύσης: Για να γίνει η επιλογή της καλύτερης λύσης χρειάζεται επισταμένη σύγκριση μεταξύ πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων. Το διοικητικό στέλεχος καλείται να απαντήσει στα εξής ερωτήματα:

1. κατά πόσο η κάθε εναλλακτική λύση συντελεί στην επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού του οργανισμού,
2. αν υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις από την εφαρμογή της κάθε εναλλακτικής και
3. αν μπορεί να εφαρμοστεί η κάθε εναλλακτική (π.χ. λόγω κόστους, μη αποδοχής).

Επιπλέον οι πολλές εναλλακτικές λύσεις επηρεάζουν αρνητικά πολλές φορές τον αποφασίζοντα προκαλώντας του άγχος και σύγχυση. Ο όρος αυτός περιγράφεται ως το **παράδοξο της επιλογής.** Όπως αναφέρει ο Schwartz (2004) το παράδοξο της επιλογής έχει ως συνέπεια ότι όταν η προσφορά είναι πολύ μεγάλη, στην περίπτωσή μας όταν έχουμε πολλές εναλλακτικές λύσεις, το άτομο αδυνατεί να αποφασίσει, χρονοτριβεί και καμιά φορά μπορεί να οδηγηθεί σε λανθασμένη επιλογή.

Εφαρμογή της επιλεγείσας απόφασης: Δεν αρκεί μια απόφαση να είναι ορθολογική, αλλά χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη παράγοντες όπως (π.χ. συνθήκες περιβάλλοντος, δαπάνες κ.ά.), που επηρεάζουν ή εμποδίζουν την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Για την αποτελεσματική υλοποίηση μιας απόφασης αυτό που χρειάζεται αρχικά είναι να γίνει σωστός προγραμματισμός, στον οποίο θα προσδιορίζονται τα άτομα και τα υλικά μέσα που απαιτούνται για την υλοποίησή του. Επιπλέον θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη οργάνωση, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η καλή συνεργασία μεταξύ των μελών , ο συντονισμός και ο έλεγχος των εμπλεκομένων. Απαιτείται επίσης να υπάρχει ένα άριστο δίκτυο επικοινωνίας,

ώστε οι υπεύθυνοι για την εφαρμογής να πληροφορούνται συνεχώς την πορεία εκτέλεσης της απόφασης και τα αποτελέσματά της. Τέλος, η επιτυχημένη εκτέλεση της απόφασης προϋποθέτει σταθερή διοικητική ηγεσία (Σαίτης 2014).

Αξιολόγηση του αποτελέσματος: Αποτελεί το τελευταίο, καταληκτικό στάδιο κατά την διαδικασία λήψης απόφασης. Στο στάδιο αυτό εξετάζεται βάση κριτηρίων , αν η απόφαση που εφαρμόστηκε είχε επιτυχία. Αν δηλαδή έδωσε ικανοποιητική λύση στο πρόβλημα . Συγκεκριμένα η αξιολόγηση του αποτελέσματος προσδιορίζει : την έκταση επίτευξης των στόχων, τους παράγοντες που συντέλεσαν στην επιτυχία ή αποτυχία υλοποίησης της απόφασης και τον βαθμό επίλυσης του προβλήματος (Δεκλερής ,1989).Το στάδιο αυτό είναι σημαντικό διότι τα στελέχη αποκτούν εμπειρία για την επίλυση καταστάσεων στο μέλλον και γιατί μπορούν ανά πάσα στιγμή να αναπροσαρμόσουν και να διορθώσουν τυχόν αποκλίσεις.

1.6 Η έννοια της εκπαιδευτικής απόφασης και η σημασία λήψης αποφάσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό

Η λήψη απόφασης σχετίζεται άμεσα με την διαδικασία επίλυσης ενός συγκεκριμένου προβλήματος που αντιμετωπίζει ένας εκπαιδευτικός οργανισμός. Κατά την επίλυση του προβλήματος ακολουθείται η επιλογή και η εφαρμογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης δηλ η απόφαση που θα ληφθεί αποσκοπεί στην αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς του εκπαιδευτικού οργανισμού (Κουλιάφας, 2016). Οι Robbins & Judge (2011) αναφέρουν ότι η λήψη αποφάσεων αποτελεί την αντίδραση σ’ ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Στον χώρο της εκπαίδευσης η διαδικασία λήψης αποφάσεων, έχει να κάνει με μια σειρά ενεργειών που σχετίζονται με την συμπεριφορά των ατόμων δηλ το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και την διαχείριση των μέσων του οργανισμού, καθώς και με τους παράγοντες που βρίσκονται εκτός του οργανισμού δηλ. το εξωτερικό περιβάλλον αυτού. Η λήψη αποφάσεων είναι μια από τις κεντρικές λειτουργίες της διοίκησης του εκπαιδευτικού οργανισμού και είναι καθοριστική για το μέλλον και την εύρυθμη λειτουργία του, διότι η εξέλιξη και η επιβίωση της σχολικής μονάδας καθορίζεται από την ορθή λήψη αποφάσεων (Κουλιάφας, 2016).

Η όλη διαδικασία είναι πολύπλοκη καθώς βασίζεται στην εμπλοκή έμψυχου δυναμικού και εξαρτάται από παράγοντες που δεν ελέγχονται απόλυτα από τους οργανισμούς (Rice & Schneider, 1994). Ειδικότερα στην εκπαίδευση η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι συνδεδεμένη με την επίτευξη στρατηγικών και λειτουργικών στόχων της κάθε εκπαιδευτικής μονάδας. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην όλη διαδικασία συμβάλλει όχι μόνο στην λειτουργία των σχολικών μονάδων, αλλά και στην προσωπική ανάπτυξη των ίδιων των εκπαιδευτικών καθότι θεωρούνται αναπόσπαστο μέλος της ομάδας. Συγκεκριμένα ,

η έρευνα του Wadesango (2012) αναδεικνύει ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων συνεισφέρει στην ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η αποδοτικότητά τους Wadesango (2012).

1.7 Είδη αποφάσεων

Μια πρώτη διάκριση που μπορεί να γίνει ως προς το είδος των εκπαιδευτικών αποφάσεων είναι σε συνάρτηση με το επίπεδο ιεραρχίας που λαμβάνονται. Ειδικότερα διακρίνονται σε **στρατηγικές, διαχειριστικές** και **λειτουργικές** αποφάσεις.

Στρατηγικές: είναι αυτές που λαμβάνονται από τα ανώτατα στελέχη της εκπαίδευσης, είναι συνυφασμένες με τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό και αφορούν το σύνολο των εκπαιδευτικών μονάδων. Στην συγκεκριμένη περίπτωση αυτές λαμβάνονται από το Υπουργείο Παιδείας .

Διαχειριστικές: αποφάσεις είναι αυτές που λαμβάνονται από τα μεσαία στελέχη του εκπαιδευτικού συστήματος και σχετίζονται με τους στόχους που θέτονται προκειμένου να υλοποιηθούν οι στρατηγικές αποφάσεις.

Λειτουργικές: αποφάσεις είναι αυτές που λαμβάνονται από τα κατώτερα διοικητικά στελέχη και σχετίζονται με τις δράσεις που αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες του εκπαιδευτικού οργανισμού (Αθανασούλα-Ρέππα,2008; Καμπουρίδης,2002; Κουτούζης,1999,).

Μια άλλη διάκριση των αποφάσεων με κριτήριο τον βαθμό σταθερότητας είναι :

Προγραμματισμένες: που αφορούν «δομημένα» προβλήματα ή προβλήματα ρουτίνας όπως θα λέγαμε του οργανισμού και λαμβάνονται με μια δεδομένη διαδικασία (Daft,2004; Dubrin,1998; Robbins,1976; Simon,1960), πρόκειται δηλαδή για προβλήματα που έχουν προκύψει και στο παρελθόν και έχουν λυθεί με καθορισμένη πολιτική στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής μονάδας. Τέτοια προβλήματα μπορεί να είναι π.χ. η ανάθεση μαθημάτων στο εκπαιδευτικό προσωπικό, το ωρολόγιο πρόγραμμα κ.ά.

Απρογραμμάτιστες: που αφορούν νέα και πολύπλοκα προβλήματα του οργανισμού τα οποία προκύπτουν ξαφνικά και ως εκ τούτου αναφέρονται σε αβέβαιες καταστάσεις (Daft,2004; Dubrin,1998; Κανελλόπουλος, 1995; Simon,1960). Πρόκειται για προβλήματα που εμφανίζονται σπάνια κι έτσι δεν υπάρχει σχετική εμπειρία, ούτε παρέχονται οργανωτικές υποδείξεις για την επίλυσή τους. Για την σωστή αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων απαιτείται από την πλευρά των διοικούντων άριστη ικανότητα αντιμετώπισης και άμεση αντίδραση. Τέτοιες αποφάσεις στον χώρο της σχολικής μονάδας είναι εκείνες που λαμβάνονται σε μεμονωμένες περιπτώσεις π.χ. τις καταλήψεις σχολείων, την συμπεριφορά μαθητών στην περιουσία του σχολείου κ.ά. Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις

σχετίζονται με αβέβαιες καταστάσεις και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνονται είναι συνήθως συνθήκες αβεβαιότητας και κινδύνου. Όσο πιο έντονο είναι το στοιχείο της αβεβαιότητας και του κινδύνου, τόσο πιο δύσκολη είναι η λήψη απόφασης (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008).

Με βάση τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων αυτές διακρίνονται σε :

Ατομικές: που λαμβάνονται από ένα διοικητικό στέλεχος με βάση τις πληροφορίες που έχει στην διάθεσή του, δεν είναι χρονοβόρες και στην περίπτωση ικανών στελεχών υπάρχουν πιθανότητες να αναγνωρισθούν έγκαιρα τα προβλήματα και να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις. Εδώ παίζει καθοριστικό ρόλο η προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους που λαμβάνει την απόφαση.

Ομαδικές ή συλλογικές: που λαμβάνονται από μια ομάδα ατόμων όπως π.χ. η Σύγκλητος των ΑΕΙ ,ο Σύλλογος διδασκόντων των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κ.ά. Οι ομαδικές αποφάσεις πλεονεκτούν έναντι των ατομικών, γιατί πρώτο έχουν μεγαλύτερη ακρίβεια , επειδή συνδυάζουν την γνώση πολλών ατόμων, δεύτερο παράγονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις, τρίτο αυξάνεται η αποδοχή των λύσεων και τέταρτο η όλη διαδικασία είναι σύμφωνη με τα δημοκρατικά ιδεώδη (Χυτήρης, 2006; Durbin,1998; Ζαβλανός,1998; Παρίσης,1989). Αντίθετα μειονεκτούν στο γεγονός ότι είναι πιο χρονοβόρες, χαρακτηρίζονται από ασάφεια υπευθυνότητας και πολλές φορές μπορεί να φορτιστεί η ατμόσφαιρα γιατί εισέρχεται η προσωπική κρίση του κάθε μέλους. Τέλος μια απόφαση μπορεί να είναι:

Λογική: δηλαδή να επιλέχθηκε από ένα μεγάλο αριθμό εναλλακτικών λύσεων , η καλύτερη δυνατή λύση με ορθολογική σκέψη.

Δημιουργική: να καλλιεργεί δηλαδή την παραγωγή καινοτόμων ιδεών και προσεγγίσεων

Γρήγορη (διαισθητική): Υποστηρίζεται ότι το 80% των αποφάσεων που λαμβάνουμε καθημερινά ανήκει στην κατηγορία αυτή. Στην κατηγορία αυτών των αποφάσεων οι άνθρωποι καλούνται να ενεργήσουν άμεσα γιατί δεν υπάρχουν τα περιθώρια χρόνου και πολλές φορές λαμβάνουν μια απόφαση ενστικτωδώς.

1.8 Μοντέλα λήψης αποφάσεων

Ο τρόπος με τον οποίο ο/η σχολικός ηγέτης διοικεί τον εκπαιδευτικό οργανισμό καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Οι ερευνητές αναφέρουν διάφορα μοντέλα λήψης αποφάσεων τα οποία όπως αναφέραμε σχετίζονται άρρηκτα με τον τρόπο διοίκησης. Οι Vroom & Yetton αναφέρουν τρία βασικά μοντέλα: το αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό. Το αυταρχικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από συγκέντρωση εξουσίας όπου ο ηγέτης κατά την

διαδικασία λήψης αποφάσεων συγκεντρώνει και λαμβάνει υπόψη τα στοιχεία και τις πληροφορίες που θεωρεί απαραίτητα και λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις (Κουσουλός, Μπούνιας και Καμπουρίδης, 2004). Το συμβουλευτικό μοντέλο είναι εκείνο που ο ηγέτης αναζητά και αξιολογεί τις πληροφορίες που έχει, αλλά ανταλλάσει απόψεις με τα υπόλοιπα μέλη. Την οριστική απόφαση βέβαια την παίρνει ο ίδιος .Το τρίτο μοντέλο το συμμετοχικό είναι εκείνο στο οποίο τα μέλη που συγκροτούν τον εκπαιδευτικό οργανισμό λειτουργούν ως ομάδα και λαμβάνουν τις αποφάσεις από κοινού. Στο μοντέλο αυτό τα μέλη συνειδητοποιούν τα δεδομένα που επικρατούν μέσα στο περιβάλλον της σχολικής μονάδας, επιδιώκουν την ενδυνάμωση της οργάνωσης, καλλιεργούν καλό κλίμα συνεργασίας, επικοινωνίας και εμπιστοσύνης, θέτουν στόχους και δεσμεύονται για την υλοποίησή τους (Κουσουλός, Μπούνιας και Καμπουρίδης,2004).

Από την άλλη μεριά οι Everard & Morris (1999), αναφέρουν επιπλέον το πειστικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με το οποίο η λήψη της απόφασης πραγματοποιείται πριν γίνει συζήτηση σχετικά με το πρόβλημα που προέκυψε ή την διαδικασία προγραμματισμού. Η απόφαση που ελήφθη προωθείται στα υπόλοιπα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού προσπαθώντας να τα πείσει για την ορθότητά της. Αναφέρουν επίσης, τον τρόπο λήψης απόφασης σύμφωνα με τον οποίο η απόφαση λαμβάνεται κατόπιν συμφωνίας της πλειοψηφίας ή συνιστά απόρροια συναίνεσης των μελών (Everard & Morris 1999), μιας που είναι πάρα πολύ δύσκολο να προκύψει πλήρης ομοφωνία στις περισσότερες περιπτώσεις. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούμε σε ένα άλλο μοντέλο λήψης αποφάσεων το λεγόμενο ορθολογικό μοντέλο ή ρυθμιστικό/ κανονιστικό (*normative/prescriptive*), όπως διαφορετικά αποκαλείται.

Το μοντέλο αυτό στηρίζεται σε έναν αριθμό υποθέσεων οι οποίες μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν ότι το άτομο που λαμβάνει τις αποφάσεις διαθέτει επαρκείς πληροφορίες, έχει την ικανότητα να εντοπίσει τις εναλλακτικές δυνατότητες αντικειμενικά και επιλέγει την εναλλακτική λύση, η οποία έχει την μεγαλύτερη ωφέλεια. Το ορθολογικό μοντέλο προϋποθέτει έναν ηγέτη –διευθυντή ο οποίος είναι πλήρως ενημερωμένος και διαθέτει τις απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να λάβει την καλύτερη απόφαση. Ο ηγέτης στο συγκεκριμένο μοντέλο γνωρίζει όλες τις πιθανές εναλλακτικές ,αλλά και τις συνέπειες που μπορεί να επιφέρει η εφαρμογή της εκάστοτε απόφασης. Έτσι μπορεί να επιλέξει αυτή με την μεγαλύτερη χρησιμότητα (Turpin &Marais,2004). Αυτά όλα φέρνουν στο προσκήνιο την έννοια της περιορισμένης ορθολογικότητας (*bounded rationality*), σύμφωνα με την οποία οι διευθυντές/ντριες λαμβάνουν αποφάσεις στο πλαίσιο των ορίων της ικανότητάς τους να διαχειριστούν πληροφορίες (Robbins,2012:148).

Ένα άλλο μοντέλο που αναφέρεται από αρκετούς, είναι το κλασσικό, το οποίο επιδιώκει τον εντοπισμό της βέλτιστης λύσης. Η κριτική που ασκείται στο συγκεκριμένο μοντέλο, βασίζεται στην πεποίθηση ότι υπάρχει μόνο μια ιδανική

λύση, καθώς και στο γεγονός ότι μπορεί κάποιος να μην έχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στην διάθεσή του για να λάβει αποφάσεις. Ο Πασιαρδής (2014) περιλαμβάνει στα μοντέλα λήψης αποφάσεων εκτός από το κλασσικό που αναφέραμε, το διοικητικό μοντέλο το οποίο διαμορφώθηκε σε μια προσπάθεια να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες του κλασσικού μοντέλου. Βασικό χαρακτηριστικό του διοικητικού μοντέλου είναι ότι αναμένεται από όλους τους εμπλεκόμενους, η απόφαση που θα ληφθεί να επιλύει με τον καλύτερο τρόπο το πρόβλημα .Η όλη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο διοικητικό μοντέλο είναι δυναμική και μπορεί να επιλύει κάποια προβλήματα, ταυτόχρονα όμως μπορεί να δημιουργεί καινούρια, τονίζοντας ότι οι αποφάσεις δεν έχουν μόνο ορθολογική διάσταση, αλλά και ηθική. Αναφορά γίνεται επίσης και στο μοντέλο σταδιακής εφαρμογής ή μοντέλο προσαρμογής, κατά το οποίο η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται από παράγοντες όπως η ψυχοσύνθεση του/της διευθυντή/τριας, το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό, η αντιληπτική ικανότητα και οξυδέρκεια του/της διευθυντή/ντρια, καθώς και ο χρόνος που έχουν στη διάθεσή τους τα εμπλεκόμενα μέλη.

1.9 Μέθοδοι λήψης ομαδικών αποφάσεων

Το συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων κατανέμει στα μέλη της σχολικής μονάδας την εξουσία, βασίζεται στις δημοκρατικές αρχές, σε αξίες που γίνονται αποδεκτές από την πλειοψηφία και υπάρχει αποδοχή και δέσμευση από όλη την ομάδα για την υλοποίησή τους. Η λήψη ομαδικών αποφάσεων, δίνει την ευκαιρία για συμμετοχή στην διαμόρφωση της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής κάτι το οποίο ενδυναμώνει το ηθικό και τον ενθουσιασμό των εκπαιδευτικών .Ο Πασιαρδής(2014) επισημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί προτιμούν διευθυντές.ντριες που τους παρέχουν ευκαιρίες συμμετοχής στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με βάση το θεσμικό πλαίσιο η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στην λήψη αποφάσεων καθορίζεται από τις συνεδριάσεις που γίνονται στην σχολική μονάδα. Είναι σημαντικό οι συνεδριάσεις να γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα έτσι ώστε να συζητούνται όλα τα θέματα που προκύπτουν. Ο/Η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να επιδιώκει την συσπείρωση των εκπαιδευτικών, προκειμένου να συγκροτήσουν ομάδα η οποία θα συνεργάζεται για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας(Κουτούζης,2012; Πασιαρδής,2008).

Ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών καθορίζεται τόσο από την επιθυμία των ίδιων να συμμετέχουν , όσο και από τον/την διευθυντή/ντρια της σχολικής μονάδας και το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί σε συνάρτηση με το κατά πόσο τους παρέχει ευκαιρίες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (Κουτούζης,2012; Αθανασούλα – Ρέππα, 2008; Χατζηπαναγιώτου, 2003). Μέσω των ομαδικών-συλλογικών αποφάσεων εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και μπορεί να επιτευχθεί ο βασικός στρατηγικός στόχος που είναι η αναβάθμιση της ποιότητας

της εκπαίδευσης. Η λήψη αποφάσεων (*decision making*), είναι από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της ομάδας και διαφέρει ως προς τον τρόπο που αυτές λαμβάνονται. Σύμφωνα με τον Scermerhorn(2012:475-6) διακρίνουμε έξι μεθόδους:

Έλλειψη ανταπόκρισης στην συγκεκριμένη μέθοδο δεν υπάρχει καμία συζήτηση σχετικά με την συγκεκριμένη απόφαση. Οι ιδέες υπάρχουν από τα μέλη, δεν συζητούνται και απλά αποδέχονται χωρίς κριτική μια από τις ιδέες που κατατέθηκαν προσπερνώντας τις υπόλοιπες. Συνήθως προκρίνεται η πρώτη ικανοποιητική εναλλακτική λύση (Scermerhorn, 2012:477).

Απόφαση εξουσίας στην περίπτωση αυτή ο/η διευθυντής/ντρια ή ηγέτης της ομάδας ή κάποιος φορέας εξουσίας λαμβάνει μια απόφαση η οποία μπορεί να συζητηθεί ή όχι από τα μέλη της ομάδας (Scermerhorn,2012:478).

Απόφαση της μειοψηφίας στην απόφαση αυτή , λίγα άτομα συνήθως 2-3 , τα οποία έχουν κυριαρχήσει στην υπόλοιπη ομάδα, επιβάλλουν την απόφαση που επέλεξαν οι ίδιοι ,μέσω ώθησης ή υπόδειξης (Scermerhorn,2012:478-9).

Απόφαση της πλειοψηφίας στην περίπτωση αυτή οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα μέσω ψηφοφορίας ή υιοθετείται η πλειοψηφική απόφαση. Σε αρκετές τέτοιες περιπτώσεις εμφανίζεται εξ αρχής διαφωνία η οποία πολλές φορές είναι επιζήμια για την ομάδα, γιατί δημιουργούνται δυο ¨στρατόπεδα¨ και κάποιοι λειτουργούν ανασχετικά ή αδιάφορα κατά την υλοποίηση της ληφθείσας απόφασης (Scermerhorn,2012:479).

Απόφαση της συναίνεσης εδώ η ομάδα παίρνει μια απόφαση μετά από ενδελεχή συζήτηση και αφού προηγουμένως έχει εξετάσει όλες τις εναλλακτικές που έχουν τεθεί. Ο σεβασμός της διαφορετικής άποψης είναι το κλειδί της συναίνεσης. Ακούγονται όλες οι απόψεις και ενθαρρύνεται η συμβολή όλων των συμμετεχόντων.

Ομόφωνη απόφαση, η περίπτωση αυτή φαίνεται εκ πρώτης όψεως ως η ιδανική, όμως θα πρέπει να λάβουμε υπόψη αν η ομοφωνία είναι προϊόν συμφωνίας μετά από διεξοδική συζήτηση ή αν πάρθηκε για εξοικονόμηση χρόνου ή επειδή επιβλήθηκε από τα στελέχη μη αφήνοντας περιθώρια διαφορετικής άποψης στους συμμετέχοντες. Στην περίπτωση αυτή θα εμφανιστούν προβλήματα στο στάδιο εφαρμογής της απόφασης, με αρνητικές επιπτώσεις για τον οργανισμό. Τα μέλη θα πρέπει να στοχεύουν στην υιοθέτηση της βέλτιστης απόφασης και όχι σε εκείνη που ικανοποιεί ορισμένα μέλη ή τα στελέχη του οργανισμού. Πολλές φορές η ομοφωνία στην λήψη αποφάσεων επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα και δυσκολεύει την ομάδα στο να αξιολογήσει τις ιδέες, τις θέσεις και τις πρακτικές των μελών της. Είναι αυτό που ο Irving Janis ονομάζει ως ομαδική ή αγελαία σκέψη και αφορά την τάση των εξαιρετικά συνεκτικών ομάδων να χάνουν την ικανότητα κριτικής αποτίμησής τους , όπως αναφέρεται στο (Scermerhorn,2012:477). Οι Robbins & Judge (2011:278) αναφέρουν ενέργειες που μπορούν να εφαρμόσουν οι

διευθυντές/ντριες για να περιορίσουν την αγελαία σκέψη : το μέγεθος της ομάδας να μην είναι πολύ μεγάλο, να μην ξεπερνά τα δέκα μέλη , οι ηγέτες των ομάδων να ενθαρρύνουν την συνεισφορά όλων , να αναθέτουν σε ένα μέλος να υποδύεται τον «ρόλο του διαβόλου» , έτσι ώστε να παρακινείται η ενεργή συμμετοχή όλων.

1.10 Μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας και λήψης αποφάσεων

Σύμφωνα με τον Κουτούζη (2008), σχολική ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την συμπεριφορά και τις πράξεις ατόμων ή ομάδων με σκοπό την επίτευξη στόχων που έχουν τεθεί. Ο Μπουραντάς (2005) περιγράφει την όλη διαδικασία σαν μια προσπάθεια επίδρασης στα συναισθήματα ,στις στάσεις, στις συμπεριφορές μιας ομάδας με απώτερο σκοπό να επιτευχθεί η συνεργασία και να επιτευχθούν οι στόχοι. Τα μοντέλα ηγεσίας που εφαρμόζονται στο χώρο της εκπαίδευσης, ακολουθούν τις τάσεις που επικρατούν στη διοικητική επιστήμη, η οποία παρουσίασε ιδιαίτερη ανάπτυξη μετά το 1980. Τα μοντέλα ηγεσίας που συναντούμε σε γενικές γραμμές είναι τα εξής:

Το **αυταρχικό μοντέλο** ηγεσίας , σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης αποφασίζει και οι αποφάσεις μεταφέρονται στους υφιστάμενους , οι οποίοι οφείλουν να εφαρμόσουν τις αποφάσεις ως διαταγές και καλούνται να συμμορφωθούν.

Ένα άλλο μοντέλο ηγεσίας είναι το **δημοκρατικό – συμμετοχικό** , σύμφωνα με το οποίο ο ρόλος του ηγέτη –διευθυντή είναι υποστηρικτικός και καθοδηγητικός, αφήνεται περιθώριο πρωτοβουλίας στα μέλη και διευρύνεται το πλαίσιο συμμετοχής των υφισταμένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων (Σαΐτης, 2014). Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στο μοντέλο **μετασχηματιστικής ηγεσίας**, εισηγητής του οποίου είναι ο Burns και στηρίζεται στην έννοια της εμπλοκής. Βασικό χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι η επιρροή που ασκεί ο/η ηγέτης δεν απορρέει από την θέση που κατέχει , αλλά από τα ίδια τα μέλη που τους αποδίδουν τη δύναμη λόγω των ικανοτήτων που διαθέτουν. Στην περίπτωση αυτή ο/η διευθυντής/ντρια φροντίζει την διαμόρφωση του οράματος και την διάχυσή του στα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού, παρέχει κίνητρα με σκοπό την κινητοποίηση τους .

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια μορφή συμμετοχικού τύπου, όπου η εξουσία δεν ασκείται από ένα άτομο ούτε οι αποφάσεις επιβάλλονται στους υφιστάμενους, αλλά είναι απόρροια ανάληψης πρωτοβουλιών των μελών από όλα τα μέλη όπως η διευθυντική ομάδα, οι εκπαιδευτικοί, τα μαθητικά συμβούλια και ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων. Ο ρόλος εδώ του ηγέτη είναι να αξιοποιήσει τις ικανότητες και τις δεξιότητες όλων των ατόμων μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό (Βασιλειάδου & Διερωνίτου,2014). Υπάρχει και το μοντέλο **χαλαρής ηγεσίας,** ένα μοντέλο που ο ηγέτης έχει ρόλο ουδέτερο και μεταβιβάζει την εξουσία και τον έλεγχο στην ομάδα . Το μοντέλο αυτό είναι τις περισσότερες φορές επικίνδυνο για έναν οργανισμό, αλλά εξαρτάται και από την ωριμότητα της ομάδας στην οποία

έχει εκχωρηθεί η εξουσία. Τέλος ένα άλλο μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζεται είναι η **γραφειοκρατική ηγεσία**. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό ο ηγέτης διοικεί βάσει συγκεκριμένων κανόνων, πολιτικών και διαδικασιών εκτέλεσης του έργου. Στο στυλ αυτό οι διαδικασίες που ακολουθούνται είναι τυπικές , δεν αποκλίνουν , υπόκεινται σε αυστηρό έλεγχο και δεν αφήνουν περιθώρια πρωτοβουλιών.

1.11 Συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων στην εκπαίδευση. Ο ρόλος του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων

Το συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων κατανέμει στα μέλη της μονάδας την εξουσία. Έτσι η όλη λειτουργία βασίζεται σε δημοκρατικές αρχές, σε κοινές αξίες και χτίζεται εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Κατά τον Tomlinson (2004) η ομαδική διαβούλευση για την λήψη αποφάσεων σε μια εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να συμβαίνει για πολλούς λόγους. Οι λόγοι αυτοί μπορεί να είναι: ο φόβος συγκέντρωσης εξουσίας σε ένα άτομο, η ανάγκη συντονισμού των ομάδων, η μεταφορά πληροφοριών και η παροχή κινήτρων για συμμετοχή. Για τον Bauer, ο σκοπός της συλλογικής λήψης αποφάσεων είναι να βελτιώσει την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και να διασφαλίσει ότι τα σχολεία θα είναι πιο ευαίσθητα στις ανάγκες των μαθητών και της κοινότητας. Σύμφωνα με τον Perry (1994) μέσω των συλλογικών αποφάσεων οι εκπαιδευτικοί αποκτούν μεγαλύτερη υπευθυνότητα και αυξάνεται η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα μείωση παραπόνων, μείωση παραιτήσεων, αύξηση παραγωγικότητας. Ο Πασιαρδής (1994), κάνει λόγω για νέους/νέες ηγέτες που θα προκύψουν μέσα από αυτή την διαδικασία. Βέβαια, πρέπει να αναφέρουμε ότι η όλη διαδικασία δεν είναι εύκολη υπόθεση και εγκυμονεί κινδύνους. Αρκετές φορές η κακή διαχείριση του χρόνου και οι αντιπαραθέσεις ,απογοητεύουν το προσωπικό και κάνουν την λήψη απόφασης χρονοβόρα διαδικασία.

Βασικό μέλημα του διευθυντή στο συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων είναι η μετάδοση των σκοπών και των στόχων της σχολικής μονάδας (Παπακωνσταντινου & Αναστασίου, 2013; Σαίτης,2007; Πασιαρδής,2004).

