ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
Κατεύθυνση: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας

ΕΛΕΝΗ ΚΟΥΛΟΥΡΓΙΩΤΟΥ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Με κατεύθυνση: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας

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

ΕΛΕΝΗ ΚΟΥΛΟΥΡΓΙΩΤΟΥ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Κουλουργιώτου Ελένη, 2024**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Ελένη Κουλουργιώτου , γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο *«Διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας »,* αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Αφιέρωση

Αφιερώνω την εν λόγω μεταπτυχιακή εργασία σε όλους τους δασκάλους οι οποίοι κατά καιρούς έχουν αποτελέσει πηγή έμπνευσης και αριστείας συμβάλλοντας σημαντικά σε τούτη την προσπάθεια. Στην κουμπάρα μου Μαρία, η οποία είναι πάντα δίπλα μου στις καλές και κακές στιγμές και που αποτελεί πηγή δύναμης.

Σας ευχαριστώ

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημεία θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Μουσένα Ελένη, που συνέβαλε καθοριστικά στη συγγραφή της εν λόγω μεταπτυχιακή εργασίας. Η καθοδήγηση της οποίας με βοήθησε στο να δώσω το επιστημονικό κύρος και βάθος που αρμόζει σε μια μεταπτυχιακή διατριβή.

Σας ευχαριστώ

Περίληψη

Η εργασιακή ικανοποίηση που αποτελεί κομμάτι της επιχειρησιακής και οργανωσιακής ψυχολογίας είναι ένα από τα πιο μελετημένα αντικείμενα στην βιβλιογραφία μιας και αφορά την λειτουργία τόσο των ιδιωτικών επιχειρήσεων όσο και των δημοσίων οργανισμών. Ανάμεσα στους παράγοντες που έχουν διαπιστωθεί να παίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση είναι και αυτός της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα αρκετές μελέτες εστίασαν στο ρόλο της ηθικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση που εμφανίζει μια διοίκηση. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών διέκριναν μια ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα σε αυτούς τους παράγοντες οι οποίοι διαφοροποιούνται ανάλογα με διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία διερευνά σε βάθος το ρόλο και την επίδραση της ηθικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Για τις ανάγκες διερεύνησης αυτού του θέματος χρησιμοποιήθηκε ποσοτική ανάλυση δεδομένων που συλλέχθηκαν από 211 καθηγητές/τριες οι οποίοι/ες εργάζονται σε σχολεία περιοχής ευθύνης της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης.

Διαπιστώθηκε ότι η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών συσχετίζεται θετικά με τον ηθικό προσανατολισμό, τη δικαιοσύνη, την κατανομή ισχύος, τη βιωσιμότητα, την ηθική καθοδήγηση, τη διευκρίνιση ρόλων, και την ακεραιότητα. Επιπλέον, η συνεργασία της σχολικής διοίκησης συσχετίζεται θετικά με τον ηθικό προσανατολισμό, τη δικαιοσύνη, τη κατανομή εξουσίας, τη βιωσιμότητα, την ηθική καθοδήγηση, τον καθορισμό ρόλων, και την ακεραιότητα. Τέλος, η ικανοποίηση από τον/την διευθυντή/ρια συσχετίζεται θετικά με τον ηθικό προσανατολισμό, την ηθική καθοδήγηση, τη βιωσιμότητα, τον καθορισμό ρόλων, και την ακεραιότητα και αρνητικά με τη δικαιοσύνη, και την κατανομή εξουσίας λόγω της αντίστροφης σχέσης.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι διαστάσεις μιας ηθικής ηγεσίας συμβάλλουν σημαντικά στην πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, οι υψηλότερες βαθμολογίες στον ηθικό προσανατολισμό και την ακεραιότητα συνδέονται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, η δικαιοσύνη εμφανίζει μια θετική (αντίστροφη) σχέση, υποδεικνύοντας ότι οι χαμηλότερες βαθμολογίες σε αυτή τη διάσταση συνδέονται με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, αναφορικά με το αν η εργασιακή ικανοποίηση διαφοροποιείται με βάση τον παράγοντα φύλο ήταν δυνατό να διερευνηθεί ταυτόχρονα και το παράδοξο της ικανοποιημένης εργαζόμενης. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στα δύο φύλα, με τους άντρες να είναι περισσότερο

ικανοποιημένοι από τις γυναίκες. Για τις ανάγκες τις συγκεκριμένης έρευνας δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο διερευνά τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης από τη σχολική ηγεσία.

Λέξεις κλειδιά: Ηθική ηγεσία, Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, Εργασιακή Ικανοποίηση

Abstract

Work satisfaction, a significant aspect of organizational and operational psychology, has been extensively studied in the literature, as it pertains to the functioning of both private enterprises and public organizations. Among the factors identified to play a crucial role in work satisfaction is that of leadership. Specifically, numerous studies have focused on the role of ethical leadership in the work satisfaction exhibited by management. The results of these research efforts have identified a robust correlation among these factors, which vary depending on various demographic characteristics. In this context, this postgraduate thesis delves deeply into the role and impact of ethical leadership on the work satisfaction of educators. For the purpose of investigating this topic, quantitative data analysis was employed, utilizing data collected from 211 teachers working in secondary schools in Western Thessaloniki.

It was found that the development of educators is positively associated with ethical orientation, justice, power distribution, sustainability, ethical guidance, role clarification, and integrity. Additionally, collaboration with school administration is positively correlated with ethical orientation, justice, power distribution, sustainability, ethical guidance, role definition, and integrity. Lastly, satisfaction with the director is positively associated with ethical orientation, ethical guidance, sustainability, role definition, and integrity, and negatively correlated with justice and power distribution. Furthermore, it was observed that the dimensions of ethical leadership significantly contribute to predicting work satisfaction. Specifically, higher scores in ethical orientation and integrity are linked to increased work satisfaction. Conversely, justice shows a positive (reversed) relationship, indicating that lower scores in this dimension are associated with higher job satisfaction. Finally, regarding whether work satisfaction differs based on gender, it was simultaneously possible to explore the paradox of the satisfied worker. More specifically, a significant difference in the mean values of work satisfaction was identified between the two genders, with men being more satisfied. For the needs of this specific research, a questionnaire was created which explores the dimensions of job satisfaction from the school leadership.

Keywords: Ethical Leadership, Secondary Level Education, Job satisfaction

Περιεχόμενα

Περίληψη *7*

Abstract *9*

Συντομογραφίες *12*

Κατάλογος εικόνων *12*

Κατάλογος πινάκων *12*

1. Εισαγωγή *15*

1.1. Συνεισφορά **17**

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση *18*

2.1. Εργασιακή ικανοποίηση **18**

2.1.1 Ορισμός και πλαίσιο 19

2.1.2 Συνιστώσες καθορισμού 19

2.1.3 Η εργασιακή ικανοποίηση στην εκπαίδευση σε δημόσια σχολεία 21

2.1.4 Το παράδοξο της ικανοποιημένης εργαζόμενης 21

2.2. Ηγεσία **21**

2.2.1 Ορισμός της ηγεσίας 21

2.2.2 Παράγοντες επηρεασμού 22

2.2.3 Στυλ ηγεσίας και διοίκησης 24

2.2.4 Ηγεσία στα δημόσια σχολεία 26

2.2.5 Η ηθική ηγεσία: Ορισμός και πλαίσιο 27

2.2.6 Χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας 28

3. Μεθοδολογία *29*

3.1. Σκοπός **29**

3.2. Ερευνητικά ερωτήματα **30**

3.3. Πληθυσμός και Δείγμα έρευνας **31**

3.4. Περιγραφή εργαλείων **31**

3.5. Δεοντολογία της έρευνας **34**

3.6. Σχεδιασμός Ανάλυσης δεδομένων 35

4. Παρουσίαση αποτελεσμάτων 36

4.1. Περιγραφική στατιστική 36

4.2. Έλεγχος αξιοπιστίας 43

4.3. Ανάλυση κύριων συνιστωσών 45

4.4. Επαγωγική στατιστική 46

5. Συζήτηση των αποτελεσμάτων 55

5.1. Ανακεφαλαίωση έρευνας 55

5.2. Συζήτηση αποτελεσμάτων και συμπεράσματα 56

5.3. Περιορισμοί έρευνας 59

5.4. Μελλοντική έρευνα 60

6. Βιβλιογραφία 62

Παραρτήματα 70

Παράρτημα Ι (Άδειες) 70

Παράρτημα ΙΙ (Εισαγωγικό κείμενο ενημέρωσης) 72

Παράρτημα ΙΙΙ (Ερωτήσεις δημογραφικών) 73

Παράρτημα IV (Ερωτηματολόγιο για την ηθική ηγεσία) 74

Παράρτημα V (Ερωτηματολόγιο για την εργασιακή ικανοποίηση) 76

Συντομογραφίες

ELW - Ethical leadership at work questionnaire

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

ΔΔΕ - Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1. Διάγραμμα πίτας κατανομής με βάση το μορφωτικό επίπεδο. 39
Εικόνα 2. Διάγραμμα κατανομής μορφωτικού επιπέδου ανά χρόνια προϋπηρεσίας και ηλικίας. 40
Εικόνα 3. Κατανομή με βάση τον τύπο εργασίας, και το επίπεδο εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών. 41
Εικόνα 4. Διάγραμμα των χρόνων προϋπηρεσίας ανά τύπο εργασίας. 41
Εικόνα 5. Διάγραμμα των χρόνων προϋπηρεσίας ανά ηλικία. 42
Εικόνα 6. Διάγραμμα ηλικιακής κατανομής ανά τύπο εργασίας. 42
Εικόνα 7. Διάγραμμα ιδιοτιμών για την διαπίστωση του βέλτιστου αριθμού παραγόντων για το εργαλείο της εργασιακής ικανοποίησης. 45

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Περιγραφή του δείγματος. 37
Πίνακας 2. Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο. 37
Πίνακας 3. Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία. 38
Πίνακας 4. Κατανομή δείγματος με βάση τον τύπο εργασίας. 38
Πίνακας 5. Κατανομή δείγματος με βάση τα χρόνια εργασίας. 39
Πίνακας 6. Αξιοπιστία ερωτηματολογίου Ethical leadership at work questionnaire (ELW) με χρήση του δείκτη Cronbach's a. 44
Πίνακας 7. Αξιοπιστία ερωτηματολογίου εργασιακής ικανοποίησης με χρήση του δείκτη Cronbach's a. 45
Πίνακας 8. Ανάλυση παραγόντων για το ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης. 46
Πίνακας 9. Συσχετίσεις των διαστάσεων των δύο ερωτηματολογίων με Pearson's Correlation.. 48

Πίνακας 10. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης στην σχέση της ηθικής ηγεσίας με την εργασιακής ικανοποίησης. 50
Πίνακας 11. Ανάλυση ANOVA..... 51
Πίνακας 12. Πίνακας συντελεστών μοντέλου. 51
Πίνακας 13. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης στην σχέση των δημογραφικών και της εργασιακής ικανοποίησης..... 52
Πίνακας 14. Ανάλυση ANOVA..... 53
Πίνακας 15. Σύγκριση των μέσων όρων εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των δύο φύλων με χρήση T-Test..... 54
Πίνακας 16. Εξακρίβωση ίσων ή μη διακυμάνσεων των μέσω τιμών εργασιακής ικανοποίησης με χρήση του Levenes test. 54

Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Ελένη Κουλουργιώτου

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: Διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις …… [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτη επιβλέπουσα: Ελένη Μουσένα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστήμιού Δυτικής Αττικής

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Αναστασία Αθανασούλα – Ρέππα, Ομότιμη Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Μαρία Κουρουτσίδου, Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Αιγαίου

1. Εισαγωγή

Η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, αποτελεί εδώ και αρκετές δεκαετίες ένα από τα κύρια αντικείμενα έρευνας της επιχειρησιακής και οργανωσιακής ψυχολογίας στη διεθνή βιβλιογραφία (Aziri, 2011; Judge, Zhang, & Glerum, 2020; Heller, Judge, & Watson, 2002; Menon & Athanasoula-Reppa, 2011). Το συγκεκριμένο αντικείμενο παρακίνησε πολλούς ερευνητές προς την περεταίρω διερεύνηση του, μιας και αφορά την λειτουργία, τόσο των ιδιωτικών επιχειρήσεων, όσο και των δημοσίων οργανισμών (Hassan, Azmat, Sarwar, Adil, & Gillani, 2020). Η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση θα μπορέσει να αποφέρει πολλαπλά οφέλη, τόσο στους ίδιους τους εργαζομένους, όσο και στις επιχειρήσεις ή τους δημόσιους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται (Locke, 1976; Roelen, Koopmans, & Groothoff, 2008). Μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση (Judge, Zhang, & Glerum, 2020). Στην ίδια έρευνα, διαπιστώνεται ότι ο πιο δημοφιλής και κοινά αποδεκτός ορισμός είναι σύμφωνος και συγκλίνει στη προσέγγιση του Locke (1976), ο οποίος την προσδιορίζει ως μια θετική ή ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που βιώνει ένας εργαζόμενος, κατά την αξιολόγηση της εργασίας και των εμπειριών του από αυτή. Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα πολυδιάστατο πρόβλημα όπου σημαντικό ρόλο παίζουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή της προσωπικής αντίληψης των καταστάσεων (Mathieu, 2013), σε συνδυασμό με εξωτερικούς παράγοντες (Roelen, Koopmans, & Groothoff, 2008). Λόγω του ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας δεν αποτελούν κομμάτι της παρούσας έρευνας, συνεπώς, θα εστιάσουμε μόνο στους εξωτερικούς παράγοντες. Ανάμεσα στους εξωτερικούς παράγοντες που έχουν διερευνηθεί στη βιβλιογραφία, περίοπτη θέση καταλαμβάνουν το εργασιακό περιβάλλον, ο μισθός, η προοπτική εργασιακής ανέλιξης, οι συνεργασίες με τους συναδέλφους, η ισορροπία με την προσωπική ζωή και η ηγεσία/διοίκηση (Judge, Zhang, & Glerum, 2020; Roelen, Koopmans, & Groothoff, 2008). Εν αντιθέσει με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπου η διοίκηση αποτελεί τον κύριο ρυθμιστικό άξονα λόγω του ότι καθορίζει πολλούς από τους προαναφερθέν παράγοντες, όπως ο μισθός, η ανέλιξη, κ.α., δεν συμβαίνει κάτι αντίστοιχο και στον δημόσιο τομέα.

Στον δημόσιο τομέα, οι διοικητικές δομές είναι συχνά πιο γραφειοκρατικές και συγκεντρωτικές, κατά συνέπεια οι διευθυντές είναι περιορισμένοι στις διεκπεραιωτικές και οργανωτικές λειτουργίες (Δαλκαβούκη, 2012; Καπόνης & Κουλουκτσή, 2021). Επομένως, ο

ηγετικός τους ρόλος περιορίζεται σημαντικά, εν συγκρίσει με αυτόν του ιδιωτικού τομέα. Αυτό ενδέχεται να επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς μπορεί να αντιμετωπίζουν περιορισμένες ευκαιρίες ανέλιξης και σταδιοδρομίας (Δαλκαβούκη, 2012). Το συγκεκριμένο φαινόμενο είναι ιδιαίτερα εμφανές και στη δημόσια εκπαίδευση, όπου οι διευθυντές των σχολείων έχουν μικρή συμμετοχή στους δευτερογενείς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, όπως το εργασιακό περιβάλλον, ο μισθός, η προοπτική εργασιακής ανέλιξης, οι συνεργασίες με τους συναδέλφους, η ισορροπία με την προσωπική ζωή. Εντούτοις και με βάση τη βιβλιογραφία, η συμπεριφορά του ηγέτη μπορεί να εξηγήσει το 29% της εργασιακής ικανοποίησης (Locke, 1976) και το στυλ ηγεσίας το 36.6% (Lucas, 1991). Σε αυτό το πλαίσιο, τα τελευταία χρόνια η ερευνητική κοινότητα έχει εστιάσει αρκετά στα χαρακτηριστικά εκείνα που έχει η διοίκηση σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Βουτσινά, 2021; Καρόγλου, 2019; Πρεμέτης, 2019; Φουτσιτζόγλου, 2021;). Ποιο συγκεκριμένα εξετάστηκε ο ρόλος της ηθικής ηγεσίας αναδεικνύοντας μια ισχυρή συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση (Cansoy, Parlar, & Turkoglu, 2021; Çelik, 2015; Güngör, 2016;). Είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι οι περισσότερες από αυτές τις έρευνες δεν εξετάσουν τις διαφοροποιήσεις που υπάρχουν με βάση το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το είδος εργασιακής απασχόλησης αλλά και τα χρόνια προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών.

Ένα ακόμα ενδιαφέρον εύρημα που θα πρέπει να συνυπολογιστεί σε όλα τα προηγούμενα και σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι το φαινόμενο της ικανοποιημένης εργαζόμενης (Clark, 1997). Κατά τον Clark (1997), οι γυναίκες παρά τις αντίξοες εργασιακές συνθήκες και τις χαμηλότερες αμοιβές συγκριτικά με τους άντρες, τείνουν να έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τους άντρες. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό το παράδοξο έγκειται στο γεγονός ότι δευτερογενείς παράγοντες, όπως ότι με αυτή τη εργασία δίνεται η δυνατότητα να συνεισφέρουν στον οικογενειακό προϋπολογισμό, ή το γεγονός ότι σύντομα οι κακές συνθήκες θα αλλάξουν και ότι θα πάρουν κάποια προαγωγή, κ.α. είναι σημαντικότεροι για τις γυναίκες, δίνοντας το αίσθημα της υψηλότερης εργασιακής ικανοποίησης συγκριτικά με τους άντρες.

1.1. Συνεισφορά

Πολλές έρευνες διακρίνουν τη σημαντικότητα του ρόλου ενός/μιας διευθυντή/τρια σχολικής μονάδας, όχι μόνο στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία ενός σχολείου, αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Sabancı, Ahmet Şahin, Sönmez, & Yılmaz, 2016; Saglam & Aydogmus, 2017). Κατά συνέπεια το στυλ ηγεσίας ενός/μιας διευθυντή/ριας είναι αυτό που μπορεί να διαμορφώσει τις συνθήκες εκείνες, όπως το ευχάριστο εργασιακό κλίμα, η υγιής σχέση και επικοινωνία και η συμμετοχικότητα, που συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Goje & Prada, 2014; Gök, Hazar, & Koç, 2021; Sabancı, Ahmet Şahin, Sönmez, & Yılmaz, 2016; Σταμάτης & Μερκούρη, 2009;). Σε αυτές τις έρευνες, εξετάζεται μόνο η παράμετρος του φύλου και δεν δίνεται περισσότερο προσοχή στις διαφοροποιήσεις σε άλλες μεταβλητές, όπως η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, ο τύπος εργασίας, και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Ως εκ τούτου, σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η ενδελεχής διερεύνηση αυτών των διαφοροποιήσεων, η οποία θα εμπλουτίσει περεταίρω την έρευνα που έχει ήδη διεξαχθεί στην περιοχή και θα δώσει απαντήσεις αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης όχι μόνο στα σχολεία της Δυτικής Θεσσαλονίκης, αλλά θα δώσει και μια γενικότερη εικόνα για την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σε σχολεία ολόκληρης της Ελλάδος.

Επιπροσθέτως, επεκτείνεται ο συλλογισμός του παράδοξου της ικανοποιημένης εργαζόμενης (Clark, 1997) σε εκπαιδευτικούς και των δύο φίλων με σκοπό την εξακρίβωση, του αν δευτερογενείς παράγοντες καθορίζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση ανεξαρτήτως των αρνητικών συνθηκών που αντιμετωπίζουν στο χώρο εργασίας μέσα από μια κακή ηγεσία. Με αυτό τον τρόπο εξετάζεται το αν οι εκπαιδευτικοί υποσκελίζουν τα αρνητικά αξιολογημένα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να παρουσιαστούν σε μια ηθική ηγεσία και πως αυτά διαφοροποιούνται με βάση την ηλικία, το φύλλο, τη οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τον τύπο εργασία και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Για παράδειγμα, αν ένας νέος/α εκπαιδευτικός παραμένει το ίδιο ικανοποιημένος/η παρά τις αντιξοότητες που αντιμετωπίζει στο ρόλο του σε μια διάσταση της ηθικής ηγεσίας πχ αν υπάρχει μειωμένη δικαιοσύνη ή κακή κατανομή της εξουσίας. Ένα ακόμα παράδειγμα είναι το αν ο ηθικός προσανατολισμός και η δικαιοσύνη συνεισφέρουν σημαντικά στην ικανοποίηση που νιώθει ένας εκπαιδευτικός αναφορικά με την επαγγελματική του ανέλιξη. Τέλος, αν η ακεραιότητα και η διευκρίνιση ρόλων

ως διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας επηρεάζουν την ικανοποίηση από την συνεργασία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς.

