

2023-01

þý — ã 0 1 ± 3 Á ¬ Æ · ã · Ä ¿ Å 1 ´ ± ½ 1 0 ¿ Í

þý ¼ - ã É Ä · Â ± ¾ 1 ¿ » Ì 3 · ã · Â Ä É ½ ã

þý µ Á 3 ± ¶ ¿ ¼ - ½ É ½ ¼ ¿ ½ ¬ ´ É ½ À Á É Ä

þý 0 ± 1 ´ µ Å Ä µ Á ¿ 2 ¬ , ¼ 1 ± Â µ 0 À ± ´ µ Å

þý § ¿ Å ã µ Á ´ ´ · Â , § Á ® ã Ä ¿ Â

þý œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç 1 ± 0 Ì Á Ì 3 Á ± ¼ ¼ ± " 1 ¿ - 0 · ã · Â • À 1 Ç µ 1 Á ® ã µ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ý 1 0 ¿ ½ ¿ ¼ 1 0 Í ½

þý " 1 ¿ - 0 · ã · Â , ± ½ µ Á 1 ã Ä ® ¼ 1 ¿ • µ ¬ À ¿ » 1 Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/12388>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ)

**Η ΣΚΙΑΓΡΑΦΗΣΗ ΤΟΥ ΙΔΑΝΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΑΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ
ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΩΝ «ΠΛΑΤΩΝ»**

ΧΡΗΣΤΟΣ ΧΟΥΣΕΡΙΑΔΗΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ)

**Η ΣΚΙΑΓΡΑΦΗΣΗ ΤΟΥ ΙΔΑΝΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΑΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ
ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΩΝ «ΠΛΑΤΩΝ»**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

ΧΡΗΣΤΟΣ ΧΟΥΣΕΡΙΔΗΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023

Copyright © Χρήστος Χουσερίδης, 2023

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πρόλογος.....	1
Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη	3
Abstract.....	4
Εισαγωγή	5
Κεφάλαιο 1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	8
1.1 Αναδρομή της έννοιας της ηγεσίας.....	8
1.2 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας	9
1.2.1 Μετασχηματιστική ηγεσία	9
1.2.2 Ηγέτης στην υπηρεσία των άλλων.....	10
1.2.3 Συναλλακτική ηγεσία.....	11
1.3 Εκπαιδευτική ηγεσία και τεχνολογία	13
1.4 Η ανάγκη της εξέλιξης.....	13
Κεφάλαιο 2. Έρευνες των σύγχρονων θεωριών ηγεσίας στις σχολικές μονάδες.....	14
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία.....	16
3.1 Δείγμα και διαδικασία	16
3.2 Εργαλείο.....	16
3.3 Αξιοπιστία.....	17
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα έρευνας.....	19
4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά εργαζομένων.....	19
4.2 Έλεγχος αξιοπιστίας εργαλείου.....	21
4.3 Αποτελέσματα σχετικά με το στιλ ηγεσίας στα Εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ».....	21
4.3.1. Συναλλακτική ηγεσία.....	21
4.3.2 Μετασχηματιστική ηγεσία	23
4.3.3 Ηγεσία στην υπηρεσία των άλλων	24
4.4 Έκβαση ηγεσίας και ικανοποίηση	26
4.5 Έλεγχος συσχέτισης	27
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα.....	30
Κεφάλαιο 6. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	32
Κεφάλαιο 7. Πρόταση μοντέλου ηγεσίας για ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες.....	35
7.1 Μετασχηματιστική ηγεσία	36
7.2 Συναλλακτική ηγεσία.....	37
7.3 Ηγέτης στην υπηρεσία των άλλων	38
7.4 Ψηφιακές δεξιότητες.....	39
7.5 Ηγέτης και δια βίου μάθηση	40

7.6 Διοίκηση ολικής ποιότητας	41
7.7 Ευρωπαϊκά προγράμματα και ηγέτης	43
Βιβλιογραφία	45

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Αντιστοιχία ερωτήσεων MLQ-5X με τις θεωρίες ηγεσίας.....	17
Πίνακας 2. Φύλο των συμμετεχόντων.....	19
Πίνακας 3. Ηλικία του δείγματος.....	19
Πίνακας 4. Μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων.....	20
Πίνακας 5. Η προϋπηρεσία στον τομέα της εκπαίδευσης των συμμετεχόντων	20
Πίνακας 6. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας.....	21
Πίνακας 7. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση ερωτήσεων συναλλακτικής ηγεσίας.....	22
Πίνακας 8. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση ερωτήσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	24
Πίνακας 9. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση ερωτήσεων ηγεσίας στην υπηρεσία των άλλων.....	25
Πίνακας 10. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση ερωτήσεων για την έκβαση της ηγεσίας.....	26
Πίνακας 11. Συσχέτιση συναλλακτικής ηγεσίας με έκβαση ηγεσίας.....	27
Πίνακας 12. Συσχέτιση μετασχηματιστικής ηγεσίας με έκβαση ηγεσίας	28
Πίνακας 13. Συσχέτιση ηγεσίας στην υπηρεσία των άλλων με έκβαση ηγεσίας	28

Σελίδα Εγκυρότητας

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Χρήστος Χουσερίδης

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: «Η σκιαγράφηση του ιδανικού ηγέτη μέσω της αξιολόγησης των στάσεων εργαζομένων μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.»

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτη επιβλέπουσα (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) Γκιώση Στυλιανή, Μέλος ΣΕΠ,

υπογραφή

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Κουστέλιος Αθανάσιος, Μέλος ΣΕΠ, υπογραφή

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Γαρεφαλάκης Αλέξανδρος, Μέλος ΣΕΠ, υπογραφή

Ή ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Χρήστος Χουσερίδης, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η σκιαγράφηση του ιδανικού ηγέτη μέσω της αξιολόγησης των στάσεων εργαζομένων μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

Χρήστος Χουσερίδης

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του γ' εξαμήνου της σχολής (εξ αποστάσεως) Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου κατά το χειμερινό εξάμηνο της ακαδημαϊκής χρονιάς 2022-2023. Η επιβλέπουσα της εργασίας ήταν η κα. Γκιώση Στυλιανή, διδάσκουσα του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου.

Το αντικείμενο μελέτης της παρούσας διατριβής ήταν μια μελέτη περίπτωσης και συγκεκριμένα τα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ». Ο ερευνητής έλεγξε το κατά πόσο η διεύθυνση του ιδιωτικού σχολικού συγκροτήματος έχει υιοθετήσει στοιχεία από τρεις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας: τη μετασχηματιστική ηγεσία, τη συναλλακτική ηγεσία και την ηγεσία στην υπηρεσία των άλλων, μελετώντας παράλληλα την έκβαση της ασκούμενης ηγεσίας. Παράλληλα, η συγκεκριμένη έρευνα είχε και ένα δεύτερο στόχο: να προτείνει ένα μοντέλο ηγεσίας, το οποίο θα αποτελεί μείγμα άλλων μοντέλων και θα βελτιστοποιεί, σύμφωνα με την κρίση του ερευνητή, το επίπεδο ασκούμενης διοίκησης των εκπαιδευτηρίων, προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα, κα. Γκιώση Στυλιανή, για την αμέριστη και ανιδιοτελώς χορηγούμενη και διαρκή βοήθειά της σε κάθε σημείο που τη χρειάστηκα. Η όρεξη για δουλειά, η ευγένεια και η γλυκύτητα στην προσέγγισή της, καθώς και η άρτια επιστημονική της κατάρτιση συντέλεσαν καθοριστικά στην επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Ένα μεγάλο «ευχαριστώ» και στα άλλα δύο μέλη της επιτροπής, τον κύριο Κουστέλιο Αθανάσιο και τον κύριο Γαρεφαλάκη Αλέξανδρο.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τη διεύθυνση των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ», και ειδικότερα τον κ. Παπαδόπουλο Ανέστη και την κα. Γερονάτσιου Αικατερίνη· τόσο για τη διάθεσή τους να ανοίξουν το δρόμο για την εκπόνηση της εργασίας αυτής, αλλά κυρίως για την καθοδήγηση και την ανοιχτή αγκάλη τους όλα αυτά τα χρόνια που έχω την τιμή και τη χαρά να εργάζομαι μαζί τους.

Περίληψη

Ο ρόλος που διαδραματίζει ο ηγέτης μιας σχολικής μονάδας είναι μεγάλος και επηρεάζει άμεσα, τόσο την άμεση λειτουργία του σχολείου και τα μαθησιακά αποτελέσματα, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση και τα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η αξιολόγηση του κατά πόσο οι διευθυντές των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ» υιοθετούν στοιχεία από τρία σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας: τη μετασχηματιστική ηγεσία, τη συναλλακτική ηγεσία και την ηγεσία στην υπηρεσία των άλλων, ενώ παράλληλα η έρευνα είχε ως δεύτερο βασικό στόχο της να προτείνει ένα μοντέλο ηγεσίας, που ίσως αποτελεί μείγμα των παραπάνω θεωριών, με σκοπό την κατά δύναμη προσέγγιση της ιδανικότητας. Για τους παραπάνω αυτούς σκοπούς πραγματοποιήθηκε ποσοτική μελέτη σε ένα δείγμα 53 εργαζομένων εκ των οποίων 39 ήταν γυναίκες και 14 άντρες. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν μια παραλλαγή του ερωτηματολογίου Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X). Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του προγράμματος SPSS, από το οποίο έγινε και η εξαγωγή όλων των πινάκων που ενισχύουν τον κορμό της παρούσας έρευνας. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε πως η διεύθυνση του σχολείου υιοθετεί στοιχεία και από τις τρεις θεωρίες ηγεσίας, ότι η ηγεσία του σχολείου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, καθώς και ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πιστεύουν στο παραγόμενο τελικό προϊόν. Τα παραπάνω στοιχεία, σε συνδυασμό με τη συσχέτιση των επιμέρους στοιχείων του κάθε μοντέλου ηγεσίας, οδήγησαν στη δημιουργία ενός νέου μοντέλου ηγεσίας, μείγματος των παραπάνω τριών θεωριών. Η εφαρμογή του μοντέλου αυτού μπορεί, σύμφωνα με τον ερευνητή, να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα της ασκούμενης διοίκησης, αλλά και τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία, ιδιωτική εκπαίδευση, εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ», ηγέτης στην υπηρεσία των άλλων, ιδανικός ηγέτης

Abstract

The role played by the leader of a school unit is large and directly affects both the immediate operation of the school and academic results, as well as the job satisfaction and levels of organizational commitment of the employees. The purpose of this research was to evaluate to what extent the directors of "PLATON" schools adopt elements from three modern leadership models: transformational leadership, transactional leadership, and servant leadership. At the same time, the research had as a second main goal to propose a leadership model that is a mixture of the above theories with the aim of approaching the ideal as closely as possible. For the above purposes, a quantitative study was conducted on a sample of 53 employees, of which 39 were women and 14 were men. The tool used was a variation of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X). The analysis of the data was conducted with SPSS software. The results showed that the directors of the schools adopt elements from all three leadership models and that the model that best approaches the ideal is a mixture of the three models. Correlations between aspects of each model helped create a new leadership model that can, according to the researcher's assessment, optimize the results of the administration and raise job satisfaction and organizational commitment.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, servant leadership, Platon Schools, private education, ideal leader

Εισαγωγή

Κανείς θα μπορούσε να ισχυριστεί πως η ηγεσία, αν και ξεκίνησε να μελετάται πιο μεθοδικά τη δεκαετία του 40', υπάρχει όσο υπάρχουν όντα να την ασκήσουν. Παρατηρώντας τον κόσμο γύρω μας δε θα δυσκολευτούμε να εντοπίσουμε μικρούς ηγέτες, τόσο στο ανθρωπογενές περιβάλλον, όσο και στο ζωικό βασίλειο. Συνήθως, πρόκειται για την επικράτηση του ισχυρότερου, συνήθως αρσενικού, έναντι των υπολοίπων, έπειτα από κάποιου είδους επίδειξη ή μάχη μέχρι τελικής πτώσης. Οι γορίλες χτυπούν χαρακτηριστικά το στήθος τους για να επικοινωνήσουν δύναμη και υπεροχή. Τα αρσενικά λιοντάρια αναλαμβάνουν ηγέτες μιας αγέλης λεαινών, αφού επικρατήσουν μιας μάχης μέχρι θανάτου με το αρσενικό του οποίου τη θέση θέλουν να διεκδικήσουν. Στην περίπτωση των ανθρώπων, τα πράγματα είναι πιο πολύπλοκα και δεν ακολουθούν πάντοτε την ίδια συνταγή επιτυχίας. Η ανάγκη για ηγεσία υπήρχε πάντοτε. Η μελέτη της ηγεσίας ως προς τον τρόπο με τον οποίο αυτή πρέπει να διεκδικείται και να ασκείται ξεκίνησε συστηματικά τη δεκαετία του 40', όπως προαναφέρθηκε, και μελετάται έκτοτε σε διάφορα περιβάλλοντα. Μετά από εκτενείς έρευνες, η διεθνής βιβλιογραφία έχει φέρει στην επιφάνεια ορισμένα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Bass and Steidlmeier (1999), ο χαρακτήρας του κάθε ηγέτη επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτός διοικεί και ως εκ των πραγμάτων το είδος ηγεσίας στο οποίο ανήκει. Τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας είναι πολλά και ως εκ των πραγμάτων καθίσταται αδύνατο να μελετηθούν στα πλαίσια της παρούσας έρευνας. Ως εκ τούτου, ο μελετητής επέλεξε να μελετηθούν τρία από αυτά τα μοντέλα στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης περίπτωσης των Εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ». Τα εν λόγω τρία σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας είναι το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό και το μοντέλο του ηγέτη στην υπηρεσία των άλλων.

Σκοπός

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να δώσει μια ξεκάθαρη εικόνα για το ποιο από τα παραπάνω μοντέλα ηγεσίας (ή και κανένα) οι εργαζόμενοι εκπαιδευτικοί της ιδιωτικής σχολικής μονάδας εκπαίδευσης των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ» εντοπίζουν στους ηγέτες τους, μέσα από την αξιολόγηση και την ερμηνεία ερωτηματολογίου που θα εξάγει μετρήσιμα αποτελέσματα.

Πρωτοτυπία έρευνας

Η αφορμή για τη μελέτη του συγκεκριμένου αντικειμένου ήταν η όχι και τόσο εκτεταμένη μελέτη παρόμοιων περιπτώσεων από την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία, σε συνδυασμό με την καθημερινή τριβή του ερευνητή με την εν λόγω εκπαιδευτική μονάδα, για λόγους εργασίας, αλλά και τη σπουδαιότητα ουσιαστικής και αποτελεσματικής ηγεσίας στις εκπαιδευτικές μονάδες, οι οποίες θα οδηγήσουν, όχι μόνο σε καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα, αλλά και σε υψηλότερες επιδόσεις των εκπαιδευτικών (Stewart-Banks *et al.*, 2015).

Η παρούσα κατάσταση της έρευνας, σε ό,τι αφορά στα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας στην εκπαίδευση, είναι ιδιαίτερα περιορισμένη και υπάρχουν αρκετά αχαρτογράφητα επιστημονικά πεδία. Ενώ τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας απασχολούν τη διεθνή βιβλιογραφία σε μεγάλο βαθμό, δε φαίνεται να υπάρχει μεγάλος αριθμός ερευνών στον τομέα της εκπαίδευσης. Συνεπώς, η παρούσα έρευνα έρχεται να προσδώσει ιδιαίτερο επιστημονικό ενδιαφέρον, ρίχνοντας φως σε σχετικά αχαρτογράφητα επιστημονικά πεδία.

Η σημαντικότερη συνεισφορά της παρούσας μελέτης στο επιστημονικό γίνεσθαι αποτελεί η πρόταση ενός μοντέλου ηγεσίας για εκπαιδευτικές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίες μπορούν να δουν τα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ», τόσο θεσμικά, όσο και λειτουργικά, ως πρότυπο σχολείου. Η πρόταση αυτή έρχεται να συνδυάσει στοιχεία των σύγχρονων μοντέλων ηγεσίας και να ανοίξει τον δρόμο προς μια πιο αποτελεσματική διοίκηση στα ιδιωτικά σχολεία.

