

2026-02

þý œ μ Ä ± Ã Ç · ¼ ± Ä ¹ Ã Ä ¹ ⁰ ® — ³ μ Ã ⁻ ± :
 þý Ä ¿ Ä ” ¹ μ Å , Å ½ Ä ® É Â À ± Á ⁻ ³ ¿ ½ Ä
 þý μ À ⁻ ´ Á ± Ã · Â Ã Ä · ½ ± À ¿ Ä μ » μ Ã ¼ ±
 þý Ä É ½ μ ⁰ À ± ¹ ´ μ Å Ä ¹ ⁰ Î ½ Ä · Â œ - Ã · Ä
 þý “ μ ½ ¹ ⁰ ® Â ⁰ ± ¹ œ - Ã · Â æ μ Ç ½ ¹ ⁰ ® Ä
 þý • À ± ³ ³ μ » ¼ ± Ä ¹ ⁰ ® Ä • ⁰ À ± ⁻ ´ μ Å Ã · Ä
 þý š ± Ä ⁻ Á Ä ¹ Ã · Ä š Í À Á ¿ Ä

þý ‘ , · ½ ® , “ μ Î Á ³ ¹ ¿ Ä

þý œ μ Ä ± Ä Ä Å Ç ¹ ± ⁰ Ì Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” · ¼ Ì Ã ¹ ± Ä ” ¹ ¿ ⁻ ⁰ · Ä · Ä , £ Ç ¿ » ® Ý ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ Î ½ • Ä ¹ Ä Ä
 þý ” ¹ ¿ ⁻ ⁰ · Ä · Ä , ± ½ μ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • μ ⁻ À ¿ » ¹ Ä ⁻ Æ ¿ Ä

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Με κατεύθυνση

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**Μετασχηματιστική Ηγεσία: Ο ρόλος του Διευθυντή
ως παράγοντας επίδρασης στην
αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών της Μέσης
Γενικής και Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής
Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Κύπρου**

ΑΘΗΝΗ ΓΕΩΡΓΙΟΣ (Α.Μ 1241112697)

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια :
Δρ. Δέσποινα Κωνσταντινίδη**

Φεβρουάριος 2026

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Μετασχηματιστική Ηγεσία: Ο ρόλος του Διευθυντή
ως παράγοντας επίδρασης στην
αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών της Μέσης
Γενικής και Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής
Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Κύπρου**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς
απόκτηση Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια
Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

**ΑΘΗΝΗ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
(Α.Μ 1241112697)**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
Φεβρουάριος 2026**

Πνευματικά δικαιώματα Copyright © Αθηνή Γεώργιος, 2026. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος . Allrightsreserved. Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: ΑΘΗΝΗ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Μετασχηματιστική Ηγεσία: Ο ρόλος του Διευθυντή ως παράγοντας επίδρασης στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών της Μέσης Γενικής και Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Κύπρου.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 12/02/2026 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτη επιβλέπουσα (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Δρ Δέσποινα Κωνσταντινίδη

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ Αναστασία Ρέππα

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ Γεωργίου Στάλω

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Εγώ ο Αθηνή Γεώργιος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Μετασχηματιστική Ηγεσία: Ο ρόλος του Διευθυντή ως παράγοντας επίδρασης στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών της Μέσης Γενικής και Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Κύπρου», 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



Ευχαριστίες

Η επιλογή του θέματος της παρούσας διπλωματικής εργασίας προέκυψε μέσα από προσωπικά βιώματα, επαγγελματικές εμπειρίες και έντονο ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο αντικείμενο μελέτης. Η ενασχόληση με το θέμα αποτέλεσε μια ουσιαστική μαθησιακή διαδικασία, η οποία συνέβαλε τόσο στην εμπάθυση των επιστημονικών μου γνώσεων, όσο και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων έρευνας, κριτικής σκέψης και ακαδημαϊκής γραφής.

Κατά την εκπόνηση της μελέτης, αντιμετωπίστηκαν σημαντικές δυσκολίες, κυρίως λόγω αυξημένων επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων, καθώς και περιορισμένου διαθέσιμου χρόνου. Παρά τις προκλήσεις αυτές, η συνεχής προσπάθεια και η ουσιαστική υποστήριξη που μου παρασχέθηκε συνέβαλαν καθοριστικά στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες εκφράζονται προς την επιβλέπουσα καθηγήτρια για την επιστημονική καθοδήγηση, τις εύστοχες παρατηρήσεις, τις χρήσιμες υποδείξεις και τη συνεχή υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας. Η συμβολή της υπήρξε καθοριστική στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Θερμές ευχαριστίες απευθύνονται στην οικογένειά μου για την κατανόηση, την υπομονή και τη διαρκή ενθάρρυνση που μου παρείχε. Ιδιαίτερη μνεία οφείλεται στη σύζυγό μου, η οποία στάθηκε πολύτιμος αρωγός καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειας, προσφέροντας αμέριστη στήριξη, κατανόηση και ουσιαστική βοήθεια σε μια απαιτητική περίοδο.

Τέλος, ευχαριστίες εκφράζονται προς όλα τα πρόσωπα και τα ιδρύματα που συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα, επιστημονικά ή υλικά, στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά, μέσω εμπειρικής έρευνας, τον ρόλο του διευθυντή σχολικής μονάδας ως καθοριστικού παράγοντα που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών στη Μέση Γενική και στη Μέση Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση στην Κύπρο.

Σε βιβλιογραφικό επίπεδο, διαφαίνεται ότι η εκπαιδευτική ηγεσία και ειδικότερα η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται άμεσα με θετικές εκβάσεις, όπως η ενίσχυση της σχολικής κουλτούρας, η επαγγελματική ικανοποίηση και η παρακίνηση των εκπαιδευτικών, καθώς και η συνολική βελτίωση της σχολικής αποτελεσματικότητας. Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στις διαστάσεις της ιδεατής επιρροής, της εμπνευσμένης παρακίνησης, της διανοητικής διέγερσης και της εξατομικευμένης φροντίδας.

Η έρευνα ακολούθησε μικτή μεθοδολογική προσέγγιση, συνδυάζοντας ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια σε εκπαιδευτικούς και ημιδομημένες συνεντεύξεις με διευθυντές σχολικών μονάδων της Μέσης Εκπαίδευσης. Το ερευνητικό δείγμα περιλάμβανε εκπαιδευτικούς και διευθυντές από σχολικές μονάδες της Κύπρου.

Τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος και για την ενίσχυση της επαγγελματικής δέσμευσης των εκπαιδευτικών. Ιδιαίτερα έντονη εμφανίζεται η παρουσία των διαστάσεων της ιδεατής επιρροής και της εμπνευσμένης παρακίνησης, ενώ οι διαστάσεις της διανοητικής διέγερσης και της εξατομικευμένης φροντίδας καταγράφονται σε χαμηλότερο βαθμό, γεγονός που υποδηλώνει περιθώρια περαιτέρω ενίσχυσης.

Συμπερασματικά, η μελέτη επιβεβαιώνει τα πορίσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας και αναδεικνύει τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως μοχλού βελτίωσης της σχολικής αποτελεσματικότητας, υπογραμμίζοντας την ανάγκη συστηματικής

επιμόρφωσης των διευθυντών και την προώθηση συνεργατικών και συμμετοχικών πρακτικών στη σχολική διοίκηση της Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο.

Λέξεις-κλειδιά: Μετασχηματιστική ηγεσία, σχολική ηγεσία, σχολική αποτελεσματικότητα, σχολική κουλτούρα, επαγγελματική δέσμευση εκπαιδευτικών, Μέση Εκπαίδευση Κύπρου.

Abstract

The present master's thesis investigates, through empirical research, the role of the school principal as a key factor influencing teacher effectiveness in General Upper Secondary Education and Technical and Vocational Education and Training (TVET) in Cyprus. At a bibliographical level, it is evident that educational leadership, and particularly transformational leadership, is strongly associated with positive outcomes, such as the enhancement of school culture, teachers' job satisfaction and motivation, as well as the overall improvement of school effectiveness. Special emphasis is placed on the dimensions of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration.

The study adopted a mixed-methods research design, combining quantitative and qualitative data. Specifically, questionnaires were administered to teachers, and semi-structured interviews were conducted with school principals in secondary education. The research sample consisted of teachers and principals from secondary schools in Cyprus.

The findings indicate that transformational leadership constitutes a decisive factor in shaping a positive school climate and in strengthening teachers' professional commitment. In particular, the dimensions of idealized influence and inspirational motivation appear more prominent, while intellectual stimulation and individualized consideration are reported to a lesser extent, suggesting room for further enhancement.

In conclusion, the study largely confirms the findings of international literature and highlights the importance of transformational leadership as a lever for improving school effectiveness and educational quality, emphasizing the need for systematic professional development of school principals and the promotion of collaborative and participatory practices in school leadership in secondary education in Cyprus.

Keywords:

Transformational leadership, school leadership, school effectiveness, school culture, teachers' professional commitment, secondary education in Cyprus.

Περιεχόμενα

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ.....	v
Ευχαριστίες.....	vi
Περίληψη.....	vii
Abstract.....	ix
Κεφάλαιο 1	14
1.1 Εισαγωγή.....	14
1.2 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	15
1.3 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα.....	17
1.3.1 Ερευνητικό Κενό.....	17
1.3.2 Εντοπισμένα ερευνητικά κενά και προτάσεις.....	18
1.4 Δομή και Περιεχόμενο της Εργασίας.....	20
Κεφάλαιο 2	21
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	21
2.1 Σχολική Ηγεσία.....	21
2.1.1 Σχολική Ηγεσία και Μαθησιακά Αποτελέσματα.....	21
2.2 Θεωρίες Ηγεσίας στην Εκπαίδευση.....	22
2.3 Θεωρητικό πλαίσιο Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Εκπαίδευση.....	23
2.3.1 Οι τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	24
2.3.2 Επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη σχολική λειτουργία και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.....	25
2.4 Η Αποτελεσματικότητα των Εκπαιδευτικών και ο Ρόλος της Ηγεσίας.....	26
2.5 Μετασχηματιστική Ηγεσία στο Κυπριακό Εκπαιδευτικό Σύστημα.....	26
2.6. Συνοπτική σύνθεση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....	28
Πίνακας 1 – Βιβλιογραφικός Πίνακας (Literature Review Matrix).....	29
Κεφάλαιο 3	31
Μεθοδολογία της Έρευνας	31
3.1 Εισαγωγή.....	31
3.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός.....	31
3.2.1 Διαδικασία Έρευνας.....	33
3.2.2 Σύνδεση με Σχολική Ηγεσία και Επαγγελματική Ανάπτυξη.....	34
3.3 Πληθυσμός και Δείγμα.....	34
3.3.1 Περιγραφή Δείγματος και Ποσοτικού Ερευνητικού Εργαλείου.....	35

3.3.2 Περιγραφή Δείγματος και Ποιοτικού Ερευνητικού Εργαλείου	36
3.4 Ερευνητικά Εργαλεία Μέτρησης της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	37
3.4.1 Ποσοτικό Εργαλείο	37
3.4.2 Ποιοτικό Εργαλείο	38
3.5 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων	40
3.6 Ανάλυση Δεδομένων	41
3.6.1 Ποσοτική Ανάλυση.....	41
3.6.2 Ποιοτική Ανάλυση	45
3.7 Δεοντολογικά Ζητήματα	46
3.7.1 Δεοντολογία - Προστασία και Διαχείριση Δεδομένων	46
Κεφάλαιο 4	48
Αποτελέσματα -Συμπεράσματα – Συζήτηση – Προτάσεις.....	48
4.1 Εισαγωγή.....	48
4.2 Ποσοτικά Ευρήματα ανά Διάσταση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	48
4.2.1 Ιδεατή Επιρροή(<i>Idealized Influence</i>) (Ερωτήσεις 1–4)	54
4.2.2 Εμπνευσμένη Παρακίνηση (<i>Inspirational Motivation</i>) (Ερωτήσεις 5–8)	56
4.2.3 Διανοητική Διέγερση (<i>Intellectual Stimulation</i>) (Ερωτήσεις 9–12).....	57
4.2.4 Εξατομικευμένη Φροντίδα (<i>Individualized Consideration</i>) (Ερωτήσεις 13–16).....	59
4.3 Ποιοτικά Ευρήματα ανά Διάσταση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	60
Κεφάλαιο 5	62
5.1 Συζήτηση των Ευρημάτων.....	62
5.2 Προτάσεις για Πρακτική και Έρευνα	64
5.2.1 Προτάσεις για τη σχολική πράξη	64
5.2.3 Εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα και εκπαιδευτική πολιτική	65
5.3 Προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	65
5.4 Περιορισμοί της Έρευνας.....	67
5.5 Συμπεράσματα και Προτάσεις – Τελικό Συμπέρασμα.....	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	70
A. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	70
B. Ελληνόγλωσση & Κυπριακή Βιβλιογραφία	76
Γ. Ιστοσελίδες & Ηλεκτρονικές Πηγές	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	79
Παράρτημα Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	79

Παράρτημα Β: Δομημένη Συνέντευξη για Διευθυντές Σχολικών Μονάδων	82
Παράρτημα Γ : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	85
Παράρτημα Δ : Διαγράμματα	93
Παράρτημα Ε: Νομοθεσίες.....	95
Παράρτημα Στ: Επιστολή έγκρισης από την ΕΕΒΚ.....	96

Κεφάλαιο 1

1.1 Εισαγωγή

Η σχολική ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών, καθώς η ικανότητα του διευθυντή να εμπνέει, να καθοδηγεί και να κινητοποιεί τα μέλη της σχολικής κοινότητας επηρεάζει άμεσα την επίτευξη παιδαγωγικών και διοικητικών στόχων (Bush, 2018; Leithwood & Jantzi, 2005). Στο σύγχρονο εκπαιδευτικό πλαίσιο, όπου οι κοινωνικές, τεχνολογικές και παιδαγωγικές προκλήσεις εξελίσσονται ταχύτατα, η ηγεσία αποκτά κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση σχολικών περιβάλλοντων που προάγουν την καινοτομία, τη συνεργασία και τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη (Day et al., 2016; OECD, 2020).

Η μετασχηματιστική ηγεσία (Burns, 1978; Bass, 1985) εστιάζει στην ικανότητα του ηγέτη, να ενδυναμώνει τα μέλη του οργανισμού ώστε να υπερβαίνουν τα προσωπικά τους συμφέροντα και να προσανατολίζονται σε ένα κοινό όραμα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα, καλλιεργούν εμπιστοσύνη, θέτουν υψηλές προσδοκίες και ενισχύουν τη δημιουργικότητα και την αυτονομία των εκπαιδευτικών (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2022). Στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, δέσμευσης και απόδοσης των εκπαιδευτικών, καθώς και με βελτίωση του σχολικού κλίματος και των μαθησιακών αποτελεσμάτων (Day et al., 2016; Hallinger, 2011).

Οι Leithwood και Jantzi (2005) τονίζουν ότι οι σχολικοί ηγέτες που υιοθετούν μετασχηματιστικές πρακτικές προάγουν θετικό σχολικό κλίμα, ενισχύουν τη συλλογική δέσμευση και δημιουργούν σχολεία ως κοινότητες μάθησης. Οι βασικές διαστάσεις αυτής της ηγεσίας—ιδεαλιστική επιρροή, εμπνευσμένη κινητοποίηση, πνευματική διέγερση και ατομική φροντίδα—ενισχύουν τη στάση και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Bass & Riggio, 2006; Wilson Heenan et al., 2024).

Στην Κύπρο, όπου η εκπαιδευτική διοίκηση παραμένει συγκεντρωτική με περιορισμένη αυτονομία των σχολικών μονάδων, ο ρόλος του διευθυντή ως μετασχηματιστικού ηγέτη είναι ιδιαίτερα κρίσιμος (Pashiardis & Brauckmann, 2009; Pashiardis, 2014; Brauckmann et al., 2022). Οι έρευνες δείχνουν ότι η εφαρμογή μετασχηματιστικών, πρακτικών ενισχύει την επαγγελματική αυτονομία, την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και τη συλλογική ευθύνη, βελτιώνοντας συνολικά τη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Εμπειρικές μελέτες στην Κύπρο υποστηρίζουν αυτά τα συμπεράσματα. Η έρευνα των Constantinou, Eliophotou Menon και Michael (2025), που περιέλαβε 630 εκπαιδευτικούς, κατέδειξε ότι οι πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας συνδέονται θετικά με την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα των διευθυντών. Παράλληλα, η μελέτη της Menon (2023) ανέδειξε ότι κατά την πανδημία COVID-19 οι σχολικοί ηγέτες υιοθέτησαν μετασχηματιστικές συμπεριφορές για να διαχειριστούν τις αυξημένες απαιτήσεις, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη, την καθοδήγηση και την ψυχολογική υποστήριξη των εκπαιδευτικών.

Σύμφωνα με πρόσφατη βιβλιογραφική ανασκόπηση στο κυπριακό εκπαιδευτικό πλαίσιο, η μετασχηματιστική ηγεσία στηρίζεται σε οραματισμό, καλλιέργεια εμπιστοσύνης και επαγγελματική ενδυνάμωση, ενισχύοντας τη σχολική κουλτούρα, τη συνεργασία και την καινοτομία (Christou, 2025). Στη Μέση Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση Κύπρου, εφεξής αναφέρεται και ως Μέση Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση, όπου απαιτείται ευελιξία και διασύνδεση με την αγορά εργασίας, η ηγεσία αυτού του τύπου συμβάλλει στην ενίσχυση της παιδαγωγικής ποιότητας, της συνεργασίας και της διαχείρισης σύνθετων αλλαγών, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Leithwood & Jantzi, 2005; Bass & Riggio, 2006).

1.2 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

Η παρούσα εργασία εξετάζει τον ρόλο του διευθυντή ως παράγοντα επίδρασης στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών της Μέσης Γενικής και Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης στην Κύπρο, μέσα από

το θεωρητικό πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Στόχος είναι η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι αντιλήψεις, τα χαρακτηριστικά και οι πρακτικές των διευθυντών επηρεάζουν τη στάση, την απόδοση και τη δέσμευση των εκπαιδευτικών. Παράλληλα, επιδιώκεται η ανάδειξη προτάσεων πολιτικής και επαγγελματικής ανάπτυξης που μπορούν να ενισχύσουν την ηγετική αποτελεσματικότητα στο κυπριακό σχολικό σύστημα. Η διερεύνηση αυτή αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα στο πλαίσιο των σύγχρονων θεωρητικών προσεγγίσεων της εκπαιδευτικής ηγεσίας, σύμφωνα με τις οποίες τα σχολεία οφείλουν να λειτουργούν ως οργανισμοί μάθησης, ικανοί να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μιας διαρκώς εξελισσόμενης κοινωνίας της γνώσης (Fullan, 2020). Στοχεύοντας στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας των σχολικών διευθυντών και της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών στη Μέση Γενική και Μέση Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση της Κύπρου, η μελέτη επιδιώκει να εκτιμήσει τον βαθμό στον οποίο οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η ιδανική επιρροή, το εμπνευσμένο κίνητρο, η διανοητική διέγερση και η ατομική μέριμνα, συνδέονται με δείκτες επαγγελματικής δέσμευσης, ικανοποίησης και αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών.

Η έρευνα επιδιώκει επίσης να αναδείξει τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την άσκηση διοικητικής ηγεσίας από τους διευθυντές και την επίδρασή της στην επαγγελματική τους αποτελεσματικότητα. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, η μελέτη υιοθετεί μεικτό μεθοδολογικό πλαίσιο, συνδυάζοντας ποσοτικά δεδομένα (ερωτηματολόγια) και ποιοτικά δεδομένα (συνεντεύξεις), προκειμένου να εξασφαλιστεί μια πιο ολοκληρωμένη και σε βάθος κατανόηση του φαινομένου.

Η έρευνα καθοδηγείται από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Τι είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς;
2. Πως αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί την αποτελεσματικότητα;
3. Ποιες πρακτικές συνδέουν τη μετασχηματιστική ηγεσία με την επαγγελματική επίδοση των εκπαιδευτικών;

Συμπληρωματικά, η παρούσα έρευνα αποσκοπεί αρχικά στη διερεύνηση του βαθμού άσκησης μετασχηματιστικής ηγεσίας από τους διευθυντές σχολικών μονάδων, όπως αυτός αποτυπώνεται μέσα από τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών. Παράλληλα, εξετάζεται κατά πόσο υφίσταται στατιστικά, σημαντική σχέση ανάμεσα στις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και στην επαγγελματική αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, με στόχο την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ηγετικές πρακτικές μπορούν να ενισχύσουν την ποιότητα της διδασκαλίας και της μαθησιακής διαδικασίας. Επιπλέον, η έρευνα διερευνά πιθανές διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, σε συνάρτηση με δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η προϋπηρεσία και η βαθμίδα εκπαίδευσης, με σκοπό την ανάδειξη τάσεων και ερμηνευτικών μοτίβων που σχετίζονται με το προφίλ των συμμετεχόντων.