Με αυτό τον τρόπο δε θα γίνουν κατανοητές μόνο οι σχέσεις των διαστάσεων της ηθικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, αλλά θα επιτευχθεί και ένας δευτερεύον στόχος που είναι η καλύτερη παροχή εκπαίδευσης προς τους μαθητές (Καπόνης & Κουλουκτσή, 2021; Φουτσιτζόγλου, 2021). Αυτό είναι ένα φυσικό επακόλουθο που έχει διαπιστωθεί σε έρευνες που εστίασαν τόσο στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, όσο και στους δημόσιους οργανισμούς, γεγονός κατά το οποίο ο ικανοποιημένος εργαζόμενος προσπαθεί περισσότερο για την μεγιστοποίηση των στόχων που του έχουν ανατεθεί από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται (Aziri, 2011; Locke, 1976). Κατά συνέπεια, ένας ικανοποιημένος εκπαιδευτικός θα καταφέρει να παρέχει καλύτερη εκπαίδευση στους/στις μαθητές/τριες τους/ης (Καπόνης & Κουλουκτσή, 2021; Φουτσιτζόγλου, 2021). Επομένως, ο αμφίδρομος αντίκτυπος αυτής της σχέσης ανάμεσα στην ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση θα έχει σαν αποτέλεσμα την καλύτερη παροχή γνώσεων στους μαθητές.

Τα επιμέρους κεφάλαια αυτής της διπλωματικής οργανώνονται ως ακολούθως. Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση της περιοχής με τα σημαντικότερα ευρήματα των συναφών ερευνών. Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας συμπεριλαμβανομένων των ερευνητικών ερωτημάτων, των εργαλείων, καθώς και του τρόπου ανάλυσης. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα των διεξαχθέντων αναλύσεων. Στο πέμπτο κεφάλαιο, απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα και συγκρίνει τα ευρήματα μας, με αυτά συναφών ερευνών. Επιπλέον, θέτει περιορισμούς και σκέψεις για μελλοντικές έρευνες.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1. Εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και οι παράγοντες που την επηρεάζουν αποτελεί εδώ και πολλές δεκαετίες ένα από τα κύρια αντικείμενα έρευνας της επιχειρησιακής και οργανωσιακής ψυχολογίας στη διεθνή βιβλιογραφία (Aziri, 2011; Heller, Judge, & Watson, 2002; Judge, Zhang, & Glerum, 2020; Menon & Athanasoula-Reppa, 2011). Οι επιπτώσεις που έχει η εργασιακή ικανοποίηση, τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και σε οργανισμούς οδήγησε πολλούς ερευνητές να ασχοληθούν εκτεταμένα με αυτή (Hassan, Azmat, Sarwar, Adil, & Gillani, 2020). Αυτό συμβαίνει

διότι η κατανόηση των παραγόντων που την επηρεάζουν, θα βοηθήσει στη μεγιστοποίησή της με αμφίδρομα οφέλη, τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους, όσο και για τις επιχειρήσεις (Locke, 1976; Roelen, Koopmans, & Groothoff, 2008). Πριν όμως εξετάσουμε τα ευρήματα των ερευνών, ας προσεγγίσουμε τον ορισμό αυτής της έννοιας στη διεθνή βιβλιογραφία.

2.1.1 Ορισμός και πλαίσιο

Στις περισσότερες έρευνες παρατηρείται το φαινόμενο να εξετάζονται οι μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση χωρίς να έχει οριστεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός (Judge, Zhang, & Glerum, 2020). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα πολυδιάστατο πρόβλημα όπου σημαντικό ρόλο παίζουν, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή της προσωπικής αντίληψης των καταστάσεων (Mathieu, 2013), τα ιδιοσυγκρασιακά χαρακτηριστικά (Watson, 2000), σε συνδυασμό με εξωτερικούς παράγοντες (Roelen, Koopmans, & Groothoff, 2008). Η πλειοψηφία των προσπαθειών να ορίσουν αυτή την έννοια, εστιάζει σε ένα θετικό συναίσθημα ή αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι, αναφορικά με το πλαίσιο που αφορά την εργασία τους (Aziri, 2011; Τσούνης & Σαράφης, 2016). Υπό αυτό το πρίσμα, οι περισσότεροι ερευνητές φαίνεται ότι αποδέχονται περισσότερο την προσέγγιση του Locke (1976) , ο οποίος την προσδιορίζει, ως μια θετική ή ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που βιώνει ένας εργαζόμενος κατά την αξιολόγηση της εργασίας και των εμπειριών του από αυτή. Με βάση αυτό τον ορισμό θα πορευτούμε και εμείς στο υπόλοιπο μέρος αυτής της έρευνας.

2.1.2 Συνιστώσες καθορισμού

Η διεθνής κοινότητα έχει κατατάξει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε εγγενής παράγοντες (Locke, 1976), στην προσωπική αντίληψη των καταστάσεων (Mathieu, 2013), αλλά και σε εξωγενείς παράγοντες (Roelen, Koopmans, & Groothoff, 2008). Στους εγγενής παράγοντες ανήκουν τα χαρακτηριστικά εργασίας (Hackman & Oldham, 1976), και η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Greenhaus & Beutell, 1985). Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman και Oldham (1976) υπογραμμίζει τη σημασία της ποικιλίας εργασιών, της αυτονομίας, της ποικιλίας δεξιοτήτων, της σημασίας της εργασίας και της ανατροφοδότησης ως εγγενείς παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι θέσεις εργασίας που παρέχουν υψηλό βαθμό σε αυτά τα χαρακτηριστικά είναι πιο πιθανό να

οδηγήσουν σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Hackman & Oldham, 1976). Επιπλέον, η επίτευξη μιας αρμονικής ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ένας κρίσιμος εγγενής παράγοντας, που επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία. Έρευνα των Greenhaus και Beutell (1985) δείχνει ότι οι εργαζόμενοι με καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής τείνουν να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία (Greenhaus & Beutell, 1985).

Στην προσωπική αντίληψη ανήκουν η προσωπικότητα, η ψυχολογική ευεξία (Judge & Bono, 2001), η εξέλιξη (Blau, 1964)κ.α. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων και η ψυχολογική ευημερία μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Για παράδειγμα, τα άτομα με θετική διάθεση είναι πιο πιθανό να βιώσουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Judge & Bono, 2001). Επίσης, η διάρκεια της απασχόλησης και οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη είναι μεμονωμένες μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Η έρευνα του Blau (1964) , υπογραμμίζει τη σχέση μεταξύ της θητείας και της ικανοποίησης από την εργασία, με τους εργαζόμενους με μεγαλύτερη θητεία να αναφέρουν γενικά υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης (Blau, 1964).

Στους εξωγενής παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση συγκαταλέγονται η αμοιβή (Gerhart & Milkovich, 1990), η οργανωσιακή κουλτούρα (Schein, 1985), οι συνεργασίες με τους συναδέλφους (Roelen, Koopmans, & Groothoff, 2008), καθώς και η ηγεσία (Bass & Avolio, 1994). Αρχικά, η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται σημαντικά από τα πακέτα αποδοχών και παροχών. Μελέτες όπως αυτή των Gerhart και Milkovich (1990) έχουν βρει μια ισχυρή σύνδεση μεταξύ ανταγωνιστικής αμοιβής και ικανοποίησης από την εργασία. Η οργανωσιακή κουλτούρα συμπεριλαμβανομένων των αξιών, των κανόνων και του εργασιακού περιβάλλοντος, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία. Ένας οργανισμός με θετική και χωρίς αποκλεισμούς κουλτούρα μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση του “ανήκειν” και την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων (Schein, 1985). Τέλος, η αποτελεσματική ηγεσία και η υποστηρικτική διαχείριση είναι ζωτικοί εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Έρευνα από τους Bass και Avolio (1994) προτείνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία εμπνέει και παρακινεί τους εργαζόμενους, μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.

2.1.3 Η εργασιακή ικανοποίηση στην εκπαίδευση σε δημόσια σχολεία

Το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης στον ιδιωτικό τομέα έχει εξεταστεί ενδελεχώς εδώ και αρκετές δεκαετίες (Locke, 1976). Σχεδόν όλοι οι παράγοντες που αναφέρθηκαν πρωτύτερα έχουν μια θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Aziri, 2011). Εν αντιθέσει με τον ιδιωτικό τομέα, ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει κάποιες ιδιομορφίες οι οποίες διαφοροποιούν τους παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση (Βουτσινά, 2021).

2.1.4 Το παράδοξο της ικανοποιημένης εργαζόμενης

Στον τομέα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αποτελεί μια κρίσιμη πτυχή που επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης. Την τελευταία δεκαετία το συγκεκριμένο φαινόμενο απασχόλησε αρκετά την ερευνητική κοινότητα (Βουτσινά, 2021; Καρόγλου, 2019; Πρεμέτης, 2019; Φουτσιτζόγλου, 2021). Το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τον καθορισμό της συνολικής ευημερίας, αλλά και της αποτελεσματικότητάς τους στην διδασκαλία. Καθώς οι εκπαιδευτικοί διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών εμπειριών των μαθητών, η κατανόηση της δυναμικής της εργασιακής ικανοποίησης είναι απαραίτητη.

2.2. Ηγεσία

Η ηγεσία, μια πολύπλευρη και εξελισσόμενη έννοια, έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης επιστημονικής έρευνας σε διάφορους κλάδους. Στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς και διαχείρισης, η ηγεσία θεωρείται συχνά ως ένα σύνθετο φαινόμενο που περιλαμβάνει την επιρροή των άλλων προς την επίτευξη κοινά επιδιωκόμενων στόχων. Παρακάτω θα εστιάσουμε στον ορισμό της ηγεσίας, τους παράγοντες που την επηρεάζουν, καθώς και τα διαφορετικά στυλ που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία. Επιπλέον θα εστιάσουμε στα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας και πως αυτή βρίσκει εφαρμογή στα δημόσια σχολεία.

2.2.1 Ορισμός της ηγεσίας

Η ηγεσία, όπως διατυπώθηκε από τον Northouse (2021), μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία όπου ένα άτομο, γνωστό ως ηγέτης, ασκεί επιρροή σε μια ομάδα ατόμων, με τρόπο που διευκολύνει την επίτευξη κάποιων κοινά επιδιωκόμενων στόχων. Αυτή η διαδικασία

περιλαμβάνει την ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει, να παρακινεί και να καθοδηγεί μια ομάδα ατόμων μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της λήψης αποφάσεων και της καλλιέργειας ενός οράματος που ευθυγραμμίζεται με τις συλλογικές φιλοδοξίες της ομάδας (Bass & Riggio, 2006). Επιπλέον, ο Bass (1985) εισήγαγε τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δίνοντας έμφαση στην ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει και να εξυψώνει τους οπαδούς πέρα από τα προσωπικά τους συμφέροντα για τη βελτίωση ολόκληρης της ομάδας. Αυτή η προοπτική υπογραμμίζει τη σημασία των ηγετών να καλλιεργούν την αίσθηση του σκοπού, να ενθαρρύνουν την πνευματική διέγερση και να καλλιεργούν την εξατομικευμένη σκέψη για να βελτιώσουν τη συνολική οργανωτική απόδοση με αποτέλεσμα την ικανοποίηση της ομάδας που διοικούν.

Στο πλαίσιο των προσαρμοστικών προκλήσεων και των δυναμικών περιβαλλόντων, οι Heifetz και Linsky (2002) πρότειναν την έννοια της προσαρμοστικής ηγεσίας, η οποία υπογραμμίζει το ρόλο του ηγέτη στην κινητοποίηση της συλλογικής νοημοσύνης για την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων. Οι προσαρμοστικοί ηγέτες, σύμφωνα με τους Heifetz και Linsky, αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα καλλιεργώντας ένα κλίμα μάθησης, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και διευκολύνοντας την προσαρμοστική ικανότητα του οργανισμού.

2.2.2 Παράγοντες επηρεασμού

Στο δυναμικό τοπίο της σύγχρονης ηγεσίας, η ικανότητα να ηγηθεί και να εμπνεύσει κάποιος/α μια ομάδα ώστε να επιτύχει κάποιους στόχους είναι μια πολύπλευρη προσπάθεια (Bass & Riggio, 2006). Η επιτυχημένη ηγεσία, δεν είναι μια ιδέα που ταιριάζει σε όλους (Yukl, 2013). Αντίθετα, προκύπτει από μια σύνθεση διαφορετικών παραγόντων που διαμορφώνουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Από την οραματική σκέψη και την αποτελεσματική επικοινωνία, μέχρι την ανθεκτικότητα και τη συνεχή μάθηση, κάθε παράγοντας παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του τοπίου της ηγεσίας (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Μέσα από μια ολοκληρωμένη εξέταση αυτών των παραγόντων, στοχεύουμε να παρέχουμε μια λεπτομερή κατανόηση της δυναμικής και διασυνδεδεμένης φύσης της επιτυχημένης ηγεσίας. Παρακάτω παρατίθενται οι βασικοί παράγοντες επηρεασμού όπως καταγράφονται στη βιβλιογραφία.

- **Όραμα και σκοπός:** Οι επιτυχημένοι ηγέτες αρθρώνουν ένα συναρπαστικό όραμα και σκοπό που εμπνέουν και παρακινούν τους οπαδούς τους. Η σαφής αίσθηση κατεύθυνσης βοηθά στην ευθυγράμμιση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών προς κοινούς στόχους (Kouzes & Posner, 2017).

- **Αποδοτική επικοινωνία:** Οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι υψίστης σημασίας για τους ηγέτες. Η ικανότητα να μεταφέρουν ιδέες, να ακούνε ενεργά και να παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση, ενθαρρύνει ένα θετικό και διαφανές περιβάλλον, ενισχύοντας έτσι τη συνοχή της ομάδας (Yukl, 2013).
- **Προσαρμοστικότητα και ευελιξία:** Το επιχειρηματικό τοπίο είναι δυναμικό και οι επιτυχημένοι ηγέτες επιδεικνύουν προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Περιηγούνται στην αλλαγή με ανθεκτικότητα, παίρνοντας τεκμηριωμένες αποφάσεις ενόψει της αβεβαιότητας (Bass & Riggio, 2006).
- **Συναισθηματική νοημοσύνη:** Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη κατανοούν και διαχειρίζονται τόσο τα δικά τους συναισθήματα, όσο και των άλλων. Αυτή η ικανότητα ενισχύει τις θετικές σχέσεις, την ενσυναίσθηση και την αποτελεσματική συνεργασία μέσα στην ομάδα (Goleman, 1998).
- **Δεξιότητες λήψης αποφάσεων:** Οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι ικανοί στη λήψη έγκαιρων και τεκμηριωμένων αποφάσεων. Ζυγίζουν τις διαθέσιμες πληροφορίες, εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις και λαμβάνουν αποφασιστικές ενέργειες ενώ ταυτόχρονα εξετάζουν τον πιθανό αντίκτυπο στην ομάδα και τον οργανισμό (Nutt, 2002).
- **Ακεραιότητα και ηθική:** Οι ηγέτες που δίνουν προτεραιότητα στην ηθική συμπεριφορά και ενεργούν με ακεραιότητα κερδίζουν την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των οπαδών τους. Η εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδης για την αποτελεσματική ηγεσία και τη δυναμική της ομάδας (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).
- **Καινοτομία και Δημιουργικότητα:** Οι ηγέτες ενθαρρύνουν μια κουλτούρα καινοτομίας και δημιουργικότητας. Προάγουν ένα περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι κατέχουν την εξουσία να μοιράζονται τις ιδέες τους, αλλά και να συμβάλλουν στις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων (Amabile, 1998).
- **Στρατηγικό όραμα:** Οι επιτυχημένοι ηγέτες διαθέτουν δεξιότητες στρατηγικής σκέψης. Μπορούν να αναλύσουν περίπλοκες καταστάσεις, να προβλέψουν τις μελλοντικές τάσεις και να αναπτύξουν σχέδια που θα οδηγήσουν την ομάδα ή τον οργανισμό τους σε μακροπρόθεσμη επιτυχία (Mintzberg, 1994).
- **Ενδυνάμωση και ανάθεση:** Οι ηγέτες ενδυναμώνουν τα μέλη της ομάδας τους παρέχοντάς τους αυτονομία και υπευθυνότητα. Η ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών δίνει τη

δυνατότητα στα άτομα να αναπτυχθούν, ενισχύει την αίσθηση της ιδιοκτησίας και τη συνολική παραγωγικότητα (Bass & Riggio, 2006).

- **Ανθεκτικότητα και επιμονή:** Η ηγεσία συχνά περιλαμβάνει την αντιμετώπιση προκλήσεων και αποτυχιών. Οι ανθεκτικοί ηγέτες παραμένουν σταθεροί απέναντι στις αντιξοότητες, μαθαίνουν από τις αποτυχίες και εμπνέουν τις ομάδες τους να επιμείνουν (Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005).
- **Πολιτισμική ικανότητα:** Σε ποικίλα και παγκοσμιοποιημένα περιβάλλοντα, η πολιτισμική ικανότητα είναι απαραίτητη. Οι επιτυχημένοι ηγέτες επιδεικνύουν κατανόηση και εκτίμηση των πολιτισμικών διαφορών, ενθαρρύνοντας ένα περιβάλλον εργασίας χωρίς αποκλεισμούς και υποστήριξη (Hofstede, 2001).
- **Συνεχής Μάθηση:** Οι ηγέτες δεσμεύονται για συνεχή μάθηση και προσωπική ανάπτυξη. Η ενημέρωση σχετικά με τις τάσεις του κλάδου και τις εξελισσόμενες πρακτικές ηγεσίας διασφαλίζει τη διαρκή αποτελεσματικότητα (Day, Harrison, & Halpin, 2009).

2.2.3 Στυλ ηγεσίας και διοίκησης

Τα στυλ ηγεσίας, αναφέρονται στις προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να καθοδηγήσουν και να επηρεάσουν τις ομάδες, ή τους οργανισμούς τους. Διάφορες θεωρίες και μοντέλα ηγεσίας έχουν εντοπίσει διαφορετικά στυλ, το καθένα με τα δικά του χαρακτηριστικά και επιπτώσεις. Εδώ, θα εξερευνήσουμε ορισμένα εξέχοντα στυλ ηγεσίας:

- **Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership):** Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τους οπαδούς δημιουργώντας ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον. Ενθαρρύνουν όχι μόνο την αίσθηση του σκοπού και της καινοτομίας αλλά ταυτόχρονα αναπτύσσουν ισχυρές σχέσεις. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συχνά επιδεικνύουν χάρισμα, πνευματική διέγερση, εξατομικευμένη προσοχή και εστίαση στην προώθηση συλλογικών στόχων (Bass & Riggio, 2006).
- **Συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership):** Οι συναλλακτικοί ηγέτες λειτουργούν σε ένα σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών. Θέτουν σαφείς προσδοκίες και πρότυπα για την απόδοση και οι ακόλουθοι ανταμείβονται για την ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών ή τιμωρούνται αντίστοιχα για την αδυναμία τους. Η συναλλακτική ηγεσία έχει τις ρίζες της στην ανταλλαγή πόρων και τη συμμόρφωση με καθιερωμένους κανόνες και διαδικασίες (Burns, 1978)

- **Υπηρετική υπηρεσία (Servant Leadership):** Οι υπηρέτες ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στην ευημερία και την ανάπτυξη των οπαδών τους. Επικεντρώνονται στην εξυπηρέτηση των άλλων, στη διευκόλυνση της προσωπικής ανάπτυξης και στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι υπηρέτες ηγέτες συχνά επιδεικνύουν ταπεινότητα, ενσυναίσθηση και δέσμευση θέτοντας ως προτεραιότητα τις ανάγκες των άλλων (Greenleaf, 1977).
- **Ηγεσία Laissez-Faire:** Οι ηγέτες του Laissez-faire υιοθετούν μια παθητική προσέγγιση ως προς την εξουσία , παρέχοντας ελάχιστη καθοδήγηση και επιτρέποντας στους οπαδούς να λαμβάνουν αποφάσεις ανεξάρτητα. Ενώ αυτό το στυλ μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα, την αυτονομία και την αυτενέργεια, ταυτόχρονα μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη κατεύθυνσης και υπευθυνότητας, εάν δεν εφαρμοστεί σωστά.
- **Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic Leadership):** Οι χαρισματικοί ηγέτες επηρεάζουν και εμπνέουν τους άλλους μέσω της προσωπικής τους γοητείας και μαγνητισμού. Συχνά διαθέτουν ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες, αλλά και την ικανότητα να διατυπώνουν ένα συναρπαστικό όραμα. Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να είναι μετασχηματιστική, αλλά μπορεί επίσης να συνδέεται με την εξάρτηση από την προσωπικότητα του ηγέτη (Conger & Kanungo, 1998).
- **Δημοκρατική Ηγεσία (Democratic Leadership):** Οι δημοκρατικοί ηγέτες εμπλέκουν τα μέλη της ομάδας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αναζητώντας τη συμβολή και την ανατροφοδότησή τους. Αυτή η προσέγγιση ενθαρρύνει ένα περιβάλλον συνεργασίας χωρίς αποκλεισμούς. Οι δημοκρατικοί ηγέτες εκτιμούν τη συλλογική σοφία της ομάδας και προσπαθούν να λαμβάνουν αποφάσεις μέσω συναίνεσης (Lewin, Lippitt, & White, 1939).
- **Καταστασιακή Ηγεσία (Situational Leadership):** Η θεωρία της ηγεσίας καταστάσεων υποστηρίζει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες προσαρμόζουν το στυλ τους με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες της κατάστασης και την ωριμότητα των οπαδών τους. Οι ηγέτες μπορεί να χρειαστεί να είναι πιο κατευθυντικοί ή υποστηρικτικοί ανάλογα με τις περιστάσεις (Hersey & Blanchard, 1982)

2.2.4 Ηγεσία στα δημόσια σχολεία

Στον τομέα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και συγκεκριμένα σε δημόσιες σχολικές δομές, η αποτελεσματική ηγεσία είναι πρωταρχικής σημασίας για τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος μάθησης, τη διασφάλιση της επιτυχίας των μαθητών και τη διαχείριση της πολυπλοκότητας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Σε αυτό το πλαίσιο έχουν υιοθετηθεί αρκετά από τα στυλ ηγεσίας που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Το καθένα από αυτά διαθέτει κάποια μοναδικά χαρακτηριστικά αναφορικά με τη διοίκηση του σχολείου.

