



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕ ΤΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΤΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΛΑΜΙΑΣ**

της

ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑΣ

Επιβλέπων Καθηγητής

Ιωάννης Βαλαχής

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2019

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η διπλωματική αυτή εργασία αποτελεί έργο προσωπικής μου προσπάθειας. Για να ολοκληρωθεί και να φτάσει στο επιθυμητό αυτό σημείο απαιτήθηκαν ώρες μελέτης, συγκέντρωσης και συλλογής πληροφοριών. Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Ιωάννη Βαλαχή, του οποίου η υποστήριξη (ακαδημαϊκή και προσωπική, επιστημονική και ανθρώπινη) ήταν ο θεμέλιος λίθος αυτού του δύσκολου -χρονικά για εμένα- πονήματος. Χωρίς την πολύτιμη συνδρομή του θα ήταν αδύνατη η ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας μου. Επιπλέον, ευχαριστώ την εξεταστική επιτροπή για το χρόνο που δαπάνησε στην αξιολόγηση της εργασίας μου. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τον αγαπημένο μου σύζυγο Στέργιο για την ηθική και πρακτική βοήθεια και ανοχή του όλο αυτό το διάστημα καθώς και την λατρεμένη μου κόρη Ολίβια η οποία από τις πρώτες ημέρες της ζωής της, μου έκανε συντροφιά μπροστά στον υπολογιστή, μη κατανοώντας βέβαια, αλλά συμβάλλοντας τα μέγιστα στην ολοκλήρωση της εργασίας μου.

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το ζήτημα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Επίσης, στα πλαίσια της εργασίας γίνεται εκτενής στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αλλά και του στυλ ηγεσίας των διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ μορφών ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα επικεντρώθηκε σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι επιμέρους στόχοι της ήταν να προσδιορίσει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το στυλ του διευθυντή τους, να προσδιοριστούν τα επίπεδα ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, να εξετάσει την επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών στην ικανοποίηση από την εργασία και το ηγετικό στυλ αντίστοιχα και να προσδιορίσει ποιο ηγετικό στυλ προβλέπει καλύτερα τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Στη συγκεκριμένη εργασία έγινε ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, όπου έλαβαν μέρος 97 εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Συνολικά, από τα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους αλλά και από το στυλ ηγεσίας των διευθυντών τους. Επίσης, προκύπτει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται και από τα τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας θετικά, ωστόσο παρατηρήθηκε μια ελαφρώς ισχυρότερη συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας laissez - faire και της επαγγελματικής ικανοποίησης.

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

Λέξεις - Κλειδιά : Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, επαγγελματική ικανοποίηση,
ηγεσία, στυλ ηγεσίας

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

ABSTRACT

This paper deals with the issue of human resource management in public secondary education. Also, in the framework of the work, the professional satisfaction of the secondary education teachers and the leadership style of the secondary school managers is extensive. The purpose of this research was to investigate the relationship between leadership and job satisfaction. More specifically, the survey focused on secondary school teachers and its individual objectives were to identify teachers' perceptions of their manager's style, to identify levels of teacher satisfaction from their work, to examine the effect of demographic variables on satisfaction of work and leadership styles respectively and determine which leadership style best predicts overall job satisfaction. In this work quantitative primary research was conducted using a structured questionnaire, where 97 secondary school teachers took part. Overall, the results of the survey show that secondary school teachers who participated in this research are generally satisfied with their work and with the leadership style of their directors. It also appears that professional satisfaction is influenced by the three different leadership styles positively, but there was a slightly stronger correlation between laissez - faire leadership and professional satisfaction.

Key words : Human Resource Management, job satisfaction, leadership, leadership style

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ).....	15
2.1 Βασικές λειτουργίες	15
2.2 Συνθήκες εργασίας	19
2.2.1 Εργασιακή ασφάλεια και υγεία (Occupationalsafetyandhealth - OSH)	19
2.2.2 Μισθοί.....	21
2.2.3 Ωράριο εργασίας.....	22
2.2.4 Εκπαίδευση	22
2.2.5 Ελευθερία από τις διακρίσεις.....	23
2.3 Αγορά εργασίας.....	24
2.4 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και ικανοποίηση εργαζομένων.....	25

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	28
3.1 Βασικές λειτουργίες	28
3.2 Συνθήκες εργασίας.....	30
3.2.1 Ωράριο εκπαιδευτικών.....	30
3.2.2 Υγεία και ασφάλεια	32
3.3.3 Μισθοί - Κίνητρα.....	33
3.3.4 Κοινωνική ασφάλιση	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	38
4.1 Η έννοια της ηγεσίας.....	38
4.2 Στυλ ηγεσίας.....	38
4.2.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία	39
4.2.2 Συναλλακτική ηγεσία.....	41
4.2.3 Ηγεσία Laissez - Faire	43
4.3 Εκπαιδευτική ηγεσία	44
4.4 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	48
4.5 Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση	49

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

4.5.1	Μετασχηματιστική ηγεσία και ικανοποίηση εργασίας.....	50
4.5.2	Συναλλακτική ηγεσία και ικανοποίηση εργασίας.....	53
4.5.3	Laissez - Faire ηγεσία και ικανοποίηση εργασίας.....	56
4.6	Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ		61
5.1	Σκοπός.....	61
5.2	Δείγμα.....	61
5.3	Ερευνητική μέθοδος.....	62
5.4	Εργαλείο συλλογής	65
5.5	Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	69
5.6	Στατιστική ανάλυση	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		71
6.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	71
6.2	Επαγγελματική ικανοποίηση.....	73
6.3	Στυλ ηγεσίας.....	77
6.4	Συσχετίσεις.....	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....		92

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

7.1	Κύρια ευρήματα	92
7.2	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	98
7.3	Περιορισμοί έρευνας.....	98
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		100
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α		112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....		119

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στηρίζει την ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης και των σχέσεων των επιχειρήσεων και των εργαζομένων με τους οργανισμούς και σκοπός της είναι να διασφαλίσει ότι το εργατικό δυναμικό χρησιμοποιείται αποτελεσματικά και αποδοτικά με τρόπο που ο εργοδότης να λαμβάνει τα μέγιστα δυνατά οφέλη από τις ικανότητές τους και ομοίως, οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν υλικές και ψυχολογικές ανταμοιβές από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στην πρόσληψη, εγκατάσταση, εκπαίδευση, μεταφορά, ασφάλεια και συνταξιοδότηση των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εκπαίδευση αναφέρεται στην πρόσληψη, εγκατάσταση, εκπαίδευση, μεταφορά, ασφάλεια και συνταξιοδότηση των υπαλλήλων από ένα σχολικό σύστημα. Αφορά τους ανθρώπους στην εργασία και τις σχέσεις τους στο σχολικό σύστημα. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στοχεύει στην επίτευξη τόσο της αποτελεσματικότητας όσο και της δικαιοσύνης στο σχολικό σύστημα. Δίνει τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να συμβάλει στην επιτυχία του σχολείου. Προσβλέπει στην παροχή δίκαιων όρων και συνθηκών απασχόλησης και, συνεπώς, επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν ικανοποίηση από την εργασία τους (Nwafor, 2006, Momoh, 2008). Οι άνθρωποι πόροι στο σύστημα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αφορούν τον διευθυντή, τους δασκάλους, τους μαθητές και το μη ακαδημαϊκό προσωπικό. Η επιτυχία οποιουδήποτε εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται, σε σημαντικό βαθμό, από τη διαθεσιμότητα και τη χρήση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού όλων των τύπων και βαθμών σε όλο το σχολικό σύστημα. Επομένως, όλες οι δραστηριότητες κάθε σχολικού συστήματος ξεκινούν και καθορίζονται από τα άτομα που απαρτίζουν το σχολείο (Adeyeye, 2008, Olajuwon, 2010).