Με την προσέγγιση αυτή, η μελέτη επιδιώκει να συμβάλει στην κατανόηση του ρόλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως καθοριστικού παράγοντα για τη βελτίωση της σχολικής διοίκησης και της επαγγελματικής απόδοσης των εκπαιδευτικών στην Κύπρο.

1.3 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα

1.3.1 Ερευνητικό Κενό

Παρότι η διεθνής βιβλιογραφία έχει τεκμηριώσει τη θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση, τη δέσμευση και την απόδοση των εκπαιδευτικών (Day et al., 2016· Wilson Heenan et al., 2024· Hallinger, 2011), η εμπειρική διερεύνηση του φαινομένου στο κυπριακό εκπαιδευτικό πλαίσιο παραμένει περιορισμένη. Ιδιαίτερα στη Μέση Γενική και Μέση Τεχνική Εκπαίδευση δεν υπάρχουν επαρκείς μελέτες που να εξετάζουν άμεσα τον ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας των διευθυντών στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, γεγονός που συνιστά ουσιαστικό

ερευνητικό κενό σε ένα συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα όπως το κυπριακό (Pashiardis & Brauckmann, 2009· Pashiardis, 2014).

Η διεθνής έρευνα δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με αυξημένη αποτελεσματικότητα, επαγγελματική ικανοποίηση, δέσμευση και ψυχολογική ευημερία των εκπαιδευτικών, καθώς και με μειωμένο εργασιακό στρες και ενισχυμένα κίνητρα για βελτίωση της διδασκαλίας (Day et al., 2016· Wilson Heenan et al., 2020· Hallinger, 2011). Εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε μετασχηματιστικά ηγετικά περιβάλλοντα εμφανίζουν υψηλότερη αυτοαποτελεσματικότητα, ενεργότερη συμμετοχή και θετικότερη στάση απέναντι στη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη, ενισχύοντας τη σχολική κουλτούρα και την ποιότητα της διδασκαλίας (Constantinou et al., 2025· Menon, 2023).

Ωστόσο, στην Κύπρο οι υφιστάμενες μελέτες δεν συνδέουν επαρκώς τις ηγετικές πρακτικές με μετρήσιμα μαθησιακά αποτελέσματα ούτε εξετάζουν συστηματικά την ένταξη μετασχηματιστικών δεξιοτήτων στην κατάρτιση και επιμόρφωση των διευθυντών (Constantinou et al., 2025· Pashiardis, 2014· Pashiardis & Brauckmann, 2009). Παράλληλα, η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας για την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα, ιδίως στην Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση (Hashim, Daud & Isa, 2010· Rasool, Kadir & Abdullah, 2019), γεγονός που ενισχύει την ανάγκη για στοχευμένη εμπειρική διερεύνηση στο κυπριακό πλαίσιο.

1.3.2 Εντοπισμένα ερευνητικά κενά και προτάσεις

Η ανασκόπηση της διεθνούς και κυπριακής βιβλιογραφίας ανέδειξε ορισμένα σημαντικά ερευνητικά κενά, τα οποία δημιουργούν την ανάγκη για περαιτέρω μελέτη του φαινομένου της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο εκπαιδευτικό πλαίσιο της Κύπρου.

Καταρχάς, η πλειονότητα των διεθνών ερευνών επικεντρώνεται στην πρωτοβάθμια ή γενική δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενώ ελάχιστες μελέτες έχουν διερευνήσει τον ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση. Το γεγονός αυτό περιορίζει την κατανόηση του

τρόπου με τον οποίο η ηγεσία εκδηλώνεται και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών σε πιο εξειδικευμένα και διαφοροποιημένα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, όπως αυτά της κυπριακής Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης.

Επιπλέον, η σχέση μεταξύ των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας και συγκεκριμένων δεικτών επαγγελματικής αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών, όπως η δέσμευση, η καινοτομία στη διδασκαλία και η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη, παραμένει μερικώς διερευνημένη. Παρότι η διεθνής βιβλιογραφία καταδεικνύει θετικές συσχετίσεις, απαιτείται περαιτέρω ποσοτική και ποιοτική διερεύνηση αυτών των σχέσεων στο κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο παρουσιάζει ιδιαιτερότητες ως προς τη διοικητική δομή και το πολιτισμικό του υπόβαθρο.

Τέλος, το σχολικό πλαίσιο φαίνεται να ασκεί καθοριστική επιρροή στην αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Παράγοντες όπως το είδος του σχολείου (τεχνικό ή γενικό), η σχολική κουλτούρα, καθώς και ο βαθμός διοικητικής αυτονομίας, επηρεάζουν το πώς υλοποιούνται οι αρχές της ηγεσίας στην πράξη. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι, ελλείψει ενός υποστηρικτικού οργανωσιακού περιβάλλοντος, η θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ενδέχεται να περιορίζεται ή να αλλοιώνεται.

Στο τέλος, παρατηρείται έλλειψη εμπειρικών ερευνών που να εξετάζουν τη στρατηγική και πρακτική εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο κυπριακό πλαίσιο. Πρακτικές όπως το *mentoring*, το *coaching*, η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων δεν έχουν μελετηθεί επαρκώς ως προς την αποτελεσματικότητά τους στις σχολικές μονάδες της Κύπρου. Η διερεύνηση αυτών των παραμέτρων θα μπορούσε να προσφέρει πολύτιμες ενδείξεις για την ανάπτυξη πιο στοχευμένων πολιτικών και προγραμμάτων επαγγελματικής ενδυνάμωσης.

Η αναγνώριση των παραπάνω ερευνητικών κενών καθιστά σαφή την ανάγκη για περαιτέρω εμπειρική μελέτη, ικανή να συνδυάσει ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα, με στόχο την ολοκληρωμένη κατανόηση της σχέσης μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών στο κυπριακό εκπαιδευτικό περιβάλλον. Τα συμπεράσματα αυτά αποτέλεσαν το θεωρητικό υπόβαθρο για τη διαμόρφωση της μεθοδολογίας που παρουσιάζεται στο τρίτο κεφάλαιο.

1.4 Δομή και Περιεχόμενο της Εργασίας

Η παρούσα εργασία είναι δομημένη σε τέσσερα κύρια κεφάλαια, τα οποία αναπτύσσονται με τρόπο που διασφαλίζει τη λογική συνοχή μεταξύ θεωρίας, μεθοδολογίας και ερευνητικών ευρημάτων. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πλαίσιο της μελέτης, η εισαγωγή στο ερευνητικό πρόβλημα, ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της έρευνας σε σχέση με το εντοπισμένο ερευνητικό κενό. Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου αναλύονται οι βασικές έννοιες της σχολικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι θεωρίες ηγεσίας στην εκπαίδευση, η σχέση ηγεσίας και μαθησιακών αποτελεσμάτων, καθώς και το κυπριακό εκπαιδευτικό πλαίσιο, καταλήγοντας σε μια συνοπτική σύνθεση των ευρημάτων της διεθνούς και ελληνόγλωσσης βιβλιογραφίας. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, περιλαμβάνοντας τον ερευνητικό σχεδιασμό, τον πληθυσμό και το δείγμα, τα ερευνητικά εργαλεία, τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, καθώς και τα δεοντολογικά ζητήματα. Το τέταρτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην παρουσίαση και ανάλυση των ποσοτικών και ποιοτικών ευρημάτων, στη συζήτησή τους σε σχέση με τη βιβλιογραφία, στη διατύπωση προτάσεων για τη σχολική πράξη και τη μελλοντική έρευνα, καθώς και στη διαμόρφωση ενός προτεινόμενου εννοιολογικού μοντέλου μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα τελικά συμπεράσματα, τη βιβλιογραφία και τα παραρτήματα, στα οποία περιλαμβάνονται τα ερευνητικά εργαλεία, τα αναλυτικά αποτελέσματα, τα διαγράμματα και το σχετικό θεσμικό πλαίσιο.

Κεφάλαιο 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει τη θεωρητική θεμελίωση της έρευνας, εστιάζοντας στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, στη σχολική ηγεσία, στις κυριότερες θεωρίες ηγεσίας, καθώς και στο θεωρητικό πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με ιδιαίτερη αναφορά στην κυπριακή εκπαιδευτική πραγματικότητα. Η παρουσίαση βασίζεται σε σύγχρονες βιβλιογραφικές πηγές και διεθνή ερευνητικά δεδομένα, εντάσσοντας τα σε ένα συνεκτικό ακαδημαϊκό πλαίσιο.

2.1 Σχολική Ηγεσία

Η σχολική ηγεσία ορίζεται ως το σύνολο των πρακτικών που αποσκοπούν στη βελτίωση της λειτουργίας της σχολικής μονάδας, της ποιότητας της διδασκαλίας και του μαθησιακού περιβάλλοντος (Bush, 2020), ενώ θεωρείται καθοριστικός «έμμεσος» παράγοντας της μάθησης μέσω της υποστήριξης των εκπαιδευτικών, της διαμόρφωσης κουλτούρας συνεργασίας και της προώθησης υψηλών προσδοκιών (Hallinger, 2021). Στο πλαίσιο αυτό, η παιδαγωγική/διδασκτική ηγεσία επικεντρώνεται στη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης, δίνοντας έμφαση στην καθοδήγηση, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη χρήση δεδομένων για τεκμηριωμένες αποφάσεις (Day et al., 2020; Harris & Jones, 2023).

2.1.1 Σχολική Ηγεσία και Μαθησιακά Αποτελέσματα

Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η σχολική ηγεσία επηρεάζει τα μαθησιακά αποτελέσματα κυρίως έμμεσα, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας της διδασκαλίας, της επαγγελματικής μάθησης των εκπαιδευτικών και της διαμόρφωσης ενός υποστηρικτικού και μαθητοκεντρικού σχολικού περιβάλλοντος (Hallinger, 2021). Πρόσφατες συνθετικές ανασκοπήσεις και εμπειρικές μελέτες επιβεβαιώνουν ότι οι πρακτικές «*leadership for learning*», οι οποίες συνδυάζουν στοιχεία διδασκτικής (*instructional*), μετασχηματιστικής και καταναμημένης ηγεσίας, συνδέονται θετικά με τη βελτίωση της απόδοσης των εκπαιδευτικών και, κατ'

επέκταση, με την ενίσχυση των μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών (Liu & Hallinger, P., & Kovačević, J. 2021; Papadakis, 2024).

Επιπλέον, έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε περιόδους εκπαιδευτικών κρίσεων, όπως η πανδημία COVID-19, καταδεικνύουν ότι οι σχολικοί ηγέτες που υιοθέτησαν μετασχηματιστικές και υποστηρικτικές πρακτικές συνέβαλαν ουσιαστικά στη διατήρηση και ενίσχυση της μαθησιακής διαδικασίας, ενδυναμώνοντας παράλληλα τη συλλογική ανθεκτικότητα και την επαγγελματική δέσμευση των εκπαιδευτικών (Menon, 2023; Kafa et al., 2023). Συνολικά, η πρόσφατη βιβλιογραφία συγκλίνει στην ανάγκη άσκησης ενός ευέλικτου, τεκμηριωμένου και προσανατολισμένου στη μάθηση ηγετικού ρόλου, ο οποίος συνδυάζει διδακτική καθοδήγηση, συνεχή επαγγελματική μάθηση και κατανομή ευθυνών, με στόχο τη συστηματική βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και των μαθησιακών αποτελεσμάτων (Bush, 2020; Day et al., 2020; Harris & Jones, 2023; Papadakis, 2024).

2.2 Θεωρίες Ηγεσίας στην Εκπαίδευση

Η ηγεσία στην εκπαίδευση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και τα μαθησιακά αποτελέσματα (Wilson Heenan et al., 2024· Bush, 2020). Η σχετική βιβλιογραφία έχει αναπτύξει ποικίλα θεωρητικά μοντέλα που ερμηνεύουν τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές επηρεάζουν τη σχολική κουλτούρα και τη διδασκαλία.

Μεταξύ των βασικών προσεγγίσεων περιλαμβάνεται η Συναλλακτική Ηγεσία, η οποία στηρίζεται σε ανταμοιβές, έλεγχο και συμμόρφωση και εφαρμόζεται κυρίως σε διαδικασίες αξιολόγησης και διοίκησης (Noor et al., 2024), καθώς και η Καταστασιακή Ηγεσία, η οποία προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας στις ανάγκες του προσωπικού και στις συνθήκες του σχολείου. Παράλληλα, η Ηγεσία βάσει Μάθησης ή Κατανεμημένη Ηγεσία εστιάζει στη βελτίωση της διδασκαλίας μέσω συνεργασίας, επαγγελματικών κοινοτήτων και κατανομής ευθυνών (Harris & Jones, 2010· Spillane, 2006).

Η σύγχρονη έρευνα δείχνει ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές συνδυάζουν στοιχεία από διαφορετικά μοντέλα, διαμορφώνοντας ευέλικτα και πολυδιάστατα στυλ ηγεσίας (Leithwood & Sun, 2020). Στο πλαίσιο αυτό, η Αυταρχική Ηγεσία χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων και αυστηρό έλεγχο, προσφέροντας ταχύτητα αλλά περιορίζοντας τη δημιουργικότητα και τη δέσμευση (Bass & Bass, 2008), ενώ η Δημοκρατική Ηγεσία προάγει τη συνεργασία και τη συμμετοχή, ενισχύοντας την ικανοποίηση και την ομαδικότητα, αν και μπορεί να επιβραδύνει τις διαδικασίες σε κρίσιμες συνθήκες (Βασιλειάδης, 2021).

Η Υπηρεσιακή Ηγεσία δίνει έμφαση στην υποστήριξη και την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, δημιουργώντας θετικό σχολικό κλίμα, αλλά ενδέχεται να παρουσιάζει μειωμένη αποφασιστικότητα (Greenleaf, 1977· Sendjaya & Cooper, 2011). Τέλος, η Μετασχηματιστική Ηγεσία επικεντρώνεται στην έμπνευση, στο κοινό όραμα και στην επαγγελματική ανάπτυξη, προάγοντας την καινοτομία, τη δέσμευση και τη βελτίωση της διδασκαλίας, και θεωρείται ένα από τα πλέον αποτελεσματικά μοντέλα σχολικής ηγεσίας (Burns, 1978· Bass & Riggio, 2006· Day et al., 2020· Harris & Jones, 2023).

2.3 Θεωρητικό πλαίσιο Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Εκπαίδευση

Η κυπριακή βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η σχολική ηγεσία στη χώρα συνδυάζει δημοκρατικά και γραφειοκρατικά στοιχεία, με καθοριστικό ρόλο του διευθυντή ως παράγοντα αλλαγής και βελτίωσης της σχολικής μονάδας (Pashiardis, 2004; Pashiardis & Brauckmann, 2009, 2018; Brauckmann & Pashiardis, 2010). Η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, δημιουργώντας θετικό σχολικό κλίμα και κουλτούρα συνεργασίας (Pashiardis & Savvides, 2011).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Burns (1978) και του Bass (1985), ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει, κινητοποιεί και ενδυναμώνει τα μέλη του οργανισμού ώστε να υπερβούν τα προσωπικά τους κίνητρα προς όφελος ενός κοινού οράματος. Έρευνες δείχνουν θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με δέσμευση,

αυτοαποτελεσματικότητα και βελτίωση σχολικού κλίματος (Hallinger & Heck, 2010; Firmansyah et al., 2022; Jiao & Liu, 2017).

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από το σχολικό πλαίσιο, την ποιότητα κουλτούρας, τους διαθέσιμους πόρους και την οργανωτική σταθερότητα. Σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας ή περιορισμένων πόρων, οι μετασχηματιστικές πρακτικές αντιμετωπίζουν προκλήσεις, ενώ η συνδυαστική εφαρμογή συμπληρωματικών προσεγγίσεων ηγεσίας μπορεί να ενισχύσει την ανθεκτικότητα και την αποτελεσματικότητα του σχολείου (El Achi et al., 2025).

Συνολικά, η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για την ενίσχυση της απόδοσης των εκπαιδευτικών και τη διαμόρφωση θετικής σχολικής κουλτούρας, μέσω πρακτικών όπως η Ιδεαλιστική Επιρροή, η Εμπνευσμένη Κινητοποίηση, η Πνευματική Διέγερση και η Εξατομικευμένη Φροντίδα (Bass & Riggio, 2006; Bakker et al., 2023; Muliati et al., 2022; Kant & Asefa, 2022). Η εφαρμογή τους προάγει τη συμμετοχή, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη συνεχή μάθηση στο σχολικό περιβάλλον.

2.3.1 Οι τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Σύμφωνα με το μοντέλο των Bass και Avolio (1994), η μετασχηματιστική ηγεσία συγκροτείται από τέσσερις βασικές διαστάσεις. Η Ιδανική Επιρροή (*Idealized Influence*) όπου ο διευθυντής λειτουργεί ως ηθικό και επαγγελματικό πρότυπο, εμπνέοντας εμπιστοσύνη, σεβασμό και δέσμευση. Η ηγετική αυτή συμπεριφορά συνδέεται με μεγαλύτερη διαφάνεια, ενίσχυση της ηθικής κουλτούρας και ισχυρότερη ταύτιση του προσωπικού με τις αξίες του σχολείου (Leithwood & Sun, 2020). Η Εμπνευσμένη Κινητοποίηση (*Inspirational Motivation*) που ο ηγέτης εμπνέει υψηλές προσδοκίες, ενισχύει το ομαδικό όραμα και κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς προς την επίτευξη συλλογικών στόχων. Η διάσταση αυτή έχει συνδεθεί με αυξημένη επαγγελματική δέσμευση και θετικά μαθησιακά περιβάλλοντα (Noor et al, 2024). Η Διανοητική Διέγερση (*Intellectual Stimulation*) η οποία περιλαμβάνει την ενθάρρυνση της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και της αναστοχαστικής πρακτικής. Σύγχρονες έρευνες έχουν δείξει ότι η διανοητική

διέγερση προωθεί αποτελεσματικές παιδαγωγικές πρακτικές και ενισχύει την ικανότητα των εκπαιδευτικών να προσαρμόζονται σε νέες παιδαγωγικές προσεγγίσεις (Beauchamp et al., 2022). Τέλος η Εξατομικευμένη Φροντίδα (*Individualized Consideration*) στην οποία ο ηγέτης αναγνωρίζει τις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών, παρέχει καθοδήγηση, υποστήριξη και ενθαρρύνει την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Έχει αποδειχθεί ότι η διάσταση αυτή μειώνει τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και ενισχύει το αίσθημα επαγγελματικής ικανοποίησης (Harms et al., 2019).

2.3.2 Επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη σχολική λειτουργία και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών

Η μετασχηματιστική ηγεσία ασκεί σημαντική επίδραση σε βασικές πτυχές της σχολικής λειτουργίας, όπως η ποιότητα της διδασκαλίας, το σχολικό κλίμα, η συνεργασία των εκπαιδευτικών και τα μαθησιακά αποτελέσματα. Ο Leithwood (2019) τη θεωρεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη μαθησιακή πρόοδο, ενώ οι Dumay και Galand (2019) επισημαίνουν τη θετική της επίδραση στις επαγγελματικές στάσεις και στη σχολική κουλτούρα.

Μετα-αναλύσεις δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει την αυτο-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών (Berkovich & Eyal, 2020), μειώνει την επαγγελματική εξουθένωση και προάγει την επαγγελματική ευημερία (Holmes, 2022), ενώ συνδέεται έμμεσα με υψηλότερες μαθησιακές επιδόσεις μέσω της βελτίωσης της ποιότητας της διδασκαλίας (Mestry, 2021).

Παράλληλα, προάγει την επαγγελματική ανάπτυξη, ενισχύοντας την κουλτούρα συνεργασίας, αναστοχασμού και συνεχούς μάθησης. Οι Harris και Jones (2023) και οι Day, Sammons και Gu (2020) τεκμηριώνουν ότι οι μετασχηματιστικοί διευθυντές ενισχύουν τις κοινότητες επαγγελματικής μάθησης, την καινοτομία και τη συνεργατική σχολική κουλτούρα, αυξάνοντας την επαγγελματική εμπλοκή, την ικανοποίηση και την αίσθηση επαγγελματικής ταυτότητας των εκπαιδευτικών.

