Στυλ ηγεσίας και δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά σχολικών διευθυντών/διευθυντριών και υποδιευθυντών/υποδιευθυντριών: μια ποσοτική μελέτη στην Περιφέρεια Κρήτης

Leadership style and demographic-professional characteristics of school principals and deputy principals: a quantitative study in the Region of Crete

Ευαγγελία Λαρίου, *Πανεπιστήμιο Frederick, MSc, PhD candidate, Mrs, litsalariou@hotmail.gr*

Evangelia Lariou, *Frenderick University, MSc, PhD(c), litsalariou@hotmail.gr*

Abstract: The purpose of this study is to record the leadership styles of primary education schools' authorities (principals) in Cretan prefecture. Leadership styles were measured using the VannSimpCo or VLS questionnaire. Principals completed the leadership questionnaire and occupational and demographic questions online. A total of 148 questionnaires were answered by principals from approximately 300 elementary schools in the region. It was found that the democratic transformational leadership style is the most frequently encountered. Variations in leadership styles were mainly presented in the transformational leadership style with age, position, tenure, experience as a teacher or principal, studies at universities or academies, while similar variations were found in styles with a transformational form, such as authoritarian transformational and democratic transformational style. The self-reporting of principals regarding the type of leadership they use in elementary schools in Crete is a first attempt to record how leadership is applied in school units.

Keywords: leadership style, primary education, management team, demographic characteristics

Περίληψη: Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η καταγραφή των ηγετικών στυλ των διευθυντικών στελεχών και των διευθυντριών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στον νομό Κρήτης. Τα ηγετικά στυλ μετρήθηκαν με τη χρήση του ερωτηματολογίου VannSimpCo ή VLS. Οι διευθυντές/ντριες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ηγεσίας καθώς και ερωτήσεις επαγγελματικού και δημογραφικού χαρακτήρα μέσω ηλεκτρονικής φόρμας. Συνολικά απαντήθηκαν 148 ερωτηματολόγια από διευθυντές/διευθύντριες συνολικού πληθυσμού περίπου 300 δημοτικών σχολείων της περιοχής. Διαπιστώθηκε ότι το δημοκρατικό μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο συχνά εμφανιζόμενο. Οι διαφοροποιήσεις στα ηγετικά στυλ παρουσιάστηκαν κυρίως στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σε σχέση με την ηλικία, τη θέση, τη θητεία, την εμπειρία ως εκπαιδευτικός ή διευθυντής/διευθύντρια, τις σπουδές σε πανεπιστήμια ή ακαδημίες, ενώ παρόμοιες διαφοροποιήσεις παρατηρήθηκαν και σε στυλ που είχαν μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά, όπως το αυταρχικό μετασχηματιστικό και το δημοκρατικό μετασχηματιστικό στυλ. Η αυτοαναφορά των διευθυντών σχετικά με το είδος ηγεσίας που εφαρμόζουν στα δημοτικά σχολεία της Κρήτης αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια καταγραφής του τρόπου άσκησης της ηγεσίας στις σχολικές μονάδες.

Λέξεις κλειδιά: Στυλ εκπαιδευτικής ηγεσίας, πρωτοβάθμια εκπαίδευση, διευθυντική ομάδα, δημογραφικά χαρακτηριστικά

Εισαγωγή

Η έννοια της ηγεσίας απαντάται ευρύτατα στην επιστημονική βιβλιογραφία, είναι πολυδιάστατη και πολυερμηνευόμενη έννοια και περιγραφόμενη αδρά αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου ή ομάδας να επηρεάζει, να εμπνέει και να καθοδηγεί άλλα μέλη ενός οργανισμού προς την επίτευξη συλλογικών στόχων (Northouse, 2025; Yukl, 2009). Στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών οργανισμών, η ηγεσία συνιστά καταλυτικό παράγοντα για την οργάνωση, λειτουργία και ανάπτυξη των σχολικών μονάδων, επηρεάζοντας ουσιωδώς τη μαθησιακή διαδικασία και την επαγγελματική κουλτούρα (Leithwood & Mascall, 2008).

Η καθοδήγηση του ηγέτη είναι λογικό να έχει διαφορετικές προσεγγίσεις και στόχευση ανάλογα με το επίπεδο της εκπαίδευσης. Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση οι ηγέτες -πρυτανικές ομάδες, κοσμήτορες- καθορίζουν την κατεύθυνση της έρευνας, της διδασκαλίας σε ακαδημαϊκό επίπεδο, ενώ για την επίτευξη των στόχων είναι απαραίτητο να γίνεται σωστή διαχείριση πόρων και σύνδεση με την αγορά εργασίας (Anderson, 2017). Στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση η ρόλος του ηγέτη ανήκει στον Διευθυντή του Γυμνασίου η Λυκείου και η στόχευση του είναι η να διαμορφώνει την εκπαιδευτική κουλτούρα της μονάδας, να υποστηρίζει το εκπαιδευτικό προσωπικό και οι μαθητές της μονάδας να παρουσιάζουν βελτιωμένα μαθησιακά αποτελέσματα (Adams, 2023).

Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση ο Διευθυντής του σχολείου και σε αρκετές περιπτώσεις ο υποδιευθυντής αποτελούν την ομάδα που ηγείται. Η στόχευση στα δημοτικά σχολεία αφορά τη διασφάλιση της ποιότητας της διδασκαλίας, τη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος και την υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών (Adams, 2023). Γενικότερα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση που αποτελεί και τον χώρο μελέτης της παρούσας έρευνας οι διευθυντές μπορούν και πρέπει να υποστηρίζουν τη διδασκαλία και τη μάθηση μέσω της ενίσχυσης του εκπαιδευτικού έργου, να εστιάζουν στη δημιουργία ενός μαθητοκεντρικού περιβάλλοντος και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή όλων των μελών της κοινότητας στη λήψη αποφάσεων.

Ο όρος στυλ ή τύπος ηγεσίας ή ηγετικό στυλ πρέπει να διαχωρίζεται από τα μοντέλα ηγεσίας. Το μοντέλο ηγεσίας είναι το θεωρητικό πλαίσιο που επεξηγεί τη λειτουργία της ηγεσίας και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Το στυλ ηγεσίας είναι μια πρακτική έννοια που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης καθοδηγεί, επηρεάζει και αλληλοεπιδρά με τα μέλη της ομάδας του. Είναι ουσιαστικά το «πώς» ασκείται η ηγεσία και περιλαμβάνει στάσεις, συμπεριφορές, στρατηγικές και μεθόδους λήψης αποφάσεων (Bush & Glover, 2014; Day et al., 2016)

