

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

**Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά
με τη μετασχηματιστική ηγεσία των γυναικών
σε διευθυντικές θέσεις των σχολικών μονάδων
στη γενική ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.**

Η περίπτωση της Β' Αθήνας

Ελισάβετ Μαρία Καραϊσκού

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Οκτώβριος 2022

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS

**Attitudes and perceptions of teachers about
the transformational leadership of women
in positions of school management in general lyceums.**

The case of B' Athens

By

Elisavet Maria Karaiskou

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units

Piraeus, Greece, October 2022

Όταν για πολύ χρόνο ασχοληθείς
κοπιάζοντας τότε με λιγότερη λύπη
θα αντιμετωπίζεις τη ζωή.

Αγίου Βασιλείου

*Στην οικογένειά μου
τιμής ένεκεν*

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία σηματοδοτεί την ολοκλήρωση του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Οικονομικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν, στην εκπόνηση και περάτωσή της.

Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Σταματίνα Χατζηδήμα για τα πολύτιμα σχόλιά της, τη συνεχή ενθάρρυνση και συνεργασία και ένα τεράστιο ευχαριστώ στον διευθυντή του Προγράμματος κ. Μιχαήλ Χλέτσο για την αμέριστη συμπαράσταση και υπομονή του, προς όλους εμάς τους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να προσδώσω σε όλους τους καθηγητές και τις καθηγήτριές μου, αλλά και στη γραμματεία του παρόντος μεταπτυχιακού προγράμματος. Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες στις διευθύντριες των σχολείων και στους εκπαιδευτικούς συναδέλφους μου της Β' Αθήνας, που δέχτηκαν με προθυμία να συμμετάσχουν στην έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Ιδιαίτερα ευχαριστώ στην καλή μου φίλη και συνάδελφο Α. Παπαδοπούλου για τη συμβολή της στη γλωσσική επιμέλεια και στη μετάφραση της περίληψης.

Τέλος, οφείλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στο σύζυγό μου Σταύρο και στα τέσσερα παιδιά μας, που με τη συνεχή ενθάρρυνση και υποστήριξή τους, διευκόλυναν την καθημερινότητά μου, προκειμένου να αποπερατώσω τις μεταπτυχιακές σπουδές μου παράλληλα με τις επαγγελματικές μου υποχρεώσεις.

**Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά
με τη μετασχηματιστική ηγεσία των γυναικών
σε διευθυντικές θέσεις των σχολικών μονάδων
στη γενική ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.
Η περίπτωση της Β' Αθήνας**

Σημαντικοί όροι: Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα, Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, Διευθύντρια Σχολικής Μονάδας, Διοίκηση, Ηγεσία, Σχολική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία.

Περίληψη

Έρευνες τριάντα ετών αλλά και πιο πρόσφατες μελέτες (Bellibas *et al.* 2021, Ismail *et al.* 2021, Mirsultan, και Marimuthu 2021, Paschal και Mikulu 2021) συνδέουν τη Μετασχηματιστική Ηγεσία με την εργασιακή ικανοποίηση και τη σχολική αποτελεσματικότητα. Οι Avolio και Bass (1991) μας επιβεβαίωσαν ότι μέσω του μετασχηματιστικού στιλ ηγεσίας, οι οργανισμοί ακμάζουν.

Οι γυναίκες υιοθετούν το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, το οποίο αποτελεί συμμετοχική μορφή ηγεσίας (Bass 1999). Οι διευθύντριες αναζητούν λύσεις ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή, ενημερώνουν τους συνεργάτες τους, ενεργοποιούν εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης, παρακινώντας παράλληλα το προσωπικό να μοιραστεί ένα όραμα για τη σχολική μονάδα (Coleman, 2003)

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τις απόψεις και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντριών, σχετικά με το βαθμό εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας, τη συσχέτισή του με το βαθμό της αποτελεσματικότητας της διευθύντριας και το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, στα Ημερήσια Δημόσια Γενικά Λύκεια της Β' Αθήνας. Επιπλέον διερευνά προτάσεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντριών τους, ώστε να προσεγγίσουμε περισσότερο το σχολείο που μας αξίζει.

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο διάστημα 17/5/2022 έως 17/6/2022 και συμμετείχαν 78 εκπαιδευτικοί, από σχολικές μονάδες με γυναίκα στη διευθυντική θέση. Το εργαλείο συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα ήταν το τμήμα του

Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5x-Short. των Avolio και Bass (2004) το οποίο αφορά μόνο το μέρος εκείνο του ερωτηματολογίου που μετράει το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας. Τα κύρια ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία των διευθυντριών έτσι όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί, εφαρμόζεται σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό στα Ημερήσια Δημόσια Γενικά Λύκεια της Β' Αθήνας με Μ.Ο.=2,78 (55,77%).

Σχετικά με τις Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας οι Μ.Ο. των πέντε παραγόντων-διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, κυμαίνονται στο διάστημα από [2,58-3,06]. Τον μεγαλύτερο μέσο όρο τον έχει η εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά, ακολουθούν η Εμπνευστική Κινητοποίηση, η Διανοητική Διέγερση, η Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά και τελευταία η Εξατομικευμένη Εξέταση.

Για τα αποτελέσματα μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, η έρευνα έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί της Β' Αθήνας αντιλαμβάνονται ότι η διευθύντριά τους ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του σχολείου, με μέσο όρο Αποτελεσματικότητας Μ.Ο.= 2,62.

Στη συσχέτιση των πέντε Διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των τριών Αποτελεσμάτων - Εκβάσεις μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας η έρευνα έδειξε ότι πιο ισχυρά συσχετίζονται η Διανοητική Διέγερση με την Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών Μ.Ο.= 0,873 και η Εξατομικευμένη Εξέταση με την Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών με Μ.Ο. = 0,868. Οι συσχετίσεις σύμφωνα με τα καταγεγραμμένα p values είναι παντού στατιστικά σημαντικές.

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών όπως το φύλο, τα έτη υπηρεσίας, το επίπεδο σπουδών, φαίνεται ότι δεν επηρεάζουν το αντιλαμβανόμενο από τους εκπαιδευτικούς αποτέλεσμα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

**Attitudes and perceptions of teachers about
the transformational leadership of women
in positions of school management in general lyceums.
The case of B' Athens.**

Keywords: Greek Education Context, Secondary Education, Female School Director, Management, Leadership, School Leadership, Transformational Leadership,

Abstract

Thirty years of research as well as recent studies (Bellibas *et al.* 2021, Ismail *et al.* 2021, Mirsultan, & Marimuthu 2021, Paschal & Mikulu 2021)) connect the Transformational Leadership with the work satisfaction and school effectiveness. Avolio and Bass (1991) confirmed that, through transformational leadership style, organizations thrive.

Women adopt the transformational leadership model, which is a participative form of leadership (Bass 1999). Women principles seek solutions encouraging participation, inform their partners, motivating the staff at the same time, to share a vision for the school unit (Coleman, 2003).

The present thesis explores the views and perceptions of teachers and principles about how much the transformational leadership was implemented, its correlation with the degree of effectiveness of teachers in the General Public lyceums in the district of B' Athens. Moreover, it explores suggestions of teachers and their female principals, so that we can approach the school we deserve.

The data collection was carried out between 17/5/2022 until 17/6/2022 with the participation of 78 teachers from school units with a woman principal. The instrument of the data collection used in the research was the Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5x-Short of Avolio and Bass (2004) which concerns the part of the Questionnaire which counts the transformational style of leadership. The main findings of the research showed that the transformational leadership of the female principals, as it was conceived by the teachers, is implemented in very

satisfying degree in the public general lyceums in the district of B' Athens with mean $M=2,78$ (55,77%).

About the dimensions of the Transformational Leadership the means of the five factors-dimensions of the Transformational Leadership, fluctuate between 2,58 and 3,06. The Idealized Influence- Attributed has the highest mean and Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Idealized Influence Behaviour and Individualized Consideration follow.

On the results of implementing Transformational Leadership, the research showed that the teachers of the district of B' Athens realize that their female principal responds to school requirements, with Mean Effectiveness $M= 2,62$.

Concerning the correlation of the five dimensions of the Transformational Leadership and the three Leadership outcomes after the implementation of the Transformational Leadership, research showed that a very strong correlation was found between the Intellectual Stimulation with the Satisfaction of the teachers $M=0,873$ as well as between the Individualized Consideration and the Satisfaction of teachers with $M=0,868$. The correlation according to the recorded p values is statistically important.

The demographic attributes of teachers such as the gender, the years of service, the level of studies do not affect the outcome of the Transformational Leadership as it is perceived by the teachers.

Περιεχόμενα

Περίληψη	vi
Abstract	viii
Κατάλογος Πινάκων.....	xiv
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xv
Συντομογραφίες και Ακρωνύμια	xvi
Εισαγωγή.....	1
ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	5
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	5
1.1 Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.....	5
1.2 Η διοίκηση της σχολικής εκπαίδευσης.....	7
1.3 Η διεύθυνση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Β' Αθήνας.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	8
Ο/Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΚΑΙ Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	8
2.1 Διοίκηση - Διεύθυνση - Ηγεσία	8
2.2 Ο σύγχρονος ρόλος του εκπαιδευτικού στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	10
2.3 Τα μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης και οι μορφές εκπαιδευτικής ηγεσίας	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	13
Η ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	13
3.1 Ιστορική αναδρομή και εννοιολογικός προσδιορισμός.....	13
3.2 Διαστάσεις και Εκβάσεις της Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	14
3.2.1 Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	14
3.2.2 Εκβάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	15
3.3 Η γυναίκα διευθύντρια και η μετασχηματιστική ηγεσία.....	16
3.4 Επισκόπηση συναφών ερευνών με το θέμα	17

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	22
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	22
4.1 Σκοπός της Έρευνας	22
4.2 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	22
4.3 Μεθοδολογικό πλαίσιο	23
4.4 Μέθοδος Δειγματοληψίας - Πληθυσμός - Δείγμα.....	24
4.5 Περιγραφική Ανάλυση Δείγματος: Χαρακτηριστικά Δείγματος Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών.....	25
4.5.1 Κατανομή Φύλου.....	25
4.5.2 Μέγεθος σχολικής μονάδας.....	26
4.5.3 Έτη προϋπηρεσίας.....	27
4.5.4 Επίπεδο σπουδών	28
4.6 Μέθοδος Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων	28
4.7 Ερευνητικό Εργαλείο	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	33
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	33
5.1 Περιγραφική Ανάλυση: Βαθμός εφαρμογής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και οι Διαστάσεις της	33
5.1.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας με Δείκτη Alpha του Cronbach στις Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	36
5.1.2 Έλεγχος Κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov στις Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	38
5.1.3 Μη Παραμετρικός Έλεγχος Μέσων – Kruskal-Wallis Test στις Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	39
5.2 Αποτελέσματα - Εκβάσεις από την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	40

5.2.1 Έλεγχος Κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov στα Αποτελέσματα μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	43
5.2.2 Μη Παραμετρικός Έλεγχος Μέσων Kruskal-Wallis Test στα Αποτελέσματα εφαρμογής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	44
5.3 Συσχέτιση μεταξύ των Διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των τριών Αποτελεσμάτων της.....	45
5.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών και Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	47
5.4.1 Φύλο και Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	48
5.4.2 Μέγεθος Σχολικής Μονάδας και Μετασχηματιστική Ηγεσίας.....	49
5.4.3 Έτη Υπηρεσίας και Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	51
5.4.4 Επίπεδο Σπουδών και Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	53
5.5 Ποιοτικό Μέρος της Ανάλυσης.....	55
5.5.1 Προτάσεις των Εκπαιδευτικών.....	55
5.5.2 Δεδομένα Συνεντεύξεων και Προτάσεων των Διευθυντριών.....	58
5.5.3 Επεξεργασία των δομημένων συνεντεύξεων στο excel:.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	68
ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	68
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	68
6.1 Συζήτηση.....	68
6.1.1 Δημογραφικά στοιχεία των Εκπαιδευτικών.....	68
6.1.2 Ερευνητικό Ερώτημα 1: Μετασχηματιστική Ηγεσία και Διαστάσεις της.....	70
6.1.3 Ερευνητικό Ερώτημα 2: Αποτελέσματα – Εκβάσεις από την Εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	71
6.1.4 Ερευνητικό ερώτημα 3: Συσχέτιση των Διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των Αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή της.....	72

6.1.5	Ερευνητικό Ερώτημα 4: Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Δημογραφικά χαρακτηριστικά	74
6.1.6	Ερευνητικό Ερώτημα 5: Προτάσεις Εκπαιδευτικών και Διευθυντριών για την Αποτελεσματικότερη λειτουργία των Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων της Δ/θμιας Εκ/σης	75
6.1.6α	Προτάσεις των Εκπαιδευτικών.....	75
6.1.6β	Αποτελέσματα από τις απαντήσεις των συνεντεύξεων των διευθυντριών.	76
6.1.6γ	Προτάσεις των Διευθυντριών.....	78
6.1.7	Ανακεφαλαίωση	79
6.1.8	Συμπεράσματα.....	80
6.2	Σημαντικότητα της έρευνας	81
6.3	Περιορισμοί της έρευνας.....	82
6.4	Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	82
	Βιβλιογραφικές Αναφορές	84
	Ελληνόγλωσσες.....	84
	Ξενόγλωσσες.....	86
	Πηγές.....	91
	Εκπαιδευτική Νομοθεσία.....	92
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	93

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 5.1: Μετασχηματιστική Ηγεσία και Διαστάσεις της	33
Πίνακας 5.2: Δείκτης Alpha του Cronbach (ανεξάρτητη μεταβλητή).....	36
Πίνακας 5.3: Δείκτης Alpha του Cronbach (εξαρτημένες μεταβλητές).....	37
Πίνακας 5.4: Έλεγχος Κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	38
Πίνακας 5.5: Μη Παραμετρικός Έλεγχος Μέσων - Kruskal-Wallis Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	39
Πίνακας 5.6: Αποτελέσματα από εφαρμογή Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	40
Πίνακας 5.7: Έλεγχος Κανονικότητας στα Αποτελέσματα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	43
Πίνακας 5.8: Μη Παραμετρικός Έλεγχος Μέσων Kruskal-Wallis Test στα Αποτελέσματα εφαρμογής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	44
Πίνακας 5.9: Σύσχεση των 5 Διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των 3 Αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	46
Πίνακας 5.10: Φύλο και Μετασχηματιστική Ηγεσία (Mann-Whitney Test).....	48
Πίνακας 5.11: Μέγεθος Σχολικής Μονάδας και Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	49
Πίνακας 5.12: Έτη Υπηρεσίας και Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	51
Πίνακας 5.13: Επίπεδο Σπουδών και Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	53

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 4.1: Κατανομή Φύλου.....	25
Διάγραμμα 4.2: Μέγεθος Σχολικής Μονάδας.....	26
Διάγραμμα 4.3: Έτη Προϋπηρεσίας.....	27
Διάγραμμα 4.4: Επίπεδο Σπουδών.....	28
Διάγραμμα 5.1: Μέσοι Όροι των Διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	34
Διάγραμμα 5.2: Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε Ποσοστά.....	35
Διάγραμμα 5.3: Μέσοι Όροι των Αποτελεσμάτων -Αποτελεσματικότητα, Επιπλέον Προσπάθεια και Επαγγελματική Ικανοποίηση- μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	41
Διάγραμμα 5.4: Ποσοστά Αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	42
Διάγραμμα 5.5: Εξιδανικευμένη Επιρροή - Χαρακτηριστικά.....	59
Διάγραμμα 5.6: Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά.....	60
Διάγραμμα 5.7: Εμπυχωτική Κινητοποίηση.....	61
Διάγραμμα 5.8: Διανοητική Διέγερση.....	62
Διάγραμμα 5.9: Εξατομικευμένη Εξέταση.....	63
Διάγραμμα 5.10: Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη.....	64
Διάγραμμα 5.11: Επιπλέον Προσπάθεια.....	65
Διάγραμμα 5.12: Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών.....	66

Συντομογραφίες και Ακρωνύμια

ΓΕΛ	Γενικά Λύκεια
ΔΔΕ	Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
ΕΑΠ	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΠΑΛ	Επαγγελματικά Λύκεια
ΕΛΣΤΑΤ	Ελληνική Στατιστική Αρχή
Μ.Ο.	Μέσος Όρος
ΙΕΚ	Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Υ.ΠΑΙ.Θ	Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο παγκόσμιο γίνεσθαι ραγδαίες αλλαγές συντελούνται με ταχύτατους ρυθμούς προς όλες τις κατευθύνσεις και απαιτούν διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης της σχολικής ηγεσίας. Οι σχολικές μονάδες αντιλαμβάνονται τις συνεχείς και γεμάτες περιορισμούς αλλαγές και είναι υποχρεωμένες να προσαρμόζονται γρήγορα και αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των προκλήσεων. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, τα σχολεία ζητούν αποτελεσματικούς ηγέτες, προκειμένου να παρέχουν την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση (Bush, 2008). Στον ελλαδικό χώρο, παρά το απόλυτα συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό μας σύστημα, όλοι έχουν πλέον κατανοήσει ότι ακόμα και τα χωρίς κερδοσκοπικό χαρακτήρα δημόσια σχολεία, για να εξασφαλίσουν την επιτυχία της αποστολής τους, πρέπει να λειτουργούν με τα πρότυπα επιχειρησιακών οργανισμών και δεν αρκεί να διαθέτουν μόνο ικανούς διευθυντές-manager, αλλά ταυτόχρονα χρειάζονται ικανούς μετασχηματιστικούς ηγέτες-transformational leaders. Αναμφίβολα, τα σχολεία μπορούν να επωφεληθούν από τα στυλ ηγεσίας τα οποία έχουν αποδειχθεί ότι βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων σε επιχειρηματικούς οργανισμούς, όπως το «Μετασχηματιστικό» στυλ ηγεσίας (Anderson 2017).

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, (EU-OSHA 2022) η Μετασχηματιστική Ηγεσία ορίζεται ως: «Το στυλ ηγεσίας στο πλαίσιο του οποίου ένας ηγέτης συνεργάζεται με ομάδες για να αναγνωρίσει την απαιτούμενη αλλαγή, δημιουργώντας ένα όραμα ώστε να καθοδηγεί την αλλαγή μέσω της έμπνευσης και να υλοποιεί την αλλαγή από κοινού με τα αφοσιωμένα μέλη μιας ομάδας».

Στα τριάντα χρόνια εφαρμογής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στα σχολεία, θεωρείται πλέον ως η ιδανική μορφή εκπαιδευτικής ηγεσίας (Hallinger 2003, Sergioanni 2007, Bush, 2014, Berkovich 2016). Σύμφωνα με τον Yukl (2013) η μορφή αυτή ηγεσίας περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι αποτελεσματικοί ηγέτες, εμπνέουν και μεταμορφώνουν τους οπαδούς τους, κάνοντας έκκληση στα ιδανικά και στα συναισθήματά τους. Σε αυτό το πλαίσιο η ηγεσία αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, η οποία είναι ικανή να μεταβάλλει και να μετασχηματίσει τις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών, με στόχο την επαγγελματική τους ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας στη σχολική ζωή (Valckx *et al.* 2020).

Ωστόσο, υπάρχει ανησυχία για το εάν οι «ηγέτες» των σχολείων διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες διοίκησης και εάν εφαρμόζουν τα κατάλληλα στυλ ηγεσίας που απαιτούνται για τη διασφάλιση της αποτελεσματικά λειτουργικής απόδοσης των σχολικών μονάδων.

Η αναγκαιότητα της έρευνας βασίζεται, στην επιτακτική ανάγκη θεσμοθέτησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνεχούς επιμόρφωσης των στελεχών της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών, σε θέματα σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση στις σχολικές μονάδες.

Τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν για τη χάραξη εκπαιδευτικής πολιτικής με τη θεσμοθέτηση αυτών των προγραμμάτων, ώστε να αποκτούν οι ηγέτες του σχολείου και της τάξης, τις κατάλληλες δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν στην καθημερινότητά τους.

Με αφετηρία τα παραπάνω η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στο να διερευνήσει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών των Ημερήσιων Δημοσίων Γενικών Λυκείων της Β' Αθήνας, σχετικά με το βαθμό εφαρμογής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, την αποτελεσματικότητα των διευθυντριών και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τη σχολική ηγεσία.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη: Το θεωρητικό πλαίσιο και το ερευνητικό πλαίσιο. Το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται εν συντομία η οργάνωση και η δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος σύμφωνα με την πρόσφατη νομοθεσία, στην πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς και ο τρόπος διοίκησης της σχολικής εκπαίδευσης σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, με ιδιαίτερη αναφορά στη διεύθυνση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Β' Αθήνας. Στόχος του πρώτου κεφαλαίου είναι να επισημάνει τον αυστηρά συγκεντρωτικό χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιγράφει το σύγχρονο ρόλο του εκπαιδευτικού στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τις διαφορές μεταξύ διοίκησης, διεύθυνσης και ηγεσίας καθώς και τα μοντέλα και τις μορφές της εκπαιδευτικής διοίκησης. Στο τρίτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους γίνεται μια προσπάθεια ιστορικής αναδρομής και εννοιολογικού προσδιορισμού της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπλέον παρουσιάζονται οι διαστάσεις και οι εκβάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας καθώς και η σχέση της γυναίκας διευθνή με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Το ερευνητικό πλαίσιο της εργασίας αποτελείται επίσης από τρία κεφάλαια. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας όπου περιγράφονται ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, το μεθοδολογικό πλαίσιο, η μέθοδος δειγματοληψίας, τα χαρακτηριστικά του δείγματος, η μέθοδος συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων και το

ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας ανά ερευνητικό ερώτημα, μετά την περιγραφική και επαγωγική ανάλυση καθώς και τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας. Τέλος στο έκτο κεφάλαιο περιγράφονται η συζήτηση και τα συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.1 Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Σύμφωνα με το άρθρο 16 του Συντάγματος: «Η τέχνη, η επιστήμη, η έρευνα και η διδασκαλία είναι ελεύθερες. Η ανάπτυξη και η προαγωγή τους αποτελεί υποχρέωση του Κράτους.» (EU-OSHA 2022) (Eurydice 2022). Το σύστημα εκπαίδευσης στην Ελλάδα είναι συγκεντρωτικό και τελεί υπό την ευθύνη του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων σε όλα τα επίπεδα, ωστόσο σε ειδικά τμήματα της εκπαίδευσης, εμπλέκονται και άλλα Υπουργεία όπως το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, το Υπουργείο Εσωτερικών, το Υπουργείο Τουρισμού, το Υπουργείο Υγείας και το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας. Ενώ στην Ελλάδα η παιδεία παρέχεται δωρεάν σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες, παράλληλα λειτουργούν και ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διαιρείται σε 3 στάδια, την πρωτοβάθμια, τη δευτεροβάθμια και την τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Στην **Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση** από το σχολικό έτος 2021-2022 βάσει νόμου Ν. 4704/2020 η φοίτηση στα σχολεία προσχολικής ηλικίας-Νηπιαγωγεία είναι διετής και υποχρεωτική για παιδιά 4-6 ετών. Ενώ από 6-12 ετών τα παιδιά φοιτούν στο Δημοτικό.

Η **Δευτεροβάθμια εκπαίδευση** περιλαμβάνει δύο κύκλους σπουδών, ο πρώτος είναι η υποχρεωτική δευτεροβάθμια, τριετούς φοίτησης -Γυμνάσια- για μαθητές έως 15 ετών και ο δεύτερος η μη υποχρεωτική δευτεροβάθμια επίσης τριετούς φοίτησης -Γενικά και Επαγγελματικά Λύκεια- από 15 ετών και άνω. Η Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση περιλαμβάνει την Τάξη Μαθητείας για τους αποφοίτους των ΕΠΑΛ και τα ΙΕΚ για τους αποφοίτους των Γενικών και των ΕΠΑΛ.

Ειδικότερα για την εκπαίδευση των ενηλίκων στη Δευτεροβάθμια και στη Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση υπάρχουν τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας τα Εσπερινά Γενικά Λύκεια και τα Εσπερινά Επαγγελματικά Λύκεια.

Με τον νόμο (Ν. 4547/2018) καθιερώθηκαν δομές για την υποστήριξη του εκπαιδευτικού έργου. Επίσης έγινε μεταρρύθμιση των δομών δια βίου μάθησης και καθιερώθηκε Εθνικό

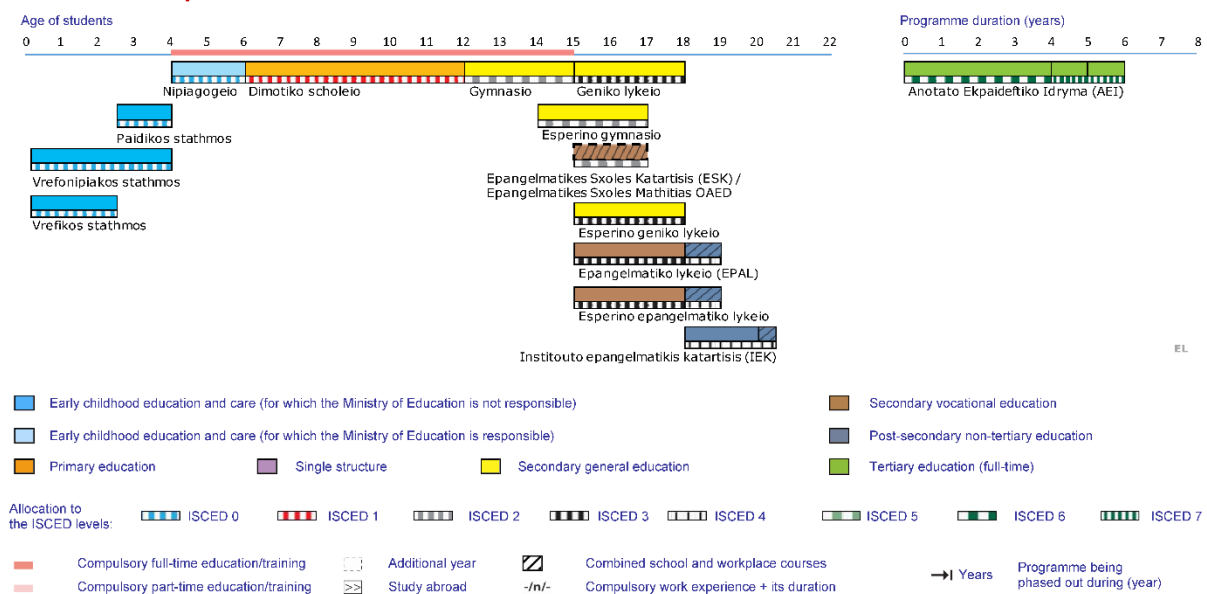
Σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΣΕΕΚ), κατ' αντιστοιχία με του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (Ν. 4763/2020).

Η **Τριτοβάθμια Εκπαίδευση** περιλαμβάνει τα πανεπιστήμια, τις πολυτεχνικές σχολές και τα τεχνολογικά ιδρύματα τα οποία είναι αυτοδιοικούμενα και χρηματοδοτούνται από το κράτος. Η ελάχιστη διάρκεια προπτυχιακής φοίτησης είναι τα 4 έτη. Τα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών διαρκούν 1-2 έτη και τα διδακτορικά διαρκούν τουλάχιστον 3 έτη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η παρούσα εργασία εστιάζει αποκλειστικά στα Ημερήσια Δημόσια Γενικά Λύκεια της διεύθυνσης Β' Αθήνας όπου φοιτούν μαθητές/ριες 15 ετών και άνω. Τα Επαγγελματικά Λύκεια, τα Λύκεια Ειδικής Αγωγής, τα Μουσικά Λύκεια, τα Καλλιτεχνικά Λύκεια τα Αθλητικά Λύκεια, τα Λύκεια Δεύτερης Ευκαιρίας κλπ, δεν περιλαμβάνονται στην έρευνά μας.

Δομή του εθνικού εκπαιδευτικού συστήματος

Greece – 2021/22



Πηγή: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/greece/greece?etrans=el>

1.2 Η διοίκηση της σχολικής εκπαίδευσης

Το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων σε **κεντρικό επίπεδο** διαμορφώνει την εκπαιδευτική πολιτική ρυθμίζοντας κεντρικά ζητήματα όπως προγράμματα σπουδών, σχολικά βιβλία, διδακτικός χρόνος, επιμόρφωση εκπαιδευτικών, μισθοί και χρηματοδότηση σχολείων. Στη συνέχεια σε **περιφερειακό επίπεδο** οι περιφερειακές διευθύνσεις πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχουν ως στόχο τον συντονισμό και την παρακολούθηση της εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής στην περιφέρεια. Κάθε μια από τις δεκατρείς (13) περιφερειακές διευθύνσεις πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης λειτουργεί ως αποκεντρωμένη υπηρεσία υπαγόμενη στον Γενικό/Διοικητικό Γραμματέα του Υπουργείου. Τέλος σε **τοπικό επίπεδο** οι διευθύνσεις πρωτοβάθμιας και οι διευθύνσεις δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης όπως προβλέπεται (Π.Δ. 2018) υπάγονται σε οικεία περιφερειακή διεύθυνση κι έχουν την εποπτεία και την εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων αρμοδιότητάς τους.

