

2022-01

$\beta \ddot{y} \ddot{y} \acute{a} \grave{\text{a}} \gg \zeta \hat{a} \ddot{a} \zeta \acute{a} \tilde{a} \zeta \gg^{10} \zeta \acute{a} \acute{\text{a}} \mu \acute{a} \zeta \acute{a}$   
 $\beta \ddot{y} \tilde{a} \ddot{a} \cdot \frac{1}{2} \mu \acute{a} \pm^3 \mu \gg \frac{1}{4} \pm \ddot{a}^{10} \textcircled{R} \mu^{\frac{3}{4}} \zeta \acute{a} \zeta \cdot \frac{1}{2}$   
 $\beta \ddot{y} \mu \acute{a}^3 \pm \tilde{a}^1 \pm^0 \textcircled{R} \textcircled{10} \pm \frac{1}{2} \zeta \acute{a} \zeta \cdot \tilde{a} \cdot \ddot{a} \acute{e} \frac{1}{2}$   
 $\beta \ddot{y} \mu^0 \acute{a} \pm^1 \acute{\text{a}} \mu \acute{a} \ddot{a}^{10} \hat{\text{a}} \frac{1}{2} \acute{\text{a}} \mu \acute{a} \zeta^2 \neg \zeta \frac{1}{4} \textcircled{1} \pm$

$\beta \ddot{y} \textcircled{\S} \pm \ddot{a} \textcircled{\text{¶}} \cdot \frac{1}{4} \textcircled{1} \zeta \pm \textcircled{\text{R}} \gg \zeta \acute{a} \tilde{a} \ddot{a}^1 \neg \frac{1}{2} \pm$

$\beta \ddot{y} \acute{a} \textcircled{\text{!}}^3 \acute{a} \pm \frac{1}{4} \frac{1}{4} \pm \textcircled{\text{!}} \cdot \frac{1}{4} \textcircled{\text{!}} \tilde{a}^1 \pm \hat{a} \textcircled{\text{!}} \zeta \cdot \tilde{a} \cdot \hat{a} \zeta \gg \textcircled{\text{R}} \ddot{y}^{10} \zeta \frac{1}{2} \zeta \frac{1}{4} \textcircled{10} \hat{\text{a}} \frac{1}{2} \cdot \acute{a}^1 \tilde{a} \ddot{a} \cdot \frac{1}{4} \hat{\text{a}} \frac{1}{2} \textcircled{0} \pm^1 \textcircled{\text{!}} \zeta \cdot \textcircled{0}$

$\beta \ddot{y} \pm \frac{1}{2} \mu \acute{a}^1 \tilde{a} \ddot{a} \textcircled{\text{R}} \frac{1}{4} \textcircled{1} \zeta \cdot \mu \neg \acute{a} \zeta \gg^1 \hat{a} \neg \acute{e} \zeta \acute{a}$

<http://hdl.handle.net/11728/12242>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης(DMPA)**

**ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ  
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**Της**

**ΧΑΤΖΗΜΙΧΑΗΛ ΧΡΙΣΤΙΑΝΑΣ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022**



**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης(DMPA)**

**ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ  
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

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

**Της**

**ΧΑΤΖΗΜΙΧΑΗΛ ΧΡΙΣΤΙΑΝΑΣ  
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022**

## Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Χατζημιχαήλ Χριστιάνα, 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

Η δομή της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας ακολουθεί το πρότυπο σχέδιο συγγραφής διπλωματικής διατριβής όπως καθορίζεται στον οδηγό συγγραφής μεταπτυχιακών διατριβών του Πανεπιστημίου Νεάπολις, Πάφος.

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας:** Χατζημιχαήλ Χριστιάνα

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή στην επαγγελματική εξουθένωση και εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

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:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)

Όνοματεπώνυμο: Δρ. Κωνσταντίνα Σκλάβου

Βαθμίδα: .....

Υπογραφή: .....

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

Όνοματεπώνυμο: Δρ. Ελένη Μουσένα

Βαθμίδα: .....

Υπογραφή: .....

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

Όνοματεπώνυμο: Δρ. Γλυκερία Ρέππα

Βαθμίδα: .....

Υπογραφή: .....

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια Δρ. Κωνσταντίνα Σκλάβου, για την καθοδήγηση της και την άριστη συνεργασία μας καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, τους συναδέλφους καθηγητές Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που συμμετείχαν στην έρευνα καθώς και όλους τους φίλους (ειδικά την φίλη και αδερφή Ιωάννα) που στάθηκαν δίπλα μου σε αυτό το όμορφο ταξίδι. Ειδικά θα ήθελα να αναφερθώ στην οικογένεια μου που με ενθάρρυναν από την αρχή μέχρι το τέλος της πορείας μου. Θα ήταν παράλειψή μου να μην ευχαριστήσω την Παναγία που μου έδινε δύναμη, τους γονείς μου, τον πατέρα μου για τον ζήλο για μάθηση και τη μητέρα μου για τους αγώνες που έδωσε να μας μορφώσει.

## Περίληψη

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου που διαδραματίζει ο σχολικός διευθυντής στη διαμόρφωση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Για την κάλυψη του εν λόγω σκοπού πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα σε ένα ερευνητικό δείγμα συνολικά 155 εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου, προκειμένου να διαπιστωθεί αν το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν οι σχολικοί τους διευθυντές επηρεάζει τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και ικανοποίησής τους. Ακολουθήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας συνδυαστικά με τη μέθοδο της χιονοστιβάδας. Το ερευνητικό εργαλείο ήταν ένα απόλυτα δομημένο ερωτηματολόγιο που απαρτίζεται από τέσσερα μέρη. Τα αποτελέσματα έδειξαν χαμηλά προς μέτρια επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου και υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, αποδείχτηκε ότι το δημοφιλέστερο στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τους σχολικούς τους διευθυντές είναι το μετασχηματιστικό, ενώ στη συνέχεια ακολουθεί το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας ως το δεύτερο δημοφιλέστερο και η ηγεσία προς αποφυγή ακολουθείται στο μικρότερο δυνατό βαθμό. Η ηγεσία προς αποφυγή επιδρά θετικά στην εργασιακή εξουθένωση και αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και αρνητικά στην εργασιακή εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή τους εξουθένωση. Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου είναι πιο επιρρεπείς στην εργασιακή εξουθένωση και ικανοποιούνται από το εργασιακό τους περιβάλλον δυσκολότερα, συγκριτικά με τους άνδρες. Επίσης, οι κύπριοι εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που έχουν υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο καταλήγουν να έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση συγκριτικά με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους.

**Λέξεις-κλειδιά:** Εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Επαγγελματική Εξουθένωση, Εργασιακή Ικανοποίηση, Στυλ Ηγεσίας, Σχολικός Διευθυντής.

## **Abstract**

The purpose of the dissertation is to investigate the role played by the school principal in shaping the levels of burnout and job satisfaction of secondary school teachers. To meet this purpose, a primary quantitative survey was conducted on a research sample of a total of 155 secondary school teachers in Cyprus, in order to determine whether the leadership style followed by their school principals affects their levels of burnout and satisfaction. Convenient sampling in combination with the avalanche method was followed. The research tool was a fully structured questionnaire consisting of four parts. The results showed low to moderate levels of burnout of secondary education teachers in Cyprus and high levels of job satisfaction. It also turned out that the most popular leadership style followed by school principals is transformative, followed by the transactional leadership style as the second most popular one, and laissez-faire leadership is followed to the lowest possible degree. Laissez-faire leadership has a positive effect on burnout and a negative effect on the job satisfaction of teachers. Transformational and transactional leadership have a positive effect on job satisfaction and a negative effect on teachers burnout. Teachers job satisfaction is negatively correlated with their burnout. Female secondary teachers in Cyprus are more prone to burnout and are more difficultly satisfied with their work environment than men. Also, the Cypriot secondary education teachers who have a higher level of education end up having greater job satisfaction compared to their other colleagues.

Keywords: Secondary Education Teachers, Vocational Exhaustion, Job Satisfaction, Leadership Style, School Principal.



## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

Πνευματικά δικαιώματα.....	i
<b>Ευχαριστίες.....</b>	<b>iii</b>
Περίληψη .....	iv
Abstract.....	v
Κατάλογος Πινάκων.....	viii
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	ix
<b>Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
1.1 Σκοπός και Αντικείμενο .....	1
1.2 Σπουδαιότητα μελέτης και συμβολή στη γνώση .....	1
1.3 Σύνομη ανασκόπηση κεφαλαίων.....	3
<b>Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....</b>	<b>4</b>
2.1 Τα βασικά χαρακτηριστικά των διαφορετικών στυλ ηγεσίας .....	4
2.1.1 Μετασχηματιστική ηγεσία.....	4
2.1.2 Συναλλακτική ηγεσία.....	5
2.1.3 Ηγεσία προς αποφυγή (Laissez-faire) .....	6
2.2 Προτεινόμενα στυλ ηγεσίας και δεξιότητες για τους σχολικούς διευθυντές .....	7
2.3 Η εργασιακή ικανοποίηση.....	8
2.4 Η εργασιακή εξουθένωση.....	10
2.5 Η επιρροή του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση .....	11
2.6 Η επιρροή του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή εξουθένωση.....	12
<b>Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία Έρευνας .....</b>	<b>14</b>
3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα .....	14
3.2 Ερευνητικό δείγμα και δειγματοληψία .....	14
3.3 Ερευνητικό εργαλείο.....	15
3.4 Συλλογή ερευνητικών δεδομένων .....	16
3.5 Ερευνητική ηθική .....	17
<b>Κεφάλαιο 4 - Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων .....</b>	<b>18</b>
4.1 Δημογραφικά αποτελέσματα .....	18

4.2 Ποιο είναι το δημοφιλέστερο στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τους σχολικούς διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης; .....	22
4.3 Πόσο μεγάλη είναι η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης; .....	27
4.4 Πόσο μεγάλη είναι η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης; .....	30
4.5 Πώς σχετίζεται το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας των σχολικών διευθυντών με επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης; .....	32
4.6 Πώς σχετίζονται η εργασιακή ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης; .....	34
4.7 Ποια η σχέση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης; ....	34
<b>Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα – Περιορισμοί – Προτάσεις.....</b>	<b>38</b>
5.1 Συμπεράσματα.....	38
5.2 Περιορισμοί.....	40
5.3 Προτάσεις .....	41
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....	42
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	47
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....</b>	<b>49</b>
ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ.....	49
ΜΕΡΟΣ Β. Επαγγελματική Εξουθένωση .....	50
ΜΕΡΟΣ Γ. Εργασιακή Ικανοποίηση .....	52
ΜΕΡΟΣ Δ. Ηγεσία.....	52

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Φύλο.....	18
Πίνακας 2 Ηλικία .....	18
Πίνακας 3 Μορφωτικό Επίπεδο .....	19
Πίνακας 4 Έτη Προϋπηρεσίας .....	19
Πίνακας 5 Οικογενειακή κατάσταση.....	20
Πίνακας 6 Τόπος μόνιμης διαμονής.....	20
Πίνακας 7 Εξαρτώμενα τέκνα.....	21
Πίνακας 8 Ηγεσία σχολικών διευθυντών .....	23
Πίνακας 9 Έλεγχος αξιοπιστίας στυλ ηγεσίας.....	26
Πίνακας 10 Δημοφιλέστερο στυλ ηγεσίας.....	26
Πίνακας 11 Επαγγελματική εξουθένωση.....	27
Πίνακας 12 Έλεγχος αξιοπιστίας επαγγελματικής εξουθένωσης .....	29
Πίνακας 13 Συγκεντρωτικά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης .....	30
Πίνακας 14 Επαγγελματική ικανοποίηση .....	30
Πίνακας 15 Έλεγχος αξιοπιστίας εργασιακής ικανοποίησης.....	32
Πίνακας 16 Συγκεντρωτικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.....	32
Πίνακας 17 Συσχετίσεις στυλ ηγεσίας με εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση.....	33
Πίνακας 18 Συσχετίσεις εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης.....	34
Πίνακας 19 Συσχετίσεις εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης με δημογραφικά χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών .....	35

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Ειδικότητα .....	22
Διάγραμμα 2 Scree plot παραγοντικής ανάλυσης επαγγελματικής εξουθένωσης .....	29
Διάγραμμα 3 Scree plot παραγοντικής ανάλυσης εργασιακής ικανοποίησης .....	31

### 1.1 Σκοπός και Αντικείμενο

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου που διαδραματίζει ο σχολικός διευθυντής στη διαμόρφωση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Προκειμένου να καλυφθεί ο συγκεκριμένος γενικός σκοπός, τίθενται επιμέρους στόχοι προς κάλυψη. Οι στόχοι αυτοί είναι οι εξής:

1. Η διερεύνηση της επίδρασης που ασκεί το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τον σχολικό διευθυντή στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών.
2. Η διερεύνηση της επίδρασης που ασκεί το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τον σχολικό διευθυντή στα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.
3. Η διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακής ικανοποίησης στους εκπαιδευτικούς.

Επιπροσθέτως, τονίζεται ότι τόσο ο γενικός σκοπός όσο και οι επιμέρους στόχοι καλύπτονται αφενός μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης και αφετέρου μέσω πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας.

### 1.2 Σπουδαιότητα μελέτης και συμβολή στη γνώση

Αρκετές έρευνες υποστηρίζουν ότι οι διευθυντές των σχολείων στελεχώνουν μία θέση άμεσα συνυφασμένη με την αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων, ανεξαρτήτως εκπαιδευτικής βαθμίδας (Sabanci et al. 2016; Reza 2016; De Nobile 2017; Saglam & Aydogmus 2017). Γι' αυτό, από τους Σταμάτη και Μερκούρη (Μερκούρη & Σταμάτης 2009) προτείνεται η υιοθέτηση συναλλακτικού και δημοκρατικού στυλ ηγεσίας από τους σχολικούς διευθυντές, ώστε να είναι εφικτή η διαμόρφωση ευχάριστου εργασιακού κλίματος στη σχολική μονάδα. Άλλωστε, η καλή και υγιής σχέση και επικοινωνία των εκπαιδευτικών με τους σχολικούς διευθυντές αυξάνει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των πρώτων (Elicker et al. 2006; GOJE & PRADA 2014). Αντιθέτως, η μη υγιής επικοινωνία και σχέση των εν λόγω μερών οδηγεί σε αύξηση των επιπέδων εργασιακής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών (Benoliel & Barth 2017). Η σπουδαιότητα της υγιούς επικοινωνίας απορρέει από τον ορισμό της Danielson (Danielson 2015), όπου χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι (μετάφραση του αυθεντικού κειμένου<sup>1</sup>) «Είναι η ψυχή κάθε οργανισμού. Αν σκεφτούμε το σχολείο

---

<sup>1</sup> “Communication – it’s the lifeblood of any organization. If we think of the school as a person, communication would be the bloodstream, circulating through the entire body to nourish educators, students, parents, and the community.

ως άτομο, η επικοινωνία θα ήταν η κυκλοφορία του αίματος, που θα κυκλοφορεί σε ολόκληρο το σώμα για να θρέψει εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς και την κοινότητα. Όταν η επικοινωνία διακόπτεται ή είναι αναποτελεσματική, είναι σαν να υπάρχει απόφραξη στην κυκλοφορία του αίματος». Από τον εν λόγω ορισμό αποφαίνεται ο ζωτικός ρόλος της υγιούς επικοινωνίας σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ενός οργανισμού.

Εξ όσων μελετήσαμε, οι έρευνες, (Sabanci et al. 2016; Reza 2016; De Nobile 2017; Benoliel & Barth 2017) οι οποίες έχουν διεξαχθεί και οι οποίες είναι επικεντρωμένες αμιγώς στην εξέταση του κατά πόσο ο ρόλος του σχολικού διευθυντή συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση και μπορεί να διαμορφώσει τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών, μέσω του στυλ ηγεσίας που ακολουθεί, είναι περιορισμένες. Ειδικότερα, στην περίπτωση της Κύπρου, και πιο συγκριμένα στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, όπου θα επικεντρωθεί η πρωτογενής έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η ανεπάρκεια παρεμφερών, με το εν λόγω θέμα, μελετών, θέτει στο προσκήνιο ένα σημαντικό βιβλιογραφικό και ερευνητικό κενό. Μέσω αυτής της διπλωματικής εργασίας, επιδιώκεται η κάλυψη του κενού αυτού.