Εξίσου σημαντικό στοιχείο που συνηγορεί για την πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας είναι το γεγονός ότι στο δείγμα εντάσσονται εκπαιδευτικοί, όχι μόνο πρωτοβάθμιας, αλλά και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: κάτι το οποίο λείπει από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, προσδίδοντας έτσι ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην παρούσα μελέτη.

Μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας

Για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων της έρευνας, ο ερευνητής έκρινε ορθό να ακολουθηθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση των σημαντικότερων εννοιών που μελετώντας, η ποσοτική προσέγγιση του ζητήματος μέσω του διαμοιρασμού και της ανάλυσης ερωτηματολογίων, αλλά και η γενικότερη προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης. Σε ό,τι αφορά την ισχυροποίηση της χρήσης ερωτηματολογίου στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, είναι άξιο να αναφερθεί πως τα πλεονεκτήματα της ποσοτικής έρευνας είναι πολλά. Αρχικά, σύμφωνα με

Savela (2018), ο οποίος μελέτησε μάλιστα τα πλεονεκτήματα αυτά στο ευρύτερο φάσμα της εκπαίδευσης, εκτιμά πως η ποσοτική μελέτη εξάγει πιο λεπτομερή αποτελέσματα και σε αντίθεση με την ποιοτική έρευνα, μπορεί να εξετάσει το κάθε αντικείμενο σε πολύ βάθος. Σύμφωνα με Frankfort-Nachmias & Nachmias (1992) τα ερευνητικά ερωτήματα μιας ποσοτικής έρευνας θέτονται με ξεκάθαρο τρόπο. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με Balsley (1970) επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας στα αποτελέσματα, καθώς εφαρμόζονται μετρήσιμοι έλεγχοι. Τέλος, σύμφωνα με Kealey and Protheroe (1996) ελαχιστοποιείται η υποκειμενικότητα των εξαγόμενων αποτελεσμάτων. Σε ό,τι αφορά τη μελέτη περίπτωσης και την επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογικής προσέγγισης στα πλαίσια της παρούσας έρευνας είναι άξιο να αναφερθεί ότι σύμφωνα με Bennett (2004) μια μελέτη περίπτωσης δίνει την ευκαρία εξερεύνησης νέων μεταβλητών και τη δημιουργία νέων υποθέσεων που δεν θα ήταν το ίδιο εύκολο να εξερευνηθούν στα πλαίσια μιας πιο γενικευμένης μελέτης. Σύμφωνα με Yin (2013) η μελέτη περίπτωσης διευκολύνει τη μελέτη μιας θεωρίας στα πλαίσια ρεαλιστικών συνθηκών, κάτι που στη δική μας περίπτωση έχει μεγάλη αξία, καθώς η εκπαιδευτική διαδικασία είναι συχνά διαφορετική από αυτή που κανείς θα διαβάσει στα βιβλία.

Πορεία της μελέτης και επιμέρους κεφάλαια που ακολουθούν

Στα επόμενα κεφάλαια της εργασίας βρίσκονται κατά σειρά η βιβλιογραφική ανασκόπηση των βασικών εννοιών της έρευνας, παραθέτονται προηγούμενες έρευνες που μελέτησαν το ίδιο ή συναφές αντικείμενο και παρουσιάζουν ενδιαφέρον (υπό το πρίσμα αυτής της έρευνας), η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε, η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν, τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων, η συζήτηση πάνω στα συμπεράσματα που προέκυψαν και, τέλος, η πρόταση μοντέλου ιδανικού ηγέτη για ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες.

Κεφάλαιο 1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1 Αναδρομή της έννοιας της ηγεσίας

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της έννοιας της ηγεσίας. Οι περισσότεροι από αυτούς μπορούν να συνοψιστούν στον παρακάτω: Ηγεσία είναι η ικανότητα να επηρεάζεις άλλους προκειμένου αυτοί να πετύχουν ορισμένους στόχους (Hughes, Ginnett and Curphy, 1993). Ο όρος «ηγεσία», στα αγγλικά leadership, εμφανίζεται στην αγγλική λογοτεχνία περίπου το 1300 μ.Χ. Σύμφωνα με Klingborg, Moore and Varea-Hammond (2006) οι οποίοι δημοσίευσαν μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα και λεπτομερή αναδρομή της έννοιας της ηγεσίας αναφέρουν ότι μέχρι το 1930, όταν άρχισε και η πιο συστηματική μελέτη της ηγεσίας, οι άνθρωποι συνέδεαν την ηγεσία με την εξουσία και τη δύναμη. Σύμφωνα με τη θεωρία «The great man», οι ηγέτες γεννιούνται, δε γίνονται. Η παραπάνω θεωρία προσδίδει στον ηγέτη κάποια μυστήρια χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, τα οποία τον κάνουν αυτόματα ηγέτη. Εντός της δεκαετίας του 30' και μέχρι την αρχή της επόμενης, η παραπάνω θεωρία άρχισε να χάνει το κύρος της και, ως φυσικό επακόλουθο, πολλές ήταν οι αναδυόμενες θεωρίες που προσπάθησαν να καλύψουν το κενό αυτό, δίνοντας όνομα στα προαναφερθέντα μυστηριώδη στοιχεία. Στα τέλη της δεκαετίας του 1940 αναπτύχθηκαν ορισμένες θεωρίες οι οποίες αναλύουν την ψυχοσύνθεση ενός ηγέτη, ποια είναι τα χαρακτηριστικά που ωθούν ένα άτομο στο να αναλάβει την ηγεσία μιας ομάδας, αλλά και ποια είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων που ακολουθούν τον ηγέτη αυτό στο πλαίσιο μιας ομάδας ή ενός οργανισμού. Στις αρχές της δεκαετίας του 60' οι μελετητές αρχίζουν και πλησιάζουν στον ορισμό που δεχόμαστε σήμερα για την ηγεσία, καθώς αναφέρουν, για πρώτη φορά, τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα δέχονται επιρροή προκειμένου να πετύχουν κάποιους στόχους. Διάφορες θεωρίες αναπτύσσονται. Κάποιες συναλλακτικές θεωρίες κρίνουν ότι οι σχέσεις ηγέτη – μελών της ομάδας χαρακτηρίζονται από μια νοοτροπία τύπου «δούναι και λαβείν». Η θεωρία της περιστασιακής ηγεσίας θέτει ένα πλαίσιο στο οποίο η επιτυχία του ηγέτη εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα του χαρακτήρα και τις ικανότητες των μελών της ομάδας που αυτός ή αυτή διοικεί. Μόλις το 1970 η έρευνα πάνω στην ηγεσία αρχίζει και κάνει λόγο για διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά. Έως τότε η προσοχή της παγκόσμιας βιβλιογραφίας ήταν εστιασμένη σε πιο ψυχοκοινωνικά χαρακτηριστικά. Εκεί κάνουν την εμφάνισή τους τα πρώτα στοιχεία της μίας εκ των τριών θεωριών που μελετώνται στην παρούσα έρευνα. Η έννοια της συναλλακτικής ηγεσίας εμφανίζεται, ενώ περίπου δέκα έτη αργότερα γίνεται, μεταξύ άλλων, λόγος για «μετασχηματιστική ηγεσία», και για την ηγεσία με τη μορφή «υπηρεσίας». Η

σύγχρονη οπτική της ηγεσίας δίνει έναν λιγότερο μόνιμο ρόλο στον ηγέτη καθώς δε βλέπει τους υφισταμένους αυτού σαν στάσιμες μονάδες διεκπεραίωσης αρμοδιοτήτων, αλλά σαν εξελίξιμες οντότητες που μαθαίνουν, εξελίσσονται, αποκτούν δεξιότητες και κινούνται ιεραρχικά με ανοδική κατεύθυνση.

1.2 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας

Ως συνέχεια της παραπάνω αναδρομής και στα πλαίσια της παρούσας έρευνας κρίνεται απαραίτητο στο παρακάτω σημείο της μελέτης να δοθούν ορισμένες πληροφορίες οι οποίες θα θεμελιώσουν την παρούσα έρευνα καθώς θα θέσουν τα θεμέλια, εκθέτοντας περιληπτικά, τα τρία προς μελέτη μοντέλα ηγεσίας, ψήγματα των οποίων αναφέρθηκαν στην παραπάνω ιστορική αναδρομή. Πρόκειται για τρεις σύγχρονες ηγετικές προσεγγίσεις οι οποίες απασχολούν την παγκόσμια βιβλιογραφία και πολλά στοιχεία από ορισμένες από αυτές αγγίζουν τη σφαίρα του ιδανικού. Στην ειδική περίπτωση της παρούσας μελέτης περίπτωσης των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ» κρίθηκε ουσιαστικό να αξιολογηθεί η ασκούμενη ηγεσία υπό το πρίσμα των σύγχρονων μοντέλων καθώς πέρα από την ανάγκη για συνεχή βελτίωση, ίσως προσδώσει ουσιαστικά αποτελέσματα που θα συμβάλλουν στο γενικότερο ερευνητικό στερέωμα του συγκεκριμένου κλάδου μελέτης.

1.2.1 Μετασχηματιστική ηγεσία

Σύμφωνα με Bass and Riggio (2006), ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενεργοποιεί και εμπνέει τους ακόλουθούς του προκειμένου να πετύχουν κοινούς στόχους. Ταυτόχρονα, βοηθά τους ακόλουθούς του να αναπτύξουν τις δικές τους ηγετικές δεξιότητες. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης βοηθά τα μέλη της ομάδας του να αναπτυχθούν στο πλαίσιο της ομάδας και κατά τη διαδικασία επίτευξης των στόχων αυτής. Έρευνες δείχνουν πως η μετασχηματιστική ηγεσία βοηθά τα μέλη μιας ομάδας να υπερβούν εαυτόν, καθώς και εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα δέσμευσης τόσο προς την ομάδα, όσο και προς τον οργανισμό που ανήκουν. Η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από τέσσερα (4) σημεία.

- Αρχικά, την εξιδανικευμένη επιρροή. Πρόκειται για την ικανότητα των μετασχηματιστικών ηγετών να εμπνέουν τα μέλη της ομάδας τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να λειτουργούν σαν πρότυπα συμπεριφοράς και λειτουργίας. Οι ακόλουθοι ταυτίζονται με το πρόσωπο του ηγέτη και προσπαθούν να υιοθετήσουν στοιχεία του χαρακτήρα του, να αναπαράγουν τις πρακτικές του και να συμπεριφερθούν με τρόπο ανάλογο με αυτόν.

- Παρακίνηση που εμπνέει. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο που εμπνέουν τους ακόλουθούς του και κάνουν τη δουλειά των ακολούθων τους μια πρόκληση. Θέτουν ξεκάθαρους απαιτήσεις σχετικά με το τι περιμένουν από αυτούς, οι οποίες εκλαμβάνονται θετικά από τους ακόλουθους και λειτουργούν ως κίνητρο.
- Πνευματική διέγερση. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διεγείρουν τις προσπάθειες των μελών της ομάδας τους προκειμένου να τους ωθήσουν να γίνουν περισσότερο δημιουργικοί και εφευρετικοί. Θέτουν προβληματισμούς και υπογραμμίζουν νέες μεθόδους προσέγγισης ενός ζητήματος προκειμένου να βοηθήσουν τους ακόλουθούς τους να δουν όσα έχουν μπροστά τους με έναν διαφορετικό τρόπο.
- Εξατομικευμένη μέριμνα. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενδιαφέρεται για το κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά, σε προσωπικό επίπεδο, και λειτουργεί ως μέντορας του κάθε μέλους. Ο βασικός στόχος είναι να σταθεί δίπλα στα μέλη της ομάδας του με τρόπο υποστηρικτικό, προκειμένου να βοηθήσει στην προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη του καθενός.

Σύμφωνα με Anderson (2017) και την έρευνά του, έχει μελετηθεί πως η μετασχηματιστική ηγεσία προσδίδει στον ηγέτη εκπαιδευτικής μονάδας ιδιαίτερα θετικά στοιχεία. Μελετήθηκε από την παγκόσμια βιβλιογραφία πρώτη φορά το 1978 και έκτοτε αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα και πιο συνηθισμένα μοντέλα ηγεσίας στην εκπαίδευση, ακόμη και εν αγνοία του ίδιου του ηγέτη.

1.2.2 Ηγέτης στην υπηρεσία των άλλων

Η έννοια του ηγέτη-υπηρέτη εισήχθη στο παγκόσμιο στερέωμα από τον Robert Greenleaf το 1977, ο οποίος μίλησε για ένα άγνωστο, ριζοσπαστικό μοντέλο ηγεσίας το οποίο διέφερε αισθητά από την ηγεσία που ασκούσαν την εποχή εκείνη. Το ισχυρό, συγκεντρωτικό μοντέλο ηγέτη που αποφασίζει και διατάζει, αμφισβητείται. Σύμφωνα με Greenleaf (1977) ο ηγέτης υπηρέτης είναι ο «πρώτος μεταξύ ίσων». Δε χρησιμοποιεί τη δύναμή του για να φέρει εις πέρας τις αποφάσεις του, αλλά προσπαθεί να πείσει τα μέλη της ομάδας του με τρόπο που να οδηγήσει σε σύμπνοια και κοινή πορεία. Ο ηγέτης υπηρέτης υπερβαίνει εαυτόν και παραμερίζει το προσωπικό του συμφέρον για χάρη της ομάδας (Van Dierendonck, 2011). Ο ηγέτης στην υπηρεσία των υπαλλήλων εστιάζει στα μέλη της ομάδας με σκοπό την προσωπική τους ανάπτυξη και εξέλιξη (Robbins and Judge, 2007). Είναι πρόθυμος να στηρίξει τα μέλη της ομάδας του, ιδιαίτερα όταν αυτά εκφράσουν την ανάγκη αυτή, ενώ παράλληλα δε διστάζει να διεκπεραιώσει

ο ίδιος τα καθήκοντα κάποιου μέλους στην ειδική περίπτωση που αυτός αδυνατεί. Προσεγγίζει το σύνολο της ομάδας με ανιδιοτέλεια καθώς για αυτόν ή αυτήν η επίτευξη των στόχων του συνόλου υπερκαλύπτει την ανάγκη για επίτευξη προσωπικών στόχων και οραμάτων.

Ορισμένα παραδείγματα ηγετών στην υπηρεσία των άλλων από την ιστορία είναι: ο Ιησούς Χριστός, Αβραάμ Λίνκολν, Μαχάτμα Γκάντι, Μητέρα Τερέζα κ.α.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας έχει δεχθεί εκτεταμένη κριτική. Ορισμένοι επικριτές του προσδίδουν ελλειμματική αποτελεσματικότητα συναρτήσει του γεωγραφικού τόπου που εφαρμόζεται λόγω των διαφορών στην κουλτούρα (Russell and Stone, 2002). Επιπροσθέτως, έρευνες υποδεικνύουν πως ο ηγέτης στην υπηρεσία των άλλων χάνει συχνά το κύρος και την αξιοπιστία του καθώς έρχεται στο επίπεδο των μελών της ομάδας του (Camm, 2019). Παρόλα αυτά, το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας κρίθηκε άξιο αναφοράς και μελέτης καθώς φαίνεται να αποτελεί μια εξιδανίκευση του ρόλου του ηγέτη. Εισαγάγει στην εξίσωση μια εικόνα του ηγέτη η οποία αγγίζει τη σφαίρα του ιδανικού, καθώς κάνει λόγο για μια απόλυτα ηθική ηγεσία που χαρακτηρίζεται από αυτοθυσία και ανιδιοτέλεια.