Η διοίκηση κάθε δημόσιου σχολείου στην Ελλάδα αποτελείται από τον/την διευθυντή/ρια ο/η οποίος/α βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας της διοίκησης. Επιπλέον τα σχολεία υποστηρίζονται από τη Σχολική Επιτροπή, τη Δημοτική Επιτροπή Παιδείας του εκάστοτε Δήμου, τους Συλλόγους Γονέων κ.λπ. (Eurydice 2022).

1.3 Η διεύθυνση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Β' Αθήνας

Η Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Β' Αθήνας αποτελεί αποκεντρωμένη Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, η οποία υπάγεται στην Περιφερειακή Διεύθυνση Αττικής, η έδρα της βρίσκεται στην Αγία Παρασκευή, όπου έχει τη γενική ευθύνη διοίκησης, ελέγχου και λειτουργίας των σχολικών μονάδων των περιοχών: Αγίας Παρασκευής, Παπάγου, Χολαργού, Ν. Ψυχικού, Π. Ψυχικού, Φιλοθέης, Χαλανδρίου, Πεντέλης, Ν. Πεντέλης, Μελισσίων, Βριλησίων, Αμαρουσίου, Πεύκης, Ν. Ιωνίας, Ν. Ηρακλείου, Λυκόβρυσης, Μεταμόρφωσης, Κηφισιάς και Ν. Ερυθραίας (ΔΔΕ Β' Αθήνας 2022).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο/Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΚΑΙ Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Διοίκηση - Διεύθυνση - Ηγεσία

Από τη διερεύνηση της ελληνικής και της διεθνούς βιβλιογραφίας γίνεται προσπάθεια διασαφήνισης των εννοιών της διοίκησης, της διεύθυνσης και της ηγεσίας.

Ως διοίκηση, ορίζεται η διαδικασία στην οποία εκτελούνται πέντε διοικητικές λειτουργίες, γνωστές ως λειτουργίες της διοίκησης, για την επίτευξη των στόχων κάθε οργανισμού. Οι λειτουργίες της διοίκησης περιλαμβάνουν, τη λειτουργία του προγραμματισμού, τη λειτουργία της οργάνωσης, τη λειτουργία της διεύθυνσης/ηγεσίας και τη λειτουργία του ελέγχου (Χυτήρης και Άννινος 2015). Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι η ηγεσία διαφοροποιείται από την διεύθυνση και τη διοίκηση.

Σύμφωνα με τον πατέρα του σύγχρονου management, Peter F. Drucker: «Η διαφορά μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας, έγκειται στο γεγονός ότι ο διευθυντής επικεντρώνεται στο να κάνει τα πράγματα σωστά, ενώ ο ηγέτης εστιάζει στο να κάνει τα σωστά πράγματα» (Cohen 2010). Ωστόσο, οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται. Ένα άτομο μπορεί και οφείλει να είναι συγχρόνως και διευθυντής-manager και ηγέτης-leader (Μπουραντάς 2005).

Η διοίκηση, από τη μία, αφορά στη διεκπεραίωση των καθημερινών γραφειοκρατικών εργασιών που πρέπει να γίνουν σε έναν οργανισμό. (Κατσαρός 2008), (Μπρίνια 2008 σελ. 96), (Σαΐτης 2014 σελ. 25), (Edwards 2018). Η διεύθυνση, από την άλλη, δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές καθώς ασκεί διοίκηση. Όσον αφορά στην ηγεσία, ορίζεται ως το πλέγμα συμπεριφορών που χρησιμοποιεί η διεύθυνση μαζί με τους συναδέλφους-συνεργάτες, ώστε να επηρεάσει τη δική τους συμπεριφορά. Επομένως ο όρος ηγεσία εμπεριέχει τις έννοιες διοίκηση και διεύθυνση.

Συνεπώς, την ευθύνη για την επιτυχία ή την αποτυχία για ο,τιδήποτε συμβαίνει μέσα στο σχολείο, την έχει ο/η διευθυντής/ρια του σχολείου. Γι' αυτό επιβάλλεται η ηγεσία του σχολείου να κάνει χρήση της εξουσίας που κατέχει (Σαΐτης 2014 σελ.182). Η έλλειψη ικανής σχολικής ηγεσίας, αποτελεί την πιο συνηθισμένη αιτία συγκρούσεων στα σχολεία (Saiti 2015).

Η ηγεσία για το σχολείο, αποτελεί μια διαδικασία «επιρροής» που βασίζεται σε σαφείς «αξίες» οι οποίες οδηγούν σε ένα «όραμα». Μέσω του οράματος οι ηγέτες των σχολείων

επιδιώκουν τη δέσμευση των εργαζομένων για ένα ιδανικά καλύτερο μέλλον για το σχολείο, τους μαθητές και τα ενδιαφερόμενα μέλη (Bush 2007).

Η επιρροή μπορεί να ασκηθεί από οποιοδήποτε μέλος της σχολικής κοινότητας και όχι απαραίτητα από τη διεύθυνση. Συναντούμε συχνά διευθυντές σχολείων, οι οποίοι δεν είναι ηγέτες, και άτομα τα οποία ασκούν επιρροή στους συναδέλφους και διαδραματίζουν ηγετικό ρόλο στα σχολεία, ενώ δεν είναι διευθυντές (Yucle 2013). Από την άλλη, οι αξίες του ηγέτη επηρεάζουν στον τρόπο άσκησης της εξουσία, καθώς και στον τρόπο επιρροής του, προς τους υφισταμένους του (Bush και Glover, 2014). Τέλος η ηγεσία σε ένα εκπαιδευτικό πλαίσιο είναι η ικανότητα διοχέτευσης του οράματος του ηγέτη. (Jovanonica και Ciric 2016).

Σύμφωνα με τους Bush και Glover (2014) οι εργασίες οι οποίες πρέπει να αποπερατώσει ο διευθυντής του σχολείου, δεν είναι εύκολο να διαχωριστούν ως εργασίες ηγεσίας ή εργασίες διοίκησης. Επιπλέον οι ίδιοι δίνουν στη σχολική ηγεσία τον εξής ορισμό: « Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής που οδηγεί στην επίτευξη επιθυμητών στόχων. Οι επιτυχημένοι ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα για τα σχολεία τους που βασίζεται σε προσωπικές και επαγγελματικές αξίες. Ασκούν επιρροή στο προσωπικό και διαμορφώνουν ένα κοινό όραμα, ώστε να μοιραστούν αυτό το όραμα. Όλες οι δραστηριότητες του σχολείου προσανατολίζονται στην επίτευξη αυτού του κοινού οράματος».

Για τον Northhouse (2019 σελ. 43) η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Όσο για τους Connolly *et al.* (2019), η ηγεσία αποτελεί τρόπο συνύπαρξης με άλλους ανθρώπους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους, ενώ η διοίκηση μπορεί να οριστεί ως η ανάθεση και η ανάληψη ευθύνης για την καλή λειτουργία ενός συστήματος, σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, στο οποίο συμμετέχουν άλλοι, χωρίς απαραίτητα αυτό να σημαίνει δράση. Αντίθετα η ηγεσία είναι η επιρροή των άλλων, για την επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης, άρα απαιτείται δράση (Jakhongir και Gulnora 2021).

2.2 Ο σύγχρονος ρόλος του εκπαιδευτικού στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, δικαίωμα διδασκαλίας σε ιδιωτικό ή δημόσιο σχολείο, έχουν οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης τετραετούς τουλάχιστον φοίτησης (Eurydice 2022).

Ιδιαίτερα οι εκπαιδευτικοί στην ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση -Λύκεια- διαδραματίζουν έναν ξεχωριστό ρόλο στην εξέλιξη των μαθητών και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη μετέπειτα ζωή τους.

Είναι σαφές ότι ο πρωταρχικός ρόλος του εκπαιδευτικού, είναι η διδασκαλία και η οργάνωση της σχολικής τάξης. Ειδικότερα στο Λύκειο, ο/η καθηγητής/ρια είναι επιφορτισμένος/η με το απαιτητικό πρόγραμμα σπουδών του Υ.ΠΑΙ.Θ. για την προετοιμασία των μαθητών/ριών στις πανελλαδικές εξετάσεις, προκειμένου να εισαχθούν στα ανώτερα και στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας.

Ωστόσο, στα πλαίσια μιας παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας: «Οι κανόνες του κόσμου αλλάζουν, καιρός είναι να αλλάξουν και οι κανόνες της διδασκαλίας και μαζί τους να αλλάξουν και οι κανόνες της εργασίας των εκπαιδευτικών» (Hargreaves 1994). Κατά συνέπεια οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να παρακολουθούν το περιβάλλον, να προσαρμόζονται και να εκπαιδεύονται δια βίου, εφόσον η Ευρωπαϊκή Ένωση αναγνώρισε τη σημαντικότητα της δια βίου μάθησης (European Council 2006).

Αξιοσημείωτο είναι ότι η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών, τόσο των νεοδιόριστων όσο και των μη νεοδιόριστων, γίνεται παγκοσμίως μέσω μοντέλων προσομοίωσης. Τα μοντέλα περιλαμβάνουν συζητήσεις, μοντελοποίηση, εμπειρία πεδίου, παρατηρήσεις, οι οποίες συνήθως διεξάγονται από ομότιμους εκπαιδευτικούς (Levin και Flavian 2022).

Ειδικότερα η συνεχής εκπαίδευση στις ΤΠΕ συντελεί στην ανάπτυξη καινοτόμων μορφών διδασκαλίας και καινοτόμων δράσεων, όπως το παιχνίδι ρόλων, η συμμετοχή σε προγράμματα εκπαιδευτικού χαρακτήρα, η συμμετοχή σε παγκόσμιους διαγωνισμούς κ.λπ. (Almeida και Jorge 2019).

Επιπρόσθετα ένας επίσης σημαντικός ρόλος του εκπαιδευτικού δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα, είναι η καλλιέργεια δεξιοτήτων κριτικής σκέψης στους μαθητές, ώστε να τους προετοιμάσει για το πανεπιστήμιο (Petrie J. A. C. van der Zanden *et al.* 2020).

Αναμφίβολα η ανάπτυξη δεξιοτήτων διαπροσωπικής επικοινωνίας με τους μαθητές και η διατήρηση φιλικών σχέσεων είναι ουσιαστικά στοιχεία για την βελτίωση της ακαδημαϊκής τους επίδοσης (Paschal και Demetria 2021), (Kasperski και Crispe 2021).

Ωστόσο στις μέρες μας το σχολείο έπαψε να αποτελεί τη μοναδική πηγή γνώσης για τους μαθητές, οι οποίοι με την ανάπτυξη του διαδικτύου μερικές φορές έχουν περισσότερες γνώσεις από τους εκπαιδευτικούς σε πολλά και ποικίλα θέματα. Ο ρόλος του εκπαιδευτικού σήμερα δεν είναι μόνο η μετάδοση της γνώσης, αλλά η καθοδήγηση προς αναζήτηση και κατάκτηση της γνώσης. Ερευνητές του Πανεπιστημίου της Ουτρέχτης (Leeuwen and Janssen 2019) έδειξαν ότι υπάρχει συσχέτιση στην αλληλεπίδραση των μαθητών, όταν αυτοί μαθαίνουν ομαδοσυνεργατικά, ανάλογη με το βαθμό παρέμβασης των καθηγητών. Παρατηρήθηκε ότι όταν υπάρχει μεγάλη καθοδήγηση εκ μέρους των εκπαιδευτικών, αυτή αποτελεί εμπόδιο στη διαδικασία της μάθησης. Ενώ όταν αφήνουν ελεύθερα τους μαθητές να επιλέξουν στρατηγικές μάθησης, τότε οι μαθητές, μαθαίνουν καλύτερα. Αντίθετα στην Ελλάδα, η ακαμψία των προγραμμάτων σπουδών και η εμμονή των μαθητών και κυρίως των γονέων με τις ακαδημαϊκές επιδόσεις, δεν αφήνουν περιθώρια ελευθερίας στους εκπαιδευτικούς να έχουν καλύτερη επικοινωνία με τους μαθητές και να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης (Koutrouba 2012), κάτι το οποίο αποτελεί το κλειδί για μια αποτελεσματική διδασκαλία.

Εν κατακλείδι, έργο των εκπαιδευτικών δεν είναι απλά η μετάδοση της γνώσης, στο να διδάξουν τους μαθητές «τι» να μαθαίνουν, αλλά η έμπνευση και η ενθάρρυνση των μαθητών στο να βρουν τον τρόπο του «πώς» να μαθαίνουν (Κασσωτάκης 2016).

Με αφετηρία τα παραπάνω ο ρόλος του εκπαιδευτικού στα Γενικά Λύκεια, είναι να παρατηρεί, να εμπνέει, συνεχώς να επιμορφώνεται, να βρίσκεται σε εγρήγορση, να προσαρμόζεται στις νέες προκλήσεις και να ενδιαφέρεται πραγματικά για τα προβλήματα του κάθε μαθητή/ριας ξεχωριστά, με υπομονή, με σεβασμό και αγάπη.

2.3 Τα μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης και οι μορφές εκπαιδευτικής ηγεσίας

Στην παρούσα μελέτη αναφέρονται ονομαστικά μερικά από τα σημαντικότερα μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης καθώς και οι μορφές-στιλ ηγετικής συμπεριφοράς που συνδέονται με τα αντίστοιχα μοντέλα.

Σύμφωνα με τους Bush (2007 σελ. 394) οι κυριότερες θεωρίες διοίκησης ταξινομούνται σε έξι βασικά μοντέλα διοίκησης: το Τυπικό, το Συναδερφικό, το Πολιτικό, το Υποκειμενικό, της Ασάφειας και το Πολιτιστικό. Κάθε μοντέλο διοίκησης συνδέεται με διαφορετικές μορφές ηγεσίας.

- i. Το Τυπικό μοντέλο ((Formal) εκπαιδευτικής διοίκησης συνδέεται με τη Διοικητική ηγεσία (Managerial leadership).
- ii. Το Συναδελφικό μοντέλο (Collegial) με τη Συμμετοχική (Participative) ηγεσία, τη Μετασχηματιστική (Transformational) και τη Διαπροσωπική ηγεσία (Interpersonal leadership).
- iii. Το Πολιτικό μοντέλο (Political) συνδέεται με τη Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership).
- iv. Το Υποκειμενικό με τη Μετανεωτερική ηγεσία (Post-modern leadership).
- v. Το μοντέλο της Ασάφειας με την Ενδεχομενική ηγεσία (Contingency leadership) και
- vi. Το Πολιτιστικό με την Ηθική (Moral) και τη Διδακτική ηγεσία (Instructional leadership).

Οι γυναίκες, συνήθως εφαρμόζουν «Συναδελφικά» μοντέλα ηγεσίας. Η γυναικεία φύση και η σημασία που δίνουν οι γυναίκες στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων καταδεικνύει τη συχνή εμφάνιση της εφαρμογής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας από τις γυναίκες διευθύντριες,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

3.1 Ιστορική αναδρομή και εννοιολογικός προσδιορισμός

Στην μετασχηματιστική ηγεσία έχουν αποδοθεί κατά διαστήματα πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί ανάλογα με την περίσταση και τη χρήση του κάθε μελετητή.

Ο κοινωνιολόγος Downton (1973) ανέπτυξε για πρώτη φορά τις θεωρίες της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Στη συναλλακτική ηγεσία ο ηγέτης παρακινεί τους οπαδούς του έναντι ανταμοιβής ή, αποδίδει κυρώσεις όταν οι οπαδοί δε συμμορφώνονται.

Ο ιστορικός και πολιτικός ερευνητής James Mac Gregor Burns (1978) εισήγαγε τη μετασχηματιστική ηγεσία για πρώτη φορά στην πολιτική. Για τον Burns: «Η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται όταν οι ηγέτες και οι οπαδοί αλληλοεπιδρούν με ενέργειες, ώστε να προχωρήσουν σε υψηλότερο επίπεδο ηθικής και κινήτρων». Τα άτομα νιώθουν έντονη την παρουσία του ηγέτη και αυτό επιδρά θετικά στην έκφραση των δημιουργικών τους ταλέντων, καθώς έχουν τη στήριξη και τη βοήθειά του, σε ό,τι χρειάζονται. Είναι σημαντικό να αναδύονται οι κλίσεις και οι ιδιαίτερες ικανότητες του κάθε συνεργάτη, διότι με τις κατάλληλες αρμοδιότητες που μπορεί να του δώσει ο ηγέτης, θα μπορέσει να ηγηθεί στον τομέα που ξεχωρίζει και να αποδώσει τα μέγιστα. Στην πραγματικότητα ο Burns ορίζει τη μετασχηματιστική ηγεσία ως ηθική ηγεσία και προσανατολίζεται σε μακροπρόθεσμο όραμα, εστιάζοντας στην ανάπτυξη των οπαδών και στη μετατροπή τους σε ηγέτες με αξίες.

Αργότερα η μετασχηματιστική ηγεσία επεκτάθηκε στις επιχειρήσεις από τους Bass (1985). Για τον Bass η μορφή αυτή ηγεσίας ευαισθητοποιεί τους ακολούθους σε θέματα συνέπειας, έχοντας έναν ηγέτη με όραμα, αυτοπεποίθηση και εσωτερική δύναμη.

Τη δεκαετία του 90 η μετασχηματιστική ηγεσία υιοθετήθηκε στην εκπαίδευση για πρώτη φορά από τους Leithwood και Jantzi (1990), Hallinger (1992). Αν και προέρχεται από την πολιτική και την εταιρική ηγεσία, προσαρμόστηκε καλύτερα στις ανάγκες των σχολείων καθώς εξελίχθηκε στην εποχή της σχολικής αναδιάρθρωσης τη δεκαετία του 1990 για την επαγγελματοποίηση των σχολείων στις ΗΠΑ. (Hallinger 2003).

Οι Bass και Avolio (1994) περιέγραψαν τη μετασχηματιστική ηγεσία, ως μια μορφή ηγεσίας, κατά την οποία οι ηγέτες μετασχηματίζουν τις αντιλήψεις των υφισταμένων τους.

Ωστόσο ο Κατσαρός (2008) αναφέρει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένας τύπος ηγεσίας που ταιριάζει καλύτερα σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς οι οποίοι επιδιώκουν την καινοτομία και την αλλαγή και παράλληλα διαθέτουν την απαραίτητη αυτονομία.

Συμπερασματικά η Μετασχηματιστική Ηγεσία ασχολείται κυρίως με τον τρόπο κατά τον οποίο οι ηγέτες ασκούν την επιρροή τους στους οπαδούς τους (Bush, 2014).

3.2 Διαστάσεις και Εκβάσεις της Μετασχηματιστικής ηγεσίας

3.2.1 Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Το ερωτηματολόγιο της έρευνάς μας βασίζεται στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) των Avolio και Bass (2004) οι οποίοι ανέπτυξαν ένα πλήρες μοντέλο ηγεσίας και αναγνώρισαν πέντε παράγοντες - διαστάσεις της Μετασχηματιστικής ηγεσίας οι οποίες αναπαριστούν τα βασικά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του Μετασχηματιστικού Ηγέτη .

A. Η Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά

Στην Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά ο ηγέτης σέβεται τις αρχές και τις αξίες, καθορίζει τη σπουδαιότητα μιας εργασίας σε σχέση με τον σκοπό της εργασίας, σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων που θα ληφθούν και θεωρεί σημαντική την ύπαρξη συλλογικής αίσθησης της αποστολής του οργανισμού.

B. Η Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά

Στην Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά, τα μέλη της ομάδας εξιδανικεύουν τον μετασχηματιστικό ηγέτη, ταυτίζονται μαζί του, νιώθουν περήφανοι με τη συνεργασία τους μαζί του και το καλό του οργανισμού, υπερέχει από το προσωπικό συμφέρον του ηγέτη. Επιπλέον ο τρόπος που λειτουργεί κερδίζει το σεβασμό των συναδέλφων και επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης εντός του οργανισμού. Μεταδίδει αξίες και οι συνεργάτες του τον θεωρούν ως υπόδειγμα σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο.

Γ. Η Εμπυχωτική κινητοποίηση

Στην Εμπυχωτική κινητοποίηση ο ηγέτης εμπυχώνει τους συναδέλφους, μιλάει με αισιοδοξία, και ενθουσιασμό για τη διεκπεραίωση των εργασιών. Επίσης κινητοποιεί και εμπνέει τα μέλη της ομάδας παρέχοντας νόημα και πρόκληση στην εργασία τους, προβάλλοντας ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον και εκφράζοντας την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

Δ. Η Διανοητική Διέγερση

Στη Διανοητική Διέγερση ο ηγέτης επανεξετάζει σημαντικά στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα στην εργασία και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα. Αντιμετωπίζει τα θέματα αναζητώντας διαφορετικές οπτικές, παροτρύνει τους συνεργάτες του να λαμβάνουν πρωτοβουλίες, να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί, να αμφισβητούν τα καθιερωμένα, να επαναπροσδιορίζουν τα προβλήματα και να προσεγγίζουν τις καταστάσεις με νέους τρόπους προσέγγισης για την ολοκλήρωση ενός έργου. Προκαλεί τους συναδέλφους να αναλάβουν δράση και ζητά τη γνώμη τους.

Ε. Εξατομικευμένη Εξέταση

Η Εξατομικευμένη εξέταση παρουσιάζεται όταν ο ηγέτης επικοινωνεί, διδάσκει και καθοδηγεί σε διαπροσωπικό επίπεδο τα μέλη της ομάδας. Αντιμετωπίζει τους συναδέλφους ως ξεχωριστές προσωπικότητες με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες. Αφιερώνει χρόνο στον να βοηθάει τους υφισταμένους του με σκοπό να αναδείξει τους ατομικούς του στόχους και συγχρόνως να αναπτύξει τις δυνατότητες των συνεργατών του.

3.2.2 Εκβάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Αναφορικά με τις Εκβάσεις της Ηγεσίας οι Avolio & Bass (2004), αναπτύσσουν στο ερωτηματολόγιο τους τρεις παράγοντες:

A. Αποτελεσματικότητα του ηγέτη

Ο ηγέτης ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες και στις απαιτήσεις της εργασίας, αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά τους υφισταμένους του στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας και ηγείται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις μιας ομάδας.

B. Επιπλέον Προσπάθεια

Στην επιπλέον προσπάθεια ο ηγέτης καταφέρνει να κάνουν ο υφιστάμενοί του, περισσότερα από ό,τι θα περίμεναν οι ίδιοι ότι θα έκαναν, αυξάνοντας την επιθυμία τους για επιτυχία και στο να προσπαθούν περισσότερο.

Γ. Επαγγελματική Ικανοποίηση

Ο ηγέτης εφαρμόζει ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας και συνεργάζεται με το προσωπικό με ικανοποιητικό τρόπο.

3.3 Η γυναίκα διευθύντρια και η μετασχηματιστική ηγεσία

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των φύλων (EIGE 2022): «Τα έμφυλα στερεότυπα προέρχονται από βαθιά ριζωμένες στερεοτυπικές προκαταλήψεις και οι γυναίκες εξακολουθούν να καταλαμβάνουν τα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας, εφόσον οι οικογενειακές υποχρεώσεις όπως η ανατροφή των τέκνων παραδοσιακά είναι αποκλειστική υποχρέωση των γυναικών». Στον παραπάνω κανόνα ο τομέας της εκπαίδευσης δεν αποτελεί εξαίρεση (Καραου και Bush 2007). Είναι κοινώς αποδεκτό στη διοίκηση της εκπαίδευσης ότι τα κυριότερα εμπόδια ιεραρχικής ανέλιξης των γυναικών αποτελούν οι οικογενειακές υποχρεώσεις (Νιώτα 2018). Παρά το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται περισσότερες γυναίκες να διδάσκουν στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Πατσιομίτου 2016) και ενώ υπάρχει «γυναικοποίηση» της εκπαίδευσης και όχι «επάνδρωση», εξακολουθεί να υπάρχει χαμηλή αντιπροσώπευση των γυναικών σε θέσεις ευθύνης.

Ωστόσο, σύγχρονες μελέτες καταδεικνύουν ότι δεν υπάρχουν διαφορές στη μετασχηματιστική ηγεσία μεταξύ ανδρών και γυναικών. Οι Kim και Shin (2017) επισημαίνουν ότι η γυναικεία μετασχηματιστική ηγεσία είναι εξίσου αποτελεσματική με την ανδρική. Όταν μια γυναίκα αναλαμβάνει διευθυντική θέση στο δυτικό κόσμο, όπως ΗΠΑ και Γερμανία τα «θηλυκά» χαρακτηριστικά ηγεσίας των γυναικών, μετατρέπονται σε «αρσενικά» χαρακτηριστικά, που παραδοσιακά αποδίδονταν σε άνδρες.

Επίσης έρευνα των Munir και Aboidullah (2018) δεν ανέφερε καμία σημαντική διαφορά στην εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Όμως σύμφωνα με μελέτη των Shaked *et al.* (2018) όταν πρόκειται για παιδαγωγικά θέματα, οι γυναίκες διευθύντριες δε δίνουν μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη καλής συνεργασίας με τους συναδέλφους τους. Συνήθως αναλαμβάνουν τη διεύθυνση ενός σχολείου, αφού έχουν περάσει πολλά χρόνια διδακτικής εμπειρίας και αφού έχουν αποκτήσει πολλά τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Έτσι λόγω της παιδαγωγικής επάρκειας και της επαγγελματικής εμπειρίας που έχουν αποκτήσει, αντιλαμβάνονται την μεγάλη εκπαιδευτική τους εμπειρία και τη θεωρούν πηγή δύναμης και εξουσίας καθώς ασκούν την εκπαιδευτική τους ηγεσία. Από την άλλη οι διευθύντριες έχουν αναπτυγμένη την ενσυναίσθηση και διατηρούν συνήθως καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους.

Τέλος σύμφωνα με τον Άγιο Νεκτάριο: «Όπως είναι η γυναίκα προϊσταμένη έτσι και οι υπάλληλοί της» (Μπιλάλης 2014:233) κι αυτό φαίνεται ότι το έχουν καταλάβει οι διευθύντριες.

3.4 Επισκόπηση συναφών ερευνών με το θέμα

Αξίζει να αναφερθεί ότι τη δεκαετία του 1980, οι δημοσιευμένες μελέτες στην Αγγλική γλώσσα που περιείχαν τον όρο «Σχολική Ηγεσία» ήταν κάτω των 50 ετησίως. Μετά την υιοθέτηση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην εκπαίδευση τη δεκαετία του 1990, οι μελέτες με τον όρο «Σχολική Ηγεσία» άρχισαν να αυξάνονται και στη νέα χιλιετία να διπλασιάζονται ανά 3-4 χρόνια, με αποτέλεσμα το 30 με 45 τοις εκατό των ερευνών που περιέχουν το όρο «Σχολική Ηγεσία», αφορούν τη Μετασχηματιστική Ηγεσία. Τα παραπάνω αντανakλούν το αξιοσημείωτο ενδιαφέρον των ερευνητών για τη Μετασχηματιστική Ηγεσία στα σχολεία (Berkovich 2016).

Παρακάτω παραθέτουμε έρευνες σχετικά με τη Μετασχηματιστική Ηγεσία στην εκπαίδευση εντός κι εκτός Ελλάδας.

Έρευνα των Mirsultan και Marimuthu (2021) σε δείγμα 260 εκπαιδευτικών από τέσσερα δημόσια σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Μαλαισίας, έδειξε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Στην έρευνα, εργαλείο συλλογής δεδομένων ήταν το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x-Short) των Avolio και Bass (2004).

Οι Bellibas *et al.* (2021) διεξήγαγαν έρευνα σε δείγμα 616 εκπαιδευτικών οι οποίοι εργάζονταν σε σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Τουρκία. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η μάθηση και η πρακτική άσκηση των εκπαιδευτικών, εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο οι διευθυντές ασκούν Μετασχηματιστική Ηγεσία. Ερευνητικό εργαλείο ήταν επίσης το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x-Short) των Avolio και Bass (2004).

Οι Ismail *et al.* (2021) διαπίστωσαν ότι η βελτίωση της συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών προέκυψε από τη Μετασχηματιστική Ηγεσία των διευθυντών και διευθυντριών, σε έρευνα που διεξήχθη στη Μαλαισία, σε δείγμα 477 εκπαιδευτικών από διάφορα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ερευνητικό εργαλείο ήταν επίσης το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x-Short) των Avolio και Bass.

Η Χαλβατζή (2021) στα πλαίσια της διπλωματικής της εργασίας και σε έρευνα σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης, όπου συμμετείχαν 145 εκπαιδευτικοί, έδειξε ότι για τα Αποτελέσματα της Ηγεσίας, υπάρχει πολύ ισχυρή θετική

συσχέτιση με τη Μετασχηματιστική Ηγεσία. Χρησιμοποίησε το ίδιο ερευνητικό εργαλείο (MLQ 5x-Short) των Avolio και Bass (2004) όπως προηγούμενοι ερευνητές.