Έτσι, προκύπτει και το βασικότερο σημείο της πρωτοτυπίας της παρούσας μελέτης, η οποία αυτομάτως, λόγω της ανωτέρω παρατιθέμενης βιβλιογραφικής και ερευνητικής έλλειψης, αποκτά ιδιαίτερη σημασία και αξιοσημάντο ρόλο στον εμπλουτισμό του ήδη υφιστάμενου γνωστικού υποβάθρου. Μέσω των ευρημάτων της πρωτογενούς μας έρευνας, οι διευθυντές και οι διευθύντριες των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου, θα είναι σε θέση να συνειδητοποιήσουν αν, εν τέλει, η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών που εργάζονται στις σχολικές τους μονάδες, εξαρτάται από το ηγετικό στυλ που ακολουθούν, το οποίο διαμορφώνει και τις επικρατούσες σχέσεις τους με τους εκπαιδευτικούς. Επίσης, θα είναι σε θέση να συνειδητοποιήσουν το κατά πόσο το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν συμβάλλει, όχι μόνο στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών του σχολείου τους, αλλά και στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης που αυτοί βιώνουν.

Έτσι, οι σχολικοί διευθυντές θα είναι σε θέση να αξιολογήσουν ποιο στυλ ηγεσίας πρέπει να εφαρμόζουν κατά τη διάρκεια της άσκησης των διευθυντικών και ηγετικών τους καθηκόντων, έτσι ώστε να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών που εργάζονται στις σχολικές τους μονάδες. Η σπουδαιότητα του συγκεκριμένου ζητήματος δεν αφορά μόνο τη διαμόρφωση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών, αλλά και το ότι από τα εν λόγω διαμορφωμένα επίπεδα εξαρτάται και η ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών προς τους μαθητές. Σε περίπτωση κατά την οποία επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή εργασιακή ικανοποίηση και η ελάχιστη δυνατή επαγγελματική εξουθένωση στους εκπαιδευτικούς

δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αυτό θα έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην ευρύτερη μαθησιακή διαδικασία. Το σημείο αυτό, αυξάνει σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό την αναγκαιότητα διεξαγωγής της παρούσας έρευνας.

### 1.3 Σύντομη ανασκόπηση κεφαλαίων

Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 2) ακολουθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία ξεκινά με την παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών των διαφορετικών στυλ ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται η μετασχηματιστική, η συναλλακτική ηγεσία και η ηγεσία προς αποφυγή. Στη συνέχεια, ακολουθεί ανάλυση των προτεινόμενων στυλ ηγεσίας και των αντίστοιχων δεξιοτήτων των σχολικών διευθυντών. Κατόπιν, περιγράφονται η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή εξουθένωση. Κλείνοντας, αναλύεται η επιρροή του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή εξουθένωση.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αυτής. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα, οι ερευνητικοί περιορισμοί και προτάσεις θεμάτων που κρίνουμε ότι πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω στο μέλλον.

### 2.1 Τα βασικά χαρακτηριστικά των διαφορετικών στυλ ηγεσίας

Μεγάλη έρευνα έχει πραγματοποιηθεί και πολλές απόψεις έχουν διατυπωθεί, στο βάθος των ετών, γύρω από την έννοια της ηγεσίας. Επί παραδείγματι, από τον Stogdill (Stogdill 1948), που έγινε μια προσπάθεια περιγραφής των διαφορετικών προσεγγίσεων ηγεσίας, ως ηγεσία ορίστηκε η ικανότητα ενός ατόμου να οδηγεί τους υφισταμένους του στην κάλυψη των οργανωσιακών στόχων και να ασκεί επιρροή στο σύνολο των οργανωσιακών δραστηριοτήτων. Ο Fiedler (Fiedler 1967) ταυτίστηκε με την άποψη αυτή, θεωρώντας ότι το στυλ ηγεσίας αντικατοπτρίζει ένα είδος σχέσης, στο πλαίσιο της οποίας ένα άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει τα δικαιώματα και την εξουσία που του έχουν παρασχεθεί, έτσι ώστε να οδηγήσει μία ομάδα ατόμων να εργαστούν για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Ανάλογη άποψη αναφέρεται και στην εργασία της Αθανασούλας Ρέππα (Athanasoula-Reppa 2008).

Νεότερες προσεγγίσεις, όπως είναι αυτή των Obiwuru et al. (Obiwuru et al. 2011), επισημαίνουν ότι το στυλ ηγεσίας αποτελεί έναν σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα που διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στα επίπεδα πιστότητας και δέσμευσης των εργαζομένων προς την εταιρεία στην οποία εργάζονται. Οι Bass και Avolio (Bass & Avolio 2004) στη μελέτη τους, ανέπτυξαν ένα εργαλείο, που αντιστοιχεί σε ένα ευρύτερο φάσμα διαφορετικών στυλ ηγεσίας, καταλήγοντας στη διαμόρφωση της λεγόμενης μετασχηματιστικής ηγεσίας, της συναλλακτικής ηγεσίας και της ηγεσίας προς αποφυγή. Πρόκειται για τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας που εξελίχθηκαν στο μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους Bass και Avolio (Bass & Avolio 2004). Μάλιστα, το συγκεκριμένο μοντέλο χρησιμοποιείται και στο ερευνητικό σκέλος της παρούσας διπλωματικής εργασίας για τον προσδιορισμό του εκάστοτε ακολουθούμενου στυλ ηγεσίας των σχολικών διευθυντών των εκπαιδευτικών που συμμετέχουν στην έρευνα.

#### 2.1.1 Μετασχηματιστική ηγεσία

Άνθρωποι που υιοθετούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχουν την τάση να ενθαρρύνουν τις ομάδες τους να κάνουν περισσότερες ενέργειες από αυτές που ήδη απαιτούνται (Sosik et al. 2002). Επιπροσθέτως, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διακατέχονται από αυξημένα επίπεδα προνοητικότητας και παρέχουν την απαιτούμενη βοήθεια στους υφισταμένους τους, έτσι ώστε αυτοί να καταφέρουν να πετύχουν ακόμα και στόχους που φαντάζουν ανέφικτοι (Antonakis et al 2003; Θεοφιλίδης 2012). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την τάση να προσανατολίζουν τις ομάδες τους στο συλλογικό και όχι στο ατομικό συμφέρον (Βασιλειάδου & Διερωνίτου 2014) Υποστηρίζουν σε μεγάλο βαθμό την αξία της ακεραιότητας και δικαιοσύνης, ενώ έχουν την τάση να θέτουν ξεκάθαρους και σαφείς στόχους. Έχουν υψηλές προσδοκίες από τους υφισταμένους τους, ενώ παράλληλα παρέχουν την απαιτούμενη υποστήριξη και ενθάρρυνσή τους (Pierce & Newstorm 2008). Άλλωστε, όπως



χαρακτηριστικά επισημάνθηκε από τον Πασιαρδή (2014): «Εποικοδομητικό κλίμα εμπιστοσύνης και ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις καλλιεργούνται από τον Διευθυντή που ασκεί διοίκηση δείχνοντας αληθινό και γενναιόδωρο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των αναγκών του εκπαιδευτικού προσωπικού».

Πρόκειται για ένα στυλ ηγεσίας το οποίο ενδείκνυται για την ανάπτυξη συλλογικής εμπιστοσύνης μεταξύ των ομάδων εργασίας, έτσι ώστε τα μέλη τους να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν απαιτητικές προκλήσεις (Bass et al. 2003). Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας κρίνεται ως το πλέον καταλληλότερο, σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ένας οργανισμός πρόκειται να πραγματοποιήσει ριζικές μεταρρυθμίσεις και αλλαγές. Ο λόγος έγκειται στο ότι μέσω του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας καλλιεργούνται ισχυρά κίνητρα και ενισχύονται τα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων στην εταιρεία στην οποία απασχολούνται και στην επίτευξη των στόχων της (Kinicki & Kreitner 2008). Σε κάθε περίπτωση, ο μετασχηματιστικός ηγέτης αποσκοπεί στη δημιουργία ελκυστικού οράματος για τους υφισταμένους του, το οποίο μετατρέπεται σε εγγενές κίνητρο για αυτούς (Judge & Piccolo 2004; Αργυροπούλου 2012).

Η αντιμετώπιση του μέλλοντος με αισιόδοξη προοπτική, αποτελεί ένα επιπρόσθετο βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα μετασχηματιστικών ηγετών (Antonakis et al. 2003). Μάλιστα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αποσκοπούν στην πρόκληση πνευματικής διέγερσης στους υφισταμένους τους, προκειμένου αυτοί να επιτύχουν τους τιθέμενους στόχους τους (Limsila & Ogunlana 2008). Τέλος, έχουν την τάση να παρακινούν τις ομάδες τους να αντιμετωπίζουν πεπερασμένα οργανωσιακά προβλήματα, με νέα προοπτική (Moss & Ritossa 2007), ενώ παράλληλα επιδεικνύουν σεβασμό στις ανάγκες των υφισταμένων τους και στην κάλυψη αυτών (Yukl 2006; Northouse 2007).

### 2.1.2 Συναλλακτική ηγεσία

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας προσομοιάζει με το ανωτέρω περιγραφόμενο στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, ο συναλλακτικός ηγέτης αρέσκεται στην εναλλαγή ρόλων μεταξύ ηγετών και υφιστάμενων (Northouse 2007). Άλλωστε, όπως επισημάνθηκε από τον Strathman (Strathman 2015) «οι ομάδες υψηλής λειτουργικότητας αγκαλιάζουν τη διαφωνία και ενθαρρύνουν τα άτομα να εκφράσουν τις απόψεις τους». Επιπροσθέτως, από τον Strathman (Strathman 2015) χαρακτηριστικά επισημάνθηκε ότι (μετάφραση του αυθεντικού κειμένου<sup>2</sup>) «όλα τα μέλη της ομάδας, ειδικά οι ηγέτες, πρέπει συνειδητά να ενθαρρύνουν όλους να μοιράζονται ιδέες και να δίνουν βάρος στις διαφωνούμενες φωνές». Στην προκειμένη περίπτωση, σκοπός είναι η παρακίνηση των υφιστάμενων στην κάλυψη των προσωπικών συμφερόντων του ηγέτη, σε συνδυασμό με την αποτύπωση των απόψεών τους. (Bass 1999). Για τον λόγο αυτόν, άνθρωποι που εφαρμόζουν το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας εμφανίζουν την τάση της συνεχούς διευκρίνισης των

---

<sup>2</sup> “All group members, especially leaders, must consciously encourage everyone to share ideas and to give weight to dissenting voices” (Strathman 2015)

ευθυνών των υφισταμένων τους, των στόχων της απόδοσής τους και του συνόλου των καθηκόντων που πρέπει να έχουν ολοκληρώσει σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Pihie et al. 2011) .

Επιπροσθέτως, επισημαίνεται ότι άνθρωποι που εφαρμόζουν το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας δεν αρέσκονται στην πραγματοποίηση αλλαγών, σε οργανωσιακό επίπεδο, αλλά στη διατήρηση της ίδιας τρέχουσας κατάστασης. Έχουν την τάση να ζητούν από τους υφιστάμενους τους να ακολουθούν πιστά τις συμβατικές υποχρεώσεις, χωρίς να παρεκκλίνουν από αυτές (Jung et al 2008). Ωστόσο, αρέσκονται στο να καθοδηγούν τους υφισταμένους τους στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, δίνοντας σαφείς εξηγήσεις τόσο στους ρόλους που έχουν να διαδραματίσουν όσο και στα επαγγελματικά τους καθήκοντα (Armandi et al., 2003).

Οι συναλλακτικοί ηγέτες εμβαθύνουν στην απόδοση εξωτερικών ανταμοιβών στους υφισταμένους τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου είδους ανταμοιβών είναι η αύξηση των μισθολογικών απολαβών και η απόδοση χρηματικών μπόνους, όπως επίσης και η προαγωγή τους σε ιεραρχικά ανώτερες θέσεις εργασίας (Jung et al. 2008). Αρέσκονται στην αποφυγή κινδύνων και είναι απόλυτα αφοσιωμένοι στην αποτελεσματικότητα τόσο των ίδιων όσο και της ομάδας τους (Levy et al. 2002).

### 2.1.3 Ηγεσία προς αποφυγή (*Laissez-faire*)

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αντιπροσωπεύει έναν τύπο ηγετικής συμπεριφοράς, στο πλαίσιο της οποίας εκδηλώνεται παθητική αδιαφορία προς τους υφισταμένους (Moss & Ritossa 2007). Οι συγκεκριμένοι ηγέτες εμφανίζουν την τάση απομάκρυνσης από τα ηγετικά τους καθήκοντα ενώ παράλληλα, δεν δίνουν σαφείς κατευθύνσεις και οδηγίες στους υφισταμένους τους. Κατά την επιτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, ελάχιστη έως μηδενική υποστήριξη παρέχεται προς τους υφισταμένους, από τους ηγέτες που εφαρμόζουν το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας (Kirkbride, 2006).

Επιπροσθέτως, οι ηγέτες προς αποφυγή, δεν αρέσκονται στην λήψη αποφάσεων, ενώ χαρακτηρίζονται από έντονη ευθυνοφοβία. Συχνά επιδεικνύουν αδιαφορία προς τις ομάδες τους. Θεωρείται ότι το *laissez-faire* αντιπροσωπεύει ένα είδος παθητικής αποφυγής και αναποτελεσματικής άσκησης ηγεσίας (Waldman et al. 2001).

Ωστόσο, άξιο αναφοράς είναι σχετικό απόσπασμα του Μπουραντά (2007): «Δεν πιστεύω στη διοίκηση μέσω της εξουσίας. Εκτιμώ την πειθώ. Ο σεβασμός, η πειθαρχία και η προσπάθεια δεν επιτυγχάνονται στους υφιστάμενους με το φόβο... Κερδίζονται με την εμπιστοσύνη, την έμπνευση, το φιλότιμο, την αξιοπρεπή μεταχείριση, την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης, την ακεραιότητα, την ευαισθησία προς τους άλλους ανθρώπους και με την αυστηρότητα ταυτόχρονα... Διοίκηση μέσω παραδείγματος και όχι μέσω ασκήσεως εξουσίας και φόβου» (σελ. 134).

## 2.2 Προτεινόμενα στυλ ηγεσίας και δεξιότητες για τους σχολικούς διευθυντές

Ο Reza (Reza 2016), ο De Nobile (De Nobile 2016) και οι Saglam & Aydogmus (Saglam & Aydogmus 2017) υποστήριξαν ότι η κατοχή επικοινωνιακών και ηγετικών δεξιοτήτων από πλευράς των διευθυντών και η διατήρηση καλών και συνεργατικών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς των σχολικών τους μονάδων, ασκούν έντονη επιρροή στο επίπεδο αποτελεσματικότητας και ευρυθμίας του σχολείου, καθώς επίσης και στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Για το λόγο αυτόν τονίζεται η σπουδαιότητα της δημιουργίας ενός θετικού, ομαδικού και συνεργατικού κλίματος από τους σχολικούς διευθυντές, όπως επισημαίνεται από τους Moghtader και Aziz (Moghtader & Aziz 2019), Sabanci et al. (Sabanci et al. 2016) και Σαΐτη Α. και Σαΐτης Χ (Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ 2012).

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από την Ρέππα (2019) : *«Η επικοινωνία είναι μια πολύπλοκη και σύνθετη διεργασία και διαδικασία και λειτουργεί ως θεμέλιος λίθος των ανθρωπίνων σχέσεων. Σχετικά με το σχολείο οι στόχοι που οροθετούνται, επιτυγχάνονται εν πολλοίς ανάλογα με τον βαθμό επικοινωνίας που αναπτύσσεται μεταξύ των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία»* (σελ. 24).

Ωστόσο, ενδιαφέρον παρουσιάζει το επικοινωνιακό μοντέλο LAFF Don't CRY, που παρουσιάζεται από την Ρέππα (G. Rappa 2019) και εμπεριέχει ζητήματα ενεργητικής ακρόασης, ενθάρρυνσης θέσης ερωτημάτων, εστίαση στο θέμα που αφορά η επικοινωνία και αποφυγή άσκοπης φλυαρίας. Το εν λόγω μοντέλο επικοινωνίας κρίνεται σκόπιμο προς εφαρμογή στην επικοινωνία μεταξύ σχολικών διευθυντών και εκπαιδευτικών.

