



INTERNATIONAL
HELLENIC
UNIVERSITY



ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΠΟΨΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

του

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Δ. ΧΥΤΑΣ

Επιβλέπων Καθηγητής
Κοτζαϊβάζογλου Ιορδάνης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης
στη Δημόσια Διοίκηση

Κατερίνη, Φεβρουάριος 2023



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια
άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο

Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.

Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.

Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Δημόσια Διοίκηση του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, ημέρα, μήνας, έτος

Ο/Η Δηλών/ούσα: Όνομα και Επώνυμο

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών της δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας, ως προς το μοντέλο της ηγετικής συμπεριφοράς που υιοθετούν οι διευθυντές. Μέσα από την προτεινόμενη μελέτη αναμένεται να δοθούν απαντήσεις στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιο είναι το κυρίαρχο μοντέλο ηγεσίας μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, παθητικό;
- Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας;
- Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μοντέλων ηγεσίας και της (συνολικής) έκβασης της ηγεσίας;
- Υπάρχει επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών σε κάθε μία από τις επιμέρους υποκλίμακες των διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας και έκβασης ηγεσίας;

Η διάρθρωση της εργασίας επιμερίζεται σε δύο μέρη, στο θεωρητικό και το ερευνητικό. Το θεωρητικό πλαίσιο αποτελείται από τρία κεφάλαια. Το πρώτο εστιάζει στους όρους της κουλτούρας και του σχολικού κλίματος και τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν για την ερμηνεία τους. Ειδικότερα, γίνεται μια σύντομη αναφορά στους παράγοντες και τις διαστάσεις του σχολικού κλίματος και τη σχέση διεύθυνσης και σχολικού κλίματος. Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην σχολική ηγεσία, τις διαφορετικές μορφές της και την ανάπτυξη αντίστοιχων συμπεριφορών. Γίνεται μια αναφορά στην εννοιολογική αποσαφήνιση της ηγεσίας, του ηγέτη και του διευθυντή τόσο από την ελληνική όσο και τη διεθνή βιβλιογραφία.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι κυριότερες μορφές της, καθώς και τα γνωρίσματα του ηγέτη σε κάθε περίπτωση. Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται η Θεωρία X και Ψ του D.McGregor, η Θεωρία της ωριμότητας και της ανωριμότητας του Argyris, το Διοικητικό Πλέγμα ή η διοικητική σχάρα (The Managerial Grid) των R. Blake και J. Mouton, η θεωρία ηγεσίας 3-d του W. Reddin, το μοντέλο των Vroom – Yetton, η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler, το μοντέλο του Burns και οι σύγχρονοι τύποι ηγεσίας, η μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική και η παθητική ηγεσία.

Το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει τη στοχοκεντρική διοίκηση και τη προσέγγιση του όρου διοίκηση στον χώρο της εκπαίδευσης. Στη συνέχεια αναλύει τις σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τη συμβολή της Επικοινωνίας στην Αποτελεσματικότητα της Εκπαιδευτικής Μονάδας.

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας διαπιστώνεται ο πολυσύνθετος ρόλος που συγκεντρώνει ένας ηγέτης διευθυντής. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης τεκμαίρεται από τον τρόπο με τον οποίο επιλέγει να διαχειρίζεται τα λοιπά εκπαιδευτικά μέλη ενός σχολικού οργανισμού, εναρμονίζοντας οποιεσδήποτε τυχόν αντεγκλήσεις που εμφανίζονται μεταξύ των εκπαιδευτών με τους κεντρικούς στόχους της εκπαίδευσης.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αφορά στον σχεδιασμό και τις διαδικασίες για τη διενέργεια της έρευνας. Στο τέταρτο κεφάλαιο, επιλέγεται η κατάλληλη μεθοδολογική προσέγγιση και περιγράφονται οι διαδικασίες για τον καθορισμό του δείγματος.

Έπειτα, παρουσιάζεται και αναλύεται το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων. Επιπροσθέτως, περιγράφονται οι όροι διενέργειας της έρευνας, καθώς και οι τεχνικές που αφορούν στη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας.

Για τη μέτρηση της πλήρους έκτασης των ηγετικών στυλ, από το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό έως το παθητικό, επιλέχθηκε ως ερευνητικό εργαλείο το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (M.L.Q.-5x) των Avolio και Bass, το οποίο επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των ηγετών και στην έκβαση της ηγεσίας. Συλλέχθηκαν 162 απαντημένα ερωτηματολόγια από εκπαιδευτικούς της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κεντρική Μακεδονία.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, όπως διαμορφώθηκαν μετά τη στατιστική ανάλυση, και ελέγχεται κατά πόσο απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο έκτο κεφάλαιο, ακολουθεί η συζήτηση και η ερμηνεία των ευρημάτων, παρουσιάζονται τα κυριότερα συμπεράσματα και οι περιορισμοί της έρευνας σχετικά με το ερευνητικό εργαλείο και τις διαδικασίες υλοποίησής της, διατυπώνονται προτάσεις για τη συνέχιση της έρευνας. Από την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που αναφέρεται στο κυρίαρχο στυλ ηγεσίας διαφαίνεται η επικράτηση του μετασχηματιστικού μοντέλου με βαθμό εφαρμογής μέτριας ισχύος. Ακολουθεί το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας και έπεται το μοντέλο της παθητικής – προς αποφυγής ηγεσίας.

Οι υψηλότεροι σε ομαδοποιημένο μέσο όρο παράγοντες προέρχονται και από τα δυο μοντέλα ηγεσίας. Ο υψηλότερος σε ισχύ παράγοντας είναι από τη συναλλακτική ηγεσία - Κατ' Εξάιρεση Ηγεσία (active) «Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards» και έπεται ο παράγοντας «Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν» από την μετασχηματιστική ηγεσία - Εμπνευσμένη .

Επίσης, προέκυψε ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας και πολύ ισχυρή μεταξύ της μετασχηματιστικής και των μεταβλητών

της συνολικής έκβασης της ηγεσίας «επιπρόσθετης προσπάθειας» των εκπαιδευτικών, της «αποτελεσματικότητας» της ηγετικής συμπεριφοράς και της «ικανοποίησης».

Υπάρχει επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών σε κάθε μία από τις επιμέρους υποκλίμακες των διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας και έκβασης ηγεσίας, σύμφωνα με την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε με τους πίνακες διασταύρωσης όπου μελετήθηκαν τα δημογραφικά στοιχεία και 57 στατιστικά σημαντικοί παράγοντες με την προϋπηρεσία στην εκπαίδευση να επιδρά σε 29 υποκλίμακες, την ηλικία σε 20 υποκλίμακες, την σχέση εργασίας σε 6 υποκλίμακες, την εκπαίδευση σε 5 υποκλίμακες, το φύλο σε 4 υποκλίμακες και τα έτη εργασίας σε 2 υποκλίμακες.

Έπεται η παράθεση των βιβλιογραφικών αναφορών και το παράρτημα, όπου παρουσιάζονται, αναλυτικά, η επιστολή για την ενημέρωση των συμμετεχόντων στην έρευνα και το ερευνητικό εργαλείο.

Λέξεις - Κλειδιά: Εκπαιδευτική Ηγεσία, χαρακτηριστικά σχολικού ηγέτη, μορφές σχολικής ηγεσίας, μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία, παθητική –προς αποφυγή ηγεσία, έκβαση ηγεσίας, δευτεροβάθμια εκπαίδευση

ABSTRACT

The aim of this research is to investigate the views of the teachers of the public secondary education in Central Macedonia, regarding the model of leadership behavior adopted by the principals. The proposed study is expected to provide answers to the following research questions:

- What is the dominant leadership model transformational, transactional, passive?
- Is there a correlation between transformational and transactional leadership?
- Is there a correlation between leadership models and (overall) leadership outcomes?
- Is there an effect of demographic characteristics on each of the individual subscales of the different leadership models and leadership outcomes?

The structure of the work is divided into two parts, the theoretical and the research. The theoretical framework consists of three chapters. The first focuses on the terms of culture and school climate and the models developed to interpret them. A brief reference is made to the factors and dimensions of school climate and the relationship between management and school climate.

The second chapter focuses on school leadership, its different forms and the development of corresponding behaviors. A reference is made to the conceptual clarification of leadership, leader and manager from both Greek and international literature. Then, its main forms are presented, as well as the characteristics of the leader in each case. More specifically, D.McGregor's X and Y Theory, Argyris' Theory of maturity and immaturity, R. Blake and J. Mouton's Managerial Grid, the leadership theory 3- d by W. Reddin, the Vroom-Yetton model, Fiedler's contingency theory, Burns' model and modern types of leadership, transformational leadership, transactional and passive leadership.

The third chapter examines goal-oriented management and the approach to the term management in the field of education. It then analyzes modern human resource management practices and the contribution of Communication to the Effectiveness of the Educational Unit. From the study of the literature, the multi-complex role of a manager leader is established. The effectiveness of administration is predicated on how it chooses to manage the other educational members of a school organization, harmonizing any potential objections that arise among educators with the central goals of education.

The second part of the work concerns the planning and procedures for the conducting the research. In the fourth chapter, the appropriate methodological approach is chosen and the

procedures for determining the sample are described. Then, the tool used for data collection is presented and analyzed. In addition, the conditions for conducting the research are described, as well as the techniques involved in ensuring reliability and validity. To measure the full range of leadership styles, from transformational and transactional to passive, the Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q.-5x) by Avolio and Bass was chosen as a research tool, which focuses on the characteristics and behaviors of leaders and leadership outcome. 162 answered questionnaires were collected from secondary school teachers in Central Macedonia.

In the fifth chapter, the results are presented, as they were formed after the statistical analysis, and it is checked whether they answer the research questions.

In the sixth chapter, the discussion and interpretation of the findings follows, the main conclusions and limitations of the research are presented the research tool and its implementation procedures, proposals are formulated for the continuation of the investigation. From the statistical analysis of the research results and in relation to the first research question that refers to the dominant leadership style, the prevalence of the transformational model with a degree of application of moderate power can be seen. Next comes the transactional leadership model and then comes the passive – avoidant leadership model. The highest grouped average factors come from both leadership models. The factor with the highest validity is from the transactional leadership - Exceptional Leadership (active) "He draws my attention when I do not meet the standards" followed by the factor "Expresses the belief that the goals will be achieved" from the transformational leadership - Inspirational. Also, a strong positive correlation emerged between transformational and transactional leadership, and a very strong one between transformational and the overall leadership outcome variables of teachers' extra effort, leadership behavior effectiveness, and satisfaction.

There is an effect of demographic characteristics on each of the individual subscales of the different models of leadership and leadership outcomes, according to the cross-tabulation analysis where demographics and 57 statistically significant factors were studied, with prior experience in education affecting 29 subscales, age in 20 subscales, employment in 6 subscales, education in 5 subscales, gender in 4 subscales and years of work in 2 subscales. Next is the citation of the bibliographic references and the appendix, where the letter to inform the research participants and the research instrument.

Keywords

Educational Leadership, characteristics of a school leader, forms of school leadership, transformational leadership, transactional leadership, passive leadership, leadership outcome, secondary education

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Table of Contents

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	18
Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	19
I. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου <i>κουλτούρα</i>	19
II. Οργανωσιακή <i>κουλτούρα</i>	21
III. Έννοια του Σχολικού Κλίματος	25
IV. Παράγοντες και Διαστάσεις του Σχολικού Κλίματος.....	28
V. Σχέση μεταξύ Διεύθυνσης και Σχολικού Κλίματος.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο – ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	35
I. Εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων « <i>ηγεσία</i> », « <i>ηγέτης</i> » και « <i>διευθυντή</i> ».....	35
II. Θεωρίες <i>Ηγεσίας</i>	38
III. Σύγχρονοι Τύποι <i>Ηγεσίας</i> στην <i>Εκπαίδευση</i>	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο – ΣΤΟΧΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	49
I. Προσέγγιση του όρου « <i>διοίκηση</i> » στο χώρο της <i>εκπαίδευσης</i>	49
II. Σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	50
i. Στόχος της Επιλογής και της Στελέχωσης των Εκπαιδευτικών Μονάδων	51
ii. Στόχος της βέλτιστης αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με την οργανωσιακή μάθηση	51
iii. Στόχος της συνεισφοράς του Κοινωνικού Κεφαλαίου ως διάσταση του Πνευματικού Κεφαλαίου σε έναν οργανισμό <i>εκπαίδευσης</i>	52
iv. Στόχος υψηλής συμμετοχής, δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης.....	53
v. Συνοπτικός στόχος βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων πρακτικών ενός οργανισμού ως κριτήριο ικανοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	54
III. Η συμβολή της <i>Επικοινωνίας</i> στην <i>Αποτελεσματικότητα</i> της <i>Εκπαιδευτικής Μονάδας</i>	56
Β' ΜΕΡΟΣ: Η ΕΡΕΥΝΑ	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	59
Περίληψη	59
I. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	59
II. Πλαίσιο συλλογής δεδομένων.....	59
III. Το δείγμα της έρευνας.....	60
IV. Το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας	61
V. Ερευνητική διαδικασία.....	62
VI. Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας.....	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	65
I. Δημογραφικά στοιχεία.....	65
II. Έλεγχος κανονικότητας	85
III. Ανάλυση Συσχετίσεων	86
IV. Ανάλυση πινάκων διαστάρωσης των δεδομένων	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	128
Περίληψη	128
I. Γενικά δημογραφικά στοιχεία	128
II. Σχολιασμός έρευνας	128
III. Περιορισμοί έρευνας	132
IV. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	132
Bibliography	133
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	139
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	145
1 .Cronbach’s alpha	145
2. KMO and Bartlett’s test.....	147
3. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ	149
4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ	181
5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ.....	185
6. ΠΙΝΑΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ	194

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Εικόνα 1 Φύλο συμμετεχόντων	65
Εικόνα 2 Ακαδημαϊκή εκπαίδευση	67
Εικόνα 3 Σχέση εργασίας.....	68
Εικόνα 4 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση.....	69
Εικόνα 5 Έτη προϋπηρεσίας στο ίδιο σχολείο	69
Εικόνα 6 Φύλο* Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας	87
Εικόνα 7 Φύλο* Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας.....	88
Εικόνα 8 Φύλο* Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος Επιπλέον Προσπάθειας - Έκβαση ηγεσίας	88
Εικόνα 9 Φύλο* Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο Ικανοποίηση- Έκβαση ηγεσίας .	89
Εικόνα 10 Φύλο*Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας.....	89
Εικόνα 11 Ηλικία*Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας	90
Εικόνα 12 Ηλικία*Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη Ηγεσία Laissez-Faire - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία.....	90
Εικόνα 13 Ηλικία*Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας	91
Εικόνα 14 Ηλικία* Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία	91
Εικόνα 15 Ηλικία*Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον Εξιδανικευμένης επιρροής – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας	92
Εικόνα 16 Ηλικία*Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας	92
Εικόνα 17 Ηλικία*Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας	93
Εικόνα 18 Ηλικία*Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	93
Εικόνα 19 Ηλικία* Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες Ενεργοποίηση νοητικών Ικανοτήτων – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας ..	94
Εικόνα 20 Ηλικία * Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητες μου Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	95
Εικόνα 21 Ηλικία * Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου Ενεργοποίηση νοητικών Ικανοτήτων – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας	95
Εικόνα 22 Ηλικία * Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας	96
Εικόνα 23 Ηλικία * Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας.....	96
Εικόνα 24 Ηλικία *Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας	97
Εικόνα 25 Ηλικία* Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους εργασίας Ικανοποίηση- Έκβαση ηγεσίας	97

Εικόνα 26 Ηλικία * Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος Επιπλέον προσπάθεια - Έκβαση Ηγεσίας.....	98
Εικόνα 27 Ηλικία * Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικές στις προϊστάμενες αρχές Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας.....	99
Εικόνα 28 Ηλικία * Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο Ικανοποίηση- Έκβαση ηγεσίας	99
Εικόνα 29 Ηλικία * Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία Επιπλέον Προσπάθεια - Έκβαση ηγεσίας.....	100
Εικόνα 30 Ηλικία * Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας.....	100
Εικόνα 31 Ηλικία * Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα Επιπλέον προσπάθεια - Έκβαση Ηγεσίας.....	101
Εικόνα 32 Εκπαίδευση * Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία	101
Εικόνα 33 Εκπαίδευση* Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας	102
Εικόνα 34 Εκπαίδευση * Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία	103
Εικόνα 35 Εκπαίδευση* Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους εργασίας Ικανοποίηση- Έκβαση ηγεσίας	103
Εικόνα 36 Εκπαίδευση* Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική Αποδοτικότητα Έκβαση ηγεσίας.....	104
Εικόνα 37 Σχέση εργασίας * Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα Ηγεσία Laissez-Faire - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία.....	104
Εικόνα 38 Σχέση εργασίας *Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον Εξιδανικευμένης επιρροής – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας	105
Εικόνα 39 Σχέση εργασίας*Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας	106
Εικόνα 40 Σχέση εργασίας * Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας.....	106
Εικόνα 41 Σχέση εργασίας * Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος Επιπλέον Προσπάθειας - Έκβαση ηγεσίας	107
Εικόνα 42 Σχέση εργασίας * Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας.....	107
Εικόνα 43 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση *Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας	108
Εικόνα 44 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση* Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία.....	109
Εικόνα 45 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα Ηγεσία Laissez-Faire - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία	109
Εικόνα 46 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη Ηγεσία Laissez-Faire - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία	110
Εικόνα 47 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση *Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	111
Εικόνα 48 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	111
Εικόνα 49 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία	112

Εικόνα 50 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	113
Εικόνα 51 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Κάνει ξεκάθαρο τί αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας.....	113
Εικόνα 52 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις Συγκεντρωτικά ποσοστά Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία	114
Εικόνα 53 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας	115
Εικόνα 54 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	115
Εικόνα 55 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας	116
Εικόνα 56 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις Ηγεσία Laissez-Faire - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία	117
Εικόνα 57 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες Ενεργοποίηση νοητικών Ικανοτήτων – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	117
Εικόνα 58 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητες μου Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον Μετασχηματιστικής ηγεσίας	118
Εικόνα 59 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου Ενεργοποίηση νοητικών Ικανοτήτων – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας	119
Εικόνα 60 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	119
Εικόνα 61 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας.....	120
Εικόνα 62 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας	121
Εικόνα 63 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας.....	121
Εικόνα 64 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος Επιπλέον Προσπάθειας - Έκβαση ηγεσίας	122
Εικόνα 65 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας.....	123
Εικόνα 66 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο Ικανοποίηση- Έκβαση ηγεσίας	123
Εικόνα 67 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία Επιπλέον Προσπάθεια - Έκβαση ηγεσίας.....	124
Εικόνα 68 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας	124
Εικόνα 69 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα Επιπλέον προσπάθεια - Έκβαση Ηγεσίας	125
Εικόνα 70 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική Αποδοτικότητα Έκβαση ηγεσίας	126

Εικόνα 71 Πόσα έτη εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο*Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον Εξιδανικευμένης επιρροής – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	126
Εικόνα 72 Πόσα έτη εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο *Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας....	127

Πίνακας 1 Κατηγορίες περιγραφής της κουλτούρας των οργανισμών (Schein E. , 2017).....	24
Πίνακας 2 Ηγεσία vs Διοίκησης (West & Burnham, 1997 στο Everard et al., 2004).....	37
Πίνακας 3 Θεωρία Ηγεσίας 3D Reddin: Αποτελεσματικότητα των μοντέλων ηγεσίας.....	40
Πίνακας 4 Θεωρία της πλήρους έκτασης της ηγεσίας (Bass & Riggion, 2014).....	44
Πίνακας 5 Οργανόγραμμα πνευματικού κεφαλαίου (Ευρωπαϊκή Τεχνική Εφαρμοσμένης Κοινωνικής Καινοτομίας, 2022).....	53
Πίνακας 6 Στρατηγικές (Branham, 2005, σ. 57).....	55
Πίνακας 7 Η διαδικασία της επικοινωνίας (Robbins, 2013)	57
Πίνακας 8 Μορφές και έκβαση ηγεσίας-Διαστάσεις (Avolio & Bass, 2004)	62
Πίνακας 9 Συντελεστής Cronbach Alpha για τις Κλίμακες MLQ5X.....	64
Πίνακας 10 KMO and Barlett's Test.....	64
Πίνακας 11 Φύλο συμμετεχόντων	65
Πίνακας 12 Ηλικιακό εύρος συμμετεχόντων.....	66
Πίνακας 13 Ακαδημαϊκή εκπαίδευση	67
Πίνακας 14 Σχέση εργασίας	67
Πίνακας 15 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση.....	68
Πίνακας 16 Έτη προϋπηρεσίας στο ίδιο σχολείο	69
Πίνακας 17 Συνολικά Περιγραφικά στοιχεία	70
Πίνακας 18 Περιγραφικά στοιχεία Εξιδανικευμένης επιρροής – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	71
Πίνακας 19 Συγκεντρωτικά ποσοστά Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	72
Πίνακας 20 Περιγραφικά στοιχεία Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	72
Πίνακας 21 Συγκεντρωτικά ποσοστά Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	73
Πίνακας 22 Περιγραφικά στοιχεία Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	73
Πίνακας 23 Συγκεντρωτικά ποσοστά Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	74
Πίνακας 24 Περιγραφικά στοιχεία Ενεργοποίηση νοητικών Ικανοτήτων – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	75
Πίνακας 25 Συγκεντρωτικά ποσοστά Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	76
Πίνακας 26 Περιγραφικά στοιχεία Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον Μετασχηματιστικής ηγεσίας	76
Πίνακας 27 Συγκεντρωτικά ποσοστά Εξατομικευμένο ενδιαφέρον – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	77
Πίνακας 28 Περιγραφικά στοιχεία Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας...	78
Πίνακας 29 Συγκεντρωτικά ποσοστά Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας	78
Πίνακας 30 Περιγραφικά στοιχεία Κατ' εξαίρεση ηγεσία Συναλλακτικής ηγεσίας.....	79
Πίνακας 31 Συγκεντρωτικά ποσοστά Κατ' εξαίρεση ηγεσία Συναλλακτικής ηγεσίας.....	80

Πίνακας 32 Περιγραφικά στοιχεία Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία	80
Πίνακας 33 Συγκεντρωτικά ποσοστά Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία	81
Πίνακας 34 Περιγραφικά στοιχεία Ηγεσία Laissez-Faire - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία	82
Πίνακας 35 Συγκεντρωτικά ποσοστά - Ηγεσία Laissez-Faire - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία	82
Πίνακας 36 Περιγραφικά στοιχεία Επιπλέον Προσπάθειας - Έκβαση ηγεσίας	83
Πίνακας 37 Συγκεντρωτικά ποσοστά – Επιπλέον προσπάθεια - Έκβαση Ηγεσίας	83
Πίνακας 38 Περιγραφικά στοιχεία Αποδοτικότητα Έκβαση ηγεσίας	84
Πίνακας 39 Συγκεντρωτικά ποσοστά Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας	84
Πίνακας 40 Περιγραφικά στοιχεία Ικανοποίηση- Έκβαση ηγεσίας	85
Πίνακας 41 Συγκεντρωτικά ποσοστά Ικανοποίηση- Έκβαση ηγεσίας	85

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέπων καθηγητή κύριο Κοτζαϊβάζογλου, για τη συνεχή υποστήριξη και καθοδήγηση σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης, καθώς και σε όλους τους εκπαιδευτικούς της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας που συμμετείχαν πρόθυμα στην έρευνα.

Επιπλέον, ευχαριστώ την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνικής και οικονομικής πραγματικότητας συστατικό στοιχείο μιας ευνομούμενης κοινωνίας και ενός κράτους δημοκρατίας και δικαίου θεωρείται η ύπαρξη μιας επίκαιρης και ανταγωνιστικής εκπαίδευσης. Βασικός στόχος ενός πετυχημένου εκπαιδευτικού συστήματος αποτελεί εκτός της μετάδοσης της γνώσης στις νέες γενιές, η διαρκής αναπαραγωγή των υφιστάμενων δομών της κοινωνίας καθώς και του εκάστοτε πολιτισμού. Η επιτυχής έκβαση του συγκεκριμένου εγχειρήματος αποτελεί μεταξύ άλλων έναν κοινό τόπο σύγκλισης ποικίλων και διαφορετικών απόψεων, σύμφωνα με τον οποίο όταν αναλύεται η διεργασία μιας εκπαίδευσης, κατά ουσίας αναφερόμαστε για μία συστηματικά οργανωμένη διαδικασία μάθησης, κατά την οποία ο θεσμός της ευρύτερης πολιτείας θεωρείται και είναι τυπικά υπεύθυνος για την υλοποίησή της.

Ιδιαίτερα και σύμφωνα με την άποψη σύγχρονων θεωρητικών, επιδιώκεται μέσω της λειτουργίας του θεσμού της «Εκπαιδευτικής Ηγεσίας» η διερεύνηση και η ανάλυση της βέλτιστης εφαρμογής της πολιτικής που ασκείται για την παιδεία. Το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός σχολικού διευθυντή συνίσταται ως προς τη λήψη των κατάλληλα εκείνων πρωτοβουλιών, προκειμένου η δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας να λειτουργεί αφενός γεφυρωτικά σε σχέση με τα κεκτημένα μέχρι στιγμής στο χώρο της εκπαίδευσης, αφετέρου όμως να αποτελεί το κατάλληλο εκείνο έναυσμα για βέλτιστες πρακτικές στο μέλλον. Επιπλέον, στα πλαίσια μιας μεταρρυθμιστικής τάσης για εξορθολογισμό και βελτίωση των πρακτικών που εφαρμόζονται στο υφιστάμενο χώρο της εκπαίδευσης, οι πρωτοβουλίες για καινοτομίες βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, καθώς είναι σε θέση να λειτουργήσουν ευεργετικά για την ομαλή διαπαιδαγώγηση των παιδιών, όπως επίσης να αποτελέσουν ένα εχέγγυο ποιότητας και βελτίωσης της παρεχόμενης προς αυτούς εκπαίδευσης.

Η πολυπόθητη μετάβαση από παλιό στο νέο στα πλαίσια διαβούλευσης για την Παιδεία, κατέχει μεταξύ άλλων κεντρική θέση στο νέο σχέδιο νόμου-πλαισίου του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων. Έννοιες όπως ανώτερη ποιοτικά παρεχόμενη εκπαίδευση, ενθάρρυνση διαθεματικότητας των επιστημών, καλλιέργεια ενός ανταγωνιστικού διδακτικού έργου μέσω της μετεκπαίδευσης των εκπαιδευτικών, καθώς και μία εκ' του συνόλου υλοποίηση της εκάστοτε εκπαιδευτικής πολιτικής, αποτελούν κεντρικούς πυλώνες προβληματισμού της φερόμενης μεταρρύθμισης για την Παιδεία. Ο ηγετικός ρόλος όπου και αναπτύσσει ο Διευθυντής μίας σχολικής μονάδας συγκεντρώνει μία ιδιαίτερη δυναμική στα πλαίσια άσκησης των καθηκόντων του, καθώς υποδηλώνει τυχόν παραλείψεις και λάθη του

παρελθόντος, ενώ παράλληλα αποτελεί χαρακτηριστικό σημείο αναφοράς κάθε ασκούμενης υπό το πρίσμα βελτίωσης προσπάθειας για την Παιδεία. Συνεπώς, η εν λόγω επιστημονική έρευνα «Εκπαιδευτική Ηγεσία και Στοχοκεντρική Διοίκηση» αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα στο σύγχρονο χώρο της εκπαίδευσης, καθώς προσβλέπει στην ανεύρεση και επίλυση ενδεχομένων στρεβλώσεων, οι οποίες πιθανόν να εμφιλοχωρούν και να αποτελούν τροχοπέδη ανάπτυξης και προόδου του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

I. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου κουλτούρα

Η έδραση σε κοινό πλαίσιο αναφοράς και αξιών των εν ενεργεία εκπαιδευτικών συνιστά κατά τη σύμφωνη άποψη σύγχρονων θεωρητικών της εκπαίδευσης έναν απαιτούμενο βαθμό ομαλής λειτουργίας και αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού τους έργου. Στο χώρο ενός σχολείου φανερώνονται έκδηλα τα χαρακτηριστικά εκείνης της ανθρώπινης κοινότητας με κυρίαρχα τα στοιχεία της ανθρώπινης διάδρασης μέσω της επικοινωνίας, καθώς επίσης της κάθε φορά επιχειρούμενης εκπαιδευτικής πολιτικής. Πυλώνες σταθερότητας θεωρούνται τόσο η εκπαιδευτική συνεργασία σε συνεργασία με το σύνολο του εκπαιδευτικού προσωπικού, όσο όμως και το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται η λειτουργία μιας εκπαίδευσης. Η θέσπιση και η ακολουθία των κατάλληλα πρακτικών για το παραπάνω σκοπό, εξασφαλίζει εν πολλοίς έναν εννοιολογικό χάρτη προσδοκώμενων αποτελεσμάτων και συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι έχουν αρχικά τεθεί, έτσι ώστε η τελική έκβαση της κάθε διοικητικής και εκπαιδευτικής προσπάθειας να είναι σε θέση να στεφθεί με επιτυχία.

Μια κεντρικά σχεδιασμένη όμως εκπαιδευτική πολιτική χρειάζεται σε έναν γόνιμο εκπαιδευτικό χώρο προκειμένου να εκκολαφθεί και να αναπτυχθεί. Η λειτουργία μιας σχολικής κουλτούρας με θετικό πρόσημο, καταδεικνύει αφενός ένα κοινό σημείο αναφοράς πράξεων και κώδικα αξιών που ακολουθείται κάθε φορά, ενώ παράλληλα διακρίνεται ως ενδεδειγμένο μέσο επίλυσης τυχόν διαφορών μεταξύ των εκπαιδευτικών και της σχολικής ηγεσίας. Το κυρίαρχο των αξιών ενός σχολείου, το εύρος της αποδεκτής συμπεριφοράς στο τρίπτυχο διευθυντής-εκπαιδευτικοί-μαθητές, καθώς επίσης το αξιακό σύνολο κανόνων και συμπεριφοράς, το οποίο λαμβάνει ευρείας αποδοχής, συναποτελούν παράγοντες ορισμού

εννοιολογικού και προσδιορισμού κατά πράξη της έννοιας μίας σχολικής κουλτούρας (MacNeil, Prater, & Busch, 2009).

Σύμφωνα με τους (Hoy & Mishel, 1996, σ. 129), στα λειτουργικά πλαίσια ενός σχολικού οργανισμού, η ισχυρή και ενοποιητική φύση της σχολικής κουλτούρας αποτελεί έναν ομοιογενή παράγοντα προσανατολισμού μεταξύ των μελών του. Εκφράζοντας τις επαγγελματικές τους σκέψεις και επικοινωνώντας τις προσωπικές τους πεποιθήσεις καθώς και εμπειρίες προσωπικές με συναδέλφους, γίνονται συν-δημιουργοί και κοινωνοί μιας κοινά αποδεκτής εκπαιδευτικής κοινότητας. Το γεγονός αυτό συνιστά μεταξύ άλλων ένα ισχυρό πολιτισμικό στοιχείο, καθώς η ανθρώπινη διάδραση μέσω της ανταλλαγής σκέψεων και εκπαιδευτικών ανησυχιών, είναι σε θέση να οικοδομήσουν έναν αποτελεσματικό εκπαιδευτικό οργανισμό.

Σε σχέση με τον παραπάνω ισχυρισμό θα μπορούσε να υποστηριχθεί η άποψη, ότι ο συνδυασμός ενός κανονιστικού πλαισίου συμπεριφοράς προσδίδει μία ξεχωριστή ταυτότητα σε ένα οργανισμό. Εξάλλου και σύμφωνα με τον (Πασιαρδής, 2014, σ. 157) οδηγούμαστε στο αρχικό συμπέρασμα, ότι η κουλτούρα *«συνίσταται σε άμεσα, φανερά και αφανή πρότυπα συμπεριφοράς που αποκτώνται και μεταδίδονται με κοινές νόρμες, αξίες, φιλοσοφίες, αντιλήψεις και παραδοχές που συλλειτουργούν στον σχηματισμό της»*. Ειδικότερα στα εννοιολογικά πλαίσια του όρου *κουλτούρα*, εύλογα εσωκλείονται έννοιες και λειτουργίες, όπως διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μαθητών, διαπολιτισμικές επιρροές, ανθρώπινες αξίες του οργανισμού καθώς και η ποικιλία των προσωπικών πιστεύω που εντοπίζεται σε κάθε ανθρώπινο υποκείμενο.

Η σχολική μονάδα ως ένα αναπόσπαστο αλλά συνάμα διακριτό μέλος της σύγχρονης εποχής, συνθέτει ένα ξεχωριστό κοινωνικό οργανισμό, με διακριτά όμως τα στοιχεία μιας ευνομούμενης κοινωνίας. Έννοιες όπως πολιτισμός, δημοκρατία, ελεύθερη διακίνηση ιδεών, προσωπική έκφραση, καθώς και ο σεβασμός στη διαφορετικότητα συμπεριλαμβάνονται στην καθημερινή λειτουργία του εν λόγω οργανισμού. Η έκαστος και εύρυθμη ενσωμάτωση του κάθε μαθητή σε μία εκπαιδευτική μονάδα προϋποθέτει την αμέριστη αποδοχή των ιδιαιτεροτήτων του καθενός, έχοντας πάντοτε ως απώτερο σκοπό την απρόσκοπτη λειτουργία του. Η αναφορά στο κυρίαρχο πνεύμα της κάθε ανθρώπινης ομάδας αποτελεί συνάμα και ένα εξισορροπητικό παράγοντα μεταξύ της ετερογένειας των μαθητικών ομάδων, ενώ ταυτόχρονα καθιστά το σχολείο ως ένα λειτουργικό κοινωνικό οργανισμό (Mintzberg, 1980).

Ο ρόλος ενός κοινωνικού προτύπου συμπεριφοράς ταυτόχρονα υποδηλώνει έναν ενδεδειγμένο και συνάμα κοινωνικά αποδεκτό τρόπο ανθρώπινης διάδρασης. Οι

προσδοκώμενες νόρμες συμπεριφοράς στο αναφερόμενο κάθε φορά κοινωνικό σύνολο καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό και την αρμόζουσα συμπεριφορά του, την οποία και κυρίως για λόγους κοινωνικής ευρυθμίας θα πρέπει να υιοθετεί κατά περίπτωση. Αντίστοιχες κοινωνικές αναφορές είναι εύκολα αναγνωρίσιμες στα καθημερινά πλαίσια λειτουργίας της σχολικής μονάδας, οι οποίες αφενός υποδηλώνουν την ύπαρξη άγραφων κανόνων, ενώ αφετέρου καθορίζουν και τη συναίνεση των μαθητών με τους ισχύοντες κανόνες. Η ομαλή συμπεριφορική τους λειτουργία υποδηλώνει τη συγκαταβατική παραδοχή μιας επικρατούσας κουλτούρας (Schein E. , 1999) και ενός κοινά αποδεκτού τρόπου και σκέψης συμπεριφοράς, γεγονός που με τη σειρά του εξασφαλίζει σε μεγάλο ποσοστό την εύρυθμη λειτουργία ενός σχολικού οργανισμού.

II. Οργανωσιακή κουλτούρα

Με βάση τα προαναφερόμενα στοιχειοθετείται εύλογα τόσο η ανάγκη ύπαρξης όσο και ανάπτυξης της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. Ιδιαίτερα στη ρευστότητα των σχέσεων σε μία διαρκώς εναλλασσόμενη πραγματικότητα, το σχολείο ως ένα κοινωνικό και άρρηκτα συνδεδεμένο με την ευρύτερη κοινωνία πλαίσιο, προσεγγίζεται ως ένας χώρος ομαλής ψυχοπνευματικής ωρίμανσης των αυριανών πολιτών. Ο κοινωνικός ιστός του σχολείου, αφενός αποτελεί σημαντικό αποτύπωμα της υφιστάμενης κοινωνικής πραγματικότητας, αφετέρου όμως προσεγγίζεται ως ένας δυναμικός χώρος βέλτιστων και ωφέλιμων πρακτικών. Τα «απτά» και σε πραγματική μορφή χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την καθημερινή κοινωνική ζωή σε επίπεδο σχολικής μονάδας, προέρχονται από τα αντίστοιχα ιδεώδη ή αλλιώς «ιδεατά» σύμφωνα με τον (Bottomore, 1972).

Η συγκεκριμένη κοινωνιολογική προσέγγιση θα μπορούσε να υποστηριχθεί, ότι αποτελεί ένα εφαλτήριο και μία εκ' των ων ουκ άνευ διαδικασία, καθώς η ύπαρξη ανθρώπινων και στην ολότητα τους κοινωνικών σχέσεων προαπαιτεί σε αρχικό στάδιο την θεωρητική τους εννοιολόγηση. Στη μετέπειτα εξέλιξή τους, ο ρόλος της ποικιλότητας όσο και της συνθετότητας που αυτές εμφανίζουν, θα αποτελούσε την αποκλειστικότητα ενός ορισμού αναφορικά με την κουλτούρα και εν είδει της οργανωσιακής κουλτούρας ως ένα ανεδαφικό στοιχείο (Xiaoming & Junchen, 2012).

Λογικό συνακόλουθο θα αποτελούσε η άποψη, ότι μία πετυχημένη πολιτισμική ένταξη των μαθητών σε μία εκπαιδευτική κοινότητα δηλώνει παράλληλα και μία αποδοχή τόσο των υφιστάμενων κοινωνικών νορμών που επικρατούν στη δεδομένη αυτή ομάδα, όσο όμως και τη συμφωνία τους με έναν δυναμικά νέο τρόπο ζωής. Η πολιτισμική προσαρμογή σε ένα νέο

εκπαιδευτικό περιβάλλον με την αντίστοιχη αφομοίωση των άρρητων και των ρητών νορμών που επικρατούν στο περιβάλλον αυτό, συνιστά εκτός από προσαρμογή, και μία μελλοντική εξέλιξη σε πολιτισμικό επίπεδο του ατόμου αυτού. Η εσωτερίκευση των νέων πολιτισμικών αξιών σε συνδυασμό με την ευρύτερη αποδοχή των γενικών κανόνων που ισχύουν, συνθέτει συνακόλουθα και την έννοια του επιπολιτισμού σύμφωνα με τον (Hall, 2005).

Η αντιληπτή εικόνα που οικοδομεί σταδιακά ένα άτομο για τον εαυτό του, αποτελεί αρκετές των περιπτώσεων απόρροια της συνεχόμενης αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό του περιβάλλον. Οι επιρροές που δέχεται θεωρούνται ισχυρό σημείο αναφοράς αλλά και ελέγχου για τη συμπεριφορά που αναπτύσσει και ειδικότερα για τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζεται με τους υπολοίπους. Το εποικοδομητικό των ανθρώπινων σχέσεων που αναπτύσσονται σε μία εκπαιδευτική κοινότητα, χρήσιμο θα ήταν να ιδωθεί εκτός από τις υφιστάμενες συνθήκες, ιδίως υπό το πρίσμα μιας δυνητικής κουλτούρας (Μπράϊλας, 2013). Με άλλα λόγια, το διαρκές της επιρροής που ασκεί ο επιπολιτισμός πάνω στη διαδικασία πρόσκτησης νέων βιωμάτων, μπορεί να προσεγγιστεί ως μία δυναμική διαδικασία μύησης σε μία νέα κουλτούρα, στην οποία η αξιοποίηση ενός εκπαιδευτικού έργου προαπαιτεί και δέχεται επιρροές από την αντίστοιχη ύπαρξη της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η θεωρητική εννοιολόγηση της συγκεκριμένης έννοιας άπτεται σε μία ευρύτερη αποδοχή του συμπεριφορικού και του τυπικού κανονιστικού πλαισίου, στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται μία ανθρώπινη ομάδα με κοινό όραμα και επιδιώξεις (Groysberg, Lee, Price, & Cheng , 2018). Η υιοθέτηση ενός κοινά αποδεκτού κανόνα συνιστά αντιστοίχως και την ανάπτυξη ενός συνεργατικού πνεύματος, κατά το οποίο ένας εκπαιδευόμενος δραστηριοποιείται, αναπτύσσεται γνωστικά και πνευματικά, καθώς επίσης μαθαίνει να αλληλεπιδρά εκ' του συνόλου μιας εκπαιδευτικής ομάδας. Στον πίνακα όπου ακολουθεί αποτυπώνονται οι βασικές και επιμέρους κατηγορίες περιγραφής της κουλτούρας των οργανισμών σύμφωνα με τον Schein (Schein E. , 2017)

	Κατηγορίες	Στοιχεία - Ερμηνεία	Μελετητές
1.	Παρατηρούμενες συμπεριφορές κανονικότητας κατά την αλληλεπίδραση των ανθρώπων	<ul style="list-style-type: none"> • η γλώσσα, για την έκφραση της κανονικότητας στην αλληλεπίδραση των ανθρώπων • τα παρατηρούμενα πρότυπα αλληλεπίδρασης • τα έθιμα • οι παραδόσεις 	Goffman, 1959, 1967, 2002 Jones, Moore, & Snyder, 1988 Trice & Beyer, 1985, 1993 Van Maanen, 1979

2.	Κλίμα	<p>Θεωρείται ως:</p> <ul style="list-style-type: none"> το συναίσθημα, που μεταφέρεται σε μια ομάδα από τη φυσική διάταξη και τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της οργάνωσης αλληλεπιδρούν μεταξύ τους αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον τεχνητό στοιχείο της κουλτούρας ή ξεχωριστό φαινόμενο προς ανάλυση 	<p>Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000 Schneider, 1990 Tagiuri & Litwin, 1968 Ehrhart, Schneider & Macey, 2014</p>
3.	Τυπικές τελετές και εορτασμοί	<p>Εορτασμός βασικών γεγονότων που αντικατοπτρίζουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> σημαντικές αξίες σημαντικά επιτεύγματα των μελών, όπως <ul style="list-style-type: none"> ✓ προαγωγές ✓ ολοκλήρωση σημαντικών έργων ✓ ορόσημα 	<p>Deal & Kennedy 1982, 1999 Trice & Beyer, 1993</p>
4.	Αποδεκτές αξίες	<p>Αρθρωτές, δημοσίως ανακοινωμένες αρχές και αξίες, που η ομάδα ισχυρίζεται ότι επιδιώκει να επιτύχει, όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> ποιότητα προϊόντος πρωτοποριακά επιτεύγματα ασφάλεια 	<p>Deal & Kennedy, 1982, 1999 Schmidt & Rosenberg, 2014</p>
5.	Επίσημη φιλοσοφία	<ul style="list-style-type: none"> ευρείες πολιτικές ιδεολογικές αρχές που καθοδηγούν τις ενέργειες μιας ομάδας σε σχέση με τους: <ul style="list-style-type: none"> ✓ μετόχους ✓ εργαζόμενους ✓ πελάτες ✓ άλλους ενδιαφερόμενους 	<p>Ouchi, 1981 Pascale & Athos, 1981 Packard, 1995 Schmidt & Rosenberg, 2014</p>
6.	Συλλογικοί κανόνες	<ul style="list-style-type: none"> σιωπηροί κανόνες αξίες που εξελίσσονται στις ομάδες εργασίας 	<p>Homans, 1950 Kilmann & Saxton, 1983</p>
7.	Κανόνες διαδικασίας	<ul style="list-style-type: none"> άγραφοι και σιωπηροί κανόνες για την επιβίωση μέσα στον οργανισμό, που οι νεοεισερχόμενοι πρέπει να μάθουν για να γίνουν αποδεκτά μέλη 	<p>Schein, 1968, 1978 Van Maanen, 1979 Ritti & Funkhouser, 1987 Deal & Kennedy, 1999</p>
8.	Ταυτότητα και δημιουργία της εικόνας του οργανισμού	<p>Εικόνα του οργανισμού:</p> <ul style="list-style-type: none"> "ποιοι είμαστε" "ποιος είναι ο σκοπός μας" "πώς κάνουμε τα πράγματα" 	<p>Schultz, 1995 Hatch, 1990 Hatch & Schultz, 2004</p>
9.	Ενσωματωμένες δεξιότητες	<p>Οι ειδικές δεξιότητες που επιδεικνύουν τα μέλη της ομάδας για:</p> <ul style="list-style-type: none"> την εκπλήρωση συγκεκριμένων καθηκόντων την ικανότητα να μεταφέρουν στοιχεία από γενιά σε γενιά χωρίς απαραίτητα να διατυπώνονται εγγράφως <p>Κοινά γνωστικά πλαίσια που καθοδηγούν τις:</p>	<p>Argyris & Schon, 1978 Cook & Yanow, 1993 Peters & Waterman, 1982 Ang & Van Dyne, 2008</p>
			<p>Van Maanen, 1979</p>

10.	Συνήθειες της σκέψης, πνευματικά μοντέλα ή γλωσσικά πρότυπα	<ul style="list-style-type: none"> • αντιλήψεις • σκέψεις • γλώσσα <p>και που χρησιμοποιούν τα μέλη μιας ομάδας και διδάσκονται στα νέα μέλη, στη διαδικασία κοινωνικοποίησης</p>	Douglas, 1986 Hofstede, 1991, 2001 Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010
11.	Κοινές έννοιες	<ul style="list-style-type: none"> • Αναδυόμενες αντιλήψεις που δημιουργούνται από μέλη της ομάδας καθώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους <p>Τις λέξεις που χρησιμοποιούνται σε διαφορετικούς πολιτισμούς μπορεί να έχουν πολύ διαφορετικές έννοιες</p>	Geertz, 1973 Smircich, 1983 Van Maanen & Barley, 1984 Weick , 1995 Weick & Sutcliffe, 2001 Hatch & Schultz, 2004
12.	Ριζικές μεταφορές ή ενσωματωμένα σύμβολα	<p>Τρόποι με τους οποίους:</p> <ul style="list-style-type: none"> • οι ομάδες εξελίσσονται για να χαρακτηρίσουν τους εαυτούς τους • μπορούν ή δεν μπορούν να εκτιμηθούν συνειδητά • ενσωματώνονται σε εξωτερικά στοιχεία όπως: <ul style="list-style-type: none"> – κτίρια – γραφεία – υλικά αντικείμενα της ομάδας <p>1. το επίπεδο της κουλτούρας αντανάκλα τη συναισθηματική και αισθητική απόκριση των μελών, σε αντίθεση με τη γνωστική ή την αξιολόγηση</p>	Gagliardi, 1990 Hatch, 1990 Pondy, Frost, Morgan, & Dandridge, 1983 Schultz, 1995

Πηγή: Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*, 5th ed. Kindle. John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, NJ, USA.

Πίνακας 1 Κατηγορίες περιγραφής της κουλτούρας των οργανισμών (Schein E. , 2017)

Κυρίαρχο στοιχείο αποτελεί ο ετεροπροσδιορισμός των ερμηνειών που αποδίδεται από τους διάφορους θεωρητικούς μελετητές των κατηγοριών που συνθέτουν την κουλτούρα ενός οργανισμού. Χρήσιμο να ειπωθεί, πως τόσο σε επίπεδο μικρών οργανισμών (*micro-organizations*), όπως μικρές εκπαιδευτικές ή επιστημονικά ερευνητικές ομάδες, όσο και σε ένα ευρύτερο σχηματισμό (*macro-organizations*), όπως συνεταιριστικές ενώσεις, ομοσπονδίες επαγγελματιών και σχηματισμοί ομάδων με κοινά χαρακτηριστικά, η ύπαρξη του υφιστάμενου επαγγελματικού ή εκπαιδευτικού κλίματος επηρεάζει εν γένει τη διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας. Με έκδηλα στοιχεία εκείνα των συλλογικών κανόνων, των αποδεκτών αξιών και των συνήθων πρακτικών που εφαρμόζονται, αντιλαμβανόμαστε ότι η λειτουργία της κουλτούρας οικοδομείται, όπως κατά αντίστοιχο τρόπο αναπτύσσεται και η προσωπικότητα των ανθρώπων. Η συγκεκριμένη παραδοχή υποδηλώνει ταυτόχρονα και τη δυναμική παρουσία ενός οργανωτικού κλίματος, όπου τα κυρίαρχα σημεία σύγκλισης και διαφοράς μεταξύ κουλτούρας και κλίματος έχουν αποτελέσει βασικό ερευνητικό θέμα σύγχρονων ερευνών (Trus, Galdikiene, Balciunas, & Green, 2019)

III. Έννοια του Σχολικού Κλίματος

Υπό τη ευρεία έννοια της ευρυθμίας ενός σύγχρονου εκπαιδευτικού συστήματος βασικά χαρακτηριστικά του θεωρούνται η ασφάλεια των μαθητών, σε συνδυασμό πάντοτε με τους εκάστοτε και ανά σχολική μονάδα εφαρμόσιμους κανονιστικούς κανόνες. Επιπλέον, με την εξασφάλιση την ύπαρξης και τη διάθεσης κατάλληλου υλικοτεχνικού εξοπλισμού στους εκπαιδευτικούς, συγκεντρώνονται κατά ουσίας σημαντικές πτυχές μιας απαιτητικής ως προς το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα διδασκαλίας. Παράλληλα και σύμφωνα με τον Σαΐτη (Σαΐτης Χ. , 2008, págs. 135-138) χρήσιμο να αναφέρουμε, ότι μεταξύ άλλων η ύπαρξη και ιδιαίτερα η σωστή λειτουργία ενός σχολικού κλίματος επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον σε συνδυασμό με την υφιστάμενη δομή, ενώ συμβάλει τα μέγιστα στην επικοινωνία της γνώσης στους μαθητές και στη μετάδοση και την ανάπτυξη δια-ανθρώπινων αξιών, με σεβασμό πάντοτε απέναντι στο διαφορετικό κοινωνικό υπόβαθρό του κάθε μαθητή, όπως ενδεχομένως και στην αποδοχή της όποιας ατομικής του ετερότητας.

Ταυτόχρονα ως καταλυτικός θεωρείται ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, ο οποίος καθώς με τις κατάλληλες πρωτοβουλίες που λαμβάνει, γεφυρώνει τις όποιες αντιθέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, και συμβάλει παράλληλα στην υλοποίηση της εκάστοτε εκπαιδευτικής πολιτικής. Βασική του μέριμνα είναι να οργανώνει και να διοικεί με τον πλέον χρηστικό τρόπο την εκπαιδευτική μονάδα, όπου και υπηρετεί, ενώ σε παράλληλο χρόνο καινοτομεί τόσο σε διοικητικό όσο και σε εκπαιδευτικό πεδίο. Αξίζει να σημειωθεί, ότι το πολυδιάστατο του ρόλου του σε συνδυασμό με τη ποικιλομορφία των χαρακτηριστικών που συγκεντρώνει στον τρόπο με τον οποίο διοικεί τη σχολική μονάδα, θα αποτελέσουν σημεία ανάπτυξης του επόμενου κεφαλαίου.

Ένα ανάλογο και ποιοτικό στοιχείο ενότητας, το οποίο λαμβάνει ξεχωριστή θέση στα πλαίσια της καθημερινότητας, θεωρείται η εύρυθμη λειτουργία του σχολικού κλίματος. Πιο συγκεκριμένα, οι μαθητές κατά την πορεία των σχολικών τους χρόνων και με ορίζοντα την ενηλικίωσή τους, χρειάζονται ένα πρόσφορο και φιλικό προς αυτούς κλίμα, προκειμένου η διαπαιδαγώγησή τους σε συνδυασμό με την ψυχοπνευματική τους ωρίμανση να λαμβάνει χώρα με τον πλέον δημιουργικό τρόπο. Σε ένα μεγάλο βαθμό η προσήγεια που εκδηλώνουν οι εκπαιδευτικοί στις προκλήσεις της καθημερινότητας, προαπαιτεί την ύπαρξη ενός γόνιμου εκπαιδευτικά σχολικού κλίματος με σκοπό πάντοτε την ισόρροπη πνευματική και ψυχολογική ανάπτυξη των μαθητών. Ως εκ' τούτου και σύμφωνα με την άποψη του Τριλιανού (Τριλιανός, 2013) ενθαρρύνεται η ενεργός εμπλοκή στα εκπαιδευτικά δρώμενα παράλληλά με την εσωτερική παρόθηση του κάθε μαθητού για αυτενέργεια στη μάθηση.

Η προσέγγιση μιας λειτουργικής εκπαιδευτικής μονάδας ως ένας κοινωνικός ιστός εκ' φύσεως συνθέτει ακολούθως όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου ανθρώπου. Σκέψεις, προβληματισμοί, συναισθήματα καθώς και προσωπικές αναζητήσεις σε καθημερινό επίπεδο των μαθητών, αντανακλούν απτά συμπεριφορικά στοιχεία σε συνδυασμό με βιωματικές εμπειρίες που αυτοί φέρουν, ενώ παράλληλα μπορούν να αποτελέσουν δυναμικά στοιχεία μιας ποιοτικής ανάλυσης. Ειδικότερα, η ανάλυση των υποκειμενικών εμπειριών ενός μαθητού σε σχέση με το εσωτερικό κοινωνικό περιβάλλον του σχολείου, μπορεί σύμφωνα με την Καραβάκου (Καραβάκου, 2019, σ. 55) να αποτελέσει μία εν δυνάμει πηγή ενημέρωσης σε σχέση με το πως ο ίδιος θεωρεί τον εαυτό του και οριοθετεί τις προσωπικές του ανάγκες.

«Ο άνθρωπος είναι στον κόσμο, στον κόσμο είναι που γνωρίζεται» (Ματσαγγούρας Η. , 2000) Εκτός της έκδηλης κοινωνιολογικής έννοιας του συγκεκριμένου παραθέματος, σημαντική είναι αντίστοιχα και η υποδηλούμενη φαινομενολογική προσέγγιση. Η ανθρώπινη διάδραση ενυπάρχει σε μεγάλο βαθμό από το δυναμικό χώρο των προσωπικών του εμπειριών, και σε ανάγωση ενός κοινωνικού πλαισίου αναζητά μορφές έκφρασης και ανάπτυξης. Η επιρροή που ασκεί το σχολικό κλίμα ως ένα κοινωνικό φαινόμενο, αποτελεί ένα πεδίο δόξης λαμπρό για ένα μαθητή, καθώς ενώ διαμορφώνει καθημερινά το χαρακτήρα μέσα από παιδαγωγικές δραστηριότητες, αποτελεί πάντοτε ένα προσωπικό χώρο εμπειριών. Η προσωπική νοηματοδότηση που αποδίδει ένα άτομο μέσω της φαινομενολογίας στο πλήθος των προσκτηθέντων εμπειριών, αφενός συνθέτει ένα προσωπικό και αξιακό χώρο αναφοράς, ενώ αφετέρου και σύμφωνα με τον Bollnow *«καθιστά ορατά τα θεμελιώδη φαινόμενα της παιδείας»* (Bollnow, 1969, σσ. 38-39).

Με βάση το παραπάνω νοηματικό ενέργημα των μαθητών αντιλαμβανόμαστε, ότι στο σύνολο των υποκειμενικών εμπειριών αποτυπώνεται στη συνολική εικόνα ενός σχολικού κλίματος (Cohen J. , 2006). Σε συνδυασμό με τις αντιλήψεις και τις εκάστοτε εκπαιδευτικές πρακτικές που υιοθετούνται στην εκπαιδευτική διαδικασία, η λειτουργία του σχολικού κλίματος μπορεί να θεωρηθεί ιδιαίτερη και πολλά υποσχόμενη για τους μαθητές. Στη γενικότερη ατμόσφαιρα ενός σχολικού περιβάλλοντος και της επικρατούσας κουλτούρας, το κλίμα είναι εκείνο το οποίο παρέχει στους μαθητές δυνατότητες ανάπτυξης λόγου καθώς και έκφρασης συναισθημάτων. Παράλληλα ασκεί σημαντική επιρροή στον τρόπο με τον οποίο ακούν τα καθήκοντά τους οι εκπαιδευτικοί, σημείο που καθορίζει την επιτυχία ή μη του εκπαιδευτικού τους έργου (Πασιαρδής, 2014, σ. 170).

Η συγκεκριμένη αναγωγή σε ένα ευρύτερο πλαίσιο επίτευξης εκπαιδευτικών στόχων περιλαμβάνει σύμφωνα πάντοτε με τον ίδιο θεωρητικό ορισμένα επιπλέον στοιχεία, όπως π.χ. στάσεις, συμπεριφορές, σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών, προσωπική εκτίμηση του καθενός για

τη λειτουργία του σχολικού περιβάλλοντος, καθώς επίσης και για το επίπεδο της σχολικής επίδοσης που αποτυπώνεται στην εν λόγω εκπαιδευτική μονάδα (Πασιαρδής, 2008, σ. 55). Πρόκειται επομένως για μία λειτουργία με σαφή επιρροή στην αποτελεσματικότητα των μαθητών, μέσου των ευνοϊκών συνθηκών σε περίπτωση που αυτές εξασφαλίζονται.

Ειδικότερα και σύμφωνα με τον Ματσαγγούρα (Ματσαγγούρας Η. , 2003, σ. 186) βασική παράμετρος θεωρείται η ψυχολογική διάσταση του κλίματος που επικρατεί στα πλαίσια μιας τάξης, όπως αυτή προσεγγίζεται εκ' μέρους των μαθητών. Απώτερος και συνάμα ποιοτικός στόχος ενός σύγχρονου και εκπαιδευτικά γόνιμου κλίματος πρέπει να επενδύει αφενός στην ομαλή ψυχοπνευματική ωρίμανση των μαθητών, αφετέρου όμως να ενστερνίζεται τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του καθενός. Η εφαρμογή μιας θετικής και πρόσφορης για μάθηση και αλληλεπίδραση ψυχολογίας στην εκπαιδευτική πράξη, μπορεί να συμβάλει στην ανακάλυψη εναλλακτικών τρόπων και απόδοσης νοήματος απέναντι στη νέα γνώση από πλευράς των μαθητών, ενώ ταυτόχρονα να αξιοποιηθεί ως μία διαφοροποιημένη διδακτική παρέμβαση στις διδακτικές μεθόδους των εκπαιδευτικών.

Προκειμένου να τελεσφορήσουν οι όποιες εκπαιδευτικές παρεμβάσεις των εν λόγω εκπαιδευτικών, απαιτείται μεταξύ άλλων να προσαρμόζονται στις δυσκολίες που προκύπτουν καθημερινά και με σκοπό να διατηρούν υψηλή την επαγγελματική τους λειτουργικότητα. Σύμφωνα με τον Masten (Masten, 2007, pág. 923) η λειτουργία μίας ψυχολογικής ανθεκτικότητας θα μπορούσε να αναφερθεί *«στη διαδικασία της θετικής προσαρμογής, παρά τις δύσκολες και αντίξοες συνθήκες και παρά την έκθεση σε παράγοντες επικινδυνότητας»*. Η υπερνίκηση των προκλήσεων που σε καθημερινή βάση ανακύπτουν, προϋποθέτει την ανασύσταση των πεποιθήσεων καθώς και ένα συνεχόμενο αναπροσδιορισμό της συμπεριφοράς και της λειτουργικότητας των εκπαιδευτικών. Η ώριμη αντιμετώπιση μιας αγχώδους κατάστασης και ως εκ' τούτου η ανάκαμψη σε κανονικά επίπεδα λειτουργίας, δηλώνουν κατά μία έννοια πόσο σημαντική θεωρείται η επίτευξη μιας απρόσκοπτης προσαρμογής και κατά συνέπεια ενός θετικού ψυχολογικού κλίματος (Lepore & Revenson, 2006, σ. 28).

Η ύπαρξη ενός πρόσφορου και υποστηρικτικού περιβάλλοντος θεωρείται επιπρόσθετα εκείνο το βασικό χαρακτηριστικό, στο οποίο μπορούν ευδοκιμήσουν τόσο οι ποικίλες εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες, όσο όμως και οι γενικοί στόχοι μιας εκπαιδευτικής κοινότητας. Σύμφωνα με την έρευνα από τους Lepore & Revenson (Lepore & Revenson, 2006), ο δείκτης κοινωνικής συνοχής εμφανίζεται πιο ισχυρός σε περιβάλλοντα στα οποία εξασφαλίζεται η ψυχική και σωματική ευεξία συνδυαστικά με μία ομαλή και κανονιστικού τύπου ανάπτυξη.

