

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«Η επίδραση της ενσυναίσθησης διευθυντή σχολικής μονάδας στο μοντέλο διοίκησης»



ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ: ΓΙΑΝΝΑΤΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ – ΜΠΑΡΤΖΩΚΑ ΑΛΕΞΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΙΕΡΡΑΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Φεβρουάριος 2021

ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΕΣ ΜΑΣ....

*Οι εδαφικές αποστάσεις
δεν χωρίζουν τους
ανθρώπους,*

*αλλά οι αποστάσεις
των συναισθημάτων,
της ειλικρίνειας και
της ενσυναίσθησης*

Αχιλλέας Γεωργίου

Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μας, κ^ο Γεώργιο Πιερράκο, καθώς χωρίς τη συμβολή, τη στήριξη και τις παρατηρήσεις του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μας, δε θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωσή της.

Θερμές ευχαριστίες σε όλους τους καθηγητές και τη γραμματεία του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις και την πολύτιμη βοήθεια που παρείχαν σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος. Επίσης, ευχαριστούμε και όλους τους συμφοιτητές μας για την καλή συνεργασία.

Τέλος, ευχαριστούμε όλους όσους συμμετείχαν και βοήθησαν στη διεξαγωγή της έρευνας.

Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Όνοματεπώνυμο Επιβλέποντος: ΠΙΕΡΡΑΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Όνοματεπώνυμο Β μέλους Εξεταστικής Επιτροπής: ΣΑΛΜΟΝ ΙΩΑΝΝΗΣ

Όνοματεπώνυμο Γ μέλους Εξεταστικής Επιτροπής: ΓΙΑΝΝΑΣ ΠΡΟΔΡΟΜΟΣ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

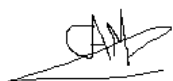
Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η **ΜΠΑΡΤΖΩΚΑ ΑΛΕΞΙΑ** του **ΝΙΚΟΛΑΟΥ** με αριθμό μητρώου **dem1924** και η **ΓΙΑΝΝΑΤΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ** του **ΓΕΩΡΓΙΟΥ** με αριθμό μητρώου **dem1933** φοιτητής/τρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ** του Τμήματος **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι **12 ΜΗΝΕΣ** και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο/Η Δηλών/ουσα

ΜΠΑΡΤΖΩΚΑ ΑΛΕΞΙΑ



ΓΙΑΝΝΑΤΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|----|
| ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ | 8 |
| ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ | 9 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 10 |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | 12 |
| ABSTRACT..... | 14 |
| Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ..... | 15 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΗΓΕΣΙΑ..... | 15 |
| 1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ | 15 |
| 1.1.1 Η έννοια της διοίκησης | 15 |
| 1.1.2 Λειτουργίες Διοίκησης..... | 16 |
| 1.1.2.1 Σχεδιασμός/ Προγραμματισμός | 16 |
| 1.1.2.2 Οργάνωση | 18 |
| 1.1.2.3 Καθοδήγηση/ Διεύθυνση | 19 |
| 1.1.2.4 Έλεγχος..... | 20 |
| 1.1.3 Ύφος Διοίκησης..... | 21 |
| 1.1.3.1 Κλασσική προσέγγιση | 21 |
| 1.1.3.2 Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς..... | 22 |
| 1.1.3.3 Ποσοτική Προσέγγιση | 23 |
| 1.1.3.4 Σύγχρονη Προσέγγιση | 24 |
| 1.2 ΗΓΕΣΙΑ..... | 26 |
| 1.2.1 Ορισμός Ηγεσίας..... | 26 |
| 1.2.2 Τύποι Ηγεσίας..... | 27 |
| 1.2.3 Μοντέλα ηγεσίας κατά Lewin | 28 |
| 1.2.4 Μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς κατά Likert | 28 |
| 1.2.5 Η θεωρία του Fiedler..... | 29 |
| 1.2.6 Μοντέλα Εκπαιδευτικής Ηγεσίας | 29 |
| 1.2.6.1 Full Range Leadership Theory- FRLT | 29 |
| 1.2.6.2 Συναλλακτική Ηγεσία..... | 30 |
| 1.2.6.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία | 31 |
| 1.2.6.4 Ηγεσία προς αποφυγή – Laissez-Faire management..... | 33 |
| 1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ..... | 33 |

| | | |
|-----|---|----|
| 1.4 | ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ | 38 |
| | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ | 41 |
| 2.1 | Ορισμός ενσυναίσθησης – Ιστορική αναδρομή..... | 41 |
| 2.2 | Είδη ενσυναίσθησης..... | 44 |
| 2.3 | Η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης και οι παράγοντες που την επηρεάζουν ... | 45 |
| 2.4 | Μέτρηση ενσυναίσθησης | 47 |
| | Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ..... | 50 |
| | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ..... | 50 |
| 3.1 | Σκοπός της μελέτης – χρησιμότητα | 50 |
| 3.2 | Ερευνητικά ερωτήματα | 50 |
| 3.3 | Δείγμα..... | 50 |
| 3.4 | Εργαλεία έρευνας..... | 51 |
| 3.5 | Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης | 52 |
| | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 54 |
| 4.1 | Δημογραφικά αποτελέσματα | 54 |
| 4.2 | Διαστάσεις των τεσσάρων υποκλιμάκων της ενσυναίσθησης σε..... | 55 |
| 4.2 | Διαστάσεις μοντέλων ηγεσίας | 60 |
| | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ..... | 68 |
| | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ..... | 71 |
| 6.1 | Συμπεράσματα | 71 |
| 6.2 | Περιορισμοί έρευνας | 71 |
| 6.3 | Προτάσεις | 71 |
| | ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 73 |
| | ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ..... | 80 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|---|----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ - ΗΓΕΤΗ (ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ 2005)..... | 35 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (M.L.Q) ΑΒΟΛΙΟ & BASS ΜΕ ΤΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ..... | 52 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ CROHBACH ALPHA COEFFICIENT ΓΙΑ ΤΙΣ ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΛΙΜΑΚΕΣ ΤΗΣ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ..... | 53 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ..... | 54 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΩΝ 4 ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗΣ | 56 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 6. ΔΕΙΚΤΕΣ PEARSON CORRELATION COEFFICIENTS ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ..... | 60 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ..... | 61 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 8. ΔΕΙΚΤΕΣ PEARSON CORRELATION COEFFICIENTS ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ..... | 65 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 9. ΔΕΙΚΤΕΣ PEARSON CORRELATION COEFFICIENT ΓΙΑ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ | 67 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

| | |
|--|----|
| ΣΧΗΜΑ 1. ΦΥΛΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ..... | 55 |
| ΣΧΗΜΑ 2. ΣΠΟΥΔΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ | 55 |
| ΣΧΗΜΑ 3. ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ..... | 57 |
| ΣΧΗΜΑ 4. ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΑΛΛΟΥ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ | 57 |
| ΣΧΗΜΑ 5. ΦΑΝΤΑΣΙΑΚΗ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ..... | 58 |
| ΣΧΗΜΑ 6. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΔΥΣΦΟΡΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ | 58 |
| ΣΧΗΜΑ 7. ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΑΛΛΟΥ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ..... | 59 |
| ΣΧΗΜΑ 8. ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΑΛΛΟΥ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΒΑΘΜΙΔΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ..... | 59 |
| ΣΧΗΜΑ 9. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ..... | 61 |
| ΣΧΗΜΑ 10. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΟΧΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ..... | 62 |
| ΣΧΗΜΑ 11. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ "ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ" ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ..... | 63 |
| ΣΧΗΜΑ 12. ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΒΑΘΜΙΔΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ..... | 63 |
| ΣΧΗΜΑ 13. ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ "ΠΑΘΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ" ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΟΧΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ | 64 |
| ΣΧΗΜΑ 14. ΠΑΘΗΤΙΚΗ/ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ..... | 64 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή όλο και περισσότερο επικαλούμαστε την ενσυναίσθηση, θεωρώντας ότι μπορεί να αλλάξει τη σχέση μας με τον εαυτό μας, τους φίλους, την πολιτική, τη διοίκηση, τον ίδιο τον πλανήτη. Ο Δαλάι Λάμα έχει πει, ότι η ενσυναίσθηση είναι η πιο πολύτιμη ανθρώπινη ποιότητα. Είναι ευρέως γνωστό, πως η ενσυναίσθηση βοηθά τους ανθρώπους να κατανοούν και να αποκρίνονται στις συναισθηματικές καταστάσεις των άλλων, με αποτέλεσμα να διατηρούν κοινωνικούς δεσμούς και να έχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Έτσι, γίνεται κατανοητό γιατί τα σημαντικότερα θέματα που μας απασχολούν πρέπει να αντιμετωπίζονται με αυξημένη ενσυναίσθηση.

Παράλληλα, τα θέματα ηγεσίας και διοίκησης αποτέλεσαν αντικείμενο έρευνας και διεξοδικής μελέτης τα τελευταία χρόνια με στόχο την καλύτερη λειτουργία των οργανισμών. Πολλοί είναι εκείνοι που αντιμετωπίζουν ως σημαντικό στοιχείο για τη βελτίωση της διοίκησης οργανισμών, όπως τα σχολεία, τη χρήση των συναισθημάτων καθώς η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επίδρασης (Chemes, 1997). Με βάση αυτό οι ηγέτες μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανάγκες για χαρισματική και μετασχηματιστική ηγεσία.

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να διερευνήσει την επίδραση της ενσυναίσθησης στο μοντέλο ηγεσίας που επιλέγουν να ασκήσουν οι διευθυντές σχολικών μονάδων. Στο πρώτο μέρος που αποτελείται από δύο κεφάλαια παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις έννοιες της διοίκησης, στο ύφος της διοίκησης, στα μοντέλα ηγεσίας, στο ρόλο του διευθυντή σχολικής μονάδας καθώς και στην ελληνική πραγματικότητα που επικρατεί στο θέμα αυτό. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο για την έννοια της ενσυναίσθησης, τα είδη της, και επιπλέον οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξή της, καθώς και οι τρόποι μέτρησής της.

Το δεύτερο μέρος της έρευνας αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια και παρουσιάζεται αναλυτικά η έρευνα. Ειδικότερα στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας με το σκοπό, το δείγμα, τα ερευνητικά ερωτήματα και τη μέθοδο που ακολουθήθηκε. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας καθώς και οι σχέσεις που αναπτύσσουν οι έννοιες μεταξύ τους. Ακολουθεί στο πέμπτο κεφάλαιο, η συζήτηση των αποτελεσμάτων, με το βαθμό

επίδρασης της ενσυναίσθησης στο μοντέλο ηγεσίας. Στο έκτο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας, ορισμένοι περιορισμοί του ερευνητικού σχεδίου, καθώς και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες στο χώρο της εκπαίδευσης. Ακολουθεί η παρουσίαση της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε για την συγγραφή της εργασίας. Τέλος, στο παράρτημα, παρατίθενται τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην διεξαγωγή της έρευνας, όλα τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που έγινε, οι δείκτες αξιοπιστίας Cronbach alpha και οι συσχετίσεις Pearson Correlation Coefficients.

**Εικόνα του εξωφύλλου ανήκει στον παρακάτω ιστότοπο*

<https://medium.com/@laura.c.hay/a-school-culture-of-changemaking-e9996e79269f>

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες όλο και περισσότεροι μελετητές ασχολούνται με την ενσυναίσθηση, σε μια προσπάθεια διάκρισης, διερεύνησης και εμβάθυνσης στην έννοια και της επίδρασής της σε διάφορους τομείς της ζωής μας. Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια να αναδείξει την επίδραση της ενσυναίσθησης των διευθυντών Α΄/ βάρθμιας και Β΄/ βάρθμιας εκπαίδευσης στην επιλογή μοντέλου διοίκησης των σχολικών μονάδων. Εφαλτήριο αποτέλεσε η τάση απομάκρυνσης, στη σύγχρονη εποχή, από την αντίληψη που θεωρεί τον εργαζόμενο ως μονοδιάστατη παραγωγική μονάδα και η στροφή στην αναγνώριση των συναισθημάτων, με απώτερο σκοπό τις καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις και την καλύτερη διοίκηση των οργανισμών από τους ηγέτες τους. Η ηγεσία εκφράζεται όπως όλες οι ανθρώπινες σχέσεις και γι' αυτό απαιτείται χρόνος, προσπάθεια, κατανόηση κ.α. Συνεπώς, για να τα πετύχει αυτά ένας ηγέτης χρειάζεται να έχει αναπτύξει την ικανότητα της ενσυναίσθησης.

Η ενσυναίσθηση χωρίζεται κυρίως σε δυο είδη, τη γνωστική ενσυναίσθηση, που είναι η ικανότητα των ατόμων να ασπάζονται απόψεις των άλλων και να καταλαβαίνουν τις αντιδράσεις τους και τη συναισθηματική ή θυμική ενσυναίσθηση, η οποία έχει τρεις επιμέρους διαστάσεις : την προσωπική ανησυχία, την ενσυναίσθητη ανησυχία και τη φαντασιακή ενσυναίσθηση. Στον τομέα της διοίκησης – ηγεσίας συναντάμε τρία μοντέλα ηγεσίας που εφαρμόζονται και στο χώρο της εκπαίδευσης και είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία και η παθητική/προς αποφυγή ηγεσία.

Στην έρευνα συμμετείχαν διευθυντές Α΄/ βάρθμιας και Β΄/ βάρθμιας εκπαίδευσης (N=133). Όσοι έλαβαν μέρος στην έρευνα συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο διαπροσωπικής ανταπόκρισης (Interpersonal Reactivity Scale, Davis 1980) και το ερωτηματολόγιο (Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) των Avolio & Bass, για την εκτίμηση των ηγετικών χαρακτηριστικών. Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας ανέδειξαν πως οι διευθυντές παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά ενσυναίσθησης και ειδικότερα γνωστικής ενσυναίσθησης και εφαρμόζουν τις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Με βάση τα πορίσματα της έρευνας ενισχύεται η θεωρία, ότι η ενσυναίσθηση επηρεάζει τη διαδικασία διοίκησης.

Λέξεις κλειδιά: ενσυναίσθηση, γνωστική ενσυναίσθηση, συναισθηματική ενσυναίσθηση, διοίκηση, ηγεσία, μοντέλα ηγεσίας, μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία, παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία, διευθυντής σχολικής μονάδας, Α΄ βάθμια εκπαίδευση, Β΄ βάθμια εκπαίδευση.

ABSTRACT

In recent decades, more and more scholars are engaged in empathy, to distinguish, explore and deepen the concept and its impact on various areas of our lives. The present work is an attempt to highlight the effect of the empathy of the principals of primary /secondary education in the choice of school management model. The starting point was the tendency to move away, in modern times, from the perception that considers the employee as a one-dimensional productive unit and the shift to the recognition of emotions, with the ultimate goal of better interpersonal relationships and better management of organizations by their leaders. Leadership is expressed like all human relationships and this requires time, effort, understanding, etc. Therefore, in order to achieve these, a leader needs to have developed the ability of empathy.

Empathy is mainly divided into two types, cognitive empathy, which is the ability of individuals to embrace the views of others and understand their reactions, and emotional or emotional empathy, which has three sub-dimensions: personal anxiety, emphatic anxiety, and imaginary empathy. In the field of administration - leadership we find three leadership models that are applied in the field of education and are transformational leadership, transactional leadership, and passive / avoidable leadership.

The research involved directors of primary /secondary education (N = 133). Survey participants completed the Interpersonal Reactivity Scale (Davis 1980) and the Avolio & Bass Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) to assess leadership characteristics. High levels of empathy and especially cognitive empathy and apply the principles of transformational leadership. Based on the findings of the research the theory is strengthened that empathy influences the management process.

Keywords: empathy, cognitive empathy, emotional empathy, management leadership, leadership models, transformational leadership, transactional leadership, passive / avoidance leadership, school unit director, Primary Education, Secondary Education.

Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΗΓΕΣΙΑ

1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1.1 Η έννοια της διοίκησης

Αναζητώντας στη βιβλιογραφία τον ορισμό της διοίκησης, βρίσκουμε την προσέγγιση του Bateman (2016, σ. 13) σύμφωνα με τον οποίο «διοίκηση είναι η διαδικασία της εργασίας με ανθρώπους και πόρους για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων». Επίσης, με βάση τους Pride, Hughes & Kapoor (2002, σ. 186) η διοίκηση είναι μια διαδικασία συντονισμού και προσαρμογής διάφορων πόρων ενός οργανωτικού σχήματος, όπως για παράδειγμα των οικονομικών, άυλων, υλικών, ανθρώπινων, κ.λπ., έχοντας ως σκοπό την αποτελεσματικότητα της επίτευξης των στόχων με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος.

Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή η έννοια της διοίκησης (management), όπως τη χρησιμοποιούμε σήμερα, γεννήθηκε στις ΗΠΑ και η λέξη μάνατζερ εντοπίζεται πρώτη φορά το 1588 για να περιγράψει κάποιον που διοικεί. Βέβαια, η λέξη management με τη σημασία που της αποδίδεται σήμερα (επίβλεψη και καθοδήγηση των μελών ενός οργανισμού) ανάγεται στον 20ό αιώνα (Robbins, Decenzo & Coulter, 2017, σ.44). Η Αμερικάνικη Ένωση του Μάνατζμεντ (American Management Association) όρισε το 1969 την έννοια του management (διοίκηση) ως «τη δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων». Τελευταία έχουν υπάρξει τροποποιήσεις σχετικά με τον ορισμό δίνοντάς του μια άλλη διάσταση. Χαρακτηρίζεται, ως η «δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν», όπως ανέφεραν και οι Patrick Montana & Bruce Charnov (2000, σελ. 20). Τονίζεται η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα, στο αποτέλεσμα των στόχων καθώς και ότι οι στόχοι των μελών είναι ενοποιημένοι με αυτούς του οργανισμού. Με βάση την ανάλυση του δεύτερου ορισμού γίνεται φανερό ότι το management δεν είναι μόνο επιστήμη αλλά και τέχνη (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Παράλληλα ο όρος της διοίκησης (management) συχνά συγχέεται με αυτόν της διαχείρισης. Βλέπουμε αρκετές φορές στη βιβλιογραφία πως η έννοια του management αντικαθίσταται από την λέξη- έννοια διαχείριση.

Παρόλο που το περιεχόμενό του είναι ευρύτερο από αυτό της διαχείρισης, ωστόσο και οι δύο όροι συχνά χρησιμοποιούνται ως συνώνυμοι (Trant, 2009).

Σίγουρα οι διάφοροι ορισμοί που έχουν αποδοθεί κατά καιρούς δε λαμβάνουν υπόψη όλες τις παραμέτρους ή δε συμφωνούν όλοι με αυτούς. Παρόλα αυτά από το σύνολο των ερμηνειών αυτών προκύπτουν κάποια δεδομένα όπως είναι: α) η ύπαρξη μιας οργανωμένης δομής στην οποία κάθε ένας έχει έναν ρόλο και β) ότι οι σκοποί και οι στόχοι αυτής της δομής πρέπει να γίνονται αντιληπτοί με σαφήνεια από τα μέλη. Σύμφωνα με τους ορισμούς έως τώρα για την έννοια της διοίκησης διαφαίνεται, ότι πρόκειται για μια δραστηριότητα που ασκείται σταθερά και συνεχώς στους οργανισμούς ανεξαιρέτως αν αποσκοπούν στο κέρδος ή όχι και περιλαμβάνει λειτουργίες σχεδιασμού, προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, καθοδήγησης και φυσικά ελέγχου.

1.1.2 Λειτουργίες Διοίκησης

Για την υλοποίηση των στόχων μέσω της αποτελεσματικότερης αξιοποίησης των πόρων χρειάζεται οπωσδήποτε η άσκηση των εξής λειτουργιών: σχεδιασμού/προγραμματισμού (planning), οργάνωσης (organizing), καθοδήγησης/διεύθυνσης των ανθρώπων (leading) και του ελέγχου (control). Βέβαια μια εξίσου πολύ σημαντική διαδικασία είναι αυτή της ανατροφοδότησης, καθώς βοηθάει στον εντοπισμό των λαθών και στη βελτίωση των λειτουργιών της διοίκησης.

1.1.2.1 Σχεδιασμός/ Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη λειτουργία και συμβάλλει καθοριστικά στην πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού. Το ρόλο αυτό έχουν τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού, που είναι υπεύθυνα για την επίτευξη του οράματος του οργανισμού. Θέτουν και οργανώνουν τους στόχους προσαρμοσμένους στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, επιλέγουν την καταλληλότερη πορεία και προσδιορίζουν τα μέσα που θα αξιοποιηθούν και τις δράσεις που πρέπει να γίνουν. Φυσικά γνωστοποιούν το πλάνο τους και στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Οι στόχοι πρέπει να έχουν κάποια διακριτά χαρακτηριστικά όπως αποδοχή, συνοχή, ευκαμψία, παρότρυνση, εφικτότητα, ευελιπτικότητα. Σύμφωνα με τους Koontz, O'Donnel & Weihrich (1986) ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το H eJ ME C Vo1 . 8 | 47 χάσμα/απόσταση μεταξύ του σημείου δηλαδή που βρίσκεται

τη δεδομένη στιγμή ο οργανισμός και του σημείου που οραματίζεται να φτάσει στο μέλλον, αποφασίζοντας ποιος θα το κάνει και πώς, πότε, με τι μέσα θα γίνει.

Υπάρχουν δύο είδη προγραμματισμού: α) στρατηγικός και β) λειτουργικός. Ειδικότερα, στο χώρο της εκπαίδευσης ο στρατηγικός προγραμματισμός αφορά μακροπρόθεσμους στόχους και τη στρατηγική επίτευξή τους. Σχετίζεται με τα υψηλότερα εκπαιδευτικά κλιμάκια και συνήθως συνδέεται με την εκπαιδευτική πολιτική. Από την άλλη ο λειτουργικός προγραμματισμός αφορά τη βραχυπρόθεσμη δράση των εκπαιδευτικών οργανισμών και του εκπαιδευτικού συστήματος γενικότερα. Αφορά τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν άμεσα και συνήθως καθορίζονται από τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκονται χαμηλότερα.

Ο προγραμματισμός στο σχολικό πλαίσιο

Όσον αφορά τον προγραμματισμό στις σχολικές μονάδες, έχει να κάνει κυρίως με λειτουργικά θέματα του σχολείου. Ο προγραμματισμός σε ένα σχολείο παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του χαρακτήρα και της κουλτούρας του. Αυτό αποτυπώνεται από τις δράσεις, τους στόχους και την πολιτική που ακολουθεί, ώστε να δημιουργηθούν γόνιμες συνθήκες για : α) την υλοποίηση του εκπαιδευτικού/ διδακτικού έργου, β) την ανάπτυξη πρωτοποριακών προγραμμάτων που αναβαθμίζουν τη σχολική ζωή και γ) την προσαρμογή των κυρίων στόχων και επιδιώξεων στις τοπικές συνθήκες ή σχολικής μονάδας ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της.

Στο ευρύτερο πλαίσιο της σχολικής μονάδας μπορεί να γίνει προγραμματισμός για: i) εκπαιδευτικά θέματα (υλοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος, σχεδιασμός σχολικών εκδηλώσεων, αξιοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων κ.ά.), ii) διοικητικά θέματα, όπως η βελτίωση και αναμόρφωση του συστήματος αρχειοθέτησης του σχολείου, iii) θέματα υλικοτεχνικής υποδομής για την αξιοποίηση/συντήρηση/καθαριότητας/εξοπλισμού των εγκαταστάσεων iv) θέματα που αφορούν το εκπαιδευτικό προσωπικό όπως η οργάνωση και συμμετοχή σε σεμινάρια για την επιμόρφωσή του ή την δημιουργία κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και v) θέματα που σχετίζονται με τη δημιουργία συνδέσμου επικοινωνίας του σχολείου με εξωτερικούς συνδέσμους όπως φορείς της τοπικής και όχι μόνο κοινωνίας (π.χ. πρόγραμμα Erasmus, προγράμματα στήριξης και ενημέρωσης των γονέων, συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις όπως φεστιβάλ, κ.ά.)

Ο προγραμματισμός είναι μια ιδιαίτερη και σύνθετη διαδικασία και γίνεται συνήθως σε ετήσια βάση. Η διαδικασία του προγραμματισμού δεν ορίζεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο για κάθε περίπτωση. Βιβλιογραφικά ωστόσο και παρά τις διαφοροποιήσεις έχουν αναφερθεί κάποια γενικά στάδια. Αρχικά θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι οι σκοποί του σχολείου, η κατάστασή του καθώς και η ιεραρχία. Αυτές οι διαδικασίες σχετίζονται με τον βαθμό στον οποίο έχουν διαμορφωθεί κοινές αντιλήψεις και κοινοί στόχοι όσων εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

1.1.2.2 Οργάνωση

Για να πραγματοποιηθούν οι σκοποί του οργανισμού, χρειάζεται να γίνουν μια σειρά ενεργειών, καθηκόντων και εργασιών. Έτσι ξεκινώντας με την οργάνωση, είναι αυτή η σπουδαία διαδικασία κατά την οποία οι στόχοι οργανώνονται, ομαδοποιούνται και μοιράζονται στις αντίστοιχες ομάδες ανθρώπων του οργανισμού. Υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές της διοικητικής λειτουργίας της οργάνωσης, που είναι: ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων και η έκταση της εποπτείας ο καταμερισμός εργασίας, η τμηματοποίηση. Με αυτό τον τρόπο διαμορφώνονται «οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων (τμήματα, ιεραρχία), όπως επίσης και μεταξύ των πόρων του οργανισμού, ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι, συντονισμένα θα κατευθύνονται αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων» (Μπουραντάς 1992, σ. 14). Η οργανωτική δομή επηρεάζει καθοριστικά την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του οργανογράμματος (Pešić & Čočić, 2010).

Η οργάνωση στην εκπαίδευση και στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Η λειτουργία της οργάνωσης έχει να κάνει με τις απαραίτητες εργασίες για την εξαρχής σύσταση της οργανωτικής δομής ενός εκπαιδευτικού συστήματος ή οργανισμού (από τις κατευθύνσεις, βαθμίδες ως και τις περιφερειακές διευθύνσεις και την κεντρική υπηρεσία). Παράλληλα όμως αφορά και τις διεργασίες για τη σωστή διαχείριση των διαθέσιμων μέσων και πόρων, με σκοπό να επιτευχθούν οι εκάστοτε σκοποί και στόχοι. Ανάλογα με τον τρόπο που ορίζονται οι σχέσεις και τα επίπεδα εξουσίας, ξεχωρίζουν τα εξής πρότυπα οργανωτικής δομής: πυραμιδοειδής, λειτουργική, γραμμική-επιτελική και η δομή των συλλογικών οργάνων.

Με βάση το βαθμό συγκέντρωσης ή μη της διοικητικής δομής και κατανομής των εξουσιών, τα εκπαιδευτικά συστήματα και όχι μόνο διακρίνονται σε συγκεντρωτικά και αποκεντρωμένα. Είναι ήδη γνωστό, ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από υψηλό συγκεντρωτισμό στην κορυφή της ιεραρχίας, καθώς η κεντρική εξουσία ελέγχει και ορίζει τη λειτουργία όλων των μονάδων. Με τον τρόπο που είναι δομημένο, γίνεται σαφές, πως υπάρχει μια ξεκάθαρη διάρθρωση των θέσεων και των εργασιών, καθώς επίσης και συγκεκριμένες σχέσεις επικοινωνίας και ιεραρχίας μεταξύ των μελών. Έτσι, στην κορυφή της διοίκησης σε εθνικό επίπεδο είναι ο/η υπουργός παιδείας, αντίστοιχα σε επίπεδο περιφέρειας-νομού είναι η περιφερειακή διεύθυνση εκπαίδευσης και σε τοπικό επίπεδο η σχολική μονάδα-διευθυντής.

1.1.2.3 Καθοδήγηση/Διεύθυνση

Αυτή η λειτουργία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ηγεσία καθώς σχετίζεται με την ενέργεια των στελεχών για την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού και τη σωστή υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Οι Henri Fayol και Max Weber αρκετές δεκαετίες πριν διατύπωσαν κάποιες βασικές οργανωσιακές αρχές που οι διευθυντές ακολουθούν έως σήμερα. Οι αρχές αυτές αποτελούν σημαντικές γνώσεις για το σωστό και αποτελεσματικό σχεδιασμό των οργανισμών και εμπεριέχουν έξι βασικά στοιχεία:

- την επαγγελματική εξειδίκευση (καταμερισμός εργασίας),
- την τμηματοποίηση (ομαδοποίηση των επιμέρους εργασιών),
- την εξουσία και την ευθύνη,
- το εύρος ελέγχου (πόσους εργαζόμενους μπορεί ένας μάνατζερ να εποπτεύσει),
- το συγκεντρωτισμό έναντι της αποκέντρωσης και
- την τυποποίηση (καθορισμός θέσεων εργασίας και ο βαθμός κατά τον οποίο η συμπεριφορά των εργαζομένων καθορίζεται από κανόνες και διαδικασίες (Robbins, Decenzo & Coulter, 2017)).

Οι δεξιότητες ενός μάνατζερ είναι ιδιαίτερα σημαντικές, αφού συνδέονται με την επιτυχία του οργανισμού. Κάποιες από αυτές τις δεξιότητες είναι οι ανθρωποκεντρικές και οι αντικειμενοκεντρικές δεξιότητες η ευελιξία και η προσαρμογή.

Η διεύθυνση στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Στο δικό μας εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει νόμος που προσδιορίζει το ρόλο του διευθυντή. Παρατηρούνται όμως αρκετές γενικεύσεις, που οδηγούν σε ακαμψία του συστήματος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι διευθυντές να περιορίζονται αρκετά στο να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και καταλήγουν να είναι τα όργανα που επιβλέπουν τη σωστή λειτουργία της σχολικής μονάδας και την εκτέλεση προκαθορισμένων δράσεων. Άλλο ένα αποτέλεσμα του δυσλειτουργικού μας συστήματος είναι πως οι διευθυντές

δεν δύνανται να παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό του χώρου της εκπαίδευσης. Σε αυτό βέβαια συμβάλλουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι είναι: α) ο μισθός των εκπαιδευτικών που είναι ίδιος για όλους είτε αποδίδουν είτε όχι, β) η απόκτηση μεταπτυχιακών, η βράβευση μελετών και το επίδομα θέσης δεν προσφέρουν τα αναμενόμενα και δεν κάνουν ελκυστικές τις θέσεις ευθύνης, γ) η έλλειψη αναγνώρισης σε συνδυασμό με την επικράτηση αρνητικού κλίματος, δ) η δυσκολία στο να μετρηθεί η αποδοτικότητα στο χώρο της εκπαίδευσης. Για όλα τα παραπάνω και για άλλα ακόμη, κρίνεται απαραίτητο να γίνει μια αναδιαμόρφωση του συστήματος διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων.

1.1.2.4 Έλεγχος

Η εφαρμογή της λειτουργίας του ελέγχου είναι απαραίτητη ώστε να γίνουν φανερά η πορεία του οργανισμού και η αποτελεσματικότητα των στόχων του. Παλαιότερα η διαδικασία του ελέγχου ήταν συνυφασμένη με την επιβολή κυρώσεων, εκτός απ'το να γίνονται διορθωτικές παρεμβάσεις. Πλέον όμως μέσω του ελέγχου αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, ορίζονται πρότυπα μέτρησης απόδοσης και αποτελεσματικότητας σε σύγκριση με τους στόχους, σημειώνονται οι αποκλίσεις μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων και γίνονται διορθωτικές ενέργειες για την εξάλειψη των αποκλίσεων (Μπουραντάς, 2002). Η διοικητική οργάνωση είναι μια συνεχής κυκλική διαδικασία, οι λειτουργίες της οποίας αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοεπιδρούν μέσω της ανατροφοδότησης. Η ανατροφοδότηση με τη σειρά της βοηθά στην αξιολόγηση και τον επαναπροσδιορισμό των στόχων του οργανισμού εξασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία του.