1.2.3 Συναλλακτική ηγεσία

Σύμφωνα με Bass et al. (2003) η συναλλακτική ηγεσία επηρέασε αισθητά το επιχειρηματικό, και όχι μόνο, στερέωμα, σε ό,τι αφορά το κομμάτι της ηγεσίας και επικράτησε για αρκετά χρόνια, μέχρι να έρθει σε σύγκρουση και, αναπόφευκτα, σε σύγκριση με τη μετασχηματιστική ηγεσία κάποια χρόνια αργότερα. Ο συναλλακτικός ηγέτης συμφωνούσε με τους υπαλλήλους του πάνω σε ορισμένα σημεία και υποχρεώσεις που οι δεύτεροι θα έπρεπε να φέρουν εις πέρας, με συγκεκριμένο αντάλλαγμα. Η επιτυχής επίτευξη στόχων επέφερε λεκτική ή οικονομική ανταμοιβή, ενώ η ενδεχόμενη αποτυχία επιπτώσεις και κυρώσεις. Αυτό ορίζεται στην παγκόσμια βιβλιογραφία με τον όρο «εξαρτημένη αμοιβή» (contingent reward) (Yammarino, Spangler and Dubinsky, 1998). Ο συναλλακτικός ηγέτης επικοινωνεί τις απαιτήσεις του στους υπαλλήλους του και διευκρινίζει εξαρχής την ανταμοιβή αυτών αν καταφέρουν να φέρουν εις πέρας το κομμάτι τους. Το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας προϋποθέτει συνεχή και στενή παρακολούθηση των υπαλλήλων και άμεση διορθωτική επέμβαση, όπου αυτή είναι απαραίτητη. Ορισμένα παραδείγματα συναλλακτικών ηγετών είναι οι Bill Gates, Howard Schultz, Vince Lombardi και άλλοι.

Ενεργητική/ παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση

Ένα σημαντικό σημείο της συναλλακτικής ηγεσίας, το οποίο μελετάται, μετριέται και αξιολογείται στην παρούσα εργασία είναι η ενεργητική και η παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση (active/passive management by exception). Σύμφωνα με Willis, Clarke and O'Connor (2017) όταν κάνουμε λόγο για ενεργητική διοίκηση κατ' εξαίρεση αναφερόμαστε σε μια έκφανση της μετασηματιστικής ηγεσίας η οποία επεμβαίνει ενεργητικά στο έργο ενός εργαζόμενου. από τα πρώτα κιόλας βήματα, ειδικά όταν βλέπει ότι τα πράγματα δεν πηγαίνουν και τόσο καλά. Η επέμβαση συνοδεύεται με επίπληξη εις βάρος του εργαζόμενου ο οποίος ανέλαβε να φέρει εις πέρας το έργο. Αντίθετα, στην περίπτωση της παθητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση και κατά Hasija, Hyde and Kushwaha (2019), ο ηγέτης περιμένει πρώτα το λάθος και στη συνέχεια αντιδρά. Αυτός είναι ο λόγος που το συγκεκριμένο είδος ηγεσίας εντοπίζεται στη βιβλιογραφία και ως «αντιδραστική προσέγγιση» (reactive approach). Ο υπεύθυνος για το λάθος υπάλληλος επιπλήττεται αν ο τρόπος με τον οποίο έδρασε ήταν διαφορετικός από αυτόν που προ συμφωνήθηκε.

Στο πλαίσιο της ανάλυσης της συναλλακτικής ηγεσίας κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί η επεξήγηση της πτυχής της ενδεχομενικής ανταμοιβής. Σύμφωνα με Walumbwa, Wu and Orwa (2008) η ενδεχομενική ανταμοιβή αποτελεί πτυχή της συναλλακτικής ηγεσίας και αφορά την ακριβή επεξήγηση των καθηκόντων των υπαλλήλων από την πλευρά του ηγέτη, καθώς και την παροχή ανταμοιβών όταν τα καθήκοντα αυτά φέρονται εις πέρας με επιτυχία.

Η παρούσα έρευνα έχει ως βασικό στόχο να αξιολογήσει το κατά πόσο οι στάσεις των εργαζομένων των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ» απέναντι στον ηγέτη τους συμφωνούν με ένα, δύο, τρία ή και κανένα από τα παραπάνω μοντέλα ηγεσίας. Θα ήταν ιδανικό να μπορέσει να δοθεί μια συγκεκριμένη συνταγή επιτυχίας για τις εκπαιδευτικές μονάδες. Δυστυχώς κάτι τέτοιο, σύμφωνα με Glatter and Kydd (2003) θα ήταν αρκετά επικίνδυνο λόγω της πολυπλοκότητας της διαδικασίας, της εκάστοτε εκπαιδευτικής μονάδας, της διαφορετικότητας του εκπαιδευτικού προσωπικού, των κοινωνικοπολιτισμικών χαρακτηριστικών, της κουλτούρας και λοιπών στοιχείων που διαμορφώνουν μοναδικές συνθήκες και ανάγκες.

1.3 Εκπαιδευτική ηγεσία και τεχνολογία

Μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι αυτή υπό το πρίσμα της τεχνολογίας. Πόσο επηρεάζει η τεχνολογία και η ανάπτυξή της τον τρόπο που οι ηγέτες στην εκπαίδευση λειτουργούν και εξελίσσονται; Σύμφωνα με Gurr (2004) η σχέση μεταξύ της τεχνολογίας πληροφοριών ή γενικότερα της τεχνολογίας και της ηγεσίας εντός εκπαιδευτικών μονάδων είναι ισχυρή. Η πρόσφατη πανδημία του COVID-19 επηρέασε πολύ σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς δημιούργησε νέες ανάγκες, υπογράμμισε την έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων και απαίτησε από το σχολείο, σαθρο, να προσαρμοστεί τάχιστα στα νέα δεδομένα προκειμένου να μην υπονομευθεί η ποιότητα σπουδών των μαθητών (Antonopoulou *et al.*, 2021).

1.4 Η ανάγκη της εξέλιξης

Σύμφωνα με Anderson (2017) ένας ηγέτης καλείται να ερευνά διαρκώς τα συνεχώς αναδυόμενα μοντέλα ηγεσίας προκειμένου να είναι ενήμερος με τις σύγχρονες τάσεις. Η προσκόλληση στο ήδη γνωστό και η αποφυγή εξέλιξης μπορεί να οδηγήσει σε παρωχημένες ηγετικές τακτικές, οι οποίες μπορούν να στοιχήσουν στη σύγχρονη εκπαιδευτική διαδικασία. Οι ασκούντες διοίκηση στην εκπαίδευση θα πρέπει να εκπαιδούνται διαρκώς προκειμένου να μη μένουν στάσιμοι, αλλά και να βρίσκουν συνεχώς τρόπους να εισάγουν κάποιες από τις παραδοσιακές τεχνικές διοίκησης (όσες κρίνονται ωφέλιμες) στο ηγετικό τους οπλοστάσιο. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται τόσο με συλλογική προσπάθεια από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης (στη δική μας περίπτωση τη διεύθυνση των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ»). όσο και με προσωπικό ενδιαφέρον και μόχθο για εξέλιξη και συνεχή εκπαίδευση.

Αφού αναλύθηκαν τα τρία μοντέλα ηγεσίας με τα οποία ασχολείται η παρούσα έρευνα, η σχέση της τεχνολογίας με την εκπαιδευτική ηγεσία, καθώς και η ανάγκη για συνεχή εξέλιξη του ηγέτη· στο επόμενο μέρος της έρευνας ακολουθούν έρευνες εστιασμένες στην ηγεσία στις σχολικές μονάδες.

Κεφάλαιο 2. Έρευνες των σύγχρονων θεωριών ηγεσίας στις σχολικές μονάδες

Οι Anastasiou and Garametsi (2021) ασχολήθηκαν στην έρευνά τους με δύο ερευνητικά ερωτήματα. Αρχικά, με το αν υπάρχει κάποια διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση των δασκάλων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και κατά δεύτερον αν υπάρχει κάποια επικρατούσα διαφορά κάποιου στιλ ηγεσίας σε έναν από τους δύο τομείς. Όπως και στην παρούσα έρευνα, το εργαλείο μέτρησης των παραπάνω μεγεθών ήταν το ερωτηματολόγιο MLQ-5X των Bass and Avolio (2000), περισσότερα για το οποίο αναλύονται παρακάτω. Σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα της έρευνας, αυτά έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση στα ιδιωτικά σχολεία ήταν σε αισθητά υψηλότερα επίπεδα. Σχετικά με τα μοντέλα ηγεσίας που ακολουθούνταν, η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε πως οι περισσότεροι διευθυντές ακολουθούσαν την μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ στη δεύτερη θέση βρέθηκε η συναλλακτική ηγεσία. Σε σύγκριση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού σχολείου, βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανιζόταν πιο συχνά σε ιδιωτικά σχολεία από ό,τι στα δημόσια. Εντοπίστηκε, επίσης, πολύ υψηλή συσχέτιση μεταξύ εξωγενών παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και μοντέλων ηγεσίας. Η συγκεκριμένη έρευνα προσδίδει ουσιαστική αξία στην παρούσα έρευνα καθώς δίνει μια πρώτη ιδέα για το τι περιμένουμε να δούμε στα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, καθώς δίνονται πληροφορίες που αφορούν συγκεκριμένες ιδιωτικές μονάδες εκπαίδευσης, όπως και τα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ».

Στην έρευνά τους οι Kouni, Koutsoukos and Panta (2018) πάνω στη μετασχηματιστική ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση θέτουν τρία ερευνητικά ερωτήματα, οι απαντήσεις των οποίων ωφελούν την παρούσα έρευνα. Τα τρία ερευνητικά ερωτήματα της εν λόγω έρευνας είναι: σε τι επίπεδο εκτιμούν οι δάσκαλοι ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική τους ανάπτυξη, αν τα χρόνια προϋπηρεσίας επηρεάζουν την απάντηση του πρώτου ερωτήματος και κατά πόσο η απάντηση στο πρώτο ερώτημα εξαρτάται από το είδος του σχολείου. Τα αποτελέσματα της έρευνας, σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, δείχνουν πως η μετασχηματιστική ηγεσία διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση και στην επαγγελματική ανάπτυξη των δασκάλων. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα ενδιαφέρει ιδιαίτερα την παρούσα έρευνα η οποία καλείται να σκιαγραφήσει μια συγκεκριμένη εικόνα του ιδανικού ηγέτη εκπαιδευτικής μονάδας. Επιπρόσθετα, δε φαίνεται να

εντοπίστηκε κάποια διαφορά στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη μετασχηματιστική ηγεσία ανάλογα με το αν εργάζονται σε ιδιωτική ή δημόσια εκπαιδευτική μονάδα, όπως επίσης δεν επηρέασε την παραπάνω εικόνα ο διαφορετικός αριθμός ετών προϋπηρεσίας.

Μια ακόμη ενδιαφέρουσα και άμεσα σχετιζόμενη έρευνα είναι αυτή του Menon (2014). Αρχικά, και αυτή η έρευνα χρησιμοποιεί το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X). Κάτι ακόμη πιο ενδιαφέρον στην παρούσα έρευνα είναι ότι τα αποτελέσματα της έρευνας, που διεξήχθη στην Κύπρο και συγκεκριμένα μεταξύ 438 εκπαιδευτικών, δεν πρόσκεινται εξίσου θετικά υπέρ της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αντιθέτως, προτείνεται ένα περισσότερο υβριδικό μοντέλο το οποίο θα χρησιμοποιεί στοιχεία από κάποιες ακόμα θεωρίες ηγεσίας. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι στην παρούσα έρευνα αναφέρεται το κλειστό, αυστηρό κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα ως αδυναμία η οποία μπορεί να έχει διαδραματίσει ρόλο στα αποτελέσματα.

Έχοντας ολοκληρώσει την ανασκόπηση ορισμένων ερευνών που ασχολήθηκαν με συναφές αντικείμενο, ενώ χρησιμοποίησαν και το ερωτηματολόγιο MLQ-5X, κάτι το οποίο ενισχύει τον ισχυρισμό περί αξιοπιστίας του εργαλείου· η έρευνα συνεχίζει με την περιγραφή της ακριβούς μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε. Πιο συγκεκριμένα δίνονται ακριβείς πληροφορίες για το δείγμα της έρευνας, ακολουθεί η ανάλυση του εργαλείου και της αξιοπιστίας του, ενώ παρουσιάζονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου κατηγοριοποιημένες ανά αντικείμενο μελέτης.

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία

3.1 Δείγμα και διαδικασία

Ο συνολικός αριθμός των συμμετεχόντων ανέρχεται στους 53 εκ των οποίων 14 (26,4%) ήταν άντρες και 39 (73,6%) γυναίκες. Όλοι οι συμμετέχοντες εργάζονταν στα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ» κατά τη διεξαγωγή της έρευνας και απάντησαν στο εν λόγω ερωτηματολόγιο κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Η ανωνυμία είναι εγγυημένη καθώς δόθηκαν σαφείς οδηγίες τόσο γραπτώς όσο και προφορικώς σχετικά με τον τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Οι εργαζόμενοι ανήκαν σε όλα τα υπάρχοντα ιεραρχικά στρώματα.

3.2 Εργαλείο

Το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν μια παραλλαγή του ερωτηματολογίου MLQ-5X των Bass and Avolio (1990). Οι προσθαφαιρέσεις στο ερωτηματολόγιο των 76 ερωτήσεων έγιναν με βασικό γνώμονα την καλύτερη εφαρμογή του στο σενάριο των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ», αλλά και την ουσιαστικότερη οπτικοποίηση των όσων αναλύθηκαν στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας προκειμένου να ληφθούν αποτελέσματα που να προσδώσουν ακαδημαϊκή, βιβλιογραφική αξία και ουσιαστικότητα.

Το διαμοιρασθέν ερωτηματολόγιο αποτελείται από 38 ερωτήσεις οι οποίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις (4) κατηγορίες, κάθε μία από τις οποίες χωρίζεται σε υποκατηγορίες. Οι τρεις πρώτες κατηγορίες είναι τα τρία (3) σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας (συναλλακτική ηγεσία, μετασχηματιστική ηγεσία, ηγεσία στην υπηρεσία των άλλων), ενώ η τέταρτη κατηγορία αφορά τα αποτελέσματα και ουσιαστικά μετρά τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στα αποτελέσματα που η ηγεσία των εκπαιδευτηρίων, κατά τη γνώμη τους, επιφέρει.

Η παρούσα έρευνα, με τη χρήση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, προσπαθεί να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία αναφέρονται στο πώς κάθε μία από τις τρεις επιλεγόμενες θεωρίες ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική, ηγεσία στην υπηρεσία των άλλων) επιδρά στα αποτελέσματα της ηγεσίας (αποτελεσματικότητα, υπέρβαση, ικανοποίηση).

Πίνακας 1. Αντιστοιχία ερωτήσεων MLQ-5X με τις θεωρίες ηγεσίας

Μοντέλο ηγεσίας/ Γενική κατηγορία	Στοιχεία ερώτησης	Αριθμός ερώτησης ερωτηματολογίου
Συναλλακτική ηγεσία	Εξαρτημένη ανταμοιβή (contingent reward)	3, 8, 10, 14, 16, 23
	Ενεργητική διοίκηση κατ' εξαίρεση (active management by exception)	5, 20, 22
	Παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση (passive management by exception)	1, 9, 18
Μετασχηματιστική ηγεσία	Εξατομικευμένη μέριμνα (individualized consideration)	2, 11, 12
	Πνευματική διέγερση (intellectual stimulation)	7, 15, 17
	Εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence)	34, 35, 36
	Παρακίνηση που εμπνέει (inspiration motivation)	21, 37, 38
Ηγεσία στην υπηρεσία των άλλων	Διαμοιρασμός καθηκόντων	24, 40
	Ανιδιοτέλεια	4, 13
	Προθυμία	6, 33
	Αρνητική πλευρά	19, 39
Αποτελέσματα ηγεσίας	Υπέρβαση	27, 30, 31
	Αποτελεσματικότητα	25, 28, 32
	Ικανοποίηση	26, 29

3.3 Αξιοπιστία

Το ερωτηματολόγιο MLQ-5X δημιουργήθηκε από τους (Bass and Avolio, 1990) και χρησιμοποιείται έκτοτε σε έρευνες που αφορούν στα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας, κυρίως στη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία. Η αξιοπιστία του συγκεκριμένου εργαλείου έγκειται στην εκτεταμένη χρήση του από πληθώρα ερευνητών. Χαρακτηριστικά, και εντός του πλαισίου της εκπαίδευσης, η έρευνα Anastasiou and Garametsi (2021) χρησιμοποίησε το MLQ-5X. Αναφέρονται, επιπρόσθετα, για την ισχυροποίηση του ισχυρισμού περί αξιοπιστίας του εν

λόγω εργαλείου ενδεικτικά οι παρακάτω έρευνες (Barbuto *et al.*, 2007) (Hauserman and Stick, 2013) (Teshome, 2013).

