

2020-02

by —  $^3 \mu \tilde{A}^{-\pm} \tilde{A} \mu \mu^0 \hat{A}^{\pm 1} \mu \hat{A} \tilde{A}^{1^0} ; \hat{A}$   
 by ;  $\hat{A}^3 \pm \frac{1}{2}^1 \tilde{A} \frac{1}{4} ; \hat{A} : \pm \hat{A} \hat{A} \mu^1 \hat{A} \tilde{A} \hat{E} \frac{1}{2}$   
 by  $\mu^0 \hat{A}^{\pm 1} \mu \hat{A} \tilde{A}^{1^0} \hat{I} \frac{1}{2} \quad ^3 1 \pm \tilde{A} ; \frac{1}{2} \quad ^2 \pm , \frac{1}{4} \hat{I}$   
 by  $\mu \hat{A} \pm \hat{A} \frac{1}{4} ; \quad ^3 \hat{A} \tilde{A} ; \hat{A} \frac{1}{4} \mu \tilde{A} \pm \tilde{A} \hat{C} \cdot \frac{1}{4} \pm \hat{A}$   
 by  $\frac{1}{4} ; \frac{1}{2} \tilde{A} - \gg ; \hat{A} \cdot \quad ^3 \mu \tilde{A}^{-\pm} \hat{A} \tilde{A} \tilde{A} \cdot \frac{1}{2} \quad ' / , \frac{1}{4} 1$

by •  $\tilde{A} ; \hat{A}^0 \pm , \quad \infty \pm \hat{A}^{-\pm}$

by  $\hat{A}^3 \hat{A} \pm \frac{1}{4} \frac{1}{4} \pm \quad " \cdot \frac{1}{4} \hat{A}^1 \pm \hat{A} \quad " 1 ; ^{-0} \cdot \tilde{A} \cdot \hat{A} , \quad \hat{C} ; \gg \hat{A} \hat{A}^1 ; \frac{1}{2} ; \frac{1}{4} \hat{A}^0 \hat{I} \frac{1}{2} \quad \cdot \hat{A}^1 \tilde{A} \tilde{A} \cdot \frac{1}{4} \hat{I} \frac{1}{2} \quad ^0 \pm 1 \quad " 1 ; ^{-0} .$   
 by  $\pm \frac{1}{2} \mu \hat{A}^1 \tilde{A} \tilde{A} \hat{A} \frac{1}{4} 1 ; \quad \cdot \mu \tilde{A} ; \gg \hat{A} \quad \neg \hat{A} ; \hat{A}$

**ΣΧΟΛΗ**

**ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Κατεύθυνση: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ: ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ  
ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟΥ  
ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ Α/ΘΜΙΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

**ΝΤΟΥΣΚΑ ΒΑΙΑ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2020**



**ΣΧΟΛΗ**

**ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Κατεύθυνση: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ: ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ  
ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟΥ  
ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ Α/ΘΜΙΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ  
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια  
Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**ΝΤΟΥΣΚΑ ΒΑΙΑ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2020**

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ντούσκα Βαΐα, 2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων της συγγραφέως εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Ντούσκα Βαΐα γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Ηγεσία Και Ποιότητα Στους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς: Απόψεις Των Εκπαιδευτικών Για Τον Βαθμό Εφαρμογής Του Μετασχηματιστικού Μοντέλου Ηγεσίας Στις Σχολικές Μονάδες Της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

**Η Δηλούσα**

## **ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ**

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Ντούσκα Βαΐα

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: Ηγεσία Σε Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς: Απόψεις Των Εκπαιδευτικών Για Τον Βαθμό Εφαρμογής Του Μετασχηματιστικού Μοντέλου Ηγεσίας Στην Α/θμια Εκπαίδευση

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 26-2-2020 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος,

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Παπαδή Διοτίμα,

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ρέππα Αναστασία

## Ευχαριστίες

Οφείλω ευγνωμοσύνη στον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Κριεμάδη Αθανάσιο για την ευγενική και γεμάτη σεβασμό καθοδήγησή του, τις πολύτιμες επισημάνσεις και υποδείξεις του.