Καλείται να ενεργοποιήσει τόσο τους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς παράγοντες, να συνεργαστεί, να επικοινωνήσει και να αλληλεπιδράσει με το εκπαιδευτικό προσωπικό, να υποστηρίξει, να παρέχει κίνητρα και να καθοδηγεί εμπνέοντας με το παράδειγμά του, έτσι ώστε να λαμβάνονται οι καλύτερες αποφάσεις (Μπάκας,2006; 2007). Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να διαμορφώνει κοινό όραμα, γύρω από το οποίο θα συσπειρώνει τα μέλη. Για την διαμόρφωση κοινού οράματος θα πρέπει να διαθέτει κάποια βασικά χαρακτηριστικά , όπως για παράδειγμα η συλλογική δράση και συνεργασία, η συλλογική νοημοσύνη, η κουλτούρα αυτενέργειας και αλληλοϋποστήριξης.

Παράλληλα θα πρέπει να παρέχει ευκαιρίες μάθησης, μέσα από τον σχεδιασμό προγραμμάτων που αποβλέπουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των συναδέλφων. Επίσης θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί τα συναισθήματα του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Με άλλα λόγια, δεδομένου ότι η λειτουργία της σχολικής μονάδας σχετίζεται άρρηκτα με την ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008), βασικό μέλημα του διευθυντή πρέπει να είναι η διαμόρφωση κατάλληλου κλίματος, ώστε τα μέλη να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Όλα αυτά προϋποθέτουν τον σεβασμό του προς τους υφιστάμενους, την αναγνώριση διαφορετικότητας των προσωπικοτήτων, των αναγκών και των δυνατοτήτων τους. Τέλος θα πρέπει να λειτουργεί ως παράδειγμα προς μίμηση, ως βοηθός και συνεργάτης των εκπαιδευτικών, να είναι ανοιχτός στις απόψεις των άλλων, περιορίζοντας τον ελεγκτικό του ρόλο (Πασιαρδής, 2014; Κατσαρού & Δεδούλη, 2008; Ιορδανίδης, 2006). Με βάση το θεσμικό πλαίσιο η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων και διδασκουσών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων καθορίζεται από τις συνεδριάσεις που πρέπει να πραγματοποιούνται συχνά κατά την διάρκεια του σχολικού έτους. Ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών καθορίζεται τόσο από την επιθυμία των ίδιων να συμμετέχουν στην όλη διαδικασία, όσο και από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας και το στυλ διοίκησης που ασκεί.

Σε κάθε περίπτωση οι αποφάσεις που αφορούν την καθημερινή λειτουργία της σχολικής μονάδας δεν μπορεί να είναι αποκλειστική ευθύνη του/της διευθυντή/ντριας, αλλά θα πρέπει να αποτελούν συλλογικές αποφάσεις, του συλλόγου διδασκόντων, του υπόλοιπου προσωπικού της σχολικής μονάδας, των μαθητών και του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων (Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015). Καθίσταται σαφές λοιπόν ότι ο ρόλος των εκπαιδευτικών και του συλλόγου διδασκόντων είναι καθοριστικής σημασίας καθώς συνδιαμορφώνει αποφάσεις και διασφαλίζεται με αυτό τον τρόπο η δέσμευση για την υλοποίησή τους. Ο σύλλογος διδασκόντων αποτελεί το συλλογικό όργανο διοίκησης μιας σχολικής μονάδας, σύμφωνα με τον ν.1566/85, αρθρ.11 και ανήκει στο τέταρτο επίπεδο λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διακρίνονται τέσσερα επίπεδα λήψης αποφάσεων :το εθνικό, το περιφερειακό, το επίπεδο διεύθυνσης και το επίπεδο σχολικής μονάδας. Στο επίπεδο σχολικής μονάδας οι αποφάσεις λαμβάνονται είτε από τον διευθυντή ,είτε συλλογικά από τον Σύλλογο διδασκόντων (Ράπτης 2006).

Στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία τονίζεται η αξία της συν εργατικότητας και της ομαδικής δουλειάς (Fullan, 2017, Ράπτης & Ψαράς, 2015, Σαίτης & Σαίτη, 2012, Bush, 2011). Επειδή όμως το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό με σχεδόν μηδενικά περιθώρια αυτονομίας, υπάρχουν αρκετές δυσκολίες, οι οποίες λειτουργούν ανασταλτικά στη δημιουργία συνεργατικού κλίματος και στη διεργασία ομαδικών αποφάσεων. Μερικές από αυτές τις

αδυναμίες είναι η μη ύπαρξη κοινού θεσμικού χρόνου για ενδοσχολικές συναντήσεις. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι (Ράπτης &Ψαράς, 2015:218) «*....είναι ελάχιστες οι φορές που ο σύλλογος διδασκόντων αφιερώνει χρόνο για συζήτηση πάνω σε θέματα μη ρουτίνας, πράγμα το οποίο δεν οδηγεί στο μοίρασμα της εμπειρίας και της γνώσης που θα έδιναν την ευκαιρία να παραχθεί νέα παιδαγωγική συμπεριφορά».*

Σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές (Κατσαρός, 2008; Κουτούζης, 2008; Μαυρογιώργος, 2008; Σαίτης, 2008; Πασιαρδής, 2004) το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι αυστηρά συγκεντρωτικό διότι τα κεντρικά διοικητικά όργανα είναι αυτά που χειρίζονται το σύνολο των θεμάτων της διοίκησης και παρ όλες τις προσπάθειες που καταβάλλονται τα τελευταία χρόνια, οι αρμοδιότητες που μεταβιβάζονται στα περιφερειακά και τοπικά όργανα είναι περιορισμένες. Σχηματικά το εκπαιδευτικό σύστημα έχει την μορφή πυραμίδας στην κορυφή της οποίας βρίσκεται το Υπουργείο Παιδείας, ενώ οι εκπαιδευτικές μονάδες βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας αυτής(Κουτούζης, 2008; Μαυρογιώργος, 2008; Κατσαρός, 2008; Σαίτης, 2008; Πασιαρδής, 2004).

Ο συγκεντρωτισμός που διέπει το εκπαιδευτικό σύστημα συμβάλλει αφενός στη στασιμότητα και αφετέρου στον περιορισμό αυτενέργειας όσων βρίσκονται στη βάση του συστήματος (Φωτόπουλος 2012). Αποτέλεσμα αυτού είναι οι διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων να έχουν ελάχιστα περιθώρια για ανάληψη πρωτοβουλιών και να λειτουργούν ως εκτελεστικά όργανα, τα οποία εφαρμόζουν τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα κεντρικά. Κατ' επέκταση η κάθε σχολική μονάδα λειτουργεί ως μια γραφειοκρατική υπηρεσία η οποία δεν ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και είναι δυσλειτουργική , προκαλώντας καθυστερήσεις στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην εκτέλεση ενεργειών και δράσεων που σχετίζονται με την λειτουργία της.

Ωστόσο τα λιγοστά περιθώρια για αυτονομία των σχολικών μονάδων αναφέρονται στην άσκηση εσωτερικής πολιτικής της μονάδας και μέσα από την εφαρμογή των εγκυκλίων και των νόμων δίνεται η ευκαιρία για λήψη αποφάσεων που αφορούν δραστηριότητες όπως, εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων, συμπράξεις σχολείων κ.ά. Πρέπει να αναφέρουμε ότι τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες να προαχθεί η αποκέντρωση και η ενδυνάμωση αυτονομίας των σχολικών μονάδων, ιδιαίτερα σε ότι αφορά το Νέο σχολείο. Από το Υπουργείο προτάθηκε να γίνει μια μεταφορά αρμοδιοτήτων στην σχολική μονάδα και αναδεικνύεται με αυτό τον τρόπο η πρόθεση της πολιτείας να αναλάβει το Υπουργείο ένα ρόλο επιτελικό με ταυτόχρονη αποκέντρωση εκτελεστικών αρμοδιοτήτων. Δόθηκε δηλαδή βαρύτητα στην διαμόρφωση συνθηκών για αξιοποίηση της αυτονομίας από την πλευρά των σχολικών μονάδων. Μέσα από την διασφάλιση της σχολικής αυτονομίας επιδιώκεται να βελτιωθεί η ποιότητα της εκπαίδευσης. Στα βασικά χαρακτηριστικά αυτονομίας περιλαμβάνονται η εξωστρέφεια, η ευελιξία, σεβασμός

στη διαφορετικότητα η διαμόρφωση δημοκρατικού πλαισίου διαδικασιών και λειτουργίας και η σχετική οικονομική αυτονομία στην διαχείριση οικονομικών πόρων ή αναζήτηση νέων (πηγές) .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

2.1 Φύλο και Ηγεσία

Ερευνητές, ψυχολόγοι και κοινωνιολόγοι που ασχολούνται με την έννοια του φύλου, κάνουν διάκριση μεταξύ βιολογικού (*sex*) και κοινωνικού (*gender*) φύλου (Turner, 1998). Το βιολογικό αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που αποκτά κάποιος με την γέννησή του π.χ. ορμόνες, αναπαραγωγικά όργανα (Doyle,1985), ενώ το κοινωνικό φύλο αναφέρεται στα κοινωνικά, πολιτισμικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά, σε στερεότυπα και ρόλους που η κοινωνία καθορίζει για τον άνδρα και τη γυναίκα (Doyle,1985). Τα στερεότυπα εμπεδώνονται στο μυαλό μας από πολύ μικρή ηλικία και η όλη διαδικασία εντάσσεται στην ευρύτερη διαδικασία κοινωνικοποίησης του ατόμου. Μερικά από τα στερεότυπα θέλουν τις γυναίκες να επηρεάζονται ευκολότερα από ότι οι άνδρες και να παίρνουν πιο δύσκολα αποφάσεις (Βακόλα & Αποσπόρη, 2007), ωστόσο λόγω του τρόπου που χειρίζονται τις καταστάσεις κρίσεως και άγχους, θεωρούνται πιο αποτελεσματικές στον χειρισμό τέτοιων περιπτώσεων .

Όπως μάλιστα υποστηρίζεται από την βιβλιογραφία «*οι γυναίκες σε αντιστοιχία με το μητρικό πρότυπο, φροντίζουν , ενώ οι άνδρες αναλαμβάνουν ευθύνες*» (Βακόλα & Αποσπόρη, 2007: 165). Οι γυναίκες σύμφωνα με τον David Schneider (2005) σε ψυχολογική έρευνα που διεξήχθη, εμφανίζονται στοργικές, συναισθηματικές, φιλικές, συμπονετικές, ευχάριστες, ευαίσθητες κλπ., ενώ οι άνδρες εμφανίζονται κυριαρχικοί, επιθετικοί, φιλόδοξοι, ισχυροί με αυτοπεποίθηση, κλπ (Williams & Best,1990). Σε άλλη έρευνα (Tannen,1990), η οποία εστίασε στις διαφορές του φύλου στον τομέα της επικοινωνίας, βρέθηκε ότι οι γυναίκες και οι άνδρες καθώς έχουν διαφορετικές εμπειρίες μεγαλώνοντας, καταλήγουν να εκτιμούν διαφορετικά πράγματα. Κατά τον (Wilson, 2000),οι γυναίκες επικοινωνούν βάση συναισθημάτων και αρέσκονται στο να δημιουργούν προσωπικές σχέσεις, ενώ οι άνδρες επικοινωνούν με σκοπό να δείξουν το κύρος τους .

Αυτές οι διαφορές κάνουν τα δυο φύλα να συμπεριφέρονται με διαφορετικούς τρόπους, τόσο στην προσωπική τους , όσο και στην επαγγελματική τους ζωή. Στην ίδια έρευνά της η Deborah Tannen (1990), αναφέρει ότι οι άνδρες δεν δέχονται εύκολα την αποτυχία, ούτε το να παίρνουν εντολές από άλλους, σε αντίθεση με τις γυναίκες οι οποίες δεν έχουν πρόβλημα στο να λαμβάνουν εντολές, ούτε καταβάλλονται σε μια ενδεχόμενη αποτυχία, αλλά έχουν την ικανότητα να ακούν και να συμπονούν τους άλλους. Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, είναι αναμενόμενο τα αποτελέσματα ερευνών να βρίσκουν τους άνδρες προσανατολισμένους στον

στόχο και τις γυναίκες στις σχέσεις. Τα στερεότυπα αυτά ακολουθούν τα δυο φύλα για δεκαετίες και παίζουν σημαντικό ρόλο στο χώρο εργασίας των γυναικών, οι οποίες λόγω των οικογενειακών τους υποχρεώσεων θεωρούνταν λιγότερο αφοσιωμένες στον οργανισμό σε σχέση με τους άνδρες και αποκλείονταν από θέσεις ευθύνης. Σε γενικές γραμμές οι παλαιότερες στερεοτυπικές αντιλήψεις θεωρούσαν ότι οι γυναίκες δεν είναι ικανές να διευθύνουν και να καθοδηγούν (Wilson,2000) λόγω έλλειψης φιλοδοξιών, σθένους και ικανοτήτων.

2.2 Στερεότυπα στην Ηγεσία

Οι στερεοτυπικές αντιλήψεις για τον ρόλο του φύλου, σύμφωνα με τον (Denmark 1997), εξηγούσαν την έλλειψη γυναικών από διευθυντικές- ηγετικές θέσεις. Η αρσενικότητα (*mascoulinity*) και η θηλυκότητα (*femininity*) θεωρούνταν αντίθετες έννοιες και οι άνδρες έπρεπε να ταυτίζουν την συμπεριφορά τους με το αρσενικό πρότυπο, ενώ οι γυναίκες με το θηλυκό. Για τον Powell (1988) η ανάληψη πρωτοβουλιών και η σκληρή στρατηγική, θεωρούνται ανδρικά γνωρίσματα ενώ η συναισθηματικότητα και η κοινωνικοποίηση αναφέρονται σε γυναικεία. Όπως αναφέρει ο Bass,1981:496 «*τα στερεότυπα έχουν επιδράσεις στη συμπεριφορά. Περιμένουμε από τις γυναίκες να είναι πιο υποτακτικές και έχουμε πρόβλημα να δεχόμαστε εντολές από γυναίκες. Οι γυναίκες που κατέχουν ηγετικές θέσεις βρίσκονται οι ίδιες σε σύγκρουση όταν αντιμετωπίζουν απόκλιση στο τι αναμένουν οι άλλοι από αυτές. Καθ όλη την διάρκεια του εικοστού αιώνα οι πεποιθήσεις ότι οι άνδρες είναι πιο ικανοί για ηγετικούς ρόλους υποστηρίχθηκαν σε μεγάλο βαθμό»* (GaryYukl,2009).

Θεωρούνταν δηλαδή ότι οι ηγέτες πρέπει να έχουν αυτοπεποίθηση, να είναι προσανατολισμένοι στο καθήκον, ανταγωνιστικοί, αντικειμενικοί και αποφασιστικοί, χαρακτηριστικά που παραδοσιακά αποδίδονταν στους άνδρες. Σύμφωνα με τους Eagly & Carli (2007) από την μια πλευρά δίνεται έμφαση στην εκτέλεση και ολοκλήρωση του έργου (*task oriented*) και από την άλλη δίνεται έμφαση στην επικοινωνία και τις σχέσεις (*relationship oriented*). Τα χαρακτηριστικά των γυναικών σχετίζονται με το ενδιαφέρον για τους άλλους, τη βοήθεια προς αυτούς, είναι πιο φιλικές ευγενικές και συμπονετικές, ενώ οι άνδρες είναι πιο επιθετικοί, κυριαρχικοί και ανεξάρτητοι, με ισχυρή προσωπικότητα δυνατοί και ατομιστές.

Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι ότι οι γυναίκες βρίσκονται σε δύσκολη θέση, δέχονται κριτικές ότι δεν αποφασίζουν εύκολα και δεν εστιάζουν στην επίτευξη των στόχων όταν φέρονται ως θηλυκά. Από την άλλη αν είναι προσανατολισμένες στους στόχους, λέγεται από αρκετούς ότι χάνουν την θηλυκότητά τους, υιοθετώντας ανδρικούς ρόλους για να μπορέσουν να επιβιώσουν στη διοίκηση. Προκειμένου να θεωρηθούν άξιες και εξίσου ικανές με τους άνδρες, πολλές φορές οι γυναίκες καλούνται να αποδείξουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις

ικανότητές τους και να επιδιώκουν ανώτερες επιδόσεις συγκριτικά με τους άνδρες συναδέρφους τους.

2.3 Η επίδραση του φύλου στον τρόπο άσκησης εξουσίας

Η βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα της επίδρασης του φύλου στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας περισσότερο μπορεί να μπερδέψει κάποιον παρά να δώσει μια ξεκάθαρη απάντηση. Κι αυτό γιατί κάποιοι μελετητές υποστηρίζουν ότι υπάρχουν διαφορές (Statham,1987; Winther & Green, 1987), ενώ άλλοι ότι δεν υπάρχουν διαφορές (Yukl,2009; Powell,1990; Donell & Hall,1980). Κατά την άποψη ότι δεν υπάρχουν διαφορές στο στυλ ηγεσίας , ο τρόπος άσκησης της δεν εξαρτάται από το φύλο του ηγέτη αλλά είναι συνάρτηση άλλων παραγόντων που σχετίζονται με το περιβάλλον του οργανισμού (Mullen & Sallas,2000), κάτι το οποίο συνδέεται με την συμπεριφορά του ηγέτη και την δεδομένη κάθε φορά κατάσταση. Η Kanter (1977) αναφέρει ότι γυναίκες και άνδρες που κατέχουν ηγετικές θέσεις σ έναν οργανισμό θα πρέπει να μην διαφέρουν στην ηγετική τους συμπεριφορά καθώς θα πρέπει να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τον διευθυντικό τους ρόλο και όχι σύμφωνα με το ρόλο του φύλου τους. Όπως χαρακτηριστικά εξηγεί όταν γυναίκες και άνδρες κατέχουν ίδια θέση, συμπεριφέρονται το ίδιο.

Μια άλλη μελέτη (Chusmir,1982), δείχνει ότι δεν είναι το φύλο καθοριστικός παράγοντας, αλλά παίζουν ρόλο η μόρφωση, η ηλικία ,η ικανοποίηση από την εργασία και η χρήση τεχνολογιών τα οποία συνδέονται με το επίπεδο αφοσίωσης των στελεχών. Παρόμοιες μελέτες όπως των(Eagly&Johnson,1990), αναφέρουν περισσότερες ομοιότητες ηγετικών συμπεριφορών των δυο φύλων, παρά διαφορές στον τρόπο άσκησης ηγεσίας. Η αντίθετη άποψη υποστηρίζει ότι υπάρχουν διαφορές στο στυλ ηγεσίας ανδρών και γυναικών, καθότι εφόσον σύμφωνα με τους ψυχολόγους διαφέρουν μεταξύ τους οι άνδρες και οι γυναίκες από τη φύση τους στον τρόπο ανάπτυξης και κοινωνικοποίησης μεγαλώνοντας μέσα στα στερεότυπα της κοινωνίας, είναι λογικό να διαφέρουν ως ενήλικες στην ηγετική συμπεριφορά και στον τρόπο άσκησης της εξουσίας. Σύμφωνα με τον (Yukl,2009:548) η διαφορετική μεταχείριση κατά την διάρκεια της παιδικής ηλικίας, δημιουργεί στους άνδρες και στις γυναίκες διαφορετικές αξίες, χαρακτηριστικά, δεξιότητες και τρόπους αντιμετώπισης καταστάσεων.

Την τάση των γυναικών να χρησιμοποιούν δημοκρατική και μετασχηματιστική ηγεσία πιο συχνά από ότι οι άνδρες βρίσκουμε στον Yukl (2009:547). Μάλιστα διατυπώνεται η άποψη ότι οι γυναίκες ενθαρρύνουν την συμμετοχή, μοιράζονται την δύναμη και την πληροφορία, εμφυσούν τον ενθουσιασμό στους συναδέλφους τους και αυξάνουν την αυτοεκτίμησή τους. Η Fiona Wilson (2003) αναφέρει ότι οι γυναίκες που κατέχουν ηγετικές θέσεις επιχειρούν να ελαχιστοποιήσουν την απόσταση ανάμεσα σε αυτές και τους υφισταμένους τους θέτοντας πρωταρχικό σκοπό την δημιουργία σχέσεων- δεσμών. Έτσι σύμφωνα με την Wilson έχουν μεγαλύτερη άνεση στο να εκφράζονται, είναι καλύτερες στην επικοινωνία τόσο την

λεκτική όσο και την μη λεκτική και είναι προσανατολισμένες σ ένα πιο δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, ενδιαφερόμενες για την ευημερία των άλλων. Οι άνδρες ηγέτες , αντιθέτως όπως αναφέρει η (Fiona Wilson,2003) υποστηρίζεται ότι έχουν την τάση να κρατούν αποστάσεις, προκειμένου να διαφυλάξουν το κύρος τους (Denmark, 1977), είναι πιο κυριαρχικοί και σίγουροι για τον εαυτό τους. Κατά τις Παζαρζή και Οικονόμου (2009) οι γυναίκες αποδίδουν καλύτερα σε θέσεις ηγεσίας που απαιτούν ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας και συνεργασίας, ενώ οι άνδρες αποδίδουν καλύτερα σε θέσεις που απαιτούν καθοδήγηση και έλεγχο.

Παρά το γεγονός ότι η διεθνής ερευνητική δραστηριότητα γύρω από τα θέματα ηγεσίας και συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στις σχολικές μονάδες είναι πλούσια, υπάρχουν αρκετά αδιευκρίνιστα σημεία. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα η έρευνα σχετικά με τη συλλογική λήψη αποφάσεων είναι φτωχή και για το συγκεκριμένο θέμα της μελέτης μας σχεδόν ανύπαρκτη. Έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες αποσπασματικές (Καναλιώτη, 2008; Σάντας,2006; Χατζηπαναγιώτου, 2003) αλλά σε αρχικό στάδιο. Μέσα από τις λιγοστές αυτές έρευνες προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν συνειδητοποιήσει τις δυνατότητες του συλλόγου διδασκόντων. Συχνά περιορίζονται στο εκπαιδευτικό τους έργο και η συμμετοχή τους στο σύλλογο είναι μια καθαρά τυπική διαδικασία. Άλλες έρευνες στον ελληνικό χώρο έχουν τοπικό χαρακτήρα και είναι μικρής κλίμακας. Σε μια από αυτές τις μελέτες προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να συμμετέχουν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων δίνοντας έμφαση στην συμμετοχή τους στη σχολική επιτροπή για την ενημέρωσή τους σχετικά με τις δαπάνες (Σάντας ,2006). Επίσης το νομοθετικό πλαίσιο διαφέρει από χώρα σε χώρα και κατά συνέπεια και τα εκπαιδευτικά συστήματα σε κάθε χώρα. Έτσι βλέπουμε σε κάποιες χώρες να λαμβάνονται αποφάσεις από την περιφερειακή διοίκηση σε συγκεκριμένα ζητήματα και σε κάποιες άλλες χώρες τα ζητήματα αυτά να είναι ήδη αποφασισμένα π.χ. η επιλογή σχολικού εγχειριδίου ή το αναλυτικό πρόγραμμα.

2.4 Το ανδρόγυνο στυλ διοίκησης

Το ανδρόγυνο ή ουδέτερο στυλ διοίκησης , υποστηρίζει ότι ο/η ιδανικός/η ηγέτης είναι αυτός/η ο οποίος/η οποία ανεξάρτητα από το φύλο διαθέτει τα καλύτερα χαρακτηριστικά που στερεοτυπικά καθορίζουν την γυναίκα και τον άνδρα. Υπάρχουν έρευνες που υποστηρίζουν ότι δεν είναι το φύλο που καθορίζει το ηγετικό στυλ ή τον αποτελεσματικό ηγέτη, καθώς τα χαρακτηριστικά μπορούν να συνδυαστούν και οι ρόλοι εξαρτώνται αποκλειστικά από τα ατομικά χαρακτηριστικά, όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη και Μπουραντάς (Βακόλα και Αποσπόρη, 2007). Όπως αναφέρει η Fiona Wilson (2003), άτομα τα οποία αναμειγνύουν αρσενικά και θηλυκά χαρακτηριστικά είναι πιο αποτελεσματικά στην ηγεσία και είναι πιο ευέλικτα. Το ανδρόγυνο στυλ διοίκησης

συσχετίστηκε από αρκετούς ερευνητές με την μετασχηματιστική ηγεσία, και αναφέρεται ότι όπου οι ηγέτες ήταν μετασχηματιστικοί και εφάρμοζαν ουδέτερο στυλ ηγεσίας , οι ίδιοι και οι υφιστάμενοί τους είχαν λιγότερο άγχος και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση(Ayman & Korabik, 2010). Το ανδρόγυνο στυλ διοίκησης εκτός από υποστηρικτές έχει όμως και αρκετούς επικριτές. Η Barbara Moran (1992) αναφέρει ότι το συγκεκριμένο στυλ ενέχει πολλές παγίδες και υποστηρίζει ότι οι ηγετικές ικανότητες πρέπει να ποικίλουν ανάλογα με τις εργασίες και τα περιβάλλοντα και όχι με τα χαρακτηριστικά του φύλου.

2.5 Τυπολογία θεμάτων εκπαιδευτικών αποφάσεων

Οι εκπαιδευτικές αποφάσεις ποικίλουν. Αρκετοί ερευνητές χωρίζουν τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο σχολικό πλαίσιο σε διάφορους τομείς και προσπαθούν να μελετήσουν την συμμετοχή ανά τομέα. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν θέματα όπως:

Το σχολικό κλίμα, την αξιολόγηση των μαθητών, θέματα συμπεριφοράς, μεθόδους διδασκαλίας και επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού (Πασιαρδής,1994). Ο Smylie (1992), αναφέρει ότι οι τομείς που συνήθως καλούνται να πάρουν αποφάσεις οι εκπαιδευτικοί, είναι για θέματα προσωπικού, αναλυτικού προγράμματος, επαγγελματικής ανάπτυξης, επιλογή υλικού στην περίπτωση των ξένων γλωσσών όπου ο εκπαιδευτικός της ειδικότητας προτείνει και συντάσσεται πρακτικό για την επιλογή του κατάλληλου βιβλίου. Αποφάσεις επίσης λαμβάνονται για θέματα που έχουν να κάνουν με προγράμματα που ενδέχεται να υλοποιήσει η σχολική μονάδα, με την κατανομή των μαθημάτων μεταξύ των ειδικοτήτων, με τα μαθήματα δεύτερης ανάθεσης κ.ά. Αντίθετα σε θέματα διοικητικής φύσεως η συμμετοχή των εκπαιδευτικών και τα περιθώρια λήψης αποφάσεων είναι μικρά σε σχέση με τα θέματα εκπαιδευτικής φύσεως. Επίσης αποφάσεις που σχετίζονται με την σχέση της σχολικής μονάδας με το εξωτερικό περιβάλλον όπως φορείς, δημόσιες σχέσεις κ.ά. είναι καθαρά θέμα άσκησης ηγεσίας του/της κάθε διευθυντή/ντριας και κατά πόσο προωθεί την συνεργασία και την ανάληψη πρωτοβουλιών των διδασκόντων και διδασκουσών.

Αρκετοί ερευνητές χωρίζουν τους τομείς αποφάσεων στο σχολείο σε δυο διαφορετικές ζώνες. Η ζώνη με εύρος όλο το σχολείο αποτελείται από τις διοικητικές δραστηριότητες, σχολικός συντονισμός, διοίκηση, προγραμματισμός και διάθεση πόρων. Η ζώνη με εύρος την τάξη, αποτελείται από τις διδακτικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Πολλοί ερευνητές περιγράφουν τους τομείς αποφάσεων με χαρακτηριστικό τους τη διπλή διάσταση, δηλαδή με έναν λειτουργικό πυρήνα (διδασκαλία) και έναν πυρήνα με διαχειριστικά θέματα. Γενικά πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με την τυπολογία των εκπαιδευτικών αποφάσεων, αλλά κάθε ερευνητής ακολουθεί την δική του μέθοδο

στην ομαδοποίηση των θεμάτων. Αυτό δεν είναι παράξενο διότι ένα ζήτημα μπορεί να αφορά τόσο τον διοικητικό τομέα, όσο και τον λειτουργικό –επαγγελματικό τομέα του εκπαιδευτικού, π.χ. διοργάνωση μιας δραστηριότητας στο σχολείο που απαιτεί αγορά ακριβών υλικών.

ΜΕΡΟΣ Β': ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Η λήψη αποφάσεων είναι μια καθημερινή διαδικασία, καθοριστικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, τις σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας και τις σχέσεις του σχολείου με την κοινότητα.

Υπό αυτό το πρίσμα, στόχοι της παρούσας μελέτης είναι: *αφενός* η αποτύπωση των στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών που αφορούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, το στυλ ηγεσίας και τα έμφυλα στερεότυπα, όσον αφορά την άσκηση της διοίκησης στο σχολικό πλαίσιο, *αφετέρου* η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο υπάρχουν διαφοροποιήσεις όσον αφορά το στυλ λήψης αποφάσεων και το ηγετικό στυλ που υιοθετούν οι άνδρες και οι γυναίκες. Με άλλα λόγια, η παρούσα έρευνα επιχειρεί να διερευνήσει την επίδραση του φύλου, ως προσδιοριστικού παράγοντα, στο στυλ λήψης αποφάσεων και στο στυλ ηγεσίας.

Με αφετηρία τα πορίσματα εμπειρικών μελετών που εστιάζουν στις διαφοροποιήσεις ανάμεσα στα φύλα όσον αφορά τα στυλ λήψης αποφάσεων και ηγεσίας- ως επί το πλείστον- σε ιδιωτικές επιχειρήσεις (Donell & Holl, 1980; Stathman, 1987; Winther & Green, 1987; Powell, 1990; Eagly Johnson, 1990; Yukl, 2009), η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στον χώρο της εκπαίδευσης. Δεδομένου ότι αριθμός των μελετών που διερευνούν σε επίπεδο σχολικής μονάδας τις έμφυλες διαφοροποιήσεις ως προς τα παραπάνω είναι περιορισμένος (στον βαθμό που είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε), η συγκεκριμένη εργασία στοχεύει:

1. Να δείξει αν υπάρχει διαφορά στον τρόπο λήψης απόφασης μεταξύ ανδρών και γυναικών, στον χώρο της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων.
2. Να δείξει πώς ο τρόπος αυτός σχετίζεται με το στυλ διοίκησης που ακολουθούν γυναίκες – άνδρες.
3. Να δείξει αν και σε ποιόν βαθμό υπάρχουν στους/στις εκπαιδευτικούς στερεοτυπικές αντιλήψεις όσον αφορά την άσκηση της διοίκησης από τους άνδρες και τις γυναίκες.