Απώτερος σκοπός θεωρείται η διαρκής παροχή υψηλού εκπαιδευτικού έργου και με συγκεκριμένη στοχοθεσία, η οποία είχε αρχικά τεθεί. Πρόκληση αποτελεί πάντοτε για τους εκπαιδευτικούς να διατηρούν ζωντανό το ενδιαφέρον τους, να εξελίσσονται επαγγελματικά τόσο σε γνωστικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Ως απόρροια των παραπάνω συνθηκών σημειώνεται σε αντίστοιχο βαθμό ισχυροποίηση της ψυχικής ανθεκτικότητας, γεγονός που επανατροφοδοτεί αλυσιδωτά και επωφελώς την εκάστοτε εκπαιδευτική διαδικασία καθώς και τα εμπλεκόμενα σε αυτήν μέλη.

IV. Παράγοντες και Διαστάσεις του Σχολικού Κλίματος

Ένα ισχυρό και αρκετά υποσχόμενο επιχείρημα στο οποίο καταλήγουν σύγχρονοι μελετητές της εκπαίδευσης θεωρείται το άποψη, ότι η σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα εκτός από ένας φυσικός χώρος παροχής του δημόσιου αγαθού της εκπαίδευσης συνιστά παράλληλα και μία πολιτισμική οντότητα. Άτομα προερχόμενα από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα με σαφείς ως εκ τούτου κοινωνικές όπως και θρησκευτικές διαφορές, καλούνται τόσο στο να συνεργαστούν σε ένα εκπαιδευτικό πλαίσιο, όσο και να συμβάλουν εξελικτικά στη διαδικασία της γνώσης. Οι προσωπικές πεποιθήσεις του καθενός σε σχέση με έναν κοινά αποδεκτό κώδικα συμπεριφορών και αξιών μιας ομάδας στο σύνολό της, περιγράφει σε αντίστοιχο βαθμό και τον χαρακτήρα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Επιπλέον και σύμφωνα με Haggerty (Haggerty, Elgin, & Woolley, 2011), ένα θετικό και λειτουργικό κλίμα θεωρείται συνάμα και ένας δείκτης ποιότητας μιας καθημερινής σχολικής ζωής.

Η προσέγγιση της έννοιας του κλίματος ως μία επικρατούσα νόρμα συμπεριφοράς, διαφοροποιείται στην έρευνα από τους (Hoy & Woolfolk, 1990) από εκείνη της κουλτούρας, καθώς στην περίπτωση αυτή κυρίαρχα θεωρούνται ενωτικά τα στοιχεία των κανόνων και κοινών αξιών ενός οργανισμού σε σχέση με την κατεύθυνση που ακολουθεί ένας οργανισμός. Ειδικότερα και υπό το πρίσμα της ανθρώπινης διάδρασης, το σχολικό κλίμα προσεγγίζεται σε μεγάλο βαθμό σύμφωνα με τον Πασιαρδή (Πασιαρδή, Το σχολικό κλίμα, 2001, σ. 36) ως «*το σύνολο των δυναμικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ψυχολογικών, ακαδημαϊκών και φυσικών διαστάσεων του σχολικού περιβάλλοντος*». Επιπλέον και σύμφωνα πάντοτε με τον ίδιο θεωρητικό, «*οι θεμελιώδεις παραδοχές, αξίες και πεποιθήσεις ενός οργανισμού που γίνονται αποδεκτές και μεταδίδονται σε νέα μέλη*» (Πασιαρδή, Σχολική κουλτούρα, 2022) .

Με βάση την παραπάνω παραδοχή, συνειδητοποιούμε ότι η ύπαρξη ενός κοινού προσανατολισμού σε έναν οργανισμό, συνθέτει και την αντίστοιχη ταυτότητα λειτουργίας του, ενώ παράλληλα τον διαφοροποιεί από τους υπολοίπους. Το ενωτικό στοιχείο της ύπαρξης ενός

πολιτισμού αποτελείται κατά τον «πολιτισμός είναι τα σύμβολα, οι τελετουργίες και οι μύθοι που επικοινωνούν τις πεποιθήσεις και τις απόψεις ενός οργανισμού στο προσωπικό του» (Yukl, 2002). Συνειδητοποιούμε επομένως το κομβικό σημείο που συντελείται από την επιτυχή ένταξη μαθητών με έκδηλη την πολιτισμική τους ετερότητα σε μία σχολική κοινότητα, ένα στοιχείο άρρηκτα συνδεδεμένο με τις επιδόσεις και το επίπεδο οργάνωσης που παρουσιάζει η κοινότητα αυτή.

Η προσωπική και συνάμα υποκειμενική διάσταση του καθενός για τη λειτουργία και το γενικότερο σκοπό που επιτυγχάνεται με το σχολικό κλίμα, μπορεί να ιδωθεί ως ένας παράγοντας συνεργασίας καθώς και διδακτικής μεθοδολογίας που ακολουθείται από μια συγκεκριμένη σχολική κοινότητα. Η εγγάραξη των υποκειμενικών εμπειριών του καθενός σε έναν σχολικό οργανισμό επηρεάζει κατά επέκταση τόσο τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται ένας εκπαιδευτικός το ρόλο του σε μία ενεργή εκπαιδευτική ομάδα, όσο ομοίως και τις αντιλήψεις των ίδιων των μαθητών σε σχέση με τη σχολική τους καθημερινότητα. Εύλογα από ένα σημείο και μετά αποκτά ο κάθε οργανισμός τη δική του ταυτότητα, με όλες τις ιδιαιτερότητες που τον διαφοροποιούν από άλλους. (Cohen J. , 2006).

Επιπλέον και με βάση τη συγκλίνουσα άποψη αρκετών θεωρητικών, το σχολικό κλίμα ως μία δυναμική διεργασία επιδέχεται επιρροές τόσο από ενδογενείς όσο και από εξωγενείς παράγοντες. Μία σαφής ανάλυση των συγκεκριμένων αυτών επιρροών μπορεί να συνοψιστεί ως η ακόλουθη:

- i. *Αποτύπωση Διεργασιών-Επικρατούσα Δομή.* Οι απαιτήσεις που ανακύπτουν μέσω ενός υψηλού επιπέδου τυποποίησης συνήθως θεωρούνται αναλογικές σε σχέση με το επίπεδο αυστηρότητας που επικρατεί σε μία σχολική μονάδα (Σαΐτης Χ. , 2008, σ. 168). Αναγκαία προϋπόθεση για μία εκπαιδευτική μονάδα με υψηλή λειτουργικότητα θα αποτελούσε η σαφής δομή των καθηκόντων και υποχρεώσεων του καθενός, έτσι ώστε να καλλιεργούνται και να αναπτύσσονται τα ενδιαφέροντα των μαθητών σε σχέση πάντοτε με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.
- ii. *Μέγεθος Σχολικής Μονάδας.* Εμπειρικά κυρίαρχη θεωρείται η άποψη, ότι όσο ολιγομελές πληθυσμιακά είναι ένα σχολείο, τόσο πιο συνεκτικές εμφανίζονται οι σχέσεις μεταξύ των μελών του. Με άλλα λόγια διευκολύνεται η ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας, μεταδίδεται σαφώς πιο εύκολα και με γρήγορο ρυθμό το οποιαδήποτε μήνυμα, ενώ σύμφωνα με (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995, σ. 165) αντίστοιχα αυξάνεται και ο χρόνος απόκρισης σε τυχόν προβλήματα που καθημερινά προκύπτουν.

- iii. *Το Εξωτερικό Περιβάλλον.* Η οπτική της ενδυνάμωσης των σχέσεων ενός σχολείου με την τοπική κοινότητα όπου και λειτουργεί, συνιστά ένα σημαντικό παράγοντα λειτουργίας του. Η θέσπιση και ως εκ' τούτου επιδίωξη επίτευξης των στόχων κάθε σύγχρονης εκπαιδευτικής πρωτοβουλίας, επηρεάζεται με σαφή τρόπο από το ευρύτερο πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον (Ζαβλανός, 1998). Ως ένας σημαντικός παράγοντας αποτελεσματικότητας μιας σχολικής μονάδας, το εξωτερικό περιβάλλον συγκεντρώνει όλους εκείνους τους απαραίτητους έμψυχους ή και άψυχους πόρους, προκειμένου η κάθε εκπαιδευτική προσπάθεια να στεφθεί με επιτυχία, καθώς θα συνδέεται αντικειμενικά και με ρεαλισμό στην εκάστοτε κοινωνική και εργασιακή πραγματικότητα. Συνεπώς το όφελος μιας σχολικής βελτίωσης εξελίσσεται με θετικό πρόσημο και ιδίως ως απόρροια της επιτυχούς σύνδεσης μεταξύ σχολείου και κοινωνίας.
- iv. *Τα Προσωπικά Γνωρίσματα των Μελών.* Η ποικιλία των χαρακτηριστικών που συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι τόσο από επαγγελματική άποψη σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό αποδίδουν και την αντίστοιχη ταυτότητα σε αυτόν. Άτομα προερχόμενα από διαφορετικά πολιτισμικά, κοινωνικά και οικονομικά περιβάλλοντα, καλούνται να συνεργαστούν και να επιδιώξουν από κοινού προκαθορισμένους εκπαιδευτικούς στόχους. Σαφώς η κοινωνική πολύ-ποικιλία του κοινωνικού κεφαλαίου η οποία εντοπίζεται στη περίπτωση αυτή, καθιστά το παραπάνω εγχείρημα ιδιαίτερα απαιτητικό. Ως εκ' τούτου η γεφυρωτική λειτουργία ενός κοινωνικού κεφαλαίου (bridging social capital), αποτελεί σύμφωνα με τον Preston (Preston, 2013) τον ενωτικό χαρακτήρα της σύνθετης κοινωνικής διαστρωμάτωσης των ατόμων.
- v. *Ανάπτυξη Πνεύματος Ομοψυχίας και Συνεργασίας.* Η οικοδόμηση σχέσεων αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης συνδράμει θετικά στη λειτουργία ενός θετικού οργανωτικού κλίματος. Ως ρυθμιστικός παράγοντας επαγγελματικών διαφωνιών, το ευνοϊκό κλίμα σε μία σχολική μονάδα ενδυναμώνει τους δεσμούς ανάμεσα στα μέλη και κατά επέκταση βελτιώνει τόσο την επαγγελματική απόδοση των εκπαιδευτικών, όσο και την επίδοση των μαθητών (Πασιαρδής, 2014, σ. 170). Θεωρείται λογικό η καθημερινή τριβή των σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών σε έναν σχολικό οργανισμό να επιφέρει συχνά συγκρούσεις και διαφωνίες μεταξύ τους, και κατά μία άποψη η συγκεκριμένη εκδήλωση συναισθημάτων να προσεγγίζεται ως μία υγιής ψυχολογική λειτουργία. Η ύπαρξη όμως ενός

υποστηρικτικού περιβάλλοντος λειτουργεί αντισταθμιστικά στις όποιες δυσκολίες που ανακύπτουν, ενώ ταυτόχρονα προσανατολίζει εκ' νέου τις επιχειρούμενες εκπαιδευτικές ενέργειες.

Συνακόλουθα και με βάση την επιρροή που ασκούν οι παραπάνω παράγοντες, αναδεικνύονται και οι αντίστοιχες διαστάσεις ενός σχολικού τμήματος, ως ακολούθως:

- ❖ *Διάσταση Οικολογίας*. Το σύνολο των διαθέσιμων υλικοτεχνικών πόρων, οι οποίοι σε συνδυασμό με το φυσικό του χώρο διατίθενται προς χρήση.
- ❖ *Διάσταση Κοινωνική ενός Σχολείου*. Ανάπτυξη και καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μαθητών σε ένα οριοθετημένο πλαίσιο κανόνων τυπικών ή και άτυπων
- ❖ *Διάσταση και Στυλ Μάθησης*. Η συγκεκριμένη μορφή αναφέρεται κατά κύριο λόγο στην υιοθετούμενη διδακτική μεθοδολογία εκ' μέρους των εκπαιδευτικών, έχοντας ως σκοπό την ανάπτυξη της αυτενέργειας στη μάθηση από τους μαθητές. Ως επί το πλείστον και σε καθημερινή σχολική πρακτική οι συγκεκριμένες διαστάσεις αλληλοεπιδρούν και συν-διαμορφώνουν ένα θετικό αντίκτυπο στη λειτουργία του σχολείου, στοιχείο το οποίο αναδεικνύει ταυτόχρονα και τη σημαντικότητα της ύπαρξής τους. (Carolyn, 1982, πág. 139).

Επιπρόσθετα, το στυλ που ασκείται από την πλευρά ενός διευθυντού είναι σε θέση να διαμορφώσει αντίστοιχα τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, οριοθετώντας σύμφωνα με (Hoy & Mishel, 1996, πág. 145) τους ακόλουθους και επικρατέστερους τύπους ενός σχολικού κλίματος:

- *Κλειστό κλίμα*. Στη συγκεκριμένη περίπτωση το σύνολο των εκπαιδευτικών στόχων οριοθετείται από τις ενέργειες του διευθυντή, καθιστώντας με αυτόν τον τρόπο τις όποιες πρωτοβουλίες των διδασκόντων ανενεργές και με τελικό αντίκτυπο την ανάπτυξη αδιαφορίας εκ' μέρους τους.
- *Ανοιχτό κλίμα*. Υπάρχει σαφής ένδειξη μιας αγαστούς συνεργασίας μεταξύ διευθυντή και του συλλόγου των διδασκόντων. Η εύρυθμη συνεργασία μεταξύ τους υποστηρίζεται ιδίως από την αποδοχή και την αμέριστη συμπαράσταση που ασκείται από την πλευρά της διεύθυνσης.
- *Αποστασιοποιητικό κλίμα*. Στον τύπο αυτό διακρίνεται μία σαφής απόσταση ανάμεσα στις σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και της ηγεσίας, γεγονός το οποίο εντείνει το συναίσθημα της έλλειψης ενδιαφέροντος, ενώ παράλληλα η όποια εκπαιδευτική πρωτοβουλία στερείται υποστήριξης.

- *Ενεργός εμπλοκής κλίμα.* Σε περίπτωση έκδηλης απάθειας της ή ενδεχομένως ακόμα και αυστηρής συμπεριφοράς από την πλευρά της ηγεσίας, οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν ωστόσο ενεργά στο εκπαιδευτικό τους έργο, αναπτύσσοντας παράλληλα δυναμικές εκπαιδευτικές ενέργειες.

V. Σχέση μεταξύ Διεύθυνσης και Σχολικού Κλίματος

Η ενθάρρυνση ανάπτυξης και περαιτέρω εμπάθυνσης καλλιέργειας των διαφόρων πρωτοβουλιών των εκπαιδευτικών από την πλευρά της σχολικής διεύθυνσης, θεωρείται μία από τις βέλτιστες πρακτικές που θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε μία σχολική πραγματικότητα. Η αναβάθμιση της λειτουργικότητας ενός σχολείου, αφενός άπτεται ενός βέλτιστου συνδυασμού μεταξύ των διαθέσιμων πόρων, αφετέρου όμως χρειάζεται και τη λειτουργία ενός πολυδιάστατου ρόλου, με χαρακτηριστικά όπως «ηγετικός, παρωθητικός, συνεργατικός, επικοινωνιακός και ανανεωτικός» (Μπάκας, 2006, σ. 118). Με βάση το δεδομένο αυτό, η ικανότητα λήψης και εφαρμογής των αποφάσεών του, θεωρείται βασική συνιστώσα ενός πετυχημένου εκπαιδευτικού έργου.

Καθότι ο πλέον αρμόδιος για την απρόσκοπτη λειτουργία μιας εκπαιδευτικής μονάδας, φέρει τον τίτλο αλλά και την ουσία του επικεφαλής ενός συλλόγου των διδασκόντων. Ως εκ τούτου, οι αποφάσεις που λαμβάνει και ιδιαίτερα ο τρόπος με τον ασκεί την εξουσία, την οποία και διαθέτει, επηρεάζει τον τρόπο που λειτουργούν και παράγουν το εκπαιδευτικό τους οι διδάσκοντες. Εμφανίζεται ορθός συνεπώς ο ισχυρισμός από τον (Sergiovanni, 1984, σ. 4), σύμφωνα με τον οποίο ο ρόλος με τον δραστηριοποιείται ο κάθε διευθυντής, αποδίδει και μία ξεχωριστή ταυτότητα αναγνώρισης καθώς και λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Η ενεργός ενθάρρυνση απέναντι στο έργο των συναδέλφων θεωρείται βασικός παράγοντας οικοδόμησης ενός αισθήματος επαγγελματικής εμπιστοσύνης μεταξύ τους καθώς και αναγνώρισης του συνολικού τους έργου.

Συνειδητοποιούμε ακολούθως ότι η συμβολή του στην εύρυθμη λειτουργία μιας ομάδας εκτός από σημαντική, θέτει παράλληλα και τις σωστές βάσεις για περαιτέρω εξέλιξη μιας υφιστάμενης ομάδας στο μέλλον. Συνεπώς, ως επιδέξιοι χειρισμοί θεωρούνται:

- Η ικανότητα αντίληψής του, ότι ένας επαγγελματίας εκπαιδευτικός παρακινείται σε σχέση υπό διαφορετικές συνθήκες με έναν συνάδελφό του.
- Η ικανότητα του με το έργο και το λόγο του να αποτελεί πηγή έμπνευσης όπως και πειθούς για την εκπαιδευτική ομάδα, την οποία και διευθύνει.

- Η ικανότητα του μέσα από τις πρωτοβουλίες και τις αποφάσεις στις οποίες προβαίνει, να εξασφαλίζεται ένα συγκεκριμένο κλίμα παρώθησης για τους υπολοίπους (Σαΐτης Χ. , 2008, σ. 185)

Εμβραθύνοντας περισσότερο στον παραπάνω συλλογισμό αντιλαμβανόμαστε ότι ένας βασικός στόχος του διευθυντή εμφανίζεται να είναι μία ειλικρινής επικοινωνία με το λοιπό εκπαιδευτικό προσωπικό. Γνωρίζοντας σωστά και ολοκληρωμένα τυχόν προβληματισμούς ενός εκπαιδευτικού, μπορεί να διαμορφώσει ένα κλίμα απρόσκοπτης επικοινωνίας και αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ τους. Ιδιαίτερα στην περίπτωση όπου αναγνωρίζει τις καταβαλλόμενες προσπάθειες ενός συναδέλφου του εκπαιδευτικού, στην ουσία τον ενθαρρύνει για περαιτέρω βελτίωση στο μέλλον (Μαρούδας & Μπελαδάκης , 2006, σ. 34).

Χρήσιμο να αναφέρουμε, ότι το σύνολο των εκπαιδευτικών ενεργειών θα πρέπει να συναρτώνται με τους ευρύτερους στόχους μιας εκπαιδευτικής μονάδας. Το συγκεκριμένο θεωρείται βασικό μέλημα ενός διευθυντή, καθώς είναι ο πλέον αρμόδιος για να γνωστοποιήσει τους προαναφερόμενους στόχους στο υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό, εξασφαλίζοντας παράλληλα σε αυτούς και την αντίστοιχη ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων. Αυτό θα αποτελέσει μεταξύ άλλων και ένα σημείο αναφοράς εργασιακής απόδοσης του καθενός, εφόσον θα βρίσκεται στη διάθεση οι συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας του που απαιτούν επανακαθορισμό (Πασιαρδή, Το σχολικό κλίμα, 2001, σ. 49). Μία εκ' νέου εκπαιδευτική προσέγγιση μπορεί να δημιουργήσει σε μελλοντικό χρόνο για νέες πρακτικές τόσο διδασκαλίας, όσο και μίας αποτελεσματικής μάθησης.

Βασική προϋπόθεση όμως της παραπάνω προσπάθειας αποτελεί η ύπαρξη ειλικρίνειας σε όλο το εύρος μιας επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών. Αφενός θα πρέπει ο διευθυντής να δείχνει κατανόηση στους προβληματισμούς που καθημερινά έρχονται αντιμέτωποι οι εκπαιδευτικοί και με το αντίστοιχο σεβασμό στις απόψεις του, αφετέρου όμως να γίνεται δέκτης μιας υφιστάμενης πραγματικότητας. Η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού κλίματος στο οποίο όλες οι γνώμες διαμοιράζονται και όλες οι προσωπικότητες γίνονται εξίσου σεβαστές, λειτουργεί σαφώς υποστηρικτικά στην ενθάρρυνση των απόψεων, στον αλληλοσεβασμό και στο ήθος που πρέπει να διακρίνει μια ανθρώπινη επικοινωνία (Σαΐτης Χ. , 2008, σ. 141). Εξάλλου η συγκεκριμένη λειτουργία αποτελεί μεταξύ άλλων και μία αντανάκλαση συμπεριφοράς, καθώς η ύπαρξη του αισθήματος του σεβασμού στο εαυτό μας είναι γνωστό, ότι προαπαιτεί αρχικά την έμπρακτη εφαρμογή του στον συνάνθρωπό μας.

Η εκδήλωση κατανόησης των συναισθημάτων ενός παιδιού βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος κάθε σύγχρονης παιδαγωγικής προσέγγισης. Ο τρόπος με τον οποίο

προσεγγίζει την εκπαιδευτική πραγματικότητα, αποτελεί βασική πηγή γνώσης και πληροφοριών από την πλευρά του διευθυντή για τυχόν προβλήματα ή παραλείψεις που ανακύπτουν μέσα από αυτήν. Συνεπώς, ως μία ξεχωριστή προσωπικότητα θα πρέπει να γίνεται σεβαστή, να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται η καθημερινή σπουδαστική προσπάθεια που καταβάλει, όπως επίσης να αντιμετωπίζεται εξίσου δίκαια με τους υπολοίπους συμμαθητές. Στην εν λόγω διεργασία σημαντικό είναι οι παιδαγωγικές γνώσεις του διευθυντή, βάση των οποίων οι κλίσεις των μαθητών θα βρουν πρόσφορο χώρο ανάπτυξης και αναγνώρισης. Ο σεβασμός που θα επιδείξει απέναντι στην προσωπικότητα των μαθητών ενδυναμώνει κατά επέκταση και ένα κατάλληλο από παιδαγωγική και ψυχολογική οπτική γωνία σχολικό κλίμα.

Βασικός συντελεστής επιτυχίας στην παραπάνω προσπάθεια θεωρείται επίσης η ύπαρξη συστηματικής και ειλικρινούς επικοινωνίας με το οικογενειακό περιβάλλον ενός μαθητού. Η ανάπτυξη της έννοιας της συνεργασίας από την πλευρά μιας σχολικής ηγεσίας καταδεικνύει αφενός ένα πηγαίο ενδιαφέρον για μια αντιμετώπιση από κοινού για τυχόν θέματα που απασχολούν τους τωρινούς μαθητές, αφετέρου όμως θέτει και ένα ευρύτερο πλαίσιο μελλοντικής συνεργασίας. Σταδιακά επιτυγχάνεται πρόοδος με απτά μαθησιακά αποτελέσματα, γεγονός που καθιστά μία σχολική μονάδα αποτελεσματική ως προς τους αρχικούς της στόχους. (Thompson, 1998, σσ. 9-24). Συνεπώς, ο συγκεκριμένος πυλώνας συνεργασίας μεταξύ σχολείου και οικογένειας συνηγορεί αποφασιστικά στην επίτευξη ενός ευνοϊκού κλίματος, εξορθολογίζει διάφορες προστριβές μεταξύ των μελών μιας εκπαιδευτικής κοινότητας, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει το δείκτη αποτελεσματικότητας μιας σχολικής ηγεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο – ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

I. Εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων «ηγεσία», «ηγέτης » και «διευθυντή».

Προσεγγίζοντας το θεσμό σύγχρονης εκπαιδευτικής μονάδας στην εποχή μας, αντιλαμβανόμαστε ότι πρόκειται για μία μικρογραφία μιας ευρύτερης κοινωνίας. Με κεντρικό στόχο την επιτυχή διοίκηση και οργάνωσης της σύγχρονης εκπαίδευσης καλείται να ανταπεξέλθει στο σκοπό της, με το να διαμορφώνει τους πολίτες του αύριο μέσα από την επιτυχή διαχείριση των αντίστοιχων προκλήσεων του σήμερα. Ο επιτυχής συντονισμός των προσπαθειών των απαραίτητων ενεργειών για το συγκεκριμένο σκοπό συγκεντρώνεται κατά ένα μεγάλο βαθμό στο ρόλο ενός διευθυντή-ηγέτη, καθώς η θεσμική του θέση και ιδίως η ανάληψη πρωτοβουλιών στις οποίες προβαίνει, δρομολογεί την πορεία κάθε εκπαιδευτικής ενέργειας προς την επιτυχία.

Η υποκειμενική θεώρηση του κάθε ερευνητή που έχει ασχοληθεί με την έννοια της ηγεσίας, εύλογα έχει οδηγήσει μέχρι στιγμής στην ύπαρξη πολλών για το ρόλο και την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Εξάλλου, η συγκεκριμένη υποκειμενικότητα αποτελεί και το βασικό προβληματισμό κάθε εννοιολογικής κατασκευής στο χώρο των κοινωνικών επιστημών (Yukl, 2002). Η πολυδιάστατη φύση της έννοιας της ηγεσίας έχει συνδεθεί ανάλογα με την προσέγγιση του κάθε θεωρητικού με έννοιες σχετιζόμενες με την διοίκηση, την οργάνωση ανθρώπινων πόρων, την ενίσχυση της μάθησης των μαθητών καθώς και εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών. Ως εκ' τούτου οι ορισμοί που ακολουθούν, θα επιχειρήσουν να αποδώσουν με σαφήνεια το πολύ-επίπεδο της έννοιας μιας ηγεσίας, καθώς και του έργου που η ίδια καλείται να εκπληρώσει.

Αρχικά, θα μπορούσε να διατυπωθεί η άποψη, ότι η έννοια μιας εκπαιδευτικής ηγεσίας συνδέεται στενά με την υλοποίηση προκαθορισμένων στόχων. Υπό το πρίσμα αυτό ο ρόλος ενός διευθυντού θεωρείται επιτυχής, όταν εμπλέκει και παρακινεί όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη προς τους στόχους αυτούς (Montana & Charnov, 1993, pág. 278). Με άλλα λόγια βρίσκεται σε θέση, όπου μπορεί να επηρεάσει τον ψυχισμό και τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται, λειτουργούν και πράττουν οι λοιποί εκπαιδευτικοί. Σε κάθε περίπτωση η επίτευξη προόδου μιας ομάδας οδηγεί σταδιακά στον μετασχηματισμό του συνόλου των εργαζομένων (Μπουραντάς, Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, 2005, σ. 197) σημείο το οποίο αποδίδεται με ευκρίνεια στον εξής ορισμό: «ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους να

τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου» (Koontz & O' Donnell, 1983, πág. 91).

Στα πλαίσια επομένως της Διοικητικής Επιστήμης η έννοια της ηγεσίας λογίζεται πλέον ως η κατεξοχήν κεντρική λειτουργία ενός κοινωνικού θεσμού, τα μέλη του οποίου συνεργάζονται με σκοπό την επίτευξη ορισμένων στόχων. Όλο και πιο συχνά το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα ενός σχολείου προσεγγίζεται ως απόρροια μιας επιτυχούς οργανωσιακής συμπεριφοράς ενός διευθυντή, τόσο ως προς το ορθό του λόγου όσο και από την πλευρά της εκπαιδευτικής πράξης (Μπουραντάς, Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, 2005, σ. 195). Το αξιακό σύστημα το οποίο διαθέτει σε συνδυασμό με το όραμα που προσπαθεί να μεταδώσει στην εκπαιδευτική μονάδα, την οποία και υπηρετεί, συναποτελούν βασικές συνιστώσες του διοικητικού του έργου. Βάση της θεσμικής εξουσίας που διαθέτει, γεφυρώνει τις όποιες διαφωνίες προκύπτουν από την καθημερινότητα, ενώ παράλληλα λειτουργεί ενοποιητικά και με συγκεκριμένο στόχο.

Η προαναφερθείσα αποστολή μιας σχολικής μονάδας μέσω του ηγέτη της επικεντρώνεται αφενός στη επιτυχή υλοποίηση του εκπαιδευτικού της προγράμματος, αφετέρου όμως προσεγγίζει το επιθυμητό αποτέλεσμα ενός εκπαιδευτικού οράματος ως παράγοντα βελτίωσης του κλίματος ενός σχολείου (Everard & Morris, 1999, σ. 105). Θεωρούμε για το λόγο αυτό, ότι η ύπαρξη ενός εκπαιδευτικού οράματος είναι τόσο χρήσιμη όσο και απαραίτητη. Καθώς γνωστοποιείται με σαφήνεια στο λοιπά εκπαιδευτικά μέλη, το σύνολο αυτών συσπειρώνονται γύρω από αυτό, και συλλειτουργούν με σκοπό την υλοποίησή του. Η δέσμευση των εκπαιδευτικών σχετικά με την παραπάνω λειτουργία εξελίσσει ταυτόχρονα τόσο τον βαθμό παρακίνησης και συνεργασίας, ενώ παράλληλα θέτει και τις βάσεις για αναγκαίες και μελλοντικές καινοτομίες (Kotter, 2001, σσ. 84-87).

Συνακόλουθα θεωρούμε τον παράγοντα επιρροής ενός διευθυντή σε συνδυασμό με τις αξίες που διαμορφώνουν την προσωπικότητα του και το όραμα που διαθέτει για τον εκπαιδευτικό οργανισμό που διευθύνει, ως βασικές συνιστώσες της έννοιας της ηγεσίας (Παπασταμάτης, 2008, σ. 249). Μέχρι στιγμής καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι το έργο που επιτελεί ένας διευθυντής οριοθετείται από τη θέση που κατέχει και τις αρμοδιότητες που απορρέουν από αυτήν σε έναν οργανισμό, την ύπαρξη της ομάδας-συνεργατών του, καθώς και το όραμα που επιθυμεί να μεταδώσει σε αυτούς. Λόγω της ευμεταβλητότητας κάθε κοινωνικής οργάνωσης και ιδίως των επιρροών που ασκούνται σε αυτήν από το εξωτερικό περιβάλλον, θεωρείται λογικό οι παραπάνω διαστάσεις να υπόκεινται σε αλλαγές διαρκώς (Καραγιάννης, 2014, σ. 198). Η ικανότητα τους εξάλλου να διαφοροποιούνται κατά το πέρασμα του χρόνου, δηλώνει και τον αντίστοιχο βαθμό προσαρμοστικότητας απέναντι στις εξελίξεις, τον οποίο και διαθέτουν.

Η συγκεκριμένη έννοια του οράματος συγκεντρώνει στον πυρήνα της την επιθυμητή και προς την ωφέλεια όλων αλλαγή. Συνδυαστικά και με ένα αίσθημα κοινής συνεργασίας θα πρέπει οι διδάσκοντες ως ένα ενιαίο σύνολο να παίρνουν ανά περίπτωση και ανά χρονική στιγμή εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες. Η ύπαρξη αφενός ενός οράματος για την παιδεία και η επιτυχής μετάδοση του σε μία ορισμένη εκπαιδευτική κοινότητα, δρομολογεί και μία συστηματική επιδίωξη σημαντικών στόχων (Bush, 2007, σ. 392) . Με βάση τον συγκεκριμένο ισχυρισμό διαπιστώνουμε ότι ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει ορισμένες ικανότητες διαχείρισης μιας ομάδας εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, προκειμένου να επιτύχει έναν ευρύτερο μετασχηματισμό του σχολείου. Οι συγκεκριμένες ιδιότητες θα λειτουργήσουν θετικά στην προσπάθεια απόδοσης νοήματος της συνολικής διοικητικής προσπάθειας που καταβάλλεται. Από την άλλη πλευρά και σύμφωνα με την άποψη των West & Burnham (1997) (Everard, Morris, & Wilson, 2004) η οποία αποδίδεται στον παρακάτω πίνακα, ένας σαφής διαχωρισμός των ιδιοτήτων μεταξύ της ηγεσίας και της διοίκησης αποδίδει κατά την άποψή μας και το δισδιάστατο ρόλο ενός σύγχρονου διευθυντή της εκπαίδευσης, ο οποίος αποτυπώνεται ως εξής:

Η Ηγεσία (Leading) ασχολείται με:	Η Διοίκηση (Managing) ασχολείται με:
το όραμα (vision)	την εφαρμογή (implementation)
τα στρατηγικά θέματα (strategic issues)	τα λειτουργικά θέματα (operational issues)
το μετασχηματισμό (transformation)	τη συναλλαγή (transaction)
τα αποτελέσματα (ends)	τα νοήματα (means)
τους ανθρώπους (people)	τα συστήματα (systems)
το να κάνει σωστά πράγματα (doing the right things)	το να κάνει τα πράγματα σωστά (doings things right)

Πίνακας 2 Ηγεσία vs Διοίκησης (West & Burnham, 1997 στο Everard et al., 2004)

Υπό το πρίσμα της Διοικητικής Επιστήμης η αποτελεσματική οργάνωση μίας σύγχρονης εκπαιδευτικής μονάδας προαπαιτεί την όσο το δυνατόν βέλτιστη αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων υλικών και άυλων πόρων, οι οποίοι βρίσκονται στη διάθεση ενός διευθυντή. Από το υπάρχον υλικοτεχνικό εξοπλισμό και την αξιοποίηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού, μέχρι την επιτυχή μετάδοση ενός οράματος για την παιδεία. Λειτουργίες που θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο όπως, ο Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η επιτυχής

διεύθυνση των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων καθώς και η ύπαρξη ενός γενικού Ελέγχου λογίζονται ως βασικοί παράμετροι της σύγχρονης έννοιας της Διοίκησης. Η συνθετική λειτουργία των παραπάνω παραγόντων κατά ουσίας λογίζεται και ως το αποτέλεσμα, που απορρέει από το εύρος των λειτουργιών τους (Μπουραντάς, Μάνατζμεντ. Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Προσεγγίσεις Και Μέθοδοι - Διοικητικές Και Ηγετικές Ικανότητες, 2015)

II. Θεωρίες Ηγεσίας

Μεταξύ των πολυάριθμων ορισμών που συναντά κανείς για την ηγεσία, διαπιστώνει ότι πρόκειται για μία λειτουργία, η οποία έχει αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια του χρόνου. Ειδοποιός διαφορά των ποικίλων εννοιολογήσεων για την ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί η οπτική γωνία του κάθε ερευνητή, τον υφιστάμενο τρόπο με τον οποίο ασκείται, καθώς και τα ορατά αποτελέσματα τα οποία αυτή επιφέρει σε έναν οργανισμό εκπαιδευτικό ή και επιχειρηματικό. Ένας αυστηρά οριοθετημένος και κοινά αποδεκτός από όλους τους θεωρητικούς για την έννοια της ηγεσίας θεωρείται ως εκ' τούτου ένα δύσκολο επίτευγμα, καθώς οι διάφορες αλληλοεπικαλύψεις της συγκεκριμένης έννοιας προσδιορίζουν κατά επέκταση μία έννοια πολυσύνθετη (Day & Leithwood, 2007) .

Στα πλαίσια μιας διαρκούς εναλλασσόμενης πραγματικότητας είναι λογικό να επηρεάζεται και το κάθε φορά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός σχολείου στο οποίο ασκείται μία εξουσία. Η ηγετική μορφή ενός ηγέτη με το μοναδικό και ξεχωριστό στοιχείο της επιρροής που ο ίδιος ασκεί στους υφιστάμενούς τους, αποσκοπεί κατά κύριο λόγο την επίτευξη καθορισμένων για την Παιδεία στόχων. Το ευμετάβλητο του χαρακτήρα τους προτάσσει και προαπαιτεί την επιχειρησιακή ετοιμότητα ενός υπεύθυνου ηγέτη, με ξέχωρη εκείνη την ιδιότητα του να είναι σε θέση να επηρεάσει τόσο τη συμπεριφορά όσο ιδίως και την πράξη των υπολοίπων. Η συγκεκριμένη ιδιότητα θεωρείται υψηλού επιπέδου, καθώς η αποτελεσματικότητα την οποία θα επιδείξει, οριοθετεί και το αντίστοιχο πλαίσιο επιτυχίας των εκάστοτε εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών (Σαΐτης Χ. , 2008, σ. 133).

Χρήσιμη σε κάθε περίπτωση θεωρείται η προσέγγιση της έννοιας και ειδικότερα της λειτουργίας μιας ηγεσίας υπό το πλέγμα ανάπτυξης των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων (Goleman, 2000, pág. 247). Κατά ουσίας πρόκειται για μια ορθολογική ιεράρχηση των προτεραιοτήτων βάσει ενός εκπαιδευτικού σχεδίου με προσδοκώμενα αποτελέσματα για το κοινό όφελος, και με αναφορά πάντοτε στο ιδιότυπο κάθε φορά κοινωνικό περιβάλλον. Είναι λογικό επομένως να συμπεράνουμε, ότι ο συντονιστικός ρόλος ενός υπεύθυνου ηγέτη

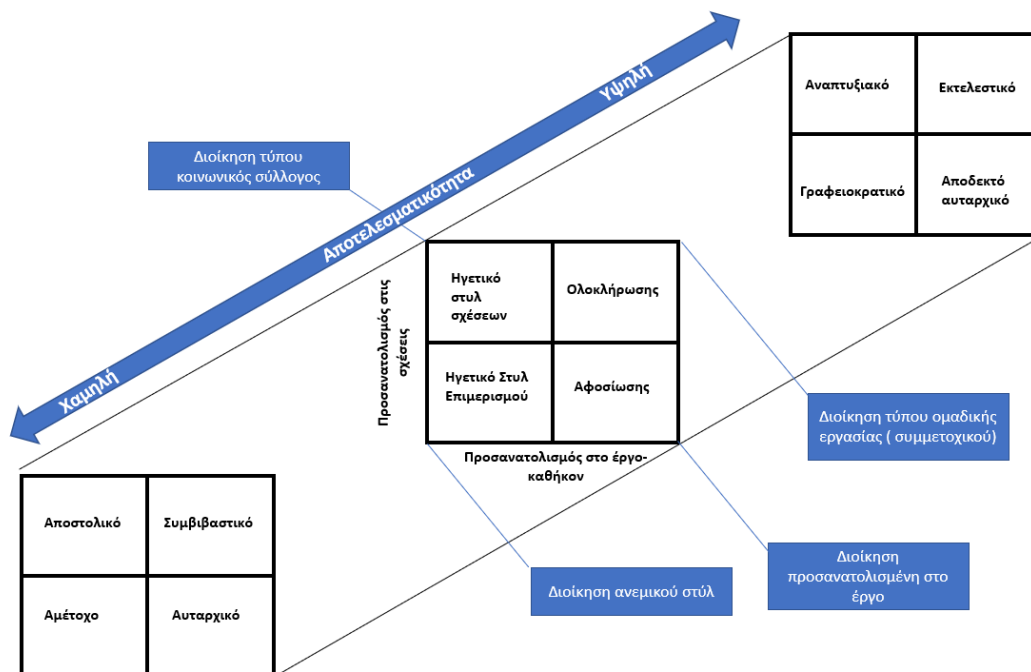
προτάσσεται με κυρίαρχο χαρακτηριστικό την σύνθεση μιας εκπαιδευτικής μονάδας και την δρομολόγηση των όποιων απαιτούμενων αλλαγών, προκειμένου υλοποιηθούν και τα αντίστοιχα επιθυμητά αποτελέσματα.

Αντιλαμβανόμενοι το κοινωνικό πλαίσιο διά μέσου του οποίου καλλιεργείται και αναπτύσσεται η λειτουργία μιας ηγεσίας ανά το πέρασ των πρόσφατων χρόνων, χρήσιμη είναι η αναφορά σε χαρακτηριστικούς σταθμούς απόδοσης τόσο της έννοιας, όσο και της λειτουργίας του θεσμού της ηγεσίας. Ως εκ' τούτου, αναφερόμαστε στα εξής σημεία:

- *Θεωρία X ΚΑΙ Ψ του D.McGregor (1960)*. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη τοποθέτηση της Θεωρίας X επισημαίνεται η αντιπάθεια των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, καθώς αυτός διοικείται από έναν αυστηρό ηγέτη. Στη περίπτωση τους υπάρχει σημαντική έλλειψη κινήτρων έως και αντιπάθεια από την ασκούμενή τους εργασία, και σημειώνουν εργασιακή απόδοση μόνο στην περίπτωση όπου πιεστούν από τον υπεύθυνό τους. Ως μία εκ' διά μέτρου αντίρροπη θεωρία αντιπροτάθηκε η Θεωρία Ψ του McGregor, σύμφωνα με την οποία όταν ασκείται μία διοίκηση-διεύθυνση υπό δημοκρατικούς όρους, οι εργαζόμενοι ως συνεργάζονται κυρίως ομαδικά, εμφανίζονται περισσότερο στοχοπροσηλωμένοι συγκριτικά με ένα άκαμπτο και αυστηρό κλίμα, ενώ ταυτόχρονα σημειώνουν εργασιακή υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα (Κατσαρός, 2008, πág. 100)
- *Θεωρία της ωριμότητας και της ανωριμότητας του Argyris (1957)*. Οριοθετώντας εκ' νέου την παραπάνω θεωρία όρισε την *Θεωρία X* ως το δείκτη “ανωριμότητας-αυστηρό στυλ συμπεριφοράς” καθώς επίσης τον δείκτη της “ωριμότητας-ανθρωπιστικό στυλ συμπεριφοράς” αντί της *Θεωρίας Ψ*. Με αυτόν τον τρόπο επιδίωξε να αναδείξει τη σημασία της έννοιας ενός θετικού εργασιακού κλίματος με διακριτά τα στοιχεία της δικαιοσύνης και ιδίως της προσωπικής δημιουργίας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση και σύμφωνα με τον Ζαβλανό (Ζαβλανός, 1998, πág. 257) η επιτυχής δημιουργία κινήτρων στο εργατικό δυναμικό λειτουργεί ανατροφοδοτικά στην ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός κατάλληλου και πρόσφορου για εργασία και απόδοση κλίματος. Μεταξύ άλλων η θετική επαγωγή μεταξύ κινήτρων και προσωπικής δημιουργίας συναρτώνται με μία πρόσφορη για συνεργασία ηγεσία, οικοδομώντας με αυτόν τον τρόπο την έννοια της αποτελεσματικότητας της υφιστάμενης διοίκησης.
- *Το Διοικητικό Πλέγμα ή η διοικητική σχάρα (The Managerial Grid) των R. Blake και J. Mouton (1964)*. Στο συγκεκριμένο μοντέλο εσωκλείεται μία διττή υπόσταση της διοίκησης: α) ο προσανατολισμός ενός ηγέτη στην επίτευξη των στόχων μέσω της παραγωγής, και β) η ισότιμη και δίκαιη αναγνώριση που καταβάλλουν όλοι

εργαζόμενοι ενός οργανισμού μέσω μιας εμπειριστα-τωμένης και αξιοκρατικής αξιολόγησης του συνόλου των εργαζομένων. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, ότι στην περίπτωση αυτή κυρίαρχο αναδεικνύεται το πλέγμα των κοινωνικών σχέσεων εντός μιας ομάδας, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί, καθώς επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και το τελικό αποτέλεσμα. Αξίζει να σημειώσουμε, πως το συγκεκριμένο πλέγμα των R. Blake και J. Mouton έχει αποτελέσει και τη βάση για την αντίστοιχη θεωρητική βάση των στυλ ηγεσίας, τα οποία θα αναφερθούν σε επόμενη ενότητα (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, págs. 213-214)

- Η θεωρία ηγεσίας 3-d του W. Reddin (1970) (Redding, 1970) . Στην περίπτωση αυτή η τρισδιάστατη υπόσταση της ηγεσίας αποτελείται σύμφωνα με τον Reddin από: α) προσανατολισμός στην παραγωγή, β) προσανατολισμός στους εργαζόμενους, και γ) υψηλή αποτελεσματικότητα, έννοιες οι οποίες αποτυπώνονται στο κάτωθι πίνακα:



Πίνακας 3 Θεωρίας Ηγεσίας 3D Reddin: Αποτελεσματικότητα των μοντέλων ηγεσίας

Βάση της παραπάνω σχεδιαγραμματικής απεικόνισης αντιλαμβανόμαστε, ότι μία Διοίκηση σε περίπτωση όπου προσανατολίζεται στο έργο που καλείται να επιτελέσει με το να καλλιεργεί μια ομαδική εργασία, σημειώνει αντίστοιχα και ένα υψηλό ποσοστό αποτελεσματικότητας. Στο συγκεκριμένο τύπο διοίκησης εντοπίζουμε το Ηγετικό στυλ των σχέσεων (Related), το Ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης (Integrated), το Ηγετικό στυλ της αφοσίωσης (Dedicated), καθώς και το Ηγετικό στυλ του επιμερισμού. Συνεπώς, η επίτευξη ή μη της

αποτελεσματικότητας επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις γενικότερες συνθήκες, οι οποίες επικρατούν σε έναν οργανισμό.

- *Το μοντέλο των Vroom – Yetton (1973)*, σύμφωνα με το οποίο τα παραπάνω στυλ ηγεσίας μπορούν να αναπτυχθούν κατά επιρροή από τις εκάστοτε συνθήκες από έναν ηγέτη. Συνδυαστικά ο βαθμός πληροφόρησης τον οποίο έχει ένας ηγέτης, η επιτακτικότητα μιας ανάγκης και ο τρόπος με τον οποίο αυτή προσδιορίζεται, η εξασφάλιση της συνεργασίας των υφισταμένων προς μία από κοινού λύση, η αναγνώριση και κατά επέκταση η υποστήριξη μιας ληφθείσας αποκλειστικά από έναν ηγέτη απόφασης, καθώς και οι ενδεχόμενες συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ των μελών κατά την επίλυση ενός θέματος, αποτελούν βασικές παράμετροι που οφείλει να λάβει υπόψη του ένας ηγέτης κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Η ορθή εκτίμηση μιας κατάστασης εκ' μέρους του προϋποθέτει παράλληλα την ευρεία και εις βάθος γνώση της προσωπικότητας των συναδέλφων του και σε συνδυασμό πάντοτε με τους επιθυμητούς για υλοποίηση στόχους (Μπουραντάς, Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο- Σύγχρονες Πρακτικές., 2002, σσ. 342-344)
- *Η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler (1976)*, σύμφωνα με την οποία η αποτελεσματικότητα ή μη ενός ηγέτη εκτιμάται ως η απόρροια των κατά περίπτωση επικρατουσών συνθηκών. Με άλλα λόγια η ορθή διαχείριση μιας κατάστασης με απτά αποτελέσματα θεωρείται παράγωγο αποτέλεσμα της επιτυχούς σύνδεσης μεταξύ των προσωπικών κινήτρων ενός ηγέτη και των ιδιαίτερων παραμέτρων μιας κατάστασης στην οποία καλείται να ανταποκριθεί. Επιπλέον, ξεχωριστή θέση στη συγκεκριμένη θεωρία κατέχει το επαγγελματικό κλίμα μεταξύ του διευθυντού και των υφισταμένων του ως δείκτη ποιότητας των μεταξύ τους σχέσεων, παράγοντας αρκετά ισχυρός στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας ενός οργανισμού. Είτε ευνοϊκές οι επικρατούσες συνθήκες σε ένα δεδομένο εργασιακό χώρο είτε όχι, όταν υφίσταται ένας προσανατολισμός για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, τότε θεωρούμε ότι αντίστοιχα και ένας ηγέτης είναι προσανατολισμένος στους επαγγελματικούς του στόχους (Ζαβλανός, 1998, σ. 320).
- *Το μοντέλο του Burns (1978)*. Στη νεότερη αυτή θεωρία εντοπίζουμε το συναλλακτικό είδος ηγεσίας καθώς και το μετασχηματιστικό. Αξίζει να σημειώσουμε, ότι στον τύπο της συναλλακτικής ηγεσίας (Transactional Leadership) ξεχωρίζει το χαρακτηριστικό της υλικής ανταμοιβής των εργαζομένων ως ένα μέρος έμπρακτης αναγνώρισης των προσπαθειών τους. Η συγκεκριμένη τακτική της επιβράβευσης αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης προσπάθειας που καταβάλλει ο ηγέτης στο να ενισχύσει τις υφιστάμενες

οργανωτικές δομές του οργανισμού, και να αποσαφηνίσει επαρκώς τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργήσουν όλοι μαζί για έναν κοινό σκοπό (Waldman, Ramirez, House, & Puran, 2001). Εφόσον επιτευχθεί η εργασιακή δέσμευση, σημειώνεται ως εκ' τούτου και μία αξιολογη εργασιακή αποτελεσματικότητα ιδίως σε βραχυπρόθεσμους στόχους. Στα πλαίσια εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας κυρίαρχη επιδίωξη αποτελεί η ανύψωση των ιδανικών και των κινήτρων του συνόλου των εργαζομένων του οργανισμού. Ο βασικός στόχος της παραγωγής προσεγγίζεται υπό την οπτική ενός ευρύτερου μετασχηματισμού, σύμφωνα με τον οποίο μεταλαμπαδεύονται στους υφιστάμενους υψηλές αξίες, έχοντας ως σκοπό την επιτυχή μετάδοση ενός εκπαιδευτικού οράματος σε αυτούς (Day & Antonakis, 2011).

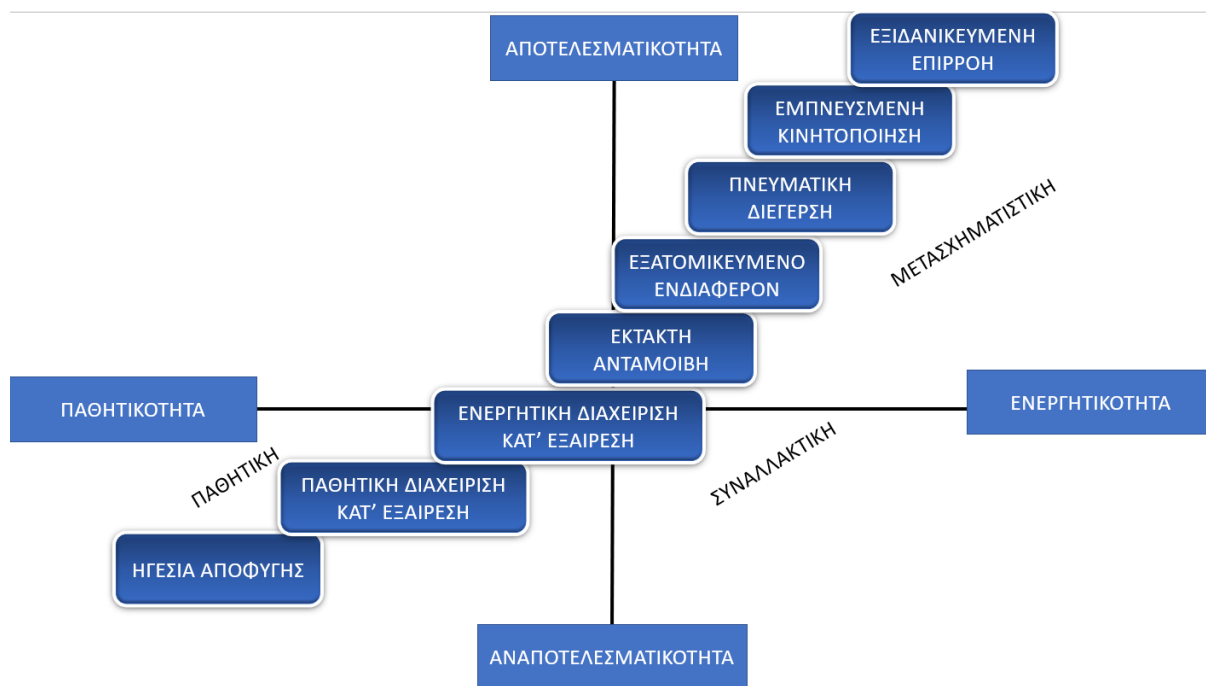
III. Σύγχρονοι Τύποι Ηγεσίας στην Εκπαίδευση.

Επιπρόσθετο σημείο ενδιαφέροντος σύγχρονων θεωρητικών αποτελούν τα χαρακτηριστικά με τα οποία στη σύγχρονη εποχή εμφανίζεται και λειτουργεί η εκπαιδευτική ηγεσία. Η ιδιότητα της συγκεκριμένης ηγεσίας και ιδίως τρόπος με τον οποίο γίνεται αντιληπτή, έχει οδηγήσει στη διαμόρφωση ποικίλων τύπων ηγεσίας αναφορικά τόσο με τον τρόπο η συγκεκριμένη αναπτύσσεται καθημερινά, όσο και με το βαθμό σύνδεσης μεταξύ των προσπαθειών που καταβάλλονται και του παραγόμενου αποτελέσματος. Με βάση την πληθώρα των προσεγγίσεων αλληλεπίδρασης μιας ηγεσίας με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ενός σχολείου, και σύμφωνα με την συστηματική ταξινόμησή τους από τους Leithwood & Duke (Leithwood & Duke, 1999) σημειώνουμε τους εξής τύπους:

✚ *Εκπαιδευτική Ηγεσία.* Στο συγκεκριμένο τύπο αποδίδεται σημαντική βαρύτητα περισσότερο στο παιδαγωγικό παρά στο διοικητικό τμήμα μιας εκπαίδευσης. Με τεχνοκρατική κατά κύριο λόγο φύση το στυλ ηγεσίας το οποίο υιοθετείται, συγκεντρώνει το ενδιαφέρον του στις μεθόδους διδασκαλίας μέσα στη τάξη σε συνάρτηση με τα μαθησιακά αποτελέσματα. Ως εκ' τούτου ξεχωρίζει η αποστολή της εν λόγω εκπαιδευτικής μονάδας, η βέλτιστη εξέλιξη του υφιστάμενου εκπαιδευτικού προγράμματος, καθώς επίσης οι βελτιωτικές προσεγγίσεις αναφορικά με το σχολικό κλίμα (Hallinger, 2010). Επιθυμητό αποτέλεσμα της συγκεκριμένης διαδικασίας αποτελεί η δημιουργία προτύπων, ο γόνιμος διάλογος περί εκπαιδευτικών ζητημάτων που ενδεχομένως έχουν προκύψει, καθώς και η αναγκαία σε κάθε περίπτωση αξιολόγηση των πεπραγμένων.

- ✚ *Διοικητική Ηγεσία.* Στην περίπτωση αυτή γίνεται εύκολα αντιληπτή η ιδεολογική συνάφεια μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης. Η διοικητική εξουσία και κατά επέκταση επιρροή που συγκεντρώνεται θεσμικά στο ρόλο του διευθυντή, ο οποίος ως επί το πλείστον επικεντρώνεται στον κεντρικό στόχο, όπως και ιδιαίτερα στις λειτουργίες που ακολουθούνται σε έναν οργανισμό. Μία επιπρόσθετη και βασική πρακτική σύμφωνα με τους Myers & Murphy (Myers & Murphy, 1995, πág. 14) η γενικότερη εποπτεία των διαδικασιών και με ειδικότερη αναφορά στην αποτίμηση των εισροών-εκροών ενός οργανισμού, την προσέγγιση των συμπεριφορών που αναπτύσσουν μεταξύ τους οι συνάδελφοι ως ένας βασικός παράγοντας κοινωνικοποίησής τους, καθώς και η αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα. Με πλήρη εναρμόνιση σύμφωνα με το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας ενός σχολείου, ο διευθυντής εμφανίζεται υπό τους όρους της διοικητικής ηγεσίας περισσότερο γραφειοκρατικός και σε αρκετά μεγάλο βαθμό συγκεντρωτικός ασκώντας τα καθήκοντά του.
- ✚ *Μετασχηματιστική Ηγεσία.* Εν αντιθέσει με την έννοια της συγκέντρωσης, η ηγεσία που προάγει τον μετασχηματισμό, στοχεύει στην εσωτερική παρακίνηση των εκπαιδευτικών, στην επαγγελματική τους δραστηριοποίηση με υπέρβαση των προσωπικών τους φιλοδοξιών ή και συμφέρον και υπό τους όρους ενός κοινού οράματος για την Παιδεία (Green, 2013). Με άλλα λόγια ο μετασχηματισμός των αξιών, των προτύπων καθώς και των συναισθημάτων του εργατικού δυναμικού αποτελούν κεντρικές έννοιες του συγκεκριμένου τύπου ηγεσίας, και με κύριο σκοπό μέσω τη ικανοποίηση τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών του κινήτρων. Η συγκεκριμένη μεθοδολογική προσπάθεια ενός μετασχηματιστικού ηγέτη προσβλέπει στην ενεργό δέσμευση των υφισταμένων στη συνολική επαγγελματική πορεία ενός οργανισμού και με απώτερο στόχο την περαιτέρω ανάπτυξή του (Fink, 2005). Χρήσιμο να ειπωθεί και σύμφωνα με τον Bass (1985), ότι η συγκεκριμένη διεργασία αύξησης της επιρροής ενός ηγέτη στα μέλη ενός οργανισμού έχει εννοιολογηθεί ως «*υπόθεση επαύξησης*» («*augmentation hypothesis*»), θέλοντας να τονίσει με αυτόν τον τρόπο αφενός τη σημασία της υπέρβασης από τη σφαίρα του ατομικού συμφέροντος προς το συμφέρον όλου του οργανισμού, ενώ αφετέρου να δηλώσει ότι ο τύπος της μετασχηματιστικής ηγεσίας λειτουργεί προσαυξητικά και με βάση την αντίστοιχη συναλλακτική ηγεσία. (Hater & Bass, 1988).
- ✚ *Πλήρους έκτασης Ηγεσία.* Η σχολική μονάδα ως ένα ανοιχτό σύνολο προς την κοινωνία και ως ένας θεσμός που απασχολεί επαγγελματίες της εκπαίδευσης αποτελεί

αναπόσπαστο κομμάτι μιας κοινωνίας. Λογικές θεωρούνται και οι επιρροές που δέχεται από το ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, γεγονός που επιδρά σημαντικά στη μορφή που δύναται να λάβει και να ασκηθεί μία εξουσία. Συνακόλουθα και η μορφή της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει συναποτελέσει μία διαδικασία που εξελίσσεται καθώς επιδρά με το στενό αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον της, με ξεχωριστά σημεία εκείνα του τρόπου με τον οποίο συνεργάζεται, αλληλεπιδρά και συμπεριφέρεται η σχολική διεύθυνση στο εκπαιδευτικό προσωπικό της (Sashkin, 2004). Επιπλέον και σύμφωνα με τους Avolio και Bass (1991), εξελικτικά η συναλλακτική σε συνδυασμό με τη μετασχηματιστική ηγεσία έχουν οδηγήσει στη δημιουργία της Θεωρίας της Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας (Full Range Leadership Model-FRLM) (Avolio & Bass, The full range leadership development program: Basic and advanced manuals, 1991). Το πολυδιάστατο στοιχείο του συγκεκριμένου μοντέλου απεικονίζεται παραστατικά από τους (Bass & Riggio, 2014) ως ακολούθως:



Πίνακας 4 Θεωρία της πλήρους έκτασης της ηγεσίας (Bass & Riggio, 2014)

Στο εν λόγω πίνακα εντοπίζουμε τρεις (3) κυρίαρχες τυπολογίες με επιπρόσθετη την Παθητική, ενώ ενδιαφέρον συγκεντρώνουν οι εννέα (9) διαστάσεις, οι οποίες και ορίζουν την εκάστοτε μορφή ηγεσίας. Όπως απεικονίζεται, ο κατακόρυφος άξονας διαχωρίζει τις ενεργητικές μορφές ηγεσίας με τις αντίστοιχες παθητικές, ενώ ο οριζόντιος άξονας τοποθετεί τις συγκεκριμένες μορφές ανάλογα με την ιεράρχηση της αποτελεσματικότητάς τους. Επιπλέον, στα πλαίσια της μετασχηματιστικής εμφανίζονται ιδιότητες και πρακτικές, όπως η

έκτακτη ανταμοιβή, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, η πνευματική διέγερση, η εμπνευσμένη κινητοποίηση και η εξιδανικευμένη επιρροή, εν αντιθέσει με την παθητική διαχείριση κατά εξαίρεση και την ηγεσία αποφυγής μιας παθητικής ηγεσίας. Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, διακριτή παραμένει η διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας, στην οποία εμφανίζεται η ενεργητική διαχείριση κατά εξαίρεση, καθώς και η ηγεσία της αποφυγής στην αντίστοιχη παθητική μορφή (Harold & Holtz, 2015).