Η ***μετασχηματιστική ηγεσία*** θεωρείται ευρέως ως ένα εξαιρετικά αποτελεσματικό στυλ στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τόσο τους εκπαιδευτικούς, όσο και τους μαθητές, δίνοντας έμφαση σε κοινές αξίες και ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον του σχολείου (Bass & Riggio, 2010). Ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την αίσθηση της ιδιοκτησίας μεταξύ του προσωπικού τους, οδηγώντας τελικά σε βελτιωμένες ακαδημαϊκές επιδόσεις και θετική σχολική κουλτούρα. Η ***υπηρετική ηγεσία***, ενώ λιγότερο συχνά συνδέεται με την εκπαιδευτική ηγεσία, μπορεί να είναι εξαιρετικά αποτελεσματική στο πλαίσιο των δημόσιων σχολείων. Οι υπηρέτες ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στην ευημερία του προσωπικού και των μαθητών τους. Στοχεύουν στην εξυπηρέτηση των αναγκών της σχολικής κοινότητας, καλλιεργώντας την αίσθηση του "ανήκειν" και της εμπιστοσύνης (Greenleaf, 2008). Σε αυτό το στυλ, οι ηγέτες ενεργούν ως διευκολυντές και μέντορες, με αποτέλεσμα συχνά να βελτιώνεται το ηθικό των δασκάλων και να επικεντρώνονται στην ολιστική ανάπτυξη των μαθητών. Στο περίπλοκο και δυναμικό περιβάλλον των δημόσιων σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η ***κατανεμημένη ηγεσία*** έχει αποκτήσει εξέχουσα θέση. Αυτή η προσέγγιση αναγνωρίζει ότι οι ηγετικές ευθύνες μπορούν και πρέπει να μοιράζονται μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των δασκάλων, του προσωπικού, ακόμη και των μαθητών. Με τη διανομή καθηκόντων ηγεσίας, τα σχολεία μπορούν να αξιοποιήσουν τη συλλογική τεχνογνωσία και τις εμπειρίες της ομάδας τους, προωθώντας μια κουλτούρα συνεργασίας και προσαρμοστικότητας (Spillane, Halverson, & Diamond, 2004). Η ***εκπαιδευτική ηγεσία*** δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών, στις στρατηγικές διδασκαλίας και στα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών. Οι ηγέτες που υιοθετούν αυτό το στυλ συνεργάζονται ενεργά με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να βελτιώσουν τις διδακτικές πρακτικές, να ευθυγραμμίσουν το πρόγραμμα σπουδών με τα πρότυπα αλλά και να αναλύσουν δεδομένα για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων (Hallinger & Heck, 1996). Στα

δημόσια σχολεία, η εκπαιδευτική ηγεσία είναι καθοριστική για την προώθηση της ακαδημαϊκής βελτίωσης. Ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία συχνά συγκεντρώνει περισσότερη προσοχή, η συναλλακτική ηγεσία έχει τη θέση της στα δημόσια σχολεία. Οι ***συναλλακτικοί ηγέτες*** θέτουν σαφείς προσδοκίες, καθορίζουν ανταμοιβές και συνέπειες διασφαλίζοντας ότι τηρούνται οι κανόνες και τα πρότυπα. Αυτό το στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό στη διατήρηση της τάξης και της πειθαρχίας μέσα σε ένα σχολείο, κάτι που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός ασφαλούς και παραγωγικού περιβάλλοντος μάθησης (Bass & Riggio, 2006). Ορισμένα δημόσια σχολεία χρησιμοποιούν ένα ***δημοκρατικό στυλ ηγεσίας***, όπου οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων περιλαμβάνουν τη συμβολή διαφόρων ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών, των γονέων και των μαθητών. Αυτή η προσέγγιση ενθαρρύνει τη συμπερίληψη, την ποικιλομορφία των προοπτικών και μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αίσθηση ιδιοκτησίας και δέσμευσης στους στόχους του σχολείου (Gronn, 2002).

Η επιλογή του στυλ ηγεσίας στα δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εξαρτάται συχνά από τις συγκεκριμένες ανάγκες, τους στόχους και το πολιτιστικό πλαίσιο του ιδρύματος. Επιπλέον, οι αποτελεσματικοί διευθυντές σχολείων μπορεί να ενσωματώνουν στοιχεία διαφορετικών στυλ ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση. Θεμελιώδες αρχή αποτελεί να είναι προσαρμόσιμοι και να ανταποκρίνονται στις συνεχώς εξελισσόμενες και μεταβαλλόμενες προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες, στον τομέα της εκπαίδευσης. Επιπλέον, η επιτυχία αυτών των στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να δεσμεύεται και να συνεργάζεται με τη σχολική κοινότητα καλλιεργώντας ένα περιβάλλον που ευνοεί την ανάπτυξη των μαθητών.

2.2.5 Η ηθική ηγεσία: Ορισμός και πλαίσιο

Η ηθική ηγεσία αντιπροσωπεύει ένα βασικό παράδειγμα στη σύγχρονη οργανωτική διαχείριση, όπου οι ηγέτες όχι μόνο κατευθύνουν τις ομάδες τους προς την επίτευξη στόχων, αλλά ταυτόχρονα υποστηρίζουν τις ηθικές αρχές και αξίες. Αυτό το κεφάλαιο διερευνά τις πολύπλευρες διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας, από τον ορισμό και τη συνάφειά της, έως τους παράγοντες που επηρεάζουν την πρακτική της και τα διάφορα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούνται. Η ***ηθική ηγεσία*** είναι μια πολύπλευρη έννοια που ενσωματώνει τις *αρχές της ηγεσίας* με τις *ηθικές αξίες*. Συνεπάγεται ότι οι ηγέτες όχι μόνο λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με τα καθιερωμένα ηθικά πρότυπα, αλλά και λειτουργούν ως πρότυπα για τους εργαζομένους τους, ενισχύοντας μια ηθική οργανωτική κουλτούρα (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Οι ηθικοί ηγέτες δίνουν

προτεραιότητα στη δικαιοσύνη, την ειλικρίνεια, την ακεραιότητα και τη διαφάνεια στις ενέργειές τους, προάγοντας την εμπιστοσύνη και ενισχύοντας την αίσθηση της κοινότητας στις ομάδες τους (Treviño, Hartman, & Brown, 2000). Το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η ηθική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και για τους δημόσιους οργανισμούς. Η οργανωσιακή κουλτούρα, οι κανόνες που αφορούν τον κλάδο και οι κοινωνικές αξίες συμβάλλουν στη δυναμική της ηθικής ηγεσίας (Yukl, 2013). Τα τελευταία χρόνια έχει διαπιστωθεί η επιτακτική ανάγκη προσανατολισμού προς την ηθική ηγεσία, με αυξανόμενη έμφαση στη βιωσιμότητα (Bass & Riggio, 2006), την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τη διαφάνεια (Bass & Riggio, 2010).

2.2.6 Χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας

Η ηθική ηγεσία αποτελεί μια πολύπλοκη αλληλεπίδραση διαφόρων παραγόντων, όπως των ατομικών αξιών, και των οργανωτικών περιβαλλόντων. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση της λειτουργίας και άσκησης της ηθική ηγεσία σε ένα σχολείο. Οι προσωπικές αξίες του εκάστοτε ηγέτη αποτελούν τον πυρήνα της ηθικής ηγεσίας. Η ύπαρξη ισχυρών ηθικών αξιών στην προσωπική ζωή ενός ατόμου αυξάνει την προοπτική εκδήλωσης αυτών στην εργασία του (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Αυτές οι αξίες, που συχνά καλλιεργούνται κατά τη διάρκεια της ζωής, χρησιμεύουν ως ηθική πυξίδα που οδηγεί έναν ηγέτη στο να λάβει ορθές και ηθικές αποφάσεις. Κατά συνέπεια αυτού του είδους οι ηγέτες αναμένεται να δώσουν προτεραιότητα στη δικαιοσύνη, την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα, ακόμη και όταν αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις (Treviño, den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014). Επιπλέον, η ηθική ηγεσία είναι επίσης άρρηκτα συνδεδεμένη με την ηθική ανάπτυξη ενός ατόμου καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Έτσι, οι ηγέτες με υψηλότερο ηθικό δείκτη είναι πιο πιθανό να αναλογιστούν τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών τους (Kohlberg, 1969). Οι θεωρίες ηθικής ανάπτυξης, όπως τα στάδια ηθικής ανάπτυξης του Kohlberg, παρέχουν μια εικόνα για το πώς εξελίσσεται η ηθική λογική των ηγετών με την πάροδο του χρόνου και πώς αυτό επηρεάζει τις ηγετικές τους συμπεριφορές. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει η επίγνωση των αποφάσεων που λαμβάνουν και που αποτελεί έναν από τους βασικούς άξονες του ατόμου που ηγείται. Υπό αυτό το πρίσμα φροντίζουν πάντα να είναι συντονισμένοι με τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων και των πράξεων τους (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Αυτή η επίγνωση τους δίνει τη δυνατότητα να λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις και να αποτελούν πρότυπο ηθικής

συμπεριφοράς για τις ομάδες που διοικούν. Τέλος, η ηθική ηγεσία επιτάσσει την ικανότητα ενός ατόμου να υπερασπίζεται τις ηθικές αρχές ακόμη και ενόψει δύσκολων καταστάσεων (Treviño, den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014). Οι ηγέτες με ηθικό θάρρος είναι πιο πιθανό αφενός να αντιμετωπίσουν μία ανήθικη συμπεριφορά και αφετέρου να υποστηρίξουν ηθικά πρότυπα.

Πέρα από τις προσωπικές αξίες υπάρχουν και οι οργανωτικοί παράγοντες. Η οργανωτική κουλτούρα μέσα σε έναν σχολείο επηρεάζει σημαντικά την ηθική ηγεσία. Μια οργανωτική κουλτούρα που προάγει τις ηθικές αξίες, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία παρέχει ένα γόνιμο έδαφος για να ευδοκιμήσει η ηθική ηγεσία (Treviño, Weaver, Gibson, & Toffler, 1999). Μια τέτοια κουλτούρα ευνοεί ένα περιβάλλον όπου οι ηθικές αποφάσεις εκτιμώνται και ανταμείβονται. Το υπουργείο παιδείας μπορεί να διευκολύνει την ηθική ηγεσία παρέχοντας στους διευθυντές τα απαραίτητα ηθικά πλαίσια αλλά και την κατάλληλη εκπαίδευση (Den Hartog & Belschak, 2012). Τα προγράμματα κατάρτισης που δίνουν έμφαση στην ηθική λήψη αποφάσεων και στις δεξιότητες ηθικής ηγεσίας μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα των διευθυντών να ενεργούν με ηθικό τρόπο. Η συμπεριφορά και οι αξίες της ανώτατης διοίκησης καθορίζουν τον τόνο για ολόκληρο το σχολείο (Treviño, Hartman, & Brown, 2000). Όταν οι διευθυντές ενός σχολείου μοντελοποιούν την ηθική συμπεριφορά, στέλνουν ένα ισχυρό μήνυμα στους εκπαιδευτικούς, ενθαρρύνοντας την ηθική ηγεσία σε όλα τα επίπεδα. Αντίθετα, η ανήθικη συμπεριφορά στην κορυφή μπορεί να διαβρώσει τον ηθικό ιστό ολόκληρου του σχολείου.

3. Μεθοδολογία

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας που διεξήχθη για την απάντηση των ερευνητικών μας ερωτημάτων Πιο συγκεκριμένα, στις παρακάτω υπο-ενότητες παρουσιάζονται ο σκοπός αυτής της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, ο σχεδιασμός της έρευνας, τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, το δείγμα, καθώς και τα εργαλεία ανάλυσης των δεδομένων.

3.1. Σκοπός

Τα τελευταία χρόνια ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σε δημόσια σχολεία είναι ένα από τα θέματα που έχει απασχολήσει εκτενώς τους ερευνητές. Σε αυτό το πλαίσιο αρκετοί παράγοντες όπως ο μισθός, το ωράριο, κ.α. έχουν διερευνηθεί ως παράγοντες

που επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Σε αυτή την κατεύθυνση αρκετές έρευνες έχουν εστιάσει την προσοχή τους τόσο στα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας και κατά πόσο αυτά επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Με βάση όλα τα παραπάνω, σκοπός της της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου της ηθικής ηγεσίας που ασκούν διευθυντές δημόσιων σχολείων της Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΔΕ) Δυτικής Θεσσαλονίκης, στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε αυτά. Για τη εν λόγω διερεύνηση, θα χρησιμοποιηθεί ερωτηματολόγιο που προσμετρά την ηθική ηγεσία μέσω των παρακάτω επτά διαστάσεων: 1) ο ηθικός προσανατολισμός στον άνθρωπο, 2) η δικαιοσύνη, 3) η κατανομή της εξουσίας, 4) η μέριμνα για τη βιωσιμότητα, 5) η ηθική καθοδήγηση, 6) η διευκρίνηση ρόλων, και 7) η ακεραιότητα, καθώς και το ερωτηματολόγιο που προσμετρά την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την ηγεσία μέσω των παρακάτω τεσσάρων διαστάσεων: 1) Ανέλιξη προσωπικού, 2) Υποδομές, 3) Συνεργασία, και 4) Ικανοποίηση από το/τη διευθυντή/ρια. Με αυτό τον τρόπο θα εξεταστούν οι συσχετίσεις που υπάρχουν ανάμεσα στις διαστάσεις των δύο ερωτηματολογίων, ώστε να έχουμε μια συνολική εικόνα για το πως η ηθική ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, καθώς και ποιοι παράγοντες είναι καθοριστικοί σε αυτή τη σχέση. Δια την κάλυψη του συγκεκριμένου σκοπού, τίθενται οι παρακάτω επιμέρους στόχοι:

1. Ανάδειξη της συσχέτισης ανάμεσα στις διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας και των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης.
2. Διερεύνηση αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση υπό το πρίσμα της ηθικής ηγεσίας
3. Προσδιορισμός των σχέσεων ανάμεσα στις διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας και της διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.

3.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιάσουμε τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία σκοπό έχουν να μας οδηγήσουν σε ασφαλή συμπεράσματα αναφορικά με το προς εξέταση θέμα. Πιο συγκεκριμένα, για την επίτευξη του σκοπού μας, θα αναλύσουμε τα δεδομένα που θα συλλεχτούν από ένα δείγμα 211 εκπαιδευτικών που εργάζονται σε δημόσια σχολεία περιοχής ευθύνης της ΔΔΕ Δυτ. Θεσσαλονίκης. Κατά συνέπεια, επεκτείνοντας αποτελέσματα και υποθέσεις άλλων ερευνών καταλήξαμε στα παρακάτω ερευνητικά ερωήματα.

1. Τα επιμέρους χαρακτηριστικά των διαστάσεων της ηθικής σχολικής ηγεσίας (Ηθικός προσανατολισμός, Δικαιοσύνη, Κατανομή της εξουσίας, Μέριμνα για τη βιωσιμότητα, Ηθική καθοδήγηση, Διευκρίνηση των ρόλων, και Ακεραιότητα) σχετίζονται με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών;
2. Η ηθική ηγεσία ως ανεξάρτητη μεταβλητή μπορεί να καθορίσει - προβλέψει την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών;
3. Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών επηρεάζεται από παράγοντες όπως, η σχέση εργασίας, η εργασιακή εμπειρία, η ηλικία και το επίπεδο σπουδών τους;
4. Η ηθική ηγεσία διαφοροποιείται με βάση τον παράγοντα φύλο;

3.3. Πληθυσμός και Δείγμα έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από άντρες και γυναίκες εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε δημόσια σχολεία της ΔΔΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης. Δεν γίνεται κάποιος διαχωρισμός με βάση την μονιμότητα του υπαλλήλου στο δημόσιο τομέα, κατά συνέπεια δικαίωμα συμμετοχής έχουν οι αναπληρωτές και οι ωρομίσθιοι. Από τους 3.812 εκπαιδευτικούς (μόνιμοι και αναπληρωτές) που εργάζονται σε σχολεία περιοχής ευθύνης της ΔΔΕ Δυτ. Θεσσαλονίκης, συμμετείχαν 211 στην συγκεκριμένη έρευνα, οι οποίοι αποτελούν το δείγμα και έλαβαν μέρος στην έρευνα οικειοθελώς και αμισθί. Τα κριτήρια συμμετοχής είναι: 1) να απασχολούνται ως εκπαιδευτικοί σε σχολείο της δευτεροβάθμια εκπαίδευσης της Δυτικής Θεσσαλονίκης, 2) να μην κατέχουν θέση διευθυντή η προϊσταμένου, και 3) να έχουν τουλάχιστον ένα χρόνο προϋπηρεσίας στο δημόσιο ως εκπαιδευτικοί. Από την έρευνα αποκλείονται ανήλικοι, εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα ή άνεργοι, μη εκπαιδευτικοί, καθώς και εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα σε άλλους τομείς.

3.4. Περιγραφή εργαλείων

Για τη συλλογή των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω δύο ερωτηματολόγια.

- Πιο συγκεκριμένα το πρώτο ερωτηματολόγιο προσμετρά την ηθική ηγεσία (Ethical leadership at work questionnaire-ELW) (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011) και αποτελείται από μια σειρά 38 ερωτήσεων όπου οι απαντήσεις βαθμολογούνται σε μια κλίμακα Likert 5 βαθμών. Η χαμηλότερη βαθμολογία (1) υποδηλώνει την απόλυτη διαφωνία και η μέγιστη (5) την απόλυτη συμφωνία. Η απόδοση του ερωτηματολογίου στην Ελληνική

γλώσσα έγινε με τη μέθοδο της διπλής μετάφρασης (back-translation). Επιπλέον, οι ερωτήσεις απαρτίζουν τις 7 διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας οι οποίες είναι: 1) Ηθικός προσανατολισμός στον άνθρωπο (ερωτήσεις 1-7), 2) Δικαιοσύνη (ερωτήσεις 8-13), 3) Κατανομή της εξουσίας (ερωτήσεις 14-19), 4) Μέριμνα για τη βιωσιμότητα (ερωτήσεις 20-22), 5) Ηθική καθοδήγηση (ερωτήσεις 23-29), 6) Διευκρίνηση ρόλων (ερωτήσεις 30-34), 7) Ακεραιότητα (ερωτήσεις 35-38). Οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην κάθε διάσταση παρουσιάζονται στο Παράρτημα ΙΙ. Η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου είναι υψηλή πράγμα που αντικατοπτρίζεται και από τον δείκτη Cronbach's a=0.90 (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011).