Ο Ζουνής (2021) στα πλαίσια της διπλωματικής του εργασίας, σε ποσοτική έρευνα σε δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αττικής και σε δείγμα 162 εκπαιδευτικών, διαπίστωσε ότι οι διευθυντές/ριες των σχολικών μονάδων εφαρμόζουν σε σημαντικό βαθμό τη Μετασχηματιστική Ηγεσία. Επιπλέον οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει ο Μετασχηματιστικός Ηγέτης και θεωρούν ότι τα βασικά γνωρίσματα της μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς ενός σχολικού διευθυντή, συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Ο Λαμπρόπουλος Άγγελος (2020). Στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας σε δείγμα 191 εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης -Γυμνάσια και Λύκεια- της Ηλίας, για τη διερεύνηση του στυλ ηγεσίας χρησιμοποίησε το ερευνητικό εργαλείο ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x-Short) των Avolio και Bass, ενώ για τη διερεύνηση της οργανωσιακής δέσμευσης και για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών χρησιμοποιήθηκαν άλλα εργαλεία μέτρησης. Η έρευνα κατέδειξε την ύπαρξη μέτριας γραμμικής συσχέτισης του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Σε πανελλήνια έρευνα της Καλλιοντζή Βασιλικής (2020) στα πλαίσια της διδακτορικής της διατριβής, με 2 δείγματα, 444 εκπαιδευτικών και 135 διευθυντών/ριών, που προήλθαν από 357 σχολικές μονάδες, ένα από τα ευρήματα έδειξε, ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται με τη δυνατότητα πρόβλεψης της κουλτούρας των σχολικών οργανισμών. Οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί ένα από τα ερωτηματολόγια που κλήθηκαν να συμπληρώσουν ήταν το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x-Short) των Avolio και Bass (2004).

Έρευνα του Λευτέρη Ανδρέα Γ. (2020) στα πλαίσια της διδακτορικής του διατριβής, σε δείγμα 683 εκπαιδευτικών από 32 Λύκεια των πέντε επαρχιών της Κύπρου, έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι δήλωσαν υψηλότερο βαθμό πεποίθησης και αυτοαποτελεσματικότητας, είναι εκείνοι που θεωρούν ότι ο διευθυντής τους, χρησιμοποιεί περισσότερο μετασχηματιστικές μορφές ηγεσίας. Οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί σε ένα από τα ερωτηματολόγια που κλήθηκαν να συμπληρώσουν ήταν το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x-Short) των Avolio και Bass.

Έρευνα της Γούτου (2020) σε δείγμα 151 εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Λάρισας, διαπιστώθηκε χαμηλός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τη δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης και τις οικονομικές απολαβές. Επιπλέον οι εκπαιδευτικοί δε βαθμολόγησαν θετικά τους διευθυντές/ριές τους σχετικά με την ύπαρξη στοιχείων μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Σύμφωνα με τους Valckx *et al.* (2020) οι επαγγελματικές κοινότητες μάθησης (professional learning communities - PLCs) θεωρούνται ιδανικές για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και τη βελτίωση του σχολείου. Σε έρευνα που διεξήγαγαν με 324 εκπαιδευτικούς 33 σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της φλαμανδικής περιοχής του Βελγίου διαπίστωσαν, ότι υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των χαρακτηριστικών των επαγγελματικών κοινοτήτων μάθησης- PLC, που είναι η συλλογική ευθύνη, και ο στοχαστικός διάλογος, και των μεταβλητών που τις διεγείρουν δηλαδή μετασχηματιστική ηγεσία του διευθυντή, η αυτονομία των εκπαιδευτικών και η αυτό-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών.

Η ποιοτική έρευνα της Μυστακίδου (2020) στη Β' Αθήνας με δεδομένα δεκατριών συνεντεύξεων, έδειξε ότι 4 στους 10 διευθυντές έχουν χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπλέον τα ευρήματα της έρευνας κατέδειξαν ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότητά της σχολικής μονάδας.

Οι Δημόπουλος και Ιορδανίδης (2019) σε έρευνα που συμμετείχαν 177 εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Σερρών, με εργαλείο συλλογής δεδομένων το (MLQ) των Avolio και Bass (2004), έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί αποδίδουν στο διευθυντή/ρια τους χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη. Επιπλέον υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση του μετασχηματιστικού στιλ ηγεσίας και τις εκβάσεις της. Αυτό σημαίνει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, κινητοποιούν τους εκπαιδευτικούς να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια, προάγουν την αποτελεσματικότητα και επιφέρουν υψηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης.

Έρευνα των Munir και Aboidullah (2018) με εργαλείο συλλογής δεδομένων το (MLQ) των Avolio και Bass (2004) και δείγμα 250 διευθυντές/ριες σχολείων και 2300 εκπαιδευτικούς από την ιδιωτική και τη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση του Πακιστάν, διερεύνησαν τις διαφορές των φύλων στην μετασχηματιστική ηγεσία. Η μελέτη δεν ανέφερε καμία σημαντική διαφορά ως προς το φύλο στην άσκηση μετασχηματιστικής συμπεριφοράς.

Η Money (2017) εξέτασε εμπειρικά τις αντιλήψεις και τις πρακτικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας των διευθυντών σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Νιγηρίας, σε δείγμα 50 διευθυντών και

400 εκπαιδευτικών. Το αποτέλεσμα αποκάλυψε ότι τόσο οι διευθυντές όσο και οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν το στίλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ωστόσο είναι αμφίβολο εάν θα το εφαρμόσουν, μεταμορφώνοντας τους μαθητές/ριες. Με βάση τα ευρήματα, έγιναν οι εξής συστάσεις: Οι διευθυντές πρέπει να ενεργούν ως φορείς θετικής αλλαγής δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα φροντίδας και εμπιστοσύνης, ενισχύοντας το ομαδικό πνεύμα. Και να εμπλέκουν τους εκπαιδευτικούς στο σχεδιασμό και στην κατασκευή διδακτικού υλικού.

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντριών, σχετικά με το βαθμό εφαρμογής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, τη συσχέτισή του με το βαθμό αποτελεσματικότητας των διευθυντριών και το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τον τρόπο ηγεσίας, στα Ημερήσια Δημόσια Γενικά Λύκεια τη Β' Αθήνας. Επιπλέον η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση προτάσεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντριών τους, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας στη σχολική ζωή.

4.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερωτήματα τα οποία θα διερευνηθούν είναι τα παρακάτω:

Ερευνητικό Ερώτημα 1:

Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η Μετασχηματιστική Ηγεσία από τις διευθύντριες, έτσι όπως το αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί με βάση τις 5 παρατηρούμενες διαστάσεις;

Ερευνητικό Ερώτημα 2:

Σε ποιο βαθμό αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί την «Αποτελεσματικότητα» της διευθύντριας τους, την «Επιπλέον Προσπάθεια» των εκπαιδευτικών και την εργασιακή «Ικανοποίηση» των εκπαιδευτικών, μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας από τις διευθύντριες;

Ερευνητικό Ερώτημα 3:

Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τα Αποτελέσματα - Εκβάσεις μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας -την Αποτελεσματικότητα της διευθύντριας, την προθυμία των εκπαιδευτικών για Επιπλέον Προσπάθεια και την εργασιακή Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών- σε σχέση με τις πέντε Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Ερευνητικό Ερώτημα 4:

Διαφοροποιούνται οι στάσεις και οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών όσον αφορά στην εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας από τις διευθύντριες, ανάλογα με τα δημογραφικά

τους χαρακτηριστικά όπως φύλο, μέγεθος σχολικής μονάδας, έτη προϋπηρεσίας και τίτλους σπουδών;

Ερευνητικό Ερώτημα 5:

Τι προτείνουν οι δύο πλευρές -εκπαιδευτικοί και διευθύντριες- για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ώστε να προσεγγίσουμε περισσότερο το σχολείο που μας αξίζει;

4.3 Μεθοδολογικό πλαίσιο

Για τη διεξαγωγή της έρευνας η προσέγγιση που ακολουθήθηκε ήταν κυρίως η ποσοτική μέθοδος συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων. Η μέθοδος αυτή θεωρείται πιο ακριβής, μετρά ποσότητες, μας επιστρέφει αριθμητικά δεδομένα σε στατιστική γλώσσα και στη συνέχεια μπορούν να συγκριθούν τα μεγέθη των διαφόρων μεταβλητών. Ενώ στην ποιοτική έρευνα δεν υπάρχει η ακρίβεια των αριθμητικών δεδομένων, υπάρχει η υποκειμενικότητα του ερευνητή, ωστόσο καταγράφονται σε ατομική βάση, λεπτομερέστερα τα λεγόμενα των συμμετεχόντων και διερευνώνται τα συναισθήματα και τα κίνητρα της συμπεριφοράς τους. Σε συνδυασμό με τα προαναφερθέντα η ποσοτική έρευνα απαντά στο «πόσο» και στο «τι», ενώ η ποιοτική έρευνα απαντά στο «πώς» και στο «γιατί» (Μαντζούκας 2007).

Ωστόσο, σε μια προσπάθεια να εισακουστούν οι προτάσεις των καθηγητών οι οποίες ίσως χρησιμοποιηθούν για τη χάραξη εκπαιδευτικής πολιτικής, τέθηκε ερώτηση ανοικτού τύπου στο τέλος του ερωτηματολογίου, όπου οι εκπαιδευτικοί έδωσαν τις δικές τους προτάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων σχολείων. Οι συμμετέχοντες είχαν τον περιορισμό να δώσουν μία μόνο πρόταση, αυτή που θεωρούσαν, ως την πλέον σημαντική.

4.4 Μέθοδος Δειγματοληψίας - Πληθυσμός - Δείγμα

Η μέθοδος δειγματοληψίας που υιοθετήθηκε ήταν αυτή της δειγματοληψίας «ευκολίας» ή «βολική».¹ Το δείγμα υπολογίστηκε με το κατά πόσο ήταν διαθέσιμοι οι συμμετέχοντες. Όταν αναφερόμαστε στον πληθυσμό μια έρευνας, αναφερόμαστε σε άτομα με κοινά χαρακτηριστικά, όπως στην προκειμένη περίπτωση οι εκπαιδευτικοί. Από την άλλη το δείγμα αποτελεί μια μικρή ομάδα από τον πληθυσμό, το οποίο χρησιμοποιείται για τις ανάγκες της έρευνας (Creswell 2016).

Σύμφωνα με τα «Συγκεντρωτικά Στοιχεία της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Β' Αθήνας για το σχολικό έτος 2021- 2022», τα Ημερήσια Δημόσια Γενικά Λύκεια ήταν 48, εκ των οποίων τα 21 (43,75%) σχολεία, είχαν γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις. Οι 17 ήταν διευθύντριες και οι 4 ήταν αναπληρώτριες διευθύντριες, οι οποίες εκτελούσαν καθήκοντα διευθύντριας.

Ο Πληθυσμός από τον οποίο αντλήθηκαν τα πρωτογενή δεδομένα της έρευνας, αποτελείται από 587 εκπαιδευτικούς, οι 405 (69%) είναι γυναίκες και οι 182 (31%) άνδρες, οι οποίοι εργάζονται στα παραπάνω 21 Ημερήσια Δημόσια Γενικά Λύκεια της Β' Αθήνας με γυναίκες στη διευθυντική θέση. Ειδικότερα από τις 405 καθηγήτριες οι 297 ήταν μόνιμες και οι 108 αναπληρώτριες. Οι δε άνδρες καθηγητές ήταν, οι 156 μόνιμοι και οι 26 αναπληρωτές. Επίσης από τις 21 διευθύντριες του πληθυσμού μας, πραγματοποιήθηκαν δομημένες συνεντεύξεις από 9 διευθύντριες.

Επομένως συνολικά για το σχολικό έτος 2021-2022 στα Ημερήσια Δημόσια Γενικά Λύκεια της Β' Αθήνας, εργάζονταν συνολικά μόνιμοι και αναπληρωτές, 1290 εκπαιδευτικοί εκ των οποίων οι άνδρες ήταν 425 (32,95%) και οι γυναίκες 865 (67,05%). Οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί ήταν 991. Εκ των οποίων οι 367 ήταν άνδρες και οι 624 γυναίκες. Οι Αναπληρωτές Εκπαιδευτικοί ήταν 299, εκ των οποίων οι 58 άνδρες και οι 241 γυναίκες.²

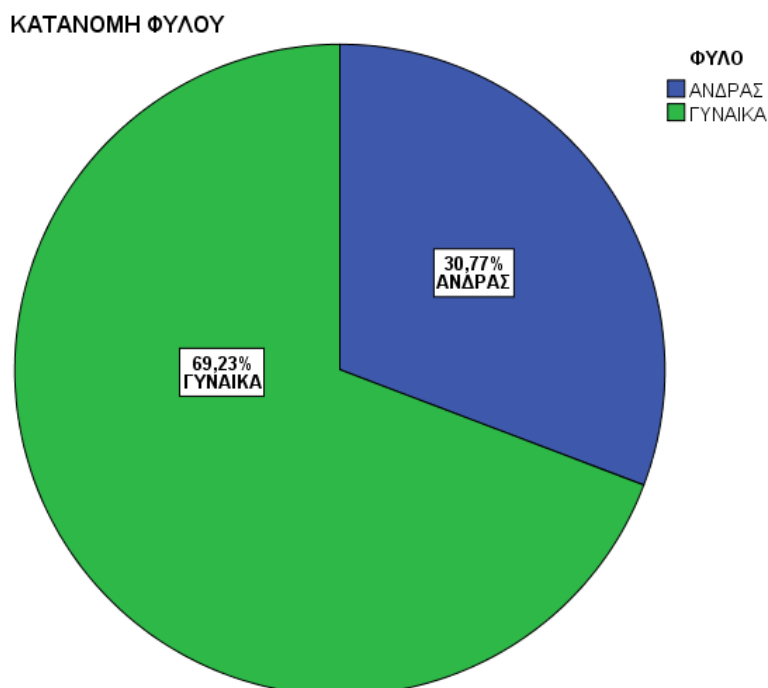
¹ Είναι εις γνώση μας ότι τέτοιου είδους διαισθητική δειγματοληψία περιορίζει τον βαθμό αξιοπιστίας και δεν μπορεί να θεωρηθεί απολύτως αντιπροσωπευτική του πληθυσμού αλλά στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν υπήρχαν δυνατότητες για κάτι ακριβέστερο, λόγω του διαθέσιμου χρόνου και της ιδιομορφίας του πληθυσμού που προγραμματίστηκε να ερευνηθεί.

² Όλα τα παραπάνω στοιχεία δόθηκαν στις 26 Αυγούστου 2022 από το αρχείο της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Β' Αθήνας σύμφωνα με τα στοιχεία του Myschool του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων για το σχολικό έτος 2021-2022.

4.5 Περιγραφική Ανάλυση Δείγματος: Χαρακτηριστικά Δείγματος Συμμετεχόντων Εκπαιδευτικών

Στα παρακάτω διαγράμματα μπορούμε να ιδούμε τα χαρακτηριστικά του δείγματος σύμφωνα με τις μεταβλητές που επιλέξαμε να διερευνήσουμε.

4.5.1 Κατανομή Φύλου



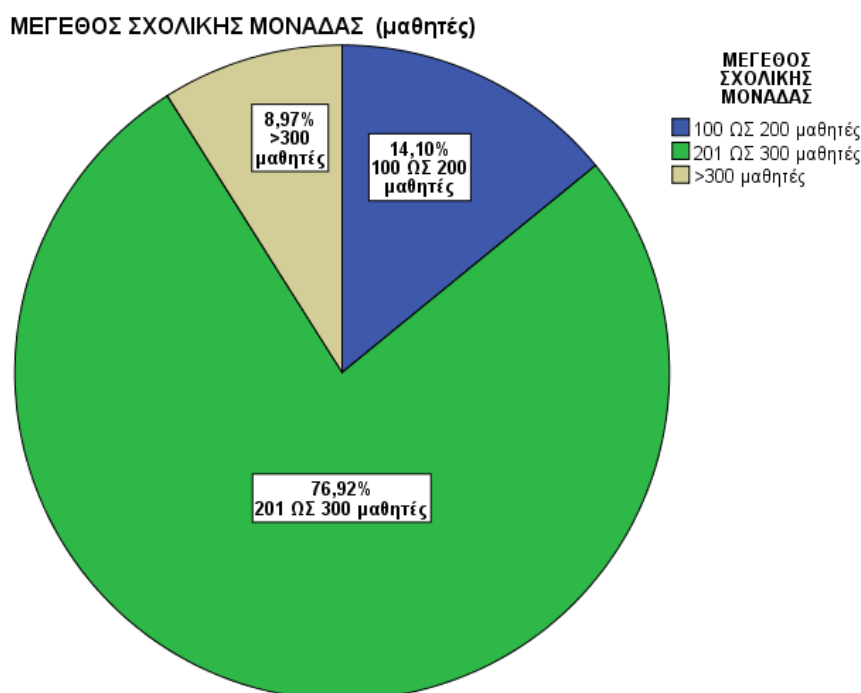
Διάγραμμα 4.1
Κατανομή φύλου

Από το **Διάγραμμα 4.1** φαίνεται ότι στο **δείγμα** μας, των 78 εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, υπερτερούν οι γυναίκες οι οποίες είναι 54 (69,23%), έναντι των ανδρών οι οποίοι είναι 24 (30,77%) όπως συμβαίνει και στον γενικό πληθυσμό των εκπαιδευτικών. Ο **πληθυσμός** μας αποτελείται, από 587 εκπαιδευτικούς οι γυναίκες είναι 405(69%) και οι άνδρες είναι 182 (31%).

Στα Ημερήσια Δημόσια Γενικά Λύκεια της Β' Αθήνας σύμφωνα με το σύστημα του Myschool του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων για το σχολικό έτος 2021-2022 οι γυναίκες ήταν 67,05% έναντι των ανδρών που ήταν 32,95%.

Στο σύνολο του διδακτικού προσωπικού της επικράτειας, στα Ημερήσια Γενικά Λύκεια, οι εκπαιδευτικοί είναι 22058, το 41,73% ήταν άνδρες και το 58,27% ήταν γυναίκες, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για το σχολικό έτος 2019-2020.

4.5.2 Μέγεθος σχολικής μονάδας



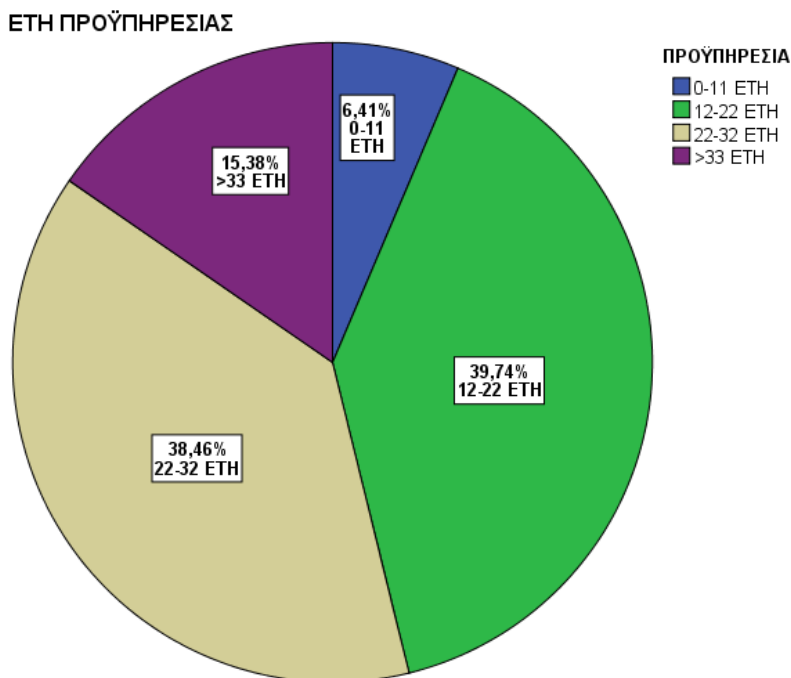
Διάγραμμα 4.2
Μέγεθος Σχολικής Μονάδας

Από το **Διάγραμμα 4.2** φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των σχολικών μονάδων που πήραν μέρος στην έρευνα είναι μέσου μεγέθους. Τα Ημερήσια Δημόσια ΓΕΛ όλης της επικράτειας είναι 1188 εκ των οποίων μόνο τα 355 (29,88%) σχολεία είναι μέσου μεγέθους με 201-300 μαθητές.

Όσον αφορά στην Αττική η οποία διαθέτει συνολικά 313 Ημερήσια Δημόσια Γενικά Λύκεια εκ των οποίων τα 167 (53%) σχολεία είναι μέσου μεγέθους με 201-300 μαθητές.

Η δε Νομαρχία Αθηνών στην οποία ανήκει η Β' Αθήνας διαθέτει 203 Ημερήσια Δημόσια Γενικά Λύκεια εκ των οποίων τα 116 (57%) είναι επίσης μέσου μεγέθους με 201-300 μαθητές, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για το σχολικό έτος 2019-2020.

4.5.3 Έτη προϋπηρεσίας



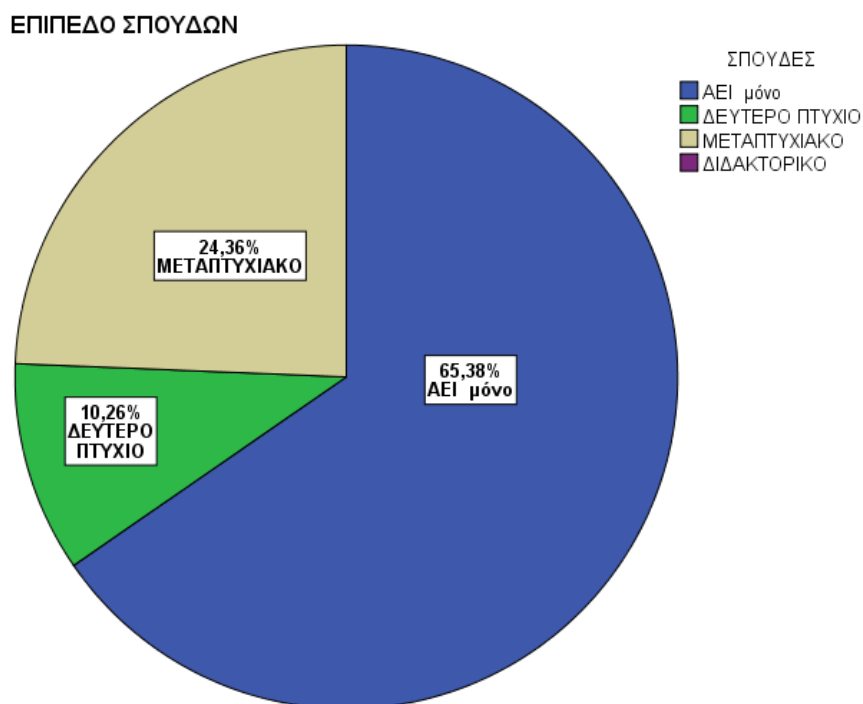
Διάγραμμα 4.3

Έτη προϋπηρεσίας

Από το **Διάγραμμα 4.3** παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί βρίσκονται ήδη στο μέσον χρονολογικά της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Γενικά η πληθυσμός των ενεργεία εκπαιδευτικών μπορεί να θεωρηθεί «μεγάλης» ηλικίας κι αυτό είναι ένα γεγονός που παρατηρείται γενικά στην Ευρώπη (OECD 2022).

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για το σχολικό έτος 2019-2020 από τους 22058 εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε Δημόσια Γενικά Λύκεια σε όλη την επικράτεια, οι 10613 εκπαιδευτικοί, (48%) είναι 52-61 ετών.

4.5.4 Επίπεδο σπουδών



Διάγραμμα 4.4
Επίπεδο Σπουδών

Από το **Διάγραμμα 4.4** παρατηρείται η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, 65,38% του δείγματός μας, φαίνεται ότι εργάζεται με εφόδιο το αρχικό πτυχίο. Από τους 22058 εκπαιδευτικούς που εργάζονταν στα Δημόσια Λύκεια σε όλη την επικράτεια μόνο οι 4996 (22.64%) διαθέτουν Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ή πρόσθετες σπουδές, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για το σχολικό έτος 2019-2020. Στο δείγμα μας παρατηρείται υψηλότερο το ποσοστό των εκπαιδευτικών με μεταπτυχιακές ή επιπλέον σπουδές, από ότι παρατηρείται στο γενικό πληθυσμό.

4.6 Μέθοδος Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων

Πριν τη διεξαγωγή της έρευνας το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε πιλοτικά σε ένα σύνολο 10 ατόμων, 5 καθηγητών και 5 καθηγητριών, προκειμένου να κάνουν παρατηρήσεις, διορθώσεις

και βελτιώσεις. Οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι μετείχαν στην πιλοτική έρευνα δε μετείχαν στην κυρίως έρευνα. Η συλλογή των δεδομένων διήρκησε ένα μήνα από 17/5/2022 έως 17/6/2022.

Αρχικά μερικοί εκπαιδευτικοί έδειξαν κάποιους ενδοιασμούς ως προς τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς θεώρησαν ότι το περιεχόμενό του, αφορούσε ουσιαστικά την άσκηση κριτικής στο έργο της διευθύντριας τους. Τελικά λόγω του παραπάνω γεγονότος και του περιορισμένου χρόνου που είχαμε στη διάθεσή μας, τα περισσότερα ερωτηματολόγια εστάλησαν ηλεκτρονικά στα σχολεία μέσω Google Forms τα οποία ήταν διαθέσιμα στη διεύθυνση: <https://tinyurl.com/5a7uankn>

Πριν αποσταλούν τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τις διευθύντριες των σχολείων, ώστε να εξασφαλιστεί η προώθησή τους, προς τους εκπαιδευτικούς, από τη διευθύντρια της σχολικής μονάδας.

Συνολικά συμπληρώθηκαν 78 ερωτηματολόγια από εκπαιδευτικούς και πραγματοποιήθηκαν 9 δομημένες συνεντεύξεις με διευθύντριες των Ημερήσιων Δημοσίων ΓΕΛ.

Τα ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν κωδικοποιήθηκαν και η στατιστική επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics 21.

Συγκεκριμένα ελέγχθηκε η αξιοπιστία του εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε, το επίπεδο των διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, έγινε συσχέτιση των διαστάσεων της Μετασχηματιστικής με τα πηλικά των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της και τέλος ο ρόλος που έπαιξαν τα επιλεγμένα δημογραφικά δεδομένα των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση των επιπέδων των παραμέτρων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

4.7 Ερευνητικό Εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών είναι το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας των Avolio & Bass (2004) στη σύντομη μορφή του, Multifactor Leadership Questionnaire 5x-Short (MLQ-5x), το οποίο είναι ευρέως αποδεκτό εργαλείο, για τη μέτρηση της συχνότητας της ηγετικής συμπεριφοράς, έχει μεταφραστεί σε αρκετές γλώσσες και διακρίνεται σε δύο εκδόσεις. Η πρώτη έκδοση αναφέρεται στους ηγέτες και η δεύτερη στους υφισταμένους. Ένα έγκυρο εργαλείο μέτρησης

εξετάζει κατά πόσο, μετράει πραγματικά αυτό που προτίθεται να μετρήσει. (Robson, 2005). Πολλοί ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει και έχουν επιβεβαιώσει την εγκυρότητα, του MLQ επί σειρά ετών, Berkovich (2016), Munir and Aboidullah (2018), Van Jaarsveld *et al.* (2019), Bynum (2019), Λαμπρόπουλος (2020), Ismail *et al.* (2021). Χρησιμοποιείται συνήθως, από εκπαιδευτικούς ερευνητές διοίκησης (Leithwood και Jantzi, 2005) για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Έχει μεταφραστεί στα ελληνικά από την Καλλιοντζή (2020) στο πλαίσιο της Διδακτορικής της διατριβής. Έχει χρησιμοποιηθεί από Έλληνες μεταπτυχιακούς φοιτητές στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης, (Χαλβατζή 2021, Δημόπουλος 2019, Δούγαλη 2017) και από υποψήφιους διδάκτορες (Λευτέρη 2020).

Αναμφίβολα τα τελευταία τριάντα χρόνια η σχολική Μετασχηματιστική Ηγεσία έγινε αντικείμενο έρευνας πολλών μελετητών και θεωρείται η ιδανική πρακτική ηγεσίας στα σχολεία σήμερα (Berkovich 2016). Η παρούσα ερευνητική εργασία χρησιμοποιεί το τμήμα εκείνο του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας των Avolio και Bass (2004) το οποίο αφορά μόνο τη Μετασχηματιστική Ηγεσία και δε μελετά ούτε τη Συναλλακτική Ηγεσία ούτε την Παθητική ή Αδιάφορη Ηγεσία. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τριάντα οκτώ ερωτήσεις και χωρίζεται σε δύο μέρη.