Τα στερεότυπα του φύλου, επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ανθρώπων, σχετικά με την κατάλληλη συμπεριφορά ανδρών και γυναικών (Eagly & Karau, 2002; Heilman,2001) και καθορίζουν ένα αναμενόμενο πλαίσιο συμπεριφοράς των δυο φύλων. Παρόλο που αρκετοί ερευνητές έχουν διερευνήσει την σχέση μεταξύ ρόλου φύλου και ηγετικής συμπεριφοράς, δεν έχει γίνει εκτενής διερεύνηση της σχέσης φύλου, ηγετικής συμπεριφοράς και λήψης απόφασης. Γι' αυτό και μέσα από τα ερευνητικά μας ερωτήματα θα προσπαθήσουμε να δούμε κατά πόσο αποκλίνουν οι ηγετικές συμπεριφορές των δυο φύλων κατά την διαδικασία λήψης απόφασης από τα στερεότυπα που υπάρχουν ή όχι.

3.2 Ερευνητικές Υποθέσεις

Με βάση τα παραπάνω και το θεωρητικό πλαίσιο όπως αναλυτικά αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, οι βασικές ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας μελέτης είναι οι εξής:

H1. *Οι άνδρες έχουν την τάση/προτιμούν να ακολουθούν το στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στην εκτέλεση των εργασιών, ενώ οι γυναίκες στην ανάπτυξη σχέσεων με τους/τις υφισταμένους/-ες.*

H2. *Οι άνδρες έχουν την τάση να επιλέγουν/προτιμούν το Κατευθυντικό/ Διευθυντικό (Directive) και το Αναλυτικό (Analytical) στυλ στη λήψη αποφάσεων, ενώ οι γυναίκες το Συμπεριφορικό (Behavioral) και το εννοιολογικό (Conceptual) στυλ.*

H3. *Υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις όσον αφορά τη άσκηση διοίκησης από τους άνδρες και τις γυναίκες.*

3.3. Μεθοδολογία της έρευνας - Επιλογή του δείγματος

Η παρούσα έρευνα βασίζεται στην αξιοποίηση διαστρωματικών δεδομένων που συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η χρήση του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε επειδή ακριβώς επιτρέπει τη συγκέντρωση, με τρόπο αντιπροσωπευτικό, και την στατιστική επεξεργασία δεδομένων που καταγράφουν τις στάσεις και αντιλήψεις των ατόμων (Connolly, 2007; Bryman, 2012; Eyisi, 2016), τα οποία δεν μπορούν να συγκεντρωθούν με τη χρήση δευτερογενών δεδομένων. Από την άλλη πλευρά, η χρήση ποσοτικών επιστημονικών μεθόδων για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων καθιστά δυνατή τη γενίκευση (Shank and Brown, 2007; Cohen and Morrison, 2011), δίνοντας τη δυνατότητα δημιουργίας αντιπροσωπευτικών συμπερασμάτων στη βάση του ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων και της αξιοποίησης των εργαλείων της επαγωγικής στατιστικής (Shank and Brown, 2007; Creswell, 2009; Bryman, 2012; Lichtman, 2013).

Για την υλοποίηση της έρευνας το ερωτηματολόγιο της έρευνας αναρτήθηκε στην ηλεκτρονική φόρμα των Google Forms στο ακόλουθο link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeP2Nmi2tyu7gqkrrpE4Gu8a6BD6uXLhBHnPWlJtxMs3PP9Kg/viewform. Σε πρώτη φάση το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε πιλοτικά από 5 εκπαιδευτικούς, οι οποίοι/οποίες ανήκουν στην ομάδα στόχο, προκειμένου να διαπιστωθεί αν είναι κατάλληλο, ότι οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει είναι κατανοητές και δεν δυσκολεύουν τους/τις συμμετέχοντες/συμμετέχουσες ως προς το περιεχόμενό τους. Στην επόμενο φάση, το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο διακινήθηκε στους/στις εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της ΠΕ Άρτας -μέσω των Διευθυντών/Διευθυντριών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (δημοτικά, νηπιαγωγεία), αφού προηγήθηκε επικοινωνία μαζί τους γι αυτόν τον σκοπό. Το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε στο σύνολο 380 εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Άρτας (σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία των καταστάσεων μισθοδοσίας της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Άρτας). Τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν πλήρως και αξιοποιούνται

στην παρούσα έρευνα είναι 130, δηλαδή το δείγμα της έρευνας αναφέρεται περίπου στο 1/3 των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της ΠΕ Άρτας (πληθυσμός αναφοράς). Το δείγμα θεωρείται τυχαίο και αντιπροσωπευτικό. Η ερευνητική διαδικασία ξεκίνησε στις 1/6/2020 και ολοκληρώθηκε στις 30/6/2020.

3.4. Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο) που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας κατασκευάστηκε για τον σκοπό αυτό (παρατίθεται αυτούσιο στο παράρτημα της παρούσας) και αποτελείται από **πέντε** (5) ομάδες ερωτήσεων:

Η ***πρώτη*** *ομάδα ερωτήσεων* (α' μέρος), περιλαμβάνει εννέα (9) ερωτήσεις που αναφέρονται στα **δημογραφικά χαρακτηριστικά** των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει (κλειστές) ερωτήσεις που αποτυπώνουν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τους τίτλους σπουδών, την υπηρεσιακή κατάσταση, τα έτη προϋπηρεσίας, την υπηρεσιακή ιδιότητα και την εμπειρία σε θέματα (σχολικής) διοίκησης. Τα ατομικά χαρακτηριστικά αποτελούν παράγοντες που ερμηνεύουν τη διαμόρφωση των στάσεων και αντιλήψεων των ατόμων, και για τον λόγο αυτό συμπεριελήφθησαν στο ερωτηματολόγιο.

Η ***δεύτερη*** *ομάδα ερωτήσεων* (β' μέρος) περιλαμβάνει (16) προτάσεις στις οποίες οι ερωτώμενοι και οι ερωτώμενες καλούνταν να σημειώσουν σε ποιό βαθμό συμφωνούν με το περιεχόμενό τους, που αναφέρεται στο στυλ ηγεσίας, που θα πρέπει να ακολουθούν οι Διευθυντές/Διευθύντριες. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι/ερωτώμενες κλήθηκαν με βάση πενταβάθμια κλίμακα Likert, (που λαμβάνει τις τιμές *1=Διαφωνώ απόλυτα, 2= Μάλλον διαφωνώ 3= Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ 4=Μάλλον συμφωνώ 5= Συμφωνώ απόλυτα*) να σημειώσουν σε ποιό βαθμό θεωρούν σημαντικό οι Διευθυντές/Διευθύντριες να ακολουθούν πρακτικές διοίκησης που εστιάζουν στην εκτέλεση του έργου (*task oriented*) και στην ανάπτυξη των σχέσεων (*relationship oriented*), με την υπόθεση (Η1) ότι οι άνδρες θα δείχνουν προτίμηση (μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας) για τις πρακτικές που εστιάζουν στην εκτέλεση του έργου και τις γυναίκες να προτιμούν το στυλ διοίκησης που δίνει έμφαση στις σχέσεις. Οι προτάσεις που περιγράφουν το πρώτο στυλ διοίκησης (προτάσεις β1-β8) είναι: *«Κατά την άποψή σας, ο Διευθυντής/ η διευθύντρια του σχολείου θα πρέπει…..:*

(β1) *«..να **υποδεικνύει σαφώς** σε κάθε εκπαιδευτικό τις αρμοδιότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνος/η»,* (β2) *«… να **επιμένει αυστηρά** στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί»,* (β3) *«… να επιμένει στην **πιστή τήρηση** των διαδικασιών από τους/τις εκπαιδευτικούς κατά τη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους»,* (β4) *«… να **ελέγχει διαρκώς** την εκτέλεση των εργασιών/αρμοδιοτήτων των εκπαιδευτικών του σχολείου, παρεμβαίνοντας όταν διαπιστώνει, κατά τη γνώμη του/της, παρεκκλίσεις»,* (β5) *«….να θέτει συγκεκριμένα/ **αυστηρά χρονοδιαγράμματα** για την εκτέλεση των εργασιών»,* (β6) *«να έχει την πρωτοβουλία/**τον πρώτο λόγο** στην **οργάνωση**/ανάθεση των εργασιών που ανατίθενται*

στους/στις εκπαιδευτικούς του σχολείου», (β7) *«…..ήδη με την ανάθεση μιας εργασίας να δίνει στους/στις εκπαιδευτικούς σαφείς* ***οδηγίες*** *για την εκτέλεσή της»,* (β8) *«….θα πρέπει να είναι* ***τυπικός/η στην ανάθεση*** *των εργασιών, χωρίς να επηρεάζεται από συνθήκες που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί εκτός του επαγγελματικού χώρου».*

Οι προτάσεις (β9-β16) που περιγράφουν αντίστοιχα το στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στις σχέσεις είναι: *«Κατά την άποψή σας, ο Διευθυντής/ η διευθύντρια του σχολείου ….:*

(β9) *«….είναι σημαντικό να παρέχει τη μέγιστη δυνατή* ***υποστήριξη*** *στους/στις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους»*, (β10) *«…θα πρέπει να* ***συμβουλεύει*** *τους/τις εκπαιδευτικούς στην εκτέλεση των εργασιών και όχι να τους/τις υποδεικνύει πώς θα εκτελέσουν τις εργασίες που τους/τις αναθέτει»*, (β11) *«… είναι σημαντικό να ενθαρρύνει την* ***επικοινωνία*** *μεταξύ εκπαιδευτικών και διεύθυνσης»*, (β12) *«…θα πρέπει να δίνει συνεχώς* ***ανατροφοδότηση*** *στους/στις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των εργασιών που τους ανατίθενται»*, (β13) *«…θα πρέπει να ενθαρρύνει με* ***θετικά*** *σχόλια διαρκώς τους/τις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των εργασιών τους»*, (β14) *«…θα πρέπει να* ***συζητά*** *μαζί τους για τους τρόπους διεκπεραίωσης των εργασιών»*, (β15) «….θα πρέπει αφιερώνει αρκετό χρόνο σε συζητήσεις με καθένα/καθεμιά χωριστά, προκειμένου να αναπτύξει μια **ουσιαστική σχέση** μαζί με τους/τις εκπαιδευτικούς στου σχολείου», (β16) *«…είναι σημαντικό να είναι* ***ενεργητικός/η ακροατής/τρια»***.

Η **τρίτη** ομάδα ερωτήσεων περιλαμβάνει επίσης (21) προτάσεις που περιγράφουν τα τέσσερα (4) στυλ λήψης αποφάσεων. Και σε αυτή την ομάδα ερωτήσεων χρησιμοποιείται πενταβάθμια κλίμακα Likert για τη μέτρηση του βαθμού συμφωνίας με το περιεχόμενό τους, με την υπόθεση (Η2) ότι οι άνδρες έχουν την τάση να προτιμούν το Διευθυντικό/Κατευθυντικό και το Αναλυτικό στυλ, ενώ οι γυναίκες έχουν την τάση να προτιμούν το Συμπεριφορικό και το Εννοιολογικό στυλ λήψης αποφάσεων.

Οι προτάσεις (γ1-γ5) που περιγράφουν το *Κατευθυντικό/Διευθυντικό (Directive)* είναι: «*Κατά την άποψή σας, ο Διευθυντής/ η διευθύντρια του σχολείου θα πρέπει να…*

(γ1) «*…επικεντρώνεται στα* ***βραχυπρόθεσμα*** *(σε σύντομο χρόνο)* ***αποτελέσματα*** *αντί των μακροπρόθεσμων λύσεων»,* (γ2) *«…. ενημερώνει για τις παραμέτρους ή τα στάδια υλοποίησης, που θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε* ***να επιτυγχάνονται οι στόχοι*** *που έχουν οριστεί»,* (γ3) *«…με ενημερώνει για τα* ***επιθυμητά αποτελέσματα*** *που πρέπει να φέρω εις πέρας»,* (γ4) «…..*να αναθέτει εργασίες για τις οποίες θα περιμένει* ***άμεσα αποτελέσματα****»,* (γ5) *«……όταν αναλαμβάνει μια κατάσταση, να παίρνει* ***γρήγορες αποφάσεις*** *και περιμένει από τους υφισταμένους να εκτελέσουν αυτές τις αποφάσεις* ***άμεσα****, χωρίς να τίθενται ερωτήσεις».*

Οι προτάσεις που περιγράφουν το Αναλυτικό (Analytical) στυλ (γ6-γ10) είναι: «*Κατά την άποψή σας, ο Διευθυντής/ η διευθύντρια του σχολείου θα πρέπει να…*

(γ6) «*…****αναλύει*** *όλα τα δεδομένα πριν λάβει μια απόφαση»,* (γ7) *«…είναι* ***προσαρμοστικός/η*** *στις καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστεί κάθε φορά», (γ8) «..να αφιερώνει όσο χρόνο χρειαστεί για να* ***αναλύσει τις συνθήκες*** *που έχει να διαχειριστεί κάθε*

φορά», (γ9) *«….να **παρατηρεί προσεκτικά** όσο συμβαίνουν προκειμένου να λάβει αποφάσεις»,* (γ10) *«…να **ελέγχει** συνεχώς κάθε πτυχή της διαδικασίας που ακολουθείται».*

Αντίστοιχα, οι ερωτήσεις που περιγράφουν το Συμπεριφορικό (Behavioral) στυλ (γ11-γ15) και το Εννοιολογικό (Conceptual) (γ16-γ21) είναι: «*Κατά την άποψή σας, ο Διευθυντής/ η διευθύντρια του σχολείου θα πρέπει να…*

(γ11) *«…να εξασφαλίζει την **ομαλή συνεργασία** μεταξύ των υφισταμένων»,* (γ12) *«…να προσπαθεί να κάνει τους εκπαιδευτικούς να **αντιληφθούν την κατάσταση** με τη δική του/ της οπτική και τον δικό του/της τρόπο διαχείρισης»,* (γ13) *…να **ενθαρρύνει** την ομαδική εργασία και τη **συνεργατικότητα**»,* (γ14) *«… να **μειώνει** τις **συγκρούσεις**»,* (γ15) *«… να **προτείνει λύσεις** που είναι αποδεκτές από **όλους** τους εμπλεκόμενους»,* (γ16) *…να είναι **δημιουργικός/η**»,* (γ17) *…να σκέφτεται **πρωτότυπα** ή/και **καινοτόμα**», (γ18) «…να **ευθυγραμμίζεται** με το στόχο που θέλει να πετύχει»,* (γ19) *…να **σκέφτεται μακροπρόθεσμα** για το μέλλον όταν λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και τι επιδράσεις ενδέχεται να δημιουργηθούν»,* (γ20) *«… να αναλαμβάνει **ρίσκα** και να λαμβάνει αποφάσεις για στην επίλυση προβλημάτων»,* (γ21) «*….να έχει **όραμα**».*

Η ***τέταρτη*** *ομάδα ερωτήσεων* (δ' μέρος) περιλαμβάνει (11) προτάσεις στις οποίες οι ερωτώμενοι και οι ερωτώμενες καλούνταν να σημειώσουν σε ποιόν βαθμό συμφωνούν με το περιεχόμενό τους, που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του/της διευθυντή/τριας της σχολικής μονάδας. Συγκεκριμένα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν βάσει μιας κλίμακας από το 1 μέχρι το 7 όπου 1=Καθόλου και 7=Πάρα πολύ. Οι ερωτήσεις που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά του/της διευθυντή/τριας της σχολικής μονάδας (δ1-δ11) είναι: *Πόσο σημαντικό θεωρείτε καθένα από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά σε έναν διευθυντή/ σε μια διευθύντρια να..* (δ1) *…διατηρεί μια πιο «**σκληρή**» στάση/ Να είναι **απόλυτος/η***, (δ2) *…χαρακτηρίζεται από αποφασιστικότητα / Να είναι αποφασιστικός/η,* (δ3) *…είναι **ανεξάρτητος/η,*** (δ4) *…είναι **αντικειμενικός*** (δ5) *…έχει ανεπτυγμένη **διαίσθηση,*** (δ6) *...είναι **διακριτικός/η*** (δ7), *…**ωθεί/ενθαρρύνει** τους/τις εκπαιδευτικούς να εκφράζουν τα συναισθήματα τους,* (δ8) *...**ενθαρρύνει την επικοινωνία***, (δ9) *...υποστηρίζει την **οικοδόμηση των σχέσεων***, (δ10) *...ελέγχει και να προωθεί την **ομαλή λειτουργία της ομάδας*** και (δ11) *…μπορεί να **διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας**.*

Η ***πέμπτη*** *ομάδα ερωτήσεων* (ε' μέρος) περιλαμβάνει (11) προτάσεις στις οποίες οι ερωτώμενοι και οι ερωτώμενες καλούνταν αξιολογήσουν τα στερεότυπα ανάμεσα στα δυο φύλα. Και σε αυτή την ομάδα ερωτήσεων χρησιμοποιείται πενταβάθμια κλίμακα Likert για τη μέτρηση του βαθμού συμφωνίας με το περιεχόμενό τους, με την υπόθεση (Η3) ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις όσον αφορά τη άσκηση διοίκησης από τους άνδρες και τις γυναίκες. Οι ερωτήσεις που περιγράφουν τις στερεοτυπικές αντιλήψεις(ε1-ε11) είναι:(ε1)«*Οι άντρες αναλαμβάνουν πιο εύκολα **ευθύνες** συγκριτικά με τις γυναίκες»,* (ε2)*«Οι γυναίκες είναι πιο ευχάριστες **ηγετικές προσωπικότητες**»,* (ε3) *«Οι γυναίκες δεν **λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα***», (ε4) *«Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από ότι οι άνδρες για την **κοινωνική εικόνα** της σχολικής μονάδας όπου υπηρετούν»,* (ε5) *«Οι άνδρες*

εμμένουν στις αρχικές τους αποφάσεις *συγκριτικά με τις γυναίκες»*, (ε6*) «Οι άνδρες* ***διαχειρίζονται τις κρίσεις πιο αποτελεσματικά»,*** (ε7) *«Οι γυναίκες κερδίζουν πιο εύκολα την* ***εμπιστοσύνη*** *των άλλων»,* (ε8) *«Οι άνδρες* ***χειρίζονται τις καταστάσεις κρίσεως και άγχους****, πιο αποτελεσματικά»,* (ε9) *«Οι άνδρες έχουν την τάση όταν επικοινωνούν να δείχνουν πιο έντονα από τις γυναίκες το* ***κύρος*** *τους»,* (ε10) *«Οι γυναίκες επικοινωνούν με σκοπό να δημιουργήσουν* ***καλύτερες σχέσεις»,*** (ε11) *«Οι άνδρες δεν δέχονται εύκολα την* ***αποτυχία****, συγκριτικά με τις γυναίκες».*

3.5. Έλεγχος Αξιοπιστίας

Για τη μέτρηση της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων που παρουσιάστηκαν χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας και εσωτερικής συνάφειας Cronbach **a**. Οι τιμές που λαμβάνει ο δείκτης Cronbach **a** μπορεί να έχουν εύρος από το μηδέν μέχρι και τη μονάδα. Οι τιμές που βρίσκονται πάνω από 0,700 και αυτές που είναι πολύ κοντά στη μονάδα φανερώνουν εξαιρετική αξιοπιστία των δεδομένων που έχουν προκύψει. Στην παρούσα έρευνα ο δείκτης αξιοπιστίας είναι 0,000≤**0,909**≤1,000 και υποδηλώνει υψηλή εσωτερική συνοχή και εξαιρετική αξιοπιστία.

Πίνακας 3.1. Έλεγχος αξιοπιστίας αποτελεσμάτων έρευνας

Cronbach's Alpha	N of Items
0,909	59

3.6 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η αποτύπωση των αποτελεσμάτων γίνεται με τη χρήση πινάκων κατανομής των συχνοτήτων και τη χρήση περιγραφικών μέσων. Οι πίνακες παρουσιάζουν την κατανομή των απαντήσεων του δείγματος στις ερωτήσεις που τέθηκαν, ενώ δίνεται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση.

Στον βαθμό που η έρευνα εστιάζει στις διαφοροποιήσεις των αντιλήψεων και των στάσεων ανάμεσα στα φύλα, η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση στις απαντήσεις των ερωτώμενων δίνεται για τους άνδρες και για τις γυναίκες. Πιο αναλυτικά, η πλειοψηφία των ερωτημάτων του ερωτηματολογίου βασίστηκαν σε κλίμακα Likert (1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Μάλλον διαφωνώ 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ 4=Μάλλον συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απόλυτα). Επίσης στο ερωτηματολόγιο της έρευνας υπάρχει κλίμακα 7 πιθανών απαντήσεων όπου 1=καθόλου και 7=πάρα πολύ και μετρά τη σημαντικότητα. Έτσι για παράδειγμα όταν σε μια ερώτηση με 5 πιθανές απαντήσεις (1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Μερικώς διαφωνώ 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ 4=Μερικώς συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απόλυτα), ο μέσος όρος είναι π.χ. 3,60 σημαίνει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχει απαντήσει ότι συμφωνεί

μερικώς. Αντίστοιχα στην κλίμακα μέτρησης της σημαντικότητας από το 1 μέχρι και το 7 θεωρούμε ότι τιμές πάνω από το 5 υποδεικνύουν υψηλή σημαντικότητα.

Ύστερα από την κατανομή των συχνοτήτων και τη χρήση των περιγραφικών μέτρων του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης και την κατανομή των μέσων όρων για τα γενικά χαρακτηρίστηκα του ηγέτη, βάσει του φύλου των συμμετεχόντων, πρόκειται να υπολογιστεί η μέση τιμή για τους μέσους όρους σε κάθε απάντηση, που αφορά τα στυλ ηγεσίας. Από αυτό αναμένεται να προκύψει εάν υπάρχει κάποια διαφοροποίηση μεταξύ των απόψεων που έχουν οι άνδρες και οι γυναίκες. Έτσι θα προκύψει ποιο είναι το στυλ ηγεσίας που θεωρούν καταλληλότερο και πιο αποδοτικό οι συμμετέχοντες. Επιπρόσθετα, των παραπάνω αναλύσεων πρόκειται να διεξαχθεί ανάλυση διακύμανσης και ανάλυση συσχετίσεων. Από τις δυο αναλύσεις, θα παρουσιαστεί το επίπεδο σημαντικότητας Sig. το οποίο ορίζεται σε 5%. Αυτό σημαίνει ότι θα γίνει αποδεχτή κάθε σχέση που το Sig. δεν θα υπερβαίνει το 5% ή αλλιώς το 0,050.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 130 εκπαιδευτικοί της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Άρτας. Από τον πίνακα 4.1, μπορεί να διαπιστωθεί ότι από το σύνολο 130 συμμετεχόντων/-ουσών, ποσοστό 62,3% είναι γυναίκες και 37,7% είναι άνδρες. Από το σύνολο των ερωτώμενων η πλειονότητα (53,8%) είναι έγγαμοι ή σε συμβίωση με παιδί(α), ενώ ποσοστό 19,2% είναι άγαμοι, 18,5% είναι έγγαμοι ή σε συμβίωση, 3,8% είναι διαζευγμένοι ή σε χηρεία με παιδί(α), 3,1% είναι διαζευγμένοι ή σε χηρεία χωρίς παιδιά και ένα μικρό ποσοστό 1,5% είναι άγαμοι με παιδι(ά). Οι συμμετέχοντες/-ουσες σε ποσοστό 46,9% είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ και σε ποσοστό 40% κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης. Επίσης, ποσοστό 5,4% είναι κάτοχοι διδακτορικού.

Η πλειονότητα των ερωτώμενων στην έρευνα (33,8%) έχουν προϋπηρεσία πάνω από 25 χρόνια, ενώ ποσοστό 24,6% έχουν προϋπηρεσία 16-20 χρόνια και ποσοστό 20,8% έχουν προϋπηρεσία 21 μέχρι 25. Τέλος, ποσοστό 5,4% έχει προϋπηρεσία 6 μέχρι 10 χρόνια και το 3,1% έχει προϋπηρεσία μέχρι 5 χρόνια. Από τους συμμετέχοντες το 94,6% είναι μόνιμοι και το 5,4% αναπληρωτές. Επίσης, το 59,2% είναι διδάσκοντες, το 36,2% είναι διευθυντές ή διευθύντριες και το 4,6% είναι υποδιευθυντές ή υποδιευθύντριες. Τέλος, από το σύνολο των ερωτώμενων, το 60,8% είναι διδάσκοντες/-ουσες κλάδου ΠΕ70 (Δασκάλων), το 17,7% είναι διδάσκοντες/-ουσες κλάδου ΠΕ60 (Νηπιαγωγών), το 5,4% κλάδου ΠΕ11 (Φυσικής Αγωγής), το 3,8% είναι διδάσκοντες κλάδου ΠΕ06 (Αγγλικής Γλώσσας). Ποσοστό 12,2% των ερωτώμενων ανήκει στους κλάδους: ΠΕ02 (Φιλολόγων) (3,1%), ΠΕ01 (Θεολόγων) (2,3%), ΠΕ05 (Γαλλικής Γλώσσας) (1,5%), ΠΕ 71 (Δασκάλων ΕΑΕ) (1,5%), ΠΕ 78 (Κοινωνικών επιστημών) (1,5%), ΠΕ 86 (Πληροφορικής) (1,5%) και στην ΠΕ04 (Θετικών επιστημών) (0,8%).

Επιπλέον, 35,60% από τους συμμετέχοντες αναφέρουν ότι η εμπειρία τους σε θέματα διοίκησης έχει αποκτηθεί κατά τις ακαδημαϊκές σπουδές (πτυχίο ή/και μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό) στο αντικείμενο, το 50% των συμμετεχόντων ότι η εμπειρία τους σε θέματα διοίκησης έχει αποκτηθεί από την υπηρεσία σε θέση ευθύνης τουλάχιστον 2 ετών, 32,60% των συμμετεχόντων αναφέρει την παρακολούθηση επιμορφώσεων/σεμιναρίων στο αντικείμενο διάρκειας άνω των 50 ωρών και το 68,20% από τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Τέλος, το 45,80% από τους συμμετέχοντες στο σχολείο που υπηρετούν έχουν διευθυντή και το 54,20% έχουν διευθύντρια.

Πίνακας 4.1. Κατανομή του δείγματος ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ		ΠΛΗΘΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Φύλο	Άνδρας	49	37,7
	Γυναίκα	81	62,3
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος/η	25	19,2
	Άγαμος με παιδί (α)	2	1,5
	Έγγαμος/η, ή σε συμβίωση	24	18,5
	Έγγαμος/η, ή σε συμβίωση με παιδί(α)	70	53,8
	Διαζευγμένος/η ή χήρος/χήρα	4	3,1
	Διαζευγμένος/η, ή χήρος/χήρα με παιδί(α)	5	3,8
Τίτλοι Σπουδών, επιπλέον του προβλεπόμενου για τον διορισμό τίτλου	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	61	46,9
	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης	52	40
	Διδακτορικό Δίπλωμα	7	5,4
	Άλλο	10	7,7
Έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας	Μέχρι 5	4	3,1
	6 Μέχρι 10	7	5,4
	11 Μέχρι 15	16	12,3
	16-20	32	24,6
	21 Μέχρι 25	27	20,8
	Πάνω από 25	44	33,8
Υπηρεσιακή Κατάσταση	Μόνιμος/η	123	94,6
	Αναπληρωτής/τρια	7	5,4
Υπηρεσιακή Ιδιότητα (α)	Διευθυντής/Διευθύντρια	47	36,2
	Υποδιευθυντής/Υποδιευθύντρια	6	4,6
	Διδάσκων/ούσα	77	59,2
Κλάδος ΠΕ	1 Θεολογίας	3	2,3
	2 Φιλολογίας	4	3,1
	4 Θετικών επιστημών	1	0,8
	5 Γαλλικής γλώσσας	2	1,5
	6 Αγγλικής γλώσσας	5	3,8
	11 Φυσικής αγωγής	7	5,4
	60 Νηπιαγωγών	23	17,7
	70 Δασκάλων	79	60,8
	71 Δασκάλων ΕΑΕ	2	1,5
	78 Κοινωνικών επιστημών	2	1,5
	86 Πληροφορικής	2	1,5
Η εμπειρία σας σε θέματα διοίκησης έχει αποκτηθεί κατά (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια επιλογές):	(α) τις ακαδημαϊκές σπουδές (πτυχίο ή/και μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό) στο αντικείμενο	47	35,6
	(β) την υπηρεσία σε θέση ευθύνης τουλάχιστον 2 ετών,	66	50
	(γ) την παρακολούθηση επιμορφώσεων/σεμιναρίων στο αντικείμενο διάρκειας άνω των 50 ωρών,	43	32,6
	(δ) τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας	90	68,2
Στο σχολείο που υπηρετείτε, έχετε:	Διευθυντή	60	45,80
	Διευθύντρια	71	54,20

4.2 Αντιλήψεις για τα χαρακτηριστικά διευθυντή/ντριας του σχολείου

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 4.2 προκύπτει ότι για τους συμμετέχοντες είναι σημαντικό ο/η διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας να παρέχει τη μέγιστη δυνατή υποστήριξη στους/στις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Μ.Ο.:4,72), να είναι σημαντικό να ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών και διεύθυνσης (Μ.Ο.:4,70), να είναι ενεργητικός/η ακροατής/τρια (Μ.Ο.:4,53), να ενθαρρύνει με θετικά σχόλια διαρκώς τους/τις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των εργασιών τους (Μ.Ο.:4,52), να συμβουλεύει τους/τις εκπαιδευτικούς στην εκτέλεση των εργασιών και όχι να τους/τις υποδεικνύει πώς θα εκτελέσουν τις εργασίες που τους/τις αναθέτει (Μ.Ο.:4,50) και να συζητά μαζί τους για τους τρόπους διεκπεραίωσης των εργασιών (Μ.Ο.:4,50).