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Στην αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ηγεσία. Η ηγεσία χρησιμεύει στο να καθορίσει μια κατεύθυνση ή να αναπτύξει ένα όραμα για το μέλλον μαζί με τις απαραίτητες στρατηγικές για την παραγωγή των αλλαγών που απαιτούνται για την επίτευξη ενός οράματος (Long, & Thean, 2011). Το στυλ ηγεσίας ορίζεται ως το πρότυπο των συμπεριφορών που οι ηγέτες εμφανίζουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους με και μέσω άλλων (Hersey and Blanchard, 1993). Οι Miller et al. (2002) θεωρούν το στυλ ηγεσίας ως το πρότυπο των αλληλεπιδράσεων μεταξύ ηγετών και υφισταμένων. Σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (2000), ο όρος "στυλ ηγεσίας" μπορεί να ερμηνευτεί ως η ηγετική συμπεριφορά με δύο προφανώς ανεξάρτητες διαστάσεις : την εργασία και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Επίσης, η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται από τον Locke (1976) ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από τη δουλειά ή την εμπειρία εργασίας» (σελ.1300). Τέλος, ο ρόλος ενός ηγέτη έχει άμεση επίδραση στην ικανοποίηση της εργασίας από τους ακολούθους (Mester, Visser, Roodt, 2003). Ο Madlock (2008) εξηγεί ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν αντιλαμβάνονται ότι οι ηγέτες τους έχουν ένα συνδυασμό συμπεριφορών σχέσεων (μετασχηματισμού) και προσανατολισμού στις εργασίες (transactional).

Η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί με το ζήτημα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Επίσης, στα πλαίσια της εργασίας θα γίνει αναφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αλλά και του στυλ ηγεσίας των διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιείται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ μορφών ηγεσίας και ικανοποίησης

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

από την εργασία. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα επικεντρώνεται σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι επιμέρους στόχοι της είναι να προσδιορίσει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το στυλ του διευθυντή τους, να προσδιοριστούν τα επίπεδα ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, να εξετάσει την επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών στην ικανοποίηση από την εργασία και το ηγετικό στυλ αντίστοιχα και να προσδιορίσει ποιο ηγετικό στυλ προβλέπει καλύτερα τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία.

Μέσα από την παρούσα εργασία αναμένεται να προκύψουν ιδιαίτερα σημαντικά συμπεράσματα τα οποία θα ενισχύσουν θετικά τον εκπαιδευτικό κλάδο σε ότι αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αλλά και του στυλ ηγεσίας των διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η παρούσα εργασία περιλαμβάνει απόψεις εκπαιδευτικών, οπότε τα συμπεράσματά της αφορούν αποκλειστικά αυτόν τον επαγγελματικό κλάδο. Τα συμπεράσματα της μελέτης μπορεί να αποτελέσουν έναυσμα για τη δημιουργία ή τη βελτίωση κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης ή / και αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών ώστε να ανταποκρίνονται περισσότερο στις απαιτήσεις και προσδοκίες των εργαζομένων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της μελέτης μπορεί να φανούν χρήσιμα σε ενδεχόμενη συγκριτική μελέτη με αποτελέσματα από εκπαιδευτικούς άλλων εκπαιδευτικών βαθμίδων και από άλλους επαγγελματίες. Αυτό θα συντελέσει στην εξαγωγή συγκριτικών συμπερασμάτων και στη διαμόρφωση των ανάλογων πρακτικών. Επίσης, η διενέργεια της παρούσας έρευνας αναμένεται να συμβάλει σημαντικά και στην ενίσχυση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας γύρω από το συγκεκριμένο ζήτημα.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε επτά επιμέρους κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο υπάρχει μια εισαγωγή στην εργασία και στα θέματα που αυτή πραγματεύεται.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, όπου γίνεται αναφορά στις βασικές λειτουργίες της, τις συνθήκες εργασίας, την αγορά εργασίας και τη σχέση μεταξύ διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ικανοποίησης εργαζομένων.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων στην εκπαίδευση, όπου γίνεται αναφορά στις βασικές λειτουργίες της, τις συνθήκες εργασίας και τη σχέση μεταξύ διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση και της αποτελεσματικότητας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι έννοιες της ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται τα στυλ ηγεσίας και η έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας και γίνεται αναφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της έρευνας, όπου αποτυπώνεται ο σκοπός της, το μεθοδολογικό εργαλείο της έρευνας, το δείγμα της έρευνας, η διαδικασία της έρευνας και η στατιστική ανάλυση που ακολουθήθηκε.

Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα εμπειρικά αποτελέσματα τα οποία περιλαμβάνουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των εκπαιδευτικών και τις συσχετίσεις που πραγματοποιήθηκαν.

Το έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα κύρια ευρήματα της έρευνας που προκύπτουν, τις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και τους περιορισμούς της μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)

2.1 Βασικές λειτουργίες

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον εξοπλισμό των οργανισμών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων ενός αναπτυσσόμενου και ολοένα και πιο ανταγωνιστικού τομέα. Αύξηση του αριθμού του προσωπικού, συμβατική διαφοροποίηση και μεταβολές στο δημογραφικό προφίλ, αναγκάζουν τους διαχειριστές των ανθρώπινων πόρων να αναπροσαρμόσουν τον ρόλο και τη σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Οι λειτουργίες ανταποκρίνονται στις τρέχουσες ανάγκες σε προσωπικό, αλλά μπορούν να είναι και δυναμικές για την αναμόρφωση των οργανωτικών στόχων. Όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ συσχετίζονται με τους βασικούς στόχους (Mathis & Jackson, 2011).

Υπάρχουν τρεις κύριες λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διαχειριστικές, λειτουργικές και συμβουλευτικές λειτουργίες.

Οι διαχειριστικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διακρίνονται στις εξής (Mathis & Jackson, 2011) :

1. Σχεδιασμός : Αυτή η λειτουργία ασχολείται με τον καθορισμό της μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο προγραμματισμός του προσωπικού σήμερα αποτρέπει τις κρίσεις αύριο. Ο διευθυντής προσωπικού αναμένεται να καθορίσει το πρόγραμμα προσωπικού σχετικά με την πρόσληψη, την επιλογή και την κατάρτιση των εργαζομένων.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

2. Οργάνωση : Η λειτουργία αυτή αφορά κυρίως την κατάλληλη ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων του προσωπικού, την ανάθεση διαφορετικών ομάδων δραστηριοτήτων σε διαφορετικά άτομα και την ανάθεση εξουσίας. Η δημιουργία ενός κατάλληλου δομικού πλαισίου είναι το βασικό του έργο.
3. Καθοδήγηση : Περιλαμβάνει την εποπτεία και καθοδήγηση του προσωπικού. Για την εκτέλεση σχεδίων, η καθοδήγηση είναι απαραίτητη για την κατεύθυνση χωρίς προορισμό. Πολλές φορές, η επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται από την κατεύθυνση των πραγμάτων και όχι από το σχεδιασμό τους. Η καθοδήγηση αποτελείται από κίνητρα και ηγεσία. Ο υπεύθυνος προσωπικού πρέπει να είναι αποτελεσματικός ηγέτης που μπορεί να δημιουργήσει ομάδες που κερδίζουν. Παράλληλα με την επίτευξη αποτελεσμάτων, ο υπεύθυνος προσωπικού πρέπει πάντα να φροντίζει για τις ανησυχίες και τις προσδοκίες των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα.
4. Έλεγχος : Η λειτουργία ελέγχου της διαχείρισης προσωπικού περιλαμβάνει τη μέτρηση της απόδοσης του υπαλλήλου, τη διόρθωση των αρνητικών αποκλίσεων και τη βιομηχανική εξασφάλιση της αποτελεσματικής υλοποίησης των σχεδίων. Καθιστά τα άτομα ενήμερα για την απόδοσή τους μέσω εκθέσεων ανασκόπησης, αρχείων και προγραμμάτων ελέγχου προσωπικού. Εξασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες διεξάγονται σύμφωνα με τα αναφερόμενα σχέδια.

Οι λειτουργικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διακρίνονται στις εξής(Mathis & Jackson, 2011) :

1. Πρόσληψη και επιλογή - Η πρόσληψη υποψηφίων είναι η λειτουργία που προηγείται της επιλογής, η οποία φέρνει την ομάδα υποψήφιων για την

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

οργάνωση έτσι ώστε η διοίκηση να μπορεί να επιλέξει τον σωστό υποψήφιο από αυτή την ομάδα.