Το πρώτο μέρος αποτελείται από εννέα ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων: Το φύλο, τον αριθμό των μαθητών της σχολικής μονάδας, αν έχουν υπηρετήσει ως διευθυντές, τα έτη υπηρεσίας τους στην εκπαίδευση, τα έτη υπηρεσίας τους υπό την ίδια διεύθυνση, το ανώτατο επίπεδο σπουδών τους, τις ξένες γλώσσες που γνωρίζουν και το επίπεδο πιστοποιημένης γνώσης Η/Υ.

Το δεύτερο και κυρίως μέρος, περιλαμβάνει είκοσι εννέα ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η κάθε ερώτηση έχει διαβάθμιση τύπου πεντάβαθμης κλίμακας Likert η οποία, σύμφωνα με τον Creswell (2016), είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μορφή για παρόμοιες μελέτες, και κυμαίνεται μεταξύ: (0) Καθόλου (1) Λίγο (2) Ουδέτερο (3) Πολύ (4) Πάρα πολύ.

Οι πρώτες είκοσι ερωτήσεις μετρούν τις **πέντε Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας** έτσι όπως τις αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί. Κάθε διάσταση περιέχει τέσσερις ερωτήσεις:

A. Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά

Οι ερωτήσεις **A1** έως **A4**. Αναφέρονται στην Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά του ηγέτη, όπου η διευθύντρια σέβεται τις αρχές και τις αξίες και σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.

B. Εξιδανικευμένη επιρροή – Χαρακτηριστικά

Οι ερωτήσεις **B1** έως **B4** αναφέρονται στη διάσταση Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά, η οποία αφορά την αναγνώριση της αποστολής της διευθύντριας από τα μέλη της ομάδας, κερδίζοντας το σεβασμό της ομάδας.

Γ. Εμπυχωτική Κινητοποίηση

Οι ερωτήσεις **Γ1** έως **Γ4** αναφέρονται στη διάσταση Εμπυχωτική Κινητοποίηση όπου η διευθύντρια κινητοποιεί και εμπνέει τα μέλη της ομάδας και προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα.

Δ. Διανοητική Διέγερση

Οι ερωτήσεις **Δ1** έως **Δ4** αναφέρονται στη διάσταση Διανοητική Διέγερση όπου η διευθύντρια παροτρύνει τους συνεργάτες της, να λαμβάνουν πρωτοβουλίες, να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί.

Ε. Εξατομικευμένη Εξέταση

Οι ερωτήσεις **E1** έως **E4** αναφέρονται στη διάσταση Εξατομικευμένη Εξέταση – Φροντίδα, όπου η διευθύντρια αντιμετωπίζει τους συναδέλφους της, ως ξεχωριστές προσωπικότητες και τους βοηθάει να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους.

Οι υπόλοιπες εννέα ερωτήσεις διερευνούν τα **Αποτελέσματα – Εκβάσεις** της **Μετασχηματιστικής Ηγεσίας** όπως το αντιλαμβάνονται οι Εκπαιδευτικοί:

α) Αποτελεσματικότητα, β) Επιπλέον Προσπάθεια και γ) Ικανοποίηση.

Στ. Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη

Οι ερωτήσεις **Στ1** έως **Στ4** αφορούν την **Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη** και δηλώνουν κατά πόσο η διευθύντρια ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες και στις απαιτήσεις της εργασίας.

Z. Επιπλέον Προσπάθεια

Οι ερωτήσεις **Z1** έως **Z3** αφορούν την **Επιπλέον Προσπάθεια** του εκπαιδευτικού και δηλώνουν αν η διευθύντρια καταφέρνει να κινητοποιεί τους υφισταμένους της, περισσότερο από ότι θα περίμεναν οι ίδιοι, ότι θα το έκαναν.

H. Επαγγελματική Ικανοποίηση

Οι ερωτήσεις **H1** έως **H2** αφορούν την εργασιακή **Ικανοποίηση** των εκπαιδευτικών και δηλώνουν κατά πόσο η διευθύντρια εφαρμόζει ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας και κατά πόσο συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς με ικανοποιητικό τρόπο.

Η τελευταία ερώτηση είναι ανοικτού τύπου (ποιοτική) και οι συμμετέχοντες - εκπαιδευτικοί και διευθύντριες- διατυπώνουν τις δικές τους προτάσεις ως προς την αποτελεσματικότερη λειτουργία των σχολείων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Τα δεδομένα αυτών των ερωτημάτων μαζί με τα αποτελέσματα των δομημένων συνεντεύξεων, αποτελούν το συμπληρωματικό ποιοτικό μέρος της έρευνας το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για να συμπληρώσει το ποσοτικό της μέρος και να συμβάλει στην ερμηνεία των ποσοτικών εξαγόμενων.

Επιπρόσθετα, το ερωτηματολόγιο συνοδεύεται από ενημερωτική επιστολή προς τους συμμετέχοντες και αναφέρεται στο θέμα, το σκοπό της έρευνας, την εθελοντική συμμετοχή, την αναγκαιότητα της συμμετοχής, εφόσον οι απαντήσεις και οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το θέμα αυτό αποτελούν, μια μορφή επικοινωνίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους ακαδημαϊκούς ή τους σχεδιαστές της εκπαιδευτικής πολιτικής, μέσω της ανταλλαγής απόψεων σε ισότιμη βάση για τη βελτίωση του σχολείου και της ποιότητας της εκπαίδευσης. Επιπλέον στην επιστολή επισημαίνεται η διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ο οποίος υπολογίστηκε στα 10 – 15 λεπτά. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Περιγραφική Ανάλυση: Βαθμός εφαρμογής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και οι Διαστάσεις της

Ερευνητικό Ερώτημα 1:

Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η Μετασχηματιστική Ηγεσία από τις διευθύντριες, έτσι όπως το αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί με βάση τις 5 παρατηρούμενες διαστάσεις;

Στον Πίνακα 5.1 δίνονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των πέντε διαστάσεών της. Ο μέσος όρος της Μετασχηματιστικής ηγεσίας συνολικά είναι 2.78 και οι μέσοι όροι των 5 διαστάσεών της, κυμαίνονται στο διάστημα από [2,58-3,06]. Τον μεγαλύτερο μέσο όρο έχει η Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά με Μ.Ο.= 3,06 και ακολουθεί η Εμπυχωτική Κινητοποίηση με Μ.Ο.= 2,86, η Διανοητική Διέγερση με Μ.Ο.= 2,72, η Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά με Μ.Ο.= 2,69 και τελευταία η Εξατομικευμένη Εξέταση Μ.Ο.= 2,58.

Πίνακας 5.1

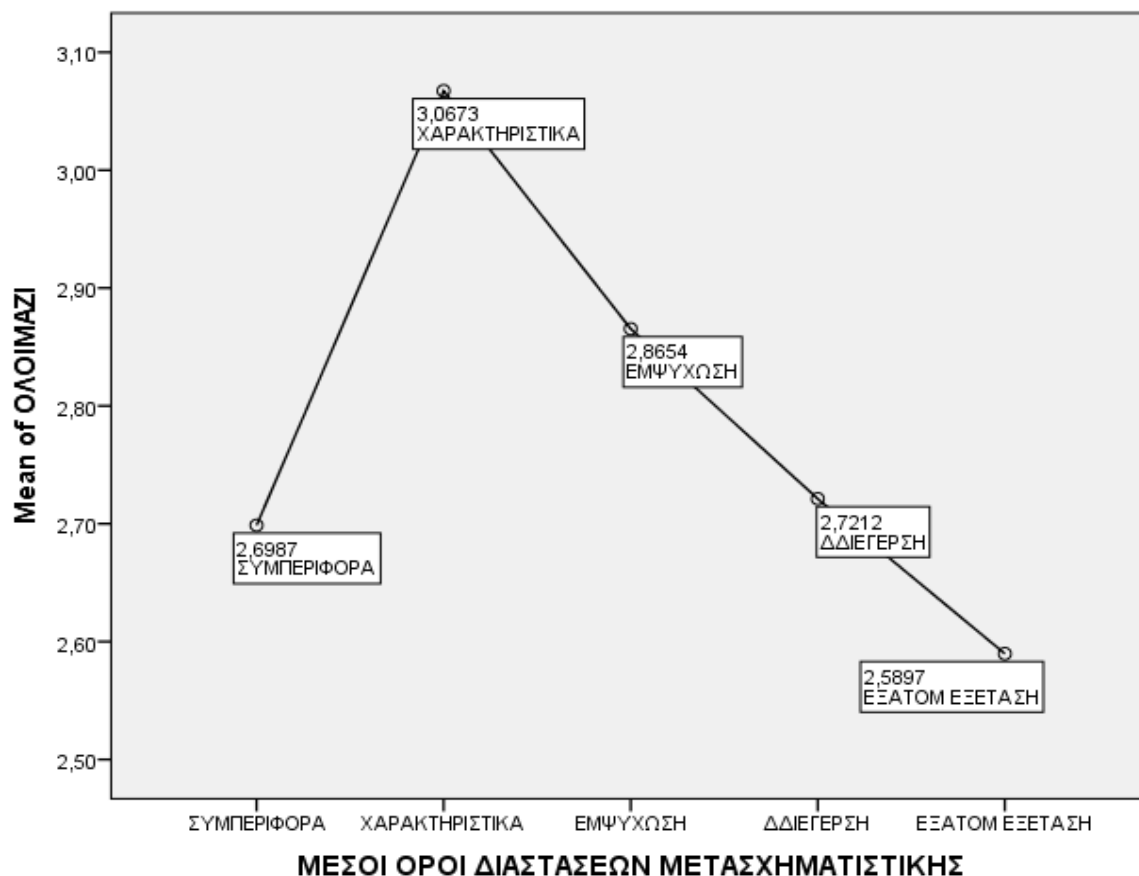
Μετασχηματιστική Ηγεσία και διαστάσεις της (Μ.Ο 1-5)

	ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥ ΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡ Α	ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥ ΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣ ΤΙΚΑ	ΕΜΨΥΧΩΤΙ ΚΗ ΚΙΝΗΤΟΠΟ ΙΗΣΗ	ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥ ΜΕΝΗ ΕΞΕΤΑΣΗ	ΜΕΤΑΣΧ ΗΜΑΤΙΣ ΤΙΚΗ (συνολικά)
Mean	2,6987	3,0673	2,8654	2,7212	2,5897	2,7885
N	78	78	78	78	78	78
Std. Deviation	1,26540	,83128	,76732	,93018	1,17742	,85630

Μετασχηματιστική Ηγεσία και Διαστάσεις της (%)

53,97%	61,35%	57,31	54,42%	51,79%	55,77%
--------	--------	-------	--------	--------	--------

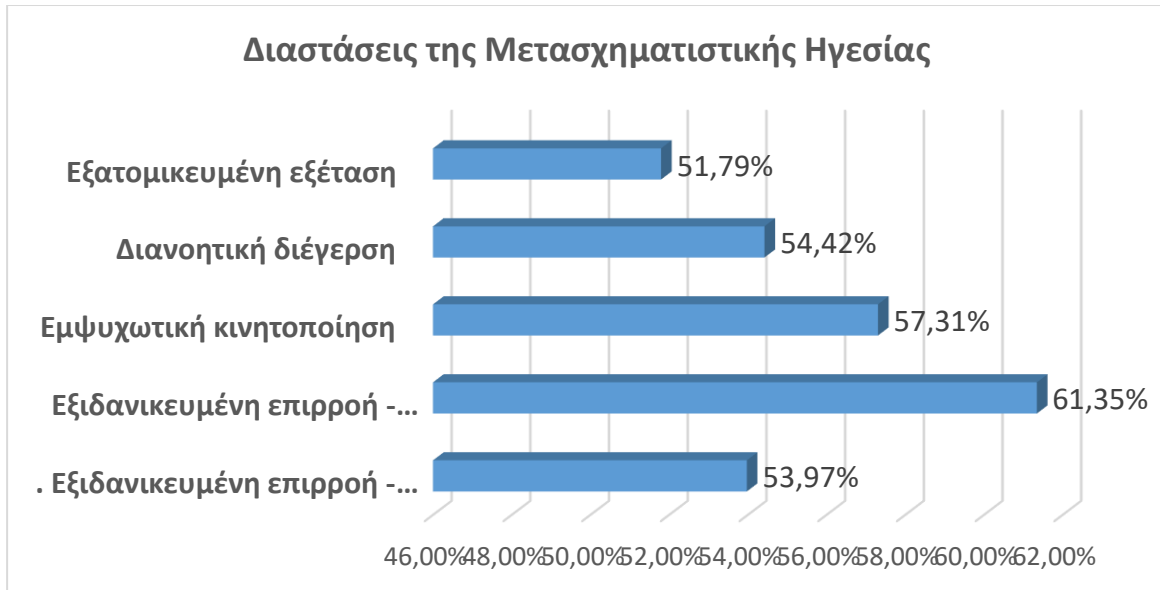
Στο **Διάγραμμα 5.1** βλέπουμε τους μέσους όρους των Διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και παρατηρούμε ότι τον μεγαλύτερο μέσο όρο έχει η Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά με Μ.Ο.= 3,06 και ακολουθούν η Εμπυχωτική Κινητοποίηση με Μ.Ο.= 2,86, η Διανοητική Διέγερση με Μ.Ο.= 2,72, η Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μ.Ο.= 2,69 και τελευταία η Εξατομικευμένη Εξέταση Μ.Ο.= 2,58.



Διάγραμμα 5.1

Μέσοι Όροι των Διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Στο **Διάγραμμα 5.2** βλέπουμε τις Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε ποσοστά κατηγοριών και παρατηρούμε ότι πρώτη έρχεται η Διάσταση Εξιδανικευμένη – Επιρροή Χαρακτηριστικά με ποσοστό 61,35%, δεύτερη έρχεται η Εμπυχωτική Κινητοποίηση με ποσοστό 57,31, τρίτη ακολουθεί η Διανοητική Διέγερση με ποσοστό 54,42%, τέταρτη ακολουθεί η Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά με ποσοστό 53,97% και τελευταία ακολουθεί η Εξατομικευμένη Εξέταση με ποσοστό 51,79%.



Διάγραμμα 5.2
Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε Ποσοστά

5.1.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας με Δείκτη Alpha του Cronbach στις Διαστάσεις της Μετασηματιστικής Ηγεσίας

Όπως φαίνεται στον παρακάτω Πίνακας 5.2 στον έλεγχο αξιοπιστίας, ο βαθμός του δείκτη Cronbach (0,900) είναι ικανοποιητικός για το συγκεκριμένο είδος της έρευνας. Στα Item-Statistics μόνο με την απομάκρυνση της παραμέτρου ΕΜΨΥΧΩΣΗ φαίνεται να αυξάνεται ο δείκτης αλλά όχι σημαντικά. Συνεπώς οι 5 ερευνώμενες μεταβλητές μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελούν κλίμακα με υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 5.2
Δείκτης Alpha του Cronbach (ανεξάρτητη μεταβλητή)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,900	,907	5

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	11,2436	10,480	,763	,616	,884
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	10,8750	12,555	,863	,759	,862
ΕΜΨΥΧΩΣΗ	11,0769	14,590	,538	,309	,918
ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	11,2212	12,019	,844	,747	,860
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ	11,3526	10,481	,848	,738	,857
ΕΞΕΤΑΣΗ					

Δείκτης Alpha του Cronbach (εξαρτημένες μεταβλητές)

Στον Πίνακα 5.3 παρατηρούμε ότι το ίδιο υψηλή αξιοπιστία εμφανίζει το σύνολο των ερευνώμενων εξαρτημένων μεταβλητών με μόνη προβληματική μεταβλητή κι εδώ να εμφανίζεται η ΕΜΨΥΧΩΣΗ.

Πίνακας 5.3
Δείκτης Alpha του Cronbach (εξαρτημένες μεταβλητές)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,956	,958	8

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	18,6442	45,988	,794	,676	,953
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	18,2756	50,288	,868	,774	,950
ΕΜΨΥΧΩΣΗ	18,4776	54,300	,560	,377	,964
ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	18,6218	48,948	,876	,796	,948
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΞΕΤΑΣΗ	18,7532	45,721	,886	,797	,946
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤ Α ΗΓΕΤΗ	18,7179	46,355	,905	,850	,945
ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	19,1763	43,656	,911	,870	,945
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	18,7340	42,072	,950	,930	,942

5.1.2 Έλεγχος Κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov στις Διαστάσεις της Μετασηματιστικής Ηγεσίας

Έλεγχος κανονικότητας

Για να επιλέξουμε τρόπο επαγωγικής διερεύνησης των δεδομένων πρέπει να δούμε αν πληρούν τις προϋποθέσεις κανονικότητας. Όπως φαίνεται από το τεστ κανονικότητας, με βάση τα δεδομένα της τελευταίας σειράς του πίνακα, όλα τα p values είναι μικρότερα από την τιμή ελέγχου (0,05) συνεπώς δεν μπορεί να γίνει δεκτή η μηδενική υπόθεση άρα δεν υποστηρίζεται η υπόθεση της κανονικότητας. Συνέπεια αυτού είναι να χρησιμοποιηθεί μη παραμετρική διαδικασία για την περαιτέρω ανάλυση. Η αντίστοιχη μη παραμετρική διαδικασία για ανεξάρτητα δείγματα είναι η, Kruskal Wallis.

Πίνακας 5.4
Έλεγχος Κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov Διαστάσεις της
Μετασηματιστικής Ηγεσίας.

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΕΜΨΥΧΩΣΗ	ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΞΕΤΑΣΗ
			Α			
N		78	78	78	78	78
	Mean	2,6987	3,0673	2,8654	2,7212	2,5897
	Std. Deviation	1,26540	,83128	,76732	,93018	1,17742
	Normal Parameters ^{a,b}					
	Absolute	,196	,199	,198	,259	,200
	Most Extreme Differences					
	Positive	,152	,131	,148	,126	,116
	Negative	-,196	-,199	-,198	-,259	-,200
	Kolmogorov-Smirnov Z	1,728	1,753	1,747	2,286	1,769
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,005	,004	,004	,000	,004

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

5.1.3 Μη Παραμετρικός Έλεγχος Μέσων – Kruskal-Wallis Test στις Διαστάσεις της Μετασηματιστικής Ηγεσίας

Με την παρατηρούμενη τιμή του p-value (0,059) υψηλότερη από την τιμή ελέγχου (0,05) εξάγεται το συμπέρασμα ότι δεν μπορεί να τεκμηριωθεί στατιστική διαφορά μεταξύ των μέσων των 5 καταγεγραμμένων διαστάσεων της μετασηματιστικής ηγεσίας. Συνεπώς οι διαστάσεις εμφανίζονται στατιστικά στο ίδιο επίπεδο στο πλαίσιο του δείγματός μας.

Πίνακας 5.5
Μη Παραμετρικός Έλεγχος Μέσων – Kruskal-Wallis Διαστάσεις της Μετασηματιστικής Ηγεσίας

Ranks			
	ΜΕΤΑΣΧΗΜ. ΣΥΝΟΛΟ ΚΩΔ.	N	Mean Rank
ΜΕΤΑΣΧΗΜ. ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	78	196,52
	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	78	227,46
	ΕΜΨΥΧΩΣΗ	78	191,01
	Δ. ΔΙΕΓΕΡΣΗ	78	182,00
	ΕΞΑΤΟΜ. ΕΞΕΤΑΣΗ	78	180,51
	Total	390	

Test Statistics ^{a,b}	
	ΜΕΤΑΣΧΗΜ ΣΥΝΟΛΟ
Chi-Square	9,097
Df	4
Asymp. Sig.	,059

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

ΜΕΤΑΣΧΗΜ ΣΥΝΟΛΟ ΚΩΔ

5.2 Αποτελέσματα - Εκβάσεις από την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Ερευνητικό Ερώτημα 2:

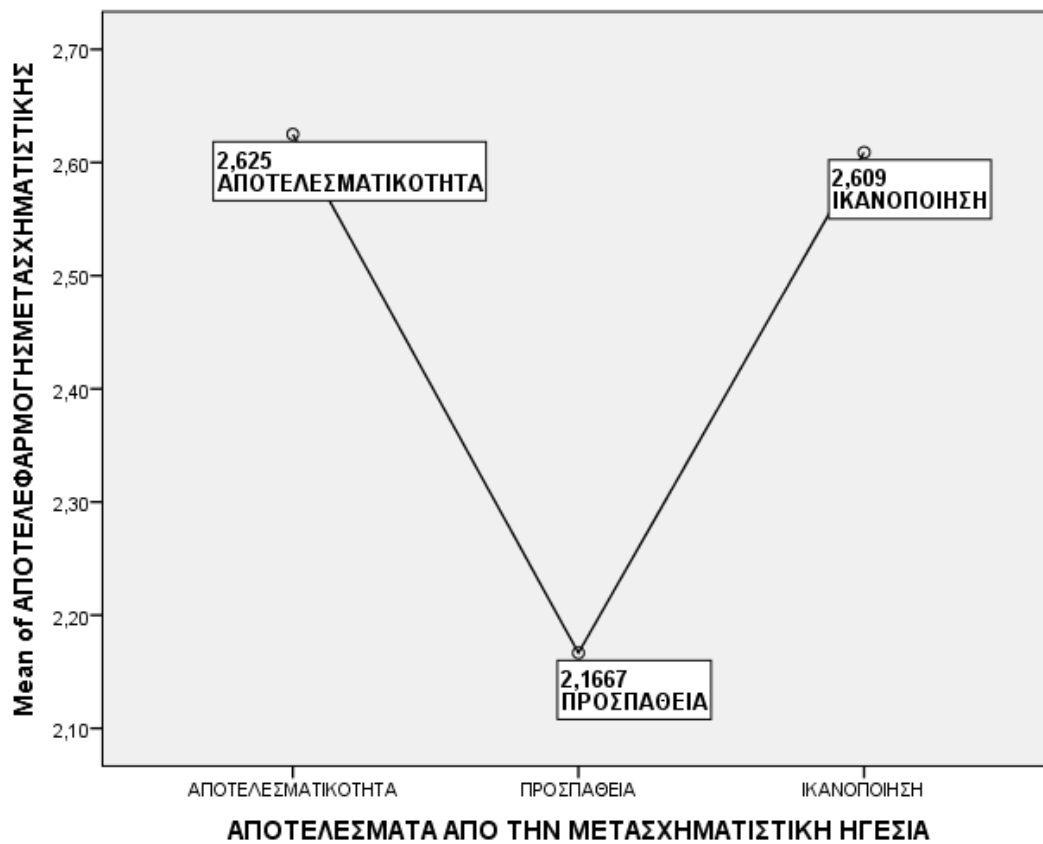
Σε ποιο βαθμό αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί την «Αποτελεσματικότητα» της διευθύντριας τους, την «Επιπλέον Προσπάθεια» των εκπαιδευτικών και την εργασιακή «Ικανοποίηση» των εκπαιδευτικών, μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας από τις διευθύντριές τους; (Περιγραφική)

Στον **πίνακα 5.6** δίνονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των Αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Παρατηρείται ότι τον μεγαλύτερο μέσο όρο τον έχει η Αποτελεσματικότητα του ηγέτη με $M.O = 2,62$ ακολουθεί η εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων με $M.O = 2,60$ των εργαζομένων και τελευταία η Επιπλέον Προσπάθεια εκ μέρους των εργαζομένων με $M.O = 2,16$.

Πίνακας 5.6			
Αποτελέσματα από εφαρμογή Μετασχηματιστικής ηγεσίας			
	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΤΗ	ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
Mean	2,6250	2,1667	2,6090
N	78	78	78
Std. Deviation	1,10617	1,31453	1,39491
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (%)			
	52,50%	43,33%	52,18%

Μέσοι Όροι των Αποτελεσμάτων – Αποτελεσματικότητα, Επιπλέον Προσπάθεια και Επαγγελματική Ικανοποίηση- μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Από το **Διάγραμμα 5.3** παρατηρούμε ότι υπερέρχει η Αποτελεσματικότητα της διευθύντριας με Μ.Ο.=2,62 ακολουθεί οριακά η Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών με από τη διευθύντριά τους με Μ.Ο. = 2,60 και τελευταία η Επιπλέον Προσπάθεια των εκπαιδευτικών με Μ.Ο. = 2,16

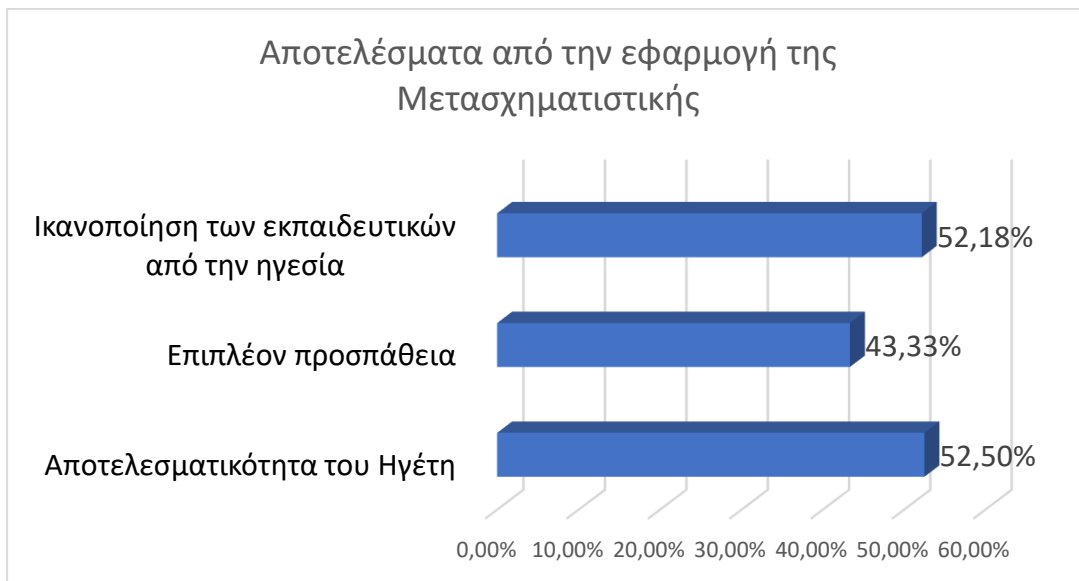


Διάγραμμα 5.3

Μέσοι Όροι των Αποτελεσμάτων – Αποτελεσματικότητα, Επιπλέον Προσπάθεια και Επαγγελματική Ικανοποίηση- μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Ποσοστά Αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Στο **διάγραμμα 5.4** Παρατηρείται ότι στα Αποτελέσματα - Εκβάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, η διευθύντρια ανταποκρίνεται «Αποτελεσματικά» στις ανάγκες του σχολείου κατά 52,50%, ακολουθεί η «Ικανοποίηση» των εκπαιδευτικών από την ηγεσία κατά 52,18% και τελευταία έρχεται «Επιπλέον Προσπάθεια». Συνεπώς με το μικρότερο ποσοστό, 43,33% καταφέρνει η διευθύντρια, να αυξάνει την επιθυμία των εκπαιδευτικών στο να προσπαθούν περισσότερο.



Διάγραμμα 5.4
Ποσοστά Αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

5.2.1 Έλεγχος Κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov στα Αποτελέσματα μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Όπως φαίνεται από το τεστ κανονικότητας στον Πίνακα 5.7, με βάση τα δεδομένα της τελευταίας σειράς του πίνακα, όλα τα p values είναι μικρότερα από την τιμή ελέγχου (0,05) συνεπώς δεν μπορεί να γίνει δεκτή η μηδενική υπόθεση άρα δεν είναι κανονικά τα δείγματα. Συνέπεια αυτού είναι να μην μπορεί να χρησιμοποιηθεί παραμετρική διαδικασία για την σύγκριση των μέσων.

Θα επιλέξουμε την αντίστοιχη μη παραμετρική διαδικασία για ανεξάρτητα δείγματα, (Kruskal Wallis).

Πίνακας 5.7

Έλεγχος Κανονικότητας στα Αποτελέσματα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΗΣ	ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
				H
N		78	78	78
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,6250	2,1667	2,6090
	Std. Deviation	1,10617	1,31453	1,39491
Most Extreme Differences	Absolute	,222	,168	,290
	Positive	,107	,143	,159
	Negative	-,222	-,168	-,290
Kolmogorov-Smirnov Z		1,965	1,479	2,560
Asymp. Sig. (2-tailed)		,001	,025	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

5.2.2 Μη Παραμετρικός Έλεγχος Μέσων Kruskal-Wallis Test στα Αποτελέσματα εφαρμογής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Από ότι φαίνεται στους παρακάτω Πίνακες, η διαφορά μεταξύ των τριών μέσων είναι στατιστικά σημαντική με πιο εμφανή τη διαφορά της ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ από τις δύο άλλες μεταβλητές.