Στο επόμενο κεφάλαιο της μελέτης παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα που προέκυψαν καθώς και όλοι οι έλεγχοι και τα κριτήρια που εφαρμόστηκαν προκειμένου να εξαχθούν τα συμπεράσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα έρευνας

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά εργαζομένων

Στο πρώτο αυτό μέρος της ανάλυσης των αποτελεσμάτων, παρουσιάζονται αναλυτικά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2) το δείγμα της έρευνας ήταν ίσο με 53. Από αυτούς, το 26,4% (v=14) ήταν άντρες, ενώ το 73,6% (v=39) γυναίκες.

Πίνακας 2. Φύλο των συμμετεχόντων

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αντρας	14	26,4	26,4	26,4
	Γυναίκα	39	73,6	73,6	100,0
Total		53	100,0	100,0	

Η ηλικία των ερωτηθέντων παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 3) και μπορούμε εύκολα να διακρίνουμε πως οι ηλικίες είναι μοιρασμένες με 20,8% (v=11) του δείγματος να έχει ηλικία 18-25 έτη, το 28,3% (v=15) ήταν άτομα ηλικίας 26-35 ετών, το 24,5% (v=13) άτομα ηλικίας 36-45, επίσης το 24,5% (v=13) άτομα ηλικίας 44-55 και τέλος μόλις το 1,9% (v=1) είχε ηλικία μεγαλύτερη των 56 ετών. Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να σχολιάσουμε ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ» είναι σε γενικές γραμμές νέο καθώς, όπως επιβεβαιώνει και ο παρακάτω πίνακας, το 49,1% των υπαλλήλων έχουν ηλικία 18-35.

Πίνακας 3. Ηλικία του δείγματος

Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	11	20,8	20,8	20,8
	26-35	15	28,3	28,3	49,1
	36-45	13	24,5	24,5	73,6
	45-55	13	24,5	24,5	98,1
	Ανω των 56	1	1,9	1,9	100,0
Total		53	100,0	100,0	

Στον παρακάτω πίνακα συχνοτήτων (Πίνακας 4) παρατηρούμε ότι το 67,9% (v=36) του δείγματος είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 30,2% (v=16) κάτοχοι κάποιου μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ μόλις το 1,9% (v=1) κατέχει διδακτορικό τίτλο. Καμία επιλογή χαμηλότερου επιπέδου εκπαίδευσης δεν συμπεριλήφθη στο ερωτηματολόγιο, καθώς εφόσον οι ερωτηθέντες εργάζονται σαν εκπαιδευτικοί είναι τουλάχιστον απόφοιτοι ΑΕΙ.

Πίνακας 4. Μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος ΑΕΙ	36	67,9	67,9	67,9
	Διδακτορικός τίτλος	1	1,9	1,9	69,8
	Μεταπτυχιακός τίτλος	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται τα έτη προϋπηρεσίας στο κομμάτι της εκπαίδευσης για το δείγμα της παρούσας έρευνας. Αναλυτικά, βλέπουμε ότι το 45,3% του δείγματος (v=24) έχουν προϋπηρεσία έως 5 έτη. Το 15,1% (v=8) των εκπαιδευτικών έχουν προϋπηρεσία 6-10 έτη, το 28,3% (v=15) από 11 έως 20 έτη και τέλος το 11,3% (v=6) περισσότερα από 21 έτη.

Πίνακας 5. Η προϋπηρεσία στον τομέα της εκπαίδευσης των συμμετεχόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 5 έτη	24	45,3	45,3	45,3
	6-10 έτη	8	15,1	15,1	60,4
	11-20 έτη	15	28,3	28,3	88,7
	21 και πάνω έτη	6	11,3	11,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

4.2 Έλεγχος αξιοπιστίας εργαλείου

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ένας έλεγχος αξιοπιστίας του εργαλείου MLQ-5X. Αν και το συγκεκριμένο εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί από παρόμοιες έρευνες, όπως έχει αναφερθεί αναλυτικότερα παραπάνω, ο ερευνητής έκρινε απαραίτητο να επιβεβαιώσει με μετρήσιμα εργαλεία στην αξιοπιστία του εργαλείου και κατ' επέκταση να διασφαλίσει ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έχουν εξαχθεί με ορθό και επιστημονικό τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, υπολογίστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach (Cronbach, 1951). Ο συντελεστής αξιοπιστίας α για το σύνολο του ερωτηματολογίου βρέθηκε ίσος με 0,888, (Πίνακας 6) πράγμα που σημαίνει ότι αποδεικνύεται ένα υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας.

Πίνακας 6. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,888	40

4.3 Αποτελέσματα σχετικά με το στιλ ηγεσίας στα Εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ»

4.3.1. Συναλλακτική ηγεσία

Στη συγκεκριμένη υποενότητα της μελέτης θα παρουσιαστούν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις ανά στιλ ηγεσίας. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία παρουσίασης των αποτελεσμάτων κρίθηκε ωφέλιμη καθώς ο αναγνώστης θα μπορεί να αποκτήσει μια καλύτερη γενική εικόνα των συμπεριφορών που εντοπίστηκαν εντονότερα από τους εκπαιδευτικούς της μονάδας στο διευθυντή ή στη διευθύντριά τους. Κάτι τέτοιο εξυπηρετεί το γενικό στόχο της εργασίας που είναι αρχικά να εξεταστούν τα στοιχεία των τριών μελετώμενων στιλ ηγεσίας που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ», αλλά και η σύγκριση αυτών με τα επίπεδα ικανοποίησης προκειμένου ο ερευνητής να επιλέξει ποια από αυτά μπορούν να ενταχθούν στην πρόταση μοντέλου ηγεσίας για ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες.

Αναλυτικότερα, οι εκπαιδευτικοί των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ» πιστεύουν ότι μπορούν να κερδίσουν αυτά που θέλουν, αν δουλέψουν σύμφωνα με όσα έχουν συμφωνήσει με τον διευθυντή τους (Μ.Ο. 4,09 – Τ.Α. 0,76). Εκτιμούν πως ο διευθυντής ή η διευθύντριά τους τους εξηγεί ακριβώς τα καθήκοντά τους (Μ.Ο. 4,00 – Τ.Α. 1,074), αισθάνονται ότι λαμβάνουν την

ανάλογη επιβράβευση για την επιτυχημένη ολοκλήρωση των υποχρεώσεών τους (Μ.Ο. 4,15 – Τ.Α. 0,949), ενώ παράλληλα πιστεύουν ότι οι διευθυντές τους δείχνουν ενδιαφέρον για την πρόληψη αστοχιών (Μ.Ο. 4,13 – Τ.Α. 0,921). Επίσης, παρατηρούν ότι εγκαθιδρύονται κανόνες λειτουργίας όταν τα πράγματα δε λειτουργούν όπως θα έπρεπε (Μ.Ο. 4,23 – Τ.Α. 0,824).

Από την άλλη πλευρά, σε ό,τι αφορά σε ένα κομμάτι της εξαρτημένης ανταμοιβής και συγκεκριμένα στις απολαβές των εκπαιδευτικών, οι εκπαιδευτικοί της μονάδας δεν πιστεύουν ότι η δουλειά που κάνουν για τη σχολική μονάδα καθορίζει το τι θα πάρουν σαν αντάλλαγμα (Μ.Ο. 2,42 – Τ.Α. 1,151), ούτε ότι ο διευθυντής ή η διευθύντρια τους μεσολαβεί προκειμένου να προαχθούν ή να αποκτήσουν μεγαλύτερες απολαβές όταν κάνουν σωστά τη δουλειά τους (Μ.Ο. 3,26 – Τ.Α. 1,227). Ένα μέρος του εκπαιδευτικού προσωπικού εκτιμά πως ο διευθυντής ή η διευθύντρια τους κανονίζει προκειμένου να λάβουν την αμοιβή που τους αναλογεί για την καλή τους επίδοση, ενώ η πλειοψηφία δεν πιστεύει πως όταν κάνουν κάποιο λάθος, η διοίκηση αργεί να το ξεχάσει (Μ.Ο. 1,94 – Τ.Α. 1,117). Τέλος, όσο το διδακτικό έργο πηγαίνει σύμφωνα με το σχέδιο, δε φαίνεται να προσπαθούν να προβούν σε βελτιωτικές ενέργειες (Μ.Ο. 2,68 – Τ.Α. 1,173), ενώ παράλληλα ένας σεβαστός αριθμός του προσωπικού σημειώνει πως ο διευθυντής ή η διευθύντρια τους επεμβαίνει στο έργο τους μόνο όταν τα πράγματα πηγαίνουν στραβά, προκειμένου να διορθωθούν. (Μ.Ο. 3,66 – Τ.Α. 1,037)

Πίνακας 7. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση ερωτήσεων συναλλακτικής ηγεσίας

	N	Mean	Std. Deviation
3. Μπορώ να κερδίσω αυτά που θέλω, αν δουλεύω σύμφωνα με όσα έχω συμφωνήσει μαζί του/της.	53	4,09	,766
8. Η δουλειά που κάνω για αυτόν/αυτήν καθορίζει το τι θα πάρω σαν αντάλλαγμα.	53	2,42	1,151
10. Μεσολαβεί προκειμένου να προαχθώ ή να αποκτήσω μεγαλύτερες απολαβές, όταν κάνω σωστά τη δουλειά μου.	53	3,26	1,227
14. Μου εξηγεί ακριβώς τα καθήκοντά μου.	53	4,00	1,074
16. Με επιβραβεύει όταν ολοκληρώνω επιτυχημένα τις υποχρεώσεις μου.	53	4,15	,949
23. Κανονίζει προκειμένου να λάβω την αμοιβή που μου αναλογεί για την καλή μου επίδοση.	53	3,64	1,058
20. Όταν κάνω κάποιο λάθος, αργεί να το ξεχάσει.	53	1,94	1,117
22. Δείχνει ενδιαφέρον για την πρόληψη αστοχιών.	53	4,13	,921
5. Εστιάζει την προσοχή του/της στα λάθη που κάνω.	53	2,77	1,154
1. Όσο η δουλειά πηγαίνει σύμφωνα με το σχέδιο, δεν προσπαθεί να προβεί σε βελτιωτικές ενέργειες.	53	2,68	1,173

9. Επεμβαίνει στο έργο μου μόνο όταν τα πράγματα πηγαίνουν στραβά, προκειμένου να διορθωθούν.	53	3,66	1,037
18. Εγκαθιδρύει κανόνες λειτουργίας όταν τα πράγματα δε λειτουργούν όπως πρέπει.	53	4,23	,824
Valid N (listwise)	53		

4.3.2 Μετασηματιστική ηγεσία

Ομοίως με την προηγούμενη υποενότητα, παρακάτω παρουσιάζεται ένα μέρος των αποτελεσμάτων (μέσος όρος και τυπική απόκλιση) για τις ερωτήσεις του MLQ-5X που αφορούν στη μετασηματιστική ηγεσία. Σε γενικές γραμμές οι μέσοι όροι σε συνδυασμό με τις τυπικές αποκλίσεις για τη μετασηματιστική ηγεσία δείχνουν μια τάση, όχι πολύ ισχυρή, της διοίκησης των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ» προς αυτή. Αναλυτικά:

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών της εν λόγω σχολικής μονάδας βιώνει τον ηγέτη της να αφιερώνει χρόνο για να μάθει ποιες είναι οι ανάγκες της (Μ.Ο. 3,79 – Τ.Α. 0,885), εκτιμά πως οι ιδέες του/ της τη βοηθούν να σκεφτεί πράγματα που για πρώτη φορά έρχονται στη σκέψη της (Μ.Ο. 3,72 – Τ.Α. 0,988) , ενώ παράλληλα αξιολογεί πως της κινεί την περιέργεια σχετικά με νέους τρόπους με τους οποίους μπορεί να κάνει κάτι (Μ.Ο. 3,92 – Τ.Α. 1,035). Σε γενικές γραμμές οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι η διεύθυνση τους βοηθάει να είναι λιγότερο επικριτικοί σε νέες ιδέες (Μ.Ο. 3,72 – Τ.Α. 0,968), ότι αναφέρεται στις δικές της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις (Μ.Ο. 3,85 – Τ.Α. 1,081), σκέφτεται τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των αποφάσεών της (Μ.Ο. 4,32 – Τ.Α. 0,850), δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της ύπαρξης μιας συλλογικής αίσθησης αποστολής (Μ.Ο. 4,28 – Τ.Α. 0,885) και τους ωθεί να αξιολογούν την κάθε ήττα τους και να προσπαθούν να τη μετατρέψουν σε επιτυχία (Μ.Ο. 4,00 – Τ.Α. 0,920). Επιπροσθέτως, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει πως ο διευθυντής ή η διευθύντρια τους μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον (Μ.Ο. 4,38 – Τ.Α. 0,713) και με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν (Μ.Ο. 4,36 – Τ.Α. 0,762). Τέλος, στο κομμάτι της εκπαίδευσης των στελεχών της επιχείρησης σε προσωπικό επίπεδο δείχνουν μια θετική προδιάθεση αλλά δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρά (βλ. ερώτηση 11 με Μ.Ο. 3,25 – Τ.Α. 1,191 και ερώτηση 12 με Μ.Ο. 3,25 – Τ.Α. 1,159) καθώς παρουσιάζουν ένα μέτριο σε μέγεθος μέσο όρο και τυπική απόκλιση περισσότερο της μίας μονάδας.

Πίνακας 8. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση ερωτήσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας

	N	Mean	Std. Deviation
2. Αφιερώνει χρόνο για να μάθει ποιες είναι οι ανάγκες μου.	53	3,79	,885
11. Δουλεύει προσωπικά μαζί μου σε σενάρια ένας με έναν (τετ α τετ).	53	3,25	1,191
12. Αφιερώνει χρόνο προκειμένου να με εκπαιδεύσει.	53	3,25	1,159
7. Οι ιδέες του/της με βοηθούν να σκεφτώ πράγματα που για πρώτη φορά έρχονται στη σκέψη μου.	53	3,72	,988
15. Μου κινεί την περιέργεια σχετικά με νέους τρόπους με τους οποίους μπορώ να κάνω κάτι.	53	3,92	1,035
17. Με βοηθάει στο να είμαι λιγότερο επικριτικός σε δημιουργικές ιδέες.	53	3,72	,968
34. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	53	3,85	1,081
35. Σκέφτεται τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	53	4,32	,850
36. Δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της ύπαρξης μιας συλλογικής αίσθησης αποστολής.	53	4,28	,885
21. Με ωθεί να αξιολογώ την κάθε ήττα και να προσπαθώ να τη μετατρέψω σε επιτυχία.	53	4,00	,920
37. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	53	4,38	,713
38. Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.	53	4,36	,762
Valid N (listwise)	53		

4.3.3 Ηγεσία στην υπηρεσία των άλλων

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 9) παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης για τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αφορούν στην ηγεσία στην υπηρεσία των άλλων. Αναλυτικότερα, οι εκπαιδευτικοί των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ» εκτιμούν ιδιαίτερα έντονα ότι ο διευθυντής ή η διευθύντρια τους είναι πρόθυμος/πρόθυμη να βάλει το συμφέρον της ομάδας μπροστά από το δικό του/της (Μ.Ο. 4,43 – Τ.Α. 0,721), αλλά και να αναλάβει την ευθύνη προκειμένου να τους προστατεύσει αν το διακύβευμα είναι μεγάλο (Μ.Ο. 4,25 – Τ.Α. 0,782). Ακόμη, πιστεύουν πολύ έντονα ότι η διοίκηση είναι πρόθυμη να τους βοηθήσει όταν το χρειάζονται (Μ.Ο. 4,64 – Τ.Α. 0,653), αλλά

και να καλύψει το δικό τους έργο αν χρειαστεί να απουσιάσουν από το σχολείο για τον οποιοδήποτε λόγο (Μ.Ο. 4,32 – Τ.Α. 0,996). Σε ό,τι έχει να κάνει με τις ερωτήσεις 24 και 40 που αναφέρονται στο διαμοιρασμό των αρμοδιοτήτων βλέπουμε δύο αντικρουόμενες τιμές μέσης τιμής με απόκλιση μιας μονάδας. Στην ερώτηση για το αν η διοίκηση αποφεύγει να συγκεντρώνει αρμοδιότητες και εξουσίες σε ένα πρόσωπο οι απαντήσεις τείνουν προς την απάντηση συχνά (Μ.Ο. 3,87 – Τ.Α. 1,127), ενώ σχετικά με το αν παρατηρούν ότι η διοίκηση προτιμά να μοιράζει τον φόρτο εργασίας και να αποφεύγει να τον αναλαμβάνει εξολοκλήρου, βλέπουμε έναν μέσο όρο περίπου στη μέση (Μ.Ο. 2,89 – Τ.Α. 1,235), ενώ η συγκεκριμένη ερώτηση παρουσιάζει μια σημαντική τυπική απόκλιση γεγονός που σημαίνει ότι οι απαντήσεις αρκετών συμμετεχόντων απέχουν αρκετά από τον μέσο όρο. Τέλος, οι εκπαιδευτικοί του σχολείου δήλωσαν ρητά ότι δεν αισθάνονται ότι θα ήθελαν έναν πιο δυναμικό ηγέτη (Μ.Ο. 1,70 – Τ.Α. 1,030), αλλά και ότι δεν αισθάνονται ιδιαίτερα ότι ο ηγέτης τους υπηρετεί τους στόχους της ομάδας με τρόπο που να χάνει το κύρος του/της. (Μ.Ο. 2,40 – Τ.Α. 1,349).