Σε μικρότερο βαθμό οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι είναι σημαντικό ο/η διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας να δίνει συνεχώς ανατροφοδότηση στους/στις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των εργασιών που τους ανατίθενται (Μ.Ο.:4,32), να δίνει στους/στις εκπαιδευτικούς σαφείς οδηγίες για την εκτέλεσή της με την ανάθεση μιας εργασίας (Μ.Ο.:4,17), να υποδεικνύει σαφώς σε κάθε εκπαιδευτικό τις αρμοδιότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνος/η (Μ.Ο.:4,14), να αφιερώνει αρκετό χρόνο σε συζητήσεις με καθένα/καθεμιά χωριστά, προκειμένου να αναπτύξει μια ουσιαστική σχέση μαζί με τους/τις εκπαιδευτικούς στου σχολείου (Μ.Ο.:4,14) και να επιμένει στην πιστή τήρηση των διαδικασιών από τους/τις εκπαιδευτικούς κατά τη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους (Μ.Ο.:4,03).

Οι συμμετέχοντες κρίνουν αναγκαίο ο/η διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας να επιμένει αυστηρά στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (Μ.Ο.:3,72), να θέτει συγκεκριμένα/αυστηρά χρονοδιαγράμματα για την εκτέλεση των εργασιών (Μ.Ο.:3,55), να ελέγχει διαρκώς την εκτέλεση των εργασιών/αρμοδιοτήτων των εκπαιδευτικών του σχολείου, παρεμβαίνοντας όταν διαπιστώνει, κατά τη γνώμη του/της, παρεκκλίσεις (Μ.Ο.:3,48), να έχει την πρωτοβουλία/τον πρώτο λόγο στην οργάνωση/ανάθεση των εργασιών που ανατίθενται στους/στις εκπαιδευτικούς του σχολείου (Μ.Ο.:3,24) ή να είναι τυπικός/η στην ανάθεση των εργασιών, χωρίς να επηρεάζεται από συνθήκες που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί εκτός του επαγγελματικού χώρου (Μ.Ο.:2,83).

Επιπρόσθετα από τον πίνακα 4.2 διαπιστώνεται ότι υπάρχει διαφοροποίηση των απαντήσεων των ανδρών και των γυναικών σε τρία χαρακτηριστικά. Πιο αναλυτικά οι άνδρες παρουσιάζουν υψηλότερο ποσοστό συμφωνίας ότι ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου θα πρέπει να επιμένει αυστηρά στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (άνδρες 4,00±0,79 γυναίκες 3,56±0,89), ότι θα πρέπει να ελέγχει διαρκώς την εκτέλεση των εργασιών/αρμοδιοτήτων των εκπαιδευτικών του σχολείου, παρεμβαίνοντας όταν διαπιστώνει, κατά τη γνώμη του/της, παρεκκλίσεις (άνδρες 3,84±1,00 γυναίκες 3,26±1,08). Αντίθετα, οι γυναίκες φαίνεται να παρουσιάζουν υψηλότερα ποσοστά συμφωνίας από τους άνδρες ως προς το ότι ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου θα πρέπει να συμβουλεύει τους/τις εκπαιδευτικούς στην εκτέλεση των εργασιών και όχι να τους/τις υποδεικνύει πώς θα εκτελέσουν τις εργασίες που τους/τις αναθέτει (Άνδρες 4,27±0,81 γυναίκες 4,64±0,55).

Πίνακας 4.2 Κατανομή του δείγματος ως προς τις απόψεις για τα χαρακτηριστικά του/της διευθυντή/ντριας του σχολείου								
Χαρακτηριστικά που αφορούν στο στυλ ηγεσίας	**Βαθμός συμφωνίας ως προς τα χαρακτηριστικά του Διευθυντή/Διευθύντριας (%)**					**Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)**		
Κατά την άποψή σας ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου…..	**Διαφωνώ απόλυτα**	**Μάλλον διαφωνώ**	**Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ**	**Μάλλον συμφωνώ**	**Συμφωνώ απόλυτα**	**Σύνολο**	**Άνδρες**	**Γυναίκες**
*(α) ….θα πρέπει να **υποδεικνύει σαφώς** σε κάθε εκπαιδευτικό τις αρμοδιότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνος/η*	3,8	6,9	11,5	26,9	50,8	4,14 (1,11)	4,06 (1,20)	4,19 (1,06)
(β) *… θα πρέπει να **επιμένει αυστηρά** στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί*	0	8,5	30,8	40,8	20	3,72 (0,88)	4,00 (0,79)	3,56 (0,89)
(γ) *… θα πρέπει να επιμένει στην **πιστή τήρηση** των διαδικασιών από τους/τις εκπαιδευτικούς κατά τη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους.*	0,8	4,6	14,6	50,8	29,2	4,03 (0,83)	4,14 (0,82)	3,96 (0,84)
(δ) *… θα πρέπει να **ελέγχει διαρκώς** την εκτέλεση των εργασιών/αρμοδιοτήτων των εκπαιδευτικών του σχολείου, παρεμβαίνοντας όταν διαπιστώνει, κατά τη γνώμη του/της, παρεκκλίσεις.*	3,8	21,5	13,1	46,2	15,4	3,48 (1,11)	3,84 (1,07)	3,26 (1,08)
(ε) *….θα πρέπει να θέτει συγκεκριμένα/**αυστηρά χρονοδιαγράμματα** για την εκτέλεση των εργασιών*	5,4	13,1	23,8	36,2	21,5	3,55 (1,13)	3,82 (1,03)	3,40 (1,16)
(στ) *… θα πρέπει να έχει την πρωτοβουλία/**τον πρώτο λόγο** στην **οργάνωση**/ανάθεση των εργασιών που ανατίθενται στους/στις εκπαιδευτικούς του σχολείου*	9,2	23,1	20	30	17,7	3,24 (1,25)	3,31 (1,21)	3,20 (1,28)
(ζ) *…..θα πρέπει ήδη με την ανάθεση μιας εργασίας να δίνει στους/στις εκπαιδευτικούς σαφείς **οδηγίες** για την εκτέλεσή της*	0,8	10	8,5	33,1	47,7	4,17 (1,00)	4,14 (1,06)	4,19 (0,98)
(η) *….θα πρέπει να είναι **τυπικός/η στην ανάθεση** των εργασιών, χωρίς να επηρεάζεται από συνθήκες που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί εκτός του επαγγελματικού χώρου*	10,8	41,5	19,2	10,8	17,7	2,83 (1,28)	2,96 (1,21)	2,75 (1,33)
(θ) *….είναι σημαντικό να παρέχει τη μέγιστη δυνατή **υποστήριξη** στους/στις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους*	1,5	0	0	23,1	75,4	4,72 (0,54)	4,71 (0,46)	4,73 (0,59)
*(ι) …θα πρέπει να **συμβουλεύει** τους/τις εκπαιδευτικούς στην εκτέλεση των εργασιών και όχι να τους/τις υποδεικνύει πώς θα εκτελέσουν τις εργασίες που τους/τις αναθέτει.*	0,8	6,2	34,6	0	58,5	4,50 (0,68)	4,27 (0,81)	4,64 (0,55)
*(ια) … είναι σημαντικό να ενθαρρύνει την **επικοινωνία** μεταξύ εκπαιδευτικών και διεύθυνσης*	0,8	0	6,2	15,4	77,7	4,70 (0,62)	4,59 (0,73)	4,77 (0,53)
*(ιβ) …θα πρέπει να δίνει συνεχώς **ανατροφοδότηση** στους/στις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των εργασιών που τους ανατίθενται*	3,8	0	11,5	33,8	50,8	4,32 (0,83)	4,24 (0,92)	4,36 (0,76)
*(ιγ) …θα πρέπει να ενθαρρύνει με **θετικά** σχόλια διαρκώς τους/τις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των εργασιών τους*	0	0,8	6,9	32,3	60	4,52 (0,66)	4,51 (0,65)	4,52 (0,67)
*(ιδ)…θα πρέπει να **συζητά** μαζί τους για τους τρόπους διεκπεραίωσης των εργασιών.*	0	2,3	4,6	33,8	59,2	4,50 (0,70)	4,35 (0,78)	4,59 (0,63)
*(ιε) ….θα πρέπει αφιερώνει αρκετό χρόνο σε συζητήσεις με καθένα/καθεμιά χωριστά, προκειμένου να αναπτύξει μια **ουσιαστική σχέση** μαζί με τους/τις εκπαιδευτικούς στου σχολείου*	0,8	9,2	12,3	30,8	46,9	4,14 (1,01)	4,00 (0,96)	4,22 (1,04)
*(ιστ)…είναι σημαντικό να είναι **ενεργητικός/η ακροατής/τρια***	0	3,1	5,4	26,9	64,6	4,53 (0,74)	4,27 (0,95)	4,69 (0,52)
N=130							***N=49***	***N=81***

4.3 Αντιλήψεις για το στυλ λήψης αποφάσεων διευθυντή/ντριας του σχολείου

Τα αποτελέσματα του πίνακα 4.3 δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου είναι σημαντικό να ενημερώνει για τις παραμέτρους ή τα στάδια υλοποίησης, που θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν οριστεί (Μ.Ο.:4,25) και να ενημερώνει για τα επιθυμητά αποτελέσματα που πρέπει να φέρουν εις πέρας οι υφιστάμενοι/ες (Μ.Ο.:4,17). Οι συμμετέχοντες δεν κρίνουν αναγκαίο ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου να αναθέτει εργασίες για τις οποίες θα περιμένει άμεσα αποτελέσματα (Μ.Ο.:3,26), να επικεντρώνεται στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα αντί των μακροπρόθεσμων λύσεων (Μ.Ο.:2,65) και όταν αναλαμβάνει μια κατάσταση, να παίρνει γρήγορες αποφάσεις και περιμένει από τους/τις υφισταμένους/ες να εκτελέσουν αυτές τις αποφάσεις άμεσα, χωρίς να τίθενται ερωτήσεις (Μ.Ο.:2,52). Αξίζει να αναφερθεί ότι αναφορικά με το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των μέσων όρων των απαντήσεων των ανδρών και των γυναικών.

Πίνακας 4.3. Κατανομή του δείγματος ως προς το στυλ ηγεσίας διευθυντή/ντριας του σχολείου: Κατευθυντικό

Χαρακτηριστικά που αφορούν στο κατευθυντικό στυλ ηγεσίας	**Βαθμός συμφωνίας ως προς τι στυλ ηγεσίας του Διευθυντή/Διευθύντριας (%)**					**Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)**		
Κατά την άποψή σας ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου…..	**Διαφωνώ απόλυτα**	**Μάλλον διαφωνώ**	**Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ**	**Μάλλον συμφωνώ**	**Συμφωνώ απόλυτα**	**Σύνολο**	**Άνδρες**	**Γυναίκες**
(α) …επικεντρώνεται στα βραχυπρόθεσμα (σε σύντομο χρόνο) αποτελέσματα αντί των μακροπρόθεσμων λύσεων	8,5	37,7	39,2	10	4,6	2,65 (0,94)	2,63 (0,83)	2,65 (1,00)
(β) …. ενημερώνει για τις παραμέτρους ή τα στάδια υλοποίησης, που θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν οριστεί	0	0,8	10,8	51,5	36,9	4,25 (0,67)	4,06 (0,75)	4,36 (0,60)
(γ) …με ενημερώνει για τα επιθυμητά αποτελέσματα που πρέπει να φέρω εις πέρας	0	3,8	13,1	45,4	37,7	4,17 (0,80)	4,12 (0,88)	4,20 (0,75)
(δ)…..να αναθέτει εργασίες για τις οποίες θα περιμένει άμεσα αποτελέσματα	5,4	16,2	39,2	25,4	13,8	3,26 (1,06)	3,24 (1,15)	3,27 (1,01)
(ε)……όταν αναλαμβάνει μια κατάσταση, να παίρνει γρήγορες αποφάσεις και περιμένει από τους υφισταμένους να εκτελέσουν αυτές τις αποφάσεις άμεσα, χωρίς να τίθενται ερωτήσεις.	21,5	36,9	19,2	12,3	10	2,52 (1,24)	2,63 (1,18)	2,46 (1,28)
N=130							***N=49***	***N=81***

Από τον πίνακα 4.4 που ακολουθεί προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι είναι απαραίτητο ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου να είναι προσαρμοστικός στις καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστεί κάθε φορά (Μ.Ο.:4,61), να παρατηρεί προσεκτικά όσο

συμβαίνουν προκειμένου να λάβει αποφάσεις (Μ.Ο.:4,56), να αναλύει όλα τα δεδομένα πριν λάβει μια απόφαση (Μ.Ο.:4,51) και να αφιερώνει όσο χρόνο χρειαστεί για να αναλύσει τις συνθήκες που έχει να διαχειριστεί κάθε φορά (Μ.Ο.:4,37). Σε μικρότερο βαθμό θεωρούν ότι ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου θα πρέπει να ελέγχει συνεχώς κάθε πτυχή της διαδικασίας που ακολουθείται (Μ.Ο.:3,82). Αναφορικά με το αναλυτικό στυλ ηγεσίας δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των μέσων όρων των απαντήσεων των ανδρών και των γυναικών.

Πίνακας 4.4. Κατανομή του δείγματος ως το στυλ ηγεσίας διευθυντή/ντριας του σχολείου: Αναλυτικό

Χαρακτηριστικά που αφορούν στο αναλυτικό στυλ ηγεσίας	**Βαθμός συμφωνίας ως προς τι στυλ ηγεσίας του Διευθυντή/Διευθύντριας (%)**					**Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)**		
Κατά την άποψή σας ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου…..	**Διαφωνώ απόλυτα**	**Μάλλον διαφωνώ**	**Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ**	**Μάλλον συμφωνώ**	**Συμφωνώ απόλυτα**	**Σύνολο**	**Άνδρες**	**Γυναίκες**
Αναλύει όλα τα δεδομένα πριν λάβει μια απόφαση	0	1,5	6,9	30,8	60,8	4,51 (0,70)	4,37 (0,83)	4,59 (0,59)
Είναι προσαρμοστικός στις καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστεί κάθε φορά	0	0	6,2	26,9	66,9	4,61 (0,60)	4,47 (0,71)	4,69 (0,52)
Να αφιερώνει όσο χρόνο χρειαστεί για να αναλύσει τις συνθήκες που έχει να διαχειριστεί κάθε φορά	0	1,5	7,7	43,1	47,7	4,37 (0,69)	4,20 (0,76)	4,47 (0,63)
Να παρατηρεί προσεκτικά όσο συμβαίνουν προκειμένου να λάβει αποφάσεις	0	0	6,2	31,5	62,3	4,56 (0,61)	4,43 (0,68)	4,64 (0,55)
Να ελέγχει συνεχώς κάθε πτυχή της διαδικασίας που ακολουθείται	1,5	10	21,5	39,2	27,7	3,82 (1,00)	3,80 (0,93)	3,83 (1,05)
N=130							***N=49***	***N=81***

Από τον πίνακα 4.5 διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα θεωρούν ότι ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου θα πρέπει να μειώνει τις συγκρούσεις (Μ.Ο.:4,78), να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργατικότητα (Μ.Ο.:4,77), να εξασφαλίζει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων (Μ.Ο.:4,64) και να προτείνει λύσεις που είναι αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους (Μ.Ο.:4,35). Σε μικρότερο βαθμό θεωρούν ότι ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου θα πρέπει να προσπαθεί να κάνει τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την κατάσταση με τη δική του/ της οπτική και τον δικό του/της τρόπο διαχείρισης (Μ.Ο.:3,08). Αναφορικά με το συμπεριφορικό στυλ ηγεσίας δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των μέσων όρων των απαντήσεων των ανδρών και των γυναικών.

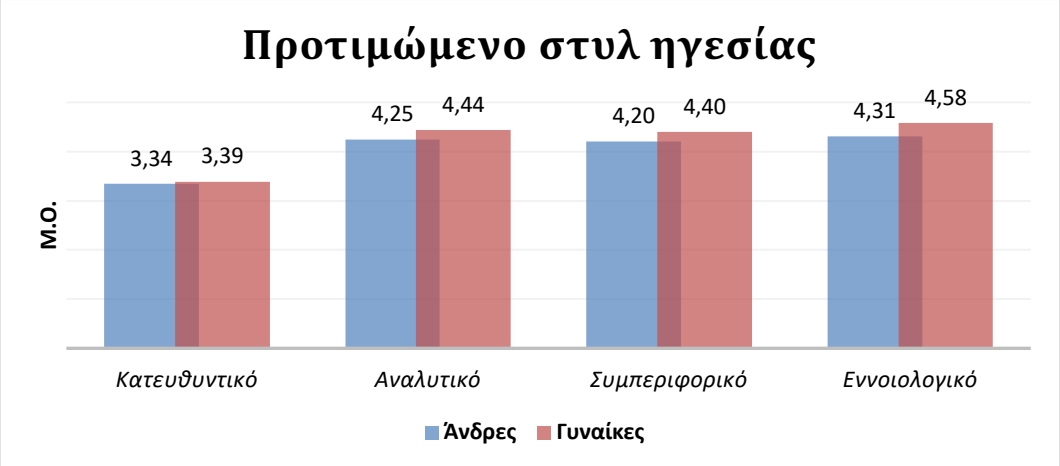
Πίνακας 4.5. Κατανομή του δείγματος ως προς το στυλ ηγεσίας διευθυντή/ντριας του σχολείου: Συμπεριφορικό								
Χαρακτηριστικά που αφορούν στο συμπεριφορικό στυλ ηγεσίας	**Βαθμός συμφωνίας ως προς τι στυλ ηγεσίας του Διευθυντή/Διευθύντριας (%)**					**Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)**		
Κατά την άποψή σας ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου…..	**Διαφωνώ απόλυτα**	**Μάλλον διαφωνώ**	**Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ**	**Μάλλον συμφωνώ**	**Συμφωνώ απόλυτα**	**Σύνολο**	**Άνδρες**	**Γυναίκες**
α) …να εξασφαλίζει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων	0	0	5,4	25,4	69,2	4,64 (0,58)	4,55 (0,61)	4,69 (0,56)
β) …να προσπαθεί να κάνει τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την κατάσταση με τη δική του/ της οπτική και τον δικό του/της τρόπο διαχείρισης	13,8	20,8	24,6	24,6	16,2	3,08 (1,29)	3,02 (1,20)	3,12 (1,35)
γ) …να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργατικότητα	0	0	3,8	15,4	80,8	4,77 (0,51)	4,61 (0,67)	4,86 (0,34)
δ) … να μειώνει τις συγκρούσεις	0	0	2,3	16,9	80,8	4,78 (0,47)	4,69 (0,58)	4,84 (0,37)
ε) … να προτείνει λύσεις που είναι αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους	0	2,3	16,2	25,4	56,2	4,35 (0,83)	4,14 (0,84)	4,48 (0,81)
N=130							***N=49***	***N=81***

Από τον πίνακα 4.6 προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου θα πρέπει να είναι δημιουργικός/η (Μ.Ο.:4,72), να έχει όραμα (Μ.Ο.:4,61), να σκέφτεται πρωτότυπα ή/και καινοτόμα (Μ.Ο.:4,59) και να σκέφτεται μακροπρόθεσμα για το μέλλον όταν λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και τι επιδράσεις ενδέχεται να δημιουργηθούν (Μ.Ο.:4,52). Σε μικρότερο βαθμό οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με το στόχο που θέλει να πετύχει (Μ.Ο.:4,24) και να αναλαμβάνει ρίσκα και να λαμβάνει αποφάσεις για στην επίλυση προβλημάτων (Μ.Ο.:4,19). Αναφορικά με το εννοιολογικό στυλ ηγεσίας δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των μέσων όρων των απαντήσεων των ανδρών και των γυναικών.

Πίνακας 4.6. Κατανομή του δείγματος ως προς το στυλ ηγεσίας διευθυντή/ντριας του σχολείου: Εννοιολογικό								
Χαρακτηριστικά που αφορούν στο εννοιολογικό στυλ ηγεσίας	**Βαθμός συμφωνίας ως προς τι στυλ ηγεσίας του Διευθυντή/Διευθύντριας (%)**					**Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)**		
Κατά την άποψή σας ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου…..	**Διαφωνώ απόλυτα**	**Μάλλον διαφωνώ**	**Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ**	**Μάλλον συμφωνώ**	**Συμφωνώ απόλυτα**	**Σύνολο**	**Άνδρες**	**Γυναίκες**
α) …να είναι δημιουργικός/η	0	1,5	1,5	20	76,9	4,72 (0,57)	4,57 (0,76)	4,81 (0,39)
β)…να σκέφτεται πρωτότυπα ή/και καινοτόμα	0	2,3	5,4	23,1	69,2	4,59 (0,70)	4,39 (0,89)	4,72 (0,53)
γ)…να ευθυγραμμίζεται με το στόχο που θέλει να πετύχει	0	2,3	19,2	30,8	47,7	4,24 (0,84)	4,12 (0,97)	4,31 (0,75)
δ) …να σκέφτεται μακροπρόθεσμα για το μέλλον όταν λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και τι επιδράσεις ενδέχεται να δημιουργηθούν	0	1,5	5,4	32,3	60,8	4,52 (0,67)	4,37 (0,83)	4,62 (0,54)
ε) … να αναλαμβάνει ρίσκα και να λαμβάνει αποφάσεις για στην επίλυση προβλημάτων	0	5,4	14,6	35,4	44,6	4,19 (0,88)	4,00 (1,02)	4,31 (0,77)
στ) ….να έχει όραμα	0	0	6,2	26,9	66,9	4,61 (0,60)	4,43 (0,71)	4,72 (0,51)
N=130							***N=49***	***N=81***

Από τα αποτελέσματα της κατανομής συχνοτήτων έχει διαπιστωθεί ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό συμφωνίας συγκριτικά με τους άνδρες . Η διαφορά αυτή κυμαίνεται μεταξύ του 0,05 και του 0,27. Συνεπώς, διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ του αναλυτικού, του συμπεριφορικού και του εννοιολογικού στυλ ηγεσίας. Ωστόσο το εννοιολογικό στυλ ηγεσίας φαίνεται ότι είναι το περισσότερο προτιμώμενο από τους συμμετέχοντες στο σύνολό τους (Γράφημα 4.1).

Γράφημα 4.1. Στυλ ηγεσίας (Μ.Ο.)



4.4 Αντιλήψεις για τη σημαντικότητα χαρακτηριστικών διευθυντή/ντριας του σχολείου

Από τον πίνακα 4.7 διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες έχουν διατυπώσει την άποψη ότι ο/η διευθυντής/τρια της σχολικής μονάδας θα πρέπει να μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας (Μ.Ο.:6,75), να ενθαρρύνει την επικοινωνία (Μ.Ο.:6,68), να είναι διακριτικός/η (Μ.Ο.:6,60), να υποστηρίζει την οικοδόμηση των σχέσεων (Μ.Ο.:6,58), να είναι αντικειμενικός (Μ.Ο.:6,57) και να ελέγχει και να προωθεί την ομαλή λειτουργία της ομάδας (Μ.Ο.:6,52). Σε μικρότερο βαθμό οι συμμετέχοντες έχουν διατυπώσει την άποψη ότι ο/η διευθυντής/τρια της σχολικής μονάδας θα πρέπει να ωθεί/ενθαρρύνει τους/τις εκπαιδευτικούς να εκφράζουν τα συναισθήματα τους (Μ.Ο.:6,39), να έχει διαίσθηση έχει ανεπτυγμένη (Μ.Ο.:6,25), να χαρακτηρίζεται από αποφασιστικότητα/ Να είναι αποφασιστικός/η (Μ.Ο.:6,04), να είναι ανεξάρτητος/η (Μ.Ο.:5,53) και να διατηρεί μια πιο «σκληρή» στάση - να είναι απόλυτος/η (Μ.Ο.:2,45). Από τη σύγκριση των μέσων όρων των απαντήσεων των ανδρών και των γυναικών δεν διαπιστώνονται σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Πίνακας 4.7. Κατανομή του δείγματος ως προς τη σημαντικότητα χαρακτηριστικών διευθυντή/ντριας του σχολείου

Χαρακτηριστικά διευθυντή/ντριας του σχολείου	**Βαθμός σημαντικότητας ως προς τα χαρακτηριστικά του Διευθυντή/Διευθύντριας (%)**							**Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)**		
Κατά την άποψή σας ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου…..	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Σύνολο**	**Άνδρες**	**Γυναίκες**
1. …διατηρεί μια πιο «σκληρή» στάση/ Να είναι απόλυτος/η	36,9	21,5	14,6	17,7	6,2	2,3	0,8	2,45 (1,47)	2,49 (1,54)	2,42 (1,43)
2. …χαρακτηρίζεται από αποφασιστικότητα Να είναι αποφασιστικός/η	0	0	5,4	2,3	17,7	32,3	42,3	6,04 (1,09)	5,90 (1,05)	6,12 (1,11)
3. …είναι ανεξάρτητος/η	0,8	3,1	6,2	11,5	23,8	20	34,6	5,53 (1,44)	5,67 (1,52)	5,44 (1,40)
4. …είναι αντικειμενικός	0	1,5	0	0,8	6,2	20,8	70,8	6,57 (0,85)	6,51 (1,10)	6,60 (0,66)
5. …έχει διαίσθηση έχει ανεπτυγμένη	0	0,8	0	4,6	13,1	31,5	50	6,25 (0,94)	6,08 (1,04)	6,35 (0,87)
6. ...είναι διακριτικός/η	0	0	0,8	1,5	4,6	23,1	70	6,60 (0,72)	6,55 (0,77)	6,63 (0,70)
7. …ωθεί/ενθαρρύνει τους/τις εκπαιδευτικούς να εκφράζουν τα συναισθήματα τους	0	0,8	0	0,8	13,8	26,9	57,7	6,39 (0,85)	6,41 (0,76)	6,38 (0,90)
8. ...ενθαρρύνει την επικοινωνία	0	0	0,8	2,3	6,2	10	80,8	6,68 (0,76)	6,51 (0,89)	6,78 (0,65)
9. ...υποστηρίζει την οικοδόμηση των σχέσεων	0,8	0	0,8	0	5,4	23,8	69,2	6,58 (0,82)	6,45 (0,84)	6,65 (0,81)
10. ...ελέγχει και να προωθεί την ομαλή λειτουργία της ομάδας	0	0	0,8	2,3	7,7	23,1	66,2	6,52 (0,80)	6,51 (0,77)	6,52 (0,82)
11. …μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας	0	0,8	0	0	2,3	16,9	80	6,75 (0,63)	6,69 (0,55)	6,78 (0,67)
N=130									***N=49***	***N=81***

4.5 Στερεοτυπικές αντιλήψεις για τον/την διευθυντή/ντρια του σχολείου

Όπως διαπιστώνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, οι στερεοτυπικές αντιλήψεις που επικρατούν είναι ότι οι γυναίκες επικοινωνούν με σκοπό να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις (Μ.Ο.:3,49) και ότι ενδιαφέρονται περισσότερο από ότι οι άνδρες για την κοινωνική εικόνα της σχολικής μονάδας όπου υπηρετούν (Μ.Ο.:3,3). Σε μικρότερο βαθμό συμφωνούν οι συμμετέχοντες και θεωρούν ότι οι άνδρες δεν δέχονται εύκολα την αποτυχία, συγκριτικά με τις γυναίκες (Μ.Ο.:3,17), ότι οι γυναίκες κερδίζουν πιο εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων (Μ.Ο.:3,05), ότι οι άνδρες εμμένουν στις αρχικές τους αποφάσεις συγκριτικά με τις γυναίκες (Μ.Ο.:2,96), ότι οι άνδρες χειρίζονται τις καταστάσεις κρίσης και άγχους, πιο αποτελεσματικά (Μ.Ο.:2,93), ότι οι άνδρες έχουν την τάση όταν επικοινωνούν να δείχνουν πιο έντονα από τις γυναίκες το κύρος τους (Μ.Ο.:2,93) και ότι οι γυναίκες είναι πιο ευχάριστες ηγετικές προσωπικότητες (Μ.Ο.:2,88).

Τέλος, σε μικρό βαθμό συμφωνούν οι συμμετέχοντες ότι οι άνδρες διαχειρίζονται τις κρίσεις πιο αποτελεσματικά (Μ.Ο.:2,65), οι άντρες αναλαμβάνουν πιο εύκολα ευθύνες συγκριτικά με τις γυναίκες(Μ.Ο.:2,56) και ότι οι γυναίκες δεν λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα (Μ.Ο.:2,4).

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων μπορεί να διαπιστωθεί ότι οι άνδρες συμφωνούν περισσότερο από τις γυναίκες ότι «*οι άντρες αναλαμβάνουν πιο εύκολα ευθύνες συγκριτικά με τις γυναίκες*» και ότι «*οι άνδρες διαχειρίζονται τις κρίσεις πιο αποτελεσματικά*», ενώ οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερους μέσους όρους αναφορικά με τις διατυπώσεις «*Οι γυναίκες είναι πιο ευχάριστες ηγετικές προσωπικότητες*» και «οι *γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από ότι οι άνδρες για την κοινωνική εικόνα της σχολικής μονάδας όπου υπηρετούν*» (Πίνακας 4.8).