Πίνακας 5.8
Μη Παραμετρικός Έλεγχος Μέσων Kruskal-Wallis Test στα Αποτελέσματα εφαρμογής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Ranks			
	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΩΔΙΚΟΠ	N	Mean Rank
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	78	123,08
	ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	78	99,58
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	78	129,85
	Total	234	

Test Statistics ^{a,b}	
	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ
Chi-Square	8,808
df	2
Asymp. Sig.	,012

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ

5.3 Συσχέτιση μεταξύ των Διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των τριών Αποτελεσμάτων της

Ερευνητικό Ερώτημα 3:

Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τα Αποτελέσματα – Εκβάσεις, μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας -την Αποτελεσματικότητα της Διευθύντριας, την προθυμία των εκπαιδευτικών για Επιπλέον Προσπάθεια και την εργασιακή Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών- σε σχέση με τις πέντε Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Στον **Πίνακα 5.9** φαίνεται ότι οι 5 μετρούμενες διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σχετίζονται με τα τρία αποτελέσματα στατιστικά σημαντικά. Η ισχύς της συσχέτισης δεν είναι παντού η ίδια. Συγκεκριμένα **πιο ισχυρά** φαίνεται να **συσχετίζονται** η **Διανοητική Διέγερση** με την **Ικανοποίηση 0,873** και η **Εξατομικευμένη Εξέταση** με την **Ικανοποίηση 0,868**.

Με βάση του θεωρητικού μέρους της εργασίας μας και του ερευνητικού μας εργαλείου MLQ των Avolio & Bass (2004), η ισχυρή συσχέτιση Διανοητικής Διέγερσης και Ικανοποίησης μπορεί να ερμηνευθεί ως εξής:

Οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται ότι η διευθύντρια εφαρμόζει ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας στο σχολείο και συνεργάζεται ικανοποιητικά μαζί τους: «Ικανοποίηση», όταν επανεξετάζει σημαντικά στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα στο σχολείο, όταν αντιμετωπίζει τα προβλήματα του σχολείου αναζητώντας εναλλακτικές λύσεις, όταν παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να βλέπουν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές και όταν προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης ενός έργου στο σχολείο: «Διανοητική Διέγερση».

Επιπλέον με βάση του θεωρητικού μέρους της εργασίας μας και του ερευνητικού εργαλείου MLQ των Avolio & Bass (2004), η ισχυρή συσχέτιση Εξατομικευμένης Εξέτασης και Ικανοποίησης μπορεί να ερμηνευθεί ως εξής:

Οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται ότι η διευθύντρια εφαρμόζει ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας στο σχολείο και συνεργάζεται ικανοποιητικά μαζί τους: «Ικανοποίηση», όταν αυτή αφιερώνει χρόνο στο να τους διδάσκει και να τους καθοδηγεί, όταν βλέπει τον κάθε εκπαιδευτικό ως ξεχωριστό και μοναδικό άτομο, όταν τους αντιμετωπίζει ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες και όταν τους βοηθάει να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους: «Εξατομικευμένη Εξέταση».

Πίνακας 5.9

Συσχέτιση των 5 Διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των 3 Αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

		ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΤΗ	ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	Pearson Correlation	,758**	,727**	,803**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	78	78	78
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	Pearson Correlation	,768**	,814**	,846**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	78	78	78
ΕΜΨΥΧΩΣΗ	Pearson Correlation	,582**	,536**	,516**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	78	78	78
ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	Pearson Correlation	,792**	,843**	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	78	78	78
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΞΕΤΑΣΗ	Pearson Correlation	,844**	,839**	,868**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	78	78	78

Από την άλλη, οι λιγότερο ισχυρές συσχετίσεις με **0,516** η «Εμφύχωση» της διευθύντριας και η «**Ικανοποίηση**» των εκπαιδευτικών και με **0,536** η «Εμφύχωση» της διευθύντριας και η «**Επιπλέον Προσπάθεια**» σύμφωνα με το θεωρητικό μέρος της εργασίας και του ερωτηματολογίου MLQ των Avolio & Bass (2004) μπορούν να ερμηνευτούν ως εξής:

Η λιγότερη ισχυρή συσχέτιση μεταξύ Εμφύχωσης (Εμφυχωτική Κινητοποίηση) και **Ικανοποίησης** όπως το αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί, δείχνει ότι, οι εκπαιδευτικοί δε

θεωρούν την Εμφύχωση από πλευράς διευθυντριών, παράγοντα εργασιακής Ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Επίσης, η λιγότερη ισχυρή συσχέτιση Εμφύχωσης (Εμφυχωτική Κινητοποίηση) της διευθύντριας και Επιπλέον Προσπάθειας των εκπαιδευτικών, όπως το αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί, δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί δε θεωρούν την Εμφύχωση των διευθυντριών ότι αυξάνει την επιθυμία τους και την προθυμία τους για Επιπλέον Προσπάθεια.

5.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών και Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Ερευνητικό Ερώτημα 4:

Διαφοροποιούνται οι στάσεις και οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών όσον αφορά στην εφαρμογή της Μετασχηματιστικής ηγεσίας από τις διευθύντριές τους, ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά όπως φύλο, μέγεθος σχολικής μονάδας, έτη προϋπηρεσίας και τίτλους σπουδών;

Όπως είδαμε παραπάνω, στον έλεγχο κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov οι μεταβλητές της Μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν φαίνεται να ακολουθούν την κανονική κατανομή. Συνεπώς θα εργαστούμε στη συνέχεια με μη παραμετρικές διαδικασίες για μεγαλύτερη ασφάλεια στα αποτελέσματα.

5.4.1 Φύλο και Μετασχηματιστική Ηγεσία

Στον Πίνακα 5.10 από τις τιμές που λαμβάνει το p-value σε όλες τις μεταβλητές (>0,05) φαίνεται ότι δεν μπορεί να απορριφθούν οι μηδενικές υποθέσεις συνεπώς η μεταβλητή του φύλου δεν φαίνεται να επηρεάζει τα αποτελέσματα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στο πλαίσιο του δείγματός μας.

Πίνακας 5.10

Φύλο και Μετασχηματιστική Ηγεσία (Mann-Whitney Test)

		Ranks		
	ΦΥΛΟ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΑΝΔΡΑΣ	24	40,94	982,50
	ΓΥΝΑΙΚΑ	54	38,86	2098,50
	Total	78		
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΝΔΡΑΣ	24	45,23	1085,50
	ΓΥΝΑΙΚΑ	54	36,95	1995,50
	Total	78		
ΕΜΨΥΧΩΣΗ	ΑΝΔΡΑΣ	24	36,65	879,50
	ΓΥΝΑΙΚΑ	54	40,77	2201,50
	Total	78		
ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	ΑΝΔΡΑΣ	24	40,25	966,00
	ΓΥΝΑΙΚΑ	54	39,17	2115,00
	Total	78		
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΞΕΤΑΣΗ	ΑΝΔΡΑΣ	24	37,29	895,00
	ΓΥΝΑΙΚΑ	54	40,48	2186,00
	Total	78		

Test Statistics^a

	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΕΜΨΥΧΩΣΗ	ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΞΕΤΑΣΗ
Mann-Whitney U	613,500	510,500	579,500	630,000	595,000
Wilcoxon W	2098,500	1995,500	879,500	2115,000	895,000
Z	-,377	-1,506	-,759	-,201	-,577
Asymp. Sig. (2-tailed)	,706	,132	,448	,841	,564

a. Grouping Variable: ΦΥΛΟ

5.4.2 Μέγεθος Σχολικής Μονάδας και Μετασχηματιστική Ηγεσίας Kruskal-Wallis Test

Πίνακας 5.11
Μέγεθος Σχολικής Μονάδας και Μετασχηματιστική Ηγεσία

Ranks				
	ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	N	Mean Rank	
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	100 ΩΣ 200 μαθητές	11	30,73	
	201 ΩΣ 300 μαθητές	60	40,81	
	>300 μαθητές	7	42,07	
	Total	78		
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	100 ΩΣ 200 μαθητές	11	29,55	
	201 ΩΣ 300 μαθητές	60	39,44	
	>300 μαθητές	7	55,64	
	Total	78		
ΕΜΨΥΧΩΣΗ	100 ΩΣ 200 μαθητές	11	36,50	
	201 ΩΣ 300 μαθητές	60	39,55	
	>300 μαθητές	7	43,79	
	Total	78		
ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	100 ΩΣ 200 μαθητές	11	30,09	
	201 ΩΣ 300 μαθητές	60	39,18	
	>300 μαθητές	7	57,00	
	Total	78		
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΞΕΤΑΣΗ	100 ΩΣ 200 μαθητές	11	34,41	
	201 ΩΣ 300 μαθητές	60	39,81	
	>300 μαθητές	7	44,86	
	Total	78		

Test Statistics ^{a,b}					
	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΕΜΨΥΧΩΣΗ	ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΞΕΤΑΣΗ
Chi-Square	1,978	5,812	,465	6,469	,969
Df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,372	,055	,793	,039	,616

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Στον **Πίνακα 5.11** από τις τιμές που λαμβάνει το p-value σε όλες τις μεταβλητές ($>0,05$) φαίνεται ότι δεν μπορεί να απορριφθούν οι μηδενικές υποθέσεις συνεπώς η μεταβλητή του μεγέθους της σχολικής μονάδας δεν φαίνεται να επηρεάζει τα αποτελέσματα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Λίγο μόνο ξεφεύγει από το παραπάνω συμπέρασμα η μεταβλητή της ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗΣ ΔΙΕΓΕΡΣΗΣ αλλά η διαφορά είναι τόσο μικρή ($0,039$ vs $0,05$) που σε συνάρτηση με το μικρό μέγεθος του δείγματος μας επιτρέπει να τη θεωρήσουμε τυχαία.

5.4.3 Έτη Υπηρεσίας και Μετασχηματιστική Ηγεσία

Πίνακας 5.12

Έτη Υπηρεσίας και Μετασχηματιστική Ηγεσία

Ranks			
	ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	N	Mean Rank
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	0-11 ΕΤΗ	5	53,50
	12-22 ΕΤΗ	31	42,77
	22-32 ΕΤΗ	30	35,28
	>33 ΕΤΗ	12	35,75
	Total	78	
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	0-11 ΕΤΗ	5	50,60
	12-22 ΕΤΗ	31	41,53
	22-32 ΕΤΗ	30	38,03
	>33 ΕΤΗ	12	33,29
	Total	78	
ΕΜΨΥΧΩΣΗ	0-11 ΕΤΗ	5	58,10
	12-22 ΕΤΗ	31	41,56
	22-32 ΕΤΗ	30	36,43
	>33 ΕΤΗ	12	34,08
	Total	78	
ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗΔΙΕΓΕΡΣΗ	0-11 ΕΤΗ	5	61,60
	12-22 ΕΤΗ	31	43,77
	22-32 ΕΤΗ	30	33,68
	>33 ΕΤΗ	12	33,79
	Total	78	
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗΕΞΕΤΑΣΗ	0-11 ΕΤΗ	5	48,90
	12-22 ΕΤΗ	31	46,66
	22-32 ΕΤΗ	30	32,60
	>33 ΕΤΗ	12	34,33
	Total	78	

Test Statistics^{a,b}

	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΕΜΨΥΧΩΣΗ	ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗΔΙΕΓΕΡΣΗ	ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗΕΞΕΤΑΣΗ
	A				
Chi-Square	4,003	2,535	5,092	9,143	7,451
Df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,261	,469	,165	,027	,059

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ

Στον **Πίνακα 5.12** παρατηρούμε από τις τιμές που λαμβάνει το p-value σε όλες τις μεταβλητές ($>0,05$) φαίνεται ότι δεν μπορεί να απορριφθούν οι μηδενικές υποθέσεις συνεπώς η μεταβλητή των ετών υπηρεσίας δεν φαίνεται να επηρεάζει τα αποτελέσματα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Λίγο μόνο ξεφεύγει από το παραπάνω συμπέρασμα η μεταβλητή της ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗΣ ΔΙΕΓΕΡΣΗΣ αλλά η διαφορά είναι τόσο μικρή (0,027 vs 0,05) που σε συνάρτηση με το μικρό μέγεθος του δείγματος μας επιτρέπει να τη θεωρήσουμε τυχαία.

5.4.4 Επίπεδο Σπουδών και Μετασηματιστική Ηγεσία

Πίνακας 5.13

Επίπεδο Σπουδών και Μετασηματιστική Ηγεσία

Ranks			
	ΣΠΟΥΔΕΣ	N	Mean Rank
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΑΕΙ μόνο	51	36,49
	ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	8	46,25
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	19	44,74
	Total	78	
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΕΙ μόνο	51	37,75
	ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	8	43,19
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	19	42,63
	Total	78	
ΕΜΨΥΧΩΣΗ	ΑΕΙ μόνο	51	37,87
	ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	8	27,56
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	19	48,89
	Total	78	
ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	ΑΕΙ μόνο	51	36,51
	ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	8	37,75
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	19	48,26
	Total	78	
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΞΕΤΑΣΗ	ΑΕΙ μόνο	51	36,38
	ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	8	38,63
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	19	48,24
	Total	78	

Test Statistics^{a,b}

	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡ Α	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤ ΙΚΑ	ΕΜΨΥΧΩΣΗ	ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥ ΜΕΝΗ ΕΞΕΤΑΣΗ
Chi-Square	2,678	,898	6,022	4,017	3,848
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,262	,638	,049	,134	,146

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΣΠΟΥΔΕΣ

Από τις τιμές που λαμβάνει το p-value σε όλες τις μεταβλητές ($>0,05$) φαίνεται ότι δεν μπορεί να απορριφθούν οι μηδενικές υποθέσεις συνεπώς η μεταβλητή του επιπέδου σπουδών δεν φαίνεται να επηρεάζει τα αποτελέσματα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Λίγο μόνο ξεφεύγει από το παραπάνω συμπέρασμα, η μεταβλητή της ΕΜΨΥΧΩΣΗΣ αλλά η διαφορά είναι τόσο μικρή (0,049 vs 0,05) που σε συνάρτηση με το μικρό μέγεθος του δείγματος της, επιτρέπει να την θεωρήσουμε τυχαία.

Οι υπόλοιπες δύο ανεξάρτητες μεταβλητές ΤΠΕ και Γλωσσομάθεια θεωρούμε ότι δεν παίζουν κάποιο ρόλο στην ανάλυση και προτείνουμε να μη παρατεθούν.

5.5 Ποιοτικό Μέρος της Ανάλυσης

Ερευνητικό Ερώτημα 5:

Τι προτείνουν οι δύο πλευρές - εκπαιδευτικοί και διευθύντριες - για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ώστε να προσεγγίσουμε περισσότερο το σχολείο που μας αξίζει; (ερώτηση ανοικτού τύπου).

Σε αυτή τη μελέτη χρησιμοποιήθηκε ποιοτική έρευνα, οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί και οι διευθύντριες έθεσαν τη δική τους πρόταση, για το τι πρέπει να συμβεί άμεσα για την βελτίωση των σχολείων. Επιπλέον πραγματοποιήθηκαν 9 δομημένες συνεντεύξεις με τις διευθύντριες.

Στη συνέχεια έγινε κωδικοποίηση των απαντήσεων και διαχωρισμός των δεδομένων για περαιτέρω ανάλυση και περιγραφή.

5.5.1 Προτάσεις των Εκπαιδευτικών

Παρακάτω παραθέτουμε ομαδοποιημένες τις προτάσεις των εκπαιδευτικών έτσι όπως τις είπαν.

Συνεργασία και Επικοινωνία

Δέκα εκπαιδευτικοί πρότειναν περισσότερη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μελών.

1. Συνεργασία με μαθητές και συναδέλφους
2. Οι αποφάσεις που αφορούν στη ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας να παίρνονται συλλογικά, μεταξύ συλλόγου διδασκόντων και διευθύντριας.
3. Ο δημοκρατικός τρόπος λήψης των αποφάσεων.
4. Να συνεργαζόμαστε όλοι μαζί και όχι μεμονωμένα για την καλύτερη διαχείριση των προβλημάτων.
5. Περισσότερη συνεργασία.
6. Αγαστή συνεργασία μεταξύ συλλόγου καθηγητών και διεύθυνσης.
7. Οι εργαζόμενοι στην εκπαίδευση να μάθουν να εργάζονται περισσότερο συλλογικά και ομαδοσυνεργατικά.
8. Συνεργασία όλων των φορέων της εκπαίδευσης.
9. Περισσότερη επικοινωνία
10. Να ενημερώνει η διευθύντρια το σύλλογο για τον εβδομαδιαίο προγραμματισμό των εργασιών.

Ολιγομελή Τμήματα

Επτά εκπαιδευτικοί πρότειναν λιγότερους μαθητές στην τάξη.

1. Λιγότεροι μαθητές στην τάξη.
2. Ολιγάριθμα Τμήματα.
3. Λιγότεροι μαθητές ανά τμήμα.
4. Ολιγομελή τμήματα.
5. Θα πρότεινα στα δημόσια σχολεία τα τμήματα να λειτουργούσαν με μικρότερο αριθμό μαθητών.
6. Λιγότεροι μαθητές ανά τμήμα.
7. Μικρότερος αριθμός μαθητών ανά τάξη.

Σπουδές στην Διοίκηση και Συνεχής Επιμόρφωση

Έξι εκπαιδευτικοί πρότειναν οι διευθύντριες να διαθέτουν σπουδές στη διοίκηση και να επιμορφώνονται συνεχώς.

1. Επιμόρφωση στη διοίκηση να έχει η διευθύντρια.
2. Να έχουν οι διευθυντές παρακολουθήσει επιμόρφωση στη διοίκηση σχολικών μονάδων.
3. Επιμόρφωση διευθυντών.
4. Η διευθύντρια πρέπει να έχει μεταπτυχιακό στη διοίκηση σχολείων.
5. Οι διευθυντές να έχουν κάνει σπουδές σχετικές με την αποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία και την αποτελεσματική επικοινωνία.
6. Συνεχής επιμόρφωση στη διοίκηση και στην ηγεσία του σχολείου και της σχολικής τάξης.

Ελλιπής Τεχνολογικός Εξοπλισμός

Τρεις αναφέρθηκαν στον ελλιπή τεχνολογικό εξοπλισμό στα σχολεία.

1. Σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό στα σχολεία.
2. Υλικοτεχνικές υποδομές.
3. Τεχνολογικός εξοπλισμός.

Αξιολόγηση και Χρηματοδότηση

Τρεις συστήνουν αξιολόγηση και χρηματοδότηση.

1. Αντικειμενική αξιολόγηση εκπαιδευτικών και χρηματοδότηση.
2. Αξιοκρατικές μέθοδοι ανάδειξης.
3. Υψηλότερη χρηματοδότηση.

Διδασκαλία και Εξωδιδασκτικά Καθήκοντα

Τρεις αναφέρθηκαν σε θέματα διδασκαλίας και εξωδιδασκτικών καθηκόντων.

1. Περισσότερη ελευθερία στη διδασκαλία για τον εκπαιδευτικό.
2. Να ασχοληθεί ο καθηγητής με τη διδασκαλία και όχι με την γραφειοκρατία.
3. Ύπαρξη γραμματειακής υποστήριξης.

Αποδέσμευση ή Κατάργηση των Πανελλαδικών από το Λύκειο

Δύο πρότειναν την κατάργηση ή αποδέσμευση των πανελλαδικών εξετάσεων από το σχολείο.

1. Να καταργηθούν οι πανελλαδικές.
2. Αποδέσμευση του σχολείου από τις Πανελλήνιες Εξετάσεις.

Σεβασμός και Δικαιώματα

Δύο αναφέρθηκαν σε θέματα σεβασμού και δικαιωμάτων.

1. Να υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση ανάμεσα στη διεύθυνση και τους εκπαιδευτικούς.
2. Σεβασμός στα δικαιώματα των φορέων εκπαίδευσης.

Καλύτερες Αμοιβές - Αναγνώριση

Δύο πρότειναν καλύτερες αμοιβές των εκπαιδευτικών.

1. Καλά αμειβόμενοι εκπαιδευτικοί.
2. Χρειάζεται να δοθεί μεγαλύτερο κίνητρο στους εργαζόμενους στην εκπαίδευση (αποδοχές και αναγνώριση).

Οι υπόλοιπες 8 προτάσεις δεν ήταν εφικτό να ομαδοποιηθούν και τις παραθέτουμε ως έχουν:

1. Να εστιάσουμε περισσότερο στις **ιδιαιτερες ανάγκες του κάθε μαθητή/τριας**.
2. Να διορίσει καθηγητές, τα παιδιά δεν έχουν καθηγητές, αυτό είναι το πιο βασικό!!!
3. Να υπάρχει **επάρκεια εκπαιδευτικού προσωπικού**.

4. Όσο το δυνατόν **κατανόηση του εκπαιδευτικού έργου** από το Υπουργείο και τους αρμόδιους φορείς.
5. **Ψυχολόγος** σε κάθε σχολική μονάδα
6. **Περιορισμός της διδακτέας ύλης.**
7. Περιορισμένα **όρια.**
8. Να γίνει σωστά η **επαγγελματική εκπαίδευση.**

5.5.2 Δεδομένα Συνεντεύξεων και Προτάσεων των Διευθυντριών

Δεδομένα των Συνεντεύξεων

Μετά την επεξεργασία και την ανάλυση των 9 δομημένων συνεντεύξεων με τις διευθύντριες προέκυψαν τα παρακάτω:

Δημογραφικά εργασιακά στοιχεία των Διευθυντριών

- **Μέγεθος σχολικής μονάδας:** Από τις συνεντεύξεις των διευθυντριών προέκυψε ότι η πλειοψηφία (55,6%) εργάζεται σε Ημερήσια Δημόσια ΓΕΛ με 100 έως 200 μαθητές. Ότι ισχύει και στα ερωτηματολόγια των εκπαιδευτικών.
- **Έτη υπηρεσίας στη διευθυντική θέση:** Τέσσερις από τις 9 διευθύντριες υπηρετούν σε αυτή τη θέση 4 χρόνια και οι υπόλοιπες 5, υπηρετούν ένα χρόνο.
- **Θέση υποδιευθύντριας:** Και οι εννέα διευθύντριες έχουν υπηρετήσει ως υποδιευθύντριες. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2014) πριν αναλάβει κάποιος/α διευθυντική θέση στο σχολείο, απαραίτητο είναι να έχει υπηρετήσει ως υποδιευθυντής/ρια. Εφόσον ο εκάστοτε διευθυντής γίνεται ο μέντορας του υποδιευθυντή.
- **Έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση:** Το 78% έχει 23-32 έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, το 11,1% έχει 12-22 χρόνια υπηρεσίας και το 11,1% 33 έτη υπηρεσίας και άνω. Παρατηρούμε ότι τα ευρήματα συγκλίνουν με τα αντίστοιχα των εκπαιδευτικών.
- **Επίπεδο σπουδών:** Το 44,4% των διευθυντριών έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το 33,3% έχει διδακτορικό τίτλο σπουδών και το 22,2% έχει πτυχίο ΑΕΙ.
- **Ξένες γλώσσες:** Το 55,5% γνωρίζει μια ξένη γλώσσα. Το 33,3% γνωρίζει 2 ξένες γλώσσες και το 11,1% περισσότερες από δύο ξένες γλώσσες.
- **Πιστοποιημένη γνώση Η/Υ:** Το 66,7% κατέχει Β. Επίπεδο στις Τ.Π.Ε. και το 33,3% Α. Επίπεδο.

5.5.3 Επεξεργασία των δομημένων συνεντεύξεων στο excel:

Οι απαντήσεις από τις 9 συνεντεύξεις των διευθυντριών, επεξεργασμένες από το excel παρατίθενται παρακάτω:

Α. Εξιδανικευμένη Επιρροή Χαρακτηριστικά

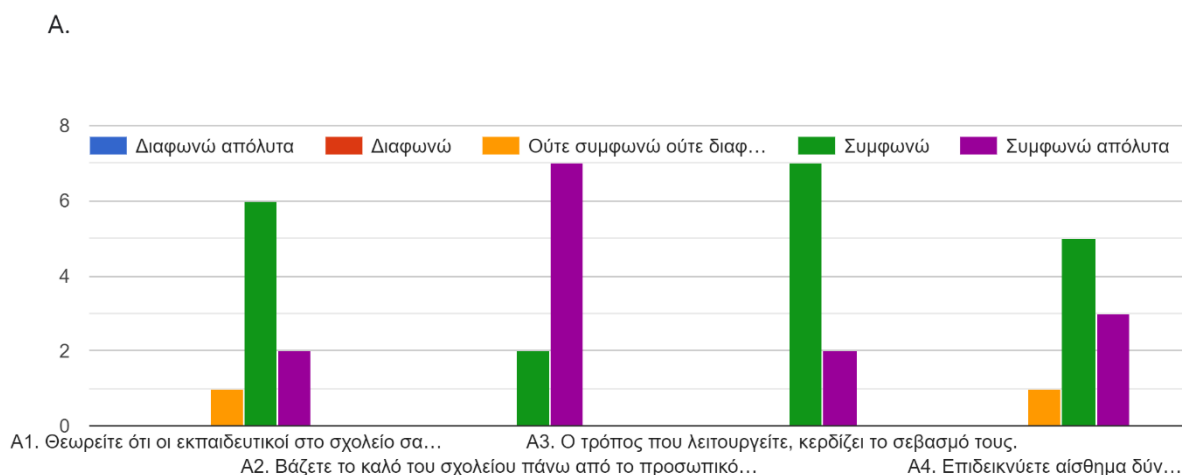
Από το παρακάτω Διάγραμμα 5.5 παρατηρείται ότι:

Στην Α1. ερώτηση εάν οι εκπαιδευτικοί νιώθουν περήφανοι που συνεργάζονται μαζί της, από τις 9 διευθύντριες που ρωτήθηκαν, οι 6 διευθύντριες «Συμφωνούν», οι 2 «Συμφωνούν Απόλυτα» και 1 απάντησε ότι «Ούτε Συμφωνεί Ούτε Διαφωνεί».

Στην Α2. ερώτηση εάν βάζουν το καλό του σχολείου πάνω από το προσωπικό τους συμφέρον, οι 7 «Συμφωνούν Απόλυτα» και 2 «Συμφωνούν».

Στην Α3. ερώτηση εάν ο τρόπος που λειτουργούν κερδίζει το σεβασμό των εκπαιδευτικών, οι 7 απάντησαν ότι «Συμφωνούν» και οι 2 απάντησαν ότι «Συμφωνούν Απόλυτα».

Στην Α4. ερώτηση εάν επιδεικνύουν αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης μέσα στο σχολείο, οι 5 διευθύντριες απάντησαν ότι «Συμφωνούν» οι 3 ότι «Συμφωνούν Απόλυτα» και 1 ότι «Ούτε Συμφωνεί Ούτε Διαφωνεί».



Διάγραμμα 5.5

Εξιδανικευμένη Επιρροή Χαρακτηριστικά

Στο Διάγραμμα 5.5 φαίνεται ότι οι περισσότερες απαντήσεις των Διευθυντριών κυμαίνονται μεταξύ «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ Απόλυτα». Φαίνεται ότι οι περισσότερες διευθύντριες θεωρούν ότι διαθέτουν το χαρακτηριστικό του μετασχηματιστικού ηγέτη: «Εξιδανικευμένη Επιρροή -Χαρακτηριστικά».

Β. Εξιδανικευμένη Επιρροή - Συμπεριφορά

Από το **Διάγραμμα 5.6** παρατηρείται ότι:

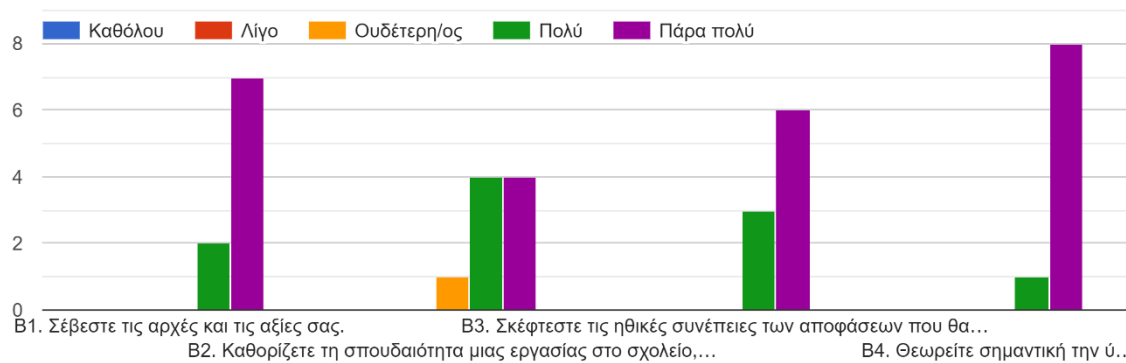
Στη Β1. ερώτηση εάν σέβονται τις αρχές και τις αξίες, οι 7 απάντησαν «Πάρα Πολύ» και οι 2 απάντησαν «Πολύ».

Στην Β2. ερώτηση εάν καθορίζουν τη σπουδαιότητα μιας εργασίας στο σχολείο, σε σχέση με τον σκοπό της εργασίας, οι 4 απάντησαν «Πολύ», 4 «Πάρα Πολύ» και 1 «Ουδέτερη».

Στην Β3. ερώτηση εάν σκέφτονται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων που θα ληφθούν οι 6 απάντησαν «Πάρα Πολύ» και οι 3 «Πολύ».