Ανεξάρτητα από την προσέγγιση η θεωρίες για τους τύπους ή στυλ ηγεσίας έχουν καταλήξει στις εξής μορφές: τη μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership), τη συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership), την αυταρχική ή καθοδηγητική ηγεσία (autocratic leadership), τη δημοκρατική/συμμετοχική ηγεσία (democratic leadership), τη φιλελεύθερη (laisser faire leadership). Τα χαρακτηριστικά και οι διαφορές που παρουσιάζουν οι διάφοροι τύποι ηγεσίας μπορούν να περιγράφουν συνοπτικά ως εξής: στη μετασχηματιστική ηγεσία ο ηγέτης εστιάζει στην ενδυνάμωση, παρακίνηση και εμπνευσμένη καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού (Bass & Avolio, 2011). Στη συναλλακτική ηγεσία ο ηγέτης λειτουργεί την ομάδα και τη μονάδα στη βάση αμοιβαίων συμφωνιών και κινήτρων και τη χρήση ανταμοιβών ή κυρώσεων. Είναι μια πιο παραδοσιακή προσέγγιση όπου ο ηγέτης θέτει τους στόχους και οι εκπαιδευτικοί επιβραβεύονται ή δέχονται τις συνέπειες από την τήρηση η μη των στόχων (Garger et al., 2023). Η αυταρχική ηγεσία χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό στο πρόσωπο του ηγέτη διευθυντή. Ο αυταρχικός ηγέτης επιθυμεί να κατέχει τον πλήρη έλεγχο του εκπαιδευτικού δυναμικού, να έχει τον πρωταρχικό λόγο στη λήψη όλων των αποφάσεων, αλλά και την απαίτηση της απόλυτης υπακοής των οδηγιών που δίνει (Adeyemi, 2011). Στον αντίποδα του αυταρχικού στυλ ηγεσίας είναι η δημοκρατική ή δημοκρατική/συμμετοχική ηγεσία όπου ο ηγέτης προάγει την οριζόντια διάχυση της εξουσίας και την ενίσχυση της συλλογικής ευθύνης (Pietsch & Tulowitzki, 2017). Στη φιλελεύθερη ηγεσία ή ηγεσία Laisser-faire οι ηγέτες των σχολικών κοινοτήτων προσφέρουν καθοδήγηση και βοήθεια σε ελάχιστο ή καθόλου βαθμό στους υφισταμένους τους. Δε θέλουν να συμμετέχουν στη λήψη των καθημερινών αποφάσεων και δίνουν απόλυτη ελευθερία στο εκπαιδευτικό δυναμικό να αναλαμβάνει εκείνο το σύνολο των πρωτοβουλιών. Θεωρείται ως στυλ ηγεσίας που προκαλεί αρκετά αρνητικά ζητήματα στην εκπαίδευση και την αποτελεσματικότητα (Kamal et al., 2024).

Η ηγετική προσέγγιση που υιοθετείται σε μία σχολική μονάδα επηρεάζει άμεσα κρίσιμους δείκτες της εκπαιδευτικής ποιότητας, όπως την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών, τη σχολική επίδοση των μαθητών και το συνολικό εκπαιδευτικό κλίμα. Συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με την αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, την προώθηση καινοτόμων διδακτικών πρακτικών και την ενίσχυση της μαθητικής εμπλοκής (Leithwood & Mascall, 2008). Άλλα σημεία υπεροχής της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ενίσχυση της επαγγελματικής αφοσίωσης, της καινοτομίας στη διδασκαλία και της σχολικής αποτελεσματικότητας (Hoque & Raya, 2023; Mallillin, 2022). Επιπλέον η μετασχηματιστική και συμμετοχική ηγεσία, ενισχύει τη συλλογική αποτελεσματικότητα, την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και τη διαπροσωπική εμπιστοσύνη εντός της σχολικής κοινότητας (Pietsch & Tulowitzki, 2017; Xhomara, 2018). Η δημοκρατική ηγεσία, επίσης, συμβάλλει θετικά στην καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας και διαμοιρασμένης ευθύνης (Pietsch & Tulowitzki, 2017). Αντιθέτως, η απούσα ή αυταρχική ηγεσία δύναται να επιφέρει συγκρούσεις, επαγγελματική εξουθένωση και μαθησιακή δυσλειτουργία (Adeyemi, 2010; Imhangbe, Okecha & Obozuwa, 2018). Τέλος, αυταρχικές και παθητικές (laissez-faire) πρακτικές συνδέονται με αρνητικά εκπαιδευτικά και ψυχοκοινωνικά αποτελέσματα (Kamal et al., 2024).

Η ηγεσία στον εκπαιδευτικό χώρο αναπτύσσεται τόσο από τα διοικητικά στελέχη των σχολικών μονάδων (όπως οι διευθυντές), όσο και από τους εκπαιδευτικούς που αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους μέσω άτυπων ή θεσμικών διαδικασιών. Η επιλογή του ηγετικού στυλ εξαρτάται από το εκπαιδευτικό πλαίσιο, τις πολιτισμικές παραμέτρους, τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Hallinger & Bryant, 2013). Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η καταγραφή του ηγετικού στυλ στη διοίκηση δημοτικών σχολίων της περιφέρειας Κρήτης, όπως αυτοπροσδιορίζεται από την ίδια την διευθυντική ομάδα. Εξετάζεται επίσης η επίδραση δημογραφικών και επαγγελματικών παραγόντων στα επιμέρους στυλ ηγεσίας.

Μεθοδολογία

Η ποσοτική έρευνα (quantitative research) αποτελεί ένα είδος έρευνας που συνδυάζει και ενσωματώνει αριθμητικά δεδομένα καθώς και την στατιστική τους ανάλυση. Ακολουθεί χρονικά συνήθως την ποιοτική έρευνα που αναφέρεται στην κατανόηση αρχών και εμπειριών από τους συμμετέχοντες. Με την ποσοτική έρευνα, οι ερευνητές προσπαθούν να εξαγάγουν συμπεράσματα από την στατιστική ανάλυση ενός δείγματος γενικεύοντας τα ως προς τον πληθυσμό. (Bryman, 2016)

Στην περίπτωση της παρούσας ποιοτικής έρευνας τέθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα: α) ποια είναι τα ηγετικά προφίλ της διευθυντικής ομάδας όπως αυτοπροσδιορίζεται από τους ίδιους, β) εάν το κάθε μετρούμενο ηγετικό στυλ (π.χ. μετασχηματιστικό, αυταρχικό κλπ) επηρεάζεται από δημογραφικά χαρακτηριστικά γ) παρόμοια εάν το κάθε μετρούμενο ηγετικό στυλ επηρεάζεται από επαγγελματικά χαρακτηριστικά.

Δείγμα και Πληθυσμός

Ως πληθυσμός της μελέτης είναι τα μέλη της Διευθυντικής ομάδας (Διευθυντές ή υποδιευθυντές) που διατελούν ή έχουν διατελέσει σε αυτή τη θέση τα τελευταία 5 έτη σε δημοτικά σχολεία. Με βάση στοιχεία της τελευταίας 5-ετίας από τη ιστοσελίδα του Α’ βάθμιας εκπαίδευσης υπάρχουν 327 Δημοτικά σχολεία στην Περιφέρεια Κρήτης.

Ερωτηματολόγια

Η καταγραφή των ηγετικών τρόπων ή στυλ γίνεται συνήθως με ερωτηματολόγια. Αρκετά από αυτά έχουν γίνει αντικείμενο συστηματικής έρευνας, μετάφρασης σε άλλες γλώσσες, και προσαρμοσμένα πολιτισμικά. Η καταγραφή και αξιολόγηση των ηγετικών στυλ αποτελεί αντικείμενο συστηματικής έρευνας μέσω ψυχομετρικά επαληθευμένων εργαλείων. Το γνωστότερο εργαλείο μέτρηση ηγετικού στυλ είναι το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Το MLQ, που αναπτύχθηκε από τους Bass και Avolio (1995), αποτελεί το πλέον αναγνωρισμένο εργαλείο μέτρησης της ηγεσίας. Το MLQ αξιολογεί τρεις κύριες κατηγορίες:

μετασχηματιστική, συναλλακτική και laissez-faire ηγεσία. Περιλαμβάνει επίσης ερωτήσεις για την εκτίμηση επιμέρους διαστάσεων όπως η ιδεαλιστική επιρροή, η παρακίνηση μέσω οράματος, η διανοητική διέγερση και η εξατομικευμένη υποστήριξη, προσφέροντας μια πολυπαραγοντική απεικόνιση της ηγετικής συμπεριφοράς (Antonakis, 2001; Bass & Avolio, 2011). Στα μειονεκτήματα του είναι ότι αποτελεί εμπορικό εργαλείο με κόστος στη διεξαγωγή της έρευνας.