Πίνακας 9. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση ερωτήσεων ηγεσίας στην υπηρεσία των άλλων

	N	Mean	Std. Deviation
24. Διαμοιράζει τα καθήκοντα και αποφεύγει να συγκεντρώνει αρμοδιότητες και εξουσίες σε ένα πρόσωπο.	53	3,87	1,127
40. Προτιμά να μοιράζει τον φόρτο εργασίας και αποφεύγει να τον αναλαμβάνει εξολοκλήρου.	53	2,89	1,235
4. Είναι πρόθυμος/ πρόθυμη να βάλει το συμφέρον της ομάδας μπροστά από το δικό του/της.	53	4,43	,721
13. Αν το διακύβευμα είναι μεγάλο, αναλαμβάνει την ευθύνη προκειμένου να με προστατεύσει.	53	4,25	,782
6. Είναι πρόθυμος/πρόθυμη να με βοηθήσει όταν το χρειάζομαι.	53	4,64	,653
33. Είναι πρόθυμος/πρόθυμη να καλύψει το δικό μου έργο αν χρειαστεί να απουσιάσω.	53	4,32	,996
39. Αισθάνομαι ότι θα ήθελα έναν πιο δυναμικό ηγέτη.	53	1,70	1,030
19. Υπηρετεί τους στόχους της ομάδας με πνεύμα υπηρεσίας, γεγονός που με κάνει να αισθάνομαι ότι χάνει το κύρος του/της.	53	2,40	1,349
Valid N (listwise)	53		

4.4 Έκβαση ηγεσίας και ικανοποίηση

Στο ίδιο κλίμα με τις προηγούμενες αναλύσεις, παρακάτω (Πίνακας 10) οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις ερωτήσεις που αφορούν στην έκβαση της ηγεσίας που ασκείται στα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ» μέσα από τα οποία θα πάρουμε και μια εικόνα για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και για το πώς βλέπουν ότι κινείται η εκπαιδευτική μονάδα υπό την υπάρχουσα διοίκηση. Αναλυτικότερα, το εκπαιδευτικό προσωπικό αισθάνεται ότι ο ηγέτης το παρακινεί ώστε να υπερβεί τον εαυτό του και να πετύχει περισσότερα πράγματα (Μ.Ο. 4,06 – Τ.Α. 0,969). Εκτιμά ότι αυξάνει την επιθυμία του για επιτυχία (Μ.Ο. 4,43 – Τ.Α. 0,694), αλλά και την επιθυμία για να προσπαθεί περισσότερο (Μ.Ο. 4,38 – Τ.Α. 0,790). Επιπροσθέτως, οι εκπαιδευτικοί του σχολείου εκτιμούν ότι η διοίκηση ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της μονάδας (Μ.Ο. 4,57 – Τ.Α. 0,721) και ότι τους εκπροσωπεί αποτελεσματικά στους προϊσταμένους τους (Μ.Ο. 4,38 – Τ.Α. 0,814). Όπως αποδεικνύει και η μεγάλη μέση τιμή, αλλά και η σχετικά χαμηλή τυπική απόκλιση (Μ.Ο. 4,02 – Τ.Α. 0,930) η πλειοψηφία του προσωπικού αισθάνεται ότι η διοίκηση χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους παρακίνησης και δημιουργίας οράματος. Τέλος, σε ό,τι αφορά την αποτελεσματικότητα του σχολείου, παρατηρούμε ιδιαίτερα υψηλές μέσες τιμές καθώς το προσωπικό αισθάνεται ότι η ομάδα τους είναι αποτελεσματική υπό την υπάρχουσα διοίκηση (Μ.Ο. 4,57 – Τ.Α. 0,636) και ότι συνεργάζονται με αποτελεσματικό τρόπο (Μ.Ο. 4,57 – Τ.Α. 0,772). Υπό την οπτική της γενικότερης ανάλυσης των δεδομένων αυτών, παρατηρούμε ότι στις ερωτήσεις που αφορούν στην έκβαση της ασκούμενης ηγεσίας είχαμε τις μεγαλύτερες μέσες τιμές, αλλά και τις μικρότερες τυπικές αποκλίσεις, γεγονός που σημαίνει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ» παρουσιάζει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και πιστεύει πως το έργο που παράγει η επιχείρηση είναι ουσιαστικό και αποτελεσματικό. Η πληροφορία αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη κατά τα επόμενα βήματα της έρευνας, αλλά και για την πρόταση που αυτή θα παρέχει σε ό,τι αφορά στα μοντέλα ηγεσίας και τον τρόπο που αυτά εφαρμόζονται σε ένα σχολικό περιβάλλον.

Πίνακας 10. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση ερωτήσεων για την έκβαση της ηγεσίας

	N	Mean	Std. Deviation
Με παρακινεί ώστε να υπερβώ τον εαυτό μου και να πετύχω περισσότερα πράγματα.	53	4,06	,969
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	53	4,43	,694
Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.	53	4,38	,790
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της εκπαιδευτικής μονάδας.	53	4,57	,721
Με εκπροσωπεί αποτελεσματικά στους προϊσταμένους μου.	53	4,38	,814

Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	53	4,57	,636
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους παρακίνησης και δημιουργίας οράματος.	53	4,02	,930
Συνεργαζόμαστε με αποτελεσματικό τρόπο.	53	4,57	,772
Valid N (listwise)	53		

4.5 Έλεγχος συσχέτισης

Στη συνέχεια διενεργήθηκαν τρεις έλεγχοι συσχέτισης προκειμένου να διερευνηθεί το επίπεδο συσχέτισης της κάθε μιας εκ των τριών θεωριών ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική, ηγεσία στην υπηρεσία των άλλων) με την ικανοποίηση (έκβαση) της ηγεσίας που ασκείται στα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ».

Προκειμένου να διενεργηθούν οι τρεις αυτοί έλεγχοι, χρειάστηκε να συνοψίσουμε τις τιμές των ερωτήσεων κάθε κατηγορίας, έτσι ώστε να δημιουργηθούν τέσσερις νέες μεταβλητές, οι οποίες θα χρησιμοποιούνταν στον έλεγχο συσχέτισης. Ο μετασχηματισμός αυτός διενεργήθηκε με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS και συγκεκριμένα της επιλογής “Compute Variables”. Κατ’ αυτόν τον τρόπο, εισαγάγαμε στον έλεγχο συσχέτισης την κάθε νέα μεταβλητή με τη μεταβλητή που εκπροσωπεί την έκβαση της ηγεσίας, έτσι ώστε να δούμε πόσο συσχετίζονται τα στοιχεία της κάθε θεωρίας με τα αποτελέσματα που, όπως φάνηκε και στην ανάλυση των μέσων όρων, ήταν ιδιαίτερα θετικά.

Στον Πίνακα 11 βλέπουμε πως μετά τον έλεγχο συσχέτισης Pearson, ο βαθμός συσχέτισης της συναλλακτικής ηγεσίας με την έκβαση είναι ελαφρώς θετικά φορτισμένη. Το συμπέρασμα αυτό το εξάγουμε παρατηρώντας τον συντελεστή Pearson Correlation ο οποίος στην προκειμένη περίπτωση είναι ίσως με 0,527. Ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίζεται το $\alpha=0,01$

Πίνακας 11. Συσχέτιση συναλλακτικής ηγεσίας με έκβαση ηγεσίας

		Συναλλακτική	Έκβαση Ηγεσίας
Συναλλακτική	Pearson Correlation	1	,527**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	53	53
Έκβαση Ηγεσίας	Pearson Correlation	,527**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	53	53

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

Ομοίως, στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 12) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου συσχέτισης Pearson μεταξύ των στοιχείων της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων. Στην προκειμένη περίπτωση παρατηρούμε ότι ο συντελεστής είναι ίσος με 0,805 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας το $\alpha=0,01$. Αυτό σημαίνει ότι έχουμε ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Πίνακας 12. Συσχέτιση μετασχηματιστικής ηγεσίας με έκβαση ηγεσίας

		Έκβαση Ηγεσίας	Μετασχηματιστική
Έκβαση Ηγεσίας	Pearson Correlation	1	,805**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	53	53
Μετασχηματιστική	Pearson Correlation	,805**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	53	53

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

Παρακάτω (Πίνακας 13), παρουσιάζεται ο ίδιος έλεγχος για την τρίτη και τελευταία θεωρία ηγεσίας, την ηγεσία στην υπηρεσία των άλλων. Ο σχετικός συντελεστής Pearson είναι ίσος με 0,511 με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας το $\alpha=0,01$. Αυτό σημαίνει ότι, όπως και στην πρώτη περίπτωση, έχουμε μια ελαφρώς θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Πίνακας 13. Συσχέτιση ηγεσίας στην υπηρεσία των άλλων με έκβαση ηγεσίας

		Έκβαση Ηγεσίας	Ηγέτης στην υπηρεσία
Έκβαση Ηγεσίας	Pearson Correlation	1	,511**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	53	53
Ηγέτης στην υπηρεσία	Pearson Correlation	,511**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	53	53

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

Όπως άλλωστε και αναμέναμε, αφού διεξαγάγαμε ελέγχους συσχέτισης μεταξύ των θεωριών ηγεσίας και των αποτελεσμάτων αυτής, η μετασχηματιστική ηγεσία έδειξε να είναι πολύ πιο συσχετισμένη με τα θετικά αποτελέσματα της ηγεσίας (αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση, υπέρβαση), κάτι που φυσικά επιβεβαιώνει και τη βιβλιογραφία που παρατέθηκε στο πεδίο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Προς έκπληξη του ερευνητή, η συναλλακτική ηγεσία έδειξε μια, ελαφρώς μεν, θετική δε, συσχέτιση. Όμοια ήταν τα αποτελέσματα και στην περίπτωση της τρίτης σύγχρονης θεωρίας ηγεσίας. Στην περίπτωση των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ» φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι συνδέουν τα μετασχηματιστικά στοιχεία των ηγετών τους με αποτελεσματικότητα, εργασιακή ικανοποίηση και υπέρβαση της ηγεσίας σε ό,τι αφορά το έργο της.

Έχοντας ολοκληρώσει το κομμάτι της παρουσίασης των αποτελεσμάτων, ακολουθούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση και την επεξεργασία των παραπάνω δεδομένων.

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα είχε ως σκοπό της να αξιολογήσει το κατά πόσο οι ασκούντες ηγεσία στα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ» μπορούν να ενταχθούν σε κάποια από τα τρία μελετούμενα μοντέλα ηγεσίας. Τα τρία σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας που μελετήθηκαν και εξετάστηκαν ήταν η μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία και ο ηγέτης στην υπηρεσία των άλλων. Παράλληλα, η παρούσα έρευνα είχε θέσει ως βασικό στόχο της να προτείνει ένα ιδανικό μοντέλο ηγεσίας, πάντα από την οπτική γωνία και κρίση του μελετητή, χωρίς η πρόταση αυτή να αποτελεί αυθεντία. Η συγκεκριμένη πρόταση μπορεί να εντοπισθεί στο επόμενο κομμάτι της εργασίας. Σε ό,τι αφορά τους στόχους της έρευνας και στο κατά πόσο τα αποτελέσματα αυτής τους πέτυχαν, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η μελέτη ολοκληρώθηκε με επιτυχία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές και οι διευθύντριες των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ» ασκούν διοίκηση που φέρει στοιχεία και από τις τρεις θεωρίες ηγεσίας που μελετήθηκαν. Αναλυτικά, οι διευθυντές της εν λόγω σχολικής μονάδας εμφανίζουν στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας και ιδιαίτερα στοιχεία που αφορούν στην εξαρτημένη ανταμοιβή (contingent reward), αλλά και επιλεκτικά στοιχεία της παθητικής και της ενεργητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση. Όπως αναμενόταν, τα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας εντοπίστηκαν σε μεγάλο βαθμό στις συμπεριφορές των διευθυντών. Με εξαίρεση το στοιχείο της εξατομικευμένης μέριμνας (individualized consideration) που εντοπίστηκε μεν, αλλά όχι στον ίδιο βαθμό με τα υπόλοιπα στοιχεία. Η πνευματική διέγερση (intellectual stimulation) παρουσίασε ιδιαίτερα αυξημένα νούμερα, όπως έκανε και η εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence), αλλά και η παρακίνηση που εμπνέει (inspiration motivation). Σχετικά με τη θεωρία του ηγέτη στην υπηρεσία των άλλων εντοπίστηκαν ιδιαίτερα τα στοιχεία της ανιδιοτέλειας και της προθυμίας, τα οποία παρουσίασαν ιδιαίτερα υψηλούς μέσους όρους. Ο διαμοιρασμός καθηκόντων αν και εντοπίστηκε, δεν παρουσίασε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, ενώ οι εκπαιδευτικοί του σχολείου δε φαίνεται να συσχετίζουν τον ηγέτη στην υπηρεσία των άλλων με την αρνητική πλευρά της θεωρίας, όπως αυτή παρουσιάστηκε αναλυτικά στην βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Ιδιαίτερο επιστημονικό ενδιαφέρον παρουσίασε η συσχέτιση των παραπάνω στοιχείων με την έκβαση της ηγεσίας, όπως αυτή εκτιμήθηκε για τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης. Ο βασικός στόχος της έρευνας ήταν να ελεγχθούν η αποτελεσματικότητα, η υπέρβαση και η ικανοποίηση των εργαζομένων προκειμένου να εκτιμηθεί αν οι τομείς αυτοί βρίσκονταν σε υψηλό επίπεδο. Αφού επιβεβαιώθηκε ότι η διεύθυνση του σχολείου είναι αποτελεσματική, υπερβαίνει τον εαυτό

της για το συμφέρον της μονάδας και των εργαζομένων, αλλά και ότι οι εργαζόμενοι της παρουσιάζουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, διενεργήθηκαν έλεγχοι συσχέτισης προκειμένου να μελετηθούν τα στοιχεία αυτά της ηγεσίας που οδήγησαν στα εν λόγω θετικά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων έχουν διπλό ερευνητικό ενδιαφέρον καθώς πρώτον θα μπορούν να συσχετιστούν συγκεκριμένα στοιχεία των τριών μοντέλων ηγεσίας με την ιδιαίτερα θετική έκβαση που σημειώθηκε στα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ», αλλά θα ανοίξουν τον δρόμο για τη δημιουργία ενός μοντέλου ηγεσίας που αυτή η εργασία επιθυμεί να εξάγει ως αποτέλεσμα. Αναλυτικά, η συναλλακτική ηγεσία και ο ηγέτης στην υπηρεσία των άλλων δεν εμφάνισαν υψηλά επίπεδα συσχέτισης με την θετική έκβαση που λήφθηκε σαν εκροή από τα ερωτηματολόγια. Αντίθετα, όπως άλλωστε ήταν αναμενόμενο με βάση τη μελέτη της βιβλιογραφίας, η μετασχηματιστική ηγεσία φάνηκε να συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα, την ικανοποίηση και την υπέρβαση. Το στοιχείο αυτό λήφθηκε υπόψη σε μεγάλο βαθμό κατά το σχηματισμό της πρότασης του ιδανικού ηγέτη.