Στην Β4. ερώτηση εάν θεωρούν σημαντική την ύπαρξη συλλογικής αίσθησης της αποστολής του σχολείου, οι 8 διευθύντριες τη θεωρούν «Πάρα Πολύ» σημαντική και 1 απάντησε ότι τη θεωρεί «Πολύ» σημαντική.

Β.



Διάγραμμα 5.6

Εξιδανικευμένη Επιρροή - Συμπεριφορά

Στο **Διάγραμμα 5.6** φαίνεται ότι οι περισσότερες διευθύντριες θεωρούν ότι διαθέτουν το χαρακτηριστικό του μετασχηματιστικού ηγέτη: «Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά» σε βαθμό «πάρα πολύ».

Γ. Εμπυχωτική Κινητοποίηση

Από το **Διάγραμμα 5.7** παρατηρείται ότι:

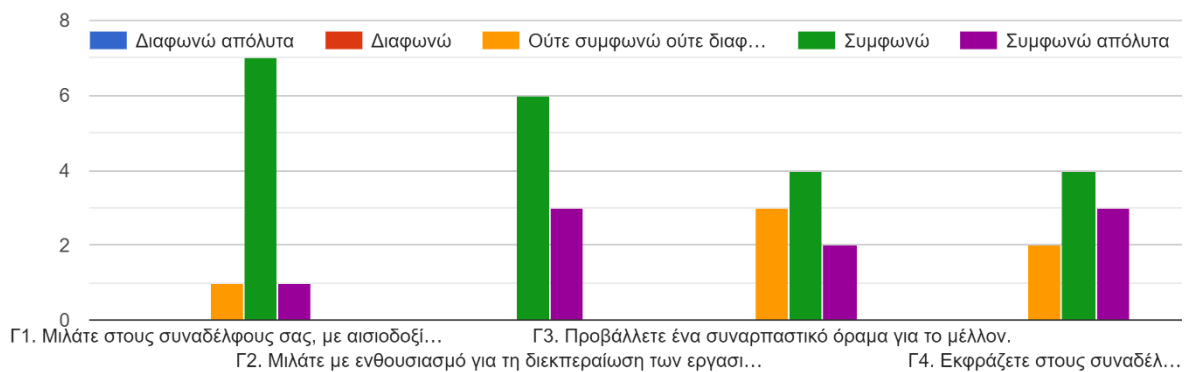
Γ1. Οι 7 «Συμφωνούν» ότι μιλούν με αισιοδοξία για το μέλλον των μαθητών, του σχολείου και της εκπαίδευσης, 1 «Συμφωνεί Απόλυτα» και 1 «Ούτε Συμφωνεί Ούτε Διαφωνεί».

Γ2. Οι 6 Συμφωνούν» ότι μιλούν με ενθουσιασμό για τη διεκπεραίωση των εργασιών και οι 3 «Συμφωνούν Απόλυτα».

Γ3. Οι 4 «Συμφωνούν» ότι προβάλλουν ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον, οι 3 «Ούτε Συμφωνούν Ούτε Διαφωνούν» και 2 «Συμφωνούν Απόλυτα»

Γ4. Οι 4 «Συμφωνούν» ότι οι στόχοι τους θα επιτευχθούν οι 3 «Συμφωνούν Απόλυτα» και 2 «Ούτε Συμφωνούν Ούτε Διαφωνούν».

Γ. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα παρακάτω:



Διάγραμμα 5.7

Εμπυχωτική Κινητοποίηση

Στο **Διάγραμμα 5.7** φαίνεται ότι οι περισσότερες διευθύντριες «Συμφωνούν» ότι διαθέτουν το χαρακτηριστικό του μετασχηματιστικού ηγέτη: Εμπυχωτική Κινητοποίηση.

Δ. Διανοητική Διέγερση

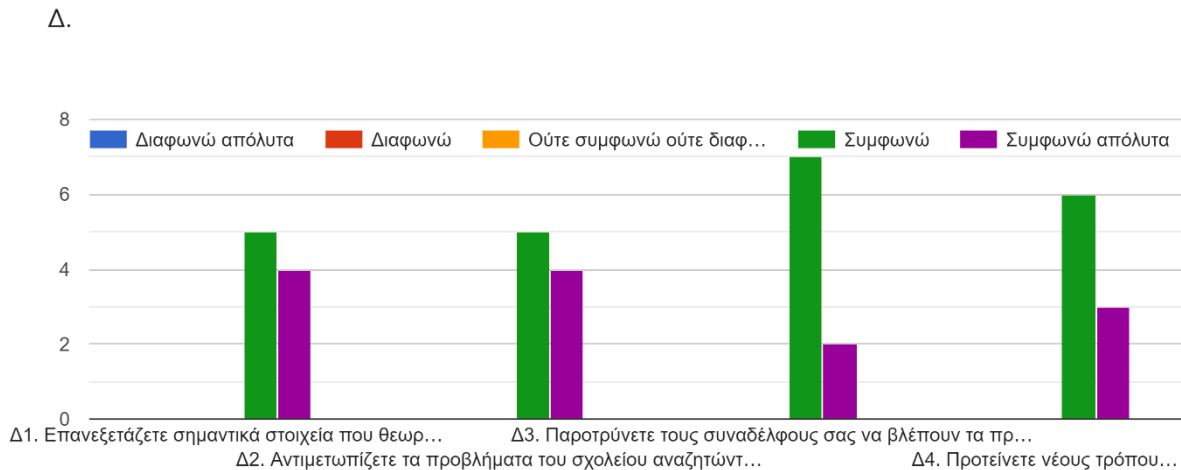
Από το **Διάγραμμα 5.8** παρατηρείται ότι:

Στη Δ1. ερώτηση που ετέθη στις διευθύντριες εάν επανεξετάζουν σημαντικά στοιχεία, που θεωρούνται δεδομένα στο σχολείο και εάν αναρωτιούνται ότι αυτά είναι κατάλληλα, οι 5 διευθύντριες «Συμφωνούν» και οι 4 «Συμφωνούν Απόλυτα».

Στη Δ2. ερώτηση εάν αντιμετωπίζουν τα προβλήματα του σχολείου αναζητώντας διαφορετικές οπτικές γωνίες, οι 5 «Συμφωνούν» και οι 4 «Συμφωνούν Απόλυτα».

Στη Δ3. ερώτηση εάν παροτρύνουν τους εκπαιδευτικούς να βλέπουν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές, οι 7 απάντησαν ότι «Συμφωνούν» και οι 2 ότι «Συμφωνούν Απόλυτα».

Στη Δ4. ερώτηση εάν προτείνουν νέους τρόπους προσέγγισης για την ολοκλήρωση ενός έργου στο σχολείο, οι 6 απάντησαν ότι «Συμφωνούν» και οι 3 ότι «Συμφωνούν Απόλυτα».



Διάγραμμα 5.8

Διανοητική Διέγερση

Στο **Διάγραμμα 5.8** φαίνεται ότι οι απαντήσεις κυμαίνονται μεταξύ του «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ Απόλυτα». Με την Κλίμακα Likert [0-4], οι απαντήσεις κυμαίνονται στο 3 και 4 της κλίμακας. Φαίνεται ότι οι διευθύντριες αντιλαμβάνονται ότι διαθέτουν το χαρακτηριστικό του μετασχηματιστικού ηγέτη: «Διανοητική Διέγερση».

Ε. Εξατομικευμένη Εξέταση - Φροντίδα

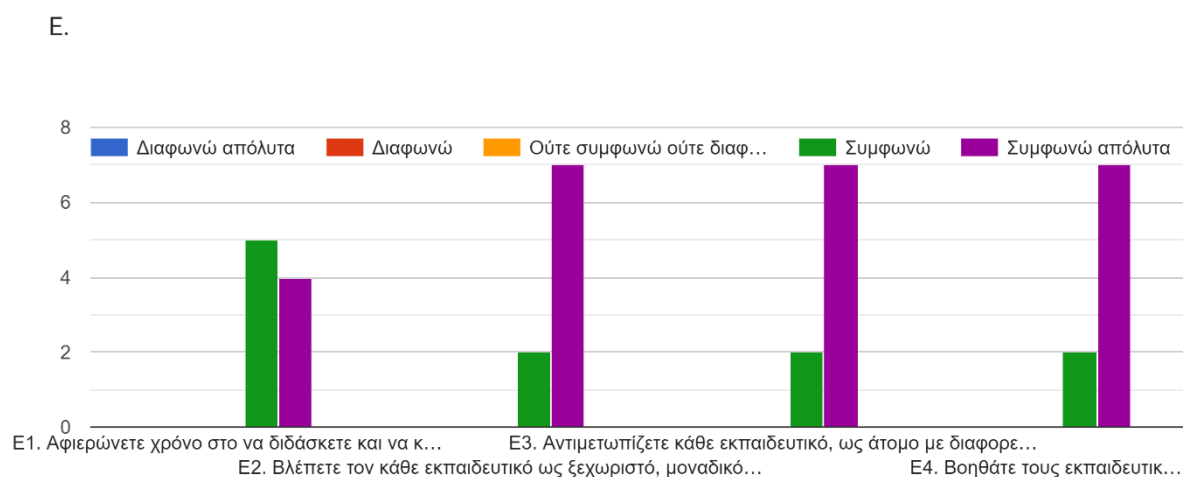
Από το **Διάγραμμα 5.9** παρατηρείται ότι:

Στην Ε1. ερώτηση εάν αφιερώνουν χρόνο στο να διδάσκουν και να καθοδηγούν, οι 5 «Συμφωνούν» και 4 «Συμφωνούν Απόλυτα».

Στην Ε2. ερώτηση εάν βλέπουν τον κάθε εκπαιδευτικό ως ξεχωριστό, μοναδικό άτομο οι 7 «Συμφωνούν Απόλυτα» και οι 2 «Συμφωνούν».

Στην Ε3. ερώτηση εάν αντιμετωπίζουν τον κάθε εκπαιδευτικό, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες, οι 7 «Συμφωνούν Απόλυτα» και οι 2 «Συμφωνούν».

Στην Ε4. ερώτηση εάν βοηθούν τους εκπαιδευτικούς να αναπτύσσουν τις δυνατότητές τους, οι 7 απάντησαν ότι «Συμφωνούν Απόλυτα» και οι 2 ότι «Συμφωνούν».



Διάγραμμα 5.9

Εξατομικευμένη Εξέταση

Στο **Διάγραμμα 5.9** βλέπουμε ότι οι διευθύντριες περισσότερο δηλώνουν «Συμφωνώ Απόλυτα». Αυτό το εύρημα μπορεί να ερμηνευτεί ότι οι περισσότερες διευθύντριες, «Συμφωνούν Απόλυτα» στο γεγονός ότι φροντίζουν και ενδιαφέρονται για τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους: Εξατομικευμένη Εξέταση – Φροντίδα.

Στ. Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη

Από το **Διάγραμμα 5.10** παρατηρείται ότι:

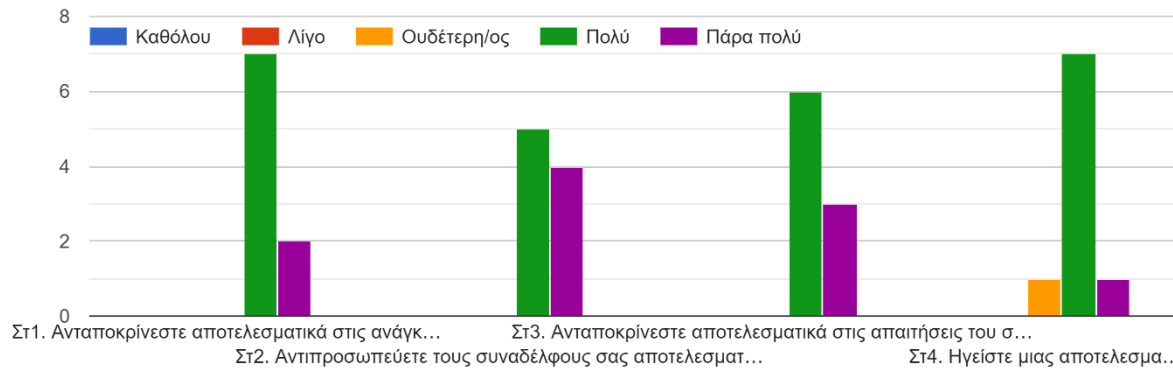
Στη Στ1. ερώτηση αν ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες που σχετίζονται με τις εργασίες του σχολείου, οι 7 δήλωσαν «Πολύ» και οι 2 «Πάρα Πολύ».

Στη Στ2. ερώτηση αν αντιπροσωπεύουν τους εκπαιδευτικούς αποτελεσματικά στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας, π.χ. Δ/ντή Εκπαίδευσης, οι 5 δήλωσαν «Πολύ» και οι 4 «Πάρα Πολύ».

Στη Στ3. ερώτηση αν ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου, οι 6 δήλωσαν «Πολύ» και οι 3 «Πάρα Πολύ».

Στη Στ4. ερώτηση αν ηγούνται μιας αποτελεσματικής ομάδας εκπαιδευτικών (συλλόγου), οι 7 δήλωσαν ότι «Πολύ» και 1 ότι «Πάρα Πολύ» και 1 «Ουδέτερη».

Στ.



Διάγραμμα 5.10

Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη

Στο **Διάγραμμα 5.10** οι περισσότερες απαντήσεις κυμαίνονται μεταξύ «Πολύ» και «Πάρα Πολύ», αυτό θα μπορούσε να ερμηνευτεί ότι οι περισσότερες διευθύντριες θεωρούν ότι είναι «Πολύ», Αποτελεσματική η Ηγεσία που ασκούν.

Ζ. Επιπλέον Προσπάθεια

Από το **Διάγραμμα 5.11** παρατηρείται ότι:

Στη Ζ1. ερώτηση αν καταφέρνουν οι συνάδελφοι εκπαιδευτικοί να κάνουν περισσότερα από ότι θα περίμεναν οι ίδιοι, οι 6 δήλωσαν «Πολύ» οι 2 δήλωσαν «Πάρα Πολύ» και 1 «Ουδέτερη».

Στη Ζ2. ερώτηση αν αυξάνεται η επιθυμία των εκπαιδευτικών για επιτυχία, οι 5 δήλωσαν «Πολύ» οι 2 δήλωσαν «Πάρα Πολύ» και 2 «Ουδέτερες».

Στη Ζ3. ερώτηση αν αυξάνεται η προθυμία των εκπαιδευτικών στο να προσπαθούν περισσότερο, οι 6 δήλωσαν «Πολύ» οι 2 «Πάρα Πολύ» και 1 «Ουδέτερη».

Ζ.



Διάγραμμα 5.11

Επιπλέον Προσπάθεια

Στο **Διάγραμμα 5.11** φαίνεται ότι η πλειοψηφία των διευθυντριών δίνει θετικές απαντήσεις «Πολύ». Φαίνεται ότι οι περισσότερες διευθύντριες θεωρούν ότι συμβάλλουν «Πολύ» στην Επιπλέον Προσπάθεια των εκπαιδευτικών.

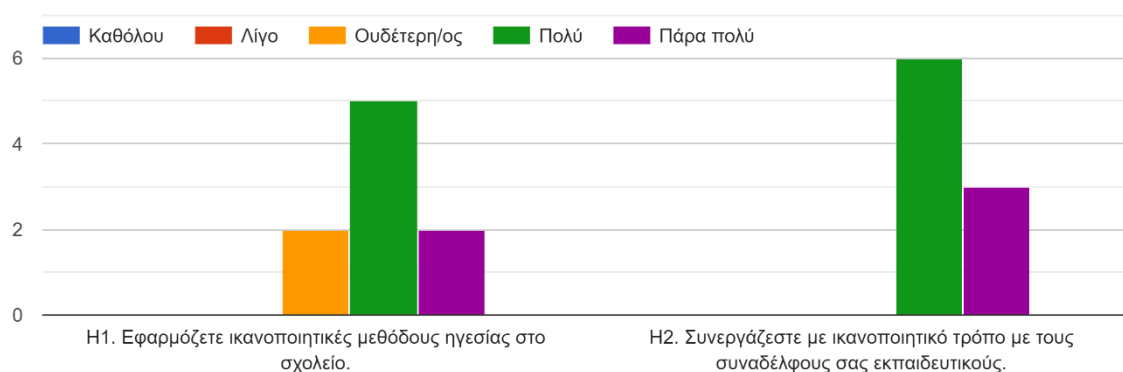
Η. Εργασιακή Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών

Από το **Διάγραμμα 5.12** παρατηρείται ότι:

Στην Η1. ερώτηση εάν εφαρμόζουν ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας στο σχολείο, οι 5 διευθύντριες δήλωσαν «Πολύ», οι 2 δήλωσαν «Πάρα Πολύ» και 2 «Ουδέτερες».

Στην Η2. ερώτηση εάν συνεργάζονται με ικανοποιητικό τρόπο με τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς οι 6 δήλωσαν «Πολύ» και οι 3 διευθύντριες δήλωσαν «Πάρα Πολύ».

Η.



Διάγραμμα 5.12

Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών από την Ηγεσία

Στο **Διάγραμμα 5.12** φαίνεται ότι οι περισσότερες διευθύντριες δήλωσαν «Πολύ» ως προς την Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, κάτι που θα μπορούσε να ερμηνευτεί, ότι οι ίδιες θεωρούν τους εκπαιδευτικούς «Πολύ» ικανοποιημένους από την ηγετική συμπεριφορά που ασκούν.

Προτάσεις των Διευθυντριών

Παραθέτουμε παρακάτω τις προτάσεις των διευθυντριών όπως ειπώθηκαν.

Η 1^η και η 2^η και η 9^η διευθύντρια αναφέρθηκαν στις ελλείψεις σε βοηθητικό προσωπικό

Η 1^η διευθύντρια: Ανάγκη για γραμματείς ψυχολόγους, φύλακες και τεχνολογικό εξοπλισμό.

Η 2^η διευθύντρια: Χρειάζονται υποστήριξη από βοηθητικό προσωπικό (Γραμματεία & Επιστάτη) και υπολογιστές.

Η 3^η και η 5^η διευθύντρια αναφέρθηκαν στους προσανατολισμούς στα σχολεία.

Η 3^η διευθύντρια: Δημιουργία Λυκείων με ιδιαίτερους προσανατολισμούς (επαγγελματικά, αθλητικά, καλλιτεχνικά, φυσικομαθηματικά, ανθρωπιστικά) ώστε να αναδεικνύονται τα ενδιαφέροντα και ικανότητες των μαθητών.

Η 4^η διευθύντρια πρότεινε: Ηρεμία και Ομαδικότητα.

Η 5^η διευθύντρια: Ξεκάθαρους προσανατολισμούς.

Η 6^η και 7^η και η 9^η διευθύντρια πρότειναν μείωση της γραφειοκρατίας

Η 6^η διευθύντρια: Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων σχολείων απαιτούνται α) ηλεκτρονική διεκπεραίωση των πάντων χωρίς παράλληλη χρήση εντύπων και β) αξιόπιστη αξιολόγηση διεύθυνσης και εκπαιδευτικών.

Η 7^η διευθύντρια: Περισσότερη ευελιξία και ανεξαρτησία από το αναλυτικό πρόγραμμα και πολύ λιγότερη γραφειοκρατία.

Η 8^η διευθύντρια πρότεινε: Να υπάρχει ένα θεσμικό πλαίσιο ελεγχόμενο και κοινό για όλα τα σχολεία στο οποίο όλοι οι φορείς θα συμμετέχουν στο βαθμό που τους αναλογεί.

Η 9^η διευθύντρια πρότεινε: Η Διευθύντρια πρέπει να αποκτήσει περισσότερη ρυθμιστική αρμοδιότητα, να γίνει μείωση της γραφειοκρατικής εργασίας στο σχολείο και επάνδρωση του με προσωπικό για γραμματειακή υποστήριξη. Απαιτείται υποχρεωτική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στις ψηφιακές δεξιότητες καθώς και στη χρήση νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία. Κτηριακά και τεχνικά προβλήματα να είναι στην αποκλειστική αρμοδιότητα του Δήμου και όχι του δ/ντή του σχολείου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Συζήτηση

6.1.1 Δημογραφικά στοιχεία των Εκπαιδευτικών

Οι δημογραφικές μεταβλητές που λάβαμε υπόψη στην παρούσα έρευνα, ήταν το φύλο, το μέγεθος της σχολικής μονάδας, τα έτη υπηρεσίας και το επίπεδο σπουδών των εκπαιδευτικών. Από τα δημογραφικά στοιχεία προκύπτει ότι οι γυναίκες που μετείχαν στην έρευνα υπερτερούν (69,23%, N=54), έναντι των ανδρών (30,77%, N=24). Το αποτέλεσμα ήταν αναμενόμενο εφόσον υπηρετούν περισσότερες γυναίκες και στα Ημερήσια Δημόσια ΓΕΛ της Β' Αθήνας (ΔΔΕ Β' Αθήνας 2022) και στο γενικό πληθυσμό (ΕΛΣΤΑΤ 2022)

Αναφορικά με το μέγεθος των σχολικών μονάδων που πήραν μέρος στην έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό είναι μέσου μεγέθους (201-300 μαθητές) όπως συμβαίνει και στα σχολεία της Νομαρχίας Αθηνών, όπου το 57% των Ημερησίων Δημοσίων ΓΕΛ έχουν 201-300 μαθητές.

Σχετικά με τα έτη υπηρεσίας των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί βρίσκονται ήδη στο μέσον χρονολογικά της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Το παραπάνω αποτέλεσμα ήταν αναμενόμενο μετά την αύξηση των ορίων συνταξιοδότησης και την αύξηση του διδακτικού ωραρίου, σε συνδυασμό με την μείωση των προσλήψεων. Όσον αφορά την περίπτωση της Β' Αθήνας είναι μια δύσκολη περιοχή στο να «εισέλθει» κάποιος στα σχολεία της, εφόσον θεωρείται ότι διαθέτει πολύ «καλά» δημόσια σχολεία και για να εργαστεί κάποιος σε αυτή την περιοχή χρειάζεται αρκετά μόρια, κάτι που ερμηνεύεται με έτη προϋπηρεσίας ή/και προσοντολόγιο. Γενικά ο πληθυσμός των εν ενεργεία εκπαιδευτικών μπορεί να θεωρηθεί «μεγάλης» ηλικίας κι αυτό είναι ένα γεγονός το οποίο παρατηρείται σε όλη την Ευρώπη (OECD 2022). Από την άλλη, μελέτη των Peker *et al.* (2018) έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί με υπηρεσία άνω της εικοσαετίας, φαίνεται να έχουν περισσότερη «επαγγελματική δέσμευση» από αυτούς με λιγότερα έτη υπηρεσίας. Σύμφωνα με τους

Leithwood & Jantzi (1996-2005), μια ισχυρή μετασχηματιστική ηγεσία εκ μέρους της διεύθυνσης του σχολείου είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη της «Δέσμευσης» από πλευράς εκπαιδευτικών. Από την άλλη οι συχνές μετακινήσεις των καθηγητών/ριών στα ελληνικά σχολεία, όπως για παράδειγμα για συμπλήρωση ωραρίου, ή, όταν αλλάζουν οι εκπαιδευτικοί σχολείο ανά έτος, δε βοηθούν στη δέσμευση των εργαζομένων, προς τον οργανισμό.

Στην «ανοικτού τύπου» ερώτηση οι εκπαιδευτικοί της έρευνά μας ζητούν **«συλλογικό πνεύμα στη λήψη των αποφάσεων»**, «περισσότερη συνεργασία με τη διεύθυνση και τους ενδιαφερόμενους φορείς και περισσότερη περισσότερη **επικοινωνία** μεταξύ των ενδιαφερόμενων μελών της σχολικής κοινότητας». Το εύρημα αυτό επισημαίνεται από τον Hallinger (2007) ο οποίος υποστηρίζει ότι όταν οι εκπαιδευτικοί συνειδητοποιούν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες «μοιράζουν» την ηγεσία στους εκπαιδευτικούς με συλλογικό πνεύμα στη λήψη των αποφάσεων, αντιλαμβάνονται ότι η συμπεριφορά της διευθύντριας είναι η αρμόζουσα και τότε **αναπτύσσουν επαγγελματική δέσμευση και προθυμία για καινοτομία**. Κάτι που συμφωνεί με τα ευρήματα του Γκανάτσου (2019). Αντίθετα η ποσοτική έρευνα του Λαμπρόπουλου (2020) σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ηλία δεν κατέδειξε την ύπαρξη συσχέτισης της μετασχηματιστικής ηγεσίας με το αίσθημα δέσμευσης για το σχολείο.

Όσον αφορά στο επίπεδο σπουδών των εκπαιδευτικών που μετείχαν στην έρευνα, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών 65,38% του δείγματός μας, φαίνεται ότι εργάζεται με εφόδιο το αρχικό του πτυχίο, κάτι που συμφωνεί με το γεγονός, ότι μόνο το 22.64% όσων εργάζονται σε Ημερήσια Δημόσια ΓΕΛ σε όλη την επικράτεια διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ή πρόσθετες σπουδές. Ωστόσο, στο δείγμα μας παρατηρείται υψηλότερο ποσοστό εκπαιδευτικών με μεταπτυχιακές ή επιπλέον σπουδές από ότι στο γενικό πληθυσμό.

6.1.2 Ερευνητικό Ερώτημα 1: Μετασχηματιστική Ηγεσία και Διαστάσεις της

Όσον αφορά στο **πρώτο ερευνητικό ερώτημα** σε ποιο βαθμό εφαρμόζουν τη Μετασχηματιστική Ηγεσία οι διευθύντριες, έτσι όπως το αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί με βάση τις πέντε παρατηρούμενες διαστάσεις, βρέθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την εφαρμογή της **Μετασχηματιστικής Ηγεσίας** από τις διευθύντριές τους με **M.O.=2,78** το οποίο σύμφωνα με την πεντάβαθμη κλίμακα Likert που χρησιμοποιείται, από 0 έως 4 αντιστοιχεί πάνω από τη μέση τιμή των απαντήσεων «Πολύ Συχνά», το οποίο συμφωνεί με τα αποτελέσματα των ερευνών των Ζουνής (2021), Χαλβατζή (2021) με M.O. = 2,63, Καλλιωντζή (2020) με M.O.= 2,63 του Δημόπουλου και Ιορδανίδη (2019) με M.O.=2,34. Ωστόσο, το εύρημά μας είναι λίγο μεγαλύτερο των παραπάνω ευρημάτων και αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η παρούσα έρευνα εστιάζει μόνο στις γυναίκες διευθύντριες, οι οποίες παρουσιάζουν περισσότερα χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας, έναντι των ανδρών σύμφωνα με τους Bass (1999), Eagly *et al.* (2003), Stempel *et al.* (2015) και Χαλβατζή (2021). Αν και η έρευνα των Munir και Aboidullah (2018), δεν ανέφεραν καμία σημαντική διαφορά ως προς το φύλο των ηγετών στην άσκηση μετασχηματιστικής συμπεριφοράς. Από την άλλη έρευνα του Ιωαννίδη (2022) σε δείγμα 153 εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια του Ν. Θεσσαλονίκης και της Κουρκούτα (2018) σε δείγμα 123 εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Αχαΐας, παρατηρείται ότι στην πρωτοβάθμια έχουν μεγαλύτερους M.O. στη Μετασχηματιστική Ηγεσία.

Επίσης, από τις Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα με τον **μεγαλύτερο μέσο όρο την Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά** με **M.O =3,067** σύμφωνα με την κλίμακα Likert 0 έως 4 που χρησιμοποιείται, αντιστοιχεί πάνω από τη μέση τιμή των απαντήσεων «Πάρα Πολύ Συχνά». Το παραπάνω εύρημα ισχυροποιείται και από πρότερες έρευνες στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα (Χαλβατζή 2021, Δημόπουλος και Ιορδανίδη 2019, Κουρκούτα 2018) το οποίο οδηγεί στην επισήμανση ότι οι εκπαιδευτικοί της Β' Αθήνας αντιλαμβάνονται ότι η διευθύντριά τους βάζει το καλό του σχολείου πάνω από το προσωπικό της συμφέρον, επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης, επιμονής και αποφασιστικότητας μέσα στο σχολείο, κάνει τους εκπαιδευτικούς να νιώθουν περήφανοι που συνεργάζονται μαζί της, από την ηγετική της συμπεριφορά τη θαυμάζουν, τη σέβονται και την εμπιστεύονται ως άτομο με ικανότητες. Από την άλλη οι διευθύντριες αισθάνονται έτοιμες να διακινδυνεύουν για το σχολείο και έχουν όραμα (Bass 1999).