Ο έλεγχος στο χώρο της εκπαίδευσης

Στο εκπαιδευτικό σύστημα έχουμε δυο ειδών έλεγχου, τον εξωτερικό και τον εσωτερικό. Ο πρώτος αφορά τον πολιτικό έλεγχο που ασκείται από το Κοινοβούλιο και σχετίζεται με νομικής φύσεως θέματα. Ο εσωτερικός έλεγχος ακολουθεί τη συνολικότερη διάρθρωση της διοίκησης της εκπαίδευσης. Έτσι, κατανέμεται και ασκείται από όλα τα όργανα στην ιεραρχική κλίμακα. Αυτό δίνει μια αίσθηση αποκέντρωσης της λειτουργίας, ωστόσο στην πράξη δεν ισχύει καθώς το σύστημα ελέγχου διέπεται από πολύπλοκες και σύνθετες διαδικασίες και καταλήγει να είναι δύσκαμπτο, γραφειοκρατικό και χρονοβόρο. Όσον αφορά τις σχολικές μονάδες, ο διευθυντής έχει την ευθύνη του ελέγχου και πορεύεται σύμφωνα με τους στόχους της

αξιολόγησης. Κλείνοντας, διακρίνονται τρεις τύποι ελέγχου: ο προληπτικός, ο παράλληλος/διαμορφωτικός και ο κατασταλτικός.

1.1.3 Ύφος Διοίκησης

Η θεωρία της διοίκησης έκανε την εμφάνισή της πολλά χρόνια πριν και εκ τότε έχουν υπάρξει πολλές θεωρίες που προσεγγίζουν τη διοίκηση από διάφορες οπτικές, ανάλογα πάντα και με τις τάσεις της εκάστοτε εποχής. Διακρίνονται 4 προσεγγίσεις στην ανάλυση της Διοικητικής Σκέψης και αυτές είναι: η Κλασική, η Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς, η Ποσοτική και η Σύγχρονη.

Τα θεμέλια βέβαια φαίνεται να ξεκίνησαν κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής επανάστασης, που υπήρξε μια εκρηκτική πρόοδος στις βιομηχανικές τεχνικές αυξάνοντας την παραγωγική διαδικασία και δίνοντας μια άλλη διάσταση στην εργασία και τον τρόπο διοίκησης. Ο Adam Smith λοιπόν, που ήταν οικονομολόγος του 18^{ου} αιώνα, έκανε λόγο για τον καταμερισμό εργασίας επισημαίνοντας τη σημασία της εξειδίκευσης. Μέσα από την έρευνά του ανέδειξε την άποψη, ότι η εργοστασιακή μέθοδος, σύμφωνα με την οποία κάθε εργαζόμενος είχε εξειδικευτεί και αναλάβει συγκεκριμένα καθήκοντα, παρουσίαζε υψηλότερη παραγωγικότητα. Πρόκειται λοιπόν για μια εμπειρική προσέγγιση στο τρόπο διοίκησης,

1.1.3.1 Κλασική προσέγγιση

Ύστερα λοιπόν από τις πρώτες εμπειρικές προσεγγίσεις και με αφορμή τις μεγάλες αλλαγές που έφερε η βιομηχανική επανάσταση, υπήρξαν κάποιοι ερευνητές που έκαναν τα πρώτα βήματα στην επιστήμη της διοίκησης και εντόπισαν το θεωρητικό κενό που υπήρχε. Ένας από τους γνωστότερους μελετητές ήταν ο Frederick W Taylor, ο οποίος προσπάθησε να ελαττώσει το χρόνο που χρειαζόταν κάθε δουλειά για να εκτελεστεί από έναν εργαζόμενο, βελτιώνοντας τον τρόπο εκτέλεσής της. Μελέτησε τη σχέση μεταξύ των ανθρώπων και των καθηκόντων με σκοπό την αναπροσαρμογή της εργασίας για υψηλότερη αποδοτικότητα. Ανέπτυξε μάλιστα και 4 αρχές για αύξηση της αποδοτικότητας. Επίσης κάποιες άλλες ιδέες του αφορούσαν τη μελέτη εργασίας, την αμοιβή με το κομμάτι καθώς και τον καταμερισμό εργασίας. Λίγα χρόνια αργότερα εμφανίστηκαν και οι Fran και Lilian Gilbreth, που εντάσσονται και αυτοί στη σχολή επιστημονικής διοίκησης μαζί με τον Taylor, βελτίωσαν τις ιδέες του τελευταίου. Έκαναν λόγο για αναγνώριση της προσωπικότητας του εργαζομένου, απλοποίησης της εργασίας και βελτίωσαν τις μελέτες κίνησης και χρόνου. Παράλληλα, ο Max Weber

ανέπτυξε την ιδέα της γραφειοκρατίας προτείνοντας έναν ορθολογικό τρόπο οργάνωσης. Ένα τυπικό δηλαδή σύστημα οργάνωσης και διοίκησης που εξασφαλίζει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα βασισμένο σε κάποιες βασικές αρχές, όπως είναι: η ξεκάθαρη ιεραρχία, το ξεκάθαρο σύστημα καθηκόντων και σχέσεων εργασίας, καθώς και η δίκαιη αξιολόγηση και ανταμοιβή. Κλείνοντας την κλασική προσέγγιση, δε γίνεται να μην αναφερθούμε και στον Henri Fayol που έχει συμβάλει καθοριστικά στη διαμόρφωση της θεωρίας της διοίκησης. Έδινε ιδιαίτερη σημασία στο ρόλο των διευθυντών και θεωρούσε ότι χρειάζεται συνολική εξέταση της επιχείρησης και ανάλυσή της σε διάφορους τομείς. Καθόρισε τις λειτουργίες της διοίκησης της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο μάλιστα που να εφαρμόζονται και σήμερα. Οι λειτουργίες αυτές είναι η πρόβλεψη, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος.

1.1.3.2 Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς

Παράλληλα με τους μελετητές που απασχολούνταν με θέματα οργάνωσης των επιχειρήσεων, έκαναν την εμφάνισή τους κατά την περίοδο του 1860 και άλλοι επιστήμονες, οι οποίοι επικεντρώθηκαν περισσότερο στις εργασιακές σχέσεις και συμπεριφορές μεταξύ των ανθρώπων. Δυο από τους σημαντικότερους πρόδρομους της ανθρώπινης συμπεριφοράς ήταν οι Munsterberg και Follett. Ο Hugo Munsterberg καθιερώθηκε ως πατέρας της βιομηχανικής ψυχολογίας, καθώς ανέδειξε τη συμβολή των ψυχολόγων στην αποτελεσματικότητα της βιομηχανικής εργασίας. Οι ιδέες του αφορούσαν στη μελέτη εργασίας, στη μελέτη των ατομικών ψυχολογικών συνθηκών και στη διαμόρφωση στρατηγικών για την επιρροή της εργασιακής συμπεριφοράς από τους ψυχολόγους. Μια ακόμη σπουδαία φυσιογνομία της εποχής ήταν η Mary Parker Follett. Θεωρούσε, ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο είναι αναπόφευκτες και έτσι μελέτησε τρόπους συνεργασίας και επίλυσης προβλημάτων προτείνοντας συμβιβαστικές λύσεις. Πίστευε στην δυναμική των ομάδων, όπως επίσης ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τις απαιτήσεις της διοίκησης και μπορούν να προσαρμοστούν σε αυτές. Όπως πολλοί αναγνωρίζουν τον Taylor ως τον «πατέρα του επιστημονικού μανάτζμεντ», αντίστοιχα και η Mary Parker Follett αναγνωρίζεται ως η «μητέρα».

Λίγα χρόνια αργότερα (1924-1932) στις ΗΠΑ έγιναν κάποιες έρευνες με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης του ανθρώπου με την εργασία. Οι μελέτες αυτές είναι γνωστές ως «Hawthorne Studies» με κύριο συντονιστή τον Elton Mayo μαζί με τους συνεργάτες του M.L. Warner, T.N Whitehead, F.J Roethlisberger, G.E. Turner. Μέσα από τα πειράματά τους προσπάθησαν να κατανοήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και

αναγνώρισαν την κοινωνιολογική διάσταση της εργασίας. Επιπλέον, ανακάλυψαν πως ο ψυχοσυναισθηματικός κόσμος των εργαζομένων (όπως η αυτοεκτίμηση, υψηλό ηθικό, συνεκτικότητα ομάδας κλπ.) επηρεάζει περισσότερο την παραγωγικότητα από ότι οι εξωτερικές συνθήκες εργασίας (πχ φωτισμός, διαλείμματα εργασίας, θερμοκρασία κ.ά.). Αυτές οι έρευνες οδήγησαν στην κατεύθυνση μελέτης της ανθρώπινης πλευράς στην εργασία, καθώς και των προσωπικών αναγκών και κινήτρων που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να είναι αποτελεσματικοί. Έτσι, οι Abraham Maslow και Douglas McGregor ξεχώρισαν, γιατί έθεσαν τις βάσεις για την ανάπτυξη θεωριών στα πλαίσια της Σχολής της Επιστήμης της Συμπεριφοράς. Ο Douglas McGregor έγινε γνωστός για τις θεωρίες «χ» και «ψ» που ανέπτυξε. Υποστήριξε, ότι οι εργαζόμενοι αντιδρούν και συμπεριφέρονται στο χώρο εργασίας τους ανάλογα με τον τρόπο που τους αντιμετωπίζουν, ιδίως η ηγεσία. Ενισχυτικά ο Abraham Maslow, μίλησε για τη θεωρία υποκίνησης «ιεράρχησης των αναγκών». Υποστήριξε πως οι εργαζόμενοι επιθυμούν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες πέραν των οικονομικών και γι' αυτό αναμένουν κίνητρα από την επιχείρηση, τα οποία θα ανταποκρίνονται στην ιεράρχηση των αναγκών που έχουν ορίσει. Οι ανάγκες αυτές ιεραρχούνται σαν μια πυραμίδα, στη βάση της οποίας είναι οι βασικές/ φυσιολογικές και στην κορυφή είναι η ολοκλήρωση και η αυτοπραγμάτωση. Φυσικά κλείνοντας αυτή τη σχολή προσέγγισης δεν γίνεται να μην αναφέρουμε και τη συμβολή του ελληνικής καταγωγής επιστήμονα Chris Argyris. Ο ίδιος παρουσίασε την ιδέα της ανάπτυξης και αξιοποίησης της προσωπικότητας των ατόμων. Πρότεινε ότι πρέπει να δίνεται χώρος και ευκαιρία στα κατώτερα κλιμάκια για διεύρυνση εργασίας, ώστε να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους. Πίστευε πως τα άτομα ολοκληρώνονται μέσα στην επιχείρηση που εργάζονται για χρόνια. Είχε την άποψη ότι η οργάνωση επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων και τη στήριξε μέσω της θεωρίας του «ωριμότητα και ανωριμότητα».

1.1.3.3 Ποσοτική Προσέγγιση

Κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου έκανε την εμφάνισή της η ποσοτική προσέγγιση καθώς έπρεπε να λυθούν σημαντικά προβλήματα της εποχής που αφορούσαν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των περιορισμένων πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών κ.λπ.), του χρόνου, της τεχνολογίας κ.α. Σε αυτή την προσέγγιση λοιπόν γίνεται χρήση της στατιστικής, των μαθηματικών και την πληροφορικής για να πλαισιώσουν και να υποστηρίξουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Κύριοι εκπρόσωποι της

επιχειρησιακής διοίκησης είναι οι Dantzing G.B, Walker M.R, Shannon R.E και Mihran G.A. που εφάρμοσαν τεχνικές επιχειρησιακής έρευνας στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων. Επιπλέον, έκαναν προσομοιώσεις, ποιοτικούς ελέγχους και χρησιμοποίησαν γραμμικό προγραμματισμό.

Επιπρόσθετα, κάποιοι άλλοι ερευνητές όπως οι Fugere G. , Laudon K.C και Herbert Simon επικεντρώθηκαν στη διοίκηση μέσω πληροφοριακών συστημάτων. Η λήψη δηλαδή των επιχειρησιακών αποφάσεων γίνονται με την επεξεργασία πληροφοριών και με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ειδικότερα, ο σε αντίθεση με τις πιο παραδοσιακές θεωρίες πίστευε ότι τα άτομα δεν έχουν απεριόριστες δυνατότητες, αλλά έχουν ασύμμετρη δυνατότητα πληροφόρησης και πεπερασμένη λογική. Άρα οι αποφάσεις που παίρνουν έχουν υψηλό ποσοστό λαθών και παραλείψεων, και λαμβάνονται με γνώμονα το βαθμό ικανοποίησης και εφικτότητας των στόχων. Γι' αυτό ανέπτυξε θεωρίες που διευκόλυναν τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Ασχολήθηκε με την τεχνητή νοημοσύνη των υπολογιστών και με την ανάπτυξη υπολογιστικού προγράμματος GPS (General Problem Solver).

1.1.3.4 Σύγχρονη Προσέγγιση

Με βάση όλα τα παραπάνω παρατηρούμε πως η επιστήμη της Διοίκησης έχει εξελιχθεί ανά τα χρόνια και έχει διαμορφωθεί ακολουθώντας τις ανάγκες των εποχών. Οι προηγούμενες θεωρίες φαίνεται να μην καλύπτουν εξ' ολοκλήρου την έννοια της Διοίκησης, χωρίς βέβαια να θεωρούνται και λάθος. Φτάνοντας λοιπόν στη σύγχρονη εποχή έχουμε την εμφάνιση διάφορων απόψεων που ομαδοποιούνται σε δυο βασικές θεωρίες. Αυτές είναι η συστημική θεωρία και η ενδεχομενική θεωρία. Βέβαια υπάρχουν και απόψεις που βρίσκονται σε εξέλιξη.

Πίσω από τη φιλοσοφία της «συστημικής θεωρίας» κρύβεται η ιδέα, ότι κάθε οργανισμός θεωρείται ως ένα ενιαίο σύστημα με διακριτά αλληλεξαρτώμενα μέρη, που επιδιώκουν κοινούς στόχους εξασφαλίζοντας έτσι την ισορροπία τους. Στην ίδια λογική κάθε δραστηριότητα ενός μέρους (ενός υποσυστήματος) επηρεάζει και επηρεάζεται από τη δραστηριότητα των άλλων υποσυστημάτων. Συμπερασματικά, ένα σύστημα αποτελείται από τέσσερα στοιχεία: τις εισροές, τις διεργασίες, τις εκροές και το σύστημα παραπληροφόρησης (feedback). Κάποιοι από τους γνωστότερους μελετητές και υποστηρικτές αυτής της θεωρίας είναι οι Bertalanffy L. , Katz- Kahn, Rosenzweig J και Miller J.

Με τα έως τώρα δεδομένα και τις θεωρίες φαίνεται ότι δεν υπάρχει ένας ξεκάθαρος ή καταλληλότερος τρόπος οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης. Με βάση λοιπόν αυτή την άποψη, αναπτύχθηκε η «ενδεχομενική θεωρία», σύμφωνα με την οποία η επιλογή για τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο διοίκησης εξαρτάται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος της εκάστοτε χρονικής περιόδου. Οι μεταβλητές που φαίνεται να επηρεάζουν την επιλογή αυτή είναι: η σταθερότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος, το μέγεθος του οργανισμού, οι δεξιότητες των υπαλλήλων, τα καθήκοντα και η πολυπλοκότητά τους, ο βαθμός κινδύνου και αβεβαιότητας και οι σχέσεις του μάνατζμεντ με τους υπαλλήλους. Κύριοι εκπρόσωποι της θεωρίας αυτής είναι ο C. Kindleberger και η J. Woodward.

Κλείνοντας τις προσεγγίσεις αξίζει να αναφέρουμε τις σύγχρονες απόψεις που βρίσκονται σε εξέλιξη. Μια από τις πιο πρόσφατες προσεγγίσεις είναι το Ιαπωνικό Μάνατζμεντ με βασικό ερευνητή τον William G. Ouchi, ο οποίος προέκτεινε στην ουσία τις θεωρίες X και Y του McGregor, σε θεωρία Z. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην ιδέα ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα και όχι μόνο από τον μάνατζερ. Επίσης, μέσω της θεωρίας προτείνεται το ιδεώδες της ισόβιας απασχόλησης. Πρόκειται για μια μέθοδο διοίκησης που συμβάλλει στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης και στην εξασφάλιση ενός αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού. Δίνεται έμφαση στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, στις αξιολογήσεις απόδοσης και στην επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Στην ουσία η θεωρία Z συνδυάζει τμήματα από τις κουλτούρες των Η.Π.Α και της Ιαπωνίας. Η σημαντικότερη εφαρμογή που απορρέει από τη θεωρία Z είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας. Μέσω αυτής της προσέγγισης επιτυγχάνεται καλύτερη συνεργασία και επικοινωνία εργαζομένων και οι διοίκησης, καθώς οι πρώτοι συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων λόγω της εμπειρίας που έχουν από την εργασία. Οι εργαζόμενοι παρατηρούν τα προβλήματα και προτείνουν λύσεις. Έτσι υπάρχει και περισσότερος αυτοέλεγχος των εργαζομένων σε διάφορα θέματα στο χώρο εργασίας. Οι σημαντικότεροι μελετητές της ποιότητας που άνοιξαν δρόμους και επηρέασαν την πρόοδο της ΔΟΠ είναι οι Ishikawa, Grosby, Juran και Deming.

1.2 ΗΓΕΣΙΑ

1.2.1 Ορισμός Ηγεσίας

Η εποχή που διανύουμε χαρακτηρίζεται από συνεχείς ανατροπές, συγχύσεις, αλλά και από πολλές ευκαιρίες και προκλήσεις. Σε αυτή την πραγματικότητα, η ηγεσία είναι κάτι άυλο, μια ιδέα που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιτυχία ή αποτυχία ενός οργανισμού. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα και για τις σχολικές μονάδες και οργανισμούς. Το ζήτημα της αποτελεσματικής διοίκησης απασχολεί οργανισμούς και επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή, που επικρατούν ανταγωνιστικές σχέσεις.

Ο όρος και η έννοια της ηγεσίας έχουν γίνει αντικείμενο έρευνας και για αυτό καταγράφονται πληθώρα ορισμών τους. Επίσης αποτελούν βασικές συνιστώσες στις κεντρικές έννοιες της θεωρίας της διοικητικής επιστήμης. Στη διάρκεια των χρόνων έχουν εκφραστεί διαφορετικές απόψεις σχετικά με το τι είναι ηγεσία, ωστόσο σύμφωνα και με τον Σαΐτη, καταλήγουμε ότι για την ηγεσία δεν υπάρχει ένας μόνο αποδεκτός ορισμός (Σαΐτης 2005,2007).

Η λέξη ηγεσία σημαίνει προηγούμαι, οδηγώ, διευθύνω, δείχνω το δρόμο σε κάποιον (Σταματάκος, 1990). Γυρνώντας το βλέμμα στο παρελθόν και ρίχνοντας μια σύντομη ματιά, βλέπουμε ότι η έννοια της ηγεσίας είναι γνωστή από την εποχή του Πλούταρχου όπου στο έργο του «Παράλληλοι Βίοι» παρουσιάζει ηγετικές προσωπικότητες. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα υποστηρίχθηκε η άποψη ότι ο ηγέτης «γεννιέται» (theory great persons) και γίνονται αναφορές σε μεγάλες ηγετικές προσωπικότητες όπως ο Μέγας Αλέξανδρος, ο Ιούλιος Καίσαρας κ.ά. (Kellerman,1986). Στη συνέχεια κατά την δεκαετία του 1940 δόθηκε έμφαση στις πράξεις του ηγέτη και όχι στο πρόσωπό του. Τότε παρουσιάστηκαν δύο σημαντικές πλευρές της ηγεσίας, από τους Lewin, Lippit & White (1939), η προσανατολισμένη ηγεσία (όπου έχουμε ξεκάθαρες οδηγίες) και η προσανατολισμένη στις σχέσεις ηγεσία (όπου έχουμε προσωπική ενθάρρυνση και υποστήριξη).

Κατά τη δεκαετία του 1960 εμφανίζονται οι «Έκτακτες Θεωρίες Ηγεσίας», που δηλώνουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία διέπεται από την αρχή «κάνε τα σωστά πράγματα στο σωστό χρόνο» (doing the right thing at the right time) (Fiedler, 2015). Η πιο γνωστή έκτακτη θεωρία είναι η περιστασιακή, όπου ένας μάνατζερ προσδιορίζει στα μέλη μιας ομάδας ποια καθήκοντα, συμπεριφορές και σχέσεις είναι πιο αποτελεσματικές σε κάθε περίπτωση.

Μια από τις σημαντικότερες θεωρίες της ηγεσίας είναι αυτή του Burns (1978). Ο Burns ως ιστορικός της πολιτικής, προσπάθησε να δώσει απαντήσεις στο ερώτημα «τί είναι αυτό που κάνει ορισμένα άτομα να διακρίνονται στην πολιτική ως μεγάλοι ηγέτες» εξετάζοντας τη διαφορά ανάμεσα στους ηγέτες που μεταμορφώνουν την κοινωνία που ζουν και σε αυτούς που υλοποιούν τις δικές τους προσδοκίες και των άλλων.

Μέχρι σήμερα παραμένει ζητούμενο η απόδοση της έννοιας της ηγεσίας, παρά τη μεγάλη βιβλιογραφία και τις διαμάχες των θεωρητικών. Έτσι κατά τον Μπουραντά (2005) ως ηγεσία δύναται να οριστεί η διαδικασία που επηρεάζει τη σκέψη, τα συναισθήματα, τις στάσεις και τις συμπεριφορές μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, τον ηγέτη. Επιπροσθέτως, ο Goleman (2017) θεωρεί ως ηγεσία την καθοδήγηση, την έμπνευση και την κατεύθυνση των ατόμων/ομάδων προς έναν κοινό στόχο, καθώς και την ικανότητα να προωθούν και να διαχειρίζονται σωστά τις αλλαγές.

Παρά το πλήθος των ορισμών, όταν αναφερόμαστε στον όρο ηγεσία εννοούμε μια πολύπλοκη και δυναμική λειτουργία, η οποία δεν μπορεί να ερμηνευτεί ως κάτι αμετάβλητο και μονόπλευρο. Ως κοινό χαρακτηριστικό στους παραπάνω ορισμούς της ηγεσίας εντοπίζουμε τις έννοιες της επιρροής και της καθοδήγησης, οι οποίες αποτελούν σημαντικές παραμέτρους μιας ηγετικής συμπεριφοράς. Παράλληλα συναντούμε και άλλους όρους όπως: έργο, η ομάδα και τα μέλη της, η κουλτούρα της οργάνωσης, υφιστάμενοι, συνεργάτες. Θα μπορούσαμε, για να κατανοήσουμε την έννοια, ενδεικτικά να πούμε πως ηγεσία είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται και δημιουργούν υψηλές προσδοκίες σχετικά με την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών (Stogdill 1950).

1.2.2 Τύποι Ηγεσίας

Οι ειδήμονες συμφωνούν ότι η ηγεσία έχει τρεις συγκλίνουσες: επιρροή, αξίες, όραμα. Μέσω της ηγεσίας ένα άτομο ασκεί επιρροή σε άλλα με σκοπό την επίτευξη στόχων και προσβλέπει στη συνεργασία ανθρώπων μέσω υιοθέτησης αξιών. Επίσης εμπνέει οράματα και επιδρά με συναισθηματικό τρόπο στους άλλους, ώστε να γίνουν συμμετοχοί του οράματος. Ηγέτης είναι αυτός που έχει όραμα για τον οργανισμό του και το μεταλαμπαδεύει στους συνεργάτες του. Έχουν γίνει πολλές μελέτες για να ορισθούν τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Οι Conger και Kanneyo, αναφέρουν πέντε

χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη: i) ανάληψη πρωτοβουλιών, ii) ευαισθησία και επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, iii) διορατικότητα και οξυδέρκεια, iv) ενθάρρυνση για καινοτομίες και v) πρόθεση για αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού.

1.2.3 Μοντέλα ηγεσίας κατά Lewin

Κατά την δεκαετία του 1930, πραγματοποιήθηκε μια μεγάλη έρευνα από τον καθηγητή Lewin και τους συνεργάτες του White και Lippit στο πανεπιστήμιο IOWA σχετικά με τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη. Διαμορφώθηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας :

- **Αυταρχικό:** ο ηγέτης αποφασίζει και ενεργεί μόνος του μεταβιβάζοντας τις αποφάσεις στην ομάδα ως διαταγή, χωρίς να διευκρινίζει και να εξηγεί.
- **Εξουσιοδοτικό:** ο ηγέτης ελέγχει την ομάδα επιτρέποντάς της όμως όπου κρίνει ο ίδιος ότι χρειάζεται, περιθώρια πρωτοβουλίας και αυτενέργειας.
- **Δημοκρατικό:** ο ηγέτης έχει τον έλεγχο της ομάδας, συζητά όμως με τα μέλη της και τους επιτρέπει να αναλαμβάνουν ευθύνες και να παίρνουν αποφάσεις.

Κατόπιν ερευνών που πραγματοποιήθηκαν, επαληθεύθηκε η υπόθεση, ότι το δημοκρατικό μοντέλο είναι το καταλληλότερο και αποτελεσματικότερο γιατί εξασφαλίζει κλίμα συνεργασίας και ικανοποιεί τα μέλη της ομάδας (Woods, 2004).

1.2.4 Μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς κατά Likert

Ο Likert με κύριο κριτήριο την ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων- εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, διέκρινε τέσσερα στιλ ηγεσίας:

- **Το Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό:** Οι αποφάσεις παίρνονται αποκλειστικά από τον ηγέτη.
- **Καλοπροαίρετο - Αυταρχικό:** Τη σχέση μεταξύ των υφισταμένων και του ηγέτη διακρίνει μικρή σχέση εμπιστοσύνης.
- **Συμβουλευτικό:** Ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη την άποψη των υφισταμένων του μόνο για δευτερεύουσας σημασίας ζητήματα και όχι για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.

- **Συμμετοχικό:** Υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και αμφίδρομη επικοινωνία. Στις αποφάσεις συμμετέχουν όλοι καθώς στόχος είναι η συμμετοχή όλων στην εργασία και γίνεται προσπάθεια απόδοσης συλλογικών αμοιβών.

Το πιο αποδοτικό μοντέλο ηγεσίας είναι το δημοκρατικό-συμμετοχικό, σύμφωνα με τον Likert, αφού μπορεί να οδηγήσει σε 20-40 % υψηλότερη απόδοση συγκριτικά με τα άλλα (Μπουραντάς, 2005) (Smith & Peterson 1988).

1.2.5 Η θεωρία του Fiedler

Σύμφωνα με τον Fiedler η αποτελεσματικότητα του διευθυντή σχετίζεται με την απόδοση της ομάδας. Το ευνοϊκό κλίμα συνδέεται με:

- τη δυναμική του ηγέτη με τους συνεργάτες του
- τη δύναμη-εξουσία που ασκεί
- την άρτια οργάνωση, καθηκοντολόγιο, τον ορθό και δίκαιο καταμερισμό εργασίας

Ο ηγέτης θα ολοκληρώσει το έργο του με επιτυχία αν και εφόσον έχει άρτια οργάνωση και είναι ορθός και δίκαιος στον καταμερισμό της εργασίας (Fiedler 2006).

1.2.6 Μοντέλα Εκπαιδευτικής Ηγεσίας

Η ηγεσία ενός σχολείου αποτελεί θεμέλιο για να πετύχει ο σχολικός οργανισμός, επίσης σύμφωνα με τους Αριστοτέλους και Αγγελίδη (2008), «μια επιτυχημένη ηγεσία είναι ένα παζλ χαρακτηριστικών, τα κομμάτια του οποίου κάθε διευθυντής πρέπει να γνωρίζει και να εφαρμόζει, ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται». Ο Πασιαρδής (2004) αναφέρει πως το σχολείο είναι ένας ζωντανός οργανισμός που αλλάζει, τροποποιείται και προσαρμόζεται σύμφωνα με τις συνθήκες που επικρατούν και στο περιβάλλον εκτός του σχολείου. Σχολείο και κοινότητα καλό είναι να συνεργάζονται.

1.2.6.1 Full Range Leadership Theory- FRLT

Πρόκειται για το πιο πρόσφατο μοντέλο ηγεσίας. Παρουσιάζει την πολυεπίπεδη φύση της ηγεσίας και ερευνά τις συμπεριφορές που συμβάλλουν στην ολοκλήρωση του έργου. Παράλληλα, ερμηνεύει το ηγετικό μοντέλο ως μια πολύπλοκη δομή που

περιλαμβάνει τρεις παράγοντες συναλλακτικής ηγεσίας, πέντε παράγοντες μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς και την ηγεσία *laissez - faire* ή την απουσία ηγεσίας (Antonakis και συν. , 2003).

Αυτή η θεωρία είναι πιο κατάλληλη για μελέτες σχετικά με:

- Ηγεσία
- Οργανωτική διαχείριση
- Εργασιακή ικανοποίηση
- Εργασιακή εξουθένωση
- Οργανωτική ψυχολογία
- Καθοδήγηση

Αυτό το μοντέλο ηγεσίας περιλαμβάνει τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία, οι οποίες έχουν αποτυπωθεί ως τα δύο πιο βασικά μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας στην μέχρι τώρα σχετική βιβλιογραφία. Η έννοια της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» εισήχθη από τον Burns (1978) υποστηρίζοντας ότι «οι ηγέτες και τα μέλη συνδέονται με τρόπο, ώστε να εξυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής», όμως δεν προχώρησε στην ανάπτυξη μιας πλήρους θεωρίας. Ο Burns (1978) υποστήριξε ότι ένας ηγέτης μπορεί να είναι είτε συναλλακτικός είτε μετασχηματιστικός. Εδώ έρχεται ο Bass και οι συνεργάτες του να διορθώσουν την αρχική σύλληψη του Burns, ισχυριζόμενοι πως ένας ηγέτης μπορεί ταυτόχρονα να ασκεί εξουσία συναλλακτικού και μετασχηματιστικού τύπου.

1.2.6.2 Συναλλακτική Ηγεσία

Οι ηγέτες που χαρακτηρίζονται ως συναλλακτικοί κατά τον Burns (1978) είναι αυτοί που παρακινούν και προτρέπουν τους συνεργάτες τους δίνοντάς τους ανταμοιβές. (Πασιαρδής, 2014). Η Συναλλακτική ηγεσία στηρίζεται σε μια σχέση συναλλαγής μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων του και πρωταρχικός σκοπός του ηγέτη είναι να γνωρίζει τις ανάγκες και να ικανοποιεί τους συνεργάτες. Στο μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας οι άνθρωποι δε δεσμεύονται από έναν αμοιβαία παρόμοιο σκοπό. Αντ' αυτού δεσμεύονται σε μια αμοιβαία, ωφέλιμη «ανταλλαγής προϊόντων» συνθήκη, που έχει ως βάση πιο παραδοσιακές αξίες όπως την τιμιότητα, τη δικαιοσύνη, την υπευθυνότητα και την αμοιβαία υποχρέωση. Οι ηγέτες που εφαρμόζουν αυτό το μοντέλο προσφέρουν εργασιακές ευκαιρίες και σιγουριά και ως αντάλλαγμα οι εργαζόμενοι πειθαρχούν (Πασιαρδής, 2014). Οι συναλλακτικοί ηγέτες

επικεντρώνονται στην εποπτεία, την οργάνωση και την απόδοση και ενσταλάζουν τη συμμόρφωση εντός του οργανισμού μέσω της χρήσης τόσο ανταμοιβών όσο και ποινών, γνωστών και ως «καρότο και μαστίγιο». Οι ηγέτες συνήθως οδηγούν με αυτόν τον τρόπο επειδή ενδιαφέρονται να διατηρήσουν το status quo.

Ο συναλλακτικός ηγέτης βοηθάει στην υλοποίηση της αναβάθμισης των συνεργατών του σύμφωνα με τον Bass (1990) ως εξής:

- Οι υφιστάμενοι γνωρίζουν με σαφήνεια τι πρέπει να περιμένουν από τον ηγέτη καθώς και τους στόχους του για εκείνους
- Γνωστοποίηση της μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και ενημέρωση για την επίτευξη των στόχων.
- Ανάλυση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων ώστε να τους είναι σαφείς οι υποχρεώσεις τους και να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες.

Ο ηγέτης στη Συναλλακτική ηγεσία χρησιμοποιεί ανταμοιβές/ποινές με βάση την επίτευξη των στόχων και οι αποδόσεις έχουν είτε θετικό είτε αρνητικό πρόσημο ανάλογα με τις επιδόσεις των εργαζομένων (Bass και συνεργάτες, 2003).