- Η απουσία ενός ειδικού ερωτηματολογίου που αξιολογεί την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σε σχέση με την ηγεσία του σχολείου αντιπροσωπεύει ένα αξιοσημείωτο κενό στην βιβλιογραφία. Ενώ πολυάριθμες μελέτες έχουν διερευνήσει την πολύπλευρη φύση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, υπάρχει εμφανής έλλειψη μέσων ειδικά προσαρμοσμένων για την αξιολόγηση της επιρροής της σχολικής ηγεσίας σε αυτή την κρίσιμη πτυχή της επαγγελματικής ευημερίας των εκπαιδευτικών (Cansoy, 2019; Güngör, 2016; Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967; Καρόγλου, 2019; Πρεμέτης, 2019; Τρανού, 2017; Φουτσιτζόγλου, 2021;). Οι υπάρχουσες έρευνες συχνά περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα παραγόντων, παραβλέποντας τη διαφοροποιημένη δυναμική μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών των σχολείων τους (Τρανού, 2017; Φουτσιτζόγλου, 2021). Αυτή η επίβλεψη εμποδίζει την πλήρη κατανόηση της περίπλοκης αλληλεπίδρασης μεταξύ των στυλ ηγεσίας, των διοικητικών πρακτικών και της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός στοχευμένου ερωτηματολογίου θα προσφέρει μια πολύτιμη συμβολή στη βιβλιογραφία διευκρινίζοντας τις συγκεκριμένες διαστάσεις της σχολικής ηγεσίας που επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Η αντιμετώπιση αυτού του κενού είναι απαραίτητη για την ενημέρωση των εκπαιδευτικών πολιτικών και των πρακτικών ηγεσίας που ενθαρρύνουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, ενισχύοντας τελικά το ηθικό των εκπαιδευτικών και τα παραγόμενα μαθησιακά αποτελέσματα. Δια την κάλυψη του συγκεκριμένου κενού και στα πλαίσια τέλεσης της συγκεκριμένης έρευνας δημιουργήθηκε ένα εργαλείο το οποίο εστιάζει στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τη σχολική ηγεσία.

Ο σχεδιασμός του συγκεκριμένου εργαλείου έγινε με βάση μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση και μετέπειτα το συνδυασμό και παραμετροποίηση των ερωτημάτων και των διαστάσεων άλλων εργαλείων που υπάρχουν στην βιβλιογραφία. Το εν λόγω εργαλείο αποτελείται από 17 ερωτήσεις κλειστού τύπου που εστιάζουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την ηγεσία και οι απαντήσεις βαθμολογούνται σε μια κλίμακα Likert 5 βαθμών. Σε αυτή την κλίμακα η χαμηλότερη βαθμολογία (1) αντικατοπτρίζει την απόλυτη διαφωνία και η μέγιστη (5) την απόλυτη συμφωνία. Επιπλέον, οι ερωτήσεις απαρτίζουν τις 4 διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης οι οποίες είναι: 1) Ανέλιξη του προσωπικού (ερωτήσεις 1-4), 2) Υποδομές (ερωτήσεις 5-8), 3) Συνεργασία (ερωτήσεις 9-12), και 4) Ικανοποίηση από το/τη διευθυντή/ρια (ερωτήσεις 13-17). Παρακάτω παρατίθενται οι βιβλιογραφικές αναφορές των ερευνών που επηρέασαν την διαμόρφωση των ερωτήσεων ανά διάσταση.

Ομάδα 1: Ανέλιξη του προσωπικού

Ερωτήσεις: 1, 2, 3, 4

Αυτές οι ερωτήσεις επικεντρώνονται στον ρόλο του διευθυντή στην υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, στην επίτευξη των στόχων και στην επίλυση προβλημάτων. Ευθυγραμμίζονται με τα υπάρχοντα ερωτηματολόγια που αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και την υποστήριξη για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Bass & Avolio, 1996; Posner & Kouzes, 1993).

Ομάδα 2: Υποδομές

Ερωτήσεις: 5, 6, 7, 8

Αυτές οι ερωτήσεις αφορούν την ευθύνη του εντολέα για την παροχή πόρων, τη διαχείριση του εξοπλισμού και την αντιμετώπιση τεχνικών θεμάτων. Συσχετίζονται με πτυχές που καλύπτονται σε έρευνες όπως το The Organizational Health Inventory (OHI) των Hoy και Tarter (1997), το οποίο μετράει την υγεία και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της φυσικής και τεχνικής υποδομής του.

Ομάδα 3: Συνεργασία

Ερωτήσεις: 9, 10, 11, 12

Αυτό το σύνολο ερωτήσεων εμβαθύνει στις διαπροσωπικές πτυχές της ηγεσίας, δίνοντας έμφαση στη συνεργασία, την επίλυση συγκρούσεων και τη συμπεριφορά του διευθυντή. Ευθυγραμμίζονται με τις διαστάσεις που διερευνήθηκαν σε ερωτηματολόγια όπως το The Leadership Practices Inventory (LPI) των Kouzes and Posner (2002) και το Managemential Practices Survey από τους Hoy και Tarter (1997), που αξιολογούν τις ηγετικές συμπεριφορές και την αποτελεσματικότητα στην ενίσχυση ενός θετικού οργανωτικού κλίματος.

<u>Ομάδα 4: Ικανοποίηση από τον/την διευθυντή/ρια</u>

Ερωτήσεις: 13, 14, 15, 16, 17

Αυτό το σετ των ερωτήσεων εμβαθύνει στις παραμέτρους που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τη σχολική διοίκηση. Ευθυγραμμίζονται με τις διαστάσεις που διερευνήθηκαν σε ερωτηματολόγια των Γκόλια και Κουστέλιος, (2014)

3.5. Δεοντολογία της έρευνας

Για τις ανάγκες διεξαγωγής αυτής της έρευνας ζητήθηκε και ελήφθη άδεια χρήσης του ερωτηματολογίου της ηθικής ηγεσίας από τη δημιουργό του εργαλείου (Παράρτημα Ι). Επιπλέον, ελήφθη άδεια από το διευθυντή της ΔΔΕ Δυτ. Θεσσαλονίκης, ώστε να διαμοιραστούν τα ερωτηματολόγια σε σχολεία περιοχής ευθύνης της εν λόγω διεύθυνσης (Παράρτημα Ι).

Μετά τη λήψη όλων των αναγκαίων αδειών, χρησιμοποιήθηκαν ηλεκτρονικές φόρμες google forms [1] για τη δημιουργία των ερωτηματολογίων σε ηλεκτρονική μορφή. Έπειτα χρησιμοποιήθηκαν 1) το κοινωνικό δίκτυο viber[2] για το διαμοιρασμό των ερωτηματολογίων σε όσους πληρούν τις προϋποθέσεις για να συμμετάσχουν, και 2)το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο των σχολικών μονάδων αλλά και τα προσωπικά email των εκπαιδευτικών που περιείχαν τον ηλεκτρονικό σύνδεσμο των ερωτηματολογίων. Και στις δύο περιπτώσεις οι συμμετέχοντες μπορούν επίσης να διαμοιράσουν το ερωτηματολόγιο με άλλους συναδέλφους τους, εφόσον πληρούν τα κριτήρια συμμετοχής.

Με την είσοδό του ο συμμετέχων ενημερώνεται σχετικά με 1) το σκοπό της έρευνας, 2) για τα κριτήρια συμμετοχής, 3) για το εκπαιδευτικό ίδρυμα που διεξάγει την έρευνα, 4) για τους

[1] https://docs.google.com/forms/
[2] www.viber.com

τρόπους αποχώρησης από την έρευνα, και 5) για τον τρόπο επεξεργασίας, αποθήκευσης και διαγραφής των δεδομένων μέσα από το εισαγωγικό κείμενο ενημέρωσης (Παράρτημα ΙΙ). Με την απάντηση της πρώτης ερώτησης ο/η συμμετέχων/ουσα συναίνει στους όρους χρήσης του ερωτηματολογίου. Η συμμετοχή γίνεται οικειοθελώς και αμισθί και η διάρκειά του είναι ~10-12 λεπτά. Επιπλέον, η συμμετοχή είναι ανώνυμη και εμπιστευτική. Ή ηλεκτρονική φόρμα ξεκινάει με τα δημογραφικά στοιχεία όπως αυτά παρουσιάζονται στο Παράρτημα ΙΙΙ. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα δύο ερωτηματολόγια που παρατίθενται στα Παραρτήματα IV-V στα οποία ο χρήστης απαντά σειριακά. Οι απαντήσεις συγκεντρώνονται με αυτοματοποιημένο τρόπο σε ένα φύλλο εργασίας excel. Μετά το πέρας συλλογής των απαντήσεων όλων των συμμετεχόντων το συγκεκριμένο φύλλο εργασίας θα αποτελέσει το αρχείο δεδομένων του δείγματος μας. Στο συγκεκριμένο αρχείο θα έχει πρόσβαση μόνο η ερευνήτρια και η επόπτριά της και θα φυλάσσεται σε εξωτερικό μέσο αποθήκευσης usb. Σε καμία περίπτωση δε θα γίνει κάποιος διαμοιρασμός των δεδομένων σε τρίτους και δε θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα σε άλλη έρευνα. Μετά το πέρας ενός έτους τα δεδομένα θα καταστραφούν, για τη διασφάλισης της εμπιστευτικότητας που διέπουν τους Κανονισμούς Γενικής Προστασίας Δεδομένων (General Data Protection Regulation (EU)).

3.6. Σχεδιασμός Ανάλυσης δεδομένων

Μετά το πέρας συλλογής δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)[3] για την ανάλυση των δεδομένων με σκοπό την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η παρούσα μελέτη εξετάζει το πρόβλημα μέσα σε ένα διακριτό πληθυσμό και σε διακριτό χρονικό διάστημα και δεν αποτελεί χρόνια μελέτη. Αναφορικά με την ανάλυση των δεδομένων, εξετάστηκε η κανονικότητα των δεδομένων που συλλέξαμε με τη μέθοδο Kolmogorov-Smirnov, καθώς και η αξιοπιστία του δείγματος με το δείκτη Cronbach’s alpha τόσο για το σύνολο όσο και για κάθε διάσταση ξεχωριστά.

Για το πρώτο ερώτημα, χρησιμοποιήθηκαν διαγράμματα διασποράς και ανάλυση συσχέτισης Pearson's correlation για να εξεταστεί η συσχέτιση των διαστάσεων της ηθικής σχολικής ηγεσίας (Ηθικός προσανατολισμός, Δικαιοσύνη, Κατανομή της εξουσίας, Μέριμνα για τη βιωσιμότητα, Ηθική καθοδήγηση, Διευκρίνηση των ρόλων, και Ακεραιότητα) με το βαθμό

[3] https://www.ibm.com/products/spss-statistics

εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Για το δεύτερο ερώτημα, χρησιμοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (multiple linear regression analysis) με τις διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας ως προγνωστικές μεταβλητές και τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως μεταβλητή αποτελέσματος. Στο τρίτο ερώτημα χρησιμοποιήθηκε ξανά ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με την ηλικία, τον τύπο εργασίας, τα χρόνια προϋπηρεσίας, και το μορφωτικό επίπεδο ως προγνωστικές μεταβλητές και την εργασιακή ικανοποίηση ως μεταβλητή αποτελέσματος. Τέλος, για το τέταρτο ερώτημα χρησιμοποιήθηκε T-Test για τη σύγκριση των μέσων όρων εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εκπαιδευτικών με λίγα και των εκπαιδευτικών με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας, με σκοπό να καθοριστεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε T-Test για τη σύγκριση των μέσων όρων εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των δύο φύλων, συνεπώς να καθοριστεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά.

4. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Σε αυτή την ενότητα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν. Αρχικά παρουσιάζονται συνοπτικά τα περιγραφικά στατιστικά ώστε να υπάρχει καλύτερη κατανόηση του δείγματος. Επιπλέον, εξετάζεται η αξιοπιστία των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν, ώστε να διαπιστωθεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της επαγωγικής στατιστικής και των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν, ούτως ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν προηγουμένως.

4.1. Περιγραφική στατιστική

Στο πρώτο στάδιο της ανάλυσης γίνεται περιγραφή του δείγματος που συλλέχθηκε. Πιο συγκεκριμένα το δείγμα των 211 εκπαιδευτικών που συγκεντρώθηκε πληρούσε όλες τις προϋποθέσεις, τα κριτήρια που τέθηκαν και δια τούτο το λόγο δεν αποκλείστηκε κάποιος από την ανάλυση. Στον Πίνακα 1, παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία που συλλέχθηκαν και αυτά αφορούν τις μεταβλητές φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία, τύπο εργασίας, μορφωτικό επίπεδο, και χρόνια προϋπηρεσίας.

Πίνακας 1. Περιγραφή του δείγματος.

Περιγραφικά στατιστικά	
	N
Φύλο	211
Οικογενειακή κατάσταση	211
Ηλικία	211
Τύπος εργασίας	211
Μορφωτικό επίπεδο	211
Χρόνια Προυπηρεσίας	211
Valid N (listwise)	211

Παρακάτω εξετάζεται κάθε μια από αυτές τις μεταβλητές σε μεγαλύτερο βάθος. Ξεκινώντας από το φύλο, παρατηρείται ότι η συντριπτική πλειοψηφία (78.7%) του δείγματος είναι γυναίκες με τους άντρες να καταλαμβάνουν μικρότερο ποσοστό (21.3%). Αυτό το γεγονός αντικατοπτρίζει πλήρως την πραγματικότητα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση με τις γυναίκες να αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι των εκπαιδευτικών

Πίνακας 2. Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο.

Φύλο				
	Συχνότητα	**Ποσοστό**	**Αποδεκτό ποσοστό**	**Αθροιστικό ποσοστό**
Άντρας	45	21.0	21.3	21.3
Γυναίκα	166	77.6	78.7	100.0
Total	211	98.6	100.0	

Αναφορικά με την ηλικία παρατηρείται ότι τα δεδομένα ακολουθούν μια κανονική κατανομή όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3. Πιο συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών είναι μεταξύ 41-60 ετών καταλαμβάνοντας το 71.6% του δείγματος. Παρόλα αυτά παρατηρείται μια αυξητική τάση νεαρότερων εκπαιδευτικών να εισέρχονται στον κλάδο με ποσοστό 23.7%.

Πίνακας 3. Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία.

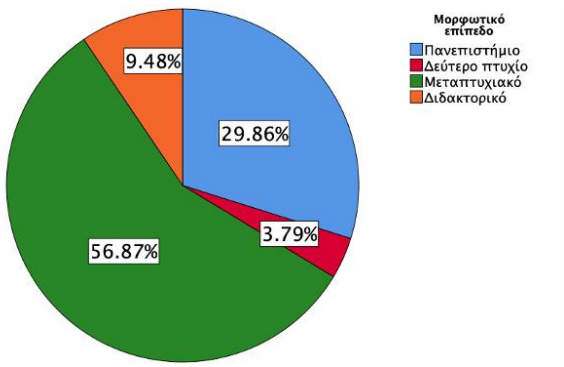
Ηλικία				
	Συχνότητα	**Ποσοστό**	**Αποδεκτό ποσοστό**	**Αθροιστικό ποσοστό**
Έως 30	5	2.3	2.4	2.4
31-40	45	21.0	21.3	23.7
41-50	78	36.4	37.0	60.7
51-60	73	34.1	34.6	95.3
61 και άνω	10	4.7	4.7	100.0
Total	211	98.6	100.0	

Είναι εμφανές ότι το 69.2% αποτελείται από μόνιμους εκπαιδευτικούς έναντι των αναπληρωτών που καταλαμβάνουν το υπόλοιπο 30.8% (Πίνακας 4). Οι συγκεκριμένοι αριθμοί αποτελούν μια ακριβή απεικόνιση της κατάστασης που επικρατεί στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Παρόλα αυτά το ποσοστό των αναπληρωτών αυξάνεται κάθε χρόνο. Πιο συγκεκριμένα, οι αποφάσεις του υπουργείου παιδείας για κάλυψη των αναγκών πανελλαδικά, έχει οδηγήσει σε πρόσληψη συμβασιούχων. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι οι αναπληρωτές αποτελούν το 1/3 του συνόλου των εκπαιδευτικών στα σχολεία της Δυτικής Θεσσαλονίκης.

Πίνακας 4. Κατανομή δείγματος με βάση τον τύπο εργασίας.

Τύπος εργασίας				
	Συχνότητα	**Ποσοστό**	**Αποδεκτό ποσοστό**	**Αθροιστικό ποσοστό**
Μόνιμος/η	146	68.2	69.2	69.2
Αναπληρωτής/ρια	65	30.4	30.8	100.0
Total	211	98.6	100.0	

Το μορφωτικό επίπεδο του εκπαιδευτικού προσωπικού της δευτεροβάθμιας είναι αρκετά υψηλό όπως αρμόζει στον κλάδο της εκπαίδευσης (Εικόνα 1). Το 29.86% των εκπαιδευτικών κατέχει μόνο ανώτερο τίτλο πανεπιστημιακών σπουδών. Αναλογιζόμενοι ότι για την κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου είναι υποχρεωτική η κατοχή πρώτου τίτλου σπουδών, παρατηρείται ότι το 56.87% αυτών έχει προβεί σε μεταπτυχιακές σπουδές. Ένα 3.79% των εκπαιδευτικών έχει στην κατοχή του και δεύτερο τίτλο σπουδών, ενώ ένα 9.48% του συνόλου να έχει προχωρήσει στην εκπόνηση διδακτορικής διατριβής



Εικόνα 1. Διάγραμμα πίτας κατανομής με βάση το μορφωτικό επίπεδο.

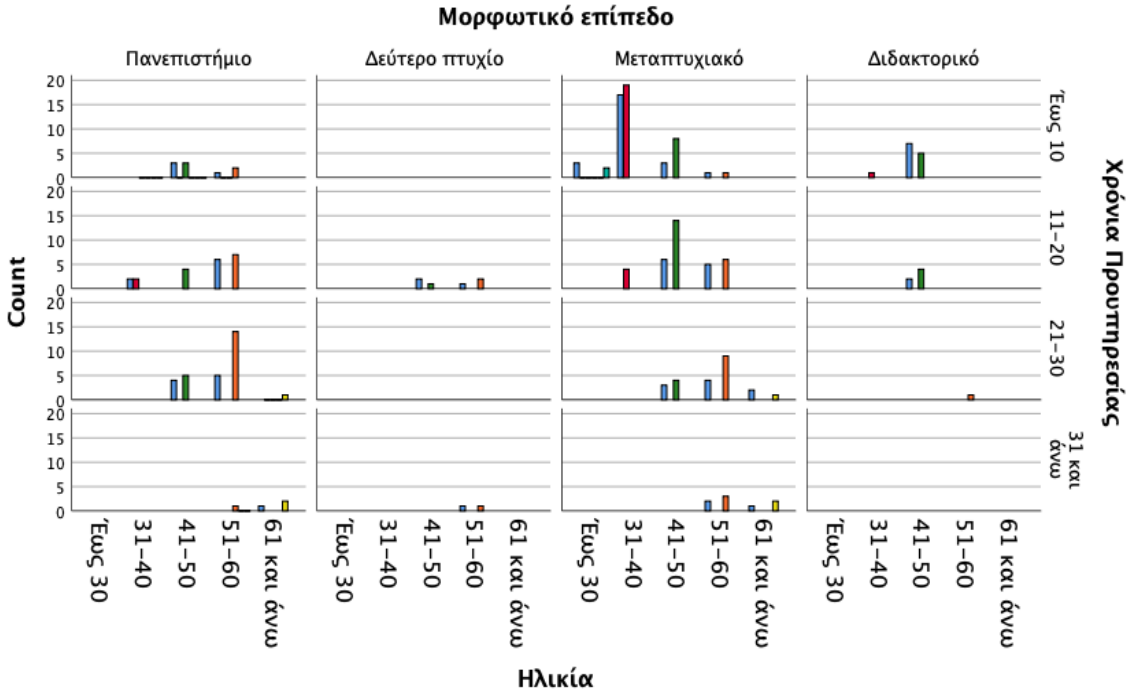
Αναφορικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας παρατηρούμε ότι υπάρχει μια θετική ασυμμετρία όπως αυτή παρουσιάζεται στο αποδεκτό ποσοστό του Πίνακα 5. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι το ποσοστό των εκπαιδευτικών που έχει λιγότερα από 20 χρόνια αγγίζει το 68.2%, ενώ εκπαιδευτικοί με περισσότερα χρόνια αποτελούν το 30.8%. Αυτό στηρίζει την πρότερη διαπίστωση για ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από το θεσμό της αναπλήρωσης. Στην παραπάνω κατάσταση συνέβαλε και η οικονομική κρίση με τον περιορισμό του αριθμού των μόνιμων προσλήψεων σε όλους τους κλάδους του δημόσιου τομέα.

Πίνακας 5. Κατανομή δείγματος με βάση τα χρόνια εργασίας.

