



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**Διερεύνηση της εφαρμογής των σύγχρονων μοντέλων
εκπαιδευτικής διοίκησης στα σχολεία της πρωτοβάθμιας
εκπαίδευσης**

ΓΕΩΡΓΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Στέλιος Πέτρου

ΠΑΦΟΣ
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ, 2016

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, για την ιδιαίτερη προθυμία που επέδειξαν για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, ώστε να πραγματοποιηθεί αυτή η εργασία. Ευχαριστώ τους διευθυντές που με τη συγκατάθεσή τους κατέστησαν εφικτή τη διεξαγωγή της έρευνας στα σχολεία τους.

Επίσης , ευχαριστώ τον καθηγητή κύριο Στέλιο Πέτρου, για τη βοήθεια και στήριξή του, για τη διεκπεραίωση της συγγραφής αυτής της εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ABSTRACT	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΜΕΡΟΣ Α: Η ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
1.1 Η έννοια της διοίκησης	15
1.2 Διοίκηση και management	16
1.3 Σχέση διοίκησης και ηγεσίας (Leadership)	17
1.4 Οι θεωρίες διοίκησης	21
1.5 Κλασσικές οργανωσιακές θεωρίες	21
1.5.1 Η Επιστημονική Διοίκηση	21
1.5.2 Το Γραφειοκρατικό μοντέλο	23
1.6 Οι θεωρίες των ανθρωπίνων σχέσεων	25
1.7 Οι θεωρίες της συμπεριφοριστικής επιστήμης	28
1.8 Διοικητικές θεωρίες και μεταφορά στην εκπαίδευση	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ	
2.1 Η έννοια της ηγεσίας	35
2.2 Τα μοντέλα διοίκησης και ηγεσίας	36
2.2.1 Τα τυπικά μοντέλα	38
2.2.2 Τα συναδελφικά μοντέλα	39
2.2.3 Τα πολιτικά μοντέλα	41

2.2.4 Τα υποκειμενικά μοντέλα	42
2.2.5 Τα μοντέλα ασάφειας	42
2.2.6 Τα μοντέλα κουλτούρας	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1 Θεωρίες ηγεσίας	47
3.2 Περιπτωσιακές θεωρίες ηγεσίας	49
3.2.1 Η περιπτωσιακή θεωρία της ηγεσίας των Hersey & Blanchard	50
3.2.2 Η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler	51
3.2.3 Η κανονιστική θεωρία των Vroom & Yetton	52
3.3 Η παθητική ή προς αποφυγήν ηγεσία	53
3.4 Η θεωρία της νέας ηγεσίας	54
3.5 Συναλλακτική θεωρία	55
3.6 Μετασχηματιστική θεωρία	57
3.6.1 Τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη	60
3.6.2 Μετασχηματιστική θεωρία ηγεσίας και εκπαίδευση	63
3.7 Κατανεμημένη ηγεσία	65
3.8 Χαρισματική ηγεσία	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

4.1 Η εκπαιδευτική ηγεσία και η εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα	72
4.2 Γνωρίσματα του αποτελεσματικού σχολείου	73
4.3 Γνωρίσματα του αποτελεσματικού διευθυντή σχολείου	75

ΜΕΡΟΣ Β: Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοποί της έρευνας	80
5.2 Διατύπωση υποθέσεων της έρευνας	81
5.3 Επιλογή του δείγματος	81
5.4 Ερευνητικό εργαλείο	82
5.5 Οι εκβάσεις της ηγεσίας	85
5.6 Μεθοδολογία της έρευνας	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Η ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΕ ΣΧΟΛΕΙΑ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ

6.1. Δημογραφικές ερωτήσεις	89
6.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου	92
6.3 Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με το μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας	95
6.4 Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με το συναλλακτικό τύπο ηγεσίας	98
6.5 Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τον προς αποφυγήν τύπο ηγεσίας (Laissez – Faire)	101
6.6 Σύγκριση της μέσης τιμής των τριών τύπων ηγεσίας	102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΈΛΕΓΧΟΙ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

7.1 Έλεγχος συσχετίσεων ανάμεσα στο φύλο, ειδικότητα, έτη υπηρεσίας,

θέση και στους τρεις τύπους ηγεσίας	105
7.1.1 Έλεγχος ανάμεσα στο επίπεδο σπουδών και στους τρεις τύπους ηγεσίας	106
7.1.2 Έλεγχος ανάμεσα στον τύπο σχολείου και στους τρεις τύπους ηγεσίας	108

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο: ΈΛΕΓΧΟΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΕΚΒΑΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