Επίσης στην έρευνά μας παρατηρούμε ότι από τις Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, οι μέσοι όροι των 5 διαστάσεων κυμαίνονται στο διάστημα από [2,58-3,06], με μεγαλύτερη Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά, ακολουθεί η Εμφυχωτική Κινητοποίηση, η Διανοητική Διέγερση, η Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά και τελευταία η Εξατομικευμένη Εξέταση. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα ότι η Εξατομικευμένη Εξέταση με Μ.Ο.=2,58, έχει το μικρότερο μέσο όρο, σύμφωνα με την κλίμακα Likert 0 έως 4 που χρησιμοποιείται, αντιστοιχεί πάνω από τη μέση τιμή των απαντήσεων «Πολύ Συχνά». Αυτό σημαίνει ότι οι διευθύντριες των Ημερήσιων Δημοσίων ΓΕΛ της Β' Αθήνας, βλέπουν «πολύ συχνά» τον κάθε εκπαιδευτικό ως ξεχωριστό μοναδικό άτομο, «Πολύ Συχνά» αντιμετωπίζουν τον κάθε εκπαιδευτικό ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες ικανότητες και φιλοδοξίες, «Πολύ Συχνά» βοηθούν τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους. Τα παραπάνω ευρήματα έρχονται σε συμφωνία με τον Bass (2000) ο οποίος υποστήριξε ότι οι ηγέτες των σχολείων θα είναι μετασχηματιστικοί δημοκρατικοί ηγέτες και θα μετατρέπουν τα προβλήματα σε ευκαιρίες, βοηθώντας εκπαιδευτικούς και μαθητές στον κόσμο της παγκοσμιοποίησης και της διαφορετικότητας.

Φαίνεται από τον έλεγχο αξιοπιστίας, ο βαθμός του δείκτη **Cronbach (0,900)** είναι ικανοποιητικός για το συγκεκριμένο είδος της έρευνας. Συνεπώς οι 5 ερευνώμενες μεταβλητές – Διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελούν **κλίμακα με υψηλή αξιοπιστία**.

6.1.3 Ερευνητικό Ερώτημα 2: Αποτελέσματα – Εκβάσεις από την Εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Ως προς το **δεύτερο ερευνητικό ερώτημα** σχετικά με το βαθμό της Έκβασης της ηγεσίας, μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, όπως το αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί, παρατηρείται ότι **το μεγαλύτερο μέσο όρο** τον έχει η **«Αποτελεσματικότητα»** του ηγέτη με **Μ.Ο.=2,62 (52,50%)**, από την κλίμακα Likert που χρησιμοποιείται από 0-4 και αντιστοιχεί πάνω από την μέση τιμή των απαντήσεων «Πολύ Συχνά». Το παραπάνω εύρημα οδηγεί στην επισήμανση ότι οι εκπαιδευτικοί της Β' Αθήνας, αντιλαμβάνονται ότι η διευθύντριά τους μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, ανταποκρίνεται «Πολύ Συχνά» σε «Αποτελεσματικό» βαθμό στις ανάγκες που σχετίζονται με τις εργασίες του σχολείου. Ειδικότερα, τους αντιπροσωπεύει «Πολύ Συχνά» σε «Αποτελεσματικό» βαθμό στα

υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας και ηγείται μιας αποτελεσματικής ομάδας εκπαιδευτικών. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται από την άποψη του Bass (1999) ότι η **Μετασχηματιστική Ηγεσία αυξάνει την «Αποτελεσματικότητα»** του ηγέτη. Επίσης το παραπάνω εύρημα ισχυροποιείται από την έρευνα των Βασιλειάδου και Διερωνίτου (2014), των Ninkovic και Floric (2018), του Λευτέρη (2020) και της Χαλβατζή (2021).

Επίσης οριακά ακολουθεί η εργασιακή Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών με $M.O.= 2,60$ (52,18%) η οποία σύμφωνα με την κλίμακα Likert που χρησιμοποιείται από 0 έως 4 αντιστοιχεί πάνω από τη μέση τιμή των απαντήσεων «Πολύ Συχνά». Το παραπάνω εύρημα οδηγεί στην επισημάνση ότι οι εκπαιδευτικοί της Β' Αθήνας αντιλαμβάνονται ότι η διευθύντριά τους εφαρμόζει «Πολύ Συχνά» ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας στο σχολείο και συνεργάζεται μαζί τους με «Πολύ» ικανοποιητικό τρόπο.

6.1.4 Ερευνητικό ερώτημα 3: Συσχέτιση των Διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των Αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή της

Ως προς το **τρίτο ερευνητικό ερώτημα** το οποίο αφορά στο πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τα Αποτελέσματα - Εκβάσεις μετά την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας -την Αποτελεσματικότητα της Διευθύντριας, την προθυμία των εκπαιδευτικών για Επιπλέον Προσπάθεια και την εργασιακή Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών- σε σχέση με τις πέντε Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Φαίνεται ότι οι **πέντε** μετρούμενες **Διαστάσεις** της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας **συσχετίζονται** με τα **τρία Αποτελέσματα** – Εκβάσεις της ηγεσίας, στατιστικά σημαντικά. Οι **συσχετίσεις**, σύμφωνα με τα καταγεγραμμένα p values είναι παντού στατιστικά σημαντικές.

Ωστόσο, η ισχύς της συσχέτισης δεν είναι παντού η ίδια. Συγκεκριμένα πιο ισχυρά φαίνεται να συσχετίζονται η Διανοητική Διέγερση με την Ικανοποίηση 0,873. Από το εύρημα αυτό με βάση του θεωρητικού μέρους της εργασίας μας και σύμφωνα με τον Bass (1985), διαφαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται ότι η διευθύντριά τους εφαρμόζει ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας στο σχολείο και συνεργάζεται μαζί τους με ικανοποιητικό τρόπο (Ικανοποίηση), όταν εξετάζει σημαντικά στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα στο σχολείο, όταν παρακινεί τα μέλη της ομάδας να είναι δημιουργικά, όταν παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να

βλέπουν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές και όταν προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης για την ολοκλήρωση ενός έργου στο σχολείο (Διανοητική Διέγερση). Το παραπάνω εύρημα ενισχύεται από την Money (2017) και με την μελέτη των Leithwood και Jantzi (2000), όπου υποστηρίζουν ότι ο μετασχηματιστικός σχολικός ηγέτης προάγει την πνευματική διέγερση των εκπαιδευτικών και εργάζεται για τον καθορισμό του οράματος του σχολείου.

Επίσης πιο ισχυρά φαίνεται να συσχετίζονται η **Εξατομικευμένη Εξέταση** με την **Ικανοποίηση** 0,868. Από το εύρημα αυτό με βάση του θεωρητικού μέρους της εργασίας μας και σύμφωνα με τον Bass (1985), διαφαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη διευθύντριά τους να εφαρμόζει ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας και συνεργάζονται μαζί της ικανοποιητικά, όταν αφιερώνει χρόνο στο να τους καθοδηγεί, να τους διδάσκει και να βλέπει τον κάθε εκπαιδευτικό ως ξεχωριστό και μοναδικό άτομο. Επίσης οι εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι όταν η διευθύντριά, τους αντιμετωπίζει ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες και τους βοηθάει στο να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους Το παραπάνω εύρημα ενισχύεται και από τους Ninkovic και Floric (2018) σε έρευνά τους, με δείγμα 120 μόνιμων εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη Σερβία και από την Γούτου (2020) σε έρευνα με δείγμα 151 εκπαιδευτικούς της Λάρισας. Αντίθετα η έρευνα του Λαμπρόπουλου (2020) κατέδειξε την ύπαρξη μέτριας γραμμικής συσχέτισης του Μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας με την Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Σύμφωνα με διεθνή ερευνητικά δεδομένα, όταν εφαρμόζεται η μετασχηματιστική ηγεσία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, βελτιώνονται οι συνθήκες στο σχολείο, καθώς και η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, συμβάλλοντας στην επαγγελματική τους ικανοποίηση (Leithwood & Jantzi 1990, Leithwood & Jantzi, 2000).

Ενώ οι **λιγότερο ισχυρές συσχετίσεις** είναι η **Εμψύχωση** της διευθύντριας και η **Ικανοποίηση** των εκπαιδευτικών με 0,516, καθώς και η **Εμψύχωση** της διευθύντριας και η **Επιπλέον Προσπάθεια** των εκπαιδευτικών με 0,536. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Bass 1985) και (Avolio & Bass 2004) παρατηρούμε τα εξής:

Η λιγότερη ισχυρή συσχέτιση μεταξύ Εμψύχωσης (Εμψυχωτική Κινητοποίηση) και Ικανοποίησης όπως το αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί, δείχνει ότι, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν την Εμψύχωση από πλευράς διευθυντριών, παράγοντα εργασιακής Ικανοποίησης.

Η λιγότερη ισχυρή συσχέτιση μεταξύ Εμψύχωσης και Ικανοποίησης, όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί, δείχνει ότι όταν η διευθύντριά τους, τους μιλάει με

αισιοδοξία για το μέλλον, τους μιλάει με ενθουσιασμό για τη διεκπεραίωση των εργασιών: «Εμψυχωτική Κινητοποίηση», οι εκπαιδευτικοί δε θεωρούν πως η διευθύντριά τους εφαρμόζει ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας στο σχολείο και δε συνεργάζονται ικανοποιητικά μαζί της: «Ικανοποίηση».

Επιπρόσθετα, η λιγότερη ισχυρή συσχέτιση «Εμψύχωσης» και «Επιπλέον Προσπάθειας», όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί δείχνει ότι, όταν η διευθύντριά τους, τους προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα και εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι τους θα επιτευχθούν: «Εμψυχωτική Κινητοποίηση», οι εκπαιδευτικοί δε καταφέρνουν να κάνουν περισσότερα από ότι θα περίμεναν οι ίδιοι, ούτε αυξάνεται η επιθυμία τους για επιτυχία, ούτε αυξάνεται η προθυμία τους στο να προσπαθήσουν περισσότερο: «Επιπλέον Προσπάθεια».

Το παραπάνω εύρημα ενισχύεται από την έρευνα του Λαμπρόπουλου (2020) η οποία κατέδειξε την μη ύπαρξη συσχέτισης της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με την Επιπλέον Προσπάθεια των εκπαιδευτικών για επαγγελματική εξέλιξη.

6.1.5 Ερευνητικό Ερώτημα 4: Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Ως προς το **τέταρτο ερευνητικό ερώτημα** σχετικά με το εάν διαφοροποιούνται οι στάσεις και οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών όσον αφορά στην εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας από τις διευθύντριές τους, ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, παρατηρούμε ότι από τις τιμές που λαμβάνει το p-value σε όλες τις μεταβλητές (>0,05) φαίνεται ότι δεν μπορεί να απορριφθούν οι μηδενικές υποθέσεις, συνεπώς **τα δημογραφικά χαρακτηριστικά** των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα όπως, η μεταβλητή του φύλου, το μέγεθος της σχολικής μονάδας, τα έτη υπηρεσίας, το επίπεδο σπουδών των εκπαιδευτικών, **δε φαίνεται να επηρεάζουν τα αποτελέσματα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας** στο πλαίσιο του δείγματός μας. Το ίδιο επιβεβαιώνουν η Καλλιοντζή (2020), η Γούτου (2020) και η Δούγαρη (2017).

6.1.6 Ερευνητικό Ερώτημα 5: Προτάσεις Εκπαιδευτικών και Διευθυντριών για την Αποτελεσματικότερη λειτουργία των Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων της Δ/θμιας Εκ/σης

Ως προς το **πέμπτο ερευνητικό ερώτημα** -ποιοτική ανάλυση- σχετικά με το τι προτείνουν οι δύο πλευρές - εκπαιδευτικοί και διευθύντριες - για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ώστε να προσεγγίσουμε περισσότερο το σχολείο που μας αξίζει, οι 78 εκπαιδευτικοί και η 9 διευθύντριες που συμμετείχαν στην έρευνα, είχαν πολλές και ενδιαφέρουσες προτάσεις.

6.1.6α Προτάσεις των Εκπαιδευτικών

Έξι εκπαιδευτικοί πρότειναν οι διευθύντριές τους, να **κατέχουν μεταπτυχιακούς τίτλους** σπουδών στη διοίκηση σχολικών μονάδων, καθώς και **συνεχή επιμόρφωση**. Η παραπάνω πρόταση συμφωνεί με τον Σαΐτη (2014:48) ο οποίος υποστηρίζει ότι όσοι κατέχουν διευθυντική θέση στο σχολείο, πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση σχολείων και να προσαρμόζονται στις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις.

Επίσης δέκα εκπαιδευτικοί πρότειναν περισσότερη **επικοινωνία** και **συνεργασία** στη λήψη συλλογικών αποφάσεων μεταξύ όλων των φορέων της εκπαίδευσης -διευθυντή, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση- όπου μέσω επιτροπών θα χειρίζονται διαφορετικές υποθέσεις, για την καλύτερη διαχείριση των προβλημάτων. Επίσης προτάθηκε εβδομαδιαίως προγραμματισμός και απολογισμός, των δράσεων και δραστηριοτήτων του σχολείου. Η παραπάνω πρόταση ενισχύεται από τον Σαΐτη (2014:203) ο οποίος υποστηρίζει ότι η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μελών μιας σχολικής μονάδας προκαλεί προστριβές, λόγω έλλειψης συντονισμού. Επίσης σε έρευνα των Ηυλρία και Devos (2010) καταδείχθηκε πως τα σχολεία με υψηλές επιδόσεις έχουν δεκτικούς διευθυντές και κοινωνική αλληλεπίδραση, ενώ τα σχολεία με χαμηλές επιδόσεις έχουν ελλιπή προσωπική και κοινωνική αλληλεπίδραση.

Επιπλέον επτά εκπαιδευτικοί πρότειναν **ολιγομελή τμήματα**. Τρεις αναφέρθηκαν στον ελλιπή **τεχνολογικό εξοπλισμό** και στη χαμηλή χρηματοδότηση, ως γνωστόν η έλλειψη τεχνολογικού εξοπλισμού στα σχολεία, εμποδίζει την επίτευξη των σημαντικότερων στόχων της εκπαίδευσης (Σαΐτης 2008). Κάποιοι άλλοι αναφέρθηκαν στην αποδέσμευση ή

κατάργηση των πανελλαδικών από το Λύκειο και στα θέματα **σεβασμού και δικαιωμάτων** των φορέων της εκπαίδευσης (διεύθυνση, εκπαιδευτικούς και μαθητές). Δύο εκπαιδευτικοί πρότειναν να δοθούν περισσότερα **κίνητρα στους εργαζόμενους** στην εκπαίδευση, όσον αφορά στις αποδοχές και την αναγνώριση μέσω **αντικειμενικής αξιολόγησης** των εκπαιδευτικών με αξιοκρατικές μεθόδους ανάδειξης.

Επιπροσθέτως αναφέρθηκε και η έλλειψη επαρκούς **εκπαιδευτικού προσωπικού** και το θέμα των **εξωδιδασκτικών καθηκόντων**, της απουσίας γραμματειακής υποστήριξης και ψυχολόγων, καθώς και σε θέματα που αφορούν τη διδασκαλία (περισσότερη ελευθερία στη διδασκαλία, λιγότερη ύλη, περισσότερη εστίαση στις πραγματικές ανάγκες του κάθε μαθητή/τριας).

Τέλος προτάθηκε η **βελτίωση της επαγγελματικής εκπαίδευσης** ώστε να μη συσσωρεύονται μαθητές στα Γενικά Λύκεια.

6.1.6β Αποτελέσματα από τις απαντήσεις των συνεντεύξεων των διευθυντριών.

Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε την παρουσίαση της ποιοτικής ανάλυσης από τις απαντήσεις που προέκυψαν από τις δομημένες συνεντεύξεις των διευθυντριών. Η επεξεργασία των δομημένων συνεντεύξεων έγινε στο πρόγραμμα Excel του Office.

Δημογραφικά χαρακτηριστικά των διευθυντριών

Το 55,6% των ερωτηθέντων διδάσκει σε σχολεία με 100 έως 200 μαθητές. (Τα περισσότερα σχολεία της Β' Αθήνας έχουν 100-200 μαθητές).

Οι 4 διευθύντριες υπηρετούν 4 χρόνια στη διευθυντική θέση, ενώ οι υπόλοιπες ένα χρόνο. Όλες έχουν διατελέσει υποδιευθύντριες. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2014) πριν αναλάβει κάποιος διευθυντική θέση πρέπει να έχει υπηρετήσει ως υποδιευθυντής, έχοντας ως μέντορά του τον διευθυντή. Επίσης το 78% έχουν 23-32 έτη υπηρεσίας και το 44,4% έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το 33,3% έχει διδακτορικό τίτλο σπουδών. Τέλος το 55,5% γνωρίζει τουλάχιστον μία ξένη γλώσσα και το 33,3% γνωρίζει 2 ξένες γλώσσες. Όπως αναφέρθηκε στο θεωρητικό μέρος σύμφωνα με τους Shaked *et al.* (2018) οι γυναίκες διευθύντριες συνήθως αναλαμβάνουν τη διεύθυνση ενός σχολείου, αφού έχουν περάσει πολλά χρόνια διδακτικής εμπειρίας και αφού έχουν αποκτήσει πολλά τυπικά και ουσιαστικά προσόντα.

Εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας από τις Διευθύντριες όπως το αντιλαμβάνονται οι διευθύντριες.

Μετά την επεξεργασία των δεδομένων στο excel προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

1. Εξιδανικευμένη Επιρροή -Χαρακτηριστικά.

Οι απαντήσεις των Διευθυντριών κυμαίνονται μεταξύ του «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ Απόλυτα». Φαίνεται ότι οι περισσότερες διευθύντριες πιστεύουν ακράδαντα ότι ο τρόπος που λειτουργούν κερδίζει την εκτίμηση και το σεβασμό των συναδέλφων τους.

2. Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά

Οι περισσότερες διευθύντριες θεωρούν «Πάρα Πολύ» σημαντική την ύπαρξη συλλογικής αίσθησης της αποστολής του σχολείου, σκέφτονται τις ηθικές συνέπειες και σέβονται τις αρχές και τις αξίες.

3. Εμπυχωτική Κινητοποίηση

Οι περισσότερες διευθύντριες «Συμφωνούν» ότι εμπυχώνουν τους συνεργάτες τους και προβάλλουν ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.

4. Διανοητική Διέγερση

Οι περισσότερες διευθύντριες «Συμφωνούν» ότι αντιμετωπίζουν τα προβλήματα του σχολείου αναζητώντας διαφορετικές οπτικές λύσεις.

5. Εξατομικευμένη Εξέταση

Οι περισσότερες διευθύντριες «Συμφωνούν Απόλυτα» ότι φροντίζουν τον κάθε εκπαιδευτικό σαν ξεχωριστή προσωπικότητα.

6. Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη

Οι περισσότερες διευθύντριες θεωρούν ότι ανταποκρίνονται «Πολύ» στις απαιτήσεις του σχολείου.

7. Επιπλέον Προσπάθεια

Οι περισσότερες διευθύντριες θεωρούν ότι συμβάλλουν «Πολύ» στο να αυξάνουν την επιθυμία των εκπαιδευτικών για επιτυχία και στο να προσπαθούν περισσότερο.

8. Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών από την Ηγεσία

Οι διευθύντριες θεωρούν ότι οι ίδιες εφαρμόζουν πολύ ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας στο σχολείο και ότι συνεργάζονται με ικανοποιητικό τρόπο με τους συναδέλφους τους.

Συμπερασματικά οι περισσότερες διευθύντριες αντιλαμβάνονται ότι εφαρμόζουν μετασχηματιστικές πρακτικές ηγεσίας σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό όπως το ίδιο αντιλαμβάνονται και οι εκπαιδευτικοί.

6.1.6γ Προτάσεις των Διευθυντριών

Μετά την ολοκλήρωση των δομημένων συνεντεύξεων με τις διευθύντριες προέκυψαν ενδιαφέρουσες προτάσεις, αρκετές από αυτές συγκλίνουν με τις προτάσεις των εκπαιδευτικών, όπως η πρόσληψη βοηθητικού προσωπικού, η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού, η καθιέρωση υποχρεωτικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στις ψηφιακές δεξιότητες, η επιθυμία για περισσότερη συνεργασία και πνεύμα ομαδικότητας από τα μέλη της σχολικής κοινότητας, η μείωση της γραφειοκρατίας, η ευελιξία και η ανεξαρτησία από το αναλυτικό πρόγραμμα. Ήταν αναμενόμενο να δώσουν κοινές απαντήσεις εφόσον δραστηριοποιούνται σε σχολεία της ίδιας περιοχής (Β' Αθήνας).

Συμπερασματικά από την ανάλυση των απαντήσεων των δομημένων συνεντεύξεων των 9 διευθυντριών φάνηκε ότι οι περισσότερες διευθύντριες θεωρούν ότι εφαρμόζουν τη Μετασχηματιστική Ηγεσία στα σχολεία τους σε μεγάλο βαθμό, κάτι που ταιριάζει με τα δεδομένα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών. Η παραπάνω διαπίστωση συμφωνεί με έρευνα που διεξήχθη στη Δανία (Jacobsen & Staniook 2020) σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και έδειξε ότι η οργανωτική δέσμευση των εκπαιδευτικών σχετίζεται θετικά, όταν οι διευθυντές θεωρούνται μετασχηματιστικοί ηγέτες και οι προθέσεις τους είναι σύμφωνες με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών.

6.1.7 Ανακεφαλαίωση

Η παρούσα έρευνα, που διεξήχθη από τις 17/5/2022 έως 17/6/2022, εξακρίβωσε την αντιλαμβανόμενη, από τους εκπαιδευτικούς και τις διευθύντριες έκταση εμφάνισης των μετασχηματιστικών γνωρισμάτων, στον τρόπο ηγεσίας των Ημερήσιων Δημοσίων ΓΕΛ της Β' Αθήνας, με γυναίκες στη διευθυντική θέση. Επίσης διερεύνησε το βαθμό αποτελεσματικότητας των διευθυντριών και το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την ηγεσία. Επιπλέον, διερευνήθηκαν οι προτάσεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντριών τους για τη διασφάλιση της αποτελεσματικά λειτουργικής απόδοσης των σχολικών μονάδων.

Ειδικότερα στην παρούσα έρευνα:

- ✓ Ελέγχθηκε η αξιοπιστία του εργαλείου MLQ που χρησιμοποιήθηκε.
- ✓ Ελέγχθηκε το επίπεδο των διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.
- ✓ Ελέγχθηκαν τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.
- ✓ Έγινε συσχέτιση των διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της.
- ✓ Ελέγχθηκε ο ρόλος των δημογραφικών δεδομένων των εκπαιδευτικών, στη διαμόρφωση των επιπέδων των παραμέτρων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.
- ✓ Ελέγχθηκαν τα αποτελέσματα των δομημένων συνεντεύξεων τα οποία αποτέλεσαν το συμπληρωματικό ποιοτικό μέρος της έρευνας για να συμπληρώσει το ποσοτικό της μέρος και να συμβάλει στην ερμηνεία των ποσοτικών εξαγόμενων.

6.1.8 Συμπεράσματα

Μετά την ερμηνεία των ευρημάτων και τη σύνδεσή τους με τα ερευνητικά ερωτήματα και το θεωρητικό μέρος της εργασίας, προέκυψαν κάποια συμπεράσματα σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα.

1^ο Ερευνητικό ερώτημα:

- ✓ Οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται «Πολύ Συχνά» μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά ηγεσίας στις διευθύντριές τους.
- ✓ Από τις 5 Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, ως μεγαλύτερη διάσταση εμφανίζεται η Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά, κι αυτό οδηγεί στην επισήμανση ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται «Πάρα Πολύ Συχνά» τη διευθύντριά τους να βάζει το καλό του σχολείου πάνω από το προσωπικό της συμφέρον, με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να τη σέβονται και να την εμπιστεύονται ως άτομο με ικανότητες.

2^ο Ερευνητικό ερώτημα:

- ✓ Σχετικά με το βαθμό της Έκβασης της ηγεσίας, οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται «Πολύ Συχνά» ότι η διευθύντριά τους ανταποκρίνεται σε «Αποτελεσματικό» βαθμό στις ανάγκες του σχολείου.
- ✓ Η έρευνα κατέδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την ύπαρξη θετικού συσχετισμού Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Αποτελεσματικότητας.

3^ο Ερευνητικό ερώτημα:

- ✓ Οι 5 μετρούμενες Διαστάσεις σχετίζονται με τα τρία Αποτελέσματα – Εκβάσεις της ηγεσίας, στατιστικά σημαντικά.
- ✓ Πιο ισχυρά διαφαίνεται να συσχετίζονται η Διανοητική Διέγερση με την Ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι όταν η διευθύντρια παρακινεί τα μέλη της ομάδας να είναι δημιουργικά, τότε οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η διευθύντριά τους, εφαρμόζει ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.
- ✓ Επίσης πιο ισχυρά διαφαίνεται να συσχετίζονται η Εξατομικευμένη Εξέταση με την Ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι, όταν η διευθύντρια, αντιμετωπίζει τους εκπαιδευτικούς σαν άτομα με διαφορετικές ικανότητες και τους βοηθάει στο να αναπτύσσουν τις δυνατότητές τους, τότε οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό ότι συνεργάζονται με ικανοποιητικό τρόπο με τη διευθύντριά τους.

4^ο Ερευνητικό ερώτημα:

Η έρευνα έδειξε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα όπως, η μεταβλητή του φύλου, το μέγεθος της σχολικής μονάδας, τα έτη υπηρεσίας, το επίπεδο σπουδών των εκπαιδευτικών, δε φαίνεται να επηρεάζουν τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας από τις διευθύντριές τους, έτσι όπως το αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί.

5^ο Ερευνητικό ερώτημα: Ποιοτική Ανάλυση.

- ✓ Οι διευθύντριες αντιλαμβάνονται ότι εφαρμόζουν μετασχηματιστικές πρακτικές ηγεσίας σε «Μεγάλο Βαθμό», όπως το ίδιο αντιλαμβάνονται και οι εκπαιδευτικοί για τις διευθύντριές τους δηλώνοντας «Πολύ Συχνά».
- ✓ Οι περισσότερες προτάσεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντριών για τη διασφάλιση της αποτελεσματικά λειτουργικής απόδοσης των σχολικών μονάδων συγκλίνουν.
- ✓ Από την ανάλυση των απαντήσεων των διευθυντριών φαίνεται ότι οι περισσότερες δηλώσεις κυμαίνονται θετικά μεταξύ «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» ή, «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ Απόλυτα». Συνεπώς, οι διευθύντριες αντιλαμβάνονται ότι διαθέτουν τα χαρακτηριστικά του Μετασχηματιστικού Ηγέτη, ότι οι ίδιες είναι «Πολύ» αποτελεσματικές, ότι συμβάλλουν «Πολύ» στην Επιπλέον Προσπάθεια των εκπαιδευτικών και ότι οι εκπαιδευτικοί που συνεργάζονται μαζί τους είναι «Πολύ» ικανοποιημένοι από τις μεθόδους ηγεσίας που ασκούν.

6.2 Σημαντικότητα της έρευνας

Η **αναγκαιότητα της έρευνας** βασίζεται στην επιτακτική ανάγκη θεσμοθέτησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνεχούς επιμόρφωσης των στελεχών της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών, σε θέματα σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση, ώστε οι ηγέτες του σχολείου και οι ηγέτες της σχολικής τάξης, να αποκτούν τις κατάλληλες δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων στη σχολική καθημερινότητά.

Επιπροσθέτως, τα ευρήματα της έρευνας και οι προτάσεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντριών, θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής.

6.3 Περιορισμοί της έρευνας

Πρώτος περιορισμός, αποτελεί το γεγονός ότι πληθυσμός της έρευνας είναι οι εκπαιδευτικοί και οι διευθύντριες και δεν περιλαμβάνει μαθητές και γονείς.

Δεύτερος περιορισμός, είναι ότι το δείγμα μας προέρχεται από τα Ημερήσια Δημόσια ΓΕΛ της Β' Αθήνας και δεν συμπεριλαμβάνει τα Ημερήσια Δημόσια Επαγγελματικά Λύκεια, τα Εσπερινά Λύκεια, τα Ιδιωτικά, τα Γυμνάσια και τα Δημοτικά σχολεία. Αρχικός στόχος της έρευνας ήταν να συμπεριληφθούν και τα Γυμνάσια, όμως η ανταπόκριση εκ μέρους των εκπαιδευτικών ήταν μικρή γι' αυτό οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν υπολογίστηκαν στα αποτελέσματα της έρευνας.

Τρίτος περιορισμός είναι ότι το δείγμα μας αποτελείται από εκπαιδευτικούς οι οποίοι εργάζονται αποκλειστικά σε Ημερήσια Δημόσια ΓΕΛ της Β' Αθήνας με γυναίκες στη διευθυντική θέση.

Τέταρτος περιορισμός, το βολικό δείγμα της έρευνας των 78 εκπαιδευτικών, και των 9 συνεντεύξεων, ενδεχομένως μειώνει την ασφάλεια των συμπερασμάτων και περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων σε όλη την επικράτεια.

Πέμπτος περιορισμός, αποτελεί το γεγονός ότι πάντα υπάρχει το ενδεχόμενο μη ειλικρινών απαντήσεων.