1.2.6.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Σε αντίθεση με την συναλλακτική ηγεσία, η μετασχηματιστική ηγεσία προσφέρει κίνητρο για την αλλαγή και καινοτομία στον οργανισμό, όχι για προσωπικό όφελος, αλλά προς όφελος του οργανισμού (Bass & Avolio, 1993). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους, δουλεύουν στην κατεύθυνση υλοποίησης αυτών, είναι φιλικοί και καθοδηγητικοί με τους υφισταμένους και φροντίζουν, ώστε όλος ο οργανισμός να αγωνίζεται για το ίδιο όραμα αντί να υπάρχουν εσωτερικές συγκρούσεις. Ο ηγέτης που εφαρμόζει τις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας εστιάζει στη μετάδοση του οράματος, της έμπνευσης, της εμπιστοσύνης στους υφιστάμενους του μέσω της καλλιέργειας «εσωτερικών κινήτρων», με απώτερο σκοπό την επιτυχία του οργανισμού (Menon, 2011).

Ο Bass (1985) στη θεωρία του αναφέρει τα 5 I που δύναται να διαθέτει ο σύγχρονος ηγέτης:

- Idealized – Ιδανική προσωπικότητα
- Influence – Επιρροή
- Inspiration motivation - Κίνητρο έμπνευσης

- Intellectual Stimulation - Πνευματική διέγερση
- Individualized Consideration - Εξατομικευμένη εκτίμηση

Επιπρόσθετα, ο διευθυντής που ακολουθεί το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας, τροποποιώντας την κουλτούρα του σχολείου, επιτυγχάνει να κάνει αλλαγές. Πηγή της δύναμης του διευθυντή είναι τα μέλη της ομάδας του τα οποία διαθέτουν ικανότητες και τον εμπνέουν και όχι τόσο η διοικητική θέση. Σύμφωνα με τον Leithwood η μετασχηματιστική ηγετική πρακτική στον χώρο της εκπαίδευσης αποτελείται από τις εξής διαστάσεις:

- Η εκπαιδευτική μονάδα αποκτά όραμα,
- Στοχοθεσία,
- Προτροπή, ενθάρρυνση,
- Παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης,
- Ύπαρξη προτύπων για αναβάθμιση των πρακτικών και αξιών του οργανισμού
- Υψηλές προσδοκίες και
- Δημιουργία κλίματος συμμετοχής όλων στις διαδικασίες και τη λειτουργία του σχολείου.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, στο μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας ο ηγέτης εμπιστεύεται τους υφισταμένους του και επιζητά τη δημιουργικότητα και τη συμμετοχή όλων στη διαδικασία. Γίνεται φανερό, ότι πρόκειται για ένα μοντέλο που ταιριάζει σε ένα σχολείο που επιζητεί το νέο και την αλλαγή, διαθέτει όμως και κάποια αυτονομία. Στο σύστημα που εφαρμόζεται στην Ελλάδα ωστόσο, ευνοούνται οι διευθυντές που μένουν πιστοί στο θεσμικό πλαίσιο, που παρέχεται από το υπουργείο παιδείας. Έτσι γίνεται αντιληπτό πως το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης σε συνδυασμό με την πολύπλοκη εκπαιδευτική νομοθεσία αποτελούν τροχοπέδη στο όραμα και στην ανάπτυξη των στελεχών της εκπαίδευσης. Με βάση τις Φρειδερίκου και Φολερού-Τσερούλη (1991:167-176) υπάρχουν στοιχεία ότι ο κλασσικός διευθυντής σχολείου εμφανίζει αρκετά χαρακτηριστικά συναλλακτικού ηγέτη. Αν όμως οι εκπαιδευτικές μονάδες ασπαστούν το συνεργατικό πρότυπο διοίκησης και ενισχυθεί η αυτοδιοίκησή τους, υπάρχουν περιθώρια ένταξης των αρχών της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

1.2.6.4 Ηγεσία προς αποφυγή – *Laissez-Faire management*

Η ηγεσία *Laissez-faire*, που αποτελεί το τρίτο στιλ ηγεσίας της Full Range Leadership Theory, αντιπροσωπεύει την έλλειψη ηγεσίας. Εδώ ο ηγέτης αποφεύγει να πάρει αποφάσεις σε μεγάλης σημασίας ζητήματα, χρησιμοποιεί ελάχιστα την δύναμή του και δίνει ανεξαρτησία και το δικαίωμα της ελεύθερης δράσης στους υφιστάμενους του για να καθορίσουν και να πετύχουν τους στόχους. Η έλλειψη ελέγχου όμως μπορεί να οδηγήσει σε απουσία συνοχής της ομάδας και στην μη εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων. Επιπροσθέτως μπορεί να οδηγήσει στο χάος (Avolio & Bass, 2004). Η ηγεσία *Laissez-faire* είναι το αντίθετο της αυταρχικής ηγεσίας. Αντί για έναν μόνο ηγέτη που λαμβάνει όλες τις αποφάσεις για έναν οργανισμό ή ομάδα, οι ηγέτες της *laissez-faire* λαμβάνουν λίγες αποφάσεις και επιτρέπουν στο προσωπικό τους να επιλέξει τις κατάλληλες λύσεις στο χώρο εργασίας. Οι ηγέτες του *laissez-faire* στιλ συνήθως διευθύνουν οργανισμούς ή τμήματα που συχνά βρίσκονται είτε στη φάση της επώασης, ανάπτυξης προϊόντων είτε ασχολούνται με πολύ δημιουργικές επιχειρήσεις. Αυτό το στιλ ηγεσίας σχετίζεται ιδιαίτερα με τις εταιρείες εκκίνησης, όπου η καινοτομία είναι μείζονος σημασίας για την αρχική επιτυχία μιας εταιρείας. Έτσι κατά τη δημιουργική φάση, το στιλ αυτό μπορεί να λειτουργήσει καλά. Ωστόσο με το ξεκίνημα μια δημιουργικής καμπάνιας ή ενός προγράμματος εξυπηρέτησης πελατών, οι διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας και οι προθεσμίες απαιτούν προσοχή στη λεπτομέρεια, κάτι που μπορεί να ταιριάζει καλύτερα σε άλλο στιλ ηγεσίας. Υπάρχουν πολλά ιστορικά παραδείγματα προσπαθειών μεγάλης κλίμακας υπό την ηγεσία πολιτικών ηγετών που απαιτούσαν την ανάθεση εξουσιών και τη λήψη αποφάσεων σε εμπειρογνώμονες. Τα περισσότερα από αυτά τα παραδείγματα περιλάμβαναν μαζικά έργα υποδομής, που δεν θα ήταν επιτυχημένα χωρίς κάποια μορφή ηγεσίας *laissez-faire*, όπως για παράδειγμα: η διώρυγα του Παναμά, το φράγμα Hoover, το σιδηροδρομικό σύστημα της Βόρειας Αμερικής κ.α.

1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Η διεύθυνση – ηγεσία είναι μια από τις βασικές λειτουργίες της εκπαιδευτικής διοίκησης. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξημένο ενδιαφέρον για τα θέματα ηγεσίας στην εκπαίδευση κυρίως εξαιτίας της άποψης, ότι οι σχολικές μονάδες με

αποτελεσματική ηγεσία παρουσιάζουν θετικότερα εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, η οποία καλείται να είναι καινοτόμα και ανοιχτή στην κοινωνία, έχει απαιτητικό και σύνθετο. Παραδοσιακά μέχρι τώρα οι αρμοδιότητες του διευθυντή ήταν κυρίως στην επίτευξη της ομαλής εσωτερικής λειτουργίας, στην εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας, στην παρακολούθηση της φοίτησης των μαθητών και του έργου των εκπαιδευτικών. Στην σημερινή κοινωνία ο διευθυντής καλείται να αναλάβει, σε αρμονία με εκπαιδευτικό προσωπικό, μαθητές και φορείς της σχολικής ζωής, την ευθύνη της πραγματοποίησης του σχολείου του αύριο. Πριν περάσουμε να δούμε αναλυτικότερα το ρόλο του, καλό θα ήταν, να γνωρίζουμε τις διαφορές ανάμεσα στον μάνατζερ διευθυντή και τον ηγέτη.

Οι ηγέτες διοικούν και οι μάνατζερ ασκούν ηγεσία, αλλά οι δύο αυτές έννοιες δεν είναι ταυτόσημες και ούτε συνώνυμες.

Ο μάνατζερ γενικά, αλλά και ως διευθυντής σχολικής μονάδας, έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Τοποθετείται από μια κεντρική αρχή έχοντας διοικητικές αρμοδιότητες και ευθύνες.
- Έχει τυπική εξουσία που αντλείται από την πηγή που τον διόρισε και πηγάζει από τη θέση του.
- Οι υφιστάμενοι είναι υποχρεωμένοι να συμμορφώνονται.

Ο ηγέτης:

- Ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει, αντλεί την Η εξουσία του πηγάζει από τους υπάλληλους και συναδέλφους του, που τον ακολουθούν γιατί θέλουν και όχι γιατί υποχρεούνται.
- Η εξουσία του είναι άτυπη.
- Εμπνέει, κερδίζει την εμπιστοσύνη, ενισχύει τους υπαλλήλους και συναδέλφους του να συνεργούν για κοινούς στόχους.
- Σε απουσία του, η ομάδα δεν διακόπτει την λειτουργία της.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) οι διαφορές ανάμεσα στο μάνατζερ και ηγέτη είναι οι παρακάτω:

Πίνακας 1. Διαφορές μάνατζερ - ηγέτη (Μπουραντάς 2005)

| <i>ΜΑΝΑΤΖΕΡ- ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ</i> | <i>ΗΓΕΤΗΣ</i> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται • Χρησιμοποιεί νόμιμη εξουσία • Δίνει οδηγίες- εντολές, ανταμοιβές- τιμωρίες • Ελέγχει • Στοχεύει στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική • Κινείται σε προκαθορισμένα- τυπικά πλαίσια • Αποδέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση • Δέχεται την πραγματικότητα • Βραχυπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα πράγματα σωστά | <ul style="list-style-type: none"> • Αναδεικνύεται • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη • Εμπνέει όραμα, πείθει • Κερδίζει την εμπιστοσύνη • Στοχεύει στους ανθρώπους και τα συναισθήματα • Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια • Κάνει αλλαγές, καινοτομεί • Διερευνά την πραγματικότητα • Μακροπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα σωστά πράγματα |

Για τον μάνατζερ, οι στόχοι προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ ο ηγέτης στοχοθετεί, εκφράζοντας και τα δικά του πιστεύω. Για την πραγματοποίηση του έργου, ο μάνατζερ εξετάζει ενδεχόμενες λύσεις και επιλέγει την πιο εφαρμόσιμη, ενώ ο ηγέτης βρίσκει, καινοτόμους τρόπους διαχείρισης και λύσης των προβλημάτων που πολλές φορές εντυπωσιάζουν. Ο μάνατζερ αντιμετωπίζει τους συνεργάτες του ως υφισταμένους, ενώ ο ηγέτης αναπτύσσει μαζί τους και συναισθηματικές σχέσεις μέσω της έμπνευσης, οι μάνατζερ κυρίως επιζητούν τη σταθερότητα του οργανισμού και των αρχών του, ενώ ο ηγέτης βρίσκεται συνεχώς σε μια αναζήτηση για το διαφορετικό και το νέο, διακατέχεται από νεωτεριστικό πνεύμα και προσβλέπει στο μέλλον.

Όπως ειπώθηκε και παραπάνω η αποτελεσματική διεύθυνση της σχολικής μονάδας συμβάλλει στη βελτίωση των εκπαιδευτικών επιδόσεων. Καθώς ο χαρακτήρας του σχολείου είναι αξιολογικός, δύσκολα μπορούν να προσδιοριστούν οι στόχοι του και να υπάρξει συμφωνία ως προς αυτούς. Το σχολείο είναι ένα πολυσύνθετο περιβάλλον που εκτός από τη γνώση που προσφέρει, προάγει και αξίες. Οι στόχοι σχετίζονται με την εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και με τις επιδιώξεις της ισχύουσας εκπαιδευτικής και πολιτικής ηγεσίας (Κουτούζης 1999, Παπαναούμ 1995). Επίσης σύμφωνα με τον

Πασιαρδή (2006) οι στόχοι διακρίνονται σε διοικητικούς, που διαμορφώνονται από την ηγεσία του οργανισμού και σε πρακτικούς που είναι και οι ουσιαστικοί στόχοι του οργανισμού και πραγματοποιούνται από τους εκπαιδευτικούς. Επιπροσθέτως ο Πασιαρδής (2014) αναλύει τους σημαντικότερους παράγοντες για ένα αποτελεσματικό σχολείο, και είναι οι παρακάτω:

- Η εκπαιδευτική ηγεσία καθορίζει το όραμα και μέσα από τη συνεργασία και επικοινωνία το μεταδίδει στους εκπαιδευτικούς.
- Συμπεριφορά εκπαιδευτικών – Υψηλές προσδοκίες. Οι εκπαιδευτικοί δεσμεύονται στην ανάπτυξη των μαθητών στο μαθησιακό κομμάτι και στην ανάπτυξη κριτικής σκέψης.
- Έμφαση στη διδασκαλία
- Σχολικό κλίμα
- Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου
- Συμμετοχή των γονέων και της κοινότητας

Η συμβολή του διευθυντή σύμφωνα με τα παραπάνω είναι καθοριστική μιας και εκείνος έχει ως κύριο μέλημα την εκπλήρωση των στόχων του σχολείου.

Τις συμπεριφορές και στρατηγικές των αποτελεσματικών διευθυντών περιγράφουν με πληρότητα οι Day et al. (2011) οι οποίοι στηρίχθηκαν στα επτά σημεία της επιτυχημένης ηγεσίας των Leithwood, Harris & Hopkins (2008), τα επεξεργάστηκαν και κατέληξαν στα ακόλουθα δέκα σημεία.

1. Οι διευθυντές είναι η κύρια πηγή ηγεσίας στα σχολεία.
2. Η επιτυχημένη ηγεσία στηρίζεται στον καθορισμό οράματος, στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης, στη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης διδασκαλίας, την ενίσχυση των εκπαιδευτικών και τη συνεργασία εντός και εκτός σχολείου.
3. Καθοριστικές για την επιτυχία των διευθυντών είναι οι αξίες τους.
4. Χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό ηγετικών στρατηγικών, κρίνοντας κατά περίπτωση.
5. Έχουν αίσθημα υψηλής κοινωνικής δικαιοσύνης και φροντίδας.
6. Συνεισφέρουν στην ενίσχυση της μαθησιακής διαδικασίας.
7. Η αποτελεσματική ηγεσία έχει τρεις φάσεις α) βελτίωση των συνθηκών του σχολείου και β) & γ) επιμερισμό ρόλων στα πλαίσια της συμμετοχικής ηγεσίας.

8. Ο συνδυασμός στρατηγικών και ενεργειών οδηγεί στην αποτελεσματική ηγεσία.
9. Οι διευθυντές μοιράζουν ηγετικούς ρόλους.
10. Η εμπιστοσύνη ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς οδηγεί στην επιτυχημένη ανακατανομή της εξουσίας.

Συμπερασματικά θα λέγαμε πως ο αποτελεσματικός διευθυντής σε μια σύγχρονη σχολική μονάδα οφείλει κατά την διευθυντική του θητεία να τηρεί και να εφαρμόζει τα παρακάτω:

Να έχει όραμα, να θέτει στόχους και να μην λειτουργεί ως απλός διεκπεραιωτής. Βέβαια η στοχοθεσία προϋποθέτει συναίνεση και συνεργασία όλων όσων εμπλέκονται στη σχολική κοινότητα.

Να αποβλέπει στην διαμόρφωση παιδαγωγικού κλίματος χωρίς εντάσεις και συγκρούσεις. Να εμπνυχώνει τους συναδέλφους του στα πλαίσια δημοκρατικού διαλόγου και αμοιβαίου σεβασμού.

Να χρησιμοποιεί τις αρχές της νέας παιδαγωγικής και τις αρχές διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων για να επιλύει προβλήματα που προκύπτουν.

Να διαμορφώνει και να τηρεί κανόνες δημοκρατικής συμπεριφοράς και οργάνωσης στο σχολείο, κάτι που οδηγεί στην εύρυθμη λειτουργία και στην καλλιέργεια της αυτοπειθαρχίας.

Να αποδέχεται το σημαντικό ρόλο που παίζουν οι νέες τεχνολογίες στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού και διοικητικού έργου.

Να υποστηρίζει καινοτόμες δράσεις και να ενισχύει τους εκπαιδευτικούς που αναπτύσσουν πρωτοβουλίες π.χ. προγράμματα αγωγής υγείας, περιβαλλοντικά, Erasmus+, έκδοση εφημερίδας κ.ά. διαμορφώνουν σχολική κουλτούρα, βοηθούν στην αλληλεπίδραση μαθητών / εκπαιδευτικών, προάγουν την διαθεματικότητα και το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και τον πολιτισμό.

Ένα ανοιχτό, δημοκρατικό σχολείο έχει ανάγκη τη σύμπραξη της τοπικής αυτοδιοίκησης, του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων κ.ά. συνεπώς πρέπει να καθιστά το σχολείο κομμάτι της κοινωνίας.

Να θεωρεί απαραίτητη και να υποστηρίζει την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών τόσο πάνω στο διδακτικό τους αντικείμενο, όσο και σε παιδαγωγικά θέματα γενικότερα.

Να εφαρμόζει επίσης την ενδοσχολική επιμόρφωση αξιοποιώντας ικανότητες μελών του συλλόγου διδασκόντων, Αυτό βοηθάει στην εσωτερική οργάνωση αλλά και στη συσπείρωση των εκπαιδευτικών.

Να επιδιώκει την προσωπική του επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης και παιδαγωγικής καθώς η θέση του απαιτεί πολύπλευρη επιστημονική κατάρτιση στα παραπάνω θέματα.

Να επιδιώκει την βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής και να μεριμνά για την υγιεινή και αισθητική των χώρων του σχολείου. Ένα ευχάριστο περιβάλλον ωφελεί μαθητές και εκπαιδευτικούς.

Να ευαισθητοποιεί τη σχολική κοινότητα για ζητήματα κοινωνικής, θρησκευτικής και φυλετικής ιδιαιτερότητας.

Να υπερπηδά τα εμπόδια όπως τη γραφειοκρατία, την υποχρηματοδότηση, την έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα κ.ά. και να μην αποκλίνει των στόχων του. Το συγκεντρωτικό σύστημα και ο έλεγχος της πολιτείας, που δεν αφήνουν περιθώρια για πρωτοβουλίες, δεν θα πρέπει να τον πτοούν.

1.4 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σύμφωνα με το τελευταίο σχέδιο νόμου του Υπουργείου Παιδείας 4547/2018 «ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΔΟΜΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ» με ΦΕΚ 102/Α/12-6-2018 δικαίωμα εκλογής ως διευθυντές σχολικών μονάδων έχουν οι εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με δεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία στη βαθμίδα αυτή, οι οποίοι έχουν ασκήσει για οκτώ (8) τουλάχιστον έτη διδακτικά καθήκοντα σε σχολικές μονάδες. Από τα ανωτέρω οκτώ (8) έτη άσκησης διδακτικών καθηκόντων, τα τρία (3) τουλάχιστον έτη πρέπει να έχουν διανυθεί σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας, έχοντας συμπληρώσει

σε αυτά το 50% τουλάχιστον του υποχρεωτικού τους ωραρίου. Επίσης, υποψήφιοι μπορεί να είναι:

- i) για τις θέσεις διευθυντών δημοτικών σχολείων εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων των κλάδων που υπηρετούν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση
- ii) για τις θέσεις διευθυντών γυμνασίων, ΓΕ.Λ. και ΕΠΑ.Λ. εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των κλάδων ΠΕ01 έως και ΠΕ08, ΠΕ11, ΠΕ33, ΠΕ34, ΠΕ40 και ΠΕ78 έως και ΠΕ91

Σημειώνεται πως αν οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας δεν πληρούν την προϋπόθεση της οκταετούς διδακτικής υπηρεσίας, υποψήφιοι μπορεί να είναι και εκπαιδευτικοί με μικρότερο χρόνο υπηρεσίας.

Ως κριτήρια επιλογής ορίζονται τα εξής:

1. επιστημονική συγκρότηση /17 μονάδες (τίτλοι σπουδών, γνώση Τ.Π.Ε β' επιπέδου, γνώση ξένων γλωσσών, επιμόρφωση, διδακτικό - επιμορφωτικό έργο, συγγραφικό έργο),
2. διοικητική (4 μονάδες) και διδακτική (10 μονάδες) εμπειρία (μοριοδοτείται ανάλογα με τη θέση και τα χρόνια άσκησης των καθηκόντων),
3. προσωπικότητα και γενική συγκρότηση / 14 μονάδες (προσωπική συνέντευξη των υποψηφίων ενώπιον του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής, η οποία μαγνητοφωνείται για να διασφαλίζεται η διαφάνεια)

Κάνοντας μια σύντομη αποτίμηση των προϋποθέσεων επιλογής των υποψηφίων βλέπουμε ότι δίνεται βαρύτητα στην επιστημονική συγκρότηση, ενώ ακολουθούν με ισάξια βαθμολόγηση η διοικητική – εκπαιδευτική εμπειρία μαζί με την αξιολόγηση της προσωπικότητας. Στις προηγούμενες διατάξεις αντίθετα δινόταν έμφαση στην εκπαιδευτική εμπειρία του υποψήφιου και όχι τόσο στις διαχειριστικές του ικανότητες. Αξίζει να επισημανθεί βέβαια ότι η επιστημονική κατάρτιση στην εκπαιδευτική ηγεσία δεν περιλαμβάνεται στα κριτήρια επιλογής. Κλείνοντας πρέπει να τονιστεί ότι ετοιμάζεται αυτή την περίοδο ένα νέο νομοσχέδιο για την επιλογή διευθυντών, οπότε αναμένουμε εκ νέου αλλαγές.

Αναφορικά με τα καθήκοντα των διευθυντών και σύμφωνα με το νόμο 1566/85 παρατηρούμε, ότι ο διευθυντής έχει κυρίως συντονιστικό και διεκπεραιωτικό ρόλο. Αν και η φιλοσοφία του νομοθέτη είναι, ο διευθυντής να καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα,

να διαμορφώνει ένα θετικό κλίμα, να συνεργάζεται με τα υπόλοιπα μέλη, η γραφειοκρατία και το συγκεντρωτικό σύστημα που διέπει την ελληνική πραγματικότητα τελικά δυσκολεύουν το έργο του. Πολλές φορές τα χέρια του είναι «δεμένα» για διάφορες υποθέσεις ή ιδέες που θέλει να εφαρμόσει, καθώς είτε ακολουθείται μια άλλα ιεραρχία στη διαχείριση, είτε γιατί δεν προβλέπεται η σχετική ελευθερία και δυνατότητα πρωτοβουλίας από το νομοθετικό πλαίσιο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι διευθυντές, ενώ μπορεί να έχουν όραμα και διάθεση να προσφέρουν, τελικά καταλήγουν απλά να εφαρμόζουν τους νόμους και τις εγκυκλίους τις εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας.

Παρατηρούμε, ότι ο ρόλος του αποτελεσματικού διευθυντή σε θεωρητικό επίπεδο είναι σύνθετος, απαιτητικός και συνάμα συναρπαστικός. Όμως η ελληνική πραγματικότητα στην εκπαίδευση και στην δημόσια διοίκηση γενικότερα, δημιουργεί προβλήματα με τη συγκεντρωτική, δύσκαμπτη και αναχρονιστική δομή της. Η δημόσια εκπαίδευση είναι υποσύστημα του γενικότερου συστήματος δημόσιας διοίκησης και αποτελεί μια από τις κυριότερες λειτουργίες του σύγχρονου κράτους. Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της δημόσιας κρατικής διοίκησης συναντώνται κατά όμοιο τρόπο και στην οργάνωση και στη λειτουργία των σχολείων και της εκπαίδευση στο σύνολό της. Ο σχεδιασμός και έλεγχος της εκπαίδευσης ασκείται από το Υπουργείο Παιδείας, που είναι το ανώτατο όργανο εκπαιδευτικής διοίκησης. Αυτό έχει σαν συνέπεια όλα τα θέματα, σημαντικά ή ασήμαντα, να ρυθμίζονται με προεδρικές διατάξεις και εγκυκλίους από το Υπουργείο. Το συγκεντρωτικό σύστημα δεν δίνει μεγάλο περιθώριο αυτονομίας στη σχολική μονάδα. Ο τρόπος αυτός λειτουργίας έχει σοβαρές επιπτώσεις στο ρόλο των διευθυντών. Αποτελούν τον αδύναμο κρίκο σε επίπεδο διοίκησης και περιορίζονται σε ένα ρόλο κυρίως εκτελεστικό, προσηλωμένοι στη διαχείριση ενός πλήθους εντολών που προέρχονται από την κεντρική διοίκηση. Έτσι ο διευθυντής ουσιαστικά επωμίζεται την ευθύνη για την εφαρμογή των εντολών και νόμων που δίνονται από το Υπουργείο.

Ο διευθυντής σχολικής μονάδας στην Ελλάδα έχει ένα σύνθετο και απαιτητικό έργο να επιτελέσει, αναλαμβάνοντας πολλά καθήκοντα, εκ των οποίων κάποια αφορούν το χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού και άλλα την οργάνωση του σχολείου. Αντιλαμβανόμαστε ότι η επιτυχής εκτέλεση του έργου του εξαρτάται εκτός των άλλων και από την κατάρτισή του σε ζητήματα διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων. Στην Ελλάδα σε αντίθεση με ότι ισχύει σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες οι διευθυντές δεν εκπαιδεύονται σε θέματα διοίκησης. Στην Γερμανία οι διευθυντές σχολείων είναι

υπάλληλοι καριέρας. Μετά την επιλογή τους παρακολουθούν μαθήματα διοίκησης του σχολείου και στη συνέχεια ξεκινούν τη θητεία τους. Εξάλλου κατά την επιλογή διευθυντή οι υποψήφιοι είναι απαραίτητο να έχουν εκτός από παιδαγωγικές ικανότητες και διοικητικές, δηλαδή δεξιότητες οργάνωσης και διοίκησης, καθώς και καθοδήγησης. Αυτές οι προδιαγραφές επέβαλαν τη δημιουργία προγραμμάτων προετοιμασίας, για να μπορέσουν να υποβάλλουν υποψηφιότητα και έτσι να επιλεγθούν και να διοριστούν στη θέση αυτή (Λυμπέρης. Λ. 2006:137). Στην Αγγλία επίσης οι σχολικές μονάδες έχουν υψηλό βαθμό αυτονομίας κάτι που συνεπάγεται, ότι οι διευθυντές παίζουν καταλυτικό ρόλο στην καλή λειτουργία του σχολείου. Οι διευθυντές είναι κορυφαίοι επαγγελματίες και πρότυπα για τις κοινότητες που υπηρετούν. Η ηγεσία τους είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας διδασκαλίας, είναι θεματοφύλακες των εθνικών σχολείων. Ο διευθυντής έχει μεταπτυχιακό, αλλά και ιδιαίτερη και σημαντική πείρα σε θέματα διοίκησης. Ο διευθυντής λοιπόν είναι από τη μία και υψηλόβαθμος διοικητικός επιχειρηματίας και από την άλλη και εκπαιδευτικός ηγέτης. Έτσι στη Μεγάλη Βρετανία ο διευθυντής αφού επιλεγθεί παρακολουθεί εκπαιδευτικό πρόγραμμα για διευθυντές. Ο βασικός πυρήνας εκπαίδευσης του προγράμματος μαθητείας αφορά στο στρατηγικό εκπαιδευτικό σχεδιασμό και στις διοικητικές δεξιότητες (Headteachers' standards 2020 UK).

Συμπερασματικά γίνεται αντιληπτό ότι πλέον οι διευθυντές σχολείων διαθέτουν πληθώρα προσόντων, ωστόσο υστερούν σε κατάρτιση για θέματα εκπαιδευτικής ηγεσίας. Κρίνουμε σημαντικό ότι θα πρέπει να αλλάξει ο τρόπος διορισμού των διευθυντών. Η πολιτική ηγεσία θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους υποψήφιους, στο οποίο θα μελετούν περιπτωσιολογική μελέτη (case study) που θα αφορούν πραγματικές καταστάσεις όμοιες με αυτές που θα συναντήσουν στα σχολεία μετέπειτα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ

2.1 Ορισμός ενσυναίσθησης – Ιστορική αναδρομή

Η έννοια της ενσυναίσθησης

Τα τελευταία χρόνια όλο και πιο έντονα γίνεται λόγος για την ενσυναίσθηση. Για τη σπουδαιότητά της και τον καθοριστικό ρόλο που παίζει στη ζωή των ανθρώπων, ιδίως στις διαπροσωπικές σχέσεις. Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με την αποσαφήνιση του όρου, αλλά και με τον αν υπάρχει σύνδεση της ενσυναίσθησης με άλλους τομείς όπως η υγεία, η παιδεία κ.λπ. καθώς και τι αποτελέσματα προκύπτουν.

Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί ανά τα χρόνια, χωρίς κάποιος από αυτούς να είναι ο σωστότερος και επίσημος. Όλοι οι ορισμοί έχουν κάποια κοινά στοιχεία. Συνεπώς αυτό που προκύπτει απ' το σύνολο των ορισμών είναι ότι η ενσυναίσθηση ορίζεται ως η ικανότητα να αισθάνονται οι άνθρωποι τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων, συνδυαστικά με την δεξιότητα να φαντάζονται τι σκέφτεται ή αισθάνεται κάποιος άλλος. Η έννοια αυτή χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα ευρύ φάσμα εμπειριών. Στην πράξη δηλαδή, είναι η ικανότητα που έχουμε να μπούμε στη θέση του άλλου, να κατανοήσουμε και να αποδεχτούμε και να ταυτιστούμε με τα συναισθήματά του. Εν συνεχεία, να αποκωδικοποιήσουμε τα συναισθήματα που κρύβονται πίσω από συγκεκριμένες συμπεριφορές και να έχουμε την επιθυμία να τον βοηθήσουμε.

Αξίζει να αναφερθεί εδώ ότι ενσυναίσθηση δε σημαίνει συμπάθεια. Συχνά αυτοί οι όροι μπερδεύονται καθώς πολλοί θεωρούν ότι με το να συμπάσχουν δείχνοντας ενδιαφέρον για τον πόνο του άλλου ή για το πώς αισθάνεται επειδή έχουν βιώσει παρόμοιες καταστάσεις, σημαίνει ότι δείχνουν ενσυναίσθηση. Στην πραγματικότητα, όταν συμπάσχεις δεν κατανοείς τα συναισθήματά του και τις σκέψεις που του προκαλούν αυτά τα συναισθήματα, άρα δεν υπάρχει συναισθηματική ταύτιση. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ενσυναίσθησης και είναι μια πιο πολύπλοκη διαδικασία.

Ιστορική αναδρομή

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η ενσυναίσθηση έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές και μάλιστα κερδίζει ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρον μελέτης στη σύγχρονη εποχή. Έχει απασχολήσει κυρίως την επιστήμη της ψυχολογίας, γίνεται ωστόσο πλέον και στροφή προς άλλες επιστήμες όπως αυτές της παιδαγωγικής και της διοίκησης κ.α. Βέβαια αξίζει να επισημάνουμε ότι οι πρώτες αναφορές για την ενσυναίσθηση έχουν γίνει πολλά χρόνια πριν.

Φαίνεται πως ο πρώτος που έκανε αναφορά στην ενσυναίσθηση, έμμεσα βέβαια, ήταν ο Αριστοτέλης, όταν έκανε λόγο για μια συνθήκη στην οποία ο θεατής ενός έργου τέχνης πρόβαλε μια εσωτερική αντίληψή του σε αυτό τόσο βαθιά ώστε να το συναισθάνεται και να μην καθρεφτίζει εντέλει αυτό που επιθυμεί να δει (Τσίτσας, 2009). Ο Robert Vischer όμως ήταν εκείνος που εισήγαγε τον όρο “Einfuhlung” («αισθάνομαι μέσα σε») στο βιβλίο του το 1873. Χρησιμοποίησε τον όρο αυτό για να περιγράψει την κατάσταση ενός ανθρώπου που χάνει τη δική του συναίσθηση και ταυτόχρονα επηρεάζεται από ένα γεγονός, ένα έργο τέχνης ή τις πτυχές ενός προσώπου (Νάκου, 2000). Έπειτα μεταφράστηκε στα αγγλικά ως “empathy” και αξιοποιήθηκε από τον αμερικανό ψυχολόγο Edward Titchener του Πανεπιστημίου του Cornell το 1903, που υποστήριξε ότι πρόκειται για «τη διαδικασία με την οποία εξανθρωπίζουμε τα αντικείμενα, διαβάζουμε ή αισθανόμαστε τον εαυτό μας μέσα σε αυτά» (1924, σ.417, όπ. αναφ. στο Σταλίκας& Χαμοδράκα, 2004). Στα ελληνικά ο όρος αποδόθηκε από τον Ευάγγελο Παπανούτσο ως «ενσυναίσθηση» και διακρίθηκε από την έννοια της «εμπάθειας» η οποία στην ελληνική γλώσσα είναι αρνητικά φορτισμένη και δεν έχει σχέση με την ενσυναίσθηση. Μάλιστα, ο Lipps το 1897 συμπεριέλαβε τον όρο “Einfuhlung” στην επιστήμη της ψυχολογίας συνδέοντάς τον με την ταύτιση του εαυτού μας με ένα αντικείμενο, μέσω της εξέτασής του και της προβολής του εαυτού μας σε αυτό. Κάτι που στη συνέχεια το γενίκευσε και με τους ανθρώπους (Lipps, 1903· Titchener, 1909· McDougall, 1908/1923 ο.α. στο Σταλίκας, Χαμόδρακα, 2004).