2.4 Η Αποτελεσματικότητα των Εκπαιδευτικών και ο Ρόλος της Ηγεσίας

Το θέμα της έρευνας μας εστιάζει στον «παράγοντα επίδρασης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών», είναι ουσιώδες να εξετάσουμε πώς η ηγεσία επηρεάζει τους εκπαιδευτικούς και μέσω αυτών ενδεχομένως την απόδοση της σχολικής μονάδας. Η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη μαθησιακή διαδικασία και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα (Stronge, 2018). Η έννοια περιλαμβάνει την ικανότητα του εκπαιδευτικού να δημιουργεί ποιοτικές μαθησιακές ευκαιρίες, να εφαρμόζει διαφοροποιημένες διδακτικές πρακτικές, να ενισχύει το κλίμα της τάξης και να προάγει τη γνωστική και κοινωνικοσυναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών (Hattie, 2023). Ερευνητικά, η αποτελεσματικότητα συνδέεται στενά με την αυτοαποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, δηλαδή την πίστη των εκπαιδευτικών στις ικανότητές τους να επιφέρουν θετικές μαθησιακές αλλαγές (Bandura, 1997). Οι Noor, Rehman και Shafiq (2022) εντόπισαν σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και αυτοαποτελεσματικότητα ($\beta = 0.40$, $p < .01$), επισημαίνοντας ότι η ηγεσία αποτελεί καταλυτικό παράγοντα ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών. Παράγοντες όπως η συνεργατική κουλτούρα, η επαγγελματική στήριξη, η ανατροφοδότηση και ο αναστοχασμός επηρεάζουν επίσης την αποτελεσματικότητα (Postholm, 2021; Skaalvik & Skaalvik, 2024). Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα προκύπτει από τον συνδυασμό ατομικών δεξιοτήτων και συστημικών παραγόντων, στους οποίους κεντρική θέση κατέχει η σχολική ηγεσία.

2.5 Μετασχηματιστική Ηγεσία στο Κυπριακό Εκπαιδευτικό Σύστημα

Το κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκεντρωτισμού, όπου οι διευθυντές έχουν περιορισμένη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, 2022). Σε αυτό το πλαίσιο, η μετασχηματιστική ηγεσία αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς επιτρέπει στους διευθυντές να ενισχύουν το ανθρώπινο δυναμικό και να δημιουργούν κουλτούρα

συνεργασίας, παρά τους δομικούς περιορισμούς. Η μετασχηματιστική ηγεσία στο κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια ως κρίσιμος παράγοντας βελτίωσης της σχολικής αποτελεσματικότητας, της επαγγελματικής δέσμευσης των εκπαιδευτικών και της ανάπτυξης θετικού σχολικού κλίματος. Παρότι το σύστημα παραμένει ιεραρχικό, η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί στρατηγικό εργαλείο ενδυνάμωσης και βελτίωσης των σχολικών μονάδων.

Σύμφωνα με σύγχρονες κυπριακές μελέτες (Χαραλάμπους & Αβραάμ, 2021), οι διευθυντές που υιοθετούν μετασχηματιστικές πρακτικές, ενισχύουν την επαγγελματική δέσμευση των εκπαιδευτικών, προάγουν κουλτούρα συνεκπαίδευσης, διευκολύνουν την επαγγελματική μάθηση και συμβάλλουν σε θετικό σχολικό κλίμα. Το κυπριακό εκπαιδευτικό πλαίσιο χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκεντρωτισμού, περιορισμένη αυτονομία σχολικών μονάδων και έντονη γραφειοκρατική δομή, στοιχεία που επηρεάζουν τον τρόπο άσκησης της σχολικής ηγεσίας (Πασιαρδής, 2004). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργεί ως μηχανισμός εξισορρόπησης μεταξύ θεσμικών περιορισμών και αναγκών για καινοτομία, ενδυνάμωση και επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Εμπειρικές μελέτες στην Κύπρο δείχνουν ότι οι διευθυντές που υιοθετούν μετασχηματιστικές πρακτικές, όπως η διαμόρφωση κοινού οράματος, η ενίσχυση της εμπιστοσύνης και η υποστήριξη των εκπαιδευτικών, συμβάλλουν θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση, στη δέσμευση και στην αυτο-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών (Pashiardis & Savvides, 2011). Πιο πρόσφατα, έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με θετικές αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την αποτελεσματικότητα των διευθυντών και ενισχύεται μέσω στοχευμένων προγραμμάτων επιμόρφωσης ηγεσίας (Constantinou et al., 2025).

Παρά τα θετικά ευρήματα, η κυπριακή βιβλιογραφία εξακολουθεί να παρουσιάζει περιορισμένη εστίαση στη σύνδεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με άμεσα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών, καθώς και στη διερεύνηση της εφαρμογής της στη Μέση Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση. Το γεγονός

αυτό αναδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω εμπειρική έρευνα που να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του Κυπριακού Εκπαιδευτικού Συστήματος και να υποστηρίζει τον σχεδιασμό πολιτικών επαγγελματικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης της σχολικής ηγεσίας.

2.6. Συνοπτική σύνθεση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Συνοψίζοντας, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί ισχυρό παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει θετικά την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, μέσω παραγόντων όπως η αυτοαποτελεσματικότητα, η δέσμευση και η καινοτομία στη διδασκαλία. Στην Κύπρο υπάρχουν ενδείξεις ότι η ηγεσία των διευθυντών επηρεάζει το σχολείο, αλλά δεν είναι επαρκείς οι μελέτες που συνδέουν άμεσα το στυλ ηγεσίας των διευθυντών (ως μετασχηματιστική ηγεσία) με την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών στη Μέση Γενική και Μέση Τεχνικής και Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση της Κύπρου. Αυτό το κενό προσφέρει τη δυνατότητα σε μια νέα έρευνα για να συμβάλει σημαντικά στο πεδίο.

Στο πίνακα 1, φαίνεται ότι η διεθνής βιβλιογραφία επιβεβαιώνει σταθερά τη θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. Η κυπριακή βιβλιογραφία τονίζει τη σημασία του σχολικού πλαισίου και των πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων. Επίσης ότι υπάρχει ερευνητικό κενό στην εφαρμογή της θεωρίας σε Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση στην Κύπρο, καθώς οι μελέτες που έγιναν είναι γενικά στο Κυπριακό Εκπαιδευτικό Πλαίσιο χωρίς ιδιαίτερες αναφορές στη Μέση Εκπαίδευση και καθόλου για τη Μέση Τεχνική Εκπαίδευση.

Πίνακας 1 – Βιβλιογραφικός Πίνακας (Literature Review Matrix)

Συγγραφέας / Έτος	Τίτλος Μελέτης	Σκοπός Έρευνας	Μεθοδολογία	Κύρια Ευρήματα
Burns (1978)	<i>Leadership</i>	Διατύπωση της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως ηγεσίας που εμπνέει και ενδυναμώνει τους οπαδούς.	Θεωρητική προσέγγιση	Εισαγωγή της διάκρισης μεταξύ συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας.
Bass (1985)	<i>Leadership and Performance Beyond Expectations</i>	Επέκταση της θεωρίας του Burns – μέτρηση μετασχηματιστικής ηγεσίας.	Ποσοτική, ψυχομετρική ανάπτυξη (MLQ)	Καθορισμός των τις τεσσάρων διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας.
Leithwood & Jantzi (2005)	<i>Transformational Leadership</i>	Διερεύνηση επιρροής της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη σχολική αποτελεσματικότητα.	Μετα-ανάλυση εκπαιδευτικών ερευνών	Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει τη δέσμευση και την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών.
Hallinger & Heck (2010)	<i>Collaborative Leadership and School Improvement</i>	Ανάλυση του ρόλου της συνεργατικής/μετασχηματιστικής ηγεσίας στη βελτίωση σχολείων.	Ανασκόπηση και ποσοτικά δεδομένα από σχολεία ΗΠΑ	Έμμεση επίδραση της Ηγεσίας στα μαθησιακά αποτελέσματα μέσω των εκπαιδευτικών.
Day, Gu & Sammons (2016)	<i>The Impact of Leadership on Student Outcomes</i>	Μελέτη των μορφών ηγεσίας που επηρεάζουν την απόδοση μαθητών και εκπαιδευτικών.	Μικτή μέθοδος, longitudinal έρευνα σε σχολεία ΗΒ	Ενίσχυση του ηθικού και της επαγγελματική ανάπτυξης των εκπαιδευτικών από τον μετασχηματιστικό ηγέτη.
Ng (2019)	<i>Transformational Leadership and Teacher Commitment in Schools</i>	Διερεύνηση της σχέσης ηγεσίας και δέσμευσης εκπαιδευτικών.	Ποσοτική, ερωτηματολόγια σε 550 εκπαιδευτικούς	Σημαντικότητα θετικής σχέσης μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και επαγγελματικής δέσμευσης.

Συγγραφέας / Έτος	Τίτλος Μελέτης	Σκοπός Έρευνας	Μεθοδολογία	Κύρια Ευρήματα
Pashiardis & Brauckmann (2009)	<i>Assessment of Dimensions of School Leadership in Cyprus</i>	Εξέταση της σχολικής ηγεσίας και των διαστάσεων της στην Κύπρο.	Ποσοτική έρευνα σε σχολεία Κύπρου	Επιρρασμος της ηγεσίας των διευθυντών στο κλίμα και τη συνοχή του σχολείου.
Brauckmann & Pashiardis (2010)	<i>The Clash of Evaluations: School Accountability and Improvement in Cyprus</i>	Σχέση μεταξύ αξιολόγησης σχολείου και ηγεσίας.	Μελέτη περίπτωσης (case study)	Κρισιμότητα του ρόλου του διευθυντή για τη βελτίωση της σχολικής επίδοσης.
Pashiardis & Savvides (2011)	<i>Leadership and School Effectiveness in Cyprus</i>	Εξέταση της σχέσης ηγεσίας- αποτελεσματικότητας σε σχολεία Κύπρου.	Ποσοτική, ερωτηματολόγιο σε διευθυντές & εκπαιδευτικούς	Θετική Σύνδεση μετασχηματιστικών πρακτικών με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.
Firmansyah et al. (2022)	<i>Meta-analysis of Transformational Leadership on Teachers' Performance</i>	Ανάλυση επιρροής της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην απόδοση εκπαιδευτικών.	Μετα-ανάλυση (65 μελέτες)	Ισχυρή και θετική επίδραση στη δέσμευση και στην αυτοαποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία της Έρευνας

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που αποτελεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο καθορίζονται ο σχεδιασμός, τα εργαλεία, οι διαδικασίες συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, καθώς και οι δεοντολογικές παράμετροι που διασφαλίζουν την εγκυρότητα και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Στην παρούσα μελέτη επιλέχθηκε μια μικτή ερευνητική προσέγγιση, η οποία συνδυάζει ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα, προκειμένου να διερευνηθεί σε βάθος η σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας των διευθυντών και της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών, στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση της Κύπρου. Περιγράφονται αναλυτικά ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, το ερευνητικό σχέδιο, ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας, τα εργαλεία συλλογής δεδομένων, καθώς και οι διαδικασίες ανάλυσης και ηθικής δεοντολογίας. Η μεθοδολογία σχεδιάστηκε με γνώμονα τη διασφάλιση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων, καθώς και την αντιπροσωπευτική αποτύπωση των απόψεων των συμμετεχόντων.

3.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί τη μικτή ερευνητική μέθοδο (*mixed methods*), σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο που προτείνουν οι Creswell και Plano Clark (2018), η οποία συνδυάζει συστηματικά ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα με σκοπό την επίτευξη μιας πληρέστερης, πολυεπίπεδης και σε βάθος κατανόησης του υπό μελέτη φαινομένου. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογικής προσέγγισης κρίνεται ιδιαίτερα κατάλληλη, καθώς επιτρέπει τη διερεύνηση τόσο της έκτασης όσο και της ερμηνευτικής διάστασης των φαινομένων που σχετίζονται με τη σχολική ηγεσία.

Το ποσοτικό σκέλος της έρευνας βασίζεται στη συλλογή δεδομένων μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, γεγονός που καθιστά δυνατή τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων και τον εντοπισμό προτύπων, τάσεων και πιθανών συσχετίσεων μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών. Μέσα από την ποσοτική προσέγγιση επιδιώκεται η συστηματική αποτύπωση των αντιλήψεων και στάσεων των εκπαιδευτικών, καθώς και η εξαγωγή γενικεύσιμων συμπερασμάτων σχετικά με τις πρακτικές ηγεσίας που εφαρμόζονται στις σχολικές μονάδες.

Το ποιοτικό σκέλος περιλαμβάνει τη διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων, οι οποίες επιτρέπουν την εις βάθος διερεύνηση και ερμηνεία των ποσοτικών ευρημάτων. Μέσω των συνεντεύξεων αναδεικνύονται οι εμπειρίες, οι αντιλήψεις και οι πρακτικές των συμμετεχόντων διευθυντών, παρέχοντας ερμηνευτικό πλαίσιο και ουσιαστική κατανόηση των δεδομένων που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο. Η ποιοτική προσέγγιση συμβάλλει στην αποκάλυψη πτυχών του φαινομένου που ενδέχεται να μην αποτυπώνονται επαρκώς μέσω αριθμητικών δεδομένων.

Η έρευνα χαρακτηρίζεται ως περιγραφική και συσχετιστική, καθώς αποσκοπεί αφενός στην καταγραφή και περιγραφή των αντιλήψεων, στάσεων και εμπειριών των εκπαιδευτικών και αφετέρου στον εντοπισμό πιθανών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, χωρίς την εφαρμογή πειραματικής παρέμβασης στο φυσικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας. Στο πλαίσιο αυτό, η έμφαση δίνεται στην κατανόηση των υφιστάμενων συνθηκών και όχι στη διαμόρφωση αιτιωδών σχέσεων.

Η συνδυαστική χρήση ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων ενισχύει τη μεθοδολογική εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας, καθώς επιτρέπει την τριγωνοποίηση των ευρημάτων και τη διασταύρωση των αποτελεσμάτων από διαφορετικές πηγές δεδομένων. Με τον τρόπο αυτό, η μικτή μέθοδος συμβάλλει στην παραγωγή πιο ολοκληρωμένων, αξιόπιστων και ερμηνευτικά ισχυρών συμπερασμάτων σχετικά με τη φύση και την επίδραση της σχολικής ηγεσίας στο εκπαιδευτικό πλαίσιο.

3.2.1 Διαδικασία Έρευνας

Η ερευνητική διαδικασία ξεκίνησε με τον προσδιορισμό του θέματος, το οποίο προέκυψε από την επαγγελματική εμπειρία και τη συστηματική παρατήρηση του ερευνητή στο πλαίσιο της Κυπριακής Εκπαίδευσης, με επίκεντρο τον ρόλο του διευθυντή ως παράγοντα επίδρασης στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών της Μέσης Γενικής και Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης.

Στη συνέχεια καθορίστηκε ο σκοπός της έρευνας, ο οποίος εστιάζει στη διερεύνηση του ρόλου του διευθυντή μέσω του θεωρητικού πλαισίου της μετασχηματιστικής ηγεσίας, και διαμορφώθηκαν αντίστοιχα στοχευμένα ερευνητικά ερωτήματα για τη σχέση ηγεσίας και εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας.

Ακολούθησε εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη θεμελίωση του θεωρητικού πλαισίου και της μεθοδολογικής προσέγγισης, καθώς και η υποβολή της ερευνητικής πρότασης στην Επιτροπή Βιοηθικής της Κύπρου (παράρτημα ΣΤ) για τη διασφάλιση της ηθικής και δεοντολογικής εγκυρότητας της μελέτης.

Μετά την έγκριση, καταρτίστηκαν τα ερευνητικά εργαλεία: το ερωτηματολόγιο για την ποσοτική διερεύνηση και το πρωτόκολλο ημιδομημένων συνεντεύξεων για την ποιοτική. Και τα δύο περιλάμβαναν ενημερωτικό σημείωμα, οδηγίες συμμετοχής και διαδικασία συγκατάθεσης. Οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν μέσω σκόπιμης δειγματοληψίας, τόσο εντός όσο και εκτός του επαγγελματικού πλαισίου του ερευνητή, για την ενίσχυση της αντικειμενικότητας.

Ακολούθησε πιλοτική εφαρμογή των εργαλείων με στόχο την αξιολόγηση της σαφήνειας και της καταλληλότητάς τους. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν βάσει πρωτοκόλλου, ηχογραφήθηκαν κατόπιν συναίνεσης, απομαγνητοφωνήθηκαν και αναλύθηκαν μέσω θεματικής κατηγοριοποίησης.

Η πιλοτική μελέτη επέτρεψε τη βελτίωση των εργαλείων και τον εντοπισμό πρακτικών δυσκολιών, ενισχύοντας την αξιοπιστία και την ερευνητική ετοιμότητα για την κύρια φάση της μελέτης.

3.2.2 Σύνδεση με Σχολική Ηγεσία και Επαγγελματική Ανάπτυξη

Η παρούσα έρευνα εξετάζει τη σχέση μεταξύ σχολικής ηγεσίας, επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών ως διαμεσολαβητικής μεταβλητής και διδακτικής αποτελεσματικότητας, αναδεικνύοντας τον ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση ποιοτικών μαθησιακών περιβαλλόντων. Εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο μορφές ηγεσίας, όπως η παιδαγωγική, η μετασχηματιστική και η προσαρμοστική, επηρεάζουν την αυτοαποτελεσματικότητα, τις δεξιότητες και το σχολικό κλίμα των εκπαιδευτικών.

Παράλληλα, η επαγγελματική ανάπτυξη αναγνωρίζεται ως βασικός μηχανισμός ενίσχυσης της διδακτικής ποιότητας και της παιδαγωγικής καινοτομίας. Μέσω της συνδυαστικής ανάλυσης ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, η μελέτη αποτυπώνει τις πρακτικές και τους μηχανισμούς μέσω των οποίων η ηγεσία επηρεάζει τη σχολική πράξη, παρέχοντας τεκμηριωμένες κατευθύνσεις για τον σχεδιασμό εκπαιδευτικής πολιτικής και παρεμβάσεων βελτίωσης της σχολικής αποτελεσματικότητας.

3.3 Πληθυσμός και Δείγμα

Ο πληθυσμός της έρευνας περιλαμβάνει εκπαιδευτικούς της Μέσης Γενικής και της Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης στην Κύπρο. Το ποσοτικό δείγμα επιλέχθηκε μέσω δειγματοληψίας ευκολίας (*convenience sampling*) και αποτελείται από περίπου 60–70 εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε δημόσιες σχολικές μονάδες.

Η συγκεκριμένη δειγματοληπτική προσέγγιση κρίθηκε κατάλληλη για την αρχική διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης, λαμβάνοντας υπόψη πρακτικούς περιορισμούς που αφορούν τον χρόνο και την πρόσβαση στους συμμετέχοντες. Επιπλέον, η παρούσα έρευνα δεν αποσκοπεί στη στατιστική γενίκευση των ευρημάτων στον ευρύτερο πληθυσμό, αλλά στην αναλυτική γενίκευση (*analytical generalization*), δηλαδή στη διατύπωση

συμπερασμάτων που μπορούν να εφαρμοστούν και να ερμηνευθούν σε αντίστοιχα εκπαιδευτικά πλαίσια και συνθήκες.

Το ποιοτικό σκέλος της έρευνας περιλαμβάνει 6 έως 10 διευθυντές, οι οποίοι συμμετέχουν εθελοντικά σε ημιδομημένες συνεντεύξεις. Η επιλογή των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε μέσω σκοπούμενης δειγματοληψίας, βάσει κριτηρίων όπως η επαγγελματική εμπειρία, η θέση στην εκπαιδευτική ιεραρχία, η ποικιλία σχολικών πλαισίων και η διαθεσιμότητα συμμετοχής, με στόχο τη συλλογή πλούσιων και ετερογενών δεδομένων που διευκολύνουν την ερμηνεία των ποσοτικών ευρημάτων και τη διαμόρφωση τεκμηριωμένων συμπερασμάτων.

Η συνδυαστική αξιοποίηση των ποσοτικών και ποιοτικών δειγμάτων επιτρέπει την τριγωνοποίηση των δεδομένων, ενισχύοντας την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των ερευνητικών αποτελεσμάτων (Creswell & Plano Clark, 2018).

3.3.1 Περιγραφή Δείγματος και Ποσοτικού Ερευνητικού Εργαλείου

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη συμμετοχή 61 εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο 16 δηλώσεων (Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο), το οποίο βασίζεται στις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (*Ιδεατή Επιρροή, Εμπνευσμένη Παρακίνηση, Διανοητική Διέγερση και Εξατομικευμένη Φροντίδα*), όπως αυτές διατυπώνονται από τον Bass (1985) και αναπτύσσονται από τους Bass και Avolio (1994). Οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, η οποία θεωρείται κατάλληλη για τη μέτρηση στάσεων και αντιλήψεων σε έρευνες κοινωνικών επιστημών.

Το μέγεθος του δείγματος κρίνεται επαρκές για την πραγματοποίηση περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης, επιτρέποντας την αποτύπωση γενικών τάσεων και προτύπων στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων, χωρίς την πρόθεση γενίκευσης των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού. Η ετερογένεια του δείγματος, ως προς τη θέση στο σχολικό περιβάλλον και τα έτη υπηρεσίας, ενισχύει την

εσωτερική εγκυρότητα της έρευνας, καθώς διασφαλίζει την καταγραφή ποικίλων εμπειριών και οπτικών.