2. Ανάλυση και Σχεδιασμός Εργασίας - Η ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία περιγραφής της φύσης μιας εργασίας και ο προσδιορισμός των ανθρώπινων απαιτήσεων όπως προσόντα, δεξιότητες και εργασιακή εμπειρία για την εκτέλεση αυτής της εργασίας. Ο σχεδιασμός της εργασίας στοχεύει στην περιγραφή και την οργάνωση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων σε μια ενιαία μονάδα εργασίας για την επίτευξη ορισμένων στόχων.
3. Αξιολόγηση της απόδοσης - Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εκτελούν αυτή τη λειτουργία για να διασφαλίζουν ότι οι επιδόσεις του εργαζομένου είναι σε αποδεκτό επίπεδο.
4. Κατάρτιση και ανάπτυξη - Αυτή η λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων βοηθά τους εργαζόμενους να αποκτήσουν δεξιότητες και γνώσεις για να επιτελέσουν αποτελεσματικά την εργασία τους.
5. Διοίκηση των μισθών - Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων καθορίζει τι πρέπει να καταβάλλεται για διαφορετικούς τύπους θέσεων εργασίας. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποφασίζει την αποζημίωση των εργαζομένων, η οποία περιλαμβάνει - τη διαχείριση μισθών, τα κίνητρα, τα επιδόματα, τα περιθωριακά οφέλη κ.λπ.
6. Ευημερία των εργαζομένων - Αυτή η λειτουργία αναφέρεται σε διάφορες υπηρεσίες, οφέλη και διευκολύνσεις που παρέχονται στους υπαλλήλους για την ευημερία τους.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στύλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

7. Συντήρηση - Ο ανθρώπινος πόρος θεωρείται ως περιουσιακό στοιχείο για τον οργανισμό. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού προσπαθεί πάντα να διατηρεί τους εργαζόμενους με τις καλύτερες επιδόσεις στον οργανισμό.
8. Εργασιακές Σχέσεις - Αυτή η λειτουργία αναφέρεται στην αλληλεπίδραση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων με τους εργαζόμενους που εκπροσωπούνται από συνδικαλιστική οργάνωση. Οι εργαζόμενοι έρχονται μαζί και σχηματίζουν μια ένωση για να αποκτήσουν μεγαλύτερη φωνή στις αποφάσεις που επηρεάζουν τους μισθούς, τα οφέλη, την κατάσταση κατά την εργασία κ.λπ.
9. Έρευνα προσωπικού - Οι έρευνες προσωπικού πραγματοποιούνται από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για τη συλλογή απόψεων των εργαζομένων σχετικά με τους μισθούς, τις προαγωγές, τις συνθήκες εργασίας, τις δραστηριότητες ευημερίας, την ηγεσία κλπ. Τέτοιες έρευνες βοηθούν στην κατανόηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, του κύκλου εργασιών των εργαζομένων, του τερματισμού των εργαζομένων κ.λπ.
10. Καταγραφή Προσωπικού - Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει την καταγραφή, τη διατήρηση και την ανάκτηση πληροφοριών σχετικών με το προσωπικό, όπως - έντυπα αιτήσεων, ιστορικό απασχόλησης, ωράριο εργασίας, αμοιβές, απολύσεις υπαλλήλων και δώρα, κύκλος εργασιών των υπαλλήλων και άλλα στοιχεία που σχετίζονται με τους υπαλλήλους.

Στις συμβουλευτικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού διαθέτει εξειδικευμένη εκπαίδευση και κατάρτιση για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Είναι ειδικός στον τομέα του και έτσι μπορεί να δώσει συμβουλές σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Προσφέρει τις συμβουλές του στ εξής(Mathis & Jackson, 2011) :

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

1. Συμβουλή στην Αρχή Διοίκησης : Ο διευθυντής προσωπικού συμβουλεύει την ανώτατη διοίκηση στη διαμόρφωση και την αξιολόγηση προγραμμάτων, πολιτικών και διαδικασιών προσωπικού. Παρέχει επίσης συμβουλές για την επίτευξη και τη διατήρηση καλών ανθρώπινων σχέσεων και υψηλού ηθικού των εργαζομένων.
2. Συμβουλή στους διευθυντές των τμημάτων : Ο διευθυντής προσωπικού παρέχει συμβουλές στους επικεφαλείς διαφόρων τμημάτων σε θέματα όπως ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού, η ανάλυση και ο σχεδιασμός της εργασίας, η πρόσληψη και επιλογή, η τοποθέτηση, η κατάρτιση, η αξιολόγηση των επιδόσεων κ.λπ.

2.2 Συνθήκες εργασίας

2.2.1 Εργασιακή ασφάλεια και υγεία (Occupational safety and health - OSH)

Προκειμένου να κατανοηθούν οι μεγάλες διακυμάνσεις των επιδόσεων στην εργασιακή ασφάλεια και υγεία, συμπεριλαμβανομένου του βαθμού στον οποίο οι ίδιες οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την καλή πρακτική της OSH ως συνδεδεμένη με τα θετικά επιχειρηματικά αποτελέσματα, πρέπει πρώτα να γίνει κατανοητό το φάσμα των πιθανών επιδράσεων και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζουν τις επιχειρήσεις διαφορετικών μεγεθών και διαφορετικών οικονομικών πλαισίων (Cagno, Micheli, Masi, Jacinto, 2013, Dorman, 2000, Frick, Jensen, Quinlan, Wilthagen, 2000).

Οι τραυματισμοί και οι ασθένειες στον εργασιακό χώρο είναι δαπανηροί τόσο από οικονομική όσο και από ανθρώπινη / κοινωνική άποψη και μπορεί να τεκμαίρεται ότι αυτό μόνο θα παρείχε ένα ισχυρό κίνητρο για τη βελτίωση των

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

αποτελεσμάτων της OSH. Ωστόσο, αυτό το τεκμήριο είναι προβληματικό επειδή δεν αποδίδουν όλες οι χώρες την ίδια αξία στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Ακόμη και σε χώρες υψηλού εισοδήματος, η συντριπτική πλειοψηφία των οικονομικών δαπανών βαρύνει τους εργαζομένους και την κοινωνία παρά τους εργοδότες. Τα οικονομικά κίνητρα μπορούν να ενθαρρύνουν την υποβολή εκθέσεων και τη μετατόπιση του κόστους παρά τη μείωση της συχνότητας των τραυματισμών και των ασθενειών · και οι υπολογισμοί κόστους / οφέλους είναι απίθανο να εμφανιστούν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και δεν μπορούν να θεωρηθούν δεδομένοι ακόμη και μεταξύ των μεγαλύτερων εργοδοτών (Matthews,Bohle, Quinlan, Way, 2012).

Για πολλές μεγάλες επιχειρήσεις, η εργασιακή ασφάλεια και υγεία αποτελεί βασικό επιχειρησιακό μέλημα, που συνεπάγεται ένα επίσημο σύστημα διαχείρισής της, το οποίο είναι ενσωματωμένο στη διαχείριση του περιβάλλοντος και του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και με ειδικούς πόρους, εμπειρογνωμοσύνη και συλλογή δεδομένων (για τραυματισμούς, περιστατικά και ατυχήματα). Η χρήση βασικών μέτρων απόδοσης δεν είναι πάντοτε αποτελεσματική, ειδικά όταν επικεντρώνονται υπερβολικά στην ατομική συμπεριφορά εις βάρος της ασφάλειας της διαδικασίας, όπως βεβαιώνουν μια σειρά καταστροφικών περιστατικών (συμπεριλαμβανομένου του Texas City και του Deepwater Horizon). Πολλές μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν επεξεργασμένα συστήματα επίσημης διαχείρισης της OSH (OSHM), αν και τα αποτελεσματικά συστήματα δεν χρειάζεται να είναι περίπλοκα. Σε ορισμένες βιομηχανίες η αυστηρότερη ρύθμιση υποχρεώνει ακόμη και τις μικρές επιχειρήσεις να έχουν επίσημα συστήματα με θετικές επιπτώσεις στα ποσοστά ατυχημάτων (Frick et al., 2000, Legg,Battisti, Harris, Laird, Lamm, Massey, Olsen, 2009, Walters,Johnstone, Frick, Quinlan, Gringras, Thebaud - Money, 2011).