Χρόνια εργασίας				
	Συχνότητα	**Ποσοστό**	**Αποδεκτό ποσοστό**	**Αθροιστικό ποσοστό**
Έως 10	76	35.5	36.0	36.0
11-20	68	31.8	32.2	68.2
21-30	53	24.8	25.1	93.4
31 και άνω	14	6.5	6.6	100.0
Total	**211**	**98.6**	**100.0**	

Στο υπόλοιπο μέρος της περιγραφικής στατιστικής εξετάζονται οι παραπάνω μεταβλητές συνδυαστικά, ώστε να υπάρχει μια ενδελεχέστερη απεικόνιση και κατανόηση του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, στην Εικόνα 2 παρουσιάζεται η κατανομή του μορφωτικού επιπέδου των εκπαιδευτικών με βάση την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Ανάμεσα στις σημαντικές διαπιστώσεις είναι ότι μετά τα 31 έτη προϋπηρεσίας είναι ελάχιστοι αυτοί που επιλέγουν να επεκτείνουν τις γνώσεις τους. Από την άλλη μεριά, η πλειοψηφία του δείγματος προβαίνει σε

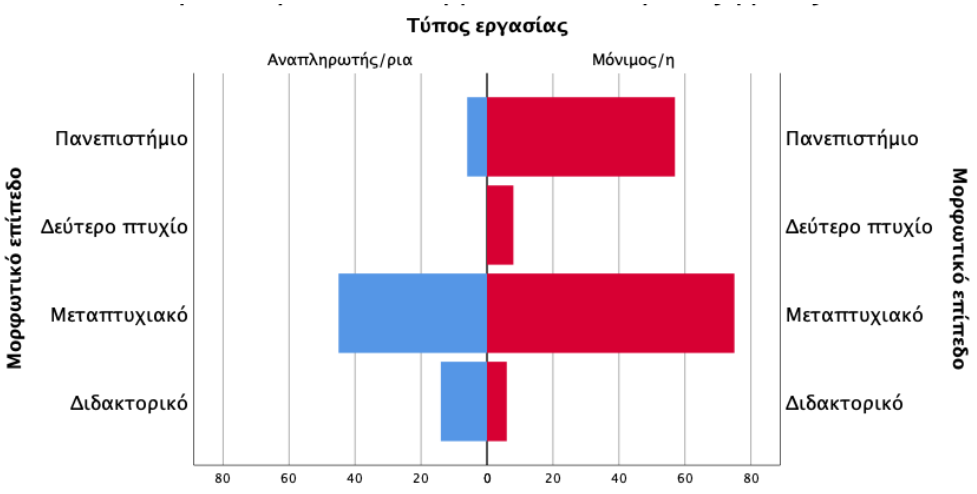
κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών πράγμα που φανερώνει τις προθέσεις των εκπαιδευτικών είτε να μονιμοποιηθούν είτε να αναλάβουν κάποια θέση ευθύνης. Όπως είναι εμφανές, οι ανώτατες σπουδές που οδηγούν σε εκπόνηση διδακτορικής διατριβής είναι κάτι, το οποίο ελάχιστοι το επιλέγουν (μέχρι τα 20 χρόνια καριέρας), δεδομένου ότι η δυνατότητα μεταπήδησης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι μικρή.



Εικόνα 2. Διάγραμμα κατανομής μορφωτικού επιπέδου ανά χρόνια προϋπηρεσίας και ηλικίας.

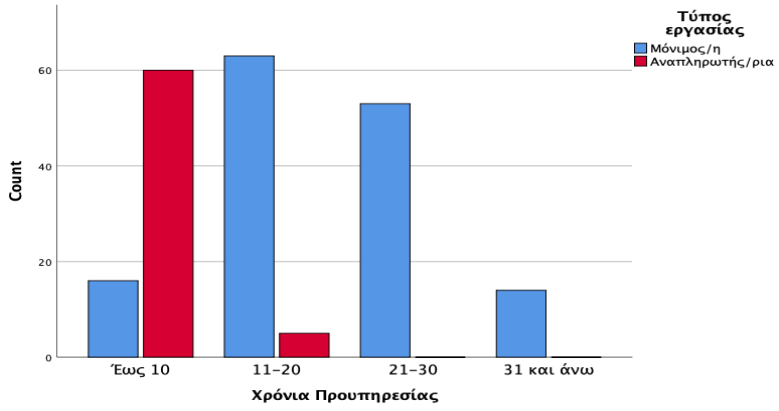
Η κατανομή των τίτλων σπουδών με βάση τον τύπο εργασίας φανερώνει ότι οι μόνιμοι/ες εκπαιδευτικοί από όλες τις δυνατές επιλογές, επιλέγουν την παρακολούθηση ενός μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών (Εικόνα 3). Η ίδια τάση παρατηρείται και στους/στις αναπληρωτές/ριες με το ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών να ανεβαίνει σημαντικά. Ανάμεσα στα σημαντικά ευρήματα είναι το γεγονός ότι ο διδακτορικός τίτλος σπουδών αποτελεί μια

διέξοδο απόκτησης μορίων για τους/τις αναπληρωτές/ριες που αποσκοπούν στην μονιμοποίηση τους στη δευτεροβάθμια, είτε στην είσοδο τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.



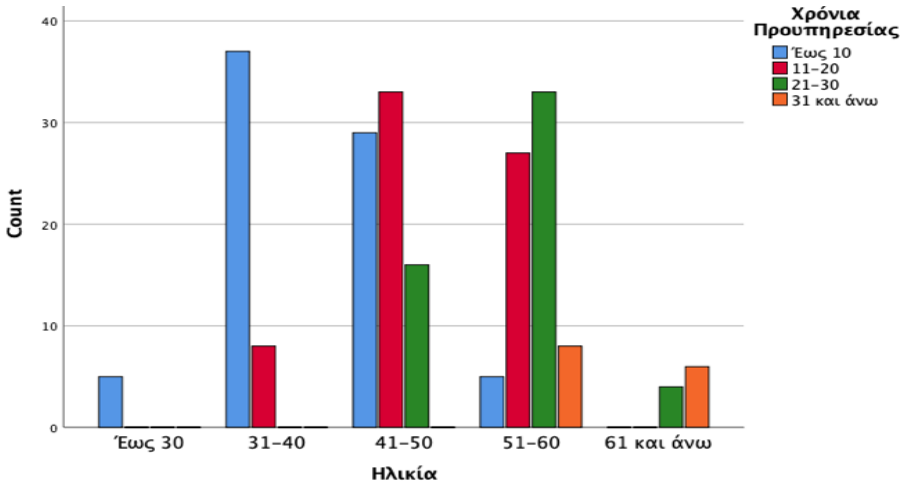
Εικόνα 3. Κατανομή με βάση τον τύπο εργασίας, και το επίπεδο εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών.

Αυτό είναι εμφανές και στην Εικόνα 4 που απεικονίζονται τα χρόνια προϋπηρεσίας με βάση τον τύπο εργασίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται το γεγονός ότι έως δέκα χρόνια προϋπηρεσίας έχουν κυρίως οι αναπληρωτές/ριες έναντι των μονίμων εκπαιδευτικών που κυριαρχούν σε όλες τις υπόλοιπες κλίμακες. Αυτό το γεγονός στηρίζει και τον ισχυρισμό που ειπώθηκε πρωτύτερα αναφορικά με την επιλογή κάλυψης των αναγκών του υπουργείου παιδείας μέσω του θεσμού της αναπλήρωσης.



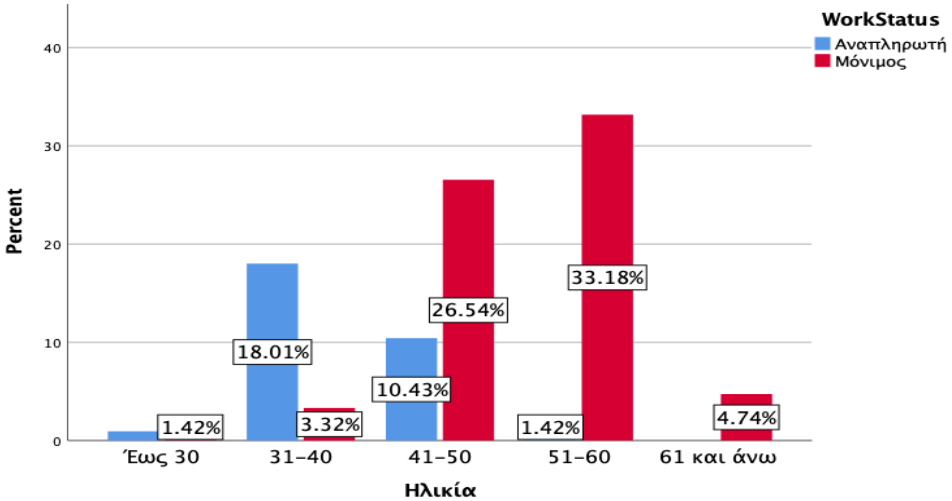
Εικόνα 4. Διάγραμμα των χρόνων προϋπηρεσίας ανά τύπο εργασίας.

Αναφορικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας έναντι της ηλικίας παρατηρείται ότι αυτά κλιμακώνονται αρμονικά. Έτσι έχουμε εκπαιδευτικούς που η ηλικία τους αντιστοιχεί στα χρόνια προϋπηρεσίας. Για παράδειγμα υπάλληλοι έως 30 ετών έχουν λιγότερα από 10 χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση. Αντίστοιχα και στις ηλικίες 31-40 όπου τα χρόνια προϋπηρεσίας αυξάνουν. Μεγαλύτερος πλουραλισμός υπάρχει στις ηλικίες 41-60 όπου υπάρχει διασπορά του αριθμού των εκπαιδευτικών με λιγότερα ή περισσότερα χρόνια εργασίας.



Εικόνα 5. Διάγραμμα των χρόνων προϋπηρεσίας ανά ηλικία.

Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατανομή των ηλικιών με βάση τον τύπο της εργασίας όπως αυτός παρουσιάζεται στην Εικόνα 6. Παρατηρείται ότι το 59.72% των εκπαιδευτικών είναι μόνιμοι με ηλικίες μεταξύ 41-60, έναντι των αναπληρωτών/ριων όπου η πλειοψηφία τους (28.44%) είναι μεταξύ 31-50 ετών.



Εικόνα 6. Διάγραμμα ηλικιακής κατανομής ανά τύπο εργασίας.

4.2. Έλεγχος αξιοπιστίας

Ο έλεγχος αξιοπιστίας των εργαλείων αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ανάλυσης διότι διερευνά την ακρίβεια της επανεληψιμότητα των μετρήσεων. Κατά συνέπεια αποτελεί μια κρίσιμη μετρική, καθώς διασφαλίζει την αξιοπιστία των μετρήσεων ανεξαρτήτως δείγματος και χρόνου διεξαγωγής μιας έρευνας. Η πιο διαδεδομένη μετρική η οποία χρησιμοποιείται ευρέως από την ερευνητική κοινότητα για αυτό το σκοπό, είναι αυτή του δείκτη Cronbach's alpha (Cronbach, 1951). Ο συγκεκριμένος δείκτης συγκρίνει το ποσό της κοινής διακύμανσης ή συνδιακύμανσης μεταξύ των παρατηρήσεων, ώστε να καταλήξει σε μια τιμή αξιοπιστίας με τιμές ανάμεσα στο 0-1. Τιμές που βρίσκονται πιο κοντά στη μονάδα υποδεικνύουν υψηλή αξιοπιστία του εργαλείου, ενώ τιμές κοντά στο μηδέν το ακριβώς αντίθετό. Βέβαια, για να γίνει κοινώς αποδεκτή μια μέτρηση θα πρέπει να λάβει τιμή μεγαλύτερη από 0.7. Ο δείκτης Cronbach's alpha χρησιμοποιείται τόσο για την μέτρηση της εσωτερικής όσο και για τη μέτρηση της εξωτερικής ή αλλιώς συνολικής αξιοπιστίας. Ως εσωτερική θεωρείται η αξιοπιστία της κάθε διάστασης που απαρτίζει ένα ερωτηματολόγιο, δηλαδή το σύνολο των ερωτήσεων που ως ομάδα αντιστοιχούν στην κάθε διάσταση. Από την άλλη μεριά η εξωτερική θεωρείται η αξιοπιστία όλων των διαστάσεων συνολικά.

Στην Ενότητα 3.4, παρουσιάστηκαν τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων, καθώς και οι διαστάσεις που τα απαρτίζουν. Σε αυτό το σημείο, γίνεται μια ανακεφαλαίωση αυτών των πληροφοριών πριν παρουσιαστεί η ανάλυση αξιοπιστίας του κάθε εργαλείου ξεχωριστά. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο ερωτηματολόγιο είναι το Ethical leadership at work questionnaire (ELW) (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011) και αποτελείται από 7 διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας οι οποίες είναι: 1) Ηθικός προσανατολισμός στον άνθρωπο, 2) Δικαιοσύνη, 3) Κατανομή της εξουσίας, 4) Μέριμνα για τη βιωσιμότητα, 5) Ηθική καθοδήγηση, 6) Διευκρίνηση ρόλων, και 7) Ακεραιότητα. Αντίστοιχα το δεύτερο ερωτηματολόγιο αποτελείται από 4 διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης οι οποίες είναι: 1) Ανέλιξη του προσωπικού, 2) Υποδομές, 3) Συνεργασία, και 4) Ικανοποίηση από το/τη διευθυντή/ρια. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας για το κάθε εργαλείο ξεχωριστά.

Πίνακας 6. Αξιοπιστία ερωτηματολογίου Ethical leadership at work questionnaire (ELW) με χρήση του δείκτη Cronbach's a.

Τεστ Αξιοπιστίας

	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha βασισμένος σε σταθμισμένες ερωτήσεις	Αριθμός ερωτήσεων
Ηθικός προσανατολισμός	.929	.924	7
Δικαιοσύνη	.946	.948	6
Κατανομή της εξουσίας	.802	.808	6
Μέριμνα για τη βιωσιμότητα	.882	.886	3
Ηθική καθοδήγηση	.938	.940	7
Διευκρίνηση ρόλων	.917	.916	5
Ακεραιότητα	.958	.959	4
Συνολικά	**.814**	**.824**	**38**

Τα αποτελέσματα του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's a για το ερωτηματολόγιο που αφορά την ηθική ηγεσία (ELW) παρουσιάζονται στον Πίνακα 6 . Πιο συγκεκριμένα, το σκορ αξιοπιστίας είναι .0929, .946, .802, .882, .938, .917, και .958, για τον ηθικό προσανατολισμό, τη δικαιοσύνη, την κατανομή της εξουσίας, τη μέριμνα και βιωσιμότητα, την ηθική καθοδήγηση, τη διευκρίνηση των ρόλων και την ακεραιότητα αντίστοιχα. Παρατηρούμε ότι οι συγκεκριμένες τιμές είναι μεγαλύτερες από .8 για όλες τις διαστάσεις που σημαίνει ότι το συγκεκριμένο εργαλείο, καθώς και η μέτρηση είναι πολύ αξιόπιστα. Το ίδιο συμβαίνει και με τη συνολική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου που είναι .814, αριθμός ο οποίος βρίσκεται πολύ κοντά στην μέτρηση της πρωτότυπης έρευνας που έλαβε .90 (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011).

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του δείκτη αξιοπιστίας για το δεύτερο εργαλείο που αφορά την εργασιακή ικανοποίηση. Το συγκεκριμένο εργαλείο έχει τέσσερις διαστάσεις και ο δείκτης αξιοπιστίας που βρέθηκε είναι .896, .827, .899, και .929 για την ανέλιξη του προσωπικού, τις υποδομές, τη συνεργασία, και την ικανοποίηση από το/τη διευθυντή/ρια, αντίστοιχα. Στο τέλος του Πίνακα 7 παρουσιάζεται και η συνολική αξιοπιστία του εργαλείου, όπου στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι .893. Μιας και το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελεί σύνθεση ερωτήσεων που δεν αναφέρονται σε άλλη έρευνα δεν είναι δυνατή η σύγκριση του δείκτη αξιοπιστίας με άλλη εργασία. Τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική αξιοπιστία του συγκεκριμένου εργαλείου είναι αρκετά υψηλή, πράγμα που εγγυάται την επαναληψιμότητα των μετρήσεων σε μελλοντικό χρόνο.

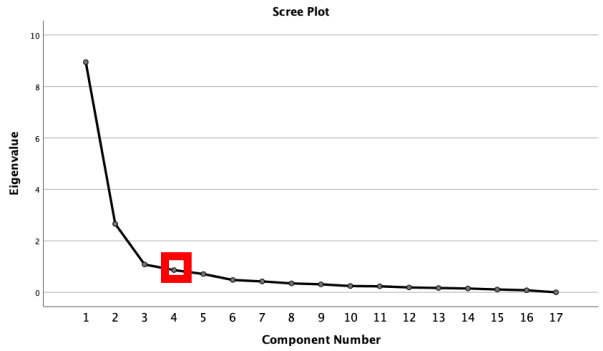
Πίνακας 7. Αξιοπιστία ερωτηματολογίου εργασιακής ικανοποίησης με χρήση του δείκτη Cronbach's a.

Τεστ Αξιοπιστίας

	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha βασισμένος σε σταθμισμένες ερωτήσεις	Αριθμός ερωτήσεων
Ανέλιξη του προσωπικού	.896	.898	4
Υποδομές	.827	.824	4
Συνεργασία	.899	.898	4
Ικανοποίηση από το/τη διευθυντή/ρια	.929	.929	5
Συνολικά	**.893**	**.890**	**17**

4.3. Ανάλυση κύριων συνιστωσών

Η ανάλυση των διαστάσεων αποτελεί ένα από τα κύρια κομμάτια της ανάλυσης μιας και διασφαλίζει την ομαδοποίηση των ερωτήσεων γύρω από κάθε διάσταση. Κατά συνέπεια για την εξέταση των ερωτήσεων που απαρτίζουν τη κάθε διάσταση χρησιμοποιήθηκε ανάλυση των κύριων συνιστωσών και πιο συγκεκριμένα η μέθοδος Principal Component Analysis (PCA) (Maćkiewicz & Ratajczak, 1993; Shlens, 2014; Greenacre, et al., 2022). Για την εύρεση του βέλτιστου αριθμού διαστάσεων χρησιμοποιήθηκαν το διάγραμμα ιδιοτιμών (scree plot (Brown J. , 2009) που παρουσιάζονται στις Εικόνα 7.



Εικόνα 7. Διάγραμμα ιδιοτιμών για την διαπίστωση του βέλτιστου αριθμού παραγόντων για το εργαλείο της εργασιακής ικανοποίησης.

Όπως αναμένεται, οι διαστάσεις που περιγράφουν καλύτερα το δείγμα μας είναι τέσσερις (4) για το ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης. Ο συγκεκριμένος αριθμός διαστάσεων έγινε με βάση το κριτήριο καμπής το οποίο χρησιμοποιείται για να βρεθεί ο βέλτιστος αριθμός που εκφράζει τα δεδομένα χωρίς να επιδέχεται περεταίρω σημαντική βελτίωση αν αυτός αυξηθεί. Η σημαντικότητα του αριθμού των παραγόντων που εκφράζει καλύτερα το δείγμα καθορίζει τη

συσταδοποίηση των ερωτημάτων ανά διάσταση, καθώς και τη συνοχή τους. Αυτό αποτελεί κομμάτι της ανάλυσης των παραγόντων, όπου χρησιμοποιείται ο βέλτιστος αριθμός διαστάσεων για την βαθύτερη αξιολόγηση του εργαλείου.

Πίνακας 8. Ανάλυση παραγόντων για το ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
E2Q11	.838			
E2Q12	.837			
E2Q9	.837			
E2Q10	-.725			
E2Q2		.857		
E2Q3		.725		
E2Q4		.686		
E2Q1		.607		
E2Q5			.972	
E2Q6			.972	
E2Q7			.889	
E2Q8			.857	
E2Q13				.834
E2Q15				.831
E2Q14				.817
E2Q16				.761
E2Q17				.743

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 4 iterations.

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων για το ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης. Στην πρώτη στήλη του πίνακα εμφανίζονται οι ερωτήσεις ενώ στις στήλες οι διαστάσεις που βρέθηκαν. Για την βέλτιστη παρουσίαση των αποτελεσμάτων έχουν αποκρυφτεί οι τιμές που είναι μικρότερες από .6, ώστε να είναι εμφανείς οι συστάδες των ερωτήσεων ανά διάσταση. Οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε κάθε διάσταση ομαδοποιούνται αντίστοιχα στη κάθε στήλη.

4.4. Επαγωγική στατιστική

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η ανάλυση των δεδομένων με χρήση των στατιστικών εργαλεία και μεθόδων, συνεπώς θα δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην ενότητα 3.2. Επιπλέον, παρέχεται επεξήγηση των ευρημάτων.

1) Ανάλυση μεταβλητών που απαντούν στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα

Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που εξετάζει τη συσχέτιση των επιμέρους χαρακτηριστικών των διαστάσεων της ηθικής σχολικής ηγεσίας (Ηθικός προσανατολισμός, Δικαιοσύνη, Κατανομή της εξουσίας, Μέριμνα για τη βιωσιμότητα, Ηθική καθοδήγηση, Διευκρίνηση των ρόλων, και Ακεραιότητα) με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Pearson's Correlation μεταξύ των διαστάσεων των δύο ερωτηματολογίων. Στον Πίνακα 9, παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των εν λόγω διαστάσεων μεταξύ τους. Οι σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στις διαστάσεις των δύο ερωτηματολογίων παρουσιάζονται με έντονη γραφή .