Κατά τον 20^ο αιώνα η έννοια της ενσυναίσθησης απασχόλησε αρκετούς φιλόσοφους και ψυχολόγους. Το 1918 ο Southard λέγεται ότι χρησιμοποίησε τον όρο “empathy” πρώτη φορά για τη διάγνωση της διανοητικής ασθένειας (Mahrer, Boulet & Fairweather, 1994). Παράλληλα και η Edith Stein μαζί με τον S. Freud εργάστηκαν πάνω στον όρο “Einfuhlung”. Ο S. Freud, ειδικότερα, επεσήμανε πρώτη φορά το ρόλο του όρου αυτού στην θεραπεία. Μάλιστα οι σύγχρονες θεωρήσεις περί προβολικής διαδικασίας οφείλονται στις θέσεις του Freud (Χατζηνικολάου, 2016). Αξίζει να αναφερθεί βέβαια ότι ενασχόληση των ψυχολόγων με τη μελέτη της ενσυναίσθησης (εκτός των προαναφερθέντων επιστημόνων) παρουσίασε τεράστιο κενό για σχεδόν μισό αιώνα επειδή επικρατούσαν οι συμπεριφοριστικές και γνωστικές προσεγγίσεις στο χώρο της ψυχολογίας. Αυτό είχε ως συνέπεια την «υποτίμηση» του ρόλου των συναισθημάτων. Έπειτα, επανήλθε στις εργασίες και στις θεραπείες που εφάρμοξε ο Carl Rogers (1975). Στη συνέχεια κατά τη δεκαετία του 1980 το ενδιαφέρον κινήθηκε

ξανά προς την ενσυναίσθηση καθώς έγινε προσπάθεια να προσεγγιστεί η έννοια ως προς το περιεχόμενο και τις ρίζες της στον άνθρωπο. Σε αυτό συνέβαλε και η ανάπτυξη της ψυχαναλυτικής προσέγγισης του εαυτού, αφού η ενσυναίσθηση αποτέλεσε βασική συνιστώσα στη ψυχοθεραπεία (Bohart & Greenberg, 1997).

Είναι σημαντικό να γίνει αναφορά σε έναν από τους ερευνητές που έχει συνδεθεί με τον όρο της ενσυναίσθησης. Αυτός είναι ο Goleman που πιστεύει πως η ενσυναίσθηση οικοδομείται πάνω στην αυτοεπίγνωση. Δηλαδή, όσο πιο δεκτικοί είμαστε στις δικές μας συγκινήσεις, τόσο πιο ικανοί θα είμαστε στο να αντιληφθούμε τα συναισθήματα μας και να τα ρυθμίσουμε ανάλογα με την εκάστοτε συνθήκη. Αν λοιπόν δεν έχουμε αναπτύξει τη δεξιότητα να νιώθουμε και να ρυθμίζουμε τα συναισθήματά μας, τότε είναι πιθανό να μην μπορέσουμε να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα των άλλων και να μπαίνουμε στη θέση τους. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Goleman (2011) η ενσυναίσθηση απαιτεί αρκετή ηρεμία, έτσι ώστε ο συγκινησιακός εγκέφαλος ενός ανθρώπου να είναι σε θέση να προσλάβει τόσο τα λεκτικά, όσο και τα μη λεκτικά μηνύματα του συνομιλητή μας.

2.2 Είδη ενσυναίσθησης

Αναφορικά με τη φύση της ενσυναίσθησης και παρά τη δυσκολία που προκύπτει από το πολυδιάστατο αυτό φαινόμενο, φαίνεται πως οι περισσότεροι επιστήμονες/μελετητές, συγκλίνουν σε δύο είδη, που περιέχουν γνωστικές και συναισθηματικές διεργασίες (Σταλίκας, Χαμόδρακα, 2004). Ο Gladstein (1977, 1987) ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο γνωστική ενσυναίσθηση. Ο ίδιος βάσει κοινωνικής και εξελικτικής ψυχολογίας εισάγει δυο μοντέλα ενσυναίσθησης: την υιοθέτηση του ρόλου που αφορά στην κατανόηση των σκέψεων και συναισθημάτων κάποιου άλλου και τη συναισθηματική μετάδοση που είναι η συναισθηματική εκδήλωση κάποιου στη συναισθηματική κατάσταση κάποιου άλλου.

Άλλοι ερευνητές της συμβουλευτικής ψυχοθεραπείας εστιάζουν στις γνωστικές πλευρές της ενσυναίσθησης (Katz, 1963· Kohut, 1971· Rogers, 1986), άλλοι στις συναισθηματικές (Allport, 1961· Mehrabian & Epstein, 1972) και άλλοι και στις δυο (Jordan, 1997· Hoffman, 1977). Ο Barrett και ο Lennard (1981) επισημαίνουν τρεις τύπους ενσυναίσθησης: την ενσυναίσθητη αντίληψη (συναισθηματική ανταπόκριση),

την εκφρασμένη ενσυναίσθηση (ως επικοινωνιακή πράξη) και την αποδεχόμενη ενσυναίσθηση (τον τρόπο αποδοχής της ληφθείσας ενσυναίσθητης απάντησης) . Ωστόσο, η διαπροσωπική λειτουργία (επίτευξη ενός ασφαλούς κλίματος στη θεραπευτική σχέση) της ενσυναίσθησης αποτελεί την πιο σύγχρονη διάστασή της (Watson, 2002). Γενικότερα και σύμφωνα με τα παραπάνω, οι ψυχολόγοι συμφωνούν ως προς τη γνωστική και συναισθηματική της διάσταση, καθώς για πολλούς από αυτούς υπάρχει το επικοινωνιακό στοιχείο και η ενσυναίσθητη κατανόηση. Η γνωστική (cognitive) και συναισθηματική (affective) ενσυναίσθηση είναι μια διάκριση για την οποία συμφωνούν πολλοί (Τσίτσας, 2009). Η γνωστική αφορά στην κατανόηση των σκέψεων και στον τρόπο συμπεριφοράς γενικότερα στη ζωή του και στην ικανότητα του θεραπευτή να μπει στη θέση του πελάτη του (Μαλικιώση – Λοΐζου, 2003), ενώ η συναισθηματική ή θυμική στην ικανότητα αντίληψης και βίωσης των συναισθημάτων κάποιου από τον συνάνθρωπό ή το θεραπευτή του (Allport, 1961· Mehrabian & Epstein, 1972).

Επιπρόσθετα υπάρχουν και θεωρητικοί που αναγνωρίζουν περισσότερες διαστάσεις στην ενσυναίσθηση, πέρα από τη γνωστική και τη συναισθηματική όπως ο M.H. Davis και ο C. Rogers (1957), που υποστήριξαν ότι αποτελείται από τρία στοιχεία, ένα θυμικό, ένα γνωστικό και ένα επικοινωνιακό. Άλλη μια διάκριση ή πλευρά της ενσυναίσθησης είναι η πολιτισμική ενσυναίσθηση που αφορά στην ικανότητα των συμβούλων θεραπευτών να αντιλαμβάνονται βαθιά εμπειρίες ανθρώπων από διαφορετικά (από το δικό τους) πολιτισμικά περιβάλλοντα με τρόπο που να το αντιλαμβάνονται οι δεύτεροι (Μαλικιώση – Λοΐζου, 2008). Αξίζει, τέλος, να αναφέρουμε πως τα τελευταία χρόνια έχει αναδυθεί και μια τρίτη ιδιότητα της ενσυναίσθησης, που περιλαμβάνει την συμπεριφορά, δηλαδή τι κάνω για να βοηθήσω τον άλλον. Ονομάζεται και συμπονετική ενσυναίσθηση και αφορά το αποτέλεσμα του συνδυασμού των ικανοτήτων σου για ενσυναίσθηση με το εσωτερικό σου κίνητρο για να βοηθήσεις τους άλλους.

2.3 Η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Η ενσυναίσθηση παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη υγιών σχέσεων και κατανόησης της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Επιπλέον, για πολλούς είναι αναγκαίο

προαπαιτούμενο για τον έλεγχο της συμπεριφοράς. Ένα από τα ερωτήματα που απασχολούν πολλούς σχετικά με την ενσυναίσθηση είναι το αν γεννιόμαστε με αυτήν ή αν είναι μια δεξιότητα που την αποκτάμε. Οι επιστήμονες απαντούν πως η ενσυναίσθηση είναι ένας συνδυασμός βιολογικών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Η ενσυναίσθηση φαίνεται να έχει βαθιές ρίζες στον εγκέφαλο και στο σώμα μας, αλλά και στην εξελικτική μας πορεία. Στοιχειώδεις μορφές ενσυναίσθησης έχουν παρατηρηθεί ακόμη και στα ζώα μέσω της μίμησης των εκφράσεων, όπως ισχύει και για τους ανθρώπους. Έρευνες έχουν δείξει μάλιστα ότι μόρα λίγες ώρες μετά τη γέννησή τους που εκτέθηκαν σε κλάμα άλλων μωρών εκδήλωσαν αντανακλαστικό κλάμα που αποτελεί μια πρώτη μορφή ενσυναίσθησης. Επιπλέον, οι αναπτυξιακοί ψυχολόγοι τονίζουν πως ήδη από την ηλικία των 3 ετών, τα παιδιά μπορούν να κατανοούν τις προθέσεις του άλλου και να βγαίνουν από τη ζώνη του εγώ τους. Βέβαια, η γνωστική και συναισθηματική ανάπτυξη του παιδιού επηρεάζει τη διαδικασία ανάπτυξης ικανοτήτων ενσυναίσθησης. Τα διάφορα χαρακτηριστικά που αποκτούν τα παιδιά από την οικογένεια είναι θετικά για τη μάθηση, κοινωνικοποίηση και κοινωνική αλληλεπίδραση (Scrimgeour, 2007). Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η κατανόηση των άλλων βρίσκεται στη βάση της θεωρίας του νου, η οποία και προηγείται της ενσυναίσθησης (Δασκαλάκη, 2010). Η ενσυναίσθηση στα παιδιά εμφανίζεται, όταν μπορούν να καταλάβουν πώς νιώθει κάποιος άλλος σε μία συγκεκριμένη κατάσταση και μπορούν να αισθανθούν τη συναισθηματική του κατάσταση.

Ο Hoffman (2000), έχει υποστηρίξει ότι το πρώτο βήμα στην ανάπτυξη της ενσυναίσθησης είναι η «σφαιρική ενσυναίσθηση». Αυτή εμφανίζεται κατά τη βρεφική ηλικία όπου το βρέφος δε δύναται να διαφοροποιήσει τον εαυτό του από τους άλλους. Το επόμενο βήμα είναι η «εγωκεντρική ενσυναίσθηση» και παρουσιάζεται στο δεύτερο χρόνο ζωής, όπου το παιδί αρχίζει να δείχνει σφαιρική κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων. Ακολουθεί η «ενσυναίσθηση των συναισθημάτων των άλλων» που κάνει την εμφάνισή της στη διάρκεια του δεύτερου και τρίτου έτους ζωής, όταν τα μικρά παιδιά έχουν ουσιαστικότερη αξιολόγηση των δικών τους συναισθημάτων αλλά και των άλλων. Επόμενο στάδιο είναι η «ενσυναίσθηση της γενικής κατάστασης των άλλων» που παρουσιάζεται κατά το τέλος της παιδικής ηλικίας και στην αρχή της εφηβείας όταν τα παιδιά έχουν εντελώς αναπτύξει την ικανότητα να βλέπουν τους εαυτούς τους σαν ξεχωριστή ταυτότητα από τους άλλους (Scrimgeour, 2007).

Οι παράγοντες που σχετίζονται με την ανάπτυξη της ενσυναίσθησης, σύμφωνα με τη Μαλικιώση-Λοΐζου (2003), είναι οι εξής:

- i. *Ηλικία*: Η έκφραση της ενσυναίσθησης διαφοροποιείται από την παιδική ηλικία έως την ενήλικη. Τα παιδιά, κάτω των τριών ετών, αντιδρούν συναισθηματικά όταν παρατηρούν άλλα άτομα, όχι όμως γνωστικά καθώς αυτό το είδος ενσυναίσθησης εμφανίζεται μετά τα επτά έτη.
- ii. *Φύλο*: Στην ενσυναίσθηση φυλο-γενετικοί και λειτουργικοί παράγοντες μπορεί να σχετίζονται με διαφορές ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες. Ειδικότερα, η ενσυναίσθηση στα κορίτσια προκύπτει ως διαδικασία κοινωνικοποίησης και ταύτισης με τη μητέρα. Από την άλλη, στα αγόρια αναπτύσσεται από άλλες εμπειρίες κοινωνικοποίησης και δεν έχουν να κάνουν με την ταύτισή τους με τον πατέρα.
- iii. *Προσωπικότητα*: Η ενσυναίσθηση προάγει αποδεκτές κοινωνικές συμπεριφορές, όπως γενναιοδωρία, αλτρουισμός, χαμηλή επιθετικότητα, καθώς και προσαρμογή σε δύσκολες καταστάσεις (π.χ. χωρισμός γονέων, προβλήματα προσαρμογής στο σχολείο).
- iv. *Εκπαίδευση*: Η ενσυναίσθηση συσχετίζεται σημαντικά με τις ακαδημαϊκές επιδόσεις και τις διαπροσωπικές σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών.
- v. *Ηθική, κοινωνικές δεξιότητες*: Έχει βρεθεί ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της ενσυναίσθησης και της επιθετικότητας. Αντιθέτως σχετίζεται θετικά με τη συνεργατικότητα, την αλληλοβοήθεια και τον αλτρουισμό. Επιπρόσθετα, έχει αποδειχθεί ότι άτομα που ασχολούνται με τις κοινωνικές επιστήμες έχουν πιο ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση από άτομα τα οποία ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων και την τεχνολογία.
- vi. *Νοημοσύνη*: Η ενσυναίσθηση είναι μία μορφή νοημοσύνης στην οποία βασίζεται η ομαλή προσαρμογή του ατόμου.

2.4 Μέτρηση ενσυναίσθησης

Για την εκτίμηση της ενσυναίσθησης υπάρχουν αρκετά εργαλεία, που το καθένα εξετάζει ξεχωριστά τόσο την γνωστική όσο και τη συναισθηματική ενσυναίσθηση. Παρακάτω θα αναφερθούν κάποια ευρέως γνωστά ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται και για τις δύο πτυχές της ενσυναίσθησης.

Κλίμακα διαπροσωπικής ανταπόκρισης του Davis

Η ανάγκη για μέτρηση του πολυδιάστατου μοντέλου της ενσυναίσθησης οδήγησε στην δημιουργία της κλίμακας του Davis (1980) (The interpersonal Reactivity Index IRI). Μετρά τόσο τους γνωστικούς όσο και τους συναισθηματικούς παράγοντες που σχετίζονται με την έννοια της ενσυναίσθησης. Έχει αποδειχθεί από πολλές έρευνες πως το IRI αποτελεί το κατάλληλο εργαλείο για τη μέτρηση της ενσυναίσθησης σε εφήβους και ενήλικες (Fernandez, Dufney & Kramp 2011, Hawk at al. 2013, MalikiossiLoizou 2012). Το εργαλείο έχει μεταφραστεί στα ελληνικά από τους Τσίτσας, Θεοδοσοπούλου και Μαλικιώση – Λοΐζου (2012). Η κλίμακα του Davis περιλαμβάνει 4 υποκλίμακες που η καθεμία αντιστοιχεί στις διαστάσεις της ενσυναίσθησης που έχει ορίσει και είναι:

A) ανάληψη προοπτικής του άλλου (perspective taking): δηλαδή η τάση των ανθρώπων να υιοθετούν αυθόρμητα την ψυχολογική κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι άλλοι.

B) φαντασιακή ενσυναίσθηση (fantasy): δηλαδή η ικανότητα να μεταφέρονται στον κόσμο των πλασματικών χαρακτήρων ενός βιβλίου ή μιας ταινίας.

Γ) ενσυναίσθητο ενδιαφέρον (empathic concern): δηλαδή τα συναισθήματα της συμπάθειας και την ανησυχίας των άλλων.

Δ) προσωπική δυσφορία (personal distress): δηλαδή το προσωπικό άγχος που βιώνει ο καθένας σε διάφορες τεταμένες καταστάσεις.

Βέβαια υπάρχουν κάποιες επικριτικές τοποθετήσεις σχετικά με την κλίμακα μέτρησης, που υποστηρίζουν πως η προσωπική ανησυχία και οι φαντασιακοί παράγοντες είναι ανεπαρκείς για την αξιολόγηση της ενσυναίσθησης. Τονίζουν ότι το εργαλείο μετρά περισσότερο τη συμπάθεια παρά την ενσυναίσθηση. Αν και υπάρχουν διάφορες κριτικές, το εργαλείο είναι ένα από τα πιο ευρέως γνωστά ερωτηματολόγια αυτοαναφορών που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσει κανείς τα επίπεδα της ενσυναισθητικής ικανότητας στους ενήλικες (Gilet, Mella, Studer & Gruhn 2013).

Ένα άλλο εργαλείο μέτρησης της ενσυναίσθησης είναι το Adolescent Measure of Empathy & Sympathy, Vossen, Piotrowski & Valkenburg, (2015). Μέσα από δύο έρευνες που έγιναν σε εφήβους διαπιστώθηκε ότι το εργαλείο ξεχωρίζει τις διαφορές ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τη συμπάθεια. Έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- i. υπάρχει διάκριση ανάμεσα στην ενσυναίσθηση και τη συμπάθεια
- ii. οι ερωτήσεις είναι διατυπωμένες ξεκάθαρα
- iii. δίνει ισορροπημένη έμφαση στη συναισθηματική και γνωστική ενσυναίσθηση.

Έχει χρησιμοποιηθεί για την μέτρηση και των τριών ειδών της ενσυναίσθησης σε εφήβους 10-15 ετών αλλά όχι σε ενήλικες. Γι' αυτό δεν επιλέχθηκε το συγκεκριμένο εργαλείο στην παρούσα έρευνα.

Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Σκοπός της μελέτης – χρησιμότητα

Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική και έχει ως σκοπό να διερευνήσει τη σχέση ανάμεσα στην ενσυναίσθηση και στα μοντέλα διοίκησης σχολικής μονάδας και πώς τα αυξημένα ποσοστά ενσυναίσθησης οδηγούν στην εφαρμογή συγκεκριμένων μοντέλων διοίκησης.

Ύστερα από σχετική αναζήτηση δεν ανευρέθηκαν παρόμοιες μελέτες που να επικεντρώνονται στο ίδιο θέμα. Ωστόσο υπάρχουν έρευνες που αφορούν την ενσυναίσθηση γενικότερα στο χώρο της εκπαίδευσης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σε άλλες έρευνες, ώστε να εξηγήσουν τη σύνδεση αυτών των δυο.

3.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Βασικό ερώτημα στην παρούσα μελέτη είναι να διερευνήσει την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ της ενσυναίσθησης και των επικρατέστερων μοντέλων διοίκησης στην εκπαίδευση. Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα παρακάτω:

- Η σχέση ανάμεσα στην ενσυναίσθηση του διευθυντή και το μοντέλο που εφαρμόζει
- Μέτρηση της ενσυναίσθησης των διευθυντών
- Ανίχνευση μοντέλου διοίκησης

Επιπλέον, η παρούσα έρευνα μας δίνει τη δυνατότητα να διαπιστώσουμε και να αναδείξουμε τις σχέσεις της ενσυναίσθησης και των μοντέλων διοίκησης με επιμέρους μεταβλητές όπως είναι το φύλο, το επίπεδο σπουδών, τα χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής, καθώς και η βαθμίδα εκπαίδευσης

3.3 Δείγμα

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το διάστημα Νοέμβριος – Δεκέμβριος του 2020 και σε αυτήν συμμετείχαν 133 διευθυντές σχολικών μονάδων Α/βάθμιας & Β/βάθμιας

εκπαίδευσης από την Περιφέρεια Αττικής. Η έρευνα έγινε με χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο στάλθηκε ηλεκτρονικά στις διευθύνσεις των σχολείων. Πριν την αποστολή των ερωτηματολογίων υπήρχε τηλεφωνική επαφή με τους περισσότερους διευθυντές αυτών, όπου δήλωναν την πρόθεση τους να συμμετέχουν στην έρευνα. Τελικά στάλθηκαν συνολικά 160 ερωτηματολόγια σε σχολεία της Αττικής με τυχαία επιλογή. Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και ο μέσος χρόνος που απαιτήθηκε για την συμπλήρωσή του ήταν τα 20 λεπτά περίπου. Στη φόρμα του ερωτηματολογίου υπήρχαν πληροφορίες για την ταυτότητα των ερευνητών, το σκοπό της έρευνας, την διαβεβαίωση για την ανωνυμία των συμμετεχόντων καθώς και λεπτομερείς οδηγίες για τη συμπλήρωσή του. Να σημειωθεί ότι οι διευθυντές που δεν ανταποκρίθηκαν ήταν κυρίως λόγω φόρτου εργασίας.

3.4 Εργαλεία έρευνας

Για τις ανάγκες της έρευνάς μας φτιάξαμε ένα ερωτηματολόγιο στην εφαρμογή Google Forms. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 70 ερωτήσεις. Ειδικότερα χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο αφορά δημογραφικά στοιχεία (6 ερωτήσεις), το δεύτερο αφορά τη μέτρηση της ενσυναίσθησης (28 ερωτήσεις) και το τρίτο περιλαμβάνει ερωτήσεις για την εκτίμηση των ηγετικών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων (36 ερωτήσεις).

Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο της ενσυναίσθησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Mark Davis (1980) «The Reactivity Index (IRI)». Το συγκεκριμένο τεστ μετρά την πολυδιάστατη φύση της ενσυναίσθησης και κρίθηκε ως κατάλληλο για να αξιολογήσει τα επίπεδα της ενσυναίσθησης σε ενήλικες εκπαιδευτικούς και περιλαμβάνει 28 ερωτήσεις.

Οι συμμετέχοντες απάντησαν στις ερωτήσεις ανάλογα με το πόσο τους περιγράφει η κάθε πρόταση σε μια κλίμακα διαβάθμισης 1= Δεν με περιγράφει καλά έως 5= Με περιγράφει πολύ καλά. Το ερωτηματολόγιο αυτό μεταφράστηκε στα ελληνικά από τους Τσίτσας, Θεοδοσοπούλου και Μαλικιώση - Λοΐζου (2012).

Σχετικά με το τρίτο μέρος για τις ερωτήσεις εκτίμησης των ηγετικών χαρακτηριστικών δοκιμάσαμε να δημιουργήσουμε ένα δικό μας ερωτηματολόγιο βασισμένο σε αντίστοιχα ερωτηματολόγια σχετικά με τη διοίκηση. Το τρέξαμε πιλοτικά (25 συμμετέχοντες) και παρατηρήσαμε ότι δεν έβγαιναν οι συνάφειες. Για αυτό

χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) των Avolio & Bass. Το MLQ αποτελεί αντικείμενο και μέθοδο μελέτης, ενώ έχει χρησιμοποιηθεί σε 300 περίπου εκπαιδευτικά προγράμματα, διδακτορικές διατριβές και διεθνείς έρευνες από το 1995 (Avolio & Bass, 2004). Περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις.

Οι συμμετέχοντες απάντησαν στις ερωτήσεις ανάλογα με το πόσο τους περιγράφει η κάθε πρόταση σε μια κλίμακα διαβάθμισης 1= Διαφωνώ απόλυτα έως 7= Συμφωνώ απόλυτα. Το παρόν ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε, σταθμίστηκε και ελέγχθηκε για την εγκυρότητά του από τον κ^ο Γεώργιο Μαγουλιανίτη κατά την εκπόνηση της διδακτορικής του διατριβής με θέμα «Μορφές Ηγεσίας και Όραμα στην Ελληνική Αστυνομία» (Μαγουλιανίτης, 2011).

Η αντιστοιχία των 36 ερωτήσεων με τα ηγετικά στυλ παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2. Αντιστοιχία ερωτήσεων ερωτηματολογίου Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) Avolio & Bass με τα ηγετικά στυλ

| | ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ | | ΕΡΩΤΗΣΗ |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---|----------------|
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ | εξειδικευμένη επιρροή-συμπεριφορά | ➤ | 10,18,21,25 |
| | εξιδανικευμένη επιρροή | ➤ | 6, 14, 23, 34 |
| | εμπνευστική κινητοποίηση | ➤ | 9, 13, 26, 36 |
| | διανοητική διέγερση | ➤ | 2, 8, 30, 32 |
| | εξατομικευμένη εξέταση | ➤ | 15, 19, 29, 31 |
| ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ | έκτακτη ανταμοιβή | ➤ | 1, 11, 16, 35 |
| | ενεργητική διαχείριση | ➤ | 4, 22, 24, 27 |
| | παθητική διαχείριση | ➤ | 3, 12, 17, 20 |
| ΠΑΘΗΤΙΚΗ/ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ | Παθητική-προς αποφυγή ηγεσία | ➤ | 5, 7, 28, 33 |

3.5 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης

Σκοπός της στατιστικής ανάλυσης είναι ο εντοπισμός συσχέτισης ανάμεσα στην ενσυναίσθηση και στα εκπαιδευτικά μοντέλα ηγεσίας. Σε πρώτη φάση φτιάξαμε πίνακες διπλής εισόδου (περιγραφική στατιστική), όπου οι γραμμές είναι οι απαντήσεις

των ερωτήσεων και οι στήλες είναι το προφίλ του δείγματος. Στη συνέχεια εφαρμόσαμε T-test στο προφίλ του δείγματος.

Έλεγχος Αξιοπιστίας Cronbach Alpha Coefficient

Πριν από τη διεξαγωγή οποιασδήποτε ανάλυσης, τα αποτελέσματα ελέγχθηκαν ως προς την αξιοπιστία τους. Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha του συνόλου των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της ενσυναίσθησης είναι ($\alpha=0.69$) και του συνόλου των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας είναι υψηλός ($\alpha=0.81$), γεγονός που υποδηλώνει πολύ υψηλή εσωτερική συνέπεια των απαντήσεων, στο σύνολο του ερωτηματολογίου. Βέβαια με εξαίρεση τη «Μετασχηματιστική Ηγεσία ($\alpha=0.88$), οι δείκτες αξιοπιστίας για 4 επιμέρους κλίμακες και υποκλίμακες των ερωτηματολογίων δεν κρίνονται ικανοποιητικές ($\alpha < 0,7$), επομένως η αξιοπιστία των απαντήσεων στα συγκεκριμένα επιμέρους τμήματα του ερωτηματολογίου είναι μέτρια, γεγονός που πρέπει να ληφθεί υπ' όψη στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Πίνακας 3. Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach Alpha Coefficient για τις κλίμακες και υποκλίμακες της ενσυναίσθησης και ηγεσίας

| ΚΛΙΜΑΚΕΣ/ΥΠΟΚΛΙΜΑΚΕΣ | ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ | Cronbach Alpha Coefficient |
|---|--------------------------|-----------------------------------|
| ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ | 28 | 0.694525 |
| Ανάληψη της προοπτικής του άλλου (Perspective Taking) | 7 | 0.697607 |
| Φαντασιακή ενσυναίσθηση (Fantasy) | 7 | 0.656614 |
| Ενσυναίσθητο ενδιαφέρον (Empathic Concern) | 7 | 0.570993 |
| Προσωπική δυσφορία (Personal Distress) | 7 | 0.756664 |
| ΗΓΕΣΙΑ | 36 | 0.808481 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ | 20 | 0.881171 |
| Εξειδικευμένη επιρροή συμπεριφορά | 4 | 0.602842 |
| Εξιδανικευμένη επιρροή | 4 | 0.619003 |

| | | |
|---------------------------------|----|----------|
| Εμφυχωτική κινητοποίηση | 4 | 0.795863 |
| Διανοητική διέγερση | 4 | 0.744714 |
| Εξατομικευμένη εξέταση | 4 | 0.325559 |
| ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ | 12 | 0.553150 |
| Έκτακτη ανταμοιβή | 4 | 0.571579 |
| Ενεργητική διαχείριση | 4 | 0.639279 |
| Παθητική διαχείριση | 4 | 0.598037 |
| ΠΑΘΗΤΙΚΗ/ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ | 4 | 0.637514 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

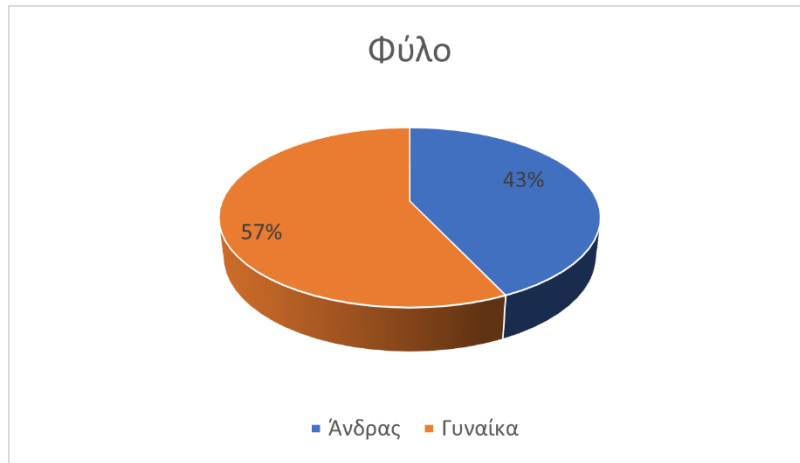
4.1 Δημογραφικά αποτελέσματα

Αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, όπως το φύλο, η ηλικία, οι σπουδές, η προϋπηρεσία και η βαθμίδα που υπηρετούν. Παρατηρούμε πως οι γυναίκες είναι περισσότερες με ποσοστό 57%, σε σχέση με τους άντρες διευθυντές που κατέχουν το 43%. Επίσης μεγάλο ποσοστό διευθυντών 89% είναι άνω των 50 ετών έναντι αυτών που είναι κάτω των 50 με ποσοστό 11%. Να σημειώσουμε εδώ πως το 44% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Παρακάτω ακολουθούν οι πίνακες στους οποίους φαίνονται αυτά τα δεδομένα.

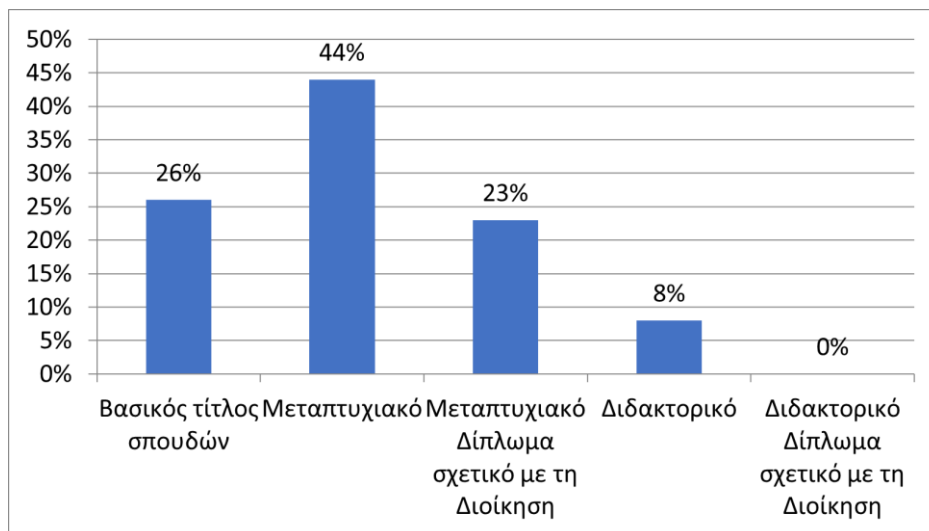
Πίνακας 4. Δημογραφικά αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής

| | ΣΥΝΟΛΟ | Ηλικιακή Ομάδα | | Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | Χρόνια εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας | | Χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | |
|---------------|------------|----------------|------------|---|------------|-----------------------------------|------------|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| | | 30-50 ετών | 50+ ετών | Ναι | Όχι | 0-30 έτη | 30+ έτη | 0-7 έτη | 7+ έτη | A/ Βάθμια | B/ Βάθμια |
| ΔΕΙΓΜΑ | 133 | 11% | 89% | 23% | 77% | 53% | 47% | 50% | 50% | 68% | 32% |
| Άνδρας | 43% | 40% | 43% | 43% | 43% | 38% | 48% | 32% | 54% | 44% | 40% |

| | | | | | | | | | | | |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Γυναίκα | 57% | 60% | 57% | 57% | 57% | 62% | 52% | 68% | 46% | 56% | 60% |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|



Σχήμα 1. Φύλο δείγματος



Σχήμα 2. Σπουδές δείγματος

4.2 Διαστάσεις των τεσσάρων υποκλιμάκων της ενσυναίσθησης σε σχέση με το φύλλο

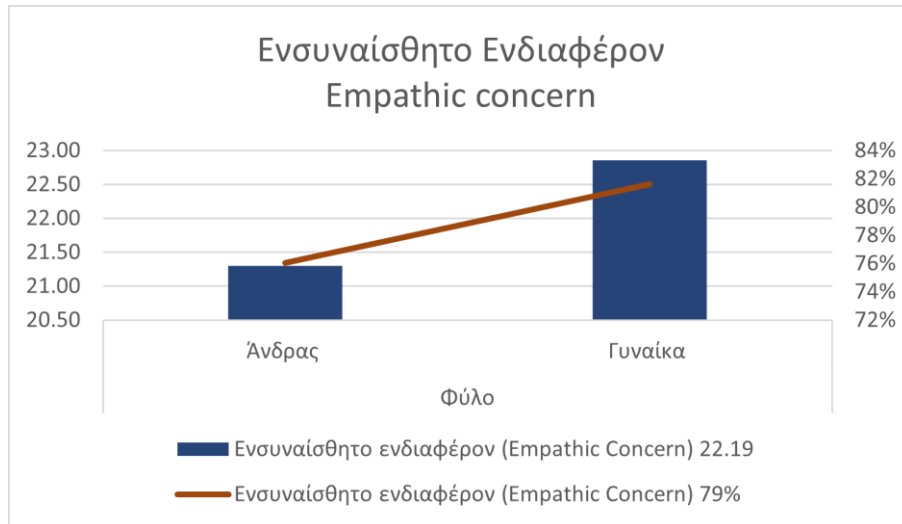
Πίνακας 5. Μέσοι όροι και Τυπικές αποκλίσεις των 4 διαστάσεων της ενσυναίσθησης

| Επίπεδα ενσυναίσθησης Υποκλίμακες IRI | M.O (Μέσος όρος) | T.A (Τυπική απόκλιση) |
|---|-----------------------------|----------------------------------|
| Ενσυναίσθητο ενδιαφέρον (Empathic Concern) | 22.19 | 3.24 |
| Ανάληψη της προοπτικής του άλλου (Perspective Taking) | 20.71 | 3.62 |
| Φαντασιακή ενσυναίσθηση (Fantasy) | 16.02 | 4.34 |
| Προσωπική δυσφορία (Personal Distress) | 8.23 | 4.37 |

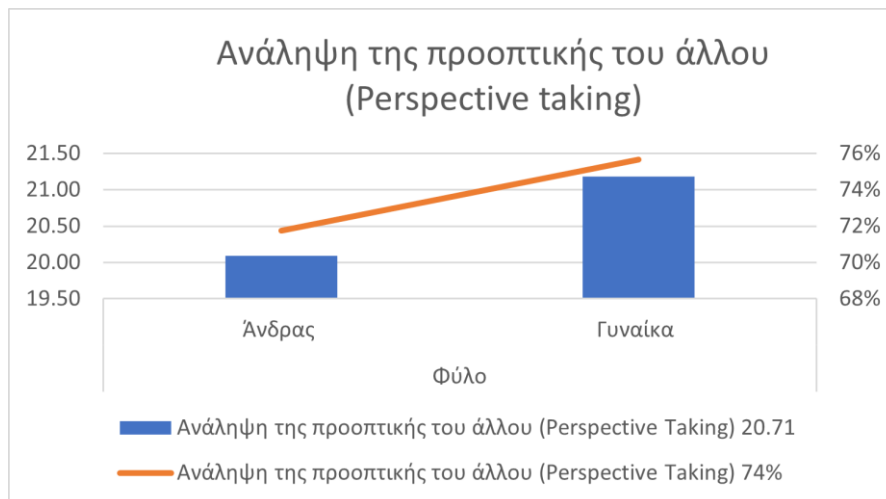
Οι διευθυντές εμφανίζουν υψηλά επίπεδα στο ενσυναίσθητο ενδιαφέρον, δηλαδή στην αντίληψη των συναισθημάτων και της ανησυχίας των άλλων $M.O = 22.19$ ($T.A=3.24$), καθώς και στην ανάληψη της προοπτικής του άλλου, δηλαδή την τάση των ανθρώπων να υιοθετούν αυθόρμητα την ψυχολογική κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι άλλοι $M.O = 20.71$ ($T.A=3.62$). Παρατηρούμε μέτρια επίπεδα στη φαντασιακής ενσυναίσθηση, δηλαδή την ικανότητα να μεταφέρονται σε έναν φανταστικό κόσμο $M.O = 16.02$ ($T.A=4.34$) και χαμηλά επίπεδα στην προσωπική δυσφορία, δηλαδή το προσωπικό άγχος $M.O = 8,23$ ($T.A=4.37$). Επιπρόσθετα, στις διαστάσεις της φαντασιακής ενσυναίσθησης και της προσωπικής δυσφορίας βλέπουμε ότι ο $M.O$ τους είναι πολύ χαμηλότερος σε σχέση με τις άλλες δυο διαστάσεις. Παράλληλα, εμφανίζουν υψηλότερες τιμές στην τυπική απόκλιση δείχνοντας μεγαλύτερη διακύμανση στο εύρος τιμών/ απαντήσεων.

Μέσα από την έρευνα αναδείχθηκε ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ γυναικών και ανδρών. Οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά σε όλες τις διαστάσεις της ενσυναίσθησης. Η μεγαλύτερη απόσταση μάλιστα σε σχέση με τους

άνδρες φαίνεται στη διάσταση του ενσυναίσθητου ενδιαφέροντος. Παρακάτω ακολουθούν οι πίνακες, όπου φαίνονται αυτές οι διαφορές.



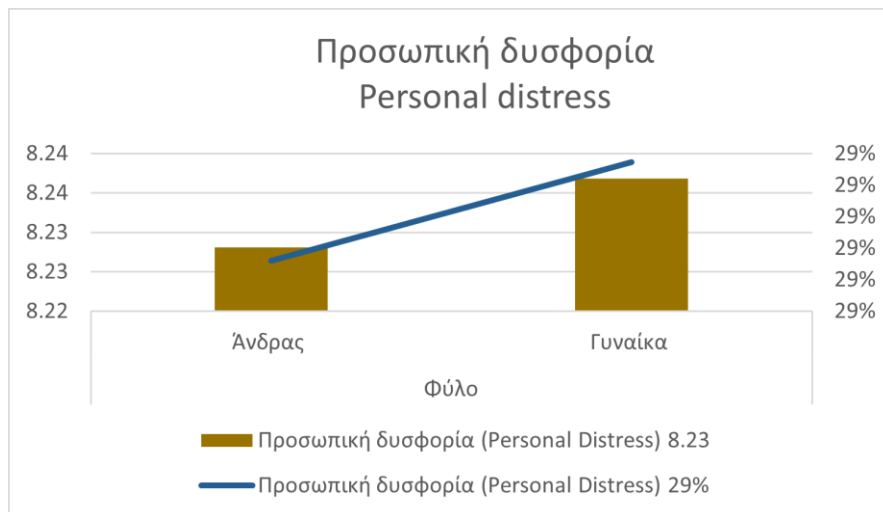
Σχήμα 3. Ενσυναίσθητο ενδιαφέρον σε σχέση με το φύλο



Σχήμα 4. Ανάληψη προοπτικής του άλλου σε σχέση με το φύλο

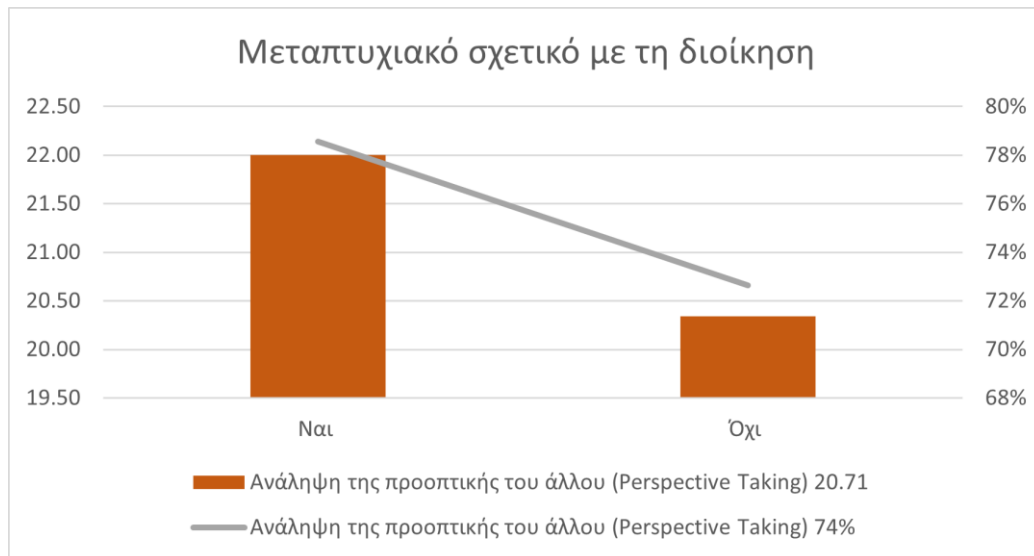


Σχήμα 5. Φαντασιακή ενσυναίσθηση σε σχέση με το φύλο



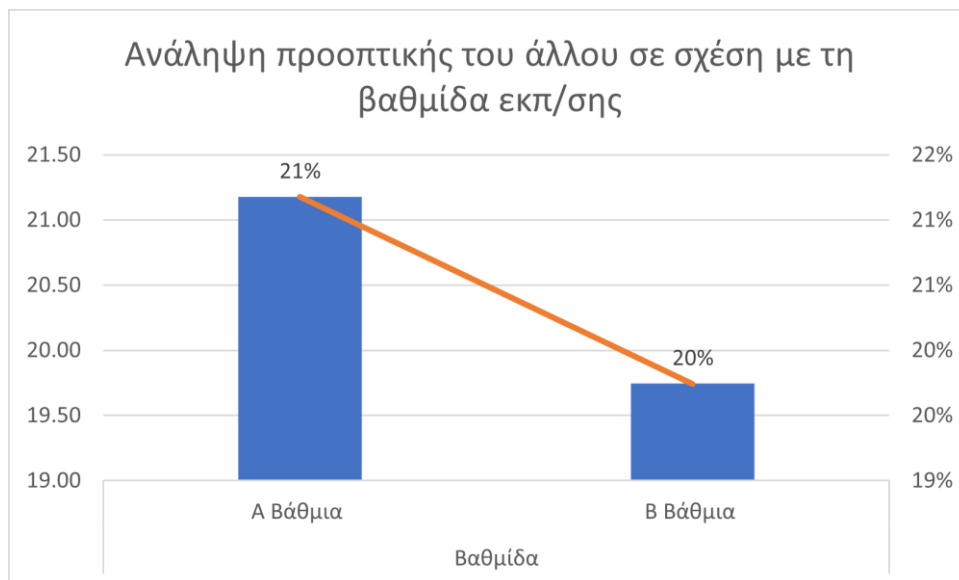
Σχήμα 6. Προσωπική δυσφορία σε σχέση με το φύλο

Ένα ενδιαφέρον συμπέρασμα, που προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, είναι πως όσοι από τους ερωτηθέντες είχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών σχετικό με την διοίκηση, εμφάνισαν υψηλότερα ποσοστά στη διάσταση της ενσυναίσθησης «Ανάληψη προοπτικής του άλλου» σε σύγκριση με όσους δεν είχαν.



Σχήμα 7. Ανάλυση προοπτικής του άλλου σε σχέση με το μεταπτυχιακό στη διοίκηση

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα οι διευθυντές Α΄ βαθμιας εκπαίδευσης έχουν υψηλότερο ποσοστό στην κλίμακα της ενσυναίσθησης «ανάληψη προοπτικής του άλλου» σε σύγκριση με τους διευθυντές Β΄ βαθμιας εκπαίδευσης.



Σχήμα 8. Ανάλυση προοπτικής του άλλου σε σχέση με τη βαθμίδα εκπαίδευσης

Pearson Correlation Coefficients - ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ

Αναφορικά με τον δείκτη Pearson Correlation Coefficients παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν σοβαρές συσχετίσεις ανάμεσα στις τέσσερις κλίμακες της ενσυναίσθησης. Ωστόσο, μπορούμε να σχολιάσουμε τη μικρή συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της «ανάληψης της προοπτικής του άλλου» με τη «φαντασιακή ενσυναίσθηση», καθώς και το ότι η «προσωπική δυσφορία» έχει αρνητική συσχέτιση με τις άλλες τρεις. Αξίζει να επισημάνουμε το γεγονός ότι δεν υπάρχει συσχέτιση είναι θετικό γιατί έτσι φαίνεται πως υπάρχει συνέπεια στις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Πίνακας 6. Δείκτες Pearson Correlation Coefficients για την ενσυναίσθηση

| | VPT | VFS | VEC | VPD |
|--|------------|------------|------------|------------|
| VPT | 1.00000 | 0.27840 | 0.41939 | -0.27750 |
| Ανάληψη της προοπτικής του άλλου (Perspective Taking) | | 0.0012 | <.0001 | 0.0012 |
| VFS | 0.27840 | 1.00000 | 0.32038 | -0.02651 |
| Φαντασιακή ενσυναίσθηση (Fantasy) | 0.0012 | | 0.0002 | 0.7619 |
| VEC | 0.41939 | 0.32038 | 1.00000 | -0.04276 |
| Ενσυναίσθητο ενδιαφέρον (Empathic Concern) | <.0001 | 0.0002 | | 0.6251 |
| VPD | -0.27750 | -0.02651 | -0.04276 | 1.00000 |
| Προσωπική δυσφορία (Personal Distress) | 0.0012 | 0.7619 | 0.6251 | |

4.2 Διαστάσεις μοντέλων ηγεσίας

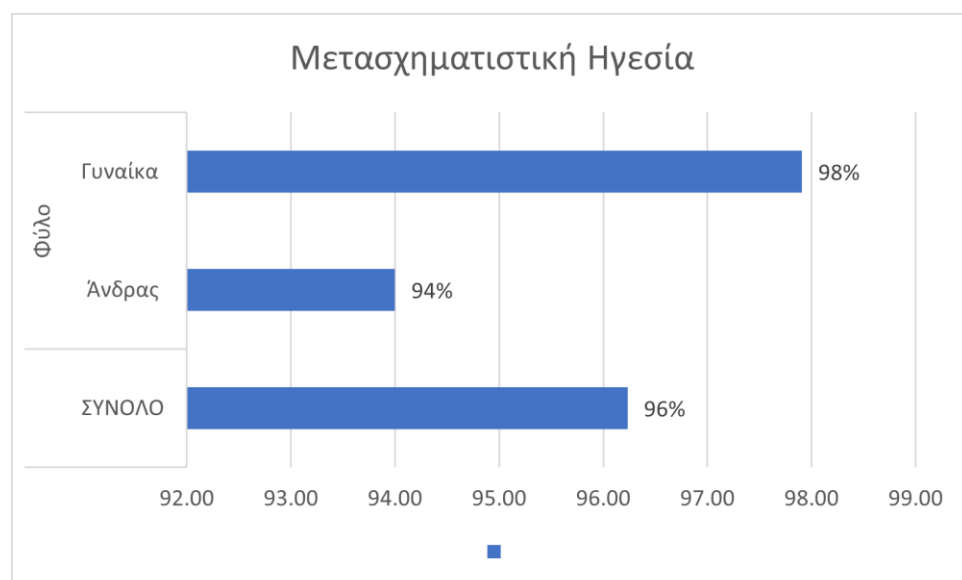
Σχετικά με τα αποτελέσματα για τα μοντέλα ηγεσίας, φαίνεται ξεκάθαρα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συγκεντρώνει τον υψηλότερο μέσο όρο (M.O= 20,54) και μικρή τυπική απόκλιση (T.A= 2,53). Αμέσως μετά ακολουθεί η συναλλακτική ηγεσία

με Μ.Ο= 9.69 και με σχετικά υψηλή Τ.Α= 4,01. Τελευταία βρίσκεται η παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία με Μ.Ο= 7,38 και Τ.Α= 3,98.

Πίνακας 7. Μέσοι όροι και Τυπικές αποκλίσεις των μοντέλων ηγεσίας

| Μοντέλα Ηγεσίας | Μ.Ο (Μέσος όρος) | Τ.Α (Τυπική απόκλιση) |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Μετασχηματιστική Ηγεσία | 20,54 | 2,53 |
| Συναλλακτική Ηγεσία | 9,69 | 4,01 |
| Παθητική/ προς αποφυγή Ηγεσία | 7,38 | 3,98 |

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το 96% των ερωτηθέντων εντάσσεται στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ειδικότερα, οι γυναίκες διευθύντριες τείνουν να εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο ποσοστό (98%) τις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σύγκριση με τους άντρες συναδέλφους τους (94%).



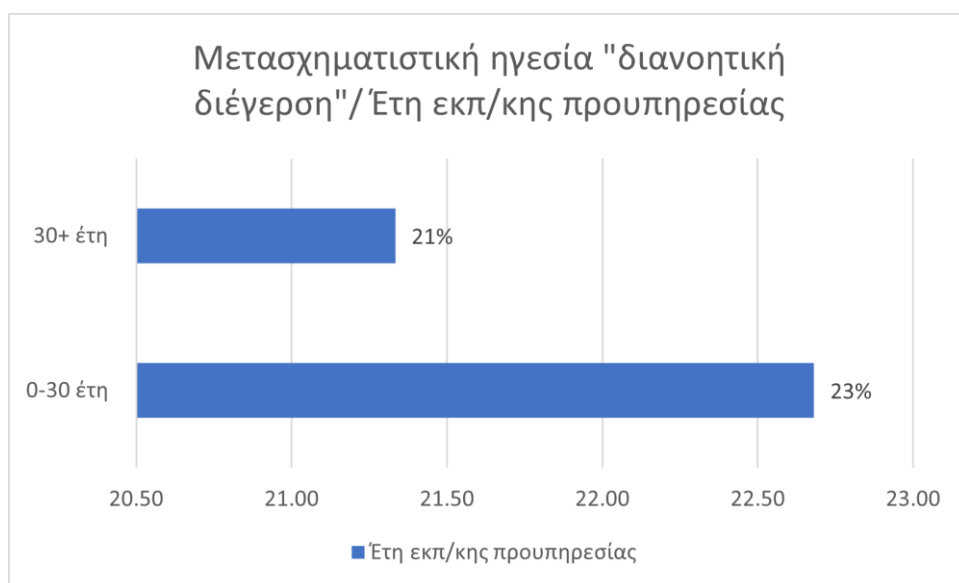
Σχήμα 9. Μετασχηματιστική ηγεσία σε σχέση με το φύλο

Όπως φαίνεται και στον πίνακα παρακάτω, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος στη διοίκηση εφαρμόζουν σε ποσοστό 100% τις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Παρόλ' αυτά και όσοι δεν έχουν αντίστοιχο μεταπτυχιακό τίτλο συγκεντρώνουν πολύ υψηλό ποσοστό.



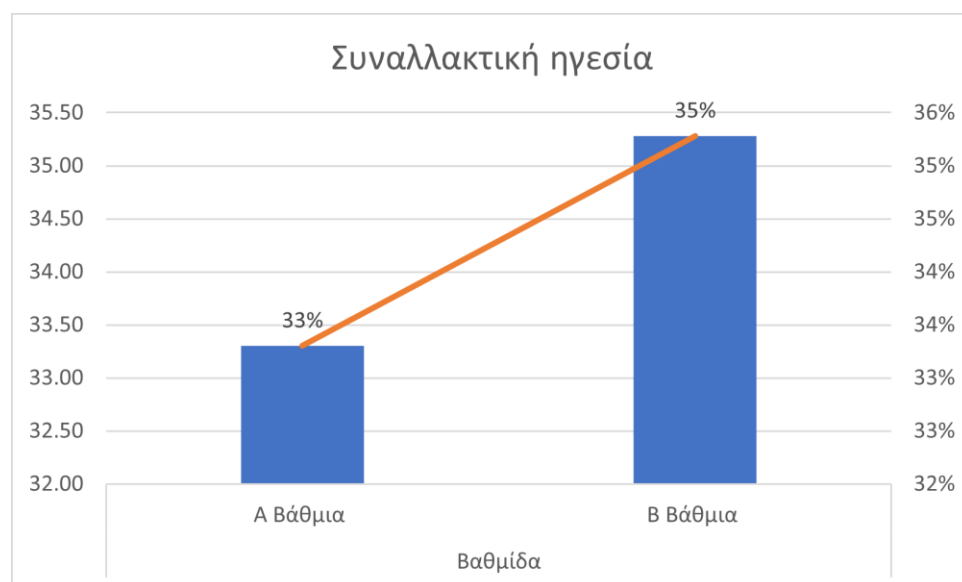
Σχήμα 10. Μετασχηματιστική ηγεσία σε σχέση με την κατοχή μεταπτυχιακού στη διοίκηση

Σύμφωνα με το διάγραμμα που ακολουθεί γίνεται φανερό ότι οι διευθυντές που έχουν κάτω από 30 έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας χρησιμοποιούν περισσότερο τις αρχές της υποκλίμακας της μετασχηματιστικής ηγεσίας «διανοητική διέγερση» σε σύγκριση με τους διευθυντές με πάνω από 30 έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας.



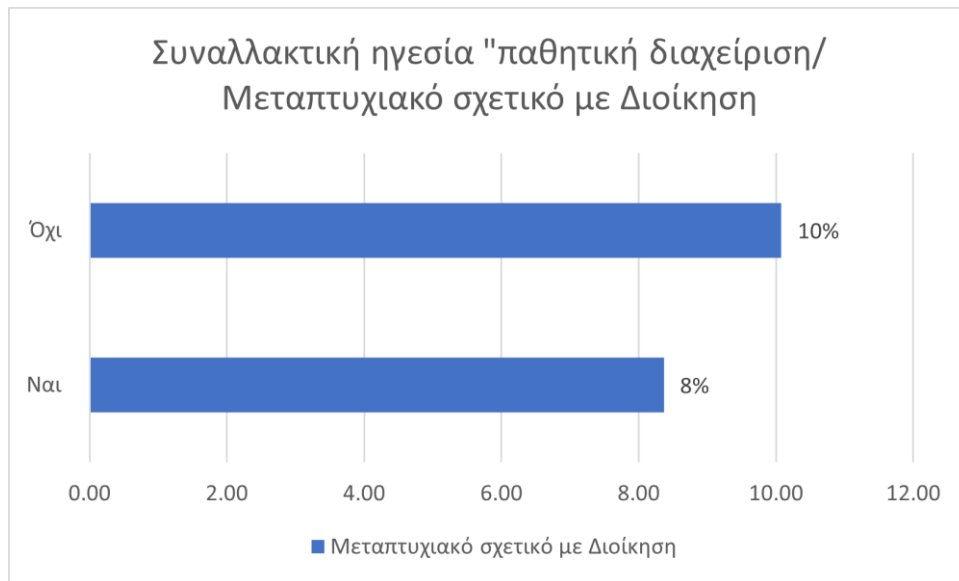
Σχήμα 11. Μετασχηματιστική ηγεσία "διανοητική διέγερση" σε σχέση με τα χρόνια εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται ότι οι διευθυντές Β' βαθμιας εκπαίδευσης εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο ποσοστό της αρχές της συναλλακτικής ηγεσίας σε σχέση με τους διευθυντές Α' βαθμιας εκπαίδευσης.



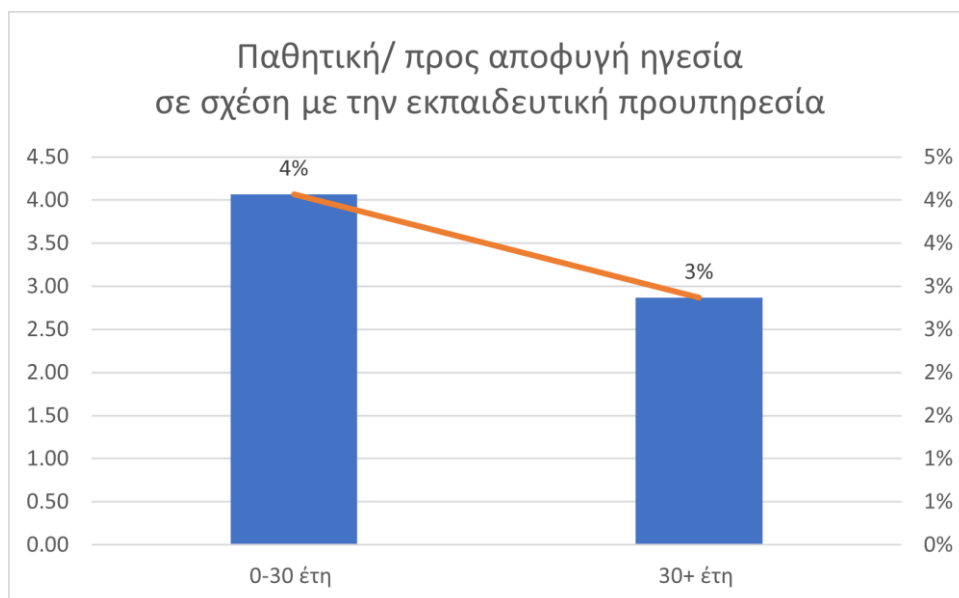
Σχήμα 12. Συναλλακτική ηγεσία σε σχέση με τη βαθμίδα εκπαίδευσης

Με βάση το παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε πως οι διευθυντές που δεν έχουν μεταπτυχιακό σχετικό με τη διοίκηση εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις αρχές της υποκλίμακας της συναλλακτικής ηγεσίας «παθητική διαχείριση», από ότι οι διευθυντές που διαθέτουν το σχετικό μεταπτυχιακό.



Σχήμα 13. Συναλλακτική ηγεσία "παθητική διέγερση" σε σχέση με την κατοχή μεταπτυχιακού στη διοίκηση

Έχει ενδιαφέρον να αναφέρουμε πως οι διευθυντές που έχουν έως 30 χρόνια εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας τείνουν να ασκούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις αρχές της παθητικής/ προς αποφυγή ηγεσίας από ότι οι διευθυντές με πάνω από 30 χρόνια. Αυτό παρουσιάζεται στο σχήμα παρακάτω.



Σχήμα 14. Παθητική/προς αποφυγή ηγεσία σε σχέση με τα χρόνια εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας

Pearson Correlation Coefficients - ΗΓΕΣΙΑ

Όσον αφορά τις κλίμακες και υποκλίμακες της ηγεσίας παρατηρούμε ότι γενικά δεν υπάρχουν σοβαρές συσχετίσεις. Εξάιρεση αποτελούν οι υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας «εξειδικευμένη επιρροή συμπεριφορά» και «διανοητική διέγερση», καθώς και υποκλίμακες «εμπυρωτική κινητοποίηση» και «διανοητική διέγερση», όπου παρατηρείται μέτρια συσχέτιση. Παράλληλα, η «παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία» παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με όλες τις κλίμακες και υποκλίμακες, εκτός από την «συναλλακτική ηγεσία - παθητική διαχείριση» με την οποία παρουσιάζει μικρή συσχέτιση.

Πίνακας 8. Δείκτες Pearson Correlation Coefficients για την ηγεσία

| Pearson Correlation Coefficients, N = 133 | | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
| Prob > r under H0: Rho=0 | | | | | | | | | |
| | VTLA 1 | VTLA 2 | VTLA 3 | VTLA 4 | VTLA 5 | VTLB 1 | VTLB 2 | VTLB 3 | VPL |
| VTLA1 | 1.00 | 0.50 | 0.65 | 0.66 | 0.20 | 0.46 | - | - | - |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜ ΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξειδικευμένη επιρροή συμπεριφορά | 000 | 293 | 891 | 161 | 598 | 821 | 0.07 | 0.32 | 0.28 |
| | | <.00 | <.00 | <.00 | 0.01 | <.00 | 688 | 183 | 102 |
| | | 01 | 01 | 01 | 74 | 01 | 0.37 | 0.00 | 0.00 |
| | | | | | | | 91 | 02 | 11 |
| VTLA2 | 0.50 | 1.00 | 0.47 | 0.50 | 0.33 | 0.48 | 0.10 | - | - |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜ ΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξιδανικευμένη επιρροή | 293 | 000 | 787 | 020 | 668 | 901 | 937 | 0.14 | 0.12 |
| | | | <.00 | <.00 | <.00 | <.00 | 0.21 | 182 | 934 |
| | | 01 | 01 | 01 | 01 | 01 | 01 | 0.10 | 0.13 |
| | | | | | | | | 35 | 79 |
| VTLA3 | 0.65 | 0.47 | 1.00 | 0.61 | 0.26 | 0.47 | - | - | - |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜ ΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εμπυρωτική κινητοποίηση | 891 | 787 | 000 | 092 | 154 | 915 | 0.00 | 0.27 | 0.15 |
| | | <.00 | <.00 | <.00 | 0.00 | <.00 | 610 | 723 | 099 |
| | | 01 | 01 | 01 | 24 | 01 | 0.94 | 0.00 | 0.08 |
| | | | | | | | 45 | 12 | 28 |
| VTLA4 | 0.66 | 0.50 | 0.61 | 1.00 | 0.30 | 0.54 | - | - | - |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜ ΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Διανοητική διέγερση | 161 | 020 | 092 | 000 | 996 | 950 | 0.07 | 0.25 | 0.17 |
| | | <.00 | <.00 | <.00 | 0.00 | <.00 | 229 | 307 | 970 |
| | | 01 | 01 | 01 | 03 | 01 | 0.40 | 0.00 | 0.03 |
| | | | | | | | 83 | 33 | 85 |

Pearson Correlation Coefficients, N = 133
Prob > |r| under H0: Rho=0

| | VTLA 1 | VTLA 2 | VTLA 3 | VTLA 4 | VTLA 5 | VTLB 1 | VTLB 2 | VTLB 3 | VPL |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| VTLA5 | 0.20 | 0.33 | 0.26 | 0.30 | 1.00 | 0.30 | 0.12 | 0.07 | - |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜ ΑΤΙΣΤΙΚΗ | 598 | 668 | 154 | 996 | 000 | 075 | 511 | 131 | 0.05 341 |
| ΗΓΕΣΙΑ - Εξατομικευμέν η εξέταση | 0.01 | <.00 | 0.00 | 0.00 | | 0.00 | 0.15 | 0.41 | 0.54 15 |
| | 74 | 01 | 24 | 03 | | 04 | 13 | 47 | |
| VTLB1 | 0.46 | 0.48 | 0.47 | 0.54 | 0.30 | 1.00 | - | - | - |
| ΣΥΝΑΛΛΑΚΤ ΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Έκτατη ανταμοιβή | 821 | 901 | 915 | 950 | 075 | 000 | 0.00 053 | 0.07 527 | 0.15 693 |
| | <.00 | <.00 | <.00 | <.00 | 0.00 | | 0.99 | 0.38 | 0.07 13 |
| | 01 | 01 | 01 | 01 | 04 | | 52 | 92 | |
| VTLB2 | - | 0.10 | - | - | 0.12 | - | 1.00 | 0.31 | 0.07 |
| ΣΥΝΑΛΛΑΚΤ ΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Ενεργητική διαχείριση | 0.07 | 937 | 0.00 | 0.07 | 511 | 0.00 | 000 | 488 | 995 |
| | 688 | | 610 | 229 | | 053 | | 0.00 | 0.36 |
| | 0.37 | 01 | 0.94 | 0.40 | 13 | 0.99 | | 02 | 03 |
| | 91 | | 45 | 83 | | 52 | | | |
| VTLB3 | - | - | - | - | 0.07 | - | 0.31 | 1.00 | 0.44 |
| ΣΥΝΑΛΛΑΚΤ ΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Παθητική διαχείριση | 0.32 | 0.14 | 0.27 | 0.25 | 131 | 0.07 | 488 | 000 | 292 |
| | 183 | 182 | 723 | 307 | | 527 | | | <.00 |
| | 0.00 | 0.10 | 0.00 | 0.00 | 47 | 0.38 | 02 | | 01 |
| | 02 | 35 | 12 | 33 | | 92 | | | |
| VPL | - | - | - | - | - | - | 0.07 | 0.44 | 1.00 |
| ΠΑΘΗΤΙΚΗ/Π ΡΟΣ | 0.28 | 0.12 | 0.15 | 0.17 | 0.05 | 0.15 | 995 | 292 | 000 |
| ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ | 102 | 934 | 099 | 970 | 341 | 693 | 0.36 | <.00 | |
| | 0.00 | 0.13 | 0.08 | 0.03 | 0.54 | 0.07 | 03 | 01 | |
| | 11 | 79 | 28 | 85 | 15 | 13 | | | |

Pearson Correlation Coefficients – ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ και ΗΓΕΣΙΑ

Σε ό,τι αφορά τη συσχέτιση ηγεσίας και ενσυναίσθησης προκύπτουν τα εξής. Οι τέσσερις πρώτες από τις πέντε υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας σχετίζονται με κάποιες κλίμακες της ενσυναίσθησης και ιδιαίτερα με αυτή της «προοπτικής του άλλου» και του «ενσυναίσθητου ενδιαφέροντος». Αντίθετα, η κλίμακα της ενσυναίσθησης «προσωπική δυσφορία» σχετίζεται αρνητικά με τις

υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας και εμφανίζει μικρή συσχέτιση με την παθητική/προς αποφυγή ηγεσία.

Επίσης, οι τρεις υποκλίμακες της συναλλακτικής ηγεσίας παρουσιάζουν μικρή ή και αρνητική συσχέτιση με τις κλίμακες της ενσυναίσθησης. Ειδικότερα, η συναλλακτική ηγεσία – έκτακτη ανταμοιβή παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τις τρεις πρώτες κλίμακες της ενσυναίσθησης, σε αντίθεση με την τελευταία κλίμακα «προσωπική δυσφορία» που είναι αρνητική. Επιπλέον, η συναλλακτική ηγεσία – παθητική διαχείριση εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με τις κλίμακες της ενσυναίσθησης εκτός από αυτή της «προσωπικής δυσφορίας» που υπάρχει μικρή συσχέτιση. Τέλος, η κλίμακα της ηγεσίας «παθητική/προς αποφυγή ηγεσία παρουσιάζει μικρή συσχέτιση μόνο με την κλίμακα της ενσυναίσθησης «προσωπική δυσφορία».

Πίνακας 9. Δείκτες Pearson Correlation Coefficient για ενσυναίσθηση και ηγεσία

| Pearson Correlation Coefficients, N = 133 Prob > r under H0: Rho=0 | | | | |
|---|---------|---------|---------|----------|
| | VPT | VFS | VEC | VPD |
| VTLA1 | 0.41201 | 0.15774 | 0.37198 | -0.37317 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξειδικευμένη επιρροή συμπεριφορά | <.0001 | 0.0698 | <.0001 | <.0001 |
| VTLA2 | 0.25055 | 0.28721 | 0.39559 | -0.18916 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξιδανικευμένη επιρροή | 0.0036 | 0.0008 | <.0001 | 0.0292 |
| VTLA3 | 0.41361 | 0.16707 | 0.34976 | -0.43682 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εμψυχωτική κινητοποίηση | <.0001 | 0.0546 | <.0001 | <.0001 |
| VTLA4 | 0.52428 | 0.17335 | 0.33425 | -0.39078 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Διανοητική διέγερση | <.0001 | 0.0460 | <.0001 | <.0001 |
| VTLA5 | 0.08926 | 0.20796 | 0.07931 | -0.05479 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξατομικευμένη εξέταση | 0.3069 | 0.0163 | 0.3642 | 0.5311 |

| | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|
| VTLB1 | 0.30670 | 0.18645 | 0.23886 | -0.35463 |
| ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Έκτακτη ανταμοιβή | 0.0003 | 0.0316 | 0.0056 | <.0001 |
| VTLB2 | -0.06731 | 0.04514 | -0.04076 | 0.06394 |
| ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Ενεργητική διαχείριση | 0.4414 | 0.6059 | 0.6413 | 0.4647 |
| VTLB3 | -0.30122 | 0.00244 | -0.28275 | 0.28164 |
| ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Παθητική διαχείριση | 0.0004 | 0.9777 | 0.0010 | 0.0010 |
| VPL | -0.14728 | -0.08160 | -0.26907 | 0.33916 |
| ΠΑΘΗΤΙΚΗ/ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ | 0.0907 | 0.3504 | 0.0017 | <.0001 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα τελευταία χρόνια η ενσυναίσθηση αποτελεί σημείο ενδιαφέροντος για πολλούς ερευνητές. Αρχικά, ο τομέας της ψυχολογίας ανέδειξε τη σημασία της ενσυναίσθησης για το άτομο και το ρόλο που παίζει στη δημιουργία και διαμόρφωση των διαπροσωπικών του σχέσεων. Παράλληλα, έχουν υπάρξει έρευνες που προσπαθούν να προβάλλουν την αξία ύπαρξης της ενσυναίσθησης και σε άλλους τομείς όπως η διοίκηση, η εκπαίδευση, η υγεία κ.λπ..

Η παρούσα μελέτη είχε ως στόχο να ανιχνεύσει τα επίπεδα ενσυναίσθησης σε διευθυντές Α΄ βάρθμιας και Β΄ βάρθμιας εκπαίδευσης και την επίδρασή της στο μοντέλο διοίκησης που επιλέγουν. Από την έρευνα προέκυψε, ότι όλοι οι διευθυντές συνολικά εμφανίζουν υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης. Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι γυναίκες διευθύντριες σημειώνουν στατιστικά υψηλότερα ποσοστά και στις τέσσερις κλίμακες ενσυναίσθησης συγκριτικά με τους άντρες συναδέλφους τους. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία φαίνεται πως οι έρευνες διχάζονται σχετικά με το αν το φύλο επηρεάζει ή όχι τα επίπεδα ενσυναίσθησης. Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας ταιριάζουν με αυτά των ερευνών των Huang et al (2012) και Κοτσάνη Άννα (2018), που έγιναν σε εκπαιδευτικούς και έδειξαν, ότι οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά ενσυναίσθησης.

Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων δε διακρίνεται κάποια σημαντική διαφορά στα επίπεδα ενσυναίσθησης. Αυτό παρουσιάζεται και σε άλλες έρευνες, όπως αυτή των Platsidou και Agaliotis (2016), η οποία βρίσκει πως το επίπεδο εκπαίδευσης

δεν επιδρά στην ενσυναίσθηση των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, θα ήταν χρήσιμο να τονίσουμε πως οι διευθυντές που έχουν μεταπτυχιακό στη διοίκηση διαφοροποιούνται ελαφρώς στα επίπεδα της κλίμακας της ενσυναίσθησης «ανάληψη προοπτικής του άλλου», σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Σχετικά με τη βαθμίδα εκπαίδευσης και τα επίπεδα ενσυναίσθησης τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές Α΄ βάθμιας εκπαίδευσης συγκεντρώνουν στατιστικά υψηλότερα ποσοστά ενσυναίσθησης συγκριτικά με τους αυτούς της Β΄ βάθμιας. Όσον αφορά τη βιβλιογραφία δε συναντήσαμε έρευνες που να μελετούν και να συγκρίνουν τις δυο βαθμίδες σε σχέση με την ενσυναίσθηση, αλλά έρευνες που μελετούν την κάθε βαθμίδα ξεχωριστά.

Σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα για την ηγεσία, αυτό που προέκυψε είναι ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εφαρμόζει τις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε ποσοστό 96%. Και εδώ φαίνεται πως οι γυναίκες συγκεντρώνουν υψηλότερο ποσοστό από ότι οι άντρες. Επιπλέον, ένα ακόμη εύρημα αφορά τους κατόχους μεταπτυχιακού σχετικό με τη διοίκηση, οι οποίοι εφαρμόζουν σε ποσοστό 100% τις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σχέση με αυτούς που δεν είναι κάτοχοι.

Σύμφωνα και με τη βιβλιογραφία τα γνωστικά, κοινωνικά, και συναισθηματικά συστατικά της νοημοσύνης είναι χρήσιμα στην αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Έχει διαπιστωθεί ότι εκείνοι που καθιερώνονται ως πετυχημένοι και συνεπείς ηγέτες είναι αυτοί που διαθέτουν βασικές κοινωνικές, συναισθηματικές, συμπεριφοριστικές, και γνωστικές ικανότητες, στην ερμηνεία των διαφορετικών περιστασιακά καταστάσεων καθώς διαθέτουν εκτενές συμπεριφοριστικό ρεπερτόριο και έτσι δύνανται να επιλέξουν και να θεμελιώσουν κατάλληλες συμπεριφοριστικές απαντήσεις (Bass, 2002; Zaccaro, 2002). Επιπρόσθετα, η συναισθηματική νοημοσύνη, σχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας έχει ως όφελος την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία των οπαδών (Bass, 1985; 1998) και οδηγεί στην ικανοποίηση και στην αποδοτικότητα της ομάδας (De-Groot, Kiker, and Cross, 2000; Lowe, Kroeck, and Sivasubramanian, 1996; Srivastava and Bharamanaikar, 2004). Ακόμη μέχρι σήμερα έχουν γίνει διάφορες εμπειρικές μελέτες (π.χ. Barbuto and Burbach, 2006; Barling, Slater, and Kelloway, 2000; Mandell and Pherwani, 2003; Sosik and Megerian, 1999), που δείχνουν ότι τα άτομα που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαμορφώνουν

μετασχηματιστικό ύφος ηγεσίας σε μεγαλύτερο βαθμό από εκείνους που παρουσιάζουν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό αποτυπώνεται και στα αποτελέσματα της έρευνάς μας, μιας και βρέθηκε μέτρια προς υψηλή συσχέτιση μεταξύ ενσυναίσθησης και μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Ειδικότερα επειδή στην έρευνά μας διερευνήσαμε την επίδραση της ενσυναίσθησης στο μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζουν διευθυντές σχολικών μονάδων παραθέτουμε την παρακάτω έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε από την επιχείρηση Hay/ McBer (2000) σε δασκάλους στη Μεγάλη Βρετανία. Η έρευνα υποστηρίζει την θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Παράλληλα, η σημασία της ενσυναίσθησης και των διαπροσωπικών σχέσεων ήταν επίσης προφανής και στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Chan and Hui (1998) μεταξύ καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο Χογκ Κονγκ., τα συμπεράσματα της οποίας έδειξαν, ότι αυτές οι δύο παράμετροι της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την εργασία των εκπαιδευτικών τόσο στη διδασκαλία όσο και στην καθοδήγηση.

Ακόμη στη συναλλακτική ηγεσία παρατηρούμε ότι οι διευθυντές Β΄ βάρθμιας εκπαίδευσης παρουσιάζουν μεγαλύτερο ποσοστό έναντι αυτών της Α΄ βάρθμιας στην εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου.

Σχετικά με το μοντέλο παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία φαίνεται, ότι οι έχοντες άνω των 30 ετών εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας διευθυντές κάνουν μεγαλύτερη χρήση αυτού του μοντέλου, σε σχέση με τους συναδέλφους τους που έχουν κάτω από 30 έτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Συμπεράσματα

Όσο περισσότερο μελετάμε τον τομέα της ηγεσίας τόσο ανακαλύπτουμε, ότι είναι πολύ στενά συνδεδεμένος με την ίδια τη ζωή και τις ανθρώπινες σχέσεις, καθώς στηρίζεται σε αυτές. Παράλληλα, η ενσυναίσθηση είναι γνωστό ότι συμβάλλει θετικά στη διαμόρφωση των ανθρώπινων σχέσεων, γιατί είναι η πιο μαγική μορφή επικοινωνίας.

Το βασικό συμπέρασμα της έρευνάς μας είναι ότι οι διευθυντές σχολικών μονάδων εμφανίζουν υψηλά ποσοστά ενσυναίσθησης και παράλληλα η πλειοψηφία τους εφαρμόζει τις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτό συνεπάγεται, ότι οι ενσυναίσθητοι διευθυντές διοικούν καλύτερα, ακολουθώντας τις αρχές του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Καταλήγουμε έτσι πως υπάρχει σχέση μεταξύ της ενσυναίσθησης του διευθυντή σχολικής μονάδας και του μοντέλου διοίκησης που εφαρμόζει.

Κλείνοντας, η ηγεσία στηρίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις και η ενσυναίσθηση βοηθάει στο να τις χτίσεις.

6.2 Περιορισμοί έρευνας

Λόγω της πανδημίας του Covid-19 τα σχολεία ήταν σε αναστολή λειτουργίας της διαζώσης εκπαίδευσης την περίοδο που έγινε η έρευνα. Η κατάσταση εκείνη δυσχέραινε την επικοινωνία με τους διευθυντές λόγω φόρτου εργασίας, καθώς είχαν να διαχειριστούν τόσο το μεγάλο όγκο των εγκυκλίων που αφορούσαν την πανδημία, όσο και τη διεκπεραίωση της τηλεεκπαίδευσης. Για το λόγο αυτό η έρευνα περιορίστηκε σε διευθυντές Α΄ βάρθμιας και Β΄ βάρθμιας εκπαίδευσης στην περιφέρεια Αττικής.

6.3 Προτάσεις

Η παρούσα μελέτη προσθέτει ένα λιθαράκι στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και παράλληλα αποτελεί εφιαλτήριο για περαιτέρω διερεύνηση της επίδρασης της

ενσυναίσθησης του διευθυντή σχολικής μονάδας στο μοντέλο διοίκησης που ακολουθεί. Στα πλαίσια μιας διευρυμένης μελέτης προτείνουμε:

- Τη διενέργεια έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα διευθυντών πράγμα, που θα εξασφάλιζε πιο έγκυρα και ασφαλή συμπεράσματα.
- Η έρευνα θα μπορούσε να γίνει και στο χώρο της ειδικής αγωγής.
- Θα ήταν ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί συγκριτική έρευνα ανάμεσα στους διευθυντές σχολείων και των εκπαιδευτικών που πλαισιώνουν τις αντίστοιχες σχολικές μονάδες.
- Τη διενέργεια συγκριτικής έρευνας μεταξύ Ελλάδας και άλλων χωρών του εξωτερικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

- Αριστοτέλους Φ. & Αγγελίδης Π.(2008) *Ο επιτυχημένος ηγέτης: Μια μελέτη περίπτωσης στα πρακτικά του 10^ο συνεδρίου παιδαγωγικής εταιρίας Κύπρου*
- Γ. Εσαγιάν, Σ. Εσαγιάν-Πουφτσής, Σ.Γ. Καπρίνης, Η ενσυναίσθηση στην ψυχιατρική πράξη και στην ψυχοθεραπεία, *Ψυχιατρική* 2019, 30:156–164
- Γεώργιος Κάκκος, Δημήτριος Πιτσιάβας , Κωνσταντίνος Παπαλέξης «*Συγκριτική μελέτη των τυπικών κριτηρίων επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*». Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 12ο, 133-143, 2017
- Δασκαλάκη, Α. (2010). Η ανάπτυξη της θεωρίας του νου και η ικανότητα κατανόησης συναισθημάτων σε παιδιά προσχολικής ηλικίας. Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
- Δελλατόλας Αντώνης (2010), “Συναισθηματική νοημοσύνη & χαρισματική ηγεσία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης”, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών
- Ελευθερουδάκης, Κ. (επιμ.) (1927). *Εγκυκλοπαιδικό Λεξικό*. Αθήνα, Ελευθερουδάκη.
- Ζευγαρίδης, Σπ. (1979α). *Μαθήματα management*. Αθήνα, Ινστιτούτο Επιμόρφωσης και Διοίκησης.
- Ζευγαρίδης, Σπ. (1979β). *Οργάνωση και Διοίκηση, θεωρία και ελληνική πρακτική*. Αθήνα, Παπαζήση.
- Ζευγαρίδης, Σπ. (1983). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Θεσσαλονίκη, Κυριακίδη.
- Θεοδωρικά Χριστίνα, «*Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΚΕΝΤΡΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΡΧΕΙΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ*», *Hellenic Journal of Music Education, and Culture*, Vol. 8 | Article 3 ISSN 1792-2518
- Ιωάννης Κατσαρός, «*Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*», Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα 2008

- Καλαιτζάκη Μαρία (2013), «Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις», διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Καπετανάκης Δημήτριος, Σεπετζή Αικατερίνη (2016), «Η ενσυναίσθηση στην εκπαίδευση», πτυχιακή εργασία, Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.
- Κουτούζης, Μ. (2008). *Ο αποτελεσματικός ηγέτης* στο Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος (1999), Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. *Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών* . Πάτρα: ΕΑΠ
- Λογοθέτης, Ν. (1992). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*. Αθήνα, Interbooks.
- Λυμπέρης. Λ. (2006). Ο διευθυντής του σχολείου στο εκπαιδευτικό σύστημα της Γερμανίας. Τα εκπαιδευτικά. Τχ. 81-82
- Μαλικιώση- Λοΐζου, Μ. (2003). Μια κριτική ματιά στην ενσυναίσθηση. *Ψυχολογία*, 10, 2, 295- 309.
- Μαλικιώση-Λοΐζου, Μ. (2003). Μια κριτική ματιά στην ενσυναίσθηση. *Ψυχολογία*. 10, 2 & 3, 295-309.
- Μπουραντάς, Δ (2002). «Μάνατζμεντ». Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (1992) *Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα:[χ.ο.]
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική
- Νάκου Ειρήνη, «Τα παιδιά και η Ιστορία. Ιστορική σκέψη, γνώση και ερμηνεία», εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα 2000.
- Πασιαρδής Π., (2004), *Εκπαιδευτική Ηγεσία – Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στην Σύγχρονη Εποχή*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
- Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική Ηγεσία*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πετρίδου Ευγενία (καθηγήτρια), «Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ενότητα 2: Ιστορική εξέλιξη της Επιστήμης της Διοίκησης», Τμήμα Οικονομικών Επιστημών «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» (επεξεργασία από Μάντη Αναστασία)
- Σαΐτης Χ (2007) *Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο* Αυτοέκδοση Αθήνα
- Σταλίκας, Α., & Χαμόδρακα, Μ. (2004). *Η Ενσυναίσθηση*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

- Σταματάκος, Ι. (1990). *Λεξικόν της αρχαίας ελληνικής γλώσσας*, Αθήναι. Βιβλιοπρομηθευτική.
- Τζωρτζάκης μ. Κωνσταντίνος, Τζωρτζάκη Αλεξία-Μαίρη, Οργάνωση και διοίκης – Το μάνατζμεντ της νέας εποχής, εκδ. ROSILI ΕΜΠΟΡΙΚΗ – ΕΚΔΟΤΙΚΗ Μ. ΕΠΕ
- Τσίτσας, Γ. (2009). Η επίδραση ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη διεκδικητικότητα, στη διεκδικητική συμπεριφορά, τον τόπο ελέγχου, την ενσυναίσθηση και την αυτοεκτίμηση σε Έλληνες φοιτητές και φοιτήτριες. Διδακτορική διατριβή. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Εκπαίδευσης και Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία.
- Χαραλαμπίδης Ιωάννης (επικ. Καθηγητής), «Διοίκηση Ψηφιακών Επιχειρήσεων και Οργανισμών - Η εξέλιξη της θεωρίας της διοίκησης», Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου»
- Χατζηνικολάου, Κ. (2016). Η φύση της ενσυναίσθησης. Οι περιπέτειες μιας έννοιας. Στο Γ. Κουγιουμτζάκης (επιστ. επιμ.), Το συν- της συγκίνησης. Πανεπιστημιακές εκδόσεις Κρήτης.
- Χολέβας, Δ. (2004). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης*. Αθήνα: Interbooks.
- Χρεμού Παγώνα (2018), Ενσυναίσθηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και η επίδρασή της στις σχέσεις με τους μαθητές τους, Διπλωματική εργασία, ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Allport, G. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Alvin R. Mahrer, Donald B. Boulet, David R. Fairweather (1994), *Beyond empathy: Advances in the clinical theory and methods of empathy*
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & 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.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). MLQ: Multifactor leadership questionnaire.

- Bass, B. (1990). *From transactional to transformational Leadership: Learning to share the Organizational Dynamics*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier
- Bass, B. M. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (2002), “Cognitive, social, and emotional intelligence” In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership*: (pp. 105–118). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster 68
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2016). *Διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Τζιόλα
- Bohart, A. C., & Greenberg, L. S. (Eds.) (1997). *Empathy reconsidered: New directions in psychotherapy*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Burns, J. M. (1978). *leadership*. NY.
- Carlisle, H. M. (1973). *Situational Management: A Contingency Approach to Leadership*. Νέα Υόρκη, American Management Association.
- Chan, D. W., and Hui, E. K. P. (1998), “Stress, support and psychological symptoms among guidance and nonguidance secondary school teachers in Hong Kong”. *School Psychology International*, 19, pp. 169–178.
- Fayol, H. (1952). *Γενικά αρχαί εκμεταλλεύσεως εις τας επιχειρήσεις*. Αθήνα, Έλλην.
- Fiedler, F. E. (2006). *The Contingency model: Theory of Leadership Effectiveness*. *Small Groups: Key Readings*, 369. Fiedler, F. R. E. D. (2015). *Contingency theory of leadership*. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, 232, 01-2015.

- Gilet A. & Stuber J. & Mella N. & Gruhn D. (2013) Assessing Dispositional Empathy in Adults A French Validation of the Interpersonal Reactivity Index (IRI) Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canodienne des sciences du comportement
- Gladstein, G. A. (1977). Empathy and counseling outcome: An empirical and Conceptual review. *Counselling Pshychologist*, 6, 70-79.
- Gladstein, G. A. (1987). Empathy and counseling: Explorations in theory and research. New York: Springer.
- Goleman, D. (2017). *Leadership That Gets Results* (Harvard Business Review Classics). Harvard Business Press.
- Goleman, D., (2011) Η συναισθηματική νοημοσύνη. Αθήνα, Πεδίο
- Hay/McBer (2000), “Research into teacher effectiveness: A model of teacher effectiveness”. Report for the Department for Education & Employment, United Kingdom. Ανακτήθηκε από το <http://www.dfes.gov.uk/teachingreforms/mcber/>
- Hoffman, M. L. (2000). Empathy and moral development: Implications for caring and justice. Cambridge University Press
- Jones, W. (1964). *On Decision Making in Large Organizations*. Σάντα Μόνικα, Rand corp. Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1996). *Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα, Interbooks.
- Kellerman, B. (Ed.). (1986). *Political leadership: A source book*. University of Pittsburgh Pre.
- Koontz, H., O’Donnel, C., & Weihrich H. (1986). *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”*. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299
Macmillan.
- Menon, M. E. (2011). *Leadership theory and educational outcomes: The case of distributed and transformational leadership*. Unpublished). University of Cyprus, Nicosia, Cyprus. Retrieved from [http://www. icsei. net/icsei2011/Full% 20Papers/0125. pdf](http://www.icsei.net/icsei2011/Full%20Papers/0125.pdf).
Mind Garden.

- Odiorne, G. (1979). *MBO II, A System of managerial Leadership for the 80s*. Καλιφόρνια, Fearon Pitman Publishers
- Patrick Montana & Bruce H. Charvon, “ Μάνατζμεντ ” , Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Pešić, M.M., & Čočić, T.M. (2010). Importance of management strategies in museums and galleries. Republic of Croatia.
- Pešić, M.M., & Čočić, T.M. (2010). Importance of management strategies in museums and galleries. Republic of Croatia.
- Platsidou, M. & Agaliotis. I. (2016): Does Empathy Predict Instructional Assignment Related Stress? A Study in Special and General Education Teacher., *International of Disability, Development and Education*, DOI: 10.1080/1034912X.2016.1174191
- Pride, W. M., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R. (2002). *Business* (7^η έκδ.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική.
- Rogers, C. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21. 95 -103.
- Rogers, Carl R., (1975). *Empathic: An Unappreciated Way of Being*, *The Counseling Psychologist* Vol 5, Issue 2, pp. 2 – 10
- Scrimgeour, M. (2007). *Empathy and Aggression: A Study of the Interplay Between Empathy and Aggression in Preschoolers*. Presented to the Faculty of Wheaton College.
- Smith, P. B., & Peterson, M. F. (1988). *Leadership, organizations and culture: An event management model*.
- Stogdill, R. M. (1950). *Leadership, membership and organization*. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.
- Toffler, A. (1973). *Future Shock*. Λονδίνο, Pan Books Ltd.
- Trant, J. (2009). Emerging convergence? Thoughts on museums, archives, libraries, and professional training'. *Museum Management and Curatorship*, 24(4), 369 - 387.

- Vossen, H.G.M., Piotrowski, J.T., Valkenburg, P.M. (2015). Development of the Adolescent Measure of Empathy and Sympathy (AMES). *Personality and Individual Differences*
- Woods, P. A. (2004). *Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. International journal of leadership in education*, 7(1), 3-26.
- Zaccaro, S. J. (2002), “Organizational leadership and social intelligence”. In Riggio, R. E., Murphy, S. E. & Pirozzolo, F. J. (Eds.) *Multiple intelligences and leadership*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates

Ιστοσελίδες

- <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/nomos-4547-2018-phek-102a-12-6-2018.html>
- <https://www.gov.uk/government/publications/national-standards-of-excellence-for-headteachers/headteachers-standards-2020>
- <https://www.psychologynow.gr/arthra-psyxikis-ygeias/proagogi-psyxikis-ygeias/ensynaisthisi/9647-i-metamorfotiki-dynami-tis-ensynaisthisis-meros-a.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο της ενσυναίσθησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Mark Davis (1980) «The Reactivity Index (IRI)». Περιλαμβάνει 28 ερωτήσεις, που αντιστοιχούν σε τέσσερις υποκλίμακες, οι οποίες είναι:

A) ανάληψη προοπτικής του άλλου (perspective taking): δηλαδή η τάση των ανθρώπων να υιοθετούν αυθόρμητα την ψυχολογική κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι άλλοι (7 ερωτήσεις).

B) φαντασιακή ενσυναίσθηση (fantasy): δηλαδή η ικανότητα να μεταφέρονται στον κόσμο των πλασματικών χαρακτήρων ενός βιβλίου ή μιας ταινίας (7 ερωτήσεις).

Γ) ενσυναίσθητο ενδιαφέρον (empathic concern): δηλαδή τα συναισθήματα της συμπάθειας και την ανησυχίας των άλλων (7 ερωτήσεις).

Δ) προσωπική δυσφορία (personal distress): δηλαδή το προσωπικό άγχος που βιώνει ο καθένας σε διάφορες τεταμένες καταστάσεις (7 ερωτήσεις).

Σχετικά με τις ερωτήσεις εκτίμησης των ηγετικών χαρακτηριστικών χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) των Avolio & Bass και περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις, οι οποίες αντιστοιχούν στις παρακάτω τρεις κλίμακες και εννιά υποκλίμακες:

• **1 η Κλίμακα: Μετασηματιστική ηγεσία** (Transformational leadership) που αναπτύσσεται σε 5 υποκλίμακες:

1. **Εξειδικευμένη επιρροή – συμπεριφορά** (Idealized Influenced- behavior): Οι ηγέτες επιδρούν στους υφισταμένους τους και αυτοί ταυτίζονται μαζί τους και προσπαθούν να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους.

2. **Εξιδανικευμένη επιρροή** (Idealized Influence- Attributed): Οι υφιστάμενοι αναγνωρίζουν στον ηγέτη κάποιο χάρισμα και έτσι δημιουργείται αίσθημα εμπιστοσύνης και κίνητρο για πρόοδο (Hughes, 2005).

3. **Εμψυχωτική κινητοποίηση** (Inspirational motivator): Ο ηγέτης μέσω των κατάλληλων συνθηκών που καλλιεργεί, ενθαρρύνει και εμψυχώνει τους εργαζόμενους.

4. **Διανοητική διέγερση** (Intellectual stimulator): Υφίσταται όταν οι ηγέτες προωθούν μια κουλτούρα που ενθαρρύνει και ανταμείβει την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ωθεί τους υφισταμένους να σκεφτούν και να βρουν λύσεις σε προβλήματα που ανακύπτουν. Προωθεί την ελπίδα και την αισιοδοξία για το μέλλον, δυναμώνοντας έτσι τα κίνητρα και τη δέσμευση των υφισταμένων για ένα κοινό όραμα με στόχο την καινοτομία και δημιουργικότητα (Hughes, 2005).

5. **Εξατομικευμένη εξέταση** (Individualized consideration): Ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων του και δίνει έμφαση στις έννοιες του ανθρωπισμού και της αλληλεγγύης. Ενεργεί ως μέντορας, λειτουργεί υποστηρικτικά με γνώμονα τις ανάγκες και τα ταλέντα του κάθε ατόμου και ταυτόχρονα τους προτρέπει να αγωνιστούν για να πετύχουν ακόμα πιο ψηλούς στόχους (Antonakis και συν., 2003).

• **2 η Κλίμακα: Συναλλακτική ηγεσία** (Transactional leadership) που αποτελείται από 3 υποκλίμακες:

1. **Έκτακτη ανταμοιβή** (contingent reward): οι ηγέτες δεσμεύονται σε μια απόδοση ανταμοιβών προς τα μέλη της ομάδας για τις επιδόσεις τους.

2. **Ενεργητική διαχείριση** (active management): οι ηγέτες παρακολουθούν την επίδοση της ομάδας και παρεμβαίνουν με δυναμικό τρόπο, προκειμένου να διορθώσουν λάθη τα οποία μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τις προσδοκίες που έχουν τεθεί.

3. **Παθητική Διαχείριση** (passive management). Οι ηγέτες παρεμβαίνουν μόνο όταν υπάρχει πρόβλημα ή λάθος για επίλυση. Οι ηγέτες επιτρέπουν την ύπαρξη του status quo όσο τα πράγματα βαίνουν καλά. Αν όμως παρατηρηθεί λάθος λαμβάνουν μέτρα που έχουν αρνητικές επιπτώσεις (Malkiel, 2003).

• **3 η Κλίμακα: Παθητική-προς αποφυγή ηγεσία** (laisser-faire) (Avolio & Bass, 2004). Η παθητική ή προς αποφυγή αντιπροσωπεύει την έλλειψη ηγεσίας. Ο ηγέτης αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις σε σημαντικά θέματα, είναι συνήθως απών όταν τον χρειάζονται, καθυστερεί να δώσει απαντήσεις σε καίρια ερωτήματα, χρησιμοποιεί ελάχιστα τη δύναμή του ενώ δίνει απόλυτη ελευθερία δράσης και ανεξαρτησίας στους υφιστάμενους για να καθορίσουν τους στόχους τους και να τους επιτύχουν (Avolio & Bass, 2004)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι, είμαστε οι Γιαννάτου Χριστίνα και Μπαρτζώκα Αλεξία, μεταπτυχιακές φοιτήτριες του προγράμματος "Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων" στο ΠΑΔΑ και πραγματοποιούμε έρευνα για την εκπόνηση της διπλωματικής μας εργασίας με θέμα: "Πώς η ενσυναίσθηση του διευθυντή σχολικής μονάδας επηρεάζει το μοντέλο διοίκησης". Για το λόγο αυτό θα σας παρακαλούσαμε να συμπληρώσετε το παρακάτω σύντομο ερωτηματολόγιο βοηθώντας στο έργο μας.

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει τα επίπεδα της ενσυναίσθησης των διευθυντών σχολικών μονάδων, δηλαδή, τα συναισθήματα και τις σκέψεις σε διάφορες καταστάσεις. Επιπλέον, ανιχνεύει το μοντέλο διοίκησης που ακολουθείται. Σημειώνουμε πως δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, για αυτό παρακαλούμε να απαντήσετε όσο πιο ειλικρινά μπορείτε. Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου 10 λεπτά και απευθύνεται αποκλειστικά σε διευθυντές σχολείων Α/βάθμιας και Β/βάθμιας εκπαίδευσης Αττικής.