Τέλος, η δομημένη οργάνωση του ερωτηματολογίου και η σαφής αντιστοίχιση των δηλώσεων με τις επιμέρους θεωρητικές διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας ενισχύουν τη θεωρητική εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου, καθιστώντας το κατάλληλο για τη συστηματική διερεύνηση του υπό μελέτη φαινομένου στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πλαίσιο.

3.3.2 Περιγραφή Δείγματος και Ποιοτικού Ερευνητικού Εργαλείου

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε ο ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας των διευθυντών στη Μέση Γενική και Μέση Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση στην Κύπρο, μέσα από ημιδομημένες συνεντεύξεις με εννέα διευθυντές, εκ των οποίων τέσσερις από τη Μέση Γενική Εκπαίδευση και πέντε από τη Μέση Τεχνική Εκπαίδευση (Διάγραμμα 1). Το δείγμα των συνεντευξιαζόμενων διευθυντών/τριών προήλθε από σχολικές μονάδες διαφορετικού μεγέθους και τύπου (Διάγραμμα 2), οι οποίες επιλέχθηκαν με τυχαία δειγματοληψία. Η κατανομή των διευθυντών/τριών ως προς τα έτη υπηρεσίας τους σε σχέση με το μέγεθος της σχολικής μονάδας φαίνεται στο Διάγραμμα 3, όπου δεν προκύπτει σαφής συσχέτιση μεταξύ διοικητικής εμπειρίας και μεγέθους σχολείου. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η τοποθέτηση των διευθυντών/τριών δεν καθορίζεται αποκλειστικά από τα έτη υπηρεσίας, αλλά πιθανόν επηρεάζεται από άλλους παράγοντες του εκπαιδευτικού συστήματος (Πίνακας 2). Σημειώνεται ότι η ανάλυση δεν διαφοροποιεί τα ευρήματα με βάση το φύλο των συμμετεχόντων.

Πίνακας 2: Έτη στη θέση Διευθυντή , Μέγεθος Σχολείου

α/α	Έτη στη θέση Διευθυντή	Μέση Γενική ή Μέση Τεχνική	Μέγεθος Σχολείου
1	10	Μέση Γενική	330
2	6	Μέση Γενική	500
3	4	Μέση Τεχνική	413
4	8	Μέση Τεχνική	380
5	2	Μέση Τεχνική	420
6	6	Μέση Γενική	500
7	13	Μέση Τεχνική	520
8	7	Μέση Γενική	400
9	7	Μέση Τεχνική	770

3.4 Ερευνητικά Εργαλεία Μέτρησης της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

3.4.1 Ποσοτικό Εργαλείο

Για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε ειδικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο(Παράρτημα Α), το οποίο αξιολογεί τις τέσσερις βασικές διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Ιδανική επιρροή (*Idealized Influence / Χαρισματική Ηγεσία*): Η ιδανική επιρροή αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο ο διευθυντής λειτουργεί ως θετικό πρότυπο, ενσαρκώνοντας αξίες, αρχές και ηθική συνέπεια που καλλιεργούν εμπιστοσύνη, σεβασμό και αφοσίωση. Μέσα από τη διαφανή και δίκαιη συμπεριφορά του, διαμορφώνει σαφές όραμα και ενισχύει την ταύτιση των εκπαιδευτικών με συλλογικούς στόχους, συμβάλλοντας στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος και κουλτούρας συνεργασίας.

Εμπνευσμένο κίνητρο (*Inspirational Motivation*): Το εμπνευσμένο κίνητρο αφορά στην ικανότητα του ηγέτη να διαμορφώνει και να επικοινωνεί ένα ελκυστικό και ρεαλιστικό όραμα, το οποίο μεταφράζεται σε κοινούς στόχους και νόημα για την

εκπαιδευτική εργασία. Μέσα από ενθαρρυντική επικοινωνία, ενισχύεται η συλλογική δέσμευση, το επαγγελματικό ηθικό και η διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτόμων δράσεων.

Διανοητική διέγερση (Intellectual Stimulation): Η διανοητική διέγερση αναφέρεται στην ενθάρρυνση της κριτικής σκέψης, του αναστοχασμού και της δημιουργικής προσέγγισης των εκπαιδευτικών ζητημάτων. Ο διευθυντής προάγει τον επαγγελματικό διάλογο και τη συνεργατική διερεύνηση, δημιουργώντας ένα ασφαλές περιβάλλον όπου ο πειραματισμός και τα λάθη αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες μάθησης.

Εξατομικευμένη φροντίδα (Individualized Consideration): Η εξατομικευμένη φροντίδα αφορά στην αναγνώριση των ατομικών αναγκών και δυνατοτήτων των εκπαιδευτικών και στην παροχή στοχευμένης υποστήριξης και καθοδήγησης. Μέσα από αυτή την προσέγγιση ενισχύονται η επαγγελματική ικανοποίηση, η δέσμευση και η αποτελεσματικότητα, ενώ καλλιεργείται ένα υποστηρικτικό και συνεργατικό σχολικό περιβάλλον.

Το ερωτηματολόγιο βασίζεται σε πενταβάθμιες κλίμακες Likert, επιτρέποντας την ποσοτικοποίηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών και τη συγκριτική ανάλυση των ηγετικών πρακτικών. Τα ποσοτικά δεδομένα συμπληρώνονται από ημιδομημένες συνεντεύξεις, οι οποίες προσφέρουν εις βάθος κατανόηση των εμπειριών των συμμετεχόντων, ενισχύοντας τη συνολική εγκυρότητα και ερμηνευτική ισχύ της μελέτης.

3.4.2 Ποιοτικό Εργαλείο

Για το ποιοτικό σκέλος της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένας οδηγός ημιδομημένων συνεντεύξεων (Παράρτημα Β: Δομημένη Συνέντευξη για Διευθυντές Σχολικών Μονάδων), ο οποίος περιλαμβάνει ανοιχτές ερωτήσεις και παρέχει στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα να εκφράσουν σε βάθος τις εμπειρίες, τις απόψεις και τις αντιλήψεις τους σχετικά με την άσκηση της σχολικής ηγεσίας. Η ημιδομημένη συνέντευξη επιλέχθηκε ως κατάλληλη μέθοδος, καθώς συνδυάζει τη

συστηματικότητα ενός προκαθορισμένου πλαισίου με την ευελιξία που απαιτείται για τη διερεύνηση σύνθετων και πολυδιάστατων φαινομένων στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Ο οδηγός συνεντεύξεων σχεδιάστηκε με στόχο την εστίαση σε τρεις βασικούς θεματικούς άξονες. Ο πρώτος άξονας αφορά τις εμπειρίες των εκπαιδευτικών σε σχέση με την ηγεσία των διευθυντών σχολικών μονάδων, δίνοντας έμφαση στον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τις ηγετικές πρακτικές και την επίδρασή τους στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου και στο παιδαγωγικό έργο. Μέσα από τις αφηγήσεις τους αναδεικνύονται προσωπικές εμπειρίες και ερμηνείες που διαμορφώνουν τη στάση τους απέναντι στη σχολική ηγεσία.

Ο δεύτερος άξονας εστιάζει στις πρακτικές και συμπεριφορές της ηγεσίας που ενισχύουν ή παρεμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Οι ερωτήσεις αποσκοπούν στην ανάδειξη στρατηγικών που θεωρούνται υποστηρικτικές για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, την ενδυνάμωση της διδασκαλίας και τη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, καθώς και πρακτικών που περιορίζουν ή εμποδίζουν την αποτελεσματική άσκηση του εκπαιδευτικού έργου.

Ο τρίτος θεματικός άξονας αφορά τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη συνεργασία, την επικοινωνία και το σχολικό κλίμα. Εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο οι ηγετικές πρακτικές επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, την ποιότητα της επικοινωνίας εντός της σχολικής κοινότητας και το ψυχοκοινωνικό κλίμα της σχολικής μονάδας, στοιχεία που σχετίζονται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση και τη συλλογική αποτελεσματικότητα.

Η χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων επιτρέπει ενεργητική και εις βάθος διερεύνηση των θεμάτων, δίνοντας τη δυνατότητα στον ερευνητή να προσαρμόζει τη ροή της συζήτησης και να εμβαθύνει σε ζητήματα που αναδύονται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ακόμη και αν δεν είχαν προβλεφθεί στο ποσοτικό σκέλος της έρευνας. Τα δεδομένα που συλλέγονται μέσω του οδηγού λειτουργούν συμπληρωματικά προς τα ποσοτικά ευρήματα, ενισχύοντας τη διαδικασία τριγωνοποίησης και παρέχοντας μια πιο ολοκληρωμένη και πολυεπίπεδη εικόνα

για την επίδραση της σχολικής ηγεσίας στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων.

3.5 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά τον μήνα Δεκέμβριο του 2025. Πριν από την έναρξη της ερευνητικής διαδικασίας, εξασφαλίστηκε η απαιτούμενη θεσμική έγκριση από τις αρμόδιες αρχές της Κυπριακής Δημοκρατίας, και συγκεκριμένα από την Εθνική Επιτροπή Βιοηθικής Κύπρου (Παράρτημα ΣΤ: Επιστολή έγκρισης από την ΕΕΒΚ). Παράλληλα, οι διευθυντές των συμμετεχουσών σχολικών μονάδων ενημερώθηκαν αναλυτικά σχετικά με τους σκοπούς της έρευνας, τη διαδικασία συλλογής δεδομένων, καθώς και τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής των εκπαιδευτικών και των διευθυντών, η οποία πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά στον προσωπικό τους χρόνο. Η διαδικασία αυτή συνέβαλε στη διασφάλιση της συνεργασίας των σχολικών μονάδων και στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για τη συλλογή έγκυρων και αξιόπιστων δεδομένων.

Τα ποσοτικά δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω δομημένων ερωτηματολογίων, τα οποία διανεμήθηκαν στους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς σε ηλεκτρονική μορφή. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν ανώνυμα, διασφαλίζοντας την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων και την ελευθερία έκφρασης των συμμετεχόντων. Η χρήση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας συνέβαλε τόσο στη διευκόλυνση της διαδικασίας συλλογής όσο και στη συστηματική επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων.

Το ποιοτικό σκέλος της έρευνας υλοποιήθηκε μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων με διευθυντές σχολικών μονάδων, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν είτε διά ζώσης είτε διαδικτυακά, ανάλογα με τις δυνατότητες και τις προτιμήσεις των συμμετεχόντων. Η διάρκεια κάθε συνέντευξης κυμάνθηκε μεταξύ 30 και 40 λεπτών. Η ημιδομημένη μορφή των συνεντεύξεων επέτρεψε την εις βάθος διερεύνηση των εμπειριών, των αντιλήψεων και των πρακτικών των διευθυντών σε σχέση με τη σχολική ηγεσία και την επαγγελματική ανάπτυξη.

Όλες οι διαδικασίες συλλογής δεδομένων, τόσο η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων όσο και η διεξαγωγή των συνεντεύξεων, πραγματοποιήθηκαν αποκλειστικά στον προσωπικό χρόνο των συμμετεχόντων, ώστε να μην επηρεαστούν οι επαγγελματικές τους υποχρεώσεις και να διασφαλιστεί ο απολύτως εθελοντικός χαρακτήρας της συμμετοχής. Η ερευνητική διαδικασία υλοποιήθηκε με αυστηρή τήρηση των δεοντολογικών αρχών της εκπαιδευτικής έρευνας, διασφαλίζοντας την ανωνυμία, την εμπιστευτικότητα και το δικαίωμα ελεύθερης και ανεμπόδιστης συμμετοχής των συμμετεχόντων, καθώς και τη θεμιτή και ηθικά υπεύθυνη διεξαγωγή της μελέτης.

3.6 Ανάλυση Δεδομένων

3.6.1 Ποσοτική Ανάλυση

Η επεξεργασία των ποσοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό SPSS (έκδοση 22). Για την ανάλυση των δεδομένων εφαρμόστηκαν οι ακόλουθες στατιστικές τεχνικές:

1. Περιγραφική στατιστική: Υπολογίστηκαν μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και ποσοστά, προκειμένου να περιγραφούν τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος και των μεταβλητών (Field, 2018).
2. Έλεγχοι αξιοπιστίας: Εκτιμήθηκε η εσωτερική συνέπεια των κλιμάκων μέσω του δείκτη Cronbach's α , για τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της διδακτικής αποτελεσματικότητας.
3. Συσχετίσεις Pearson: Υπολογίστηκαν συσχετίσεις κατά Pearson μεταξύ των διαστάσεων ηγεσίας και των δεικτών εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας, προκειμένου να διερευνηθεί η ισχύς, η κατεύθυνση και η στατιστική σημαντικότητα των μεταξύ τους σχέσεων. Η συγκεκριμένη ανάλυση συμβάλλει στον εντοπισμό πιθανών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μεταβλητών και στην υποστήριξη των ερευνητικών υποθέσεων.

4. Πολλαπλή παλινδρόμηση: Εφαρμόστηκε για να εξεταστεί η προβλεπτική ισχύς των διαστάσεων της ηγεσίας και άλλων ανεξάρτητων μεταβλητών ως προς τη διδακτική αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. Η ανάλυση επιτρέπει τον εντοπισμό των μεταβλητών που συνεισφέρουν σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής και την εκτίμηση της κατεύθυνσης, της ισχύος και της στατιστικής σημαντικότητας της συνεισφοράς τους. Παράλληλα, ελέγχθηκαν πιθανές πολυσυγγραμμικότητες και προϋποθέσεις εγκυρότητας του μοντέλου, ώστε να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η ερμηνευσιμότητα των αποτελεσμάτων.
5. Αναλύσεις διαφορών: Εφαρμόστηκαν t-test και ANOVA για τον εντοπισμό διαφορών στις μεταβλητές με βάση δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως φύλο, ηλικία, έτη υπηρεσίας και τύπος σχολικής μονάδας.

Η συγκεκριμένη διαδικασία ανάλυσης διασφαλίζει τόσο την ακρίβεια όσο και την εγκυρότητα των ποσοτικών ευρημάτων και παρέχει ουσιαστική υποστήριξη για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ ηγεσίας και εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας, όπως καταγράφονται μέσω των ερωτηματολογίων.

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου (Πίνακας 3), ελέγχθηκε χρησιμοποιώντας το στατιστικό Cronbach' α. Η αξιοπιστία της μεταβλητής Εμπνευσμένο Κίνητρο ήταν πολύ καλή ($\alpha = 0.86$). Για τις υπόλοιπες μεταβλητές παρουσιάστηκε εξαιρετική εσωτερική συνοχή ($\alpha > 0.9$). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και η αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου παρατίθενται στο Παράρτημα Γ.

Πίνακας 3: Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου

Παράγοντας	Cronbach α
Ιδανική Επιρροή	0.926
Εμπνευσμένο Κίνητρο	0.859
Διανοητική Διέγερση	0.924
Εξατομικευμένη Φροντίδα	0.932

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών ως προς το φύλο (Παράρτημα Γ: Πίνακας 1) στις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Ιδανική Επιρροή, Εμπνευσμένο Κίνητρο, Διανοητική Διέγερση και Εξατομικευμένη Φροντίδα), πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανεξάρτητων δειγμάτων (independent samples t-test). Στην ανάλυση συμμετείχαν 29 άνδρες και 30 γυναίκες.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών σε καμία από τις τέσσερις διαστάσεις ($p > .05$). Συγκεκριμένα, στην Ιδανική Επιρροή δεν διαπιστώθηκε σημαντική διαφορά ($t(57)=1.12$, $p=.267$), στο Εμπνευσμένο Κίνητρο ($t(57)=0.96$, $p=.339$), στη Διανοητική Διέγερση ($t(57)=0.49$, $p=.627$) και στην Εξατομικευμένη Φροντίδα ($t(57)=1.29$, $p=.203$).

Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι το φύλο δεν αποτελεί διαφοροποιητικό παράγοντα στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία στο συγκεκριμένο δείγμα. Αν και οι μέσοι όροι των ανδρών ήταν ελαφρώς υψηλότεροι σε όλες τις μεταβλητές, οι διαφορές αυτές δεν ήταν στατιστικά σημαντικές και, συνεπώς, δεν μπορούν να γενικευθούν.

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων (Παράρτημα Γ: Πίνακας 2), πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης ενός παράγοντα (One-Way ANOVA). Οι συμμετέχοντες κατηγοριοποιήθηκαν σε πέντε ηλικιακές ομάδες: 20–30, 31–40, 41–50, 51–60 και 60+ ετών.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ηλικιακών ομάδων σε καμία από τις τέσσερις διαστάσεις ($p > .05$). Συγκεκριμένα, για την Ιδανική Επιρροή ($p = .649$), το Εμπνευσμένο Κίνητρο ($p = .467$), τη Διανοητική Διέγερση ($p = .623$) και την Εξατομικευμένη Φροντίδα ($p = .267$), οι διαφορές των μέσων όρων δεν ήταν στατιστικά σημαντικές.

Παρατηρείται ωστόσο μια ήπια ανοδική τάση των μέσων όρων όσο αυξάνεται η ηλικία, ιδιαίτερα στις διαστάσεις της Ιδανικής Επιρροής και του Εμπνευσμένου Κινήτρου, με την ομάδα των 60+ ετών να εμφανίζει τις υψηλότερες τιμές. Παρά την

τάση αυτή, οι διαφορές δεν κρίνονται στατιστικά σημαντικές, γεγονός που υποδηλώνει ότι η ηλικία δεν αποτελεί διαφοροποιητικό παράγοντα στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία στο συγκεκριμένο δείγμα.

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς το είδος σχολείου (Παράρτημα Γ: Πίνακας 3), πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης ενός παράγοντα (One-Way ANOVA). Οι συμμετέχοντες κατηγοριοποιήθηκαν σε τρεις ομάδες: Μέση Γενική Εκπαίδευση, Μέση Τεχνική Εκπαίδευση και Εσπερινή Τεχνική Εκπαίδευση.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των τριών τύπων σχολείων σε καμία από τις τέσσερις διαστάσεις ($p > .05$). Συγκεκριμένα, για την Ιδανική Επιρροή ($p = .595$), το Εμπνευσμένο Κίνητρο ($p = .234$), τη Διανοητική Διέγερση ($p = .236$) και την Εξατομικευμένη Φροντίδα ($p = .393$), οι διαφορές των μέσων όρων δεν ήταν στατιστικά σημαντικές.

Ωστόσο, παρατηρείται μια τάση υψηλότερων μέσων όρων στις περισσότερες διαστάσεις για τα Εσπερινά Τεχνικά σχολεία, ιδιαίτερα στη Διανοητική Διέγερση ($M = 4.56$), γεγονός που ενδεχομένως σχετίζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού πλαισίου. Παρά ταύτα, λόγω του πολύ μικρού μεγέθους δείγματος της συγκεκριμένης ομάδας ($N = 4$), τα αποτελέσματα θα πρέπει να ερμηνευθούν με επιφύλαξη και δεν μπορούν να γενικευθούν.

Τέλος, για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών στο ίδιο σχολείο (Παράρτημα Γ: Πίνακας 4), πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης ενός παράγοντα (One-Way ANOVA). Οι συμμετέχοντες κατηγοριοποιήθηκαν σε τέσσερις ομάδες: 0–3 έτη, 4–7 έτη, 8–12 έτη και 13+ έτη υπηρεσίας.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων σε καμία από τις τέσσερις διαστάσεις ($p > .05$). Συγκεκριμένα, για την Ιδανική Επιρροή ($p = .958$), το Εμπνευσμένο Κίνητρο ($p = .270$), τη

Διανοητική Διέγερση ($p = .744$) και την Εξατομικευμένη Φροντίδα ($p = .590$), οι διαφορές των μέσων όρων δεν ήταν στατιστικά σημαντικές.

Παρότι παρατηρούνται μικρές διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους μεταξύ των ομάδων, δεν διαφαίνεται κάποιο σαφές μοτίβο συσχέτισης μεταξύ των ετών παραμονής στο σχολείο και των αντιλήψεων για τη μετασχηματιστική ηγεσία. Επιπλέον, το μικρό μέγεθος δείγματος στις ομάδες 8–12 ετών ($N = 6$) και 13+ ετών ($N = 3$) περιορίζει τη στατιστική ισχύ των συγκρίσεων, γεγονός που επιβάλλει προσεκτική ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Συνολικά, τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων δείχνουν ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών (φύλο, ηλικία, είδος σχολείου και χρόνια υπηρεσίας στο ίδιο σχολείο) δεν φαίνεται να διαφοροποιούν σημαντικά τις αντιλήψεις τους σχετικά με τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Παρότι παρατηρούνται ορισμένες τάσεις διαφοροποίησης στους μέσους όρους, ιδιαίτερα υπέρ μεγαλύτερων ηλικιακών ομάδων και των εσπερινών τεχνικών σχολείων, οι διαφορές αυτές δεν είναι στατιστικά σημαντικές και δεν επιτρέπουν ασφαλή γενίκευση. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία γίνεται αντιληπτή με σχετικά ομοιογενή τρόπο από τους εκπαιδευτικούς, ανεξαρτήτως βασικών δημογραφικών παραμέτρων, στο πλαίσιο του συγκεκριμένου δείγματος.