6.4 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει το έναυσμα για περαιτέρω έρευνες σε ολόκληρη την Ελλάδα από διαφορετικούς ερευνητές, τόσο στη Δευτεροβάθμια όσο και στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Ίσως μια συνεργασία των πανεπιστημίων ανά την επικράτεια, βοηθούσε μια τέτοια προσπάθεια.

Ενδιαφέρον θα είχε σε μελλοντικές έρευνες, να διερευνηθούν οι μετασχηματιστικές πρακτικές των εκπαιδευτικών εντός σχολικής τάξης, εφόσον ως γνωστόν, συμβάλλουν στη βελτίωση των ακαδημαϊκών επιδόσεων των μαθητών και στη διαχείριση σημαντικών αλλαγών μέσα στο παγκοσμιοποιημένο εκπαιδευτικό περιβάλλον (Litz 2021).

Επιπλέον, θα μπορούσε να διεξαχθεί έρευνα με τη συμμετοχή των μαθητών/ριών και των γονέων σχετικά με την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας από τους διευθυντές/ριες στην ηγεσία του σχολείου και από τους εκπαιδευτικούς στην ηγεσία της σχολικής τάξης και το συσχετισμό τους με τις ακαδημαϊκές επιδόσεις.

Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό σε μελλοντικές έρευνες να διερευνηθούν περισσότερο τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο/η διευθυντής/ρια και οι εκπαιδευτικοί, ώστε να εφαρμόζουν με επιτυχία τη μετασχηματιστική ηγεσία. Άλλωστε, οι μελέτες δείχνουν πως η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το είδος της ηγεσίας το οποίο επηρεάζει τους εκπαιδευτικούς στις αντιλήψεις αλλά και στη δέσμευσή τους ώστε να συμβάλλουν στην προσπάθεια για αλλαγή και επαγγελματική ανάπτυξη.

Καταλήγοντας, μεγάλο ενδιαφέρον θα είχε εάν πραγματοποιούνταν παράλληλα συνεντεύξεις σε διευθυντικά στελέχη, εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές σχετικά με τις στάσεις και τις αντιλήψεις τους, για τη μετασχηματιστική ηγεσία, ώστε σε συνδυασμό με την ποσοτική ανάλυση να γίνει μεγαλύτερη εμβάθυνση του θέματος.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνόγλωσσες

- Άγιος Νεκτάριος. *Θησαυρός Λογίων τ.Β΄*. Επιμ. π. Αντώνιος Μπιλάλης. Αθήνα, 2013.
- Άγιος Νεκτάριος. *Θησαυρός Λογίων τ.Δ΄*. Επιμ. π. Αντώνιος Μπιλάλης. Αθήνα, 2014.
- Αλβανού Ελευθερία. (2021). «Συναισθηματική νοημοσύνη δημοσίων υπαλλήλων και η εκτίμησή τους για την ηγεσία». Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. ΠΜΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ
<https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/25754>
- Βασιλειάδου, Δ. & Διερωνίτου, Ε. (2014). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών – Επιστημονικών Θεμάτων, 3, 92 – 108
- Γκανάτσος, Χρήστος (2019). «Μορφές και διαστάσεις της δέσμευσης των εκπαιδευτικών και συσχετίσεις με το στυλ σχολικής ηγεσίας. Απόψεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Ν. Θεσσαλονίκης». Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών. Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Εκπαιδευτική Ηγεσία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. Φλώρινα <http://dspace.uowm.gr/xmlui/handle/123456789/1234>.
- Γούτου, Ελένη. (2020). «Μετασχηματιστική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική προσέγγιση των απόψεων των εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης Λάρισας». Διπλωματική εργασία. ΕΑΠ. «Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών» «Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών». <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/47964>
- Δημόπουλος, Διονύσιος και Ιορδανίδης Γεώργιος. «Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση.» *International Journal of Educational Innovation*. Vol. 1 (2019). manuf_15_TOMbeL6WY8.pdf (eepek.gr)
- Δούγαλη, Ευαγγελία. (2017). «Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: μια ποσοτική διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης». Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. ΠΜΣ Επιστήμες της Αγωγής: Εφαρμογές Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην Εκπαίδευση και τη Δια Βίου Μάθηση. <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/21084>
- Ζουνής, Δημήτριος. (2021). «Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα: οι απόψεις των εκπαιδευτικών των σχολείων.» Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών. Επιστήμες της Αγωγής. Μεταπτυχιακή Εργασία. ΕΑΠ. Πάτρα.
- Ιωαννίδης, Δημήτρης. (2022). «Η μετασχηματιστική ηγεσία στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση στον νομό Θεσσαλονίκης: θεωρία ή πράξη». Μεταπτυχιακό στη Δημόσια Διοίκηση. Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου.

- Καλλιωντζή, Βασιλική (2020). «Η μετασχηματιστική ηγεσία ως παράγοντας διαμόρφωσης της οργανωσιακής κουλτούρας στην ελληνική δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση». Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. Σχολή Κοινωνικών και Ανθρωπιστικών Επιστημών. Τμήμα Παιδαγωγικό Δημοτικής Εκπαίδευσης <http://dx.doi.org/10.12681/eadd/47700>
- Κασσωτάκης, Μ. (2016). Οι σύγχρονες διεθνείς τάσεις στους τομείς της αξιολόγησης των σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών και η περίπτωση της Ελλάδας. Στο ΜΙ Κασσωτάκης (Επιμ.). Πρακτικά του Α΄ Επιστημονικού Συνεδρίου της ΕΕΕΑ Αξιολόγηση των Σχολικών Μονάδων και των Εκπαιδευτικών: Σύγχρονες τάσεις διλήμματα και προοπτικές, 43-75. Anti gia 21_
- Κατσαρός, Ιωάννης. *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Αθήνα. 2008.
- Κουρκούτα, Βασιλική. (2018) «Ηγεσία στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Οι στάσεις των εκπαιδευτικών δημοτικών σχολείων του νομού Αχαΐας. Μεταπτυχιακή εργασία. ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρα.
- Λαμπρόπουλος, Άγγελος. (2020). «Η ηγεσία ως παράγοντας της οργανωσιακής δέσμευσης και ικανοποίησης των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ηλείας.» Διπλωματική εργασία. ΕΑΠ. Πάτρα. <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/48228>
- Λευτέρη, Ανδρέας Γ. (2020). *Η σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την αυτο-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών μέσης ανώτερης γενικής εκπαίδευσης στην Κύπρο*. Κύπρος: Διδακτορική Διατριβή Πανεπιστήμιο Κύπρου, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών και Επιστημών Αγωγής / University of Cyprus, Faculty of Social Sciences and Education.
- Μαντζούκας, Στέφανος. «Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση.» (2007).
- Μπρίνια, Βασιλική. *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλη. 2008.
- Μπουραντάς, Δημήτρης. *Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική, 2005.
- Μυστακίδου, Κυριακή. (2020) «Μετασχηματιστική ηγεσία και καλλιέργεια καινοτομικού κλίματος στη διοίκηση της σχολικής μονάδας: η περίπτωση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Β΄ Αθήνας». Μεταπτυχιακή Εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα.
- Νιώτα, Μαρίνα. (2018) «Το φαινόμενο της υποαντιπροσώπησης των γυναικών στη διοίκηση της εκπαίδευσης: Η σύγκρουση επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων ως ανασταλτικός παράγοντας ανάληψης του διευθυντικού ρόλου.» *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*. 03/03/2020. DOI:10.12681/edusc.2725

Πατσιομίτου, Σταυρούλα. «Σύγχρονες αντιλήψεις για τη διαμόρφωση των ειδικοτήτων ανά φύλο στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Ανδρικές γυναικείες και ουδέτερες ειδικότητες.» *3ο Συνέδριο «Νέος Παιδαγωγός»*. 16-17 Απριλίου. *Ευγενίδειο Ίδρυμα*. (2016):σελ. 920-942. tinyurl.com/2f9wrchv

Σαΐτης, Χρίστος. *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα. 2008.

Σαΐτης, Χρίστος. *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση, 2014.

Χαλβατζή, Ευσεβία. (2021). «Στυλ ηγεσίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών. Μια εμπειρική έρευνα στον νομό Θεσσαλονίκης.» Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Π.Μ.Σ. Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία. <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/25983>

Χυτήρης, Λεωνίδας και Άννινος, Λουκάς. *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. 2015. www.Kallipos.gr Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <http://hdl.handle.net/11419/4981>

Creswell, John. *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων. 2016.

Ξενόγλωσσες

Almeida, Fernando, and Simos, Jorge. "The Role of Serious Games, Gamification and Industry 4.0 Tools in the Education 4.0 Paradigm". *Contemporary Educational Technology* 10 (2019): 120-136

Anderson, Matthew. "Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature." *International Social Science Review* 93, no. 1 (2017): 1–13. <https://www.jstor.org/stable/90012919>.

Armstrong, P. "Successful school leadership: international perspectives." *British Journal of Educational Studies*. 65(2), (2017): 263-264

Avolio, Bruce. J. & Bass, Bernard M. *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden. 2004.

Bass, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press, 1985.

Bass, Bernard. Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and Organizational Psychology*, 8(1), (1999): 9-32.

- Bass Bernard M. & Avolio Bruce J. "Transformational Leadership And Organizational Culture", *International Journal of Public Administration*, 17:3-4, (1994): 541-554, DOI: 10.1080/01900699408524907
- Bass, B. M. The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), (2000):18–40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Bellibaş, Şükrü, Ali Çağatay Kılınç, and Mahmut Polatcan. "The Moderation Role of Transformational Leadership in the Effect of Instructional Leadership on Teacher Professional Learning and Instructional Practice: An Integrated Leadership Perspective." *Educational Administration Quarterly*, Vol. 57(5). 2021:776–814
DOI: 10.1177/0013161X211035079 journals.sagepub.com/home/eaq
- Berkovich, Izhak. "School leaders and transformational leadership theory: time to part ways?" *Journal of Educational Administration*. Vol. 54 No. 5. (2016): 609-622. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2015-0100>
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row. 1978.
- Bush, Tony. "Educational leadership and management: theory, policy, and practice." *South African Journal of Education*. Vol 27(3). (2007): 391–406.
- Bush, Tony. "From Management to Leadership". *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2), (2008): 271–288. doi:10.1177/174114320708777
- Bush, Tony. "Instructional and transformational leadership: alternative and complementary models?", *Educational Management Administration and Leadership*, Vol. 42 No. 4, (2014): 443-444
- Bush, Tony & Derek, Glover, "School leadership models: what do we know?", *School Leadership & Management*, 34:5, (2014): 553-571, DOI: [10.1080/13632434.2014.928680](https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680)
- Bynum, J. A. (2019). *Leadership styles and the well-being of special education teachers* (Order No. 22589123). Available from Publicly Available Content Database. (2281048754). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/leadership-styles-well-being-special-education/docview/2281048754/se-2>
- Cohen, William, A. *Drucker on Leadership: New Lessons from the Father of Modern Management*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint. 2010.
- Coleman, M. "Gender and Leadership Style: the self- perceptions of secondary headteachers". *Management in Education*, 17 (I), (2003): 29-33
- Connolly, Michael, Chris James, and Michael Fertig. "The Difference between Educational Management and Educational Leadership and the Importance of Educational Responsibility." *Educational Management Administration & Leadership* 47, no. 4 (July 2019): 504–19. <https://doi.org/10.1177/1741143217745880>.

- Downton, James V. *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. Free Press. 1973.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men." *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. doi:10.1037/0033-2909.129.4.569
- Edwards, Raymond. "An Elaboration of the Administrative Theory of the 14 Principles of Management by Henri Fayol". *International Journal for Empirical Education and Research*. (2018):41-52. DOI:10.35935/edr/21.5241.
- Hallinger, Philip. "Research on the practice of instructional and transformational leadership: Retrospect and prospect" (2007). https://research.acer.edu.au/research_conference_2007/7
- Hallinger, Philip. "Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership." *Cambridge Journal of Education*. Vol. 33, No. 3 (2003) 329-352, DOI: [10.1080/0305764032000122005](https://doi.org/10.1080/0305764032000122005)
- Hallinger, Philip. "The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional to Transformational Leaders." *Journal of Educational Administration*. 30(3).1992: 35–48.
- Hargreaves, A. "Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the Post Modern Age", New Work, Teachers College Press, 2003.
- Hargreaves, Andy. *Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the Post Modern Age*. New Work: Teachers College Press, 1994.
- Hulpia, H. & Devos, G. How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, Vol.26, (2010): 565- 575
- Ismail, Aziah. Nor, Shafrin, Ahmad. Rahimi, Che, Aman. "Gender of transformational school principals and teachers' innovative behavior." *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)* Vol. 10, No. 3, 2021, pp. 747~752 ISSN: 2252-8822, DOI: 10.11591/ijere.v10i3.21448
- Jacobsen Christian BØtcher & Camilla Denager Staniok "Sharing the Fire? The Moderating Role of Transformational Leadership Congruence on the Relationship between Managers' and Employees' Organizational Commitment." *International Public Management Journal*. 23:4, (2020): 564-588, DOI: [10.1080/10967494.2018.148693](https://doi.org/10.1080/10967494.2018.148693)
- Jakhongir, Shaturaev and Bekimbetova, Gulnora. "The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility." Scientific Collection «InterConf», (88): with the Proceedings of the 10th International Scientific and Practical Conference «Scientific Horizon in the Context of Social Crises» (November 25-26, 2021) at Tokyo, Japan (researchgate.net)

- Jovanovic Dragana and Marina Ciric. «Benefits of Transformational Leadership in the Context of Education» *WLC 2016 : World LUMEN Congress. 2016 Published by Future Academy www.FutureAcademy.org.uk.* <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2016.09.64> eISSN: 2357-1330 [article_45_1218_pdf_100.pdf \(europeanproceedings.com\)](#)
- Kaparou Maria & Tony Bush. Invisible barriers: the career progress of women secondary school principals in Greece, *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 37:2, (2007): 221-237, DOI: [10.1080/03057920601165587](https://doi.org/10.1080/03057920601165587)
- Kasperski, Ronen & Orly Crispel “Preservice teachers’ perspectives on the contribution of simulation-based learning to the development of communication skills.” *Journal of Education for Teaching*, (2021) DOI: [10.1080/02607476.2021.2002121](https://doi.org/10.1080/02607476.2021.2002121)
- Kim, S. and Shin, M., "The effectiveness of transformational leadership on empowerment: The roles of gender and gender dyads", *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 24 No. 2, (2017): 271-287. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2016-0075>
- Koutrouba, Konstantina. "A profile of the effective teacher: Greek secondary education teachers’ perceptions." *European Journal of Teacher Education*, 2012: 359-374. DOI: [10.1080/02619768.2011.654332](https://doi.org/10.1080/02619768.2011.654332)
- Leeuwen, Anouschka van, and Jeroen Janssen. "A systematic review of teacher guidance during collaborative." *Educational Research Review*, 12 February 2019: 71-89. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.001>
- Leithwood Kenneth & Doris Jantzi. “A Review of Transformational School Leadership Research” 1996–2005, *Leadership and Policy in Schools*, 4:3, (2005):177-199, DOI: [10.1080/15700760500244769](https://doi.org/10.1080/15700760500244769)
- Leithwood K and Jantzi, D. Transformational leadership: how principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement* 1(4) (1990): 249–280.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), p. 112
- Levin, Orna & Heidi Flavian. “Simulation-based learning in the context of peer learning from the perspective of preservice teachers: a case study.” *European Journal of Teacher Education*, 45:3. (2022): 373-394, DOI: [10.1080/02619768.2020.1827391](https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1827391)
- Litz, David Richard. "Transformational Teacher Leadership: A Global Perspective." In *Handbook of Research on Modern Educational Technologies, Applications, and Management*. edited by Khosrow-Pour D.B.A., Mehdi, 521-536. Hershey, PA: IGI Global, 2021. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3476-2.ch031>

- Mirsultan, Nazlina and Marimuthu, Thangaveloo. "The Relationship of Transformational and Transactional Principal Leadership on Teacher Job Satisfaction and Secondary Student Performance in Subang Jaya, Malaysia." *Open Journal of Leadership*. 10. (2021): 241-256. doi: 10.4236/ojl.2021.103016.
- Money, Veronica O. "Effectiveness of Transformational Leadership Style in Secondary Schools in Nigeria." *Journal of Education and Practice*, 8(9), (2017): 135 – 140.
- Munir, Farhat and Muhammad Aboidullah, "Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness" *Bulletin of Education and Research* Vol. 40, No. 1 (2018): pp. 99 -113
- Ninković, Stefan R, and Olivera Č Knežević Florić. "Transformational School Leadership and Teacher Self-Efficacy as Predictors of Perceived Collective Teacher Efficacy." *Educational Management Administration & Leadership* 46, no. 1 (January 2018): 49–64. <https://doi.org/10.1177/1741143216665842>.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Eighth Edition (2019).
- Paschal, Mahona J., and Mkulu G. Demetria . "Teacher-students' Relationship and Students' Academic Performance in Public Secondary Schools in Magu District, Tanzania." *AfricArXiv*, September 7, 2021.
- Peker, Sevinç; Inandi, Yusuf; Giliç, Fahrettin. "The Relationship between Leadership Styles (Autocratic and Democratic) of School Administrators and the Mobbing Teachers Suffer" *European Journal of Contemporary Education*. v7. n1. (2018): pp.150-164
- Petrie J. A. C. van der Zanden, Eddie Denessen, Antonius H. N. Cillessen & Paulien C. Meijer Fostering critical thinking skills in secondary education to prepare students for university: teacher perceptions and practices, *Research in Post-Compulsory Education*, 25:4, (2020): 394-419, DOI: [10.1080/13596748.2020.1846313](https://doi.org/10.1080/13596748.2020.1846313)
- Robson, Colin (2005) *Students with disabilities, learning difficulties and disadvantages: statistics and indicators*. OECD: Organisation for Economic Cooperation and Development, France. ISBN 9264009809. <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/464/1/RobsonStudents.pdf>
- Saiti, Anna. "Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators." <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1741143214523007>, July 1, 2015: 582-609.
- Sergiovanni, *Thomas J. Rethinking leadership: A collection of articles* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press. 2007.
- Shaked, Haim, Jeffrey Glanz & Zehavit Gross. "Gender differences in instructional leadership: how male and female principals perform their instructional leadership role." *School Leadership & Management* 38:4, (2018) 417-434. DOI: 10.1080/13632434.2018.1427569 <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1427569>

Stempel, C. R., Rigotti, T., & Mohr, G. (2015). Think transformational leadership – Think female? *Leadership*, 11(3), 259–280. <https://doi.org/10.1177/1742715015590468>

Yucl, Gary. *Leadership in organizations* (8th ed.). Global Edition. Pearson. 2013.

Valckx, Jasja R. Vanderlinde & G. Devos (2020) Departmental PLCs in secondary schools: the importance of transformational leadership, teacher autonomy, and teachers' self-efficacy, *Educational Studies*, 46:3, 282-301, DOI: 10.1080/03055698.2019.1584851 To link to this article: <https://doi.org/10.1080/03055698.2019.1584851>

Van Jaarsveld, L., Mentz, P.J.(K). and Ellis, S. "Implementing the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a challenging context: Results from a large-scale quantitative study." *International Journal of Educational Management*. Vol. 33 No. 4, (2019): pp. 604-613. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0041>

Πηγές

ΕΛΣΤΑΤ. Ελληνική Στατιστική Αρχή. Γενικά Λύκεια (σχ. πληθυσμός, μονάδες, προσωπικό) (Εναρξη-Λήξη) / 2019. <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SED23/->

EIGE, 2022. Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των φύλων. <https://eige.europa.eu/el/taxonomy/term/1222>
<https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1086?lang=el>

EU-OSHA (2022) European Union information agency for occupational safety and health (OSHA). *Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία*. <https://osha.europa.eu/el/tools-and-resources/eu-osha-thesaurus/term/70257i>. Ανακτήθηκε 4/8/2022).

European Council. Recommendation of the European Parliament and the Council of 18 December 2006 on Key Competencies for Lifelong Learning. Bruss. Off. J. Eur. Un. 2006, 30, 2006. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0259ec35-9594-4648-b5a4-fb2b23218096/language-en/format-RDF>

Eurydice (2022). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/greece/greece>

OECD (2022). *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>.

Εκπαιδευτική Νομοθεσία

Νόμος 4547/2018-ΦΕΚ 102/Α/12-6-2018: Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις. Ανακτήθηκε από: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/nomos-4547-2018-phek-102a-12-6-2018.html>

Νόμος 4763/2020 - ΦΕΚ 254/Α/21-12-2020 (Κωδικοποιημένος)
Εθνικό Σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Διά Βίου Μάθησης, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/958 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 28ης Ιουνίου 2018 σχετικά με τον έλεγχο αναλογικότητας. Ανακτήθηκε από: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/nomos-4763-2020-phek-254a-21-12-2020.html>

Π.Δ.18/2018. *e-nomothesia*. Ανακτήθηκε 8/8/2022: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/proedriko-diatagma-18-2018-fek-31a-23-2-2018.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο ποσοτικής έρευνας: απευθύνεται αποκλειστικά σε εκπαιδευτικούς της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Β' Αθήνας

Αγαπητές/οί συνάδελφοι,

Καλείστε να συμμετάσχετε σε μία έρευνα που αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας για την ολοκλήρωση του προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης με τίτλο

«Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων».

Στόχος του ερωτηματολογίου είναι να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών της Δημόσιας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Β' Αθήνας σχετικά με τη μορφή ηγεσίας που ακολουθούν οι διευθύντριες των σχολικών μονάδων όπου εργάζονται.

Η συνεργασία σας μέσω της συμμετοχής σας στην έρευνα αυτή είναι εθελοντική και ανώνυμη. Οι πληροφορίες που θα δώσετε θα συγκεντρωθούν και θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τον σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας. Ωστόσο, η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη για τη διεξαγωγή της διότι γεφυρώνει την εκπαιδευτική έρευνα με τη σχολική πραγματικότητα, γεφυρώνει τη θεωρία με την πράξη.

Οι απαντήσεις και οι απόψεις σας σχετικά με το θέμα αυτό, αποτελούν μια μορφή επικοινωνίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους ακαδημαϊκούς ή τους σχεδιαστές της εκπαιδευτικής πολιτικής, μέσω της ανταλλαγής απόψεων σε ισότιμη βάση για τη βελτίωση του σχολείου και της ποιότητας της εκπαίδευσης.

Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου εκτιμάται στα 10-15 λεπτά.

Για οποιαδήποτε περαιτέρω πληροφορία ή διευκρίνιση είμαι στην διάθεσή σας στην ηλεκτρονική διεύθυνση emkarai@hotmail.com

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων

για το χρόνο που θα διαθέσετε, για τη συνεργασία και τη συμμετοχή σας.

Με ιδιαίτερη εκτίμηση,

Ελισάβετ Μαρία Καραϊσκού

Οικονομολόγος, Εκπαιδευτικός

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια Πανεπιστημίου Πειραιώς, Σχολή Οικονομικών Επιστημών

ΠΜΣ: Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Μέρος Α: Δημογραφικά

1. Φύλο

- Αντρας
Γυναίκα

2. Σε ποια κατηγορία ανήκει η σχολική μονάδα που διδάσκετε;

- Δημόσιο Γυμνάσιο
Δημόσιο Λύκειο
ΕΠΑΛ
ΑΛΛΟ.....

3. Πόσους μαθητές/ριες έχει το σχολείο σας

- 100 – 200
201 -300
301 και άνω

4. Έχετε ποτέ υπηρετήσει ως Διευθύντρια /Διευθυντής;

- ΝΑΙ ΟΧΙ Αν ΝΑΙ πόσα χρόνια;

5. Πόσα έτη υπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;

- Έως 11 έτη
12-22
23-32
33 και άνω

6. Πόσα χρόνια υπηρετείτε στο σχολείο υπό την ίδια διεύθυνση;

7. Ποιο είναι το ανώτατο επίπεδο σπουδών σας (σημειώστε ένα):

- Πτυχίο ΑΕΙ
Δεύτερος τίτλος ΑΕΙ
Μεταπτυχιακό
Διδακτορικό

8. Πόσες ξένες γλώσσες γνωρίζετε σε επίπεδο τουλάχιστον Β2 (αντίστοιχο του FCE);

- Καμία γλώσσα Μια γλώσσα Δυο γλώσσες Περισσότερες από δύο γλώσσες

9. Πιστοποιημένη γνώση Η/Υ

- Κανένα Επίπεδο Α Επίπεδο Β Άλλο (τι; Π.χ. ECDL).....

Μέρος Β: Κυρίως ερωτηματολόγιο:

Αναφορικά με τη διευθύντριά σας, πόσο συχνά συμβαίνουν τα παρακάτω;					
A. Εξιδανικευμένη επιρροή – Συμπεριφορά	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Ουδέτερο</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
A1. Σέβεται τις αρχές και τις αξίες της.					
A2. Καθορίζει τη σπουδαιότητα μιας εργασίας στο σχολείο, σε σχέση με τον σκοπό της εργασίας.					
A3. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων που θα ληφθούν.					
A4. Θεωρεί σημαντική την ύπαρξη συλλογικής αίσθησης της αποστολής του σχολείου.					
B. Εξιδανικευμένη επιρροή – Χαρακτηριστικά	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Ουδέτερο</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
B1. Μας κάνει να νιώθουμε περήφανοι που συνεργαζόμαστε μαζί της.					
B2. Βάζει το καλό του σχολείου πάνω από το προσωπικό της συμφέρον.					
B3. Ο τρόπος που λειτουργεί, κερδίζει το σεβασμό μας.					
B4. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης μέσα στο σχολείο.					
Γ. Εμπνευστική κινητοποίηση	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Ουδέτερο</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Γ1. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον των μαθητών μας, του σχολείου και της εκπαίδευσης.					
Γ2. Μιλάει με ενθουσιασμό για τη διεκπεραίωση των εργασιών.					
Γ3. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.					
Γ4. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι μας θα επιτευχθούν.					

Αναφορικά με τη διευθύντριά σας, πόσο συχνά συμβαίνουν τα παρακάτω;					
Δ . Διανοητική διέγερση	<i>Καθόλου 0</i>	<i>Λίγο 1</i>	<i>Ουδέτερο 2</i>	<i>Πολύ 3</i>	<i>Πάρα πολύ 4</i>
<i>Δ1. Επανεξετάζει σημαντικά στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα στο σχολείο και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.</i>					
<i>Δ2. Αντιμετωπίζει τα προβλήματα του σχολείου αναζητώντας διαφορετικές οπτικές γωνίες.</i>					
<i>Δ3. Μας παροτρύνει να βλέπουμε τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές.</i>					
<i>Δ4. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης για την ολοκλήρωση ενός έργου στο σχολείο.</i>					
E. Εξατομικευμένη εξέταση					
<i>E1. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.</i>					
<i>E2. Βλέπει τον κάθε εκπαιδευτικό ως ξεχωριστό, μοναδικό άτομο.</i>					
<i>E3. Αντιμετωπίζει κάθε εκπαιδευτικό, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.</i>					
<i>E4. Βοηθάει τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους.</i>					
Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της Διευθύντριά σας σε ποιο βαθμό ισχύουν τα παρακάτω					
Στ. Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη	<i>Καθόλου 0</i>	<i>Λίγο 1</i>	<i>Ουδέτερο 2</i>	<i>Πολύ 3</i>	<i>Πάρα πολύ 4</i>
<i>Στ1. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μας, που σχετίζονται με τις εργασίες μας στο σχολείο</i>					
<i>Στ2. Μας αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας. π.χ. Δ/ντή Εκπαίδευσης.</i>					
<i>Στ3. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.</i>					

Στ4. Ηγείται μιας αποτελεσματικής ομάδας εκπαιδευτικών (συλλόγου).					
Αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης					
Ζ. Επιπλέον Προσπάθεια	<i>Καθόλου 0</i>	<i>Λίγο 1</i>	<i>Ουδέτερο 2</i>	<i>Πολύ 3</i>	<i>Πάρα πολύ 4</i>
Z1. Καταφέρνει να κάνουμε περισσότερα από ό,τι θα περιμέναμε εμείς οι ίδιοι.					
Z2. Αυξάνει την επιθυμία μας για επιτυχία.					
Z3. Αυξάνει την προθυμία μας στο να προσπαθούμε περισσότερο.					
Αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης σας από το στιλ ηγεσίας της διευθύντριάς σας πόσο ισχύουν τα παρακάτω					
Η. Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών από την ηγεσία	<i>Καθόλου 0</i>	<i>Λίγο 1</i>	<i>Ουδέτερο 2</i>	<i>Πολύ 3</i>	<i>Πάρα πολύ 4</i>
H1. Η διευθύντριά μας εφαρμόζει ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας στο σχολείο.					
H2. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.					
Θ. Πρόταση της/του εκπαιδευτικού – Τι προτείνετε εσείς ως εκπαιδευτικός					
Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων σχολείων, τι προτείνετε; Παρακαλώ πολύ να απαντήσετε με μία μόνο πρόταση.					

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας.