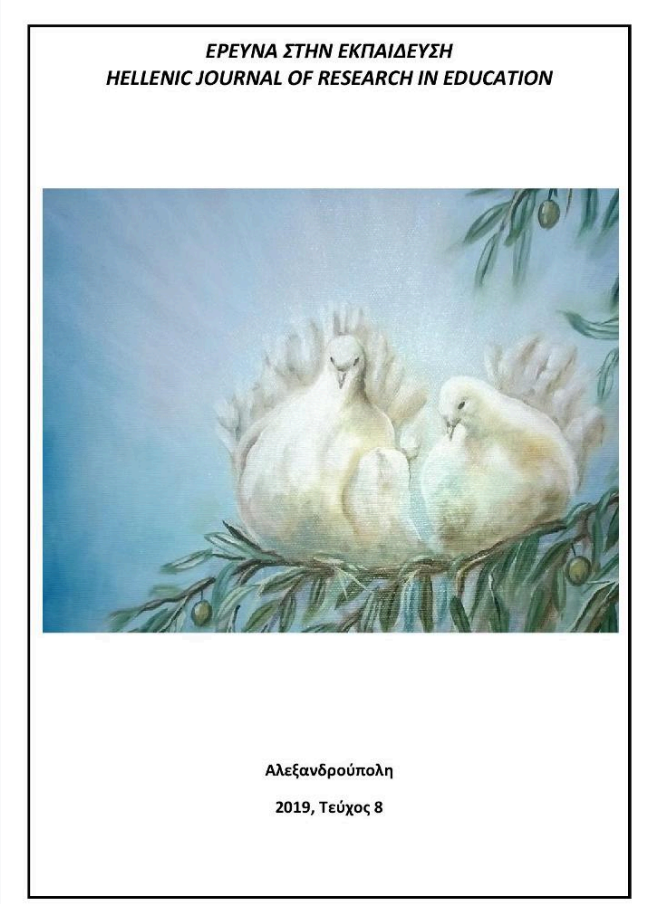
ePublishing
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ
NATIONAL DOCUMENTATION CENTRE

Έρευνα στην Εκπαίδευση

Τόμ. 8, Αρ. 1 (2019)



Η μετασχηματιστική ηγεσία στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών

Βασιλική Καλλιοντζή, Γεώργιος Ιορδανίδης

doi: 10.12681/hjre.20797

Copyright © 2019, Βασιλική Δημήτριος Καλλιοντζή, Γεώργιος Ιορδανίδης

Άδεια χρήσης Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0.

Βιβλιογραφική αναφορά:

Καλλιοντζή Β., & Ιορδανίδης Γ. (2019). Η μετασχηματιστική ηγεσία στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, *8*(1), 112–128. https://doi.org/10.12681/hjre.20797

Έρευνα στην Εκπαίδευση
eISSN 2241-7303
2019, Τόμος 8, Τεύχος 1, σσ. 112-128
doi: http://dx.doi.org/10.12681/hjre.20797

© Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών
Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Η μετασχηματιστική ηγεσία στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών

Βασιλική Καλλιοντζή[α], Γεώργιος Ιορδανίδης[β]

[α]Εκπαιδευτικός ΠΕ03, M.Ed., Υποψήφια Διδάκτωρ Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας
[β]Καθηγητής / ΠΤΔΕ, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Περίληψη

Η επιταγή της σύγχρονης εκπαιδευτικής πολιτικής για υψηλά σχολικά αποτελέσματα οδηγεί στην επιδίωξη μετασχηματισμού των σχολείων, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας του παραγόμενου έργου. Προς αυτήν την κατεύθυνση, τις τελευταίες δεκαετίες, το ενδιαφέρον των ερευνητών στρέφεται σε μια δυναμική διαδικασία, την ηγεσία. Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών της ελληνικής δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ως προς το μοντέλο της ηγετικής συμπεριφοράς που υιοθετούν οι διευθυντές, στα πλαίσια του ελληνικού συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος. Για τη μέτρηση της πλήρους έκτασης των ηγετικών στυλ, από το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό έως το παθητικό, επιλέχθηκε ως ερευνητικό εργαλείο το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (M.L.Q.-5x) των Avolio και Bass, το οποίο επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των ηγετών και στην έκβαση της ηγεσίας. Συλλέχθηκαν 470 απαντημένα ερωτηματολόγια από 357 σχολικές μονάδες της Ελλάδας. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ως προς το στυλ ηγεσίας, την εμφάνιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ελαφρώς ισχυρότερη από αυτήν της συναλλακτικής, ενώ η παθητική παρουσιάστηκε με ιδιαίτερα χαμηλές τιμές. Οι μεγαλύτερες μέσες τιμές εντοπίστηκαν, αριθμητικά ίσες, στην «εξιδανικευμένη επιρροή από τη συμπεριφορά» των ηγετών, του μετασχηματιστικού μοντέλου και στην «έκτακτη ανταμοιβή», του συναλλακτικού. Ακολουθούν οι μεταβλητές της «εμπνευσμένης κινητοποίησης» και της «πνευματικής διέγερσης» του μετασχηματιστικού στυλ. Επίσης, προέκυψε ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας και πολύ ισχυρή μεταξύ της μετασχηματιστικής και των μεταβλητών της «επιπρόσθετης προσπάθειας» των εκπαιδευτικών, της «αποτελεσματικότητας» της ηγετικής συμπεριφοράς και της «ικανοποίησης» από την ηγεσία, που συνθέτουν την έκβαση της ηγεσίας. Από την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης προέκυψε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει την καλύτερη ερμηνευτική ικανότητα ως προς την πρόβλεψη των μεταβλητών της έκβασης της ηγεσίας. Η πρόκριση στην ελληνική εκπαίδευση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, είναι ευοίωνο εύρημα. Δημιουργούνται ενδείξεις για μια μεταρρυθμιστική τάση στο πεδίο της ελληνικής δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που δύναται να συνεισφέρει στην προοδευτική απομάκρυνση, των κυρίαρχων τάσεων των ελληνικών κοινωνικών δομών, από το συντηρητισμό και τη γραφειοκρατική αντίληψη. Τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμεύσουν στον τομέα της εκπαιδευτικής πολιτικής για τη δημιουργία κουλτούρας που οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας της δημόσιας εκπαίδευσης.

Abstract

Modern educational policy mandates high-standard school results leading to the transformation of schools and thus the transformation of education. As a result, over the last decades, researchers' interest in the field of education turns to leadership's dynamic process. This research examines the Greek Public Secondary Education's teachers' opinions concerning the leadership behavior style adopted by their head teachers in the field of Greek centralized educational system. Avolio and Bass's Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q.-5x) was chosen as the research instrument, since it measures the full range of leadership styles, from

Υπεύθυνος επικοινωνίας: *Γεώργιος Ιορδανίδης*, Παιδαγωγική Σχολή Φλώρινας, 3ο χλμ ΕΟ Φλώρινας-Νίκης, 53100, Φλώρινα, giordanidis@uowm.gr

URL: http://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hjre/index

the transformational and transactional ones to the passive one. The M.L.Q.-5x focuses on leaders' attributes and behaviors and the leadership outcome. The questionnaire was sent to 357 school units throughout Greece. 470 questionnaires have been collected. The findings uncovered that, concerning the leadership style, transformational leadership had a slightly stronger presence than the transactional one, whereas the passive one was presented with significantly low arithmetic means. Concerning the variables, the means detected on the transformational style's "idealized influence-behavior" and the transactional one's "management by exception", are both equal and the highest. The transformational style's "inspirational motivation" and "intellectual stimulation" follow. Furthermore, a strong positive correlation appeared between transformational and transactional leadership and very strong between the transformational one and the variables of the leadership outcome which are teachers' "extra effort", leader's "effectiveness" and "satisfaction" with the leader. Multiple regression analysis revealed that transformational leadership is a significant predictor of the leadership outcome variables. It is an auspicious finding that transformational leadership is showcased in the Greek education, since it could contribute to the progressive dissociation from conservatism and the bureaucratic perception, which have long been the dominant tendencies in the Greek social structures. In the field of educational policy, the results can serve the establishment of a culture leading to the public education quality improvement.

© 2019, Βασιλική Καλλιοντζή, Γεώργιος Ιορδανίδης
Άδεια CC-BY-SA 4.0

Λέξεις-κλειδιά: μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία, έκβαση ηγεσίας, εκπαιδευτικοί, ελληνική δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση
Key words: *transformational leadership, transactional leadership, leadership outcome, teachers, Greek public secondary education*

Εισαγωγή

Η σύγχρονη εποχή, με κύρια γενικά χαρακτηριστικά, τη διαμόρφωση τάσεων σε παγκόσμιο επίπεδο μέσα σε ασταθείς και ανταγωνιστικές συνθήκες και ειδικότερα γνωρίσματα, τη διεθνοποιημένη οικονομία, επιφέρει ανατροπές στα ισχύοντα δεδομένα του πολιτικού, οικονομικού και κοινωνικού γίγνεσθαι. Η τάση αυτή αντανακλάται και στη διεθνή εκπαιδευτική πολιτική, στην οποία ο αντίκτυπος της παγκοσμιοποίησης γίνεται πλέον αισθητός, καθώς εγείρει νέες απαιτήσεις και ασκεί συνεχώς πιέσεις για δραστικές αλλαγές και στο χώρο της εκπαίδευσης (Hargreaves, 2002).