Ένα νεότερο εργαλείο, το **VannSimpCo Leadership Survey**, εστιάζει ειδικά στην ηγεσία αποτιμώντας πρακτικές καθοδήγησης, κοινωνικής υπευθυνότητας και ενδυνάμωσης της μελετώμενης ομάδας ή κοινότητας (Vann et al., 2014). Το συγκεκριμένο εργαλείο προέρχεται από τα ονόματα των δημιουργών του Vann, Simpson and Coleman και παρότι δεν έχει την ίδια εκτεταμένη χρήση, όπως το MLQ, προσφέρει χρήσιμες ενδείξεις για την επίδραση της ηγεσίας στις διαπροσωπικές σχέσεις, στη συνεργατικότητα και στη μαθησιακή κουλτούρα των σχολείων. Ένα βασικό πλεονέκτημα του VannSimpCo ή VLS είναι ότι δεν αντιλαμβάνεται το στυλ ηγεσίας ως κάτι μονοδιάστατο. Υποστηρίζει ότι οι ηγέτες σπάνια υιοθετούν ένα μόνο στυλ, αντίθετα χρησιμοποιούν ένα μείγμα στυλ ανάλογα με την περίσταση. (Vann et al., 2014)

Η υλοποίηση της έρευνας έγινε μέσω του συνδυασμού των δυο παραπάνω ερωτηματολογίων. Το γενικό μέρος του νέου ερωτηματολόγιου αφορούσε προσωπικά δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μόρφωση, ύπαρξη επιπλέον πτυχίων), τη θέση του σχολείου (αστική ή όχι περιοχή, δυναμικότητα), την επιμόρφωση (γενική, συμπεριληπτική), επαγγελματικά στοιχεία (θέση στη μονάδα, προϋπηρεσίες), προβλήματα των παιδιών (π.χ. ΔΕΠΥ, ΔΑΔ/ΔΑΦ, αναπηρίες), συμπεριληπτικά μέτρα (ψυχολόγος, κοινωνικός λειτουργός κ.α). Για την εκτίμηση του στυλ ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα VLS ή Vannsimpco με 27 ερωτήσεις τύπου Likert και τιμές από 1 έως 5. Το Το 1 αντιστοιχεί στο διαφωνώ ισχυρά ή πολύ, το 2 στο διαφωνώ, το 3 στο ουδέτερος/-η, το 4 στο συμφωνώ και το 5 στο συμφωνώ ισχυρά ή πολύ. (Vann et al., 2014). Τα στυλ (τρόποι) ηγεσίας που καταγράφονται είναι οι : συναλλακτική (transactional), δημοκρατική (democratic), αυταρχική (autocratic), αυταρχική-μετασχηματιστική (autocratic-transformational), αυταρχική-συναλλακτική (autocratic-transactional), δημοκρατική-μετασχηματιστική (democratic-transformational), δημοκρατική-συναλλακτική (democratic-transactional), μετασχηματιστική (transformational) και φιλελεύθερη (laisser-faire). Η κάθε μία από τις κλίμακες αποτελείται από 3 ερωτήσεις ανά τρόπο ηγεσίας .

Διαδικασία έρευνας

Με βάση της αρχική έντυπη μορφή του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε μια online (web-based) μορφή ερωτηματολογίου στην πλατφόρμα Google Forms. https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLWsJw0SiqzRsFeTtNXrCBg7p7Ok3wDCmp1pAKCB6QY3yZpw/viewform?usp=preview

Οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις και τα στοιχεία επικοινωνίας με τα δημοτικά σχολεία της Περιφέρειας Κρήτης βασίστηκαν σε λίστα της περιφερειακής α' βάθμιας ενότητας Κρήτης.

Μια σειρά e-mail απεστάλησαν με συνοδευτική επιστολή για τους στόχους της μελέτης και τον υπερσύνδεσμο για το ερωτηματολόγιο.

Στη συνέχεια με απόσταση μερικών ημερών έγινε τηλεφωνική επικοινωνία με τα σχολεία και τηλεφωνική ενημέρωση/προτροπή για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η συγκεκριμένη ακολουθία -e-mail και τηλεφωνική επικοινωνία- έγινε άλλες δύο φορές μέσα σε ένα διάστημα τριών εβδομάδων. Μετά το πέρας των τριών εβδομάδων η ηλεκτρονική πλατφόρμα «έκλεισε» για νέες καταχωρήσεις.

Στατιστική Ανάλυση

Για τη σύγκριση συνεχών μεταβλητών ανάμεσα σε δύο ομάδες χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whintey και για σύγκριση ανω των δύο ομάδων ο μη παραμετρικός Kruskal-Walis. Η συσχέτιση συνεχών μεταβλητών έγινε με τους συντελεστές r του Spearman ενώ για διακριτές μεταβλητές με το χ^2 του Pearson.

Η γραφική αναπαράσταση των αποτελεσμάτων έγινε τόσο με θηκογράμματα (Box and Whisker plots) όσο και με ραβδογράμματα (barcharts), κυκλικά διαγράμματα (piechars) αλλά και διαγράμματα διασποράς (scatterplots). Η στατιστική ανάλυση έγινε με το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 24.0 και ως όριο σημαντικότητας τέθηκε το α=0.05

Αποτελέσματα

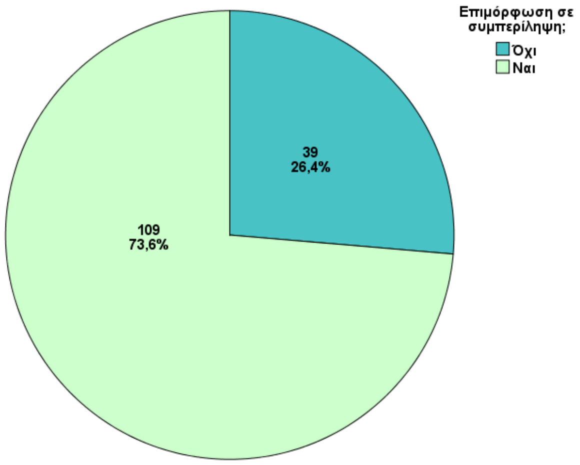
Από τις 148 εγγραφές απαντήσεις, οι περισσότερες 59 (39,9%) ήταν από δημοτικά σχολεία της πόλης, 54 (36,5%) από το χωριό και 35 (23,6%) από κωμοπόλεις. Η δυναμικότητα των σχολείων ήταν κυρίως από σχολεία >100 μαθητών (96, 64,9%), ενώ απαντήσεις από σχολεία των 50-100 μαθητών ήταν 25 (16,9%) και <50 μαθητών. Οι διευθυντές ήταν 99 άτομα (67,8%) και οι υπόλοιποι υποδιευθυντές με τους 133 (92,4%) να είναι μόνιμοι εκπαιδευτικοί.

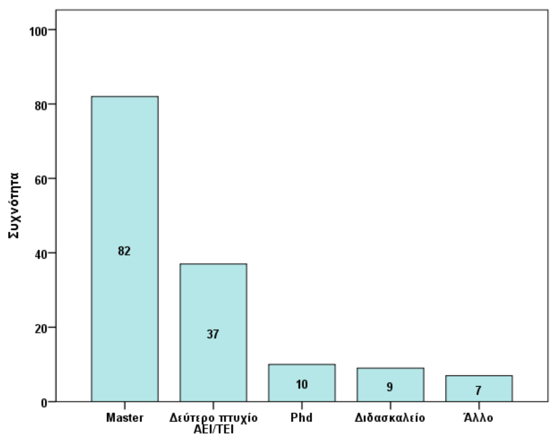
Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών της Διευθυντικής ομάδας παρουσιάζονται στον **Πίνακα 1.** Οι γυναίκες σε θέσεις ηγεσίας, που συμμετείχαν στην έρευνα, ήταν η πλειοψηφία (100, 68,0%). Ηλικιακά το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ήταν >50 ετών (82 άτομα, 55,4%), με τη συνολική προϋπηρεσία ως εκπαιδευτικός να είναι από 21-30 έτη (60, 40,8%), ενώ ισόποσα οι μεγαλύτερες συχνότητες προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση παρουσιάστηκαν μεταξύ 6-10 ετών και 11-20 ετών (31, 22,5%). Οι περισσότεροι από τη Διευθυντική ομάδα είχαν <5 έτη προϋπηρεσία σε ηγετική θέση (68, 49,3%). Τέλος οι περισσότεροι είχαν τελειώσει Πανεπιστήμιο (114, 78,1%).