Ως εκ των ανωτέρω, διαφαίνεται η σημασία της κατοχής επικοινωνιακών και συναλλακτικών συμπεριφορών και δεξιοτήτων από τη διεύθυνση των σχολικών μονάδων, τη στιγμή κατά την οποία οι δεξιότητες αυτές δύνανται να επηρεάσουν, με τη σειρά τους, το ευρύτερο σύνολο του σχολείου και τις σχέσεις όλων των εμπλεκόμενων με αυτό μερών. Η εν λόγω σημασία φαίνεται χαρακτηριστικά σε σχετική μνεία των Σκλάβου κ.α. (2019), οι οποίοι αναφέρουν ότι: *«Η επικοινωνία, λεκτική ή μη, πρέπει να είναι κατάλληλη και αποτελεσματική για να συνεισφέρει μέσα στην ομάδα και να προάγει τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους... Οι αλληλεπιδράσεις μέσα στην ομάδα εμφανίζονται σχεδόν αποκλειστικά όταν υπάρχει μια σωστή μορφή επικοινωνίας, ώστε να προκληθούν θετικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη... Η επικοινωνία που παραποιεί, η επικοινωνία που αγνοεί και η επικοινωνία που παρακρατεί συγκεκριμένα και επιλεκτικά πληροφορίες είναι οι βασικές δυσλειτουργικές διαστάσεις των εμποδίων στην αποτελεσματική ανταλλαγή μηνυμάτων»* (σελ. 121).

Μάλιστα, υποστηρίζεται ότι ένας αποτελεσματικός σχολικός διευθυντής δεν πρέπει να ακολουθεί την επικοινωνία μονής κατεύθυνσης, η οποία καθιστά τον συνομιλητή παθητικό δέκτη των πληροφοριών που εμπεριέχονται και μεταβιβάζονται (Μουσένα 2021). Αντιθέτως, καλείται να υποστηρίξει και εφαρμόζει την επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης που υποστηρίζει τον ενεργητικό ρόλο του συνομιλητή (Μουσένα, 2021).

Ομοίως, υποστηρίχθηκε από τη μελέτη του De Nobile (De Nobile 2016), καθώς επίσης και από τους Σταμάτη και Μερκούρη (Μερκούρη & Σταμάτης 2009). Ειδικότερα δε, οι Σταμάτης και Μερκούρη

(Μερκούρη & Σταμάτης 2009) χαρακτηριστικά ανέφεραν ότι η κατοχή συναλλακτικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων από τους σχολικούς διευθυντές, αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της αρτιότερης και αποτελεσματικότερης επίτευξης των στόχων της σχολικής μονάδας. Η εν λόγω κατοχή επικοινωνιακών δεξιοτήτων από τους σχολικούς διευθυντές κρίθηκε σημαντική και για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας τους όχι μόνο με τους εκπαιδευτικούς, αλλά και με τους γονείς των μαθητών (Reppa et al. 2010). Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι τα στυλ ηγεσίας που ενδείκνυνται και αντικατοπτρίζουν τη διαμόρφωση καλών συνεργατικών σχέσεων μεταξύ των διευθυντών και των υφισταμένων τους είναι το μετασχηματιστικό, όπως επισημάνθηκε από τον Van Oord (Van Oord 2013) και το συναλλακτικό, που επισημάνθηκε από τον Khan (Khan 2017). Όσον αφορά το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, οι Allen και White-Smith (Allen & White-Smith 2014) προτείνουν την αποφυγή του, καθώς καταλήγει σε αντίθετα αποτελέσματα.

## 2.3 Η εργασιακή ικανοποίηση

Αρχικά, επισημαίνεται ότι ο Horrock (Horrock 1935) πραγματοποίησε μία πρώτη προσπάθεια για να προσδιορίσει εννοιολογικά την εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι, την όρισε ως ένα σύνολο ψυχολογικών, περιβαλλοντικών και φυσικών συνθηκών, από την ύπαρξη των οποίων ένα άτομο καταλήγει να δηλώνει ότι του αρέσει να βρίσκεται στο περιβάλλον εργασίας του και να επιτελεί τα εργασιακά του καθήκοντα. Εμβαθύνοντας λίγο περισσότερο στην εννοιολογική αποσαφήνιση της εργασιακής ικανοποίησης αυτή εξαρτάται από ένα σύνολο αφενός θετικών και αφετέρου αρνητικών συναισθημάτων που δημιουργούνται στους εργαζόμενους όταν βρίσκονται στην εργασία τους (Iwu et al., 2018). Άρα όταν τα θετικά συναισθήματα υπερτερούν των αρνητικών, τότε οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, που εντοπίζονται στην υφιστάμενη βιβλιογραφία είναι οι εξής:

**1. Επικοινωνία:** Πρόκειται για έναν εξαιρετικά σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα, από τον οποίον εξαρτάται η διατήρηση των υψηλών επιπέδων ικανοποίησης των εργαζομένων από τον χώρο και τις συνθήκες εργασίας τους. Ο παράγοντας της επικοινωνίας δεν αφορά μόνο το επαγγελματικό πλαίσιο άσκησης των εργασιακών καθηκόντων των εργαζομένων, αλλά και το προσωπικό επίπεδο, δηλαδή τις σχέσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι με τους συναδέλφους, τους διευθυντές, τους προϊστάμενους και τη διοίκηση του οργανισμού στον οποίο εργάζονται (Yuen et al. 2018).

**2. Οργανωσιακή κουλτούρα:** Ο καθορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (Ταρασιάδου & Πλατσίδου 2009). Ο λόγος έγκειται στο ότι από την οργανωσιακή κουλτούρα που ακολουθείται από

την εκάστοτε εταιρεία πηγάζουν οι αξίες και οι αρχές της, επί πολυδιάστατων ζητημάτων, που κυμαίνονται από την θέση των οργανωσιακών στόχων μέχρι και τα επίπεδα στα οποία οι απασχολούμενοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Kong et al., 2018).

**3. Ασφάλεια:** Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι κατόπιν της ανάπτυξης και καθιέρωσης μίας συγκεκριμένης οργανωσιακής κουλτούρας στον χώρο εργασίας, τα επίπεδα ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνονται, λόγω του ότι έχει ενισχυθεί το αίσθημα της ασφάλειας που νιώθουν κάθε φορά που καλούνται να επιτελέσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα (Qureshi, 2015). Επί παραδείγματι, το αίσθημα της ασφάλειας των εργαζομένων καλλιεργείται όταν οι ίδιοι γνωρίζουν ότι εργάζονται σε μία οικονομικά βιώσιμη εταιρεία που θέτει υγιείς και μακροπρόθεσμους στόχους. Επίσης, το αίσθημα της ασφάλειας αυξάνεται όταν ο εργαζόμενος νιώθει ότι αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρείας από την οποία απασχολείται (Sotiriou & Iordanidis 2015). Τα αισθήματα της ασφάλειας του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ενισχυθούν μέσω υγιούς και ειλικρινούς επικοινωνίας και διαφάνειας μεταξύ του συνόλου των ιεραρχικών επιπέδων (Schmidt 2007).

**4. Ηγεσία:** Το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται σε μία εταιρεία, μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της (Ζουρνατζή & Τσιγγίλης 2006). Πιο συγκεκριμένα, αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης παρατηρούνται σε περιπτώσεις εταιρειών που τα ηγετικά στελέχη τους παρέχουν ουσιαστική βοήθεια και υποστήριξη στους υφισταμένους τους, θέτουν συγκεκριμένους και σαφείς στόχους και ανταμείβουν τα εργασιακά αποτελέσματα των μελών της ομάδας τους (Nadeem et al. 2016).

**5. Ευκαιρίες:** Η απασχόληση σε οργανισμούς στους οποίους δίνονται ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανέλιξης, οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Η απόδοση ευκαιριών, επιπροσθέτως, έγκειται στην ανάληψη περισσότερων ευθυνών και διαφορετικών ρόλων, ανάλογα με τις εκάστοτε εργασιακές υποχρεώσεις που καλείται να καλύψει ο κάθε εργαζόμενος. Έτσι, αποφεύγεται η ρουτίνα της εργασίας και διατηρείται ζωντανό το ενδιαφέρον των απασχολουμένων (Brohi et al. 2018).

**6. Επαγγελματική εξέλιξη:** Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε μία εταιρεία διακατέχεται από αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης όταν γνωρίζει ότι η ίδια η εταιρεία διαθέτει ένα εξατομικευμένο πλάνο επαγγελματικής εξέλιξης για τον κάθε εργαζόμενο. Εκτός του τυπικού χαρακτήρα των αξιολογήσεων, τα αποτελέσματα των οποίων μπορούν να καθορίσουν τα περιθώρια επαγγελματικής ανέλιξης των απασχολουμένων, ωστόσο, η προοπτική μίας σταθερής πορείας επαγγελματικής ανάπτυξης, οδηγεί σε μακροπρόθεσμα αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

**7. Συνθήκες εργασίας:** Τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης δύνανται να αυξηθούν εάν επικρατεί ομαδικό και συνεργατικό κλίμα στον εργασιακό χώρο. Ειδικότερα, η εργασιακή ικανοποίηση ενθαρρύνεται όταν από τις ίδιες τις συνθήκες εργασίας προάγεται ο σεβασμός για την

ανάδειξη νέων και διαφορετικών απόψεων και ιδεών και η απόδοση εποικοδομητικών ανατροφοδοτήσεων (Tremblay et al. 2000).

**8. Σύστημα αμοιβών και επιπρόσθετων παροχών:** Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, πέραν των όσων έχουν αναφερθεί παραπάνω εξαρτώνται και από τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το αν οι μισθολογικές τους απολαβές και οι υπόλοιπες παροχές που λαμβάνουν είναι αντιπροσωπευτικές και ικανοποιητικές για την εργασία που παρέχουν και για την αξία που προσφέρουν στον οργανισμό (Mottaz 1985). Αν και οι χρηματικές απολαβές δεν αποτελούν το μοναδικό λόγο, για τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ωστόσο, αποτελεί ένα σημαντικό αξιολογικό κριτήριο της εν λόγω εργασιακής ικανοποίησης (Qureshi & Hamid 2017).

**10. Επιβραβεύσεις και αναγνώριση:** Εκτός των μισθολογικών απολαβών και των χρηματικών παροχών, ένα επιπρόσθετο σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση που δέχονται οι εργαζόμενοι για την προσπάθεια που έχουν καταβάλει και για τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού νιώθει ότι η προσπάθεια που καταβάλλει σε καθημερινή βάση για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, αναγνωρίζεται από τα ιεραρχικά ανώτερα στελέχη, τότε αποκτά επιπρόσθετο κίνητρο για την βελτίωση της εργασιακής του αποδοτικότητας. Το κίνητρο αυτό ισχυροποιείται από την αύξηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης (Schmidt 2007).

## 2.4 Η εργασιακή εξουθένωση

Ως εργασιακή εξουθένωση νοείται η αρνητική κατάσταση πνευματικής και ψυχοσωματικής εξάντλησης του ατόμου. Πρόκειται για μία δυσμενή κατάσταση, η πρόκληση της οποίας γίνεται από παρατεταμένο και υπερβολικό στρες (Brouwers et al. 2011). Συνήθως, η εργασιακή εξουθένωση εμφανίζεται σε περιπτώσεις κατά τις οποίες το άτομο νιώθει καταβεβλημένο και συναισθηματικά εξαντλημένο, ενώ παράλληλα νιώθει ανήμπορο να ανταπεξέλθει στις καθημερινές εργασιακές υποχρεώσεις του. Μάλιστα, όταν αυτή η κατάσταση καταλήξει σε σημείο μη διαχειρίσιμο, ο εργαζόμενος μπορεί να χάσει ακόμα και τα αρχικά κίνητρα που είχε και τα οποία αποτέλεσαν πόλο έλξης του για τη στελέχωση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και την ανάληψη των αντίστοιχων επαγγελματικών ευθυνών (Smith & Leng 2003).

Στο σημείο αυτό, διευκρινίζεται ότι η εργασιακή εξουθένωση μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα αδυσώπητου στρες και άγχους που προκαλείται στο άτομο. Ωστόσο, πρέπει σε κάθε περίπτωση να διαχωρίζεται από την εκδήλωση υπερβολικού άγχους. Πιο αναλυτικά, το άγχος, σε γενικές γραμμές, αντικατοπτρίζεται από την άσκηση πολλών και διαφορετικών πιέσεων εις βάρος ενός ανθρώπου, με άμεσες αρνητικές σωματικές και ψυχικές επιπτώσεις (Shapiro et al., 2005). Ωστόσο, οι αγχωμένοι άνθρωποι βρίσκονται σε σημείο που μπορούν ακόμα να πιστεύουν ότι έχουν την ικανότητα να

θέσουν τις υποχρεώσεις τους υπό έλεγχο και να νιώσουν ξανά καλύτερα. Αυτό όμως δε συμβαίνει στην περίπτωση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Van Dierendonck et al. 2001).

Πιο συγκεκριμένα, άτομα που βιώνουν εργασιακή εξουθένωση νιώθουν ψυχικά και σωματικά εξαντλημένοι, χωρίς κανένα κίνητρο, ενώ παράλληλα είναι ανήμποροι να φροντίσουν τον εαυτό τους και να καλύψουν τις ανάγκες τους. Άτομα που βρίσκονται σε κατάσταση επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν χάσει την αισιοδοξία τους και νιώθουν ότι δεν μπορούν να ελέγξουν την υφιστάμενη κατάσταση (Walkey & Green 1992).

Τα αίτια της πρόκλησης εργασιακής εξουθένωσης, πού είναι συνυφασμένα με τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον των ατόμων, περιλαμβάνουν καταστάσεις και εργασιακές συνθήκες, στις οποίες ο εργαζόμενος νιώθει ότι δεν έχει τον έλεγχο της άσκησης των επαγγελματικών του υποχρεώσεων και της οργάνωσης της εργασίας του. Επιπροσθέτως, η εργασιακή εξουθένωση μπορεί να προκληθεί σε περιπτώσεις που υπάρχει ελλιπής αναγνώριση από τα ιεραρχικά ανώτερα στελέχη ή σε περιπτώσεις εταιρειών που εφαρμόζονται ανεπαρκή συστήματα ανταμοιβών και αναγνώρισης των προσπαθειών των εργαζομένων (Travers & Cooper 1993). Η αστάθεια και η υπερβολή στις απαιτητικές προσδοκίες της εργασίας που καλούνται να καλύψουν οι εργαζόμενοι, αποτελούν επιπρόσθετους αιτιολογικούς παράγοντες πρόκλησης της εργασιακής εξουθένωσης (Embich 2001). Η μονοτονία και τα μειωμένα επίπεδα ενδιαφέροντος στην καθημερινή άσκηση των εργασιακών καθηκόντων μπορούν επίσης να οδηγήσουν έναν άνθρωπο στην εργασιακή εξουθένωση. Στο ίδιο αποτέλεσμα μπορεί να οδηγηθεί ένας εργαζόμενος όταν οι συνθήκες εργασίας του είναι υπερβολικά πιεστικές και νιώθει ότι δεν μπορεί να ανταπεξέλθει σε αυτές (Vesty et al. 2018).

Ωστόσο, επισημαίνεται ότι στην αύξηση των επιπέδων εργασιακής εξουθένωσης δεν οδηγούν μόνο παράγοντες που είναι συνυφασμένοι με το εργασιακό περιβάλλον. Βασικά στοιχεία της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του εκάστοτε ανθρώπου διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον βαθμό που αυτός καταλήγει να είναι επιρρεπής στην εργασιακή εξουθένωση (Tomic & Tomic 2008).

## 2.5 Η επιρροή του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση

Ως προς το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης, οι Elicker et al. (Elicker et al. 2006) έκαναν μνεία στην ιδιόζουσα σπουδαιότητα της σχέσης που αναπτύσσεται και υφίσταται μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους. Όσο καλύτερη είναι η εν λόγω σχέση, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιδιωκόμενη και προβλεπόμενη εργασιακή ικανοποίηση, η οποία προκύπτει για τους εργαζομένους. Συν τοις άλλοις, τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι συνυφασμένα με το ενδιαφέρον των εργαζομένων για τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Αν μη τι άλλο, οι εργαζόμενοι καλούνται να ευθυγραμμιστούν με τους στόχους και το όραμα του οργανισμού όπου εργάζονται (Goje & Prada 2014).