Συνοψίζοντας το κομμάτι της συζήτησης των αποτελεσμάτων, φαίνεται ότι η διεύθυνση των εκπαιδευτήριων «ΠΛΑΤΩΝ» εφαρμόζει στοιχεία και από τα τρία μοντέλα ηγεσίας, οι εκπαιδευτικοί είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την ασκούμενη διοίκηση, θεωρούν πως το σχολείο είναι αποτελεσματικό, εκτιμούν πως οι ηγέτες του σχολείου υπερβαίνουν τον εαυτό τους για το συμφέρον της σχολικής μονάδας, αλλά μόνο η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την τόσο θετική έκβαση της ηγεσίας που ασκείται.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι περιορισμοί που εντόπισε ο ερευνητής, αλλά και οι προτάσεις του για μελλοντικές έρευνες, οι οποίες, με αφορμή την παρούσα μελέτη, μπορούν να προσφέρουν νέα γνώση και να ρίξουν φως σε αχαρτογράφητα επιστημονικά πεδία.

Κεφάλαιο 6. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Αν και η παρούσα έρευνα εξάγει αξιόλογα ερευνητικά αποτελέσματα στο ερευνητικό γίγνεσθαι της ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης, πάντοτε κατά την κρίση του γράφοντος· είναι σημαντικό να σημειωθεί πως έχουν εντοπισθεί ορισμένοι περιορισμοί οι οποίοι ενδεχομένως να έχουν επηρεάσει τα αποτελέσματά της. Ο πρώτος περιορισμός που εντοπίστηκε είναι ο μικρός αριθμός του δείγματος της έρευνας ο οποίος ασφαλώς και δε θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερος, από τη στιγμή που έχει απαντήσει στο ερωτηματολόγιο το σύνολο του εκπαιδευτικού προσωπικού. Παρόλα αυτά, τα 53 ερωτηματολόγια αποτελούν αναμφίβολα ένα μικρό αριθμό δείγματος και τα αποτελέσματα της έρευνας δε μπορούν να γενικευθούν. Έχει αποδειχθεί ότι ένας μικρός αριθμός δείγματος μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα μιας έρευνας (Eng, 2003). Επεκτείνοντας τον παραπάνω περιορισμό να σημειωθεί πως ορισμένες απαντήσεις ενδεχομένως να είναι συναισθηματικά φορτισμένες, είτε θετικά, είτε αρνητικά ως αποτέλεσμα της προσωπικής σχέσης του συμμετέχοντος με το διευθυντή του και λόγω του μικρού αριθμού του δείγματος να έχουν επηρεάσει τα αποτελέσματα. Σύμφωνα με Smith et al (2013), αν οι συμμετέχοντες διατηρούν μια θετικά φορτισμένη σχέση με τους εργοδότες τους, είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν σε μια σχετική έρευνα, αλλά και να παρέχουν θετικά φορτισμένες απαντήσεις.

Ένας ακόμη περιορισμός που έγινε γρήγορα αντιληπτός κατά την ανάλυση και την επεξεργασία των ερωτηματολογίων ήταν η πιθανή ανησυχία του δείγματος ότι αν τα αποτελέσματα της έρευνας έδειχναν μια γενικότερη δυσαρέσκεια προς το πρόσωπο της διεύθυνσης, αυτό θα είχε κάποιο αντίκτυπο στο γενικότερο κλίμα της επιχείρησης, καθώς θα γινόταν γνωστό πως οι υπάλληλοι της μονάδας έχουν τις ενστάσεις τους στον τρόπο που ασκείται διοίκηση στα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ» (Mills& Mills, 2005). Στο ίδιο κλίμα ίσως αποτέλεσε περιορισμό πως ο ερευνητής, σαν μέλος του εκπαιδευτικού προσωπικού, θα μπορούσε να ταυτοποιήσει τους συμμετέχοντες από τα δημογραφικά τους στοιχεία και αν αυτοί είχαν αξιολογήσει αρνητικά κάποιες συμπεριφορές, θα μπορούσαν να ταυτοποιηθούν και ενδεχομένως να στιγματιστούν.

Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να μελετήσει το αντικείμενο της παρούσας έρευνας σε ένα σχολείο με μεγαλύτερο δείγμα, έτσι ώστε να εξαλειφθούν οι κίνδυνοι του μικρού δείγματος. Θα είχε επίσης ερευνητικό ενδιαφέρον να διεξαχθεί μια σχετική έρευνα με συνεντεύξεις μελών του εκπαιδευτικού είτε συμπληρωματικά, είτε εξολοκλήρου σαν μέθοδο αξιολόγησης των στάσεων των εκπαιδευτικών. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούσαν να εκμαιευτούν απαντήσεις με μεγαλύτερο βάθος, θα δινόταν η δυνατότητα να δοθούν διευκρινήσεις πάνω σε μια ερώτηση που

πιθανώς να μην έγινε απόλυτα κατανοητή, να εγκαθιδρυθούν μεγαλύτερα επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμετεχόντων και του ερευνητή, αλλά και να επιτευχθούν μεγαλύτερα επίπεδα ευελιξίας και προσαρμοστικότητας καθώς κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο ερευνητής μπορεί να προσαρμόζει τα ερωτήματά του με βάση τις αντιδράσεις του συμμετέχοντα.

Πιο εξειδικευμένα, μια πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν η ενδεδειγμένη συσχέτιση των επιμέρους στοιχείων της κάθε θεωρίας ηγεσίας με την έκβαση της ηγεσίας καθώς θα δινόταν μια ευκρινέστερη εικόνα των στοιχείων της κάθε ηγεσίας και της επίδρασης αυτών στα αποτελέσματά της.

Μελλοντικοί ερευνητές θα μπορούσαν να εκπονήσουν έναν συνδυασμό ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, διενεργώντας συνεντεύξεις έτσι ώστε να αποφευχθούν παρανοήσεις, να δίνεται η ευκαιρία για περαιτέρω διευκρινήσεις, αλλά και να μπορούν να καταγράφονται ανοιχτές ερωτήσεις. Μια πρόταση θα μπορούσε επίσης να είναι η παρατήρηση των ηγετών σε ρεαλιστικές συνθήκες λειτουργίας του σχολείου. Τα πλεονεκτήματα της ποιοτικής έρευνας είναι αρκετά και αξίζει να αναφερθούν μερικά από αυτά. Σύμφωνα με Kirk, Miller and Miller (1986) , σε μια ποιοτική έρευνα δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να αλληλοεπιδράσει με το δείγμα σύμφωνα με τους όρους που αυτό θέτει και νιώθει άνετα. Δίνεται, επίσης, η δυνατότητα ελέγχου των συνθηκών του περιβάλλοντος κάτω από το οποίο απαντώνται τα ερωτήματα της έρευνας και έτσι μπορεί να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι. Σύμφωνα με Rahman (2016) μια ποιοτική έρευνα δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να κατανοήσει καλύτερα τον συμμετέχοντα, να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά του, να εντοπίσει διαφορές στην κουλτούρα και στον τρόπο σκέψης, κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο σε μια ποσοτική έρευνα που ο συμμετέχων απαντά απλώς σε ερωτήσεις τύπου κλίμακας Likert.

Επειδή η ιδανικότητα του κάθε μοντέλου εξαρτάται άμεσα από το είδος του σχολείου και τον τρόπο που αυτό λειτουργεί· μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διαμορφώσει ένα νέο μοντέλο ιδανικού ηγέτη ή και να διαμορφώσει το μοντέλο που περιγράφεται στο επόμενο κεφάλαιο, εκπονώντας μια έρευνα σε σχολείο που επικεντρώνεται σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα όπως η αειφόρος ανάπτυξη, η ανακύκλωση, το περιβάλλον, η διαπολιτισμικότητα κ.α.

Τέλος, μια ενδιαφέρουσα και εναλλακτική προσέγγιση του ζητήματος θα μπορούσε να είναι η δημιουργία ενός μοντέλου ιδανικού ηγέτη όχι μόνο στα πλαίσια της διεύθυνσης του σχολείου, αλλά γενικότερα στην ηγεσία, συμπεριλαμβάνοντας τον ίδιο το δάσκαλο που λειτουργεί ηγετικά μέσα στην τάξη του και ασκεί διοίκηση στους μαθητές και στις μαθήτριά του.

Μετά από όλη αυτή την ανάλυση που προηγήθηκε, ακολουθεί το τελευταίο κομμάτι της παρούσας μελέτης το οποίο αποτελεί και το δεύτερο σκοπό της. Συγκεκριμένα, ακολουθεί μια πρόταση μοντέλου ηγεσίας για ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες, η οποία, αν ακολουθηθεί και εφαρμοστεί σωστά, μπορεί, κατά την εκτίμηση του ερευνητή, να βελτιώσει την ποιότητα της ασκούμενης ηγεσίας και να προσφέρει ουσιαστική αξία σε κάθε σχολείο που μπορεί να δει τα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ» σαν πρότυπο.

Κεφάλαιο 7. Πρόταση μοντέλου ηγεσίας για ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες

Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση ενός μοντέλου ιδανικής ηγεσίας της συγκεκριμένης ιδιωτικής σχολικής μονάδας, τα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ». Τα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ» αποτελούν τη μοναδική ιδιωτική σχολική μονάδα στην Πιερία και παρόλο που κανείς θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι ο ανταγωνισμός είναι μικρός λόγω του προφανούς μονοπωλίου, κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Στον νομό Πιερίας λειτουργούν συνολικά 25 δημόσια νηπιαγωγεία, 19 δημόσια δημοτικά σχολεία, 7 γυμνάσια, 5 γενικά λύκεια, 2 επαγγελματικά λύκεια και 1 μουσικό γυμνάσιο-λύκειο. Παρόλα αυτά πάνω από 400 γονείς και οι κηδεμόνες επιλέγουν τα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ» για τη φοίτηση των παιδιών τους, πολλοί από τους οποίους αποδίδουν τα δίδακτρα από το υστέρημά τους. Καταλαβαίνει κανείς γρήγορα ότι η ευρύτερη κοινωνία της Κατερίνης εμπιστεύεται τη συγκεκριμένη σχολική μονάδα και το παρεχόμενο προϊόν που αυτή παρέχει. Κάποιοι από τους βασικούς λόγους που η κοινωνία προτιμά το συγκεκριμένο σχολείο είναι τα ολιγάριθμα τμήματα, ο μικρός μέσος όρος ηλικίας των εκπαιδευτικών, η μέσα στη φύση τοποθεσία του, οι εγκαταστάσεις του, η συμμετοχή του σε πάνω από 30 ευρωπαϊκά προγράμματα Erasmus, Erasmus+ ετησίως, η δυνατότητα μετακίνησης από και προς το σχολείο με σχολικό λεωφορείο, η συνεχής επικοινωνία γονέων-εκπαιδευτικών, η αποτελεσματική διοίκηση, οι περιβαλλοντικές δράσεις του σχολείου προς όφελος της ευρύτερης κοινωνίας κ.α.

Κάνοντας λόγο για ένα συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας που η παρούσα έρευνα έχει ως βασικό στόχο να προτείνει, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η ιδανικότητά του είναι σχετική και εξαρτάται από μια πληθώρα διαφορετικών παραγόντων όπως το είδος της μονάδας, τον χαρακτήρα των εργαζομένων, την υπάρχουσα κουλτούρα του οργανισμού, την προσωπικότητα του ηγέτη καθώς και από πολλούς ακόμη παράγοντες. Η παρούσα έρευνα έχει ως βασικό στόχο να προτείνει ένα μοντέλο ηγεσίας το οποίο εφόσον υιοθετηθεί να μπορεί να αποτελέσει μια ασφαλή προσέγγιση ηγεσίας για τη συγκεκριμένη περίπτωση των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ» και άλλων εκπαιδευτηρίων για τα οποία το συγκεκριμένο εκπαιδευτήριο μπορεί να λειτουργήσει ως πρότυπο. Να σημειωθεί ότι η παρούσα πρόταση έρχεται ως αποτέλεσμα των αναλύσεων που έλαβαν χώρα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της μελέτης του ερευνητή που προηγήθηκε αυτής, αλλά και της οπτικής γωνίας του ίδιου του ερευνητή τόσο ως εκπαιδευτικό, όσο και σαν εργαζόμενου της ίδιας της μονάδας τα τελευταία τέσσερα περίπου χρόνια.

Η συγκεκριμένη πρόταση εκτός από τη σύνθεση των τριών θεωριών ηγεσίας που μελετήθηκαν θα συμπεριλάβει και στοιχεία που αφορούν την επίδραση του κοινωνικού πλαισίου που επηρεάζει την άσκηση ηγεσίας στη σύγχρονη εποχή. Μεταξύ αυτών αναφέρονται η ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων του ηγέτη σχολικής μονάδας ως αποτέλεσμα της πρόσφατης πανδημίας covid-19 και των σύγχρονων αντιλήψεων για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, ο ρόλος της δια βίου μάθησης και της φιλοσοφίας της ολικής ποιότητας και η προσέγγιση καλών πρακτικών από τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα ειδικής θεματολογίας.

7.1 Μετασχηματιστική ηγεσία

Θα ήταν αφελές να παραλείψουμε τα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας όταν κάνουμε λόγο για τη δημιουργία ενός ηγετικού προφίλ. Ο παραπάνω ισχυρισμός προκύπτει τόσο από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του ζητήματος, αλλά και από τις αναλύσεις που προηγήθηκαν. Έγινε εμφανές ότι οι εκπαιδευτικοί της συγκεκριμένης ιδιωτικής μονάδας εκπαίδευσης συνέδεσαν τη μετασχηματιστική ηγεσία με μια πολύ θετική έκβαση της εφαρμοσμένης ηγεσίας στα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ». Πιο συγκεκριμένα, ένας πετυχημένος διευθυντής ή διευθύντρια μιας ιδιωτικής σχολικής μονάδας κατέχει το στοιχείο της πνευματικής διέγερσης (intellectual stimulation). Επιδιώκει να ενεργοποιεί τους εργαζόμενους ώστε να είναι δημιουργικοί, να εφαρμόζουν καινοτόμες ιδέες και να είναι ανοιχτοί σε νέες ιδέες και διδακτικές προσεγγίσεις. Μια αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να ανοίγει διαύλους ειλικρινούς επικοινωνίας, ώστε να δημιουργείται πνεύμα συλλογικότητας και συνεργατικότητας. Ένας πετυχημένος διευθυντής ή διευθύντρια, λειτουργώντας ως ηγέτης, παρέχει ευκαιρίες εξέλιξης, καθώς και τον απαραίτητο χώρο, προκειμένου να δώσει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να εξελιχθούν εντός του εργασιακού τους χώρου, ενώ παράλληλα τοποθετεί ερωτήματα που διεγείρουν το ενδιαφέρον και τους ωθούν να υπερβαίνουν τον εαυτό τους με προσωπικό και οργανωσιακό όφελος. Σε γενικές γραμμές στο στοιχείο της πνευματικής διέγερσης αφορά εκείνα τα στοιχεία της συμπεριφοράς του ηγέτη που ωθεί τους εργαζόμενους να εξελίσσονται, να πετυχαίνουν προσωπικούς στόχους, να ανακαλύπτουν νέες προοπτικές, πάντοτε υπό το πρίσμα των εκπαιδευτικών προσεγγίσεων.