Πίνακας 1. **Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων της Διευθυντικής ομάδας**

		n	%
Φύλο	**Άνδρας**	47	32,0%
	Γυναίκα	100	68,0%
Ηλικία	**<40**	31	20,9%
	41-50	35	23,6%
	51-60	72	48,6%
	61+	10	6,8%
Προϋπηρεσία (έτη)	**<10**	18	12,2%
	11-20	32	21,8%
	21-30	60	40,8%
	31+	37	25,2%
Προϋπηρεσία ως Δ/ντης (έτη)	**<5**	68	49,3%
	6-10	31	22,5%
	11-20	31	22,5%
	21+	8	5,8%
Σπουδές	**Πανεπιστήμιο**	114	78,1%
	Παιδαγωγική Ακαδημία	32	21,9%

Σχεδόν όλοι 144 (97.3%) είχαν κάποιο σεμινάριο επιμόρφωσης ενώ σε σεμινάρια για την σχολική συμπερίληψη συμμετείχαν 109 άτομα (73,6%). (**Διάγραμμα 1α).** Σχετικά με την μετεκπαίδευση τους 82 άτομα (55,4%) είχαν Master και 10 άτομα (6,8%) είχε διδακτορικό. Επίσης 37 άτομα (25,0%) διαθέτουν $2^{ο}$ πτυχίο ΑΕΙ (**Διάγραμμα 1β)**





(α) (β)

Διάγραμμα 1. Επιμόρφωση σε σεμινάρια συμπερίληψης (α), Είδη Μετεκπαίδευσης (β)

Αποτελέσματα στην κλίμακα ηγετικού στυλ VannSimpCo

Σε αυτή την ενότητα καταγράφονται βασικά περιγραφικά στατιστικά των κλιμάκων VanSimpCo ή VLS καθώς και οι συντελεστές εσωτερικής συνάφειας α του Cronbach και η τιμή p από τον έλεγχο κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov (**Πίνακας 5**).

Με βάση τον έλεγχο κανονικότητας καμία από τις κλίμακες VLS δεν ακολούθησε κανονική κατανομή ($p<0,001$). Ο συντελεστής α του Cronbach είχε αποδεκτές τιμές >0,700 για όλες σχεδόν τις κλίμακες VLS με εξαίρεση της κλίμακες για την Δημοκρατική και την Αυταρχική Ηγεσία που είχαν μικρότερες τιμές. Για το σύνολο των ερωτήσεων VLS ο συντελεστής α ήταν 0,902.

Οι κλίμακες με τις υψηλότερη δυνατή μέση τιμή ήταν: $4,5 \pm 0,6$ για την κλίμακα Δημοκρατική / Μετασχηματιστική, $4,4 \pm 0,6$ για τις κλίμακες Αυταρχική/Μετασχηματιστική, για την κλίμακα Δημοκρατική. Ο χαμηλότερος μέσος όρος παρουσιάστηκε στην κλίμακα Laisser-Faire με μέσο όρο $3,1 \pm 0,9$.

Πίνακας 2. Περιγραφικά στατιστικά, έλεγχος κανονικότητας και δείκτες εσωτερικής συνάφειας της κλίμακας VLS

VLS	ΜΟ	ΤΑ	Τ1	Δ	Τ3	α	KS-p
Συναλλακτική	4,1	0,9	3,7	4,3	5,0	0,747	<0,001
Δημοκρατική	4,4	0,6	4,0	4,3	5,0	0,587	<0,001
Αυταρχική	3,9	0,7	3,3	4,0	4,5	0,669	<0,001
Αυταρχική-Μετασχηματιστική	4,4	0,6	4,0	4,3	5,0	0,755	<0,001
Αυταρχική-Συναλλακτική	3,9	0,9	3,3	4,0	4,7	0,898	<0,001
Δημοκρατική-Μετασχηματιστική	4,5	0,6	4,0	4,7	5,0	0,835	<0,001

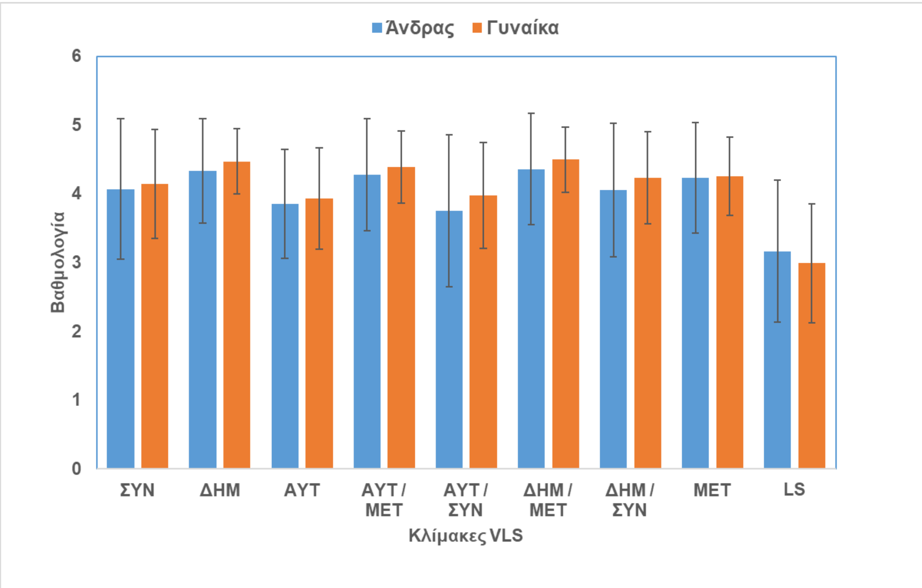
Δημοκρατική-Συναλλακτική	4,2	0,8	4,0	4,0	5,0	0,904	<0,001
Μετασχηματιστική	4,2	0,6	4,0	4,0	5,0	0,769	<0,001
Laisser-faire	3,1	0,9	2,3	3,0	3,7	0,736	<0,001

ΜΟ: Μέσος όρος ΤΑ: Τυπική απόκλιση α: Cronbach's alpha

K-S p: Kolmogorov-Smirnov Τ1, Δ, Τ3: 1ο τεταρτημόριο, Διάμεσος, 3ο τεταρτημόριο

Σχέση των κλιμάκων ηγεσίας με δημογραφικά χαρακτηριστικά

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και οι διάμεσες τιμές σε κάθε μία από τις κλίμακες VLS σε σχέση με δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά. Στο **Διάγραμμα 2** παρουσιάζεται η διαφοροποίηση ανά φύλο των κλιμάκων VLS όπου δεν κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά ανά φύλο: Συναλλακτική (p=0.951), Δημοκρατική (p=0,544), Αυταρχική (p=0,610), Αυταρχική / Μετασχηματιστική (p=0,803), Αυταρχική / Συναλλακτική (p=0,471), Δημοκρατική / Μετασχηματιστική (p=0,835), Δημοκρατική / Συναλλακτική (p=0,610), Μετασχηματιστική (p=0,495) και Laisser/Fair (p=0,510).