Γενικότερα, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα ζήτημα το οποίο έχουν προσεγγίσει αρκετές μελέτες, όπως είναι, επί παραδείγματι, και αυτές των Singh και Kaur (Singh & Kaur 2009) και οι Dusterhoff et al. (Dusterhoff et al. 2014). Οι εν λόγω ερευνητές, πιο συγκεκριμένα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται έντονα από το επικρατές συνεργατικό κλίμα στον χώρο εργασίας, καθώς επίσης και από το επικρατές καθεστώς επίβλεψης του τρόπου άσκησης των επαγγελματικών καθηκόντων των εργαζομένων από τους ανωτέρους τους. Επιπρόσθετοι προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης είναι και οι υφιστάμενες σχέσεις των απασχολούμενων με τους προϊσταμένους και διευθυντές τους, καθώς επίσης και τα επίπεδα των μισθολογικών τους απολαβών, αλλά και τα δοθέντα κίνητρα προς το εν γένει ανθρώπινο δυναμικό από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών (Χατζηπαναγιώτου 2003). Σε αμφότερες τις έρευνες όμως, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο που διαδραματίζει η σχέση των εργαζομένων με τους διευθυντές και τις διευθύντριές τους, ώστε να διαμορφώνονται υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Ομοίως, έρευνες έχουν αποδείξει ότι η μη συνεργατική και αυταρχική συμπεριφορά των σχολικών διευθυντών καταλήγουν σε αύξηση των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών. Ο λόγος έγκειται στο ότι μέσω της εκδήλωσης μη συνεργατικής συμπεριφοράς από την πλευρά των διευθυντών, υπονομεύεται η εν γένει λειτουργική ευρυθμία των σχολικών μονάδων και οι εκπαιδευτικοί στερούνται πρωτοβουλιών και ελευθεριών που θα έπρεπε να έχουν στο πλαίσιο της άσκησης των διδακτικών τους καθηκόντων (Benoliel & Barth 2017; Perrone et al. 2019). Αυτό τους ωθεί σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης, στα οποία ωστόσο συμβάλλει και η ανωτέρω αναφερόμενη μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Benoliel & Barth 2017).

Η έρευνα των Πλατισίδου και Αγαλιώτης (Platsidou & Agaliotis 2008) αποσκοπούσε στη μέτρηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, εργασιακής εξουθένωσης και των αντίστοιχων προσδιοριστικών παραγόντων τους, σε Έλληνες και Κύπριους εκπαιδευτικούς ειδικής εκπαίδευσης. Τα ερευνητικά αποτελέσματα έδειξαν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, στη διαμόρφωση των οποίων συνέβαλε η υγιής και ικανοποιητική σχέση των εκπαιδευτικών με τους διευθυντές των σχολείων τους. Η υιοθέτηση μετασχηματιστικού και συναλλακτικού στυλ ηγεσίας, μέσα από τα οποία προάγεται η καλλιέργεια καλών σχέσεων των ηγετών με τις ομάδες εργασίας τους, επομένως, οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Σωτηρίου & Ιορδανίδης 2015).

## **2.6 Η επιρροή του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή εξουθένωση**

Ο Kokkinos (Κοκκίνος 2007) πραγματοποίησε ποσοτική έρευνα, στο ερευνητικό δείγμα της οποίας συμμετείχαν συνολικά 447 εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι στην αύξηση των επιπέδων εργασιακής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών οδηγούσαν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητάς τους, όπως είναι για παράδειγμα η έμφυτη απαισιοδοξία τους, καθώς επίσης και ορισμένες συνθήκες που



επικρατούσαν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Χαρακτηριστικά παραδείγματα δυσμενών εργασιακών συνθηκών, με τα οποία οι κύπριοι εκπαιδευτικοί έρχονται αντιμέτωποι και καθίστανται περισσότερο επιρρεπείς στην εργασιακή εξουθένωση ήταν η από πλευράς τους αδυναμία χαλιναγώγησης των άτακτων μαθητών, καθώς επίσης και η ελλιπής κατανόηση και αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλουν, από την πλευρά των σχολικών διευθυντών. Η υγιής και διαφανής επικοινωνία του σχολικού διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς αποδείχτηκε ότι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη μείωση των επιπέδων εργασιακής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών. Η προαγωγή της υγιούς και διαφανούς επικοινωνίας, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, αντικατοπτρίζεται αφενός από το μετασχηματιστικό και αφετέρου από το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, ενώ δεν υποστηρίζεται από το στυλ ηγεσίας προς αποφυγή. Στα ίδια αποτελέσματα κατέληξε ο ίδιος ερευνητής (Kokkinos 2006), σε προγενέστερη έρευνα που είχε πραγματοποιήσει για τη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων εργασιακής εξουθένωσης κυπρίων εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Συνεχίζοντας με μία ακόμα παρεμφερή έρευνα, που είναι αυτή των Πλατσίδου και Δανηλίδου (Platsidou & Daniilidou 2016), πρόκειται για μία ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, στο ερευνητικό δείγμα της οποίας συμμετείχαν εκπαιδευτικοί προερχόμενοι από την πρωτοβάθμια εκπαίδευση της Ελλάδας και της Κύπρου. Σκοπός της έρευνας ήταν η μέτρηση της συσχέτισης που εμφανίζεται μεταξύ των αποτελεσμάτων εργασιακής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών σε τρεις διαφορετικές κλίμακες μέτρησης. Επισημάνθηκε ότι σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης οδηγούν, πέραν των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εκπαιδευτικών, ορισμένες εργασιακές συνθήκες που συνάδουν ακόμα και με το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας των σχολικών διευθυντών. Επί παραδείγματι, υποστηρίχθηκε ότι όταν οι εκπαιδευτικοί νιώθουν το συναίσθημα της ανασφάλειας για το αν η προσπάθειά τους αναγνωρίζεται από τους σχολικούς διευθυντές ή σε περιπτώσεις που οι οργανωσιακοί στόχοι στο πλαίσιο ενός σχολικού έτους δεν είναι σαφείς, ή δεν λαμβάνονται ακριβείς οδηγίες και κατευθύνσεις από τους διευθυντές, τότε αυξάνονται οι πιθανότητες αύξησης των επιπέδων εργασιακής εξουθένωσης.

Η έρευνα που διεξήχθη από τους Πλατσίδου και Αγαλιώτη (Platsidou & Agaliotis 2008), αφορούσε ερευνητικό δείγμα που απαρτιζόταν από 127 Έλληνες και Κύπριους εκπαιδευτικούς ειδικής εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν χαμηλά επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης. Κομβικός προσδιοριστικός παράγοντας για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα ήταν η σχέση που οι εκπαιδευτικοί είχαν αναπτύξει με τον σχολικό διευθυντή τους. Η καλλιέργεια αισθήματος ομαδικότητας και συνεργατικότητας στο σχολικό περιβάλλον, η οποία προάγεται αρχικά από τον σχολικό διευθυντή και στη συνέχεια υποστηρίζεται τόσο από τους εκπαιδευτικούς όσο κι από τους συναδέλφους τους, αποτελεί μία ακόμα συνθήκη που οδηγεί σε μειωμένα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης.

### 3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου που διαδραματίζει ο σχολικός διευθυντής στη διαμόρφωση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου. Σύμφωνα με τον ανωτέρω διαμορφωμένο ειδικό ερευνητικό σκοπό διαμορφώνονται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- (1) Ποιο είναι το δημοφιλέστερο στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τους σχολικούς διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
- (2) Πόσο μεγάλη είναι η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
- (3) Πόσο μεγάλη είναι η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
- (4) Πώς σχετίζεται το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας των σχολικών διευθυντών με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
- (5) Πώς σχετίζονται η εργασιακή ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
- (6) Ποια η σχέση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

### 3.2 Ερευνητικό δείγμα και δειγματοληψία

Το είδος της έρευνας που ακολουθήθηκε είναι πρωτογενής ποσοτική έρευνα που βασίζεται σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο κλειστών ερωτήσεων. Το ερευνητικό δείγμα αποτελείται από 155 εκπαιδευτικούς της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου. Η ερευνήτρια είχε πλήρη πρόσβαση στον ερευνητικό πληθυσμό, λόγω του ότι και η ίδια εργάζεται στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Η δειγματοληψία που ακολουθήθηκε είναι η λεγόμενη δειγματοληψία ευκολίας. Πρόκειται για μία μέθοδο δειγματοληψίας που διασφαλίζει τη δυνατότητα συλλογής μεγαλύτερου αριθμού ερευνητικού δείγματος σε συντομότερο χρονικό διάστημα (Ζαφειρόπουλος 2015). Επιπροσθέτως, αξιοποιήθηκε η τεχνική της χιονοστιβάδας, ως δειγματοληπτική μεθοδολογία, συμπληρωματική της δειγματοληψίας ευκολίας. Σύμφωνα με την τεχνική της χιονοστιβάδας, δίνεται η δυνατότητα στην ερευνήτρια να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς που έχουν ήδη συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο

της, να το προωθήσουν για συμπλήρωση σε συναδέλφους τους που εργάζονται στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Μάλιστα, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στον Ζαφειρόπουλο (2015): «*Στη δειγματοληψία αυτή εντοπίζουμε κάποια αρχικά άτομα τα οποία με τη σειρά τους υποδεικνύουν άλλα άτομα. Τα νέα άτομα υποδεικνύουν άλλα κ.ο.κ. Έτσι το δείγμα μεγαλώνει όπως η χιονοστιβάδα, η οποία και παρασύρει χιόνι και μεγαλώνει καθώς κυλά*» (σελ. 189). Ένα μειονέκτημα της συγκεκριμένης τεχνικής, είναι ότι τελικά δεν θα είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε το ακριβές ποσοστό απόκρισης των παραληπτών του ερωτηματολογίου, λόγω του ότι η ερευνήτρια δεν θα γνωρίζει τον ακριβή αριθμό των ανθρώπων στους οποίους προωθήθηκε το ερωτηματολόγιο. Όμως, τα οφέλη που αποκομίζονται από την συνδυαστική αξιοποίηση της δειγματοληψίας ευκολίας και της μεθόδου της χιονοστιβάδας είναι πολύ περισσότερα, τη στιγμή κατά την οποία δίνουν τη δυνατότητα συγκέντρωσης περισσότερων συμμετεχόντων, δεδομένων των χρονικών περιορισμών που υπάρχουν για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας.

### 3.3 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από τέσσερα διαφορετικά μέρη. Το πρώτο μέρος αποσκοπεί στη συλλογή δημογραφικών στοιχείων για το ερευνητικό δείγμα. Απαρτίζεται από συνολικά οχτώ ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούν το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας, τον τόπο μόνιμης διαμονής, την οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό των εξαρτώμενων τέκνων και την ειδικότητα των εκπαιδευτικών συμμετεχόντων.

Το δεύτερο μέρος μετρά τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Πρόκειται για το ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης Copenhagen Burnout Inventory (CBI), αποσκοπεί στην καταμέτρηση του επιπέδου εργασιακής κόπωσης. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από τους Kristensen et al. (Kristensen et al. 2005) και μεταφράστηκε στην ελληνική γλώσσα και σταθμίστηκε από τους Papaefstathiou et al. (Papaefstathiou et al. 2019). Το εν λόγω ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από ερωτήσεις που μετρούν πολύπλευρα την εργασιακή εξουθένωση, τόσο από προσωπική, όσο και από επαγγελματική και ανθρωπιστική προσέγγιση. Συνολικά, αποτελείται από 19 ερωτήσεις που απαντώνται μέσω 5-βάθμιας κλίμακας τύπου Likert. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες, θα απαντούν στις ερωτήσεις επιλέγοντας έναν αριθμό από το 1 μέχρι το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην ασθενέστερη απαντητική επιλογή (Καθόλου/Ποτέ) και το 5 στην ισχυρότερη (Απόλυτα). Πιο συγκεκριμένα, οι προτάσεις 1-6 μετρούν την εργασιακή εξουθένωση από προσωπικής σκοπιάς, οι προτάσεις 7-13 μετρούν την εργασιακή εξουθένωση από επαγγελματικής σκοπιάς και τέλος, οι προτάσεις 14-19 μετρούν την εξουθένωση από ανθρωπιστικής σκοπιάς. Επίσης, επισημαίνεται ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην πρόταση 13 αντιστρέφονται, λόγω του ότι πρόκειται για μία θετικά διατυπωμένη πρόταση, ενώ οι υπόλοιπες είναι αρνητικά διατυπωμένες. Τέλος, διευκρινίζεται ότι το συνολικό σκορ της εργασιακής εξουθένωσης προκύπτει ως μέσος όρος των απαντήσεων των

συμμετεχόντων σε όλες τις προτάσεις από τις οποίες αυτή απαρτίζεται, δηλαδή από τις 19 προτάσεις του ερωτηματολογίου.

Το τρίτο μέρος μετρά τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Για την εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιήθηκε το 3-item General Satisfaction scale from the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale (MOAQ-JSS), όπως αντλήθηκε από τη μελέτη των Bowling και Hammond (Bowling & Hammond 2008). Μάλιστα, διευκρινίζεται ότι η δεύτερη αρνητικά διατυπωμένη ερώτηση πρέπει να υποστεί αντιστροφή απαντήσεων. Το συνολικό σκορ εργασιακής ικανοποίησης προκύπτει ως μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις τρεις αυτές προτάσεις.

Το τέταρτο μέρος αποσκοπεί στην καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών για το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας των διευθυντών του σχολείου τους (συναλλακτικό, μετασχηματιστικό και στυλ ηγεσίας προς αποφυγή). Για τον λόγο αυτόν χρησιμοποιήθηκε η πολυπαραγοντική κλίμακα των Bass και Avolio (Bass & Avolio 2004) , η οποία αποτελείται από συνολικά 36 ερωτήσεις 7-βάθμιας κλίμακας Likert. Βάσει της μεθοδολογίας που προτείνουν οι Bass και Avolio (Bass & Avolio 2004) για την ανάλυση του εν λόγω ερωτηματολογίου τους, ισχύουν τα εξής: (α) Η μετασχηματιστική ηγεσία συντίθεται από τις ερωτήσεις 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36 (β) η συναλλακτική ηγεσία συντίθεται από τα ερωτήματα 1, 3, 4, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 35 και (γ) η ηγεσία προς αποφυγή συντίθεται από τα ερωτήματα 5, 7, 28, 33. Το συνολικό σκορ του εκάστοτε στυλ ηγεσίας προκύπτει ως μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων στα αντίστοιχα ερωτήματα από τα οποία απαρτίζεται το εκάστοτε στυλ ηγεσίας όπως αυτά προαναφέρθηκαν.

### 3.4 Συλλογή ερευνητικών δεδομένων

Αφού διαμορφώθηκε το ερωτηματολόγιο, καταχωρήθηκε στη διαδικτυακή πλατφόρμα Google Forms και ακολούθησε η διαδικτυακή αποστολή του, μέσω μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Εκεί, οι παραλήπτες ενημερώθηκαν για τον ερευνητικό σκοπό, για το πού θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, για τη διατήρηση της πλήρους ανωνυμίας τους και για τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους. Επίσης, γνωστοποιήθηκαν τα στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας, έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνήσουν μαζί της σε περίπτωση που θέλουν να καλύψουν κάποια συγκεκριμένη απορία τους για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Η ερευνήτρια αντλούσε σε πραγματικό χρόνο τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, μέσω της αυτόματης επιλογής που δίνεται από την εν λόγω διαδικτυακή πλατφόρμα. Μόλις συγκεντρώθηκαν 155 ερωτηματολόγια διακόπηκε η δυνατότητα συλλογής περαιτέρω απαντήσεων και η ερευνήτρια άντλησε αυτόματα από την πλατφόρμα, το ειδικά διαμορφωμένο αρχείο excel που περιλαμβάνει τις απαντήσεις των 155 συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο. Πριν τις μεταφέρει στο στατιστικό πακέτο

SPSS, κωδικοποίησε τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, προκειμένου να γίνει αντιστοίχιση των απαντήσεων σε κατάλληλους αριθμούς και να είναι εφικτή η στατιστική ανάλυση. Μόλις ολοκληρώθηκε αυτή η διαδικασία, τα ερευνητικά δεδομένα μεταφέρθηκαν στο SPSS, του οποίου χρησιμοποιήθηκε η έκδοση 23.