Πίνακας 4.8. Κατανομή του δείγματος ως προς τις στερεοτυπικές αντιλήψεις για τον διευθυντή/ντρια του σχολείου								
Στερεοτυπικές αντιλήψεις για τον διευθυντή/ντρια του σχολείου	**Βαθμός συμφωνίας ως προς τι στυλ ηγεσίας του Διευθυντή/Διευθύντριας (%)**					**Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)**		
Κατά την άποψή σας ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου…..	**Διαφωνώ απόλυτα**	**Μάλλον διαφωνώ**	**Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ**	**Μάλλον συμφωνώ**	**Συμφωνώ απόλυτα**	**Σύνολο**	**Άνδρες**	**Γυναίκες**
*Οι άντρες αναλαμβάνουν πιο εύκολα **ευθύνες** συγκριτικά με τις γυναίκες*	27,7	16,2	33,8	16,9	5,4	2,56 (1,21)	**3,18** (1,07)	2,15 (1,14)
*Οι γυναίκες είναι πιο **ευχάριστες** ηγετικές προσωπικότητες*	12,3	16,2	49,2	15,4	6,9	2,88 (1,04)	2,49 (1,02)	**3,12** (0,98)
*Οι γυναίκες δεν λαμβάνουν αποφάσεις **γρήγορα***	26,2	27,7	30	12,3	3,8	2,40 (1,12)	2,86 (1,08)	2,12 (1,05)
*Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από ότι οι άνδρες για την **κοινωνική εικόνα** της σχολικής μονάδας όπου υπηρετούν*	9,2	12,3	33,1	30	15,4	3,30 (1,15)	3,08 (1,13)	**3,43** (1,15)
*Οι άνδρες **εμμένουν στις αρχικές τους αποφάσεις** συγκριτικά με τις γυναίκες*	6,2	19,2	52,3	16,9	5,4	2,96 (0,91)	2,94 (0,88)	2,97 (0,94)
*Οι άνδρες διαχειρίζονται τις κρίσεις πιο **αποτελεσματικά***	18,5	20,8	41,5	16,2	3,1	2,65 (1,06)	**3,14** (0,87)	2,35 (1,05)
*Οι γυναίκες κερδίζουν πιο εύκολα την **εμπιστοσύνη** των άλλων*	6,2	18,5	47,7	19,2	8,5	3,05 (0,98)	2,96 (1,02)	3,11 (0,96)
*Οι άνδρες χειρίζονται τις **καταστάσεις κρίσεως και άγχους, πιο αποτελεσματικά***	11,5	20,8	34,6	29,2	3,8	2,93 (1,06)	3,22 (0,94)	2,75 (1,09)
*Οι άνδρες έχουν την τάση όταν επικοινωνούν να δείχνουν πιο έντονα από τις γυναίκες το **κύρος** τους*	6,2	24,6	43,1	22,3	3,8	2,93 (0,93)	2,73 (0,76)	3,05 (1,01)
*Οι γυναίκες επικοινωνούν με σκοπό να δημιουργήσουν **καλύτερες σχέσεις***	2,3	10	33,8	43,8	10	3,49 (0,89)	3,53 (0,82)	3,47 (0,94)
*Οι άνδρες **δεν δέχονται εύκολα την αποτυχία**, συγκριτικά με τις γυναίκες*	6,9	12,3	47,7	23,1	10	3,17 (1,00)	2,94 (0,85)	3,31 (1,07)
N=130							***N=49***	***N=81***

4.6 Προσδιοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης των στάσεων και αντιλήψεων

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ελέγχου συσχετίσεων ανάμεσα στα ατομικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών, έτη προϋπηρεσίας και υπηρεσιακή κατάσταση) και τις επιμέρους αντιλήψεις που αναφέρονται στα χαρακτηριστικά του/της ηγέτη, στο στυλ ηγεσίας, στο στυλ λήψης αποφάσεων και στα έμφυλα στερεότυπα.

Η επίδραση του φύλου

Με βάση τα αποτελέσματα των ελέγχων συσχετίσεων δεν διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στα δύο φύλα όσον αφορά τις στάσεις των ατόμων. Στις ακόλουθες περιπτώσεις, ωστόσο, βρέθηκε ασθενής αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο και στις αντιλήψεις που αφορούν το στυλ ηγεσίας:

Όσον αφορά το ***αναλυτικό στυλ***, βρέθηκε ασθενής και στατιστικά σημαντική (σε επίπεδο σημαντικότητας 5%) συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο και τις απόψεις σχετικά με την προσαρμοστικότητα («*ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να είναι προσαρμοστικός/η στις καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστεί κάθε φορά*»). (Pearson= 0,179 Sig.=0,042) και στη διάθεση ικανού χρόνου για την ανάλυση των συνθηκών που καλείται να διαχειριστεί («*ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να αφιερώνει όσο χρόνο χρειαστεί για να αναλύσει τις συνθήκες που έχει να διαχειριστεί κάθε φορά*») (Pearson= 0,186 Sig.=0,035). Δηλαδή, οι άνδρες περισσότερο από τις γυναίκες έχουν την τάση να αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία σε αυτές τις ενέργειες.

Όσον αφορά το ***συμπεριφορικό στυλ***, βρέθηκε ότι οι άνδρες περισσότερο από τις γυναίκες τείνουν να δίνουν έμφαση στην ενθάρρυνση της συνεργατικότητας («*ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργατικότητα*») (ασθενής στατιστικά σημαντική συσχέτιση – σε επίπεδο σημαντικότητας 1%- Pearson= 0,242 Sig.=0,006) και στην υιοθέτηση λύσεων που είναι κοινά αποδεκτές από τους εμπλεκόμενους («*ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να προτείνει λύσεις που είναι αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους*» - Pearson= 0,198 Sig.=0,024).

Τέλος, αναφορικά με τις αντιλήψεις που αναφέρονται στο ***εννοιολογικό στυλ***, βρέθηκε ότι υπάρχει ασθενής αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο και στις διαστάσεις του στυλ που συνδέονται με τη δημιουργικότητα, την πρωτοτυπία/καινοτομία, την προβολή των καταστάσεων στο μέλλον και την ύπαρξη οράματος. Ειδικότερα, για τους άνδρες περισσότερο από τις γυναίκες είναι σημαντικό ο/η διευθυντής/ντρια *«να είναι δημιουργικός/η*» (Pearson= 0,207 Sig.= 0,018), «*να σκέφτεται πρωτότυπα ή/και καινοτόμα*» (Pearson= 0,228 Sig.=0,009), «*να σκέφτεται μακροπρόθεσμα για το μέλλον όταν λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και τι επιδράσεις ενδέχεται να δημιουργηθούν*» (Pearson= 0,181 Sig.=0,040) και να «*έχει όραμα*» (Pearson= 0,232 Sig.= 0,008).

<u>Η επίδραση της ηλικίας</u>

Από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντικός βαθμός συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και στις επιμέρους διαστάσεις των στυλ των διευθυντών/ντριών, με μόνη εξαίρεση την αντίληψη ότι «ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να *χαρακτηρίζεται από αποφασιστικότητα- Να είναι αποφασιστικός/η*» (**αναλυτικό στυλ**). Σε αυτή την περίπτωση βρέθηκε θετική ασθενής στατιστικά σημαντική συσχέτιση (Pearson= 0,247 Sig.=0,005), το οποίο σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η ηλικία τα άτομα τείνουν να αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στην «αποφασιστική» διοίκηση.

<u>Η επίδραση του επιπέδου σπουδών</u>

Με βάση τα αποτελέσματα των ελέγχων συσχέτισης διαπιστώθηκε ότι όταν αυξάνεται το επίπεδο σπουδών τα άτομα τείνουν να αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία σε στοιχεία που συνδέονται με την κατάλληλη καθοδήγηση για την κατανόηση και επίτευξη των στόχων. Αντίθετα, φαίνεται ότι όταν αυξάνεται το επίπεδο σπουδών τα άτομα έχουν την τάση να δίνουν μικρότερη σημασία στην διαχείριση των συγκρούσεων και στην προώθηση των

αποδεκτών από όλους λύσεων, αλλά αντίθετα στη διοίκηση με αποφασιστικότητα και στοχοπροσήλωση. Ειδικότερα, θετική ασθενής αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση βρέθηκε ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο και στις παραμέτρους που αφορούν το **κατευθυντικό στυλ** «*ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να ενημερώνει για τις παραμέτρους ή τα στάδια υλοποίησης, που θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν οριστεί*» (Pearson= 0,189 Sig.=0,031) και να ενημερώνει τα άτομα για τα επιθυμητά αποτελέσματα που πρέπει να φέρουν σε πέρας (Pearson= 0,197 Sig.=0,025). Ως προς το **συμπεριφορικό στυλ** ασθενής αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο και την άποψη ότι οι διευθυντές/ντριες θα πρέπει να μειώνουν τις συγκρούσεις (Pearson= -0,177 Sig.=0,044) και να προτείνουν λύσεις που είναι αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους -(Pearson= -0,244 Sig.=0,005)

Από την άλλη πλευρά, βρέθηκε ασθενής θετική συσχέτιση σε ό,τι αφορά την άποψη ότι ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει «*να ευθυγραμμίζεται με το στόχο που θέλει να πετύχει*» (Pearson= 0,232 Sig.=0,008), χαρακτηριστικό του **εννοιολογικού στυλ** και να «*είναι ανεξάρτητος/η*» (Pearson= 0,215 Sig.=0,014).

Η επίδραση της προϋπηρεσίας

Τα έτη προϋπηρεσίας δεν φαίνεται ότι ασκούν επίδραση στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών, όσον αφορά τα στυλ ηγεσίας και διοίκησης και ως προς τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του/της διευθυντή/ντριας. Βρέθηκε ωστόσο ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αν και ασθενής αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στα έτη προϋπηρεσίας και στην άποψη ότι «*ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να προσπαθεί να κάνει τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την κατάσταση με τη δική του/ της οπτική και τον δικό του/της τρόπο διαχείρισης*» (Pearson= -0,207 Sig.=0,018), παρόλο που φαίνεται ότι όταν αυξάνονται τα έτη εμπειρίας τα άτομα τείνουν να θεωρούν ότι ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αποφασιστικότητα (Pearson= 0,256 Sig.=0,003) και ανεξαρτησία (Pearson= 0,189 Sig.=0,031).

Η επίδραση της υπηρεσιακής κατάστασης

Τέλος, δεν βρέθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα σε μόνιμους και σε αναπληρωτές/τριες εκπαιδευτικούς.

Η επίδραση της εμπειρίας σε θέματα διοίκησης

Από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική επίδραση στις απόψεις των ατόμων με βάση το επίπεδο εμπειρίας σε θέματα διοίκησης που αποκτήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών ή στο πλαίσιο άσκησης διοίκησης. (Πίνακας Χ στο παράρτημα.). Στατιστικά σημαντική (αρνητική) αλλά ασθενής συσχέτιση βρέθηκε όσον αφορά την αντίληψη ότι «*ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να αναθέτει εργασίες για τις οποίες θα πρέπει να περιμένει άμεσα αποτελέσματα*», κάτι που υποδεικνύει ότι τα άτομα που έχουν εμπειρία σε θέματα διοίκησης λόγω των σπουδών τους τείνουν να μην αποδίδουν σημασία σε αυτό το χρακτηριστικό του κατευθυντικού στυλ διοίκησης. (Pearson=-0,186 Sig.= 0,034). Αντίθετα, τα άτομα που έχουν διευθυντική/διοικητική

εμπειρία ενδέχεται να αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία αυτό το στοιχείο σε σχέση με τα άτομα που δεν έχουν τέτοια εμπειρία. ((Pearson=-0,073 Sig.= 0,041). Ασθενής αλλά στατιστικά σημαντική βρέθηκε η συσχέτιση ανάμεσα στη διοικητική εμπειρία και στην αντίληψη των ατόμων ότι «*ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να ελέγχει και να προωθεί την ομαλή λειτουργία της ομάδας*» (Pearson=0,222 Sig.= 0,011).

Από την άλλη πλευρά, τα άτομα που έχουν αποκτήσει διοικητική εμπειρία κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία σε παραμέτρους της κατευθυντικής ηγεσίας, δηλαδή ότι ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει *«να ενημερώνει για τις παραμέτρους ή τα στάδια υλοποίησης, που θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν οριστεί*» (Κατευθυντικό στυλ διοίκησης) (Pearson=-0,299 Sig.= 0,001), «*ενημερώνει για τα επιθυμητά αποτελέσματα*» (Pearson=-0,332 Sig.= 0,000) και να είναι «*προσαρμοστικός/η στις καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστεί κάθε φορά*» (Pearson=-0,273 Sig.= 0,002).

Επίσης όταν αυξάνονται οι εμπειρίες διοίκησης τα άτομα τείνουν να προτιμούν οι διευθυντές/ντριες να ελέγχουν «*συνεχώς κάθε πτυχή της διαδικασίας που ακολουθείται*» (Αναλυτικό στυλ διοίκησης) (Pearson=-0,173 Sig.= 0,049). Ενώ, ενδέχεται να θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο διευθυντής/ντρια θα πρέπει (Συμπεριφορικό στυλ διοίκησης) «*να εξασφαλίζει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων*» (Pearson=-0,176 Sig.= 0,045), και «*να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργατικότητα*», (Pearson=-0,215 Sig.= 0,014). Τέλος, ασθενής αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση βρέθηκε ανάμεσα στην εμπειρία που έχει αποκτηθεί κατά τη διάρκειας της επαγγελματικής ζωής και στην αντίληψη ότι ο/η διευθυντής/ντρια είναι σημαντικό να «να ενθαρρύνει την επικοινωνία (Pearson=-0,192 Sig.= 0,029), να υποστηρίζει την οικοδόμηση των σχέσεων (Pearson=-0,275 Sig.= 0,002) και να μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας (Pearson=-0,201 Sig.= 0,022).

Η επίδραση του φύλου του/της προϊσταμένου (διευθυντή/ντριας)

Από τους ελέγχους συσχετίσεων δεν βρέθηκε ότι οι αντιλήψεις των ατόμων δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με το εάν η σχολική διοίκηση ασκείται από άνδρα ή από γυναίκα. Παρόμοια αποτελέσματα έδειξε και ο έλεγχος διακύμανσης

4.7 Εξέταση ερευνητικών υποθέσεων

Ως προς την 1η ερευνητική υπόθεση, δηλαδή ότι «οι άνδρες έχουν την τάση/προτιμούν να ακολουθούν το στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στην εκτέλεση των εργασιών, ενώ οι γυναίκες στην ανάπτυξη σχέσεων με τους/τις υφισταμένους/-ες», πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης (ANOVA). Οι τιμές που λαμβάνει η ανάλυση διακύμανσης υποδεικνύουν ότι υπάρχει σημαντική στατιστική σχέση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών κυμαίνονται μεταξύ 0,000-0,050. Δηλαδή το επίπεδο σημαντικότητας ορίζεται ως 5%, προκειμένου να γίνει αποδεκτή η ύπαρξη μιας στατιστικής σχέσης και να θεωρηθεί ως σημαντική.

Πίνακας 4.9. Ανάλυση διακύμανσης για τη σχέση του φύλου με τα χαρακτηριστικά του/της διευθυντή/ντριας

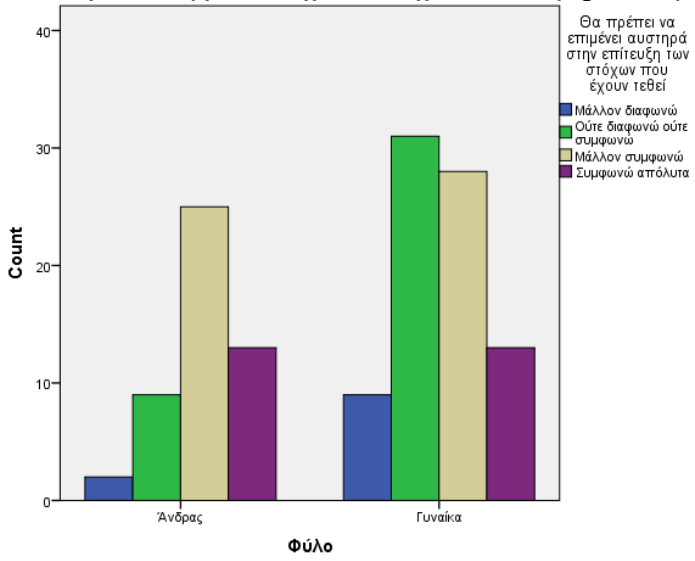
Χαρακτηριστικά του/της διευθυντή/ντρίας	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig. 5%
Θα πρέπει να υποδεικνύει σαφώς σε κάθε εκπαιδευτικό τις αρμοδιότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνος/η	0,469	1	0,469	0,378	0,540
Θα πρέπει να επιμένει αυστηρά στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί	6,031	1	6,031	8,212	**0,005**
Θα πρέπει να επιμένει στην πιστή τήρηση των διαδικασιών από τους/τις εκπαιδευτικούς κατά τη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους	0,988	1	0,988	1,423	0,235
Θα πρέπει να ελέγχει διαρκώς την εκτέλεση των εργασιών/αρμοδιοτήτων παρεμβαίνοντας όταν διαπιστώνει, παρεκκλίσεις	10,181	1	10,181	8,791	**0,004**
Θα πρέπει να θέτει συγκεκριμένα/αυστηρά χρονοδιαγράμματα για την εκτέλεση των εργασιών	5,418	1	5,418	4,37	**0,039**
Θα πρέπει να έχει την πρωτοβουλία στην οργάνωση των εργασιών	0,36	1	0,36	0,229	0,633
Θα πρέπει ήδη με την ανάθεση μιας εργασίας να δίνει στους/στις εκπαιδευτικούς σαφείς οδηγίες για την εκτέλεσή της	0,055	1	0,055	0,054	0,817
Θα πρέπει να είναι τυπικός στην ανάθεση των εργασιών	1,297	1	1,297	0,787	0,377
Είναι σημαντικό να παρέχει τη μέγιστη δυνατή υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους	0,006	1	0,006	0,02	0,886
Θα πρέπει να συμβουλεύει τους εκπαιδευτικούς στην εκτέλεση των εργασιών	4,332	1	4,332	9,871	**0,002**
Είναι σημαντικό να ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών και διεύθυνσης	0,92	1	0,92	2,434	0,121
Θα πρέπει να δίνει συνεχώς ανατροφοδότηση στους/στις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των εργασιών που τους ανατίθενται	0,391	1	0,391	0,57	0,451
Θα πρέπει να ενθαρρύνει με θετικά σχόλια διαρκώς τους/τις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των εργασιών τους	0,002	1	0,002	0,005	0,945
Θα πρέπει να συζητά μαζί τους για τους τρόπους διεκπεραίωσης των εργασιών	1,842	1	1,842	3,888	0,051
Θα πρέπει αφιερώνει αρκετό χρόνο σε συζητήσεις με καθένα χωριστά	1,508	1	1,508	1,484	0,225
Είναι σημαντικό να είναι ενεργητικός/η ακροατής/τρια	5,542	1	5,542	10,941	**0,001**
Είναι σημαντικό να είναι ενεργητικός/η ακροατής/τρια	5,542	1	5,542	10,941	**0,001**

Από τις τιμές του επιπέδου σημαντικότητας που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα (4.9). φαίνεται ότι υπάρχει σημαντική στατιστική σχέση μεταξύ του φύλου και των

χαρακτηριστικών των διευθυντών τους: «*Θα πρέπει να επιμένει αυστηρά στην* ***επίτευξη των στόχων*** *που έχουν τεθεί*» (Sig.=0,005), «*Θα πρέπει να* ***ελέγχει*** *διαρκώς την* ***εκτέλεση των εργασιών/αρμοδιοτήτων παρεμβαίνοντας*** *όταν διαπιστώνει, παρεκκλίσεις*» (Sig.=0,004), «Θα πρέπει να θέτει συγκεκριμένα/αυστηρά **χρονοδιαγράμματα** για την εκτέλεση των εργασιών» (Sig.=0,039), «*Θα πρέπει να* ***συμβουλεύει*** *τους εκπαιδευτικούς στην* ***εκτέλεση των εργασιών***» (Sig.=0,002), «Είναι σημαντικό να είναι **ενεργητικός/η ακροατής/τρια**» (Sig.=0,001).

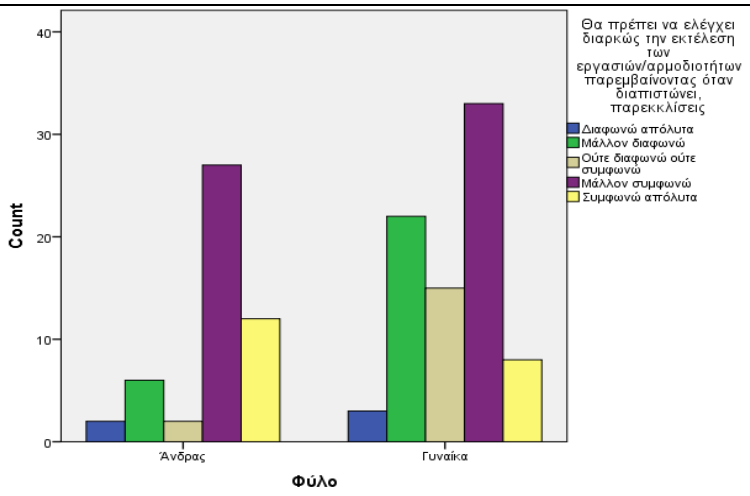
Από το διάγραμμα 4.1 διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες ουδέτερη στάση ως προς το βαθμό αυστηρότητας και επιμονής στην υλοποίηση των στόχων.

Διάγραμμα 4.1. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων: : «Θα πρέπει να επιμένει αυστηρά στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί» (Sig.=0,005)

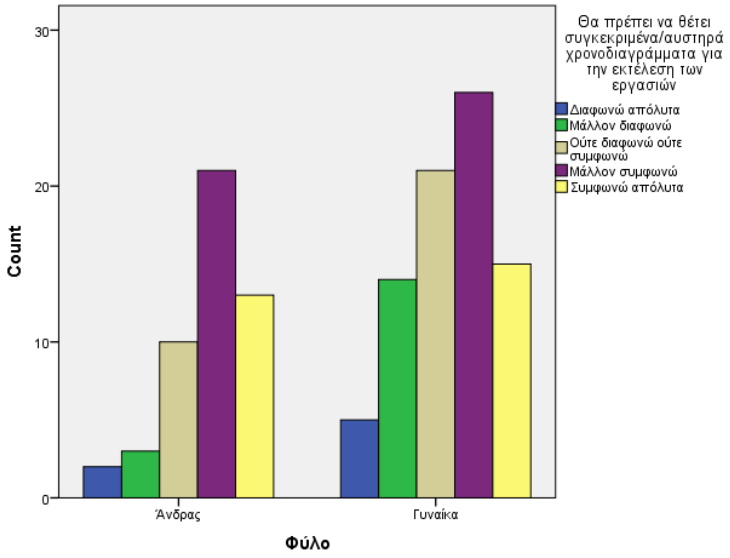


Αντίστοιχα, από το διάγραμμα 4.2. διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα αρνητικής γνώμης ή ουδέτερης στάσης από τους άνδρες στο ότι ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να ελέγχει την εκτέλεση των εργασιών/αρμοδιοτήτων παρεμβαίνοντας όταν διαπιστώνει παρεκκλίσεις. Ενώ, από το Διάγραμμα 4.3 μπορεί να διαπιστωθεί ότι οι γυναίκες διαφοροποιούνται ως προς το εάν θα πρέπει ο/η διευθυντής/ντρια να θέτει συγκεκριμένα/αυστηρά χρονοδιαγράμματα για την εκτέλεση των εργασιών, ενώ οι άνδρες εστιάζουν τις απαντήσεις τους περισσότερο σε θετικές απαντήσεις, γεγονός το οποίο φανερώνει ότι πιθανόν οι άνδρες λειτουργούν καλυτέρα σε μια τέτοια συνθήκη. Επιπλέον, και από το διάγραμμα 4.4. διαπιστώνεται ότι υπάρχει διαφοροποίηση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα οι γυναίκες φαίνεται να έχουν πιο θετική στάση από τους άνδρες στο να δέχονται συμβουλές κατά την εκτέλεση των εργασιών.

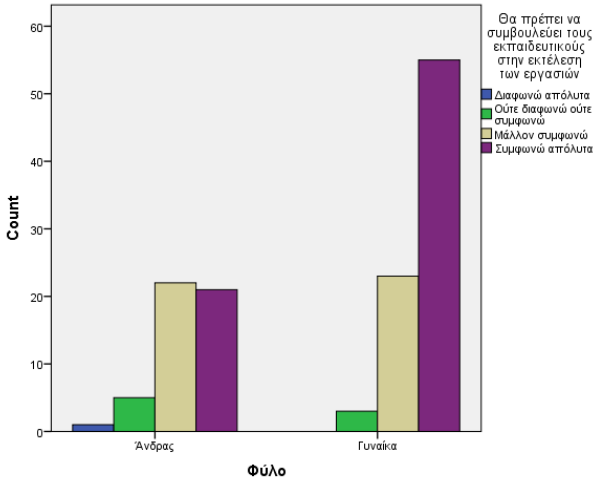
Διάγραμμα 4.2. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων: «Θα πρέπει να ελέγχει διαρκώς την εκτέλεση των εργασιών/αρμοδιοτήτων παρεμβαίνοντας όταν διαπιστώνει, παρεκκλίσεις» (Sig.=0,004)



Διάγραμμα 4.3. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων: «Θα πρέπει να θέτει συγκεκριμένα/αυστηρά χρονοδιαγράμματα για την εκτέλεση των εργασιών» (Sig.=0,039)

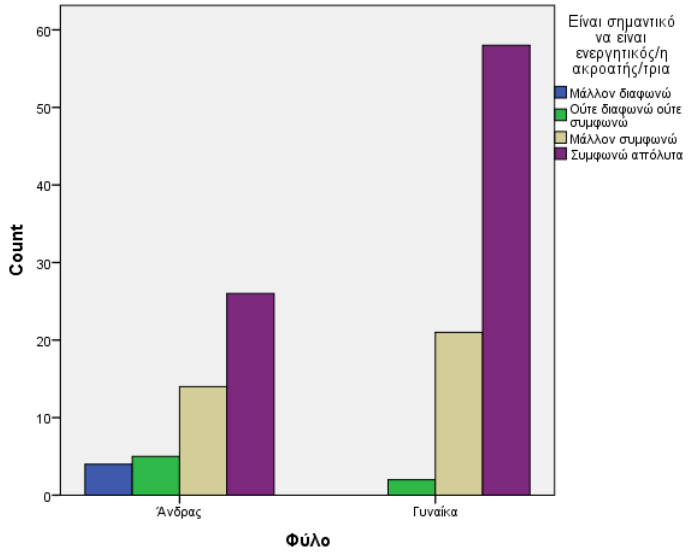


Διάγραμμα 4.4. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων: «Θα πρέπει να συμβουλεύει τους εκπαιδευτικούς στην εκτέλεση των εργασιών» (Sig.=0,002)



Τέλος, διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες φαίνεται να έχουν πιο θετική στάση από τους άνδρες στο ότι είναι σημαντικό ο/η διευθυντής/ντρια να είναι ενεργητικός/η ακροατής/τρια (βλ. διάγραμμα 4.5).

Διάγραμμα 4.5. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων: «Είναι σημαντικό να είναι ενεργητικός/η ακροατής/τρια» (Sig.=0,001)



Συνοψίζοντας, από την εξέταση των ερευνητικών ερωτημάτων μπορεί να λεχθεί ότι πράγματι οι άντρες εστιάζουν στην εκτέλεση των εργασιών σε σχέση με τις γυναίκες δεδομένου ότι διαπιστώθηκε ότι σε μεγαλύτερο βαθμό οι άντρες υποστηρίζουν **(1)** την επιμονή στην επίτευξη των στόχων, **(2)** τον έλεγχο εκτέλεσης εργασιών παράλληλη παρέμβαση και **(3)** την υιοθέτηση αυστηρών χρονοδιαγραμμάτων για την εκτέλεση των εργασιών. Επίσης επιβεβαιώνεται ότι οι γυναίκες εστιάζουν περισσότερο στο κομμάτι καθώς παρουσιάζουν σημαντικά επίπεδα συμφωνίας σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες αναφορικά με το ότι **(1)** θα πρέπει ο διευθυντής ή η διευθύντρια να συμβουλεύει τους εκπαιδευτικούς για την εκτέλεση των εργασιών και ότι **(2)** είναι σημαντικό ο διευθυντής ή η διευθύντρια να είναι ενεργητικός/η ακροατής/τρια. Ως εκ τούτου η πρώτη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Για τον έλεγχο της ***2ης ερευνητικής υπόθεσης*** που αναφέρεται στη διαφοροποίηση των δύο φύλων ως προς το στυλ λήψης αποφάσεων, με τους άνδρες να έχουν την τάση να επιλέγουν/προτιμούν το Κατευθυντικό/Διευθυντικό (Directive) και το Αναλυτικό (Analytical) στυλ στη λήψη αποφάσεων, ενώ οι γυναίκες το Συμπεριφορικό (Behavioral) και το εννοιολογικό (Conceptual) στυλ, πραγματοποιήθηκαν επίσης έλεγχοι διακύμανσης. Οι τιμές που λαμβάνει η ανάλυση διακύμανσης και υποδεικνύουν ότι υπάρχει σημαντική στατιστική σχέση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών κυμαίνονται μεταξύ 0,000-0,050. Δηλαδή το

επίπεδο σημαντικότητας ορίζεται ως 5%, προκειμένου να γίνει αποδεκτή η ύπαρξη μιας στατιστικής σχέσης και να θεωρηθεί ως σημαντική.

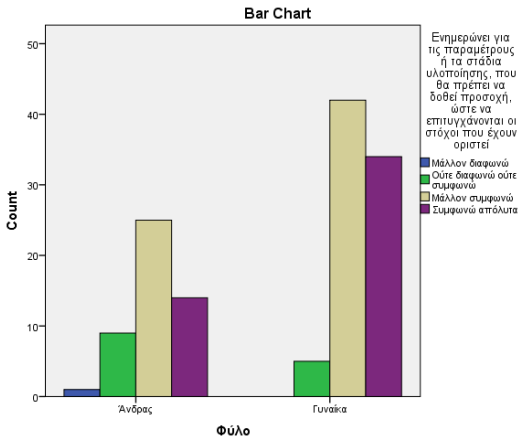
Από τον πίνακα 4.10 μπορεί να διαπιστωθεί ότι το φύλο των συμμετεχόντων αλληλοεπιδρά και επιδρά τη στάση των συμμετεχόντων ως προς την αποδοχή της κατευθυντικής συμπεριφοράς του διευθυντή/ντριας όταν «*Ενημερώνει για τις παραμέτρους ή τα στάδια υλοποίησης, που θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν οριστεί*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι 0,014 και δεν υπερβαίνει το 5%.

Πίνακας 4.10. Διαφοροποίηση προτίμησης στυλ βάσει του φύλου: «Κατευθυντικό (directive)»

Κατευθυντικό (directive)	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Επικεντρώνεται στα βραχυπρόθεσμα (σε σύντομο χρόνο) αποτελέσματα αντί των μακροπρόθεσμων λύσεων	0,014	1	0,014	0,016	0,899
Ενημερώνει για τις παραμέτρους ή τα στάδια υλοποίησης, που θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν οριστεί	2,689	1	2,689	6,21	**0,014**
Με ενημερώνει για τα επιθυμητά αποτελέσματα που πρέπει να φέρω εις πέρας	0,172	1	0,172	0,268	0,605
Να αναθέτει εργασίες για τις οποίες θα περιμένει άμεσα αποτελέσματα	0,022	1	0,022	0,019	0,890
Όταν αναλαμβάνει μια κατάσταση, να παίρνει γρήγορες αποφάσεις και περιμένει από τους υφισταμένους να εκτελέσουν αυτές τις αποφάσεις άμεσα	0,944	1	0,944	0,612	0,435

Όπως διαπιστώνεται από το διάγραμμα 4.6. οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα συμφωνίας από τους άνδρες γεγονός το οποίο ενδεχομένως υπογραμμίζει τον βαθμό σημαντικότητας που έχει για αυτές να ενημερώνονται για τις παραμέτρους ή τα στάδια υλοποίησης, που θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν οριστεί. Σύμφωνα με τον πίνακα 4.11 υπάρχει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ του φύλου και των εξής συμπεριφορών του αναλυτικού στυλ ηγεσίας: «*Είναι **προσαρμοστικός** στις καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστεί κάθε φορά*» (Sig.=0,042) και «*Να **αφιερώνει όσο χρόνο χρειαστεί** για να αναλύσει τις συνθήκες που έχει να διαχειριστεί κάθε φορά*» (Sig.=0,035).