Διάγραμμα 2. Διαφορές ανά φύλο στις κλίμακες VLS
(ΣΥΝ: Συναλλακτική, ΔΗΜ: Δημοκρατική, ΑΥΤ: Αυταρχική

ΑΥΤ/ΜΕΤ: Αυταρχική-Μετασχηματιστική ΑΥΤ/ΣΥΝ: Αυταρχική/Συναλλακτική,

ΔΗΜ/ΜΕΤ: Δημοκρατική-Μετασχηματιστική ΔΗΜ/ΣΥΝ: Δημοκρατική-Συναλλακτική ΜΕΤ: Μετασχηματιστική LS: Laisser-faire

Η επίδραση της ηλικίας με τη μορφή ηλικιακής ομάδας παρουσιάζεται στον **Πίνακα 3.** Με βάση τον έλεγχο Kruskal-Wallis στατιστικά σημαντική διαφορά παρουσιάστηκε στην κλίμακα αυταρχική/μετασχηματιστική (p=0,049) με υψηλότερο μέσο όρο 4,6 ± 0,5 και διάμεσο 4,8 στην ηλικιακή ομάδα των 61+ ετών. Γενικότερα παρατηρήθηκε μια αυξητική τάση με την ηλικία (r=0,231, p=0,005) και τη αυταρχική/μετασχηματιστική ηγεσία καθώς και για την μετασχηματιστική ηγεσία (r=0,243, p=0,003).

Πίνακας 3. Διαφορές ανά ηλικιακή ομάδα στις κλίμακες VLS

		Ηλικία			p*
		ΜΟ	**ΤΑ**	**Δ**	
ΣΥΝ	**<40**	4,2	0,6	4,3	0,109
	41-50	4,0	1,0	4,3	
	51-60	4,1	0,9	4,3	
	61+	4,7	0,6	5,0	
ΔΗΜ	**<40**	4,4	0,5	4,3	0,895
	41-50	4,4	0,8	4,7	
	51-60	4,4	0,5	4,3	
	61+	4,5	0,5	4,5	
ΑΥΤ	**<40**	3,9	0,7	4,0	0,340
	41-50	3,7	0,9	4,0	
	51-60	4,0	0,7	4,0	
	61+	4,2	0,6	4,0	
ΑΥΤ / ΜΕΤ	**<40**	4,2	0,5	4,0	**0,049**
	41-50	4,3	0,7	4,3	
	51-60	4,4	0,6	4,7	
	61+	4,6	0,5	4,8	
ΑΥΤ / ΣΥΝ	**<40**	4,0	0,6	4,0	0,214
	41-50	3,6	1,0	4,0	
	51-60	4,0	1,0	4,0	
	61+	4,1	0,8	4,2	
ΔΗΜ / ΜΕΤ	**<40**	4,4	0,4	4,3	0,103
	41-50	4,3	0,8	4,3	
	51-60	4,5	0,6	4,7	
	61+	4,7	0,5	5,0	
ΔΗΜ / ΣΥΝ	**<40**	4,3	0,6	4,0	0,102

	41-50	3,9	0,8	4,0	
	51-60	4,2	0,8	4,3	
	61+	4,4	0,7	4,7	
ΜΕΤ	**<40**	4,1	0,5	4,0	**0,022**
	41-50	4,0	0,8	4,0	
	51-60	4,4	0,6	4,3	
	61+	4,5	0,5	4,7	
LS	**<40**	3,0	0,9	3,0	0,601
	41-50	2,9	1,1	2,7	
	51-60	3,1	0,8	3,2	
	61+	3,0	0,9	3,0	

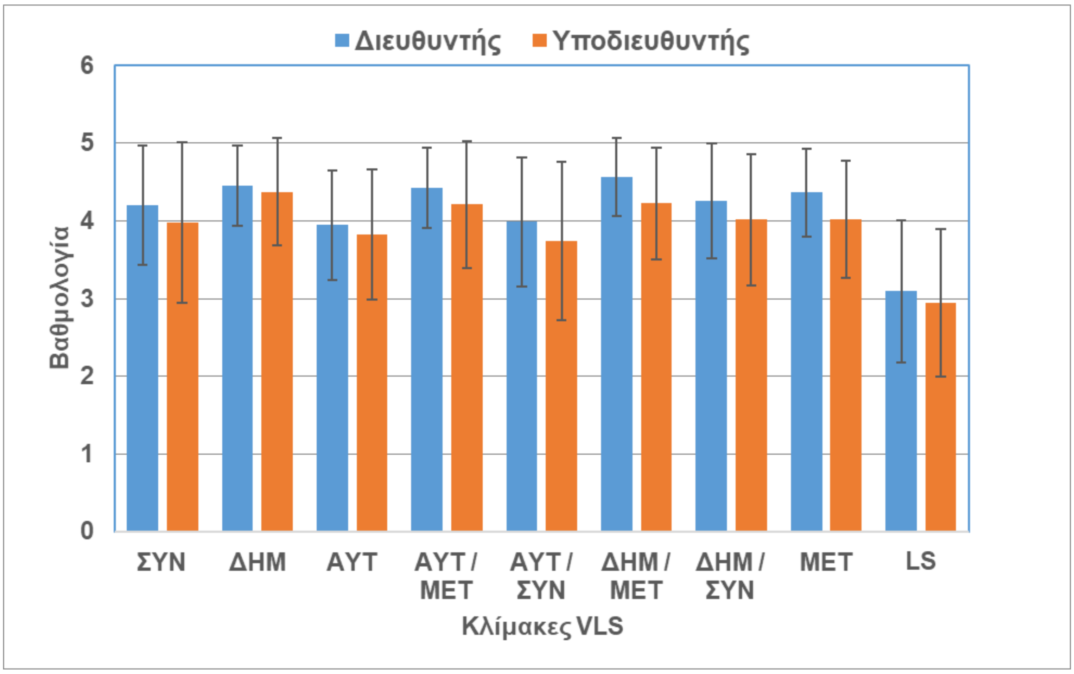
ΣΥΝ: Συναλλακτική, ΔΗΜ: Δημοκρατική, ΑΥΤ: Αυταρχική

ΑΥΤ/ΜΕΤ: Αυταρχική-Μετασχηματιστική ΑΥΤ/ΣΥΝ: Αυταρχική/Συναλλακτική

ΔΗΜ / ΜΕΤ: Δημοκρατική-Μετασχηματιστική ΔΗΜ/ΣΥΝ: Δημοκρατική-Συναλλακτική

ΜΕΤ: Μετασχηματιστική LS: Laisser-faire p: Kruskal -Wallis

Η θέση στη Διεύθυνση του σχολείου (Διευθυντής ή υποδιευθυντής) δείχνει να διαφοροποιεί δύο από τις κλίμακες VLS, τη Μετασχηματιστική και τη Δημοκρατική / Μετασχηματιστική. Συγκεκριμένα οι διευθυντές δηλώνουν υψηλότερο μέσο όρο 4,6 ± 0,5 (Δ=4,7) σε σχέση με τους υποδιευθυντές 4,2 ± 0,7 (Δ=4,3) στην κλίμακα Δημοκρατική / Μετασχηματιστική με τιμή p=0,001. Παρόμοια οι διευθυντές δηλώνουν υψηλότερο μέσο όρο 4,4 ± 0,6 (Δ=4,3) σε σχέση με τους υποδιευθυντές 4,0 ± 0,8 (Δ=4,0) με τιμή p=0,004 **(Διάγραμμα 2)**