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

2.2.2 Μισθοί

Η αμειβόμενη απασχόληση είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που καθορίζει το επίπεδο του βιοτικού επιπέδου, ιδίως στις χώρες χαμηλού εισοδήματος που δεν διαθέτουν συστήματα επιδομάτων ανεργίας. Οι μισθωτές εργασίες δεν αποτελούν πάντοτε μια διέξοδο από τη φτώχεια, ενώ η χαμηλή αμοιβή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στις αναπτυσσόμενες χώρες (Debrah&Mmieh, 2009, Fontes,Pero, Berg, 2012, Lee&Sobeck, 2012, Shalini, 2009, Lee,McCann, Messenger, 2007,Mishra&Smyth, 2013,Seo, 2011). Οι εργαζόμενοι συχνά πρέπει να εργάζονται για υπερβολικά πολλές ώρες προκειμένου να εξασφαλίσουν ένα ελάχιστο βιοτικό επίπεδο. Η συχνότητα των πολλών ωρών αυξάνεται επίσης σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες και στις Ηνωμένες Πολιτείες (Bosch, 2009, Lee&Sobeck, 2012, Weinkopf, 2009).

Προκειμένου να μειωθεί η χαμηλή αμοιβή και να βελτιωθεί το βιοτικό επίπεδο των εργαζομένων, έχει θεσπιστεί νομοθεσία σε πολλές χώρες κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Μολονότι είναι συνηθέστερο να υπάρχει ενιαίο ποσοστό σε εθνικό επίπεδο, σε πολλές χώρες τα ποσοστά ποικίλλουν ανάλογα με την περιοχή, τη βιομηχανία ή το επάγγελμα (Betcherman, 2013).

Το θέμα των αποδοχών στις επιχειρήσεις και τα αποτελέσματά τους δεν καλύπτονται επαρκώς στη βιβλιογραφία (King - Kauanui,Ngoc, Ashley-Cotleur, 2006). Αυτό μπορεί εν μέρει να οφείλεται στη δυσκολία συλλογής αξιόπιστων δεδομένων όταν ο τομέας περιέχει πολλές εταιρείες που προσπαθούν να παραμείνουν κάτω από το όριο της κανονιστικής ορατότητας. Ένα γεγονός που προκύπτει από τη βιβλιογραφία για την εργασία και την οικονομία των επιχειρήσεων είναι ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις πληρώνουν γενικά υψηλότερους μισθούς από τις μικρές

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στύλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

επιχειρήσεις και το χάσμα είναι συνήθως περίπου 10% (Besanko, Dranove, Shanley, Schaefer, 2010 : 59).

2.2.3 Ωράριο εργασίας

Ο χρόνος εργασίας αποτελεί σημαντικό στοιχείο των συνθηκών εργασίας και η μείωση των ωρών εργασίας ήταν ένας από τους αρχικούς στόχους της έγκαιρης ρύθμισης της απασχόλησης. Οι περισσότερες χώρες έχουν νόμους ή εθνικές συμφωνίες που ορίζουν ανώτατα και ελάχιστα όρια σχετικά με το ωράριο εργασίας και, σε παγκόσμιο επίπεδο, οι νόμιμες ώρες εργασίας έχουν μειωθεί τον τελευταίο αιώνα. Ωστόσο, οι νομικές διατάξεις σχετικά με το ωράριο εργασίας διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των χωρών. Τα εβδομαδιαία όρια κανονικού ωραρίου κυμαίνονται μεταξύ 35 ωρών στη Γαλλία και 52 ωρών στην Κένυα, αλλά το πιο διαδεδομένο εβδομαδιαίο πρότυπο από μια παγκόσμια προοπτική είναι στις 40 ώρες (McCann, 2005, Lee et al., 2007). Ορισμένες χώρες (Δανία, Γερμανία, Ιρλανδία, Μάλτα και Ηνωμένο Βασίλειο) επιβάλλουν όριο 48 ωρών στις συνολικές εβδομαδιαίες ώρες συμπεριλαμβανομένων των υπερωριών. Ωστόσο, οι πραγματικές ώρες εργασίας δεν αντικατοπτρίζουν πάντοτε τα ανώτατα όρια βάσει του νόμου και επηρεάζονται από τις προσδοκίες τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων, καθώς και από τα συγκεκριμένα για κάθε χώρα πλαίσια (Lee et al., 2007).

2.2.4 Εκπαίδευση

Η προσέγγιση της εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις αντικατοπτρίζει τη γενική τους εστίαση στην ευελιξία. Υπάρχουν κάποιες ενδείξεις, αν και συχνά διαφορούμενες (Bryan, 2006), σχετικά με τη σχέση μεταξύ κατάρτισης και θετικών αποτελεσμάτων

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στύλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

σε επίπεδο επιχείρησης. Μεθοδολογικές ασυνέπειες δυσχεραίνουν τη σύγκριση των αποτελεσμάτων. Σημαντικές διακρίσεις πρέπει να γίνονται σύμφωνα με την προσέγγιση (τυπική ή ανεπίσημη) και τον τύπο της παρεχόμενης κατάρτισης (Bryan, 2006).

Οι εργοδότες επενδύουν στην κατάρτιση των εργαζομένων ως μέθοδο για να ικανοποιήσουν μια ανάγκη ή να λύσουν ένα πρόβλημα εντός του οργανισμού / επιχείρησης. Λόγω του αυξανόμενου διεθνούς ανταγωνισμού στη σημερινή οικονομία, οι οργανισμοί πρέπει να ενδυναμώσουν τους εργαζόμενους και να αναπτύξουν δεξιότητες μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας και των κερδών. Η ταχέως μεταβαλλόμενη παγκόσμια οικονομία απαιτεί ένα πολυδύναμο, καταρτισμένο και εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό σε όλα τα επίπεδα. Η παραδοσιακή κατάρτιση παρέχει τις γνώσεις, τις εγκαταστάσεις και τη διδασκαλία των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας καλής δουλειάς. Η ανάπτυξη των εργαζομένων, ωστόσο, επικεντρώνεται και προετοιμάζει έναν υπάλληλο για το μέλλον. Ειδικά οφέλη της εκπαίδευσης των εργαζομένων αποτελούν τα αυξημένα κέρδη, τα υψηλότερα ποσοστά παραγωγικότητας, τα χαμηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών και η αυξημένη πίστη στον οργανισμό (Kennedy, 2004).

2.2.5 *Ελευθερία από τις διακρίσεις*

Οι καλές συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν επίσης συναισθηματικές προστασίες, όπως το δικαίωμα ύπαρξης σε περιβάλλον χωρίς παρενόχληση και διακρίσεις. Η Επιτροπή Ίσων Ευκαιριών για την Απασχόληση εργάζεται για να προστατεύσει τα δικαιώματα των εργαζομένων να εργάζονται σε ένα περιβάλλον χωρίς εχθρική και ανεπιθύμητη συμπεριφορά, ειδικά όταν οι αδυναμίες και οι διακρίσεις βασίζονται στη φυλή, τη θρησκεία, την ηλικία, την αναπηρία ή το φύλο.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στύλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Αυτή η διάκριση είναι ρητά παράνομη όταν ένας εργαζόμενος αναγκάζεται να την αντέξει ως προϋπόθεση απασχόλησης ή όταν η κατάσταση είναι αρκετά σοβαρή ώστε ένα πρόσωπο να βρει το περιβάλλον εργασίας καταχρηστικό ή εχθρικό. Αν και η παρενόχληση στο χώρο εργασίας προέρχεται συχνά από δυσανάλογη κατανομή της εξουσίας, όπως μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, μπορεί επίσης να συμπεριλαμβάνει συμπεριφορά που προέρχεται από οποιονδήποτε στο χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των συναδέλφων και ακόμη και των πελατών (Gartenstein, 2018).