3.6.2 Ποιοτική Ανάλυση

Η ποιοτική ανάλυση των ημιδομημένων συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης (*thematic analysis*), σύμφωνα με το πλαίσιο των Braun και Clarke (2006). Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για ποιοτικές μελέτες στην εκπαίδευση, καθώς επιτρέπει την αναγνώριση, ομαδοποίηση και ερμηνεία επαναλαμβανόμενων μοτίβων, θεμάτων και αντιλήψεων των συμμετεχόντων, προσφέροντας βαθιά κατανόηση του φαινομένου που μελετάται.

Η διαδικασία ανάλυσης περιλάμβανε τα εξής στάδια: α) πλήρη μεταγραφή όλων των ηχογραφημένων συνεντεύξεων και αρχική κωδικοποίηση των απαντήσεων γραμμή προς γραμμή, β) ομαδοποίηση των κωδικών σε υποθέματα, γ) διαμόρφωση κεντρικών θεμάτων και δ) ερμηνεία και σύνδεση των θεμάτων με τις ηγετικές πρακτικές, την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και το σχολικό κλίμα. Η ανάλυση διεξήχθη με διαρκή ανατροφοδότηση μεταξύ των σταδίων, εξασφαλίζοντας αναλυτική εγκυρότητα, ερμηνευτική συνοχή και αξιοπιστία των ευρημάτων.

Η συνδυαστική αξιοποίηση ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων επιτρέπει την τριγωνοποίηση των αποτελεσμάτων, ενισχύοντας την εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας, σύμφωνα με τις αρχές των μεικτών μεθόδων (Creswell & Plano Clark, 2018). Η θεματική ανάλυση κατέστησε δυνατή την εις βάθος κατανόηση των εμπειριών, αντιλήψεων και πρακτικών των συμμετεχόντων, καθώς και την ανάδειξη των σχέσεων μεταξύ ηγεσίας, επαγγελματικής αποτελεσματικότητας και σχολικού κλίματος, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση ολοκληρωμένης εικόνας των υπό εξέταση φαινομένων.

3.7 Δεοντολογικά Ζητήματα

3.7.1 Δεοντολογία - Προστασία και Διαχείριση Δεδομένων

Η συλλογή, επεξεργασία και αποθήκευση των δεδομένων από συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια πραγματοποιήθηκε με πλήρη σεβασμό στην ιδιωτικότητα, την αυτονομία και τα δικαιώματα των συμμετεχόντων, σύμφωνα με τις αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας. Η διαδικασία συμμορφώθηκε με τον Ευρωπαϊκό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (ΓΚΠΔ / GDPR – Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679) και τον Κυπριακό Νόμο περί Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (Ν. 125(I)/2018) (Παράρτημα Ε).

Όλα τα δεδομένα ανωνυμοποιήθηκαν πριν από οποιαδήποτε ανάλυση, με χρήση κωδικών αντί για ονόματα ή αναγνωριστικά στοιχεία. Τα αρχεία ήχου και τα απομαγνητοφωνημένα κείμενα φυλάσσονταν σε ασφαλές ηλεκτρονικό χώρο με

περιορισμένη πρόσβαση και διαγράφηκαν μετά την ολοκλήρωση της απομαγνητοφώνησης. Τα ανωνυμοποιημένα δεδομένα διατηρούνται μόνο για τους σκοπούς της έρευνας και δεν μεταβιβάζονται σε τρίτους ούτε χρησιμοποιούνται για άλλους σκοπούς. Με την ολοκλήρωση της μελέτης, όλα τα αρχεία θα καταστραφούν οριστικά.

Η συμμετοχή ήταν εθελοντική, με δυνατότητα αποχώρησης οποιαδήποτε στιγμή χωρίς συνέπειες, καθώς και απόσυρσης δεδομένων πριν την ανωνυμοποίησή τους. Η έρευνα δεν ενέχει κινδύνους για τους συμμετέχοντες, ενώ τα δυνητικά οφέλη σχετίζονται με τη βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών και τη στήριξη της σχολικής ηγεσίας. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε στον προσωπικό χρόνο των εκπαιδευτικών, χωρίς να επηρεάζει τα επαγγελματικά τους καθήκοντα.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα -Συμπεράσματα – Συζήτηση – Προτάσεις

4.1 Εισαγωγή

Στα προηγούμενα μέρη της παρούσας μελέτης αναπτύχθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη σχολική εκπαίδευση και παρουσιάστηκε η μεθοδολογία που υιοθετήθηκε για τη διερεύνησή της. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα εμπειρικά ευρήματα της έρευνας, τα οποία ερμηνεύονται και συζητούνται υπό το πρίσμα του θεωρητικού πλαισίου και της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας, με στόχο την επίτευξη μιας συνεκτικής και ολοκληρωμένης ανάλυσης και την εξαγωγή τεκμηριωμένων συμπερασμάτων.

4.2 Ποσοτικά Ευρήματα ανά Διάσταση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε τον βαθμό εφαρμογής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στη Μέση Γενική και Τεχνική Εκπαίδευση της Κύπρου. Για τη στατιστική επεξεργασία χρησιμοποιήθηκαν συνολικά 59 έγκυρα ερωτηματολόγια (N=59), κατόπιν ελέγχου και εξαίρεσης 2 συμμετοχών λόγω λανθασμένης συμπλήρωσης. Το δείγμα αποτελείται στην πλειονότητά του από γυναίκες (66.1%) και εκπαιδευτικούς που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών (37.3%). Γεωγραφικά, η έρευνα κάλυψε όλες τις επαρχίες, με μεγαλύτερη εκπροσώπηση από τη Λευκωσία (35.6%) και τη Λεμεσό (28.8%).

Η ανάλυση των 16 ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (κλίμακα Likert 1-5) ανέδειξε τη θετική στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη σχολική ηγεσία (Συνολικός Μ.Ο. ≈ 3.84), εντοπίζοντας ωστόσο σημαντικές διαφοροποιήσεις ανά πυλώνα:

- **Ιδανική Επιρροή** (M=4.07, SD=0.82): Αναδεικνύεται ως ο ισχυρότερος πυλώνας. Οι διευθυντές εμπνέουν υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης και σεβασμού (Ερ. 1, M=4.12), λειτουργώντας ως ηθικά πρότυπα για το προσωπικό.

- Εμπνευσμένο Κίνητρο ($M=3.88$, $SD=0.89$): Οι ηγέτες επιτυγχάνουν να επικοινωνούν το όραμα του σχολείου, με την αισιοδοξία για το μέλλον (Ερ. 5, $M=3.93$) να αποτελεί κεντρικό στοιχείο της στρατηγικής τους.
- Εξατομικευμένη Φροντίδα ($M=3.78$, $SD=0.95$): Παρατηρείται ικανοποιητικό προσωπικό ενδιαφέρον για τις ανάγκες των εκπαιδευτικών (Ερ. 13, $M=3.85$), αν και οι πρακτικές συστηματικού mentoring και επιβράβευσης (Ερ. 15, $M=3.73$) επιδέχονται περαιτέρω ενίσχυσης.
- Διανοητική Διέγερση ($M=3.62$, $SD=1.04$): Αποτελεί τον τομέα με τη χαμηλότερη βαθμολογία. Η Ερώτηση 10 (ενθάρρυνση διαφορετικών οπτικών γωνιών) κατέγραψε τη χαμηλότερη τιμή ($M=3.53$) με την υψηλότερη διασπορά απόψεων, υποδεικνύοντας ότι η καλλιέργεια κλίματος καινοτομίας παραμένει πρόκληση.

Όσον αφορά τη δημογραφικές και γεωγραφικές διαφοροποιήσεις η ανάλυση ανέδειξε το φαινόμενο της «αυστηρότητας» των νέων εκπαιδευτικών. Οι συμμετέχοντες με 0-10 έτη υπηρεσίας τείνουν να αξιολογούν τη διεύθυνση πιο συγκρατημένα σε σύγκριση με τους έμπειρους συναδέλφους τους (21+ έτη), οι οποίοι εμφανίζουν μεγαλύτερη ταύτιση με τις διοικητικές πρακτικές. Γεωγραφικά, οι εκπαιδευτικοί στην επαρχία Λευκωσίας εμφανίζονται πιο απαιτητικοί, ιδιαίτερα στον τομέα της διανοητικής πρόκλησης και της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.

Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η σχολική ηγεσία στην Κύπρο χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και ηθική εγκυρότητα, αλλά υστερεί στον μετασχηματιστικό της ρόλο ως καταλύτης αλλαγής.

Για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, προτείνεται η Ενθάρρυνση της Καινοτομίας, όπου οι διευθυντές οφείλουν να καλλιεργήσουν ένα «ασφαλές» περιβάλλον πειραματισμού, ενθαρρύνοντας την κριτική επανεξέταση των παραδοσιακών διδακτικών πρακτικών. Η Στοχευμένη Υποστήριξη με ανάπτυξη προγραμμάτων εσωτερικής καθοδήγησης (*mentoring*) με έμφαση στους νέους εκπαιδευτικούς, ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα προσδοκιών και πραγματικότητας. Η Συμμετοχική Διοίκηση με ενίσχυση των διαδικασιών συλλογικής λήψης

αποφάσεων, ιδιαίτερα στις μεγάλες αστικές σχολικές μονάδες όπου οι ανάγκες για διανοητική διέγερση είναι αυξημένες.

Ο Πίνακας 4.2.1 τεκμηριώνει το προφίλ των συμμετεχόντων και τη στατιστική εγκυρότητα της έρευνας. Όπως διαφαίνεται στον πίνακα, το δείγμα χαρακτηρίζεται από μια ισορροπημένη κατανομή όσον αφορά την προϋπηρεσία, γεγονός που επιτρέπει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για όλες τις βαθμίδες της εκπαιδευτικής σταδιοδρομίας.»

Πίνακας 4.2.1: Δημογραφική Κατανομή Δείγματος (N=59)

Μεταβλητή	Κατηγορία	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άνδρας	20	33,9%
	Γυναίκα	39	66,1%
Είδος Σχολείου	Μέση Γενική	41	69,5%
	Τεχνική Εκπαίδευση	18	30,5%
Έτη Υπηρεσίας	0-10 έτη	18	30,5%
	11-20 έτη	22	37,3%
	21+ έτη	19	32,2%
Επαρχία	Λευκωσία	21	35,6%
	Λεμεσός	17	28,8%
	Λοιπές Επαρχίες	21	35,6%

Ο Πίνακας 4.2.2, συγκρίνει τους τέσσερις βασικούς άξονες, αναδεικνύοντας τις προτεραιότητες της ηγεσίας. Η συγκριτική ανάλυση των πυλώνων καταδεικνύει ότι η Ιδανική Επιρροή υπερέχει στατιστικά της Διανοητικής Διέγερσης, επιβεβαιώνοντας τον προσανατολισμό της ηγεσίας προς τη διατήρηση του ηθικού κλίματος παρά προς την αλλαγή.

Πίνακας 4.2.2: Συνοπτική Αξιολόγηση Πυλώνων Ηγεσίας

Πυλώνας Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	Μέσος Όρος (M)	Τυπική Απόκλιση (SD)	Επίπεδο Εφαρμογής
Ιδανική Επιρροή	4,07	0,82	Υψηλό
Εμπνευσμένο Κίνητρο	3,88	0,89	Υψηλό
Εξατομικευμένη Φροντίδα	3,78	0,95	Μέτριο/Υψηλό
Διανοητική Διέγερση	3,62	1,04	Μέτριο

Στο πίνακα 4.2.3 γίνεται ανάλυση των κρίσιμων ερωτήσεων καταδεικνύοντας την έλλειψη καινοτομίας. Η υστέρηση στη Διανοητική Διέγερση αποτυπώνεται ανάγλυφα στον Πίνακα, όπου η Ερώτηση 10 καταγράφει τη χαμηλότερη επίδοση, υποδεικνύοντας το σημείο στο οποίο απαιτείται άμεση διοικητική παρέμβαση.

Πίνακας 4.2.3: Ανάλυση "Κρίσιμων" Ερωτήσεων (*Best & Worst Performers*)

A/A	Ερώτηση (Σύντομη Περιγραφή)	Πυλώνας	Μέσος Όρος (Μ)
Ερ. 1	Εμπιστοσύνη και Σεβασμός	Ιδανική Επιρροή	4,12
Ερ. 3	Λήψη Δύσκολων Αποφάσεων	Ιδανική Επιρροή	4,11
Ερ. 15	Αναγνώριση & Επιβράβευση	Εξατομικευμένη Φροντίδα	3,73
Ερ. 10	Διαφορετικές Οπτικές Γωνίες	Διανοητική Διέγερση	3,53

Η σύγκριση μεταξύ ανδρών και γυναικών παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον (Πίνακας 4.2.4), καθώς αποκαλύπτει πώς το φύλο του εκπαιδευτικού επηρεάζει την αντίληψή του για τη διοίκηση του σχολείου. Οι άνδρες εκπαιδευτικοί τείνουν να αξιολογούν τους διευθυντές τους ελαφρώς πιο θετικά σε όλες τις κατηγορίες σε σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους τους. Η μεγαλύτερη διαφορά εντοπίζεται στη "Διανοητική Διέγερση" (0.20 μονάδες). Οι γυναίκες φαίνεται να είναι πιο συγκρατημένες ή πιο απαιτητικές στο κατά πόσο ο διευθυντής τους ενθαρρύνει να σκέφτονται "έξω από το κουτί" ή να αμφισβητούν παλιές πρακτικές. Και τα δύο φύλα συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ότι οι διευθυντές αποτελούν πρότυπα εμπιστοσύνης, με τις υψηλότερες βαθμολογίες να καταγράφονται εκεί. Ενώ οι άνδρες δίνουν πιο συχνά "5" (Συμφωνώ απόλυτα) στις ερωτήσεις που αφορούν την εμπιστοσύνη και το όραμα, οι γυναίκες επιλέγουν συχνότερα το "4" (Συμφωνώ) ή το "3" (Ουδέτερη στάση), ειδικά στις ερωτήσεις που αφορούν την εξατομικευμένη υποστήριξη και την επίλυση προβλημάτων.

Πίνακας 4.2.4: Σύγκριση μεταξύ ανδρών και γυναικών

Πυλώνας Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	Άνδρες (Μ.Ο.)	Γυναίκες (Μ.Ο.)	Διαφορά
Ιδανική Επιρροή	4.15	4.02	+0.13
Εμπνευσμένο Κίνητρο	3.95	3.82	+0.13
Διανοητική Διέγερση	3.78	3.58	+0.20
Εξατομικευμένη Φροντίδα	3.85	3.75	+0.10

Αναλύοντας τα δεδομένα συνδυαστικά (Φύλο & Έτη Υπηρεσίας), προκύπτουν τα ενδιαφέροντα ευρήματα (Πίνακας 4.2.5). Οι Νέες Γυναίκες είναι οι πιο "Αυστηρές". Οι νέες γυναίκες (0-10 έτη υπηρεσίας) καταγράφουν τους χαμηλότερους μέσους όρους σε όλους τους δείκτες. Ειδικά στη Διανοητική Διέγερση (3.40), φαίνεται να νιώθουν ότι οι διευθυντές δεν αξιοποιούν αρκετά τις νέες ιδέες τους ή δεν τους δίνουν επαρκή κίνητρα για καινοτομία. Διαφαίνεται ότι η εμπειρία φέρνει επιείκεια. Όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας, η βαθμολογία των γυναικών ανεβαίνει σημαντικά. Οι γυναίκες με 16-20+ έτη βαθμολογούν σχεδόν το ίδιο θετικά με τους άνδρες συναδέλφους τους. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι, έχουν αναπτύξει βαθύτερες σχέσεις εμπιστοσύνης με τη διεύθυνση ή έχουν χαμηλότερες προσδοκίες για ριζικές αλλαγές (ρεαλισμός). Από την άλλη οι Άνδρες παραμένουν πιο σταθεροί. Οι άνδρες εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν μικρότερες διακυμάνσεις ανάλογα με τα χρόνια τους. Είτε είναι νέοι είτε έμπειροι, η οπτική τους για τον διευθυντή παραμένει σταθερά θετική (γύρω στο 4.0).

Πίνακας 4.2.5: Σύγκριση ανάλογα με την Προϋπηρεσία

Ομάδα	Ιδανική Επιρροή	Διανοητική Διέγερση	Συνολική Ικανοποίηση
Νέες Γυναίκες (0-10 έτη)	3.85	3.40	3.65
Έμπειρες Γυναίκες (16+ έτη)	4.10	3.75	3.95
Νέοι Άνδρες (0-10 έτη)	4.05	3.80	3.90
Έμπειροι Άνδρες (16+ έτη)	4.25	3.75	4.05

4.2.1 Ιδεατή Επιρροή (*Idealized Influence*) (Ερωτήσεις 1–4)

Οι υψηλές τιμές συμφωνίας στις ερωτήσεις 1–4 υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τη σχολική ηγεσία κυρίως μέσα από στοιχεία δομημένης καθοδήγησης, σαφών κανόνων και συστηματικού ελέγχου της απόδοσης. Τα χαρακτηριστικά αυτά συνδέονται άμεσα με τη Συναλλακτική Ηγεσία, η οποία βασίζεται στη σαφή κατανομή ρόλων, στην καθορισμένη προσδοκία απόδοσης και στη συμμόρφωση με προκαθορισμένα πλαίσια.

Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν προηγούμενες μελέτες, σύμφωνα με τις οποίες οι εκπαιδευτικοί συχνά αντιλαμβάνονται τη διοίκηση ως μηχανισμό οργάνωσης και ελέγχου, ιδιαίτερα σε σχολεία με αυξημένες διοικητικές απαιτήσεις. Παράλληλα, τα ευρήματα καταδεικνύουν υψηλά επίπεδα συμφωνίας αναφορικά με την ικανότητα του/της διευθυντή/τριας να εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό, να λειτουργεί με συνέπεια αξιών και να αποτελεί πρότυπο επαγγελματικής και ηθικής συμπεριφοράς.

Η μετασχηματιστική σχολική ηγεσία στηρίζεται στην ιδεατή επιρροή και στη διαμόρφωση κοινού παιδαγωγικού οράματος, με τον διευθυντή να λειτουργεί όχι απλώς ως διαχειριστής αλλά ως φορέας ηγεσίας και επαγγελματικής ενδυνάμωσης του προσωπικού, όπως επισημαίνεται και στη σύγχρονη ελληνική βιβλιογραφία (Παπακωνσταντίνου, 2008; Σαΐτης, 2012).

Ερώτηση 1:

Ο/η διευθυντής/τρια εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό στο σύνολο του διδακτικού προσωπικού μέσα από τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις του/της.

Η θετική στάση των συμμετεχόντων στην ερώτηση αυτή υποδηλώνει ότι ο/η διευθυντής/τρια γίνεται αντιληπτός/ή ως πρόσωπο κύρους και αξιοπιστίας. Το εύρημα αυτό συνδέεται άμεσα με τη διάσταση της Ιδεατής Επιρροής, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο που εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό.

Ερώτηση 2:

Ο/η διευθυντής/τρια επιδεικνύει συνεπή προσήλωση στις αρχές και τις αξίες που διέπουν τη σχολική μονάδα.

Η συμφωνία των εκπαιδευτικών καταδεικνύει ότι ο/η διευθυντής/τρια αντιλαμβάνεται ως φορέας σταθερών αξιών, στοιχείο που ενισχύει την ηθική διάσταση της ηγεσίας. Η συνέπεια λόγων και πράξεων αποτελεί βασικό γνώρισμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας και συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.

Ερώτηση 3:

Ο/η διευθυντής/τρια λειτουργεί ως πρότυπο επαγγελματικής και ηθικής συμπεριφοράς.

Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν στον/στην διευθυντή/τρια έναν ρόλο προτύπου. Το στοιχείο αυτό ενισχύει τη βιβλιογραφική θέση ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν ασκείται μόνο μέσω οδηγιών, αλλά κυρίως μέσω προσωπικού παραδείγματος.

Ερώτηση 4:

Ο/η διευθυντής/τρια προσανατολίζει το προσωπικό στο ευρύτερο όραμα και στον σκοπό της εκπαίδευσης.

Η θετική αποτίμηση της ερώτησης αυτής δείχνει ότι ο/η διευθυντής/τρια δεν περιορίζεται στη διαχείριση καθημερινών λειτουργιών, αλλά προωθεί έναν ευρύτερο παιδαγωγικό σκοπό. Το εύρημα συνδέεται άμεσα με τη μετάβαση από διοικητική σε μετασχηματιστική αντίληψη της ηγεσίας.