Διάγραμμα 2. Διαφορές ανά θέση στη διοίκηση στις κλίμακες VLS ΣΥΝ: Συναλλακτική, ΔΗΜ: Δημοκρατική, ΑΥΤ: Αυταρχική ΑΥΤ/ΜΕΤ: Αυταρχική-Μετασχηματιστική

ΑΥΤ/ΣΥΝ: Αυταρχική/Συναλλακτική ΔΗΜ / ΜΕΤ: Δημοκρατική-Μετασχηματιστική

ΔΗΜ/ΣΥΝ: Δημοκρατική-Συναλλακτική ΜΕΤ: Μετασχηματιστική LS: Laisser-faire

Τα άτομα της Διευθυντικής ομάδας που είχαν μόνιμη σχέση εργασίας παρουσίασαν υψηλότερους μέσους όρους στις κλίμακες δημοκρατική / μετασχηματιστική ηγεσία (4,5 ±0,5, Δ=4,7) και μετασχηματιστική ηγεσία (4,3 ± 0,6, Δ=4,0) με αντίστοιχες τιμές στους αναπληρωτές 4,1 ±1,1 (Δ=3,0) και 3,8 ± 1,1 (Δ=3,7) με αντίστοιχα p-values 0,011 και 0,029 **(Πίνακας 4).**

Πίνακας 4. Διαφορές ανά σχέση εργασίας στις κλίμακες VLS

	Υπηρεσία ως						
	Μόνιμος			**Αναπληρωτής**			**p**
	ΜΟ	**ΤΑ**	**Δ**	**ΜΟ**	**ΤΑ**	**Δ**	
ΣΥΝ	4,1	0,9	4,3	4,0	1,1	4,3	0,837
ΔΗΜ	4,5	0,5	4,3	4,1	1,2	4,3	0,460
ΑΥΤ	3,9	0,7	4,0	3,5	1,0	3,7	0,141
ΑΥΤ / ΜΕΤ	4,4	0,6	4,3	3,7	1,1	4,0	**0,011**
ΑΥΤ / ΣΥΝ	3,9	0,9	4,0	3,7	1,0	4,0	0,391
ΔΗΜ / ΜΕΤ	4,5	0,5	4,7	4,1	1,1	4,3	0,168
ΔΗΜ / ΣΥΝ	4,2	0,7	4,3	3,8	1,1	4,0	0,174

MET	4,3	0,6	4,0	3,8	1,1	3,7	**0,029**
LS	3,1	0,9	3,0	2,9	1,0	3,0	0,748

ΣΥΝ: Συναλλακτική, ΔΗΜ: Δημοκρατική, ΑΥΤ: Αυταρχική
ΑΥΤ/ΜΕΤ: Αυταρχική-Μετασχηματιστική ΑΥΤ/ΣΥΝ: Αυταρχική/Συναλλακτική
ΔΗΜ / ΜΕΤ: Δημοκρατική-Μετασχηματιστική ΔΗΜ/ΣΥΝ: Δημοκρατική-Συναλλακτική
ΜΕΤ: Μετασχηματιστική LS: Laisser-faire p: Mann-Whitney

Τόσο η προϋπηρεσία ως εκπαιδευτικός όσο και η προϋπηρεσία στην διευθυντική ομάδα έδειξαν να συνδέονται με ορισμένες από τις μορφές ηγεσίας. Η αυταρχική / μετασχηματική ηγεσία συνδέθηκε με την προϋπηρεσία ως εκπαιδευτικού (r=0.286, p<0,001) όσο και με αυτή του Διευθυντή (r=0,212, p=0,013). Αντίστοιχες ήταν και οι συσχετίσεις για την αυταρχική/ συναλλακτική και την προϋπηρεσία (ως εκπαιδευτικός r=0,182, p=0,027, ως Διευθυντής r=0,212, p=0,013). Η ισχυρότερη συσχέτιση παρουσιάστηκε με την βαθμολογία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και την προϋπηρεσία ως εκπαιδευτικός (r=0,332, p<0,001) και ως Διευθυντής (r=0,333, p<0,001). (**Πίνακας 5)**

Πίνακας 5. Συσχέτιση των προϋπηρεσιών με τις κλίμακες VLS

	Προϋπηρεσία (έτη)			
	Ως εκπαιδευτικός		**Ως Διευθυντής**	
	r	**p**	**r**	**p**
ΣΥΝ	0,111	0,180	0,127	0,137
ΔΗΜ	0,143	0,083	0,099	0,248
ΑΥΤ	**0,205**	**0,013**	0,132	0,124
ΑΥΤ / ΜΕΤ	**0,286**	**<0,001**	**0,357**	**<0,001**
ΑΥΤ / ΣΥΝ	**0,182**	**0,027**	**0,212**	**0,013**
ΔΗΜ / ΜΕΤ	**0,319**	**<0,001**	**0,340**	**<0,001**
ΔΗΜ / ΣΥΝ	**0,182**	**0,027**	**0,231**	**0,006**
ΜΕΤ	**0,332**	**<0,001**	**0,333**	**<0,001**
LS	0,014	0,866	0,015	0,859

ΣΥΝ: Συναλλακτική, ΔΗΜ: Δημοκρατική, ΑΥΤ: Αυταρχική
ΑΥΤ/ΜΕΤ: Αυταρχική-Μετασχηματιστική ΑΥΤ/ΣΥΝ: Αυταρχική/Συναλλακτική
ΔΗΜ / ΜΕΤ: Δημοκρατική-Μετασχηματιστική ΔΗΜ/ΣΥΝ: Δημοκρατική-Συναλλακτική
ΜΕΤ: Μετασχηματιστική LS: Laisser-faire r: Spearman’s rho

Η διαφορά στις κλίμακες VLS ανάμεσα σε όσου έχουν τελειώσει ΑΕΙ ή Παιδαγωγική Ακαδημία. Παρουσιάστηκαν υψηλότεροι μέσοι όροι σε όσους είχαν τελειώσει την παιδαγωγική Ακαδημία στις κλίμακες Αυταρχική/Μετασχηματιστική (4,5 ± 0,5, Δ=4,9) (p=0,042), στην Δημοκρατική/Μετασχηματιστική (4,7 ± 0,4, Δ=5,0) (p=0,001) και στην κλίμακα Μετασχηματιστική (4,5 ± 0.5, Δ=4,7) (p=0,006) (**Πίνακας 6).**

Πίνακας 6. Διαφορά με τις σπουδές φοίτησης ΑΕΙ ή Ακαδημία με τις κλίμακες VLS

	Σπουδές						
	Πανεπιστήμιο			**Παιδαγωγική Ακαδημία**			
	ΜΟ	**ΤΑ**	**Δ**	**ΜΟ**	**ΤΑ**	**Δ**	**P**
ΣΥΝ	4,1	0,8	4,3	4,2	0,9	4,5	0,272
ΔΗΜ	4,4	0,6	4,3	4,5	0,5	4,7	0,247
ΑΥΤ	3,9	0,8	4,0	4,1	0,7	4,0	0,253
ΑΥΤ / ΜΕΤ	4,3	0,6	4,3	4,5	0,5	4,9	**0,042**
ΑΥΤ / ΣΥΝ	3,9	0,8	4,0	4,1	1,0	4,3	0,051
ΔΗΜ / ΜΕΤ	4,4	0,6	4,5	4,7	0,4	5,0	**0,001**
ΔΗΜ / ΣΥΝ	4,1	0,8	4,0	4,3	0,7	4,3	0,504
ΜΕΤ	4,2	0,7	4,0	4,5	0,5	4,7	**0,006**
LS	3,1	1,0	3,0	3,0	0,8	3,0	0,548