Η αναζήτηση ρόλου καταλύτη για την επιτυχή αναδιοργάνωση των εκπαιδευτικών δρώμενων αποδόθηκε στην ηγεσία (Dimmock, 2003). Είναι μια πολυδιάστατη έννοια, που συνδέθηκε με τη δημιουργία οράματος και τον τρόπο επικοινωνίας του, τις αξίες του ηγέτη, την καθοδήγηση, την άσκηση επιρροής και την εμπλοκή. Η πολυμορφία της έννοιας παρέχει ενδείξεις για το βαθμό δυσκολίας ως προς την εφαρμογή της, και σε ορισμένα πλαίσια, οι απαιτήσεις που απευθύνονται σε όσους ηγούνται, μπορεί να είναι δραματικές, αποθαρρυντικές και συχνά συντριπτικές (Harris & Jones, 2018). Καθώς οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες του διεθνοποιημένου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, θέτουν πάντα τη δημόσια εκπαίδευση στο επίκεντρο του αγώνα μεταξύ ανταγωνιστικών ιδεολογικών οραμάτων (Apple, 2014), η ηγεσία καλείται να οδηγήσει τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς σε δρόμους επιτυχίας, προετοιμάζοντας τα νεαρά μέλη της, τους μαθητές, ως πολίτες του κόσμου. Υπό αυτήν την οπτική, έρευνες κατέδειξαν την ηγεσία ως σημαντικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας και της επιτυχίας των οργανισμών (Bennis, 1989 · Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999 · Kotter, 2001 · Πασιαρδής, 2004 · Μπουραντάς, 2005 · Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

1. Εννοιολογικός προσδιορισμός της ηγεσίας

Ο όρος ηγεσία είναι μια λέξη που προήλθε από το κοινό λεξιλόγιο και ενσωματώθηκε στο τεχνικό λεξιλόγιο επιστημονικών πεδίων, χωρίς να επαναπροσδιοριστεί επακριβώς (Yukl, 2013). Αυτή η αδυναμία δημιουργεί την ύπαρξη μεγάλου πλήθους προσεγγίσεων της έννοιας, μέσω ορισμών. Οι ερευνητές καθορίζουν συνήθως την ηγεσία σύμφωνα με τις ατομικές τους προοπτικές και τις πτυχές του φαινομένου που μελετούν. Σε αυτή τη θεωρητική διαφωνία, υπάρχει γενική συμφωνία ότι δεν υπάρχει ορισμός της ηγεσίας που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πρότυπο για κάθε κατάσταση. Ο Fiedler (1971) επεσήμανε ότι υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί για την έννοια της ηγεσίας, όσες είναι και οι αντίστοιχες θεωρίες και

υπάρχουν τόσες πολλές θεωρίες, όσοι είναι και οι επιστήμονες που εργάζονται στα αντίστοιχα πεδία. Σε παρόμοιο σχολιασμό οδηγήθηκαν και άλλοι ερευνητές (Stogdill, 1981 · Hoy & Miskel, 1991 · Κατσαρός, 2008 · Σαΐτης, 2008 · Yukl, 2013).

Η ηγεσία, στην προσπάθεια να τοποθετηθεί σε εννοιολογικό πλαίσιο, έχει καθοριστεί με βάση τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των προσώπων που την ασκούν, την επιρροή, τα πρότυπα αλληλεπίδρασης, τις σχέσεις ρόλων και την κατοχή διοικητικής θέσης (Yukl, όπ. παρ.). Η έλλειψη εννοιολογικής τοποθέτησης της ηγεσίας σε κοινά αποδεκτό ορισμό, οδηγεί στην αναδίφηση ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας για τον εντοπισμό ομοιοτήτων και διαφορών στους διατυπωμένους ορισμούς, που εντοπίζονται από τον 20^{ο} αιώνα (Chapin, 1924 · Hemphill & Coons, 1957). Αναδεικνύονται ως στοιχεία κοινής αποδοχής η θεώρηση της ηγεσίας ως: α) διαδικασία, β) λειτουργία αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη και των μελών των ομάδων, γ) προσανατολισμός προς την ανάπτυξη του οργανισμού με καθοδήγηση και προσήλωση σε στόχους και δ) καθεστώς επιρροής για την ευόδωση κοινών στόχων (Σαΐτης, 2005). Αναδεικνύονται επίσης και διαφορές σχετικά με τον προσδιορισμό των ηγετών και συγκεκριμένα ως προς το πρόσωπο που ασκεί επιρροή, τις διαδικασίες της ηγεσίας, τον επιδιωκόμενο σκοπό της επιρροής, τον τρόπο με τον οποίο αυτή ασκείται και τα αποτελέσματα που επιφέρει (Yukl, 2013).

1.1. Σχολική ηγεσία και τυπολογία

Αν και η προσπάθεια διατύπωσης ορισμού της ηγεσίας ενέχει συχνά στοιχεία υποκειμενικότητας (Yukl, 2002), προκειμένου για τη σχολική ηγεσία, η παρούσα εργασία εντοπίζει στον ορισμό των Bush και Glover (2003) τη συμπερίληψη των κύριων χαρακτηριστικών της, ως: α) διαδικασία επιρροής για την επίτευξη επιθυμητών σκοπών και την ανάπτυξη οράματος για τα σχολεία, με βάση τις προσωπικές και επαγγελματικές αξίες των ηγετών, β) προσαρμογή στις συνθήκες, διατύπωση και επικοινωνία του οράματος, με στόχο να το μοιραστούν τα μέλη των σχολικών οργανισμών και γ) προσανατολισμός της φιλοσοφίας, των δομών και των δραστηριοτήτων των σχολείων στην επίτευξη του κοινού οράματος.

Στο εκπαιδευτικό τοπίο, είναι ευρέως διαδεδομένη η πεποίθηση, ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι θεμελιώδης για τα εκπαιδευτικά συστήματα και την πορεία των σχολείων προς την επιτυχία (Bush, 2008). Η αναδίφηση στη σχετική βιβλιογραφία, εντοπίζει μια σειρά εναλλακτικών και ανταγωνιστικών θεωρητικών μοντέλων, που παρέχουν έναν τρόπο κατανόησης και ερμηνείας των ενεργειών των ηγετών και παράλληλα, έναν οδηγό για την ηγετική πρακτική (Bush, Bell & Middlewood, 2019).

Σε αυτό το πλαίσιο, ορισμένοι συγγραφείς προσπάθησαν να συσσωρεύσουν τις ποικίλες αντιλήψεις σε ένα ευρύ φάσμα τυπολογιών. Η πιο γνωστή είναι η τυπολογία των Leithwood, Jantzi και Steinbach (1999), οι οποίοι εντόπισαν έξι μοντέλα από την εξέταση 121 άρθρων σε 4 διεθνή περιοδικά. Οι Bush και Glover (2003) επέκτειναν την τυπολογία σε οκτώ μοντέλα και ο Bush (2008) στα εξής εννέα: διοικητικό, συμμετοχικό, μετασχηματιστικό, ενδεχομενικό, ηθικό, καθοδηγητικό, διαπροσωπικό, συναλλακτικό, μεταμοντέρνο. Στα μοντέλα αυτά προστίθενται τα νεότερα της κατανεμημένης ηγεσίας (Harris, 2010 · Καλογιάννης, 2014) και της ηγεσίας των εκπαιδευτικών (Wenner & Campbell, 2017).

2. Η μετασχηματιστική ηγεσία και το μοντέλο της πλήρους έκτασης της ηγεσίας

Τα περισσότερα από τα μοντέλα που αναφέρθηκαν χαρακτηρίζονται ως εργαλειακά (Sergiovanni & Starratt, 1988), διότι αυτή που οδηγεί στην επίτευξη στόχων είναι η επίκληση της εξουσίας. Διαφοροποιημένο παρουσιάζεται το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Είναι μια δυναμική διαδικασία που δύναται να μετασχηματίσει τις συμπεριφορές των ανθρώπων. Αφορά συναισθήματα, αξίες, πρότυπα, μακροπρόθεσμους στόχους, αξιολόγηση κινήτρων, ικανοποίηση αναγκών και εξατομικευμένη αντιμετώπιση των εργαζόμενων-οπαδών (Guthrie & Schuermann, 2010 · Green, 2013). Ειδικότερα, το μοντέλο θεωρείται ότι εμπερικλείει μορφή επιρροής που ενεργοποιεί διανοητικά τους εργαζόμενους να πετύχουν περισσότερα από ό,τι συνήθως αναμένεται από αυτούς (Bass, 1990), εστιάζοντας στην εμπλοκή τους, μέσω της δέσμευσης στην πορεία για τη βελτίωση (Fink, 2005). Τα υψηλότερα επίπεδα προσωπικής δέσμευσης και ανάπτυξης ικανοτήτων για την επίτευξη στόχων, θεωρείται ότι οδηγούν στην επιπρόσθετη προσπάθεια και τη μεγαλύτερη παραγωγικότητα (Leithwood et al.,1999 · Bush, 2008).

Η μετασχηματιστική ηγεσία, από τη δεκαετία του 1970, έχει υποστεί σημαντική ανάπτυξη από διάφορους μελετητές (Burns, 1978 · Bass 1985 · Tichy & Devanna, 1990 · Leithwood et al., 1999 · Sashkin, 2004). Η έρευνά τους συμπεριέλαβε τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές του ηγέτη και την αλληλεπίδραση με παράγοντες περιβάλλοντος, όπως η κουλτούρα. Η εισαγωγή της θεωρίας για τη

μετασχηματιστική ηγεσία αποδίδεται στον Burns (1978), σύμφωνα με τον οποίο ο ρόλος των ηγετών επικεντρώνεται στην εμπλοκή και παρακίνηση των οπαδών να εργαστούν για στόχους που υπερβαίνουν το προσωπικό τους συμφέρον. Η σχετική μελέτη του Burns για τα χαρακτηριστικά των πολιτικών ηγετών, γνωστοποιεί ευρέως τη θεωρητική θέση για τη διάκριση του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας από το αντίστοιχο συναλλακτικό, με τα χαρακτηριστικά του τελευταίου να δανείζονται στοιχεία κοινωνικής ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και οπαδών (Bass & Riggio, 2014). Ο Burns ισχυρίζεται ότι αυτά τα δύο ηγετικά μοντέλα τοποθετούνται στα δύο απέναντι άκρα ενός συνεχούς, με τους ηγέτες να μπορούν να παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά ενός μόνο μοντέλου, του συναλλακτικού ή του μετασχηματιστικού.

Με βάση τη θεωρία του Burns, ο Bass (1985) ανέπτυξε ένα μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας, μέσω της διερεύνησης της συμπεριφοράς ηγετών τόσο σε δημόσιους όσο και σε ιδιωτικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τον Bass και τους συναδέλφους του, οι μορφές της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας είναι διακριτές αλλά αλληλεξαρτώμενες (Bass, 1985 · Avolio, Bass, & Jung, 1999). Συγκριμένα, οι Bass και Riggio (όπ. παρ.) ισχυρίζονται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να ιδωθεί ως επέκταση του συναλλακτικού μοντέλου, το οποίο προάγει σε ανώτερο επίπεδο. Η συναλλακτική ηγεσία, κυρίως με τη μορφή του ενδεχόμενου της ανταμοιβής, παρέχει τη βάση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Το μεγαλύτερο τμήμα της προσπάθειας, της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, δύναται να προέλθει από τη συναλλακτική μορφή ηγεσίας, όταν όμως εμπλουτίζεται με στοιχεία του μετασχηματιστικού μοντέλου. Σύμφωνα με τους Leithwood, Tomlinson και Genge (1996) οι συναλλακτικές πρακτικές αναφέρονται στη διεκπεραίωση διοικητικών εργασιών καθημερινής ρουτίνας, ενώ οι αντίστοιχες μετασχηματιστικές αφορούν στις ενέργειες που επιφέρουν την αλλαγή στον οργανισμό. Οι παραπάνω θέσεις συνάδουν με την παρατήρηση ότι αρκετά συχνά και σε διαφορετικές καταστάσεις, οι ηγέτες μπορούν να εφαρμόσουν τόσο συναλλακτικές όσο και μετασχηματιστικές πολιτικές, διαμορφώνοντας ανάλογα το προφίλ τους (Bass & Riggio, όπ. παρ.) και ενισχύοντας την αποτελεσματικότητά τους (Yukl, 2013).

Η εξέλιξη των δύο θεωριών, της συναλλακτικής και της μετασχηματιστής ηγεσίας οδήγησε στην ανάπτυξη της Θεωρίας της Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας (Full Range Leadership Model), από τους Avolio και Bass (1991). Η θεωρία, που αναθεωρήθηκε ανταποκρινόμενη σε κριτικές των εκδόσεών της (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991 · Bass, 1998 · Bass & Avolio, 1994 · Hater & Bass, 1988), αντιστοιχεί σε ένα σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας, το οποίο δύναται να εξηγήσει την πολυδιάστατη φύσης της ηγεσίας, μετρώντας εμπειρικά ηγετικές συμπεριφορές που αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες της έκβασης της ηγεσίας (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Το μοντέλο αποτελείται από ιδιαίτερα ενεργητικές μορφές ηγεσίας, στις οποίες περιλαμβάνονται:

- οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, που είναι:
  - η εξιδανικευμένη επιρροή που απορρέει από τα χαρακτηριστικά των ηγετών, όπως το χάρισμα, η αίσθηση της δύναμης, η αυτοπεποίθηση και η εμπιστοσύνη (Antonakis et al., 2003)
  - η εξιδανικευμένη επιρροή με βάση τη συμπεριφορά των ηγετών, που διακρίνονται για τις αξίες, τις πεποιθήσεις και την ισχυρή αίσθηση της αποστολής (Antonakis et al., 2003), αποτελώντας συγχρόνως θετικά πρότυπα (Bass & Riggio, 2014)
  - η εμπνευσμένη κινητοποίηση των οπαδών, στους οποίους οι ηγέτες προωθούν τις προσδοκίες (Bass, 1990) με ενθουσιασμό, για να εξασφαλίσουν τη δέσμευση σε ένα κοινό συναρπαστικό όραμα (Antonakis et al., 2003)
  - η πνευματική διέγερση των οπαδών, για την εμπλοκή τους σε καινοτομικές και δημιουργικές δράσεις, εντοπίζοντας νέες μορφές επίλυσης προβλημάτων (Bass & Riggio, 2014)
  - το εξατομικευμένο ενδιαφέρον των ηγετών προς τους οπαδούς, με τη δημιουργία υποστηρικτικού κλίματος για τα προσωπικά ζητήματα και την ανάπτυξη των οπαδών (Bass & Riggio,2014) και
- η διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας
  - έκτακτη ανταμοιβή των οπαδών, με την παροχή ανταμοιβών, υλικών ή ηθικών για την επίτευξη επιθυμητών στόχων (Antonakis et al., 2003).

Το μοντέλο επίσης περιλαμβάνει μέτρια ενεργητικές μορφές ηγεσίας, στις οποίες ανήκει:

- η διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας
  - ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση, η οποία συμβαίνει καθώς οι ηγέτες προβαίνουν σε επανορθωτικές ενέργειες όταν οι εργαζόμενοι αποκλίνουν από τις προσδοκίες τους (Bass & Riggio, 2014).

Στο μοντέλο της Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας εμπερικλείονται και οι παθητικές μορφές ηγεσίας, οι οποίες συνίστανται από:

- τη διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας
  - παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση, η οποία παρατηρείται όταν οι ηγέτες ενεργοποιούνται μετά την εμφάνιση των προβλημάτων και
- τη διάσταση της αδιάφορης ηγεσίας (ηγεσία αποφυγής), η οποία αναφέρεται στους ηγέτες που αποφεύγουν να ενεργούν ή να λαμβάνουν αποφάσεις (Antonakis et al., 2003 · Bass & Riggio, 2014).

Η αξιοποίηση της Θεωρίας της Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας είναι σημαντική, καθώς πρόκειται για ένα έγκυρο μοντέλο, που έχει βρει εφαρμογή σε πολλά οργανωσιακά περιβάλλοντα παγκοσμίως (Bass & Riggio, 2014).

2.1. Η μετασχηματιστική σχολική ηγεσία

Ο προσανατολισμός προς την μετασχηματιστική ηγεσία στους σχολικούς οργανισμούς εντοπίζεται στη βιβλιογραφία κατά τη διάρκεια της περιόδου του 1990. Σύμφωνα με τον Θεοφιλίδη (2012) το γεγονός αιτιολογείται ως γενικότερη αντίδραση στην πολιτική παροχής κατευθύνσεων και οδηγιών από την κορυφή προς τη βάση, που επικρατούσε την περίοδο του 1980. Το μετασχηματιστικό μοντέλο, ως συμμετοχική μορφή ηγεσίας, θεωρείται ότι μπορεί να επιφέρει αλλαγές στην πυραμίδα λήψης αποφάσεων και να συνδράμει στη συμμετοχική, εθελοντική και όχι εξαναγκαστική διαδικασία δραστηριοποίησης των μελών των σχολικών οργανισμών.

Η μετασχηματιστική ηγεσία στους σχολικούς οργανισμούς γίνεται αντιληπτή ως μια διαδικασία επιρροής που βασίζεται σε σαφείς αξίες και πεποιθήσεις και δημιουργεί ένα όραμα για το σχολείο. Το όραμα διατυπώνεται από ηγέτες οι οποίοι διαθέτουν ικανότητες θετικής επιρροής και επιδιώκουν να κερδίσουν τη δέσμευση των μελών της σχολικής κοινότητας σε μια κοινή προσπάθεια για την επίτευξη επιθυμητών στόχων (Northouse, 2010). Μεγάλο τμήμα σύγχρονων ερευνών αποδεικνύει ότι το στυλ ηγεσίας και οι δεξιότητες ενός ηγέτη επηρεάζουν μια ποικιλία χαρακτηριστικών των εργαζόμενων στις σχολικές κοινότητες, από την ικανοποίηση από την εργασία και την αποτελεσματικότητα μέχρι τα επίπεδα εμπλοκής και την ακαδημαϊκή έμφαση (Bird, Wang, Watson, & Murray, 2009). Παράλληλα, αποτελέσματα ερευνών εστιάζουν στην καταλληλότητα των πρακτικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας στα σχολεία που αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις για αλλαγή (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999 · Day, Harris, Hadfield, Tolley, & Beresford, 2000) και ενισχύουν τη θέση ότι ο σχολικός μετασχηματισμός απαιτεί από τον ηγέτη να ενθαρρύνει την πίστη στην αλλαγή, να υποστηρίξει την αλλαγή και να έχει την ικανότητα να ηγηθεί της αλλαγής (Boyne, 2004).

Στη βιβλιογραφία εντοπίζεται έντονο ενδιαφέρον, με υποστηρικτική αλλά και κριτική στάση (Leithwood & Jantzi, 2006), για τη μετασχηματιστική ηγεσία. Από τις εντονότερες κριτικές, αποτελεί η θέση ότι η ρητορεία περί μετασχηματισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εφαρμογή καθορισμένων πολιτικών των κυβερνήσεων και όχι για τον προσδιορισμό του οράματος κάθε σχολείου (Bush et al., 2019).

Η παρούσα έρευνα περιορίζει το ενδιαφέρον της στην ελληνική δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση, η οποία αποτελεί μέρος της μετα-υποχρεωτικής εκπαίδευσης, διάρκειας τριών (3) ετών και έχει γενικό και επαγγελματικό προσανατολισμό. Το αυστηρά καθορισμένο πλαίσιο για τα καθήκοντα των διευθυντών, που δεν αφήνει περιθώρια λήψης ουσιαστικών πρωτοβουλιών, είναι μέρος ενός κεντρικού και γραφειοκρατικού συστήματος διοίκησης (Μακρυδημήτρης, 1999 · Παγκάκης, 2002 · Σαΐτης, 2008 · Katsigianni & Ifanti, 2016), χωρίς αυτονομία (IACM/2003, Menon & Saitis, 2006).

Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες για αποσυγκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος (Ν. 1566/85) δεν αλλάζουν ιδιαίτερα το τοπίο, καθώς το κράτος διατηρεί το ρυθμιστικό του ρόλο, παραχωρώντας κάποιες αρμοδιότητες στις περιφερειακές δομές της ιεραρχίας, των οποίων οι αποφάσεις επικυρώνονται από την κεντρική διοίκηση. Οι σχολικές μονάδες αποκτούν μια σχετική αυτονομία, όμως δεν παύουν να εξαρτώνται και να λογοδοτούν στην κεντρική εξουσία. Δε φαίνεται να ευδοκιμεί στην Ελλάδα, η σύγχρονη αντίληψη ότι οι σχολικές μονάδες αποτελούν φορείς διαμόρφωσης και άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής (Μαυρογιώργος, 2008), στα πλαίσια μιας στρατηγικής αποκέντρωσης, για την εξυπηρέτηση ιδιαίτερων τοπικών κοινωνικών αναγκών.

Καθοριστικές συνιστώσες που επηρεάζουν την επιτυχία των μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων, στο σύγχρονο εκπαιδευτικό σκηνικό της Ελλάδας, που δεν είναι ανεξάρτητο από το γενικότερο εθνικό, είναι αυτές της αργής προσπάθειας εξόδου της χώρας από τη δεκαετή παραμονή της στην οικονομική κρίση με ποικίλες πολιτικές και εκπαιδευτικές επιλογές (Ν. 2017/2000, Ν. 2986/2002, Ν. 3848/2010, Ν. 4027/2011, Ν. 4521/2018, Ν. 4547/2018), οι σοβαρές επιπτώσεις του μεγάλου μεταναστευτικού ρεύματος, αλλά και οι

οδηγίες διεθνών οργανισμών για εισαγωγή της ιδέας της ηγεσίας στο ελληνικό εκπαιδευτικό γίγνεσθαι (OECD, 2012). Η τελευταία παράμετρος αποτελεί ευρύ πεδίο έρευνας, καθώς στο ελληνικό πεδίο, παρά την αυστηρή οριοθέτηση των εκπαιδευτικών διαδικασιών και λειτουργιών από τη νομοθεσία στα πλαίσια συγκεντρωτικού συστήματος, παρατηρείται συχνά σύγχυση ή και ταύτιση μεταξύ των εννοιών ηγεσίας και διεύθυνσης των σχολείων. Το γεγονός εμποδίζει την ουσιαστική συνεισφορά της ηγεσίας και συγκεκριμένα της μετασχηματιστικής, μοντέλου ικανού και αναγκαίου για τη μετάβαση σε αποκεντρωμένες μορφές εκπαιδευτικής πολιτικής.

3. Η έρευνα

3.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών της ελληνικής δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σχετικά με το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων. Συγκεκριμένα, ανιχνεύει ποιο από τα στυλ ηγεσίας, το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό ή το παθητικό κυριαρχεί και εξετάζει την επίδραση των διαστάσεών τους στην έκβαση της ηγεσίας, όπως περιγράφεται από την επιπρόσθετη προσπάθεια των εκπαιδευτικών, την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την ηγεσία.

Τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται ως εξής:

Σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, στις σχολικές μονάδες της δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα :

1. Ποιο είναι το κυρίαρχο μοντέλο ηγεσίας (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, παθητικό);
2. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας;
3. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μοντέλων ηγεσίας και της (συνολικής) έκβασης της ηγεσίας;
4. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μοντέλων ηγεσίας και της «επιπρόσθετης προσπάθειας» των εκπαιδευτικών;
5. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μοντέλων ηγεσίας και της «αποτελεσματικότητας» της ηγετικής συμπεριφοράς;
6. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μοντέλων ηγεσίας και της «ικανοποίησης» από την ηγεσία;
7. Ποιο από τα μοντέλα ηγεσίας (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, παθητικό) έχει την καλύτερη ερμηνευτική ικανότητα ως προς την πρόβλεψη των μεταβλητών της έκβασης της ηγεσίας, «επιπρόσθετη προσπάθεια» των εκπαιδευτικών, «αποτελεσματικότητα» ηγετικής συμπεριφοράς και «ικανοποίηση» από την ηγεσία;

4. Μεθοδολογία

4.1. Δειγματοληψία, χαρακτηριστικά του δείγματος, συλλογή και ανάλυση δεδομένων

Η συγκεκριμένη εργασία περιλαμβάνει έρευνα επισκόπησης μεγάλης κλίμακας, η οποία διενεργήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Ιανουαρίου 2018 – Ιουνίου 2018. Ακολουθήθηκε η συστηματική μέθοδος δειγματοληψίας, η οποία παρέχει υψηλής ποιότητας δεδομένα (Mason, 2003). Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν οι 69181 εκπαιδευτικοί τάξης από το σύνολο των 3437 Γυμνάσιων, Γενικών και Επαγγελματικών Λυκείων στην Ελλάδα (OECD, 2017). Το δείγμα αποτέλεσαν οι εκπαιδευτικοί τάξης από 357 σχολικές μονάδες.

Για τις ανάγκες της ποσοτικής έρευνας διανεμήθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου 1850 ερωτηματολόγια στους εκπαιδευτικούς των 357 επιλεχθέντων σχολικών μονάδων και συλλέχθηκαν 470 απαντημένα (25.4%), με τη χρήση της διαδικτυακής υπηρεσίας Google forms.

Το ποσοστό συμμετοχής ήταν 42.1% άνδρες και 57.9% γυναίκες, ηλικίας κυρίως 51-55 ετών σε ποσοστό 33.6%, 46-50 ετών, ποσοστό 24.9%, 41-45 ετών, ποσοστό 16%, 56-60 ετών, ποσοστό 12.6%, 36-40 ετών, ποσοστό 9.4% και άνω των 61 ετών σε ποσοστό 1.1%. Διαπιστώθηκε ότι 72.2% των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών τάξης ήταν ηλικίας άνω των 46 ετών και το 59,6% άνω των 50 ετών. Η παρατήρηση οδηγεί στην επιβεβαίωση του φαινομένου της γήρανσης του εκπαιδευτικού πληθυσμού στην Ελλάδα, όπως και στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, στις οποίες σύμφωνα με τα στοιχεία της EACEA (Ευρυδίκη, 2013) υπερβαίνουν τα 40 έτη.

Ως προς το επίπεδο των σπουδών των συμμετεχόντων, σε ποσοστό 41.3% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, το 24% διέθετε δεύτερο πτυχίο και το 4.3% κατείχε διδακτορικό τίτλο. Το 69,6% των εκπαιδευτικών τάξης διαθέτει πρόσθετους τίτλους σπουδών, ποσοστό ικανό να επιβεβαιώσει τη σύγχρονη τάση για συμμετοχή σε προγράμματα συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης. Το φαινόμενο που παρατηρείται και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, συνδέεται με την εισαγωγή νέων εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων, κινείται στα πλαίσια του επαγγελματικού καθήκοντος, συνδέεται με τη μοριοδότηση και προσμετράται για σκοπούς προαγωγής των εκπαιδευτικών (Ευρυδίκη, 2013).

Η προϋπηρεσία των συμμετεχόντων ήταν κυρίως περισσότερα από 15 έτη σε ποσοστό 54%, από 11-15 έτη σε ποσοστό 34.3%, από 5-10 έτη σε ποσοστό 8.9% και λιγότερα από 5 έτη σε ποσοστό 2.6%. Η πλειοψηφία (33.4%) των συμμετεχόντων υπηρετούσαν σε μονάδες που αριθμούσαν 21-30 εκπαιδευτικούς και σε ποσοστά 23%, 21.1%, 19.8% και 2.8% το πλήθος των εκπαιδευτικών των μονάδων ήταν 10-20, 31-40, περισσότεροι από 40 και λιγότεροι από 10 εκπαιδευτικοί, αντίστοιχα.

Τα ποσοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν, καταχωρήθηκαν και υπέστησαν επεξεργασία στο Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες (SPSS), έκδοση 23. Έγιναν έλεγχοι αξιοπιστίας, εγκυρότητας, χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική και διενεργήθηκαν στατιστικοί έλεγχοι για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

5. Ερευνητικό εργαλείο

5.1. Το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας - Multifactor Leadership Questionnaire 5x-Short

Η παρούσα ερευνητική προσέγγιση επιχειρεί να προσθέσει στοιχεία στη χαρτογράφηση των ηγετικών στυλ που μελετά το Μοντέλο της Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας των Avolio και Bass (1991), στο δευτεροβάθμιο επίπεδο του συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα.

Στην προσπάθεια εντοπισμού, ανεύρεσης και καταγραφής στοιχείων με επιστημονικά αποδεκτό, έγκυρο και αξιόπιστο τρόπο, επιλέχθηκε ως ερευνητικό εργαλείο το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (MLQ–5x) των Avolio και Bass (2004). Οι λόγοι που συνέτειναν στην επιλογή του ήταν: α) το ερωτηματολόγιο έχει δεχθεί πολλές αναθεωρήσεις από το 1985, που κατασκευάστηκε από τον Bass, μέχρι την τελευταία έκδοσή του, τη μορφή MLQ–5x των Avolio και Bass (2004), ανταποκρινόμενο στις κριτικές ανεξάρτητων ερευνητών των προηγούμενων εκδόσεών του, β) έχει επιλεχθεί ως αντικείμενο μελέτης για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003), γ) αποτελεί ερευνητικό εργαλείο σε πολλές εργασίες και έρευνες (Kirkbride, 2006) και δ) έχει μεγάλο πλήθος βιβλιοαναφορών.

Ως εκ τούτου, η παρούσα έρευνα επέλεξε το MLQ–5x, για να μετρήσει την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ: α) μετασχηματιστικό, β) συναλλακτικό και γ) παθητικό. Το MLQ–5x, επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές ηγετών, καθώς και την έκβαση της ηγεσίας ως προς την επιπρόσθετη προσπάθεια των εκπαιδευτικών, την ικανοποίησή τους από την ηγεσία της σχολικής μονάδας και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Περιλαμβάνει σαράντα πέντε (45) ερωτήσεις από τις οποίες οι τριάντα έξι (36) αφορούν τους εννέα (9) ηγετικούς παράγοντες, όπως αυτοί παρουσιάζονται στο Μοντέλο της Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας των Avolio και Bass (1991) και οι υπόλοιπες εννέα (9) υπολογίζουν την έκβαση της ηγεσίας.

Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο μετρά τη μετασχηματιστική ηγεσία, που αποτελείται από πέντε παράγοντες: i) εξιδανικευμένη επιρροή, με βάση τα χαρακτηριστικά (4 ερωτήσεις) και ii) εξιδανικευμένη επιρροή, με βάση τη συμπεριφορά των ηγετών (4 ερωτήσεις), iii) εμπνευσμένη κινητοποίηση (4 ερωτήσεις) και iv) πνευματική διέγερση των οπαδών (4 ερωτήσεις), v) εξατομικευμένο ενδιαφέρον των ηγετών προς τους οπαδούς (4 ερωτήσεις). Μετρά τη διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας, με παράγοντες: i) έκτακτη ανταμοιβή (4 ερωτήσεις) και ii) ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση (4 ερωτήσεις). Επίσης μετρά την παθητική ηγεσία με παράγοντες: i) παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση (4 ερωτήσεις) και ii) ηγεσία αποφυγής (4 ερωτήσεις). Επιπρόσθετα, το MLQ–5x αξιολογεί τα αποτελέσματα/έκβαση της ηγεσίας, με παράγοντες: i) μεγαλύτερη προσπάθεια των εκπαιδευτικών (3 ερωτήσεις), ii) αποτελεσματικότητα ηγετικής συμπεριφοράς (4 ερωτήσεις) και iii) ικανοποίηση από την ηγεσία (2 ερωτήσεις) (Bass & Riggio, 2006). Η αξιολόγηση γίνεται σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert, που κυμαίνεται μεταξύ των τιμών «καθόλου»=(0) έως «συνήθως συχνά, αν όχι πάντα»=(4) (Bass, Cascio & O' Connor, 1974).

5.2. Εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου

Παρέχοντας μια πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας του MLQ–5x, οι Antonakis, Avolio και Sivasubramaniam (2003) συμπέραναν ότι το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αντιπροσωπεύσει την υποκείμενη Θεωρία της Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας, μετρώντας τους συμπεριλαμβανόμενους 9 ηγετικούς παράγοντες. Απαραίτητη είναι η επισήμανση, ότι είναι ανέφικτο να εμπερικλείει και να ερμηνεύει όλες τις διαστάσεις της ηγεσίας, παρατήρηση που συνοδεύει κάθε ερευνητικό εργαλείο. Ωστόσο, αποτελεί ένα αξιόπιστο υπόδειγμα σταθερότητας ως προς την αναπαραγωγή των αποτελεσμάτων σε βάθος χρόνου και ως προς την ακριβή περιγραφή των συμπεριφορών που μελετά, παρέχοντας τα εχέγγυα στους ερευνητές, ότι έχουν επιλέξει μια αξιόπιστη και έγκυρη βάση για την έναρξη των ερευνών τους στο συγκεκριμένο πεδίο.

Το MLQ–5x, προκειμένου να ενσωματωθεί ως εργαλείο στην παρούσα έρευνα, μεταφράστηκε με τη μέθοδο της διπλής ανεξάρτητης μετάφρασης. Η έναρξη της έρευνας σηματοδοτήθηκε με τη διενέργεια της πιλοτικής φάσης της, στην οποία έλαβαν μέρος 80 συμμετέχοντες, από 9 Γυμνάσια, Γενικά και Επαγγελματικά Λύκεια της Ελλάδας, των οποίων η συνδρομή ήταν πολύτιμη για την τελική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου. Για την εγκυρότητα περιεχομένου του εργαλείου ελέγχθηκε η σαφήνεια της διατύπωσης των ερωτημάτων, των οδηγιών και του τρόπου διαμόρφωσης του ερωτηματολογίου (Cohen, Manion & Morrison, 2008), καθώς και η εγγύτητα του περιεχομένου των εννοιών στην κουλτούρα των Ελλήνων εκπαιδευτικών, αλλά και η απόδοσή τους σε σχέση με τη βιβλιογραφία.

Για τη μελέτη της αξιοπιστίας του ερωτηματολόγιου, υπολογίστηκε η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha (α) για κάθε διάσταση ξεχωριστά και συνολικά. Αποδεκτές είναι οι τιμές για τις οποίες ισχύει α≥0.70 (ίσες ή μεγαλύτερες της τιμής 0.70) (Spector, 1992). Ο συντελεστής αξιοπιστίας για τις διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς κυμαίνεται από 0.730 έως 0.950, ενώ ο συνολικός δείκτης αξιοπιστίας εντοπίστηκε στην τιμή 0.92, τιμή που αποτελεί ένδειξη υψηλής αξιοπιστίας της έρευνας.

Αξιοπιστία	**Cronbach's Alpha**	**Cronbach's Alpha Based on Standardized Items**	**N of Items**
Μετασχηματιστική Ηγεσία	0.950	0.951	20
Συναλλακτική Ηγεσία	0.730	0.733	8
Παθητική Ηγεσία	0.882	0.885	8
Έκβαση Ηγεσίας	0.950	0.950	9
Ολόκληρη κλίμακα	0.921	0.929	45

Πίνακας 1: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's Alpha της κλίμακας μέτρησης της ηγετικής συμπεριφοράς

6. Αποτελέσματα - Ερμηνεία

6.1. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων και της έκβασης της ηγεσίας

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2) παρουσιάζονται αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής που σχετίζονται με τις μέσες τιμές (Μ) της εκδήλωσης των ηγετικών στυλ των διευθυντών των εκπαιδευτικών οργανισμών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα, όπως τα αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί τάξης στην έρευνα.

Ηγετικά Στυλ	**Ηγετικοί Παράγοντες**	**Μέση Τιμή (Μ)**	**Τυπική Απόκλιση (ΤΑ)**	**Ερωτήσεις**
	Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρακτηριστικά) (ΕΕ-Χ)	$M_{EE\text{-}X}$=2.51	$TA_{EE\text{-}X}$=1.08	10, 18, 21, 25
	Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορές)	$M_{EE\text{-}\Sigma}$=**2.70**	$TA_{EE\text{-}\Sigma}$=0.99	6, 14, 23, 34

Μετασχηματιστικό $M_{ΜΕΤ}$**=2.61** $TA_{ΜΕΤ}$ **=1.03**	(ΕΕ-Σ)			
	Εμπνευσμένη Κινητοποίηση (ΕΚ)	$M_{ΕΚ}$= 2.65	$TA_{ΕΚ}$=1.04	9, 13, 26, 36
	Πνευματική Διέγερση (ΠΔ)	$M_{ΠΔ}$= 2.61	$TA_{ΠΔ}$=1.01	2, 8, 30, 32
	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον (ΕΕνδ)	$M_{ΕΕνδ}$=2.56	$TA_{ΕΕνδ}$ =1.03	15, 19, 29, 31
Συναλλακτικό $M_{ΣΥΝ}$=2.47 $TA_{ΣΥΝ}$=1.04	Έκτακτη Ανταμοιβή (ΕΑ)	$M_{ΕΑ}$**=2.70**	$TA_{ΕΑ}$=1.05	1, 11, 16, 35
	Ενεργητική Διαχείριση κατ΄ εξαίρεση (ΕΔΕ)	$M_{ΕΔΕ}$=2.24	$TA_{ΕΔΕ}$=1.03	4, 22, 24, 27
Παθητικό $M_{ΠΑΘ}$=0.94 $TA_{ΠΑΘ}$=1.15	Παθητική Διαχείριση κατ΄ εξαίρεση (ΠΔΕ)	$M_{ΠΔΕ}$ =1.12	$TA_{ΠΔΕ}$=1.15	3, 12, 17, 20
	Ηγεσία αποφυγής (ΗΑ)	$M_{ΗΑ}$=0.77	$TA_{ΗΑ}$=1.16	5, 7, 28, 33
Έκβαση Ηγεσίας $M_{ΕΗ}$=2.60 $TA_{ΕΗ}$=0.95	Επιπρόσθετη Προσπάθεια (ΕΠ)	$M_{ΕΠ}$ =2.30	$TA_{ΕΠ}$ =1.06	39, 42, 44
	Αποτελεσματικότητα (Α)	**M_A=2.76**	TA_A=0.97	37, 40, 43, 45
	Ικανοποίηση (Ι)	M_I=2.65	M_I =0.83	38, 41

Πίνακας 2: Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων και της έκβασης της ηγεσίας

Σχετικά με το 1ο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά στο κυρίαρχο στυλ ηγεσίας, εμφανίζεται η επικράτηση του μετασχηματιστικού μοντέλου, με συνολική μέση τιμή $M_{ΜΕΤ}$ = 2.61 μονάδες, που αντιστοιχεί στη μέτρια ισχύ, ως προς τη συχνότητα, της απάντησης «αρκετά» στην κλίμακα Likert. Το συναλλακτικό μοντέλο ακολουθεί με συνολική μέση τιμή $M_{ΣΥΝ}$=2.47, που αντιστοιχεί επίσης στη μέτρια ισχύ, ως προς τη συχνότητα, της απάντησης «αρκετά». Η παθητική ηγεσία εμφανίζεται με τη χαμηλή ισχύ της απάντησης «μια φορά στο τόσο» και με συνολική μέση τιμή $M_{ΠΑΘ}$ = 0.94 μονάδες.

Τα ευρήματα αυτά, που αφορούν στην κυρίαρχη μορφή ηγετικού μοντέλου στην ελληνική δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τάξης, αναδεικνύουν τη μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά ως επικρατούσα στο συγκεκριμένο πεδίο της έρευνας. Η μικρή διαφορά με την οποία έπεται το συναλλακτικό μοντέλο, οδηγεί στην παρατήρηση ότι οι ηγέτες στο δευτεροβάθμιο εκπαιδευτικό τοπίο παρουσιάζουν τις μετασχηματιστικές συμπεριφορές σχεδόν παράλληλα με τις αντίστοιχες συναλλακτικές.

Η επισήμανση αυτή ενισχύεται από το εύρημα, ότι ως προς τους ηγετικούς παράγοντες, παρατηρείται η ισοδύναμη εμφάνιση δύο παραγόντων, προερχόμενων από διαφορετικά ηγετικά μοντέλα. Ο παράγοντας της μετασχηματιστικής ηγεσίας, «εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές» των ηγετών και ο παράγοντας της συναλλακτικής ηγεσίας, «έκτακτη ανταμοιβή», εμφανίζονται με τις υψηλότερες και ταυτόχρονα ίσες μέσες τιμές, $M_{ΕΕ-Σ}$=$M_{ΕΑ}$=2.70 μονάδες, με αντίστοιχες τυπικές αποκλίσεις $TA_{ΕΕ-Σ}$=0.99 και $TA_{ΕΑ}$=1.05 μονάδες, που αντιστοιχούν στην υψηλή ισχύ, ως προς τη συχνότητα, της απάντησης «αρκετά» στην κλίμακα Likert. Αξιοσημείωτη είναι η παρουσία της διάστασης της έκβασης της ηγεσίας «αποτελεσματικότητα ηγετικής συμπεριφοράς», καθώς εμφανίζεται ως το αποτέλεσμα της έρευνας με την μεγαλύτερη μέση τιμή, M_A=2.76 και τυπική απόκλιση TA_A=0.97 μονάδες.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, η υψηλή παρουσία του μετασχηματιστικού και συναλλακτικού μοντέλου συνδυάζεται ισορροπημένα με τη χαμηλή αξιολόγηση της εμφάνισης της παθητικής ηγεσίας. Οι διευθυντές παρουσιάζονται επαρκείς στη λήψη άμεσων αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων, ενώ ο συνδυασμός μετασχηματιστικής και συναλλακτικής πολιτικής, οδηγεί στην υψηλή αποτελεσματικότητα των επιλογών τους.

6.2. Συντελεστές συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων του MLQ

Σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα 2ο, 3ο, 4ο, 5ο και 6ο, που αφορούν στη σχέση μεταξύ των ηγετικών στυλ, καθώς και μεταξύ αυτών και των παραγόντων έκβασης της ηγεσίας, όπως την

αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τάξης, υπολογίστηκαν οι αντίστοιχοι συντελεστές συσχέτισης Pearson (Pearson Correlation Analysis). Οι συντελεστές αυτοί παρουσιάζουν το βαθμό (υψηλό, μέτριο ή χαμηλό) και την κατεύθυνση (θετική ή αρνητική) της συσχέτισης. Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων έδειξε τα στοιχεία, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 3:

Pearson Correlation Analysis								
Ηγετικοί Παράγοντες			**Μετασχηματιστική (Transformational)**	**Συναλλακτική (Transactional)**	**Παθητική (Passive)**	**Έκβαση Ηγεσίας (Leadership outcome)**		
						Επιπρόσθετη Προσπάθεια (Extra Effort)	**Αποτελεσμα-τικότητα (Effectiveness)**	**Ικανοποίηση (Satisfaction)**
Μετασχηματιστική (Transformational)		Pearson Correlation	1.000	0.712**	-0.566**	0.852**	0.863**	0.86**
		Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	470	470	470	469	469	469
Συναλλακτική (Transactional)		Pearson Correlation		1.000	-0.478**	0.603**	0.635**	0.582**
		Sig. (2-tailed)			0.000	0.000	0.000	0.000
		N		470	470	469	469	469
Παθητική (Passive)		Pearson Correlation			1.000	-0.503**	-0.551**	-0.537**
		Sig. (2-tailed)				0.000	0.000	0.000
		N			470	469	469	469
LEADERSHIP OUTCOME	**Επιπρόσθετη Προσπάθεια (Extra Effort)**	Pearson Correlation				1.000	0.823**	0.832
		Sig. (2-tailed)					0.000	0.000
		N				469	469	469
	Αποτελεσμα-τικότητα (Effectiveness)	Pearson Correlation					1.000	0.889**
		Sig. (2-tailed)						0.000
		N					469	469
	Ικανοποίηση (Satisfaction)	Pearson Correlation						1.000
		Sig. (2-tailed)						
		N						469

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

Πίνακας 3: Συντελεστές συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων του MLQ

Ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης της μετασχηματιστικής με τη συναλλακτική ηγεσία βρέθηκε να είναι θετικός, στατιστικά σημαντικός και υποδηλώνει ισχυρή θετική συσχέτιση ($r=0.712$, $p<0.001$). Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τις μεταβλητές της έκβασης της ηγεσίας «επιπρόσθετη προσπάθεια» των εκπαιδευτικών, «αποτελεσματικότητα» της ηγετικής συμπεριφοράς και «ικανοποίηση» από την ηγεσία είναι θετικοί, στατιστικά σημαντικοί και υποδηλώνουν πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση ($r=0.852$, $r=0.863$ και $r=0.860$, $p<0.001$).

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης της συναλλακτικής ηγεσίας με τις μεταβλητές «επιπρόσθετη προσπάθεια» των εκπαιδευτικών και «αποτελεσματικότητα» της ηγετικής συμπεριφοράς είναι θετικοί, στατιστικά σημαντικοί και υποδηλώνουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($r=0.603$ και $r=0.635$, $p<0.001$). Ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης της συναλλακτικής ηγεσίας με τη μεταβλητή «ικανοποίηση» από την ηγεσία είναι θετικός, στατιστικά σημαντικός και υποδηλώνει μέτρια θετική συσχέτιση ($r=0.582$, $p<0.001$).

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης της παθητικής ηγεσίας με τη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, καθώς και με τις μεταβλητές «επιπρόσθετη προσπάθεια» των εκπαιδευτικών, «αποτελεσματικότητα» της ηγετικής συμπεριφοράς και «ικανοποίηση» από την ηγεσία είναι όλοι αρνητικοί, στατιστικά σημαντικοί και υποδηλώνουν μέτρια αρνητική συσχέτιση (r=-0.566, r=-0.478 και r=-0.503, r=-0.551 και r=-0.537, p<0.001).

Συγκεντρωτικά, η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται να συσχετίζεται σε σημαντικά θετικό βαθμό με το συναλλακτικό μοντέλο και τους παράγοντες της έκβασης της ηγεσίας, που σημαίνει ότι όταν αυξάνονται τα μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά του ηγέτη της σχολικής μονάδας, αυξάνονται, στο βαθμό που δηλώνουν οι αντίστοιχοι συντελεστές συσχέτισης, τα συναλλακτικά χαρακτηριστικά του καθώς και η έκβαση της ηγετικής συμπεριφοράς. Αντίστοιχα, όταν αυξάνεται η αδιάφορη και παθητική ηγετική συμπεριφορά, μειώνονται, στο βαθμό που δηλώνουν οι αντίστοιχοι συντελεστές συσχέτισης, τα μετασχηματιστικά και συναλλακτικά χαρακτηριστικά των ηγετών, καθώς και η έκβαση της ηγεσίας.

Παράλληλα, τα παραπάνω αποτελέσματα, στατιστικής σημαντικότητας p<0.001, δείχνουν ότι η πιθανότητα να οφείλονται σε τυχαίους παράγοντες είναι σχεδόν μηδενική, γεγονός που επιτρέπει τη γενίκευσή τους σε ολόκληρο τον πληθυσμό (Ρούσσος & Τσαούσης, 2011).

Για το 7^{ο} ερευνητικό ερώτημα, που αφορά στην πρόβλεψη των μεταβλητών της έκβασης της ηγεσίας, από τα ηγετικά μοντέλα, μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, παθητικό και στη διάταξή τους ως προς την ερμηνευτική τους ικανότητα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης (multiple regressions analysis), με χρήση της τεχνικής enter. Εντοπίστηκαν ποιες από τις τρεις (3) ανεξάρτητες μεταβλητές, μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική, δύναται να προσδιορίσουν ιεραρχικά ισχυρότερα την εξαρτημένη μεταβλητή «έκβαση της ηγεσίας». Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 επιλέχθηκε, ως μέτρο της ερμηνευτικής ικανότητας της παλινδρόμησης, για να εντοπίσει το ποσοστό της συνολικής μεταβλητότητας της έκβασης της ηγεσίας που ερμηνεύει το μοντέλο της έρευνας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4:

Multiple Regression Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.907	0.823	0.822	0.362	1.797

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	283.32	3	94.44	721.94	0.000
	Residual	60.829	465	0.131		
	Total	344.149	468			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF

1	(Σταθερά)	0.043	0.098		0.443	0.658	-0.149	0.236		
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	1.022	0.035	0.882	29.529	0.000	0.954	1.090	0.426	2.348
	Συναλλακτική Ηγεσία	-0.030	0.039	-0.022	-0.779	0.437	-0.107	0.046	0.485	2.063
	Παθητική Ηγεσία	-0.068	0.024	-0.069	-2.881	0.004	-0.114	-0.022	0.668	1.497
Εξαρτημένη μεταβλητή (Criterion variable): «Έκβαση της Ηγεσίας» Ερμηνευτικές μεταβλητές (Predictors): (Σταθερά), Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Παθητική Ηγεσία										

Πίνακας 4: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της έκβασης της ηγεσίας

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης φαίνεται ότι για την εξαρτημένη μεταβλητή «έκβαση της ηγεσίας» το μοντέλο δείχνει την ισχυρή θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική (Adjusted R Square=0.822, Sig.<0.05, Beta= 0.882). Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών «μετασχηματιστική ηγεσία» και «έκβαση της ηγεσίας», έτσι ώστε κάθε φορά που η μετασχηματιστική ηγεσία αυξάνεται κατά μία μονάδα της τυπικής της απόκλισης, η έκβασης της ηγεσίας θα αυξάνεται κατά 0.882 μονάδες της τυπικής της απόκλισης.

Τα αποτελέσματα επίσης έδειξαν την ασθενή αρνητική επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας, ως στατιστικά μη σημαντική (Sig.=0.437>0.05, Beta= –0.022) και την ασθενή αρνητική επίδραση της παθητικής ηγεσίας, ως στατιστικά σημαντική (Sig.<0.05, Beta= –0.069), που σημαίνει ότι κάθε φορά που η παθητική ηγεσία αυξάνεται κατά μία μονάδα τυπικής απόκλισης, η έκβαση της ηγεσίας θα μειώνεται κατά 0.069 μονάδες τυπικής απόκλισης. Με χρήση λιγότερων μαθηματικών όρων, αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η εμφάνιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και όσο μικρότερη η εμφάνιση της παθητικής ηγεσίας, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η εμφάνιση της έκβασης της ηγεσίας.

Ως προς την ερμηνευτική ικανότητα του μοντέλου προέκυψε ότι το 82.2% (Adjusted R Square=0.822) της διακύμανσης της «έκβασης της ηγεσίας» ερμηνεύεται από τη διακύμανση του μοντέλου. Επίσης, από την ανάλυση προκύπτει ότι η κλίση της γραμμής παλινδρόμησης είναι σημαντικά διαφορετική του μηδενός, με $F(3, 465) = 721.94$, $p<0.001$, με το μοντέλο μας να παρουσιάζει καλή προσαρμογή.

Η ταξινόμηση των ανεξάρτητων μεταβλητών ως προς τη σπουδαιότητά τους στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής «έκβαση της ηγεσίας», σύμφωνα με τις απόλυτες τιμές του συντελεστή Beta, είναι η ακόλουθη: 1) μετασχηματιστική ηγεσία (Beta=0.882), 2) παθητική ηγεσία (Beta= –0.069) και 3) συναλλακτική ηγεσία (Beta= –0.022), με τις δύο πρώτες μεταβλητές να είναι στατιστικά σημαντικές.

Η συγκεκριμένη ανάλυση δίνει αξιόπιστα αποτελέσματα καθώς δεν παρατηρείται το φαινόμενο της πολυσυγγραμμικότητας, το οποίο προκύπτει από την υψηλή συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών. Την αξιοπιστία της ανάλυσης εντοπίζουν ο δείκτης ανοχής (Tolerance>0.1) και ο παράγοντας πληθωριστικής διασποράς (Variance Inflation Factor-VIF<10) (Ρούσσος & Τσαούσης, 2011), οι οποίοι βρέθηκαν για τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική ηγεσία, εντός των επιτρεπτών τιμών, όπως δείχνουν οι τιμές των αντίστοιχων στηλών Tolerance και VIF του Πίνακα 4.

7. Συζήτηση – Συμπεράσματα

Στη σύγχρονη εποχή, με την οικονομική κρίση στην Ελλάδα να αφήνει τα αποτυπώματά της σε ζωτικούς τομείς όπως η εκπαίδευση, στους σχολικούς οργανισμούς αναγνωρίζεται ο καθοριστικός ρόλος της ανάπτυξης ανοικτών και αλληλέγγυων κοινοτήτων, στις οποίες τα μέλη μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους. Το ενδεχόμενο αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης, της οποίας οι κύριες συνιστώσες είναι οι εκπαιδευτικοί και η αντίστοιχη επαγγελματική τους ικανότητα (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Αρωγό της επίτευξης αυτού του στόχου αποτελεί η σχολική ηγεσία, που έχει αναγνωριστεί από ερευνητές ως στοιχείο-κλειδί για την αποτελεσματικότητα των σχολείων (Brauckmann & Pashiardis, 2011). Η συζήτηση περί αποτελεσματικότητας στην εκπαίδευση, οδηγεί αναπόφευκτα σε επιζητούμενες αλλαγές. Στο εκπαιδευτικό συγκείμενο συχνά υιοθετείται η γλώσσα του μετασχηματισμού και η μετασχηματιστική ηγεσία αναγνωρίζεται ως η απαραίτητη κινητήρια δύναμη για τις απαιτούμενες αλλαγές (Bush et al., 2019). Κατά τον Bass (1998), η εμφάνιση των μετασχηματιστών ηγετών σε χρόνους κρίσης, αλλαγής και ανάπτυξης είναι περισσότερο πιθανή.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, επιβεβαιώνουν τους παραπάνω ισχυρισμούς, αναδεικνύοντας την οριακή επικράτηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας έναντι της συναλλακτικής. Το εύρημα δύναται να ερμηνευτεί διττά. Πρώτον, η οικονομική ύφεση και η συνακόλουθη κοινωνική κρίση στην οποία περιήλθε η Ελλάδα πριν από μια δεκαετία, αποτέλεσε κατάλληλο έδαφος για την εμφάνιση και ευδοκίμηση των συνιστωσών τού μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας στους δημόσιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, στα πλαίσια του συγκεντρωτικού και γραφειοκρατικού εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας. Ο Antonakis (2001) διαπίστωσε την επικράτηση μετασχηματιστικής στρατηγικής, κυρίως σε συγκεντρωτικά και γραφειοκρατικά συστήματα, ενώ οι Lowe, Kroeck και Sivasubramaniam (1996), ισχυρίστηκαν ότι το μετασχηματιστικό μοντέλο επικρατεί κυρίως σε δημόσιους οργανισμούς. Δεύτερον, η οριακή διαφορά των μέσων τιμών της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, καθώς και η ισχυρή θετική συσχέτισή τους, επιβεβαιώνει τη θέση των Avolio, Bass και Jung (1999) ότι τα δύο μοντέλα ηγεσίας είναι διακριτά αλλά αλληλοσυμπληρούμενα. Επίσης, τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε συμφωνία με τα αντίστοιχα της έρευνας των Waldman, Bass και Yammarino (1990), οι οποίοι ισχυρίζονται ότι συναλλακτικές πρακτικές δεν αποκλείουν το γεγονός οι ηγέτες να είναι χαρισματικοί. Οι Yukl και Van Fleet (1992) σημειώνουν ότι τα προαναφερόμενα ηγετικά στυλ είναι χωριστές αλλά όχι αμοιβαία αποκλειόμενες διαδικασίες. Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως μια επέκταση του συναλλακτικού μοντέλου και είναι αυτό το ηγετικό στυλ που προάγει το αντίστοιχο συναλλακτικό σε υψηλοτέρα επίπεδα (Bass & Riggio, 2014). Εξάλλου, ο συνδυασμός μετασχηματιστικών και συναλλακτικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών, κατά περίπτωση, ενισχύει την αποτελεσματικότητα των ηγετών (Yukl, 2013).

Η επικράτηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως εύρημα είναι σε συμφωνία με αντίστοιχα άλλων πρόσφατων ερευνών, όπως των Saitis & Eliophotou Menon, (2004), σύμφωνα με τους οποίους οι πρακτικές που συνδέονται με το μετασχηματιστικό μοντέλο, όπως αυτό παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία από τους Bass και Avolio (1990) και τους Leithwood και Jantzi (1997), δεν είναι απλά θεωρητικές δομές. Επίσης, οι έρευνες των Νταφούλη (2009) και Βασιλειάδου και Διερωνίτου (2014) ανέδειξαν ότι οι διευθυντές στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση υιοθετούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας μετά από μια μακρά περίοδο προσκόλλησης στο γραφειοκρατικό μοντέλο, ενώ στην έρευνα της Δουγαλή (2017), βρέθηκε η οριακή υπερίσχυση της μετασχηματιστικής ηγεσίας έναντι της συναλλακτικής. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας διαφοροποιούνται από τα αυτά παλαιότερων αλλά και σύγχρονων ερευνών, που έδειξαν ότι ο διευθυντής δεν είναι αποτελεσματικός, δεν διαθέτει γνώσεις διοίκησης και ηγεσίας, η επικοινωνία του με τους γονείς και εξωτερικούς κοινωνικούς παράγοντες είναι ανύπαρκτη και αποτελεί εκτελεστικό όργανο άνωθεν εντολών (Σαΐτης, Τσιαμάση & Χατζή, 1997 · Χατζηπαναγιώτου, 2001). Παρόμοια, η Γκόλια (2014) κατέληξε ότι στα πλαίσια ενός υψηλά συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος, οι διευθυντές δεν υιοθετούν πρακτικές και χαρακτηριστικά των μετασχηματιστών ηγετών, όπως το κοινό όραμα, ο προσανατολισμός προς τις καινοτομίες και η ώθηση των εκπαιδευτικών προς την επίτευξη των στόχων.

Τόσο η συμφωνία όσο και η διαφοροποίηση των ευρημάτων της παρούσας από αντίστοιχες έρευνες δύναται να ερμηνευτούν στα πλαίσια της περιόδου μετάβασης (Dimopoulos, Dalkavouki & Koulaidis (2015) και μεταρρυθμίσεων που διανύει η χώρα, όπως φαίνεται από το πλήθος των νομικών διατάξεων (ενδεικτικά: Ν. 1304/1982, Ν. 1566/1985, Ν. 2043/1992, Ν. 2525/1997, Ν. 2017/2000, Ν. 2986/2002, Ν. 3848/2010,Ν. 4027/2011, Ν. 4547/2018), που κάθε φορά ψηφίζονται στην προσπάθεια αναδόμησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Η περίοδος αυτή απαιτεί ικανούς ηγέτες που θα επικοινωνήσουν το όραμα της αλλαγής, τα χαρακτηριστικά των οποίων μπορούν να συγκεντρωθούν στις προσωπικότητες των μετασχηματιστών ηγετών.

Με το σχολιασμό εναρμονίζονται τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας, καθώς αναδεικνύουν το μετασχηματιστικό μοντέλο ως κυρίαρχο και στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της έκβασης της ηγεσίας. Παράλληλα παρουσιάζουν και τον πολύ ισχυρό βαθμό θετικής συσχέτισης του μετασχηματιστικού μοντέλου με τις διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τα ανάλογα των Yukl (1999) και Bass (1998), κατά τα οποία η μεγαλύτερη προσπάθεια των εργαζομένων, η δέσμευση και η ικανοποίηση ενισχύονται από τις συμπεριφορές των μετασχηματιστών ηγετών. Ο Kirkbride (2006) προσθέτει την ύπαρξη της σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής προσέγγισης και της αποτελεσματικότητας των ηγετικών συμπεριφορών και οι Bass και Riggio (2014) δηλώνουν στο βιβλίο τους «Transformational Leadership» ότι υπάρχει πολύ υψηλή συσχέτιση μεταξύ των στοιχείων του μετασχηματιστικού στυλ και της ικανοποίησης από τις ηγετικές συμπεριφορές.

Ως προς τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των επιμέρους διαστάσεων των μοντέλων ηγεσίας, είναι αξιοσημείωτη η ισοδύναμη και υψηλότερη εμφάνιση της μετασχηματιστικής διάστασης «εξιδανικευμένη επιρροή από τις συμπεριφορές των ηγετών» και της συναλλακτικής «έκτακτη ανταμοιβή». Οι συμμετέχοντες

φάνηκε να αντιμετωπίζουν τους διευθυντές κατά ιδεατό τρόπο, να τους θεωρούν θετικά πρότυπα, να δείχνουν εμπιστοσύνη και πίστη στην ισχυρή αίσθηση της αποστολής και στις αξίες που οι τελευταίοι πρεσβεύουν και παράλληλα, να αξιολογούν ισοδύναμα την παροχή ανταμοιβών, υλικών ή ηθικών, για την επίτευξη στόχων. Το εύρημα συνάδει με το ότι η έκτακτη ανταμοιβή όταν είναι υλική, θεωρείται ως συστατικό της συναλλακτικής ηγεσίας (Bass & Riggio, 2014), ενώ όταν είναι ψυχολογική παροχή μπορεί να θεωρηθεί στοιχείο της μετασχηματιστικής (Antonakis et al., 2003). Η «έκτακτη ανταμοιβή», εμφανίζεται και σε προηγούμενες έρευνες να έχει ισχυρή θετική σχέση με τη μετασχηματιστική ηγεσία (Judge & Piccolo, 2004).

Στα ευρήματα της έρευνας αυτής περιλαμβάνεται και η ανάδειξη σχέσης χαμηλότερης έντασης από ότι η αντίστοιχη της μετασχηματιστικής, ωστόσο όμως, ισχυρής συσχέτισης της συναλλακτικής μορφής με την έκβαση της ηγεσίας. Η ύπαρξη συναλλακτικής στάσης στους περισσότερους τομείς της καθημερινότητας και του επαγγελματισμού, ήταν αδύνατο να μην επηρεάσει τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Οι συναλλακτικοί ηγέτες διαθέτουν το προσόν της λειτουργικής και διεκπεραιωτής ικανότητας, που επιτυγχάνουν με την παροχή ανταμοιβών για την επίτευξη στόχων. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, δείχνουν να κατανοούν την αναγκαιότητα της ύπαρξης αποτελεσματικών συναλλακτικών ηγετών για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών. Παράλληλα, η ασθενής εμφάνιση της παθητικής ηγεσίας και η μέτρια αρνητική συσχέτιση που παρουσιάζει με το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό μοντέλο, όπως και με τις διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας, αποτελούν ένδειξη απουσίας της αδιαφορίας ως χαρακτηριστικών των διευθυντών, ενώ παράλληλα φανερώνουν την αντίληψη των εκπαιδευτικών για την αρνητική επίδραση του παθητικού μοντέλου και της έλλειψης της ηγεσίας.

Συγκεντρωτικά, η παρούσα έρευνα παρέχει ενδείξεις για τη σταδιακή μετακίνηση του διαχειριστικού στυλ των διευθυντών της δημόσιας ελληνικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης προς το πεδίο της ηγεσίας, μέσα στα πλαίσια της μεταρρυθμιστικής κίνησης που διέπει το χώρο. Σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, το μετασχηματιστικό μοντέλο εισάγεται και εφαρμόζεται στο δευτεροβάθμιο εκπαιδευτικό τοπίο σε μια περίοδο γενικότερης ύφεσης για τη χώρα, στο οποίο αποδίδεται η δυναμική της επικοινωνίας του οράματος που θα επιφέρει τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Τα ανακύπτοντα στοιχεία, δύναται να αξιοποιηθούν στη διαμόρφωση της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Με στόχο τη διασταύρωση των αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας, προτείνεται μελλοντική διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών, για να δοθεί η δυνατότητα συγκριτικής μελέτης των αποτελεσμάτων, έτσι ώστε να θεμελιωθεί συμπέρασμα για το υφιστάμενο μοντέλο ηγεσίας που επικρατεί στην δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα.

Βιβλιογραφία

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά. Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.

Antonakis, J. (2001). The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the multifactor leadership questionnaire (MLQ 5X). *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 62*(1-A), 233.

Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly, 14*, (3), 261-295.

Apple, M.W. (2014). *Official Knowledge: Democratic Education in a Conservative Age.* London: Routledge.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development program: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set*. (3rd ed.) Redwood City. CA: Mind Garden.

Avolio, B. J., Waldman, D. W., & Yammarino, F. L. (1991). Leading in the 1990's: towards understanding the four l's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training, 15*(4), 9 – 16.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology, 72*, 441- 462.

Βασιλειάδου, Δ. & Διερωνίτου, Ε. (2014). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. *'Ερκυνα, Επιθεώρηση – Επιστημονικών Θεμάτων, 3*, 92-108. Ανακτήθηκε από http://www.erkyna.gr.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications.* (3rd ed.). New York: The Free Press.

Bass, B. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact.* Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training, 14*, 21–27.

Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B. M., Cascio, W. F., & O'Connor, E. J. (1974). Magnitude estimations of expressions of frequency and amount. *Journal of Applied Psychology, 59*(3), 313-320.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York: Routledge.

Bennis W. G. (1989). *On becoming a leader*. London: Arrow.

Bird, J., Wang, C., Watson, J., & Murray, L. (2009). Relationships among principal authentic leadership and teacher trust and engagement levels. *Journal of School Leadership, 19*(2), 153-171.

Boyne G (2004). A ‘‘3Rs’’ strategy for public service turnaround: Retrenchment, repositioning and reorganization. *Public Money and Management 24*(2): 97–103.

Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2011). A Validation Study of the Leadership Styles of a Holistic Leadership Theoretical Framework. *International Journal of Educational Management, 25* (1)11-32.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage.

Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence.*Nottingham: National College for School Leadership.

Bush, T., Bell, L., & Middlewood, D. (2019). *Principles of Educational Leadership & Management* (3rd ed.). SAGE Publications.

Chapin, F. S. (1924). Socialised Leadership. *Social Forces, 3*, 57-59.

Γκόλια, Α. (2014). *Μετασχηματιστική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: ο ρόλος της αυτοαποτελεσματικότητας* (Διδακτορική Διατριβή). Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Διαθέσιμο από το Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών (Κωδ. 37096).

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J. (2000). *Leading schools in times of change.* Buckingham, UK: Open University Press.

Dimmock, C. (2003). Leadership in learning-centred schools: cultural context, functions and qualities. In M. Brundrett, N. Burton & R. Smith (Eds.), *Leadership in Education.* London: Sage.

Dimopoulos, K., Dalkavouki, K. & Koulaidis, V. (2015). Job realities of primary school principals in Greece: similarities and variations in a highly centralized system. *International Journal of Leadership in Education, 18*(2), 197-224.

Δουγαλή, Ε. (2017). *Στυλ Ηγεσίας και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών : Μια ποσοτική διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης* (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, EACEA, Eurydice, (2013). *Αριθμοί κλειδιά για εκπαιδευτικούς και διευθυντές σχολείων στην Ευρώπη. Έκθεση Ευρυδίκη.* Λουξεμβούργο: Γραφείο Δημοσιεύσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Fiedler, F. E. (1971). *Leadership.* Morrisstown, NJ: General Learning Press.

Fink, D. *(*2005*).* Developing leaders for their future not our past. In M. J. Coles & G. Southworth, G. (Eds.), *Developing leadership. Creating the schools of tomorrow.* Maidenhead: Open University Press.

Green, L. R. (2013). *Practicing the art of leadership: A problem-based approach to implementing the ISLLC (Interstate School Leaders Licensure Consortium)* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Guthrie, W. J., & Schuermann, J. P. (2010). *Successful school leadership: Planning, politics, performance, and power.* Boston, MA: Pearson Education.

Hargreaves, A. (2002). Sustainability of Educational Change: The Role of Social Geographies. *Journal of Educational Change 3*, 189–214.

Harris, A. (2010). Distributed leadership: Current evidence and future directions. In T. Bush, L. Bell & D. Middlewood (Eds.), *The Principles of Educational Leadership and Management*. London: Sage.

Harris, A., & Jones, M. (2018). Leading for equity: A moral imperative. *School Leadership and Management, 38*(3): 239–241.

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors’ evaluations and subordinates’ perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 73*, 695 – 702.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 6-38.

Hoy, K. W., & Miskel, G. C. (1991). *Education administration: Theory, research, practice* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική Ηγεσία και Διοίκηση. Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

IACM/FORTH. (2003). *Greek educational system: The implementation of the ICT in the Greek curriculum in compulsory eduaction.* Crete: The European Commisssion Directorate General Eduaction and Culture.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology 89*(5): 755–768.

Καλογιάννης, Δ. (2014). *Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματικής της ανάπτυξη στο σύγχρονο περιβάλλον. Διεθνείς εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας.* Αθήνα: Γρηγόρη.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Katsigianni, E., & Ifanti, A. (2016). Tenured and non-tenured school principals in Greece: a historical approach, *Journal of Educational Administration and History, 48*(3), 225-242. Routledge.

Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training, 38*(1), 23-32.

Kotter, J. P. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Σοκοδήμος Α., μτφρ., Ανδρέου Μ., επιμ. Αθήνα: Κριτική.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (1997). Explaining variation in teachers' perception of principals' leadership: A replication. *Journal of Educational Administration, 35*, 312–331.

Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In K. Leithwood et al. (Eds.), I*nternational handbook of educational administration* (785- 840). Netherlands: Kluwer Academic.

Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R., (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement, 17*, 201-227.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, *7*(3), 385-425.

Μακρυδημήτρης, Α. (1999). *Διοίκηση και κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα.* Αθήνα: Θεμέλιο.

Μαυρογιώργος, Γ., (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής, στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ., *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική,* τομ. Α΄, Πάτρα: ΕΑΠ.

Mason, J. (2003). *Η Διεξαγωγή της Ποιοτικής Έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Menon, M. E., & Saitis, C. (2006). Satisfaction of pre-service and In-service teachers with primary school organization: Evidence from Greece. *Educational Management Administration & Leadership, 34*, 345–363.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας.* Αθήνα: Κριτική.

Northouse, P. (2010). *Leadership theory and practice.* Los Angeles, CA: Sage.

Νταφούλη, Σ. (2009). *Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το στυλ χιούμορ και το στυλ ηγεσίας του Διευθυντή σχολικής μονάδας: Η διερεύνηση της μεταξύ τους σχέσης και η επίδραση τους στην επαγγελματική ικανοποίηση και το συναίσθημα στην εργασία των εκπαιδευτικών* (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.

OECD, (2012). Better Regulation in Europe, Greece. Available at: http://www.oecd.org/berlin/publikationen/rechtsetzung-griechenland.htm

Παγκάκης, Γ. (2002). *Δημόσια Διοίκηση και κοινωνία*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ρούσσος, Λ. & Τσαούσης, Ι. (2011). *Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS.* Αθήνα: Τόπος.

Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Θεωρία και Πράξη* (4η έκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σαΐτης, Χ. Τσιαμάση, Φ. Χατζή, Μ. (1997). *Ο διευθυντής του σχολείου: Manager-Ηγέτης ή Παραδοσιακός-Γραφειοκράτης;* Νέα Παιδεία, τ. 83, 66-77.

Saitis, C & Eliophotou Menon, M. (2004). Views of Future and Current Teachers on the Effectiveness of Primary School Leadership: Evidence from Greece, *Leadership and Policy in Schools, 3*(2), 135-157.

Sashkin, A. (2004). Transformation Leadership Approaches: A Review and Synthesis. In *The Nature of Leadership*, Antonakis, J., Cianciolo, A.T., Sternberg, R.J., Eds.; Sage: Thousand Oaks, CA, 171–196.

Sergiovanni, T., & Starratt, R. J. (1988). *Supervision: Human Perspectives*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.

Spector, P. E. (1992). Summated rating scale construction, an introduction. London: Sage Publications.

Stogdill, R. M. (1981). Traits of Leadership: A Follow-Up to 1970. Στο B. Bass, *Stodgill's Handbook of Leadership* (73-97). New York: Free Press.

Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1990). *The Transformational Leader*. Toronto: John Willey and Sons.

Waldman, D.A., Bass, B.M., & Yammarino, E.Y. (1990). The augmenting effect of transformational leadership. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.),*Measures of Leadership*: 151-169. West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Wenner, J., & Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership, *Review of Educational Research, 87*(1): 134–171.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η Διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων* (Διδακτορική Διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης). Διαθέσιμο από το Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών (Κωδ. 13525).

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *Leadership Quarterly, 10*, 285-230.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Prentice Hall.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.147–197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.