Η στατιστική ανάλυση που ακολούθησε έγινε αφενός μέσω περιγραφικής και αφετέρου μέσω επαγωγικής στατιστικής. Στο πλαίσιο της περιγραφικής στατιστικής παρατέθηκαν στατιστικά μεγέθη, όπως είναι για παράδειγμα η συχνότητα, το ποσοστό, η αθροιστική συχνότητα, η τυπική απόκλιση και η μέση τιμή. Όσον αφορά τους επαγωγικούς στατιστικούς ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν, πρόκειται για τον στατιστικό έλεγχο συσχέτισης Pearson. Συν τοις άλλοις, διευκρινίζεται ότι στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης που διεξήχθη πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach alpha  $\alpha$ , καθώς επίσης και η ανάλυση παραγόντων.

### 3.5 Ερευνητική ηθική

Τα ζητήματα ερευνητικής ηθικής καλύφθηκαν αφού οι παραλήπτες του ερωτηματολογίου ενημερώθηκαν για την τήρηση της ανωνυμίας τους και για τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους, για τον σκοπό της έρευνας, για την ακαδημαϊκή φύση αυτής και για τα προσωπικά στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας. Πιο συγκεκριμένα, κατά την αποστολή του ερωτηματολογίου, η ερευνήτρια είχε συμπεριλάβει το εξής εισαγωγικό κείμενο αυτού:

*Αγαπητοί συνάδελφοι,*

*Η παρούσα έρευνα διεξάγεται από εμένα, τη Χριστιάνα Χατζημιχαήλ-Κασκίρη, μεταπτυχιακή φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Νεάπολης στην εκπαιδευτική Διοίκηση στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας στο μάθημα DMPA 600 (διατριβή επιπέδου master) με επιβλέπουσα την καθηγήτρια κυρία Κωνσταντίνα Σκλάβου. Σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσει τον ρόλο του σχολικού διευθυντή στην επαγγελματική εξουθένωση και εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σχολεία της Κύπρου. Πληθυσμός της έρευνας είναι οι καθηγητές που διδάσκουν στα δημόσια σχολεία μέσης εκπαίδευσης της Κύπρου.*

*Στην έρευνα θα τηρηθεί εχεμύθεια. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Επίσης δεν υπάρχει η δυνατότητα ταύτισης του ατόμου σας με το ερωτηματολόγιο και τις απαντήσεις σας. Τα στοιχεία σας και οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης. Τονίζω ότι η συμμετοχή σας είναι εθελοντική. Θα πρέπει να γνωρίζετε ότι είστε ελεύθεροι να αποφασίσετε να μη συμμετάσχετε ή να αποσυρθείτε οποιαδήποτε στιγμή χωρίς οποιεσδήποτε συνέπειες. Για τη συμπλήρωσή του χρειάζονται περίπου δέκα (10) λεπτά.*

*Σας παρακαλώ ωστόσο να συμμετέχετε στην έρευνα, καθώς η συμμετοχή σας είναι σημαντική για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων με όσο το δυνατό μικρότερο ποσοστό σφάλματος.*

*Είμαι στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε απορία .chriskaskiri@yahoo.com.*

*Ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και τη συνεργασία σας!*

---

## Κεφάλαιο 4 - Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων

---

### 4.1 Δημογραφικά αποτελέσματα

Στον πίνακα 1 αποδεικνύεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος (80,6%) αποτελείται από γυναίκες και το υπόλοιπο 19,4% αποτελείται από άντρες.

Πίνακας 1 **Φύλο**

---

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Άνδρας	30	19,4	19,4
Γυναίκα	125	80,6	100,0
Σύνολο	155	100,0	

---

Στον πίνακα 2 αποδεικνύεται ότι η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος (78,7%) αποτελείται από άτομα ηλικίας 36 – 55 ετών, ενώ στη συνέχεια ακολουθεί με μεγάλη διαφορά το 16,1% των συμμετεχόντων, που ηλικιακά είναι άνω των 55 ετών και τέλος, η μειοψηφία του 5,2% των συμμετεχόντων ηλικιακά υπάγεται στην κατηγορία που κυμαίνεται μεταξύ 18 – 35 ετών.

Πίνακας 2 **Ηλικία**

---

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
18-35	8	5,2	5,2
36-55	122	78,7	83,9
55	25	16,1	100,0
Σύνολο	155	100,0	

---

Τα δεδομένα του πίνακα 3 δείχνουν ότι η πλειοψηφία του 69% των καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου που συμμετέχουν στην παρούσα έρευνα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Στη συνέχεια, ακολουθεί με αρκετά μεγάλη διαφορά ένα ποσοστό της τάξεως του 27,1% που είναι κάτοχοι πτυχίου και τέλος, μόλις το 3,9% αντιστοιχεί σε εκπαιδευτικούς που είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου.

**Πίνακας 3 Μορφωτικό Επίπεδο**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Πτυχίο	42	27,1	27,1
Μεταπτυχιακό	107	69,0	96,1
Διδακτορικό	6	3,9	100,0
Σύνολο	155	100,0	

Τα αποτελέσματα που φαίνονται στον πίνακα 4 δείχνουν ότι η πλειοψηφία του 75,5% του ερευνητικού δείγματος έχει πάνω από πέντε χρόνια προϋπηρεσία. Στη συνέχεια, ακολουθεί με αρκετά μεγάλη διαφορά το 16,1% των συμμετεχόντων, που δήλωσαν ότι έχουν προϋπηρεσία που υπολείπεται των δύο ετών και τέλος, ακολουθεί η μειοψηφία του 8,4% των συμμετεχόντων που δήλωσαν ότι η προϋπηρεσία τους κυμαίνεται μεταξύ 3-5 ετών.

**Πίνακας 4 Έτη Προϋπηρεσίας**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
0-2	25	16,1	16,1
3-5	13	8,4	24,5
5+	117	75,5	100,0
Σύνολο	155	100,0	

Τα αποτελέσματα που φαίνονται στον πίνακα 5 δείχνουν ότι η συντριπτική πλειοψηφία το 84,5% των συμμετεχόντων της έρευνας αυτής είναι έγγαμοι ή έχουν συνάψει σύμφωνο συμβίωσης. Στη συνέχεια, ακολουθεί με αρκετά μεγάλη διαφορά το 12,3% του ερευνητικού δείγματος, που αποτελείται από άγαμους εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου και τέλος, η συντριπτική μειοψηφία του 3,2% του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από εκπαιδευτικούς που δήλωσαν διαζευγμένοι.

**Πίνακας 5 Οικογενειακή κατάσταση**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Άγαμος/η	19	12,3	12,3
Διαζευγμένος/η	5	3,2	15,5
Έγγαμος/η ή σε σύμφωνο συμβίωσης	131	84,5	100,0
Σύνολο	155	100,0	

Τα αποτελέσματα του πίνακα 6 δείχνουν ότι σχεδόν το μισό ερευνητικό δείγμα (55,5%) αποτελείται από εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου που διαμένουν σε πόλεις. Το 43,9% αποτελείται από εκπαιδευτικούς που διαμένουν σε επαρχία και τέλος, ένας εκπαιδευτικός (0,6%) δήλωσε ότι δεν διαμένει ούτε σε πόλη ούτε σε επαρχία.

**Πίνακας 6 Τόπος μόνιμης διαμονής**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Πόλη	86	55,5	55,5
Επαρχία	68	43,9	99,4
Άλλο	1	,6	100,0
Σύνολο	155	100,0	

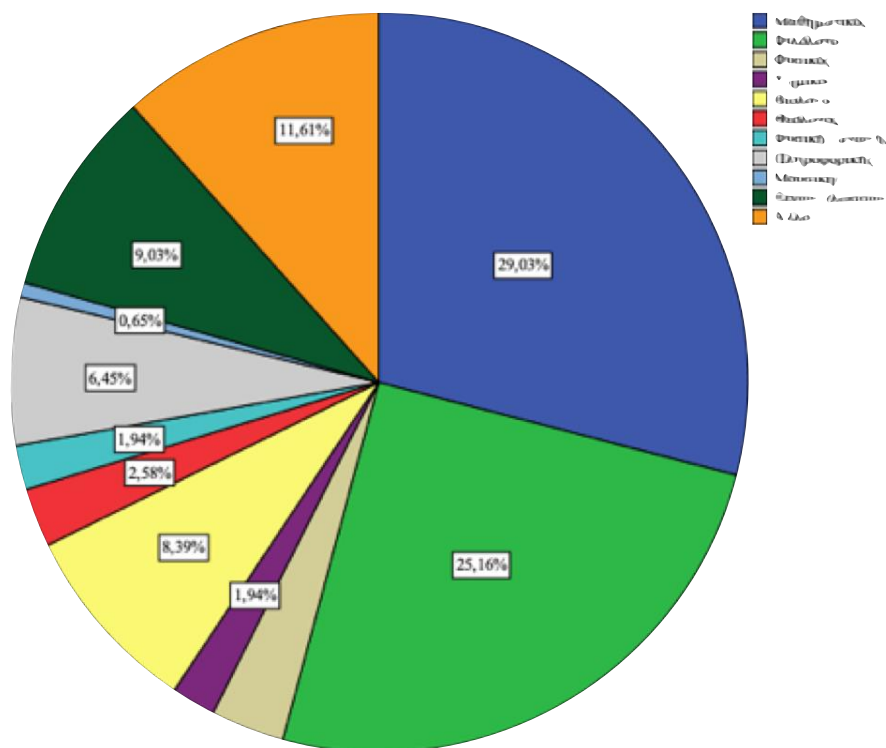


Τα αποτελέσματα του πίνακα 7 δείχνουν ότι το 40% των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου που συμμετέχουν στην έρευνα αυτή, έχουν δύο παιδιά, το 24,5% δήλωσαν ότι δεν έχουν κανένα παιδί, το 19,4% δήλωσαν ότι έχουν περισσότερα από δύο παιδιά και τέλος, το 16,1% των συμμετεχόντων στην έρευνα αυτή δήλωσαν ότι έχουν ένα εξαρτώμενο τέκνο.

**Πίνακας 7 Εξαρτώμενα τέκνα**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Κανένα	38	24,5	24,5
Ένα	25	16,1	40,6
Δύο	62	40,0	80,6
Περισσότερα από δύο	30	19,4	100,0
Σύνολο	155	100,0	

Στο κυκλικό διάγραμμα 1 φαίνονται οι ειδικότητες των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου που συμμετέχουν στην έρευνα αυτή. Παρατηρείται ποικιλομορφία διαφορετικών ειδικοτήτων και για τον λόγο αυτόν κρίθηκε σκόπιμη η παρουσίαση των εν λόγω αποτελεσμάτων μέσω διαγράμματος.



Διάγραμμα 1 Ειδικότητα

Τα δεδομένα που απεικονίζονται στο διάγραμμα 2 αποδεικνύουν ότι το υψηλότερο ποσοστό του ερευνητικού δείγματος (29,03%) αποτελείται από μαθηματικούς, ενώ το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό (25,16%) αποτελείται από φιλόλογους. Το τρίτο μεγαλύτερο ποσοστό (11,61%) των συμμετεχόντων αποτελείται από εκπαιδευτικούς άλλης ειδικότητας χωρίς να διευκρινίζεται ποια είναι αυτή. Το 9,03% αποτελείται από εκπαιδευτικούς ξένων γλωσσών, το 8,39% από βιολόγους, το 6,45% από εκπαιδευτικούς που έχουν ειδικότητα πληροφορικής και στη συνέχεια, ακολουθούν μειοψηφίες που ανήκουν στις κατηγορίες των θεολόγων, των εκπαιδευτικών φυσικής αγωγής, των εκπαιδευτικών με ειδικότητα μουσικής, των χημικών και των φυσικών.

#### 4.2 Ποιο είναι το δημοφιλέστερο στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τους σχολικούς διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

Αρχικά, επισημαίνεται ότι οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν καθεμία από τις προτάσεις που φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί, σε μία κλίμακα που κυμαίνεται από το ένα μέχρι το επτά, ανάλογα με το πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με αυτές. Τα αποτελέσματα του πίνακα 8 δείχνουν ότι οι αξιολογήσεις των συμμετεχόντων, με κριτήριο την μέση τιμή τους, κυμαίνονται μεταξύ των μέσων τιμών 2,27-5,3. Ωστόσο, οι εν λόγω αξιολογήσεις αφορούν τον σχηματισμό τριών διαφορετικών στυλ ηγεσίας, επομένως πληρέστερη εικόνα για την απόδοση απάντησης στο εν λόγω ερευνητικό ερώτημα θα διαμορφωθεί κατωτέρω, κατόπιν του σχηματισμού των μεταβλητών που αντιστοιχούν σε καθένα από τα τρία διαμορφωμένα στυλ ηγεσίας.

**Πίνακας 8 Ηγεσία σχολικών διευθυντών**

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1. Παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων του/της	155	4,3032	1,83180
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα	155	4,2839	1,77557
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό	155	3,8710	1,84359
4. Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης	155	3,5548	1,74751
5. Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν προκύπτουν προβλήματα	155	2,4387	1,64784
6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	155	3,5226	1,89097
7. Είναι απών/ούσα όταν τον/την χρειάζονται	155	2,2710	1,75924
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	155	4,2065	1,76803
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	155	4,9097	1,74090
10. Νιώθει περήφανος/η που δουλεύει μαζί μου	155	4,7290	1,72946
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	155	4,6710	1,75850
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	155	2,6194	1,65251

13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	155	4,8000	1,78522
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	155	4,7935	1,81157
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	155	4,0516	2,00905
16. Κάνει κατανοητό ότι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου	155	4,3613	1,70135
17. Είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Αν δεν είναι χαλασμένο μη το φτιάξεις»	155	3,2839	1,76457
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό του/της συμφέρον	155	4,7290	1,93501
19. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του/της περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας	155	4,0452	1,76673
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση	155	2,4129	1,81904
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	155	4,8581	1,93209
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	155	3,4839	1,81750
23. Σκέπτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	155	4,5871	1,76836
24. Είναι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού	155	3,8000	1,71850
25. Αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	155	4,5935	2,02163
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	155	4,3871	1,96524

27. Στρέφει τη προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	155	3,1613	1,70745
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	155	2,6000	1,90215
29. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του/της ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	155	4,4000	1,86074
30. Τους παροτρύνει να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	155	4,4581	1,83132
31. Τους βοηθά να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους	155	4,4065	1,86107
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου	155	4,4774	1,79948
33. Καθυστερεί να απαντήσει σε επείγοντα ερωτήματα	155	2,4774	1,70307
34. Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	155	4,8452	1,79155
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες του	155	5,3290	1,78780
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	155	5,2258	1,66534

Ακολουθούν τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας των ανωτέρω 36 ερωτημάτων, ανά στυλιγασίας που διαμορφώνεται από καθεμία ομαδοποίηση αυτών, όπως αυτή προτείνεται μεθοδολογικά από τους δημιουργούς της εν λόγω κλίμακας, όπως αναφέρθηκε και επεξηγήθηκε η μεθοδολογία στο Κεφάλαιο 3:

Πίνακας 9 Έλεγχος αξιοπιστίας στυλ ηγεσίας

Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha	Πλήθος ερωτημάτων	Στυλ ηγεσίας
,957	20	Μετασχηματιστική ηγεσία
,709	12	Συναλλακτική ηγεσία
,739	4	Ηγεσία προς αποφυγή

Αποδεκτά είναι τα επίπεδα αξιοπιστίας που κυμαίνονται πάνω από την τιμή 0,7. Στην προκειμένη περίπτωση τα 20 ερωτήματα που συνθέτουν τη μετασχηματιστική ηγεσία έχουν αξιοπιστία της τάξεως του 0,957 που είναι σχεδόν απόλυτη. Τα 12 ερωτήματα που συνθέτουν τη συναλλακτική ηγεσία έχουν αξιοπιστία της τάξεως του 0,709 που είναι αποδεκτή και τέλος, τα 4 ερωτήματα που συνθέτουν την ηγεσία προς αποφυγή έχουν αξιοπιστία της τάξεως του 0,739 που είναι επίσης αποδεκτή. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη αφενός τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας, μπορούμε να προχωρήσουμε στην δημιουργία των τριών στυλ ηγεσίας από τα 36 ανωτέρω ερωτήματα. Η δημιουργία των μεταβλητών έγινε μέσω της επιλογής Compute Variable του SPSS.