ΣΥΝ: Συναλλακτική, ΔΗΜ: Δημοκρατική, ΑΥΤ: Αυταρχική

ΑΥΤ/ΜΕΤ: Αυταρχική-Μετασχηματιστική ΑΥΤ/ΣΥΝ: Αυταρχική/Συναλλακτική

ΔΗΜ / ΜΕΤ: Δημοκρατική-Μετασχηματιστική ΔΗΜ/ΣΥΝ: Δημοκρατική-Συναλλακτική

ΜΕΤ: Μετασχηματιστική LS: Laisser-faire p: Mann-Whitney

Η ύπαρξη Master δεν έδειξε να διαφοροποιεί τις κλίμακες ηγεσίας της Διευθυντικής ομάδας με τιμές p>0,300). Αντίστοιχη ήταν και η εικόνα που προέκυψε για τη σύγκριση των κλιμάκων ηγεσίας ανάμεσα σε όσου είχαν δεύτερο πτυχίο ή όχι. Στατιστικά σημαντικές διαφορές δεν παρατηρήθηκαν επίσης στις κλίμακες ηγεσίας ανάμεσα σε όσους δεν είχαν ή είχαν τελειώσει Διδασκαλείο (**Πίνακας 7)**

Πίνακας 7. Διαφορά ανάμεσα σε ύπαρξη Master, δεύτερου πτυχίου ή αποφοίτηση από το διδασκαλείο με τις κλίμακες VLS

	Master						
	Όχι			**Ναι**			
	ΜΟ	**ΤΑ**	**Δ**	**ΜΟ**	**ΤΑ**	**Δ**	**p**
ΣΥΝ	4,1	1,0	4,3	4,2	0,7	4,3	0,756
ΔΗΜ	4,4	0,7	4,3	4,5	0,5	4,3	0,818
ΑΥΤ	3,9	0,9	4,0	3,9	0,7	4,0	0,395
ΑΥΤ / ΜΕΤ	4,3	0,7	4,3	4,4	0,6	4,3	0,855
ΑΥΤ / ΣΥΝ	3,8	0,9	4,0	4,0	0,8	4,0	0,312
ΔΗΜ / ΜΕΤ	4,4	0,7	4,7	4,5	0,5	4,7	0,470
ΔΗΜ / ΣΥΝ	4,2	0,8	4,0	4,2	0,7	4,0	0,909
ΜΕΤ	4,2	0,7	4,0	4,3	0,6	4,0	0,611
LS	3,1	0,9	3,3	3,0	0,9	3,0	0,688
	Δεύτερο πτυχίο σε ΑΕΙ/ΤΕΙ						
	Όχι			**Ναι**			
	ΜΟ	**ΤΑ**	**Δ**	**ΜΟ**	**ΤΑ**	**Δ**	**P**
ΣΥΝ	4,1	0,9	4,3	4,2	0,9	4,3	0,744
ΔΗΜ	4,4	0,6	4,3	4,6	0,5	4,7	0,093
ΑΥΤ	3,9	0,8	4,0	3,9	0,7	3,7	0,544
ΑΥΤ / ΜΕΤ	4,3	0,6	4,3	4,4	0,6	4,7	0,828
ΑΥΤ / ΣΥΝ	3,9	0,9	4,0	3,9	0,9	4,0	0,716
ΔΗΜ / ΜΕΤ	4,5	0,6	4,7	4,5	0,6	4,7	0,591
ΔΗΜ / ΣΥΝ	4,2	0,8	4,0	4,1	0,8	4,0	0,525
ΜΕΤ	4,2	0,7	4,0	4,3	0,6	4,3	0,357
LS	3,1	0,9	3,0	3,0	0,9	3,0	0,963
	Δεύτερο πτυχίο σε ΑΕΙ/ΤΕΙ						
	Όχι			**Ναι**			
	ΜΟ	**ΤΑ**	**Δ**	**ΜΟ**	**ΤΑ**	**Δ**	**p**
ΣΥΝ	4,1	0,9	4,3	4,5	0,6	4,7	0,162

ΔΗΜ	4,4	0,6	4,3	4,3	0,4	4,3	0,349
ΑΥΤ	3,9	0,8	4,0	4,1	0,6	4,0	0,366
ΑΥΤ / ΜΕΤ	4,3	0,6	4,3	4,4	0,5	4,7	0,836
ΑΥΤ / ΣΥΝ	3,9	0,9	4,0	4,2	0,6	4,0	0,391
ΔΗΜ / ΜΕΤ	4,5	0,6	4,7	4,4	0,8	4,7	0,934
ΔΗΜ / ΣΥΝ	4,2	0,8	4,0	4,4	0,7	4,7	0,354
ΜΕΤ	4,2	0,6	4,0	4,3	0,9	4,3	0,455
LS	3,1	0,9	3,0	3,1	0,8	3,3	0,868

ΣΥΝ: Συναλλακτική, ΔΗΜ: Δημοκρατική, ΑΥΤ: Αυταρχική

ΑΥΤ/ΜΕΤ: Αυταρχική-Μετασχηματιστική ΑΥΤ/ΣΥΝ: Αυταρχική/Συναλλακτική

ΔΗΜ / ΜΕΤ: Δημοκρατική-Μετασχηματιστική ΔΗΜ/ΣΥΝ: Δημοκρατική-Συναλλακτική

ΜΕΤ: Μετασχηματιστική LS: Laisser-faire p: t-test p: Mann-Whitney

Οι ερωτώμενοι που δεν έχουν PhD είχαν υψλότερες τιμές στην Αυταρχική κλίμακα ηγεσίας (4,0 ± 0,7, Δ=4,0) σε σχέση με αυτούς που είχαν PhD (3,1 ± 1,2, Δ=3,7) (p=0,024). Αντίστοιχη ήταν και η εικόνα για όσα άτομα δεν είχαν pHD στην κλίμακα αυταρχική /συναλλακτική (4,0 ± 0,9, Δ=4,0) σε σχέση με αυτούς που είχαν pHD (3,3 ± 1,1, Δ=3,7) (p=0,041) **(Πίνακας 8).**

Πίνακας 8. Διαφορά ανάμεσα σε ύπαρξη PhD ή όχι με τις κλίμακες VLS

	Phd						
	Όχι			**Ναι**			
	ΜΟ	**ΤΑ**	**Δ**	**ΜΟ**	**ΤΑ**	**Δ**	**P***
ΣΥΝ	4,1	0,8	4,3	3,9	1,1	4,0	0,520
ΔΗΜ	4,5	0,5	4,3	3,9	1,2	4,3	0,147
ΑΥΤ	4,0	0,7	4,0	3,1	1,2	3,7	**0,024**
ΑΥΤ / ΜΕΤ	4,4	0,6	4,3	4,3	1,2	4,7	0,334
ΑΥΤ / ΣΥΝ	4,0	0,9	4,0	3,3	1,1	3,7	**0,041**
ΔΗΜ / ΜΕΤ	4,5	0,5	4,7	4,0	1,3	4,3	0,394
ΔΗΜ / ΣΥΝ	4,2	0,7	4,0	3,6	1,3	4,2	0,201
ΜΕΤ	4,3	0,6	4,0	4,0	1,3	4,3	0,700
LS	3,1	0,9	3,0	2,8	1,0	2,7	0,435

Συμπεράσματα

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των απαντήσεων των διευθυντών των σχολείων όπως αυτοκαθαρίζουν τον τύπο της ηγεσίας τους είναι: α) η δημοκρατική/μετασχηματιστική, η αυταρχική/μετασχηματιστική και η δημοκρατική είναι οι πιο συχνά συναντώμενοι τύποι ηγεσίας στους διευθυντές σχολείων, β) ο μετασχηματιστικός τύπος ηγεσία καθώς και οι σύνθετοι τύποι ηγεσίας όπως ο αυταρχικός /μετασχηματιστικός και ο δημοκρατικός / μετασχηματιστικός δείχνουν να διαφοροποιούνται σημαντικά από αρκετές δημογραφικές και επαγγελματικές μεταβλητές.