Με βάση τη συγκεκριμένη ανάλυση αντιλαμβανόμαστε, ότι η πληρότητα των μορφών και των διαστάσεων που αναφέρονται στον παραπάνω πίνακα συγκεντρώνει και τις αντίστοιχες ηγετικές πρακτικές, που χρησιμοποιούν οι σύγχρονοι οργανισμοί. Ειδικότερα και στα πλαίσια της Παιδείας, η χρησιμότητα προσδιορισμού των στόχων μιας σύγχρονης εκπαιδευτικής ηγεσίας θεωρούμε ότι προσεγγίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ανάλυση των χαρακτηριστικών που συγκεντρώνονται σε κάθε διάσταση ξεχωριστά.

Ειδικότερα και στον τομέα της μετασχηματιστικής ηγεσίας οι συνακόλουθες διαστάσεις αναπτύσσονται ως εξής:

- i. *Εξιδανικευμένη επιρροή.* Η συγκεκριμένη ιδιότητα αναφέρεται στην επιρροή που ασκούν οι ηγέτες προς τα λοιπά μέλη ενός οργανισμού. Ως δέκτες μιας ευρύτερης αναγνώρισης του ρόλου που επιτελούν, επιζητούν την καθιέρωση ενός συνεργατικού πλαισίου με ξέχωρα εκείνα τα χαρακτηριστικά της ηθικής και της εμπιστοσύνης. Επιπλέον, θεωρούνται και οι πλέον αρμόδιοι στο να μεταδώσουν στους συνεργάτες τους το αντίστοιχο όραμα που διαθέτουν, στο όνομα του οποίου θα αναφέρονται οι πρωτοβουλίες και επαγγελματικές αποφάσεις που θα λαμβάνονται. Σε περίπτωση που ένα όραμα έχει επικοινωνηθεί σωστά στο ανθρώπινο δυναμικό, τότε αναμένεται ταυτόχρονα να λειτουργήσει ως παρωθητικός παράγοντας μιας σωστής επικοινωνίας και σαφώς παραγωγικότητας (Judge & Long, 2012).
- ii. *Εμπνευσμένη κινητοποίηση.* Η σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα διατηρώντας ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας με την κοινωνία έχει αποδεχτεί πληθώρα επιρροών και σε συνάρτηση με τις εκάστοτε κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Λογικό επακόλουθο θεωρούνται και οι κατά καιρούς επιρροές στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται και εφαρμόζεται στην πράξη μία σχολική ηγεσία. Ο θεσμικό ρόλος ενός διευθυντή μεταξύ άλλων προσεγγίζεται και ως ένας συνδεδετικός κρίκος μεταξύ κοινωνίας και σχολείου, γεγονός που εναρμονίζει τις καταβαλλόμενες προσπάθειες σε ένα συγκεκριμένο σκοπό. Πρωτίστως όμως, η ύπαρξη ενός συγκεκριμένου οράματος δύναται να θεωρηθεί και ως μία πυξίδα για την εκπαίδευση, στοιχείο αρκετά παρωθητικό από τη φύση του για το διαθέσιμο εκπαιδευτικό προσωπικό. Η αίσθηση της γενικότερης

αποστολής ενός σχολείου συνδυαστικά με το σύστημα αξιών και πεποιθήσεων που διακρίνονται από τις πρακτικές που υιοθετεί ένας ηγέτης, καθώς ιδιαίτερα η συμπεριφορά που επιδεικνύει, συναποτελούν θετικά πρότυπα (Bass & Riggio, 2014) μιας εξιδανικευμένης επιρροής, ενώ σε μεγάλο βαθμό ταυτίζονται με το γενικότερο αίσθημα μιας εκπαιδευτικής αποστολής (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

- iii. *Πνευματική διέγερση.* Εγγενές χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης διάστασης θεωρούνται τόσο οι καινοτόμες πρακτικές σε συνδυασμό με την αντίστοιχη ποικιλία σε εκπαιδευτικές δράσεις, όσο όμως και οι διοικητικές-οργανωτικές καινοτομίες. Ο ευρύτερος μετασχηματισμός ενός σχολείου συνίσταται ως μία εξορθολογισμένη και ποιοτικώς ανώτερη πρακτική λειτουργίας σε σχέση με το παρελθόν, τόσο σε εσωτερική μορφή αυτής της οργάνωσης και της διδασκαλίας, όσο ενός παραχθέντος αποτελέσματος, αυτό της μάθησης μέσω της γνώσης. Εύλογο προκύπτει το συμπέρασμα, ότι στο πλαίσιο εφαρμογής μιας πνευματικής διέγερσης υιοθετείται η πολύπλευρη οπτική προσέγγισης και επίλυσης των εκπαιδευτικών ιδιαιτεροτήτων που προκύπτουν καθημερινά, γεγονός που προαπαιτεί εκδήλωση πρωτοβουλιών από τον κάθε εκπαιδευτικό. Εντάσσοντας την παραπάνω διαδικασία σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, αντιλαμβανόμαστε πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του διευθυντή. Από τη σύλληψη έως την τελική εφαρμογή ενός οράματος, τις επικοινωνιακές πρακτικές που αναπτύσσει με το εκπαιδευτικό προσωπικό, καθώς και η ανάπτυξη καινοτόμων στρατηγικών στο διοικητικό του έργο, αποτελούν ωφέλιμες ενέργειες που προάγουν την υπάρχουσα παιδαγωγική και κοινωνική πτυχή ενός σχολείου σε μία ανώτερη μορφή λειτουργίας (Bass, Leadership and performance beyond expectations, 1985).
- iv. *Εξατομικευμένο ενδιαφέρον.* Προκειμένου να ευοδωθεί ένας εκπαιδευτικός σκοπός χρειάζεται τη συμβολή της κάθε εργασιακής μονάδας ξεχωριστά. Η σύνθεση όλων των προσπαθειών υπό μία ευρεία συνεργασίας και εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος και της αμέριστης συμπαράστασης από την πλευρά της σχολικής ηγεσίας (Antonakis et al., 2003). Η υιοθέτηση της πρακτικής της ενεργητικής ακρόασης συνηγορεί κατά μεγάλο βαθμό προς το σκοπό αυτό, καθώς αναδύει πιθανά θέματα προσωπικής και επαγγελματικής φύσεως, ενώ ταυτόχρονα εξομαλύνει τυχόν διαπροσωπικές διαφορές. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται υψηλότερο επίπεδο εργασιακής δέσμευσης του κάθε

εκπαιδευτικού, εναρμονίζονται προς ένα κοινό σκοπό όλες οι προσπάθειες και καθολικά σημειώνεται άνοδος της παρεχόμενης γνώσης στους μαθητές.

Επιπρόσθετα και στον τομέα της Συναλλακτικής Ηγεσίας (Transactional Leadership) εντοπίζονται οι ακόλουθες διαστάσεις:

- i. *Έκτακτη ανταμοιβή.* Στα πλαίσια της διοίκησης και της οργάνωσης μιας εκπαιδευτικής μονάδας χαρακτηριστικές θεωρούνται οι δομικές συναλλαγές μεταξύ ενός ηγέτη και του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Στον πυρήνα της συγκεκριμένης σχέσης εντοπίζονται αφενός οι υποχρεώσεις της καθημερινότητας εκ' μέρους των υφισταμένων, αφετέρου όμως και ως αναγνώριση οι διάφορες μορφές επιβράβευσης από την πλευρά της διοίκησης. Οι συγκεκριμένες μορφές μπορεί να εμφανίζονται με την μορφή της υλικής ανταμοιβής π.χ. οικονομικής και στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε στην συναλλακτική ηγεσία, ενώ σε άλλες περιπτώσεις όταν λαμβάνουν τη μορφή της ηθικής επιβράβευσης π.χ. απόδοση ενός εκπαιδευτικού επαίνου, τότε αναφερόμαστε περισσότερο σε μία μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας.
- ii. *Ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση.* Στη διεργασία ανάπτυξης μιας συγκεκριμένης σχολικής κουλτούρας σημείο αναφοράς θεωρείται η ταύτιση ενός εργαζομένου με τον υφιστάμενο σύστημα αξιών καθώς και με τον τρόπο με τον οποίο διοικείται μία συγκεκριμένη σχολική μονάδα. Ως εκ' τούτου, η αποτελεσματική συσχέτιση μεταξύ των εργασιακών αξιώσεων και των ρεαλιστικών δυνατοτήτων που συγκεντρώνει το έμπυχο δυναμικό ενός οργανισμού, θεωρείται σημαντικός δείκτης μιας παραγωγικής δραστηριότητας. Σε περίπτωση όπου εντοπίζεται απόκλιση του εργατικού δυναμικού από τις προσδοκίες και μείωση της εργασιακής του απόδοσης, τότε χρειάζονται ενέργειες από την πλευρά ενός ηγέτη, οι οποίες θα επανακαθορίσουν τις προσπάθειες ενός εργαζόμενου ως προς τη κοινή κατεύθυνση όλων (Bass & Riggio, 2014). Η ορθή διαχείριση των τυχόν παραλείψεων που εντοπίζονται αποτελεί το ζητούμενο της ενεργητικής διαχείρισης κατά εξαίρεση, είτε αυτή αφορά μία μεμονωμένη εργασιακή μονάδα ή σύνολο ατόμων.

Στην περίπτωση της Παθητικής Ηγεσίας (Passive – Avoidant Leadership) μπορούμε να σημειώσουμε τα εξής:

- iii. *Διοίκηση-διαχείριση κατά εξαίρεση-παθητική (management by exception passive).* Εν αντιθέσει με την προαναφερθείσα διάσταση βασική και εκδηλωτική μορφή στην παρούσα θεωρείται ο αποστασιοποιημένος τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται μία κατάσταση. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης δεν παρεμβαίνει εν εξελίξει μιας άμεσα

χρήζουσας αποφάσεων κατάσταση, καθώς επιλέγει αντί αυτού μία εκ' των υστέρων αντιμετώπιση. Το απτό αποτέλεσμα είναι στη θέση μιας επιτόπου λύσης, να επιλέγεται η λήψη αποφάσεων παρά μόνο όταν γίνονται αισθητές οι όποιες λαθεμένες ενέργειες. Επομένως οι πρωτοβουλίες αποφάσεων εκλείπουν, με αποτέλεσμα να απομακρύνεται η αρχική στοχοθεσία και να καθιστά τον συγκεκριμένο εκπαιδευτικό οργανισμό αναποτελεσματικό στη λειτουργία του.

- iv. *Ηγεσία αποφυγής (Laissez-Faire Leadership)*. Πρόκειται για μία πρακτική αποφυγής με ορατό το αποτέλεσμα της έλλειψης κινήτρων στους υπόλοιπους εργαζομένους. Η απουσία ενός ηγέτη στην περίπτωση αυτή λειτουργεί αποτρεπτικά στη λήψη πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους, καθώς η διοίκηση δεν λαμβάνει τις όποιες ευθύνες, γεγονός που κατά επέκταση λειτουργεί αποτρεπτικά στη συνοχή της υπόλοιπης εκπαιδευτικής ομάδας. (Bass & Riggio, 2014). Σταδιακά τα εν λόγω μέλη λειτουργούν υπό καθεστώς πλήρης εργασιακής ελευθερίας, όπου ο προσανατολισμός των πράξεων προς έναν κοινό σκοπό απουσιάζει εμφατικά. Λογικό επακόλουθο ανακύπτει η μη επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, η δημιουργία αντικινήτρων για εργασία και απόδοση, η έκδηλη αδυναμία ενός οργανισμού στο να εκπληρώνει βασικές λειτουργικές υποχρεώσεις, και ως εκ' τούτου να μην εκπληρώνεται εν τέλει το αρχικό όραμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο – ΣΤΟΧΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

I. Προσέγγιση του όρου «διοίκηση» στο χώρο της εκπαίδευσης

Στις επιταγές της σύγχρονης εποχής με εξέχουσες τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και της παραγωγής σε κάθε επιστημονικό πεδίο, κυρίαρχη θέση λαμβάνει η έννοια της ορθής και προσανατολισμένης σε συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους διοίκησης. Ως μεθοδολογική επιστήμη η έννοια της διοίκησης και σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους που καλείται να εκπληρώσει, προσεγγίζεται ως την προσπάθεια βέλτιστου συντονισμού μεταξύ των υλικών και των άυλων πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, προκειμένου να αποφέρει στο μέλλον ορατά και μετρήσιμα αποτελέσματα (Κουτούζης, 1999) .

Με γνώμονα τη συγκεκριμένη τοποθέτηση αντιλαμβανόμαστε ότι διοίκηση και ηγεσία αποτελούν δύο έννοιες αλληλοσυμπληρούμενες μεταξύ τους. Ειδικότερα στο χώρο της διοίκησης η προσέγγιση άπτεται του συνόλου τριών βασικών και ποσοτικών λειτουργιών ενός οργανισμού εκπαιδευτικού ή μη, όπως το σχεδιασμό, την οργάνωση και τον ευρύτερο συντονισμό τόσο των υλικών όσο και των άυλων πόρων ενός οργανισμού. Τα εκφερόμενα αποτελέσματα αξιολογούνται με βάση τον αρχικό προγραμματισμό και κατόπιν τούτου επανακαθορίζονται, σε περίπτωση που χρειαστεί εκ' νέου η κατανομή των διαθέσιμων πόρων (Kolodziejczyk, 2015).

Σύμφωνα επιπλέον με τους (Montana & Charnov, 1993) υιοθετείται η ορθολογική οπτική της διοίκησης, καθώς θεωρούν τη θεωρούν ως *«τον τρόπο εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού αλλά και των μελών του»*. Ομοίως, οι ενέργειες στις οποίες προβαίνει το έμπυχο δυναμικό στοχεύοντας στην εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων, ορίζουν την έννοια της διοίκησης σύμφωνα με τους (Georges, Ευθυμιάδου, & Τσίτος , 1998) ως: *«επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με τη συνεργασία ή και την εποπτεία ατόμων ή ομάδων»*. Σε σχέση επιπλέον με τους παραπάνω ορισμούς, παραθέτουμε και τον συγκεντρωτικό ορισμό της διοίκησης κατά τον Fayol, καθώς τη θεωρεί ως μια *«λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο»* (Bradie, 1967).

Από την άλλη πλευρά, επιθυμητός στόχος της ηγεσίας στην εκπαίδευση είναι η ενεργοποίηση του ενδιαφέροντος από την πλευρά των εργαζομένων σε συνδυασμό με την αντίστοιχη ανάπτυξη κινήτρων σε αυτούς, προκειμένου να αποκτήσει υπόσταση το αρχικό όραμα. Στη διεργασία αυτή σημαντική βαρύτητα αποδίδεται στο ρόλο της επικοινωνίας, καθώς μέσω αυτής επιτυγχάνεται η ανταλλαγή επαγγελματικών απόψεων, συναισθημάτων και ιδεών

για το βέλτιστο κάθε είδους εκπαιδευτικής συνεργασίας (Μπουραντάς, Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, 2005) .

Με βάση συνεπώς την χρηστικότητα καθώς και την αξία που έχουν αποδώσει στις παραπάνω έννοιες οι θεωρητικοί των τελευταίων ετών, θα αναπτυχθεί η δομή του παρόντος κεφαλαίου.

II. Σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης εποχής χαρακτηριστικό πλεονέκτημα κάθε οργανισμού θεωρείται η ανταγωνιστικότητα που συγκεντρώνει ως θεσμός. Η ανάγκη εναρμόνισής του με τις αναδυόμενες προκλήσεις της καθημερινότητας προαπαιτούν αφενός μεν την υιοθέτηση σύγχρονων και παραγωγικών ως προς το τελικό αποτέλεσμα πρακτικών, αφετέρου δε θέτουν τις απαιτούμενες για μελλοντική εξέλιξη βάσεις, προκειμένου η μετάδοση της γνώσης να εξελίσσεται μελλοντικά. Στη βάση της λειτουργίας του διακρίνεται ο ανθρώπινος παράγοντας, παράγοντας ο οποίος έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών θεωρητικών μελετών αναφορικά με τη σύσταση του την επαγγελματική και ειδικότερα με την τάση που αναπτύσσει για συνεργασία. Προσεγγίζοντας τη σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα ως ένα σύστημα διακρίνουμε το κοινωνικό ρόλο που καλείται να επιτελέσει , όσο ειδικότερα και αναγκαίο για το σκοπό αυτό την εναρμόνιση κάθε ανθρώπινης εργασιακής μονάδας για το σκοπό αυτό (Σαΐτης Χ. , 2008) .

Ειδικότερα ως προς το σύνολο των διεργασιών που συναποτελούν την ευρύτερη λειτουργία ενός σχολείου, θεωρούμε ότι συναρτάται από την εύρυθμη λειτουργία των μελών που το συναποτελούν. Η απόρροια ενός αποτελέσματος προσεγγίζεται ως μία σύνοψη των επιμέρους αποτελεσμάτων, καθώς ο τελικός του σκοπός καθορίζεται από την ορθή ή την ελαττωματική και τη δυσαρμονική σχέση που ενδεχομένως να εμφανίζουν κατά την επαγγελματική τους σχέση τα επιμέρους άτομα. Προκύπτει συνεπώς η αδήριτη ανάγκη για μία επιτυχημένη συνεργασία μεταξύ της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που αναδεικνύει κατά επέκταση την ανάγκη ύπαρξης στρατηγικών του ανάπτυξης.

Οι εν λόγω στρατηγικές σε συνδυασμό με τα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά χρήζουν να διαπνέονται από το πνεύμα της κάθε εποχής, προκειμένου να είναι σε θέση να μετουσιωθούν σε έναν σύγχρονο και ευφυή οργανισμό (Lerro, Iacobone, & Schiuma, 2012). Η ενδογενής τους ιδιότητα να εξελίσσονται σε σχέση με τις εκάστοτε συνθήκες προκύπτει από την συνεχόμενη και την πάντα υπαρκτή ανάγκη επίτευξης επιχειρησιακών στόχων, γεγονός που δημιουργεί συνακόλουθα και την αντίστοιχη ανάγκη θεωρητικής τους προσέγγισης.

i. Στόχος της Επιλογής και της Στελέχωσης των Εκπαιδευτικών Μονάδων

Σύμφωνα με τους Armstrong and Taylor (Armstrong & Taylor, 2014, πág. 216) προκειμένου ένας οργανισμός να είναι σε θέση να πραγματοποιεί τους στόχους του, χρειάζεται *"να εξασφαλίσει το σωστό αριθμό ατόμων, με τις κατάλληλες δεξιότητες - ικανότητες, στο σωστό μέρος, την κατάλληλη στιγμή προκειμένου να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης"*.

Με βάση την παραπάνω διατύπωση αντιλαμβανόμαστε ότι ένας από τους κύριους στόχους ενός οργανισμού θεωρείται η επιτυχής πρόβλεψη των μελλοντικά εργαζομένων σε αυτόν. Προκειμένου να διατηρηθεί η ποιότητα λειτουργίας όπως επίσης το σημερινό υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και στο μέλλον, χρειάζεται να υφίσταται ένας μηχανισμός πρόβλεψης των μελλοντικών αναγκών, ο οποίος θα εδράζει πάνω σε ρεαλιστική αποτύπωση της σημερινής του λειτουργίας. Σε συσχέτιση με τον τομέα της εκπαίδευσης ευσταθεί σε λογική βάση το επιχείρημα, ότι στο εγγύς μέλλον θα πρέπει να συνεχίσουν να διδάσκονται όλα τα υποχρεωτικά μαθήματα τις βασικής εκπαίδευσης, ακόμα και σε περιπτώσεις ολιγομελών μαθητικών τμημάτων σε ακριτικές περιοχές. Αντιλαμβανόμαστε συνεπώς ότι τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροχρόνιο ορίζοντα στόχων, η επάρκεια σε διδακτικό προσωπικό συναρτάται άρρηκτα με τη γενικότερη στρατηγική μιας επιχείρησης στην προκειμένη περίπτωση εκπαιδευτικής, ενώ παράλληλα αποδεικνύει ότι αντιλαμβάνεται με ορθό τρόπο την θέση ως ένα υπαρκτό κοινωνικό σύστημα.

ii. Στόχος της βέλτιστης αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με την οργανωσιακή μάθηση

Η βελτίωση των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα καθημερινά στο χώρο ενός σχολείου, αποβλέπουν στην κατάκτηση της μάθησης μέσω της γνώσης. Βάσει της συγκεκριμένης παραδοχής η οργανωσιακή μάθηση και ως εκ' τούτου η ικανότητα που απαιτείται για την απόκτησή της, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό και τις ανάλογες διεργασίες που απαιτούνται, προκειμένου ένας εκπαιδευτικός οργανισμός να είναι σε θέση να μαθαίνει (Lopez-Cabrales, Real, & Valle, 2010).

Στην περίπτωση αυτή, επιδιώκεται να βρεθεί ο βέλτιστος τρόπος αξιοποίησης των εργαζομένων με αρχικό σκοπό τον εξορθολογισμό και τη βελτίωση των διεργασιών στο χώρο της σχολικής μονάδας, και με μελλοντικό ορίζοντα εκείνο της μάθησης. Επιπλέον σύμφωνα με τους (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005), προϋποθέσεις που πρέπει να συντρέχουν για τον παραπάνω θεωρούνται: η δέσμευση των εργαζομένων ως προς την

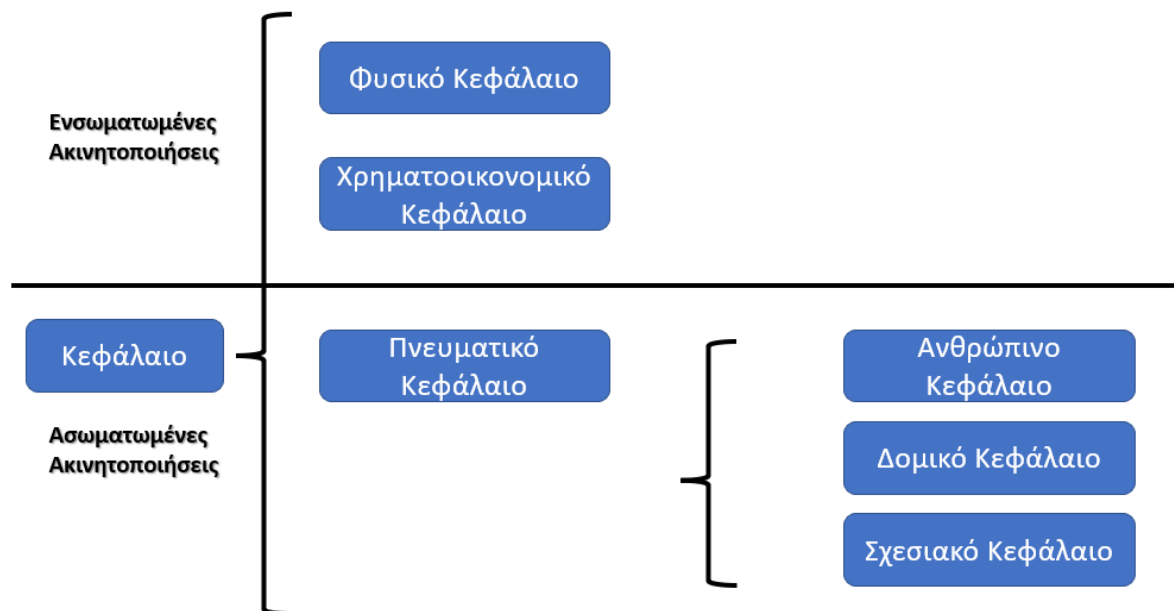
καλλιέργεια τεχνικών για τη μετάδοση της γνώσης στους μαθητές, η εξωστρέφεια των ιδεών και των απόψεων που εφαρμόζουν στον καθημερινό τους λόγο, καθώς επίσης και η ανάπτυξη κοινής ταυτότητας μεταξύ των μελών του οργανισμού ως ένα συνδεδεμένος κρίκος οράματος και εκπαιδευτικών συνεργειών. Με αυτόν τον τρόπο δύναται ένας οργανισμός να αναπτύξει εξωστρέφεια και μέσω των ποικίλων διδακτικών μεθόδων που θα αναζητά, να εξασφαλίζει σε μέγιστο βαθμό την επίτευξη οργανωσιακής μάθησης.

iii. Στόχος της συνεισφοράς του Κοινωνικού Κεφαλαίου ως διάσταση του Πνευματικού Κεφαλαίου σε έναν οργανισμό εκπαίδευσης.

Στη σύγχρονη επιστημονική βιβλιογραφία εντοπίζεται πλήθος θεωρητικών ερμηνειών για τις παραμέτρους η σύνθεση των οποίων αποδίδει με πιστό και εύγλωττο τρόπο την έννοια και τον τρόπο λειτουργίας του Κοινωνικού Κεφαλαίου στην εκάστοτε κοινωνία. Σύμφωνα με τον γάλο φιλόσοφο, κοινωνιολόγο και κοινωνικό επιστήμονα Bourdieu, η έννοια του Κοινωνικού Κεφαλαίου μπορεί να οριστεί ως εξής: *«το σύνολο των πραγματικών ή δυνητικών πόρων που συνδέονται με την ύπαρξη ενός ισχυρού δικτύου, το οποίο προϋποθέτει την αμοιβαία γνωριμία και αναγνώριση των ατόμων»* (Bourdieu, The Forms of Capital. In: John Richardson (ed.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, 1983, p. 249) . Με σαφείς επιρροές από τις ανθρώπινες σχέσεις και ειδικά με τον τρόπο που οι συγκεκριμένες αναπτύσσονται σε οριοθετημένα πλαίσια, η επιρροή του Κοινωνικού Κεφαλαίου αναδεικνύεται καθοριστική για την οικοδόμηση της γνώσης και ως επέκταση της μάθησης στους μαθητές, καθώς σύμφωνα με τον ίδιο θεωρητικό οι υφιστάμενες κοινωνικές δομές εκφέρουν και δημιουργούν ως αποτέλεσμα την έννοια του Κοινωνικού Κεφαλαίου (Bourdieu & Wacquant, 1992, p. 119).

Το εκπαιδευτικό όφελος που προκύπτει από την αξιοποίηση της γνώσης που φέρει σε όλη τη διάστασή του το Κοινωνικό Κεφάλαιο (Social Capital), αποτέλεσε αφενός χαρακτηριστικό σημείο αναφοράς από τον θεωρητικό της Κοινωνιολογίας της Εκπαίδευσης James S. Coleman, ενώ αφετέρου προσεγγίστηκε εξίσου και ως πηγή προόδου για το Ανθρώπινο Κεφάλαιο (Human Capital). Χαρακτηριστικά (Coleman, 1988, pág. 98) αναφέρει: *«Όπως και άλλες μορφές κεφαλαίου, έτσι και το Κοινωνικό Κεφάλαιο είναι παραγωγικό, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη ορισμένων στόχων που δε θα ήταν εφικτές με την απουσία του»*. Κυρίως όμως, η επίτευξη στόχων στο συγκεκριμένο χώρο της εκπαίδευσης με την αξιοποίηση του Κοινωνικού Κεφαλαίου γίνεται εμφανής στο Πνευματικό Κεφάλαιο, καθώς το άτομο αξιοποιεί τις

αποκτηθείσες γνώσεις του, τις ανεπτυγμένες ικανότητές του μάθησης και συνεργάζεται βάσει των κοινωνικών του δεξιοτήτων.



Πίνακας 5 Οργανόγραμμα πνευματικού κεφαλαίου (Ευρωπαϊκή Τεχνική Εφαρμοσμένης Κοινωνικής Καινοτομίας, 2022)

Όπως χαρακτηριστικά απεικονίζεται στον παραπάνω πίνακα, στον αντίποδα ενός υλικού κεφαλαίου αναγνωρίζουμε όλα εκείνα τα άυλα στοιχεία, που με τη βοήθεια μιας πρόσφορης και στοχοθετημένης εκπαίδευσης προάγει τη ανάπτυξη του Ανθρώπινου, του Δομικού και του Σχισιακού Κεφαλαίου αντιστοίχως. Η συνεργατικότητα που αναπτύσσει ο κάθε εκπαιδευτικός θεωρείται ως ένα δομικό στοιχείο ανάπτυξης και καλλιέργειας των ανθρωπίνων σχέσεων. Αυτό που απορρέει στοιχειοθετεί μια συντονισμένη πράξη, αναγνωρίζεται υπό κοινά αποδεκτούς όρους εργασιακής εμπιστοσύνης, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει την αποτελεσματικότητα κάθε συντονισμένης πράξης (Putnam, 1993, σ. 167).

iv. Στόχος υψηλής συμμετοχής, δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης

Κύρια μεθοδολογική προσπάθεια κάθε οργανισμού συνδυαστικά με το Οργανόγραμμα του Πνευματικού Κεφαλαίου που διαθέτει και το οποίο επιδιώκει να εφαρμόσει στην πράξη, αποτελεί η εξεύρεση νέων πρακτικών υψηλής εργασιακής απόδοσης. Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πλαισίου ανταγωνιστικότητας για το σύνολο ενός εκπαιδευτικού οργανισμού αποτελεί μεταξύ άλλων βασική πτυχή μιας εκσυγχρονισμένης και ανταγωνιστικής

εκπαίδευσης, καθώς θεωρείται ότι βοηθά αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων (Zhang & Morris, 2014) .

Η ανάπτυξη μιας υψηλής εργασιακής δέσμευσης για το σκοπό αυτό αποτελεί βασική συνιστώσα επιτυχίας, καθώς όσο υψηλά συνειδητοποιημένος είναι ένας εκπαιδευτικός, τότε υφίσταται και λειτουργεί αποτελεσματικά ένα αντίστοιχο σύστημα παρακίνησης στην εργασία. Η ύπαρξη ενός κοινού οράματος, η δικαιότερη κατανομή υποχρεώσεων και δικαιωμάτων, η ύπαρξη μιας λειτουργικής ομάδας, το ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας, η ανοιχτότητα σε νέες ιδέες, η λειτουργία μιας αποφασιστικής ηγεσίας για την αντιμετώπιση προβλημάτων που αφορούν την σχολική μονάδα καθώς και η ανάπτυξη ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών, αποτελούν ορισμένες από τις βασικές παραμέτρους επαγγελματικής δέσμευσης και απόδοσης.

Ιδιαίτερα σημαντικό να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με τους (Shaw & Edwards, 2004), η ανάπτυξη της εργασιακής δέσμευσης εξυπηρετεί σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματική διαχείριση γνώσης εντός του οργανισμού. Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό συνειδητότητας των υποχρεώσεων και προς εξυπηρέτηση ενός κοινού σκοπού, βοηθούν στην πλήρη διάχυση της αποκτηθείσας γνώσης, ενώ παράλληλα αποτελούν ζωντανά παραδείγματα αναφοράς του γνωσιακού πλούτου που διαθέτει ο οργανισμός. Το γεγονός αυτό στο χώρο της εκπαίδευσης θεωρείται εξαιρετικά σημαντικό, καθώς τα μεμονωμένα εκπαιδευτικά μέλη μπορούν να συνθέσουν ένα σύγχρονο και ανταγωνιστικό σύστημα γνώσης.

v. Συνοπτικός στόχος βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων πρακτικών ενός οργανισμού ως κριτήριο ικανοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στην περίπτωση αυτή αναδεικνύεται ο ευρύτερος σχεδιασμός ωφέλιμων στρατηγικών ενός οργανισμού στο μέλλον. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα ενός οργανισμού και με στόχο την επιχειρησιακή του συνέχεια , θα πρέπει να είναι σε θέση να καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων σε μελλοντικό ορίζοντα χρόνου. Συγκεκριμένα στο χώρο της εκπαίδευσης, οι δυσκολίες διατήρησης ενός ικανοποιητικού αριθμού στις εκπαιδευτικές δομές της χώρας έχουν επιφέρει αύξηση του ποσοστού εκροής του εκπαιδευτικού προσωπικού ειδικά σε παραμεθόριες περιοχές. Ομοίως η ανάδειξη της τοπικής εκπαιδευτικής μονάδας στις περιοχές αυτές ως πρότυπο δείγμα πνευματικής στάθμης δυσχεραίνεται αρκετά, καθώς η αποτυχία κάλυψης των αναγκών των εργαζομένων οδηγεί σύμφωνα με τον (Branham, 2005) αποδίδεται στον πίνακα που ακολουθεί:

	Βραχυχρόνιες στρατηγικές	Μακροχρόνιες στρατηγικές
Οικονομικού περιεχομένου στρατηγικές (tangible options)	Βασικός μισθός Ετήσια κίνητρα Ασφάλιση υγείας	Σχήματα συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης Συνταξιοδοτικά σχήματα / κίνητρα Σχήματα συμμετοχής των εργαζομένων στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης
Αυλές στρατηγικές (intangible options)	Καινοτόμες πρακτικές προσλήψεων Καινοτόμες συμμετοχικές πρακτικές	Βελτίωση της εργασιακής κουλτούρας και του εργασιακού κλίματος Βελτίωση της συμπεριφοράς των προϊσταμένων και της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης

Πίνακας 6 Στρατηγικές (Branham, 2005, σ. 57)

Όπως στην περίπτωση των επιχειρήσεων, η προσωπική επιλογή ενός εργαζομένου να εκδηλώσει ενδιαφέρον απασχόλησης σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, αποτελεί απόρροια βάσει συγκεκριμένων συνθηκών και των στρατηγικών που υιοθετούνται. Η μεταφορά του παραπάνω μοντέλου στο χώρο της εκπαίδευσης συγκεντρώνει υψηλό ποσοστό συνάφειας και κοινών αναφορών, όπως για παράδειγμα:

- Ένας εργαζόμενος συχνά ενδιαφέρεται για απασχόληση με κριτήριο την εταιρική κουλτούρα και ειδικά το εργασιακό κλίμα που επικρατεί σε μία επιχείρηση. Το ευρύ σύνολο των αξιών και πεποιθήσεων του ανθρώπινου δυναμικού αρκετές των περιπτώσεων ενδέχεται να αποτελέσει πόλο έλξης ή ματαίωσης του ενδιαφέροντος για εργασία. Ο παράγοντας της οργανωσιακής κουλτούρας σύμφωνα με τους (Sutherland, Torricelli, & Karg, 2002) συνιστά ισχυρό κριτήριο εκτός από επιλογή και ως προς χρονική διατήρηση της εργασίας.
- Οι (Berthon, Ewing, & Hah, 2005) ισχυρίστηκαν ότι ισχυρή επίδραση στη λήψη μιας απόφασης ασκεί το προσδοκώμενο όφελος από μία ενδεχόμενη απασχόληση. Η εκδήλωση ενδιαφέροντος για μία θέση εργασίας σχετίζεται κατά την άποψη των συγκεκριμένων συγγραφέων με το βαθμό ελκυστικότητας ενός οργανισμού. Ωφέλιμες συνθήκες για εργασιακή απόδοση όπως το ευνοϊκό κλίμα εργασίας, η ύπαρξη υποστήριξης από τον ηγέτη ή τον διευθυντή καθώς επίσης ένα αγαστό κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους, συνθέτουν εκ' του συνόλου μία ισχυρή επιχειρηματολογία για εργασιακή απασχόληση. Ιδανική συνθήκη θα αποτελούσε, όπως σημειώνουν οι (Slaughter, Zickar, & Highhouse,

2004), η επιτυχημένη εγχάραξη της υφιστάμενης κουλτούρας στην προσωπικότητα των εργαζομένων.

- Στο επίκεντρο κάθε εκπαιδευτικής πολιτικής συναντάται συχνά η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Προκειμένου η επίτευξη υψηλών εκπαιδευτικών στόχων να αποτελεί ένα ρεαλιστικό στόχο, η τακτή επαναεκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει αφενός να εναρμονίζεται με της ρητές ανάγκες για διαρκή γνώση από πλευράς των εκπαιδευτικών, αφετέρου όμως να αποτελεί ένα κατάλληλο εργαλείο παρουσίασης ταυτόχρονα και της άρρητης γνώσης, την οποία και διαθέτουν (Βεργίδης, 2015).

III. Η συμβολή της Επικοινωνίας στην Αποτελεσματικότητα της Εκπαιδευτικής Μονάδας

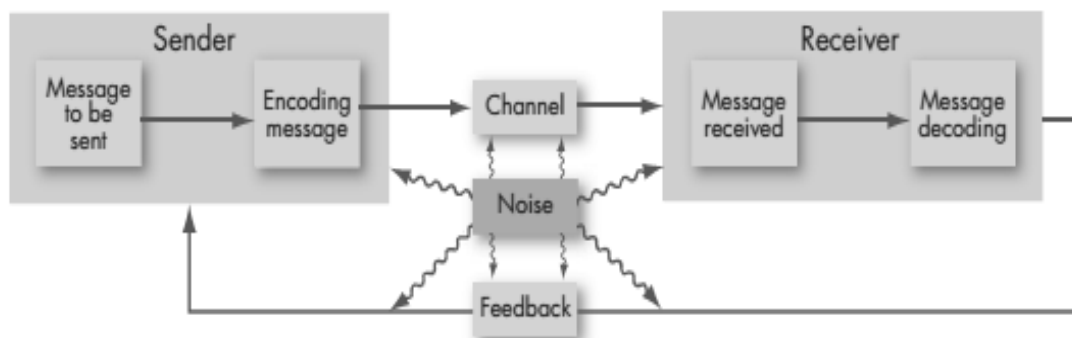
Η ανάπτυξη κάθε ανθρώπινης δραστηριότητας αποσκοπεί ως επί το πλείστον στην ανθρώπινη διάδραση και το διαμοιρασμό προσωπικών σκέψεων και αισθημάτων, υπό το πρίσμα της ατομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Η προαγωγή ενός λειτουργικού και ευνομούμενου κοινωνικού συστήματος προϋποθέτει την οργάνωση ενός εύρυθμου κοινωνικού ιστού και με σκοπό πάντοτε την προαγωγή έκαστου κοινωνικού θεσμού σε μία ανώτερη σε σχέση με πριν κατάσταση λειτουργίας του. Ομοίως σημαντική θεωρείται από σύγχρονους θεωρητικούς η συμβολή της επικοινωνίας στο θεσμός και τη λειτουργία της Παιδείας, ως ένας τρόπος μεταξύ άλλων διαχείρισης της συμπεριφοράς εντός πλαισίου κοινωνίας και ιδίως ως ένας βασικός κανόνας που απορρέει από την ανθρώπινη συμβίωση (Σταμάτης, 2009).

Από την απλή ανταλλαγή μεταξύ πληροφοριών και μηνυμάτων από τους Katz & Kahn (1978), έχει αποδοθεί στην έννοια της επικοινωνίας η διάσταση της μεταφοράς ερεθισμάτων και με σκοπό την αλλαγή ή την διατήρηση μιας συμπεριφοράς (Μπουραντάς, 2002, pág. 428). Ειδικότερα και στην περίπτωση της Παιδείας, η ύπαρξη ενός ευνοϊκού κλίματος συνιστά μια βασική προϋπόθεση προκειμένου να αναπτυχθεί η επαγγελματική διάδραση μεταξύ του διευθυντή, των εκπαιδευτικών καθώς ιδίως των μαθητών. Η ειλικρίνεια των σκοπών σε συνδυασμό με την ικανότητα της σωστής και της πλήρους έκφρασης των συναισθημάτων, θεωρούνται βασικές συνιστώσες μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας, στοιχείο δομικό ως επέκταση της εύρυθμης λειτουργίας του εν λόγω σχολείου.

Το πολυπληθές των προσεγγίσεων αναφορικά με την εννοιολογική προσέγγιση της έννοιας και ιδιαίτερα του ρόλου που επιτελεί σε έναν οργανισμό, δηλώνει με καταφανή τρόπο και την πολυπλοκότητα που συγκεντρώνεται στα δομικά χαρακτηριστικά της. Από την διατύπωση ενός σαφές μηνύματος εκ' μέρους ενός πομπού εώς την έγκαιρη και την ορθή

διαχείριση της από πλευράς του λήπτη, διαπιστώνουμε ότι πρόκειται για μία σύνθετη διεργασία, η οποία καθώς χρησιμοποιεί σύμβολα όπως στην περίπτωση της λεκτικής επικοινωνίας τη γλώσσα, τις αντιδράσεις και τα ερεθίσματα, τότε συνδιαμορφώνει τη συμβολική αλληλεπίδραση μιας επικοινωνίας. Εύλογα προκύπτει συνεπώς το αρχικό μας συμπέρασμα, πως με όποιο τρόπο κι αν επιλέξει το άτομο να δράσει, στην ουσία επικοινωνεί (Watzlawick, Bavelas , & Jackson , 2005, σ. 72).

Στην προσπάθειά μας να αποδώσουμε με έναν συγκεντρωτικό και ιδίως ευσύνοπτο τρόπο τη σύνθετη λειτουργία της επικοινωνίας, παραθέτουμε τον εξής πίνακα:



Πίνακας 7 Η διαδικασία της επικοινωνίας (Robbins, 2013)

Στο εν λόγω σχεδιάγραμμα, διακρίνουμε με σαφήνεια όλα εκείνα τα δομικά στοιχεία, τα οποία συναποτελούν τη σύγχρονη έννοια της επικοινωνίας, όπως π.χ. πομπός, δέκτης, μήνυμα, κανάλι, αποκωδικοποίηση καθώς και ανατροφοδότηση. Όμως, το σημείο το οποίο διαφοροποιείται σε σχέση με τα υπόλοιπα και που λαμβάνει ξεχωριστή σημασία κατά την άποψή μας, είναι εκείνο του θορύβου. Με τον συγκεκριμένο παράγοντα αποδίδεται το σύνολο των εμποδίων που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια της μετάδοσης ενός μηνύματος, καθιστώντας την επικοινωνία αναποτελεσματική. Ενδεχομένως να πρόκειται για προβλήματα σαφήνειας ενός μηνύματος, οι αντιλήψεις συγκεκριμένων ατόμων στα οποία απευθύνεται το μήνυμα αυτό, καθώς και δυσνόηση της σημαντικότητας ή μη μιας πληροφορίας.

Επιπρόσθετα και στον αντίποδα της κλειστής ή στενά οριοθετημένης επικοινωνίας, η μορφή και η ανάπτυξη μιας ανοιχτής επικοινωνίας θεωρείται ότι αποφέρει τα μέγιστα αποτελέσματα ιδίως στον πρακτικό χώρο της σύγχρονης διοίκησης αλλά και της εκπαίδευσης. Με άλλα λόγια η ανάπτυξη της επικοινωνίας η οποία αναπτύσσεται εντός ενός οργανισμού αποσκοπεί στην ανταλλαγή αναγκαίων πληροφοριών για την εύρυθμη λειτουργία του, αφετέρου και ειδικότερα συμβάλει προς την επίτευξη των καθορισμένων επιχειρησιακών στόχων (Stoetzer, 2010). Επεκτείνοντας τη συγκεκριμένη τοποθέτηση σε επίπεδο συνεργασίας μεταξύ διευθυντού και εκπαιδευτικά μέλη μιας σχολικής κοινότητας, αντιλαμβανόμαστε

συνακόλουθα την ιδιαίτερη σημασία που συγκεντρώνει η εν λόγω λειτουργία σε μία ολοκληρωμένη και άνευ εμποδίων λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας (Μερκούρη, 2015) (Μερκούρη, 2015)

Με βάση τα παραπάνω, αντιλαμβανόμαστε το πολυσύνθετο ρόλο που συγκεντρώνει ένας ηγέτης διευθυντής. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης τεκμαίρεται από τον τρόπο με τον οποίο επιλέγει να διαχειρίζεται τα λοιπά εκπαιδευτικά μέλη ενός σχολικού οργανισμού, εναρμονίζοντας οποιεσδήποτε τυχόν αντεγκλήσεις που εμφανίζονται μεταξύ των εκπαιδευτών με τους κεντρικούς στόχους της εκπαίδευσης. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να διαθέτει εκτός των υποχρεώσεων που προκύπτουν από τη θεσμική του θέση και το ανάλογο χαρακτηριστικό της ευελιξίας ως προς τη διοίκηση του έμψυχου δυναμικού του. Ιδιαίτερα στο ευμετάβλητο των εργασιακών σχέσεων το οποίο διέπει τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα μιας εργασιακής ομάδας, χρήζει να διαθέτει και να εφαρμόζει στην πράξη ένα υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας στις σύγχρονες συνθήκες.

Β' ΜΕΡΟΣ: Η ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Περίληψη

I. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Μέσα από την παρούσα ερευνητική εργασία επιχειρείται να διερευνηθεί η εκπαιδευτική ηγεσία και στοχοκεντρική διοίκηση που επικρατεί στα δημόσια Γυμνάσια και Λύκεια μέσα από τις απόψεις και γνώσεις των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, η πρωτογενής έρευνα που θα διενεργήσουμε έχει ως πρωταρχικό σκοπό τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών δημοσίων σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας σχετικά με τους παράγοντες που διαμορφώνουν το μοντέλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Από τα αποτελέσματα που θα ανακύψουν, θα δημιουργηθεί μια εμπειρισταωμένη εικόνα σχετικά με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τον ηγετικό ρόλο που διαδραματίζει ο Διευθυντής με το μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζει. Θα επιχειρηθεί η διαπίστωση εάν τα δημογραφικά στοιχεία των εκπαιδευτικών που συμμετέχουν στην έρευνα επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους σχετικά με την έννοια της ηγεσίας και της στοχοκεντρικής διοίκησης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Ποιο είναι το κυρίαρχο μοντέλο ηγεσίας μετασχηματιστικό, συναλλακτικό ή παθητικό;
- Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας;
- Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μοντέλων ηγεσίας και της (συνολικής) έκβασης της ηγεσίας;
- Υπάρχει επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών σε κάθε μία από τις επιμέρους υποκλίμακες των διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας και έκβασης ηγεσίας;

II. Πλαίσιο συλλογής δεδομένων

Για την επίτευξη του στόχου θα υλοποιηθεί έρευνα με συλλογή πρωτογενών δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίων. Η χρήση ερωτηματολογίων μας επιτρέπει την

άμεση πρόσβαση σε μεγάλο μέρος του πληθυσμό σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα αναλυθούν με στατιστικές μεθόδους. (Cohen & Manion, 1994)

III. Το δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός στόχος είναι οι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που υπηρετούν σε δημόσια Γυμνάσια και Λύκεια στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας. Οι διευθύνσεις δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που ανήκουν στην περιφέρεια είναι οχτώ¹, η διεύθυνση Ανατολικής Θεσσαλονίκης, η διεύθυνση Δυτικής Θεσσαλονίκης, η διεύθυνση Ημαθίας, η διεύθυνση Κιλκίς, η διεύθυνση Πιερίας, η διεύθυνση Σερρών και η διεύθυνση Χαλκιδικής. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής², τα σχολεία που ανήκουν στην περιφέρεια κατά το 2020/21 είναι 292 Γυμνάσια και 211 Λύκεια.

Από τον πληθυσμό του Διδακτικού Προσωπικού των δημοσίων Γυμνασίων και Λυκείων, η έρευνα θα εξαιρεθούν οι διευθυντές, υποδιευθυντές και οι απόντες³. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ⁴ το σύνολο των εκπαιδευτικών κατά την ακαδημαϊκή χρονιά 2020-2021 ήταν 6650 σε Γυμνάσια και 3394 σε Λύκεια.

Το δείγμα της έρευνας αποτελούν οι πρώτοι 162 εκπαιδευτικοί του συνολικού πληθυσμού μέσω της μεθόδου της δειγματοληψίας ευκολίας και της δειγματοληψίας χιονοστιβάδας. Στο δείγμα διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονική μορφή (Google forms) αποστέλλοντας τα στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, αναρτώντας το ερωτηματολόγιο στο Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο⁵ και σε ομάδες εκπαιδευτικών στα κοινωνικά δίκτυα (Creswell, 2012). Η συμμετοχή στην έρευνα γίνεται με πρωτοβουλία και βούληση του μέλους τους πληθυσμού και χωρίς να έχουν επιλεγεί επί αυτού και ανώνυμα.

Το τελικό ερωτηματολόγιο προέκυψε έπειτα από πιλοτική έρευνα που διεξήχθη σε 15 συναδέλφους εκπαιδευτικούς προκειμένου να επιβεβαιωθεί η κατανόηση των ερωτήσεων και να ελεγχθούν τυχόν παραλήψεις ή παρανοήσεις.

¹ <https://kmaked.pde.sch.gr/site/index.php/perifereia/epopteuomenoi-foreis/bthmies-dnseis>

² <https://www.statistics.gr/documents/20181/effd4eb8-1c0f-0451-8625-9b6c513a2bc4>

³ Απόντες θεωρούνται όσοι ανήκουν οργανικά στο σχολείο, αλλά απουσιάζουν για διάστημα μεγαλύτερο των 20 εργάσιμων ημερών (λόγω ασθένειας, τοκετού, μετεκπαίδευσης κλπ.) και έχει ζητηθεί η αντικατάστασή τους, καθώς και οι αποσπασμένοι στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, σε Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ή αλλού σύμφωνα με ΕΛΣΤΑΤ

⁴ <https://www.statistics.gr/documents/20181/effd4eb8-1c0f-0451-8625-9b6c513a2bc4>

⁵ <https://www.sch.gr/erevna-ekpaideftiki-igesia-kai-stochokentriki-dioikisi/>

IV. Το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας

Το ερευνητικό εργαλείο που έχει επιλεγθεί για τη συγκεκριμένη πρωτογενή έρευνα ποσοτικής μεθόδου είναι το ερωτηματολόγιο. Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν ηλεκτρονικά σε ερωτήσεις κλειστού τύπου κυρίως πενταβάθμιας κλίμακας Likert.

Για την σύνθεση του ερωτηματολογίου μεταφράστηκε, προσαρμόστηκε και χρησιμοποιήθηκε το σταθμισμένο ερωτηματολόγιο MLQ - Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - 5x Short) των (Avolio & Bass, Multifactor Leadership Questionnaire., 2004) και αποτελείται από 45 ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert από τις οποίες οι τριάντα έξι (36) αφορούν τρία (3) ηγετικά στυλ, όπως αυτά παρουσιάζονται στο MLQ-5x α) μετασχηματιστικό, β) συναλλακτικό και γ) παθητικό και οι υπόλοιπες εννέα (9) υπολογίζουν την έκβαση της ηγεσίας καθώς και έξι (6) δημογραφικές ερωτήσεις. Ο λόγος επιλογής του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι διότι είναι ένα ερωτηματολόγιο με μεγάλο πλήθος βιβλιοαναφορών και αποτελεί ερευνητικό εργαλείο σε πολλές εργασίες και έρευνες σχετικές με την ηγεσία. (Καλλιοντζή & Ιορδανίδης, 2019).

Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο συμπεριλαμβάνει τη μετασχηματιστική ηγεσία, που συνίσταται από πέντε παράγοντες (4 ερωτήσεις ο κάθε παράγοντας) : εξιδανικευμένη επιρροή, με βάση τα χαρακτηριστικά, εξιδανικευμένη επιρροή, με βάση τη συμπεριφορά των ηγετών, εμπνευσμένη παρακίνηση, ενεργοποίηση νοητικών ικανοτήτων και εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Μετρά τη διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας, με δύο παράγοντες (4 ερωτήσεις ο κάθε παράγοντας): αμοιβή με βάση την επίδοση και κατ' εξαίρεση ηγεσία. Επίσης μετρά την παθητική ηγεσία με 2 παράγοντες (4 ερωτήσεις ο κάθε παράγοντας) : κατ' εξαίρεση ηγεσία και ηγεσία Laissez-Faire. Επιπλέον, το MLQ-5x αξιολογεί τα αποτελέσματα/έκβαση της ηγεσίας, με 9 παράγοντες: μεγαλύτερη προσπάθεια των εκπαιδευτικών (3 ερωτήσεις), αποδοτικότητα ηγετικής συμπεριφοράς (4 ερωτήσεις) και ικανοποίηση από την ηγεσία (2 ερωτήσεις) (Bass & Riggio, 2014).

Οι ηγετικοί παράγοντες, καθώς και η έκβαση της ηγεσίας, αξιολογούνται – μετρούνται με τη βοήθεια των 45 ερωτήσεων. Η αντιστοίχιση τους απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Μορφές ηγεσίας	Ερωτήσεις
Μετασχηματιστική ηγεσία	
Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά (attributed)	10, 18, 21, 25

Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά (behavior)	6, 14, 23, 34
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	9, 13, 26, 36
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	2, 8, 30, 32
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	15, 19, 29, 31
Συναλλακτική Ηγεσία	
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	1, 11, 16, 35
Κατ' Εξαίρεση Ηγεσία (active)	4, 22, 24, 27
Παθητική –προς αποφυγή Ηγεσία	
Κατ' Εξαίρεση Ηγεσία (passive)	3, 12, 17,20
Ηγεσία Laissez-Faire	5, 7, 28, 33
Εκβαση Ηγεσίας	Ερωτήσεις
Επιπλέον προσπάθεια	39,42,44
Αποδοτικότητα	37,40,43,45
Ικανοποίηση	38,41

Πίνακας 8 Μορφές και έκβαση ηγεσίας-Διαστάσεις (Avolio & Bass, 2004)

Επιπρόσθετα έχει επιλεγθεί λόγω ως αντικείμενο μελέτης για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του (Antonakis, 2001) (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου δίνονται κατευθυντήριες γραμμές για την ορθή συμπλήρωση τους.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 2 θεματικές ενότητες:

Στη πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται σαρανταπέντε (45) ερωτήσεις διαβαθμισμένες με πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου μπορούν οι συμμετέχοντες να επιλέξουν μεταξύ του (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ 3=Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα)

Στη δεύτερη ενότητα περιλαμβάνονται έξι δημογραφικού τύπου ρωτήσεις, με στόχο την συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων με την διαφοροποίηση στην αντίληψη τους σχετικά με την ηγεσία.

V. Ερευνητική διαδικασία

Σύμφωνα με τον (Creswell, 2012, pp. 157-169) εξ αρχής είχε οριστεί να μη μπορεί να γίνει αποδεκτό ένα ερωτηματολόγιο όταν αυτό δεν είναι ολοκληρωμένο και απαντημένες όλες του οι ερωτήσεις.

Με τη συγκέντρωση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων, τα δεδομένα μεταφέρθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS 28 ώστε να γίνει η στατιστική ανάλυση

των δεδομένων. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων θα γίνει στα πλαίσια της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. (Χαλικιάς, 2017, σσ. 49-76)

VI. Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας

Για τον έλεγχο αξιοπιστίας της κλίμακας Likert του ερωτηματολογίου, υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach's alpha στο SPSS, όπου όταν οι τιμές του α είναι μεγαλύτερες από 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές (Spector, 1992) (Nunnally, 1978, p. 245). Στο παρόν ερωτηματολόγιο υπολογίστηκε ο δείκτης για το σύνολο του ερωτηματολογίου με τιμή (0,940) όπως φαίνονται στον παρακάτω πίνακα και στο παράρτημα II.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,940	,943	45

Table 1 Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's alpha για όλο το ερωτηματολόγιο

Μορφές ηγεσίας	Συντελεστής Cronbach's Alpha	Ερωτήσεις
Μετασηματιστική ηγεσία		
Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά	0.742	4
Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά	0.661	4
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	0.891	4
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	0.859	4
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	0.662	4
Μέσος όρος	0.763	20
Συναλλακτική Ηγεσία		
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	0.803	4
Κατ' Εξάιρεση Ηγεσία (active)	0.637	4
Μέσος όρος	0.72	8
Παθητική –προς αποφυγή Ηγεσία		
Κατ' Εξάιρεση Ηγεσία (passive)	0.665	4

Ηγεσία Laissez-Faire	0.849	4
Μέσος όρος	0.757	8
Εκβαση Ηγεσίας		
Επιπλέον προσπάθεια	0.933	3
Αποδοτικότητα	0.915	4
Ίκανοποίηση	0.872	2
Μέσος όρος	0.90	9

Πίνακας 9 Συντελεστής Cronbach Alpha για τις Κλίμακες MLQ5X

Διαπιστώνεται ότι πράγματι η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι αξιόπιστη.

Για την εγκυρότητα του δείγματος, θα υλοποιήσουμε Kaiser-Meyer-Olkin και Bartlett test, όπου η επάρκεια δείγματος θα πρέπει να εμφανίζει τιμή μεγαλύτερη του 0,70. Στο δείγμα μας τόσο το KMO (0.933) όσο και το sig. value (0,000) στο Bartlett test είναι στατιστικά σημαντικό σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα και τους πίνακες του [παραρτήματος II](#) και άρα υποδηλώνουν ότι το δείγμα μας είναι έγκυρο.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,933
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7028,158
	df	990
	Sig.	,000

Πίνακας 10 KMO and Bartlett's Test

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

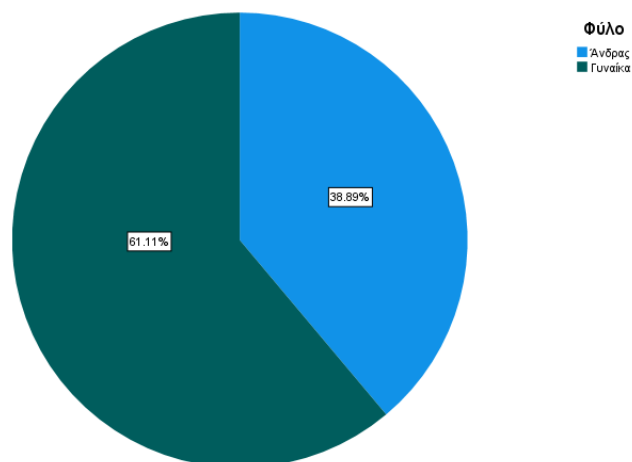
I. Δημογραφικά στοιχεία

Στην έρευνα συμμετείχαν 162 εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Στον πίνακα παρακάτω καθώς και στο κυκλικό διάγραμμα παρουσιάζεται το φύλο των συμμετεχόντων. Η πλειοψηφία των ερωτηματολογίων έχει απαντηθεί από 99 γυναίκες σε ποσοστό 61,11% έναντι του 38,89% των 63 αντρών.

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	63	38.89	38.89	38.89
	Woman	99	61.1	61.1	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Πίνακας 11 Φύλο συμμετεχόντων

Pie Chart Percent of Φύλο



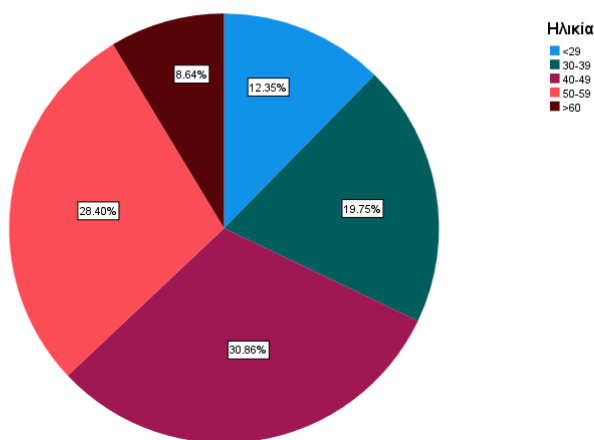
Εικόνα 1 Φύλο συμμετεχόντων

Το ηλικιακό εύρος των συμμετεχόντων παρουσιάζεται στο παρακάτω πίνακα και διαγραμματικά στο παρακάτω κυκλικό διάγραμμα. Παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες προέρχονται από την ηλικιακή ομάδα 40 – 49 ετών με 30.86%, ακολουθεί η ομάδα 50-59 ετών με 28.4%, η ηλικιακή ομάδα 30-39 ετών με 19.75%, η ομάδα κάτω των 29 ετών με 12.35% και η ομάδα άνω των 60 ετών με 8.64%.

Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<29	20	12.35	12.35	12.35
	30-39	32	19.75	19.75	32.1
	40-49	50	30.86	30.86	62.96
	50-59	46	28.40	28.40	91.36
	more than 60 years old	14	8.64	8.64	100
	Total	162	100.0	100.0	

Πίνακας 12 Ηλικιακό εύρος συμμετεχόντων

Pie Chart Percent of Ηλικία



Εικόνα 5 Ηλικιακό εύρος συμμετεχόντων

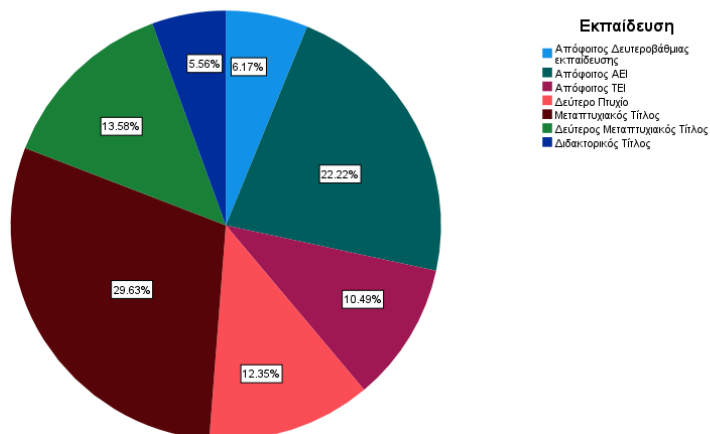
Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν για την ακαδημαϊκή τους εκπαίδευση, τα αποτελέσματα τους φαίνονται στο παρακάτω πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα. Διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι κατέχουν Μεταπτυχιακό τίτλο με 29.63 %, ακολουθούν οι απόφοιτοι των ΑΕΙ με 22.22%, οι εκπαιδευτικοί με δεύτερο μεταπτυχιακό τίτλο 13.58%, οι απόφοιτοι με δεύτερο πτυχίο 12.35%, οι απόφοιτοι των ΤΕΙ με 10.49%, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με 6.17% και οι εκπαιδευτικοί με διδακτορικό τίτλο 5.56%.

Εκπαίδευση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	10	6.17%	6.17%	6.17%
	Απόφοιτος ΑΕΙ	36	22.22%	22.22%	28.40%
	Απόφοιτος ΤΕΙ	17	10.49%	10.49%	38.89%
	Δεύτερο Πτυχίο	20	12.35%	12.35%	51.23%
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	48	29.63%	29.63%	80.86%

Δεύτερος Μεταπτυχιακός Τίτλος	22	13.58%	13.58%	94.44%
Διδακτορικός Τίτλος	9	5.56%	5.56%	100.00%
Total	162	100.0	100.0	

Πίνακας 13 Ακαδημαϊκή εκπαίδευση

Pie Chart Percent of Εκπαίδευση



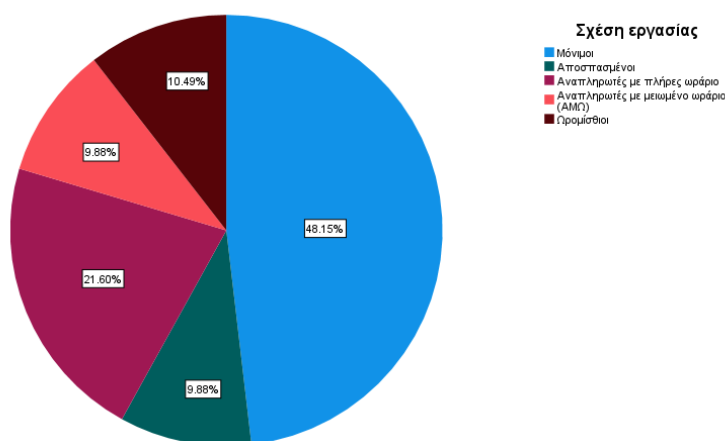
Εικόνα 2 Ακαδημαϊκή εκπαίδευση

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι μόνιμοι εκπαιδευτικοί με 48.15% όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα, ακολουθούν οι αναπληρωτές με πλήρες ωράριο 21.60%, οι ωρομίσθιοι με 10.49%, οι αναπληρωτές με μειωμένο ωράριο και οι αποσπασμένοι με 9.88%.

Σχέση εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμοι	78	48.15%	48.15%	48.15%
	Αποσπασμένοι	16	9.88%	9.88%	58.02%
	Αναπληρωτές με πλήρες ωράριο	35	21.60%	21.60%	79.63%
	Αναπληρωτές με μειωμένο ωράριο (ΑΜΩ)	16	9.88%	9.88%	89.51%
	Ωρομίσθιοι	17	10.49%	10.49%	100.00%
	Total	162	100.0	100.0	

Πίνακας 14 Σχέση εργασίας

Pie Chart Percent of Σχέση εργασίας



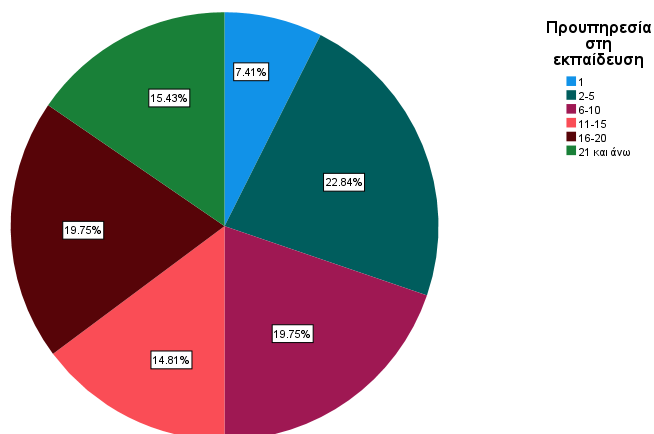
Εικόνα 3 Σχέση εργασίας

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν 2-5 χρόνια προϋπηρεσίας και στην εκπαίδευση (22.84%), ενώ ακολουθούν εκπαιδευτικοί με 16-20 και 6-10 χρόνια (19.75%), 21 και άνω (15.43%), 11-15 χρόνια (14.81%) και 1 έτος (7.41%) όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα.

Προϋπηρεσία στη εκπαίδευση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	7.41%	7.41%	7.41%
	2-5	37	22.84%	22.84%	30.25%
	6-10	32	19.75%	19.75%	50.00%
	11-15	24	14.81%	14.81%	64.81%
	16-20	32	19.75%	19.75%	84.57%
	21 και άνω	25	15.43%	15.43%	100.00%
	Total	162	100.0	100.0	

Πίνακας 15 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση

Pie Chart Percent of Προϋπηρεσία στη εκπαίδευση



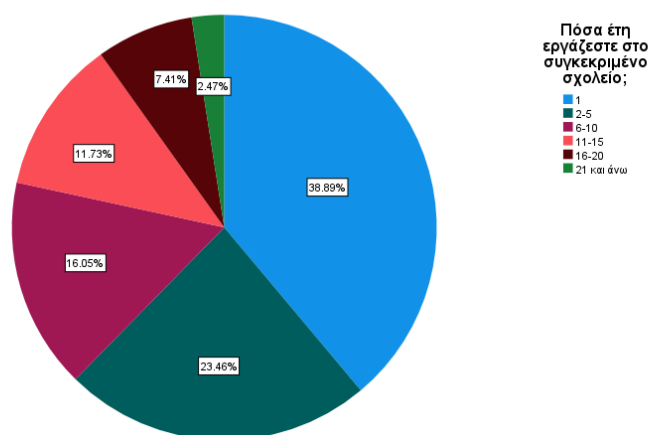
Εικόνα 4 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται στο συγκεκριμένο σχολείο σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα 6 και το κυκλικό διάγραμμα έναν χρόνο (38.89%), ακολουθούν εκείνοι με 2-5 χρόνια (23.46%), 6-10 χρόνια (16.05%), 11-15 χρόνια (11.73%), 16-20 χρόνια (7.41%) και 21 χρόνια και πάνω (2.47%).

Πόσα έτη εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	63	38.89%	38.89%	38.89%
	2-5	38	23.46%	23.46%	62.35%
	6-10	26	16.05%	16.05%	78.40%
	11-15	19	11.73%	11.73%	90.12%
	16-20	12	7.41%	7.41%	97.53%
	21 και άνω	4	2.47%	2.47%	100.00%
	Total	162	100,0	100,0	

Πίνακας 16 Έτη προϋπηρεσίας στο ίδιο σχολείο

Pie Chart Percent of Πόσα έτη εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο;



Εικόνα 5 Έτη προϋπηρεσίας στο ίδιο σχολείο

5.3.2. Ενότητα Β – MLQ Ερωτηματολόγιο με πενταβάθμια κλίμακα Likert

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά στοιχεία των απαντήσεων των συμμετεχόντων σχετικά με τις μορφές και την έκβαση της ηγεσίας. Παρατηρούμε ότι κατά μέσο όρο οι περισσότερες απαντήσεις δίνουν μία κατά μέσο όρο συμφωνία με τους μέσους όρους να κυμαίνονται πάνω από το 3, εκτός από τη Παθητική –προς αποφυγή Ηγεσία.

Total Descriptive Statistics				
	N Statistic	Mean Statistic	Mean Std. error	Std. Deviation Statistic
Μετασχηματιστική ηγεσία	162	3.180	0.082	1.045
Συναλλακτική Ηγεσία	162	3.151	0.081	1.032
Παθητική –προς αποφυγή Ηγεσία	162	2.574	0.095	1.210
Επιπλέον προσπάθεια	162	3.401	0.094	1.207
Αποδοτικότητα	162	3.455	0.088	1.130
Ικανοποίηση	162	3.481	0.092	1.178

Πίνακας 17 Συνολικά Περιγραφικά στοιχεία

Στους παρακάτω πίνακες, εμφανίζονται τα αναλυτικά περιγραφικά στοιχεία ανά ερώτηση με βάση τις μορφές και την έκβαση της ηγεσίας καθώς και τα ποσοστά συμφωνίας.

Μετασχηματιστική ηγεσία

Στη διάσταση της εξιδανικευμένης επιρροής – χαρακτηριστικά που υπάγεται στην μετασχηματιστική ηγεσία, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος όλων των ερωτήσεων είναι πάνω από 3. Τον μεγαλύτερο μέσο όρο συγκεντρώνει η ερώτηση 10. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος /η που συνεργάζομαι μαζί του/της.

Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic

10.Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της.	162	563.00	3.4753	.08678	1.10448
18.Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον.	162	541.00	3.3395	.08894	1.13205
21.Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	162	533.00	3.2901	.09129	1.16193
25.Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	162	546.00	3.3704	.08575	1.09141
Valid N (listwise)	162				

Πίνακας 18 Περιγραφικά στοιχεία Εξιδανικευμένης επιρροής – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Επίσης βάση των συχνοτήτων και των γραφημάτων στο παράρτημα II διαπιστώνεται ότι και στις 4 παραμέτρους έχουμε ποσοστά συμφωνίας.

- Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της 39.5% συμφωνούν
- Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον 34.0% συμφωνούν
- Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου 41.4% συμφωνούν
- Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης 37.0% συμφωνούν

Συνολικά εκτιμάται ότι το ποσοστό των συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα είναι υψηλότερο των διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα, καθώς και από το συνολικό μέσο όρο της κατηγορίας όπως βλέπουμε στον παρακάτω συγκεντρωτικό πίνακα.

Μετασχηματιστική ηγεσία	Διαφωνώ / Διαφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ / Συμφωνώ απόλυτα
Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά			
10.Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της.	22.22	20.99	56.79
18.Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον.	24.69	25.93	49.38
21.Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	29.63	16.67	53.70
25.Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	23.46	25.31	51.23
Μέσος όρος	25.00	22.22	52.78

Στη διάσταση της εξιδανικευμένης επιρροής - συμπεριφορά που υπάγεται στην μετασχηματιστική ηγεσία, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος όλων των ερωτήσεων είναι πάνω από 3. Τον μεγαλύτερο μέσο όρο συγκεντρώνει η ερώτηση 34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.

Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
6.Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	162	540.00	3.3333	.08580	1.09204
14.Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	162	553.00	3.4136	.08104	1.03146
21.Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	162	533.00	3.2901	.08153	1.03769
34.Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	162	573.00	3.5370	.08221	1.04637
Valid N (listwise)	162				

Πίνακας 20 Περιγραφικά στοιχεία Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Επίσης βάση των συχνοτήτων και των γραφημάτων στο παράρτημα II διαπιστώνεται ότι και στις 4 παραμέτρους έχουμε ποσοστά συμφωνίας.

- Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις 38.9% συμφωνούν
- Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού 37,7% συμφωνούν
- Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων 38.3% συμφωνούν
- Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής 34.6% συμφωνούν.

Συνολικά εκτιμάται ότι το ποσοστό των συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα είναι υψηλότερο των διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα, καθώς και από το συνολικό μέσο όρο της κατηγορίας όπως βλέπουμε στον παρακάτω συγκεντρωτικό πίνακα.

Μετασχηματιστική ηγεσία	Διαφωνώ / Διαφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ / Συμφωνώ απόλυτα
Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά			

6.Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	24.69	24.07	51.23
14.Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	22.84	25.31	51.85
21.Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	24.69	27.16	48.15
34.Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	18.52	27.16	54.32
Μέσος όρος	22.69	25.93	51.39

Πίνακας 21 Συγκεντρωτικά ποσοστά Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Στη διάσταση της εμπνευσμένης παρακίνησης που υπάγεται στην μετασχηματιστική ηγεσία, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος όλων των ερωτήσεων είναι πάνω από 3. Τον μεγαλύτερο μέσο όρο συγκεντρώνει η ερώτηση 36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
9.Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	162	564.00	3.4815	.08679	1.10460
13.Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	162	544.00	3.3580	.08382	1.06682
26.Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	162	562.00	3.4691	.09065	1.15384
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	162	576.00	3.5556	.08121	1.03360
Valid N (listwise)	162				

Πίνακας 22 Περιγραφικά στοιχεία Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Επίσης βάση των συχνοτήτων και των γραφημάτων στο παράρτημα II διαπιστώνεται ότι και στις 4 παραμέτρους έχουμε ποσοστά συμφωνίας.

- Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον 38.9% συμφωνούν
- Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν 43.2% συμφωνούν
- Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον 30.9% συμφωνούν
- Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν 39,5% συμφωνούν

Συνολικά εκτιμάται ότι το ποσοστό των συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα είναι υψηλότερο των διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα, καθώς και από το συνολικό μέσο όρο της κατηγορίας όπως βλέπουμε στον παρακάτω συγκεντρωτικό πίνακα.

Μετασχηματιστική ηγεσία	Διαφωνώ / Διαφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ / Συμφωνώ απόλυτα
Εμπνευσμένη Παρακίνηση			
9.Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	22.84	20.37	56.79
13.Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	25.31	20.37	54.32
26.Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	25.31	21.60	53.09
36.Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	16.67	25.93	57.41
Μέσος όρος	22.53	22.07	55.40

Πίνακας 23 Συγκεντρωτικά ποσοστά Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Στη διάσταση της ενεργοποίησης νοητικών ικανοτήτων που υπάγεται στην μετασχηματιστική ηγεσία, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος όλων των ερωτήσεων είναι πάνω από 3. Τον μεγαλύτερο μέσο όρο συγκεντρώνει η ερώτηση 2.Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.

Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
2.Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	162	570.00	3.5185	.07843	.99827
8.Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	162	559.00	3.4506	.07786	.99097
30.Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	162	558.00	3.4444	.07930	1.00927

32.Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	162	553.00	3.4136	.08829	1.12369
Valid N (listwise)	162				

Πίνακας 24 Περιγραφικά στοιχεία Ενεργοποίηση νοητικών Ικανοτήτων – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Επίσης βάση των συχνοτήτων και των γραφημάτων στο παράρτημα II διαπιστώνεται ότι και στις 4 παραμέτρους έχουμε ποσοστά συμφωνίας.

- Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα 41.4% συμφωνούν.
- Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων 46.9% συμφωνούν.
- Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες. 40.7% συμφωνούν.
- Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου 30,9% συμφωνούν.

Συνολικά εκτιμάται ότι το ποσοστό των συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα είναι υψηλότερο των διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα, καθώς και από το συνολικό μέσο όρο της κατηγορίας όπως βλέπουμε στον παρακάτω συγκεντρωτικό πίνακα.

Μετασχηματιστική ηγεσία	Διαφωνώ / Διαφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ / Συμφωνώ απόλυτα
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων			
2.Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	19.14	24.07	56.79
8.Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	19.75	22.84	57.41
30.Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	22.22	23.46	54.32
32.Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	24.07	25.93	50.00

Μέσος όρος	21.30	24.07	54.63
-------------------	--------------	--------------	--------------

Πίνακας 25 Συγκεντρωτικά ποσοστά Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Στη διάσταση του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος που υπάγεται στην μετασχηματιστική ηγεσία, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος όλων των ερωτήσεων είναι πάνω από 3. Τον μεγαλύτερο μέσο όρο συγκεντρώνει η ερώτηση 31.Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.

Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον - Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
15.Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	162	488.00	3.0123	.08887	1.13108
19.Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	162	509.00	3.1420	.07267	.92493
29.Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	162	518.00	3.1975	.07775	.98963
31.Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.	162	546.00	3.3704	.08925	1.13602
Valid N (listwise)	162				

Πίνακας 26 Περιγραφικά στοιχεία Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Επίσης βάση των συχνοτήτων και των γραφημάτων στο παράρτημα II διαπιστώνεται ότι και οι 4 παραμέτρους διαφοροποιούνται.

- Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί 31.5% διαφωνούν.
- Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας 40.7% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.
- Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες 33.3% συμφωνούν, ενώ 32.1% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.
- Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου 32.7% συμφωνούν.

Συνολικά εκτιμάται ότι το ποσοστό των συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα είναι υψηλότερο στις ερωτήσεις 29. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες και 31.Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου, των διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα είναι υψηλότερο στην ερώτηση

15.Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί. ενώ ούτε συμφωνούν / ούτε διαφωνούν στην ερώτηση 19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας όπως βλέπουμε στον παρακάτω συγκεντρωτικό πίνακα.

Μετασχηματιστική ηγεσία	Διαφωνώ / Διαφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ / Συμφωνώ απόλυτα
	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον		
15.Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	38.89	22.84	38.27
19.Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	25.31	40.74	33.95
29.Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	26.54	32.10	41.36
31.Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	28.40	20.99	50.62
Μέσος όρος	29.78	29.17	41.05

Πίνακας 27 Συγκεντρωτικά ποσοστά Εξατομικευμένο ενδιαφέρον – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Συναλλακτική ηγεσία

Στη διάσταση της αμοιβής με βάση την επίδοση που υπάγεται στην συναλλακτική ηγεσία, παρατηρούμε ότι ο συνολικός μέσος όρος όλων των ερωτήσεων είναι πάνω από 3. Τον μεγαλύτερο μέσο όρο συγκεντρώνει η ερώτηση 11.Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Αμοιβή με βάση την Επίδοση - Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
1.Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	162	539.00	3.3272	.08572	1.09107
11.Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	162	568.00	3.5062	.07339	.93415

16.Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	162	560.00	3.4568	.07487	.95292
35.Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της.	162	561.00	3.4630	.08174	1.04042
Valid N (listwise)	162				

Πίνακας 28 Περιγραφικά στοιχεία Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας

Επίσης βάση των συχνοτήτων και των γραφημάτων στο παράρτημα ΙΙ διαπιστώνεται ότι και στις 4 παραμέτρους έχουμε ποσοστά συμφωνίας.

- Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου 42.0% συμφωνούν
- Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων 46.3% συμφωνούν
- Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι 43.8% συμφωνούν
- Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της 42.3% συμφωνούν

Συνολικά εκτιμάται ότι το ποσοστό των συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα είναι υψηλότερο των διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα, καθώς και από το συνολικό μέσο όρο της κατηγορίας όπως βλέπουμε στον παρακάτω συγκεντρωτικό πίνακα.

Συναλλακτική Ηγεσία	Διαφωνώ / Διαφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ / Συμφωνώ απόλυτα
Αμοιβή με βάση την Επίδοση			
1.Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	29.01	17.28	53.70
11.Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	16.05	26.54	57.41
16.Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	19.14	25.93	54.94
35.Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της.	20.37	22.84	56.79
Μέσος όρος	21.14	23.15	55.71

Πίνακας 29 Συγκεντρωτικά ποσοστά Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας

Στη διάσταση της κατ' εξαίρεση ηγεσία που υπάγεται στην συναλλακτική ηγεσία, παρατηρούμε ότι ον μεγαλύτερο μέσο όρο 3.56 συγκεντρώνει η ερώτηση 27.Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards., ενώ το χαμηλότερο μέσο όρο 2.90 η ερώτηση 22.Επικεντρώνει την προσοχή του / της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.

Κατ' Εξαίρεση Ηγεσία (active) - Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
4.Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	162	503.00	3.1049	.08243	1.04915
22.Επικεντρώνει την προσοχή του / της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	162	470.00	2.9012	.08589	1.09323
24.Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	162	491.00	3.0309	.08093	1.03012
27.Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	162	578.00	3.5679	.07527	.95798
Valid N (listwise)	162				

Πίνακας 30 Περιγραφικά στοιχεία Κατ' εξαίρεση ηγεσία Συναλλακτικής ηγεσίας

Επίσης βάση των συχνοτήτων και των γραφημάτων στο παράρτημα II και του συγκεντρωτικού παρακάτω πίνακα, διαπιστώνεται ότι και στις 2 παραμέτρους έχουμε ποσοστά συμφωνίας, ενώ στις 2 ποσοστά διαφωνίας.

- Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards 35.2% συμφωνούν.
- Επικεντρώνει την προσοχή του / της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών 36.4% διαφωνούν.
- Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται 30.9% διαφωνούν.
- Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards 50.6%

Συναλλακτική Ηγεσία	Διαφωνώ	Ούτε	Συμφωνώ
	/	/	/
	Διαφωνώ	Ούτε	Συμφωνώ
	απόλυτα	διαφωνώ	απόλυτα
Κατ' Εξαίρεση Ηγεσία (active)			

4.Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	30.25	28.40	41.36
22.Επικεντρώνει την προσοχή του / της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	43.21	24.69	32.10
24.Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	35.19	29.63	35.19
27.Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	16.05	20.99	62.96
Μέσος όρος	31.17	25.93	42.90

Πίνακας 31 Συγκεντρωτικά ποσοστά Κατ' εξαίρεση ηγεσία Συναλλακτικής ηγεσίας

Παθητική –προς αποφυγή Ηγεσία

Στη διάσταση της κατ' εξαίρεση ηγεσίας που υπάγεται στη παθητική προς αποφυγή ηγεσία, παρατηρούμε ότι ο συνολικός μέσος όρος όλων των ερωτήσεων είναι κάτω από 3. Τον μεγαλύτερο μέσο όρο 2.98 συγκεντρώνει η ερώτηση 3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά, ενώ το χαμηλότερο μέσο όρο 2.69 η ερώτηση 20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.

Κατ' Εξαίρεση Ηγεσία (passive) - Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
3.Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	162	483.00	2.9815	.09369	1.19248
12.Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	162	446.00	2.7531	.08847	1.12599
17.Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».	162	445.00	2.7469	.09645	1.22759
20 Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	162	437.00	2.6975	.09271	1.18001
Valid N (listwise)	162				

Πίνακας 32 Περιγραφικά στοιχεία Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

Επίσης βάση των συχνοτήτων και των γραφημάτων στο παράρτημα II και του παρακάτω συγκεντρωτικού πίνακα διαπιστώνεται ότι έχουμε 2 ερωτήσεις που συμφωνούν και 2 που διαφωνούν.

- Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά 30.9% συμφωνούν

- Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει 33.3% διαφωνούν
- Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις» 27.2% συμφωνούν.
- Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση 34.0% διαφωνούν.

Παθητική –προς αποφυγή Ηγεσία	Διαφωνώ / Διαφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ / Συμφωνώ απόλυτα
Κατ' Εξάιρεση Ηγεσία (passive)			
3.Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	40.12	19.75	40.12
12.Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	46.30	25.31	28.40
17.Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».	45.06	21.60	33.33
20.Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	50.00	20.99	29.01
Μέσος όρος	45.37	21.91	32.72

Πίνακας 33 Συγκεντρωτικά ποσοστά Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

Στη διάσταση της ηγεσίας Laissez-Faire που υπάγεται στη παθητική προς αποφυγή ηγεσία, παρατηρούμε ότι ο συνολικός μέσος όρος όλων των ερωτήσεων είναι κάτω από 3. Τον μεγαλύτερο μέσο όρο 2.64 συγκεντρώνει η ερώτηση 5.Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα, ενώ το χαμηλότερο μέσο όρο 2.47 η 7.Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.

Ηγεσία Laissez-Faire - Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
5.Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	162	429.00	2.6481	.09078	1.15545
7.Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	162	401.00	2.4753	.09234	1.17532

28.Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	162	412.00	2.5432	.09636	1.22651
33.Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	162	426.00	2.6296	.10095	1.28483
Valid N (listwise)	162				

Πίνακας 34 Περιγραφικά στοιχεία Ηγεσία Laissez-Faire - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

Επίσης βάση των συχνοτήτων και των γραφημάτων στο παράρτημα II και του παρακάτω συγκεντρωτικού πίνακα διαπιστώνεται και στις 4 παραμέτρους διαφωνία.

- Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα 40,1% διαφωνεί.
- Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη 37.7% διαφωνεί.
- Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις 32.1% διαφωνεί.
- Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα 26.5% διαφωνεί.

Παθητική –προς αποφυγή Ηγεσία	Διαφωνώ / Διαφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ / Συμφωνώ απόλυτα
Ηγεσία Laissez-Faire			
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	54.94	16.05	29.01
Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	59.26	18.52	22.22
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	55.60	16.70	27.80
Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	51.23	16.67	32.10
Μέσος όρος	55.26	16.98	27.78

Πίνακας 35 Συγκεντρωτικά ποσοστά - Ηγεσία Laissez-Faire - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

Έκβαση Ηγεσίας

Στη διάσταση της επιπλέον προσπάθειας που υπάγεται στην έκβαση ηγεσίας, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος όλων των ερωτήσεων είναι πάνω από 3. Τον μεγαλύτερο μέσο όρο 3.45 συγκεντρώνει η ερώτηση 42.Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.

Επιπλέον προσπάθεια - Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
39.Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	162	535.00	3.3025	.09312	1.18526
42.Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	162	560.00	3.4568	.09476	1.20609
44.Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.	162	558.00	3.4444	.09672	1.23107
Valid N (listwise)	162				

Πίνακας 36 Περιγραφικά στοιχεία Επιπλέον Προσπάθειας - Έκβαση ηγεσίας

Επίσης βάση των συχνοτήτων και των γραφημάτων στο παράρτημα ΙΙ και του παρακάτω συγκεντρωτικού πίνακα διαπιστώνεται και στις 3 παραμέτρους συμφωνία.

- Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος 26,5% συμφωνία.
- Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία 28.4% συμφωνία.
- Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα 25.9% συμφωνία.

Έκβαση Ηγεσίας	Διαφωνώ / Διαφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ / Συμφωνώ απόλυτα
	Επιπλέον προσπάθεια		
39.Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	29.01	25.31	45.68
42.Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	25.93	21.60	52.47
44.Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.	26.54	22.22	51.23
Μέσος όρος	27.16	23.05	49.79

Πίνακας 37 Συγκεντρωτικά ποσοστά – Επιπλέον προσπάθεια - Έκβαση Ηγεσίας

Στη διάσταση της αποδοτικότητας που υπάγεται στην έκβαση ηγεσίας, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος όλων των ερωτήσεων είναι πάνω από 3. Τον μεγαλύτερο μέσο όρο 3.60 συγκεντρώνει η ερώτηση 45. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.

Αποδοτικότητα - Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic

37.Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	162	560.00	3.4568	.08673	1.10391
40.Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.	162	551.00	3.4012	.09203	1.17140
43.Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.	162	544.00	3.3580	.08740	1.11242
45.Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	162	584.00	3.6049	.08903	1.13312
Valid N (listwise)	162				

Πίνακας 38 Περιγραφικά στοιχεία Αποδοτικότητα Έκβαση ηγεσίας

Επίσης βάση των συχνοτήτων και των γραφημάτων στο παράρτημα II και του παρακάτω συγκεντρωτικού πίνακα διαπιστώνεται και στις 4 παραμέτρους συμφωνία.

- Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά 38.9% συμφωνία.
- Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές 34% συμφωνία.
- Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου 37.7% συμφωνία.
- Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική 39.5% συμφωνία.
-

Έκβαση Ηγεσίας

	Διαφωνώ / Διαφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ / Συμφωνώ απόλυτα
--	------------------------------------	---	------------------------------------

Αποδοτικότητα			
37.Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	24.69	19.14	56.17
40.Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.	24.07	23.46	52.47
43.Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.	27.78	19.75	52.47
45.Ηγείται μίας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	20.37	17.28	62.35
Μέσος όρος	24.23	19.91	55.86

Πίνακας 39 Συγκεντρωτικά ποσοστά Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας

Στη διάσταση της ικανοποίησης που υπάγεται στην έκβαση ηγεσίας, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος όλων των ερωτήσεων είναι πάνω από 3. Τον μεγαλύτερο μέσο όρο 3.58 συγκεντρώνει η ερώτηση 41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.

Ικανοποίηση - Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
38.Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	162	548.00	3.3827	.09477	1.20628
41.Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	162	580.00	3.5802	.09047	1.15144
Valid N (listwise)	162				

Πίνακας 40 Περιγραφικά στοιχεία Ικανοποίηση- Έκβαση ηγεσίας

Επίσης βάση των συχνοτήτων και των γραφημάτων στο παράρτημα II και του παρακάτω συγκεντρωτικού πίνακα διαπιστώνεται και στις 2 παραμέτρους συμφωνία.

- Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας 29% συμφωνία.
- Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο 37% συμφωνία.

Εκβαση Ηγεσίας	Διαφωνώ / Διαφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ / Συμφωνώ απόλυτα
Ικανοποίηση			
38.Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	29.01	20.37	50.62
41.Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	21.60	17.90	60.49
Μέσος όρος	24.95	19.39	55.66

Πίνακας 41 Συγκεντρωτικά ποσοστά Ικανοποίηση- Έκβαση ηγεσίας

II. Έλεγχος κανονικότητας

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας των μεταβλητών με την παρακάτω υπόθεση

H_0 = Η υπό έλεγχο κατανομή, δε διαφέρει από την κανονική κατανομή

H_1 = Η υπό έλεγχο κατανομή, διαφέρει από την κανονική κατανομή

Σε όλους τους ελέγχους όπως φαίνεται στον πίνακα του παραρτήματος διαπιστώνεται ότι το sig. value του Kolmogorov – Smirnov είναι μικρότερο από $<.001$. Απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση, και άρα όλες οι υπο έλεγχο μεταβλητές διαφέρουν από την κανονική κατανομή. (Shing-On , 2011).

III. Ανάλυση Συσχετίσεων

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων ανά υποκατηγορία για να διαπιστωθεί εάν η συσχέτιση των μεταβλητών είναι θετική και κατά πόσο είναι στατιστικά σημαντική με (Sig. <0.01). Για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho. Σύμφωνα με τους (Ρούσσος & Τσαούσης, 2003; Ρούσσος & Τσαούσης, 2011), ο συντελεστής αυτός προτείνεται για κλίμακες Likert έναντι του Pearsons.

Μηδενική Υπόθεση (H0)

Δεν θα υπάρξει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών ανά υποκατηγορία

Εναλλακτική Υπόθεση (H1)

Θα υπάρξει στατιστικά σημαντική σχέση των μεταβλητών ανά υποκατηγορία

Αν η τιμή του Sig. (2-tailed) είναι sig. <0.05 , τότε απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση.

Σύμφωνα με τους πίνακες στο παράρτημα όπου υπάρχουν αναλυτικά τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από το SPSS για τις συσχετίσεις Spearman's rho όλων των μεταβλητών ανά υποκατηγορία, διαπιστώνεται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση σε όλα τα παρακάτω ζεύγη των μεταβλητών ανά κατηγορία και σε κάθε περίπτωση είναι στατιστικά σημαντική.

IV. Ανάλυση πινάκων διασταύρωσης των δεδομένων

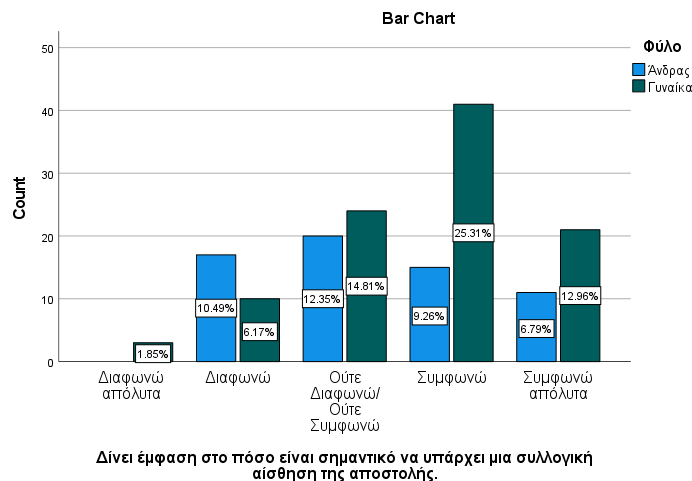
Πραγματοποιήθηκε ανάλυση πινάκων διασταύρωσης των μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία για να λάβουμε περισσότερες πληροφορίες για τις μεταβλητές και να εντοπίσουμε τυχόν σημαντικές διαφορές μεταξύ των κατηγοριών. Ο έλεγχος υπόθεσης ανεξαρτησίας πραγματοποιήθηκε για όλες τις μεταβλητές μέσω του ελέγχου Pearson Chi square με επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0.05$. Στις περιπτώσεις που αποδεχθεί η στατιστική ένδειξη εξάρτησης, τότε ελέγχεται ο τρόπος αυτής με τον συντελεστή Kendall's tau-b. Ο συντελεστής Kendall's

tau-b κυμαίνεται από -1 έως 1, αν όλα τα ζεύγη παρατηρήσεων είναι εναρμονισμένα, τότε ο συντελεστής $\tau = 1$, ενώ αν όλα τα ζεύγη είναι μη εναρμονισμένα, τότε $\tau = -1$.

Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία και τις παρακάτω μεταβλητές:

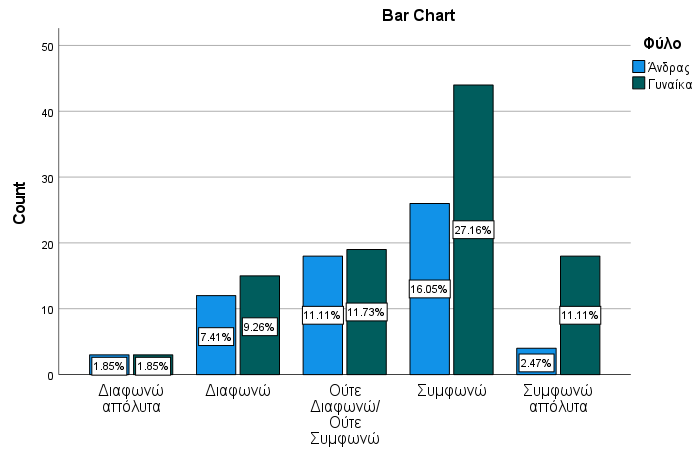
Φύλο

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Φύλο* Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.021 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι γυναίκες φαίνεται να συμφωνούν κατά 25.31% και συμφωνούν απόλυτα κατά 12.96% στο σύνολο.



Εικόνα 6 Φύλο* Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής
Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

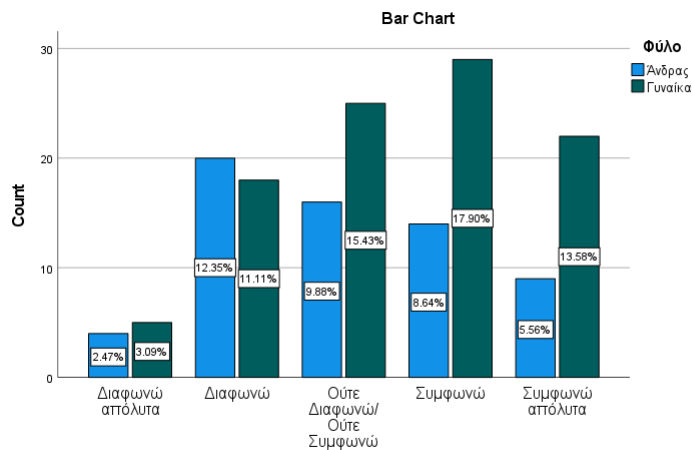
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Φύλο* Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.03 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι γυναίκες φαίνεται να συμφωνούν κατά 27.16% και συμφωνούν απόλυτα κατά 11.11% στο σύνολο.



Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του ...

Εικόνα 7 Φύλο* Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας

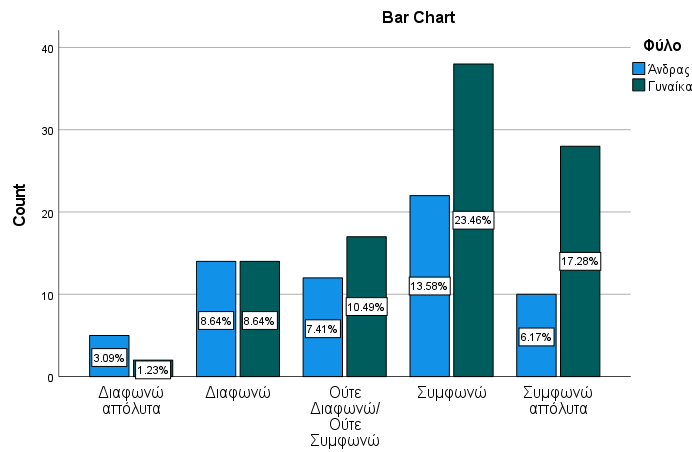
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Φύλο* Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.036 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι γυναίκες φαίνεται να συμφωνούν κατά 17.90% και συμφωνούν απόλυτα κατά 13.58% στο σύνολο.



Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ...

Εικόνα 8 Φύλο* Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος Επιπλέον Προσπάθειας - Έκβαση ηγεσίας

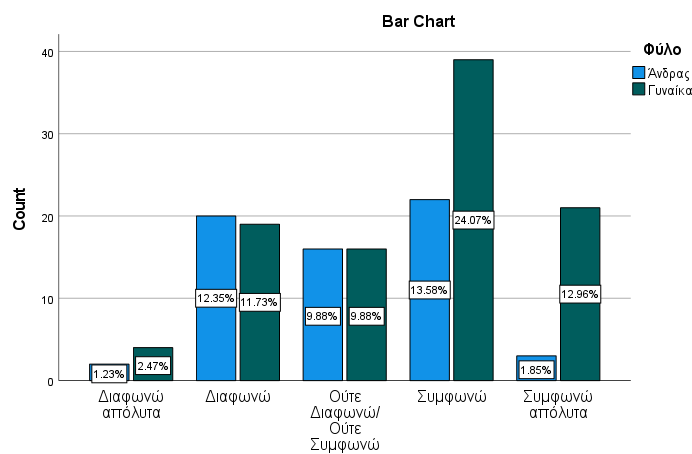
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Φύλο* Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.012 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι γυναίκες φαίνεται να συμφωνούν κατά 23.46% και συμφωνούν απόλυτα κατά 17.28% στο σύνολο.



Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.

Εικόνα 9 Φύλο* Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο Ικανοποίηση- Έκβαση ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Φύλο* Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.012 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι γυναίκες φαίνεται να συμφωνούν κατά 24.07% και συμφωνούν απόλυτα κατά 12.96% στο σύνολο.



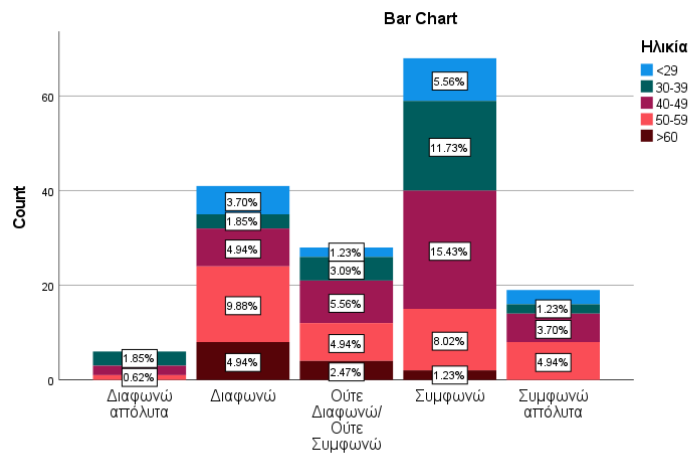
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.

Εικόνα 10 Φύλο* Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας

Ηλικία

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.024 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 11.73%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 15.43% ενώ οι 50-59 διαφωνούν

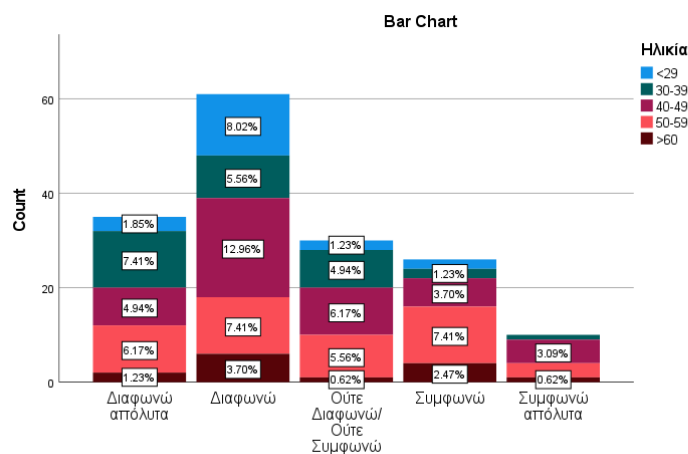
κατά 9.88%. Οι <29 συμφωνούν κατά 5.56%, ενώ οι άνω>60 ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν κατά 4.94%.



Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.

Εικόνα 11 Ηλικία*Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου Αμοιγή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.002 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 40-49 φαίνεται να διαφωνούν κατά 12.96%, οι ηλικίες 50-59 διαφωνούν ή συμφωνούν κατά 7.41% ενώ οι 30-39 διαφωνούν απόλυτα κατά 7.41%. Οι <29 συμφωνούν κατά 8.02%, ενώ οι άνω>60 διαφωνούν κατά 3.70%.

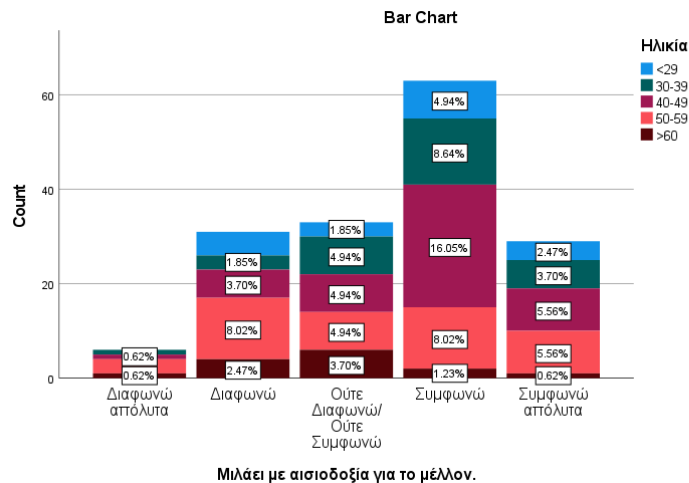


Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.

Εικόνα 12 Ηλικία*Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη Ηγεσία Laissez-Faire - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

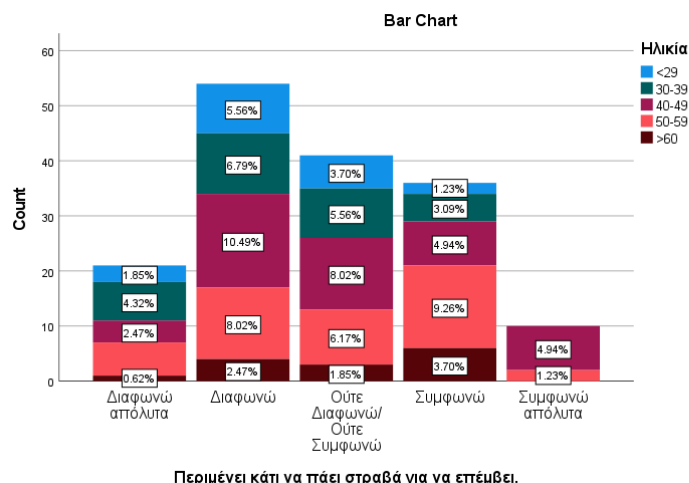
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.028 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά

8.64%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 16.05% ενώ οι 50-59 διαφωνούν ή συμφωνούν κατά 8.02%. Οι <29 συμφωνούν κατά 4.94%, ενώ οι άνω>60 ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν κατά 3.70%.



Εικόνα 13 Ηλικία*Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

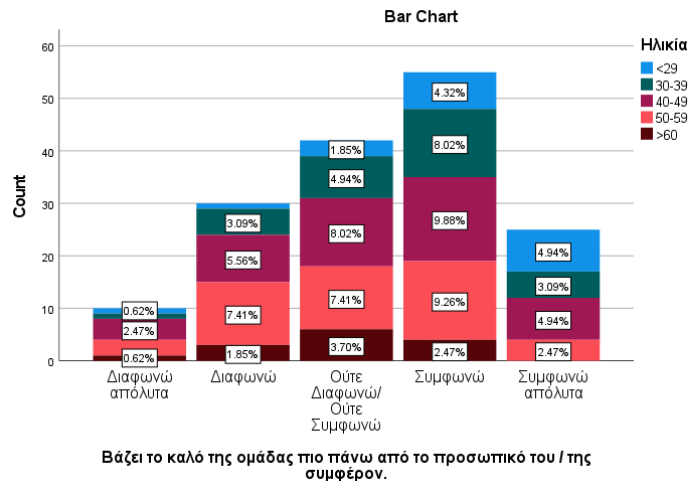
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.016 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να διαφωνούν κατά 6.79%, οι ηλικίες 40-49 διαφωνούν κατά 10.49% ενώ οι 50-59 συμφωνούν κατά 9.26%. Οι <29 διαφωνούν κατά 5.56%, ενώ οι άνω>60 ούτε συμφωνούν κατά 3.70%.



Εικόνα 14 Ηλικία* Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

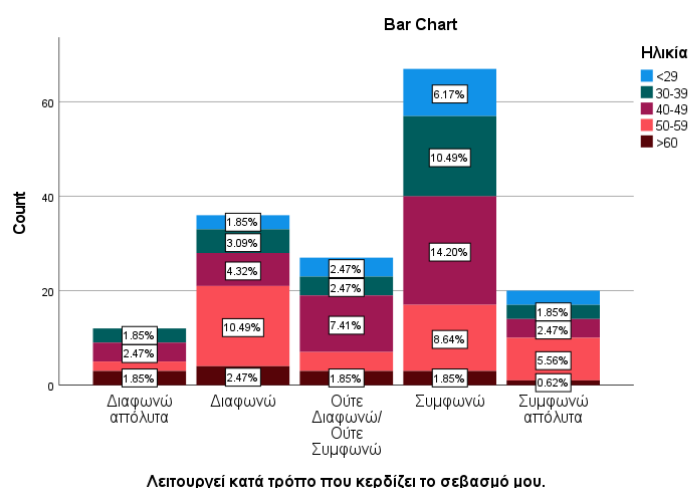
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.001 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι

εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 8.02%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 9.88% ενώ οι 50-59 συμφωνούν κατά 9.88%. Οι <29 συμφωνούν απόλυτα κατά 4.94%, ενώ οι άνω>60 ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν κατά 3.70%.



Εικόνα 15 Ηλικία*Bάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον Εξιδανικευμένη επιρροής – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

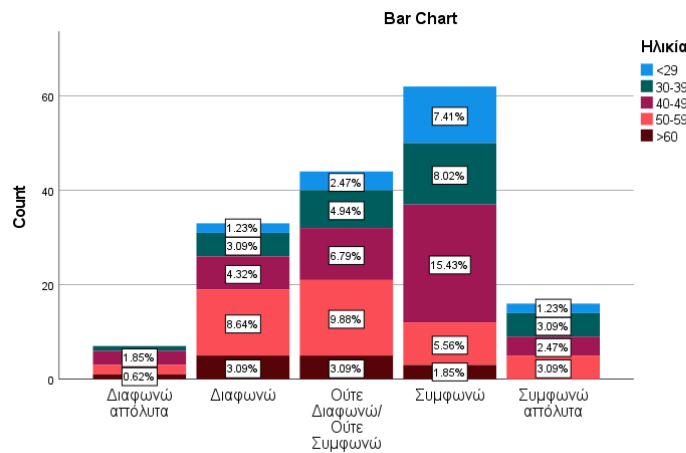
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.044 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 10.49%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 14.20% ενώ οι 50-59 διαφωνούν κατά 10.49%. Οι <29 συμφωνούν κατά 6.17%, ενώ οι άνω>60 διαφωνούν κατά 2.47%.



Εικόνα 16 Ηλικία*Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.001 < 0.05$,

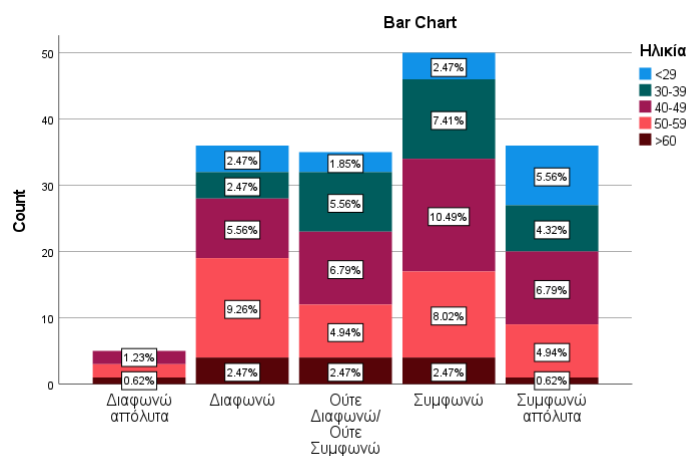
αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 8.02%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 15.43% ενώ οι 50-59 ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 9.88%. Οι <29 συμφωνούν κατά 7.41%, ενώ οι άνω>60 διαφωνούν ή ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν κατά 3.09%.



Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.

Εικόνα 17 Ηλικία*Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

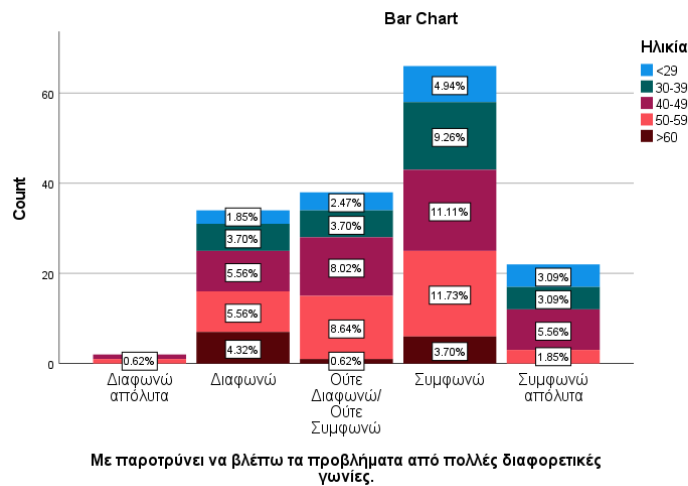
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον. αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.004 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 7.41%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 10.49% ενώ οι 50-59 διαφωνούν κατά 9.26%. Οι <29 συμφωνούν απόλυτα κατά 5.56%, ενώ οι άνω>60 διαφωνούν, συμφωνούν ή ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν κατά 2.47%.



Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.

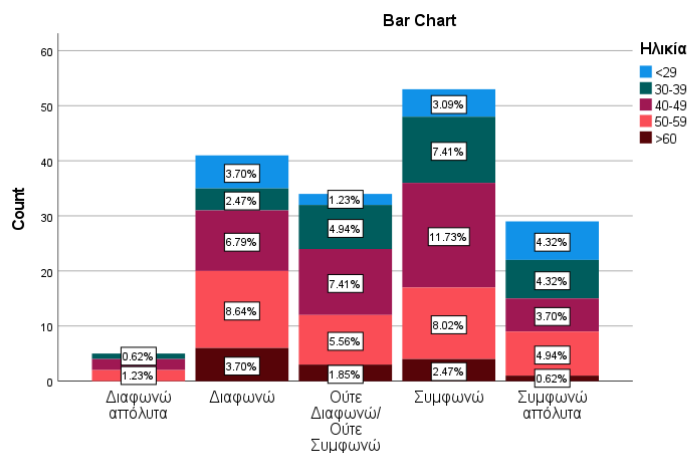
Εικόνα 18 Ηλικία*Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.012 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 9.26%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 11.11% ενώ οι 50-59 διαφωνούν κατά 11.73%. Οι <29 συμφωνούν κατά 4.49%, ενώ οι άνω>60 διαφωνούν κατά 4.32%.



Εικόνα 19 Ηλικία* Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες Ενεργοποίηση νοητικών Ικανοτήτων – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

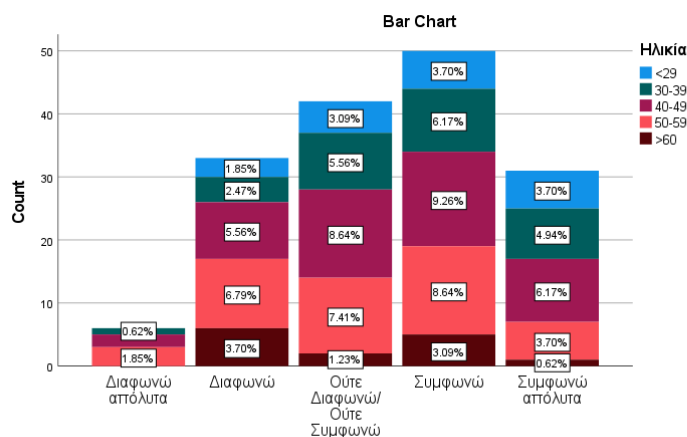
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου. αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.028 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 7.41%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 11.73% ενώ οι 50-59 διαφωνούν κατά 8.64%. Οι <29 συμφωνούν απόλυτα κατά 4.32%, ενώ οι άνω>60 διαφωνούν κατά 3.70%.



Με βοήθιά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.

Εικόνα 20 Ηλικία * Με βοήθιά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου. αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.016 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 6.17%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 9.26% ενώ οι 50-59 συμφωνούν κατά 8.64%. Οι <29 συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα κατά 3.70%, ενώ οι άνω>60 διαφωνούν κατά 3.70%.

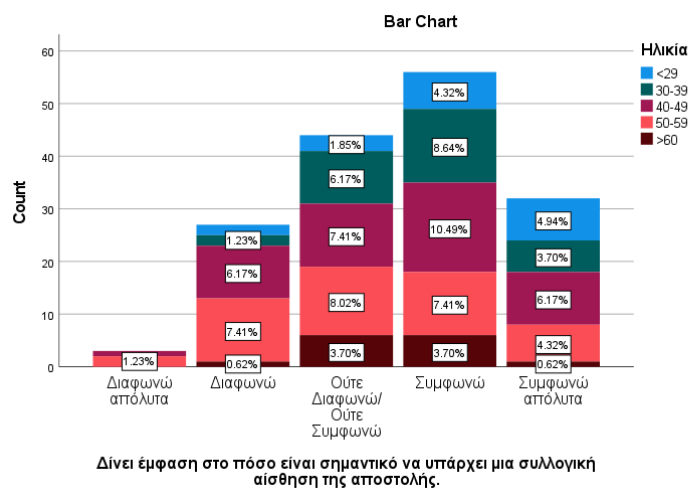


Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.

Εικόνα 21 Ηλικία * Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου Ενεργοποίηση νοητικών Ικανοτήτων – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

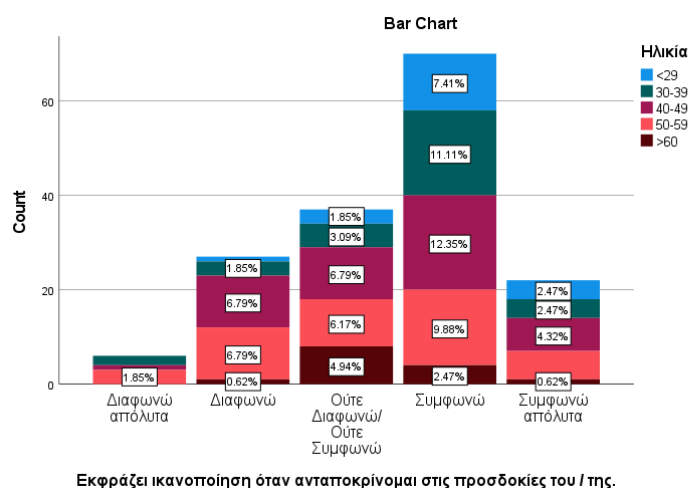
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.005 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 8.64%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 10.49%

ενώ οι 50-59 ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί κατά 7.41%. Οι <29 συμφωνούν κατά 4.94%, ενώ οι άνω>60 διαφωνούν ή ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 3.70%.



Εικόνα 22 Ηλικία * Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής
Εξειδικευμένη Επιτροπή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

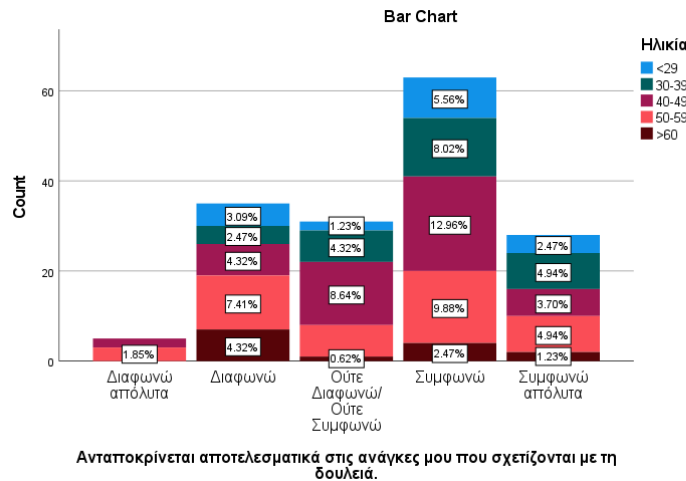
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.011 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 11.11%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 12.35% ενώ οι 50-59 συμφωνούν κατά 9.88%. Οι <29 συμφωνούν κατά 7.41%, ενώ οι άνω>60 διαφωνούν ή ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 4.94%.