8.1 Έλεγχος συσχετίσεων για τη μετασχηματιστική ηγεσία και την έκβαση ηγεσίας μεγαλύτερη προσπάθεια	113
8.2 Έλεγχος συσχετίσεων για τη συναλλακτική ηγεσία και την έκβαση ηγεσίας μεγαλύτερη προσπάθεια	116
8.3 Έλεγχος Συσχετίσεων για την προς αποφυγήν ηγεσία (Laissez – Faire) και την έκβαση ηγεσίας μεγαλύτερη προσπάθεια	118
8.4 Έλεγχος συσχετίσεων για τη μετασχηματιστική ηγεσία και την έκβαση ηγεσίας αποτελεσματικότητα	119
8.5 Έλεγχος συσχετίσεων για τη συναλλακτική ηγεσία και την έκβαση ηγεσίας αποτελεσματικότητα	122
8.6 Έλεγχος Συσχετίσεων για την προς αποφυγήν ηγεσία (Laissez – Faire) και την έκβαση ηγεσίας αποτελεσματικότητα	124
8.7 Έλεγχος συσχετίσεων για τη μετασχηματιστική ηγεσία και την έκβαση ηγεσίας ικανοποίηση	125
8.8 Έλεγχος συσχετίσεων για τη συναλλακτική ηγεσία και την έκβαση ηγεσίας ικανοποίηση	128
8.9 Έλεγχος Συσχετίσεων για την προς αποφυγήν ηγεσία (Laissez – Faire) και την έκβαση ηγεσίας ικανοποίηση	130

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ^ο : ΤΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	
9.1 Συζήτηση των συμπερασμάτων της έρευνας	132
9.2 Συμπεράσματα της συγγραφέως	138
9.3 Οι περιορισμοί της έρευνας	140
9.4 Προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση	141
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	142
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	158

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει τις μορφές ηγεσίας, που εμφανίζουν οι διευθυντές των σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ένας δεύτερος, επίσης, στόχος της εργασίας ήταν η διαπίστωση κατά πόσο οι μορφές ηγεσίας σχετίζονται με τις τρεις εκβάσεις της ηγεσίας, δηλαδή τη μεγαλύτερη προσπάθεια, την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση από την ηγεσία.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του ερωτηματολογίου MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), το οποίο μετρά την πλήρη έκταση τριών ηγετικών στυλ (Full Range Leadership, FRL), τα οποία είναι τα εξής: α) το μετασχηματιστικό (transformational), β) το συναλλακτικό (transactional) και γ) το παθητικό – προς αποφυγήν ηγεσία (passive – avoidant leadership). Το ερωτηματολόγιο μετρούσε, επίσης, τρεις εκβάσεις της ηγεσίας, δηλαδή τη μεγαλύτερη προσπάθεια, την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση από την ηγεσία. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι εκπαιδευτικοί σε δώδεκα σχολεία της πόλης και επαρχίας Λάρνακας. Συνολικά 103 εκπαιδευτικοί, 89 γυναίκες και 14 άντρες έλαβαν μέρος στην έρευνα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι διευθυντές εκδηλώνουν ένα συνδυασμό χαρακτηριστικών και πρακτικών τόσο της μετασχηματιστικής όσο και της συναλλακτικής μορφής ηγεσίας. Κυρίως, όμως, πιστεύουν ότι οι διευθυντές τους συγκεντρώνουν περισσότερα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας. Αντιθέτως, πιστεύουν πως ελάχιστα χαρακτηριστικά της προς αποφυγήν ηγεσία (laissez – faire) εφαρμόζουν οι διευθυντές τους, κατά την εκτέλεση της διοίκησης των σχολείων και του προσωπικού.

Στην έρευνα φαίνεται πως η μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας σχετίζεται θετικά με τις τρεις εκβάσεις της ηγεσίας, όπως επίσης και η συναλλακτική μορφή ηγεσίας αλλά σε μικρότερο βαθμό. Η προς αποφυγήν ηγεσία (laissez – faire) φαίνεται να μην σχετίζεται ούτε θετικά ούτε αρνητικά με τις τρεις εκβάσεις της ηγεσίας. Οι εκπαιδευτικοί καταβάλλουν προσπάθεια για επίτευξη των στόχων του σχολείου και παίρνουν ικανοποίηση από το επάγγελμά τους, ανεξαρτήτως του τι πράττει ο διευθυντής τους.

ABSTRACT

The core aim of the present study was the examination of the leadership forms, displayed by headmasters of twelve (12) primary education schools located in the district of Larnaka, covering both urban and rural areas. The study also explored how often these leadership forms are connected with the three outcomes of leadership, namely the extra effort, effectiveness and satisfaction of leadership.

The battery used in the present study was the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in its multiple choice form. The questionnaire measures the full range of three leadership styles (Full Range Leadership, FRL), namely: a) the transformational, b) the transactional and c) the passive - avoidant one (leadership style). The questionnaire also measures three outcomes of leadership, namely the extra effort, the effectiveness and the satisfaction of leadership. The questionnaire was administered to 103 teachers in twelve schools, during the period March - April. 89 female teachers and 14 male teachers completed the questionnaire.

The results of the study revealed that the teachers consider that the headmasters of their schools are presenting a combination of characteristics and practices of both the transformational and the transactional forms of leadership. Mainly, they believe that their headmasters accumulate more characteristics of the transformational leadership form than of the other forms of leadership. Further, the teachers believe that very few characteristics of passive leadership form are presenting from their headmasters.

Another finding of the study was that the transformational form of leadership is connected in a positive way with the three outcomes of leadership, in contrast of the transactional form which is connected less.

The teachers try to get satisfaction of their occupation even if their headmasters do not complete their duties as expected.