Σας ενημερώνουμε ότι << Η παρούσα έρευνα είναι πλήρως συμμορφωμένη με την Ελληνική Νομοθεσία και τον Ευρωπαϊκό Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων (EU General Data Protection Regulation – GDPR) κατά τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Η συμμετοχή στην παρούσα έρευνα είναι εντελώς εθελοντική και ανώνυμη>>

Προτείνεται να το συμπληρώσετε μέσω υπολογιστή, γιατί από κινητό ενδέχεται να μη γίνεται καλή ανάγνωση. Ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο σας!

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Συμπληρώστε κάποιες βασικές πληροφορίες που χρησιμεύουν στα στατιστικά δεδομένα της έρευνάς μας.

Φύλο: ▪ Άνδρας, ▪ Γυναίκα

Ηλικία: ▪ 30-40, ▪ 40-50, ▪ 50-60, ▪ 60+

Σπουδές/ Εκπαίδευση: ▪ Βασικός τίτλος σπουδών, ▪ Μεταπτυχιακό, ▪ Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση, ▪ Διδακτορικό, ▪ Διδακτορικό Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση

Χρόνια εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας: ▪ 0-10, ▪ 10- 20, ▪ 20-30, ▪30+

Χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής: ▪ 0-3, ▪ 4-7, ▪ 7-10, ▪ 10- 15, ▪ 15+

Βαθίδα στην οποία υπηρετείτε: ▪ Α΄ Βάθμια Εκπαίδευση, ▪ Β΄ Βάθμια Εκπαίδευση

B. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ

Οι ακόλουθες δηλώσεις διερευνούν τις σκέψεις και τα συναισθήματά σας σε ποικίλες καταστάσεις. Για κάθε δήλωση προσδιορίστε πόσο καλά σας περιγράφει με την επιλογή του κατάλληλου αριθμού 1,2,3,4,5 στην κλίμακα που ακολουθεί. Διαβάστε κάθε δήλωση προσεκτικά πριν απαντήσετε. Απαντήστε όσο πιο ειλικρινά και άμεσα μπορείτε. Κώδικας: όπου 1 (Δεν με περιγράφει καλά) έως 5 (Με περιγράφει πολύ καλά)

1. Συχνά ονειροπολώ και φαντάζομαι πράγματα που μπορεί να μου συμβούν

1.....2.....3.....4.....5

2. Συχνά νιώθω τρυφερότητα και νοιάζομαι για ανθρώπους λιγότερο τυχερούς από μένα

1.....2.....3.....4.....5

3. Μερικές φορές δυσκολεύομαι να δω τα πράγματα από την πλευρά του άλλου

1.....2.....3.....4.....5

4. Μερικές φορές δεν αισθάνομαι πολύ συμπονετικά για τους άλλους όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα

1.....2.....3.....4.....5

5. Εντρυφώ πραγματικά στα συναισθήματα των προσώπων ενός μυθιστορήματος

1.....2.....3.....4.....5

6. Σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης αισθάνομαι αμηχανία και ανησυχία

1.....2.....3.....4.....5

7. Συνήθως προσπαθώ να είμαι αντικειμενικός/η όταν παρακολουθώ ένα κινηματογραφικό ή ένα θεατρικό έργο και δεν παρασύρομαι από αυτό

1.....2.....3.....4.....5

8. Σε μια διαφωνία προσπαθώ να εξετάσω όλες τις πλευρές πριν πάρω κάποια απόφαση

1.....2.....3.....4.....5

9. Όταν βλέπω κάποιον να τον εκμεταλλεύονται, νιώθω κάπως προστατευτικά απέναντί του

1.....2.....3.....4.....5

10. Μερικές φορές αισθάνομαι ανήμπορος/η όταν είμαι στο μέσο μιας κατάστασης με έντονη συναισθηματική φόρτιση

1.....2.....3.....4.....5

11. Μερικές φορές προσπαθώ να καταλάβω τους φίλους μου καλύτερα με το να φαντάζομαι πως βλέπουν τα πράγματα από τη δική τους σκοπιά

1.....2.....3.....4.....5

12. Είναι σπάνιες οι φορές που με απορροφά ένα καλό βιβλίο ή έργο ...

1.....2.....3.....4.....5

13. Όταν βλέπω κάποιον τραυματισμένο, προσπαθώ να παραμείνω ψύχραιμος

1.....2.....3.....4.....5

14. Οι κακοτυχίες των άλλων δεν με προβληματίζουν ιδιαίτερα

1.....2.....3.....4.....5

15. Εάν είμαι βέβαιος/η ότι έχω δίκιο σε κάτι, δεν χάνω το χρόνο μου ακούγοντας τα επιχειρήματα των άλλων

1.....2.....3.....4.....5

16. Μετά από ένα θεατρικό έργο ή μια ταινία αισθάνομαι σαν να ήμουν ένας από τους πρωταγωνιστές

1.....2.....3.....4.....5

17. Με τρομάζει να βρίσκομαι σε μια κατάσταση με έντονη συναισθηματική φόρτιση

1.....2.....3.....4.....5

18. Όταν βλέπω να φέρονται σε κάποιον άδικα, δεν... συμπάσχω συχνά μαζί του

1.....2.....3.....4.....5

19. Συνήθως είμαι αρκετά αποτελεσματικός στο να ανταπεξέρχομαι τις δύσκολες καταστάσεις

1.....2.....3.....4.....5

20. Συχνά επηρεάζομαι από πράγματα που βλέπω να συμβαίνουν

1.....2.....3.....4.....5

21. Πιστεύω ότι σε κάθε κατάσταση υπάρχουν δύο πλευρές και προσπαθώ να εξετάσω και τις δύο

1.....2.....3.....4.....5

22. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως αρκετά συμπονετικό πρόσωπο

1.....2.....3.....4.....5

23. Όταν βλέπω ένα καλό έργο ταυτίζομαι εύκολα με τον πρωταγωνιστή

1.....2.....3.....4.....5

24. Έχω την τάση να χάνω τον έλεγχό μου σε έκτακτες καταστάσεις

1.....2.....3.....4.....5

25. Όταν είμαι θυμωμένος/η με κάποιον προσπαθώ να ‘δω μέσα από τα μάτια του’ για λίγο

1.....2.....3.....4.....5

26. Όταν διαβάζω μια ενδιαφέρουσα ιστορία προσπαθώ να φανταστώ πως θα αισθανόμουν αν τα γεγονότα της ιστορίας συνέβαιναν σε μένα

1.....2.....3.....4.....5

27. Όταν βλέπω κάποιον που χρειάζεται άμεσα βοήθεια σε μια κρίσιμη κατάσταση, αποδιοργανώνομαι

1.....2.....3.....4.....5

28. Πριν κριτικάρω κάποιον προσπαθώ να φανταστώ πως θα αισθανόμουν εγώ στη θέση του

1.....2.....3.....4.....5

Γ. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι ακόλουθες δηλώσεις διερευνούν τις σκέψεις και τις αποφάσεις σας σε θέματα διοίκησης του σχολείου. Σας παρακαλούμε να επιλέξετε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1» (Διαφωνώ απόλυτα). Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνείτε τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «7»(Συμφωνώ απόλυτα).

Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή σημασία των προτάσεων.

1. Παρέχω βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων μου

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

2. Επανεξετάζω κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέμαι αν αυτά είναι κατάλληλα

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

3. Δεν παρεμβαίνω μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

4. Εστιάζω την προσοχή μου σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

5. Αποφεύγω να αναμειχθώ όταν προκύπτουν προβλήματα

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

6. Αναφέρομαι στις δικές μου σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

7. Είμαι απών όταν με χρειάζονται

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

8. Αναζητώ διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

9. Μιλώ με αισιοδοξία για το μέλλον

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

10. Νιώθω περήφανος που δουλεύω μαζί τους

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

11. Δηλώνω με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

12. Περιμένω κάτι να πάει στραβά για να επέμβω

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

13. Μιλώ με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

14. Καθορίζω τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού

1.....2..... 3.....4.....5.....6.....7

15. Αφιερώνω χρόνο στο να διδάσκω και να καθοδηγώ

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

16. Κάνω κατανοητό τι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

17. Είμαι σταθερός στην άποψη: «Αν δεν είναι χαλασμένο μη το φτιάξεις»

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

18. Βάζω το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό μου συμφέρον

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

19. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους μου περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

20. Ακολουθώ την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβω δράση

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

21. Λειτουργώ κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

22. Επικεντρώνω την προσοχή μου αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

23. Σκέπτομαι τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

24. Είμαι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

25. Αποπνέω αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

26. Προβάλλω ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

27. Στρέφω τη προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

28. Αποφεύγω να παίρνω αποφάσεις

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

29. Τους αντιμετωπίζω ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

30. Τους παροτρύνω να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

31. Τους βοηθώ να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

32. Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

33. Καθυστερώ να απαντήσω σε επείγοντα ερωτήματα

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

34. Δίνω έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

35. Εκφράζω ικανοποίηση όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

36. Εκφράζω την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ

| | Ανάληψη της προοπτικής του άλλου (Perspective Taking) | | | | | | | | | | | | |
|--------|---|---------------|--------------------|----------------------|--------------------------------|------------|------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|-------------------|------------------|---------------------|---------------------|
| | Μεταπτυχιακό | | | | | | | | | | | | |
| | Φύλο | | Ηλικιακή Ομάδα | | Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | Χρόνια εκ παιδευτικής προϋπηρεσίας | | Χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | | |
| | ΣΥΝΟΛΟ | Ανδρας (a) | Γυν αίκα (b) | 30-50 ετών (a) | 50+ ετών (b) | Ναι (a) | Όχι (b) | 0-30 έτη (a) | 30+ έτη (b) | 0-7 έτη (a) | 7+ έτη (b) | Α Βά θμια (a) | Β Βά θμια (b) |
| ΔΕΙΓΜΑ | 133 | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 | 43 |
| - 13 - | 2 | 1 | 1 | - | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | 2% | 2% | 1% | - | 2% | 3% | 1% | 1% | 2% | 2% | 1% | 1% | 2% |
| - 14 - | 4 | 3 | 1 | - | 4 | - | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | 3% | 5% | 1% | - | 3% | - | 4% | 3% | 3% | 3% | 3% | 2% | 5% |
| - 15 - | 7 | 4 | 3 | - | 7 | 1 | 6 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| | 5% | 7% | 4% | - | 6% | 3% | 6% | 4% | 6% | 6% | 4% | 4% | 7% |
| - 16 - | 9 | 5 | 4 | 2 | 7 | - | 9 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| | 7% | 9% | 5% | 13% | 6% | - | 9% | 7% | 6% | 6% | 7% | 6% | 9% |
| - 17 - | 3 | 1 | 2 | - | 3 | - | 3 | 3 | - | 2 | 1 | 2 | 1 |
| | 2% | 2% | 3% | - | 3% | - | 3% | 4% | - | 3% | 1% | 2% | 2% |
| - 18 - | 10 | 3 | 7 | 1 | 9 | 1 | 9 | 7 | 3 | 7 | 3 | 5 | 5 |
| | 8% | 5% | 9% | 7% | 8% | 3% | 9% | 10% | 5% | 11% | 4% | 6% | 12% |
| - 19 - | 15 | 6 | 9 | 3 | 12 | 3 | 12 | 10 | 5 | 8 | 7 | 10 | 5 |
| | 11% | 11% | 12% | 20% | 10% | 10% | 12% | 14% | 8% | 12% | 10% | 11% | 12% |
| - 20 - | 11 | 5 | 6 | 1 | 10 | 2 | 9 | 6 | 5 | 5 | 6 | 9 | 2 |
| | 8% | 9% | 8% | 7% | 8% | 7% | 9% | 8% | 8% | 8% | 9% | 10% | 5% |
| - 21 - | 17 | 8 | 9 | 4 | 13 | 4 | 13 | 9 | 8 | 10 | 7 | 9 | 8 |
| | 13% | 14% | 12% | 27% | 11% | 13% | 13% | 13% | 13% | 15% | 10% | 10% | 19% |
| - 22 - | 11 | 5 | 6 | 1 | 10 | 5 | 6 | 5 | 6 | 3 | 8 | 8 | 3 |
| | 8% | 9% | 8% | 7% | 8% | 17% | 6% | 7% | 10% | 5% | 12% | 9% | 7% |
| - 23 - | 13 | 8 | 5 | 1 | 12 | 4 | 9 | 6 | 7 | 5 | 8 | 11 | 2 |
| | 10% | 14% | 7% | 7% | 10% | 13% | 9% | 8% | 11% | 8% | 12% | 12% | 5% |
| - 24 - | 7 | 2 | 5 | - | 7 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 2 |
| | 5% | 4% | 7% | - | 6% | 7% | 5% | 7% | 3% | 6% | 4% | 6% | 5% |
| - 25 - | 12 | 4 | 8 | - | 12 | 4 | 8 | 4 | 8 | 8 | 4 | 9 | 3 |
| | 9% | 7% | 11% | - | 10% | 13% | 8% | 6% | 13% | 12% | 6% | 10% | 7% |
| - 26 - | 5 | - | 5a | 1 | 4 | - | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| | 4% | - | 7% | 7% | 3% | - | 5% | 3% | 5% | 3% | 4% | 4% | 2% |

| | ΣΥΝΟΛΟ | Φύλο | | Ηλικιακή Ομάδα | | Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | Χρόνια εκ παιδευτικής προσηπηρεσίας | | Χρόνια προσηπηρεσίας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | |
|---------------------------|-------------|------------|------------|----------------|-------------|---|-------------|-------------------------------------|------------|------------------------------------|------------|------------|------------|
| | | Ανδρας | Γυν αίκα | 30-50 ετών | 50+ ετών | Ναι | Όχι | 0-30 έτη | 30+ έτη | 0-7 έτη | 7+ έτη | A Βά θμια | B Βά θμια |
| | | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) |
| ΔΕΙΓΜΑ | 133 | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 | 43 |
| - 27 - | 4 3% | 1 2% | 3 4% | - | 4 3% | 1 3% | 3 3% | 1 1% | 3 5% | - | 4a 6% | 4 4% | - |
| - 28 - | 3 2% | 1 2% | 2 3% | 1 7% | 2 2% | 2 7% | 1 1% | 2 3% | 1 2% | 1 2% | 2 3% | 2 2% | 1 2% |
| Σύνολο | 133 100% | 57 100% | 76 100% | 15 100% | 118 100% | 30 100% | 103 100% | 71 100% | 62 100% | 66 100% | 67 100% | 90 100% | 43 100% |
| MEDIAN | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 22 | 20 | 20 | 21 | 21 | 21 | 21 | 20 |
| MEAN SCORE (min=0 max=28) | 20.71 | 20.09 | 21.18 | 20.67 | 20.72 | 22.00b | 20.34 | 20.35 | 21.13 | 20.36 | 21.06 | 21.18b | 19.74 |
| STANDARD DEVIATION | 3.62 | 3.56 | 3.62 | 3.27 | 3.68 | 3.37 | 3.62 | 3.47 | 3.77 | 3.50 | 3.73 | 3.57 | 3.57 |

95% lower case or +

Φαντασιακή ενσυναίσθηση (Fantasy)

| ΔΕΙΓΜΑ | ΣΥΝΟΛΟ | Φύλο | | Ηλικιακή Ομάδα | | Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | Χρόνια εκ παιδευτικής προϋπηρεσίας | | Χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | |
|--------|----------|------------|--------------|----------------|--------------|---|---------|------------------------------------|-------------|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| | | Ανδρας (a) | Γυν αίκα (b) | 30-50 ετών (a) | 50+ ετών (b) | Ναι (a) | Όχι (b) | 0-30 έτη (a) | 30+ έτη (b) | 0-7 έτη (a) | 7+ έτη (b) | A θμια (a) | B θμια (b) |
| | | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | 133 | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 | 43 |
| - 4 - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | 1 1% | - | 1 2% | - | - | 1 2% |
| - 6 - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | 1 1% | - | 1 2% | - | 1 1% | - |
| - 8 - | 1 1% | 1 2% | - | - | 1 1% | - | 1 1% | 1 1% | - | 1 2% | - | 1 1% | - |
| - 9 - | 4 3% | 2 4% | 2 3% | 1 7% | 3 3% | 1 3% | 3 3% | 3 4% | 1 2% | 2 3% | 2 3% | 2 2% | 2 5% |
| - 10 - | 6 5% | 4 7% | 2 3% | 2 13% | 4 3% | - | 6 6% | 5 7% | 1 2% | 4 6% | 2 3% | 5 6% | 1 2% |
| - 11 - | 9 7% | 7b 12% | 2 3% | 1 7% | 8 7% | 4 13% | 5 5% | 5 7% | 4 6% | 4 6% | 5 7% | 5 6% | 4 9% |
| - 12 - | 10 8% | 3 5% | 7 9% | - | 10 8% | 2 7% | 8 8% | 4 6% | 6 10% | 4 6% | 6 9% | 8 9% | 2 5% |
| - 13 - | 9 7% | 5 9% | 4 5% | 1 7% | 8 7% | 1 3% | 8 8% | 5 7% | 4 6% | 5 8% | 4 6% | 6 7% | 3 7% |
| - 14 - | 12 9% | 4 7% | 8 11% | 1 7% | 11 9% | 3 10% | 9 9% | 9 13% | 3 5% | 8 12% | 4 6% | 6 7% | 6 14% |
| - 15 - | 8 6% | 4 7% | 4 5% | 1 7% | 7 6% | - | 8 8% | 5 7% | 3 5% | 2 3% | 6 9% | 7 8% | 1 2% |
| - 16 - | 12 9% | 4 7% | 8 11% | - | 12 10% | 6b 20% | 6 6% | 4 6% | 8 13% | 3 5% | 9 13% | 7 8% | 5 12% |
| - 17 - | 10 8% | 4 7% | 6 8% | 1 7% | 9 8% | 3 10% | 7 7% | 5 7% | 5 8% | 5 8% | 5 7% | 7 8% | 3 7% |
| - 18 - | 7 5% | 3 5% | 4 5% | 1 7% | 6 5% | - | 7 7% | 3 4% | 4 6% | 4 6% | 3 4% | 3 3% | 4 9% |
| - 19 - | 9 7% | 1 2% | 8a 11% | 1 7% | 8 7% | - | 9 9% | 4 6% | 5 8% | 5 8% | 4 6% | 7 8% | 2 5% |

Φαντασιακή ενσυναίσθηση (Fantasy)

| | ΣΥΝΟΛΟ | Φύλο | | Ηλικιακή Ομάδα | | Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | Χρόνια εκ παιδευτικής προσηρησίας | | Χρόνια προσηρησίας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | |
|---------------------------|-------------|------------|------------|----------------|-------------|---|-------------|-----------------------------------|------------|----------------------------------|------------|------------|------------|
| | | Ανδρας | Γυν αίκα | 30-50 ετών | 50+ ετών | Ναι | Όχι | 0-30 έτη | 30+ έτη | 0-7 έτη | 7+ έτη | A Βά θμια | B Βά θμια |
| | | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) |
| ΔΕΙΓΜΑ | 133 | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 | 43 |
| - 20 - | 12 9% | 7 12% | 5 7% | 1 7% | 11 9% | 2 7% | 10 10% | 6 8% | 6 10% | 3 5% | 9 13% | 8 9% | 4 9% |
| - 21 - | 7 5% | 1 2% | 6 8% | 1 7% | 6 5% | 4b 13% | 3 3% | 1 1% | 6a 10% | 2 3% | 5 7% | 7 8% | - - |
| - 22 - | 4 3% | 3 5% | 1 1% | 1 7% | 3 3% | 1 3% | 3 3% | 3 4% | 1 2% | 3 5% | 1 1% | 3 3% | 1 2% |
| - 23 - | 8 6% | 4 7% | 4 5% | 2 13% | 6 5% | - - | 8 8% | 4 6% | 4 6% | 7b 11% | 1 1% | 5 6% | 3 7% |
| - 24 - | 2 2% | - - | 2 3% | - - | 2 2% | 2b 7% | - - | 1 1% | 1 2% | 1 2% | 1 1% | 2 2% | - - |
| - 26 - | 1 1% | - - | 1 1% | - - | 1 1% | 1 3% | - - | 1 1% | - - | 1 2% | - - | - - | 1 2% |
| Σύνολο | 133 100% | 57 100% | 76 100% | 15 100% | 118 100% | 30 100% | 103 100% | 71 100% | 62 100% | 66 100% | 67 100% | 90 100% | 43 100% |
| MEDIAN | 16 | 15 | 16 | 17 | 16 | 16 | 16 | 15 | 17 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| MEAN SCORE (min=0 max=28) | 16.02 | 15.51 | 16.39 | 16.33 | 15.97 | 16.63 | 15.83 | 15.38 | 16.74 | 15.97 | 16.06 | 16.16 | 15.72 |
| STANDARD DEVIATION | 4.34 | 4.32 | 4.35 | 4.98 | 4.28 | 4.51 | 4.30 | 4.67 | 3.85 | 4.92 | 3.73 | 4.30 | 4.48 |

95% lower case or +

| ΔΕΙΓΜΑ | Ενσυναίσθητο ενδιαφέρον (Empathic Concern) | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|------------|-------------|----------------|--------------|--------------------------------|-----------|------------------------------------|-------------|-----------------------------------|------------|--------------|--------------|
| | Μεταπτυχιακό | | | | | | | | | | | | |
| | ΣΥΝΟΛΟ | Φύλο | | Ηλικιακή Ομάδα | | Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | Χρόνια εκ παιδευτικής προϋπηρεσίας | | Χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | |
| | | Ανδρας (a) | Γυναίκα (b) | 30-50 ετών (a) | 50+ ετών (b) | Ναι (a) | Όχι (b) | 0-30 έτη (a) | 30+ έτη (b) | 0-7 έτη (a) | 7+ έτη (b) | Α Βάθμια (a) | Β Βάθμια (b) |
| | 133 | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 | 43 |
| - 13 - | 1 1% | 1 2% | - | - | 1 1% | - | 1 1% | 1 1% | - | 1 2% | - | - | 1 2% |
| - 14 - | 1 1% | 1 2% | - | - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 2% | 1 2% | - | - | 1 2% |
| - 16 - | 1 1% | 1 2% | - | - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 2% | 1 2% | - | - | 1 2% |
| - 17 - | 6 5% | 2 4% | 4 5% | 1 7% | 5 4% | 3 10% | 3 3% | 5 7% | 1 2% | 2 3% | 4 6% | 5 6% | 1 2% |
| - 18 - | 6 5% | 3 5% | 3 4% | 1 7% | 5 4% | 1 3% | 5 5% | 3 4% | 3 5% | 3 5% | 3 4% | 2 2% | 4 9% |
| - 19 - | 16 12% | 10 18% | 6 8% | 3 20% | 13 11% | 2 7% | 14 14% | 7 10% | 9 15% | 6 9% | 10 15% | 13 14% | 3 7% |
| - 20 - | 15 11% | 6 11% | 9 12% | 1 7% | 14 12% | 2 7% | 13 13% | 10 14% | 5 8% | 11 17% | 4 6% | 9 10% | 6 14% |
| - 21 - | 12 9% | 6 11% | 6 8% | - | 12 10% | 5 17% | 7 7% | 4 6% | 8 13% | 4 6% | 8 12% | 8 9% | 4 9% |
| - 22 - | 12 9% | 8 14% | 4 5% | 3 20% | 9 8% | 2 7% | 10 10% | 6 8% | 6 10% | 5 8% | 7 10% | 9 10% | 3 7% |
| - 23 - | 11 8% | 3 5% | 8 11% | 1 7% | 10 8% | 2 7% | 9 9% | 7 10% | 4 6% | 6 9% | 5 7% | 7 8% | 4 9% |
| - 24 - | 20 15% | 9 16% | 11 14% | 2 13% | 18 15% | 5 17% | 15 15% | 13 18% | 7 11% | 8 12% | 12 18% | 14 16% | 6 14% |
| - 25 - | 8 6% | 1 2% | 7 9% | 1 7% | 7 6% | 2 7% | 6 6% | 4 6% | 4 6% | 4 6% | 4 6% | 5 6% | 3 7% |
| - 26 - | 7 5% | 2 4% | 5 7% | 1 7% | 6 5% | 3 10% | 4 4% | 3 4% | 4 6% | 4 6% | 3 4% | 4 4% | 3 7% |
| - 27 - | 13 10% | 3 5% | 10 13% | 1 7% | 12 10% | 1 3% | 12 12% | 5 7% | 8 13% | 7 11% | 6 9% | 11 12% | 2 5% |

Ενσυναίσθητο ενδιαφέρον (Empathic Concern)

| | ΣΥΝΟΛΟ | Φύλο | | Ηλικιακή Ομάδα | | Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | Χρόνια εκ παιδευτικής προσηρησίας | | Χρόνια προσηρησίας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | |
|---------------------------|--------|--------|----------|----------------|----------|---|-------|-----------------------------------|---------|----------------------------------|--------|---------|--------|
| | | Ανδρας | Γυν αίκα | 30-50 ετών | 50+ ετών | Ναι | Όχι | 0-30 έτη | 30+ έτη | 0-7 έτη | 7+ έτη | A θμια | B θμια |
| | | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) |
| ΔΕΙΓΜΑ | 133 | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 | 43 |
| - 28 - | 4 | 1 | 3 | - | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| | 3% | 2% | 4% | - | 3% | 7% | 2% | 4% | 2% | 5% | 1% | 3% | 2% |
| Σύνολο | 133 | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 | 43 |
| | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| MEDIAN | 22 | 21 | 23 | 22 | 22 | 23 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| MEAN SCORE (min=0 max=28) | 22.19 | 21.30 | 22.86a | 21.80 | 22.24 | 22.43 | 22.12 | 22.13 | 22.26 | 22.21 | 22.16 | 22.46 | 21.63 |
| STANDARD DEVIATION | 3.24 | 3.17 | 3.14 | 3.05 | 3.27 | 3.22 | 3.25 | 3.24 | 3.25 | 3.51 | 2.97 | 3.10 | 3.48 |

95% lower case or +

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

| | ΣΥΝΟΛΟ | Φύλο | | Ηλικιακή Ομάδα | | Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | Χρόνια εκ παιδευτικής προσηπηρεσίας | | Χρόνια προσηπηρεσίας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | |
|---------|---------|------------|--------------|----------------|--------------|---|---------|-------------------------------------|-------------|------------------------------------|------------|------------|------------|
| | | Ανδρας (a) | Γυν αίκα (b) | 30-50 ετών (a) | 50+ ετών (b) | Ναι (a) | Όχι (b) | 0-30 έτη (a) | 30+ έτη (b) | 0-7 έτη (a) | 7+ έτη (b) | A θμια (a) | B θμια (b) |
| | | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 | 43 |
| ΔΕΙΓΜΑ | 133 | | | | | | | | | | | | |
| - 80 - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 2% | - | 1 1% | 1 1% | - |
| - 83 - | 1 1% | 1 2% | - | - | 1 1% | 1 3% | - | - | 1 2% | 1 2% | - | 1 1% | - |
| - 86 - | 1 1% | 1 2% | - | - | 1 1% | - | 1 1% | 1 1% | - | 1 2% | - | - | 1 2% |
| - 92 - | 1 1% | 1 2% | - | - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 2% | - | 1 1% | 1 1% | - |
| - 93 - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | 1 1% | - | 1 2% | - | 1 1% | - |
| - 96 - | 1 1% | 1 2% | - | - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 2% | - | 1 1% | 1 1% | - |
| - 97 - | 1 1% | 1 2% | - | - | 1 1% | - | 1 1% | - | - | - | 1 1% | 1 1% | - |
| - 100 - | 2 2% | 1 2% | - | - | 2 2% | - | 2 2% | - | 2 3% | 1 2% | 1 1% | 2 2% | - |
| - 101 - | 2 2% | - | 2 3% | - | 2 2% | - | 2 2% | - | 2 3% | 1 2% | 1 1% | 2 2% | - |
| - 102 - | 2 2% | - | 2 3% | - | 2 2% | - | 2 2% | 2 3% | - | 1 2% | 1 1% | 1 1% | 1 2% |
| - 103 - | 1 1% | 1 2% | - | - | 1 1% | - | 1 1% | 1 1% | - | - | 1 1% | 1 1% | - |
| - 104 - | 6 5% | 5b 9% | 1 1% | 2 13% | 4 3% | - | 6 6% | 5 7% | 1 2% | 4 6% | 2 3% | 3 3% | 3 7% |
| - 105 - | 5 4% | 1 2% | 4 5% | - | 5 4% | - | 5 5% | 5b 7% | - | 3 5% | 2 3% | 3 3% | 2 5% |
| - 106 - | 2 2% | 1 2% | 1 1% | - | 2 2% | - | 2 2% | 1 1% | 1 2% | 1 2% | 1 1% | - | 2a 5% |

| ΔΕΙΓΜΑ | ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ | | | | | | | | | | | | |
|---------|-------------------------|------------|----------------|----------------|--------------------------------|---------|------------------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|------------|---------------|---------------|
| | Μεταπτυχιακό | | | | | | | | | | | | |
| | Φύλο | | Ηλικιακή Ομάδα | | Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | Χρόνια εκ παιδευτικής προσηρσεσίας | | Χρόνια προσηρσεσίας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | | |
| | ΣΥΝΟΛΟ | Ανδρας (a) | Γυν αίκα (b) | 30-50 ετών (a) | 50+ ετών (b) | Ναι (a) | Όχι (b) | 0-30 έτη (a) | 30+ έτη (b) | 0-7 έτη (a) | 7+ έτη (b) | A Βά θμια (a) | B Βά θμια (b) |
| | 133 | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 | 43 |
| - 107 - | 4 3% | 2 4% | 2 3% | 1 7% | 3 3% | 1 3% | 3 3% | 3 4% | 1 2% | 4b 6% | - | 2 2% | 2 5% |
| - 108 - | 3 2% | 1 2% | 2 3% | - | 3 3% | 1 3% | 2 2% | 1 1% | 2 3% | - | 3 4% | 3 3% | - |
| - 109 - | 5 4% | 3 5% | 2 3% | 2 13% | 3 3% | 2 7% | 3 3% | 4 6% | 1 2% | 4 6% | 1 1% | 4 4% | 1 2% |
| - 110 - | 4 3% | - | 4 5% | 2 13% | 2 2% | 1 3% | 3 3% | 2 3% | 2 3% | 4b 6% | - | 3 3% | 1 2% |
| - 111 - | 4 3% | 2 4% | 2 3% | - | 4 3% | 2 7% | 2 2% | 3 4% | 1 2% | 1 2% | 3 4% | 3 3% | 1 2% |
| - 112 - | 3 2% | 2 4% | 1 1% | - | 3 3% | - | 3 3% | 2 3% | 1 2% | - | 3 4% | 2 2% | 1 2% |
| - 113 - | 5 4% | 2 4% | 3 4% | 1 7% | 4 3% | 1 3% | 4 4% | 4 6% | 1 2% | 4 6% | 1 1% | 3 3% | 2 5% |
| - 114 - | 2 2% | 1 2% | 1 1% | - | 2 2% | - | 2 2% | 1 1% | 2 2% | 2 2% | 1 1% | 1 1% | 2 2% |
| - 115 - | 6 5% | 3 5% | 3 4% | - | 6 5% | 1 3% | 5 5% | 4 6% | 2 3% | 2 3% | 4 6% | 5 6% | 1 2% |
| - 116 - | 2 2% | 2 4% | - | - | 2 2% | - | 2 2% | - | 2 3% | 1 2% | 1 1% | 1 1% | 1 2% |
| - 117 - | 4 3% | 2 4% | 2 3% | 1 7% | 3 3% | 2 7% | 2 2% | 2 3% | 2 3% | 2 3% | 2 3% | 1 1% | 3 7% |
| - 118 - | 4 3% | 3 5% | 1 1% | - | 4 3% | 1 3% | 3 3% | 2 3% | 2 3% | 3 5% | 1 1% | 2 2% | 2 5% |
| - 119 - | 3 2% | 2 4% | 1 1% | 1 7% | 2 2% | 1 3% | 2 2% | 3 4% | - | 2 3% | 1 1% | 2 2% | 1 2% |
| - 120 - | 4 3% | 1 2% | 3 4% | - | 4 3% | - | 4 4% | 2 3% | 2 3% | 1 2% | 3 4% | 3 3% | 1 2% |

| | ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------------|--------------|----------------|--------------|---|---------|------------------------------------|-------------|-----------------------------------|------------|---------------|---------------|--------|
| | Φύλο | | Ηλικιακή Ομάδα | | Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | Χρόνια εκ παιδευτικής προσηπρεσίας | | Χρόνια προσηπρεσίας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | | |
| | Ανδρας (a) | Γυν αίκα (b) | 30-50 ετών (a) | 50+ ετών (b) | Ναι (a) | Όχι (b) | 0-30 έτη (a) | 30+ έτη (b) | 0-7 έτη (a) | 7+ έτη (b) | A Βά θμια (a) | B Βά θμια (b) | |
| ΔΕΙΓΜΑ | 133 | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 | 43 |
| Σύνολο | 80 | 40b | 40 | 10 | 70 | 14 | 66 | 49b | 31 | 43 | 37 | 53 | 27 |
| | 60% | 70% | 53% | 67% | 59% | 47% | 64% | 69% | 50% | 65% | 55% | 59% | 63% |
| MEDIAN | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 111 | 109 | 110 | 110 | 109 | 111 | 109 | 111 |
| MEAN SCORE (min=0 max=120) | 108.83 | 108.65 | 109.00 | 110.20 | 108.63 | 110.50 | 108.47 | 109.63 | 107.55 | 108.72 | 108.95 | 108.13 | 110.19 |
| STANDARD DEVIATION | 8.30 | 8.86 | 7.82 | 4.96 | 8.68 | 8.86 | 8.21 | 6.81 | 10.23 | 8.07 | 8.68 | 8.74 | 7.35 |