Παράλληλα με την πνευματική διέγερση, η εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence) υπογραμμίστηκε, επίσης, ως ένα βασικό στοιχείο της φαρέτρας του διευθυντή ή της διευθύντριας. Ο ιδανικός ηγέτης προσωποποιεί τις αξίες τις οποίες υποστηρίζει και τις πρεσβεύει καθημερινά με τη συμπεριφορά του, τις πρακτικές του, το ήθος του, τον τρόπο που

επικοινωνεί τις προθέσεις του, τον τρόπο με τον οποίο ζητά πράγματα από τους υφιστάμενούς του. Σε γενικές γραμμές αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση στα μάτια των εργαζόμενων οι οποίοι στο πρόσωπό του βλέπουν έναν άνθρωπο που ζει αυτά που κηρύττει. Με αυτόν τον τρόπο παρακινεί του υφισταμένους του να λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο, προκειμένου να βαδίζουν παράλληλα προς του κοινούς στόχους που έχουν τεθεί.

Επιπρόσθετα, στα πλαίσια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δε θα μπορούσε να λείπει από το ιδανικό μοντέλο ηγεσίας η παρακίνηση που εμπνέει (inspirational motivation). Ο ιδανικός ηγέτης παρακινεί τους ακολούθους του με στόχο την επίτευξη των κοινών στόχων και του γενικότερου οράματος της σχολικής μονάδας. Αυτό μπορεί να το πετύχει θέτοντας ξεκάθαρους στόχους, επικοινωνώντας ένα ξεκάθαρο όραμα. Παράλληλα, είναι διαθέσιμος να παρέχει την όποια βοήθεια χρειαστούν οι υφιστάμενοί του αποτελώντας στήριγμα και σύμβουλό τους. Η καθημερινή τριβή με μαθητές και γονείς ή κηδεμόνες δημιουργεί εντάσεις ή σενάρια που δεν είναι πάντοτε εύκολο να διαχειριστούν. Ο ηγέτης καλείται να καλύψει την ανάγκη αυτή τόσο με την εμπειρία του, όσο και με το να βρίσκεται δίπλα στον εργαζόμενο και να τον ενθαρρύνει με τρόπο βοηθητικό, αλλά όχι συγκεντρωτικό. Ο ιδανικός ηγέτης αφήνει χώρο εξέλιξης και λειτουργεί ως μέντορας. Η επιβράβευση είναι ένα στοιχείο που δεν πρέπει να παραλείπει καθώς με αυτό τον τρόπο μπορεί να παρέχει ακόμη περισσότερη ενθάρρυνση και να προσφέρει ηθική και συναισθηματική ικανοποίηση στους εργαζομένους του, τονώνοντας έτσι το ηθικό και αυξάνοντας τα επίπεδα της οργανωσιακής δέσμευσής τους.

Αν και το στοιχείο της εξατομικευμένης μέριμνας δεν υπογραμμίστηκε με την ίδια ένταση με τα προαναφερθέντα στοιχεία, σίγουρα δε χαρακτηρίστηκε ως μη θεμιτό. Αντίστοιχα, η πλειοψηφία των εργαζομένων των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ» δήλωσε ότι συνδέει θετικά το στοιχείο αυτό με τη θετική έκβαση της ηγεσίας του σχολείου. Επεκτείνοντας τη σκέψη αυτή, ο ερευνητής εκτιμά πως ο ηγέτης της σχολικής μονάδας διαθέτει την ικανότητα να αφιερώνει χρόνο προκειμένου να ακούσει του υφισταμένους του, ώστε να παρέχει καθοδήγηση και στήριξη εφόσον χρειάζεται. Μια τέτοια στάση του ηγέτη θα βοηθήσει στη δημιουργία ισχυρών διαπροσωπικών δεσμών και θα συμβάλει στη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας, αλληλοκατανόησης, αλληλοστήριξης και εργασιακής ασφάλειας.

7.2 Συναλλακτική ηγεσία

Ορισμένα στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας, αν και εντοπίστηκαν στις συμπεριφορές των διευθυντών των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ», δε συσχετίστηκαν εξίσου θετικά με τη θετική

έκβαση, όσο τα στοιχεία της μετασηματιστικής ηγεσίας. Παρόλα αυτά, κατά την κρίση του ερευνητή, αλλά και ως αποτέλεσμα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που έλαβε χώρα κατά την περίοδο εκπόνησης της παρούσας μελέτης, ο ιδανικός ηγέτης ιδιωτικών μονάδων εκπαίδευσης φέρει ορισμένα στοιχεία που εντοπίζονται στη συναλλακτική ηγεσία. Βασικό στοιχείο αποτελεί ένα μέρος της εξαρτημένη ανταμοιβής (contingent reward). Το σημείο που θα ενταχθεί στο προφίλ του ιδανικού ηγέτη αφορά περισσότερο στην ξεκάθαρη στοχοθέτηση, αλλά και στον διαχωρισμό και την ανάλυση των καθηκόντων του κάθε εργαζόμενου και όχι στη δημιουργία μιας σχέσης δούνη και λαβείν. Μια ξεκάθαρη έκφραση και επεξήγηση του οράματος της σχολικής μονάδας μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην πιο εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, αλλά και να διευκολύνει άλλα στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω και σχετίζονται άμεσα με το συνολικό όραμα. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για έναν οργανισμό να γνωρίζει πού πηγαίνει και όχι απλά να λειτουργεί αυθόρμητα. Παράλληλα, ο ξεκάθαρος διαχωρισμός των καθηκόντων και η σωστή και λεπτομερής επεξήγηση του πώς αυτά διεκπεραιώνονται μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά και καθοριστικά στην πιο εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, αλλά και στην πρόληψη εντάσεων που δημιουργούνται λόγω επεμβατικότητας ενός εργαζόμενου στο έργο ενός άλλου. Όλα αυτά συμβάλουν στη σωστή δόμηση του οράματος της σχολικής μονάδας, αρκεί να γίνονται με ευγενή και διακριτικό τρόπο, ο οποίος σέβεται τη μοναδικότητα του κάθε εργαζόμενου και ξεκαθαρίζει το τοπίο προκειμένου ο κάθε υφιστάμενος να εργάζεται ελεύθερα, δίχως περισπασμούς και πιθανές παρεξηγήσεις.

7.3 Ηγέτης στην υπηρεσία των άλλων

Η ηγεσία στην υπηρεσία των άλλων προσδίδει έναν ρομαντισμό στον τομέα της ηγεσίας μιας οργάνωσης και ειδικότερα μιας σχολικής μονάδας. Στοιχεία του μοντέλου αυτού δε θα μπορούσαν να λείψουν από την παρούσα πρόταση η οποία εξειδικεύεται και στα πλαίσια της σχολικής μονάδας της οποίας το βασικό έργο είναι η ενασχόληση με τον εσωτερικό κόσμο και την παιδεία παιδιών. Ένας ηγέτης σχολικής μονάδας βάζει τις ανάγκες των υπαλλήλων του, αλλά και του οργανισμού μπροστά από τις δικές του κάτι το οποίο μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός πιο ασφαλούς εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, καθώς θα μειώσει τις εντάσεις και θα λειτουργήσει ως πρότυπο ανιδιοτελούς συμπεριφοράς στα μάτια των εκπαιδευτικών, οι οποίοι με τη σειρά τους μπορούν να λειτουργήσουν αντίστοιχα εντός των τάξεών τους. Ο ηγέτης στην υπηρεσία των άλλων εργάζεται συνεργατικά με τους υφισταμένους του προκειμένου να βρεθεί η βέλτιστη λύση σε ένα πρόβλημα εντός της σχολικής κοινότητας. Διακατέχεται από έντονο αίσθημα ενσυναίσθησης και βαθιάς κατανόησης των αναγκών των υφισταμένων του, αλλά και

των μαθητών και των μαθητριών. Αναζητά συνεχώς την αλήθεια μέσα από τον διάλογο και προωθεί την ίση μεταχείριση και τη δικαιοσύνη. Χαρακτηρίζεται από πνεύμα προσαρμοστικότητας και ευελιξίας κάτι που τον βοηθά να κατανοεί καλύτερα τα προβλήματα που αναδύονται και αυξάνει την ικανότητά του να τα επιλύει αποτελεσματικά. Ενθαρρύνει όλους τους συμμετέχοντες να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον στην εκπαιδευτική διαδικασία, κάνοντας ο ίδιος ή η ίδια την αρχή. Κατ' αυτόν τον τρόπο χτίζει ένα περιβάλλον ειλικρίνειας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης, διαφάνειας και αλληλοσεβασμού. Σε γενικές γραμμές δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα θετικών συναισθημάτων που βοηθά εκπαιδευτικούς και μαθητές να κατακτήσουν την πλήρη προοπτική τους.

Το παράδειγμα του Ιησού Χριστού αποτελεί το ισχυρότερο παράδειγμα ηγέτη στην υπηρεσία των άλλων, από το οποίο μπορούμε να αντλήσουμε πληροφορίες για τις σχολικές μονάδες, καθώς αφορά σχέσεις δασκάλου-μαθητών. Ο Ιησούς Χριστός αποτέλεσε ένα από τα ισχυρότερα παραδείγματα αποτελεσματικής ηγεσίας, όντας ταπεινός, πράος, αγνός και διαθέσιμος να υπηρετήσει τους γύρω του. Κατάφερε όλα αυτά (και πολύ περισσότερα) δίχως να χάσει το κύρος και τη δύναμή του, διατηρώντας την απόλυτη ισορροπία στα μάτια των μαθητών του, αλλά και στο νου των ακολούθων του. Αντιλαμβανόμαστε πως η απόλυτη μίμηση του χαρακτήρα και της προσωπικότητας του Ιησού Χριστού αποτελεί μάλλον ουτοπία. Η προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση ίσως αποτελεί μια πρακτική που ένας ηγέτης μπορεί να επιδιώξει, με βασική εστίαση στην ηθική, θετική και αυθεντική ηγεσία, και από την οποία μπορεί να επωφεληθεί το ευρύτερο επαγγελματικό περιβάλλον του.

7.4 Ψηφιακές δεξιότητες

Ο κόσμος της εκπαίδευσης δοκιμάστηκε έντονα από τις πρόσφατες υγειονομικές εξελίξεις και την πανδημία του covid19. Η τηλεεκπαίδευση δημιούργησε ανάγκες που αφορούν τόσο στον τεχνολογικό εξοπλισμό των εκπαιδευτικών μονάδων, όσο και στις ψηφιακές δεξιότητες εκπαιδευτικών και μαθητών που κλήθηκαν να ασκήσουν ένα κατεξοχήν δια ζώσης επάγγελμα μέσα από την οθόνη του ηλεκτρονικού τους υπολογιστή. Ο ρόλος του διευθυντή σε μια τέτοια κρίση είναι καθοριστικός (Netolicky, 2020). Η ύπαρξη ψηφιακών δεξιοτήτων, και μάλιστα υψηλού επιπέδου, διευκολύνει σε πολύ σημαντικό βαθμό το έργο της εκπαιδευτικής μονάδας καθώς ελαφρύνει το έργο των εκπαιδευτικών να οργανώσουν τις ψηφιακές τους τάξεις, παρέχοντας αρωγή όπου και όταν χρειάζεται (Manco-Chavez *et al.*, 2020). Αναλυτικά:

- **Επικοινωνία:** Οι διευθυντές μιας σχολικής μονάδας χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία για να διασφαλίσουν ασφαλείς και αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου, σχολείου και γονέων, εκπαιδευτικών και παιδιών. Η ανάγκη αυτή είναι ακόμη εντονότερη όταν οι δια ζώσης συναντήσεις δεν επιτρέπονται.
- **Τηλεκπαίδευση:** Σύμφωνα με Ossiannilsson (2018) κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, όπως μια πανδημία, υπάρχει η περίπτωση η διδακτική διαδικασία να χρειαστεί να μεταφερθεί εξολοκλήρου σε ψηφιακό περιβάλλον. Ο διευθυντής ή η διευθύντρια της μονάδας αποτελεί βασικό πυλώνα στην οργάνωση της πλατφόρμας τηλεκπαίδευσης, και μάλιστα άμεσα, ώστε να μη χαθούν διδακτικές ώρες. Στην περίπτωση της ιδιωτικής εκπαίδευσης, εφόσον κάνουμε λόγο για τον ιδανικό ηγέτη στην περίπτωση των εκπαιδευτηρίων «ΠΛΑΤΩΝ», η μη απώλεια διδακτικών ωρών είναι ακόμη σημαντικότερη καθώς διακυβεύεται η αξιοπιστία και η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- **Διαχείριση πληροφοριών:** Ο ιδανικός ηγέτης κατέχει ψηφιακές δεξιότητες που βοηθούν στη διαχείριση, στην αποθήκευση ή στη δημοσίευση διαφόρων πληροφοριών όπως το παρουσιολόγιο των μαθητών και των μαθητριών, η έκδοση και ο ασφαλής διαμοιρασμός ελέγχων προόδου κ.α.
- **Διαχείριση κρίσεων:** Κατά τη διάρκεια μιας περιόδου τηλεκπαίδευσης αναδύονται πληθώρα προβλημάτων που δε θα έβγαιναν στην επιφάνεια αν η διδασκαλία γινόταν δια ζώσης (Youmans, 2020). Υπογραμμίζονται ψηφιακές αδυναμίες, ελλείψεις εξοπλισμού, τεχνογνωσίας, δημιουργούνται εντάσεις κτλ. Ο ιδανικός ηγέτης κατέχει τις δεξιότητες αυτές και τα εργαλεία τα οποία θα αποτελέσουν αρωγό στην επίλυση κρίσεων και παρεξηγήσεων τόσο μεταξύ του προσωπικού, όσο και μεταξύ των γονέων και των κηδεμόνων.

7.5 Ηγέτης και δια βίου μάθηση

Ο ιδανικός ηγέτης ενδιαφέρεται για την εξέλιξή του και αποφεύγει τους κινδύνους που μπορεί να φέρει η στασιμότητά του (Day, Sammons and Gorgen, 2020). Ο τομέας της δια βίου μάθησης αποτελεί βασικό πυλώνα στον οποίο κάθε ηγέτης εκπαιδευτικής μονάδας πρέπει να επενδύσει για τους παρακάτω λόγους.

- **Επαγγελματική εξέλιξη:** Η δια βίου μάθηση βοηθά τον ηγέτη να μένει ενημερωμένος για τις πιο πρόσφατες εκπαιδευτικές και διοικητικές πρακτικές και τη σύγχρονη βιβλιογραφία, πρακτικές οι οποίες θα φανούν χρήσιμες στη διοίκηση της μονάδας, την προσωπική

επαγγελματική του ευημερία, αλλά και στη γενικότερη στάση που εκπέμπει στα μάτια των υφισταμένων του. Ένας γνήσιος ηγέτης θέλει να εξελίσσεται, να μαθαίνει συνεχώς και να αποφεύγει τη στασιμότητα (Day, Sammons and Gorgen, 2020).

- Ηγετικές δεξιότητες: Σύμφωνα με Day (2002) η δια βίου μάθηση πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοσοφίας του ηγέτη, βοηθά τον ηγέτη να αναπτύξει μια γκάμα του σωστού συνδυασμού των διοικητικών και των ηγετικών δεξιοτήτων, όπως οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητά του να επιλύει προβλήματα, η ικανότητά του να λαμβάνει αποφάσεις άμεσα και αποτελεσματικά. Όλα τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν καίρια στοιχεία της προσωπικότητας και των ικανοτήτων του ιδανικού ηγέτη.