2.3 Αγορά εργασίας

Το πλαίσιο της αγοράς εργασίας διαμορφώνει αναπόφευκτα την προσέγγιση που υιοθετεί μια επιχείρηση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες για τον προσδιορισμό των «βαθμών ελευθερίας» ενός οργανισμού στον στρατηγικό σχηματισμό των ανθρώπινων πόρων (Boxall & Purcell, 2003). Συγκεκριμένα, ο βαθμός στον οποίο η ζήτηση εργασίας, τόσο σε απόλυτους αριθμούς όσο και στη διαθεσιμότητα συγκεκριμένων δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειρογνωμοσύνης, μπορεί να καλυφθεί από τον διαθέσιμο εφοδιασμό, αποτελεί βασικό περιορισμό για το φάσμα των επιλογών που έχει ένας οργανισμός όταν καθορίζει μια κατάλληλη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού. Τα τελευταία χρόνια μια σειρά εξελίξεων στον οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό και κοινωνικό τομέα έχουν αλλάξει σημαντικά τη σύνθεση της προσφοράς εργασίας και των μορφών εργασίας που απαιτούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η αγορά εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ως ο μηχανισμός μέσω του οποίου αγοράζεται και πωλείται η ανθρώπινη εργασία ως αγαθό και το μέσο με το οποίο η ζήτηση εργασίας (ο αριθμός και ο τύπος των διαθέσιμων θέσεων εργασίας) ταιριάζει

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

με την προσφορά εργασίας (ο αριθμός και ο τύπος των διαθέσιμων εργαζομένων) . Ως εκ τούτου, η αγορά εργασίας αποτελεί τη συστηματική σχέση που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων και των οργανισμών. Προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, μια βασική μέριμνα για μια οργάνωση είναι να εξασφαλίσει ότι έχει τους σωστούς ανθρώπους με τις κατάλληλες δεξιότητες, γνώσεις και ιδιότητες στις κατάλληλες θέσεις (Boxall & Purcell, 2003).

2.4 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και ικανοποίηση εργαζομένων

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στηρίζει την ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης και των σχέσεων των επιχειρήσεων και των εργαζομένων με τους οργανισμούς και σκοπός της είναι να διασφαλίσει ότι το εργατικό δυναμικό χρησιμοποιείται αποτελεσματικά και αποδοτικά με τρόπο που ο εργοδότης να λαμβάνει τα μέγιστα δυνατά οφέλη από τις ικανότητές τους και ομοίως, οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν υλικές και ψυχολογικές ανταμοιβές από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις βασίζονται στην αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων για να εξασφαλίσουν ότι προσλαμβάνουν, εκπαιδεύουν και αναπτύσσουν καλούς υπαλλήλους και ότι είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στα παράπονα των εργαζομένων προκειμένου να έχουν κάποια ικανοποίηση από την εργασία τους. Οι ειδικοί της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζουν τον αριθμό και τον τύπο των υπαλλήλων που θα απασχοληθεί σε μια επιχείρηση κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας της. Επιπλέον, είναι υπεύθυνοι για τη στελέχωση, η οποία περιλαμβάνει την πρόσληψη υπαλλήλων για την κάλυψη νεοδημιουργημένων θέσεων και σε ορισμένες περιπτώσεις την αντικατάσταση κενών θέσεων (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997). Ένα τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με την

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στύλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

κατάρτιση του προσωπικού της προκειμένου να ενθαρρύνει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους (Laursen, & Foss, 2003). Ομοίως, οι Διαχειριστές Ανθρώπινου Δυναμικού εφαρμόζουν και διαχειρίζονται προγράμματα αποζημιώσεων και πακέτα παροχών για τους εργαζομένους. Ουσιαστικά, αυτή η πτυχή έχει υποστηριχθεί ότι είναι μέρος των ουσιαστικών ζητημάτων που συνδέονται με τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων (Guest, 2002, Marchington, & Zagelmeyer, 2005).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα σύνολο αλληλένδετων πολιτικών με ιδεολογικό και φιλοσοφικό υπόβαθρο και οι πολιτικές αυτές κατατάσσονται σε τέσσερις πλευρές : (i) τον αστερισμό των πεποιθήσεων και των υποθέσεων, (ii) τη στρατηγική ώθηση στην ενημέρωση των αποφάσεων για τη διαχείριση των ανθρώπων, (iii) την κεντρική συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών και (iv) την εξάρτηση από ένα σύνολο «μοχλών» που διαμορφώνουν τη σχέση εργασίας (Storey, 1989). Οι δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συνοψιστούν εν συντομία σε πέντε βασικούς τομείς : (i) οργανωτικό σχεδιασμό, ii) στελέχωση, (iii) εκτίμηση της διαχείρισης της απόδοσης, iv) κατάρτιση στην απασχόληση και ανάπτυξη οργανισμού και (v) συστήματα ανταμοιβής, οφελών και συμμόρφωσης (Berdamine, 2004). Ο γενικός στόχος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να επιτύχει την επιτυχία μέσω των ανθρώπων (Armstrong, 2006). Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, οι Ulrich και Lake (1990) υποστηρίζουν ότι τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μπορούν να αποτελέσουν την πηγή οργανωτικών δυνατοτήτων που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μάθουν και να επωφεληθούν από νέες ευκαιρίες. Ωστόσο, όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού λέγεται ότι ασχολείται με την επίτευξη οργανωτικής αποτελεσματικότητας, διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου, διαχείριση γνώσης, διαχείριση ανταμοιβών, τις σχέσεις των εργαζομένων και την κάλυψη διαφόρων αναγκών (Armstrong, 2006).

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Γενικά, η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την υψηλή παραγωγικότητα, το χαμηλό ποσοστό της εργασίας και τη χαμηλή απουσία (Hackman & Oldham, 1975). Ο Wong (1989) στη μελέτη του σχετικά με τον αντίκτυπο της ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο Χονγκ Κονγκ αντιλαμβάνεται ότι το χαμηλό επίπεδο δέσμευσης και παραγωγικότητας μεταξύ των εκπαιδευτικών συνδέεται άμεσα με το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, το οποίο ήταν χαμηλότερο από την προσδοκία. Περαιτέρω, ο Wong κατέγραψε ότι οι εκπαιδευτικοί ήταν πρόθυμοι και έτοιμοι να αλλάξουν δουλειά μόλις παρουσιαστεί η ευκαιρία. Είναι προφανές ότι η ικανοποίηση από την εργασία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση των εργαζομένων να αλλάξουν θέση εργασίας. Έμφαση δίνεται στην προσδοκία των εργοδοτών σχετικά με την υψηλή απόδοση των εργαζομένων και είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η λειτουργία των επιδόσεων των εργαζομένων και των επιδόσεων των οργανισμών (Shen, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

3.1 Βασικές λειτουργίες

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στην πρόσληψη, εγκατάσταση, εκπαίδευση, μεταφορά, ασφάλεια και συνταξιοδότηση υπαλλήλων από ένα σχολικό σύστημα. Αφορά τους ανθρώπους στην εργασία και τις σχέσεις τους στο σχολικό σύστημα. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στοχεύει στην επίτευξη τόσο της αποτελεσματικότητας όσο και της δικαιοσύνης στο σχολικό σύστημα. Δίνει τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να συμβάλει στην επιτυχία του σχολείου. Προσβλέπει στην παροχή δίκαιων όρων και συνθηκών απασχόλησης και, συνεπώς, επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν ικανοποίηση από την εργασία τους (Nwafor, 2006, Momoh, 2008).

Η επιτυχία οποιουδήποτε εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται, σε σημαντικό βαθμό, από τη διαθεσιμότητα και τη χρήση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού όλων των τύπων και βαθμών σε όλο το σχολικό σύστημα. Οι άνθρωποι πόροι που περιβάλλουν ένα σχολικό σύστημα είναι ο διευθυντής, οι εκπαιδευτικοί και το μη ακαδημαϊκό προσωπικό. Επομένως, όλες οι δραστηριότητες κάθε σχολικού συστήματος ξεκινούν και καθορίζονται από τα άτομα που απαρτίζουν το σχολείο (Adeyeye, 2008, Olajuwon, 2010).

Η διαχείριση συνεπάγεται την επίτευξη της εργασίας μέσω των συντονισμένων προσπαθειών άλλων ανθρώπων. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές των σχολείων είναι πιθανότερο να κριθούν όχι μόνο από τις δικές τους επιδόσεις, αλλά και με τα αποτελέσματα των υφισταμένων τους. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματικότητα των διευθυντών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

διδασκαλίας και εκμάθησης μπορεί να αξιολογηθεί από παράγοντες όπως (Mullins, 2006) :

- 1) Η δύναμη του κινήτρου και του ηθικού του προσωπικού και των μαθητών,
- 2) Η επιτυχία της κατάρτισης και της ανάπτυξής τους,
- 3) Η δημιουργία ενός σχολικού περιβάλλοντος στο οποίο το προσωπικό και οι μαθητές εργάζονται πρόθυμα και αποτελεσματικά. Άλλοι δείκτες αποτελεσματικότητας των σχολείων περιλαμβάνουν τη σχέση με τους υφισταμένους, τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων, τη συντήρηση των θεσμών και τις στρατηγικές αντιμετώπισης συγκρούσεων στο σχολείο. Επιπλέον, ορισμένοι πιθανοί δείκτες αναποτελεσματικότητας στο σχολείο μπορεί να περιλαμβάνουν : (1) τις απουσίες; (2) τις ασθένειες (3) τα εργατικά ατυχήματα (4) την κακή χρονομέτρηση και (5) το επίπεδο του κύκλου εργασιών (Mullins, 2006).

Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην παραγωγή, την ικανότητα επίτευξης του δηλωμένου στόχου όσον αφορά τις ικανότητες, τη συμπεριφορά και τις συνήθειες, καθώς και την παρατηρούμενη συμπεριφορά στον εκπαιδευόμενο ή τον υφιστάμενο που έχει βαθμολογηθεί (Nwafor, 2012). Οι άνθρωποι πόροι διαδραματίζουν αδιαμφισβήτητο ρόλο στη διατήρηση και την προώθηση της ποιοτικής εκπαίδευσης στο σχολικό σύστημα. Συντελούν σε μεγάλο βαθμό στον τόνο του σχολείου. Το σχολικό εργοστάσιο είναι ζωτικής σημασίας και συμπληρωματικό του ανθρώπινου δυναμικού για τον προσδιορισμό της ποιότητας της εκπαίδευσης σε κάθε σχολείο (Nwachukwu, 1988). Παρά το βασικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στη διασφάλιση της ποιοτικής εκπαίδευσης, ορισμένα προβλήματα εξακολουθούν να αμβλύνουν την παροχή ανθρώπινων πόρων, την αποτελεσματική αξιοποίηση τους και την ενεργό συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών στη διαχείριση των ανθρώπινων

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

πόρων για αποτελεσματική διδασκαλία και μάθηση στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

3.2 Συνθήκες εργασίας

3.2.1 Ωράριο εκπαιδευτικών

Ένα από τα βασικά στοιχεία που οδηγούν στην επιλογή της εισόδου στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού σχετίζεται με το γεγονός ότι αυτό προσφέρει στους υποψήφιους ικανοποιητική ισορροπία εργασίας - προσωπικής ζωής, η οποία αναγνωρίζεται επίσης από τους εργοδότες και τους επαγγελματίες ως σημαντικός παράγοντας στις προσλήψεις (OECD, 2005α)

Ωστόσο, η πολυπλοκότητα της εργασίας των εκπαιδευτικών καθιστά δύσκολη τη μέτρηση του φόρτου εργασίας, αλλά τα τυποποιημένα μέτρα αφορούν είτε τη διδασκαλία, την καθοδήγηση ή τον χρόνο επικοινωνίας στην τάξη είτε την κανονική εβδομάδα εργασίας. Ο όρος «ώρες διδασκαλίας» ισοδυναμεί με το χρόνο που απαιτείται από τους εκπαιδευτικούς για διδασκαλία. Ωστόσο, είναι γενικά κατανοητό ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν πολλαπλές ευθύνες, οι οποίες ξεπερνούν τις ώρες διδασκαλίας σε μια τάξη ή σε μια ομάδα μαθητών, επομένως πολλές χώρες ορίζουν το συμβατικό χρόνο εργασίας των εκπαιδευτικών που περιλαμβάνει όλες τις ώρες εργασίας που ορίζονται στη σύμβαση του εκπαιδευτικού ή τις συνθήκες υπηρεσίας (Siniscalco, 2002).

Όπως έδειξαν οι διεθνείς έρευνες τα τελευταία 20 χρόνια (ILO, 2000b, Piukhina και Ratteree, 2009, OECD, 2005α και 2009α), οι μέσες ώρες εργασίας δεν άλλαξαν αισθητά με την πάροδο του χρόνου (με εξαιρέσεις σε ορισμένες χώρες λόγω σημαντικών εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων), αλλά η ποικιλία των καθηκόντων και

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

η ένταση αυτής της εργασίας έχουν εξελιχθεί σημαντικά. Αυτή η εξέλιξη απαιτεί να λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές αυτές οι για το χρόνο εργασίας των εκπαιδευτικών, είτε αυτές καθορίζονται από τη νομοθεσία, είτε από διοικητική ρύθμιση είτε από συμφωνίες συλλογικών διαπραγματεύσεων, προκειμένου να διατηρηθεί η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής και να δοθεί έμφαση στις βασικές ευθύνες διδασκαλίας.

Αρκετοί διεθνείς οργανισμοί και εκθέσεις συνέστησαν στα σχολεία να λειτουργούν μεταξύ 850 και 1.000 ωρών ετησίως ή για περίπου 200 ημέρες, αναλογιζόμενοι μια πενθήμερη σχολική εβδομάδα. Οι χώρες διαφέρουν ως προς τον αριθμό των ημερών που απαιτούνται για τη λειτουργία των σχολείων. Συνήθως, η κυμαίνονται μεταξύ 175 και 210 ημέρες το χρόνο. Ο αριθμός των ωρών ανά σχολική ημέρα ποικίλλει επίσης. Οι χώρες που χρησιμοποιούν σχολικές ημέρες διπλής ή τριπλής βάρδιας μειώνουν τον ετήσιο χρόνο διδασκαλίας. Πρόσφατα δεδομένα για 125 χώρες δείχνουν ότι ο επίσημος προβλεπόμενος ετήσιος χρόνος διδασκαλίας αυξάνεται με το επίπεδο βαθμού. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι χώρες απαιτούν κατά μέσο όρο περίπου 800 ετήσιες ώρες διδασκαλίας στις βαθμίδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Περιφερειακά, οι χώρες της Βόρειας Αμερικής και της Δυτικής Ευρώπης απαιτούν τον υψηλότερο μέσο αριθμό ωρών διδασκαλίας κατά τα πρώτα έξι έτη εκπαίδευσης (835 ώρες) , ακολουθούμενες από την Ανατολική Ασία και τον Ειρηνικό (802 ώρες), τη Λατινική Αμερική και την Καραϊβική (795 ώρες), και τα Αραβικά κράτη (789 ώρες). Οι χαμηλότεροι μέσοι όροι καταγράφονται στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη (654 ώρες), και την Κεντρική Ασία (665 ώρες), ενώ η υποσαχάρια Αφρική και η Νότια και Δυτική Ασία είναι κοντά στο παγκόσμιο μέσο όρο (GMR 2005, 2008).

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στύλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

3.2.2 Υγεία και ασφάλεια

Οι εκπαιδευτικοί, όπως άλλοι εργαζόμενοι, έχουν το δικαίωμα να εργάζονται σε υγιή και ασφαλή περιβάλλοντα εργασίας και οι μαθητές να μαθαίνουν σε αυτά. Η παροχή των ίδιων προϋποθέσεων για τους εκπαιδευτικούς και τους σπουδαστές στο σχολικό περιβάλλον εξασφαλίζει ότι οι βέλτιστες συνθήκες διδασκαλίας και μάθησης υπάρχουν προς όφελος όλων. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες, δημόσιοι και ιδιωτικοί, έχουν την ευθύνη να εξασφαλίσουν αυτές τις συνθήκες (τόσο για τους σπουδαστές όσο και για τους εκπαιδευτικούς) σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς ή / και τις αντιπροσωπευτικές οργανώσεις τους. Αυτή η ευθύνη επεκτείνεται στη βελτίωση της ασφάλειας και της υγείας στα σχολεία και σε άλλους χώρους μάθησης, έτσι ώστε να μειωθούν οι επαγγελματικοί κίνδυνοι που είναι συχνά αρκετά διαφορετικοί από άλλους τομείς, υπηρεσίες ή βιομηχανίες, ιδιαίτερα για τις γυναίκες (ILO, 1981a).