Πίνακας 10 Δημοφιλέστερο στυλ ηγεσίας

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Μετασχηματιστική ηγεσία	155	4,5155	1,36150
Συναλλακτική ηγεσία	155	3,7376	,86032
Ηγεσία προς αποφυγή	155	2,4468	1,31518

Η απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τον προσδιορισμό του επικρατέστερου στυλ ηγεσίας των σχολικών διευθυντών των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου, είναι ότι πρόκειται για τη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία συγκέντρωσε τον υψηλότερο μέσο όρο αξιολογήσεων, ήτοι 4,51/7 με μία τυπική απόκλιση της τάξεως της 1,36 μονάδας. Εν συνεχεία, ακολουθείται η συναλλακτική ηγεσία ως η δεύτερη δημοφιλέστερη, με έναν μέσο όρο της τάξεως του 3,74/7 και τυπική απόκλιση 0,86 μονάδας και τέλος, λιγότερο δημοφιλές είναι το αρνητικό

συλ ηγεσίας, ήτοι το συλ ηγεσίας προς αποφυγή, που συγκέντρωσε τον χαμηλότερο μέσο όρο αξιολογήσεων (2,44/7) και εμφάνισε τυπική απόκλιση 1,32 μονάδα.

#### 4.3 Πόσο μεγάλη είναι η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

Αρχικά, επισημαίνεται ότι οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν καθεμία από τις ερωτήσεις που φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί, σε μία κλίμακα που κυμαίνεται από το ένα μέχρι το πέντε. Τα αποτελέσματα του πίνακα 11 δείχνουν ότι οι αξιολογήσεις των συμμετεχόντων, με κριτήριο την μέση τιμή τους, κυμαίνονται μεταξύ των μέσων τιμών 1,62-3,4.

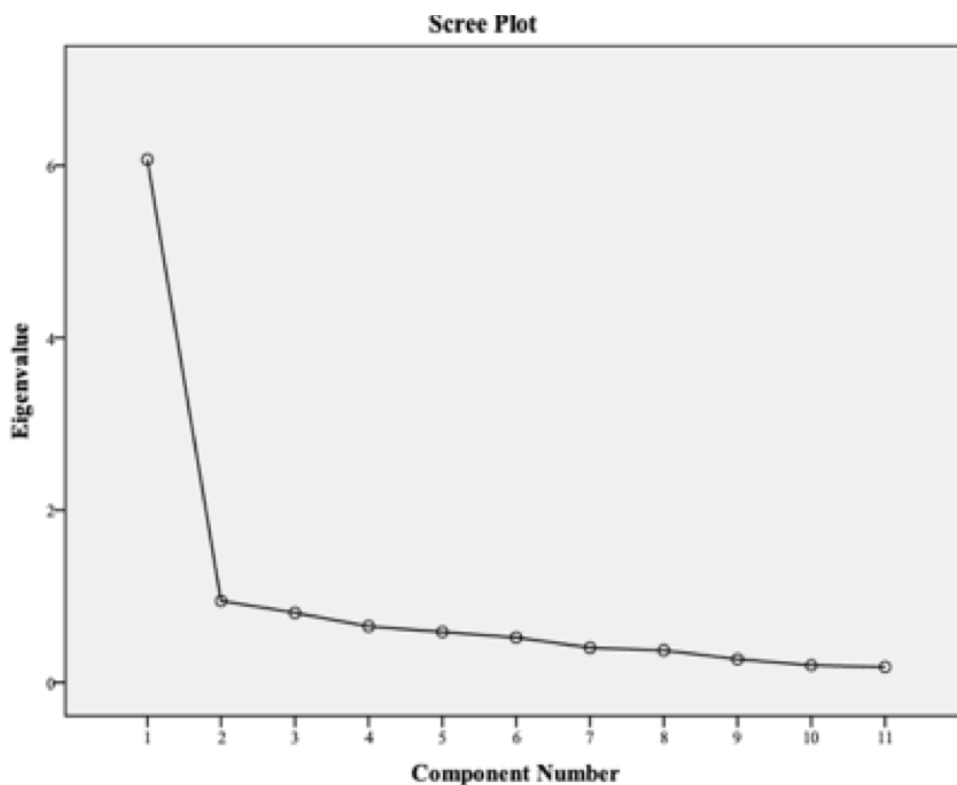
Πίνακας 11 Επαγγελματική εξουθένωση			
	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1. Πόσο συχνά αισθάνεσαι κουρασμένος/η;	155	3,4000	,90166
2. Πόσο συχνά αισθάνεσαι εξαντλημένος/η σωματικά;	155	3,2710	,88501
3. Πόσο συχνά αισθάνεσαι εξουθενωμένος/η συναισθηματικά;	155	3,0581	,93447
4. Πόσο συχνά σκέφτεσαι «δεν αντέχω άλλο»;	155	2,4452	1,14609
5. Πόσο συχνά αισθάνεσαι εξαντλημένος/η – εξουθενωμένος/η ;	155	2,9226	1,05397
6. Πόσο συχνά αισθάνεσαι αδύναμος/η και ευάλωτος σε ασθένειες;	155	2,4774	,96251
7. Η δουλειά σου είναι εξαντλητική συναισθηματικά;	155	3,1032	1,15193
8. Αισθάνεσαι εξαντλημένος/η εξαιτίας της δουλειά σου;	155	2,9613	1,10421
9. Είσαι απογοητευμένος/η από τη δουλειά σου;	155	2,1806	1,15360

10. Αισθάνεσαι εξουθενωμένος από τη δουλειά σου στο τέλος της ημέρας;	155	3,0710	1,05134
11. Κουράζεσαι το πρωί στη ιδέα ότι πρέπει να πας στη δουλειά σου;	155	1,7806	,94848
12. Αισθάνεσαι ότι κάθε ώρα στην δουλειά σου είναι κουραστική;	155	1,9226	,95710
13. Έχεις αρκετή ενέργεια να αφιερώσεις στην οικογένεια και τους φίλους σου στον ελεύθερο σου χρόνο;	155	3,0065	1,04133
14. Το βρίσκεις δύσκολο να εργάζεσαι με παιδιά;	155	2,4645	1,16372
15. Απογοητεύεσαι όταν εργάζεσαι με παιδιά;	155	1,6258	,85393
16. Η εργασία με παιδιά απορροφά την ενέργειά σου;	155	2,6903	1,22510
17. Αισθάνεσαι ότι προσφέρεις περισσότερα απ' όσα παίρνεις όταν εργάζεσαι με παιδιά;	155	2,5871	1,16098
18. Έχεις βαρεθεί να δουλεύεις με παιδιά;	155	1,3935	,76018
19. Αναρωτιέσαι ποτέ για πόσο ακόμα θα αντέχεις να εργάζεσαι με παιδιά;	155	1,9419	1,06441

Ακολουθούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων, προκειμένου να διαπιστώσουμε αν το σύνολο των παραπάνω 19 ερωτημάτων μετρούν μία μεταβλητή, δηλαδή έναν παράγοντα, ήτοι αυτόν της εργασιακής εξουθένωσης.



Διάγραμμα 2: Scree plot παραγοντικής ανάλυσης επαγγελματικής εξουθένωσης



Στο διάγραμμα 2, φαίνεται ότι για χαρακτηριστικές ρίζες (eigenvalues) μεγαλύτερες της μονάδας, τα παραπάνω 19 ερωτήματα που συνθέτουν την επαγγελματική εξουθένωση μετρούν έναν παράγοντα. Πρόκειται για τον παράγοντα της εργασιακής εξουθένωσης.

Ακολουθούν τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας των ανωτέρω 19 ερωτημάτων:

Πίνακας 12 Έλεγχος αξιοπιστίας επαγγελματικής εξουθένωσης

Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha	Πλήθος ερωτημάτων
,924	19

Αποδεκτά είναι τα επίπεδα αξιοπιστίας που κυμαίνονται πάνω από την τιμή 0,7. Στην προκειμένη περίπτωση των 19 ερωτημάτων που συνθέτουν την επαγγελματική εξουθένωση, προέκυψαν εξαιρετικά επίπεδα αξιοπιστίας της τάξεως του 0,924. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη αφενός τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης και αφετέρου τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας, μπορούμε να προχωρήσουμε στην δημιουργία της μεταβλητής της επαγγελματικής εξουθένωσης

από τα 19 ανωτέρω ερωτήματα. Η δημιουργία της μεταβλητής έγινε μέσω της επιλογής Compute Variable του SPSS.

Πίνακας 13 **Συγκεντρωτικά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης**

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Επαγγελματική εξουθένωση	155	2,5416	,67321

Η απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τον προσδιορισμό των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου, είναι ότι η μέση τιμή των εν λόγω επιπέδων κυμαίνεται στο 2,54/5, με μία τυπική απόκλιση της τάξης των 0,67 μονάδων. Αυτό σημαίνει ότι τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των συμμετεχόντων είναι χαμηλά προς μέτρια τη στιγμή κατά την οποία η μέση τιμή τους κυμαίνεται μεταξύ της δεύτερης και τρίτης αξιολογικής επιλογής των συμμετεχόντων.

#### 4.4 Πόσο μεγάλη είναι η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

Αρχικά, επισημαίνεται ότι οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν καθεμία από τις τρεις ερωτήσεις που φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί, σε μία κλίμακα που κυμαίνεται από το ένα μέχρι το πέντε. Τα αποτελέσματα του ακόλουθου πίνακα δείχνουν ότι οι αξιολογήσεις των συμμετεχόντων, με κριτήριο τη μέση τιμή τους, κυμαίνονται μεταξύ των μέσων τιμών 1,60-4,21.

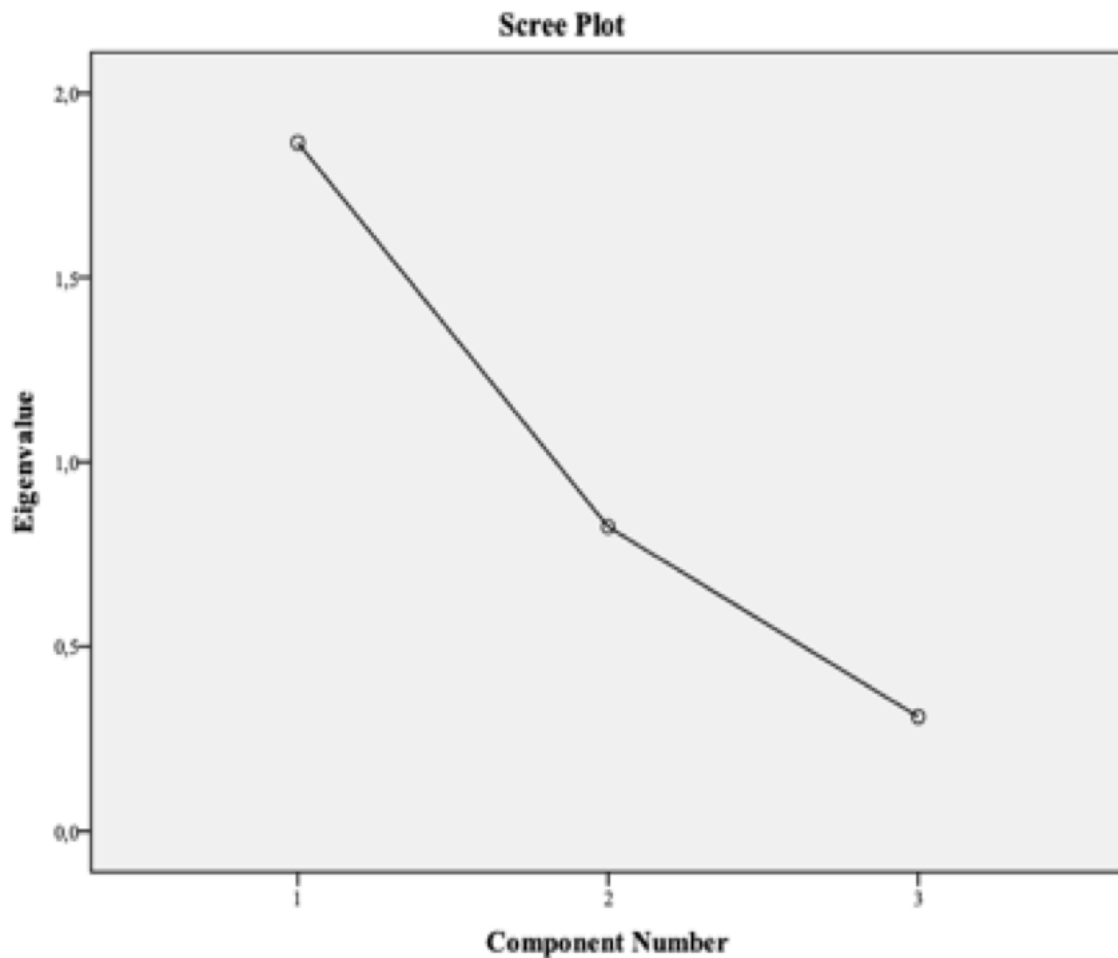
Πίνακας 14 **Επαγγελματική ικανοποίηση**

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1. Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου	155	3,8452	,89110
2. Γενικά δεν μου αρέσει η δουλειά μου*	155	1,6000	1,07872
3. Γενικά μου αρέσει η δουλειά μου	155	4,2194	,87736

Ακολουθούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων, προκειμένου να διαπιστώσουμε αν το σύνολο των παραπάνω ερωτημάτων μετρούν μία μεταβλητή, δηλαδή έναν παράγοντα, ήτοι αυτόν

της εργασιακής ικανοποίησης. Πριν τη διεξαγωγή της ανάλυσης παραγόντων, το δεύτερο αρνητικά διατυπωμένο ερώτημα αντιστράφηκε ως προς τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκειμένου να μην επέλθει διαστρέβλωση των αποτελεσμάτων.

*Διάγραμμα 3 Scree plot παραγοντικής ανάλυσης εργασιακής ικανοποίησης*



Στο διάγραμμα 3, φαίνεται ότι για χαρακτηριστικές ρίζες (eigenvalues) μεγαλύτερες της μονάδας, τα παραπάνω τρία ερωτήματα που συνθέτουν την επαγγελματική εξουθένωση μετρούν έναν παράγοντα. Πρόκειται για τον παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης.

Ακολουθούν τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας των ανωτέρω τριών ερωτημάτων:

Πίνακας 15 Έλεγχος αξιοπιστίας εργασιακής ικανοποίησης

Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha	Πλήθος ερωτημάτων
,761	3

Αποδεκτά είναι τα επίπεδα αξιοπιστίας που κυμαίνονται πάνω από την τιμή 0,7. Στην προκειμένη περίπτωση των τριών ερωτημάτων που συνθέτουν την επαγγελματική ικανοποίηση, προέκυψαν αποδεκτά επίπεδα αξιοπιστίας της τάξεως του 0,761. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη αφενός τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης και αφετέρου τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας, μπορούμε να προχωρήσουμε στην δημιουργία της μεταβλητής της επαγγελματικής ικανοποίησης από τα τρία ανωτέρω ερωτήματα. Η δημιουργία της μεταβλητής έγινε μέσω της επιλογής Compute Variable του SPSS.

Πίνακας 16 Συγκεντρωτικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Εργασιακή ικανοποίηση	155	4,1548	,73588

Η απάντηση στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τον προσδιορισμό των επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου, είναι ότι η μέση τιμή των εν λόγω επιπέδων κυμαίνεται στο 4,15/5, με μία τυπική απόκλιση της τάξης των 0,74 μονάδων. Αυτό σημαίνει ότι τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων είναι αρκετά υψηλά τη στιγμή κατά την οποία η μέση τιμή τους κυμαίνεται πλησίον της τέταρτης αξιολογικής επιλογής των συμμετεχόντων.

#### 4.5 Πώς σχετίζεται το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας των σχολικών διευθυντών με επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

Για να απαντηθεί το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα πραγματοποιείται έλεγχος συσχέτισης Pearson. Στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα επέρχονται σε περίπτωση κατά την οποία sig.<0,05. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 17:

Πίνακας 17 **Συσχετίσεις στυλ ηγεσίας με εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση**

		Επαγγελματική εξουθένωση	Εργασιακή ικανοποίηση
	Pearson Correlation	-,191	,356
Μετασχηματιστική ηγεσία	Sig. (2-tailed)	,017	,000
	N	155	155
	Pearson Correlation	-,034	,221
Συναλλακτική ηγεσία	Sig. (2-tailed)	,043	,006
	N	155	155
	Pearson Correlation	,248	-,150
Ηγεσία προς αποφυγή	Sig. (2-tailed)	,002	,043
	N	155	155

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα δύο θετικά στυλ ηγεσίας, δηλαδή η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, εμφανίζουν θετικές στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με την εργασιακή ικανοποίηση και αρνητικές στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με την επαγγελματική εξουθένωση. Αυτό σημαίνει ότι σε όσο μεγαλύτερο βαθμό εφαρμόζονται η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, τόσο υψηλότερη τείνει να είναι η εργασιακή ικανοποίηση και τόσο χαμηλότερη τείνει να είναι η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου. Αντιθέτως, η ηγεσία προς αποφυγή εμφάνισε θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση και αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο εφαρμόζεται η ηγεσία προς αποφυγή, τόσο υψηλότερη τείνει να γίνεται η επαγγελματική εξουθένωση και τόσο χαμηλότερη τείνει να γίνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου.