- Προσωπική ανάπτυξη: Στοιχεία της δια βίου μάθησης βοηθούν τον ιδανικό ηγέτη να εξελίσσεται ο ίδιος, να έρχεται αντιμέτωπος με νέες εκπαιδευτικές και διοικητικές πρακτικές, αλλά και να αποκτά γνώσεις για τρόπους με τους οποίους τα παραπάνω στοιχεία μπορούν να αφομοιωθούν στη δική του σχολική πραγματικότητα (Τατσι and Titrek, 2019). Κάθε σχολική μονάδα έχει τα δικά της δυνατά και αδύνατα σημεία και συνεπώς χρειάζεται να υπάρχει η αντίστοιχη σοφία και ωριμότητα στην επιλογή των νέων αυτών μεθόδων, αλλά και στον τρόπο εισαγωγής τους στην πραγματικότητα της σχολικής μονάδας.

- Εναλλασσόμενες ανάγκες: Μια σχολική μονάδα είναι ένας οργανισμός που μεταβάλλεται συνεχώς και για αυτό τον λόγο ο ιδανικός ηγέτης χρειάζεται να αναπτύσσεται συνεχώς προκειμένου να στέκεται αντάξιος των περιστάσεων, ώστε να παραμείνει αποτελεσματικός (Darling-Hammond *et al.*, 2007).

7.6 Διοίκηση ολικής ποιότητας

Μια ιδιωτική σχολική μονάδα, μεταξύ άλλων στόχων, προσπαθεί να δημιουργήσει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος καθώς, παρόλο που προσφέρει ένα λειτούργημα στην κοινωνία, αυτό της παροχής παιδείας, δεν παύει να αποτελεί επιχείρηση. Για να καταφέρει να δημιουργήσει κέρδος, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την παρεχόμενη υπηρεσία, αλλά και για τους πελάτες του. Η διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management) επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών, του προϊόντος και των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενεργοποιώντας το σύνολο των μελών ενός οργανισμού με τρόπο που να βελτιστοποιεί την αποδοτικότητα και να ελαχιστοποιεί τις παρεμβολές (Sallis, 2014). Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση ολικής ποιότητας επιτυγχάνει υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών, υπερβαίνοντας τις προσδοκίες τους.

Ο ιδανικός ηγέτης γνωρίζει περί αυτής και εφαρμόζει τη διοίκηση ολικής ποιότητας στα πλαίσια της σχολικής μονάδας. Πιο εξειδικευμένα:

- Επικεντρώνεται στον πελάτη: Ο γονέας ή κηδεμόνας που εμπιστεύεται το παιδί του στα χέρια του σχολείου προκειμένου να του παράσχει παιδεία και με τη σειρά του το σχολείο διασφαλίζει ότι ο γονέας-πελάτης αποτελεί τη βασική του προτεραιότητα. Οι προσδοκίες του πελάτη πρέπει να καλύπτονται ή ακόμη και να υπερβαίνονται (Parasuraman, Berry and Zeithaml, 1991). Αυτό μπορεί να συμβεί με πολλούς τρόπους, αρκεί ο ιδανικός ηγέτης να λειτουργεί με τον συγκεκριμένο γνώμονα. Ταυτόχρονα, δεν πρέπει να ξεχνά να διατηρεί ισορροπίες καθώς πέρα από τη σχέση σχολείου-γονέα ή υπηρεσίας-πελάτη, το σχολείο διαχειρίζεται ανθρώπινες ψυχές, τις οποίες σε καμία των περιπτώσεων δε θέτει σε κίνδυνο.
- Συνεχής βελτίωση: Στα πλαίσια της διοίκησης ολικής ποιότητας ο διευθυντής ή η διευθύντρια αναζητά συνεχή βελτίωση των διαδικασιών την οποία επιτυγχάνει μέσα από την επίσημη και ανεπίσημη ανατροφοδότηση που λαμβάνει από τους γονείς και κηδεμόνες.
- Εμπλοκή όλων των εργαζομένων: Ο ιδανικός ηγέτης ιδιωτικής σχολικής μονάδας γνωρίζει τις δυνατότητες και τους περιορισμούς του ανθρώπινου δυναμικού της μονάδας και τους εμπλέκει με τρόπο που να αποδίδουν τα μέγιστα στο σύνολο της παρεχόμενης υπηρεσίας (Leithwood, Harris and Hopkins, 2008), ενώ παράλληλα τους βοηθά να αισθάνονται χρήσιμοι, αυξάνοντας έτσι τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης.
- Ανάλυση δεδομένων: Ο ιδανικός ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις και συνεχίζει το έργο του με γνώμονα την ανάλυση δεδομένων και την ανατροφοδότηση που λαμβάνει. Δε λαμβάνει αποφάσεις με τυχαίο ή αυθόρμητο τρόπο. Κινείται μεθοδικά και στοχευμένα προκειμένου να βελτιστοποιήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των αποφάσεών του (Kowalski, Lasley and Mahoney, 2008).
- Ηγεσία: Η διοίκηση ολικής ποιότητας προϋποθέτει εφαρμογή αποτελεσματικής ηγεσίας που εμπνέει τους εργαζόμενους της σχολικής μονάδας και λαμβάνει τα μέγιστα από αυτούς, ενώ παράλληλα διαμορφώνει ένα πνεύμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Πρόκειται για ένα δύσκολο έργο το οποίο όμως ο ιδανικός ηγέτης μπορεί να φέρει εις πέρας. Ο ηγέτης που εμπνέει αυξάνει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και

ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του να υπερβούν τον εαυτό τους (Hulpria, Devos and Van Keer, 2011).

7.7 Ευρωπαϊκά προγράμματα και ηγέτης

Τα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ» αποτελούν ένα από τα σχολεία της χώρας μας με τις περισσότερες συμμετοχές σε ευρωπαϊκά προγράμματα. Με συμμετοχή σε περισσότερα από 30 ευρωπαϊκά προγράμματα ετησίως, το σχολείο διαθέτει αδιαμφισβήτητα έναν ευρωπαϊκό χαρακτήρα. Ορισμένα από τα προγράμματα αυτά δίνουν τη δυνατότητα στους ίδιους τους μαθητές να ταξιδέψουν, άνευ κόστους, σε πληθώρα ευρωπαϊκών πόλεων, να διευρύνουν τους ορίζοντές τους, να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες. Άλλα από αυτά τα προγράμματα αφορούν αποκλειστικά την κατάρτιση εκπαιδευτικών πάνω σε νέες διδακτικές μεθόδους, οπτικές και προσεγγίσεις.

Στα πλαίσια της συζήτησης περί ιδανικού ηγέτη στα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ» δε θα μπορούσε να παραληφθεί η διαρκής συμμετοχή του σε αυτά, όταν φυσικά το επιτρέπουν οι συνθήκες καθώς θα χρειαστεί να απουσιάσει για κάποιες μέρες από το σχολείο. Η επαφή του διευθυντή με νέες εκπαιδευτικές ιδέες, διοικητικές πρακτικές και μεθόδους εντάσσεται στο κομμάτι της δια βίου μάθησης και της διοίκησης ολικής ποιότητας που αναφέρθηκε παραπάνω και τον βοηθούν να διευρύνει τους ορίζοντές του, να εισάγει νέες εκπαιδευτικές πρακτικές και να αναβαθμίσει με αυτόν τον τρόπο την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Στο κλείσιμο της παρούσας μελέτης κρίνεται σημαντικό να διενεργηθεί μια σύνοψη των στόχων της έρευνας, αλλά και μια αναφορά στο βαθμό που εκτιμάται από τον ερευνητή ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι επιτεύχθηκαν. Με λίγα λόγια, η παρούσα έρευνα είχε δύο βασικούς σκοπούς. Αρχικά, να μελετήσει, μέσα από την ανάλυση ερωτηματολογίων, την ασκούμενη ηγεσία στα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ» προκειμένου να διευκρινιστούν τα στοιχεία αυτά που τη χαρακτηρίζουν. Με αυτόν τον τρόπο η πρόθεση του ερευνητή ήταν να υπογραμμιστεί ποιο ή ποια είναι τα μοντέλα από τα οποία χρησιμοποιούνται στοιχεία ηγεσίας, προκειμένου να γίνει σύνδεση με τα αποτελέσματα της ασκούμενης ηγεσίας αυτής, προς βελτίωση της ασκούμενης ηγεσίας στα συγκεκριμένα εκπαιδευτήρια, αλλά και την εξαγωγή ουσιαστικών συμπερασμάτων προς όφελος όλων των εκπαιδευτηρίων που μπορούν να δουν, θεσμικά και λειτουργικά τα εκπαιδευτήρια «ΠΛΑΤΩΝ» σαν σχολείο – πρότυπο. Παράλληλα, ο δεύτερος και εξίσου

σημαντικός στόχος, ο οποίος μάλιστα, κατά τη γνώμη του ερευνητή, προσέδωσε στην παρούσα μελέτη ιδιαίτερο επιστημονικό ενδιαφέρον και ευκαιρία συνεισφοράς στην ευρύτερη επιστημονική κοινότητα, ήταν η δημιουργία μιας πρότασης ιδανικού ηγετικού μοντέλου για ιδιωτικά εκπαιδευτήρια πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σύμφωνα με την κρίση του ερευνητή, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να προσδώσουν ουσιαστική αξία στη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς έχουν εξαχθεί ουσιαστικά αποτελέσματα που ρίχνουν φως σε αχαρτογράφητα επιστημονικά πεδία.

Βιβλιογραφία

- Anastasiou, S. and Garametsi, V. (2021) 'Perceived leadership style and job satisfaction of teachers in public and private schools', *International Journal of Management in Education*, 15, p. 58-77. Available at: <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2021.111817>.
- Anderson, M. (2017) 'Transformational leadership in education: A review of existing literature', *International Social Science Review*, 93(1), pp. 1–13.
- Antonopoulou, H. *et al.* (2021) 'Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic', *Emerging Science Journal*, 5(1), pp. 1–15.
- Barbuto, J.E. *et al.* (2007) 'Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors', *Sex Roles*, 56(1), pp. 71–83. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9152-6>.
- Bass, B.M. *et al.* (2003) 'Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.', *Journal of Applied Psychology*, 88(2), p. 207-213.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990) 'Developing transformational leadership: 1992 and beyond', *Journal of European Industrial Training*. 14(5), pp. 21-27. Available at: <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006) *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bass, B.M. and Steidlmeier, P. (1999) 'Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior', *The leadership quarterly*, 10(2), pp. 181–217.
- Bennett, A. (2004) 'Case study methods: Design, use, and comparative advantages', *Models, numbers, and cases: Methods for studying international relations*, 2(1), pp. 19–55.
- Camm, T.W. (2019) 'The dark side of servant leadership'. *The International Journal of Servant-Leadership*, 13(1), pp. 107-132. Available at: <https://www.gonzaga.edu/school-of-leadership-studies/departments/ph-d-leadership-studies/international-journal-of-servant-leadership/ijsl-issues/ijsl-volume-13>
- Cronbach, L.J. (1951) 'Coefficient alpha and the internal structure of tests', *psychometrika*, 16(3), pp. 297–334.

- Darling-Hammond, L. *et al.* (2007) 'Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs. School Leadership Study. Final Report.', *Stanford Educational Leadership Institute*.
- Day, C. (1999) *Developing teachers: The challenges of lifelong learning*. (1st ed.). Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9780203021316>
- Day, C., Sammons, P. and Gorgen, K. (2020) 'Successful School Leadership.', Education Development Trust. Reading. England
- Eng, J. (2003) 'Sample size estimation: how many individuals should be studied?', *Radiology*, 227(2), pp. 309–313.
- Glatter, R. and Kydd, L. (2003) 'Best Practice' in Educational Leadership and Management: Can We Identify It and Learn from It?', *Educational Management & Administration*, 31(3), pp. 231–243.
- Gurr*, D. (2004) 'ICT, Leadership in Education and E-leadership', *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 25(1), pp. 113–124.
- Hasija, M.K.G., Hyde, A.M. and Kushwaha, V.S. (2019). A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School. *International Bulletin of Management and Economics*.11, pp.151-161.
- Hauserman, C.P. and Stick, S.L. (2013) 'The Leadership Teachers Want from Principals: Transformational.', *Canadian Journal of Education*, 36(3), pp. 184–203.
- Hughes, R., Ginnett, R.C. and Curphy, G.J. (1993) 'Leadership', *Public Health Nutrition*, 12(8), p. 1029. doi:10.1017/S1368980009990395
- Hulpia, H., Devos, G. and Van Keer, H. (2011) 'The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: Examining the source of the leadership function', *Educational Administration Quarterly*, 47(5), pp. 728–771.
- Kealey, D.J. and Protheroe, D.R. (1996) 'The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue', *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), pp. 141–165.
- Kirk, J., Miller, Marc L and Miller, Marc Louis (1986) *Reliability and validity in qualitative*

research. Sage. Newbury Park, California.

Klingborg, D.J., Moore, D.A. and Varea-Hammond, S. (2006) 'What is leadership?', *Journal of Veterinary Medical Education*, 33(2), pp. 280–283.

Kouni, Z., Koutsoukos, M. and Panta, D. (2018) 'Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece.', *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), pp. 158–168.

Kowalski, T.J., Lasley, T.J. and Mahoney, J.W. (2008) *Data-driven decisions and school leadership: Best practices for school improvement*. A & B/Pearson. Boston

Leithwood, K., Harris, A. and Hopkins, D. (2008) 'Seven strong claims about successful school leadership', *School Leadership and Management*, 28(1), pp. 27–42.

Manco-Chavez, J.A. *et al.* (2020) 'Integration of ICTS and Digital Skills in Times of the Pandemic COVID-19.', *International Journal of Higher Education*, 9(9), pp. 11–20.

Menon, M.E. (2014) 'The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction', *Journal of Educational Administration*. 52(4), pp. 509-528. Available at: <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2013-0014>

Netolicky, D.M. (2020) 'School leadership during a pandemic: navigating tensions', *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), pp. 391–395.

Ossiannilsson, E. (2018) 'Leadership in global open, online, and distance learning', in *Online Course Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global, pp. 2212–2240.

Parasuraman, A., Berry, L.L. and Zeithaml, V.A. (1991) 'Understanding customer expectations of service', *Sloan Management Review*, 32(3), pp. 39–48.

Rahman, M.S. (2016) 'The advantages and disadvantages of using qualitative and quantitative approaches and methods in language "testing and assessment" research: A literature review'. 6, pp. 102-112. Available at: <https://doi.org/10.5539/jel.v6n1p102>

Robbins, S.P. and Judge, T. (2009) *Organizational behavior*. Pearson South Africa. Cape Town South Africa

Russell, R.F. and Stone, A.G. (2002) 'A review of servant leadership attributes: Developing a

- practical model', *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), pp.145-157.
Available at: <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Sallis, E. (2014) *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge. Oxfordshire, England. Available at: <https://doi.org/10.4324/9780203417010>
- Savela, T. (2018) 'The advantages and disadvantages of quantitative methods in schoolscape research', *Linguistics and Education*, 44, pp. 31–44.
- Stewart-Banks, B. *et al.* (2015) 'Education leadership styles impact on work performance and morale of staff', *Journal of Marketing and Management*, 6(2), p. 87-105.
- Taşçı, G. and Titrek, O. (2019) 'Evaluation of lifelong learning centers in higher education: a sustainable leadership perspective', *Sustainability*, 12(1), p. 2-22.
- Teshome, T. (2013) 'The relationship between leadership styles and employee commitment in private higher education institutions at Addis Ababa City'. Addis Ababa University
- Van Dierendonck, D. (2011) 'Servant leadership: A review and synthesis', *Journal of Management*, 37(4), pp. 1228–1261.
- Walumbwa, F.O., Wu, C. and Orwa, B. (2008) 'Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength', *The Leadership Quarterly*, 19(3), pp. 251–265.
- Willis, S., Clarke, S. and O'Connor, E. (2017) 'Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), pp. 281–305.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D. and Dubinsky, A.J. (1998) 'Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group levels of analysis', *The Leadership Quarterly*, 9(1), pp. 27–54.
- Yin, R.K. (2013) 'Validity and generalization in future case study evaluations', *Evaluation*, 19(3), pp. 321–332.
- Youmans, M.K. (2020) 'Going remote: How teaching during a crisis is unique to other distance learning experiences', *Journal of Chemical Education*, 97(9), pp. 3374–3380.