95% lower case or +

| ΔΕΙΓΜΑ | ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ | | | | | | | | | | | | |
|--------|---|------------|--------------|----------------|--------------|---|-----------|-----------------------------------|-------------|----------------------------------|------------|------------|------------|
| | Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | | | | | | | | | | | |
| | ΣΥΝΟΛΟ | Φύλο | | Ηλικιακή Ομάδα | | Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | Χρόνια εκ παιδευτικής προσηρσείας | | Χρόνια προσηρσείας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | |
| | | Ανδρας (a) | Γυν αίκα (b) | 30-50 ετών (a) | 50+ ετών (b) | Ναι (a) | Όχι (b) | 0-30 έτη (a) | 30+ έτη (b) | 0-7 έτη (a) | 7+ έτη (b) | A θμια (a) | B θμια (b) |
| | 133 | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 | 43 |
| - 30 - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | 1 1% | - | - | 1 1% | 1 1% | - |
| - 31 - | 1 1% | 1 2% | - | - | 1 1% | - | 1 1% | 1 1% | - | 1 2% | - | 1 1% | - |
| - 33 - | 5 4% | 2 4% | 3 4% | 1 7% | 4 3% | - | 5 5% | 1 1% | 4 6% | 2 3% | 3 4% | 4 4% | 1 2% |
| - 34 - | 2 2% | - | 2 3% | - | 2 2% | 2b 7% | - | - | 2 3% | 1 2% | 1 1% | 1 1% | 1 2% |
| - 35 - | 2 2% | 1 2% | 1 1% | - | 2 2% | 1 3% | 1 1% | - | 2 3% | - | 2 3% | 2 2% | - |
| - 36 - | 5 4% | 1 2% | 4 5% | 1 7% | 4 3% | 4 10% | 2 2% | 4 6% | 1 2% | 4 6% | 1 1% | 4 4% | 1 2% |
| - 37 - | 5 4% | 2 4% | 3 4% | - | 5 4% | 1 3% | 4 4% | 2 3% | 3 5% | 1 2% | 4 6% | 2 2% | 3 7% |
| - 38 - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | 1 3% | - | 1 1% | - | - | 1 1% | 1 1% | - |
| - 39 - | 5 4% | 2 4% | 3 4% | 1 7% | 4 3% | - | 5 5% | 1 1% | 4 6% | 2 3% | 3 4% | 4 4% | 1 2% |
| - 40 - | 4 3% | 2 4% | 2 3% | - | 4 3% | - | 4 4% | 2 3% | 2 3% | 1 2% | 3 4% | 3 3% | 1 2% |
| - 41 - | 4 3% | 2 4% | 2 3% | - | 4 3% | - | 4 4% | 4 6% | - | 2 3% | 2 3% | 4 4% | - |
| - 42 - | 5 4% | 1 2% | 4 5% | - | 5 4% | 1 3% | 4 4% | 4 6% | 1 2% | 4 6% | 1 1% | 2 2% | 3 7% |
| - 43 - | 9 7% | 3 5% | 6 8% | - | 9 8% | - | 9 9% | 6 8% | 3 5% | 7 11% | 2 3% | 5 6% | 4 9% |
| - 44 - | 11 8% | 4 7% | 7 9% | 1 7% | 10 8% | 1 3% | 10 10% | 6 8% | 5 8% | 7 11% | 4 6% | 7 8% | 4 9% |

| ΔΕΙΓΜΑ | ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ | | | | | | | | | | | | | |
|--------|------------------------|--------------|----------------|--------------|-----------------------------------|-------------|----------------------------------|------------|---------------|---------------|---------|---------|---------|--|
| | Μεταπτυχιακό | | | | | | | | | | | | | |
| | Δίπλωμα | | | | | | | | | | | | | |
| | σχετικό με τη Διοίκηση | | | | | | | | | | | | | |
| ΣΥΝΟΛΟ | Φύλο | | Ηλικιακή Ομάδα | | Χρόνια εκ παιδευτικής προσηρσείας | | Χρόνια προσηρσείας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | | | | | |
| | Ανδρας (a) | Γυν αίκα (b) | 30-50 ετών (a) | 50+ ετών (b) | 0-30 έτη (a) | 30+ έτη (b) | 0-7 έτη (a) | 7+ έτη (b) | Α Βά θμια (a) | Β Βά θμια (b) | | | | |
| 133 | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 | 43 | | |
| - 45 - | 9 7% | 7b 12% | 2 3% | 1 7% | 8 7% | 2 7% | 7 7% | 6 8% | 3 5% | 3 5% | 6 9% | 6 7% | 3 7% | |
| - 46 - | 4 3% | 2 4% | 2 3% | 1 7% | 3 3% | - - | 4 4% | 1 1% | 3 5% | 1 2% | 3 4% | 3 3% | 1 2% | |
| - 47 - | 5 4% | 4 7% | 1 1% | 1 7% | 4 3% | 1 3% | 4 4% | 3 4% | 2 3% | 4 6% | 1 1% | 5 6% | - - | |
| - 48 - | 9 7% | 5 9% | 4 5% | 1 7% | 8 7% | 3 10% | 6 6% | 4 6% | 5 8% | 5 8% | 4 6% | 6 7% | 3 7% | |
| - 49 - | 10 8% | 6 11% | 4 5% | 3 20% | 7 6% | 4 13% | 6 6% | 7 10% | 3 5% | 4 6% | 6 9% | 8 9% | 2 5% | |
| - 50 - | 4 3% | 1 2% | 3 4% | 1 7% | 3 3% | 1 3% | 3 3% | 2 3% | 2 3% | 2 6% | 4b - | 2 2% | 2 5% | |
| - 51 - | 4 3% | 1 2% | 3 4% | - - | 4 3% | 1 3% | 3 3% | 2 3% | 2 3% | 1 2% | 3 4% | 2 2% | 2 5% | |
| - 52 - | 5 4% | 3 5% | 2 3% | - - | 5 4% | 2 7% | 3 3% | 4 6% | 1 2% | 2 3% | 3 4% | 3 3% | 2 5% | |
| - 53 - | 3 2% | 2 4% | 1 1% | - - | 3 3% | 3b 10% | - - | - - | 3 5% | - - | 3 4% | 2 2% | 1 2% | |
| - 54 - | 5 4% | 1 2% | 4 5% | 2 13% | 3 3% | 2 7% | 3 3% | 3 4% | 2 3% | 1 2% | 4 6% | 3 3% | 2 5% | |
| - 56 - | 1 1% | 1 2% | - - | - - | 1 1% | - - | 1 1% | - - | 1 2% | - - | 1 1% | 1 1% | - - | |
| - 57 - | 3 2% | - - | 3 4% | 1 7% | 2 2% | - - | 3 3% | 2 3% | 1 2% | 3 5% | - - | 3 3% | - - | |
| - 58 - | 1 1% | - - | 1 1% | - - | 1 1% | - - | 1 1% | - - | 1 2% | - - | 1 1% | 1 1% | - - | |
| - 59 - | 1 1% | 1 2% | - - | - - | 1 1% | - - | 1 1% | - - | 1 2% | - - | 1 1% | 1 1% | - - | |

ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

| | ΣΥΝΟΛΟ | Φύλο | | Ηλικιακή Ομάδα | | Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | Χρόνια εκ παιδευτικής προσηρσεσίας | | Χρόνια προσηρσεσίας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | |
|---------------------------|-------------|------------|------------|----------------|-------------|---|-------------|------------------------------------|------------|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| | | Ανδρας | Γυν αίκα | 30-50 ετών | 50+ ετών | Ναι | Όχι | 0-30 έτη | 30+ έτη | 0-7 έτη | 7+ έτη | A Βά θμια | B Βά θμια |
| | | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) |
| ΔΕΙΓΜΑ | 133 | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 | 43 |
| - 60 - | 2 2% | - | 2 3% | - | 2 2% | 1 3% | 1 1% | 1 1% | 1 2% | 2 3% | - | 1 1% | 1 2% |
| - 61 - | 2 2% | 1 2% | 1 1% | - | 2 2% | - | 2 2% | - | 3 3% | 2 2% | 1 1% | 1 1% | 1 2% |
| - 62 - | 2 2% | - | 2 3% | - | 2 2% | - | 2 2% | 1 1% | 1 2% | 1 2% | 1 1% | - | 2a 5% |
| - 63 - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | 1 1% | - | 2 2% | - | 1 1% | - |
| - 64 - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 1% | - | 1 2% | - | 1 1% | - | 1 2% |
| - 67 - | 1 1% | 1 2% | - | - | 1 1% | - | 1 1% | 1 1% | - | 1 2% | - | - | 1 2% |
| Σύνολο | 133 100% | 57 100% | 76 100% | 15 100% | 118 100% | 30 100% | 103 100% | 71 100% | 62 100% | 66 100% | 67 100% | 90 100% | 43 100% |
| MEDIAN | 45 | 46 | 44 | 48 | 45 | 48 | 45 | 45 | 46 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| MEAN SCORE (min=0 max=72) | 45.94 | 45.93 | 45.95 | 46.67 | 45.85 | 46.03 | 45.91 | 45.82 | 46.08 | 46.17 | 45.72 | 45.30 | 47.28 |
| STANDARD DEVIATION | 7.61 | 6.76 | 8.24 | 6.62 | 7.75 | 7.21 | 7.76 | 7.14 | 8.18 | 7.63 | 7.66 | 7.27 | 8.21 |

95% lower case or +

ΠΑΘΗΤΙΚΗ/ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ

| ΔΕΙΓΜΑ | ΣΥΝΟΛΟ | Φύλο | | Ηλικιακή Ομάδα | | Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | Χρόνια εκ παιδευτικής προσηρησίας | | Χρόνια προσηρησίας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | |
|--------|--------|------------|--------------|----------------|--------------|---|---------|-----------------------------------|-------------|----------------------------------|------------|---------------|---------------|
| | | Ανδρας (a) | Γυν αίκα (b) | 30-50 ετών (a) | 50+ ετών (b) | Ναι (a) | Όχι (b) | 0-30 έτη (a) | 30+ έτη (b) | 0-7 έτη (a) | 7+ έτη (b) | A Βά θμια (a) | B Βά θμια (b) |
| | | 133 | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 |
| - 4 - | 33 | 13 | 20 | 3 | 30 | 7 | 26 | 13 | 20 | 13 | 20 | 20 | 13 |
| | 25% | 23% | 26% | 20% | 25% | 23% | 25% | 18% | 32% | 20% | 30% | 22% | 30% |
| - 5 - | 28 | 11 | 17 | 4 | 24 | 7 | 21 | 17 | 11 | 15 | 13 | 22 | 6 |
| | 21% | 19% | 22% | 27% | 20% | 23% | 20% | 24% | 18% | 23% | 19% | 24% | 14% |
| - 6 - | 13 | 8 | 5 | 1 | 12 | 3 | 10 | 6 | 7 | 3 | 10a | 10 | 3 |
| | 10% | 14% | 7% | 7% | 10% | 10% | 10% | 8% | 11% | 5% | 15% | 11% | 7% |
| - 7 - | 12 | 6 | 6 | 1 | 11 | 3 | 9 | 5 | 7 | 7 | 5 | 7 | 5 |
| | 9% | 11% | 8% | 7% | 9% | 10% | 9% | 7% | 11% | 11% | 7% | 8% | 12% |
| - 8 - | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| | 4% | 4% | 4% | 7% | 3% | 7% | 3% | 3% | 5% | 5% | 3% | 3% | 5% |
| - 9 - | 12 | 6 | 6 | 2 | 10 | 3 | 9 | 10b | 2 | 9 | 3 | 8 | 4 |
| | 9% | 11% | 8% | 13% | 8% | 10% | 9% | 14% | 3% | 14% | 4% | 9% | 9% |
| - 10 - | 8 | 3 | 5 | 1 | 7 | 2 | 6 | 6 | 2 | 7b | 1 | 5 | 3 |
| | 6% | 5% | 7% | 7% | 6% | 7% | 6% | 8% | 3% | 11% | 1% | 6% | 7% |
| - 11 - | 4 | 2 | 2 | - | 4 | - | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| | 3% | 4% | 3% | - | 3% | - | 4% | 1% | 5% | 2% | 4% | 3% | 2% |
| - 13 - | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | - | 5 | 5b | - | 3 | 2 | 4 | 1 |
| | 4% | 5% | 3% | 13% | 3% | - | 5% | 7% | - | 5% | 3% | 4% | 2% |
| - 14 - | 2 | 1 | 1 | - | 2 | 1 | 1 | - | 2 | - | 2 | 1 | 1 |
| | 2% | 2% | 1% | - | 2% | 3% | 1% | - | 3% | - | 3% | 1% | 2% |
| - 15 - | 4 | 1 | 3 | - | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| | 3% | 2% | 4% | - | 3% | 3% | 3% | 1% | 5% | 2% | 4% | 3% | 2% |
| - 16 - | 3 | - | 3 | - | 3 | - | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| | 2% | - | 4% | - | 3% | - | 3% | 1% | 3% | 2% | 3% | 2% | 2% |
| - 21 - | 1 | - | 1 | - | 1 | 1 | - | 1 | - | 1 | - | 1 | - |
| | 1% | - | 1% | - | 1% | 3% | - | 1% | - | 2% | - | 1% | - |
| - 22 - | 1 | - | 1 | - | 1 | - | 1 | 1 | - | - | 1 | - | 1 |
| | 1% | - | 1% | - | 1% | - | 1% | 1% | - | - | 1% | - | 2% |

ΠΑΘΗΤΙΚΗ/ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ

| | ΣΥΝΟΛΟ | Φύλο | | Ηλικιακή Ομάδα | | Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σχετικό με τη Διοίκηση | | Χρόνια εκ παιδευτικής προϋπηρεσίας | | Χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής | | Βαθμίδα | |
|---------------------------|--------|--------|----------|----------------|----------|---|------|------------------------------------|---------|-----------------------------------|--------|-----------|-----------|
| | | Ανδρας | Γυν αίκα | 30-50 ετών | 50+ ετών | Ναι | Όχι | 0-30 έτη | 30+ έτη | 0-7 έτη | 7+ έτη | A Βά θμια | B Βά θμια |
| | | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) |
| ΔΕΙΓΜΑ | 133 | 57 | 76 | 15 | 118 | 30 | 103 | 71 | 62 | 66 | 67 | 90 | 43 |
| - 24 - | 1 | 1 | - | - | 1 | - | 1 | 1 | - | 1 | - | - | 1 |
| | 1% | 2% | - | - | 1% | - | 1% | 1% | - | 2% | - | - | 2% |
| Σύνολο | 132 | 57 | 75 | 15 | 117 | 30 | 102 | 70 | 62 | 65 | 67 | 89 | 43 |
| | 99% | 100% | 99% | 100% | 99% | 100% | 99% | 99% | 100% | 98% | 100% | 99% | 100% |
| MEDIAN | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 |
| MEAN SCORE (min=0 max=24) | 7.38 | 7.21 | 7.51 | 7.13 | 7.41 | 7.17 | 7.44 | 7.83 | 6.87 | 7.62 | 7.15 | 7.21 | 7.72 |
| STANDARD DEVIATION | 3.98 | 3.69 | 4.22 | 3.09 | 4.09 | 3.87 | 4.03 | 4.32 | 3.53 | 3.98 | 4.01 | 3.61 | 4.70 |

95% lower case or +

ΔΕΙΚΤΕΣ CRONBACH ALFA & CORRELATION ANALYSIS

Ενσυναίσθηση

The CORR Procedure

4 Variables: VPT VFS VEC VPD

Simple Statistics

| Variable | N | Mean | Std Dev | Sum | Minimum | Maximum | Label |
|----------|-----|----------|---------|------|----------|----------|---|
| VPT | 133 | 27.71429 | 3.62352 | 3686 | 20.00000 | 35.00000 | Ανάληψη της προοπτικής του άλλου (Perspective Taking) |
| VFS | 133 | 23.01504 | 4.34495 | 3061 | 11.00000 | 33.00000 | Φαντασιακή ενσυναίσθηση (Fantasy) |
| VEC | 133 | 29.18797 | 3.23604 | 3882 | 20.00000 | 35.00000 | Ενσυναίσθητο ενδιαφέρον (Empathic Concern) |
| VPD | 133 | 15.23308 | 4.37085 | 2026 | 7.00000 | 28.00000 | Προσωπική δυσφορία (Personal Distress) |

Pearson Correlation Coefficients, N = 133

Prob > |r| under H0: Rho=0

| | VPT | VFS | VEC | VPD |
|---|----------|----------|----------|----------|
| VPT | 1.00000 | 0.27840 | 0.41939 | -0.27750 |
| Ανάληψη της προοπτικής του άλλου (Perspective Taking) | | 0.0012 | <.0001 | 0.0012 |
| VFS | 0.27840 | 1.00000 | 0.32038 | -0.02651 |
| Φαντασιακή ενσυναίσθηση (Fantasy) | 0.0012 | | 0.0002 | 0.7619 |
| VEC | 0.41939 | 0.32038 | 1.00000 | -0.04276 |
| Ενσυναίσθητο ενδιαφέρον (Empathic Concern) | <.0001 | 0.0002 | | 0.6251 |
| VPD | -0.27750 | -0.02651 | -0.04276 | 1.00000 |
| Προσωπική δυσφορία (Personal Distress) | 0.0012 | 0.7619 | 0.6251 | |

HΓΕΣΙΑ

The CORR Procedure

9 Variables: VTLA1 VTLA2 VTLA3 VTLA4 VTLA5 VTLB1 VTLB2 VTLB3 VPL

Simple Statistics

| Variable | N | Mean | Std Dev | Sum | Minimum | Maximum | Label |
|----------|-----|----------|---------|-----------|----------|----------|---|
| VTLA1 | 133 | 23.87970 | 2.78806 | 3176 | 15.00000 | 28.00000 | ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξειδικευμένη επιρροή συμπεριφορά |
| VTLA2 | 133 | 22.38346 | 3.33422 | 2977 | 11.00000 | 28.00000 | ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξιδανικευμένη επιρροή |
| VTLA3 | 133 | 23.69173 | 3.39826 | 3151 | 13.00000 | 28.00000 | ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εμπυχωτική κινητοποίηση |
| VTLA4 | 133 | 24.12782 | 2.72312 | 3209 | 16.00000 | 28.00000 | ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Διανοητική διέγερση |
| VTLA5 | 133 | 22.15038 | 3.34278 | 2946 | 14.00000 | 28.00000 | ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξατομικευμένη εξέταση |
| VTLB1 | 133 | 23.12030 | 3.21464 | 3075 | 16.00000 | 28.00000 | ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Έκτατη ανταμοιβή |
| VTLB2 | 133 | 13.12782 | 4.66355 | 1746 | 4.00000 | 26.00000 | ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Ενεργητική διαχείριση |
| VTLB3 | 133 | 9.69173 | 4.00980 | 1289 | 4.00000 | 24.00000 | ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Παθητική διαχείριση |
| VPL | 133 | 7.51128 | 4.25266 | 999.00000 | 4.00000 | 25.00000 | ΠΑΘΗΤΙΚΗ/ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ |

Pearson Correlation Coefficients, N = 133

Prob > |r| under H0: Rho=0

| | VTLA1 | VTLA2 | VTLA3 | VTLA4 | VTLA5 | VTLB1 | VTLB2 | VTLB3 | VPL |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
| VTLA1 | 1.00000 | 0.50293 | 0.65891 | 0.66161 | 0.20598 | 0.46821 | -0.07688 | -0.32183 | -0.28102 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξειδικευμένη επιρροή συμπεριφορά | | <.0001 | <.0001 | <.0001 | 0.0174 | <.0001 | 0.3791 | 0.0002 | 0.0011 |
| VTLA2 | 0.50293 | 1.00000 | 0.47787 | 0.50020 | 0.33668 | 0.48901 | 0.10937 | -0.14182 | -0.12934 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξιδανικευμένη επιρροή | | | <.0001 | <.0001 | <.0001 | <.0001 | 0.2101 | 0.1035 | 0.1379 |
| VTLA3 | 0.65891 | 0.47787 | 1.00000 | 0.61092 | 0.26154 | 0.47915 | -0.00610 | -0.27723 | -0.15099 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εμπυχωτική κινητοποίηση | | <.0001 | <.0001 | | <.0001 | 0.0024 | <.0001 | 0.9445 | 0.0012 |

| | | | | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| VTLA4 | 0.66161 | 0.50020 | 0.61092 | 1.00000 | 0.30996 | 0.54950 | -0.07229 | -0.25307 | -0.17970 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Διανοητική διέγερση | <.0001 | <.0001 | <.0001 | | 0.0003 | <.0001 | 0.4083 | 0.0033 | 0.0385 |
| VTLA5 | 0.20598 | 0.33668 | 0.26154 | 0.30996 | 1.00000 | 0.30075 | 0.12511 | 0.07131 | -0.05341 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξατομικευμένη εξέταση | 0.0174 | <.0001 | 0.0024 | 0.0003 | | 0.0004 | 0.1513 | 0.4147 | 0.5415 |
| VTLB1 | 0.46821 | 0.48901 | 0.47915 | 0.54950 | 0.30075 | 1.00000 | -0.00053 | -0.07527 | -0.15693 |
| ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Έκτατη ανταμοιβή | <.0001 | <.0001 | <.0001 | <.0001 | 0.0004 | | 0.9952 | 0.3892 | 0.0713 |
| VTLB2 | -0.07688 | 0.10937 | -0.00610 | -0.07229 | 0.12511 | -0.00053 | 1.00000 | 0.31488 | 0.07995 |
| ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Ενεργητική διαχείριση | 0.3791 | 0.2101 | 0.9445 | 0.4083 | 0.1513 | 0.9952 | | 0.0002 | 0.3603 |
| VTLB3 | -0.32183 | -0.14182 | -0.27723 | -0.25307 | 0.07131 | -0.07527 | 0.31488 | 1.00000 | 0.44292 |
| ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Παθητική διαχείριση | 0.0002 | 0.1035 | 0.0012 | 0.0033 | 0.4147 | 0.3892 | 0.0002 | | <.0001 |
| VPL | -0.28102 | -0.12934 | -0.15099 | -0.17970 | -0.05341 | -0.15693 | 0.07995 | 0.44292 | 1.00000 |
| ΠΑΘΗΤΙΚΗ/ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ | 0.0011 | 0.1379 | 0.0828 | 0.0385 | 0.5415 | 0.0713 | 0.3603 | <.0001 | |

Ενσυναίσθηση - ΗΓΕΣΙΑ

The CORR Procedure

13 Variables: VPT VFS VEC VPD VTLA1 VTLA2 VTLA3 VTLA4 VTLA5 VTLB1 VTLB2 VTLB3 VPL

Simple Statistics

| Variable | N | Mean | Std Dev | Sum | Minimum | Maximum | Label |
|----------|-----|----------|---------|-----------|----------|----------|---|
| VPT | 133 | 27.71429 | 3.62352 | 3686 | 20.00000 | 35.00000 | Ανάληψη της προοπτικής του άλλου (Perspective Taking) |
| VFS | 133 | 23.01504 | 4.34495 | 3061 | 11.00000 | 33.00000 | Φανταστική ενσυναίσθηση (Fantasy) |
| VEC | 133 | 29.18797 | 3.23604 | 3882 | 20.00000 | 35.00000 | Ενσυναίσθητο ενδιαφέρον (Empathic Concern) |
| VPD | 133 | 15.23308 | 4.37085 | 2026 | 7.00000 | 28.00000 | Προσωπική δυσφορία (Personal Distress) |
| VTLA1 | 133 | 23.87970 | 2.78806 | 3176 | 15.00000 | 28.00000 | ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξειδικευμένη επιρροή συμπεριφορά |
| VTLA2 | 133 | 22.38346 | 3.33422 | 2977 | 11.00000 | 28.00000 | ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξιδανικευμένη επιρροή |
| VTLA3 | 133 | 23.69173 | 3.39826 | 3151 | 13.00000 | 28.00000 | ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εμπυχωτική κινητοποίηση |
| VTLA4 | 133 | 24.12782 | 2.72312 | 3209 | 16.00000 | 28.00000 | ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Διανοητική διέγερση |
| VTLA5 | 133 | 22.15038 | 3.34278 | 2946 | 14.00000 | 28.00000 | ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξατομικευμένη εξέταση |
| VTLB1 | 133 | 23.12030 | 3.21464 | 3075 | 16.00000 | 28.00000 | ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Έκτατη ανταμοιβή |
| VTLB2 | 133 | 13.12782 | 4.66355 | 1746 | 4.00000 | 26.00000 | ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Ενεργητική διαχείριση |
| VTLB3 | 133 | 9.69173 | 4.00980 | 1289 | 4.00000 | 24.00000 | ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Παθητική διαχείριση |
| VPL | 133 | 7.51128 | 4.25266 | 999.00000 | 4.00000 | 25.00000 | ΠΑΘΗΤΙΚΗ/ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ |

Pearson Correlation Coefficients, N = 133

Prob > |r| under H0: Rho=0

| | VPT | VFS | VEC | VPD | VTLA1 | VTLA2 | VTLA3 | VTLA4 | VTLA5 | VTLB1 | VTLB2 | VTLB3 | VPL |
|--|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
| VPT | 1.00000 | 0.27840 | 0.41939 | -0.27750 | 0.41201 | 0.25055 | 0.41361 | 0.52428 | 0.08926 | 0.30670 | -0.06731 | -0.30122 | -0.14728 |
| Ανάληψη της προοπτικής του άλλου (Perspective Taking) | | 0.0012 | <.0001 | 0.0012 | <.0001 | 0.0036 | <.0001 | <.0001 | 0.3069 | 0.0003 | 0.4414 | 0.0004 | 0.0907 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| VFS | 0.27840 | 1.00000 | 0.32038 | -0.02651 | 0.15774 | 0.28721 | 0.16707 | 0.17335 | 0.20796 | 0.18645 | 0.04514 | 0.00244 | -0.08160 |
| Φανταστική ενσυναίσθηση (Fantasy) | 0.0012 | | 0.0002 | 0.7619 | 0.0698 | 0.0008 | 0.0546 | 0.0460 | 0.0163 | 0.0316 | 0.6059 | 0.9777 | 0.3504 |
| VEC | 0.41939 | 0.32038 | 1.00000 | -0.04276 | 0.37198 | 0.39559 | 0.34976 | 0.33425 | 0.07931 | 0.23886 | -0.04076 | -0.28275 | -0.26907 |
| Ενσυναίσθητο ενδιαφέρον (Empathic Concern) | <.0001 | 0.0002 | | 0.6251 | <.0001 | <.0001 | <.0001 | <.0001 | 0.3642 | 0.0056 | 0.6413 | 0.0010 | 0.0017 |
| VPD | -0.27750 | -0.02651 | -0.04276 | 1.00000 | -0.37317 | -0.18916 | -0.43682 | -0.39078 | -0.05479 | -0.35463 | 0.06394 | 0.28164 | 0.33916 |
| Προσωπική δυσφορία (Personal Distress) | 0.0012 | 0.7619 | 0.6251 | | <.0001 | 0.0292 | <.0001 | <.0001 | 0.5311 | <.0001 | 0.4647 | 0.0010 | <.0001 |
| VTLA1 | 0.41201 | 0.15774 | 0.37198 | -0.37317 | 1.00000 | 0.50293 | 0.65891 | 0.66161 | 0.20598 | 0.46821 | -0.07688 | -0.32183 | -0.28102 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξειδικευμένη επιρροή συμπεριφορά | <.0001 | 0.0698 | <.0001 | <.0001 | | <.0001 | <.0001 | <.0001 | 0.0174 | <.0001 | 0.3791 | 0.0002 | 0.0011 |
| VTLA2 | 0.25055 | 0.28721 | 0.39559 | -0.18916 | 0.50293 | 1.00000 | 0.47787 | 0.50020 | 0.33668 | 0.48901 | 0.10937 | -0.14182 | -0.12934 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξιδανικευμένη επιρροή | 0.0036 | 0.0008 | <.0001 | 0.0292 | <.0001 | | <.0001 | <.0001 | <.0001 | <.0001 | 0.2101 | 0.1035 | 0.1379 |
| VTLA3 | 0.41361 | 0.16707 | 0.34976 | -0.43682 | 0.65891 | 0.47787 | 1.00000 | 0.61092 | 0.26154 | 0.47915 | -0.00610 | -0.27723 | -0.15099 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εμψυχωτική κινητοποίηση | <.0001 | 0.0546 | <.0001 | <.0001 | <.0001 | <.0001 | | <.0001 | 0.0024 | <.0001 | 0.9445 | 0.0012 | 0.0828 |
| VTLA4 | 0.52428 | 0.17335 | 0.33425 | -0.39078 | 0.66161 | 0.50020 | 0.61092 | 1.00000 | 0.30996 | 0.54950 | -0.07229 | -0.25307 | -0.17970 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Διανοητική διέγερση | <.0001 | 0.0460 | <.0001 | <.0001 | <.0001 | <.0001 | <.0001 | | 0.0003 | <.0001 | 0.4083 | 0.0033 | 0.0385 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| VTLA5 | 0.08926 | 0.20796 | 0.07931 | -0.05479 | 0.20598 | 0.33668 | 0.26154 | 0.30996 | 1.00000 | 0.30075 | 0.12511 | 0.07131 | -0.05341 |
| ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Εξατομικευμένη εξέταση | 0.3069 | 0.0163 | 0.3642 | 0.5311 | 0.0174 | <.0001 | 0.0024 | 0.0003 | | 0.0004 | 0.1513 | 0.4147 | 0.5415 |
| VTLB1 | 0.30670 | 0.18645 | 0.23886 | -0.35463 | 0.46821 | 0.48901 | 0.47915 | 0.54950 | 0.30075 | 1.00000 | -0.00053 | -0.07527 | -0.15693 |
| ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Έκτατη ανταμοιβή | 0.0003 | 0.0316 | 0.0056 | <.0001 | <.0001 | <.0001 | <.0001 | <.0001 | 0.0004 | | 0.9952 | 0.3892 | 0.0713 |
| VTLB2 | -0.06731 | 0.04514 | -0.04076 | 0.06394 | -0.07688 | 0.10937 | -0.00610 | -0.07229 | 0.12511 | -0.00053 | 1.00000 | 0.31488 | 0.07995 |
| ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Ενεργητική διαχείριση | 0.4414 | 0.6059 | 0.6413 | 0.4647 | 0.3791 | 0.2101 | 0.9445 | 0.4083 | 0.1513 | 0.9952 | | 0.0002 | 0.3603 |
| VTLB3 | -0.30122 | 0.00244 | -0.28275 | 0.28164 | -0.32183 | -0.14182 | -0.27723 | -0.25307 | 0.07131 | -0.07527 | 0.31488 | 1.00000 | 0.44292 |
| ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - Παθητική διαχείριση | 0.0004 | 0.9777 | 0.0010 | 0.0010 | 0.0002 | 0.1035 | 0.0012 | 0.0033 | 0.4147 | 0.3892 | 0.0002 | | <.0001 |
| VPL | -0.14728 | -0.08160 | -0.26907 | 0.33916 | -0.28102 | -0.12934 | -0.15099 | -0.17970 | -0.05341 | -0.15693 | 0.07995 | 0.44292 | 1.00000 |
| ΠΑΘΗΤΙΚΗ/ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ | 0.0907 | 0.3504 | 0.0017 | <.0001 | 0.0011 | 0.1379 | 0.0828 | 0.0385 | 0.5415 | 0.0713 | 0.3603 | <.0001 | |