#### 4.6 Πώς σχετίζονται η εργασιακή ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

Για να απαντηθεί το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα πραγματοποιείται έλεγχος συσχέτισης Pearson. Στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα επέρχονται σε περίπτωση κατά την οποία  $\text{sig.} < 0,05$ . Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 18:

Πίνακας 18 Συσχετίσεις εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης

		Εργασιακή ικανοποίηση
	Pearson Correlation	-,390
Επαγγελματική εξουθένωση	Sig. (2-tailed)	,000
	N	155

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου. Αυτό σημαίνει ότι όταν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης αυξάνονται, τότε τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν την τάση να μειώνονται και το αντίστροφο, δηλαδή, όταν τα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης έχουν την τάση να αυξάνονται, τότε τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης έχουν την τάση να μειώνονται.

#### 4.7 Ποια η σχέση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

Για να απαντηθεί το έκτο ερευνητικό ερώτημα πραγματοποιείται έλεγχος συσχέτισης Pearson, μεταξύ των μεταβλητών της επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης και των δημογραφικών χαρακτηριστικών που συγκεντρώθηκαν στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου. Στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα επέρχονται σε περίπτωση κατά την οποία  $\text{sig.} < 0,05$ . Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 19:

Πίνακας 19 Συσχετίσεις εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης με δημογραφικά χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών

		Επαγγελματική εξουθένωση	Εργασιακή ικανοποίηση
Φύλο	Pearson Correlation	,263	-,164
	Sig. (2-tailed)	,001	,042
	N	155	155
Ηλικία	Pearson Correlation	-,131	,033
	Sig. (2-tailed)	,104	,680
	N	155	155
Μορφωτικό Επίπεδο	Pearson Correlation	-,021	,172
	Sig. (2-tailed)	,800	,032
	N	155	155
Έτη Προϋπηρεσίας	Pearson Correlation	,002	,075
	Sig. (2-tailed)	,985	,352
	N	155	155
Οικογενειακή κατάσταση	Pearson Correlation	,097	,066

	Sig. (2-tailed)	,232	,416
	N	155	155
Τόπος μόνιμης διαμονής	Pearson Correlation	-,037	-,083
	Sig. (2-tailed)	,648	,302
	N	155	155
Εξαρτώμενα τέκνα	Pearson Correlation	,076	,086
	Sig. (2-tailed)	,350	,290
	N	155	155
Ειδικότητα	Pearson Correlation	-,157	-,015
	Sig. (2-tailed)	,061	,853
	N	155	155

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι προκύπτουν συνολικά τρεις στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Πιο συγκεκριμένα, το φύλο των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου εμφάνισε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση και με την εργασιακή ικανοποίηση. Στην περίπτωση της επαγγελματικής εξουθένωσης η στατιστικά σημαντική συσχέτιση που προέκυψε είναι θετική. Αυτό σημαίνει ότι οι γυναίκες έχουν την τάση να βιώνουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης συγκριτικά με τους άντρες. Στην περίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης η προκύπτουσα στατιστικά σημαντική συσχέτιση είναι αρνητική. Αυτό σημαίνει ότι οι γυναίκες έχουν την τάση να βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης συγκριτικά με τους άνδρες. Αυτό πιθανότατα συμβαίνει λόγω μεγαλύτερης ευαισθησίας των γυναικών, συγκριτικά με τα επίπεδα ευαισθησίας των αντρών.



Η τρίτη στατιστικά σημαντική συσχέτιση που προέκυψε αφορά το μορφωτικό επίπεδο των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου. Αναλυτικότερα, το μορφωτικό επίπεδο των εκπαιδευτικών εμφάνισε θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο μορφωμένοι είναι οι εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου, τόσο μεγαλύτερα είναι τα επίπεδα εργασιακής τους ικανοποίησης.

### 5.1 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου που διαδραματίζει ο σχολικός διευθυντής στη διαμόρφωση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ειδικότερα, διεξήχθη πρωτογενής ποσοτική έρευνα σε ένα ερευνητικό δείγμα συνολικά 155 εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου, προκειμένου να διαπιστωθεί αν το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν οι σχολικοί τους διευθυντές επηρεάζει τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και ικανοποίησής τους.

Τα ερευνητικά ευρήματα έδειξαν ότι το δημοφιλέστερο στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τους σχολικούς διευθυντές των σχολείων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου είναι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ενώ αμέσως μετά ακολουθεί το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Πρόκειται για ένα ενθαρρυντικό αποτέλεσμα, τη στιγμή κατά την οποία αποδεικνύεται ότι οι σχολικοί διευθυντές των σχολείων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου υποστηρίζουν δύο ηγετικά στυλ που προάγουν τη δημοκρατία, την ομαδικότητα, τη συνεργατικότητα, τη συλλογική λήψη αποφάσεων και την επίδειξη σεβασμού απέναντι στους εκπαιδευτικούς που εργάζονται στις σχολικές μονάδες τους. Σύν τοις άλλοις, αμφότερα τα στυλ ηγεσίας συνοδεύονται από την υψηλή επίδειξη ενδιαφέροντος των σχολικών διευθυντών για την ανάπτυξη και πρόοδο των εκπαιδευτικών των σχολείων τους, γεγονός το οποίο αποδεικνύει την απόδοση έμφασης στην παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών προς τους μαθητές. Το λιγότερο δημοφιλές στυλ ηγεσίας είναι το προς αποφυγή. Αρκετοί ερευνητές έχουν αναλύσει το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, το οποίο προέκυψε ως το δημοφιλέστερο ακολουθούμενο στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου είδους ερευνητών είναι οι Sosik et al. (Sosik et al. 2002), Antonakis et al. (Antonakis et al. 2003), Θεοφιλίδης (Θεοφιλίδης 2012), Βασιλειάδου και Διερωνίτου (Βασιλειάδου & Διερωνίτου 2014) και Pierce και Newstrom (Pierce & Newstrom 2008). Η έντονη ενθάρρυνση των ομάδων τους, τα αυξημένα επίπεδα προνοητικότητας, η παροχή της απαιτούμενης βοήθειας στους υφισταμένους τους, ο προσανατολισμός των ομάδων εργασίας στο συλλογικό και όχι στο ατομικό συμφέρον, η υποστήριξη της αξίας της δικαιοσύνης αποτελούν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά στοιχεία των μετασχηματιστικών ηγετών που αναφέρονται από τους μελετητές.

Επιπρόσθετοι ερευνητές που αναφέρθηκαν στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι οι Bass et al. (Bass et al. 2003), Kinicki και Kreitner (Kinicki & Kreitner 2008), Judge και Piccolo (Judge & Piccolo 2004), Αργυροπούλου (Αργυροπούλου 2012) και Northouse (Northouse 2007). Πρόκειται για μελέτες που απέδωσαν ορισμένα επιπρόσθετα χαρακτηριστικά των εν λόγω μετασχηματιστικών ηγετών, όπως είναι για παράδειγμα η επίδειξη μεγάλης εμπιστοσύνης στους υφισταμένους τους και στις ομάδες εργασίας τους, η προαγωγή πραγματοποίησης μετασχηματισμών και αλλαγών, η

απόδοση κινήτρων στους υφισταμένους, η δημιουργία ελκυστικού οράματος σε αυτούς και η επίδειξη ενός αισιόδοξου τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζουν το μέλλον, ασκώντας θετική επιρροή και πνευματική διέγερση στους υφισταμένους τους. Τη στιγμή κατά την οποία το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας προέκυψε ως το πλέον δημοφιλέστερο στην προκειμένη έρευνα, οι σχολικοί διευθυντές των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου που συμμετείχαν στο ερευνητικό δείγμα έχουν τα ανωτέρω αναφερόμενα χαρακτηριστικά στοιχεία.

Ομοίως, τα παρόντα ερευνητικά ευρήματα έρχονται σε ταύτιση με τα ερευνητικά ευρήματα των Benoliel και Barth (Benoliel & Barth 2017) και Perrone et al. (Perrone et al. 2019), τη στιγμή κατά την οποία υποστήριξαν ότι όταν παρακολουθούμε ένα στυλ ηγεσίας που δεν προάγει την συνεργατικότητα και την ομαδικότητα και καταλήγει σε αυταρχικές συμπεριφορές, οδηγεί σε μειωμένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Τέτοιου είδους χαρακτηριστικά στοιχεία επισημαίνονται στο *laissez-faire* ηγετικό στυλ, όπως αυτό περιγράφηκε και αναλύθηκε από τους Waldman et al. (Waldman et al. 2001), Kirkbride (Kirkbride 2006) και Moss και Ritossa (Moss & Ritossa 2007).

Συν τοις άλλοις, ταύτιση των εν λόγω ερευνητικών ευρημάτων αναφορικά με την επιρροή των ακολουθούμενων στυλ ηγεσίας στα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών, επέρχεται και με τις έρευνες των Kokkinos (Kokkinos 2007) , Πλατσίδου και Δανηλίδου (Platsidou & Daniilidou 2016) και Πλατσίδου και Αγαλιώτης (Platsidou & Agaliotis 2008). Πρόκειται για τρεις έρευνες, ερευνητικά δείγματα των οποίων περιλάμβαναν και Κύπριους εκπαιδευτικούς, όπως συνέβη στην περίπτωση της παρούσας έρευνας. Ομοίως, τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών απέδειξαν, όπως συνέβη και στην περίπτωση της προκείμενης έρευνας, ότι όταν ακολουθούνται στυλ ηγεσίας που προάγουν τη συνεργατικότητα και την ομαδικότητα και έχουν χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού και συναλλακτικού στυλ ηγεσίας, τότε τα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών έχουν την τάση να μειώνονται. Ακριβώς το ίδιο αποδείχτηκε και στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, γεγονός το οποίο μας φέρνει σε απόλυτη ταύτιση με τα ευρήματα των τριών παραπάνω ερευνών.

Λόγω του ότι προέκυψε ότι το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και αρνητικά στην εργασιακή εξουθένωση των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δικαιολογείται το γεγονός των υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων και των χαμηλών επιπέδων εργασιακής τους εξουθένωσης. Αντιθέτως, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας απέδειξαν ότι το στυλ ηγεσίας προς αποφυγή επιδρά θετικά στην εργασιακή εξουθένωση των εκπαιδευτικών και αρνητικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι αρκετοί μελετητές έχουν υποστηρίξει την άσκηση επιρροής του στυλ ηγεσίας στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου είδους μελετητών είναι οι Goje και Prada (GOJE & PRADA 2014) και Elicker et al. (Elicker et al 2006), με τους οποίους τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έρχονται σε ταύτιση ως προς το σκέλος της σχέσης που υφίσταται μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης

και ακολουθούμενου στυλ ηγεσίας. Σε συμφωνία, επιπροσθέτως, ερχόμαστε με τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξε η Χατζηπαναγιώτου (Χατζηπαναγιώτου 2003) , που ανέφερε ότι το ομαδικό και συνεργατικό κλίμα στον χώρο εργασίας οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Όπως προαναφέρθηκε, η προαγωγή του συνεργατικού και ομαδικού κλίματος και εργασίας υποστηρίζεται κυρίως από το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, το οποίο στη συγκεκριμένη έρευνα προέκυψε ως το δημοφιλέστερο ακολουθούμενο.

Επιπροσθέτως, αποδείχτηκε ότι τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών συσχετίζονται αρνητικά με τα επίπεδα εργασιακής τους εξουθένωσης. Συνεπάγεται επομένως, ότι όσο μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση επικρατεί στους εκπαιδευτικούς, τόσο μικρότερα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης παρατηρούνται. Λόγω του ότι η υψηλή εργασιακή εξουθένωση υπονομεύει την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών από την πλευρά των εκπαιδευτικών προς τους μαθητές, η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση ευνοεί ακόμα και τη διασφάλιση της διατήρησης υψηλής ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Μάλιστα, οι γυναίκες εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αποδείχτηκε ότι είναι πιο επιρρεπείς στην εργασιακή εξουθένωση και ικανοποιούνται από το εργασιακό τους περιβάλλον δυσκολότερα, συγκριτικά με τους άνδρες. Συν τοις άλλοις, εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου, όπως είναι για παράδειγμα οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου, καταλήγουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, επισημαίνεται ότι από την έρευνα μας προέκυψε ότι η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, τα έτη προϋπηρεσίας, ο τόπος μόνιμης διαμονής και η ειδικότητα των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δεν αποτελούν χαρακτηριστικά που ασκούν στατιστικά σημαντική επιρροή στα επίπεδα που κυμαίνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση και η εργασιακή τους εξουθένωση. Τα ερευνητικά ευρήματα της παρούσας έρευνας αναφορικά με την συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής τους εξουθένωσης προσδίδουν επιπρόσθετη αξία στην παρούσα διπλωματική εργασία, καθώς αποτελούν ερευνητικές επεκτάσεις των ανωτέρω αναφερόμενων ερευνών που διεξήχθησαν από άλλους ερευνητές και απώτερος σκοπός των οποίων ήταν η ανεύρεση συσχέτισης μεταξύ των στυλ ηγεσίας και των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών.

## 5.2 Περιορισμοί

Ένας περιορισμός που συνοδεύει την έρευνα αυτή αφορά το μέγεθος του ερευνητικού δείγματος, δηλαδή το σύνολο των 155 εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου. Ο λόγος για τον οποίο το πλήθος του ερευνητικού δείγματος θεωρείται από πλευράς μας ως ερευνητικός περιορισμός, έγκειται στο γεγονός ότι μεγαλύτερο δείγμα θα ήταν πιο αντιπροσωπευτικό για το σύνολο των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου δεδομένου του πλήθους των εκπαιδευτικών στην Κύπρο. Για τον λόγο αυτόν, τα συμπεράσματα που εξήχθησαν

στην παρούσα διπλωματική εργασία, αν και έρχονται σε ταύτιση με συμπεράσματα στα οποία έχουν καταλήξει αρκετοί επιπρόσθετοι ερευνητές, ωστόσο, δεν είναι βέβαιο ότι μπορούν να γενικευτούν με ασφάλεια για τον κλάδο Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου. Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι λόγω των δυσμενών συνθηκών που επικρατούν στην Κύπρο από την έξαρση της πανδημίας του κορονοϊού, κατέστη εξαιρετικά δύσκολη η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων.

Ένα ακόμα ερευνητικό περιοριστικό στοιχείο αφορά την απουσία συγκέντρωσης ποιοτικών ερευνητικών δεδομένων, ώστε να πραγματοποιηθεί συνδυασμός ποιοτικής ανάλυσης μαζί με την ποσοτική στατιστική ανάλυση που διεξάχθηκε. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορούσε το εν προκειμένω προς διερεύνηση ζήτημα να προσεγγιστεί διπλά, συγκεντρώνοντας ερευνητικά δεδομένα τόσο μέσω ερωτηματολογίου, όπως και έγινε, όσο και μέσω δομημένων ή ημιδομημένων συνεντεύξεων. Ένας συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής μεθόδου θα μπορούσε να διαφωτίσει όλο το φάσμα του φαινομένου, δηλαδή τα ερωτήματα που τέθηκαν και απαντήθηκαν με ποσοτικό τρόπο στην παρούσα μελέτη, περιγράφοντας επιπρόσθετα το τι συμβαίνει και γιατί συμβαίνει.