Εικόνα 23 Ηλικία * Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της Αμοιή με βάση την Επίδοση
Συναλλακτικής ηγεσίας

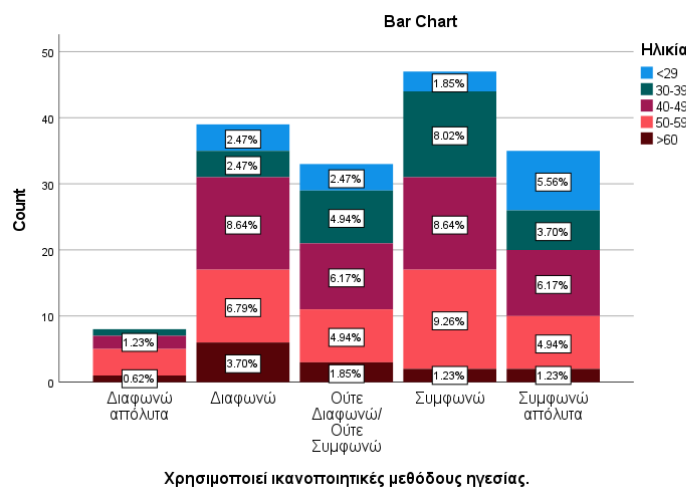
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.04 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο

μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 8.02%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 12.96% ενώ οι 50-59 συμφωνούν κατά 9.88%. Οι <29 συμφωνούν κατά 5.56%, ενώ οι άνω>60 διαφωνούν κατά 4.32%.



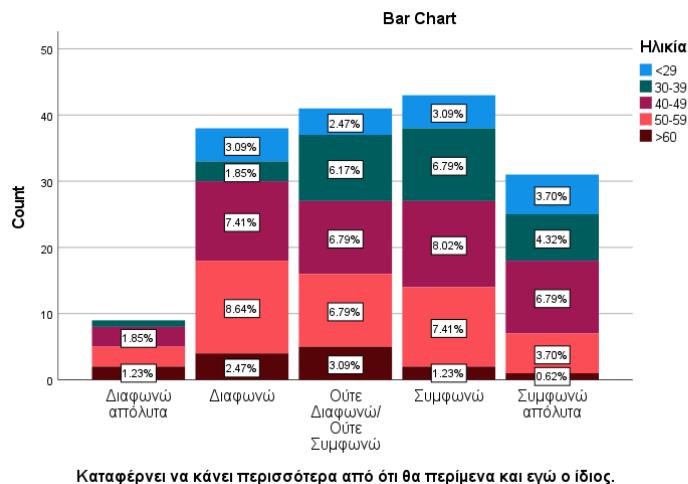
Εικόνα 24 Ηλικία *Αναποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.013 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 8.02%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν ή διαφωνούν κατά 8.64% ενώ οι 50-59 διαφωνούν κατά 3.70%. Οι <29 συμφωνούν κατά 5.56%, ενώ οι άνω>60 διαφωνούν κατά 4.32%.



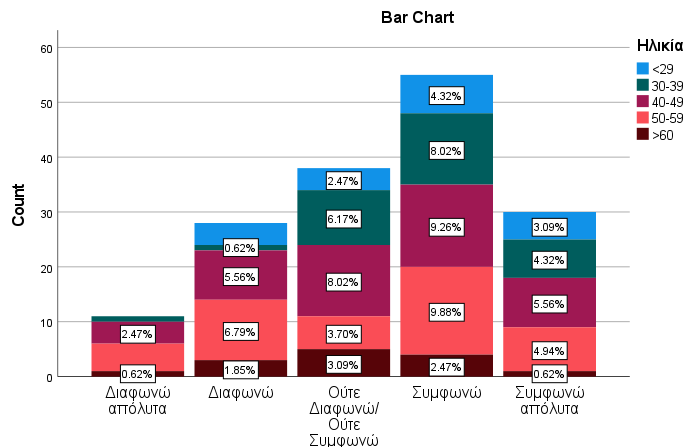
Εικόνα 25 Ηλικία* Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους εργασίας Ικανοποίηση- Έκβαση ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.005 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 6.79%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 8.02% ενώ οι 50-59 διαφωνούν κατά 8.64%. Οι <29 συμφωνούν απόλυτα κατά 3.70%, ενώ οι άνω>60 ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 3.09%.



Εικόνα 26 Ηλικία * Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος Επιπλέον προσπάθεια - Έκβαση Ηγεσίας

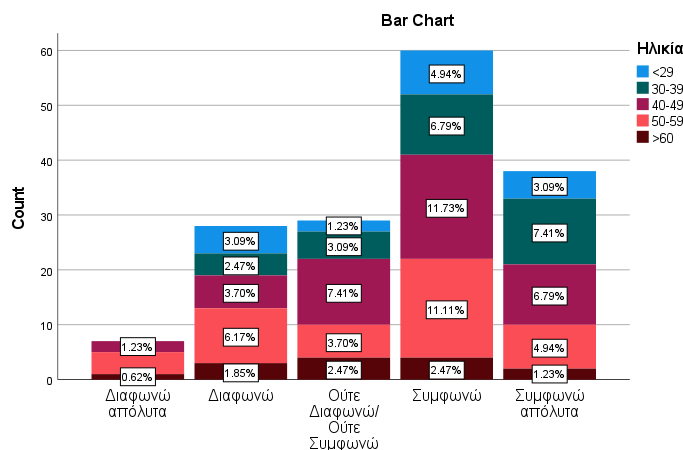
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.036 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 8.02%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 9.26% ενώ οι 50-59 συμφωνούν κατά 9.88%. Οι <29 συμφωνούν κατά 4.32%, ενώ οι άνω>60 ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 3.09%.



Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.

Εικόνα 27 Ηλικία * Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικές στις προϊστάμενες αρχές Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.027 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα κατά 7.41%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 11.73% ενώ οι 50-59 συμφωνούν κατά 11.11%. Οι <29 συμφωνούν κατά 4.94%, ενώ οι άνω>60 συμφωνούν ή ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 2.47%.

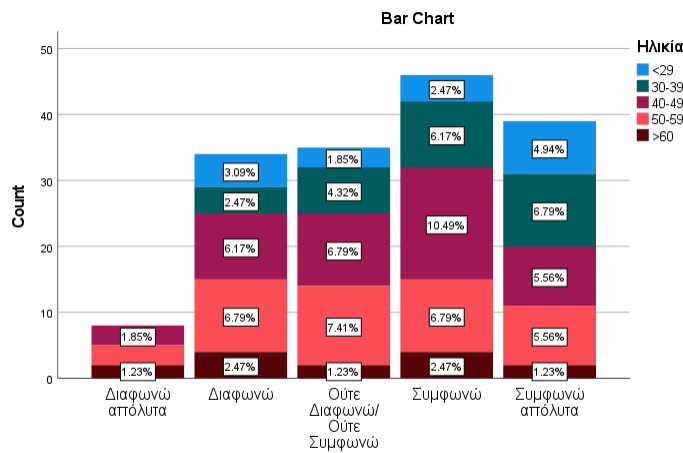


Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.

Εικόνα 28 Ηλικία * Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο Ικανοποίηση- Έκβαση ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.008 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα κατά 6.79%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 10.49% ενώ οι 50-59 διαφωνούν κατά 7.41%.

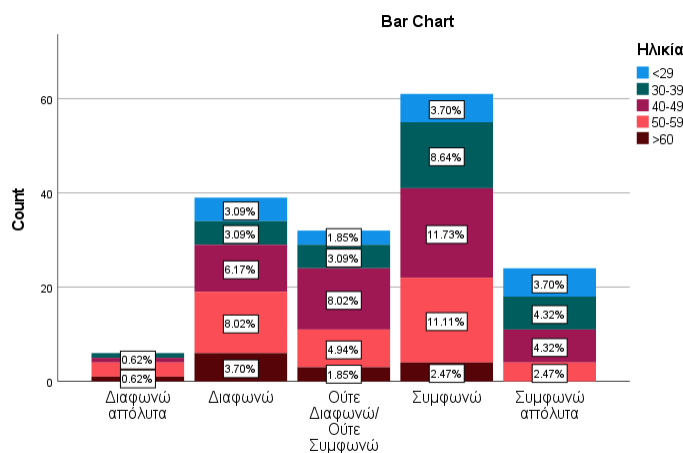
Οι <29 συμφωνούν απόλυτα κατά 4.94%, ενώ οι άνω>60 συμφωνούν ή διαφωνούν κατά 2.47%.



Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.

Εικόνα 29 Ηλικία * Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία Επιπλέον Προσπάθεια - Έκβαση ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου. αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.002 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να συμφωνούν κατά 8.64%, οι ηλικίες 40-49 συμφωνούν κατά 11.73% ενώ οι 50-59 συμφωνούν κατά 11.11%. Οι <29 συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα κατά 3.70%, ενώ οι άνω>60 διαφωνούν κατά 3.70%.

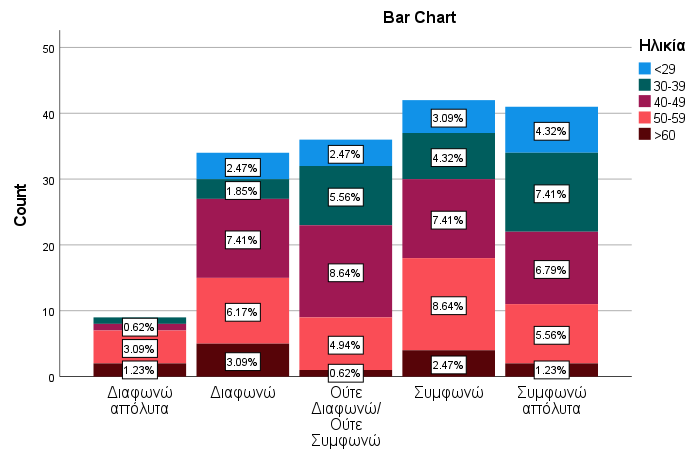


Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.

Εικόνα 30 Ηλικία * Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Ηλικία*Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.012 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι ηλικίες 30-39 φαίνεται να

συμφωνούν απόλυτα κατά 7.41%, οι ηλικίες 40-49 ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν κατά 8.64% ενώ οι 50-59 συμφωνούν κατά 8.64%. Οι <29 συμφωνούν απόλυτα κατά 4.32%, ενώ οι άνω>60 διαφωνούν κατά 3.09%.

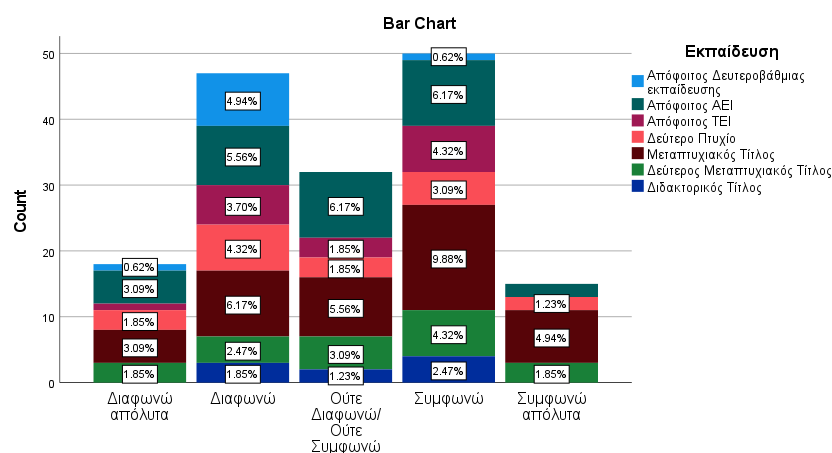


Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.

Εικόνα 31 Ηλικία * Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο Επιπλέον προσπάθεια - Έκβαση Ηγεσίας

Εκπαίδευση

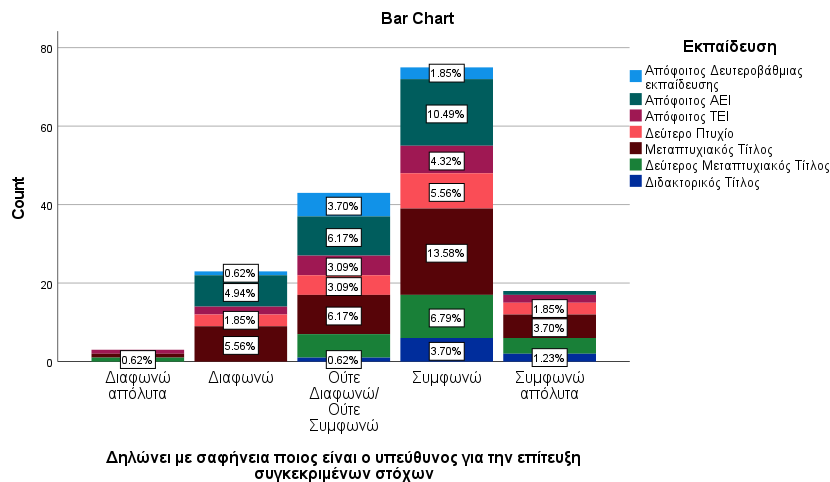
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Εκπαίδευση*Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.022 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διαφωνούν με 4.94%, οι Απόφοιτοι ΑΕΙ συμφωνούν ή ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με 6.17%, οι απόφοιτοι ΤΕΙ συμφωνούν με 4.32%, οι κάτοχοι δεύτερου πτυχίου διαφωνούν με 4.32%, οι έχοντες μεταπτυχιακό τίτλο συμφωνούν με 9.88%, οι κάτοχοι δεύτερου μεταπτυχιακού τίτλου συμφωνούν κατά 4.32% ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού συμφωνούν με 2.47%.



Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.

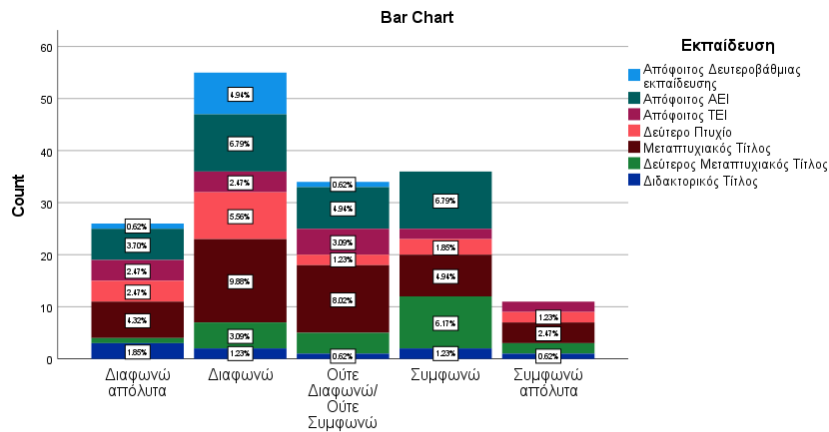
Εικόνα 32 Εκπαίδευση * Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Εκπαίδευση* Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.006 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με 3.70%, οι Απόφοιτοι ΑΕΙ συμφωνούν με 10.49%, οι απόφοιτοι ΤΕΙ συμφωνούν με 4.32%, οι κάτοχοι δεύτερου πτυχίου συμφωνούν με 5.56%, οι έχοντες μεταπτυχιακό τίτλο συμφωνούν με 13.58%, οι κάτοχοι δεύτερου μεταπτυχιακού τίτλου συμφωνούν κατά 6.79% ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού συμφωνούν με 3.70%.



Εικόνα 33 Εκπαίδευση* Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας

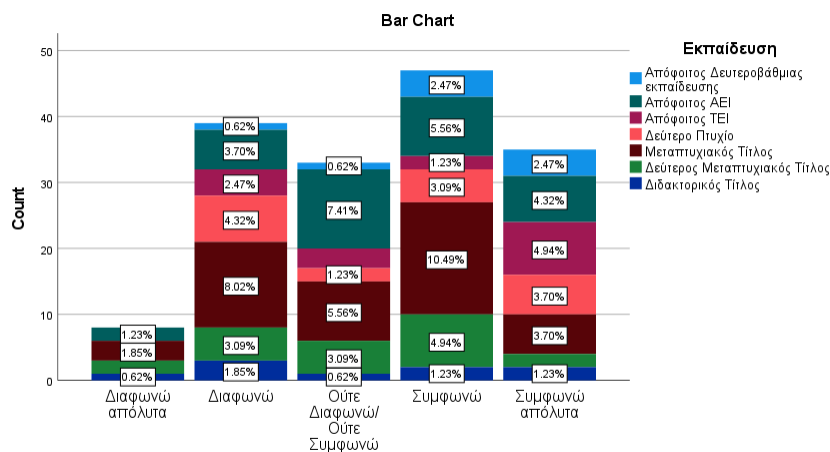
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Εκπαίδευση* Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.048 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διαφωνούν με 4.94%, οι Απόφοιτοι ΑΕΙ συμφωνούν με 6.79%, οι απόφοιτοι ΤΕΙ ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με 3.09%, οι κάτοχοι δεύτερου πτυχίου διαφωνούν με 5.56%, οι έχοντες μεταπτυχιακό τίτλο διαφωνούν με 9.88%, οι κάτοχοι δεύτερου μεταπτυχιακού τίτλου συμφωνούν κατά 6.17% ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού διαφωνούν απόλυτα με 1.85%.



Ακολουθεί την τακτική τού ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.

Εικόνα 34 Εκπαίδευση * Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Εκπαίδευση*Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.004 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα με 2.47%, οι Απόφοιτοι ΑΕΙ ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με 7.41%, οι απόφοιτοι ΤΕΙ συμφωνούν απόλυτα με 4.94%, οι κάτοχοι δεύτερου πτυχίου διαφωνούν με 4.32%, οι έχοντες μεταπτυχιακό τίτλο συμφωνούν με 10.49%, οι κάτοχοι δεύτερου μεταπτυχιακού τίτλου συμφωνούν κατά 4.94% ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού διαφωνούν απόλυτα με 1.85%.

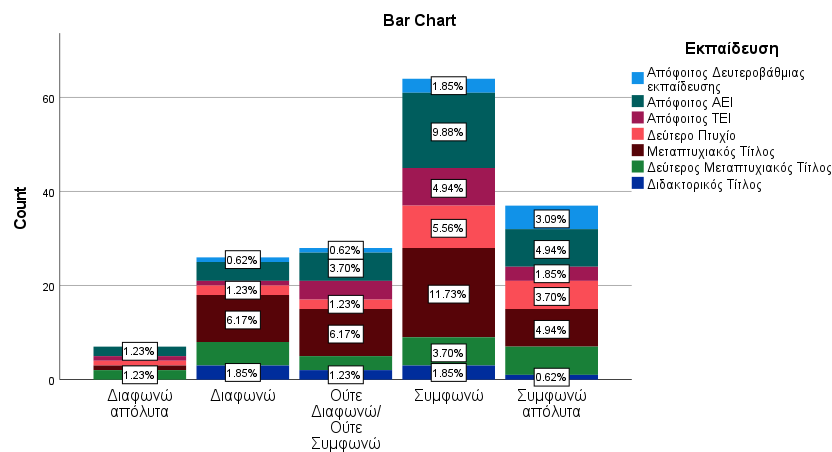


Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.

Εικόνα 35 Εκπαίδευση* Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους εργασίας Ικανοποίηση- Έκβαση ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Εκπαίδευση*Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.042 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας

εκπαίδευσης συμφωνούν απόλυτα με 3.09%, οι Απόφοιτοι ΑΕΙ συμφωνούν με 9.88%, οι απόφοιτοι ΤΕΙ συμφωνούν με 4.94%, οι κάτοχοι δεύτερου πτυχίου διαφωνούν με 5.56%, οι έχοντες μεταπτυχιακό τίτλο συμφωνούν με 11.73%, οι κάτοχοι δεύτερου μεταπτυχιακού τίτλου συμφωνούν κατά 3.70% ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού διαφωνούν ή συμφωνούν με 1.85%.

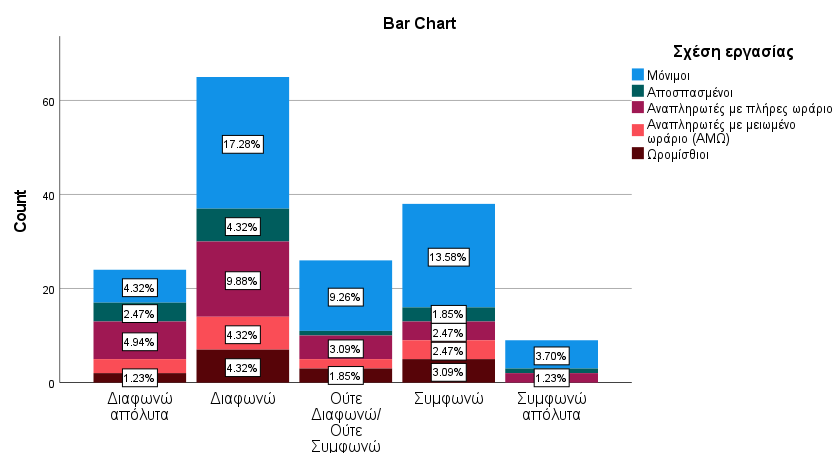


Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.

Εικόνα 36 Εκπαίδευση * Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική Αποδοτικότητα Έκβαση ηγεσίας

Σχέση εργασίας

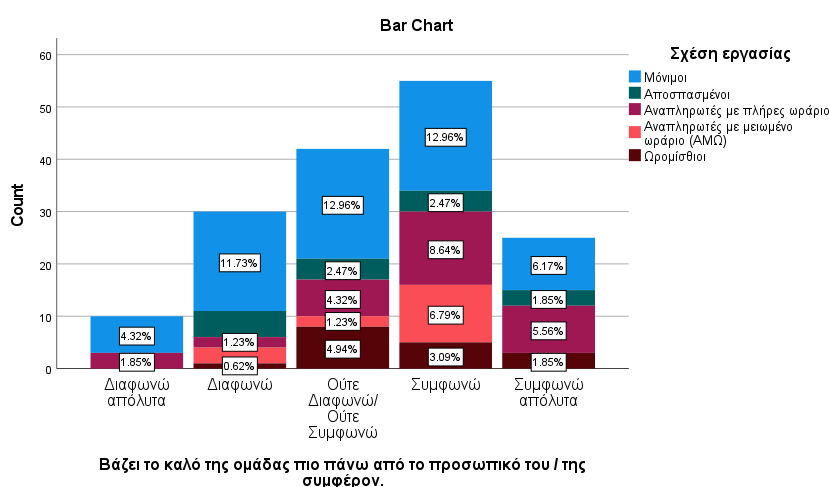
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Σχέση εργασίας*Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακλύπουν σημαντικά ζητήματα αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.035 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί διαφωνούν με 17.28% , οι αποσπασμένοι διαφωνούν με 4.32%, οι αναπληρωτές πλήρους ωραρίου διαφωνούν με 9.88%. Οι αναπληρωτές με μειωμένο ωράριο διαφωνούν κατά 4.32% και οι ωρομίσθιοι διαφωνούν με 4.32%.



Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακλύπουν σημαντικά ζητήματα.

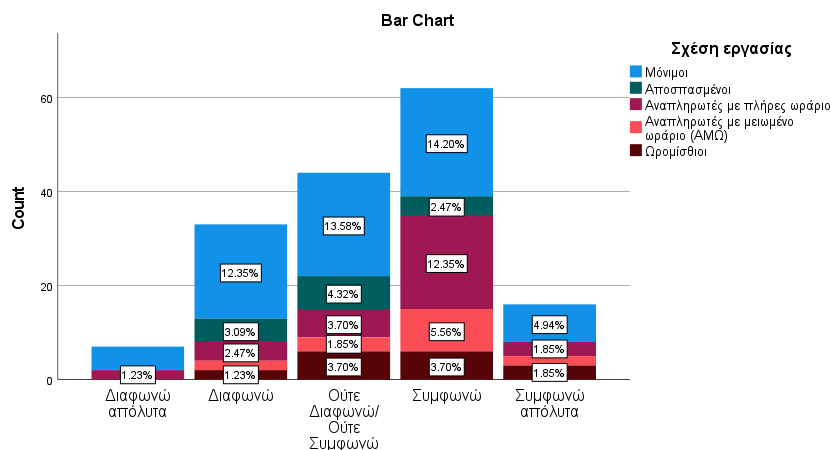
Εικόνα 37 Σχέση εργασίας * Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακλύπουν σημαντικά ζητήματα Ηγεσία Laissez-Faire - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Σχέση εργασίας*Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.001 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί συμφωνούν ή ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με 12.96% , οι αποσπασμένοι διαφωνούν με 4.32%, οι αναπληρωτές πλήρους ωραρίου συμφωνούν με 8.65%. Οι αναπληρωτές με μειωμένο ωράριο συμφωνούν κατά 6.79% και οι ωρομίσθιοι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με 4.94%.



Εικόνα 38 Σχέση εργασίας *Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον Εξιδανικευμένης επιρροής – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

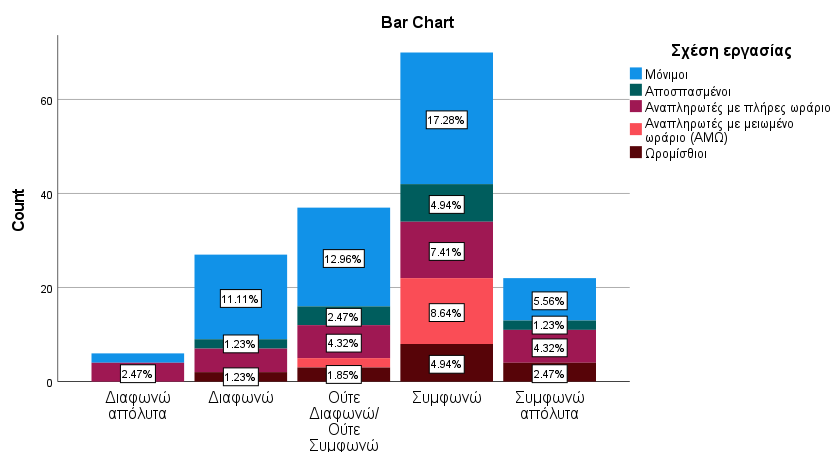
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Σχέση εργασίας*Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.008 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με 14.20%, οι αποσπασμένοι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με 4.32%, οι αναπληρωτές πλήρους ωραρίου συμφωνούν με 12.36%. Οι αναπληρωτές με μειωμένο ωράριο συμφωνούν κατά 5.56% και οι ωρομίσθιοι ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν ή συμφωνούν με 3.70%.



Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.

Εικόνα 39 Σχέση εργασίας*Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασηματιστικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Σχέση εργασίας*Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.021 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με 17.28%, οι αποσπασμένοι συμφωνούν με 4.94%, οι αναπληρωτές πλήρους ωραρίου συμφωνούν με 7.41%. Οι αναπληρωτές με μειωμένο ωράριο συμφωνούν κατά 8.64% και οι ωρομίσθιοι συμφωνούν με 4.94.

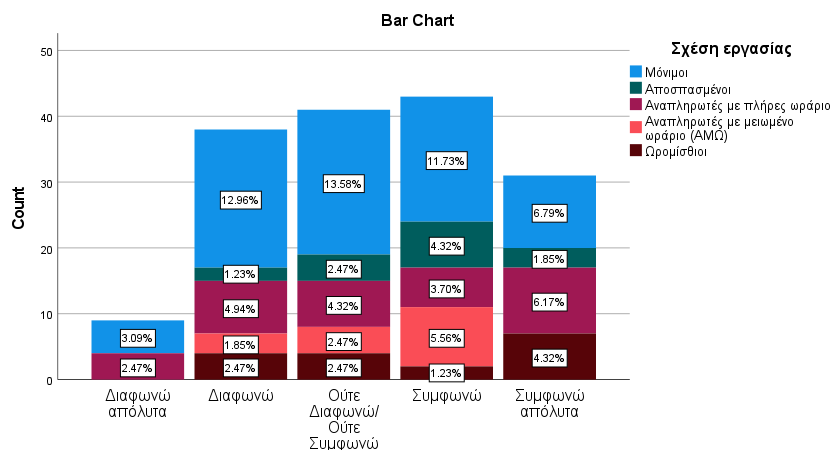


Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της.

Εικόνα 40 Σχέση εργασίας * Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Σχέση εργασίας*Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.08 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με 13.58%, οι αποσπασμένοι

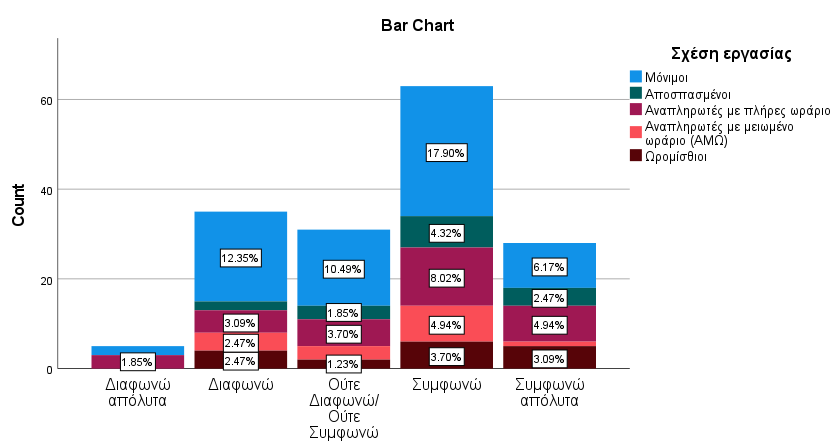
συμφωνούν με 4.32%, οι αναπληρωτές πλήρους ωραρίου συμφωνούν απόλυτα με 6.17%. Οι αναπληρωτές με μειωμένο ωράριο συμφωνούν κατά 5.56% και οι ωρομίσθιοι συμφωνούν απόλυτα με 4.32%.



Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.

Εικόνα 41 Σχέση εργασίας * Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος Επιπλέον Προσπάθειας - Έκβαση ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Σχέση εργασίας*Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.036 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Συγκεκριμένα παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με 17,90% , οι αποσπασμένοι συμφωνούν με 4.32%, οι αναπληρωτές πλήρους ωραρίου συμφωνούν με 8.02%. Οι αναπληρωτές με μειωμένο ωράριο διαφωνούν κατά 4.94% και οι ωρομίσθιοι διαφωνούν με 3.70%.

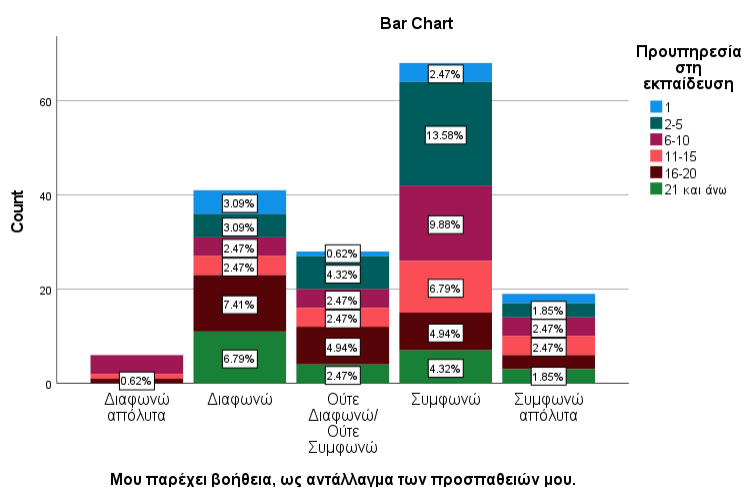


Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.

Εικόνα 42 Σχέση εργασίας * Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας

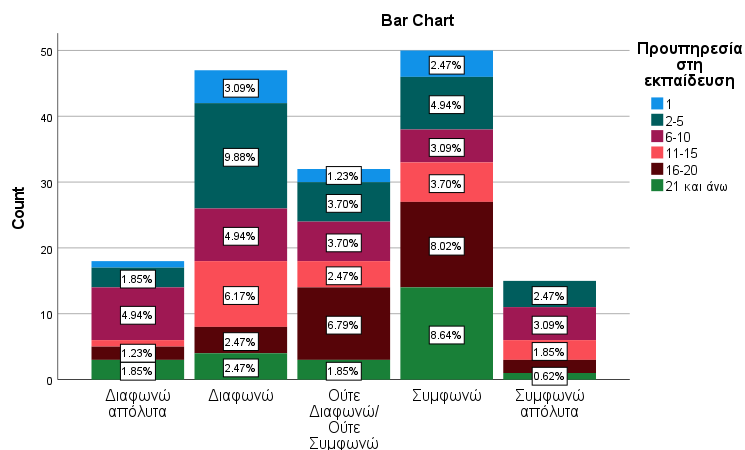
Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.004 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους διαφωνούν κατά 3,09 %, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 13.58%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών είναι σύμφωνοι με 9.88%, 11-15 ετών είναι σύμφωνοι με 6.79%, 16-20 ετών διαφωνούν με 7.41%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών διαφωνούν με 6.79%.



Εικόνα 43 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση *Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας

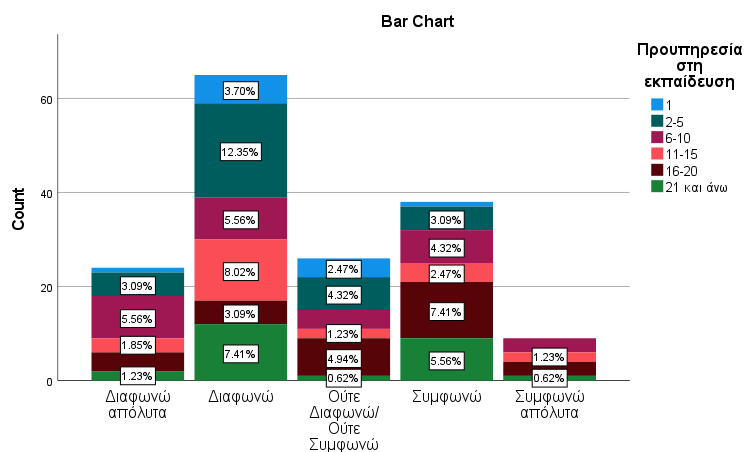
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.027 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους διαφωνούν κατά 3,09%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια διαφωνούν με 9.88%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών είναι διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα με 4.94%, 11-15 ετών διαφωνούν με 6.17%, 16-20 ετών συμφωνούν με 8.02%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 8.64%.



Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.

Εικόνα 44 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση* Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση* Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.019 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους διαφωνούν κατά 3,70%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια διαφωνούν με 12,35%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών είναι διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα με 5,56%, 11-15 ετών διαφωνούν με 8,02%, 16-20 ετών συμφωνούν με 7,41%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών διαφωνούν με 7,41%.

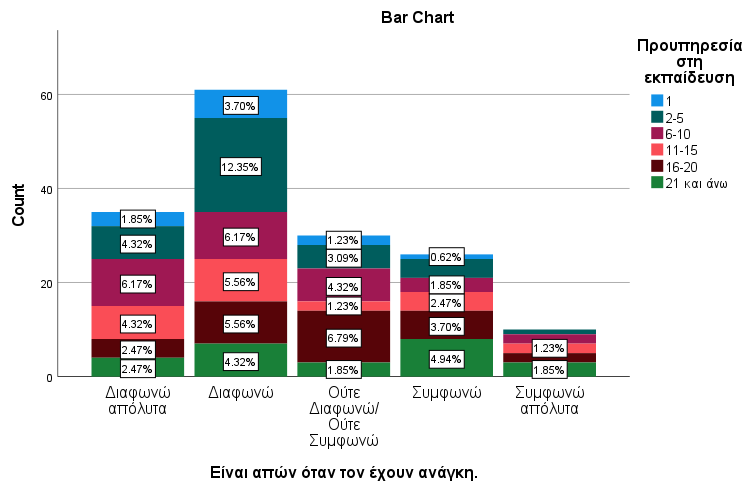


Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.

Εικόνα 45 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση* Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα Ηγεσία Laissez-Faire - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

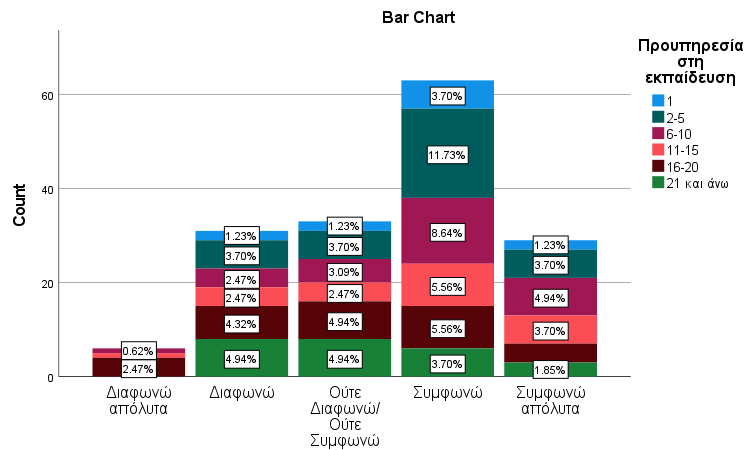
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση* Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.004 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο

παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους διαφωνούν κατά 3.70%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια διαφωνούν με 12.35%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών διαφωνούν με 6.17%, 11-15 ετών διαφωνούν με 5.56%, 16-20 ετών ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με 5.56%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 4.94%.



Εικόνα 46 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη Ηγεσία Laissez-Faire - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

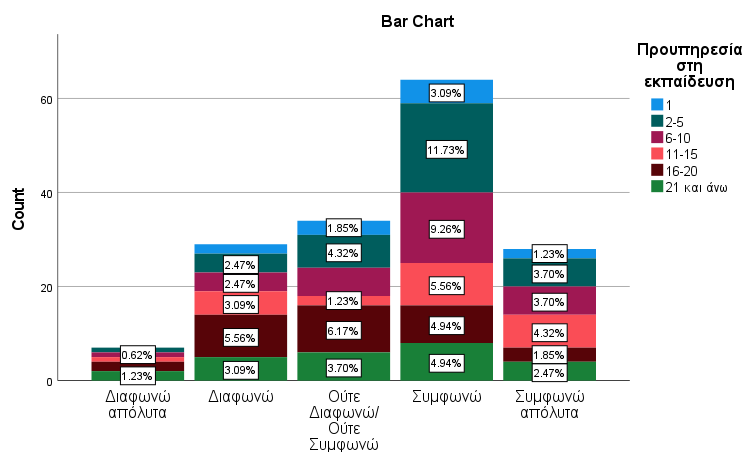
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.011 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν κατά 3.70%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 11.73%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 8.64%, 11-15 ετών συμφωνούν με 5.56%, 16-20 ετών συμφωνούν με 5.56%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών διαφωνούν ή ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν με 4.94%.



Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.

Εικόνα 47 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση *Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.042 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν κατά 3.09%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 11.73%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 9.26%, 11-15 ετών συμφωνούν με 5.56%, 16-20 ετών ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν με 6.17%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 4.94%.

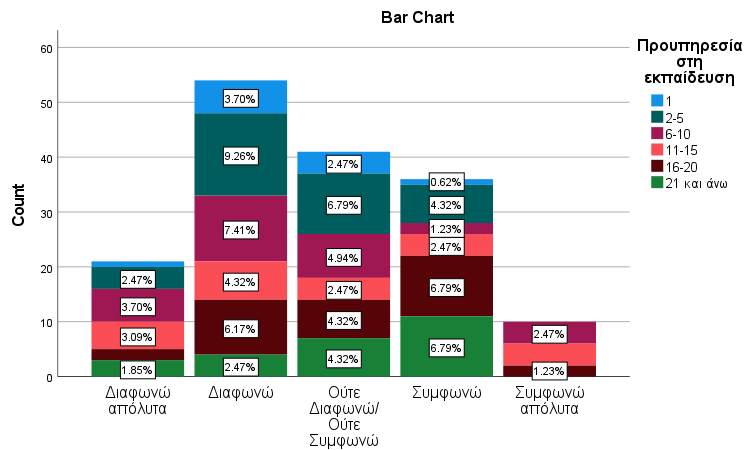


Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της.

Εικόνα 48 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.017 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο

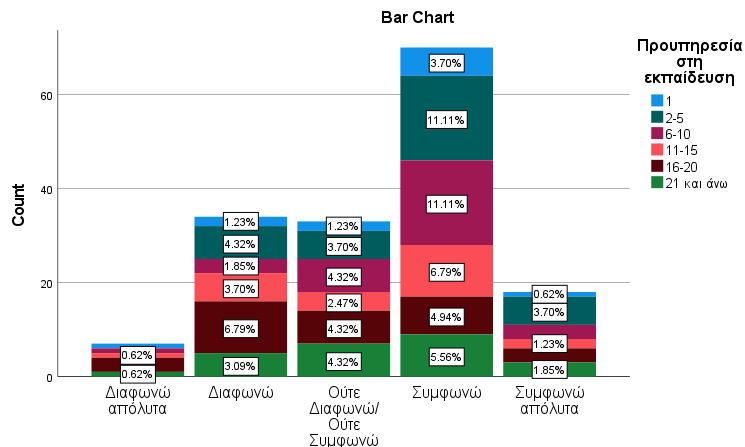
μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους διαφωνούν κατά 3.70%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια διαφωνούν με 9.26%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών διαφωνούν με 7.41%, 11-15 ετών διαφωνούν με 4.32%, 16-20 ετών διαφωνών με 6.17%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 6.79%.



Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.

Εικόνα 49 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

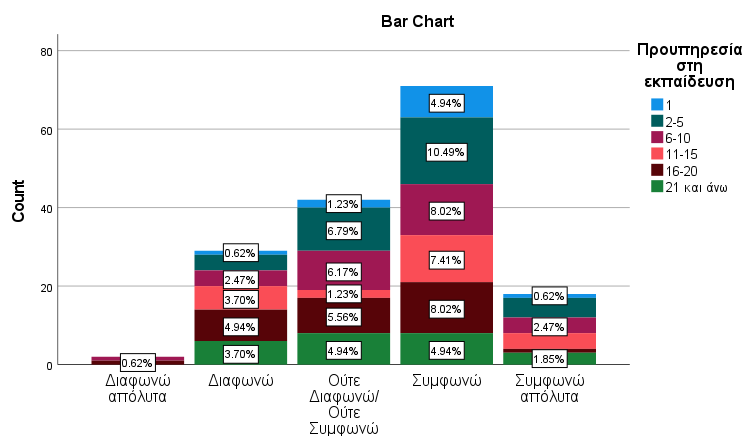
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.041 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν κατά 3.70%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 11.11%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 11.11%, 11-15 ετών συμφωνούν με 6.79%, 16-20 ετών διαφωνούν με 6.79%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 5.56%.



Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.

Εικόνα 50 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν
Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.042 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν κατά 4.94%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 10.49%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 8.02%, 11-15 ετών συμφωνούν με 7.41%, 16-20 ετών συμφωνούν με 8.02%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών ούτε συμφωνούν ή διαφωνούν είτε συμφωνούν με 4.94%.

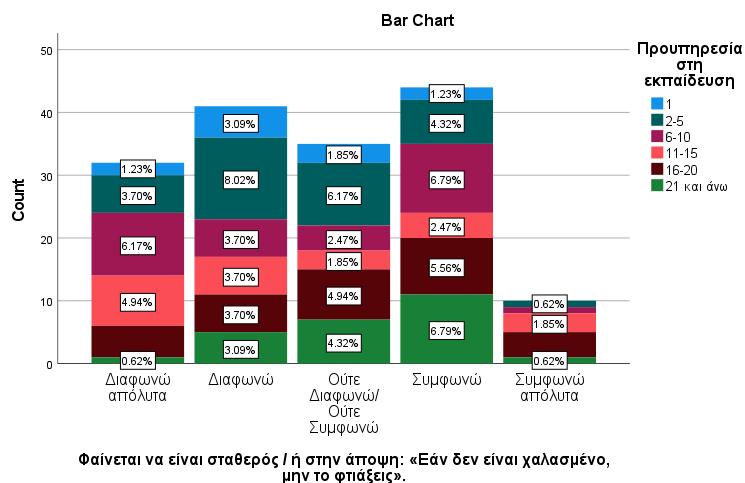


Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.

Εικόνα 51 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας

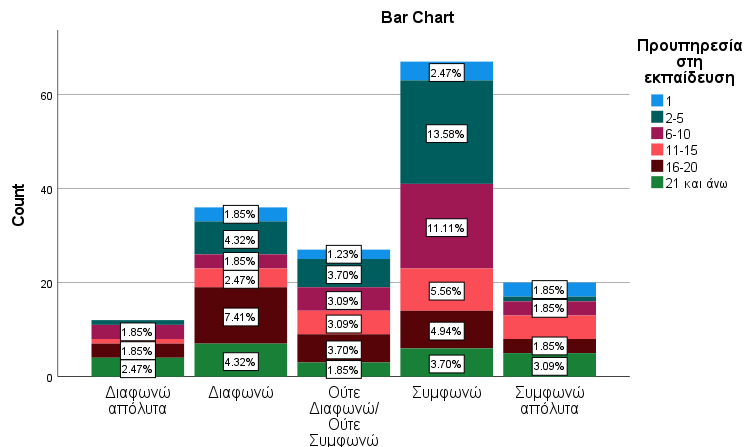
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις» αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.013 < 0.05$, αποτέλεσμα

στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους διαφωνούν κατά 3.09%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια διαφωνούν με 8.02%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 6.79%, 11-15 ετών διαφωνούν με 4.94%, 16-20 ετών συμφωνούν με 5.56%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 6.79%.



Εικόνα 52 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις Συγκεντρωτικά ποσοστά Κατ' εξαίρεση ηγεσία - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

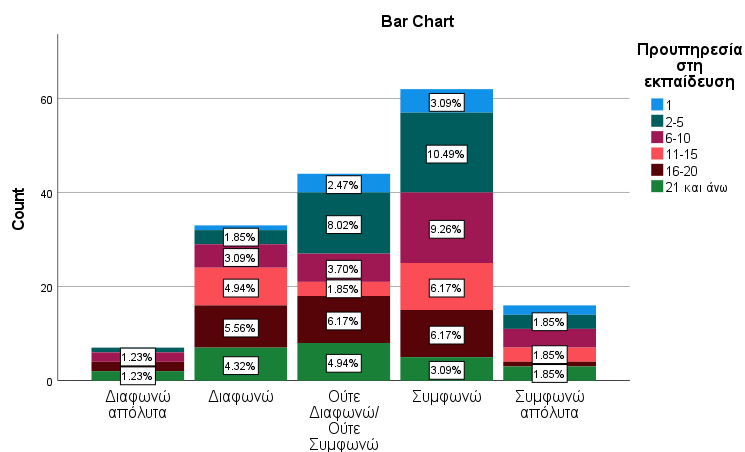
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.047 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν κατά 2.47%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 13.58%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 11.11%, 11-15 ετών διαφωνούν με 5.56%, 16-20 ετών διαφωνούν με 7.41%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών διαφωνούν με 4.32%.



Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.

Εικόνα 53 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση *Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.007 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν κατά 3.09%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 10.49%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 9.26%, 11-15 ετών διαφωνούν με 6.17%, 16-20 ετών ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, είτε συμφωνούν με 6,17%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με 4.94%.

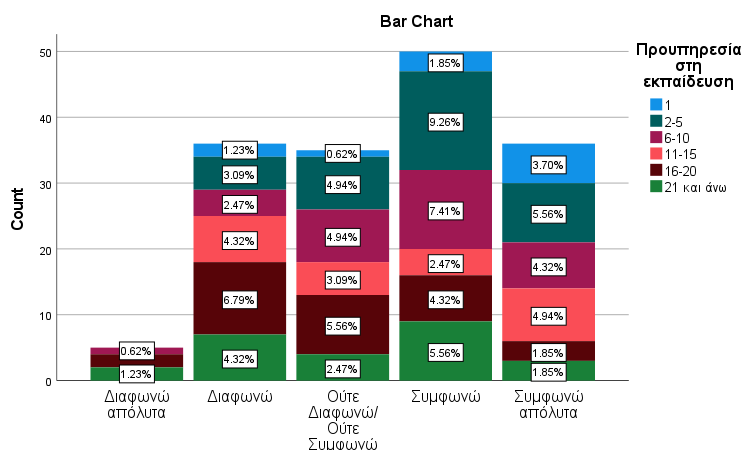


Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.

Εικόνα 54 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση *Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.001 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο

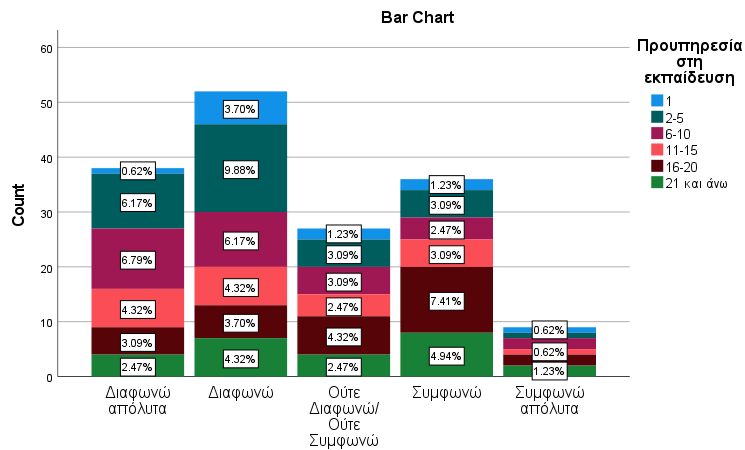
μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν απόλυτα κατά 3.70%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 9.26%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 7.41%, 11-15 ετών συμφωνούν απόλυτα με 4.94%, 16-20 ετών ούτε διαφωνούν με 6.79%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 5.56%.



Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.

Εικόνα 55 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση *Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

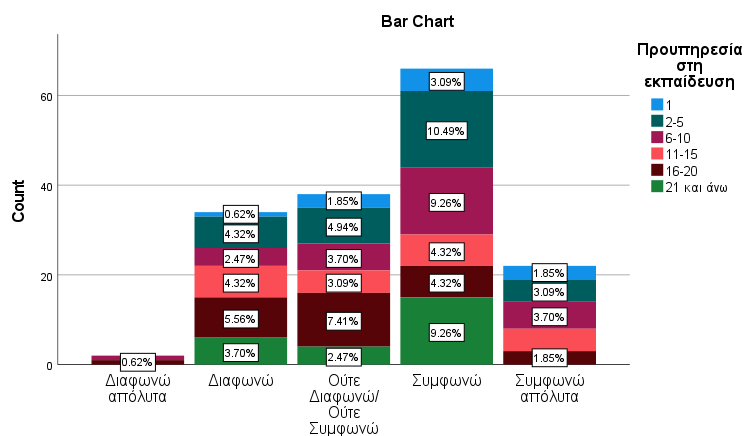
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.018 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους διαφωνούν κατά 3.70%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια διαφωνούν με 9.88%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 7.41%, 11-15 ετών διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα με 4.32%, 16-20 ετών συμφωνούν με 7.41%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 4.94%.



Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.

Εικόνα 56 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις Ηγεσία Laissez-Faire - Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.037 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν κατά 3.09%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 10.49%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 9.26%, 11-15 ετών διαφωνούν είτε συμφωνούν με 4.32%, 16-20 ετών ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με 7.41%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 9.26%.

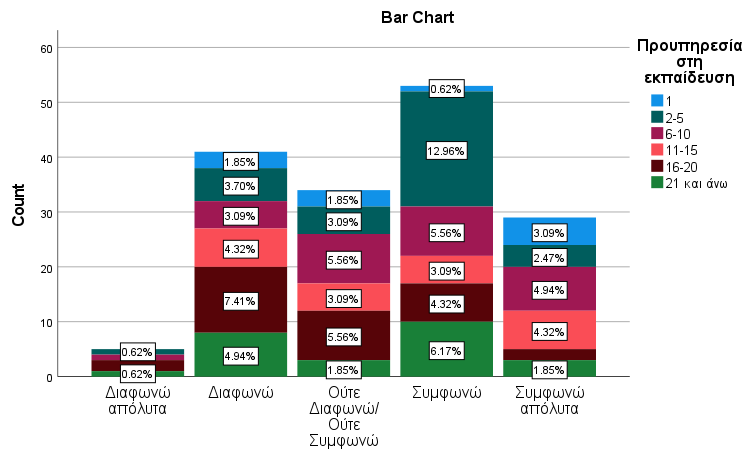


Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.

Εικόνα 57 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση* Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες Ενεργοποίηση νοητικών Ικανοτήτων – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.017 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι

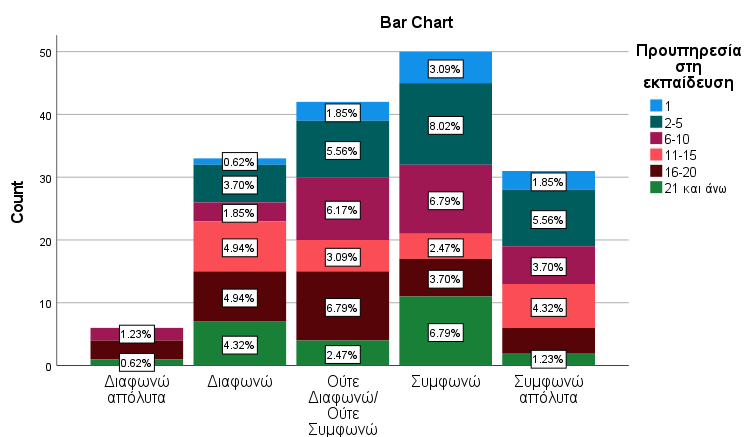
εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν απόλυτα κατά 3.09%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 12.96%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν είτε ούτε συμφωνούν είτε διαφωνούν με 5.56%, 11-15 ετών διαφωνούν είτε συμφωνούν απόλυτα με 4.32%, 16-20 ετών διαφωνούν με 7.41%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 6.17%.



Με βοήθιά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.

Εικόνα 58 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Με βοήθιά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον Μετασχηματιστικής ηγεσίας

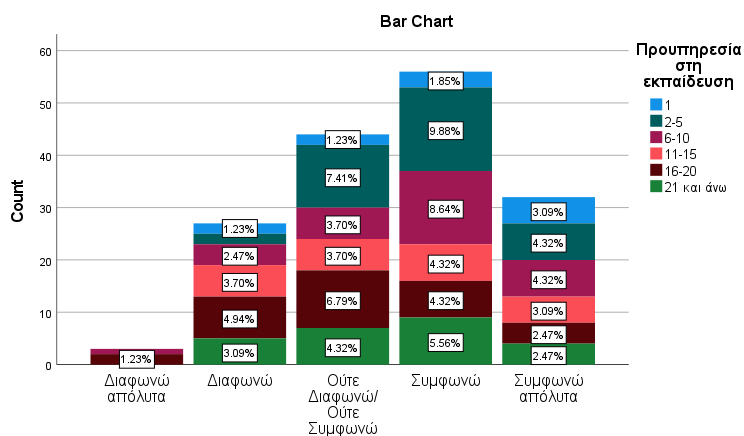
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.011 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν κατά 3.09%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 8.02%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 6.79%, 11-15 ετών διαφωνούν με 4.94%, 16-20 ετών διαφωνούν με 4.94%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 6.79%.



Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.

Εικόνα 59 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου Ενεργοποίηση νοητικών Ικανοτήτων – Συμπεριφορά Μετασηματιστικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση* Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής. αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig. value) ίση με $p = 0.015 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν απόλυτα κατά 3.09%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 9.88%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 8.64%, 11-15 ετών συμφωνούν με 4.32%, 16-20 ετών διαφωνούν με 6.79%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 5.56%.

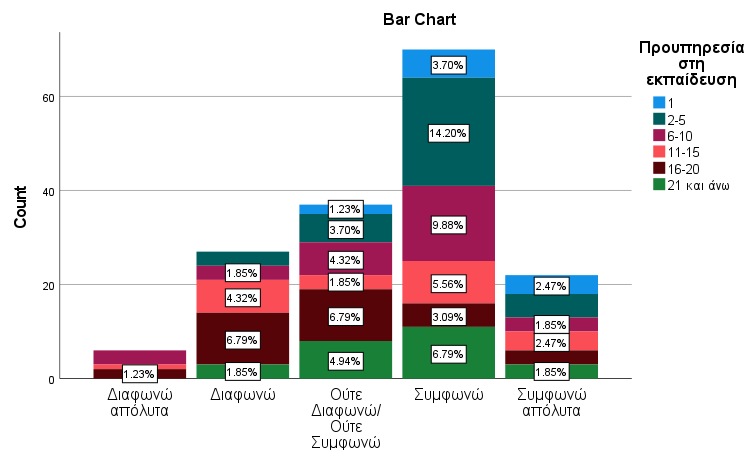


Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.

Εικόνα 60 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά Μετασηματιστικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση* Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της αποδίδει

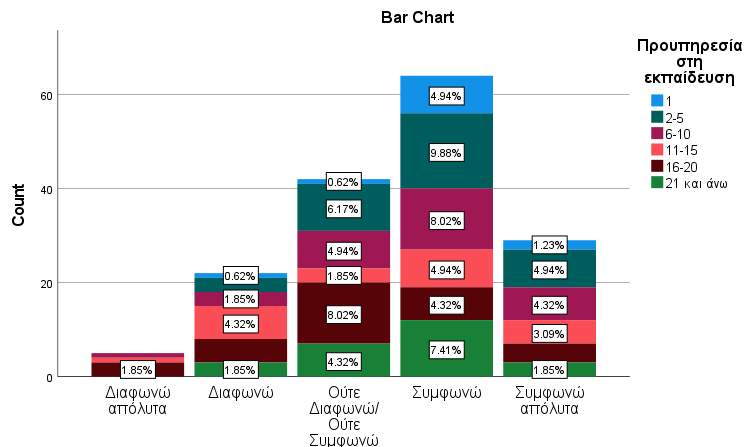
κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.002 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν κατά 3.70%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 14.20%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 9.88%, 11-15 ετών συμφωνούν με 5.56%, 16-20 ετών ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν είτε διαφωνούν με 6.79%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 6.79%.



Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της.

Εικόνα 61 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της Αμοιβή με βάση την Επίδοση Συναλλακτικής ηγεσίας

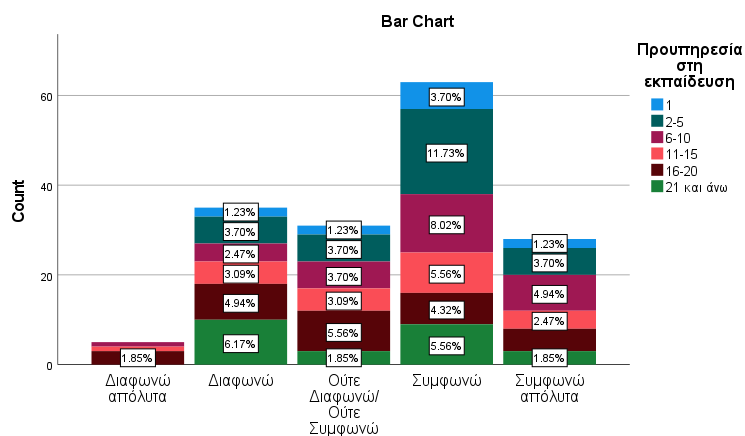
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.032 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν κατά 4.94%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 9.88%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 8.02%, 11-15 ετών συμφωνούν με 4.94%, 16-20 ετών ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν με 6.02%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 7.41%.



Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

Εικόνα 62 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

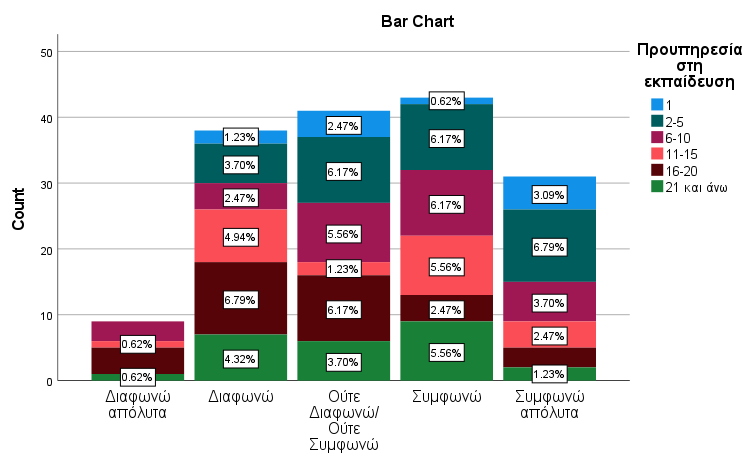
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.015 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν κατά 3.70%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 11.73%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 8.02%, 11-15 ετών συμφωνούν με 5.56%, 16-20 ετών ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν με 5.56%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών διαφωνούν με 6.17%.



Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.