Θα αποτελούσε σοβαρή παράλειψη να μην ευχαριστήσω τον καθηγητή μου στο μάθημα «*Διοίκηση και Διαχείριση Σχολικής Μονάδας*» κύριο Ορφανό Πέτρο του οποίου η διδασκαλία αποτέλεσε για μένα πηγή έμπνευσης και ουσιαστικό κίνητρο για την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος και την συγγραφή της εργασίας μου.

Θερμά επίσης ευχαριστώ τα μέλη της τριμελούς επιτροπής που με την υποστήριξη και τις επικοδομητικές υποδείξεις τους συνέλαβαν στην ποιοτική αναβάθμιση και την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

*«Το παρόν συγγραφικό πόνημα το αφιερώνω με πολύ συγκίνηση στον σεβάσμιο πατέρα μου»*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με τον βαθμό εφαρμογής του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας στις σχολικές μονάδες που υπηρετούν. Το θέμα κρίνεται ιδιαίτερα επίκαιρο και σημαντικό, καθώς αποτελεί αναγκαία επιταγή της σύγχρονης εποχής, η προσαρμογή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος σε καλύτερες διοικητικές μεθόδους, οι οποίες θα έχουν ως αποτέλεσμα την αποδοτικότερη λειτουργία του. Στο πλαίσιο αυτό, λοιπόν, στην παρούσα έρευνα, αφού μελετήθηκε η υπάρχουσα βιβλιογραφία, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, με ερωτηματολόγιο, σε εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο Νομό Αττικής. Πιο συγκεκριμένα, για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Ken Leithwood, το οποίο συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά από 143 εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων, τα δεδομένα της έρευνας μελετήθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS V23 και το Excel 2016.

Από την έρευνα, λοιπόν, προέκυψαν αποτελέσματα σχετικά με τις αντιλήψεις και τις απόψεις που έχουν οι εκπαιδευτικοί σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή και τη μετασχηματιστική ηγεσία. Πιο αναλυτικά, πολλοί εκπαιδευτικοί επεσήμαναν ότι στις σχολικές τους μονάδες αξιοποιούνται κάποια χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας, με ευθύνη του διευθυντή, ωστόσο, θα επιθυμούσαν να γίνουν ακόμη περισσότερες ενέργειες, ώστε να αλλάξει η σχολική κουλτούρα και οι υπηρεσίες του σχολείου να γίνουν περισσότερο αποδοτικές. Αναφέρθηκε, μεταξύ άλλων, η επιθυμία τους για μεγαλύτερη συμμετοχή στη διοίκηση και βοήθεια από μέρους των διευθυντών στην επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών.

**Λέξεις – κλειδιά :** Σχολική διοίκηση, Μετασχηματιστική ηγεσία, Σχολική κουλτούρα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση



## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to investigate the views of Primary Education teachers on the extent to which the transformational leadership model is being applied to the school units they serve. The issue is particularly timely and important, as it is imperative in the modern era to adapt the Greek education system to more efficient administrative methods, which will result in its efficient operation. In this context, therefore, in the present study, after studying the existing literature, a quantitative research was carried out, with a questionnaire, on teachers serving primary schools in the department of Attica. Specifically, Ken Leithwood's questionnaire was used for conducting the survey, which was completed electronically by 143 primary education teachers. To extract the results, the survey data were studied with SPSS V23 and Excel 2016 statistical package.

The research, therefore, yielded results on teachers' perceptions and perceptions of the role of the director and transformational leadership. More specifically, many teachers pointed out that some transformational leadership traits are being utilized in their school units, but under the responsibility of the principal, however, they would like to see more work done to change the school culture and school services to be even more efficient. Inter alia, the desire for greater involvement in management and assistance from principals in the professional development of teachers was mentioned.