### 5.3 Προτάσεις

Λαμβάνοντας υπόψιν τους ανωτέρω αναφερόμενους ερευνητικούς περιορισμούς, προτείνουμε την πραγματοποίηση έρευνας, που θα έχει τον ίδιο ερευνητικό σκοπό με την παρούσα και θα επιδιώκει να καλύψει τα ίδια ερευνητικά ερωτήματα. Ωστόσο, στην έρευνα αυτή θα συμμετέχουν περισσότεροι εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου ώστε το πλήθος του δείγματος να είναι ικανοποιητικό για την ασφαλή διεξαγωγή συμπερασμάτων. Επιπροσθέτως, προτείνεται η πραγματοποίηση έρευνας στην οποία θα συγκεντρωθούν αφενός ποσοτικά και αφετέρου ποιοτικά ερευνητικά δεδομένα, έτσι ώστε να καλυφθεί ο δεύτερος ανωτέρω αναφερόμενος ερευνητικός περιορισμός της παρούσας. Συν τοις άλλοις, προτείνεται η διεξαγωγή αντίστοιχης έρευνας, στην οποία θα επιδιώκεται να συγκεντρωθεί δείγμα τόσο από Κύπριους όσο και από Έλληνες εκπαιδευτικούς της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχουν διαφορές και ομοιότητες μεταξύ των εκπαιδευτικών που εργάζονται στις δύο αυτές χώρες στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Τέλος, προτείνεται η διεξαγωγή έρευνας που θα έχει ίδιο ερευνητικό στόχο με την παρούσα αλλά θα απευθύνεται τόσο σε εκπαιδευτικούς της δευτεροβάθμιας όσο και σε εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, προκειμένου να διενεργηθεί σύγκριση μεταξύ των δύο αυτών εκπαιδευτικών βαθμίδων.

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Allen, Q., & White-Smith, K. A. (2014). "just as bad as prisons": The challenge of dismantling the school-to-prison pipeline through teacher and community education. *Equity & Excellence in Education*, 47(4), 445–460.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261–295.
- Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: A "case" in point. *Management Decision*.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set. Mind Garden Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Benoliel, P., & Barth, A. (2017). The implications of the school's cultural attributes in the relationships between participative leadership and teacher job satisfaction and burnout. *Journal of Educational Administration*.
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the michigan organizational assessment questionnaire job satisfaction subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63–77.
- Brohi, N. A., Jantan, A. H., Qureshi, M. A., Bin Jaffar, A. R., Bin Ali, J., & Bin Ab Hamid, K. (2018). The impact of servant leadership on employees attitudinal and behavioural outcomes. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1542652.
- Brouwers, A., Tomic, W., & Boluijt, H. (2011). Job demands, job control, social support and self-efficacy beliefs as determinants of burnout among physical education teachers. *Europe's Journal of Psychology*, 7(1), 17–39.

- De Nobile, J. (2017). Organisational communication and its relationships with job satisfaction and organisational commitment of primary school staff in western australia. *Educational Psychology*, 37(3), 380–398.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader–member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of business ethics*, 119(2), 265–273.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32(4), 531–551.
- Embich, J. L. (2001). The relationship of secondary special education teachers roles and factors that lead to professional burnout. *Teacher education and special education*, 24(1), 58–69.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. mcgraw-hill series in management.
- GOJE, G., & PRADA, S. (2014). Managerial communication and employees performances. *Lucrări S, tiint, ifice Management Agricol*, 16(2), 218.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*.
- Iwu, C. G., Ezeuduj, I. O., Iwu, I. C., Ikebuaku, K., & Tengeh, R. K. (2018). Achieving quality education by understanding teacher job satisfaction determinants. *Social sciences*, 7(2), 25.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of ceos transformational leadership on firm innovation. *The leadership quarterly*, 19(5), 582–594.
- Khan, N. (2017). Adaptive or transactional leadership in current higher education: A brief comparison. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 178–183.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2012). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices (Vol. 1221)*. McGraw-Hill Irwin New York, NY.
- Kirkbride, P. (2006). *Developing transformational leaders: the full range leadership model in action*. Industrial and commercial training.
- Kokkinos, C. M. (2006). Factor structure and psychometric properties of the maslach burnout inventory-educators survey among elementary and secondary school teachers in cyprus.

Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 22(1), 25–33.

- Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British journal of educational psychology*, 77(1), 229–243.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International journal of contemporary hospitality management*.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational behavior: key concepts, skills & best practices*.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The copenhagen burnout inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207.
- Levy, P. E., Cober, R. T., & Miller, T. (2002). The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), 1703–1720.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, construction and architectural management*.
- Moghtader, H., & Aziz, R. G. G. (2019). The relationship between communication skills and managers' thinking style functions with the job performance of elementary school teachers in urmia, iran in the academic year 2018-2019. *European Journal of Education Studies*.
- Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership*, 3(4), 433–456.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365–385.
- Nadeem, S., Abdullah, N. A. H., Azeem, M., Qureshi, M. A., & Saqib, M. (2016). The impact of manager's personal values and awareness on the sustainable behaviour. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 10(4), 710–725.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in ikosi- ketu council development area of lagos state, nigeria. *Australian journal of business and management research*, 1(7), 100.



- Papaefstathiou, E., Tsounis, A., Malliarou, M., & Sarafis, P. (2019). Translation and validation of the copenhagen burnout inventory amongst greek doctors. *Health psychology research*, 7 (1).
- Perrone, F., Player, D., & Youngs, P. (2019). Administrative climate, early career teacher burnout, and turnover. *Journal of School Leadership*, 29(3), 191–209.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2008). *The manager's bookshelf: a mosaic of contemporary views*. Prentice Hall.
- Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011). Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving research university management practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1081–1090.
- Platsidou, M., & Agaliotis, I. (2008). Burnout, job satisfaction and instructional assignment- related sources of stress in greek special education teachers. *International journal of disability, development and education*, 55(1), 61–76.
- Platsidou, M., & Daniilidou, A. (2016). Three scales to measure burnout of primary school teachers: empirical evidence on their adequacy. *International Journal of Educational Psychology*, 5(2), 164–186.
- Qureshi, M. A. (2015). Human resource practices in pakistan banking sector: A conceptual framework including personality traits, emotional intelligence and employee performance. *International Journal Of Scientific And Research Publications*, 5(1), 78–95.
- Qureshi, M. A., & Hamid, K. (2017). Impact of supervisor support on job satisfaction: A moderating role of fairness perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 235–242.
- Reppa, A. A., Botsari, E. M., Kounenou, K., & Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 2207–2211.
- Reza, H. (2016). The relationship between managers communication skills and teachers psychological empowerment in education. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926*, 1(1), 2551–2565.
- 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 Bültten*, 6(1), 20.
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human resource development quarterly*, 18(4), 481–498.
- Shapiro, S. L., Astin, J. A., Bishop, S. R., & Cordova, M. (2005). Mindfulness-based stress reduction for health care professionals: results from a randomized trial. *International journal of stress management*, 12(2), 164.
- Singh, J., & Kaur, G. (2009). Determinants of job satisfaction in select indian universal banks-an empirical study. *Asia Pacific Business Review*, 5(4), 43–55.
- Smith, D., & Leng, G. W. (2003). Prevalence and sources of burnout in singapore secondary school physical education teachers. *Journal of Teaching in Physical Education*, 22(2), 203–218.
- Sosik, J. J., Potosky, D., & Jung, D. I. (2002). Adaptive self-regulation: Meeting others expectations of leadership and performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(2), 211–232.
- Tomic, W., & Tomic, E. (2008). Existential fulfillment and burnout among principals and teachers. *Journal of beliefs & values*, 29(1), 11–27.
- Travers, C. J., & Cooper, C. L. (1993). Mental health, job satisfaction and occupational stress among uk teachers. *Work & stress*, 7(3), 203–219.
- Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. B. (2000). The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group & Organization Management*, 25(3), 269–290.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2001). Toward a process model of burnout: Results from a secondary analysis. *European journal of work and organizational psychology*, 10(1), 41–52.
- Van Oord, L. (2013). Towards transformative leadership in education. *International journal of leadership in education*, 16(4), 419–434.
- Vesty, G., Sridharan, V., Northcott, D., & Dellaportas, S. (2018). Burnout among university accounting educators in australia and new zealand: Determinants and implications. *Accounting & Finance*, 58(1), 255–277.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? ceo leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44(1), 134–143.

Walkey, F. H., & Green, D. E. (1992). An exhaustive examination of the replicable factor structure of the maslach burnout inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 52(2), 309–323.

Yukl, G. (2006) *Leadership in organizations*. 6th Ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall, 2006.

Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation research part A: policy and practice*, 110, 1–12.

## Ελληνική Βιβλιογραφία

Αθανασούλα- Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Αργυροπούλου, Ε. (2012). Η Οικονομική Διαχείριση της Σχολικής Μονάδας και ο Ρόλος του Διευθυντή. Στο Μ. Νικολαΐδου (Επιμ.) *Εκπαιδευτική ηγεσία. Χαρτογραφώντας το πεδίο της ηγεσίας στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην έρευνα και στην πρακτική* (σσ. 229– 244). Αθήνα: Εκδόσεις Ίων.

Βασιλειάδου, Δ., & Διερωνίτου, Ε. (2014). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. *Έρευνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών - Επιστημονικών Θεμάτων*, 3, 92- 108.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών. Αθήνα: Εκδόσεις Κροτική.

Ζουρνατζή, Ε., Τσιγγίλης, Ν., Κουστέλιος, Α. & Πιντζοπούλου, Ε. (2006). Επαγγελματική ικανοποίηση καθηγητών Φυσικής Αγωγής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. *Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 3 (2), 18-28.

Θεοφιλίδης, Χ. (2012). Σχολική ηγεσία και διοίκηση - Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρης.

Μουσένα, Ε. (2021). *Επικοινωνία και Συνεργασία στη Σχολική Μονάδα*. Διδακτικό Υλικό. Κύπρος: Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου.

Πασιαρδής, Π. (2014), *Εκπαιδευτική ηγεσία*, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

- Ρέππα, Γ. (2019). Η ενεργός ακρόαση με βάση τη στρατηγική LAFF don't CRY, ως βασικό εργαλείο αποτελεσματικής επικοινωνίας εκπαιδευτικών και γονέων. *HEPHAESTUS Repository*, 1-53.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σκλάβου, Κ., Κοντογιάννης, Κ., Κονττονή, Α. & Θεοδώρου, Μ. (2019). Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: επικοινωνιακές δυσλειτουργίες και η τέχνη της πειθούς. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- Σταμάτης, Π. & Μερκούρη, Ε. (2009). Μορφές επικοινωνίας διευθυντή και εκπαιδευτικών γυμνασίου με γονείς και κηδεμόνες μαθητών. *Επιστημονικό Βήμα*, 10 (2009), 137-148.
- Σωτηρίου, Α. & Ιορδανίδης Γ. (2015). Σχέσεις μεταξύ του σχολικού κλίματος και της επαγγελματικής ικανοποίησης των δασκάλων. *Προσχολική και Σχολική Εκπαίδευση*, 3(1), 80-100.
- Μπουραντάς, Δ. (2007). Ολα σου τα' μαθα, μα ξέχασα μια λέξη. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.
- Ταρασιάδου, Α. & Πλατσίδου, Μ. (2009). Επαγγελματική ικανοποίηση των νηπιαγωγών: Ατομικές διαφορές και προβλεπτικοί παράγοντες. *Επιστήμες της Αγωγής*, 4, 141-154.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003) Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

#### 1. Φύλο

- A. Άνδρας
- B. Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

- A. 18-35
- B. 36-55
- Γ. 55+

#### 3. Μορφωτικό Επίπεδο

- A. Πτυχίο
- B. Μεταπτυχιακό
- Γ. Διδακτορικό
- Δ. Άλλο

#### 4. Έτη Προϋπηρεσίας

- A. 0-2
- B. 3-5
- Γ.5+

#### 5. Οικογενειακή κατάσταση

- A. Σε χηρεία
- B. Άγαμος/η
- Γ. Διαζευγμένος/η
- Δ. Έγγαμος/η ή σε σύμφωνο συμβίωσης
- E. Άλλο

#### 6. Τόπος μόνιμης διαμονής

- A. Πόλη
- B. Επαρχία
- Γ. Άλλο

#### 7. Εξαρτώμενα τέκνα

- A. Κανένα
- B. Ένα

Γ. Δύο

Δ. Περισσότερα από δύο

### 8. Ειδικότητα

A. Μαθηματικός

B. Φιλολόγος

Γ. Φυσικός

Δ. Χημικός

E. Βιολόγος

ΣΤ. Θεολόγος

Z. Φυσικής αγωγής

H. Πληροφορικής

Θ. Μουσικής

I. Ξένων γλωσσών

K. Άλλο

### ΜΕΡΟΣ Β. Επαγγελματική Εξουθένωση

Το ερωτηματολόγιο διερευνά τα επίπεδα της επαγγελματικής σας εξουθένωσης. Κάθε ερώτηση ακολουθείται από μία κλίμακα με πέντε διαβαθμίσεις (1=Καθόλου/Ποτέ και 5=Απόλυτα/Πάντα). Παρακαλώ επιλέξτε έναν αριθμό για κάθε δήλωση, ο οποίος σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.

	1	2	3	4	5
1. Πόσο συχνά αισθάνεσαι κουρασμένος/η;					
2. Πόσο συχνά αισθάνεσαι εξαντλημένος/η σωματικά;					
3. Πόσο συχνά αισθάνεσαι εξουθενωμένος/η συναισθηματικά;					
4. Πόσο συχνά σκέφτεσαι «δεν αντέχω άλλο»;					
5. Πόσο συχνά αισθάνεσαι εξαντλημένος/η – εξουθενωμένος/η ;					

6. Πόσο συχνά αισθάνεσαι αδύναμος/η και ευάλωτος σε ασθένειες;					
7. Η δουλειά σου είναι εξαντλητική συναισθηματικά;					
8. Αισθάνεσαι εξαντλημένος/η εξαιτίας της δουλειά σου;					
9. Είσαι απογοητευμένος/η από τη δουλειά σου;					
10. Αισθάνεσαι εξουθενωμένος από τη δουλειά σου στο τέλος της ημέρας;					
11. Κουράζεσαι το πρωί στη ιδέα ότι πρέπει να πας στη δουλειά σου;					
12. Αισθάνεσαι ότι κάθε ώρα στην δουλειά σου είναι κουραστική;					
13. Έχεις αρκετή ενέργεια να αφιερώσεις στην οικογένεια και τους φίλους σου στον ελεύθερο σου χρόνο;					
14. Το βρίσκεις δύσκολο να εργάζεσαι με παιδιά;					
15. Απογοητεύεσαι όταν εργάζεσαι με παιδιά;					
16. Η εργασία με παιδιά απορροφά την ενέργειά σου;					
17. Αισθάνεσαι ότι προσφέρεις περισσότερα απ' όσα παίρνεις όταν εργάζεσαι με παιδιά;					
18. Έχεις βαρεθεί να δουλεύεις με παιδιά;					

19. Αναρωτιέσαι ποτέ για πόσο ακόμα θα αντέχεις να εργάζεσαι με παιδιά;					
-------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

### ΜΕΡΟΣ Γ. Εργασιακή Ικανοποίηση

Επιλέξτε τον αριθμό που ταιριάζει καλύτερα στην περίπτωση σας από το 1(=Διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 5(=Συμφωνώ απόλυτα).

	1	2	3	4	5
1. Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου					
2. Γενικά δεν μου αρέσει η δουλειά μου*					
3. Γενικά μου αρέσει η δουλειά μου					

### ΜΕΡΟΣ Δ. Ηγεσία

Επιλέξτε το βαθμό που κάθε πρόταση εκφράζει το **πώς δρα-πράττει-σκέφτεται-λειτουργεί ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας**, σε μία κλίμακα από 1(Διαφωνώ Απόλυτα) έως 7(Συμφωνώ Απόλυτα).

	1	2	3	4	5	6	7
1. Παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων του/της							
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα							
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό							



4. Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης							
5. Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν προκύπτουν προβλήματα							
6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις							
7. Είναι απών/ούσα όταν τον/την χρειάζονται							
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων							
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον							
10. Νιώθει περήφανος/η που δουλεύει μαζί μου							
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων							
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει							
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν							
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού							
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί							

16. Κάνει κατανοητό ότι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου							
17. Είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Αν δεν είναι χαλασμένο μη το φτιάξεις»							
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό του/της συμφέρον							
19. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του/της περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας							
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση							
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου							
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών							
23. Σκέπτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων							
24. Είναι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού							
25. Αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης							
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον							

27. Στρέφει τη προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος							
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις							
29. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του/της ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες							
30. Τους παροτρύνει να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες							
31. Τους βοηθά να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους							
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου							
33. Καθυστερεί να απαντήσει σε επείγοντα ερωτήματα							
34. Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής							
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες του							
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν							

**ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