4.2.2 Εμπνευσμένη Παρακίνηση (*Inspirational Motivation*) (Ερωτήσεις 5–8)

Η ανάλυση των απαντήσεων δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τον/τη διευθυντή/τρια ως ηγέτη που επικοινωνεί με σαφήνεια το όραμα της σχολικής μονάδας και ενθαρρύνει ενεργά τη συμμετοχή σε καινοτόμες δράσεις. Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με τη διάσταση της εμπνευσμένης παρακίνησης (*inspirational motivation*), η οποία, σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1994), ενισχύει τη συλλογική δέσμευση και την επαγγελματική ταύτιση των μελών του οργανισμού. Όπως επισημαίνει ο Day et al. (2016), η συναισθηματική κινητοποίηση των εκπαιδευτικών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βιώσιμη σχολική ανάπτυξη.

Παράλληλα, οι θετικές απαντήσεις σε ερωτήσεις που σχετίζονται με την επιβράβευση, την αναγνώριση και την ενίσχυση της προσπάθειας συνάδουν με τη Συναλλακτική Ηγεσία, και ειδικότερα με τη διάσταση της εξαρτώμενης ανταμοιβής (*contingent reward*). Ωστόσο, η σχετικά περιορισμένη παρουσία έντονα εμπνευσμένων απαντήσεων υποδηλώνει ότι η παρακίνηση λειτουργεί περισσότερο εξωτερικά, μέσω κανόνων και επιβραβεύσεων, παρά εσωτερικά, όπως θα αναμενόταν σε ένα καθαρά μετασχηματιστικό πρότυπο ηγεσίας.

Ερώτηση 5:

Ο/η διευθυντής/τρια ενθαρρύνει ενεργά τη συμμετοχή σε νέες και καινοτόμες δράσεις.

Η θετική στάση των συμμετεχόντων υποδηλώνει ότι ο/η διευθυντής/τρια λειτουργεί ως παράγοντας ενθάρρυνσης της καινοτομίας, βασικό στοιχείο της εμπνευσμένης παρακίνησης.

Ερώτηση 6:

Παρουσιάζει με σαφήνεια το όραμα, την αποστολή και τους στόχους της σχολικής μονάδας.

Η σαφής επικοινωνία του οράματος ενισχύει τον συλλογικό προσανατολισμό και καλλιεργεί αίσθημα κοινού σκοπού, χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Ερώτηση 7:

Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να υπερβούν προσωπικά όρια ή δυσκολίες.

Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η ηγεσία δεν περιορίζεται σε τυπικές απαιτήσεις, αλλά λειτουργεί παρακινητικά, ενισχύοντας την επαγγελματική αυτοαποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών.

Ερώτηση 8:

Χρησιμοποιεί ενθαρρυντικό λόγο που αυξάνει την επαγγελματική δέσμευση.

Η χρήση θετικού και εμπυχωτικού λόγου συνδέεται άμεσα με την αύξηση της δέσμευσης και αποτελεί βασικό μηχανισμό έμπνευσης στο μετασχηματιστικό μοντέλο.

4.2.3 Διανοητική Διέγερση (*Intellectual Stimulation*) (Ερωτήσεις 9–12)

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί βιώνουν, σε σημαντικό βαθμό, ένα σχολικό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, τον παιδαγωγικό πειραματισμό και την κριτική αναθεώρηση καθιερωμένων πρακτικών. Η διανοητική διέγερση (*intellectual stimulation*), όπως περιγράφεται από τους Bass και Riggio (2006), συμβάλλει ουσιαστικά στη δημιουργία κοινοτήτων επαγγελματικής μάθησης, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

Στις ερωτήσεις που σχετίζονται με το κοινό όραμα, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και την ενίσχυση των αξιών του σχολείου, τα αποτελέσματα καταγράφουν μέτρια έως θετική αποδοχή. Η παρουσία ουδέτερων απαντήσεων υποδηλώνει ότι τα χαρακτηριστικά της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας δεν είναι εξίσου έντονα βιωμένα από όλους τους συμμετέχοντες. Η μετασχηματιστική διάσταση της ιδεατής επιρροής (*idealized influence*) και της εμπνευσμένης παρακίνησης φαίνεται να εφαρμόζεται μερικώς, χωρίς να αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο της ηγετικής πρακτικής.

Ερώτηση 9:

Ενθαρρύνει τη διατύπωση δημιουργικών ιδεών.

Το εύρημα υποδεικνύει περιβάλλον που ευνοεί τη δημιουργικότητα, στοιχείο που ενισχύει τη διανοητική διέγερση.

Ερώτηση 10:

Προάγει καινοτόμες διδακτικές πρακτικές και συνεργατικό σχεδιασμό.

Η θετική αποδοχή δείχνει ότι ο/η διευθυντής/τρια λειτουργεί ως καταλύτης συνεργασίας και παιδαγωγικής ανανέωσης.

Ερώτηση 11:

Δημιουργεί ασφαλές περιβάλλον για πειραματισμό.

Το στοιχείο αυτό είναι κρίσιμο για τη μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς επιτρέπει τη μάθηση μέσα από την εμπειρία χωρίς φόβο αποτυχίας.

Ερώτηση 12:

Ενθαρρύνει την κριτική σκέψη και την αναθεώρηση πρακτικών.

Η αποδοχή της ερώτησης αυτής καταδεικνύει κουλτούρα αναστοχασμού, βασική προϋπόθεση για τη συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

4.2.4 Εξατομικευμένη Φροντίδα (*Individualized Consideration*) (Ερωτήσεις 13–16)

Αν και η συνολική εικόνα παραμένει θετική, καταγράφεται μεγαλύτερη διαφοροποίηση στις απαντήσεις που αφορούν την παροχή εξατομικευμένης καθοδήγησης και υποστήριξης. Το εύρημα αυτό συνάδει με τη βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία η εξατομικευμένη φροντίδα αποτελεί τη δυσκολότερη διάσταση εφαρμογής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε πολυπληθή σχολικά περιβάλλοντα (Day et al., 2016).

Οι απαντήσεις στις σχετικές ερωτήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη ποικιλία. Παρά τη γενικά θετική στάση, καταγράφονται επιμέρους επιφυλάξεις, οι οποίες αφορούν κυρίως τη διάσταση της εξατομικευμένης φροντίδας, βασικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι, παρόλο που υπάρχει πρόθεση υποστήριξης των εκπαιδευτικών, η εξατομικευμένη καθοδήγηση και η προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη δεν αποτελούν συστηματική πρακτική στο σχολικό περιβάλλον.

Ερώτηση 13:

Επιδεικνύει προσωπικό ενδιαφέρον για τις ανάγκες κάθε εκπαιδευτικού.

Η θετική στάση δείχνει ότι ο/η διευθυντής/τρια αναγνωρίζει την αξία της προσωπικής σχέσης και της ανθρώπινης διάστασης της ηγεσίας.

Ερώτηση 14:

Παρέχει συστηματική καθοδήγηση και υποστήριξη.

Το εύρημα αυτό σχετίζεται με τον ρόλο του ηγέτη ως μέντορα, στοιχείο που ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη.

Ερώτηση 15:

Αναγνωρίζει και επιβραβεύει την πρόοδο.

Η αναγνώριση λειτουργεί ως κίνητρο και ενισχύει το αίσθημα επαγγελματικής αξίας.

Ερώτηση 16:

Λαμβάνει υπόψη ατομικές διαφορές κατά την κατανομή καθηκόντων.

Το εύρημα επιβεβαιώνει την ύπαρξη εξατομικευμένης προσέγγισης, βασικό γνώρισμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

4.3 Ποιοτικά Ευρήματα ανά Διάσταση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Συλλέχθηκαν πληροφορίες σχετικά με τις πρακτικές ηγεσίας, τις στρατηγικές ενίσχυσης της δέσμευσης των εκπαιδευτικών, την υποστήριξη της καινοτομίας και την αντιμετώπιση προκλήσεων, αναδεικνύοντας κοινά μοτίβα που παρέχουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διευθυντές επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Η πρώτη θεματική, η Ιδανική Επιρροή, αναδεικνύει ότι οι προσωπικές αξίες, το όραμα και ο χαρακτήρας των διευθυντών λειτουργούν ως καθοδηγητικός παράγοντας, ενώ η συνέπεια, η δικαιοσύνη και η σαφήνεια στους κανόνες δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης και επαγγελματισμού, ενισχύοντας τη δέσμευση των εκπαιδευτικών και εκδηλώνονται σε καθημερινές πρακτικές όπως η ενεργή συμμετοχή κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων.

Η δεύτερη θεματική, το Εμπνευσμένο Κίνητρο, επισημαίνει ότι η σαφής επικοινωνία του οράματος και των στόχων, η ανάθεση καθηκόντων και η αναγνώριση της προσπάθειας των εκπαιδευτικών ενισχύουν τη συμμετοχή τους σε καινοτόμες πρωτοβουλίες και δημιουργούν ένα υποστηρικτικό και συνεργατικό περιβάλλον.

Η τρίτη θεματική, η Διανοητική Διέγερση, αναδεικνύει την ενθάρρυνση της δημιουργικής σκέψης και της ανάπτυξης νέων ιδεών μέσα από διάλογο, σεμινάρια, δειγματικές διδασκαλίες και θεσμική υποστήριξη, προάγοντας μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και μάθησης.

Η τέταρτη θεματική, η Εξατομικευμένη Φροντίδα, αναδεικνύει την αναγνώριση των διαφορετικών δεξιοτήτων και αναγκών των εκπαιδευτικών και την παροχή καθοδήγησης, mentoring ή coaching, προσαρμόζοντας την ανάθεση καθηκόντων

και αξιοποιώντας τα δυνατά τους σημεία, ώστε να ενισχυθεί η επαγγελματική ανάπτυξη και η συνολική λειτουργικότητα του σχολείου.

Τέλος, η πέμπτη θεματική, οι Προκλήσεις και Προοπτικές, αναδεικνύει ότι οι κυριότερες δυσκολίες στην εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας σχετίζονται με τον περιορισμένο χρόνο, τον αυξημένο διοικητικό φόρτο, τη διαχείριση μεγάλου αριθμού μαθητών και την αντίσταση στην αλλαγή, ενώ προτείνονται η ενίσχυση της αυτονομίας των διευθυντών, η μείωση της γραφειοκρατίας, η συστηματική επιμόρφωση και η παραμονή τους για επαρκή χρονικό διάστημα στη σχολική μονάδα. Συνολικά, οι θεματικές δείχνουν ότι οι διευθυντές συνδυάζουν πρακτικές διοικητικής αποτελεσματικότητας και μετασχηματιστικής ηγεσίας, δημιουργώντας θετικό σχολικό κλίμα, ενισχύοντας την επαγγελματική δέσμευση και προωθώντας τη συμμετοχή και καινοτομία των εκπαιδευτικών.

Κεφάλαιο 5

5.1 Συζήτηση των Ευρημάτων

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε ότι η σχολική ηγεσία στη Μέση Γενική και Τεχνική Εκπαίδευση της Κύπρου, όπως γίνεται αντιληπτή από τους εκπαιδευτικούς, συγκροτείται μέσα από έναν συνδυασμό συναλλακτικών, μετασχηματιστικών και ηθικών χαρακτηριστικών, με σαφή όμως υπεροχή των συναλλακτικών. Τα ποσοτικά δεδομένα καταδεικνύουν υψηλά επίπεδα σαφήνειας κανόνων, καθοδήγησης και επιβράβευσης, ενώ τα ποιοτικά ευρήματα των συνεντεύξεων επιβεβαιώνουν ότι οι διευθυντές δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη συνέπεια, την οργάνωση και την αποτελεσματική διοίκηση. Το πρότυπο αυτό συνάδει με τη συναλλακτική ηγεσία, όπως την περιγράφει ο Bass (1985, 1998), όπου η ηγεσία βασίζεται κυρίως σε μηχανισμούς ελέγχου, επιβράβευσης και συμμόρφωσης με κανόνες.

Ωστόσο, τα δεδομένα δείχνουν ότι στοιχεία μετασχηματιστικής και ηθικής ηγεσίας είναι επίσης παρόντα, αν και σε μέτριο βαθμό. Ιδιαίτερα, το όραμα, οι αξίες, η δικαιοσύνη και η ηθική στάση του διευθυντή αναγνωρίζονται από τους εκπαιδευτικούς ως καθοριστικά στοιχεία ηγετικής επιρροής, γεγονός που αντιστοιχεί στις διαστάσεις της Ιδανικής Επιρροής και του Εμπνευσμένου Κινήτρου στο μοντέλο των Bass και Riggio (2006), αλλά και στις βασικές αρχές της Ηθικής Ηγεσίας (Brown & Treviño, 2006). Η ελληνόγλωσση βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η ηθική ηγεσία βασίζεται σε αξίες όπως η δικαιοσύνη, η διαφάνεια και ο σεβασμός, προάγοντας την εμπιστοσύνη και την επαγγελματική δέσμευση εντός του σχολικού περιβάλλοντος (Παπακωνσταντίνου & Ζαχάροβα, 2014). Παρόλα αυτά, η συστηματική εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας και κυρίως η εξατομικευμένη υποστήριξη των εκπαιδευτικών εμφανίζονται περιορισμένες, γεγονός που οι ίδιοι οι διευθυντές αποδίδουν στον αυξημένο διοικητικό φόρτο, τη γραφειοκρατία και τον περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο.

Το εύρημα αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία υπό το πρίσμα της θεωρίας των Leithwood και Jantzi (2005), σύμφωνα με την οποία η ουσία της μετασχηματιστικής σχολικής ηγεσίας έγκειται όχι μόνο στη διατύπωση οράματος, αλλά κυρίως στην καθημερινή ηθική και επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, στην ανάπτυξη επαγγελματικών κοινοτήτων μάθησης και στην υποστήριξη της παιδαγωγικής καινοτομίας. Στο κυπριακό εκπαιδευτικό πλαίσιο, η ηγεσία φαίνεται να λειτουργεί περισσότερο σε επίπεδο διοικητικής αποτελεσματικότητας παρά σε επίπεδο βαθύτερου παιδαγωγικού και αξιακού μετασχηματισμού.

Η απουσία στατιστικά σημαντικών διαφορών ως προς το φύλο, την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας και το είδος σχολείου υποδηλώνει ότι η αντίληψη για τη μετασχηματιστική και ηθική ηγεσία είναι ομοιόμορφη στο σύνολο του δείγματος, επιβεβαιώνοντας τη θέση των Leithwood et al. (2006) ότι τα σύγχρονα μοντέλα σχολικής ηγεσίας επηρεάζουν τους εκπαιδευτικούς με παρόμοιο τρόπο ανεξαρτήτως δημογραφικών και οργανωσιακών διαφορών.

Παράλληλα, η έμφαση των διευθυντών στη διατήρηση της τάξης, της συνέπειας και της λειτουργικότητας αντανάκλα τις δομικές ιδιαιτερότητες του κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό κεντρικού ελέγχου. Όπως επισημαίνουν οι Day, Sammons και Hopkins (2009), σε τέτοια συστήματα η σχολική ηγεσία τείνει να προσανατολίζεται περισσότερο στη συμμόρφωση και τη διαχείριση παρά στην καινοτομία και τον μετασχηματισμό.

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι ο διευθυντής στην Κύπρο λειτουργεί κυρίως ως αποτελεσματικός διοικητικός διαχειριστής, αλλά ταυτόχρονα αναδύονται σημαντικά στοιχεία μετασχηματιστικής και ηθικής ηγεσίας, τα οποία συνιστούν κρίσιμο δυναμικό για την αναβάθμιση της παιδαγωγικής ποιότητας και της σχολικής κουλτούρας. Σύμφωνα με τον Leithwood (2012), η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει έμμεσα τη μαθητική επίδοση μέσω της ενίσχυσης της παρακίνησης, της επαγγελματικής δέσμευσης και της αυτοαποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών· η ηθική ηγεσία ενισχύει περαιτέρω τη σχέση εμπιστοσύνης,

δικαιοσύνης και επαγγελματικού σεβασμού εντός της σχολικής κοινότητας. Επομένως, η ενίσχυση της αυτονομίας των διευθυντών, η μείωση της γραφειοκρατίας και η στοχευμένη επιμόρφωση σε θέματα ηγεσίας, ηθικής, καινοτομίας και παιδαγωγικής καθοδήγησης αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για τη μετάβαση σε ένα ουσιαστικά μετασχηματιστικό και αξιακά προσανατολισμένο σχολείο.

5.2 Προτάσεις για Πρακτική και Έρευνα

5.2.1 Προτάσεις για τη σχολική πράξη

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν την ανάγκη συστηματικής επιμόρφωσης των διευθυντών σε πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας και την ενίσχυση δομών *mentoring* και επαγγελματικής υποστήριξης, με στόχο την αποτελεσματικότερη άσκηση του ηγετικού τους ρόλου. Ο σχεδιασμός στοχευμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων με έμφαση στη μετασχηματιστική ηγεσία, όπως προτείνεται από τους Bass και Riggio (2006), κρίνεται καθοριστικής σημασίας.

Παράλληλα, προτείνεται η θεσμοθέτηση επαγγελματικών κοινοτήτων μάθησης εντός των σχολικών μονάδων, ώστε να ενισχυθούν η συνεργασία, η ανταλλαγή καλών πρακτικών και η συλλογική ευθύνη για τη βελτίωση του σχολικού έργου. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στη διαμόρφωση και σαφή επικοινωνία κοινού οράματος, στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και στην παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης και ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης.

Ταυτόχρονα, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι ο λειτουργικός συνδυασμός συναλλακτικών και μετασχηματιστικών στοιχείων μπορεί να διασφαλίσει τόσο τη διοικητική σταθερότητα όσο και την επαγγελματική ενδυνάμωση και παρακίνηση των εκπαιδευτικών, ιδίως σε σύνθετα και απαιτητικά σχολικά περιβάλλοντα.

5.2.3 Εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα και εκπαιδευτική πολιτική

Μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να επεκτείνουν το δείγμα σε περισσότερες σχολικές μονάδες και βαθμίδες εκπαίδευσης, ώστε να ενισχυθεί η γενικευσιμότητα των ευρημάτων. Η υιοθέτηση μικτής μεθοδολογικής προσέγγισης (Cohen et al., 2018), με συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, μπορεί να προσφέρει πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των μηχανισμών μέσω των οποίων η σχολική ηγεσία επηρεάζει το σχολικό κλίμα και την επαγγελματική λειτουργία των εκπαιδευτικών. Ιδιαίτερα χρήσιμες θα ήταν και διαχρονικές μελέτες, που θα αποτυπώνουν την εξέλιξη των ηγετικών πρακτικών στο χρόνο.

Σε επίπεδο εκπαιδευτικής πολιτικής, τα ευρήματα αναδεικνύουν την ανάγκη ενίσχυσης της σχολικής ηγεσίας μέσω ολοκληρωμένων πλαισίων επαγγελματικής ανάπτυξης, τα οποία να υπερβαίνουν τον στενό διοικητικό προσανατολισμό και να εστιάζουν στην καλλιέργεια μετασχηματιστικών δεξιοτήτων (π.χ. συνεργατική ηγεσία, ενδυνάμωση προσωπικού, διαχείριση αλλαγής). Η θεσμοθέτηση δομών mentoring και coaching, η ανάπτυξη κοινοτήτων μάθησης και η μείωση της γραφειοκρατίας αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για την ουσιαστική άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Συνολικά, η αξιοποίηση των ευρημάτων μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση ενός σχολικού περιβάλλοντος που προάγει τη συνεργασία, την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση, επιβεβαιώνοντας τη θέση ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί βασικό μοχλό βιώσιμης εκπαιδευτικής αλλαγής (Fullan, 2014).

5.3 Προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας

Βασισμένος στα ευρήματά της μελέτης ο Πίνακας 4.6, αποτυπώνει τις διαστάσεις της ηγεσίας, τους μηχανισμούς επίδρασης και τα αναμενόμενα αποτελέσματα στο σχολικό περιβάλλον.

Πίνακας 4.6: Διαστάσεις και επιδράσεις της σχολικής ηγεσίας στη λειτουργία του σχολείου.