Εικόνα 63 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση *Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας

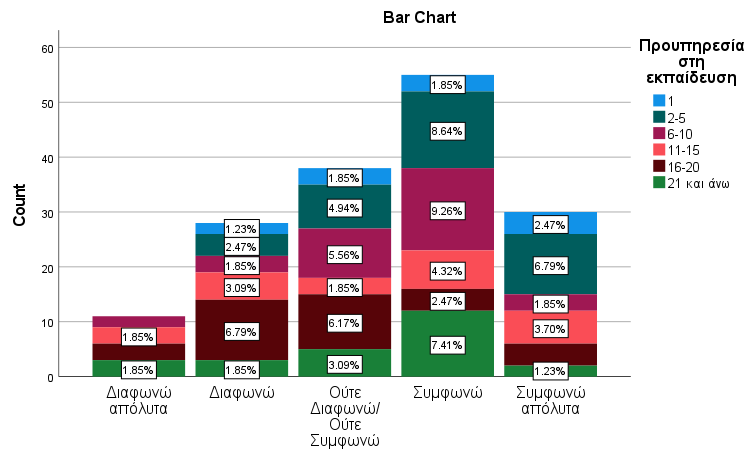
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.002 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν απόλυτα κατά 3.09%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν απόλυτα με 6.79%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 6.17%, 11-15 ετών συμφωνούν με 5.56%, 16-20 ετών διαφωνούν με 6.79%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 5.56%.



Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.

Εικόνα 64 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος
Επιπλέον Προσπάθειας - Εκβαση ηγεσίας

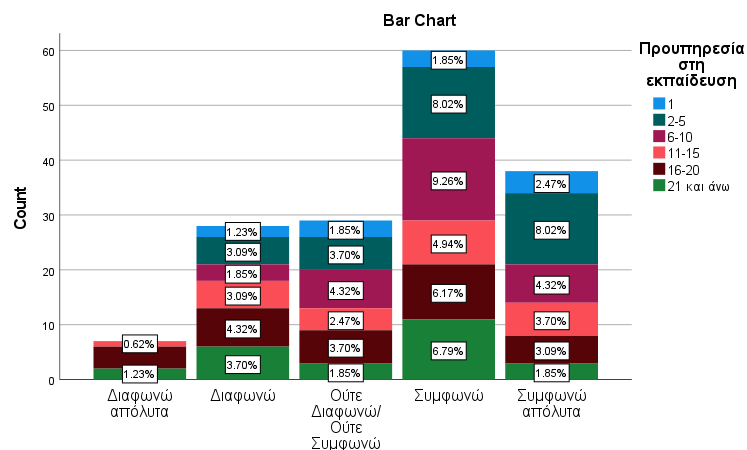
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.003 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν απόλυτα κατά 2.47%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 8.64%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 9.26%, 11-15 ετών συμφωνούν με 4.32%, 16-20 ετών διαφωνούν με 6.79%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 7.41%.



Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.

Εικόνα 65 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.006 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν απόλυτα κατά 2.47%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν με 8.02%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 9.26%, 11-15 ετών συμφωνούν με 4.94%, 16-20 ετών διαφωνούν με 6.17%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 6.79%.

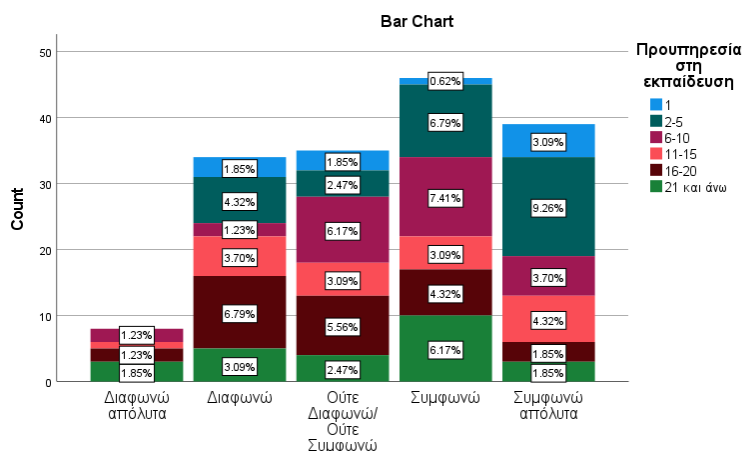


Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.

Εικόνα 66 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο Ικανοποίηση- Έκβαση ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.002 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν απόλυτα κατά 3.09%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια

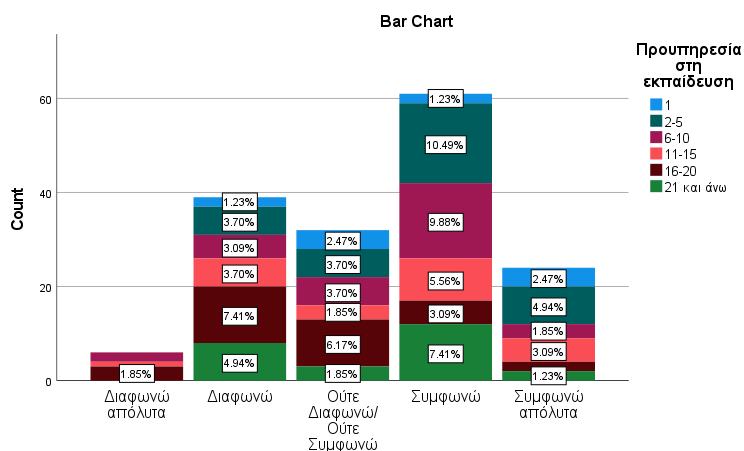
συμφωνούν απόλυτα με 9.26%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 7.41%, 11-15 ετών συμφωνούν απόλυτα με 4.32%, 16-20 ετών διαφωνούν με 6.79%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 6.17%.



Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.

Εικόνα 67 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία Επιπλέον Προσπάθεια - Έκβαση ηγεσίας

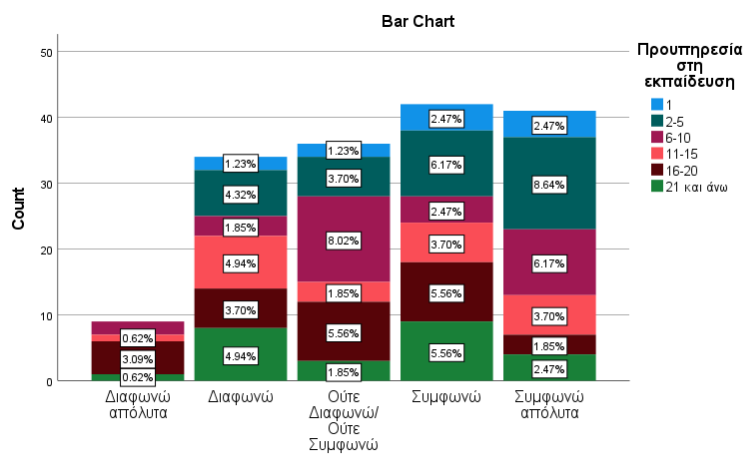
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.005 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν απόλυτα είτε ούτε συμφωνούν είτε ούτε διαφωνούν κατά 2.47%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν απόλυτα με 10.49%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 9.88%, 11-15 ετών συμφωνούν απόλυτα με 5.56%, 16-20 ετών διαφωνούν με 7.41%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 7.41%.



Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.

Εικόνα 68 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου Αποδοτικότητα - Έκβαση Ηγεσίας

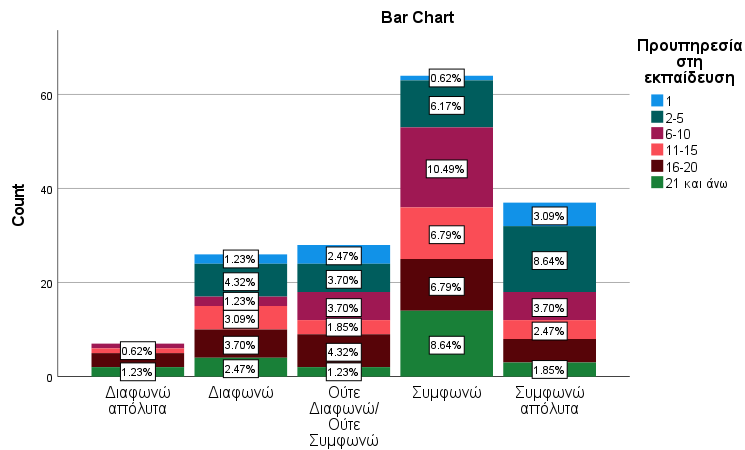
Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.005 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα κατά 2.47%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν απόλυτα με 8.64%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με 8.02%, 11-15 ετών διαφωνούν με 4.94%, 16-20 ετών ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με 5.56%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 5.56%.



Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.

Εικόνα 69 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα Επιπλέον προσπάθεια - Έκβαση Ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση*Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.005 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση κάτω του ενός έτους συμφωνούν απόλυτα κατά 3.09%, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν απόλυτα με 8.64%. Οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών συμφωνούν με 10.49%, 11-15 ετών συμφωνούν απόλυτα με 6.79%, 16-20 ετών διαφωνούν με 6.79%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 21 ετών συμφωνούν με 8.64%.

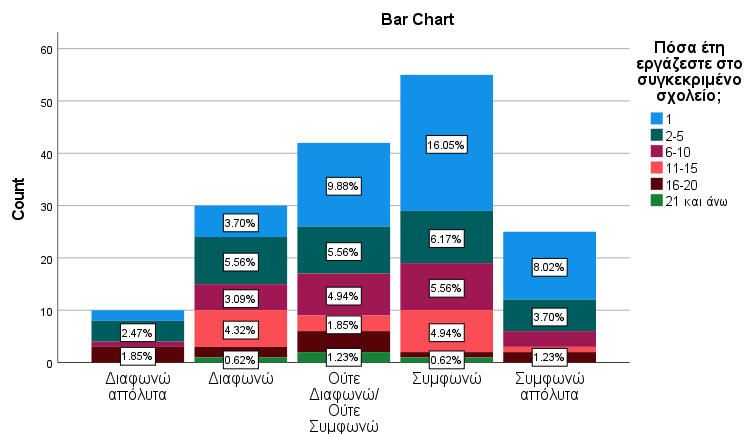


Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.

Εικόνα 70 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση * Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική Αποδοτικότητα Έκβαση ηγεσίας

Πόσα έτη εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο?

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Πόσα έτη εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο?*Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo (sig.value) ίση με $p = 0.004 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στο συγκεκριμένο σχολείο κάτω από ένα χρόνο φαίνεται να συμφωνούν κατά 16.05% στο σύνολο, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν κατά 6.17%, 6-10 χρόνια συμφωνούν κατά 5.56%, 11-15 χρόνια συμφωνούν κατά 4.94%, 16–20 χρόνια συμφωνούν κατά 5,56% και εκείνοι που εργάζονται στο σχολείο 21 χρόνια και άνω διαφωνούν απόλυτα κατά 1.85%.

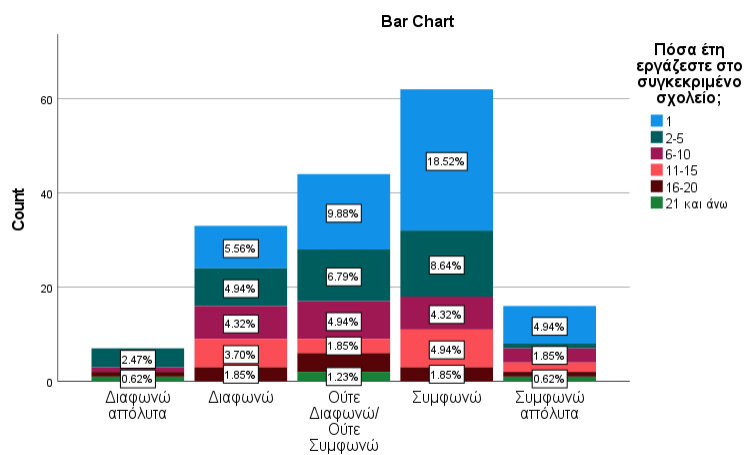


Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον.

Εικόνα 71 Πόσα έτη εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο*Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον Εξιδανικευμένης επιρροής – Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο έλεγχος ακρίβειας μεταξύ των μεταβλητών Πόσα έτη εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο?*Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων αποδίδει κρίσιμη τιμή Monte Carlo

(sig.value) ίση με $p = 0.022 < 0.05$, αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό και άρα οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στο συγκεκριμένο σχολείο κάτω από ένα χρόνο φαίνεται να συμφωνούν κατά 18.52% στο σύνολο, ενώ εκείνοι που έχουν 2-5 χρόνια συμφωνούν κατά 8.64%, 6-10 χρόνια ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν κατά 6.79%, 11-15 χρόνια συμφωνούν κατά 4.94%, 16–20 χρόνια διαφωνούν κατά 3,70% και εκείνοι που εργάζονται στο σχολείο 21 χρόνια και άνω συμφωνούν κατά 1.85%.



Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.

Εικόνα 72 Πόσα έτη εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο *Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων
Εξειδικευμένη Επιτροπή – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Περίληψη

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η κριτική ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων της έρευνας. Αναλύονται οι πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών για το μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζεται στη σχολική τους μονάδα. Παρουσιάζονται επίσης οι πρακτικές επιπτώσεις και περιορισμοί της έρευνας καθώς και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

I. Γενικά δημογραφικά στοιχεία

Το δείγμα των 162 εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που υπηρετούν σε σχολικές δομές της Κεντρικής Μακεδονίας αποτελούνταν κατά πλειοψηφία από γυναίκες, αναλογία που επιβεβαιώνεται και από τα στατιστικά του πληθυσμού της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής⁶.

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είναι μόνιμοι, ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 40-49 ετών και είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και έχουν εμπειρία 2-5 χρόνια, ενώ η πλειοψηφία υπηρετεί έως 1 χρόνο στο συγκεκριμένο σχολείο. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν του (Καλλιοντζή & Ιορδανίδης, 2019). (Bass & Riggio, 2014). (Antonakis, 2001) (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

II. Σχολιασμός έρευνας

Από την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που αναφέρεται στο κυρίαρχο στυλ ηγεσίας διαφαίνεται η επικράτηση του μετασχηματιστικού μοντέλου με βαθμό εφαρμογής μέτριας ισχύος (ομαδοποιημένος μέσος 3.180). Ακολουθεί το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας με ομαδοποιημένο μέσο 3.151 και έπεται το μοντέλο της παθητικής – προς αποφυγής ηγεσίας με 2.574. (Πίνακας 17 Συνολικά Περιγραφικά στοιχεία) .

Η μικρή διαφορά των μέσων μεταξύ του μετασχηματιστικού μοντέλου και αυτού της συναλλακτικής ηγεσίας, οδηγεί στην παρατήρηση ότι παρόλο που η μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά είναι επικρατούσα, παράλληλα εμφανίζονται συμπεριφορές συναλλακτικής ηγεσίας. Η επισήμανση αυτή ενισχύεται με το γεγονός ότι οι υψηλότεροι σε ομαδοποιημένο μέσο όρο παράγοντες προέρχονται και από τα δυο μοντέλα ηγεσίας. Ο υψηλότερος σε ισχύ

⁶ <https://www.statistics.gr/el/statistics/pop>

παράγοντας είναι από τη συναλλακτική ηγεσία - Κατ' Εξάιρεση Ηγεσία (active) «Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards» (Μ.Ο 3.5679, Τ.Α 0.7527) και έπεται ο παράγοντας «Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν» από την μετασχηματιστική ηγεσία - Εμπνευσμένη Παρακίνηση (Μ.Ο 3.5556, Τ.Α 0.08121). (Πίνακας 22 Περιγραφικά στοιχεία Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά Μετασχηματιστικής ηγεσίας και Πίνακας 30 Περιγραφικά στοιχεία Κατ' εξάιρεση ηγεσία Συναλλακτικής ηγεσίας)

Η χαμηλή αξιολόγηση της παθητικής ηγεσίας, ενισχύει το γεγονός ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων είναι επαρκείς, παρόντες και παίρνουν γρήγορα αποφάσεις.

Σε σχέση με την έκβαση της ηγεσίας, η διάσταση της ικανοποίησης είναι η κυρίαρχη, έπονται της αποδοτικότητας και επιπλέον προσπάθειας και εμφανίζουν ομαδοποιημένους μέσους 3.481, 3.455 και 3.401 αντίστοιχα (Πίνακας 17 Συνολικά Περιγραφικά στοιχεία) .

Σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, για τη συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, παρατηρούμε από τους συντελεστές συσχέτισης Spearman's rho στο Παράρτημα II (ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ), ο συντελεστής συσχέτισης της μετασχηματιστικής με τη συναλλακτική ηγεσία βρέθηκε να είναι θετικός, στατιστικά σημαντικός και υποδηλώνει ισχυρή θετική συσχέτιση ($r=0.735$, $p<0.001$).

Σε σχέση με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μοντέλων ηγεσίας και της συνολικής έκβασης της ηγεσίας, παρατηρούμε στον ίδιο πίνακα ότι οι συντελεστές συσχέτισης της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τις μεταβλητές της έκβασης της ηγεσίας «επιπλέον προσπάθεια», «αποδοτικότητα» της ηγετικής συμπεριφοράς και «ικανοποίηση» από την ηγεσία είναι θετικοί, στατιστικά σημαντικοί και υποδηλώνουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($r=0.869$, $r=0.880$ και $r=0.872$, $p<0.001$).

Σε σχέση με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα εάν υπάρχει επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών σε κάθε μία από τις επιμέρους υποκλίμακες των διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας και έκβασης ηγεσίας, σύμφωνα με την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε με τους πίνακες διασταύρωσης όπου μελετήθηκαν τα δημογραφικά στοιχεία και 57 στατιστικά σημαντικοί παράγοντες (Ανάλυση πινάκων διασταύρωσης των δεδομένων) διαπιστώθηκε ότι το φύλο επιδρά σε 4 υποκλίμακες, η ηλικία σε 20 υποκλίμακες, η εκπαίδευση σε 5 υποκλίμακες, η σχέση εργασίας σε 6 υποκλίμακες, η προϋπηρεσία στην εκπαίδευση σε 29 υποκλίμακες και τα έτη εργασίας σε 2 υποκλίμακες.

Συγκεκριμένα φαίνεται ότι γυναίκες είναι πιο θετικά προσκείμενες στις υποκλίμακες συλλογική αίσθηση αποστολής, στην ικανοποίηση των προσδοκιών, την αποτελεσματική απόκριση στις απαιτήσεις του σχολείου καθώς και στην ικανοποιητική συνεργασία.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η ηλικία επιδρά σε 7 από τις 9 υποκλίμακες έκβασης ηγεσίας (Επιπλέον προσπάθεια, αποδοτικότητα και Ικανοποίηση). Οι εκπαιδευτικοί ηλικίας κάτω των 29 ετών καθώς και οι ηλικιακές ομάδες 30-39, 40-49, 50-59 εμφανίζονται να συμφωνούν κατά πλειοψηφία, ενώ οι ηλικίες άνω των 60 διαφωνούν.

Η ηλικία επίσης επιδρά σε 9 υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με τους εκπαιδευτικούς κάτω των 29 ετών, οι ηλικιακές ομάδες 30-39 και 40-49 να συμφωνούν κατά πλειοψηφία, ενώ οι 50-59 ή άνω των 60 να διαφωνούν, είτε ούτε να συμφωνούν, ούτε να διαφωνούν. Πρόκειται για τις υποκλίμακες: Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον (Εμπνευσμένη Παρακίνηση), Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον (Εμπνευσμένη Παρακίνηση), Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον (Εξιδανικευμένη επιρροή), Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου (Εξιδανικευμένη Επιρροή), Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων (Εξιδανικευμένη Επιρροή), Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες (Ενεργοποίηση νοητικών Ικανοτήτων), Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου (Ενεργοποίηση νοητικών Ικανοτήτων), Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητες μου (Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον) , Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής (Εξιδανικευμένη Επιρροή).

Η εκπαίδευση δεν επιδρά σε καμία υποκλίμακα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αλλά επιδρά σε 2 υποκλίμακες έκβασης ηγεσίας Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους εργασίας (Ικανοποίηση) και Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική (Αποδοτικότητα) με τους απόφοιτους Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ΑΕΙ, ΤΕΙ, μεταπτυχιακού τίτλου και δεύτερου μεταπτυχιακού τίτλου να συμφωνούν κατά πλειοψηφία, ενώ οι κάτοχοι δεύτερου πτυχίου και οι κάτοχοι διδακτορικού να διαφωνούν.

Η σχέση εργασίας, επιδρά σε 2 υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον Εξιδανικευμένης επιρροής, Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων (Εξιδανικευμένη Επιρροή) και σε 2 υποκλίμακες έκβασης ηγεσίας Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος (Επιπλέον Προσπάθειας) και Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου (Αποδοτικότητα).

Η προϋπηρεσία στην εκπαίδευση, επιδρά σε 12 υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά , Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά, Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν Εμπνευσμένη

Παρακίνηση – Συμπεριφορά , Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου
Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά , Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων
Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά , Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει
μια συλλογική αίσθηση της αποστολής Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά , Προβάλλει
ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Συμπεριφορά , Με κάνει
να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της Εξιδανικευμένη Επιρροή –
Χαρακτηριστικά , Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες
Ενεργοποίηση νοητικών Ικανοτήτων – Συμπεριφορά , Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης
με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου Ενεργοποίηση
νοητικών Ικανοτήτων – Συμπεριφορά , Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον και 8 υποκλίμακες της έκβασης ηγεσίας, αποδοτικότητα
(Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου, Με αντιπροσωπεύει
αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές, Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις
του σχολείου, Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική), Επιπλέον Προσπάθεια (
Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος, Αυξάνει την επιθυμία
μου για επιτυχία, Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα) και Ικανοποίηση
(Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο).

Τα έτη εργασίας επιδρούν στην υποκλίμακα τις Εξιδανικευμένης επιρροής σε 2
παράγοντες (Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον και
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων). Παρατηρούμε ότι στον πρώτο παράγοντα
κατά πλειοψηφία οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στο συγκεκριμένο σχολείο 0-20 έτη
συμφωνούν ενώ οι 21+ έτη διαφωνούν απόλυτα. Στο δεύτερο παράγοντα κατά πλειοψηφία οι
εκπαιδευτικοί που εργάζονται στο συγκεκριμένο σχολείο 0-5 έτη, 11-15 και 21+ συμφωνούν
ενώ οι 6-10 ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, ενώ οι 16-20 έτη διαφωνούν.

Συμπεραίνουμε από όλα τα παραπάνω ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που
συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, δείχνουν αρκετή εμπιστοσύνη στο τρόπο διοίκησης των
διευθυντών τους. Οι μετασχηματιστικές και οι συναλλακτικές πρακτικές ηγεσίας λειτουργούν
συνδυαστικά, με οριακή επικράτηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας έναντι της
συναλλακτικής. Το συγκεκριμένο εύρημα επιβεβαιώνεται και από προηγούμενες μελέτες
σύμφωνα με τους (Antonakis, 2001) (Lowe , Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996), (Yukl, 2002)
(Avolio & Bass, 2004) (Καλλιωντζή & Ιορδανίδης, 2019). Παράλληλα, η χαμηλή εμφάνιση
της παθητικής ηγεσίας και η μέτρια αρνητική συσχέτιση της με τα μετασχηματιστικά και
συναλλακτικά μοντέλα ηγεσίας, καθώς και με τις διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας,
συγκροτούν τεκμήριο ελλείψεως της αδιαφορίας ως γνωρίσματος των διευθυντών, ενώ

ταυτοχρόνως φανερώνουν την άποψη των εκπαιδευτικών για την αρνητική επενέργεια του παθητικού μοντέλου και της ένδειας της ηγεσίας.

III. Περιορισμοί έρευνας

Τα συμπεράσματα της έρευνας αφορούσαν τον περιορισμένο πληθυσμό του δείγματος των εκπαιδευτικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κεντρικής Μακεδονίας, αποτελώντας στην ουσία τις πρώτες προσεγγίσεις στα ερωτήματα που τέθηκαν και δεν είναι γενικεύσιμα σε ευρύτερες ομάδες πληθυσμών. Τέλος, στην έρευνα δεν προχωρήσαμε σε πολυεπίπεδες διερευνήσεις και δεν έχουμε ελέγξει τον ρόλο των διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας στη μαθητική κοινότητα και σε επίπεδο διευθυντών, μέσα από τη δικό τους πρίσμα.

IV. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, παρόλο που διεξήχθη στα πλαίσια μιας διπλωματικής εργασίας με περιορισμένο εύρος και χρόνο, μπορούν να αξιοποιηθούν ως προς τον στρατηγικό σχεδιασμό της ποιοτικής αναβάθμιση της παρεχόμενης παιδείας και την βελτίωσης του ελληνικού σχολείου. Θεωρούμε ότι θα επιπροσθέτως θα ήταν ιδιαίτερος ενδιαφέρον η υλοποίηση της παρούσας έρευνας σε μεγαλύτερη κλίμακα πανελλαδικά και με πιο συγκεκριμένα δημογραφικά στοιχεία (Γυμνάσιο – Λύκειο) ή μέγεθος σχολικής μονάδας.

Bibliography

- Antonakis, J. (2001). The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the multifactor leadership questionnaire (MLQ 5X). *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences* 62(1-A), 233.
- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the ninefactor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, (3), 261-295.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 13th Edition.
- Avolio, B., & Bass, B. (1991). *The full range leadership development program: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Leaders Report Mind Garden.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (2014). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. New York: Routledge.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding". *International Journal of Advertising*, vol. 24, 151–172.
- Bollnow, O. (1969). *Der Wissenschaftscharakter der Pädagogik*. In O. Bollnow (Hrsg.), *Erziehung in antropologische Sicht (pp. 15-50)*. Zürich: Morgarten Verlag.
- Bottomore, T. (1972). *Sociology. A Guide to Problems and Literature*. Vintage Books.
- Bourdieu, P. (1983). *The Forms of Capital*. In: John Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Bradie, M. (1967). *Fayol on Administration*. London.
- Branham, L. (2005). "Planning to become an employer of choice". *Journal of Organizational Excellence*, 57- 68.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice South African. *Journal of Education* 27 (3), 391–406.
- Carolyn, S. (1982). The search for School Climate: A Review of the Research. *Review of Educational Research*, Vol 52, 368-420.
- Cohen, J. (2006). Social, emotional, ethical, and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy, and well-being. *People in Education*, 3(3), 333-350.
- Cohen, L., & Manion, L. (1994). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 95-120.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. 4th edition*. Boston, MA: Pearson.
- Day, D., & Antonakis, J. (2011). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Day, C., & Leithwood, K. (2007). *Successful principal leadership in times of change: An international perspective*. London: Kluwer Academic Publishers.

- Everard, B., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Everard, K., Morris, G., & Wilson, L. (2004). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Fink, D. (2005). *Developing leaders for their future not our past*. In M. J. Coles & G. Southworth, G. (Eds.), *Developing leadership. Creating the schools of tomorrow*. Maidenhead: Open University Press.
- Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). *Is yours a learning organization?* Retrieved from Harvard business review, 86(3), 109–134.: <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
- Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008, March). The Learning Organization Survey. Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, pp. 109-116.
- Georges, D., Ευθυμιάδου, Α., & Τσίτος, Δ. (1998). *Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2000). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Green, L. (2013). *Practicing the art of leadership: A problem-based approach to implementing the ISLLC (Interstate School Leaders Licensure Consortium) (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.
- Haggerty, K., Elgin, J., & Woolley, A. (2011). Social-emotional learning assessment measures for middle school youth. *Social Development Research Group*, University of Washington: Raikes Foundation.
- Hall, B. (2005). *Among Cultures: The Challenge of Communication*. Thomson Wadsworth.
- Hallinger, P. (2010). Developing Instructional Leadership. *Studies in Educational Leadership*, 11, 61-76.
- Harold, C., & Holtz, B. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (1), 16-38.
- Hater, J., & Bass, B. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Hoy, W., & Mishel, C. (1996). *Education administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W., & Woolfolk, A. (1990). Socialization of student teachers. *American educational research journal*, 27(2), 279-300.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). "Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry". *Human Resource Management*, Vol. 44, 279-299.
- Judge, T., & Long, D. (2012). *Individual differences in leadership*. In D. V. Day and J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership (2nd ed.)*, 179-217. Los Angeles: CA: Sage.
- Kolodziejczyk, J. (2015). Leadership and Management in the Definitions of School Heads. *Athens Journal of Education*, 2(2), 123-135.
- Koontz, Z., & O' Donnell, C. (1983). *Οργάνωση και διοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Kotter, J. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές (μτφρ. Α. Σοκοδήμος, επιμ. Μ. Ανδρέου)*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Leithwood, K., & Duke, D. (1999). A century's quest to understand school leadership. In J. Murphy, & K. Louis, *Handbook of Educational Administration: a project of the*

- American Educational Research Association* (pp. 45-72). San Francisco: Jossey – Bass.
- Lepore, S., & Revenson, T. (2006). Resilience and Posttraumatic Growth: Recovery, Resistance, and Reconfiguration. In L. G. Calhoun & R. G. Tedeschi(Eds.), . *Handbook of posttraumatic growth: Research & practice*, 24–46.
- Lerro, A., Iacobone, A., & Schiuma, G. (2012). Knowledge assets assessment strategies: organizational value, processes, approaches and evaluation architectures. *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, 563-575.
- Lopez-Cabrales, A., Real, C., & Valle, R. (2010). " Relationships between human resource management practices and organizational learning capability: The mediating role of human capital". *Personnel Review*, vol. 4, 344-363.
- Lowe , K., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), pp. 385-425.
- MacNeil, A., Prater, D., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of leadership in Education*, 12(1), 73-84.
- Masten, A. (2007). Resilience in developing systems: Progress and promise as the fourth wave rises. *Development and Psychopathology*, 19,, 921-930.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3),, 322-341.
- Montana, P., & Charnov, B. (1993). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Myers, E., & Murphy, J. (1995). Suburban secondary school principals: perceptions of administrative control in schools. . *Journal of Educational Administration*, 33, 14-37.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- OECD. (2018). *Reviews of National Policies for Education*. Retrieved from Education for a Bright Future in Greece: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264298750-en>
- OECD. (2020). *Education at a Glance 2020, OECD Indicators* . Retrieved from OECD Library: https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2020_69096873-en
- Preston, J. (2013). Community involvement in school: Social relationships in a bedroom community. *Canadian Journal of Education/Revue Canadienne de l'éducation*, 36(3), 413-417.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Redding, W. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Robbins, P. (2013). *Organizational behavior. 15th ed*. New York: Pearson Education, Inc.
- Sashkin, A. (2004). Transformation Leadership Approaches: A Review and Synthesis. . In *The Nature of Leadership*, Antonakis, J., Cianciolo, A.T., Sternberg, R.J., Eds.; Sage: Thousand Oaks, CA,, 171–196.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership, 5th ed. Kindle*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sergiovanni, T. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41, (5).
- Shaw, D., & Edwards, S. (2004). "Building user commitment to implementing a knowledge management strategy". *Information and Management*", vol. 42, 977-988.
- Shing-On , L. (2011). A Comparison of Psychometric Properties and Normality in 4-, 5-, 6-, and 11-Point Likert Scales. *Journal of Social Service Research*, 37:4, pp. 412-421, DOI: 10.1080/01488376.2011.580697.
- Slaughter, J., Zickar, M., & Highhouse, S. (2004). "Personality trait inferences about organisations: development of a measure and assessment of construct validity".

- Journal of Applied Psychology* 89, 85–102. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.85>.
- Spector, P. (1992). Summated rating scale construction: An introduction In *Quantitative Applications in the Social Sciences*, Beverly Hills C.A.:Sage. In Δ. Παπαδόπουλος, & Σ. Παπαδάκης, (2009) *Ανάπτυξη κλίμακας αξιολόγησης της ποιότητας της διδακτικής διαδικασίας στην ελληνική τριτοβάθμια τεχνολογική εκπαίδευση* (pp. 195-218). Σύγχρονη Κοινωνία, Εκπαίδευση και Ψυχική Υγεία, 2.
- Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal relationships at work. Organization, working conditions and health. (Unpublished dissertation)*. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Sutherland, M., Torricelli, D., & Karg, R. (2002). "Employer-of-choice branding for knowledge workers". *South African Journal of Business Management*, vol. 33, 13–20.
- Thompson, M. (1998). *Distance learners in higher education*. In C.C. Gibson (Ed.), *Distance learners in higher education* (pp. 9-24). Madison, WI: Atwood Publishing.
- Trus, M., Galdikiene, N., Balciunas, S., & Green. (2019). Connection between organizational culture and climate and empowerment: The perspective of nurse managers. *Nursing & health sciences*, 21(1), 54-62.
- Waldman, D., Ramirez, G., House, R., & Puran. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived. Vol. 44, No. 1. *The Academy of Management Journal*, 134-143.
- Watzlawick, P., Bavelas, J., & Jackson, D. (2005). *Ανθρώπινη Επικοινωνία και οι επιδράσεις της στη συμπεριφορά. Επιστημονική επιμέλεια: Κάτια Χαραλαμπίκη*.
- Xiaoming, C., & Junchen, X. (2012). A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 29-37.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice - Hall.
- Zhang, B., & Morris, J. (2014). "High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 25, 68-90.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά, Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. . Αθήνα: Εκδόσεις Ιων.
- Βεργίδης, Δ. (2015). Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα ως διάσταση της εκπαιδευτικής πολιτικής. . *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 29, 97–126.
- Ευρωπαϊκή Τεχνική Εφαρμοσμένης Κοινωνικής Καινοτομίας. (2022, Νοέμβριος 22). *Οργανόγραμμα πνευματικού κεφαλαίου*. Retrieved from Πολυμεσικό πρόγραμμα ΕΤΕΚΚ: <http://teisa.dimitra.gr/>
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Ιορδανίδης, Γ. Δ. (2006). Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής. In Γ. Μπαγάκης, *Εκπαιδευτικές αλλαγές, Η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου* (pp. 90-97). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Καλλιοντζή, Β., & Ιορδανίδης, Γ. (2019). Η μετασχηματιστική ηγεσία στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 8(1), 112–128 doi: 10.12681/hjre.20797.
- Καραβάκου, Β. (2019). *Η Εκπαίδευση και η φιλοσοφία της. Ηθικές απαιτήσεις και πολιτικά προτάγματα*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Καραγιάννης, Α. (2014). *Ηγεσία στη διοίκηση της εκπαίδευσης και τα δίκτυα Διδακτορική διατριβή*. Αθήνα: Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ). .

- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μαρούδας, Η., & Μπελαδάκης, Μ. (2006). *Τα δικαιώματα του παιδιού, το σχολικό κλίμα και η Αντιαυταρχική Αγωγή του Α. S. Neil*. Αθήνα: Μετασπουδή.
- Ματσαγγούρας, Η. (2003). *Θεωρία και Πράξη της Διδασκαλίας τ. Β'*.
- Ματσαγγούρας, Η. (2000). *Η σχολική τάξη. Προοίμιο στη Φαινομενολογία της Αντίληψης*. (μτφρ. Φώτη Καλλία). Αθήνα: Έρασμος. (2η βελτιωμένη έκδοση, Αθήνα Merleau-Ponty, Μ. (2016).
- Μερκούρη, Ε. (2015). *Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διοίκηση του σχολείου: το αίτημα για αποτελεσματικό σχολείο στη δευτεροβάθμια*. [Διδακτορική διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών]. Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών. <http://hdl.handle.net/10442/hedi/36805>.
- Μπάκας, Θ. (2006). Ο παρωθητικός ρόλος του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο. *Παιδαγωγική: Θεωρία και Πράξη, 1*, 117-125.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο- Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ. Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Προσεγγίσεις Και Μέθοδοι - Διοικητικές Και Ηγετικές Ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπράϊλας, Α. (2013). *Η Δυνητική Μαθησιακή Κοινότητα: Κοινωνιο-Ψυχολογικές, Παιδαγωγικές και Τεχνολογικές Παράμετροι*. Αθήνα: Διδακτορική Διατριβή). Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1995). *Διοίκηση Προσωπικού*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Παπασταμάτης, Α. (2008). *Η σημασία της ηγεσίας και του μάνατζμεντ στην Εκπαίδευση. Στα πρακτικά συνεδρίου Επιμόρφωση στελεχών της εκπαίδευσης: Δράσεις – αποτελέσματα – προοπτικές*. Βόλος: ΥΠΕΠΘ/Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω.
- Πασιαρδή, Γ. (2022, Οκτώβριος 22). *Σχολική κουλτούρα*. Retrieved from Έννοια, βελτίωση και αλλαγή: Ανακτήθηκε από: http://www.pee.gr/wpcontent/uploads/praktika_synedrion_files/pr_syn/s_nay/c/2/georgia_pasiardi.htm
- Πασιαρδής, Π. (2008). *Στρατηγικός σχεδιασμός, καινοτομίες και αξιολόγηση στην εκπαίδευση. Στρατηγικός Σχεδιασμός στην Εκπαίδευση*. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πολυζοπούλου, Α. (2018). Εισαγωγή καινοτομιών στις σχολικές μονάδες: η στάση των εκπαιδευτικών και ο ρόλος του/της διευθυντή/ριας Χώροι για το Παιδί ή Χώροι του Παιδιού;. *Πρακτικά Συνεδρίου 'Χώροι για το Παιδί ή Χώροι του Παιδιού; Όταν η συνθήκη αγωγής και εκπαίδευσης τέμνεται με την καθημερινότητα της πόλης* (pp. 1133-1149). Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ Τμήμα Αρχιτεκτόνων.
- Ρούσσο, Π., & Τσαούσης, Γ. (2011). *Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS*. Αθήνα: Τόπος.
- Ρούσσο, Π., & Τσαούσης, Ι. (2003). *Στατιστική εφαρμοσμένη στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο/ΥΠΕΠΘ.
- Σταμάτης, Π. (2009). *Παιδαγωγική επικοινωνία στην προσχολική και πρωτοσχολική εκπαίδευση*. Αθήνα: Ατραπός.
- Τριλιανός, Θ. (2013). *Μεθοδολογία της διδασκαλίας*. Αθήνα: Διάδραση.
- Χαλικιάς, Ι. (2017). *ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ, ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ - ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ - ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗ, 4η Έκδοση*. ΑΘΗΝΑ: ROSILI.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητέ Κύριε/ Κυρία.

Με αφορμή μια έρευνα με θέμα «Εκπαιδευτική ηγεσία και στοχοκεντρική διοίκηση. Απόψεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας» που γίνεται στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.) στη Δημόσια Διοίκηση, του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος, σας αποστέλλουμε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Απευθύνεται σε όλους τους ενεργεία εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης δημοσίων σχολείων στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Οι διευθυντές και υποδιευθυντές εξαιρούνται από την υφιστάμενη έρευνα.

Η έρευνα γίνεται από το μεταπτυχιακό φοιτητή Κωνσταντίνο Χύτα, για την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος, με επιβλέποντα καθηγητή του προγράμματος Δημόσιας Διοίκησης, του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος.

Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας είναι η διερεύνηση και η ανάλυση της βέλτιστης εφαρμογής της ασκούμενης πολιτικής για την παιδεία δια μέσου της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Οι πληροφορίες που θα δώσετε είναι αυστηρά εμπιστευτικές και μόνο στατιστικά σύνολα θα χρησιμοποιηθούν στη μελέτη. Θα διατηρηθεί η ανωνυμία και το απόρρητο των πληροφοριών. Επίσης, έχετε κάθε δικαίωμα να διακόψετε οποιαδήποτε στιγμή τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα, ενώ ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου υπολογίζεται στα 08 - 10 λεπτά.

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση
Κωνσταντίνος Χύτας
constantinos.chytas@gmail.com

Σας ζητείται να κρίνετε πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές.

Παρακαλώ συμπληρώστε τον βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας με καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις για το σχολείο σας (1= Διαφωνώ Απόλυτα. 2=Διαφωνώ 3=Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ. 4=Συμφωνώ. 5=Συμφωνώ Απόλυτα)

A. Μορφές και έκβαση ηγεσίας	1	2	3	4	5
1. Μου παρέχει βοήθεια. ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.					
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.					
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.					
4. Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες. λάθη. εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.					
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.					
6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.					
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.					
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.					
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.					
10. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της.					
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων					
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.					
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.					
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.					
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.					
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.					

17. Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο. μην το φτιάξεις».					
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον.					
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.					
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.					
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.					
22. Επικεντρώνει την προσοχή του / της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών. παραπόνων και αποτυχιών.					
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.					
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.					
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.					
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.					
27. Μου επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.					
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.					
29. Με αντιμετωπίζει. σε σύγκριση με τους άλλους. ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες. ικανότητες και φιλοδοξίες.					
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.					
31. Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.					
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.					
33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.					
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.					
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της.					
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.					
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.					

38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.					
39. Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.					
40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.					
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.					
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.					
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.					
44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.					
45. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.					

B. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

Άντρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία

Εώς 29 ετών	
30 - 39 ετών	
40 - 49 ετών	
50 - 59 ετών	
60 και άνω	

3. Εκπαίδευση

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	
Απόφοιτος ΑΕΙ	
Απόφοιτος ΤΕΙ	
Δεύτερο Πτυχίο	
Μεταπτυχιακός Τίτλος	
Δεύτερος Μεταπτυχιακός Τίτλος	
Διδακτορικός Τίτλος	

4. Σχέση εργασίας

Μόνιμοι	
Αποσπασμένοι	
Αναπληρωτές με πλήρες ωράριο	
Αναπληρωτές με μειωμένο ωράριο (ΑΜΩ)	
Ωρομίσθιοι	

5. Προυπηρεσία στη εκπαίδευση

1	
2-5	
6-10	

11-15	
16-20	
21 και άνω	

6. Πόσα έτη εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο;

1	
2-5	
6-10	
11-15	
16-20	
21 και άνω	

ΑΝΑΡΤΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΟ ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ



Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο

Το δίκτυο στην υπηρεσία της Εκπαίδευσης

Αρχική Ενημέρωση Στο δίκτυό μας Οι υπηρεσίες μας Υποστήριξη Για το Π.Σ.Δ. English

Περιήγηση: Αρχική / Νέα γενικά / Έρευνα – Εκπαιδευτική ηγεσία και στοχοκεντρική διοίκηση

Έρευνα – Εκπαιδευτική ηγεσία και στοχοκεντρική διοίκηση

Στις: 10/10/2022 / Σε: Νέα γενικά



Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα "Δημόσιας Διοίκησης", του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος, διενεργείται διαδικτυακή έρευνα με τίτλο «Εκπαιδευτική ηγεσία και στοχοκεντρική διοίκηση. Απόψεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας».

Απευθύνεται σε όλους τους εν ενεργεία εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης δημοσίων σχολείων στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Οι διευθυντές και υποδιευθυντές εξαιρούνται από την υφιστάμενη έρευνα.

Η έρευνα υλοποιείται με διαδικτυακό ερωτηματολόγιο που βρίσκεται στη διεύθυνση:
<https://forms.gle/yBnpLK6Sq5BBW4Yy5>

Οι πληροφορίες που θα δοθούν είναι αυστηρά εμπιστευτικές και μόνο στατιστικά σύνολα θα χρησιμοποιηθούν στη μελέτη. Θα διατηρηθεί η **ανωνυμία** και το **απόρρητο** των πληροφοριών.

Οι συμμετέχοντες έχουν κάθε δικαίωμα να διακόψουν οποιαδήποτε στιγμή τη συμμετοχή τους στην παρούσα έρευνα, ενώ ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου υπολογίζεται στα **8-10 λεπτά**.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση

Κωνσταντίνος Χύτας, ΠΕ 78, Μεταπτυχιακός Φοιτητής

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

1 .Cronbach's alpha

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Μου παρέχει βοήθεια. ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	142.9568	641.445	.622	.937
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	142.7654	643.858	.635	.938
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	143.3025	675.057	.009	.942
Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες. λάθη. εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	143.1790	661.452	.268	.940
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακλύπουν σημαντικά ζητήματα.	143.6358	684.792	-.151	.943
Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	142.9506	664.122	.208	.940
Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	143.8086	685.845	-.166	.943
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	142.8333	639.084	.737	.937
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	142.8025	640.408	.633	.937
Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της.	142.8086	632.851	.773	.936
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	142.7778	647.329	.606	.938
Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	143.5309	678.499	-.047	.942
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	142.9259	637.845	.706	.937
Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	142.8704	636.474	.758	.937
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	143.2716	645.454	.527	.938

Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	142.8272	639.113	.768	.937
Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο. μην το φτιάξεις».	143.5370	674.859	.010	.942
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον.	142.9444	642.078	.587	.938
Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	143.1420	656.607	.412	.939
Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	143.5864	676.070	-.007	.942
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	142.9938	633.074	.728	.937
Επικεντρώνει την προσοχή του / της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών. παραπόνων και αποτυχιών.	143.3827	661.567	.253	.940
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	142.9938	646.789	.552	.938
Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	143.2531	660.985	.283	.940
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	142.9136	655.943	.356	.939
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	142.8148	632.487	.744	.937
Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	142.7160	646.552	.606	.938
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	143.7407	680.690	-.081	.943
Με αντιμετωπίζει. σε σύγκριση με τους άλλους. ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες. ικανότητες και φιλοδοξίες.	143.0864	645.247	.612	.938
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	142.8395	637.229	.761	.937
Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	142.9136	634.576	.719	.937
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	142.8704	633.418	.748	.937
Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	143.6543	692.054	-.247	.944

Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	142.7469	637.209	.733	.937
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της.	142.8210	639.378	.695	.937
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	142.7284	639.553	.696	.937
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	142.8272	634.442	.744	.937
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	142.9012	628.276	.782	.936
Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	142.9815	629.621	.773	.936
Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.	142.8827	632.377	.734	.937
Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	142.7037	633.688	.724	.937
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	142.8272	630.218	.749	.936
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.	142.9259	631.162	.798	.936
Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.	142.8395	629.726	.741	.936
Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	142.6790	636.965	.678	.937

2. KMO and Bartlett's test

Communalities

	Initial	Extraction
Μου παρέχει βοήθεια. ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	1.000	.713
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	1.000	.692
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	1.000	.639
Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες. λάθη. εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	1.000	.460
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	1.000	.722
Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	1.000	.668
Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	1.000	.653
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	1.000	.729
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	1.000	.690
Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της.	1.000	.810

Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	1.000	.738
Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	1.000	.679
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	1.000	.683
Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	1.000	.733
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	1.000	.530
Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	1.000	.700
Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο. μην το φτιάξεις».	1.000	.702
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον.	1.000	.603
Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	1.000	.492
Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	1.000	.576
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	1.000	.692
Επικεντρώνει την προσοχή του / της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών. παραπόνων και αποτυχιών.	1.000	.481
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	1.000	.621
Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	1.000	.615
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	1.000	.522
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	1.000	.775
Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	1.000	.544
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	1.000	.633
Με αντιμετωπίζει. σε σύγκριση με τους άλλους. ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες. ικανότητες και φιλοδοξίες.	1.000	.537
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	1.000	.770
Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	1.000	.770
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	1.000	.797
Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	1.000	.728
Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	1.000	.703
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της.	1.000	.681
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	1.000	.720
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	1.000	.793
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	1.000	.865
Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	1.000	.790
Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.	1.000	.742
Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	1.000	.776
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	1.000	.845
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.	1.000	.795
Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.	1.000	.827
Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	1.000	.703

Extraction Method: Principal Component Analysis.

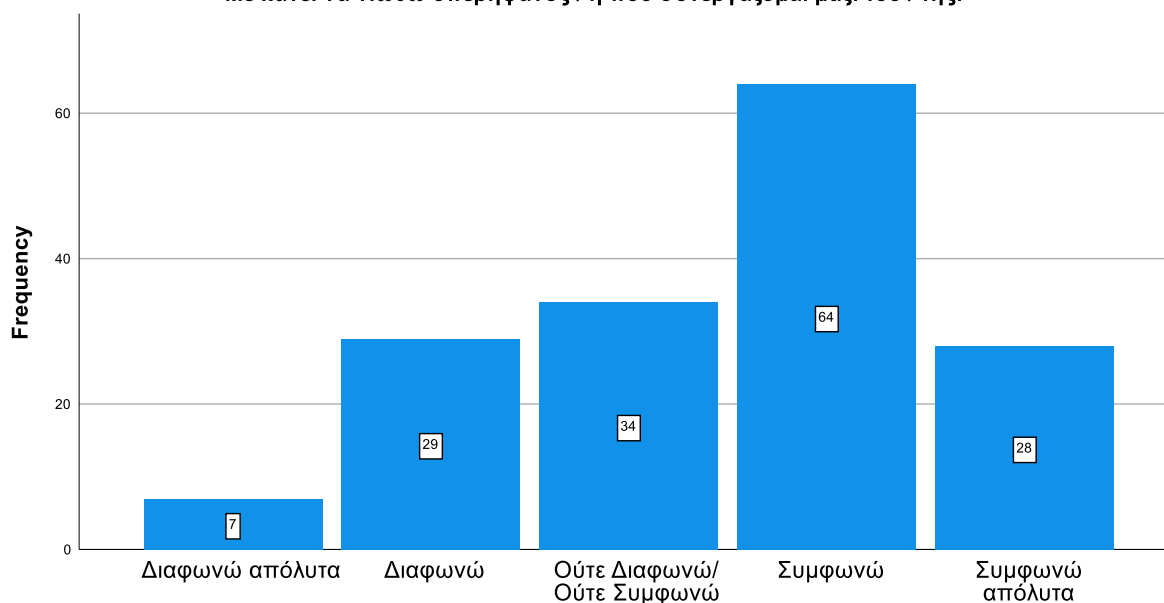
3. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ

3.1. Μετασηματιστική ηγεσία

3.1.1. Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά (attributed)

Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	4.3	4.3	4.3
	Διαφωνώ	29	17.9	17.9	22.2
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	34	21.0	21.0	43.2
	Συμφωνώ	64	39.5	39.5	82.7
	Συμφωνώ απόλυτα	28	17.3	17.3	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

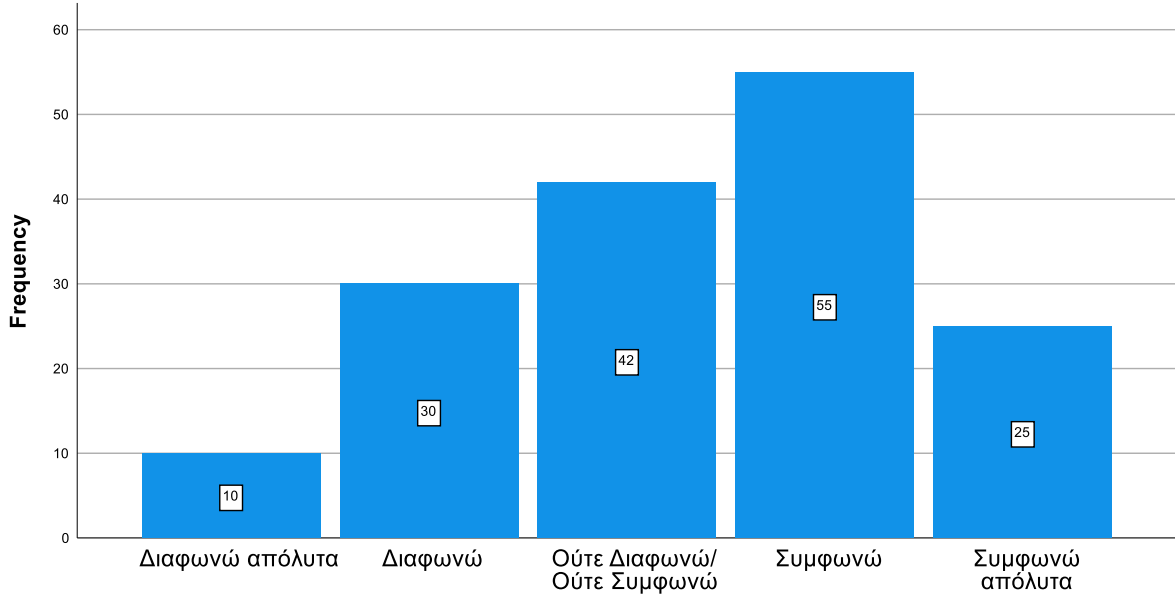
Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της.



Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της.

Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	6.2	6.2	6.2
	Διαφωνώ	30	18.5	18.5	24.7
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	42	25.9	25.9	50.6
	Συμφωνώ	55	34.0	34.0	84.6
	Συμφωνώ απόλυτα	25	15.4	15.4	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

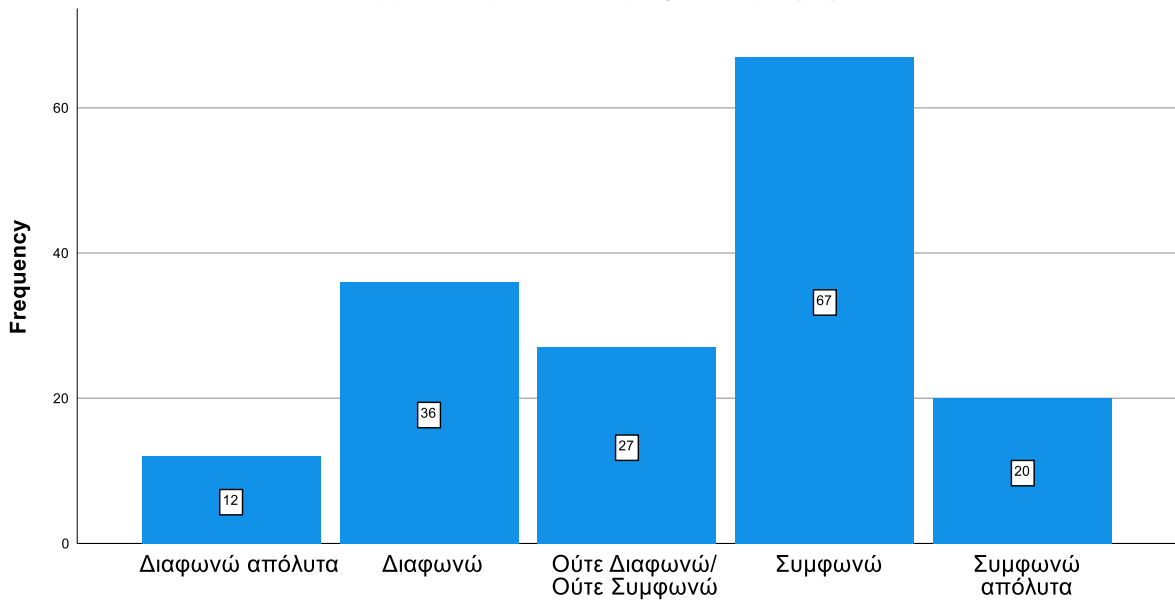
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον.



Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον.

Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	12	7.4	7.4	7.4
	Διαφωνώ	36	22.2	22.2	29.6
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	27	16.7	16.7	46.3
	Συμφωνώ	67	41.4	41.4	87.7
	Συμφωνώ απόλυτα	20	12.3	12.3	100.0
Total		162	100.0	100.0	

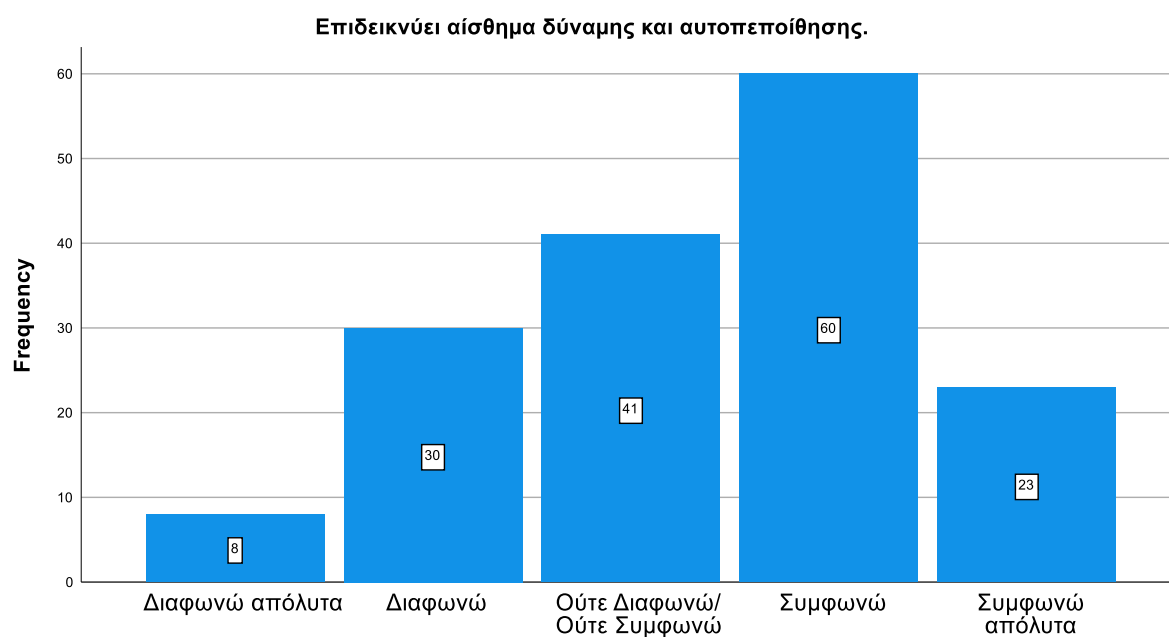
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.



Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.

Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	8	4.9	4.9	4.9
	Διαφωνώ	30	18.5	18.5	23.5
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	41	25.3	25.3	48.8
	Συμφωνώ	60	37.0	37.0	85.8
	Συμφωνώ απόλυτα	23	14.2	14.2	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

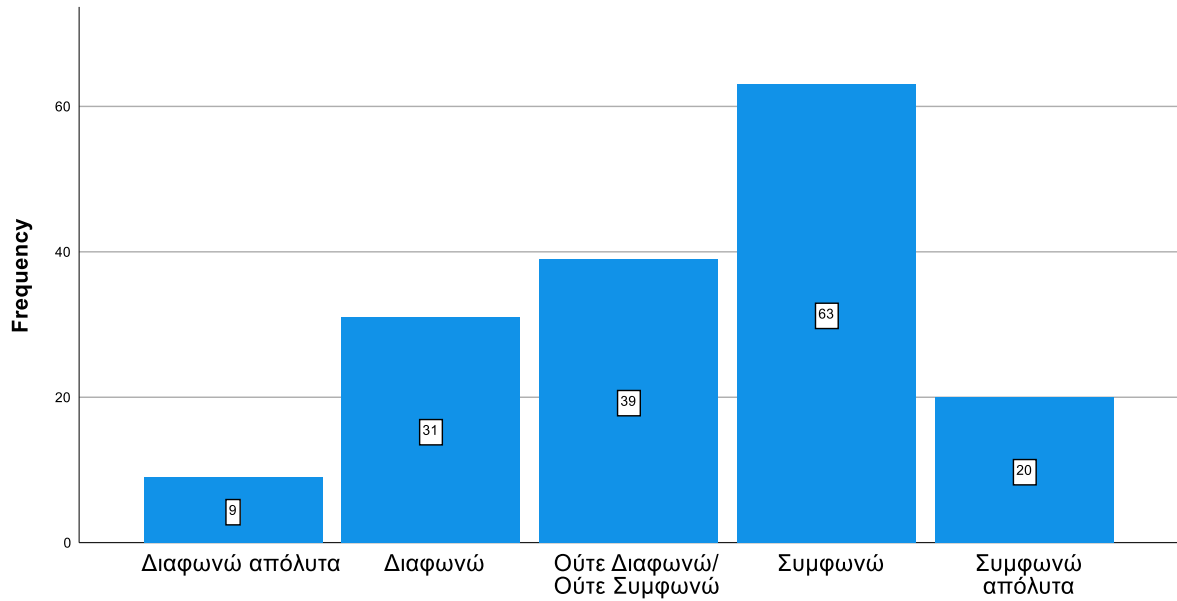


Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.