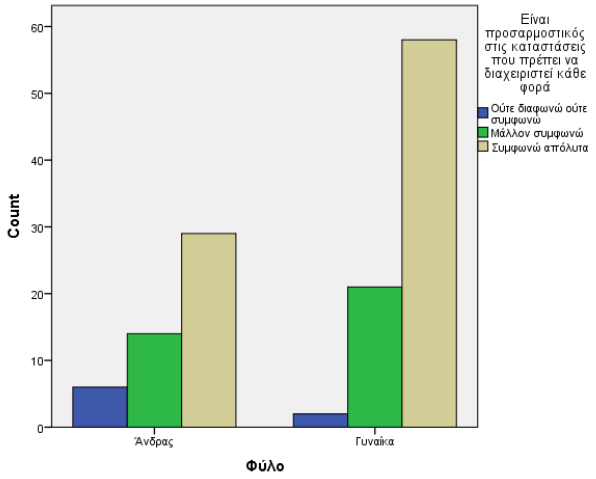
Διάγραμμα 4.6. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων: «Ενημερώνει για τις παραμέτρους ή τα στάδια υλοποίησης, που θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν οριστεί» (Sig.=0,014)



Πίνακας 4.11. Διαφοροποίηση προτίμησης στυλ βάσει του φύλου: «Αναλυτικό (analytical)»					
Αναλυτικό (analytical)	**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
Αναλύει όλα τα δεδομένα πριν λάβει μια απόφαση	1,549	1	1,549	3,253	0,074
Είναι προσαρμοστικός στις καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστεί κάθε φορά	1,504	1	1,504	4,233	**0,042**
Να αφιερώνει όσο χρόνο χρειαστεί για να αναλύσει τις συνθήκες που έχει να διαχειριστεί κάθε φορά	2,145	1	2,145	4,566	**0,035**
Να παρατηρεί προσεκτικά όσο συμβαίνουν προκειμένου να λάβει αποφάσεις	1,39	1	1,39	3,818	0,053
Να ελέγχει συνεχώς κάθε πτυχή της διαδικασίας που ακολουθείται	0,03	1	0,03	0,029	0,864

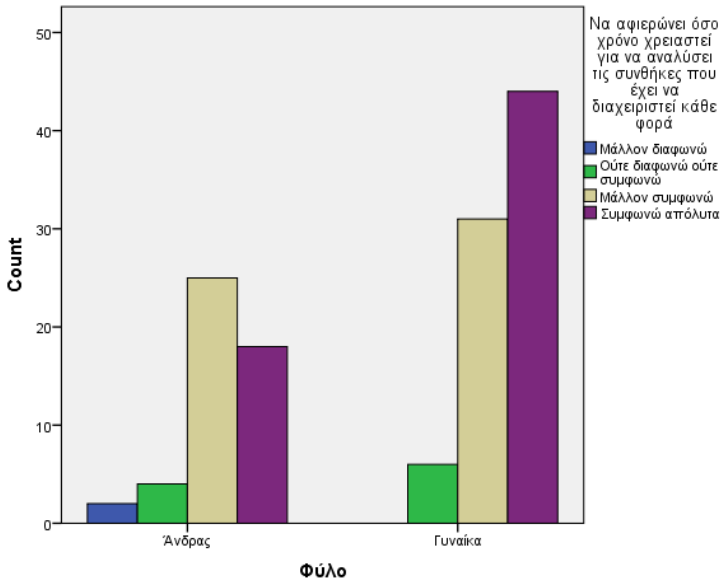
Αντίστοιχα, από το διάγραμμα 4.7 διαπιστώνεται πως οι γυναίκες διαφοροποιούνται σημαντικά από τους άνδρες ως προς το βαθμό συμφωνίας τους. Αυτό σημαίνει ότι για τις γυναίκες του δείγματος είναι σημαντικό ο/η διευθυντής/ντρια τους πρέπει να έχει ευελιξία και να προσαρμόζεται στις καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστεί κάθε φορά.

Διάγραμμα 4.7. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων: «Είναι προσαρμοστικός στις καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστεί κάθε φορά» (Sig.=0,042)



Από το διάγραμμα 4.8. διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες διαφοροποιούνται σημαντικά από τους άνδρες ως προς τη συμφωνίας τους το ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους πρέπει να αφιερώνει όσο χρόνο χρειαστεί για να αναλύσει τις συνθήκες που έχει να διαχειριστεί κάθε φορά. Ο πίνακας 4.12 δείχνει ότι υπάρχει στατιστική σχέση μεταξύ του φύλου και των εξής συμπεριφορών του συμπεριφορικού στυλ ηγεσίας: «*Να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργατικότητα*» (Sig.=0.006) και «*Να προτείνει λύσεις που είναι αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους*» (Sig.=0,024).

Διάγραμμα 4.8. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων: «Να αφιερώνει όσο χρόνο χρειαστεί για να αναλύσει τις συνθήκες που έχει να διαχειριστεί κάθε φορά» (Sig.=0,035)

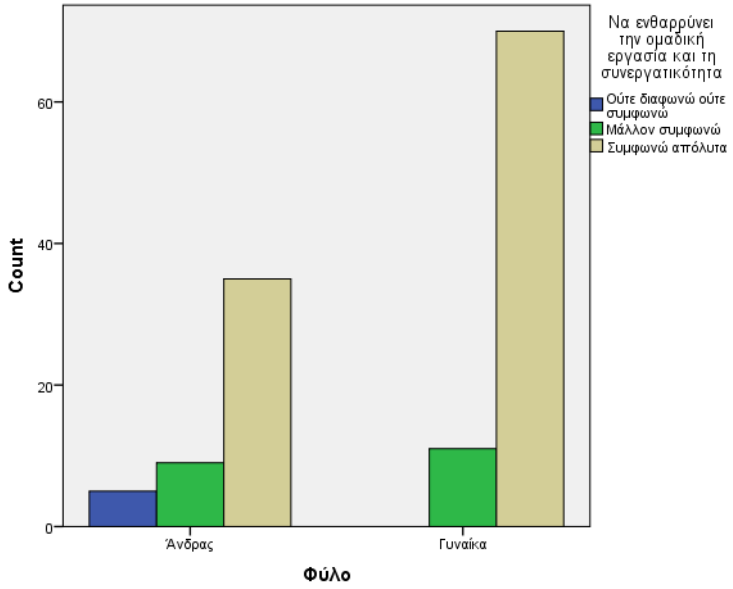


Πίνακας 4.22 Διαφοροποίηση προτίμησης στυλ ηγεσίας βάσει του φύλου: «Συμπεριφορικό(behavioral)»					
Συμπεριφορικό(behavioral)	**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
Να εξασφαλίζει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων	0,601	1	0,601	1,773	0,185
Να προσπαθεί να κάνει τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την κατάσταση με τη δική του/ της οπτική και τον δικό του/της τρόπο διαχείρισης	0,324	1	0,324	0,194	0,660
Να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργατικότητα	1,938	1	1,938	7,967	**0,006**
Να μειώνει τις συγκρούσεις	0,647	1	0,647	3,033	0,084
Να προτείνει λύσεις που είναι αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους	3,501	1	3,501	5,197	**0,024**

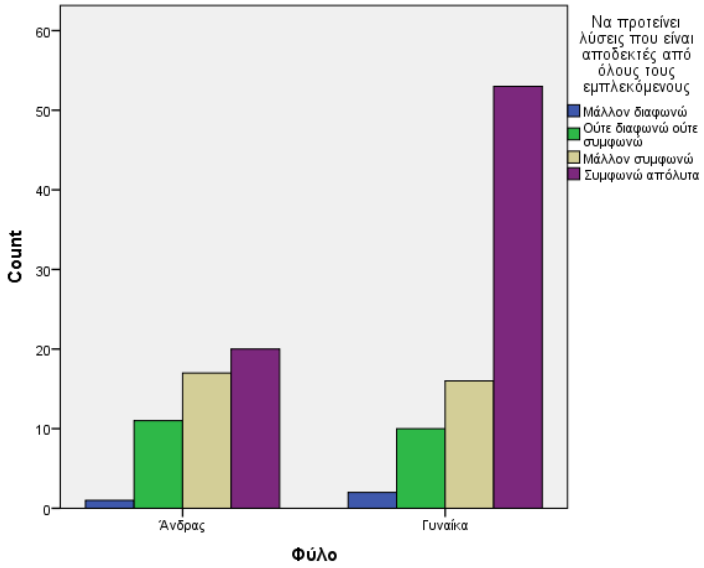
Όπως διαπιστώνεται από την ανάλυση του γραφήματος 4.9 οι γυναίκες συμφωνούν πιο πολύ από τους άνδρες ότι ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργατικότητα, γεγονός το οποίο υποδεικνύει ότι ίσως μ' αυτό τον τρόπο λειτουργούν καλύτερα οι γυναίκες και όχι στον ίδιο βαθμό οι άνδρες.

Από την άλλη πλευρά, όπως φαίνεται στο γράφημα 4.10. οι γυναίκες συμφωνούν με μεγάλη διαφοροποίηση από τους άνδρες ότι ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να προτείνει λύσεις που είναι αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους.

Διάγραμμα 4.9. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων: «Να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργατικότητα» (Sig.=0,006)



Διάγραμμα 4.10. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων: «Να προτείνει λύσεις που είναι αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους» (Sig.=0,024)



Τέλος, ο πίνακας 4.13. δείχνει ότι υπάρχει στατιστική σχέση μεταξύ του φύλου και των εξής συμπεριφορών του εννοιολογικού στυλ ηγεσίας: «*Να είναι δημιουργικός/η*» (Sig.=0,018), «*Να σκέφτεται πρωτότυπα ή/και καινοτόμα*» (Sig.=0,009), «*Να σκέφτεται μακροπρόθεσμα για το μέλλον όταν λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και τι επιδράσεις ενδέχεται να δημιουργηθούν*" (Sig.=0,040) και «*Να έχει όραμα*» (Sig.=0,008).

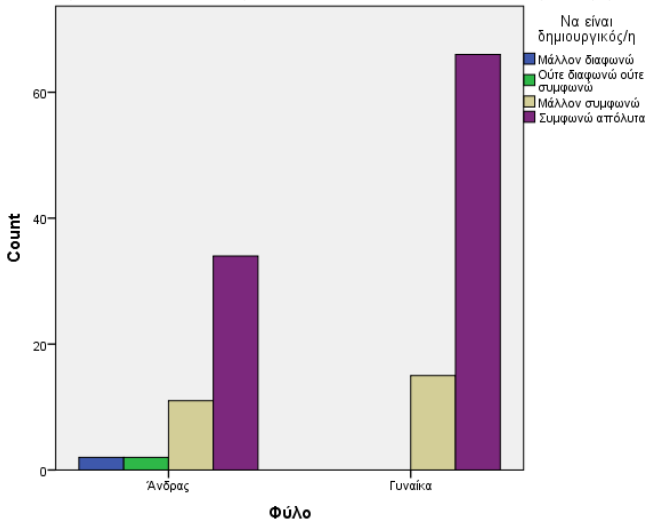
Από το διάγραμμα 4.11 διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες διαφοροποιούνται καθώς είναι περισσότερο θετικές από τους άνδρες στο ότι ο/η διευθυντής/ντρία τους θα πρέπει να είναι δημιουργικός/η (Sig.=0,0180).

Ακόμη, όπως φαίνεται από διάγραμμα 4.12 υπάρχει διαφοροποίηση στατιστικά σημαντική για τις γυναίκες, οι οποίες συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες ότι ο/η διευθυντής/ντρία τους θα πρέπει να σκέφτεται καινοτόμα.

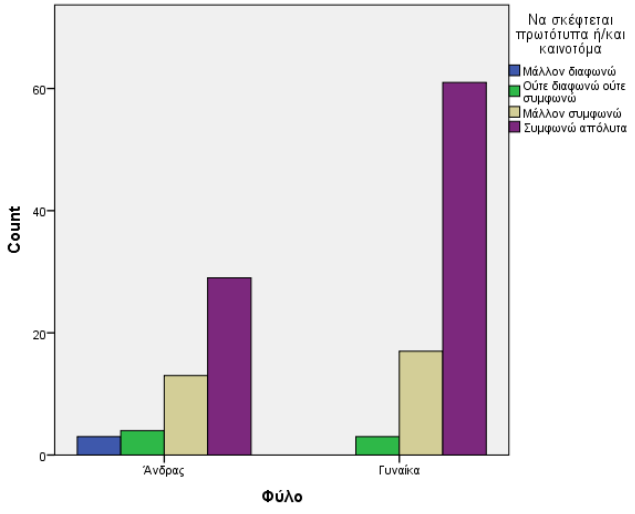
Πίνακας 4.33 Διαφοροποίηση προτίμησης στυλ βάσει του φύλου: «Εννοιολογικό (conceptual)»

Εννοιολογικό (conceptual)	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Να είναι δημιουργικός/η	1,809	1	1,809	5,755	**0,018**
Να σκέφτεται πρωτότυπα ή/και καινοτόμα	3,291	1	3,291	7,008	**0,009**
Να ευθυγραμμίζεται με το στόχο που θέλει να πετύχει	1,058	1	1,058	1,496	0,224
Να σκέφτεται μακροπρόθεσμα για το μέλλον όταν λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και τι επιδράσεις ενδέχεται να δημιουργηθούν	1,907	1	1,907	4,319	**0,040**
Να αναλαμβάνει ρίσκα και να λαμβάνει αποφάσεις για στην επίλυση προβλημάτων	2,908	1	2,908	3,827	0,053
Να έχει όραμα	2,523	1	2,523	7,263	**0,008**

Διάγραμμα 4.11. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων: «Να είναι δημιουργικός/η» (Sig.=0,0180)

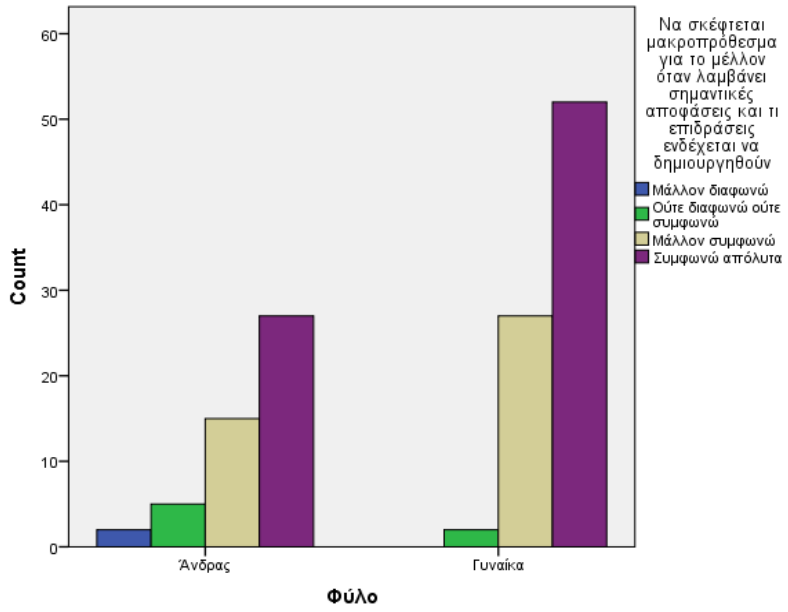


Διάγραμμα 4.12. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων: «Να σκέφτεται πρωτότυπα ή/και καινοτόμα» (Sig.=0,009)



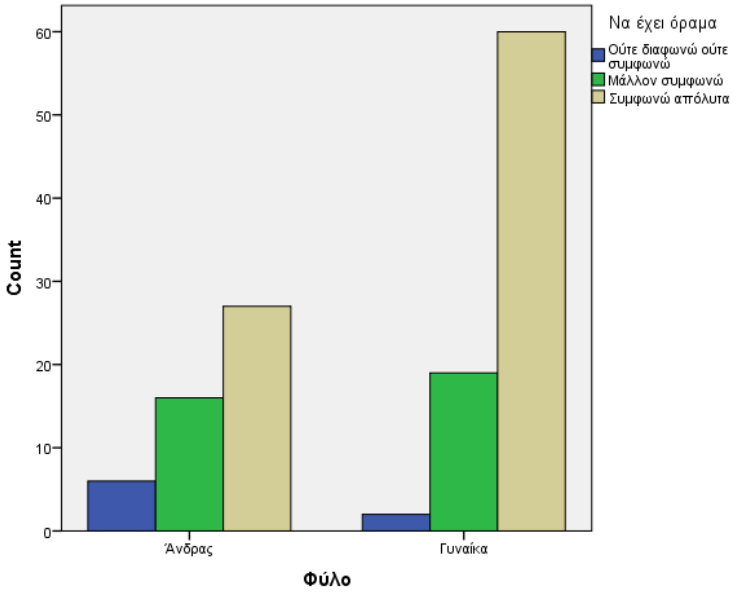
Από το γράφημα 4.13 διαπιστώνεται σημαντική διαφοροποίηση της άποψης των γυναικών. Πιο αναλυτικά οι γυναίκες συμφωνούν εντονότερα από τους άνδρες ότι ότι ο/η διευθυντής/ντρία τους πρέπει να σκέφτεται μακροπρόθεσμα για το μέλλον όταν λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και τι επιδράσεις ενδέχεται να δημιουργηθούν.

Διάγραμμα 4.13. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων: «Να σκέφτεται μακροπρόθεσμα για το μέλλον όταν λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και τι επιδράσεις ενδέχεται να δημιουργηθούν» (Sig.=0,040)



Από το διάγραμμα 4.14 διαπιστώνεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της άποψης των γυναικών. Πιο αναλυτικά οι γυναίκες συμφωνούν εντονότερα από τους άνδρες ότι ότι ο/η διευθυντής/ντρία τους πρέπει να έχει όραμα.

Διάγραμμα 4.14. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων: «Να έχει όραμα» (Sig.=0,008)



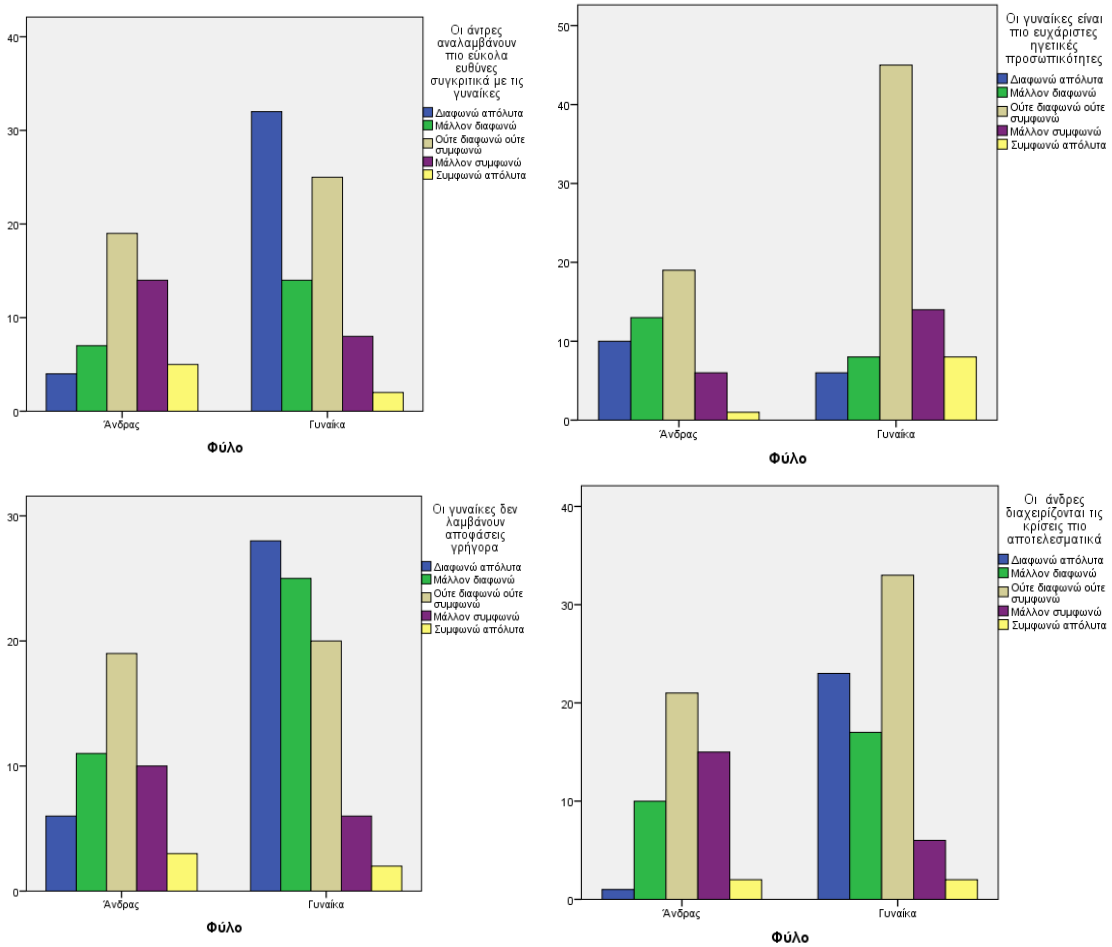
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ελέγχων για τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση, σχετικά με το εάν οι άνδρες έχουν την τάση να επιλέγουν να προτιμούν το ***κατευθυντικό*** και ***αναλυτικό*** στυλ στη λήψη αποφάσεων, ενώ οι γυναίκες επιλέγουν η προτιμούν το ***συμπεριφορικό*** και ***εννοιολογικό*** στυλ, διαπιστώνεται ότι αναφορικά με το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας υπάρχει σημαντικά στατιστική σχέση μόνο στη μεταβλητή που αφορά την ενημέρωση για παραμέτρους ή στάδια υλοποίησης που θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν οριστεί. Στη μεταβλητή αυτή φαίνεται να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα συμφωνίας οι γυναίκες και όχι άντρες. Σε ότι αφορά το αναλυτικό στυλ ηγεσίας υπάρχει σημαντικά στατιστική σχέση στις μεταβλητές που αφορούν το να είναι προσαρμοστικός τις καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστεί κάθε φορά ο διευθυντής/ η διευθύντρια της σχολικής μονάδας και να αφιερώνει όσο χρόνο χρειαστεί για να αναλύει τις συνθήκες που έχει να διαχειριστεί κάθε φορά. Και στις δύο αυτές μεταβλητές οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερα ποσοστά συμφωνίας.

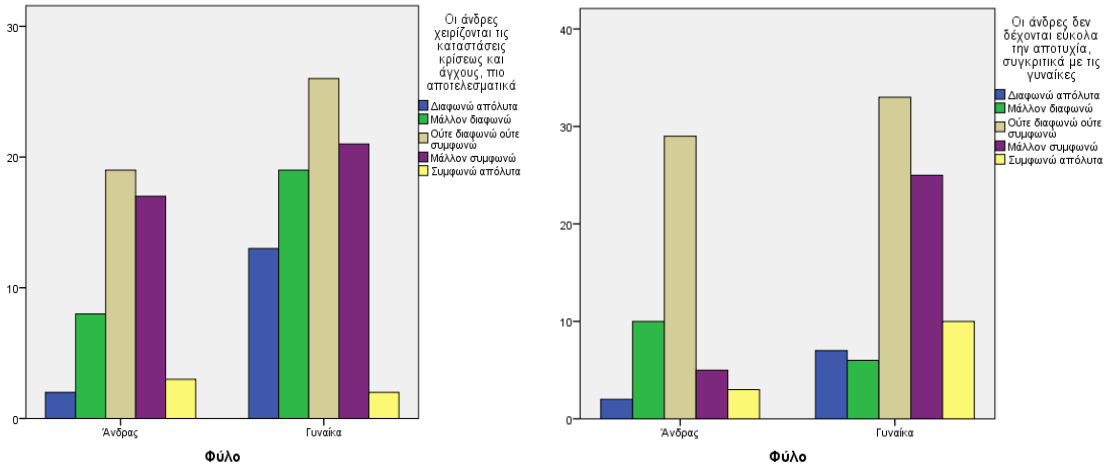
Στη συνέχεια αναφορικά με το συμπεριφορικό στυλ ηγεσίας σχέσεις που εντοπίστηκαν αφορούν τον διευθυντή την διευθύντρια να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και την εργατικότητα και την τάση να προτείνει λύσεις που είναι αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους. Και στις δύο αυτές μεταβλητές οι γυναίκες φαίνεται ότι παρουσιάζουν ποσοστά συμφωνίας. Τέλος αναφορικά με το εννοιολογικό στυλ ηγεσίας διαπιστώνεται ότι οι περισσότερες μεταβλητές είναι στατιστικά σημαντικές. Οι μεταβλητές αυτές είναι ότι ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να είναι δημιουργικός να σκέφτεται πρωτότυπα και καινοτόμα να σκέφτεται μακροπρόθεσμα για το μέλλον όταν λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και να έχει όραμα. Σε κάθε μία από τις περιπτώσεις που αναφέρθηκαν παρουσιάζουν σαφώς υψηλότερα ποσοστά συμφωνία συγκριτικά με τους άντρες. Συνοψίζοντας η δεύτερη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς και πιο συγκεκριμένα διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες λειτουργούν καλύτερα και στα τέσσερα στυλ ηγεσίας που αναλύθηκαν.

Ολοκληρώνοντας τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων επιχειρήθηκε να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις όσον αφορά τη άσκηση διοίκησης από τους άνδρες και τις γυναίκες ***(3η ερευνητική υπόθεση)***. Για να εξακριβωθεί εάν υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις όσον αφορά τη άσκηση διοίκησης από τους άνδρες και τις γυναίκες πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) με αποδεκτό επίπεδο σημαντικότητας το 5%. Όπως διαπιστώνεται το φύλο σχετίζεται με κάποιες από αυτές. Πιο αναλυτικά το φύλο παρουσιάζει επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας στις ακόλουθες δηλώσεις: «Οι άντρες αναλαμβάνουν πιο εύκολα ευθύνες συγκριτικά με τις γυναίκες» (Sig.=0,000), «Οι γυναίκες είναι πιο ευχάριστες ηγετικές προσωπικότητες» (Sig.=0,001), «Οι γυναίκες δεν λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα» (Sig.=0,000) και «Οι άνδρες διαχειρίζονται τις κρίσεις πιο αποτελεσματικά» (Sig.=0,000) (Πίνακας.4.14)

Πίνακας 4.4. Διερεύνηση στατιστικής σημαντικότητας του φύλου και των στερεοτυπικών δηλώσεων	
ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΙΚΕΣ ΔΗΛΩΣΕΙΣ	**Sig.**
Οι άντρες αναλαμβάνουν πιο εύκολα **ευθύνες** συγκριτικά με τις γυναίκες	**0,000**
Οι γυναίκες είναι πιο **ευχάριστες** ηγετικές προσωπικότητες	**0,001**
Οι γυναίκες δεν **λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα**	**0,000**
Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από ότι οι άνδρες για την **κοινωνική εικόνα** της σχολικής μονάδας όπου υπηρετούν	0,093
Οι άνδρες εμμένουν στις **αρχικές τους αποφάσεις** συγκριτικά με τις γυναίκες	0,825
Οι ανδρες **διαχειρίζονται τις κρίσεις πιο αποτελεσματικά**	**0,000**
Οι γυναίκες **κερδίζουν πιο εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων**	0,395
Οι άνδρες χειρίζονται τις **καταστάσεις κρίσεως και άγχους, πιο αποτελεσματικά**	0,013
Οι άνδρες έχουν την τάση όταν επικοινωνούν να δείχνουν πιο έντονα από τις γυναίκες το **κύρος τους**	0,062
Οι γυναίκες επικοινωνούν με σκοπό να **δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις**	0,705
Οι άνδρες δεν **δέχονται εύκολα την αποτυχία**, συγκριτικά με τις γυναίκες	0,042

Διάγραμμα 4.15. Διερεύνηση διαφοροποιήσεων απόψεων σχετικά με τις στερεοτυπικές αντιλήψεις (Κριτήριο: φύλο)





Από τα διαγράμματα που παρουσιάστηκαν μπορεί να διαπιστωθεί ότι οι άντρες σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες αναλαμβάνουν πιο εύκολα ευθύνες σε σχέση με αυτές, ενώ οι γυναίκες παρουσιάζουν πολύ μεγάλο βαθμό απόλυτης διαφωνίας. Επίσης διαπιστώνεται ότι και τα δύο φύλα συμφωνούν ότι οι γυναίκες είναι πιο ευχάριστες ηγετικές προσωπικότητες αν και υπάρχει διαφοροποίηση των απόψεών τους καθώς οι γυναίκες σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό έχουν αρνητική άποψη σε έντονο βαθμό. Επίσης αναφορικά με το εάν οι γυναίκες δεν λαμβάνουν γρήγορα αποφάσεις φαίνεται ότι οι άντρες συμφωνούν περισσότερο από τις γυναίκες οι οποίες στο μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων τους είτε διαφωνούν απόλυτα είτε διαφωνούν. Αναφορικά με το εάν οι άντρες διαχειρίζονται τις κρίσεις πιο αποτελεσματικά οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά διαφωνίας και ουδέτερης γνώμης ενώ οι άντρες σε ένα βαθμό συμφωνούν. Οι γυναίκες φαίνεται να παρουσιάζουν διαφωνίες ως προς το ότι αν χειρίζονται καταστάσεις κρίσεως και άγχους πιο αποτελεσματικά. Τέλος στη μεταβλητή που αφορά το ότι άνδρες δεν δέχονται εύκολα την αποτυχία συγκριτικά με τις γυναίκες οι γυναίκες φαίνεται να συμφωνούν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες οι οποίοι παρουσιάζουν να έχουν ουδέτερη η αρνητική άποψη στην πλειοψηφία των απαντήσεων τους.