Πιο αναλυτικά οι καταγραφόμενες επιδράσεις στους διάφορους τύπους ηγεσίας ήταν: Για τον **Συναλλακτικό τύπο, το Δημοκρατικό τύπο** και τον **Laisser faire τύπο ηγεσίας** δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε δημογραφικές και επαγγελματικές παραμέτρους. Ο **αυταρχικός τύπος** ηγεσίας έδειξε να σχετίζεται με τα έτη προϋπηρεσίας ως διδάσκοντας και με την μη ύπαρξη διδακτορικού. Ο **Αυταρχικός/ Μετασχηματιστικός τύπος ηγεσίας** έδειξε ότι υπάρχει συσχέτιση με την αυξανόμενη ηλικία, την αυξανόμενη προϋπηρεσία ως εκπαιδευτικό ή ως Δ/ντής, παρουσιάζεται περισσότερο σε μόνιμες θέσεις, είναι πιο έντονη στα άτομα που έχουν τελειώσει παιδαγωγική ακαδημία. Ο **Αυταρχικός / Συναλλακτικός τύπος ηγεσίας** έδειξε να είναι πιο έντονος στην αυξανόμενη προϋπηρεσία ως εκπαιδευτικό και ως Δ/ντης και επίσης πιο έντονος σε όσους δεν δήλωσαν διδακτορικό. Ο **Δημοκρατικός / μετασχηματιστικός** τύπος ηγεσίας παρουσίασε αυξαμένες τιμές με την μεγαλύτερη προϋπηρεσία τόσο ως εκπαιδευτικός όσο και ως Διευθυντής, ήταν πιο έντονος στους Διευθυντές σε όσους είχαν αποφοιτήσει από την παιδαγωγική ακαδημία. Ο **Δημοκρατικός / Συναλλακτικός** τύπος ηγεσίας ήταν πιο έντονος στην μεγαλύτερη προϋπηρεσία τόσο ως εκπαιδευτικό όσο και ως Διευθυντής. Ο **μετασχηματιστικό τύπος ηγεσίας** επηρεάστηκε από την αυξανόμενη ηλικία και προϋπηρεσία ως εκπαιδευτικό ή διευθυντής, από τη μονιμότητα της θέσης και το εάν έχει τελειώσει την παιδαγωγική Ακαδημία.

Ως προς τα δημογραφικά στοιχεία επίδρασης η διεθνής βιβλιογραφία δεν είναι ξεκάθαρη ως προς την επίδραση του φύλου στο στυλ ηγεσίας, ενώ υποστηρίζεται ότι υπάρχουν στερεότυπα ως προς τις γυναίκες ηγέτες ότι διαθέτουν ένα πιο δημοκρατικό ή μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. (Shen & Joseph, 2021; Tremmel & Wahl, 2023). Η ηλικία και η προϋπηρεσία παρότι δείχνουν επιδράσεις κυρίως στη μετασχηματιστική ηγεσία και τους συνδυασμούς της εντούτοις κάτι τέτοιο δεν φαίνεται να υποστηρίζεται βιβλιογραφικά (Mushtaq et al., 2019). Τέλος οι επαγγελματικές κλίμακες όπως αποφοίτηση από Παιδαγωγική ακαδημία, διδασκαλείο είναι πιθανό να σχετίζονται με την ηλικία των συμμετεχόντων μια και αφορούν στελέχη που τελείωσαν παλαιότερα παιδαγωγική σχολή.

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης έρχονται να δώσουν μια εικόνα για τα ηγετικά στυλ στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση καθώς και την επίδραση από το δημογραφικό και επαγγελματικό προφίλ των διευθυντών. Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι χαρακτηρισμοί του στυλ ηγεσίας γίνεται από τους ίδιους του ερωτώμενους. Συνολικά η συγκεκριμένη μελέτη μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση των διευθυντικών στυλ που επικρατούν στην εκπαίδευση, ειδικά σε μια νέα περίοδο για την εκπαίδευση που ο ρόλος του διευθυντή/της διευθύντριας γίνεται όλο και πιο ουσιαστικός.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Adams, D. (2023). Educational Leadership in the Twenty-First Century. In D. Adams (Ed.), *Educational Leadership: Contemporary Theories, Principles, and Practices* (pp. 1–15). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-99-8494-7_1

Adeyemi, T. O. (2011). Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Performance in Senior Secondary Schools in Ondo State, Nigeria. *Current Research Journal of Economic Theory*, *3*(3), 84–92. https://www.airitilibrary.com/Article/Detail/2042485X-201109-201507080012-201507080012-84-92

Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, *93*(1), 1–13. https://www.jstor.org/stable/90012919

Antonakis, J. (2001). *The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the multifactor leadership questionnaire (MLQ 5X)* (Vol. 62, Issues 1-A, p. 233). ProQuest Information & Learning.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2011). *Multifactor Leadership Questionnaire* [Dataset]. https://doi.org/10.1037/t03624-000

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.

Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, *34*(5), 553–571. https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680

Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, *52*(2), 221–258. https://doi.org/10.1177/0013161X15616863

Garger, J., Jacques, P. H., Vracheva, V. P., & Connolly, C. (2023). Components of Transformational and Transactional Leadership: Predicting Academic Performance Beyond and Below Expectations. *Journal of Behavioral & Applied Management*, *23*(3), 155–166. https://doi.org/10.21818/001c.90586

Hallinger, P., & Bryant, D. (2013). Mapping the terrain of educational leadership and management in East Asia. *Journal of Educational Administration*, *51*(5), 618–637. https://doi.org/10.1108/JEA-05-2012-0066

Hoque, K. E., & Raya, Z. T. (2023). Relationship between Principals' Leadership Styles and Teachers' Behavior. *Behavioral Sciences*, *13*(2), Article 2. https://doi.org/10.3390/bs13020111

Kamal, F., Ridwan, & Kesuma, T. A. R. P. (2024). Laissez-Faire Leadership: A Comprehensive Systematic Review for Effective Education Practices. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, *18*(4), 1460–1467. https://eric.ed.gov/?id=EJ1442567

Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly*, *44*(4), 529–561. https://doi.org/10.1177/0013161X08321221

Mallillin, L. L. D. (2022). Adaptive theory approach in leadership: A guide to educational management system and mechanisms. *European Journal of Education Studies*, *9*(7), Article 7. https://doi.org/10.46827/ejes.v9i7.4356

Mushtaq, A., Qureshi, I. H., & Javaid, A. (2019). Influence of Age and Experience on Leadership Styles. *Asian Journal of Managerial Science*, *8*(1), Article 1. https://doi.org/10.51983/ajms-2019.8.1.1448

Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.

Pietsch, M., & Tulowitzki, P. (2017). Disentangling School Leadership and Its Ties to Instructional Practices—An Empirical Comparison of Various Leadership Styles. *School Effectiveness and School Improvement*, *28*(4), 629–649. https://doi.org/10.1080/09243453.2017.1363787

Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *31*(2), 100765. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765

Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, *14*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258

Vann, B. A., Coleman, A. N., & Simpson, J. A. (2014). Development of the Vannsimpco Leadership Survey: A Delineation of Hybrid Leadership Styles. *SBS Journal of Applied Business Research (SBS-JABR)*, *3*, 28–38. https://econpapers.repec.org/article/bfvjournl/011.htm

Xhomara, N. (2018, October 1). *Influence of School Leadership Style on Effective Teaching and Teacher-Student Interaction. | EBSCOhost*. https://doi.org/10.15823/p.2018.132.3

Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, *20*(1), 49–53. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006