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης υπογραμμίζουν την κεντρική θέση της ανάπτυξης των εκπαιδευτικών ως βασικό παράγοντα. Αυτό είναι εμφανές από τις θετικές συσχετίσεις που παρατηρούνται με αρκετές διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας όπως για παράδειγμα με τον ηθικό προσανατολισμό ($r=.763$, $p<.001$), τη βιωσιμότητα ($r=.755$, $p<.001$), την ηθική καθοδήγηση ($r=.728$, $p<.001$), τη διευκρίνιση ρόλων ($r=.674$, $p<.001$), και την ακεραιότητα ($r=.816$, $p<.001$). Επιπροσθέτως, διαπιστώθηκε και αρνητική συσχέτιση με τη δικαιοσύνη ($r =-.744$, $p<.001$) και την κατανομή ισχύος ($r=-.701$, $p<0$) όπως αναμενόταν, μιας και οι ερωτήσεις έχουν αντίστροφη βαθμολογία.

Αυτή η ισχυρή συσχέτιση υποδηλώνει ότι οι ηθικοί σχολικοί ηγέτες που δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη του προσωπικού, είναι πιθανό να ενσωματώνουν αυτές τις ηθικές και οργανωτικές αξίες (διαστάσεις) στην καθημερινότητα μιας σχολικής μονάδας. Επιπλέον, είναι εμφανής η συνεισφορά τους στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την ηθική σχολική ηγεσία.

Από την άλλη μεριά παρατηρείται ότι η διάσταση των υποδομών, συσχετίζεται ασθενώς θετικά με την ηθική καθοδήγηση ($r=.143$, $p=.038$) και τη διευκρίνιση ρόλων ($r=.133$, $p=.054$). Αυτό σημαίνει οι υποδομές δεν παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση από μια ηθική ηγεσία εντός μιας σχολικής μονάδας.

Πίνακας 9. Συσχετίσεις των διαστάσεων των δύο ερωτηματολογίων με Pearson's Correlation

Πίνακας ανάλυσης συσχέτισης διαστάσεων

		D1 Ηθικός προσανατολισμός	D2 Δικαιοσύνη	D3 Κατανομή της εξουσίας	D4 Μέριμνα για τη βιωσιμότητα	D5 Ηθική καθοδήγηση	D6 Διευκρίνηση ρόλων	D7 Ακεραιότητα	D1 Ανέλιξη του προσωπικού	D2_Υποδομές	D3 Συνεργασία	D4 Ικανοποίηση από το/τη διευθυντή/ρια
D1 Ηθικός προσανατολισμός	Pearson Correlation	1	-.744**	-.709**	.648**	.658**	.645**	.739**	**.763****	.087	**.777****	**.816****
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.207	.000	.000
D2 Δικαιούνη	Pearson Correlation	-.744**	1	.764**	-.673**	-.587**	-.548**	-.805**	**-.744****	-.025	**-.755****	**-.848****
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.719	.000	.000
D3 Κατανομή της εξουσίας	Pearson Correlation	-.709**	.764**	1	-.632**	-.571**	-.494**	-.651**	**-.701****	.064	**-.707****	**-.791****
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.359	.000	.000
D4 Μέριμνα για τη βιωσιμότητα	Pearson Correlation	.648**	-.673**	-.632**	1	.724**	.605**	.743**	**.755****	.047	**.634****	**.690****
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.498	.000	.000
D5 Ηθική καθοδήγηση	Pearson Correlation	.658**	-.587**	-.571**	.724**	1	.826**	.679**	**.728****	.143*	**.584****	**.632****
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.038	.000	.000
D6 Διευκρίνηση ρόλων	Pearson Correlation	.645**	-.548**	-.494**	.605**	.826**	1	.686**	**.674****	.133	**.534****	**.607****
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.054	.000	.000
D7 Ακεραιότητα	Pearson Correlation	.739**	-.805**	-.651**	.743**	.679**	.686**	1	**.816****	.063	**.767****	**.798****
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.365	.000	.000
D1 Ανέλιξη του προσωπικού	Pearson Correlation	**.763****	**-.744****	**-.701****	**.755****	**.728****	**.674****	**.816****	1	.010	.748**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.885	.000	.000
D2_Υποδομές	Pearson Correlation	.087	-.025	.064	.047	.143*	.133	.063	.010	1	.055	.055
	Sig. (2-tailed)	.207	.719	.359	.498	.038	.054	.365	.885		.428	.427
D3 Συνεργασία	Pearson Correlation	**.777****	**-.755****	**-.707****	**.634****	**.584****	**.534****	**.767****	**.748****	.055	1	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.428		.000
D4 Ικανοποίηση από το/τη διευθυντή/ρια	Pearson Correlation	**.816****	**-.848****	**-.791****	**.690****	**.632****	**.607****	**.798****	.799**	.055	.867**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.427	.000	

**. Σημαντικότητα συσχέτισης σε επίπεδο 0.01
*. Σημαντικότητα συσχέτισης σε επίπεδο 0.05

Επιπλέον, παρατηρείται ότι η συνεργασία του διευθυντή του σχολείου αποτελεί μια ακόμα κρίσιμη παράμετρο για την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούνται ότι αρκετές διαστάσεις μιας ηθικής ηγεσίας έχουν θετική συσχέτιση με τον ηθικό προσανατολισμό (r=.777, p<.001), τη βιωσιμότητα (r=.634, p<.001), την ηθική καθοδήγηση (r=.584, p<.001), τον καθορισμό ρόλων (r=.534, p<.001), και την ακεραιότητα (r=.767, p<.001). Επιπροσθέτως, διαπιστώθηκε και αρνητική συσχέτιση με τη δικαιοσύνη (r=-.755, p<.001), και τη κατανομή εξουσίας (r=-.707, p<.001), όπως αναμενόταν μιας και οι ερωτήσεις έχουν αντίστροφη βαθμολογία. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τον κεντρικό ρόλο της συνεργασίας ενός διευθυντή σχολικής μονάδας με τους εκπαιδευτικούς στην ενίσχυση ενός θετικού οργανωτικού κλίματος που συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση τους.

Τέλος, η ικανοποίηση από τον/την διευθυντή/ρια αποτελεί μια ακόμα παράμερο στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και συσχετίζεται θετικά με τον ηθικό προσανατολισμό (r= .816, p<.001), την ηθική καθοδήγηση (r=.632, p<.001), τη βιωσιμότητα (r=.690, p<.001), τον καθορισμό ρόλων (r=.607, p<.001), και την ακεραιότητα (r=.798, p<.001). Παράλληλα παρατηρούνται και αρνητικές συσχετίσεις με τη δικαιοσύνη (r=-.848, p<.001), και την κατανομή εξουσίας (r=-.791, p<.001), διαστάσεις οι οποίες έχουν αντίστροφη τάση. Αυτό υποδηλώνει ότι η εστίαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω των αλληλεπιδράσεων με τη διεύθυνση είναι στενά συνδεδεμένη με τις ηθικές και τις οργανωτικές διαστάσεις, υπογραμμίζοντας έτσι τη σημασία και τη σχέση με την ηθική ηγεσία.

Συνολικά η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών συσχετίζεται θετικά με τον ηθικό προσανατολισμό (r=.763, p<.001), τη βιωσιμότητα (r=.755, p<.001), την ηθική καθοδήγηση (r=.728, p<.001), τη διευκρίνιση ρόλων (r=.674, p<.001), και την ακεραιότητα (r=.816, p<.001), ενώ συσχετίζεται αρνητικά με τη δικαιοσύνη (r =-.744, p<.001), και την κατανομή ισχύος (r=-.701, p<0), λόγω της αντίστροφης βαθμολογίας των ερωτήσεων. Επιπλέον, η συνεργασία μιας σχολικής διοίκησης συσχετίζεται θετικά με τον ηθικό προσανατολισμό (r=.777, p<.001), τη βιωσιμότητα (r=.634, p<.001), την ηθική καθοδήγηση (r=.584, p<.001), τον καθορισμό ρόλων (r=.534, p<.001), και την ακεραιότητα (r=.767, p<.001), ενώ συνδέεται αρνητικά με τη δικαιοσύνη (r=-.755, p<.001), τη κατανομή εξουσίας (r=-.707, p<.001), οι οποίες έχουν αντίστροφη τάση. Τέλος, η ικανοποίηση από τον/την διευθυντή/ρια συσχετίζεται θετικά με τον ηθικό προσανατολισμό (r= .816, p<.001), την ηθική καθοδήγηση (r=.632, p<.001), τη βιωσιμότητα (r=.690, p<.001), τον καθορισμό ρόλων

(r=.607, p<.001), και την ακεραιότητα (r=.798, p<.001) και αρνητικά με τη δικαιοσύνη (r=-.848, p<.001), και την κατανομή εξουσίας (r=-.791, p<.001). οι οποίες έχουν αντίστροφη χροιά.

2) Ανάλυση μεταβλητών που απαντούν στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που εξετάζει το αν η ηθική ηγεσία ως ανεξάρτητη μεταβλητή μπορεί να καθορίσει – προβλέψει την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, χρησιμοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (multiple linear regression analysis). Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση που διεξήχθη μέσω πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης είχε ως στόχο να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των διαφόρων διαστάσεων της ηθικής ηγεσίας. Η περίληψη του μοντέλου που παρουσιάζεται στον Πίνακα 10, αποκαλύπτει μια ισχυρή θετική γραμμική σχέση (R=.894) μεταξύ των προβλεπόμενων τιμών και των παρατηρούμενων τιμών, εξηγώντας περίπου το 80% της διακύμανσης στην ικανοποίηση από την εργασία (R Square=.800). Το προσαρμοσμένο τετράγωνο R, λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των προβλέψεων, παραμένει υψηλό στο .793, υποδεικνύοντας μια ισχυρή εφαρμογή. Το τυπικό σφάλμα εκτίμησης είναι περίπου 1.15802, αντικατοπτρίζοντας την ακρίβεια των προβλέψεων του μοντέλου. Τα στατιστικά στοιχεία αλλαγής, υπογραμμίζουν τη σημασία των προγνωστικών παραγόντων, με μεταβολή R Square .800 και εξαιρετικά σημαντική στατιστική αλλαγή F (F = 116.043, p<.001), επιβεβαιώνοντας συνεπώς τη συνολική στατιστική σημασία του μοντέλου.

Πίνακας 10. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης στην σχέση της ηθικής ηγεσίας με την εργασιακής ικανοποίησης.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	**.894**[a]	**.800**	.793	1.15802	.800	116.043	7	203	**.000**

a. Μεταβλητές μοντέλου: **D7** Ακεραιότητα, **D3** Κατανομή της εξουσίας, **D6** Διευκρίνηση ρόλων, **D4** Μέριμνα για τη βιωσιμότητα, **D1** Ηθικός προσανατολισμός, **D2** Δικαιοσύνη, **D5** Ηθική καθοδήγηση

Ο πίνακας 11 που παρουσιάζει την ανάλυση ANOVA, υποστηρίζει περαιτέρω τη σημασία του μοντέλου, με άθροισμα τετραγώνων παλινδρόμησης 1089.309, στατιστική F 116.043 και τιμή p .000. Το υπολειπόμενο άθροισμα τετραγώνων (272.226) και το συνολικό άθροισμα τετραγώνων

(1361.535) ολοκληρώνουν την ανάλυση της διακύμανσης, επιβεβαιώνοντας την επεξηγηματική δύναμη του μοντέλου στην πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης.

Πίνακας 11. Ανάλυση ANOVA.

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1089.309	7	155.616	116.043	**.000[b]**
	Residual	272.226	203	1.341		
	Total	1361.535	210			

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Εργασιακή Ικανοποίηση
b. Μεταβλητές μοντέλου: **D7** Ακεραιότητα, **D3** Κατανομή της εξουσίας, **D6** Διευκρίνηση ρόλων, **D4** Μέριμνα για τη βιωσιμότητα, **D1** Ηθικός προσανατολισμός, **D2** Δικαιοσύνη, **D5** Ηθική καθοδήγηση

Εξετάζοντας τον πίνακα των συντελεστών παρακάτω, γίνεται προφανές ότι οι διαστάσεις μιας ηθικής ηγεσίας συμβάλλουν σημαντικά στην πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, οι υψηλότερες βαθμολογίες στον Ηθικό Προσανατολισμό (.122) και την Ακεραιότητα (.174) συνδέονται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, η δικαιοσύνη εμφανίζει μια αρνητική σχέση (-.085), υποδεικνύοντας ότι οι χαμηλότερες βαθμολογίες σε αυτή τη διάσταση συνδέονται με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, λόγω της αντίστροφης τάσης των ερωτήσεων. Η σημασία άλλων διαστάσεων, όπως η κατανομή ισχύος και η διευκρίνιση ρόλων, δεν είναι ομοιόμορφα εμφανής, με ασθενέστερες ή μη σημαντικές επιπτώσεις. Παρόλα αυτά οι συγκεκριμένες διαστάσεις φαίνεται να μη συνεισφέρουν στην προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου. Κατά συνέπεια η εξαγωγή ενός από αυτά δε θα επηρεάσει σημαντικά την κάλυψη του μοντέλου στο συνολικό δείγμα που εξετάστηκε.

Πίνακας 12. Πίνακας συντελεστών μοντέλου.

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Σταθερά)	8.279	1.084		7.635	.000		
D1_Ηθικός προσανατολισμός	.122	.022	.313	5.638	**.000**	.320	3.126
D2_Δικαιοσύνη	-.085	.029	-.188	-2.938	**.004**	.240	4.168
D3_Κατανομή εξουσίας	-.055	.032	-.091	-1.723	.086	.355	2.815
D4_μέριμνα για τη βιωσιμότητα	.051	.059	.047	.869	.386	.334	2.998
D5_Ηθική καθοδήγηση	.052	.028	.119	1.836	.068	.233	4.287
D6_Διευκρίνηση Ρόλων	-.002	.038	-.003	-.043	.966	.272	3.679
D7_Ακαιρεότητα	.174	.044	.261	3.976	**.000**	.229	4.367

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Εργασιακή Ικανοποίηση

Συμπερασματικά, η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης υποδηλώνει, ότι συγκεκριμένες διαστάσεις μιας ηθικής ηγεσίας παίζουν ουσιαστικό ρόλο στην πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, παρέχοντας πολύτιμες γνώσεις για τις πρακτικές ηγεσίας και διαχείρισης ενός σχολείου.

3) Ανάλυση μεταβλητών που απαντούν στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα

Αναφορικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που εξετάζει το αν η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών επηρεάζεται από παράγοντες, όπως η σχέση εργασίας, η εργασιακή εμπειρία, η ηλικία και το επίπεδο σπουδών τους, χρησιμοποιήθηκε ξανά ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (multiple linear regression analysis). Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση που διεξήχθη μέσω πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, είχε ως στόχο να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την ηθική ηγεσία.

Η περίληψη μοντέλου που παρουσιάζεται στον Πίνακα 13, αποκαλύπτει μια ασθενή θετική γραμμική σχέση μεταξύ των προβλεπόμενων και των παρατηρούμενων τιμών, με τιμή R .201. Ο συντελεστής προσδιορισμού (R Square) δείχνει ότι περίπου το 4% της διακύμανσης στην ικανοποίηση από την εργασία εξηγείται από τους προγνωστικούς παράγοντες του μοντέλου, όπως αντανακλάται από τις τιμές χαμηλού R Square και προσαρμοσμένες τιμές R Square .040 και .022, αντίστοιχα. Το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης είναι 2.51854, υποδηλώνοντας λιγότερο ακριβή εφαρμογή. Τα στατιστικά στοιχεία αλλαγής δείχνουν μια οριακή βελτίωση στην επεξηγηματική ισχύ του μοντέλου, με μεταβολή στο R Square .040 και ένα στατιστικό F Change 2.162, το οποίο είναι οριακά σημαντικό στο 0.074.

Πίνακας 13. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης στην σχέση των δημογραφικών και της εργασιακής ικανοποίησης

Model Summary[a]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.201[b]	**.040**	.022	2.51854	.040	2.162	4	206	**.074**

a. Μεταβλητές μοντέλου: Χρόνια Προϋπηρεσίας, Μορφωτικό επίπεδο, Τύπος εργασίας, Ηλικία
b. Εξαρτημένη μεταβλητή: Εργασιακή Ικανοποίηση

Προχωρώντας στον πίνακα ANOVA, αξιολογείται η συνολική σημασία του μοντέλου παλινδρόμησης. Η στατιστική F είναι 2.162 και η σχετική p-value είναι .074, υποδεικνύοντας ότι το μοντέλο είναι οριακά σημαντικό. Ωστόσο, οι χαμηλές τιμές R Square υποδηλώνουν ότι η προσαρμογή του μοντέλου είναι αδύναμη, εξηγώντας μόνο ένα μικρό ποσοστό της διακύμανσης στην ικανοποίηση από την εργασία. Το άθροισμα των τετραγώνων για την παλινδρόμηση (54.867) και τα υπολείμματα (1306.668) δείχνει περαιτέρω τη μέτρια ερμηνευτική δύναμη των προγνωστικών.

Πίνακας 14. Ανάλυση ANOVA.

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Γραμμική παλινδρόμηση	54.867	4	13.717	2.162	**.074[b]**
	Περιθώρια λάθους	1306.668	206	6.343		
	Total	1361.535	210			

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Εργασιακή Ικανοποίηση
b. Μεταβλητές μοντέλου: Χρόνια Προϋπηρεσίας, Μορφωτικό επίπεδο, Τύπος εργασίας, Ηλικία

Κατά την ερμηνεία των συντελεστών, μεμονωμένοι παράγοντες όπως τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας, το επίπεδο εκπαίδευσης, ο τύπος εργασίας και η ηλικία συμβάλλουν στο μοντέλο, αλλά τα αποτελέσματά τους δεν είναι στατιστικά σημαντικά. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι, ενώ μπορεί να υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ αυτών των παραγόντων και της εργασιακής ικανοποίησης, ο συνολικός αντίκτυπος είναι περιορισμένος και η πρακτική σημασία των παρατηρούμενων επιπτώσεων θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά σε ένα μεγαλύτερο δείγμα.

4) Ανάλυση μεταβλητών που απαντούν στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα

Αναφορικά με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα που εξετάζει το αν η εργασιακή ικανοποίηση διαφοροποιείται με βάση τον παράγοντα φύλο, χρησιμοποιήθηκε T-Test για τη σύγκριση των μέσων όρων εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των δύο φύλων, ώστε να καθοριστεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά. Στον Πίνακα 15 παρατηρούμε ότι η μέση βαθμολογία ικανοποίησης από την εργασία για τους άνδρες εκπαιδευτικούς είναι 14.3, με τυπική απόκλιση 2.57755 και τυπικό σφάλμα του μέσου όρου .38424. Από την άλλη πλευρά, οι γυναίκες εκπαιδευτικοί έχουν μέση βαθμολογία επαγγελματικής ικανοποίησης 13.0919, με τυπική απόκλιση 2.48332 και τυπικό σφάλμα του μέσου όρου .19274. Αυτές οι αρχικές παρατηρήσεις υποδηλώνουν διαφορά στη μέση τιμή επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ των δύο φύλων.

Πίνακας 15. Σύγκριση των μέσων όρων εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των δύο φύλων με χρήση T-Test.

Στατιστικά ανά ομάδα					
	Φύλο	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Σταθμισμένο λάθος μέσης τιμής
Εργασιακή ικανοποίηση	Άντρας	45	**14.3000**	2.57755	.38424
	Γυναίκα	166	**13.0919**	2.48332	.19274

Η δοκιμή t-test ανεξάρτητων δειγμάτων διεξήχθη για να αξιολογηθεί αυστηρά αυτή η διαφορά μέσω τιμών εργασιακής ικανοποίησης. Πρώτον, υποθέτοντας ίσες διακυμάνσεις, το τεστ του Levene (Πίνακας 16) για ισότητα διακυμάνσεων έδωσε ένα μη σημαντικό αποτέλεσμα (F=.012, p = .911), υποδηλώνοντας ότι η υπόθεση των ίσων διακυμάνσεων δεν παραβιάστηκε. *Στη συνέχεια, το t-test υποθέτοντας ίσες διακυμάνσεις έδειξε μια στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών εκπαιδευτικών (t=2.871, df = 209, p = .005).* Η μέση διαφορά ήταν 1.20813, με ένα διάστημα εμπιστοσύνης 95% που κυμαίνεται από 0.37868 έως 2.03758.

Πίνακας 16. Εξακρίβωση ίσων ή μη διακυμάνσεων των μέσω τιμών εργασιακής ικανοποίησης με χρήση του Levenes test.

Τεστ διακυμάνσεων μέσης τιμής

		Levene's Τεστ ισότητας διακυμάνσης		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Διαφορά μέσης τιμής	Λάθος τυπικής απόκλισης	95% Διάστημα εμπιστοσύνης Ελάχιστο	Μέγιστο
Εργασιακή Ικανοποίηση	Ίσες διακυμάνσεις μέσης τιμής	.012	**.911**	2.871	209	**.005**	1.20813	.42075	.37868	2.03758
	Μη ίσες διακυμάνσεις μέσης τιμής			2.810	67.785	.006	1.20813	.42987	.35029	2.06598

Από αυτά τα αποτελέσματα παρατηρείται ότι υπάρχει σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές εργασιακής ικανοποίηση ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι οι άντρες, παρότι αποτελούν τη μειοψηφία στο δείγμα, τείνουν να είναι περισσότερο εργασιακά

ικανοποιημένοι από τις γυναίκες πράγμα που καταρρίπτει τον φαινόμενο ***της ικανοποιημένης εργαζόμενης***.