**Keywords:** School Administration, Transformational Leadership, School Culture, Total Quality Management, Primary Education

## **Περιεχόμενα**

|  |      |
|--|------|
| Ευχαριστίες .....  | vi   |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....   | vii  |
| ABSTRACT.....  | viii |
| Κατάλογος Εικόνων.....   | xi   |
| Κατάλογος Πινάκων .....  | xii  |
| Κατάλογος Διαγραμμάτων.....  | xiii |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....   | 14   |
| ΜΕΡΟΣ Α΄. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ .....  | 19   |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....                             | 20   |
| 1.1 Έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας .....                           | 20   |
| 1.2 Διαφορά ηγεσίας και διοίκησης.....                               | 22   |
| 1.3 Θεωρίες και τύποι σχολικής ηγεσίας.....                          | 25   |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ .....       | 31   |
| 2.1 Εννοιολογική προσέγγιση της ποιότητας - αποτελεσματικότητας..... | 31   |
| 2.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....                                 | 33   |
| 2.3 Η ΔΟΠ στην εκπαίδευση .....                                      | 36   |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Η ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....          | 39   |
| 3.1 Η έννοια του μετασχηματιστικού μοντέλου .....                    | 39   |
| 3.2 Το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας στην εκπαίδευση.....         | 41   |
| 3.3 Το σχολείο ως «μανθάνουσα» κοινότητα .....                       | 44   |
| ΜΕΡΟΣ Β. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ .....  | 48   |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....                                | 49   |
| 4.1 Ερευνητικό εργαλείο.....   | 49   |
| 4.2 Δείγμα .....   | 52   |
| 4.3 Χαρακτηριστικά του δείγματος .....                               | 52   |

|   |    |
|---|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ .....   | 55 |
| 5.1. Η σπουδαιότητα των χαρακτηριστικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας για τη διεύθυνση του σχολείου.....                                | 55 |
| 5.1. Αναγνώριση των χαρακτηριστικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους διευθυντές των σχολείων από τους εκπαιδευτικούς .....           | 57 |
| 5.3 Η επιρροή των προσωπικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών απέναντι στις απόψεις τους για το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας ..... | 64 |
| 5.4. Εξέταση συσχετίσεων.....   | 64 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....   | 66 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....  | 71 |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....   | 74 |
| Βιβλιογραφία .....  | 76 |
| Ελληνόγλωσση.....   | 76 |
| Ξενόγλωσση.....   | 78 |
| Παράρτημα Ι.....  | 82 |
| Παράρτημα ΙΙ.....   | 78 |

## **Κατάλογος Εικόνων**

|   |    |
|---|----|
| Εικόνα 1. Το μοντέλο ηγεσίας των Schmidt - Tannenbaum (Πηγή :Καμπουρίδης, 2002)<br>.....      | 26 |
| Εικόνα 2. Το Διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton (Πηγή :Αθανασούλα - Ρέππα,<br>2008) ..... | 26 |

## **Κατάλογος Πινάκων**

|                |    |
|----------------|----|
| Πίνακας 1..... | 51 |
| Πίνακας 2..... | 53 |
| Πίνακας 3..... | 55 |
| Πίνακας 4..... | 58 |
| Πίνακας 5..... | 60 |
| Πίνακας 6..... | 61 |
| Πίνακας 7..... | 65 |

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

|   |    |
|---|----|
| <b>Διάγραμμα 1.</b> Κυκλικά διαγράμματα των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στην έρευνα.....           | 54 |
| <b>Διάγραμμα 2.</b> Μέσες βαθμολογίες της επιθυμητής κατηγορίας σε φθίνουσα διάταξη .....                             | 57 |
| <b>Διάγραμμα 3.</b> Μέσες βαθμολογίες της τρέχουσας κατηγορίας σε φθίνουσα διάταξη. ....                              | 59 |
| <b>Διάγραμμα 4.</b> Διαφορές των μέσων τιμών μεταξύ της Επιθυμητής και Τρέχουσας κατηγορίας σε φθίνουσα διάταξη. .... | 61 |
| <b>Διάγραμμα 5.</b> Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των συνολικών μέσων βαθμολογιών. ....                                   | 62 |
| <b>Διάγραμμα 6.</b> Θηκογράμματα των συνολικών μέσων βαθμολογιών. ....  | 63 |
| <b>Διάγραμμα 7.</b> Ραβδόγραμμα των συνολικών μέσων βαθμολογιών σε φθίνουσα διάταξη.....                              | 64 |