Το κύριο πρότυπο της ILO για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία καλύπτει όλους τους εργαζομένους, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών, και ζητεί πολιτικές και πρακτικές σχετικά με :

- το σχεδιασμό, τη δοκιμή, τη ρύθμιση, τη χρήση και τη συντήρηση των υλικών στοιχείων εργασίας στους χώρους εργασίας, το περιβάλλον εργασίας και τις διαδικασίες εργασίας.
- τις σχέσεις μεταξύ των στοιχείων της εργασίας και των ατόμων που εκτελούν ή εποπτεύουν το έργο και την προσαρμογή του εξοπλισμού, του χρόνου εργασίας, της οργάνωσης της εργασίας και των διαδικασιών εργασίας στις σωματικές και διανοητικές ικανότητες των εργαζομένων.
- την κατάρτιση, συμπεριλαμβανομένης της περαιτέρω κατάρτισης για την επίτευξη επαρκών επιπέδων ασφάλειας και υγείας ·

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

- την επικοινωνία και συνεργασία σε επίπεδο ομάδας εργασίας, οργάνωσης, μέχρι και περιφερειακό επίπεδο ·
- την προστασία των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους από πειθαρχικά μέτρα ως αποτέλεσμα των ενεργειών τους για την εφαρμογή πολιτικών (ILO, 1981a).

3.3.3 Μισθοί - Κίνητρα

Ο τρόπος με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί επιβραβεύονται για το έργο τους στέλνει ζωτικής σημασίας μηνύματα στους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς και την υπόλοιπη κοινωνία για την αξία αυτού του έργου και για το καθεστώς και την εκτίμηση που έχουν. Η επιβράβευση των εκπαιδευτικών επαρκώς και καταλλήλως αποτελεί το κλειδί για την πρόσληψη και διατήρηση μιας διδακτικής δύναμης με εξειδίκευση, κίνητρα και δέσμευση ικανή να επικεντρωθεί πλήρως στο ρόλο της και, ως εκ τούτου, στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

Η σύσταση της ILO / UNESCO (1966 : παράγραφοι 115 και 117, προσάρτημα I) ορίζει ότι οι μισθοί και τα οφέλη των εκπαιδευτικών πρέπει να πληρούν ορισμένους συστημικούς στόχους και ατομικές προσδοκίες :

(i) να αντικατοπτρίζουν τη σημασία που έχει για την κοινωνία η διδασκαλία και οι ευθύνες της ·

(ii) να συγκρίνουν ευνοϊκά τους μισθούς που καταβάλλονται σε άλλα επαγγέλματα που απαιτούν παρόμοια ή ισοδύναμα προσόντα, δεξιότητες και ευθύνες ·

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

(iii) να παρέχουν ένα εύλογο επίπεδο διαβίωσης για τους εκπαιδευτικούς και τις οικογένειές τους.

(iv) να παρέχουν στους εκπαιδευτικούς τα μέσα για να ενισχύσουν τα επαγγελματικά τους προσόντα επενδύοντας στην περαιτέρω εκπαίδευση και στην άσκηση πολιτιστικών δραστηριοτήτων ·

v) να λαμβάνουν υπόψη τα προσόντα και την πείρα που απαιτούνται από ορισμένες θέσεις στο πλαίσιο της διδασκαλίας / εκπαίδευσης ·

(vi) η αποφυγή αδικιών ή ανωμαλιών που δημιουργούν εντάσεις μεταξύ ομάδων εκπαιδευτικών.

Αυτές οι αρχές ενσωματώνουν τόσο το γενικό συμφέρον της κοινωνίας να προσελκύει και να διατηρεί τα καλύτερα άτομα στη διδασκαλία όσο και τους βασικούς παρακινητικούς παράγοντες που επηρεάζουν τα άτομα να αποφασίσουν για τη διδασκαλία ως σταδιοδρομία, να παραμείνουν στο επάγγελμα και να έρχονται καθημερινά στη δουλειά τους με καθήκον να προωθούν τη μάθηση.

Η μισθολογική διάρθρωση πρέπει επίσης να σχεδιάζεται και να εφαρμόζεται χωρίς διάκριση λόγω φύλου, φυλής, εθνοτικής καταγωγής ή άλλων διακρίσεων που δεν σχετίζονται στενά με την επαγγελματική πείρα και την ικανότητα (ILO, 1951, ΔΟΕ, 1990), ώστε να αποφευχθούν αδικίες ή ανωμαλίες μεταξύ διαφορετικές ομάδες εκπαιδευτικών. Η τήρηση αυτών των κατευθυντήριων αρχών δεν είναι μόνο ένας σημαντικός πυλώνας της δικαιοσύνης για τους μεμονωμένους επαγγελματίες του εκπαιδευτικού τομέα, αλλά αποφεύγει την αποσταθεροποίηση και συμβάλλει στην οικοδόμηση συνεκτικών επαγγελματικών ομάδων στα σχολεία και σε άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Έτσι, όλα τα στοιχεία του συστήματος αμοιβών θα πρέπει να

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στύλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

είναι μετρήσιμα, με βάση δίκαια και αυστηρά κριτήρια και διαδικασίες και θα πρέπει να είναι αξιόπιστα και έγκυρα μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Όλες οι χώρες πρέπει να παρέχουν στους εκπαιδευτικούς ανταμοιβές που να ανταποκρίνονται στους δύο εξίσου σημαντικούς στρατηγικούς στόχους που αφορούν : (1) τις ανάγκες πρόσληψης, διατήρησης και απόδοσης όπως καθορίζονται από την αρμόδια εκπαιδευτική αρχή, και (2) τα κίνητρα των ατόμων να γίνουν και να παραμείνουν καθ' όλη τη διάρκεια μιας επαγγελματικής σταδιοδρομίας όπως ορίζεται από το εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς και να προωθήσουν την αφοσίωση στις επαγγελματικές ευθύνες, επιτρέποντας στους εκπαιδευτικούς και στα εξαρτώμενα από αυτούς άτομα να ζήσουν με αξιοπρέπεια (Milanowski, 2008a).

Για το σκοπό αυτό, τα επίπεδα των μισθών θα πρέπει να καθορίζονται σε συνάρτηση με τα επίπεδα των εθνικών εισοδημάτων, αλλά και ιδιαίτερα σε σύγκριση με τα εθνικά επαγγέλματα συγκριτικής αξιολόγησης που απαιτούν παρόμοια επαγγελματικά προσόντα, γνώσεις, δεξιότητες και ευθύνες τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Τα διεθνή κριτήρια αναφοράς για την πρόσληψη και διατήρηση πρέπει επίσης να προσδιορίζονται με βάση επαγγέλματα συγκριτικής αξιολόγησης (Milanowski, 2008a).

Αν και δεν είναι ο μόνος παράγοντας για τον προσδιορισμό του επαγγελματικού προσανατολισμού, ειδικά στην εκπαίδευση, που έχει πολλές εγγενείς ανταμοιβές, τα επίπεδα μισθών επηρεάζουν τον αριθμό και την ποιότητα των ατόμων που εισέρχονται και παραμένουν σε κάθε επάγγελμα. Η έρευνα τουλάχιστον από το 1990 στις χώρες του ΟΟΣΑ δείχνει μια θετική σχέση μεταξύ των μισθών και των ατομικών αποφάσεων για να γίνει κάποιος δάσκαλος, να επιστρέψει στη διδασκαλία μετά από διακοπή της σταδιοδρομίας και να παραμείνει στο επάγγελμα αντί να επιλέξει άλλη σταδιοδρομία. Διάφορες συνθήκες «αγοράς εργασίας» ενδέχεται να

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

επηρεάσουν τη σπουδαιότητα του συντελεστή μισθών, ιδίως τις καλύτερες ή τις χειρότερες προοπτικές απασχόλησης για τους επαγγελματικά προσανατολισμένους αποφοίτους, ειδικά σε χώρες με περιορισμένη τυπική απασχόληση στον τομέα. Παρόλα αυτά, η αποζημίωση παραμένει πρωταρχικός καθοριστικός παράγοντας των αποφάσεων για την απασχόληση των εκπαιδευτικών, τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες (OECD, 2005 : 70 71). Σε ορισμένες περιπτώσεις, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο μισθών, σε σχέση με άλλα επαγγέλματα, όσο υψηλότερη είναι η ποιότητα των ατόμων που εισέρχονται και παραμένουν στο επάγγελμα, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ατόμων που επιθυμούν να το κάνουν και τόσο μεγαλύτερη είναι η τάση για υψηλότερη αμοιβή (Milanowski, 2008a).