5. Συζήτηση των αποτελεσμάτων

5.1. Ανακεφαλαίωση έρευνας

Η ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση έχει αποτελέσει ένα κύριο αντικείμενο έρευνας στην επιχειρησιακή και οργανωσιακή ψυχολογία επί δεκαετίες. Οι επιδιώξεις αυτές έχουν ενθαρρύνει πολλούς ερευνητές να εξερευνήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, έχοντας συνέπειες τόσο στους εργαζομένους όσο και στις επιχειρήσεις ή τους δημόσιους οργανισμούς (Aziri, 2011; Heller, Judge, & Watson, 2002; Judge Zhang, & Glerum, 2020; Menon & Athanasoula-Reppa, 2011). Είναι προφανές, ότι η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να έχει πολλαπλά οφέλη, τόσο για τους εργαζομένους, όσο και για τις επιχειρήσεις ή τους δημόσιους οργανισμούς στους όπους εργάζονται (Locke, 1976; Roelen, Koopmans, & Groothoff, 2008). Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας ενιαίος ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση που να είναι κοινώς αποδεκτός από την ερευνητική περιοχή (Judge, Zhang, & Glerum, 2020). Ωστόσο, ο ορισμός που προτιμάται συχνότερα είναι αυτός του Locke (1976), που ορίζει ως εργασιακή ικανοποίηση, τη θετική συναισθηματική κατάσταση που βιώνει ένα άτομο κατά την αξιολόγηση της εργασίας και των εργασιακών εμπειριών του. Με βάση αυτό τον ορισμό πολλές έρευνες έχουν εστιαστεί την προσοχή τους στην εξέταση των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, ανάμεσα στους οποίους ξεχωρίζουν το εργασιακό περιβάλλον, ο μισθός, η προοπτική εργασιακής ανέλιξης, οι συνεργασίες με τους συναδέλφους, η ισορροπία με την προσωπική ζωή, και η ηγεσία/διοίκηση αυτή (Judge, Zhang, & Glerum, 2020).

Στον ιδιωτικό τομέα, η διοίκηση είναι ο κύριος ρυθμιστικός παράγοντας, καθορίζοντας πολλές πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης, όπως ο μισθός και η ανέλιξη (Δαλκαβούκη, 2012; Καπόνης & Κουλουκτσή, 2021). Αντίθετα, στον δημόσιο τομέα η διοίκηση περιορίζεται κυρίως στο οργανωσιακό κομμάτι με ρόλο διαμεσολαβητικό αλλά και διεκπεραιωτικό σχετικά με διοικητικές υποθέσεις συνοδευόμενη από έλλειψη πωτοβουλιών . Στη δημόσια εκπαίδευση, οι διευθυντές των σχολείων έχουν περιορισμένη επίδραση σε πτυχές, όπως το εργασιακό περιβάλλον και ο μισθός (Δαλκαβούκη, 2012). Σε αυτό το πλαίσιο, τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας στον

εκπαιδευτικό χώρο, και συγκεκριμένα η ηθική ηγεσία, έχουν εμφανίσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η ηθική ηγεσία αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που σχετίζεται με τις ηθικές αξίες, τις πεποιθήσεις, και τη συμπεριφορά των ηγετών (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Στον τομέα της εκπαίδευσης, η ηθική ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επηρεάζει τις εισροές σε μαθητικό και διδακτικό προσωπικό του κοινωνικού υποσυστήματος, όπως αυτό αποτυπώνεται σε μια σχολική μονάδας. Ενδιαφέρουσες έρευνες έχουν επίσης δείξει ότι η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εκπαιδευτικών στην εργασία τους (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει, να παρακινεί και να καθοδηγεί μια ομάδα ατόμων μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και της καλλιέργειας ενός οράματος που ευθυγραμμίζεται με τις συλλογικές φιλοδοξίες της ομάδας (Bass & Riggio, 2006).

Βασιζόμενοι στις παραπάνω παρατηρήσεις αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση η συγκεκριμένη εργασία εστίασε περισσότερο στις σχέσεις που υπάρχουν με την ηθική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκαν οι συσχετίσεις που υπάρχουν σε αυτές τις έννοιες σε δεδομένα που συλλέχθηκαν από εκπαιδευτικούς της ΔΔΕ σε σχολεία της Δυτικής Θεσσαλονίκης. Τα ευρήματα της έρευνας συζητούνται στο επόμενο υπό-κεφάλαιο.

5.2. Συζήτηση αποτελεσμάτων και συμπεράσματα

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης που έγινε και συζητούνται τα αποτελέσματα συγκριτικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν πρωτύτερα. Ξεκινώντας από τα δημογραφικά, παρατηρείται ότι η συντριπτική πλειοψηφία (78.7%) του δείγματος αποτελείται από γυναίκες με τους άντρες να καταλαμβάνουν ένα αρκετά μικρό ποσοστό (21.3%). Αυτό το ποσοστό αντικατοπτρίζει τις αναλογίες των εκπαιδευτικών ανά φύλο στη ευρύτερη δημόσια εκπαίδευση, κατά συνέπεια η στάθμιση του δείγματος δεν ήταν απαραίτητη. Επιπλέον, οι ηλικίες των συμμετεχόντων ακολουθούν μια κανονική κατανομή με το 71.6% εξ αυτών να είναι μεταξύ 41-60. Παρόλα αυτά παρατηρείται μια αυξητική τάση νεαρότερων ανθρώπων να εισέρχονται στον κλάδο με ποσοστό 23.7%. Σχεδόν λίγο παραπάνω από τα 2/3 (69.2%) είναι μόνιμοι στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ενώ το υπόλοιπο ποσοστό (30.8%) αναπληρωτές. Μια από τις σημαντικές παρατηρήσεις έχει να κάνει με τα χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι το 68.2% των εκπαιδευτικών έχει λιγότερα από 20 χρόνια, ενώ οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα χρόνια αποτελούν το 30.8%. Κατά συνέπεια,

παρατηρείται η τάση που υπάρχει για ανανέωση του προσωπικού, αλλά δυστυχώς αυτό επιτυγχάνεται με συμβασιούχους λειτουργούς (αναπληρωτές) οι οποίοι αποτελούν το 1/3 του προσωπικού. Αυτή η τάση δεν παρατηρείται μόνο σε σχολεία της Δυτικής Θεσσαλονίκης αλλά αποτυπώνεται σε όλη την επικράτεια.

Παρά την πλειοψηφία των μονίμων εκπαιδευτικών φαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια το υπουργείο παιδείας τείνει να προσλαμβάνει αναπληρωτές για την κάλυψη όχι μόνο των λειτουργικών αλλά και των οργανικών κενών πανελλαδικά. Αυτό το γεγονός, αφενός προσδίδει μια νότα ανανέωσης του ανθρώπινου δυναμικού, αφετέρου ο συγκεκριμένος τύπος εργασίας οδηγεί τους αναπληρωτές σε μια εργασιακή αβεβαιότητα. Κατά συνέπεια, αρκετοί από αυτούς επιλέγουν την επιπλέον επιμόρφωση ώστε να γίνουν ανταγωνιστικοί και να επιτύχουν την μονιμοποίησή τους στο χώρο της εκπαίδευσης. Αυτό είναι εμφανές και στα στατιστικά που αφορούν το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος το οποίο είναι αρκετά υψηλό. Το 29.86% εξ αυτών κατέχει ανώτερο τίτλο πανεπιστημιακών σπουδών, το 56.87% έχει συνεχίσει με την παρακολούθηση ενός μεταπτυχιακού προγράμματος, το 3.79% κατέχει δεύτερο τίτλο σπουδών, ενώ μόνο ένα 9.48% κατέχει διδακτορικό. Εξετάζοντας τα ευρήματα διαπιστώνουμε ότι ελάχιστοι είναι αυτοί που συνεχίζουν τις σπουδές μετά το 31^{ο} έτος προϋπηρεσίας. Διαχωρίζοντας παραπάνω το μορφωτικό επίπεδο ανά τύπο εργασίας, διαπιστώνεται στις ημέρες μας, ότι τόσο οι μόνιμοι όσο και οι αναπληρωτές/ριες εκπαιδευτικοί επιλέγουν να προβούν σε μεταπτυχιακές σπουδές. Δεν ισχύει βέβαια η ίδια τάση με το διδακτορικό τίτλο σπουδών, όπου αποτελεί εργασιακή διέξοδο μόνο για τους αναπληρωτές/ριες που αποσκοπούν στην μονιμοποίηση τους στη δευτεροβάθμια είτε στην ένταξή τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Τέλος, αναφορικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας ανά τύπο εργασίας παρατηρείται το γεγονός ότι έως δέκα χρόνια προϋπηρεσίας έχουν κυρίως οι αναπληρωτές/ριες έναντι των μονίμων εκπαιδευτικών που κυριαρχούν σε όλες τις υπόλοιπες κλίμακες. Επιπλέον, το 59.72% των εκπαιδευτικών είναι μόνιμοι με ηλικίες μεταξύ 41-60, έναντι των αναπληρωτών/ριων όπου η πλειοψηφία τους (28.44%) είναι μεταξύ 31-50 ετών. Αυτό το γεγονός στηρίζει και τον ισχυρισμό που ειπώθηκε πρωτύτερα αναφορικά με την επιλογή κάλυψης των αναγκών του υπουργείου παιδείας από μη μόνιμο προσωπικό.

Αναφορικά με τις συσχετίσεις των επιμέρους χαρακτηριστικών των διαστάσεων της ηθικής ηγεσίας με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών παρατηρήθηκαν οι ακόλουθες σχέσεις. Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών συσχετίζεται θετικά με τον ηθικό προσανατολισμό, τη δικαιοσύνη, την κατανομή ισχύος, τη βιωσιμότητα, την ηθική

καθοδήγηση, τη διευκρίνιση ρόλων, και την ακεραιότητα. Τα συγκεκριμένα ευρήματα συγκλίνουν με τη διεθνή βιβλιογραφία που εστιάζει στους παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Pehkonen & Torner, 1999; Γράντζα & Σταυρόπουλος, 2021; Τσούνης & Σαράφης, 2016; Χατζηδάκης, 2019;). Επιπλέον, η συνεργασία της σχολικής διοίκησης συσχετίζεται θετικά με τον ηθικό προσανατολισμό, τη δικαιοσύνη, τη κατανομή εξουσίας, τη βιωσιμότητα, την ηθική καθοδήγηση, τον καθορισμό ρόλων, και την ακεραιότητα. Συναφής έρευνες συγκλίνουν με αυτά τα ευρήματα τονίζοντας τη σπουδαιότητα της συνεργασίας σε ένα σχολικό περιβάλλον (Goddard, et al., 2010; Meyer, Richter, & Hartung-Beck, 2022 ; Αγωγής, 2014; Θωμά, 2010). Τέλος, η ικανοποίηση από τον/την διευθυντή/ρια συσχετίζεται θετικά με τον ηθικό προσανατολισμό, την ηθική καθοδήγηση, τη βιωσιμότητα, τον καθορισμό ρόλων, την ακεραιότητα τη δικαιοσύνη, και την κατανομή εξουσίας. Οι συγκεκριμένες θετικές και αρνητικές σχέσεις έγκειται στην αντίστροφη σχέση περιγραφής τους στο ερωτηματολόγιο, παρόλα αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με αυτά άλλων ερευνών (Cansoy, 2019; Crisci, Sepe, & Malafronte, 2019).

Επιπρόσθετα, από τα ευρήματα διαπιστώθηκε ότι οι διαστάσεις μιας ηθικής ηγεσίας συμβάλλουν σημαντικά στην πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, οι υψηλότερες βαθμολογίες στον ηθικό προσανατολισμό και την ακεραιότητα συνδέονται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, κάτι το οποίο συνάδει και με άλλες συναφείς έρευνες (Cansoy, Parlar, & Turkoglu, 2021; Καρόγλου, 2019; Πρεμέτης, 2019). Επιπλέον, η δικαιοσύνη εμφανίζει μια αρνητική σχέση, λόγω της αντίστροφης τάσης των ερωτήσεων υποδεικνύοντας ότι οι χαμηλότερες βαθμολογίες σε αυτή τη διάσταση συνδέονται με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Η σημασία άλλων διαστάσεων, όπως η κατανομή ισχύος και η διευκρίνιση ρόλων, δεν είναι ομοιόμορφα εμφανής, με ασθενέστερες ή μη σημαντικές επιπτώσεις. Παρόλα αυτά οι συγκεκριμένες διαστάσεις φαίνεται να μη συνεισφέρουν στην προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου.

Εστιάζοντας σε μεγαλύτερο βάθος, εξετάστηκε αν η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών επηρεάζεται από παράγοντες, όπως η σχέση εργασίας, η εργασιακή εμπειρία, η ηλικία και το επίπεδο σπουδών τους. Από τα ευρήματα, διαπιστώθηκε ότι μεμονωμένοι παράγοντες όπως τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας, το επίπεδο εκπαίδευσης, ο τύπος εργασίας και η ηλικία, συμβάλλουν στο μοντέλο, αλλά τα αποτελέσματά τους δεν είναι στατιστικά σημαντικά. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι ενώ μπορεί να υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ αυτών των παραγόντων και της εργασιακής ικανοποίησης, ο συνολικός αντίκτυπος είναι περιορισμένος και

η πρακτική σημασία των παρατηρούμενων επιπτώσεων θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά σε ένα μεγαλύτερο δείγμα. Σε παρεμφερής έρευνες παρατηρείται ότι υπάρχει μια σύγκλιση σε αυτές τις μεταβλητές αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Topchyan & Woehler, 2021).

Τέλος, αναφορικά με το αν η εργασιακή ικανοποίηση διαφοροποιείται με βάση τον παράγοντα φύλο ήταν δυνατό να διερευνηθεί ταυτόχρονα και το παράδοξο της ικανοποιημένης εργαζόμενης. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στα δύο φύλα, με τους άντρες να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Αυτό καταρρίπτει την υπόθεση του φαινομένου της ικανοποιημένης εργαζόμενης μιας και οι γυναίκες φαίνεται να έχουν μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους άντρες μέσα σε ένα περιβάλλον ηθικής ηγεσίας στις σχολικές μονάδες.

5.3. Περιορισμοί έρευνας

Παρά τα σημαντικά ευρήματα και τις διαπιστώσεις στις οποίες κατέληξε η συγκεκριμένη έρευνα, υπήρξαν και αρκετοί περιορισμοί και εμπόδια που είναι σημαντικό να αναφερθούν. Αναφορικά με τη συλλογή του δείγματος, αυτή δεν έγινε με όρους δειγματοληψίας από ένα ευρύτερο δείγμα αλλά περιορίστηκε στη καταγραφή των απόψεων τον εκπαιδευτικών που εργάζονται στη ΔΔΕ σε σχολεία της Δυτικής Θεσσαλονίκης και πληρούσαν τις προϋποθέσεις που τέθηκαν κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας. Αυτό συνεπάγεται ότι τα συμπεράσματα δε μπορούν να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό, ώστε να έχουμε μια ευκρινέστερη εικόνα αναφορικά με την συσχέτιση της ηθικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών ανά την Ελλάδα (Creswell, 2013). Επιπλέον, η αναλογία των αντρών στο δείγμα μας δεν είναι αντιπροσωπευτική μιας και αποτελούν μια μικρή μειοψηφία συγκριτικά με της γυναίκες. Παρόλα αυτά, το δείγμα αντικατοπτρίζει την πραγματική εικόνα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, στην οποία οι γυναίκες αποτελούν την συντριπτική πλειοψηφία.

Ένας ακόμα σημαντικός περιορισμός που αντιμετωπίστηκε ήταν ο ελάχιστος χρόνος που δόθηκε για τη συλλογή και την επεξεργασία των δεδομένων. Η διάρκεια συλλογής των δεδομένων μέσα σε λιγότερο από ένα μήνα ώθησε στην κινητοποίηση των εκπαιδευτικών μέσω κοινωνικών δικτύων για συμμετοχή στην έρευνα. Αυτός ο περιορισμός αποτέλεσε και τη βασική αιτία της συλλογής των δεδομένων με χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων εξ αποστάσεως. Κατά συνέπεια συνεπάγεται ότι δε μπορεί να διακριβωθεί η εγκυρότητα των απαντήσεων από τους συμμετέχοντες, αν δηλαδή οι απαντήσεις δόθηκαν εν γνώση ή τυχαία (Γράντζα & Σταυρόπουλος, 2021). Ιδιαίτερη

προσοχή πρέπει να δοθεί στη διαχρονικότητα της έρευνας διότι μπορεί να οδηγήσει σε διακυμάνσεις των σχέσεων ανάμεσα στις εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές (Yukl, 2013). Εν κατακλείδι, η διενέργεια της ίδιας έρευνας σε μεγαλύτερο ή μικρότερο δείγμα ενδέχεται να παρουσιάσει μικρές διακυμάνσεις.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι η έλλειψη ενός ερωτηματολογίου που να εστιάζει στην εργασιακή ικανοποίηση από την ηγεσία στο σχολικό περιβάλλον, αποτέλεσε τη βασική αιτία δημιουργίας ενός νέου ερωτηματολογίου για χάρη της παρούσας έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε ένα εργαλείο το οποίο εστιάζει στη εργασιακή ικανοποίηση από τη σχολική ηγεσία προσμετρώντας την μέσα από τέσσερις βασικές διαστάσεις. Ο συγκεκριμένος ερευνητικός περιορισμός αποτέλεσε το έναυσμα για τη δημιουργία ενός εργαλείου το οποίο θα μπορέσει να χρησιμοποιηθεί περεταίρω σε άλλες συναφείς ερευνητικές προσπάθειες. Σε κάθε περίπτωση οι παραπάνω περιορισμοί δεν επηρέασαν την αξιοπιστία της έρευνας και των ευρημάτων τα οποία συμβαδίζουν με τη διεθνή βιβλιογραφία.

5.4. Μελλοντική έρευνα

Ως μελλοντικές κατευθύνσεις για τη συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί η λήψη μεγαλύτερου δείγματος, ώστε να αποτυπωθούν καλύτερα οι συσχετίσεις ανάμεσα στην ηθική ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Σε αυτή την κατεύθυνση, η συλλογή δεδομένων από εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε νομούς ανά την Ελλάδα θα δώσει μεγαλύτερο βάθος και μια καλύτερη εικόνα ανάμεσα σε αυτές τις σχέσεις. Με αυτό τον τρόπο θα είναι δυνατή η σύγκριση των διαφορετικών τάσεων ανά νομό. Με το ίδιο σκεπτικό η συλλογή μπορεί να επεκταθεί και εκτός των Ελληνικών συνόρων, χάρη σε αυτό να δούμε αν υπάρχουν συγκλίσεις ή αποκλίσεις στους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σε διαφορετικά κράτη.

Επιπλέον, ως μελλοντική επέκταση μπορεί να αποτελέσει και η συλλογή επιπλέον δημογραφικών στοιχείων τα οποία θα δώσουν μια διαφορετική οπτική αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την προς εξέταση σχέση. Σε αυτή την κατεύθυνση, η χρήση επιπλέον ερωτηματολογίων που θα προσθέσουν κάποιο επιπλέον διάσταση μπορεί να κατευθύνει την έρευνα σε μεγαλύτερο βάθος και τα ευρήματα της να χρησιμοποιηθούν με τέτοιο τρόπο από το υπουργείο παιδείας ή τις σχολικές μονάδες με αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Προφανώς η σύγκριση μπορεί να επεκταθεί και σε

διαφορετικές ομάδες εργαζομένων του δημοσίου τομέα ή ακόμα και σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα.

6. Βιβλιογραφία

Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, *76*(5), 76–87.

Amanatullah, E. T., & Tinsley, C. H. (2013). Punishing female negotiators for asserting too much… or not enough: Exploring why advocacy moderates backlash against assertive female negotiators. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *120*(1), 110-122.

American Psychiatric Association. (2014). Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 5th edn. *American Psychiatric Publishing*.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, *3*(4).

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *New York: Free Press*.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, *33*(4), 549-560.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era,*, *2*(1), 76-86.

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. *New York: Wiley*.

Brown, J. (2009). Choosing the right number of components or factors in PCA and EFA. . *JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*, *13*(2).

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, *97*(2), 117-134.

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

Cansoy, R. (2019). The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies*, *12*(1), 37-52.

Cansoy, R., Parlar, H., & Turkoglu, M. E. (2021). The effect of school principals' ethical leadership on teacher job satisfaction: The mediating role of school ethical climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, *8*(4), 210-222.

Çelik, S. D. (2015). Relationship between ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction at hotel organizations. *Ege Academic Review, 15*(1), 53-64.

Clark, A. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? . *Labour Economics*, *4*(4), 341-372.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic Leadership in Organizations. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.