Συνοψίζοντας διαπιστώνεται ότι η τρίτη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται καθώς υπάρχουν αρκετές μεταβλητές όπου η στατιστική σημαντικότητα. Από τη λίστα διαγραμμάτων μπορεί να διαπιστωθεί ότι πράγματι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις και από τους άνδρες και από τις γυναίκες. Επιπρόσθετα θα έχει ενδιαφέρον η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο μπορεί να επηρεάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων τις στερεοτυπικές τους αντιλήψεις. Για το λόγο αυτό διεξάγεται η ακόλουθη ανάλυση διακύμανσης, η οποία θα δείξει εάν κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά παρουσιάζουν σημαντική στατιστική σχέση αναφορικά με τις στερεοτυπικές αντιλήψεις που έχουνε συμμετέχοντες (Πίνακας 4.15).

Όπως διαπιστώνεται από την ανάλυση διακύμανσης (Πίνακας 4.15.), η ηλικία φαίνεται ότι παρουσιάζει σημαντική στατιστική σχέση με τις στερεοτυπικές δηλώσεις: «Οι γυναίκες είναι πιο ευχάριστες ηγετικές προσωπικότητες» (Sig.=0,000), «Οι γυναίκες δεν λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα» (Sig.=0,000), «Οι άνδρες διαχειρίζονται τις κρίσεις πιο

αποτελεσματικά» (Sig.=0,002) και «Οι γυναίκες κερδίζουν πιο εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων» (Sig.=0,001). Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η οικογενειακή κατάσταση είναι στατιστικά σημαντική σε σχέση με τη στερεοτυπική δήλωση «Οι γυναίκες δεν λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα» (Sig.=0,007). Ομοίως η επιπρόσθετη κατάρτιση είναι στατιστικά σημαντική με τη μεταβλητή «Οι άνδρες εμμένουν στις αρχικές τους αποφάσεις συγκριτικά με τις γυναίκες» (Sig.=0,035). Η προϋπηρεσία φαίνεται ότι επιδρά στην άποψη των συμμετεχόντων ότι «οι άνδρες εμμένουν στις αρχικές τους αποφάσεις συγκριτικά με τις γυναίκες» (Sig.=0,042) και ότι «οι άνδρες έχουν την τάση όταν επικοινωνούν να δείχνουν πιο έντονα από τις γυναίκες το κύρος τους» (Sig.=0,004).

Επίσης η υπηρεσιακή κατάσταση παρουσιάζει σημαντική στατιστική σχέση με τη μεταβλητή «Οι άνδρες έχουν την τάση όταν επικοινωνούν να δείχνουν πιο έντονα από τις γυναίκες το κύρος τους (Sig.=0,002). Η υπηρεσιακή ιδιότητα σχετίζεται με τις μεταβλητές: «Οι άντρες αναλαμβάνουν πιο εύκολα ευθύνες συγκριτικά με τις γυναίκες» (Sig.=0,031), «Οι γυναίκες είναι πιο ευχάριστες ηγετικές προσωπικότητες» (Sig.=0,011), «Οι γυναίκες δεν λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα» (Sig.=0,513), «Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από ότι οι άνδρες για την κοινωνική εικόνα της σχολικής μονάδας όπου υπηρετούν» (Sig.=0,891), «Οι άνδρες εμμένουν στις αρχικές τους αποφάσεις συγκριτικά με τις γυναίκες» (Sig.=0,332), «Οι άνδρες διαχειρίζονται τις κρίσεις πιο αποτελεσματικά» (Sig.=0,020), «Οι γυναίκες κερδίζουν πιο εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων» (Sig.=0,492) και «Οι άνδρες χειρίζονται τις καταστάσεις κρίσεως και άγχους, πιο αποτελεσματικά» (Sig.=0,033).

Τέλος, διαπιστώνεται συσχέτιση μεταξύ του φύλου του/της διευθυντή/ντριας με τις μεταβλητές: «Οι άντρες αναλαμβάνουν πιο εύκολα ευθύνες συγκριτικά με τις γυναίκες» (Sig.=0,044), «Οι γυναίκες είναι πιο ευχάριστες ηγετικές προσωπικότητες» (Sig.=0,094), «Οι γυναίκες δεν λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα» (Sig.=0,023), «Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από ότι οι άνδρες για την κοινωνική εικόνα της σχολικής μονάδας όπου υπηρετούν» (Sig.=0,049), «Οι άνδρες εμμένουν στις αρχικές τους αποφάσεις συγκριτικά με τις γυναίκες» (Sig.=0,763), «Οι άνδρες διαχειρίζονται τις κρίσεις πιο αποτελεσματικά» (Sig.=0,521), «Οι γυναίκες κερδίζουν πιο εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων» (Sig.=0,022), «Οι άνδρες χειρίζονται τις καταστάσεις κρίσεως και άγχους, πιο αποτελεσματικά» (Sig.=0,296) και «Οι άνδρες έχουν την τάση όταν επικοινωνούν να δείχνουν πιο έντονα από τις γυναίκες το κύρος τους» (Sig.=0,036).

Πίνακας 4.15 Ανάλυση διακύμανσης για τις στερεοτυπικές αντιλήψεις

ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΙΚΕΣ ΔΗΛΩΣΕΙΣ	Ηλικία	Οικ. Κατάσταση	Επιπλέον εκπαίδευση	Προϋπηρεσία	Υπ. Κατάσταση	Υπ. Ιδιότητα	Φυλο Διοίκησης
Οι άντρες αναλαμβάνουν πιο εύκολα ευθύνες συγκριτικά με τις γυναίκες	0,180	0,735	0,167	0,126	0,328	**0,031**	**0,044**
Οι γυναίκες είναι πιο ευχάριστες ηγετικές προσωπικότητες	**0,000**	0,185	0,898	0,465	0,296	**0,011**	0,094
Οι γυναίκες δεν λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα	**0,000**	**0,007**	0,941	0,130	0,071	0,513	**0,023**
Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από ότι οι άνδρες για την κοινωνική εικόνα της σχολικής μονάδας όπου υπηρετούν	0,448	0,201	0,597	0,410	0,099	0,891	**0,049**
Οι άνδρες εμμένουν στις αρχικές τους αποφάσεις συγκριτικά με τις γυναίκες	0,351	0,305	**0,035**	**0,042**	0,590	0,332	0,763
Οι άνδρες διαχειρίζονται τις κρίσεις πιο αποτελεσματικά	**0,002**	0,283	0,133	0,429	0,589	**0,020**	0,521
Οι γυναίκες κερδίζουν πιο εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων	**0,001**	0,245	0,591	0,184	0,523	0,492	**0,022**
Οι άνδρες χειρίζονται τις καταστάσεις κρίσεως και άγχους, πιο αποτελεσματικά	0,068	0,288	0,211	0,339	0,860	**0,033**	0,296
Οι άνδρες έχουν την τάση όταν επικοινωνούν να δείχνουν πιο έντονα από τις γυναίκες το κύρος τους	0,470	0,139	0,219	**0,004**	**0,002**	0,102	**0,036**
Οι γυναίκες επικοινωνούν με σκοπό να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις	0,064	0,122	0,467	0,161	0,500	0,797	0,096
Οι άνδρες δεν δέχονται εύκολα την αποτυχία, συγκριτικά με τις γυναίκες	0,317	0,077	0,486	0,133	0,754	0,149	0,640

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Καθώς αυξανόμενος αριθμός γυναικών μετακινούνται σε ηγετικές θέσεις, η έρευνα εστίασε σε πιθανές διαφορές που βασίζονται στο φύλο και στα στυλ ηγεσίας και λήψης αποφάσεων. Ο σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της συμβολής του φύλου στη διαμόρφωση στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, το στυλ ηγεσίας και τα στερεότυπα που αφορούν τα φύλα αναφορικά με την άσκηση της διοίκησης. Επιδιώχθηκε η διερεύνηση του βαθμού στον οποίον διαπιστώνονται διαφοροποιήσεις σε ότι αφορά το στυλ λήψης αποφάσεων στο σχολικό πλαίσιο ως προς το φύλο των εκπαιδευτικών. Πιο αναλυτικά με την παρούσα έρευνα επιδιώχθηκε να αποδειχθεί εάν υπάρχει διαφοροποίηση στον τρόπο που λαμβάνονται αποφάσεις όταν η σχολική μονάδα διοικείται από άνδρα ή από γυναίκα. Επίσης επιχειρήθηκε να διερευνηθεί πως μεταβάλλεται το στυλ διοίκησης σύμφωνα με το φύλο του διευθυντή η διευθύντριας σε μία σχολική μονάδα.

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας ορίστηκαν τρεις ερευνητικές υποθέσεις :

Η1. Οι άνδρες έχουν την τάση/προτιμούν να ακολουθούν το στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στην εκτέλεση των εργασιών ενώ οι γυναίκες στην ανάπτυξη σχέσεων με τους/τις υφισταμένους/-ες, η

Η2. Οι άνδρες έχουν την τάση να επιλέγουν/προτιμούν το Κατευθυντικό/Διευθυντικό (Directive) και το Αναλυτικό (Analytical) στυλ στη λήψη αποφάσεων, ενώ οι γυναίκες το Συμπεριφορικό (Behavioral) και το εννοιολογικό (Conceptual) στυλ και η

Η3. Υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις όσον αφορά τη άσκηση διοίκησης από τους άνδρες και τις γυναίκες. Οι ερευνητικές υποθέσεις εξετάστηκαν με στατιστικές μεθόδους ενδελεχώς και έδωσαν συγκεκριμένα και σαφή συμπεράσματα.

Τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει δείχνουν ότι οι άντρες δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην εκτέλεση των εργασιών συγκριτικά με τις γυναίκες. Επίσης τα αποτελέσματα που προέκυψαν έδειξαν ότι σε μεγαλύτερο βαθμό οι άντρες υποστηρίζουν την επιμονή στην επίτευξη των στόχων, τον έλεγχο εκτέλεσης εργασιών παράλληλη παρέμβαση και την υιοθέτηση αυστηρών χρονοδιαγραμμάτων για την εκτέλεση των εργασιών. Ωστόσο και οι γυναίκες παρουσιάζουν σημαντικά επίπεδα διαφοροποίησης αναφορικά με το ότι ο διευθυντής ή η διευθύντρια θα πρέπει να συμβουλεύει τους/τις εκπαιδευτικούς για την εκτέλεση των εργασιών και ότι είναι σημαντικό ο διευθυντής ή η διευθύντρια να είναι ενεργητικός/η ακροατής/τρια. Συνεπώς, η ερευνητική υπόθεση ότι οι άνδρες έχουν την τάση/προτιμούν να ακολουθούν το στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στην εκτέλεση των εργασιών ενώ οι γυναίκες στην ανάπτυξη σχέσεων με τους/τις υφισταμένους/-ες επιβεβαιώνεται. Με τα αποτελέσματα αυτά φαίνεται ότι συμφωνούν οι James & Moon (2018).

Αναφορικά με τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση ότι οι άνδρες έχουν την τάση να επιλέγουν/προτιμούν το Κατευθυντικό/Διευθυντικό (Directive) και το Αναλυτικό (Analytical) στυλ στη λήψη αποφάσεων, ενώ οι γυναίκες το Συμπεριφορικό (Behavioral) και το εννοιολογικό (Conceptual) στυλ, δεν επιβεβαιώνεται σε κάθε περίπτωση αλλά μερικώς. Η διαφοροποίηση που προέκυψε είναι ότι οι γυναίκες λειτουργούν καλύτερα και στα τέσσερα στυλ ηγεσίας που αναλύθηκαν. Ενδεικτικά αναφέρεται η έρευνα των Oplatka & Hertz-Lazarowitz, (2006), οι οποίοι επισήμαναν ότι οι γυναίκες διευθύντριες επενδύουν περισσότερο χρόνο και προσπάθεια για την οικοδόμηση ενός οράματος για τα σχολεία τους και είναι αυτές που ευθύνονται για την έναρξη αλλαγών και μεταρρυθμίσεων. Επιπλέον οι Louis et al., (2010) αναφέρουν την ανάπτυξη οράματος ως πολύ σημαντική διεργασία για την οριοθέτηση στόχων, γεγονός το οποίο αναγνωρίζεται ότι είναι μια κρίσιμη πτυχή για μια επιτυχημένη ηγεσία, καθώς η συμμετοχή άλλων σε αυτή τη βασική λειτουργία θα υποστηρίξει σημαντικά την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου μοντέλου ηγεσίας. Επιπρόσθετα, η έρευνα των James & Moon (2018), έδειξε ότι οι γυναίκες- διευθύντριες, σε σύγκριση με τους άνδρες διευθυντές, αφιερώνουν μεγαλύτερο ποσοστό του χρόνου τους δουλεύοντας με άλλους στον σχεδιασμό και τον καθορισμό στόχων (εννοιολογικό στυλ ηγεσίας).

Τέλος, το τρίτο ερευνητικό ερώτημα για το εάν υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις, όσον αφορά τη άσκηση διοίκησης από τους άνδρες και τις γυναίκες, διαπιστώνεται ότι υπάρχουν και από τους άνδρες και από τις γυναίκες, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνει το τρίτο ερευνητικό ερώτημα. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η ηλικία, η υπηρεσιακή ιδιότητα και το φύλο του/της διευθυντή/ντριας, σχετίζεται περισσότερο από τα υπόλοιπα δημογραφικά χαρακτηριστικά με την ύπαρξη στερεοτυπικών αντιλήψεων. Αξίζει να αναφερθεί ότι και η Karunarathna (2016) στην έρευνά της διαπίστωσε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις αν και από την έρευνα που διεξήγαγε συμπέρανε ότι δεν υπάρχει επιστημονική βάση που να δικαιολογεί την προκατάληψη που αφορά την αποτελεσματικότητα των γυναικών διευθυντριών. Επίσης, ανέφερε ότι οι γυναίκες διευθύντριες έφεραν ακόμη περισσότερα αποτελέσματα σε ορισμένα χαρακτηριστικά στυλ ηγεσίας σε σύγκριση με τους άνδρες. Η αποτελεσματικότητα των ανδρών και γυναικών διευθυντών συνεπώς δεν διαφέρει σημαντικά και τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες διευθυντές πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες για να προωθήσουν την καριέρα τους σε ένα μη προκατειλημμένο ανταγωνιστικό εταιρικό περιβάλλον.

Οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας αφορούν στο ότι η έρευνα αναφέρεται σε μια περιοχή της Ελλάδας μόνο, ως μελέτη περίπτωσης για την οποία τα αποτελέσματα είναι αντιπροσωπευτικά. Παράλληλα, η διερεύνηση αφορά την πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Επίσης, η έρευνα εξαιρεί τις σχολικές μονάδες ειδικής αγωγής καθώς και τις σχολικές μονάδες ιδιωτικής εκπαίδευσης. Η έρευνα αξιοποίησε διαστρωματικά δεδομένα που συγκεντρώθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στη διερεύνηση διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις ως προς το φύλο και την άσκηση διοίκησης και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, με έμφαση σε θέματα που αφορούν το μέγεθος της

σχολικής μονάδας, ως προσδιοριστικού παράγοντα διαμόρφωσης των αντιλήψεων. Και του βαθμού αστικοποίησης ως προσδιοριστικού παράγοντα ύπαρξης των έμφυλων στερεοτύπων. Επιπλέον, θα μπορούσε με τη μεθοδολογία της ανάλυσης παραγόντων ή και με τη χρήση υποδειγμάτων παλινδρόμησης να διερευνηθεί η συνδυασμένη επίδραση μεταβλητών στη διαμόρφωση των αντιλήψεων και προτιμήσεων ως προς το στυλ ηγεσίας και λήψης αποφάσεων.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας υποδεικνύουν ότι οι γυναίκες μπορούν να προσαρμοστούν και στα τέσσερα εξεταζόμενα στυλ ηγεσίας γεγονός το οποίο μπορεί να συμβάλει στην προώθηση της αυξημένης συμμετοχής των γυναικών σε ρόλους ηγεσίας σε σχολικά περιβάλλοντα. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται να διεξαχθεί έρευνα για τον βαθμό αποτελεσματικότητας των δυο φύλων αναφορικά με τα τέσσερα στυλ ηγεσίας που καθορίστηκαν στην παρούσα έρευνα. Έτσι θα διαπιστωθεί ποια στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικά στις σχολικές μονάδες και ποιο από τα δυο φύλλα μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα σε κάθε στυλ. Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί ότι λόγω των στερεοτυπικών αντιλήψεων οι γυναίκες ηγέτες μπορεί να αξιολογούνται πιο αυστηρά. Έτσι η προτεινόμενη έρευνα θα συμβάλει στη διερεύνηση και μέτρηση των διαφορών που βασίζονται στο φύλο και αφορούν στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι οι εκπαιδευτικοί παρόλο που διατηρούν στερεότυπα όσον αφορά τον ρόλο των γυναικών και των ανδρών, εντούτοις φαίνεται ότι δεν έχουν προτίμηση σε ένα στυλ, αλλά μάλλον θεωρούν ότι οι διευθυντές/ντριες θα πρέπει να αξιοποιούν στοιχεία από διάφορα στυλ. Φαίνεται λοιπόν ότι οι διαφοροποιήσεις που οφείλονται στο φύλο τείνουν να εξαλειφθούν. Από την άλλη μεριά, η ύπαρξη έμφυλων στερεοτύπων φαίνεται να οφείλεται όχι τόσο σε σημαντικές διαφοροποιήσεις στην άσκηση της διοίκησης όσο στα στερεότυπα που υπάρχουν στο ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο.

Σε κάθε περίπτωση η άρση των έμφυλων στερεοτύπων και των διακρίσεων σε βάρος των γυναικών αποτελεί ζητούμενο στον χώρο της διοίκησης τόσο στον χώρο της εκπαίδευσης (όπου οι γυναίκες είναι περισσότερες) όσο και σε κάθε επαγγελματικό κλάδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Avolio, Bruce J., and J. M. Howell. (1992), The impact of leader behavior and leader-follower personality match on satisfaction and unit performance. Impact of leadership. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership .

Aldag, Ramon J., and Arthur P. Brief. (1981), Managing organizational behavior. West Publishing Company.

Argyris, Chris. (1957), Personality and organization; the conflict between system and the individual.

Ayman, Roya, and Korabik K., (2010), Leadership: Why gender and culture matter." American Psychologist 65.3 157.

Βακόλα Μ., Αποσπόρη Ε., (2007), Γυναίκες και Διοίκηση Επιχειρήσεων: εμπόδια, μύθοι και προσδοκίες, Ι. Σιδέρης,

Bernard B. M., (1985), Leadership and performance beyond expectations. Free Press; Collier Macmillan.

Bernard M.B., (1981), Stodgill's handbook of leadership. Free Press.

Blackmore J., (1999), Troubling women feminism, leadership and educational change.

Bryman A., (2012), Social Research Methods. 4th edition. New York: Oxford University Press.

Cohen L., Manion L. & Morrison K., (2011), Research Methods in Education. (7th ed). London: Routledge.

Connolly P., (2007), Qualitative Data Analysis in Education: A critical introduction using SPSS. London: Routledge.

Creswell J.W., (2009), Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach. (3rd ed). London: SAGE Publication.

Florence D. L. (1977), Styles of leadership. Psychology of Women Quarterly 2.2 99-113.

Eagly, A.H., and Carli L., (2007), Women and the labyrinth of leadership." Harvard business review 85.9: 62.

Eagly A.H. and Carli L.L., (2007), Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Harvard Business Press (b).

Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M. C., and Marloes L.V.E., (2003), Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. Psychological bulletin129.4 569

Eagly, A.H., and Johannesen- Schmidt M.C., (2001), The leadership styles of women and men." Journal of social issues57.4 781-797.

Eagly, A.H., and Blair T.J., (1990), Gender and leadership style: A meta-analysis." Psychological bulletin 108.2: 233

Eyisi D., (2016), The Usefulness of Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Researching Problem-Solving Ability in Science Education Curriculum. *Journal of Education and Practice* Vol.**7**, No.15.

Fullan M., (2017), Indelible Leadership. Always Leave Them Learning. Thousand Oaks, CA: Corwin.

Herman B.C., (2015), The influence of global warming science views and sociocultural factors on willingness to mitigate global warming. *Science Education*, **99**(1), 1–38.

Lichtman M. (2013), Qualitative Research in Education: A User's Guide. (3rd ed). USA: SAGE Publication.

Mansour N., (2015), Science teachers' views and stereotypes of religion, scientists and scientific research: a call for scientist–science teacher partnerships to promote inquiry-based learning. *International Journal of Science Education*, **37**(11), 1767–1794

Douglas M., (1960), The human side of enterprise. New York21.166.

Moran, Barbara B. (1992), Gender differences in leadership. *Library trends* **40**.3, 475-491.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.

Ράπτης Ν. & Ψαράς Χ., (2015), Η Συνεργατική Ηγεσία στην Εκπαίδευση: Ο Ρόλος της Διεύθυνσης και του Συλλόγου Διδασκόντων. Αθήνα: Διάδραση.

Ράπτης Ν. (2006), Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Ψυχολογικές Και Κοινωνικές Παράμετροι Διοικητικής Αποτελεσματικότητας

(Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Ρόδος.

Robbins S., & Judge T. (2011), Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. (Αλ.Σαχινίδης,επιμ.,Άννα Πλατάκη, μτφ). Αθήνα: Κριτική.

Daewoo P., (1996), Gender role, decision style and leadership style. *Women in Management Review* **11**.8: 13-17

Pounder, J.S., and Marianne C., (2002), Women-better leaders than men? In general and Educational Management it still "all depends". *Leadership & Organization Development Journal* **23**.3, 122-133.

Shank G. & Brown L., (2007), Exploring Educational Research Literacy. New York: Routledge.

Shank G. & Brown L., (2007), Exploring Educational Research Literacy. New York: Routledge.

Shakeshaft C., (1989), Women in educational administration. Sage Publications, Corwin Press, 2455 Teller Road, Newbury Park, CA 91320.

Stogdill R,M., (1984), Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, **25**.1 (1948): 35- 71

Smylie M.A., (1992), Teacher Participation in School Decision Making: Assessing Willingness to Participate. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, **14** (1), 53-67

Taber K.S., (2017), The Use of Cronbach's AlphaWhen Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. Science Education Centre, Faculty of Education, University of Cambridge, 184 Hills Road, Cambridge CB2 8PQ, UK.

Yuk l.G., (2009), Η ηγεσία στους οργανισμούς, Κλειδάριθμος.

Wilson, F. M., (2003), Organizational behaviour and gender. Ashgate.

Williams E.P. G.& Turner T., (2008), Planning for Principal Evaluation: Effects on School Climate and Achievement. *Educational Planning*, **17**(3), 1-11.

Φαναριώτης, (1999), Η Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών :Εισαγωγή στο σύγχρονο Δημόσιο Management ,Δημόσια Διοίκηση ΙΙ, Αθ. Σταμούλης.

Χατζηπαναγιώτου Π., (2003), Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των Εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θεσσαλονίκη Κυριακίδη

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Α. Ερωτηματολόγιο έρευνας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς στην περιοχή της Άρτας, στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής μελέτης με αντικείμενο τη διερεύνηση του ρόλου του φύλου στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και το στυλ ηγεσίας στις εκπαιδευτικές μονάδες. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα και τα δεδομένα θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για τις ανάγκες της έρευνας. Για περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να απευθυνθείτε στην ερευνήτρια:

Υπεύθυνη έρευνας: ΧΡΟΝΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ
Στοιχεία επικοινωνίας: alechroni@yahoo.gr

Μέρος Α: Συμπληρώστε με Χ ή √

Α1. Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

Α2. Ηλικία:_____

Α3. Οικογενειακή Κατάσταση:

Άγαμος/η ☐
Άγαμος με παιδί (α) ☐
Έγγαμος/η,ή σε συμβίωση ☐
Έγγαμος/η, ή σε συμβίωση με παιδί(α) ☐
Διαζευγμένος/η ή χήρος/χήρα ☐
Διαζευγμένος/η, ή χήρος/χήρα με παιδί(α) ☐

Α4. Τίτλοι Σπουδών, επιπλέον του προβλεπόμενου για τον διορισμό τίτλου:

Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ ☐
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης ☐
Διδακτορικό Δίπλωμα ☐
Άλλο ☐

Α5. Έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας:

έως5 ☐ *6-10* ☐ *11-15* ☐ *16-20* ☐ *21-25* ☐ *Πάνω από26* ☐

Α6. Υπηρεσιακή Κατάσταση:

Μόνιμος/η ☐
Αναπληρωτής/τρια ☐

Α7. Υπηρεσιακή Ιδιότητα:

Διευθυντής/Διευθύντρια ☐
Υποδιευθυντής/Υποδιευθύντρια ☐
Διδάσκων/Διδάσκουσα (ΠΕ_____) ☐

Α8. Η εμπειρία σας σε θέματα διοίκησης έχει αποκτηθεί κατά (*μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια επιλογές)*:

(α) τις ακαδημαϊκές σπουδές (πτυχίο ή/και μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό) στο αντικείμενο ☐

(β) την υπηρεσία σε θέση ευθύνης τουλάχιστον 2 ετών ☐
(γ) την παρακολούθηση επιμορφώσεων/σεμιναρίων στο αντικείμενο διάρκειας άνω των 50 ωρών ☐
(δ) τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ☐

Α9. Στο σχολείο που υπηρετείτε, έχετε: Διευθυντή ☐ Διευθύντρια ☐

Μέρος Β: Συμπληρώστε με Χ ή √, σε ποιον βαθμό συμφωνείτε με καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις:

Κατά την άποψή σας, ο Διευθυντής/ η διευθύντρια του σχολείου…	*Διαφωνώ απόλυτα*	*Μάλλον διαφωνώ*	*Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ*	*Μάλλον συμφωνώ*	*Συμφωνώ απόλυτα*
*(α) ….θα πρέπει να **υποδεικνύει σαφώς** σε κάθε εκπαιδευτικό τις αρμοδιότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνος/η*					
(β) *… θα πρέπει να **επιμένει αυστηρά** στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί*					
(γ) *… θα πρέπει να επιμένει στην **πιστή τήρηση** των διαδικασιών από τους/τις εκπαιδευτικούς κατά τη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους.*					
(δ) *… θα πρέπει να **ελέγχει διαρκώς** την εκτέλεση των εργασιών/αρμοδιοτήτων των εκπαιδευτικών του σχολείου, παρεμβαίνοντας όταν διαπιστώνει, κατά τη γνώμη του/της, παρεκκλίσεις.*					
(ε) *….θα πρέπει να θέτει συγκεκριμένα/**αυστηρά χρονοδιαγράμματα** για την εκτέλεση των εργασιών*					
(στ) *… θα πρέπει να έχει την πρωτοβουλία/**τον πρώτο λόγο** στην **οργάνωση**/ανάθεση των εργασιών που ανατίθενται στους/στις εκπαιδευτικούς του σχολείου*					
(ζ) *…..θα πρέπει ήδη με την ανάθεση μιας εργασίας να δίνει στους/στις εκπαιδευτικούς σαφείς **οδηγίες** για την εκτέλεσή της*					
(η) *….θα πρέπει να είναι **τυπικός/η στην ανάθεση** των εργασιών, χωρίς να επηρεάζεται από συνθήκες που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί εκτός του επαγγελματικού χώρου*					
(θ) *….είναι σημαντικό να παρέχει τη μέγιστη δυνατή **υποστήριξη** στους/στις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους*					
*(ι) …θα πρέπει να **συμβουλεύει** τους/τις εκπαιδευτικούς στην εκτέλεση των εργασιών και όχι να τους/τις υποδεικνύει πώς θα εκτελέσουν τις εργασίες που τους/τις αναθέτει.*					
*(ια) … είναι σημαντικό να ενθαρρύνει την **επικοινωνία** μεταξύ εκπαιδευτικών και διεύθυνσης*					
*(ιβ) …θα πρέπει να δίνει συνεχώς **ανατροφοδότηση** στους/στις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των εργασιών που τους ανατίθενται*					
*(ιγ) …θα πρέπει να ενθαρρύνει με **θετικά** σχόλια διαρκώς τους/τις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των εργασιών τους*					
*(ιδ)…θα πρέπει να **συζητά** μαζί τους για τους τρόπους διεκπεραίωσης των εργασιών.*					
*(ιε) ….θα πρέπει αφιερώνει αρκετό χρόνο σε συζητήσεις με καθένα/καθεμιά χωριστά, προκειμένου να αναπτύξει μια **ουσιαστική σχέση** μαζί με τους/τις εκπαιδευτικούς στου σχολείου*					
*(ιστ)…είναι σημαντικό να είναι **ενεργητικός/η ακροατής/τρια***					

Μέρος Γ: Συμπληρώστε με Χ ή √, σε ποιον βαθμό συμφωνείτε με καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις:

Κατά την άποψή σας, ο Διευθυντής/ η διευθύντρια του σχολείου θα πρέπει να…	*Διαφωνώ απόλυτα*	*Μάλλον διαφωνώ*	*Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ*	*Μάλλον συμφωνώ*	*Συμφωνώ απόλυτα*
Κατευθυντικό (directive)					
(α) …επικεντρώνεται στα βραχυπρόθεσμα (σε σύντομο χρόνο) αποτελέσματα αντί των μακροπρόθεσμων λύσεων					
(β) …. ενημερώνει για τις παραμέτρους ή τα στάδια υλοποίησης, που θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν οριστεί					
(γ) …με ενημερώνει για τα επιθυμητά αποτελέσματα που πρέπει να φέρω εις πέρας					
(δ)…..να αναθέτει εργασίες για τις οποίες θα περιμένει άμεσα αποτελέσματα					
(ε)……όταν αναλαμβάνει μια κατάσταση, να παίρνει γρήγορες αποφάσεις και περιμένει από τους υφισταμένους να εκτελέσουν αυτές τις αποφάσεις άμεσα, χωρίς να τίθενται ερωτήσεις.					
Αναλυτικό (analytical)					
α) …αναλύει όλα τα δεδομένα πριν λάβει μια απόφαση.					
β) …είναι προσαρμοστικός στις καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστεί κάθε φορά					
γ) να αφιερώνει όσο χρόνο χρειαστεί για να αναλύσει τις συνθήκες που έχει να διαχειριστεί κάθε φορά					
δ) ….να παρατηρεί προσεκτικά όσο συμβαίνουν προκειμένου να λάβει αποφάσεις					
ε) …να ελέγχει συνεχώς κάθε πτυχή της διαδικασίας που ακολουθείται					
Συμπεριφορικό(behavioral)					
α) …να εξασφαλίζει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων					
β) …να προσπαθεί να κάνει τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την κατάσταση με τη δική του/ της οπτική και τον δικό του/της τρόπο διαχείρισης					
γ) …να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργατικότητα					
δ) … να μειώνει τις συγκρούσεις					
ε) … να προτείνει λύσεις που είναι αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους					
Εννοιολογικό (conceptual)					
α) …να είναι δημιουργικός/η					
β)…να σκέφτεται πρωτότυπα ή/και καινοτόμα					
γ)…να ευθυγραμμίζεται με το στόχο που θέλει να πετύχει					
δ) …να σκέφτεται μακροπρόθεσμα για το μέλλον όταν λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και τι επιδράσεις ενδέχεται να δημιουργηθούν					
ε) … να αναλαμβάνει ρίσκα και να λαμβάνει αποφάσεις για στην επίλυση προβλημάτων					
στ) ….να έχει όραμα					

Μέρος Δ:Στην κλίμακα από το 1 (=καθόλου) έως το 7 (πάρα πολύ), σημειώστε σε κύκλο πόσο σημαντικό θεωρείτε καθένα από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά σε έναν διευθυντή/ σε μια διευθύντρια:

***Ο/Η διευθυντής/τρια της σχολικής μονάδας θα πρέπει να…*:**

1. …διατηρεί μια πιο «σκληρή» στάση/ Να είναι απόλυτος/η	1	2	3	4	5	6	7
2. …χαρακτηρίζεται από αποφασιστικότητα Να είναι αποφασιστικός/η	1	2	3	4	5	6	7
3. …είναι ανεξάρτητος/η	1	2	3	4	5	6	7
4. …είναι αντικειμενικός	1	2	3	4	5	6	7
5. …έχει διαίσθηση έχει ανεπτυγμένη	1	2	3	4	5	6	7
6. ...είναι διακριτικός/η	1	2	3	4	5	6	7
7. …ωθεί/ενθαρρύνει τους/τις εκπαιδευτικούς να εκφράζουν τα συναισθήματα τους	1	2	3	4	5	6	7
8. ...ενθαρρύνει την επικοινωνία	1	2	3	4	5	6	7
9. ...υποστηρίζει την οικοδόμηση των σχέσεων	1	2	3	4	5	6	7
10. ...ελέγχει και να προωθεί την ομαλή λειτουργία της ομάδας	1	2	3	4	5	6	7
11. …μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας	1	2	3	4	5	6	7

Μέρος Ε: Συμπληρώστε με Χ ή √, σε ποιον βαθμό συμφωνείτε με καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις:

	Διαφωνώ απόλυτα	*Μάλλον διαφωνώ*	*Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ*	*Μάλλον συμφωνώ*	*Συμφωνώ απόλυτα*
Οι άντρες αναλαμβάνουν πιο εύκολα ευθύνες συγκριτικά με τις γυναίκες					
Οι γυναίκες είναι πιο ευχάριστες ηγετικές προσωπικότητες					
Οι γυναίκες δεν λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα					
Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από ότι οι άνδρες για την κοινωνική εικόνα της σχολικής μονάδας όπου υπηρετούν					
Οι άνδρες εμμένουν στις αρχικές τους αποφάσεις συγκριτικά με τις γυναίκες					
Οι άνδρες διαχειρίζονται τις κρίσεις πιο αποτελεσματικά					
Οι γυναίκες κερδίζουν πιο εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων					
Οι άνδρες χειρίζονται τις καταστάσεις κρίσεως και άγχους, πιο αποτελεσματικά					
Οι άνδρες έχουν την τάση όταν επικοινωνούν να δείχνουν πιο έντονα από τις γυναίκες το κύρος τους					
Οι γυναίκες επικοινωνούν με σκοπό να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις					
Οι άνδρες δεν δέχονται εύκολα την αποτυχία, συγκριτικά με τις γυναίκες					

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας!