Διάσταση Ηγεσίας	Πρακτικές / Δράσεις	Μηχανισμοί Επίδρασης	Αναμενόμενα Αποτελέσματα
Ιδανική Επιρροή	Συνεπής εφαρμογή αξιών και οράματος, πρότυπο συμπεριφοράς, συμμετοχή με καθηγητές και μαθητές	Δημιουργία εμπιστοσύνης και επαγγελματικού κλίματος	Υψηλή δέσμευση, υπευθυνότητα, θετικό σχολικό κλίμα
Εμπνευσμένο Κίνητρο	Σαφής επικοινωνία οράματος και στόχων, αναγνώριση προσπαθειών, σύνδεση στόχων με πρακτική	Ενίσχυση παρακίνησης και ενεργού συμμετοχής	Υποστηρικτικό περιβάλλον, υιοθέτηση καινοτομιών, συνεργασία
Διανοητική Διέγερση	Πρωώθηση καινοτομιών, παιδαγωγικά σεμινάρια, δειγματικές διδασκαλίες, ανταλλαγή ιδεών	Ανάπτυξη δημιουργικότητας και επαγγελματικής σκέψης	Κουλτούρα συνεχούς μάθησης, βελτίωση πρακτικών διδασκαλίας
Εξατομικευμένη Φροντίδα	Mentoring, coaching, διαφοροποίηση καθηκόντων, αξιοποίηση δυνατών σημείων	Ενδυνάμωση προσωπικού και επαγγελματική ανάπτυξη	Αίσθηση αξίας, αυτοπεποίθηση, ενίσχυση συνολικής λειτουργικότητας σχολείου
Προκλήσεις / Προοπτικές	Μείωση γραφειοκρατίας, αύξηση αυτονομίας, διαρκής επαγγελματική ανάπτυξη	Αποδοτική διαχείριση πόρων και ανθρώπινου δυναμικού	Υλοποίηση μετασχηματιστικών πρακτικών, βιώσιμη εκπαιδευτική αλλαγή

Το Διάγραμμα 4.6 παρουσιάζει ένα προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας βασισμένο στα ευρήματα της έρευνας. Αναδεικνύει τις πέντε βασικές διαστάσεις ηγεσίας και τους μηχανισμούς επίδρασης που οδηγούν στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος, στη δέσμευση των εκπαιδευτικών και στη βιώσιμη εκπαιδευτική αλλαγή. Το μοντέλο λειτουργεί ως οπτική αναπαράσταση της σχέσης μεταξύ ηγετικών πρακτικών και αποτελεσμάτων στην εκπαιδευτική κοινότητα.



Διάγραμμα 4.6 Προτεινόμενο Μοντέλο Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

5.4 Περιορισμοί της Έρευνας

Παρά τη μεθοδολογική εγκυρότητα, η έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Βασίστηκε κυρίως σε ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς, που ενδέχεται να επηρεάστηκαν από κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις, αλλά οι ημιδομημένες συνεντεύξεις με διευθυντές παρείχαν εις βάθος κατανόηση και συμπλήρωσαν τα ποσοτικά δεδομένα (Braun & Clarke, 2006; Podsakoff et al., 2012).

Το δείγμα περιορίστηκε σε εκπαιδευτικούς της Μέσης Γενικής και Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης στην Κύπρο, με δειγματοληψία ευκολίας, γεγονός που περιορίζει τη στατιστική γενίκευση (Creswell & Creswell, 2018). Ωστόσο, η μελέτη στοχεύει σε αναλυτική γενίκευση, όπου τα ευρήματα μπορούν να συσχετιστούν με θεωρητικά πλαίσια και παρόμοιες εκπαιδευτικές καταστάσεις. Όπως επισημαίνεται στη σχετική ελληνόγλωσση βιβλιογραφία, η μη τυχαία δειγματοληψία δεν επιτρέπει ασφαλή εξαγωγή συμπερασμάτων για τον γενικό πληθυσμό, αλλά μπορεί να υποστηρίξει αναλυτικές και ερμηνευτικές προσεγγίσεις όταν εντάσσεται σε σαφές θεωρητικό πλαίσιο (Γέμτος, 2016; Δαουτόπουλος, 2002).

Παράγοντες όπως το σχολικό κλίμα, η συνεργασία, οι συνθήκες εργασίας και οι εκπαιδευτικές πολιτικές δεν εξετάστηκαν, ενώ η συλλογή δεδομένων κάλυψε περιορισμένη χρονική περίοδο, καταγράφοντας κυρίως αντιλήψεις της στιγμής (Maxwell, 2013). Παρά τους περιορισμούς, η μελέτη συμβάλλει στην κατανόηση

της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της σχολικής αποτελεσματικότητας, προσφέροντας χρήσιμες κατευθύνσεις για περαιτέρω έρευνα και πρακτική εφαρμογή (Cohen et al., 2018).

5.5 Συμπεράσματα και Προτάσεις – Τελικό Συμπέρασμα

Η έρευνα καταδεικνύει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών, της ποιότητας διδασκαλίας και του συνολικού σχολικού έργου. Όταν ο/η διευθυντής/τρια λειτουργεί ως φορέας έμπνευσης, εμπιστοσύνης και καθοδήγησης, δημιουργείται ένα σχολικό περιβάλλον όπου οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ασφαλείς, αναγνωρισμένοι και ενθαρρυμένοι να αξιοποιήσουν το πλήρες δυναμικό τους. Η ύπαρξη οράματος, η σαφήνεια αξιών, η εξατομικευμένη υποστήριξη και η προώθηση συνεργασίας και καινοτομίας συμβάλλουν στη διαμόρφωση σχολείου που μαθαίνει, εξελίσσεται και αυτοβελτιώνεται.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής δέσμευσης, δημιουργικότητας και αναστοχασμού, ενώ οι μαθησιακές πρακτικές γίνονται συλλογικές και συμμετοχικές, με θετικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα των μαθητών. Η μετασχηματιστική ηγεσία στο κυπριακό εκπαιδευτικό πλαίσιο λειτουργεί ως στρατηγικός μοχλός αλλαγής, ενδυναμώνει τους εκπαιδευτικούς και ενισχύει την επαγγελματική κουλτούρα συνεργασίας, υπερβαίνοντας τη στενή διοικητική διαχείριση.

Συνεπώς, η επένδυση στην ανάπτυξη μετασχηματιστικών ηγετικών δεξιοτήτων στους διευθυντές/τριες αποτελεί θεμελιακή προϋπόθεση για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης στην Κύπρο. Η ισορροπία μεταξύ καθοδήγησης, ενθάρρυνσης καινοτομίας και εξατομικευμένης υποστήριξης δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται πολύτιμοι και συμμετέχουν ενεργά στη βελτίωση της σχολικής κοινότητας. Η αναγνώριση των προκλήσεων, η ενίσχυση της αυτονομίας, η συστηματική επιμόρφωση και η μείωση της

γραφειοκρατίας υπογραμμίζουν τη σημασία της συνεχούς στήριξης των διευθυντών/τριών για την επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας και συνολικής σχολικής αναβάθμισης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Mind Garden.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). *The influence of transformational leadership on teachers' work engagement and performance*. *Frontiers in Psychology, 14*, 112345.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Berkovich, I., & Eyal, O. (2020). The mediating role of principals' transformational leadership behaviors on teachers' motivation and commitment. *Educational Administration Quarterly, 56*(3), 399–435.

Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2010). The clash of evaluations: In search of the missing link between school accountability and school improvement—Findings from Cyprus. *Journal of Educational Administration, 48*(5), 586–607.

- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2022). Instructional and transformational leadership in European schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 411–429.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). Sage.
- Bush, T. (2018). *Leadership and management development in education* (3rd ed.). London: Routledge.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- Constantinou, P., Eliophotou Menon, M., & Michael, D. (2025). Investigating the Impact of Transformational School Leadership: Teacher Perceptions and the Role of Leadership Training Programs. *Education Sciences*, 15(11), 1495. <https://doi.org/10.3390/educsci15111495>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.

- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust.
- Day, C., Sammons, P., & Gu, Q. (2020). *Successful school leadership*. Routledge.
- Day, C., Sammons, P., & Gu, Q. (2020). Combining qualitative and quantitative methodologies in leadership research. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 136–154.
- Day, C., Stobart, G., Sammons, P., & Kington, A. (2007). *Teachers matter: Connecting work, lives and effectiveness*. Open University Press.
- Dumay, X., & Galand, B. (2019). The multilevel impact of transformational leadership on teacher commitment: Cognitive and motivational pathways. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5), 703–724.
- El Achi, S., Jabbour Al Maalouf, N., Barakat, H., & Mawad, J. L. (2025). The Impact of Transformational Leadership and Work Environment on Teachers' Performance in Crisis-Affected Educational Settings. *Administrative Sciences*, 15(7), 256.
<https://doi.org/10.3390/admsci15070256>
- Firmansyah, F., Prasojo, L. D., Jaedun, A. ., & Retnawati, H. (2022). Transformational leadership effect on teacher performance in Asia: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(6), 2127–2146. <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i6.7552>
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change (2nd ed.)*. Jossey-Bass
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

- Hallinger, P. (2021). A meta-synthesis of research on educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 5–25.
- Hallinger, P., & Kovačević, J. (2019). Science mapping the knowledge base in educational leadership and management: A longitudinal bibliometric analysis, 1960 to 2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 5-30. <https://doi.org/10.1177/1741143219859002> (Original work published 2021)
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). *Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement?* *Educational Management Administration & Leadership*, 38(6), 654–678. <https://doi.org/10.1177/1741143210379060>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Harris, A., & Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement. *Improving Schools*, 13(2), 172-181. <https://doi.org/10.1177/1365480210376487>
- Harris, A., & Jones, M. (2023). Leading professional learning. *School Leadership & Management*, 43(2), 93–109.
- Harms, P. D., Crede, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2019). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*.
- Hashim, N.H., Daud, Y., & Isa, Z.M. (2010). *Relationship between transformational leadership and teachers' job satisfaction in polytechnic institutions.* *Journal of Technical Education and Training*, 2(1), 16–30. <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/JTET/article/view/292>
- Holmes, W. T. (2022). Transformational leadership, teacher burnout, and well-being. *Educational Review*, 74(4), 765–786.

- Kant, R., & Asefa, S. (2022). *Leadership practices and teacher innovation: Evidence from secondary schools. International Journal of Leadership in Education, 25(4)*, 503–520
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31–43). Sage.
- Leithwood, K. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform. *School Effectiveness and School Improvement, 17(2)*, 201–227.
- Leithwood, K. (2019). Characteristics of effective leadership networks. *Journal of Educational Administration, 57(1)*, 1–14.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2020). Transformational school leadership effects. *Educational Administration Quarterly, 56(3)*, 465–495.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2024). Transformational school leadership and teacher self-efficacy. *Teaching and Teacher Education, .*
- Liu, S., & Hallinger, P. (2021). *Unpacking the effects of culture on school leadership and teacher learning. Educational Management Administration & Leadership.*
- Mestry, R. (2021). Principals' transformational leadership and its effect on teacher performance. *Educational Management Administration & Leadership, 49(4)*, 553–571.
- Menon, E. (2023). *Transformational school leadership and the COVID-19 crisis: leadership practices during crisis and their impact. Educational Management Administration & Leadership (Perceptions of teachers in Cyprus).*

- Muliati, Y., Suryadi, D., & Nugroho, A. (2022). *The effects of transformational leadership on teacher performance in primary education. Asian Journal of Education, 14*(2), 88–101.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Noor, S., Adnan, M., Rehman, L., & Shafiq, A. (2024). *The Impact of Leadership Styles on Teacher Self-Efficacy and Professional Development. Bulletin of Business and Economics, 13*(3), 248–255.
- OECD. (2020). *A framework for leaders in education*. OECD Publishing.
- Papadakis, S. (2024). *Investigating the relationship between leadership for learning and student achievement through the mediation of teacher performance: A meta-analytic structural equation modeling (MASEM) approach. Education Sciences, 14*(12), Article 1320.
<https://doi.org/10.3390/educsci14121320>
- Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2009). *School leadership in Cyprus and Germany: Comparing leadership styles and effectiveness. School Leadership & Management, 29*(4), 379–397
- Pashiardis, P. (2014). *Successful school leadership in small island states: The case of Cyprus. Educational Management Administration & Leadership, 42*(2), 289–305
- Pashiardis, P., & Savvides, V. (2011). Leadership and school effectiveness in Cyprus. *International Journal of Educational Management, 25*(1), 17–33
- Pashiardis, P., Brauckmann, S., & Kafa, A. (2018). Let the context become your ally: school principalship in two cases from low performing schools in Cyprus. *School Leadership & Management, 38*(5), 478–495.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1433652>

Postholm, M. B. (2021). Developing teachers' professional learning and reflective practice. *Professional Development in Education*, 47(4), 610–623.

Rasool, S., Kadir, Z. A., & Abdullah, Z. (2019). Transformational teaching and employability skills among TVET students in Malaysia. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 7(4), 20–38.
<https://mojem.um.edu.my/article/view/17307>

Sendjaya, S., & Cooper, B. (2011). *Servant leadership behaviour scale: A hierarchical model and test*. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 420–443.
<https://doi.org/10.1108/01437731111146509>

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2024). Teacher self-efficacy and school context. *Teaching and Teacher Education*, 132, 104–121.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Stronge, J. H. (2018). *Qualities of effective teachers* (3rd ed.). ASCD.

Wilson Heenan, I., Lafferty, N., & McNamara, P. M. (2024). *Enactment of Transformational School Leadership—Insights from Primary School and System Leaders*. *Education Sciences*, 14(6), 557.
<https://doi.org/10.3390/educsci14060557>

B. Ελληνόγλωσση & Κυπριακή Βιβλιογραφία

Βασιλειάδης, Δ. (2021). *Δημοκρατική ηγεσία στην εκπαίδευση: Οφέλη και περιορισμοί*. Αθήνα: Παπαζήση.

Δαουτόπουλος, Α. Γ. (2002). *Μεθοδολογία κοινωνικών ερευνών*. Ζυγός.

Γέμτος, Π. Α. (2016). *Μεθοδολογία των κοινωνικών επιστημών*. Παπαζήσης.

- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου. (2022). *Ετήσια Έκθεση Εκπαιδευτικής Πολιτικής*.
- Παπακωνσταντίνου, Κ., & Ζαχάροβα, Ε. (2014). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση: Θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Πεδίο
- Παπακωνσταντίνου, Χ. (2008). *Σχολική διοίκηση και εκπαιδευτική ηγεσία*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. (2004). Democracy and leadership in the educational system of Cyprus. *Leadership and Policy in Schools*, 3(2), 157–184.
- Πασιαρδής, Π. (2014). Educational leadership in Cyprus. *International Journal of Educational Management*, 28(2), 127–141.
- Χαραλάμπους, Κ., & Αβραάμ, Γ. (2021). Σχολική ηγεσία και επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών στην Κύπρο. *Εκπαιδευτική Έρευνα*.
- Σαϊτής, Χ. (2012). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Christou, E. (2025). *Η μετασχηματιστική ηγεσία στην εκπαίδευση: Μια συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση* (Μεταπτυχιακή εργασία). Neapolis University Pafos.
<https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12978>

Γ. Ιστοσελίδες & Ηλεκτρονικές Πηγές

- Kafa, A., et al. (2023). Teachers' perceptions of school principals' role during the pandemic: Evidence from Greece. *International Journal of Educational Research*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0951354X2300008X>
- OECD (2020). *A framework for leaders in education*. OECD Publishing.
<https://www.oecd.org>

Κυπριακή Νομοθεσία για την Εκπαίδευση

<https://www.cylaw.org>

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου

<https://www.pi.ac.cy>

Συσχετίσεις Pearson – Ανοικτά Μαθήματα ΑΠΘ

<https://opencourses.auth.gr>

ERIC – Educational Resources Information Center

<https://eric.ed.gov>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΡΟΣ Α: Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο:
 Άνδρας Γυναίκα Άλλο / Προτιμώ να μην απαντήσω
2. Ηλικία:
 20–30 31–40 41–50 51–60 60+
3. Θέση στο σχολείο:
 Εκπαιδευτικός
 Διευθυντής/Διευθύντρια
 Βοηθός Διευθυντής/Διευθύντρια
4. Είδος σχολείου:
 Μέση Γενική Εκπαίδευση
 Τεχνική & Επαγγελματική Εκπαίδευση
Αν επιλέξατε «Τεχνική & Επαγγελματική Εκπαίδευση», παρακαλούμε συμπληρώστε: Τύπος σχολείου: Τεχνική Σχολή Εσπερινή Τεχνική Σχολή
5. Τύπος καθηγητή στο σχολείο
 Γενικής Εκπαίδευσης (Μέση Γενική) Τεχνικής Εκπαίδευσης (Ειδικότητα / Τομέας)
6. Έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση:
 0–5 6–10 11–15 16–20 21–25 26+
7. Χρόνια υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο:
 0–3 4–7 8–12 13+
8. Επαρχία:
 Λευκωσία Λεμεσός Λάρνακα Πάφος Αμμόχωστος
9. Καθεστώς απασχόλησης:
 Μόνιμος Συμβασιούχος Εκτάκτος
10. Έχετε υπηρετήσει σε άλλη βαθμίδα εκπαίδευσης πριν;
 Ναι Όχι
Αν ναι, ποια: Δημοτική Προδημοτική Άλλη: _____

Οδηγίες συμπλήρωσης

Παρακαλούμε διαβάστε προσεκτικά κάθε πρόταση και επιλέξτε τον αριθμό που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας:

- 1 = Διαφωνώ εντελώς
- 2 = Διαφωνώ
- 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ / Ουδέτερη στάση

- 4 = Συμφωνώ
- 5 = Συμφωνώ απόλυτα

Παρακαλούμε απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις χωρίς να παραλείψετε κάποια. Η απάντηση πρέπει να αποτυπώνει την πραγματική σας εμπειρία και άποψη.

ΜΕΡΟΣ Β: Ερωτηματολόγιο

A/A	Ερώτηση	Ιδανική Επιρροή
1	Ο/η διευθυντής/τρια εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό στο σύνολο του διδακτικού προσωπικού μέσα από τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις του/της.	1 2 3 4 5
2	Ο/η διευθυντής/τρια επιδεικνύει συνεπή προσήλωση στις αρχές και τις αξίες που διέπουν τη σχολική μονάδα.	1 2 3 4 5
3	Ο/η διευθυντής/τρια λειτουργεί ως πρότυπο επαγγελματικής και ηθικής συμπεριφοράς, το οποίο οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι αξίζει να ακολουθήσουν.	1 2 3 4 5
4	Ο/η διευθυντής/τρια προσανατολίζει το προσωπικό στο ευρύτερο όραμα και στον σκοπό της εκπαίδευσης, υπερβαίνοντας τις καθημερινές λειτουργικές υποχρεώσεις.	1 2 3 4 5
	Ερώτηση	Εμπνευσμένο Κίνητρο
5	Ο/η διευθυντής/τρια ενθαρρύνει ενεργά τη συμμετοχή σε νέες και καινοτόμες δράσεις και προγράμματα.	1 2 3 4 5
6	Ο/η διευθυντής/τρια παρουσιάζει με σαφήνεια το όραμα, την αποστολή και τους στόχους της σχολικής μονάδας, ενισχύοντας το συλλογικό προσανατολισμό.	1 2 3 4 5
7	Ο/η διευθυντής/τρια ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να υπερβούν προσωπικά όρια ή δυσκολίες για την επίτευξη κοινών στόχων.	1 2 3 4 5
8	Ο/η διευθυντής/τρια χρησιμοποιεί ενθαρρυντικό λόγο που αυξάνει την επαγγελματική δέσμευση και το αίσθημα σκοπού των εκπαιδευτικών.	1 2 3 4 5
	Ερώτηση	Διανοητική Διέγερση
9	Ο/η διευθυντής/τρια ενθαρρύνει την ανάπτυξη και διατύπωση δημιουργικών ιδεών για τη βελτίωση της διδασκαλίας και της μαθησιακής διαδικασίας.	1 2 3 4 5
10	Ο/η διευθυντής/τρια προάγει την υιοθέτηση καινοτόμων διδακτικών πρακτικών και καλλιιεργεί κουλτούρα συνεργατικού σχεδιασμού εκπαιδευτικών δράσεων	1 2 3 4 5
11	Ο/η διευθυντής/τρια δημιουργεί ένα ασφαλές και υποστηρικτικό περιβάλλον για πειραματισμό, όπου οι εκπαιδευτικοί μπορούν να εφαρμόζουν νέες προσεγγίσεις χωρίς φόβο αποτυχίας.	1 2 3 4 5
12	Ο/η διευθυντής/τρια ενθαρρύνει την κριτική σκέψη και την αναθεώρηση καθιερωμένων πρακτικών, όταν αυτό συμβάλλει στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.	1 2 3 4 5

	Ερώτηση	Εξατομικευμένη Φροντίδα
13	Ο/η διευθυντής/τρια επιδεικνύει προσωπικό ενδιαφέρον για τις ανάγκες, τις ανησυχίες και τις επαγγελματικές επιδιώξεις κάθε εκπαιδευτικού.	1 2 3 4 5
14	Ο/η διευθυντής/τρια παρέχει συστηματική καθοδήγηση και υποστήριξη για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.	1 2 3 4 5
15	Ο/η διευθυντής/τρια αναγνωρίζει και επιβραβεύει την επαγγελματική και προσωπική πρόοδο των εκπαιδευτικών.	1 2 3 4 5
16	Ο/η διευθυντής/τρια λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές, τα ενδιαφέροντα και τις ικανότητες όταν κατανέμει καθήκοντα και ευθύνες.	1 2 3 4 5

Ευχαριστήριο μήνυμα

Σας ευχαριστούμε θερμά για τον χρόνο και τη συμβολή σας στην έρευνα. Η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη και συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση και ενίσχυση στο ρόλο του Διευθυντή ως παράγοντα επίδρασης στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών της Μέσης Γενικής και Τεχνικής Εκπαίδευσης Κύπρου, στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, και προς όφελος ολόκληρης της σχολικής κοινότητας.