Creswell, J. (2013). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th Edition). *SAGE*.

Crisci, A., Sepe, E., & Malafronte, P. (2019). What influences teachers' job satisfaction and how to improve, develop and reorganize the school activities associated with them. *Quality & Quantity*, *53*(5), 2403-2419.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16* (3): 297–334.

Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise. *New York: Routledge*.

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of applied psychology*, *97*(1), 194.

Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). When ethics travel: The promise and peril of global business ethics. *California Management Review*, *41*(4), 45-63.

Evans, L. (1997). Understanding Teacher Morale and Job Satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, *13*(8), 831- 845.

Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of applied psychology*, *97*(3), 557.

Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 663-691.

Goddard, Y. L., Miller, R., Larsen, R., Goddard, R., Madsen, J., & Schroeder, P. (2010). Connecting Principal Leadership, Teacher Collaboration, and Student Achievement. *Online submition*.

Goje, G., & Prada, S. (2014). Managerial communication and employees performances. *Lucrări S, tiint,ifice Management Agricol*, *16*(2), 218.

Gök, O., Hazar, K., & Koç, A. F. (2021). Examination of Narcissistic Behaviors of Physical Education Teachers and Their Relationship with Job Satisfaction. *Journal of Education and Learning*, *10*(4), 192-201.

Goleman, D. (1998). What makes a leader? . *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.

Greenacre, M., Groenen, P. J., Hastie, T., d'Enza, A. I., Markos, A., & Tuzhilina, E. (2022). Principal component analysis. *Nature Reviews Methods Primers*, *2*(1), 100.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, *10*(1), 76-88.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. *New York: Paulist Press*.

Greenleaf, R. K. (2008). The Servant as Leader: The Greenleaf Center for Servant Leadership. *Westfield*.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership quarterly*, *13*(4), 423-451.

Güngör, S. K. (2016). The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviours of Administrators on Teachers' Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, *4*(5), 1180-1188.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, *16*(2), 250-279.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational administration quarterly*, *32*(1), 5-44.

Hassan, M., Azmat, U., Sarwar, S., Adil, I. H., & Gillani, S. H. (2020). Impact of job satisfaction, job stress and motivation on job performance: a case from private universities of karachi. *Arabian Journal of Business and Management Review*, *9*(2), 76-86.

Heifetz, R., & Linsky, M. (2002). A Survival Guide for Leaders. *Harvard Business Review, 80*, 65-72.

Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 815–835.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (5th ed.). *Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall*.

Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.

Hoy, W. K., & Hannum, J. W. (1997). Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, *33*(3), 290-311.

Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (1997). The road to open and healthy schools: A handbook for change. *Secondary Edition. Thousand Oaks, CA: Corwin Press*.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits--self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability--with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.

Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207-241.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly, 22*(1), 51-69.

Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence; The cognitive-developmental approach to socialization. *In D.A. Goslin (Ed.), Handbook of Socialization Theory and Research. (Rand McNally)*, 347-480.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). The Leadership Practices Inventory (LPI): Self Instrument, 4th Edition . *Jossey-Bass*.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. *Hoboken, NJ: Wiley*.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, *10*(2), 271–299.

Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *In: Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1: 1297-1343.

Lucas, M. (1991). Management style and staff nurse job satisfaction. *Journal of Professional Nursing*, *7*(2), 119-125.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, *1*(2), 249–271.

Maćkiewicz, A., & Ratajczak, W. (1993). Principal components analysis (PCA). *Computers & Geosciences*, *19*(3), 303-342.

Mathieu, C. (2013). Personality and job satisfaction: The role of narcissism. *Personality and individual differences*, *55*(6), 650-654.

Menon, M. E., & Athanasoula-Reppa, A. (2011). Job satisfaction among secondary school teachers: The role of gender and experience. *School Leadership & Management*, *31*(5), 435-450.

Meyer, A., Richter, D., & Hartung-Beck, V. (2022). The relationship between principal leadership and teacher collaboration: Investigating the mediating effect of teachers' collective efficacy. *Educational management administration & leadership*, *50*(4), 593.

Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *New York: Free Press*.

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. *Sage publications*.

Nutt, P. C. (2002). Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles. *San Francisco, CA: Berrett-Koehler*.

Pehkonen, E., & Torner, G. (1999). Teachers' professional development: What are the key change factors for mathematics teachers? *European Journal of Teacher Education*, *22*(2/3), 259.

Posner, B., & Kouzes, J. (1993). Psychometric Properties of the Leadership Practices Inventory-Updated. *Educational and Psychological Measurement, 53*, 191-199.

Regier, D., Kuhl, E., & Kupfer, D. (2013). The DSM-5: Classification and criteria changes. *World Psychiatry, 12*(2):92-8.

Roelen, C. A., Koopmans, P. C., & Groothoff, J. W. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work, 30*(4), 433-439.

Sabancı, A., Ahmet Şahin, A., Sönmez, M. A., & Yılmaz, O. (2016). The correlation between school managers communication skills and school culture. *International Journal of Progressive Education, 12*(3).

Saglam, A. C., & Aydogmus, M. (2017). Secondary school directors communication competence on the basis of teacher opinions. *Üniversitepark Bülten, 6*(1), 20.

Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. *San Francisco: Jossey-Bass*.

Sharp, T. (2008). Job satisfaction among psychiatric registered nurses in New England. . *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, 15*, 374-378.

Shlens, J. (2014). A tutorial on principal component analysis. *arXiv preprint arXiv:1404.1100*.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of curriculum studies, 36*(1), 3-34.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal, 43*(2), 178-190.

Topchyan, R., & Woehler, C. (2021). Do teacher status, gender, and years of teaching experience impact job satisfaction and work engagement?. . *Education and Urban Society, 53*(2), 119-145.

Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un) ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology, 65*, 635-660.

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review, 42*(4), 128-142.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California management review, 41*(2), 131-151.

Watson, D. (2000). Mood and Temperament. *New York, NY: Guilford Press*.

Weiss, D., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Minnesota Satisfaction Questionnaire--Long Form (MSQ). *APA PsycTests*.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations. *Essex: Pearson*.

Αγωγής, Φ. (2014). Ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. *Management, 11*(1), 41-54.

Βουτσινά, Ζ. (2021). Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Doctoral dissertation, University of Piraeus (Greece)*.

Γκόλια, Α., & Κουστέλιος, Α. (2014). Αναπτυξη Ερωτηματολογιου για την Μετρηση της Επαγγελματικης Ικανοποιησης Εκπαιδευτικων (Teacher'sSatisfactionInventory-(TSI)). *Επιστήμες Αγωγής, 2-3*, 195-214.

Γράντζα, Α., & Σταυρόπουλος, Β. (2021). Διερεύνηση της σχέσης της ηθικά προσανατολισμένης ηγεσίας του διευθυντή με το δημοκρατικό κλίμα σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Νέος Παιδαγωγός online, 25*.

Δαλκαβούκη, Α. (2012). Η καθημερινή λειτουργία των διευθυντών σχολικών μονάδων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. *Πανεπιστήμιο Πελλοπονήσου*.

Θωμά, Ρ. (2010). Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας. *Επιστημονικό Βήμα, 14*, 15-24.

Καπόνης, Χ., & Κουλουκτσή, Μ. (2021). Διερεύνηση απόψεων και αντιλήψεων διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τη λειτουργία των ενιαίων σχολικών επιτροπών. *Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής*.

Καρόγλου, Μ. (2019). Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης*.

Κωνσταντόγλου, Β. (2020). Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στην τοπική αυτοδιοίκηση Α'Βαθμού: Μελέτη περίπτωσης: Δήμος Λάρισας. *Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας*.

Μπαντίδας, Ν. (2022). Η διερεύνηση και η επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση. Μελέτη περίπτωσης e-ΕΦΚΑ. *Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής*.

Πρεμέτης, Ι. (2019). Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. *Doctoral dissertation, University of Piraeus*.

Σταμάτης, Π., & Μερκούρη, Ε. (2009). Μορφές επικοινωνίας διευθυντή και εκπαιδευτικών γυμνασίου με γονείς και κηδεμόνες μαθητών. *Επιστημονικό Βήμα, 10*, 137-148.

Τρανού, Σ. (2017). Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίησή τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας. *Πανεπιστήμιο Πελλοπονήσου (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία)*.

Τσούνης, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας* , *8* (2), 36-47.

Φουτσιτζόγλου, Ι. (2021). Εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: η επιρροή των δημογραφικών χαρακτηριστικών. *Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας*.

Χατζηδάκης, Ε. (2019). Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών: παράγοντες που την επηρεάζουν: μια προσέγγιση των απόψεων των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Δωδεκανήσου.

Παραρτήματα

Παράρτημα Ι (Άδειες)

- **<u>Άδεια διεξαγωγής έρευνας από την ΔΔΕ Δυτ. Θεσσαλονίκης</u>**



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΠΕΡΙΦΕΡΙΑΚΗ Δ/ΝΣΗ Π/ΘΜΙΑΣ & Δ/ΜΙΑΣ ΕΚΠ/ΣΗΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
Δ/ΝΣΗ Δ/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠ/ΣΗΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ ΤΜΗΜΑ Ε' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

Θεσσαλονίκη, 15/12/2023
Αρ. Πρωτ.: 29587

ΠΡΟΣ.: ΚΟΥΛΟΥΡΓΙΩΤΟΥ ΕΛΕΝΗ

Ταχ.Δ/νση : Κολοκοτρώνη 22, Σταυρούπολη
Τ.Κ. : 564 30 – Θεσσαλονίκη
Πληροφορίες : Ιωάννα Περχανίδου
Τηλέφωνο : 2310 641800
e-mail : mail@dide-v.thess.sch.gr
Ιστοσελίδα : http://dide-v.thess.sch.gr

ΘΕΜΑ: «ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ»
Σχετ. : Τα από 02-11-2023 και 07-12-2023 ηλεκτρονικά αιτήματα για έγκριση άδειας διεξαγωγής έρευνας που έλαβαν στην υπηρεσία μας αντίστοιχα τους αρ. εισερχ. πρωτ. 25896/03- 11-2023 και 29587/08-12-2023

Εγκρίνεται το αίτημα της Κουλουργιώτου Ελένης, εκπαιδευτικού κλάδου ΠΕ11, του 5ου Γυμνασίου Ωραιοκάστρου με Λ.Τ. για χορήγηση άδειας για τη διεξαγωγή έρευνας στο πλαίσιο εκπόνησης μεταπτυχιακής έρευνας στο εξ αποστάσεως Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης - Εκπαιδευτική Διοίκηση Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου σε εκπαιδευτικούς σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, για το σχολικό έτος 2023-2024.

Ο τίτλος της διπλωματικής έρευνας είναι «*Διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας*» *και* αποσκοπεί στην ποσοτική διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών δημόσιων σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, εξετάζοντας το βαθμό που ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας σε ένα σχολείο επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών όταν περιλαμβάνει ηθικά χαρακτηριστικά.

Ο Διευθυντής της ΔΔΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης

Δρ. ΧρήστοςΡουμπίδης

- **<u>Άδεια χρήσης ερωτηματολογίου ηθικής ηγεσίας</u>**

That is fine, good luck in your research!

Best,

Deanne Den Hartog

Παράρτημα ΙΙ (Εισαγωγικό κείμενο ενημέρωσης)

Ονομάζομαι Κουλουργιώτου Ελένη και είμαι εκπαιδευτικός ΠΕ 11 υπηρετώντας στη Δ.Δ.Ε. Δυτ. Θεσσαλονίκης. Στην παρούσα φάση εκπονώ την μεταπτυχιακή μου διπλωματική στην Εκπαιδευτική διοίκηση με θέμα « Διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας ». Σας καλώ να συμμετάσχετε στην έρευνα που διενεργώ συμπληρώνοντας τα παρακάτω ερωτηματολόγια (2).

Η παρούσα έρευνα σκοπεύει να εξετάσει το βαθμό που ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας σε ένα σχολείο επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών όταν περιλαμβάνει ηθικά χαρακτηριστικά.

Με την έναρξη συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων συναινείτε στη συμμετοχή σας στην εν λόγω έρευνα και στη συμπλήρωση των 2 ερωτηματολογίων που την απαρτίζουν. Η συμμετοχή είναι ανώνυμη, οικειοθελής και αμισθί με διάρκεια ~10-12 λεπτά. Σε περίπτωση επιθυμίας αποχώρησης από την έρευνα μπορείτε να επικοινωνήσετε με την ερευνήτρια στο email e.koulourgiotou@nup.ac.cy

Είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι τα συλλεχθέντα δεδομένα θα κρατηθούν από την ερευνήτρια σε usb και δε θα διαμοιραστούν σε τρίτους. Μετά το πέρας ενός έτους τα δεδομένα θα καταστραφούν για τη διασφάλισης της εμπιστευτικότητας που διέπουν τους Κανονισμούς Γενικής Προστασίας Δεδομένων (General Data Protection Regulation (EU).

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή και το χρόνο σας.

Παράρτημα ΙΙΙ (Ερωτήσεις δημογραφικών)

Σε αυτό το παράρτημα παραθέτουμε τις δημογραφικές ερωτήσεις που εκλήθησαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες.

1) Φύλο

α) Γυναίκα

β) Άντρας

2) Ηλικία

α) Έως 30 έτη

β) 31-40

γ) 41-50

δ) 51-60

ε) 60-και άνω

3) Τύπος εργασίας

α) Μόνιμος/η

β) Αναπληρωτές

4) Μορφωτικό επίπεδο

α) Πανεπιστήμιο

β) Δεύτερο πτυχίο

γ) Μεταπτυχιακό

δ) Διδακτορικό

5) Έτη εργασιακής εμπειρίας

α) Έως 10

β) 11-20

γ) 21-30

δ) 31 και άνω

Παράρτημα IV (Ερωτηματολόγιο για την ηθική ηγεσία)

Το ερωτηματολόγιο για την ηθική ηγεσία (Ethical leadership at work questionnaire-ELW) (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011)

Οδηγίες

Παρακάτω υπάρχει μία σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει αναφορικά με τον/την διευθυντή/τρια του σχολείου στο οποίο ανήκετε.
1= Διαφωνώ απόλυτα, **2=** Διαφωνώ**, 3=** Δεν είμαι σίγουρος**, 4=** Συμφωνώ**,**
5= Συμφωνώ απόλυτα

	Α/Α	Ερωτήσεις	Βαθμολογία				
Ηθικός προσανατολισμός στον άνθρωπο	1	Ενδιαφέρεται για το πώς νιώθω και πώς τα πάω.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	2	Παίρνει χρόνο για προσωπική επαφή.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	3	Δίνει σημασία στις προσωπικές μου ανάγκες.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	4	Αφιερώνει χρόνο για να μιλήσει για συναισθήματα που σχετίζονται με την εργασία.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	5	Ανησυχεί ειλικρινά για την προσωπική μου εξέλιξη.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	6	Με συμπάσχει όταν έχω προβλήματα.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	7	Νοιάζεται για τους οπαδούς του/της.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Δικαιοσύνη	8	Με θεωρεί υπόλογο για προβλήματα που δεν έχω κανέναν έλεγχο.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	9	Με θεωρεί υπεύθυνο/η για εργασία πάνω στην οποία δεν είχα δικαιοδοσία ή αρμοδιότητα.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	10	Με θεωρεί υπεύθυνο/η για πράγματα που δεν φταίω εγώ.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	11	Επιδιώκει τη δική του επιτυχία σε βάρος των άλλων.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	12	Επικεντρώνεται κυρίως στην επίτευξη των δικών του στόχων.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	13	Χειραγωγεί τους υφισταμένους.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Κατανομή της εξουσίας	14	Επιτρέπει στους υφισταμένους/ες να επηρεάζουν κρίσιμες αποφάσεις.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	15	Δεν επιτρέπει σε άλλους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	16	Ζητάει συμβουλές από υφισταμένους/ες σχετικά με την οργανωτική στρατηγική.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	17	Θα επανεξετάσει τις αποφάσεις με βάση τις συστάσεις όσων του/της αναφέρουν.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	18	Αναθέτει προκλητικές ευθύνες σε υφισταμένους/ες.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	19	Μου επιτρέπει να διαδραματίσω βασικό ρόλο στον καθορισμό των δικών μου στόχων απόδοσης.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Μέριμνα για	20	Θα ήθελε να εργαστεί με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

	21	Επιδεικνύει ενδιαφέρον για θέματα βιωσιμότητας.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	22	Διεγείρει την ανακύκλωση ειδών και υλικών στο τμήμα μας.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ηθική καθοδήγηση	23	Εξηγεί ξεκάθαρα τους κώδικες συμπεριφοράς που σχετίζονται με την ακεραιότητα.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	24	Εξηγεί τι αναμένεται από τους εργαζόμενους/εσ όσον αφορά τη συμπεριφορά με ακεραιότητα.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	25	Διευκρινίζει τις οδηγίες ακεραιότητας.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	26	Διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι/ες ακολουθούν κώδικες ακεραιότητας.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	27	Διευκρινίζει τις πιθανές συνέπειες πιθανής ανήθικης συμπεριφοράς από εμένα και τους συναδέλφους μου.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	28	Διεγείρει τη συζήτηση για θέματα ακεραιότητας μεταξύ των εργαζομένων.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	29	Συγχαίρει στους υπαλλήλους που συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις οδηγίες ακεραιότητας.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Διευκρίνιση ρόλων	30	Υποδεικνύει ποιες είναι οι προσδοκίες απόδοσης κάθε μέλους της ομάδας.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	31	Εξηγεί τι αναμένει από κάθε μέλος της ομάδας.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	32	Εξηγεί τι αναμένει από εμένα και τους συναδέλφους/ισες μου.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	33	Αποσαφηνίζει τις προτεραιότητες.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	34	Διευκρινίζει ποιος είναι υπεύθυνος/η για τι.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ακεραιότητα	35	Τηρεί τις υποσχέσεις του/της.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	36	Μπορεί να του εμπιστευτεί κανείς ότι κάνει τα πράγματα που λέει.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	37	Μπορεί να βασιστεί κανείς για να τηρήσει τις δεσμεύσεις του/της.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	38	Κρατάει πάντα τα λόγια του/της.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Παράρτημα V (Ερωτηματολόγιο για την εργασιακή ικανοποίηση)

Παρακάτω υπάρχει μία σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει αναφορικά με τον/την διευθυντή/τρια του σχολείου στο οποίο ανήκετε.

1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Δεν είμαι σίγουρος, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα

	Α/Α	Ερωτήσεις	Βαθμολογία				
Ανέλιξη προσωπικού	1	Για τον/την διευθυντή/ρια η ανέλιξη των εκπαιδευτικών είναι πρώτη προτεραιότητα	1	2	3	4	5
	2	Ο/Η διευθυντής/ρια φροντίζει οι εκπαιδευτικοί να πιάσουν τους στόχους τους	1	2	3	4	5
	3	Ο/Η διευθυντής/ρια φροντίζει να παρέχει τα εφόδια για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων	1	2	3	4	5
	4	Ο/Η διευθυντής/ρια φροντίζει να γνωρίζει για τους στόχους και τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών	1	2	3	4	5
Υποδομές	5	Ο/Η διευθυντής/ρια δεν μεριμνά για τον εξοπλισμό που απαιτείται για τη διδασκαλία	1	2	3	4	5
	6	Ο/Η διευθυντής/ρια αδιαφορεί για την επίλυση των τεχνικών προβλημάτων του σχολείου	1	2	3	4	5
	7	Ο/Η διευθυντής/ρια ενδιαφέρεται για το να είναι ζεστό το σχολείο το χειμώνα	1	2	3	4	5
	8	Ο/Η διευθυντής/ρια συνεργάζεται με το δήμο για τη διατήρηση του σχολείου σε καλή κατάσταση	1	2	3	4	5
Συνεργασία	9	Ο/Η διευθυντής/ρια δημιουργεί ένα ζεστό κλίμα συνεργασίας	1	2	3	4	5
	10	Ο/Η διευθυντής/ρια δεν ενδιαφέρεται όταν ανακύπτουν συγκρούσεις στο χώρο εργασίας	1	2	3	4	5
	11	Η συνεργασία με τον/την διευθυντή/ρια είναι αποτελεσματική	1	2	3	4	5
	12	Ο/Η διευθυντής/ρια φροντίζει να ακούει τα προβλήματα όλων των καθηγητών για να βρει μια λύση	1	2	3	4	5
Ικανοποίηση από τον/την διευθυντή/ρια	13	Ο/Η διευθυντής/ρια κατανοεί τα προβλήματα μου	1	2	3	4	5
	14	Ο/Η διευθυντής/ρια με υποστηρίζει όταν τον/την χρειάζομαι	1	2	3	4	5
	15	Ο/Η διευθυντής/ρια είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
	16	Ο/Η διευθυντής/ρια είναι αγενής	1	2	3	4	5
	17	Ο/Η διευθυντής/ρια αφήνει περιθώρια λήψης πρωτοβουλιών	1	2	3	4	5