Β. Πίνακες

Πίνακας Β.1. Κατανομή μέσων όρων απαντήσεων συμμετεχόντων

Κατά την άποψή σας, ο Διευθυντής/ η διευθύντρια του σχολείου…	**ΑΝΔΡΕΣ**		**ΓΥΝΑΙΚΕΣ**	
	Μ.Ο.	**Τ.Α.**	**Μ.Ο.**	**Τ.Α.**
Θα πρέπει να υποδεικνύει σαφώς σε κάθε εκπαιδευτικό τις αρμοδιότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνος/η	4,06	1,20	4,19	1,06
Θα πρέπει να επιμένει αυστηρά στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί	4,00	0,79	3,56	0,89
Θα πρέπει να επιμένει στην πιστή τήρηση των διαδικασιών από τους/ τις εκπαιδευτικούς κατά τη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους	4,14	0,82	3,96	0,84
Θα πρέπει να ελέγχει διαρκώς την εκτέλεση των εργασιών/ αρμοδιοτήτων παρεμβαίνοντας όταν διαπιστώνει, παρεκκλίσεις	3,84	1,07	3,26	1,08
Θα πρέπει να θέτει συγκεκριμένα/αυστηρά χρονοδιαγράμματα για την εκτέλεση των εργασιών	3,82	1,03	3,40	1,16
Θα πρέπει να έχει την πρωτοβουλία στην οργάνωση των εργασιών	3,31	1,21	3,20	1,28
Θα πρέπει ήδη με την ανάθεση μιας εργασίας να δίνει στους/στις εκπαιδευτικούς σαφείς οδηγίες για την εκτέλεσή της	4,14	1,06	4,19	0,98
Θα πρέπει να είναι τυπικός στην ανάθεση των εργασιών	2,96	1,21	2,75	1,33
Είναι σημαντικό να παρέχει τη μέγιστη δυνατή υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους	4,71	0,46	4,73	0,59
Θα πρέπει να συμβουλεύει τους εκπαιδευτικούς στην εκτέλεση των εργασιών	4,27	0,81	4,64	0,55
Είναι σημαντικό να ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών και διεύθυνσης	4,59	0,73	4,77	0,53
Θα πρέπει να δίνει συνεχώς ανατροφοδότηση στους/στις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των εργασιών που τους ανατίθενται	4,24	0,92	4,36	0,76
Θα πρέπει να ενθαρρύνει με θετικά σχόλια διαρκώς τους/τις εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των εργασιών τους	4,51	0,65	4,52	0,67
Θα πρέπει να συζητά μαζί τους για τους τρόπους διεκπεραίωσης των εργασιών	4,35	0,78	4,59	0,63
Θα πρέπει αφιερώνει αρκετό χρόνο σε συζητήσεις με καθένα χωριστά	4,00	0,96	4,22	1,04
Είναι σημαντικό να είναι ενεργητικός/η ακροατής/τρια	4,27	0,95	4,69	0,52
Μ.Ο.	**4,08**		**4,06**	

Πίνακας Β.2. Κατανομή μέσων όρων απαντήσεων συμμετεχόντων – Κατευθυντικό στυλ ηγεσίας

Κατευθυντικό (directive)	**ΑΝΔΡΕΣ**		**ΓΥΝΑΙΚΕΣ**	
	Μ.Ο.	**Τ.Α.**	**Μ.Ο.**	**Τ.Α.**
Επικεντρώνεται στα βραχυπρόθεσμα (σε σύντομο χρόνο) αποτελέσματα αντί των μακροπρόθεσμων λύσεων	2,63	0,83	2,65	1,00
Ενημερώνει για τις παραμέτρους ή τα στάδια υλοποίησης, που θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν οριστεί	4,06	0,75	4,36	0,60
Με ενημερώνει για τα επιθυμητά αποτελέσματα που πρέπει να φέρω εις πέρας	4,12	0,88	4,20	0,75
Να αναθέτει εργασίες για τις οποίες θα περιμένει άμεσα αποτελέσματα	3,24	1,15	3,27	1,01
Όταν αναλαμβάνει μια κατάσταση, να παίρνει γρήγορες αποφάσεις και περιμένει από τους υφισταμένους να εκτελέσουν αυτές τις αποφάσεις άμεσα	2,63	1,18	2,46	1,28
Μ.Ο.	**3,34**		**3,39**	

Πίνακας Β.3. Κατανομή μέσων όρων απαντήσεων συμμετεχόντων – Αναλυτικό στυλ ηγεσίας

Αναλυτικό (analytical)	ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
	Μ.Ο.	**Τ.Α.**	**Μ.Ο.**	**Τ.Α.**
Αναλύει όλα τα δεδομένα πριν λάβει μια απόφαση	4,37	0,83	4,59	0,59
Είναι προσαρμοστικός στις καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστεί κάθε φορά	4,47	0,71	4,69	0,52
Να αφιερώνει όσο χρόνο χρειαστεί για να αναλύσει τις συνθήκες που έχει να διαχειριστεί κάθε φορά	4,20	0,76	4,47	0,63
Να παρατηρεί προσεκτικά όσο συμβαίνουν προκειμένου να λάβει αποφάσεις	4,43	0,68	4,64	0,55
Να ελέγχει συνεχώς κάθε πτυχή της διαδικασίας που ακολουθείται	3,80	0,93	3,83	1,05
Μ.Ο.	**4,25**		**4,44**	

Πίνακας Β.4. Κατανομή μέσων όρων απαντήσεων συμμετεχόντων – Συμπεριφορικό στυλ ηγεσίας

Συμπεριφορικό(behavioral)	ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
	Μ.Ο.	**Τ.Α.**	**Μ.Ο.**	**Τ.Α.**
Να εξασφαλίζει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων	4,55	0,61	4,69	0,56
Να προσπαθεί να κάνει τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την κατάσταση με τη δική του/ της οπτική και τον δικό του/της τρόπο διαχείρισης	3,02	1,20	3,12	1,35
Να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργατικότητα	4,61	0,67	4,86	0,34
Να μειώνει τις συγκρούσεις	4,69	0,58	4,84	0,37
Να προτείνει λύσεις που είναι αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους	4,14	0,84	4,48	0,81
Μ.Ο.	**4,20**		**4,40**	

Πίνακας Β.5. Κατανομή μέσων όρων απαντήσεων συμμετεχόντων – Εννοιολογικό στυλ ηγεσίας

Εννοιολογικό (conceptual)	ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
	Μ.Ο.	**Τ.Α.**	**Μ.Ο.**	**Τ.Α.**
Να είναι δημιουργικός/η	4,57	0,76	4,81	0,39
Να σκέφτεται πρωτότυπα ή/και καινοτόμα	4,39	0,89	4,72	0,53
Να ευθυγραμμίζεται με το στόχο που θέλει να πετύχει	4,12	0,97	4,31	0,75
Να σκέφτεται μακροπρόθεσμα για το μέλλον όταν λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και τι επιδράσεις ενδέχεται να δημιουργηθούν	4,37	0,83	4,62	0,54
Να αναλαμβάνει ρίσκα και να λαμβάνει αποφάσεις για στην επίλυση προβλημάτων	4,00	1,02	4,31	0,77
Να έχει όραμα	4,43	0,71	4,72	0,51
Μ.Ο.	**4,31**		**4,58**	

Πίνακας Β.6. Κατανομή μέσων όρων απαντήσεων συμμετεχόντων για τα χαρακτηριστικά σε έναν διευθυντή/μια διευθύντρια

Πόσο σημαντικό θεωρείτε καθένα από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά σε έναν διευθυντή/ σε μια διευθύντρια..	**ΑΝΔΡΕΣ**		**ΓΥΝΑΙΚΕΣ**	
	Μ.Ο.	**Τ.Α.**	**Μ.Ο.**	**Τ.Α.**
Να διατηρεί μια πιο «σκληρή» στάση/ Να είναι απόλυτος/η	2,49	1,54	2,42	1,43
Να χαρακτηρίζεται από αποφασιστικότητα Να είναι αποφασιστικός/η	5,90	1,05	6,12	1,11
Να είναι ανεξάρτητος/η	5,67	1,52	5,44	1,40
Να είναι αντικειμενικός	6,51	1,10	6,60	0,66
Να έχει διαίσθηση έχει ανεπτυγμένη	6,08	1,04	6,35	0,87
Να είναι διακριτικός/η	6,55	0,77	6,63	0,70
Να ωθεί/ενθαρρύνει τους/τις εκπαιδευτικούς να εκφράζουν τα συναισθήματα τους	6,41	0,76	6,38	0,90
Να ενθαρρύνει την επικοινωνία	6,51	0,89	6,78	0,65
Να υποστηρίζει την οικοδόμηση των σχέσεων	6,45	0,84	6,65	0,81
Να ελέγχει και να προωθεί την ομαλή λειτουργία της ομάδας	6,51	0,77	6,52	0,82
Να μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας	6,69	0,55	6,78	0,67
Μ.Ο.	**5,98**		**6,06**	

Πίνακας Β.6. Κατανομή μέσων όρων απαντήσεων συμμετεχόντων για τις στερεοτυπικές αντιλήψεις

Στερεοτυπικές αντιλήψεις	**ΑΝΔΡΕΣ**		**ΓΥΝΑΙΚΕΣ**	
	Μ.Ο.	**Τ.Α.**	**Μ.Ο.**	**Τ.Α.**
Οι άντρες αναλαμβάνουν πιο εύκολα ευθύνες συγκριτικά με τις γυναίκες	3,18	1,07	2,19	1,14
Οι γυναίκες είναι πιο ευχάριστες ηγετικές προσωπικότητες	2,49	1,02	3,12	0,98
Οι γυναίκες δεν λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα	2,86	1,08	2,12	1,05
Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από ότι οι άνδρες για την κοινωνική εικόνα της σχολικής μονάδας όπου υπηρετούν	3,08	1,13	3,43	1,15
Οι άνδρες εμμένουν στις αρχικές τους αποφάσεις συγκριτικά με τις γυναίκες	2,94	0,88	2,98	0,94
Οι άνδρες διαχειρίζονται τις κρίσεις πιο αποτελεσματικά	3,14	0,87	2,35	1,05
Οι γυναίκες κερδίζουν πιο εύκολα την εμπιστοσύνη των άλλων	2,96	1,02	3,11	0,96
Οι άνδρες χειρίζονται τις καταστάσεις κρίσεως και άγχους, πιο αποτελεσματικά	3,22	0,94	2,75	1,09
Οι άνδρες έχουν την τάση όταν επικοινωνούν να δείχνουν πιο έντονα από τις γυναίκες το κύρος τους	2,73	0,76	3,05	1,01
Οι γυναίκες επικοινωνούν με σκοπό να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις	3,53	0,82	3,47	0,94
Οι άνδρες δεν δέχονται εύκολα την αποτυχία, συγκριτικά με τις γυναίκες	2,94	0,85	3,31	1,07
Μ.Ο.	**3,01**		**2,90**	

Πίνακας Χ. Συσχέτιση μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία

ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	Φύλο	Ηλικία	Οικογενειακή Κατάσταση	Πρόσθετοι Τίτλοι Σπουδών	Έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας	Υπηρεσιακή Κατάσταση	Υπηρεσιακή Κλάση
Επικεντρώνεται στα βραχυπρόθεσμα (σε σύντομο χρόνο) αποτελέσματα αντί των μακροπρόθεσμων λύσεων	0,011	0,038	0,079	-0,160	-0,110	-0,019	0,023
	0,899	0,672	0,371	0,068	0,215	0,830	0,798
Ενημερώνει για τις παραμέτρους ή τα στάδια υλοποίησης, που θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να	,215*	-0,031	0,052	,189*	-0,168	0,116	-0,138
	0,014	0,723	0,555	0,031	0,056	0,189	0,117
Με ενημερώνει για τα επιθυμητά αποτελέσματα που πρέπει να φέρω εις πέρας	0,046	0,052	0,015	,197*	-0,052	-0,051	-0,072
	0,605	0,553	0,863	0,025	0,556	0,566	0,415
Να αναθέτει εργασίες για τις οποίες θα περιμένει άμεσα αποτελέσματα	0,012	0,096	0,113	-0,051	0,032	-0,059	-0,152
	0,890	0,278	0,199	0,565	0,722	0,505	0,084
Όταν αναλαμβάνει μια κατάσταση, να παίρνει γρήγορες αποφάσεις και περιμένει από τους υφισταμένους να	-0,069	-0,035	0,065	-0,023	-0,119	0,065	0,002
	0,435	0,695	0,463	0,796	0,176	0,466	0,982
Αναλύει όλα τα δεδομένα πριν λάβει μια απόφαση	0,157	0,148	0,061	0,016	0,056	0,071	-0,155
	0,074	0,094	0,489	0,856	0,524	0,422	0,079
Είναι προσαρμοστικός στις καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστεί κάθε φορά	,179*	0,054	,178*	0,156	0,015	-0,014	-0,044
	0,042	0,540	0,043	0,076	0,862	0,871	0,623
Να αφιερώνει όσο χρόνο χρειαστεί για να αναλύσει τις συνθήκες που έχει να διαχειριστεί κάθε φορά	,186*	-0,024	0,110	-0,057	-0,089	0,070	-0,059
	0,035	0,790	0,213	0,522	0,313	0,431	0,502
Να παρατηρεί προσεκτικά όσο συμβαίνουν προκειμένου να λάβει αποφάσεις	0,170	0,044	0,097	-0,057	0,028	0,004	-0,131
	0,053	0,621	0,272	0,522	0,753	0,965	0,136
Να ελέγχει συνεχώς κάθε πτυχή της διαδικασίας που ακολουθείται	0,015	0,059	0,009	-0,038	-0,037	0,010	-,182*
	0,864	0,507	0,916	0,670	0,677	0,910	0,038
Να εξασφαλίζει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων	0,117	0,062	0,120	0,086	0,013	0,090	-0,114
	0,185	0,481	0,173	0,328	0,879	0,310	0,198
Να προσπαθεί να κάνει τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την κατάσταση με τη δική του/ της οπτική	0,039	-0,127	0,072	-0,042	-,207*	0,064	0,003
	0,660	0,150	0,419	0,635	0,018	0,470	0,974
Να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργατικότητα	,242**	0,010	0,134	0,090	0,032	0,042	-0,146
	0,006	0,912	0,128	0,308	0,719	0,639	0,098
Να μειώνει τις συγκρούσεις	0,152	-0,146	-0,002	-,177*	-0,125	0,111	-0,097
	0,084	0,097	0,981	0,044	0,157	0,210	0,273
Να προτείνει λύσεις που είναι αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους	,198*	-0,146	-0,011	-,244**	-0,135	0,145	0,092
	0,024	0,098	0,904	0,005	0,127	0,101	0,300
Να είναι δημιουργικός/η	,207*	-0,026	0,128	0,009	-0,028	0,056	-0,081
	0,018	0,769	0,145	0,919	0,755	0,525	0,359
Να σκέφτεται πρωτότυπα ή/και καινοτόμα	,228**	-0,153	0,116	0,065	-0,163	0,139	-0,079
	0,009	0,081	0,188	0,464	0,063	0,114	0,374
Να ευθυγραμμίζεται με το στόχο που θέλει να πετύχει	0,107	0,079	0,114	,232**	0,024	-0,027	-,175*
	0,224	0,372	0,196	0,008	0,785	0,759	0,046
Να σκέφτεται μακροπρόθεσμα για το μέλλον όταν λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και τι επιδράσεις ενδέχεται	,181*	0,052	0,164	0,142	0,074	-0,034	-0,117
	0,040	0,555	0,063	0,108	0,402	0,704	0,184
Να αναλαμβάνει ρίσκα και να λαμβάνει αποφάσεις για στην επίλυση προβλημάτων	0,170	-0,048	0,008	-0,115	-0,084	-0,052	-0,099
	0,053	0,586	0,932	0,193	0,344	0,555	0,260
Να έχει όραμα	,232**	-0,077	,178*	0,039	-0,116	0,042	-0,124
	0,008	0,385	0,043	0,660	0,189	0,633	0,158
Να διατηρεί μια πιο «σκληρή» στάση/ Να είναι απόλυτος/η	-0,023	0,058	0,055	0,055	-0,126	0,020	-0,085
	0,793	0,512	0,531	0,533	0,155	0,818	0,335
Να χαρακτηρίζεται από αποφασιστικότητα Να είναι αποφασιστικός/η	0,101	,247**	,231**	0,149	,256**	-0,134	-,285**
	0,254	0,005	0,008	0,091	0,003	0,128	0,001
Να είναι ανεξάρτητος/η	-0,077	0,154	-0,003	,215*	,189*	-0,159	-0,152
	0,382	0,080	0,972	0,014	0,031	0,070	0,085
Να είναι αντικειμενικός	0,054	0,086	-0,135	0,004	0,089	-0,120	0,009
	0,542	0,331	0,127	0,967	0,313	0,175	0,921
Να έχει διαίσθηση έχει ανεπτυγμένη	0,137	0,062	0,050	-0,015	0,072	-0,135	0,057
	0,121	0,485	0,573	0,863	0,413	0,124	0,518
Να είναι διακριτικός/η	0,053	0,079	-0,021	-0,044	0,104	-0,057	0,045
	0,549	0,373	0,809	0,618	0,241	0,520	0,610
Να ωθεί/ενθαρρύνει τους/τις εκπαιδευτικούς να εκφράζουν τα συναισθήματα τους	-0,015	0,090	0,041	0,014	0,096	-0,030	-0,065
	0,869	0,306	0,640	0,875	0,279	0,734	0,463
Να ενθαρρύνει την επικοινωνία	0,171	0,013	0,072	-0,011	0,116	0,057	-,175*
	0,051	0,888	0,414	0,897	0,188	0,521	0,047
Να υποστηρίζει την οικοδόμηση των σχέσεων	0,121	0,085	0,046	-0,068	0,143	-0,043	-0,121
	0,170	0,334	0,606	0,439	0,104	0,626	0,169
Να ελέγχει και να προωθεί την ομαλή λειτουργία της ομάδας	0,005	-0,078	-0,097	-0,050	-0,068	0,102	-0,066
	0,954	0,380	0,270	0,576	0,441	0,247	0,457
Να μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας	0,065	0,075	0,061	-0,094	0,104	-0,067	-0,044
	0,461	0,396	0,493	0,289	0,238	0,450	0,619

Πίνακας Χ: Συσχέτιση μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία (εμπειρία)

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ		Ακαδημαϊκές σπουδές (πτυχίο ή/και μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό) στο αντικείμενο	Υπηρεσία σε θέση ευθύνης τουλάχιστον 2 ετών	Παρακολούθηση επιμορφώσεων/σεμιναρίων στο αντικείμενο διάρκειας άνω των 50 ωρών	Κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας
Επικεντρώνεται στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα αντί των μακροπρόθεσμων λύσεων	Pearson Correlatio	-0,143	0,049	-,189*	-0,027
	Sig. (2-tailed)	0,104	0,577	0,032	0,763
	N	130	130	130	130
Ενημερώνει για τις παραμέτρους ή τα στάδια υλοποίησης, που θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν οριστεί	Pearson Correlatio	-0,038	0,092	0,059	,299**
	Sig. (2-tailed)	0,671	0,298	0,504	0,001
	N	130	130	130	130
Με ενημερώνει για τα επιθυμητά αποτελέσματα που πρέπει να φέρω εις πέρας	Pearson Correlatio	-0,1	0,097	-0,026	,332**
	Sig. (2-tailed)	0,259	0,274	0,767	0
	N	130	130	130	130
Να αναθέτει εργασίες για τις οποίες θα περιμένει άμεσα αποτελέσματα	Pearson Correlatio	-,186*	0,073	-0,143	0,09
	Sig. (2-tailed)	0,034	0,41	0,104	0,31
	N	130	130	130	130
Όταν αναλαμβάνει μια κατάσταση, να παίρνει γρήγορες αποφάσεις και περιμένει από τους υφισταμένους να εκτελέσουν αυτές τις αποφάσεις άμεσα	Pearson Correlatio	-0,059	-0,075	-0,073	-0,007
	Sig. (2-tailed)	0,502	0,398	0,411	0,933
	N	130	130	130	130
Αναλύει όλα τα δεδομένα πριν λάβει μια απόφαση	Pearson Correlatio	-0,135	0,044	0,051	0,115
	Sig. (2-tailed)	0,125	0,616	0,563	0,193
	N	130	130	130	130
Είναι προσαρμοστικός στις καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστεί κάθε φορά	Pearson Correlatio	-0,121	0,038	0,078	,273**
	Sig. (2-tailed)	0,169	0,665	0,378	0,002
	N	130	130	130	130
Να αφιερώνει όσο χρόνο χρειαστεί για να αναλύσει τις συνθήκες που έχει να διαχειριστεί κάθε φορά	Pearson Correlatio	-0,101	-0,022	0,027	0,171
	Sig. (2-tailed)	0,254	0,802	0,764	0,052
	N	130	130	130	130
Να παρατηρεί προσεκτικά όσο συμβαίνουν προκειμένου να λάβει αποφάσεις	Pearson Correlatio	-0,168	-0,013	0,023	0,164
	Sig. (2-tailed)	0,055	0,886	0,795	0,062
	N	130	130	130	130
Να ελέγχει συνεχώς κάθε πτυχή της διαδικασίας που ακολουθείται	Pearson Correlatio	-0,085	0,046	0,081	,173*
	Sig. (2-tailed)	0,334	0,601	0,36	0,049
	N	130	130	130	130
Να εξασφαλίζει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων	Pearson Correlatio	-0,165	0,013	0,072	,176*
	Sig. (2-tailed)	0,06	0,881	0,419	0,045
	N	130	130	130	130
Να προσπαθεί να κάνει τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την κατάσταση με τη δική του/ της οπτική και τον δικό του/της τρόπο διαχείρισης	Pearson Correlatio	-0,062	0,03	0,107	-0,046
	Sig. (2-tailed)	0,483	0,735	0,228	0,607
	N	130	130	130	130
Να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργατικότητα	Pearson Correlatio	-0,132	-0,03	0,127	,215*
	Sig. (2-tailed)	0,135	0,73	0,149	0,014
	N	130	130	130	130
Να μειώνει τις συγκρούσεις	Pearson Correlatio	-0,03	0	0,08	0,077
	Sig. (2-tailed)	0,732	1	0,367	0,381
	N	130	130	130	130
Να προτείνει λύσεις που είναι αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους	Pearson Correlatio	0,046	-0,037	-0,103	0,11
	Sig. (2-tailed)	0,606	0,676	0,245	0,214
	N	130	130	130	130
Να είναι δημιουργικός/η	Pearson Correlatio	0	-0,081	0,055	0,048
	Sig. (2-tailed)	0,996	0,359	0,535	0,588
	N	130	130	130	130
Να σκέφτεται πρωτότυπα ή/και καινοτόμα	Pearson Correlatio	0,004	-0,055	0,012	0,078
	Sig. (2-tailed)	0,967	0,534	0,888	0,379
	N	130	130	130	130
Να ευθυγραμμίζεται με το στόχο που θέλει να πετύχει	Pearson Correlatio	0,053	-0,046	0,112	0,074
	Sig. (2-tailed)	0,547	0,605	0,205	0,400
	N	130	130	130	130
Να σκέφτεται μακροπρόθεσμα για το μέλλον όταν λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και τι επιδράσεις ενδέχεται να δημιουργηθούν	Pearson Correlatio	-0,062	-0,092	0,11	0,134
	Sig. (2-tailed)	0,485	0,299	0,213	0,127
	N	130	130	130	130
Να αναλαμβάνει ρίσκα και να λαμβάνει αποφάσεις για στην επίλυση προβλημάτων	Pearson Correlatio	-0,11	-0,044	0,014	0,036
	Sig. (2-tailed)	0,212	0,621	0,878	0,688
	N	130	130	130	130
Να έχει όραμα	Pearson Correlatio	-0,042	-0,038	0,024	0,163
	Sig. (2-tailed)	0,639	0,665	0,79	0,064
	N	130	130	130	130
Να ιατηρεί μια πιο «σκληρή» στάση/ Να είναι απόλυτος/η	Pearson Correlatio	-0,098	-0,063	-0,114	0,071
	Sig. (2-tailed)	0,266	0,476	0,197	0,421
	N	130	130	130	130
Να χαρακτηρίζεται από αποφασιστικότητα Να είναι αποφασιστικός/η	Pearson Correlatio	-0,101	0,035	0,035	0,1
	Sig. (2-tailed)	0,255	0,689	0,689	0,256
	N	130	130	130	130
Να είναι ανεξάρτητος/η	Pearson Correlatio	-0,044	0,037	0,036	0,078
	Sig. (2-tailed)	0,619	0,672	0,683	0,378
	N	130	130	130	130
Να είναι αντικειμενικός	Pearson Correlatio	-0,108	0,109	0,01	0,026
	Sig. (2-tailed)	0,220	0,219	0,910	0,768
	N	130	130	130	130
Να έχει διαίσθηση έχει ανεπτυγμένη	Pearson Correlatio	0,007	0,033	-0,08	0,108
	Sig. (2-tailed)	0,934	0,711	0,366	0,223
	N	130	130	130	130
Να είναι διακριτικός/η	Pearson Correlatio	-0,116	0,15	0,005	0,083
	Sig. (2-tailed)	0,190	0,089	0,959	0,348
	N	130	130	130	130
Να ωθεί/ενθαρρύνει τους/τις εκπαιδευτικούς να εκφράζουν τα συναισθήματα τους	Pearson Correlatio	0,086	0,045	0,022	0,158
	Sig. (2-tailed)	0,329	0,607	0,805	0,072
	N	130	130	130	130
Να ενθαρρύνει την επικοινωνία	Pearson Correlatio	0,004	0,041	0,041	,192*
	Sig. (2-tailed)	0,965	0,646	0,644	0,029
	N	130	130	130	130
Να υποστηρίζει την οικοδόμηση των σχέσεων	Pearson Correlatio	-0,022	0,122	-0,016	,275**
	Sig. (2-tailed)	0,806	0,168	0,856	0,002
	N	130	130	130	130
Να ελέγχει και να προωθεί την ομαλή λειτουργία της ομάδας	Pearson Correlatio	0,056	,222*	0,079	0,127
	Sig. (2-tailed)	0,528	0,011	0,373	0,149
	N	130	130	130	130
Να μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας	Pearson Correlatio	0,05	0,062	-0,081	,201*
	Sig. (2-tailed)	0,576	0,486	0,361	0,022
	N	130	130	130	130