3.1.2. Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά (behavior)

Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	9	5.6	5.6	5.6
	Διαφωνώ	31	19.1	19.1	24.7
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	39	24.1	24.1	48.8
	Συμφωνώ	63	38.9	38.9	87.7
	Συμφωνώ απόλυτα	20	12.3	12.3	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.

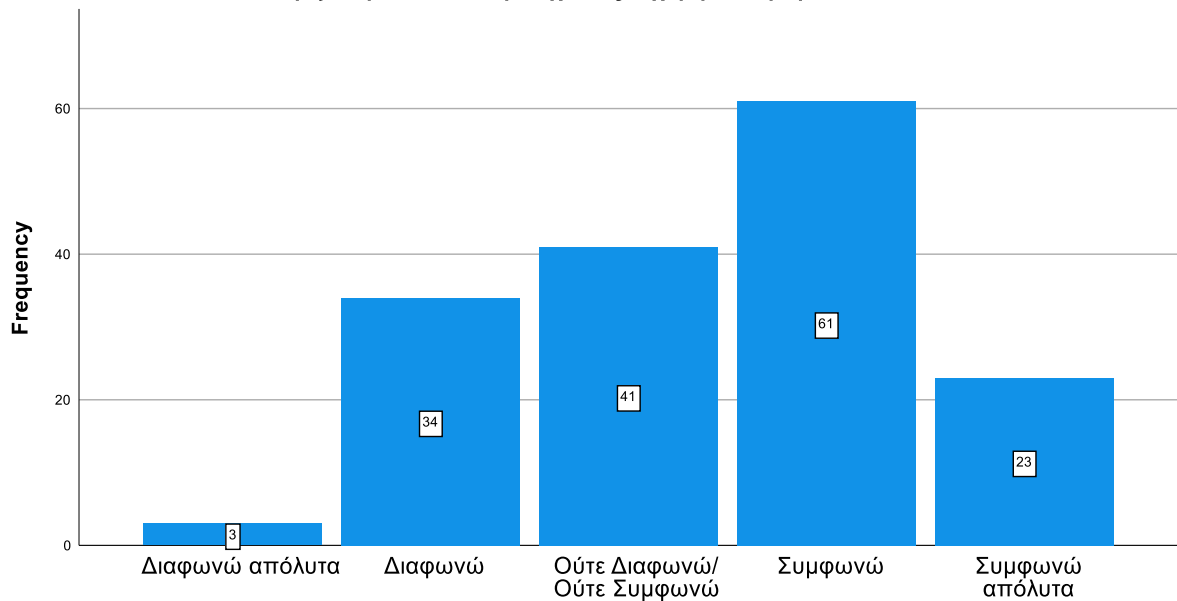


Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.

Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	1.9	1.9	1.9
	Διαφωνώ	34	21.0	21.0	22.8
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	41	25.3	25.3	48.1
	Συμφωνώ	61	37.7	37.7	85.8
	Συμφωνώ απόλυτα	23	14.2	14.2	100.0
Total		162	100.0	100.0	

Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.

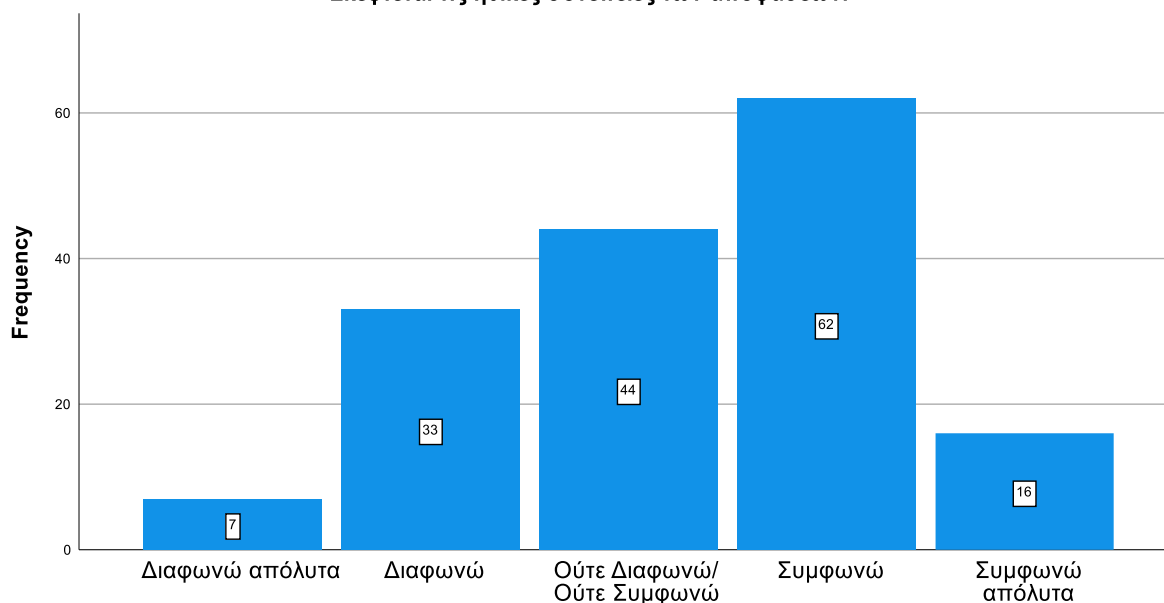


Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.

Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	4.3	4.3	4.3
	Διαφωνώ	33	20.4	20.4	24.7
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	44	27.2	27.2	51.9
	Συμφωνώ	62	38.3	38.3	90.1
	Συμφωνώ απόλυτα	16	9.9	9.9	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

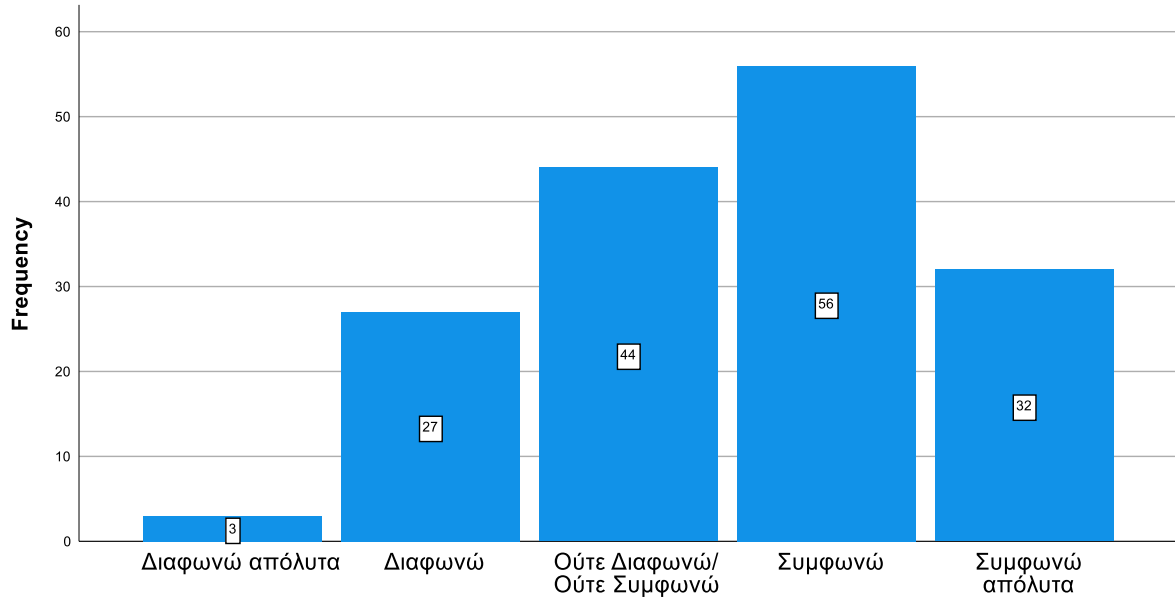
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.



Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.

Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	1.9	1.9	1.9
	Διαφωνώ	27	16.7	16.7	18.5
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	44	27.2	27.2	45.7
	Συμφωνώ	56	34.6	34.6	80.2
	Συμφωνώ απόλυτα	32	19.8	19.8	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.

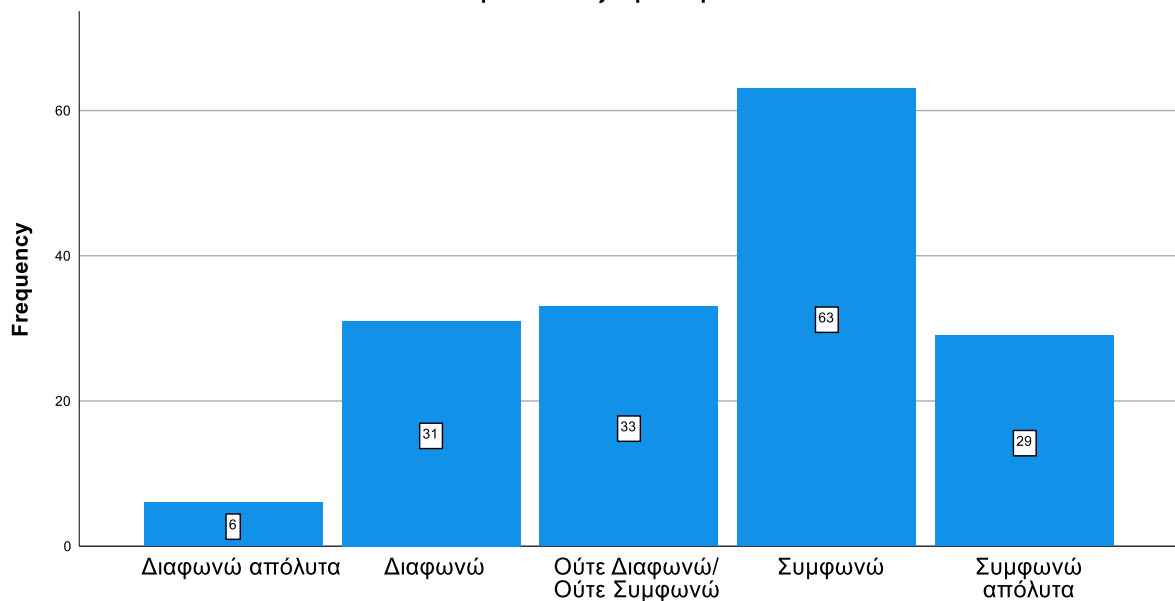


Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.

3.1.3. Εμπνευσμένη Παρακίνηση

Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	3.7	3.7	3.7
	Διαφωνώ	31	19.1	19.1	22.8
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	33	20.4	20.4	43.2
	Συμφωνώ	63	38.9	38.9	82.1
	Συμφωνώ απόλυτα	29	17.9	17.9	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

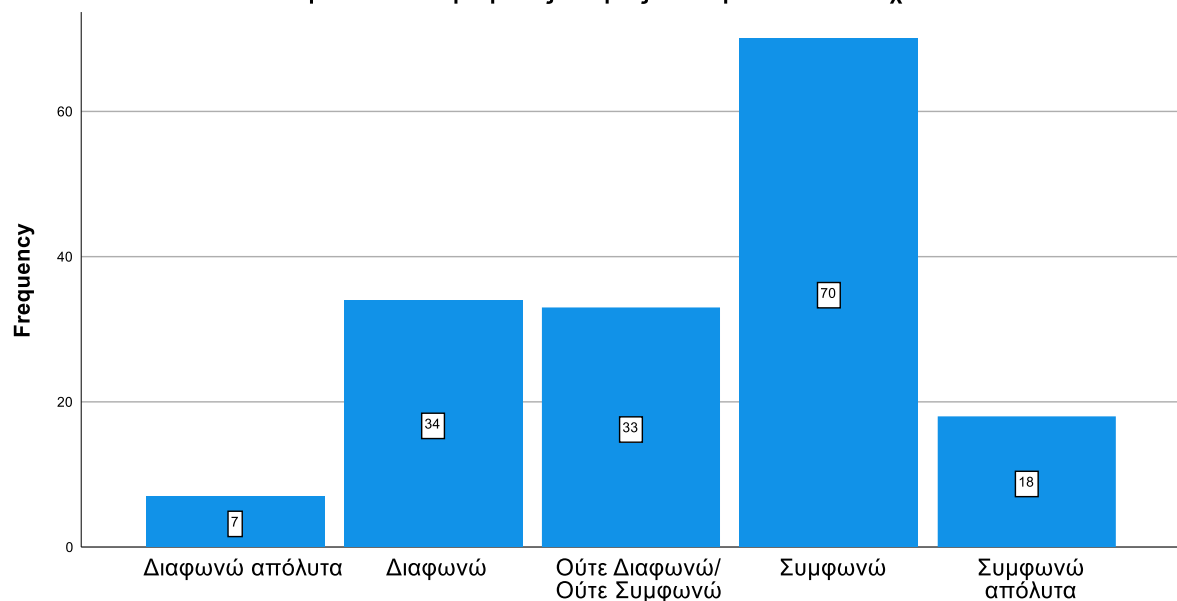
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.



Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.

Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	4.3	4.3	4.3
	Διαφωνώ	34	21.0	21.0	25.3
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	33	20.4	20.4	45.7
	Συμφωνώ	70	43.2	43.2	88.9
	Συμφωνώ απόλυτα	18	11.1	11.1	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

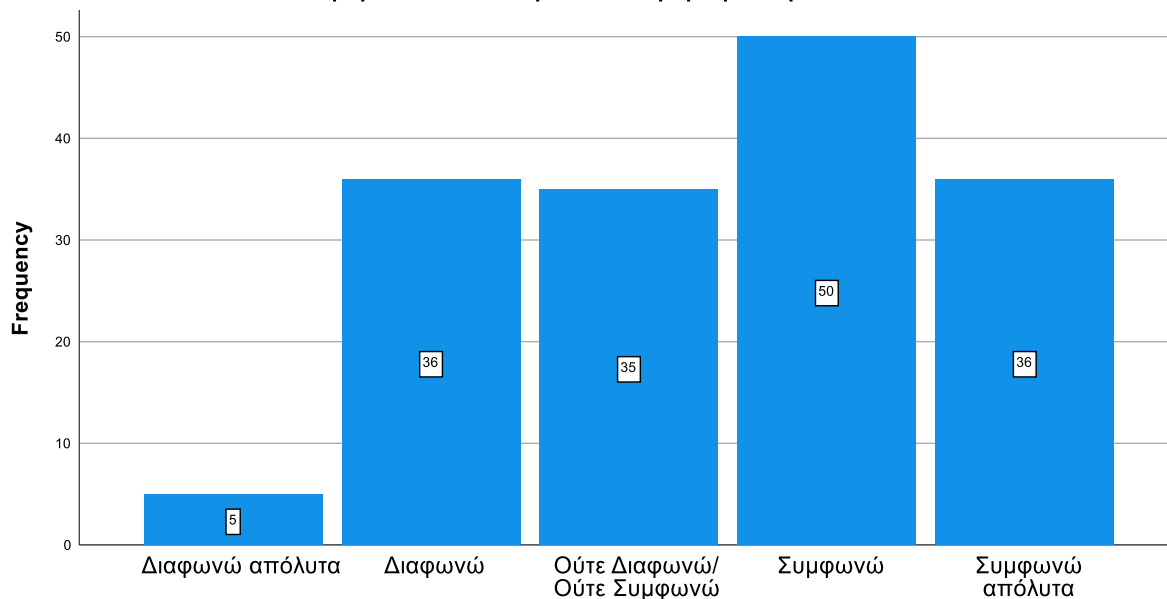
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.



Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.

Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	3.1	3.1	3.1
	Διαφωνώ	36	22.2	22.2	25.3
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	35	21.6	21.6	46.9
	Συμφωνώ	50	30.9	30.9	77.8
	Συμφωνώ απόλυτα	36	22.2	22.2	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

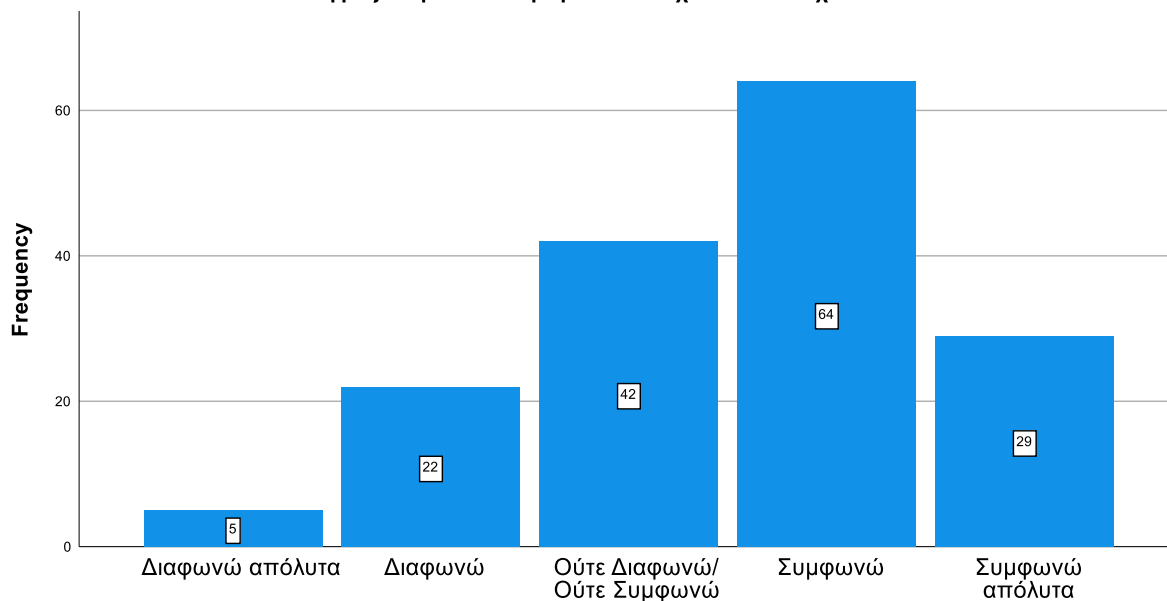
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.



Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.

Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	3.1	3.1	3.1
	Διαφωνώ	22	13.6	13.6	16.7
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	42	25.9	25.9	42.6
	Συμφωνώ	64	39.5	39.5	82.1
	Συμφωνώ απόλυτα	29	17.9	17.9	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

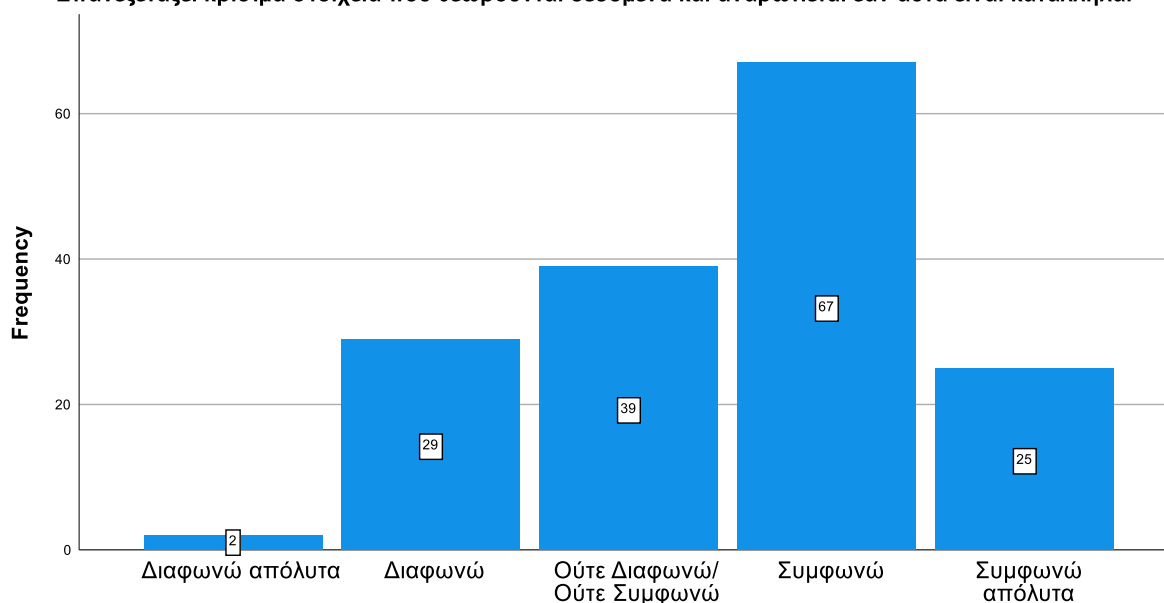


Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

3.1.4. Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων

Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	1.2	1.2	1.2
	Διαφωνώ	29	17.9	17.9	19.1
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	39	24.1	24.1	43.2
	Συμφωνώ	67	41.4	41.4	84.6
	Συμφωνώ απόλυτα	25	15.4	15.4	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

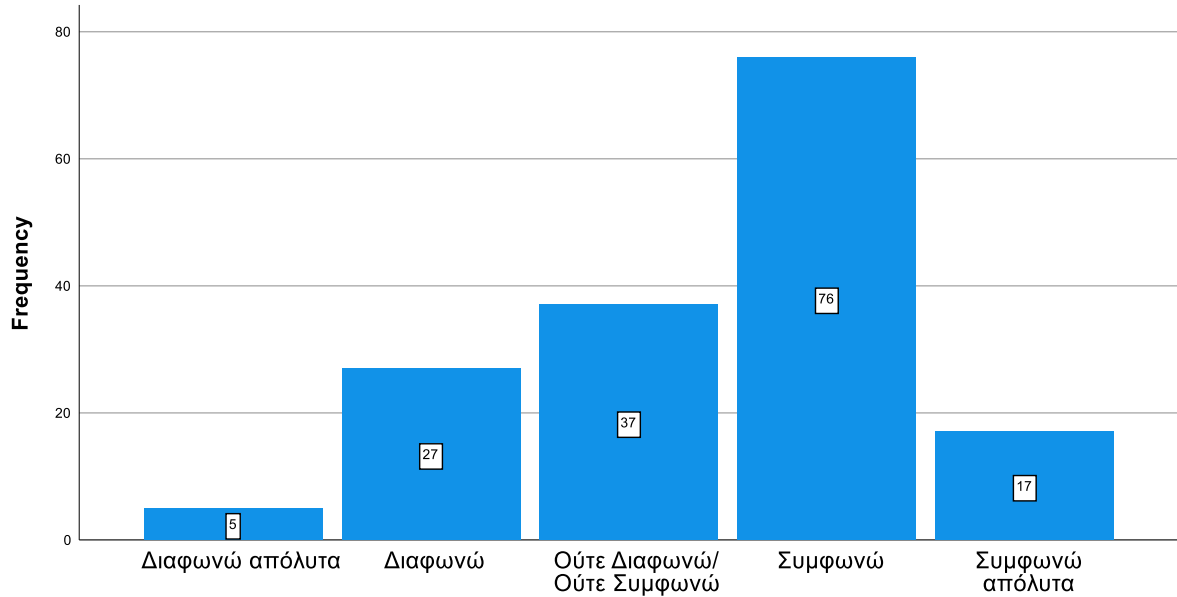
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.



Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.

Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	3.1	3.1	3.1
	Διαφωνώ	27	16.7	16.7	19.8
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	37	22.8	22.8	42.6
	Συμφωνώ	76	46.9	46.9	89.5
	Συμφωνώ απόλυτα	17	10.5	10.5	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

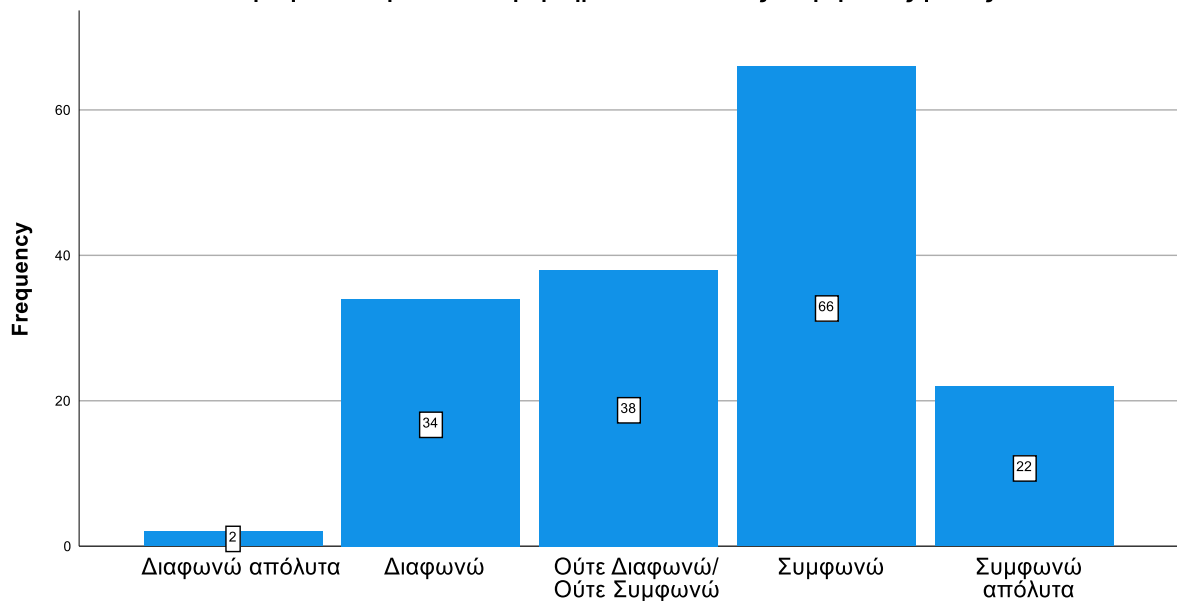
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.



Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	1.2	1.2	1.2
	Διαφωνώ	34	21.0	21.0	22.2
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	38	23.5	23.5	45.7
	Συμφωνώ	66	40.7	40.7	86.4
	Συμφωνώ απόλυτα	22	13.6	13.6	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.

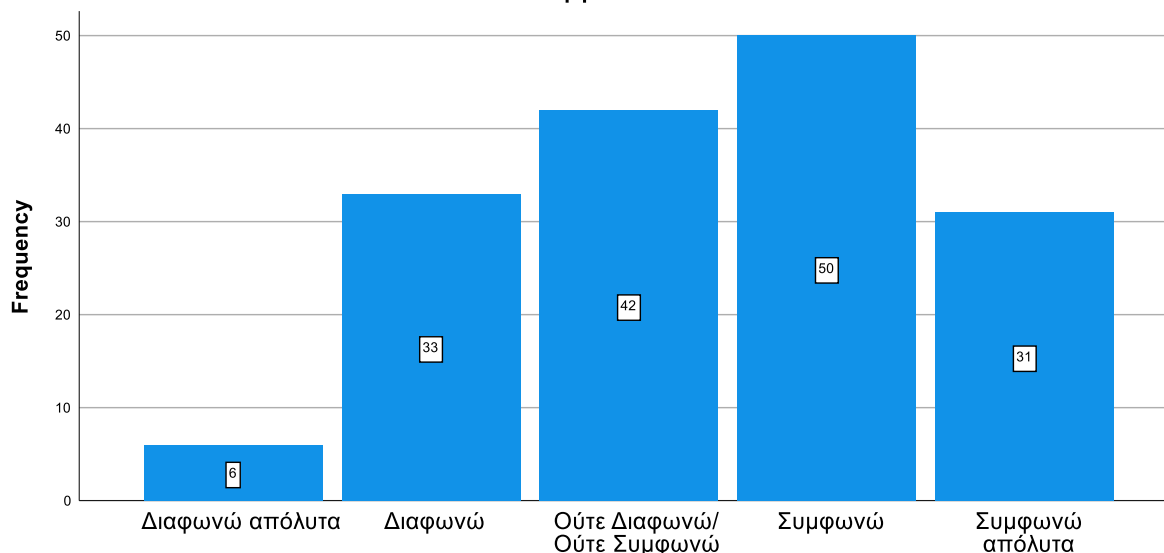


Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.

Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	3.7	3.7	3.7
	Διαφωνώ	33	20.4	20.4	24.1
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	42	25.9	25.9	50.0
	Συμφωνώ	50	30.9	30.9	80.9
	Συμφωνώ απόλυτα	31	19.1	19.1	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.

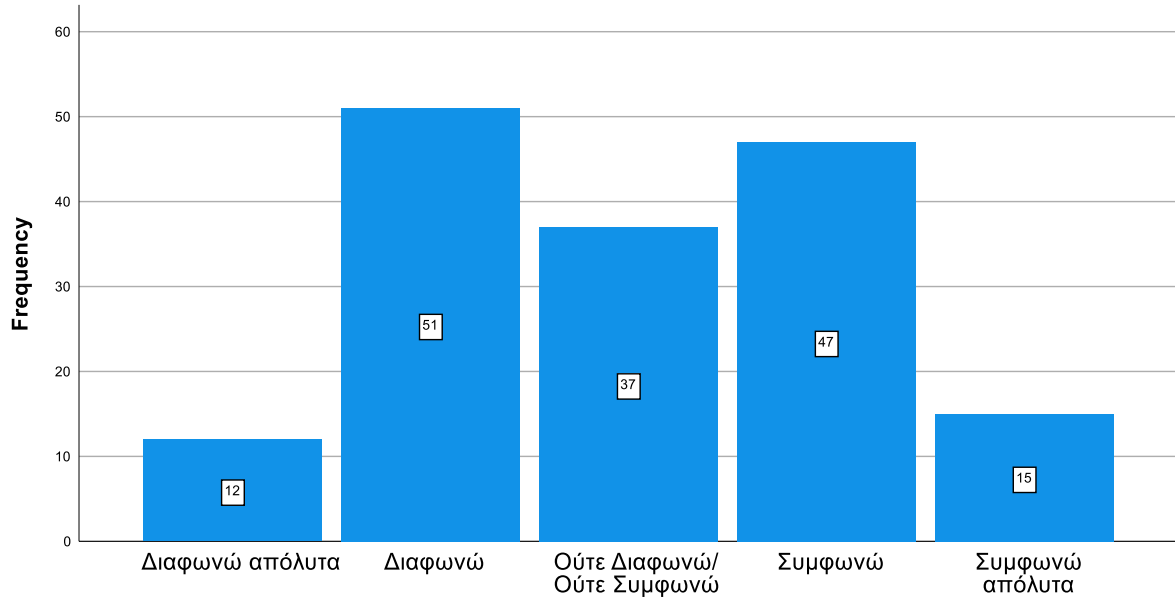


Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.

3.1.5. Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον

Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	12	7.4	7.4	7.4
	Διαφωνώ	51	31.5	31.5	38.9
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	37	22.8	22.8	61.7
	Συμφωνώ	47	29.0	29.0	90.7
	Συμφωνώ απόλυτα	15	9.3	9.3	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

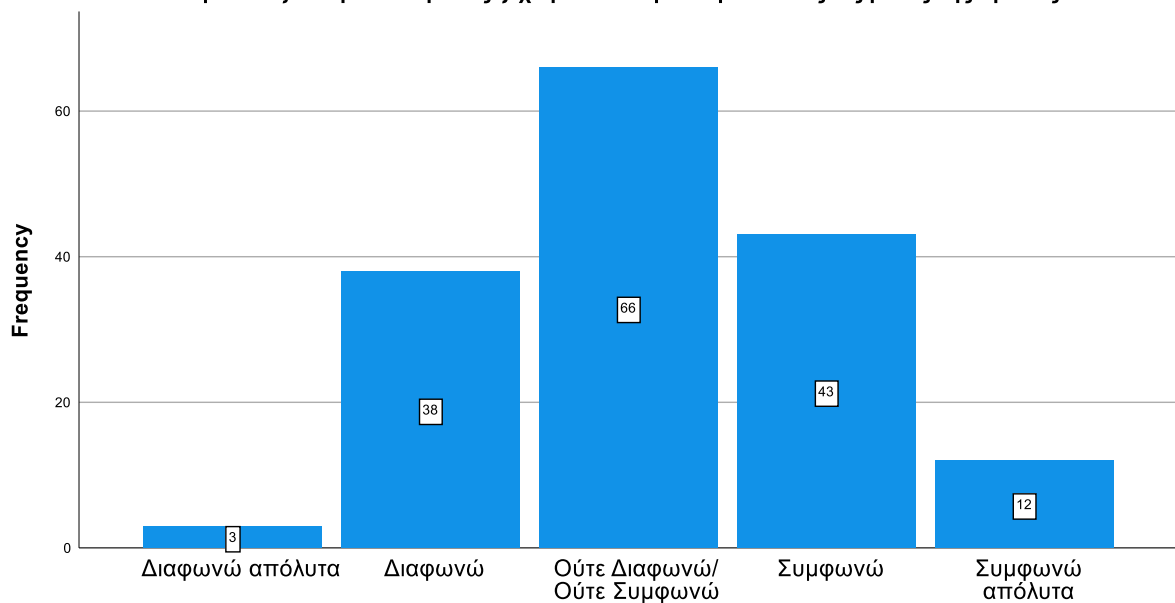
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.



Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.

Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	1.9	1.9	1.9
	Διαφωνώ	38	23.5	23.5	25.3
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	66	40.7	40.7	66.0
	Συμφωνώ	43	26.5	26.5	92.6
	Συμφωνώ απόλυτα	12	7.4	7.4	100.0
Total		162	100.0	100.0	

Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.

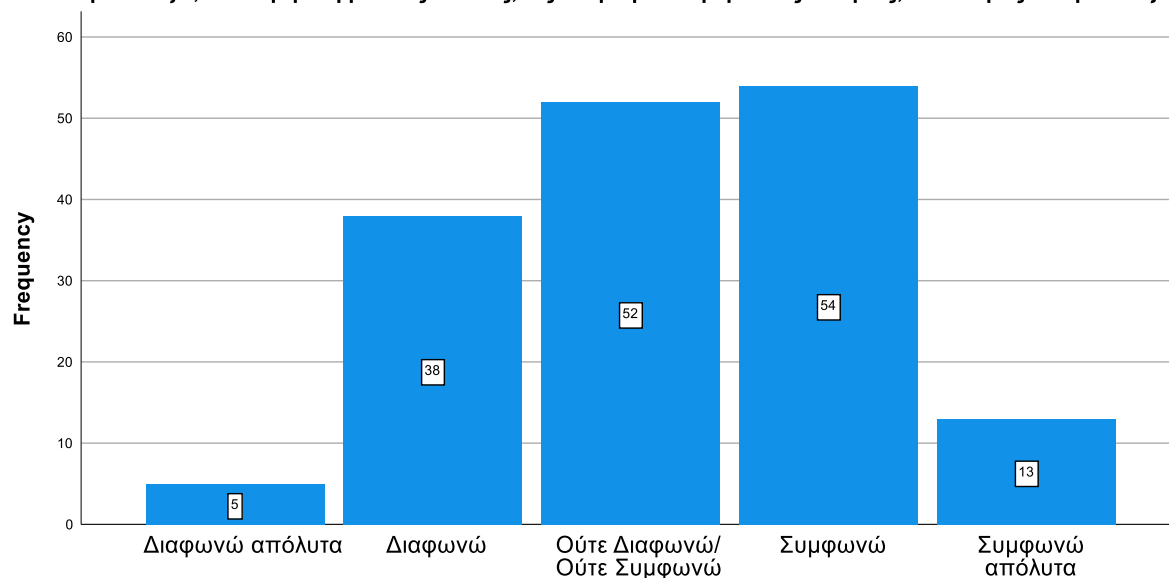


Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.

Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.

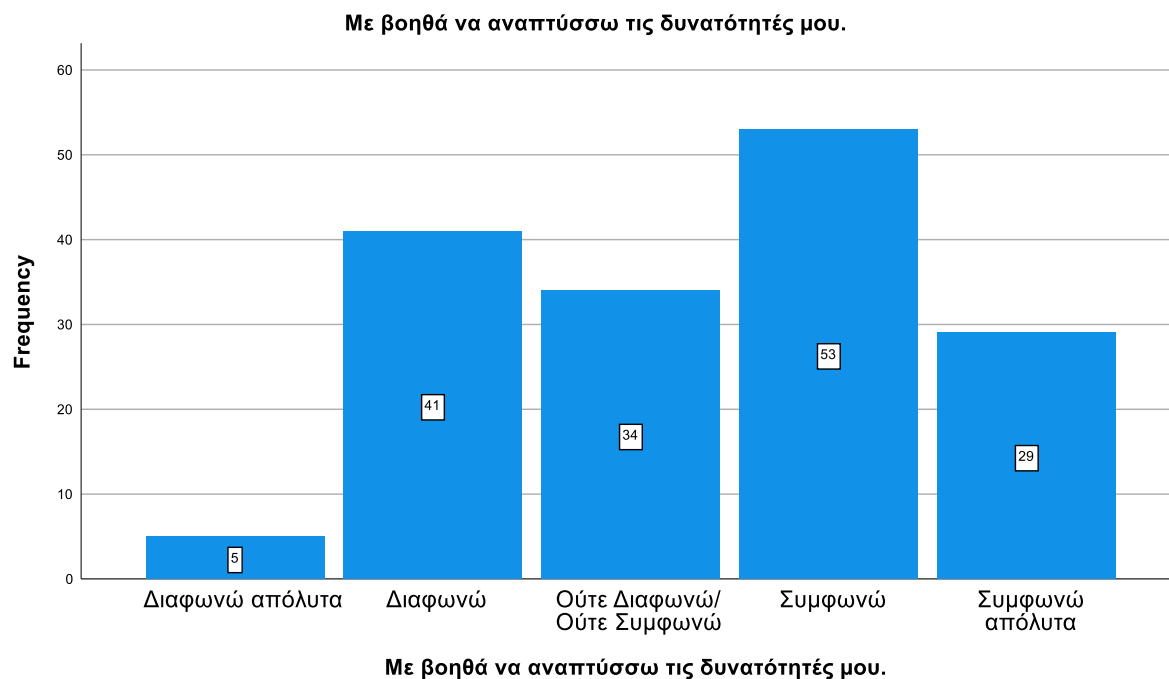
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	3.1	3.1	3.1
	Διαφωνώ	38	23.5	23.5	26.5
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	52	32.1	32.1	58.6
	Συμφωνώ	54	33.3	33.3	92.0
	Συμφωνώ απόλυτα	13	8.0	8.0	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.



Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.

Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	3.1	3.1	3.1
	Διαφωνώ	41	25.3	25.3	28.4
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	34	21.0	21.0	49.4
	Συμφωνώ	53	32.7	32.7	82.1
	Συμφωνώ απόλυτα	29	17.9	17.9	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

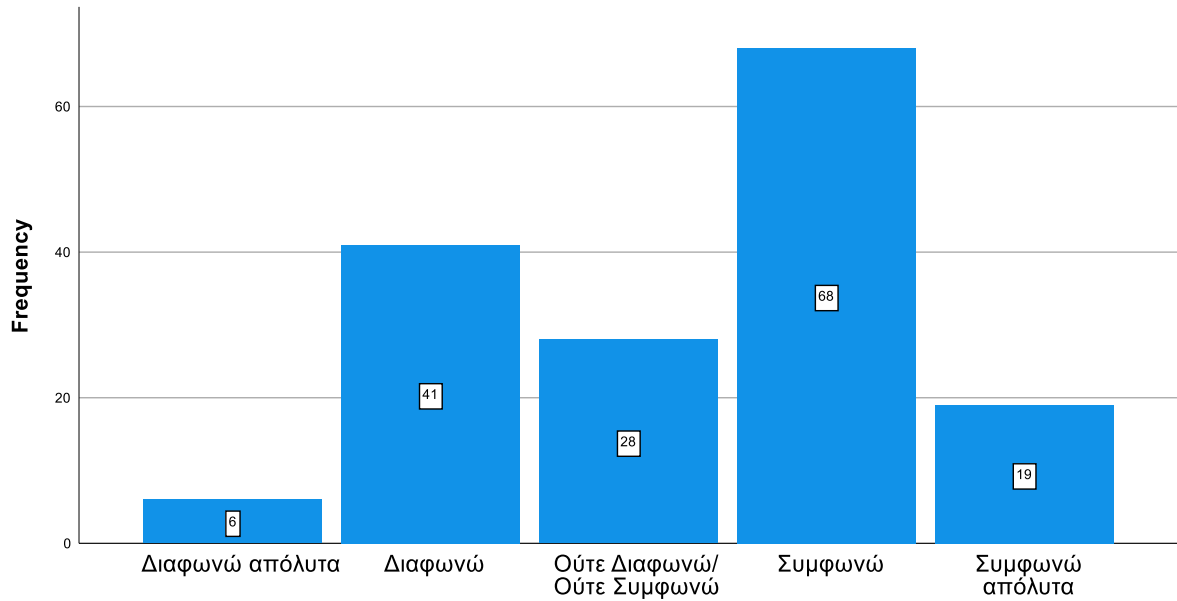


3.2. Συναλλακτική Ηγεσία

3.2.1. Αμοιβή με βάση την Επίδοση

Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	3.7	3.7	3.7
	Διαφωνώ	41	25.3	25.3	29.0
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	28	17.3	17.3	46.3
	Συμφωνώ	68	42.0	42.0	88.3
	Συμφωνώ απόλυτα	19	11.7	11.7	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

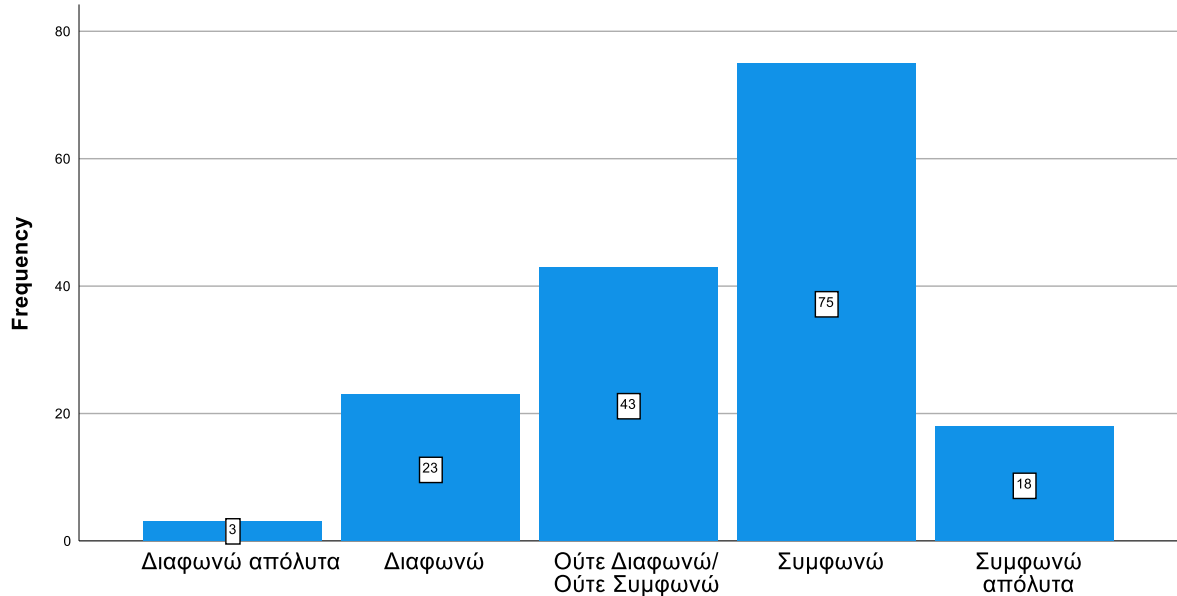
Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.



Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.

Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	1.9	1.9	1.9
	Διαφωνώ	23	14.2	14.2	16.0
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	43	26.5	26.5	42.6
	Συμφωνώ	75	46.3	46.3	88.9
	Συμφωνώ απόλυτα	18	11.1	11.1	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

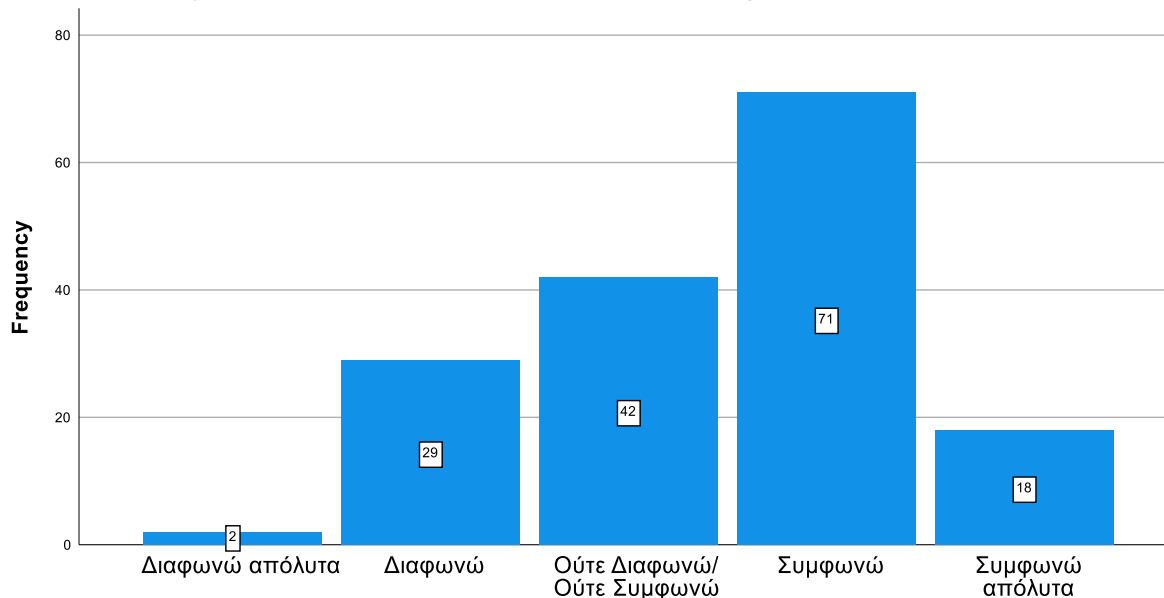


Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.

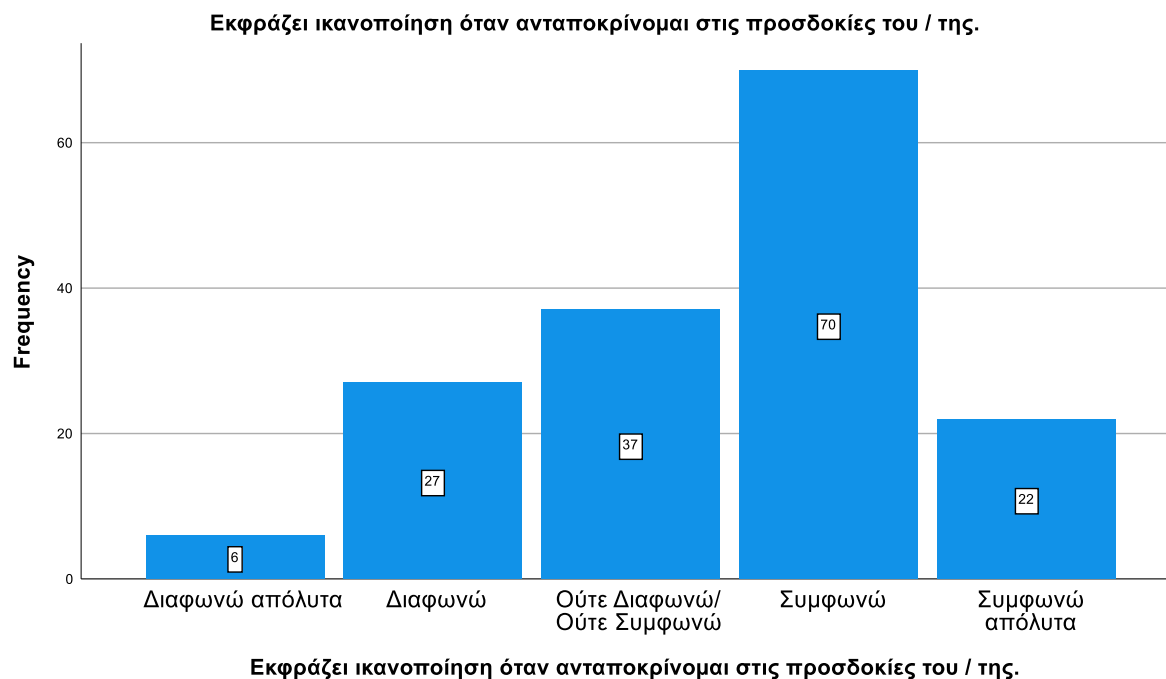
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	1.2	1.2	1.2
	Διαφωνώ	29	17.9	17.9	19.1
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	42	25.9	25.9	45.1
	Συμφωνώ	71	43.8	43.8	88.9
	Συμφωνώ απόλυτα	18	11.1	11.1	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.



Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.

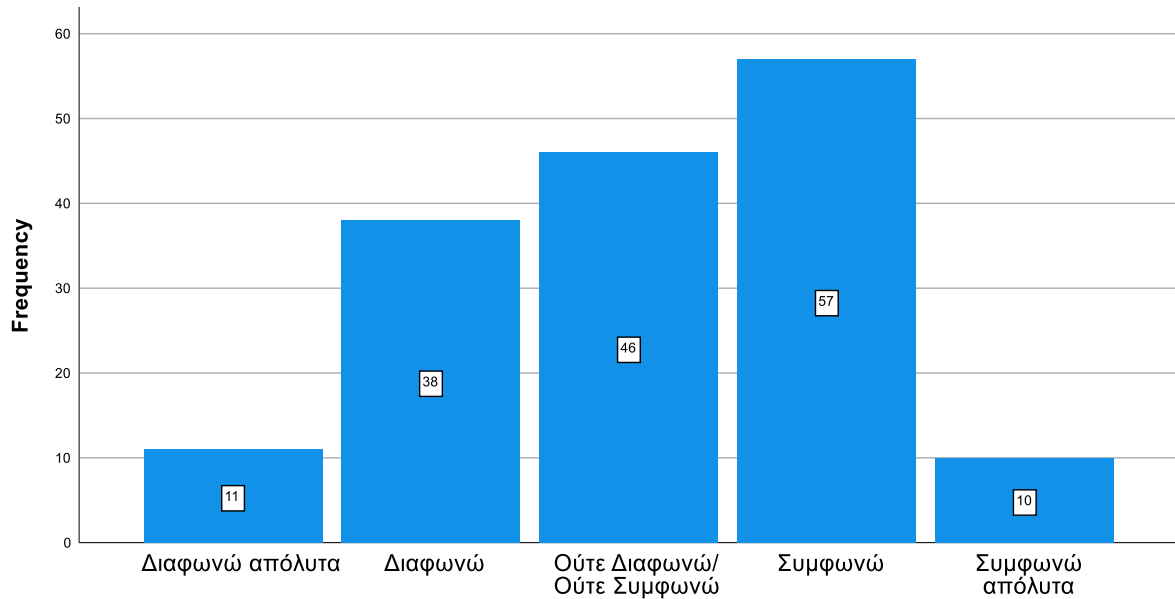
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	3.7	3.7	3.7
	Διαφωνώ	27	16.7	16.7	20.4
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	37	22.8	22.8	43.2
	Συμφωνώ	70	43.2	43.2	86.4
	Συμφωνώ απόλυτα	22	13.6	13.6	100.0
	Total	162	100.0	100.0	



3.2.2. Κατ' Εξαίρεση Ηγεσία (active)

Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	11	6.8	6.8	6.8
	Διαφωνώ	38	23.5	23.5	30.2
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	46	28.4	28.4	58.6
	Συμφωνώ	57	35.2	35.2	93.8
	Συμφωνώ απόλυτα	10	6.2	6.2	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

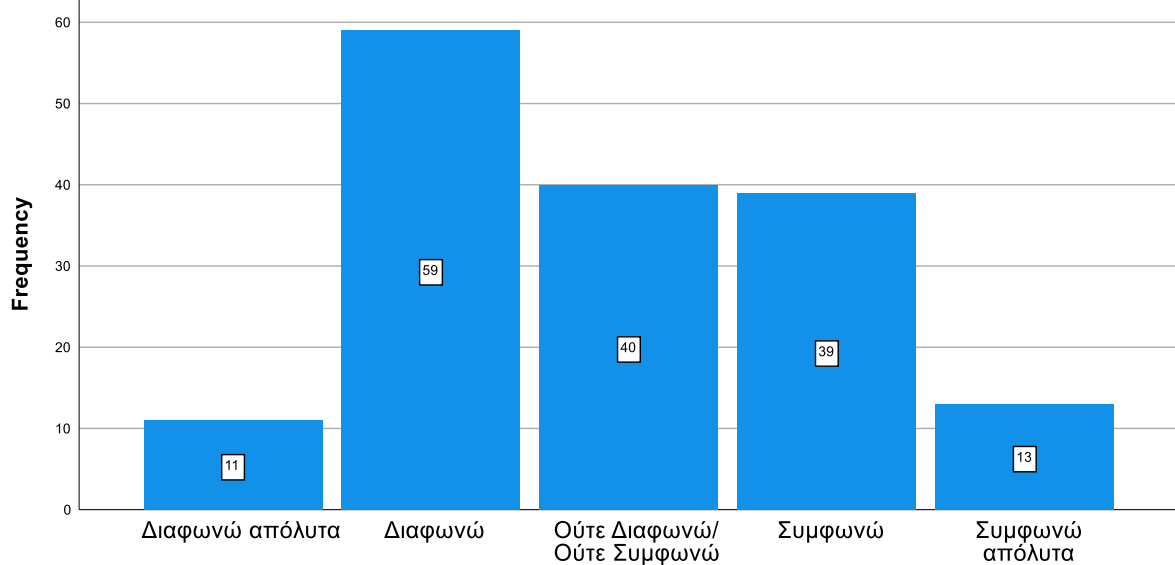
Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.



Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.

Επικεντρώνει την προσοχή του / της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	11	6.8	6.8	6.8
	Διαφωνώ	59	36.4	36.4	43.2
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	40	24.7	24.7	67.9
	Συμφωνώ	39	24.1	24.1	92.0
	Συμφωνώ απόλυτα	13	8.0	8.0	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Επικεντρώνει την προσοχή του / της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.

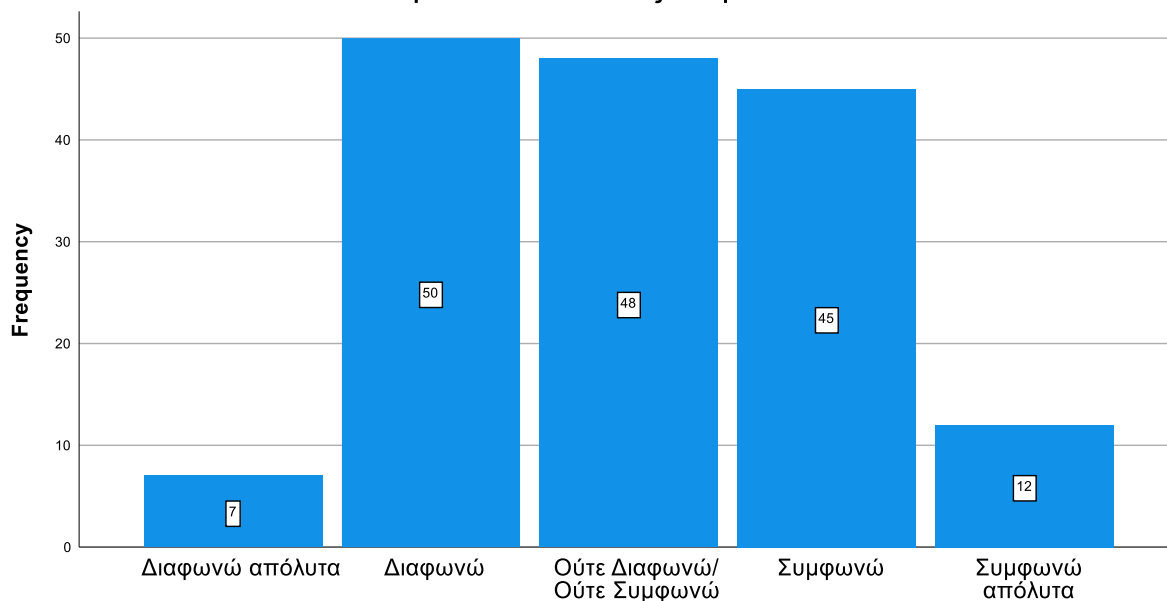


Επικεντρώνει την προσοχή του / της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.

Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.

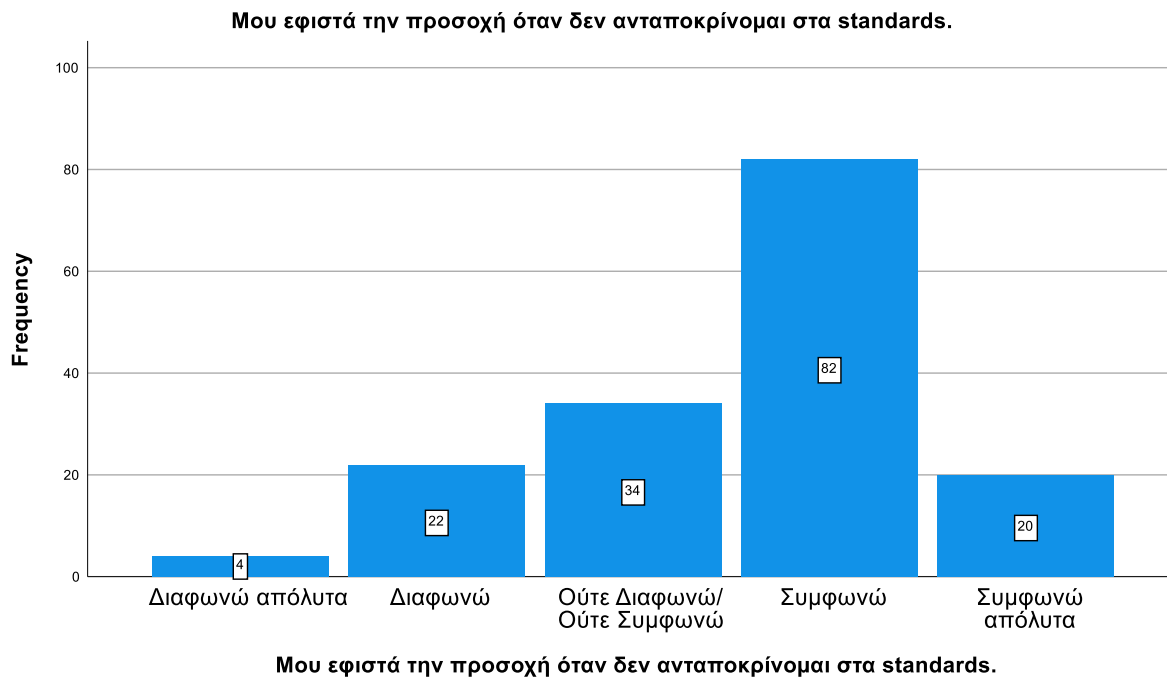
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	4.3	4.3	4.3
	Διαφωνώ	50	30.9	30.9	35.2
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	48	29.6	29.6	64.8
	Συμφωνώ	45	27.8	27.8	92.6
	Συμφωνώ απόλυτα	12	7.4	7.4	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.



Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.