Τέλος Ερωτηματολογίου

Παράρτημα Β: Δομημένη Συνέντευξη για Διευθυντές Σχολικών Μονάδων

Μέρος Α: Γενικές Πληροφορίες

1. Πόσα χρόνια υπηρετείτε στη θέση του διευθυντή;
2. Σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης εργάζεστε (Γενική / Τεχνική);
3. Μέγεθος σχολείου στο οποίο υπηρετείται (αριθμός μαθητών/τμημάτων);

Μέρος Β: Ιδανική Επιρροή

4. Πώς πιστεύετε ότι οι προσωπικές σας αξίες και το όραμά σας επηρεάζουν τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;
5. Μπορείτε να δώσετε ένα σύντομο παράδειγμα που να δείχνει πώς η ηγετική σας συμπεριφορά ενέπνευσε τους εκπαιδευτικούς;

Μέρος Γ: Εμπνευσμένο Κίνητρο

6. Πώς ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν ενεργά σε καινοτόμα προγράμματα ή νέες πρωτοβουλίες;
7. Με ποιο τρόπο επικοινωνείτε το όραμα και τους στόχους του σχολείου στους εκπαιδευτικούς; Περιγράψτε παραδείγματα ή πρακτικές που θεωρείτε αποτελεσματικές.

Μέρος Δ: Διανοητική Διέγερση

8. Πώς υποστηρίζετε τους εκπαιδευτικούς να σκέφτονται δημιουργικά και να προτείνουν νέες ιδέες;

9. Μπορείτε να περιγράψετε μία περίπτωση που οι εκπαιδευτικοί ανέπτυξαν λύσεις σε προβλήματα με δική σας καθοδήγηση;

Μέρος Ε: Εξατομικευμένη Φροντίδα

10. Πώς διαχειρίζεστε τις διαφορετικές ανάγκες και δεξιότητες των εκπαιδευτικών;

11. Παρέχετε καθοδήγηση, mentoring ή coaching; Αν ναι, πώς;

Μέρος ΣΤ: Σχέση με την Αποτελεσματικότητα των Εκπαιδευτικών

12. Πώς αξιολογείτε την επίδραση της ηγεσίας σας στην επαγγελματική απόδοση των εκπαιδευτικών;

13. Ποιες στρατηγικές θεωρείτε πιο αποτελεσματικές για την ενίσχυση της δέσμευσης και ικανοποίησης των εκπαιδευτικών;

Μέρος Ζ: Προκλήσεις και Προοπτικές

14. Ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζετε στην άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας;

15. Τι προτείνετε για τη βελτίωση της ηγεσίας στα σχολεία της Κύπρου;

Ευχαριστίες

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο και τη διάθεσή σας να συμβάλετε στην έρευνα. Η συμμετοχή σας συμβάλλει ουσιαστικά στη μελέτη του ρόλου του Διευθυντή ως παράγοντα επίδρασης στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών της Μέσης Γενικής και Τεχνικής Εκπαίδευσης Κύπρου.

Υπενθυμίζεται ότι όλες οι πληροφορίες θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Σας δίνεται πιο κάτω η δυνατότητα να προσθέσετε τυχόν τελικές σκέψεις σας ή άλλα σχόλια που θεωρείται σημαντικά για τη μελέτη που τυχόν να έχω παραλείψει να ρωτήσω, αλλά να θέλετε να επισημάνετε λόγο των εμπειριών σας από την θέση του Διευθυντή/τριας.

Τέλος Συνέντευξης

Παράρτημα Γ : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Δημογραφικά στοιχεία Ερωτηματολογίου

Φύλο		
	Frequency	Percent
Άντρας	30	50.0
Γυναίκα	30	50.0
Total	60	100.0

Ηλικία		
	Frequency	Percent
20-30	2	3.3
31-40	11	18.3
41-50	19	31.7
51-60	16	26.7
60+	12	20.0
Total	60	100.0

Θέση στο σχολείο		
	Frequency	Percent
Εκπαιδευτικός	45	75.0
Διευθυντής	1	1.7
Βοηθός Διευθυντής	14	23.3
Total	60	100.0

Είδος σχολείου		
	Frequency	Percent
Μέση Γενική	17	28.3
Τεχνική & Επαγγελματική	39	65.0
Εσπερινή Τεχνική & Επαγγελματική	4	6.7
Total	60	100.0

Τύπος καθηγητή		
	Frequency	Percent
Μέσης Γενικής Εκπαίδευσης	24	40.0
Τεχνικής Εκπαίδευσης	36	60.0
Total	60	100.0

Έτη Υπηρεσίας		
	Frequency	Percent
0-5	13	21.7
6-10	9	15.0
11-15	13	21.7
16-20	13	21.7
21-25	6	10.0
26+	6	10.0
Total	60	100.0

Χρόνια στο σχολείο		
	Frequency	Percent
0-3	33	55.0
4-7	18	30.0
8-12	6	10.0
13+	3	5.0
Total	60	100.0

Καθεστώς απασχόλησης		
	Frequency	Percent
Μόνιμος	54	90.0
Συμβασιούχος	5	8.3
Εκτάκτος	1	1.7
Total	60	100.0

Επαρχία		
	Frequency	Percent
Λευκωσία	5	8.3
Λεμεσός	38	63.3
Λάρνακα	5	8.3
Πάφος	8	13.3
Αμμόχωστος	4	6.7
Total	60	100.0

Υπηρεσία σε άλλη βαθμίδα		
	Frequency	Percent
Όχι	54	90.0
Ναι Δημοτική	5	8.3
Ναι Ανώτερη	1	1.7
Total	60	100.0

Συσχέτιση

Όλοι	Ιδανική Επιρροή	Εμπνευσμένο Κίνητρο	Διανοητική Διέγερση	Εξατομικευμένη Φροντίδα
Ιδανική Επιρροή		0.78**	0.76**	0.74**
Εμπνευσμένο Κίνητρο			0.78**	0.72**
Διανοητική Διέγερση				0.79**
Εξατομικευμένη Φροντίδα				

Άντρες	Ιδανική Επιρροή	Εμπνευσμένο Κίνητρο	Διανοητική Διέγερση	Εξατομικευμένη Φροντίδα
Ιδανική Επιρροή		0.72**	0.69**	0.80**
Εμπνευσμένο Κίνητρο			0.77**	0.72**
Διανοητική Διέγερση				0.77**
Εξατομικευμένη Φροντίδα				

Γυναίκες	Ιδανική Επιρροή	Εμπνευσμένο Κίνητρο	Διανοητική Διέγερση	Εξατομικευμένη Φροντίδα
Ιδανική Επιρροή		0.82**	0.84**	0.69**
Εμπνευσμένο Κίνητρο			0.80**	0.72**
Διανοητική Διέγερση				0.82**
Εξατομικευμένη Φροντίδα				

t – test

Πίνακας 1: Φύλο.								
	Άντρες (N=29)		Γυναίκες (N=30)					
	M	SD	M	SD	t	df	p	
Ιδανική Επιρροή	4.24	0.77	3.99	0.93	1.12	57	.267	
Εμπνευσμένο Κίνητρο	4.01	0.77	3.00	0.88	0.96	57	.339	
Διανοητική Διέγερση	3.82	1.04	3.69	0.95	0.49	57	.627	
Εξατομικευμένη Φροντίδα	3.79	1.16	3.42	1.02	1.29	57	.203	
*σημαντικές διαφορές $p < 0.05$.								

Πίνακας 2: Ηλικία.

Ιδανική Επιρροή			
	M	SD	p
20-30 (N = 2)	3.63	0.53	.649
31-40 (N = 10)	3.87	0.92	
41-50 (N=19)	4.11	0.43	
51-60 (N = 16)	4.14	1.24	
60+ (N = 12)	4.37	0.73	
Εμπνευσμένο κίνητρο			
	M	SD	p
20-30 (N = 2)	3.37	0.17	
31-40 (N = 10)	3.65	0.82	
41-50 (N=19)	3.81	0.61	
51-60 (N = 16)	4.01	1.09	
60+ (N = 12)	4.18	0.78	
Διανοητική Διέγερση			
	M	SD	p
20-30 (N = 2)	3.62	0.53	.623
31-40 (N = 10)	3.32	0.91	
41-50 (N=19)	3.76	0.67	
51-60 (N = 16)	3.85	1.36	
60+ (N = 12)	3.97	0.99	
Εξατομικευμένη Φροντίδα			
	M	SD	p
20-30 (N = 2)	3.37	0.53	.267
31-40 (N = 10)	3.30	0.99	
41-50 (N=19)	3.42	0.75	
51-60 (N = 16)	3.57	1.50	
60+ (N = 12)	4.22	1.01	

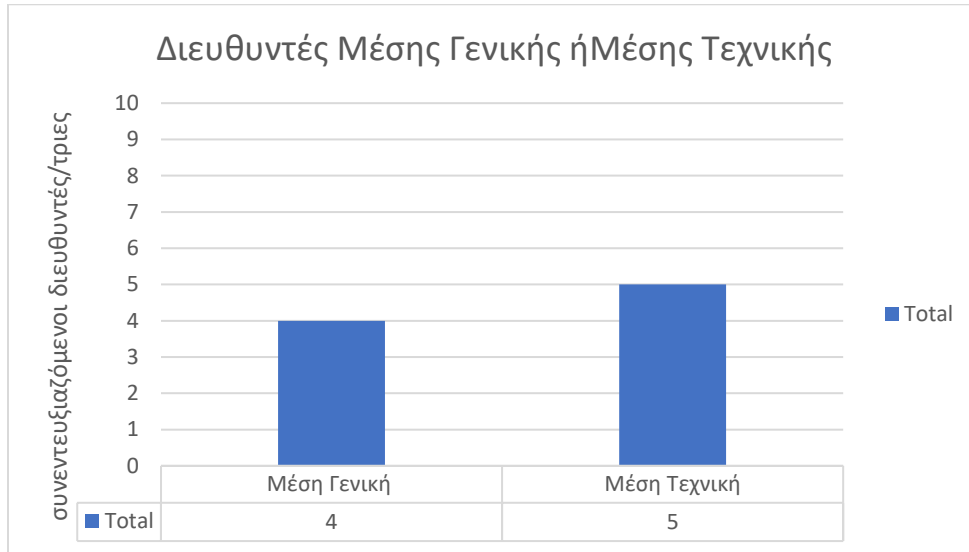
Πίνακας 3: Είδος σχολείου.

Ιδανική Επιρροή			
	M	SD	ρ
Μέση Γενική (N = 16)	3.96	0.99	.595
Τεχνική (N = 39)	4.14	0.82	
Εσπερινή Τεχνική (N = 4)	4.43	0.65	
Εμπνευσμένο κίνητρο			
	M	SD	ρ
Μέση Γενική (N = 16)	3.60	0.88	.234
Τεχνική (N = 39)	3.99	0.81	
Εσπερινή Τεχνική (N = 4)	4.18	0.63	
Διανοητική Διέγερση			
	M	SD	ρ
Μέση Γενική (N = 16)	3.64	0.98	.236
Τεχνική (N = 39)	3.71	1.01	
Εσπερινή Τεχνική (N = 4)	4.56	0.42	
Εξατομικευμένη Φροντίδα			
	M	SD	ρ
Μέση Γενική (N = 16)	3.28	1.13	.393
Τεχνική (N = 39)	3.72	1.10	
Εσπερινή Τεχνική (N = 4)	3.75	0.81	

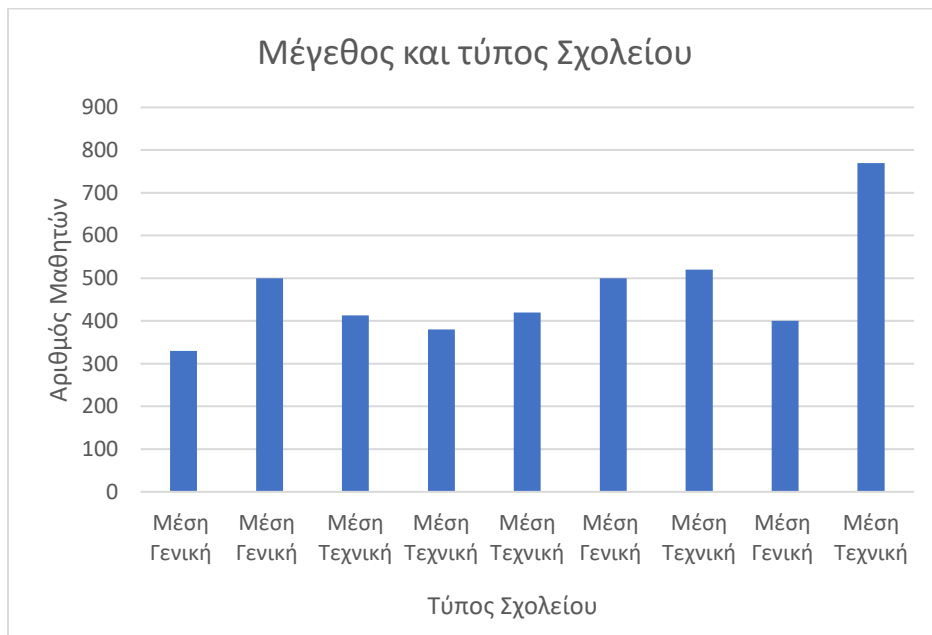
Πίνακας 4 : Χρόνια στο σχολείο.

Ιδανική Επιρροή			
	M	SD	p
0-3 (N = 32)	4.10	0.93	.958
4-7 (N = 18)	4.06	0.70	
8-12 (N = 6)	4.21	1.16	
13+ (N = 3)	4.33	0.14	
Εμπνευσμένο κίνητρο			
	M	SD	p
0-3 (N = 32)	4.01	0.81	.270
4-7 (N = 18)	3.61	0.86	
8-12 (N = 6)	4.25	0.95	
13+ (N = 3)	3.75	0.25	
Διανοητική Διέγερση			
	M	SD	p
0-3 (N = 32)	3.85	1.01	.744
4-7 (N = 18)	3.55	0.88	
8-12 (N = 6)	3.91	1.39	
13+ (N = 3)	3.58	0.63	
Εξατομικευμένη Φροντίδα			
	M	SD	p
0-3 (N = 32)	3.71	1.07	.590
4-7 (N = 18)	3.30	1.04	
8-12 (N = 6)	3.79	1.58	
13+ (N = 3)	3.83	0.63	

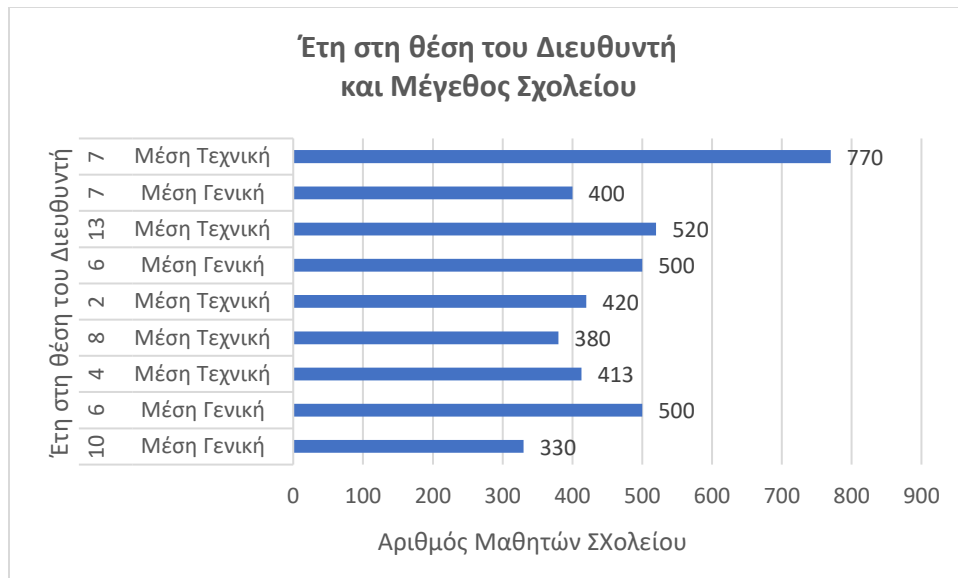
Παράρτημα Δ : Διαγράμματα



Διάγραμμα 1: Συνεντευξιαζόμενοι Διευθυντές



Διάγραμμα 2: Μέγεθος και τύπος Σχολείου



Διάγραμμα 3: Έτη στη θέση του Διευθυντή και Μέγεθος Σχολείου

Παράρτημα Ε: Νομοθεσίες

Ευρωπαϊκή Νομοθεσία

European Union. (2016). *Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation)*. Official Journal of the European Union, L119, 1–88.

<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

Κυπριακή Νομοθεσία

Κυπριακή Δημοκρατία. (2018). *Ο περί Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα Νόμος του 2018 (Ν. 125(Ι)/2018)*. Λευκωσία: Τμήμα Τυπογραφείου της Κυπριακής Δημοκρατίας.

http://www.cylaw.org/nomoi/enop/ind/2018_1_125.pdf

Παράρτημα Στ: Επιστολή έγκρισης από την ΕΕΒΚ



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΒΙΟΗΘΙΚΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

Αρ. Φακ.: ΕΕΒΚ ΕΠ 2025.01.426
Αρ. Τηλ.: 22819101 / 22819122 / 22809039
Αρ. Φαξ: 22353878

22 Δεκεμβρίου, 2025

Δρ Δέσποινα Κωνσταντινίδη
Συνεργαζόμενο Εκπαιδευτικό Προσωπικό
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου
Λεωφ. Δανάης 2
8042 Πάφος

Κύριο Γεώργιο Αθηνή
Ηλείου 7
4620 Επισκοπή
Λεμεσός

Αίτηση γνωμοδότησης για την πρόταση με τίτλο:
«Ο ρόλος του Διευθυντή ως παράγοντας επίδρασης στην αποτελεσματικότητα των
εκπαιδευτικών της Μέσης Γενικής και Τεχνικής Εκπαίδευσης Κύπρου,
στο πλαίσιο της Μετασηματιστικής Ηγεσίας»

Αναφορικά με την αίτηση σας ημερομηνίας 10 Δεκεμβρίου 2025 για το πιο πάνω θέμα, επιθυμώ να σας πληροφορήσω ότι από τη μελέτη του περιεχομένου των εγγράφων που έχετε καταθέσει η Εθνική Επιτροπή Βιοηθικής Κύπρου (ΕΕΒΚ) **γνωμοδοτεί θετικά υπέρ της διεξαγωγής της εν λόγω έρευνας.**

2. Η Επιτροπή επιθυμεί να τονίσει ότι παραμένει ευθύνη δική σας η διεξαγωγή της έρευνας με τρόπο που να τηρούνται οι πρόνοιες του νέου Ευρωπαϊκού Γενικού Κανονισμού Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (2016/679), τον Περί Βιοηθικής (Ίδρυση και Λειτουργίας Εθνικής Επιτροπής Βιοηθικής) Νόμος του 2010 Ν.53 (Ι) / 2010 και των περί Κωδικών Πρακτικής Επιτροπών Βιοηθικής Αξιολόγησης της Επιστημονικής Έρευνας στην Κύπρο (Κ.Δ.Π. 228/2022) ως εκάστοτε τροποποιούνται.

3. Σας ενημερώνουμε ότι για σκοπούς καλύτερου συντονισμού και αποφυγής επανάληψης ερευνών με το ίδιο θέμα ή/και υπό εξέταση πληθυσμό μέσα σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα, η ΕΕΒΚ δημοσιεύει στην ιστοσελίδα της το θέμα της έρευνας, τον φορέα και τον υπό εξέταση πληθυσμό.

4. Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της έρευνας, ο συντονιστής / επιστημονικός υπεύθυνος θα ενημερώνει την ΕΕΒΚ για κάθε τροποποίηση των αρχικά κατατεθειμένων εγγράφων (πρωτόκολλο ή άλλα ερευνητικά έγγραφα) και θα υποβάλλει τις απαιτούμενες έντυπες τροποποιήσεις στην Επιτροπή.

.../2

5. Σε περίπτωση διακοπής της έρευνας, ο συντονιστής / επιστημονικός υπεύθυνος θα ενημερώσει γραπτώς την Επιτροπή κάνοντας αναφορά και στους λόγους διακοπής της έρευνας.

6. Ο συντονιστής / επιστημονικός υπεύθυνος θα ενημερώσει την Επιτροπή σε περίπτωση αδυναμίας να συνεχίσει ως συντονιστής και θα υποβάλει τα στοιχεία επικοινωνίας του αντικαταστάτη του.

7. Με το πέρας της ερευνητικής πρότασης, ο συντονιστής / επιστημονικός υπεύθυνος θα ενημερώσει εγγράφως την Επιτροπή ότι το υπό αναφορά ερευνητικό πρωτόκολλο ολοκληρώθηκε.

8. Σας ευχόμαστε κάθε επιτυχία στη διεξαγωγή της έρευνάς σας.

Με εκτίμηση,

← Ν. Φελλάς

Καθ. Κωνσταντίνος Ν. Φελλάς
Πρόεδρος
Εθνικής Επιτροπής Βιοηθικής Κύπρου