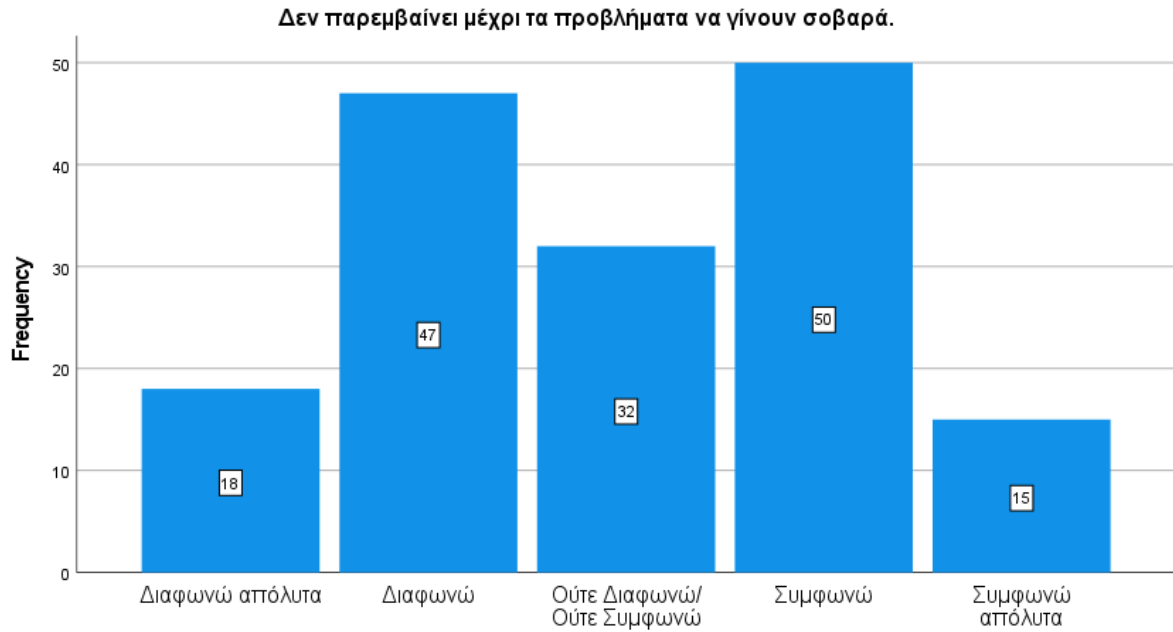
Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	2.5	2.5	2.5
	Διαφωνώ	22	13.6	13.6	16.0
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	34	21.0	21.0	37.0
	Συμφωνώ	82	50.6	50.6	87.7
	Συμφωνώ απόλυτα	20	12.3	12.3	100.0
	Total	162	100.0	100.0	



3.3. Παθητική –προς αποφυγή Ηγεσία

3.3.1. Κατ' Εξαίρεση Ηγεσία (passive)

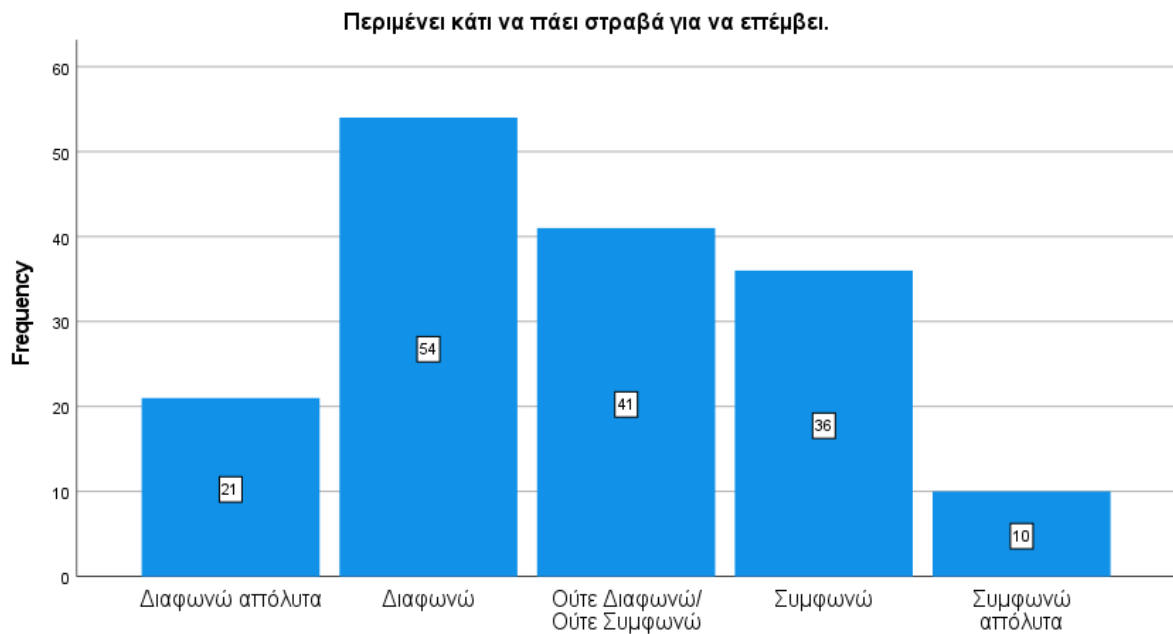
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	18	11.1	11.1	11.1
	Διαφωνώ	47	29.0	29.0	40.1
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	32	19.8	19.8	59.9
	Συμφωνώ	50	30.9	30.9	90.7
	Συμφωνώ απόλυτα	15	9.3	9.3	100.0
	Total	162	100.0	100.0	



Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.

Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.

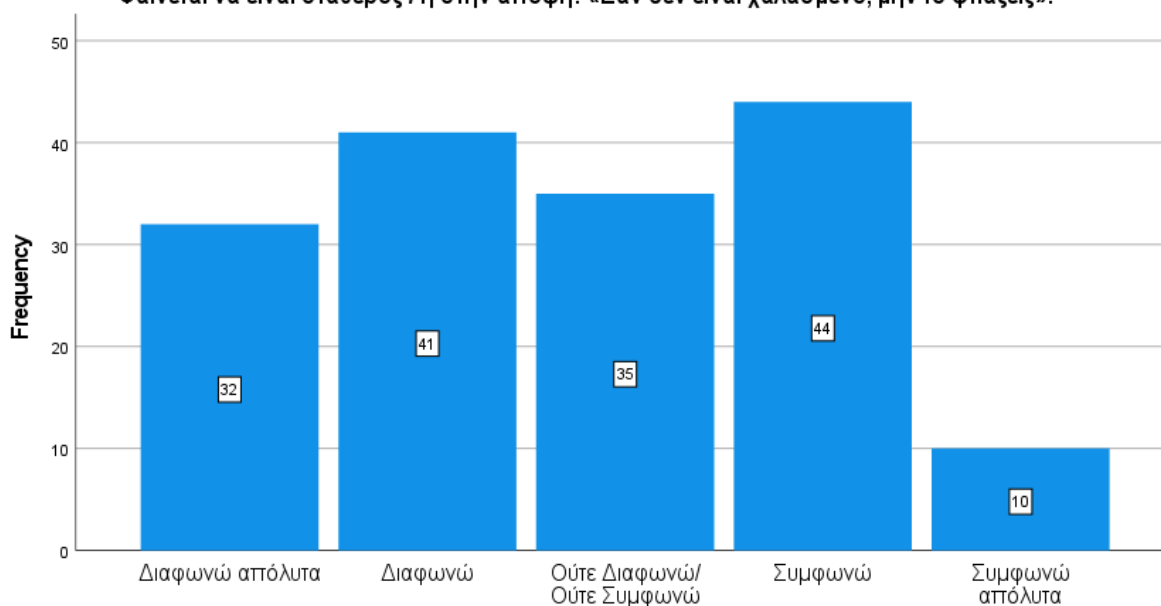
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	21	13.0	13.0	13.0
	Διαφωνώ	54	33.3	33.3	46.3
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	41	25.3	25.3	71.6
	Συμφωνώ	36	22.2	22.2	93.8
	Συμφωνώ απόλυτα	10	6.2	6.2	100.0
	Total	162	100.0	100.0	



Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.

Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	32	19.8	19.8	19.8
	Διαφωνώ	41	25.3	25.3	45.1
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	35	21.6	21.6	66.7
	Συμφωνώ	44	27.2	27.2	93.8
	Συμφωνώ απόλυτα	10	6.2	6.2	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

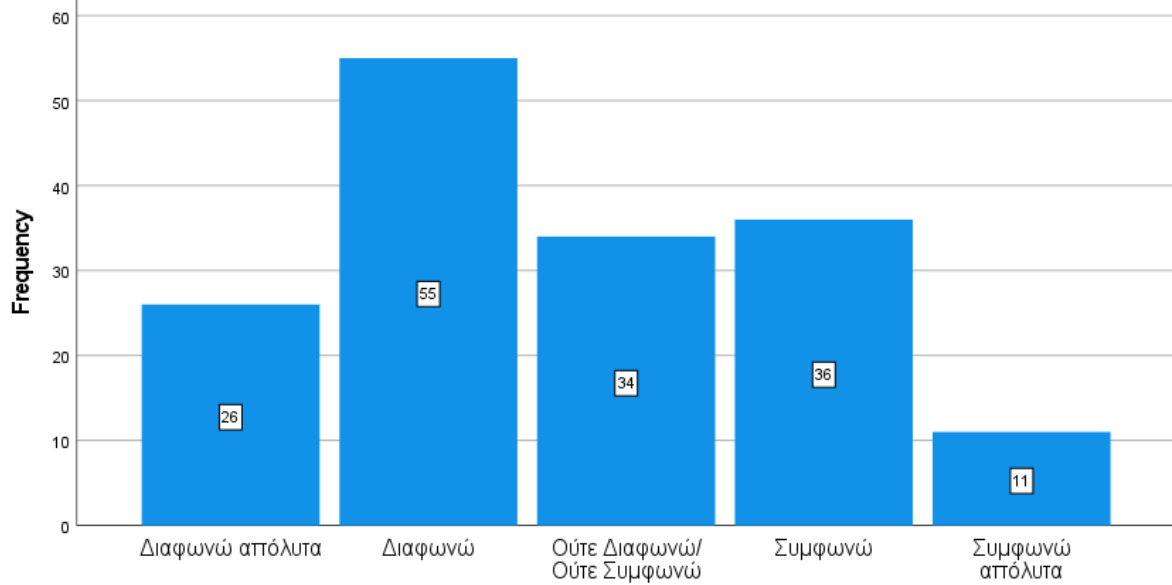
Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».



Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».

Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	26	16.0	16.0	16.0
	Διαφωνώ	55	34.0	34.0	50.0
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	34	21.0	21.0	71.0
	Συμφωνώ	36	22.2	22.2	93.2
	Συμφωνώ απόλυτα	11	6.8	6.8	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.

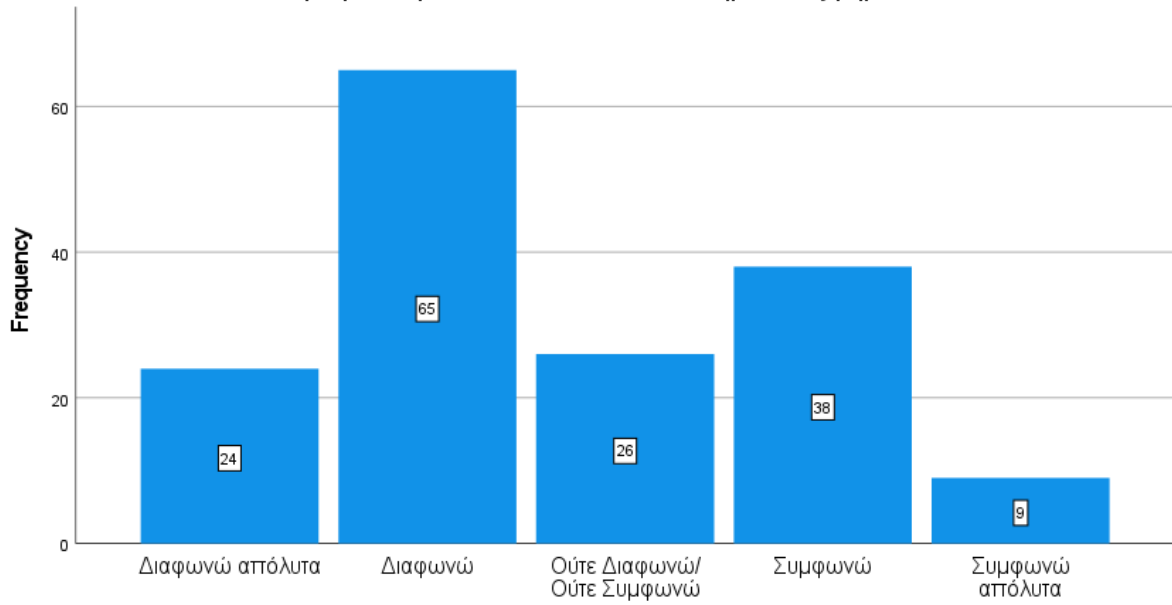


Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.

3.3.2. Ηγεσία Laissez-Faire

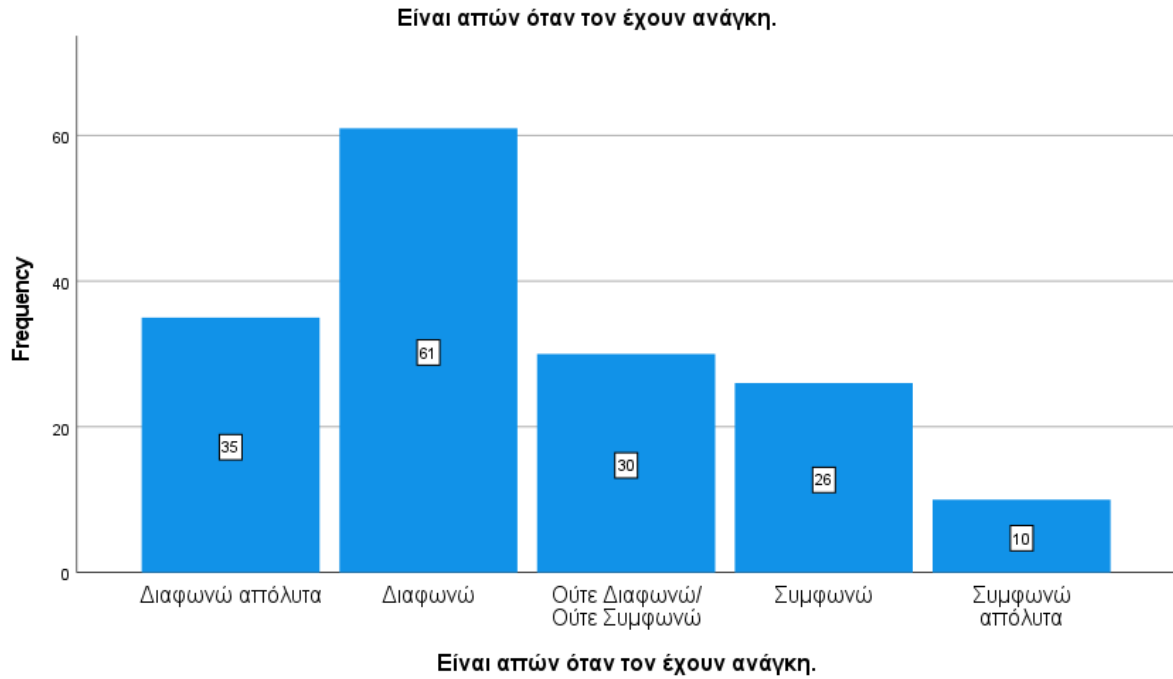
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	24	14.8	14.8	14.8
	Διαφωνώ	65	40.1	40.1	54.9
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	26	16.0	16.0	71.0
	Συμφωνώ	38	23.5	23.5	94.4
	Συμφωνώ απόλυτα	9	5.6	5.6	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.



Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.

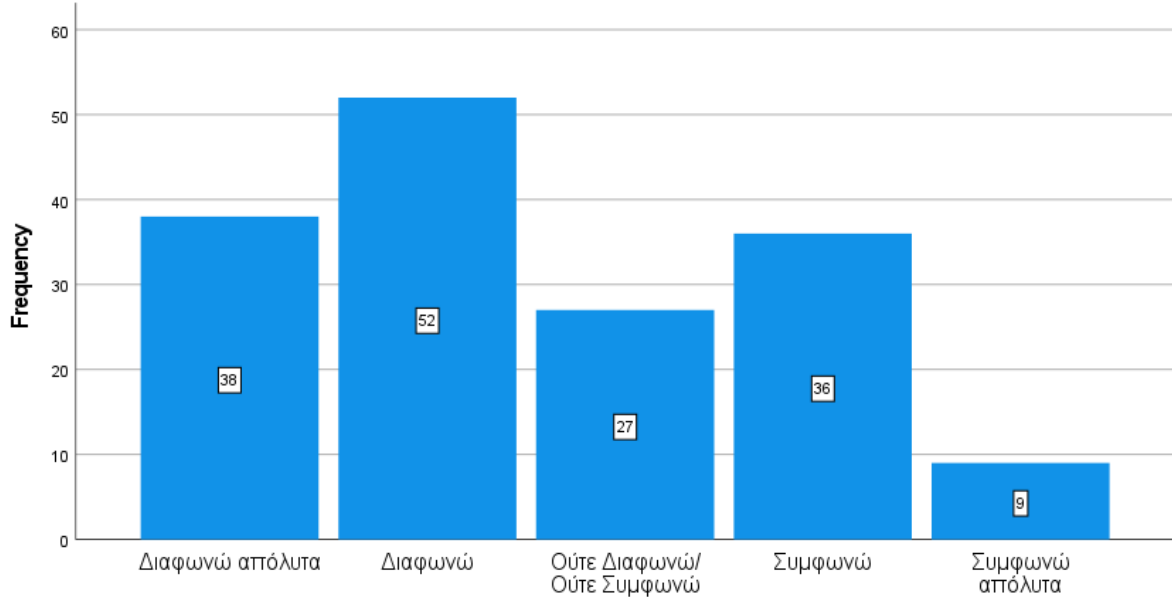
Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	35	21.6	21.6	21.6
	Διαφωνώ	61	37.7	37.7	59.3
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	30	18.5	18.5	77.8
	Συμφωνώ	26	16.0	16.0	93.8
	Συμφωνώ απόλυτα	10	6.2	6.2	100.0
	Total	162	100.0	100.0	



Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	38	23.5	23.5	23.5
	Διαφωνώ	52	32.1	32.1	55.6
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	27	16.7	16.7	72.2
	Συμφωνώ	36	22.2	22.2	94.4
	Συμφωνώ απόλυτα	9	5.6	5.6	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

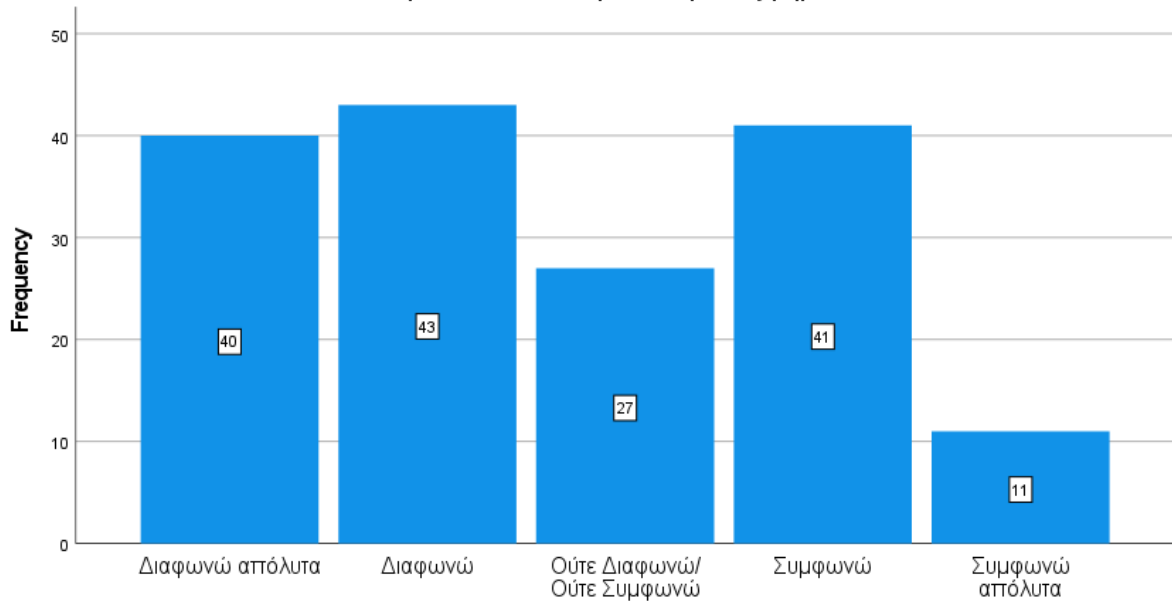
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.



Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.

Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	40	24.7	24.7	24.7
	Διαφωνώ	43	26.5	26.5	51.2
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	27	16.7	16.7	67.9
	Συμφωνώ	41	25.3	25.3	93.2
	Συμφωνώ απόλυτα	11	6.8	6.8	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.



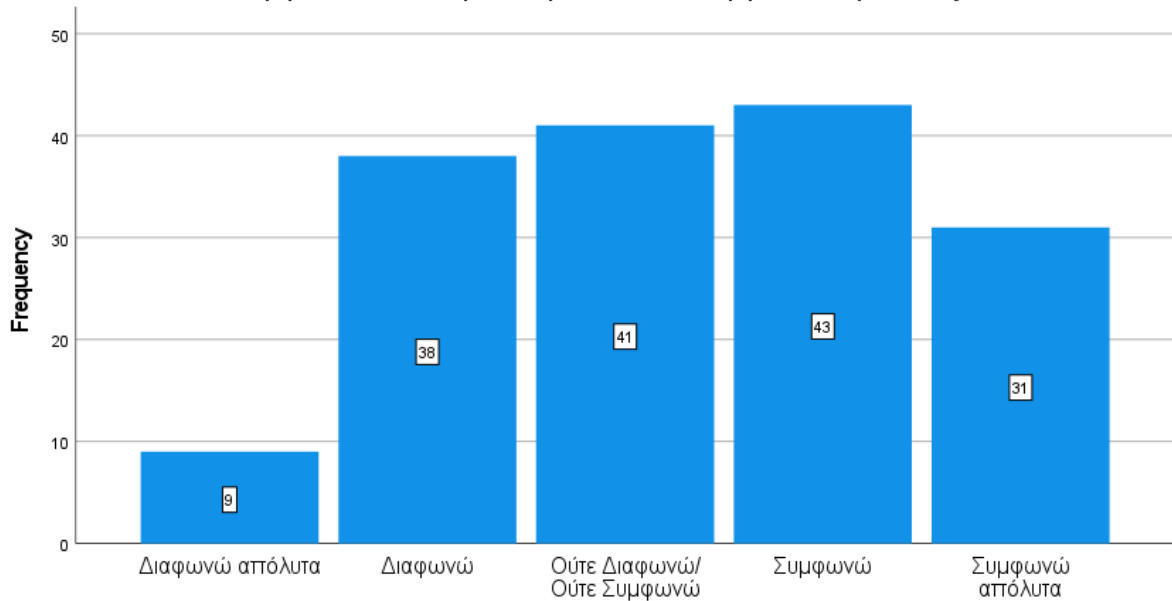
Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.

3.4. Εκβαση Ηγεσίας

3.4.1. Επιπλέον προσπάθεια (Extra effort)

Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	9	5.6	5.6	5.6
	Διαφωνώ	38	23.5	23.5	29.0
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	41	25.3	25.3	54.3
	Συμφωνώ	43	26.5	26.5	80.9
	Συμφωνώ απόλυτα	31	19.1	19.1	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

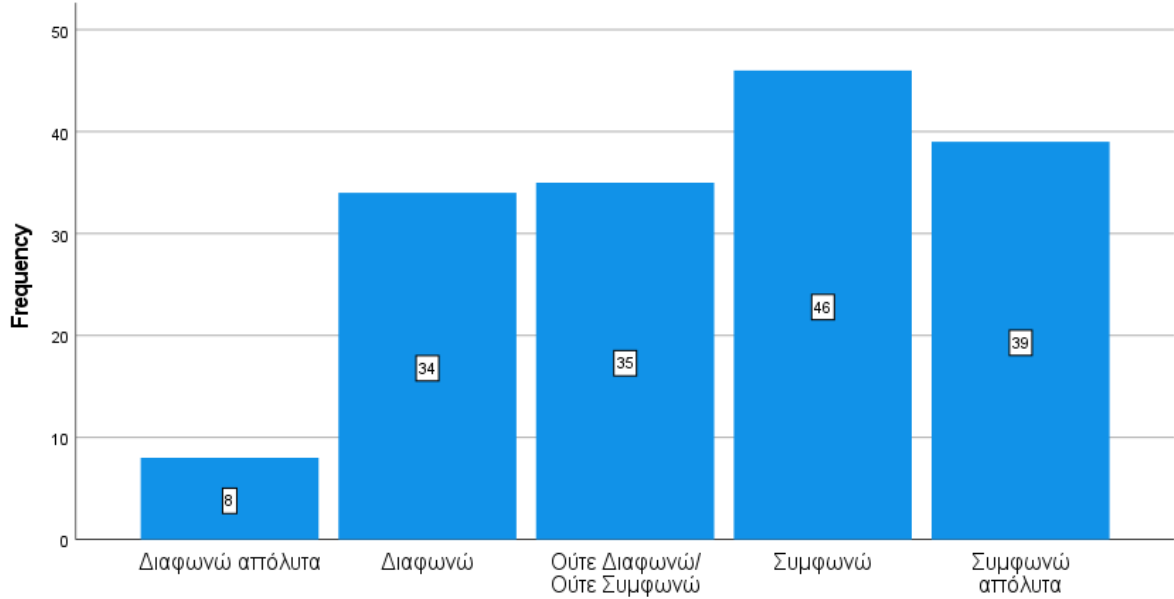
Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.



Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.

Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	8	4.9	4.9	4.9
	Διαφωνώ	34	21.0	21.0	25.9
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	35	21.6	21.6	47.5
	Συμφωνώ	46	28.4	28.4	75.9
	Συμφωνώ απόλυτα	39	24.1	24.1	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

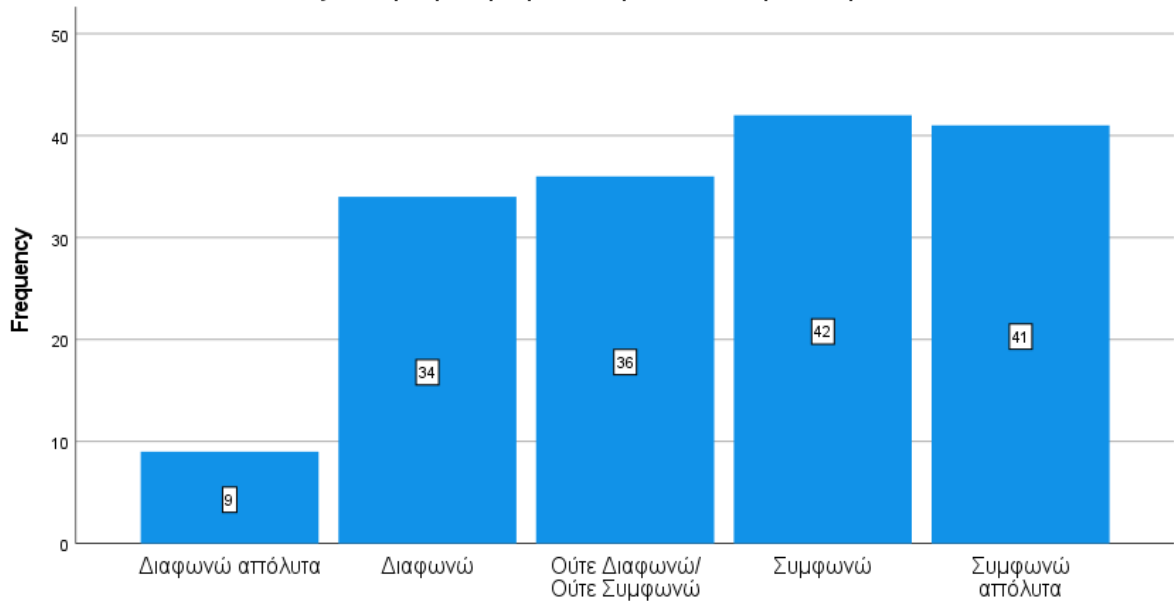
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.



Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.

Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	9	5.6	5.6	5.6
	Διαφωνώ	34	21.0	21.0	26.5
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	36	22.2	22.2	48.8
	Συμφωνώ	42	25.9	25.9	74.7
	Συμφωνώ απόλυτα	41	25.3	25.3	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

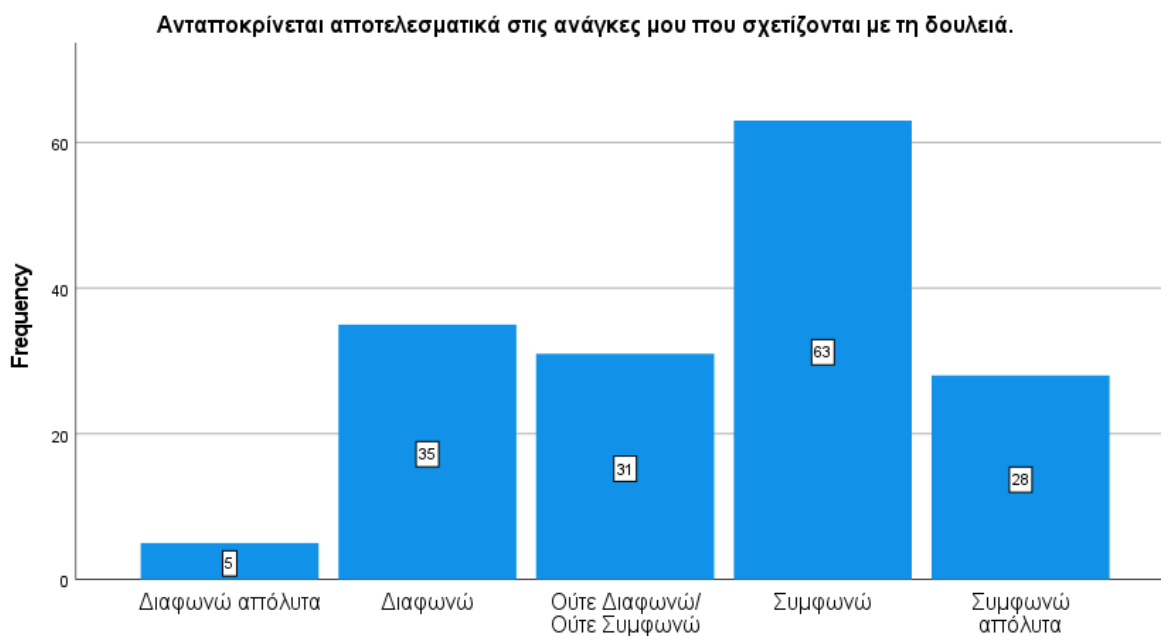
Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.



Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.

3.4.2. Αποδοτικότητα (Effectiveness)

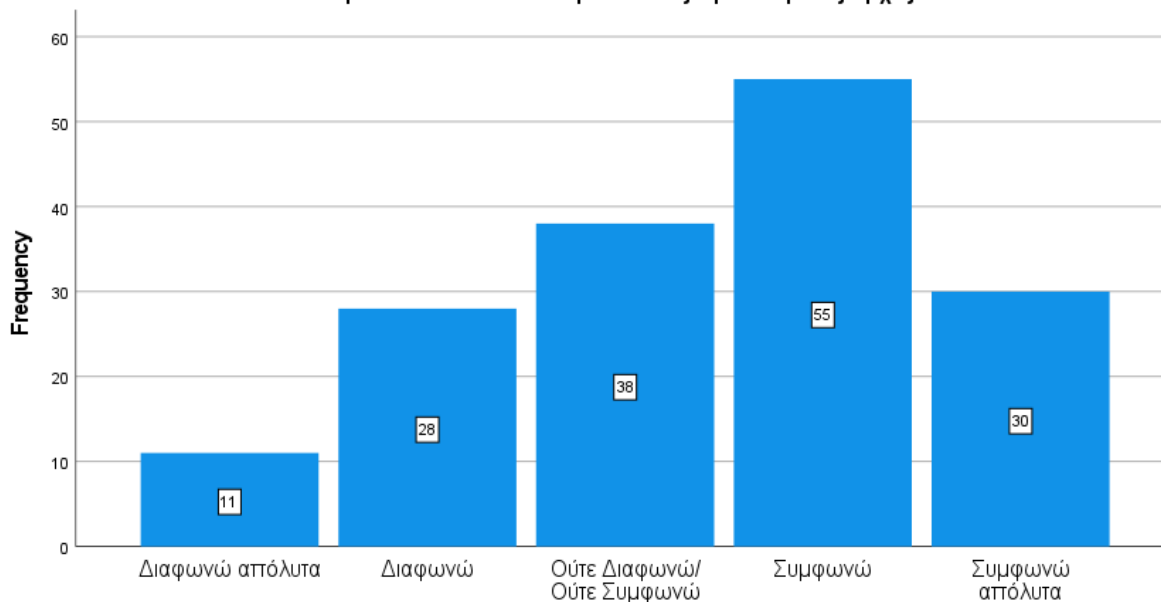
Αναταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	3.1	3.1	3.1
	Διαφωνώ	35	21.6	21.6	24.7
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	31	19.1	19.1	43.8
	Συμφωνώ	63	38.9	38.9	82.7
	Συμφωνώ απόλυτα	28	17.3	17.3	100.0
	Total	162	100.0	100.0	



Αναταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.

Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	11	6.8	6.8	6.8
	Διαφωνώ	28	17.3	17.3	24.1
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	38	23.5	23.5	47.5
	Συμφωνώ	55	34.0	34.0	81.5
	Συμφωνώ απόλυτα	30	18.5	18.5	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.

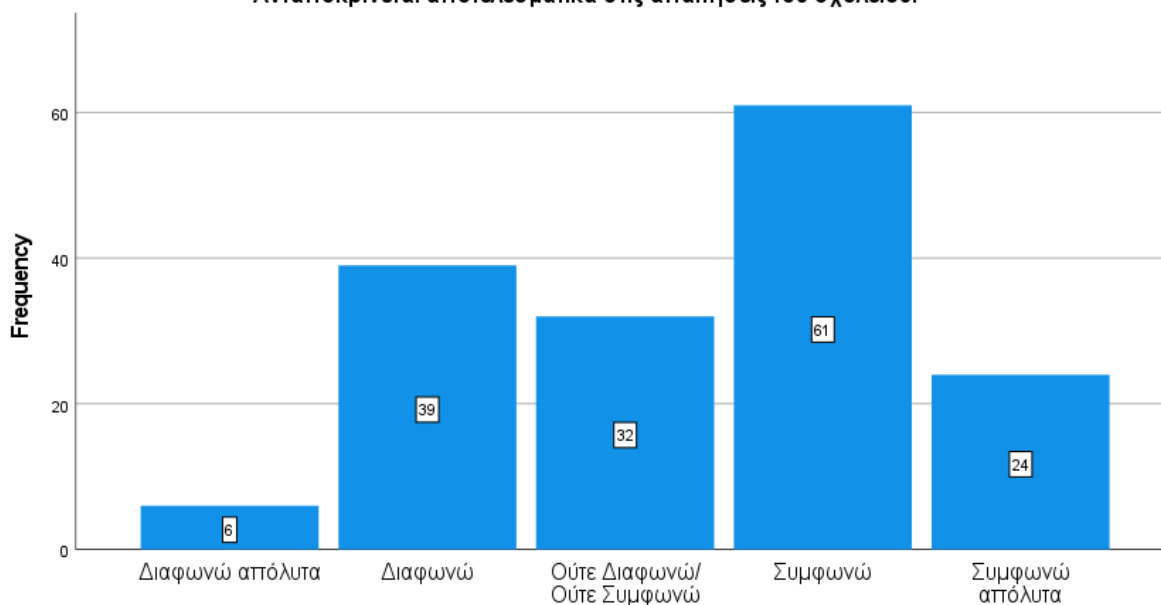


Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.

Ανατποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	3.7	3.7	3.7
	Διαφωνώ	39	24.1	24.1	27.8
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	32	19.8	19.8	47.5
	Συμφωνώ	61	37.7	37.7	85.2
	Συμφωνώ απόλυτα	24	14.8	14.8	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

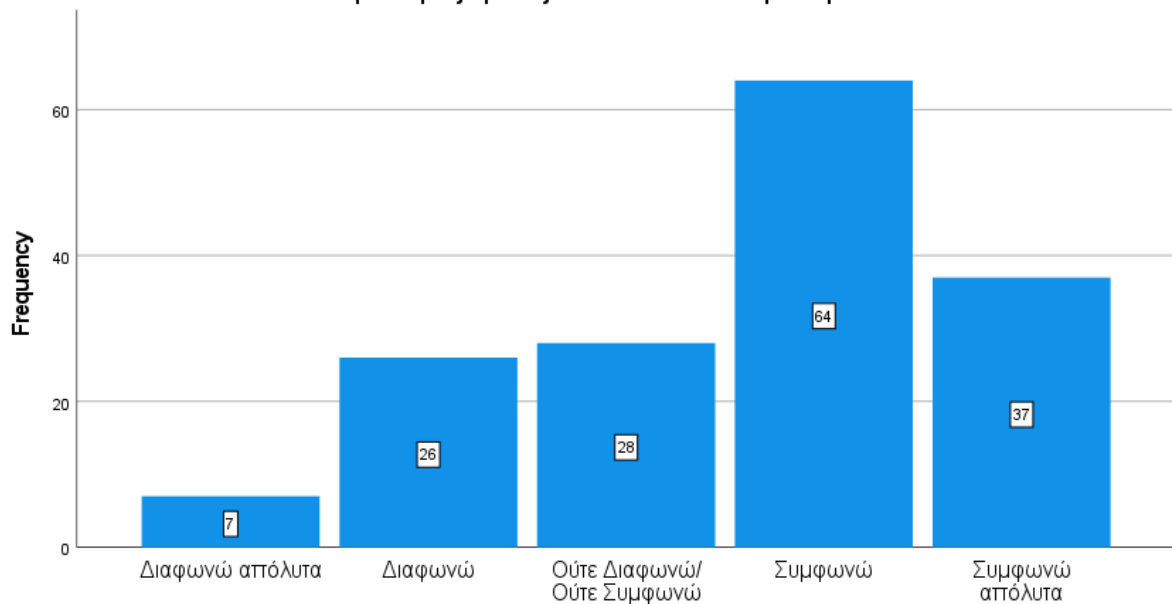
Ανατποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.



Ανατποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.

Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	4.3	4.3	4.3
	Διαφωνώ	26	16.0	16.0	20.4
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	28	17.3	17.3	37.7
	Συμφωνώ	64	39.5	39.5	77.2
	Συμφωνώ απόλυτα	37	22.8	22.8	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.

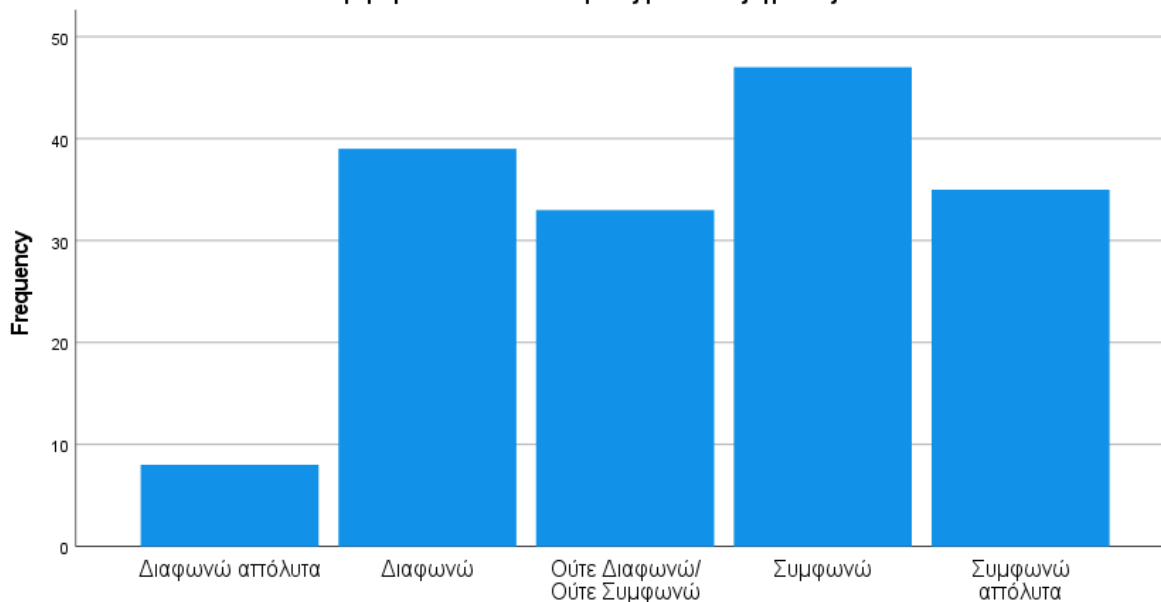


Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.

3.4.3. Ικανοποίηση (Satisfaction with leadership)

Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	8	4.9	4.9	4.9
	Διαφωνώ	39	24.1	24.1	29.0
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	33	20.4	20.4	49.4
	Συμφωνώ	47	29.0	29.0	78.4
	Συμφωνώ απόλυτα	35	21.6	21.6	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

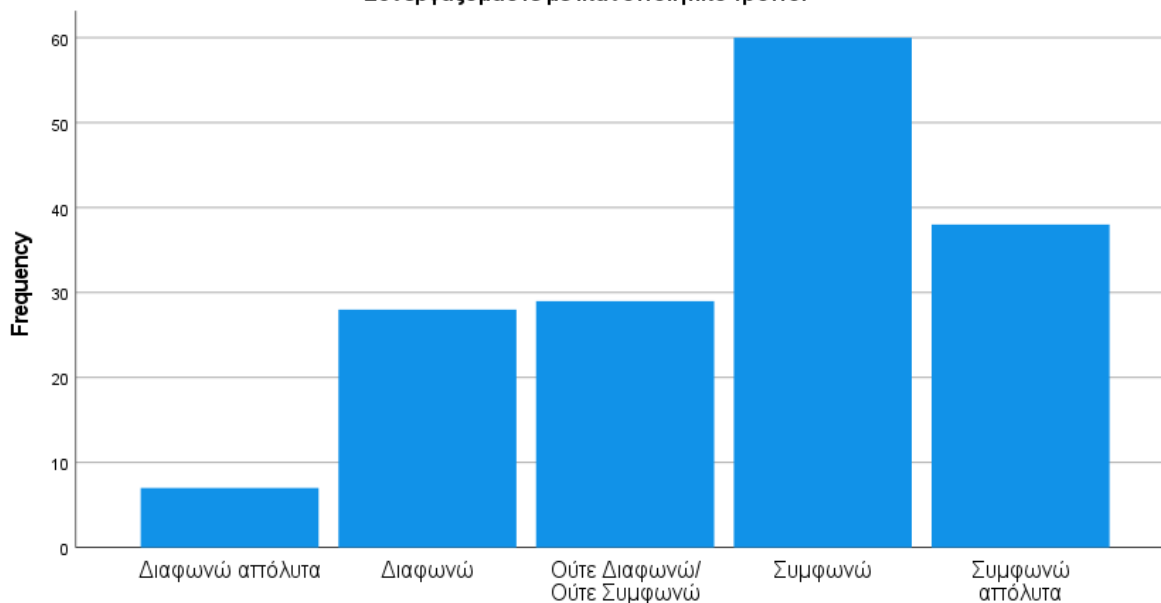
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.



Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.

Συεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	4.3	4.3	4.3
	Διαφωνώ	28	17.3	17.3	21.6
	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	29	17.9	17.9	39.5
	Συμφωνώ	60	37.0	37.0	76.5
	Συμφωνώ απόλυτα	38	23.5	23.5	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

Συεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.



Συεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.

4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	.268	162	<.001	.875	162	<.001
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	.253	162	<.001	.884	162	<.001
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	.205	162	<.001	.901	162	<.001
Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	.217	162	<.001	.898	162	<.001
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	.262	162	<.001	.881	162	<.001
Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	.242	162	<.001	.896	162	<.001
Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	.250	162	<.001	.882	162	<.001
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	.284	162	<.001	.870	162	<.001
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	.249	162	<.001	.888	162	<.001
Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της.	.251	162	<.001	.889	162	<.001

Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	.276	162	<.001	.874	162	<.001
Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	.211	162	<.001	.907	162	<.001
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	.270	162	<.001	.880	162	<.001
Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	.234	162	<.001	.892	162	<.001
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	.204	162	<.001	.902	162	<.001
Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	.265	162	<.001	.878	162	<.001
Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».	.180	162	<.001	.897	162	<.001
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον.	.214	162	<.001	.905	162	<.001
Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	.221	162	<.001	.894	162	<.001
Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	.223	162	<.001	.900	162	<.001
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	.266	162	<.001	.881	162	<.001

Επικεντρώνει την προσοχή του / της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	.227	162	<.001	.895	162	<.001
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	.235	162	<.001	.897	162	<.001
Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	.193	162	<.001	.900	162	<.001
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	.230	162	<.001	.900	162	<.001
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	.208	162	<.001	.890	162	<.001
Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	.304	162	<.001	.856	162	<.001
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	.227	162	<.001	.884	162	<.001
Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	.205	162	<.001	.900	162	<.001
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	.252	162	<.001	.881	162	<.001
Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.	.216	162	<.001	.891	162	<.001
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	.199	162	<.001	.902	162	<.001
Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	.200	162	<.001	.883	162	<.001

Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	.214	162	<.001	.895	162	<.001
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της.	.265	162	<.001	.884	162	<.001
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	.240	162	<.001	.892	162	<.001
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	.250	162	<.001	.885	162	<.001
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	.202	162	<.001	.893	162	<.001
Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	.179	162	<.001	.904	162	<.001
Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.	.220	162	<.001	.900	162	<.001
Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	.247	162	<.001	.880	162	<.001
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	.198	162	<.001	.892	162	<.001
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.	.243	162	<.001	.889	162	<.001
Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.	.186	162	<.001	.891	162	<.001
Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	.260	162	<.001	.875	162	<.001
a. Lilliefors Significance Correction						

5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

Συνολικός πίνακας

			Correlations					
			Συναλλακτική Ηγεσία	Μετασχηματιστική ηγεσία	Παθητική	Επιπλέον προσπάθεια	Αποδοτικότητα	Ικανοποίηση Mean
Spearman's rho	Συναλλακτική Ηγεσία	Correlation Coefficient	1.000	.735**	-.036	.579**	.595**	.591**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	.648	<.001	<.001	<.001
		N	162	162	162	162	162	162
Μετασχηματιστική ηγεσία	Μετασχηματιστική ηγεσία	Correlation Coefficient	.735**	1.000	-.393**	.869**	.880**	.872**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001	<.001	<.001
		N	162	162	162	162	162	162
Παθητική	Παθητική	Correlation Coefficient	-.036	-.393**	1.000	-.505**	-.490**	-.503**
		Sig. (2-tailed)	.648	<.001	.	<.001	<.001	<.001
		N	162	162	162	162	162	162
Επιπλέον προσπάθεια	Επιπλέον προσπάθεια	Correlation Coefficient	.579**	.869**	-.505**	1.000	.928**	.934**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.	<.001	<.001
		N	162	162	162	162	162	162
Αποδοτικότητα	Αποδοτικότητα	Correlation Coefficient	.595**	.880**	-.490**	.928**	1.000	.924**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	.	<.001
		N	162	162	162	162	162	162
Ικανοποίηση	Ικανοποίηση	Correlation Coefficient	.591**	.872**	-.503**	.934**	.924**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.
		N	162	162	162	162	162	162

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

Μετασχηματιστική ηγεσία

Μετασχηματιστική ηγεσία Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά (attributed) Correlations						
			Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της.	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον.	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.
Spearman's rho	Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της.	Correlation Coefficient	1.000	.567**	.762**	.130
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	.100
		N	162	162	162	162
	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον.	Correlation Coefficient	.567**	1.000	.577**	.283**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001
		N	162	162	162	162
	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	Correlation Coefficient	.762**	.577**	1.000	.178*
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	.024
		N	162	162	162	162
	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	Correlation Coefficient	.130	.283**	.178*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.100	<.001	.024	.
		N	162	162	162	162
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Μετασχηματιστική ηγεσία Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά (behavior) Correlations						
			Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.
Spearman's rho	Αναφέρεται στις δικές του/της	Correlation Coefficient	1.000	.039	.355**	.431**

σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	Sig. (2-tailed)	.	.619	<.001	<.001
	N	162	162	162	162
Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	Correlation Coefficient	.039	1.000	.407**	-.001
	Sig. (2-tailed)	.619	.	<.001	.987
	N	162	162	162	162
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	Correlation Coefficient	.355**	.407**	1.000	.247**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	.002
	N	162	162	162	162
Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	Correlation Coefficient	.431**	-.001	.247**	1.000
	Sig. (2-tailed)	<.001	.987	.002	.
	N	162	162	162	162

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

Μετασχηματιστική ηγεσία Εμπνευσμένη Παρακίνηση Correlations						
			Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	Μιλάει με ενθουσιασμό ό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν
Spearman's rho	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	Correlation Coefficient	1.000	.656**	.734**	.623**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001
		N	162	162	162	162
	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	Correlation Coefficient	.656**	1.000	.695**	.700**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001
		N	162	162	162	162
	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	Correlation Coefficient	.734**	.695**	1.000	.712**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001
		N	162	162	162	162
	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι	Correlation Coefficient	.623**	.700**	.712**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.

	στόχοι θα επιτευχθούν.	N	162	162	162	162
--	------------------------	---	-----	-----	-----	-----

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

Μετασχηματιστική ηγεσία Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων Correlations						
			Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.
Spearman's rho	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	Correlation Coefficient	1.000	.604**	.459**	.496**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001
		N	162	162	162	162
	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	Correlation Coefficient	.604**	1.000	.545**	.643**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001
		N	162	162	162	162
	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	Correlation Coefficient	.459**	.545**	1.000	.787**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001
		N	162	162	162	162
	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να	Correlation Coefficient	.496**	.643**	.787**	1.000

	επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.
		N	162	162	162	162

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

Μετασχηματιστική ηγεσία Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον Correlations						
			Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.
Spearman's rho	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	Correlation Coefficient	1.000	.264**	.290**	.302**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001
		N	162	162	162	162
	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	Correlation Coefficient	.264**	1.000	.310**	.262**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001
		N	162	162	162	162
	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	Correlation Coefficient	.290**	.310**	1.000	.457**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001
		N	162	162	162	162
	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.	Correlation Coefficient	.302**	.262**	.457**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.
		N	162	162	162	162

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

Συναλλακτική ηγεσία

Συναλλακτική ηγεσία Αμοιβή με βάση την Επίδοση Correlations
--

			Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της.
Spearman's rho	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	Correlation Coefficient	1.000	.355**	.599**	.489**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001
		N	162	162	162	162
	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	Correlation Coefficient	.355**	1.000	.506**	.410**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001
		N	162	162	162	162
	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	Correlation Coefficient	.599**	.506**	1.000	.646**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001
		N	162	162	162	162
	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της.	Correlation Coefficient	.489**	.410**	.646**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.
		N	162	162	162	162

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

Συναλλακτική ηγεσία Κατ' Εξάιρση Ηγεσία (active) Correlations				
	Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικές, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	Επικεντρώνει την προσοχή του / της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.

Spearman's rho	Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	Correlation Coefficient	1.000	.453**	.298**	.174*
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	.027
		N	162	162	162	162
	Επικεντρώνει την προσοχή του / της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	Correlation Coefficient	.453**	1.000	.464**	.080
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	.310
		N	162	162	162	162
	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	Correlation Coefficient	.298**	.464**	1.000	.214**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	.006
		N	162	162	162	162
	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	Correlation Coefficient	.174*	.080	.214**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.027	.310	.006	.
		N	162	162	162	162
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Παθητική –προς αποφυγή Ηγεσία

Παθητική –προς αποφυγή Ηγεσία Κατ' Εξίαιρηση Ηγεσία (passive) Correlations						
			Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.
Spearman's rho	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	Correlation Coefficient	1.000	.559**	.539**	.495**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001
		N	162	162	162	162
	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	Correlation Coefficient	.559**	1.000	.530**	.551**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001
		N	162	162	162	162

		N	162	162	162	162
Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».	Correlation Coefficient		.539**	.530**	1.000	.518**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	.	<.001
	N		162	162	162	162
Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	Correlation Coefficient		.495**	.551**	.518**	1.000
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	.
	N		162	162	162	162

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

Παθητική –προς αποφυγή Ηγεσία Ηγεσία Laissez-Faire Correlations						
			Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.
Spearman's rho	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	Correlation Coefficient	1.000	.669**	.536**	.544**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001
		N	162	162	162	162
	Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	Correlation Coefficient	.669**	1.000	.601**	.558**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001
		N	162	162	162	162
	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	Correlation Coefficient	.536**	.601**	1.000	.680**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001
		N	162	162	162	162
	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	Correlation Coefficient	.544**	.558**	.680**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.
		N	162	162	162	162

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

Έκβαση ηγεσίας

Έκβαση ηγεσίας Επιπλέον προσπάθεια Correlations

			Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.
Spearman's rho	Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	Correlation Coefficient	1.000	.779**	.817**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001
		N	162	162	162
	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	Correlation Coefficient	.779**	1.000	.864**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001
		N	162	162	162
	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.	Correlation Coefficient	.817**	.864**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.
		N	162	162	162

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

Έκβαση ηγεσίας Αποδοτικότητα Correlations						
			Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.
Spearman's rho	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	Correlation Coefficient	1.000	.685**	.757**	.756**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001
		N	162	162	162	162
	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.	Correlation Coefficient	.685**	1.000	.750**	.719**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001
		N	162	162	162	162
	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.	Correlation Coefficient	.757**	.750**	1.000	.688**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001
		N	162	162	162	162

	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	Correlation Coefficient	.756**	.719**	.688**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.
		N	162	162	162	162

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

Έκβαση ηγεσίας Ικανοποίηση Correlations				
			Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.
Spearman's rho	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	Correlation Coefficient	1.000	.783**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	162	162
	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	Correlation Coefficient	.783**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	162	162

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

6. ΠΙΝΑΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ

	Correlations		Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Σχέση εργασίας	Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση	Πόσα έτη εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο;
Kendall's tau_b	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	Correlation Coefficient	0.065	-.147*	-0.122	0.01	-.132*	-0.084
		Sig. (2-tailed)	0.372	0.024	0.058	0.877	0.04	0.199
	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	Correlation Coefficient	0.081	0.085	.145*	-0.108	.140*	0.084
		Sig. (2-tailed)	0.258	0.191	0.022	0.1	0.027	0.196
	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	Correlation Coefficient	-0.061	0.12	-0.031	-.139*	.149*	0.085
		Sig. (2-tailed)	0.399	0.066	0.632	0.035	0.019	0.194
	Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	Correlation Coefficient	-0.035	.151*	0.096	-0.097	.181**	0.083
		Sig. (2-tailed)	0.623	0.02	0.13	0.14	0.004	0.203

Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	Correlation Coefficient	0.079	-.143 [†]	-0.073	0.068	-.162 [†]	-0.099
	Sig. (2-tailed)	0.273	0.028	0.253	0.301	0.011	0.128
Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της.	Correlation Coefficient	0.097	-0.112	-0.09	0.084	-.129 [†]	-0.08
	Sig. (2-tailed)	0.179	0.084	0.16	0.204	0.042	0.221
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	Correlation Coefficient	0.126	0.038	.179 ^{**}	-0.025	0.003	0.002
	Sig. (2-tailed)	0.085	0.567	0.006	0.711	0.964	0.977
Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	Correlation Coefficient	0.016	.156 [†]	0.05	-0.098	.151 [†]	0.12
	Sig. (2-tailed)	0.821	0.016	0.427	0.135	0.017	0.064
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	Correlation Coefficient	0.103	-0.115	-0.066	0.037	-.131 [†]	-0.026
	Sig. (2-tailed)	0.153	0.079	0.303	0.582	0.041	0.691
Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	Correlation Coefficient	0.112	-0.043	-0.008	0.035	-.131 [†]	-0.057
	Sig. (2-tailed)	0.123	0.514	0.896	0.6	0.042	0.387
Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».	Correlation Coefficient	0.025	0.085	0.003	-0.071	.156 [†]	0.097
	Sig. (2-tailed)	0.731	0.186	0.959	0.281	0.013	0.134
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον.	Correlation Coefficient	0.112	-.213 ^{**}	-0.088	.157 [†]	-.206 ^{**}	-.186 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0.116	0.001	0.167	0.017	0.001	0.004
Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	Correlation Coefficient	-0.002	0.073	.125 [†]	-0.123	0.123	0.063
	Sig. (2-tailed)	0.982	0.257	0.048	0.061	0.052	0.33
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	Correlation Coefficient	0.088	-.131 [†]	-0.095	0.096	-.126 [†]	-0.088
	Sig. (2-tailed)	0.221	0.044	0.138	0.148	0.047	0.178
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	Correlation Coefficient	0.105	-.233 ^{**}	-0.052	.176 ^{**}	-.173 ^{**}	-.150 [†]
	Sig. (2-tailed)	0.145	<.001	0.415	0.008	0.007	0.022
Προβάλλει ένα συναρπαστικό	Correlation Coefficient	0.056	-.186 ^{**}	-0.088	0.098	-.219 ^{**}	-0.1

όραμα για το μέλλον.	Sig. (2-tailed)	0.434	0.004	0.166	0.135	<.001	0.125
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	Correlation Coefficient	-0.114	0.119	0.042	-0.02	.150 [*]	0.124
	Sig. (2-tailed)	0.11	0.065	0.507	0.765	0.018	0.056
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	Correlation Coefficient	0.058	-.165 [*]	-0.073	0.019	-.134 [*]	-0.058
	Sig. (2-tailed)	0.423	0.012	0.255	0.77	0.037	0.375
Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	Correlation Coefficient	0.101	-.143 [*]	-0.068	0.012	-.152 [*]	-0.046
	Sig. (2-tailed)	0.159	0.028	0.284	0.86	0.017	0.475
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	Correlation Coefficient	0.096	-.156 [*]	-0.08	0.015	-.161 [*]	-0.055
	Sig. (2-tailed)	0.181	0.016	0.206	0.815	0.011	0.395
Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	Correlation Coefficient	.166 [*]	-.184 ^{**}	-0.04	0.119	-.155 [*]	-0.104
	Sig. (2-tailed)	0.021	0.005	0.527	0.072	0.015	0.112
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της.	Correlation Coefficient	.157 [*]	-.167 [*]	-0.026	.154 [*]	-.204 ^{**}	-0.07
	Sig. (2-tailed)	0.03	0.011	0.681	0.021	0.002	0.287
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	Correlation Coefficient	0.109	-0.12	-0.042	0.11	-.137 [*]	-0.036
	Sig. (2-tailed)	0.13	0.066	0.512	0.097	0.032	0.58
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	Correlation Coefficient	0.089	-.134 [*]	-0.093	0.09	-.156 [*]	-0.07
	Sig. (2-tailed)	0.218	0.04	0.147	0.173	0.015	0.284
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	Correlation Coefficient	0.126	-.161 [*]	-.130 [*]	0.098	-.177 ^{**}	-0.073
	Sig. (2-tailed)	0.078	0.013	0.04	0.136	0.005	0.26
Καταφέρνει να κάνει περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	Correlation Coefficient	.149 [*]	-.180 ^{**}	-0.077	0.115	-.194 ^{**}	-0.084
	Sig. (2-tailed)	0.036	0.005	0.221	0.08	0.002	0.194
Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.	Correlation Coefficient	0.108	-.135 [*]	-0.085	0.078	-.189 ^{**}	-0.092
	Sig. (2-tailed)	0.131	0.036	0.177	0.236	0.003	0.155

	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	Correlation Coefficient	.179 [*]	-.144 [*]	-0.095	0.068	-.175 ^{**}	-0.061
		Sig. (2-tailed)	0.012	0.027	0.137	0.305	0.006	0.345
	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	Correlation Coefficient	.178 [*]	-.172 ^{**}	-0.123	0.128	-.200 ^{**}	-0.108
		Sig. (2-tailed)	0.013	0.008	0.052	0.052	0.002	0.095
	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου.	Correlation Coefficient	.205 ^{**}	-.198 ^{**}	-0.074	.139 [*]	-.179 ^{**}	-0.087
		Sig. (2-tailed)	0.004	0.002	0.244	0.036	0.005	0.181
	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.	Correlation Coefficient	0.111	-.162 [*]	-0.106	0.097	-.176 ^{**}	-0.061
		Sig. (2-tailed)	0.12	0.012	0.093	0.138	0.005	0.346
	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	Correlation Coefficient	0.11	-0.119	-.130 [*]	0.101	-0.125	-0.055
		Sig. (2-tailed)	0.127	0.068	0.042	0.126	0.05	0.397
	** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
	* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							