3.3.4 Κοινωνική ασφάλιση

Η κοινωνική ασφάλιση έχει κρίσιμη σημασία για την πρόσληψη και διατήρηση ειδικευμένων εκπαιδευτικών. Είναι ένα βασικό μέρος του συστήματος υποστήριξης που τους βοηθά να προσφέρουν όσο περισσότερο μπορούν και έτσι να δημιουργούν περιβάλλοντα όπου η επόμενη γενιά μιας χώρας μπορεί να μάθει να μαθαίνει με περιέργεια και ενθουσιασμό. Επιπλέον, τα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης που έχουν σχεδιαστεί για να επιτρέπουν την επαγγελματική κινητικότητα συμβάλλουν στην εξασφάλιση της καλύτερης αντιστοιχίας μεταξύ των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευτικών αναγκών των σχολικών συστημάτων και κοινοτήτων. Ωστόσο, πολύ συχνά τα θέματα κοινωνικής ασφάλισης λείπουν από τις συζητήσεις πολιτικής που αποσκοπούν στη βελτίωση της εκπαίδευσης. Αντίθετα, υποβαθμίζονται στη σφαίρα των θεσμικών προϋπολογισμών και των συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στύλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Η σύσταση της ILO / UNESCO συμβάλλει σημαντικά στη διασφάλιση της ολοκληρωμένης κοινωνικής ασφάλισης των εκπαιδευτικών ζητώντας ένα ενιαίο πακέτο παροχών για όλα τα μέλη του διδακτικού επαγγέλματος, είτε εργάζονται στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα. Η σύσταση (1966 : παράγραφοι 125 - 126 και 139, προσάρτημα Ι) ορίζει ότι :

- οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να προστατεύονται και στις εννέα περιπτώσεις που προβλέπονται στη σύμβαση περί κοινωνικής ασφάλισης του 1952 (αριθ. 102) : γήρας, αναπηρία, θάνατος οικογένειας, τραυματισμός ή ασθένεια κατά την απασχόληση, ανεργία, ασθένεια και μητρότητα, καθώς και την παροχή οικογενειακών παροχών και ιατρικής περίθαλψης ·
- η ίδια ή παρόμοια προστασία πρέπει να επεκταθεί σε όλους τους εκπαιδευτικούς
- τα οφέλη θα πρέπει, στο μέτρο του δυνατού, να εξασφαλίζονται μέσω ενός γενικού συστήματος που εφαρμόζεται στους μισθωτούς στον δημόσιο τομέα ή στον ιδιωτικό τομέα, ανάλογα με την περίπτωση (ILO, 1966).

Εάν εφαρμοστεί ευρέως, το πρότυπο αυτό θα συμβάλει σημαντικά στην αύξηση του καθεστώτος διδασκαλίας ως επαγγέλματος, στην εξάλειψη των περιφερειακών ελλείψεων διδασκαλίας λόγω ανεπαρκών συνθηκών εργασίας και στην αντιμετώπιση των διαφορών στην ποιότητα της διδασκαλίας μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

4.1 Η έννοια της ηγεσίας

Η ηγεσία χρησιμεύει στο να καθορίσει μια κατεύθυνση ή να αναπτύξει ένα όραμα για το μέλλον μαζί με τις απαραίτητες στρατηγικές για την παραγωγή των αλλαγών που απαιτούνται για την επίτευξη ενός οράματος (Long, & Thean, 2011). Η ηγεσία είναι ένα από τα πιο παρατηρούμενα και λιγότερο κατανοητά φαινόμενα στη γη (Burns, 1978). Θέματα ηγεσίας έχουν συζητηθεί ευρέως και έχουν προσελκύσει την προσοχή πολλών ιστορικών, φιλοσόφων, ερευνητών ή μελετητών που επιθυμούν να διερευνήσουν την πραγματική έννοια της ηγεσίας (Bass, 1990). Ο όρος ηγεσία σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Αν και δεν υπάρχει τελικός ορισμός της ηγεσίας (Yukl, 2002), η πλειονότητα των ορισμών της ηγεσίας αντικατοπτρίζουν ορισμένα βασικά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένης της «ομαδικής» «επιρροής» και του «στόχου» (Bryman, 1992). Από οργανωτική άποψη, ο Schermerhorn (1999) πίστευε ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται για να παρακινήσει και να επηρεάσει τους άλλους να εργαστούν σκληρά για να υλοποιήσουν και να υποστηρίξουν οργανωτικούς στόχους, ενώ οι Hersey & Blanchard. (2001) πιστεύουν ότι η ηγεσία επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων με βάση τόσο τους προσωπικούς όσο και τους οργανωτικούς στόχους.

4.2 Στυλ ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας ορίζεται ως το πρότυπο των συμπεριφορών που οι ηγέτες εμφανίζουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους με και μέσω άλλων (Hersey

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

&Blanchard, 1993). Οι Miller et al. (2002) θεωρούν το στυλ ηγεσίας ως το πρότυπο των αλληλεπιδράσεων μεταξύ ηγετών και υφισταμένων. Σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (2000), ο όρος "στυλ ηγεσίας" μπορεί να ερμηνευτεί ως η ηγετική συμπεριφορά με δύο προφανώς ανεξάρτητες διαστάσεις : την εργασία και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

4.2.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η ικανότητα να παρακινεί και να ενθαρρύνει την πνευματική διέγερση με έμπνευση (Avolio, 2004, Dvir, 2002). Οι McColl - Kennedy, & Anderson (2005) προσδιόρισαν περαιτέρω το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ως την καθοδήγηση μέσω εξατομικευμένης εξέτασης, πνευματικής διέγερσης, εμπνευσμένου κινήτρου και εξιδανικευμένης επιρροής. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αλλάζουν θεμελιωδώς τις αξίες, τους στόχους και τις προσδοκίες των υφισταμένων που υιοθετούν τις αξίες του ηγέτη και τελικά εκτελούν το έργο τους επειδή είναι συνεπείς με τις αξίες τους και όχι επειδή αναμένουν ανταμοιβή (Kuhnert & Lewis, 1987, MacKenzie et al., 2001). Η μετασχηματιστική ηγεσία που ενθαρρύνει την αυτονομία και την προκλητική εργασία έγινε ολοένα και πιο σημαντική για την ικανοποίηση από την εργασία των υφισταμένων.

Η έρευνα υπογραμμίζει την μετασχηματιστική ηγεσία ως ένα προτιμώμενο στυλ για τη βελτίωση των επιδόσεων σε οργανισμούς. Σύμφωνα με τους Nielsen, Yarker, Brenner, Randall και Borg (2008 : 466), οι ηγέτες μετασχηματισμού περιγράφονται ως ηγέτες που διευρύνουν και ανυψώνουν τα συμφέροντα των ακολούθων τους, διεγείρουν την συνειδητοποίηση και τους επιτρέπουν να ξεπεράσουν τα συμφέροντά τους για τη βελτίωση του οργανισμού. Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ως ηγετικό στυλ προσανατολισμένο στον

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

άνθρωπο, όπου συμβαίνουν συναισθηματικές προσκολλήσεις μεταξύ του αρχηγού και του οπαδού (Mester, Visser και Roodt, 2003 : 74). Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στα συναισθήματα και τις αξίες όπου ο ρόλος του ηγέτη παίζει αναπόσπαστο ρόλο στην πραγματοποίηση δραστηριοτήτων που έχουν νόημα για τους οπαδούς. Ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης θεωρείται μετασχηματιστικός εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιρροή του στον ακόλουθο. Σύμφωνα με τον Maxwell (2005 : 66), οι ηγέτες της μεταμόρφωσης κερδίζουν επιρροή μέσω μιας διαδικασίας οικοδόμησης σχέσεων και θεωρούνται εμπιστοσύνη και υποστήριξη. Οι ηγέτες μετασχηματισμού ενισχύουν στρατηγικά τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, προσδίδοντας στους οπαδούς τους μια σαφή αποστολή, όραμα και αξίες. Έχουν την ικανότητα να εμπνέουν και να παρακινούν τους υφισταμένους να εκτελούν εξαιρετικές συμπεριφορές, βελτιώνοντας τα επίπεδα απόδοσής τους. Αναμφισβήτητα, ο μετασχηματιστικός ηγέτης πρέπει να αξιοποιήσει τις δεξιότητες για την αποτελεσματική επικοινωνία του οράματος και να απευθύνονται στα συμφέροντα των οπαδών. Ένας ηγέτης μετασχηματισμού παίρνει μια σταθερή στάση όταν αντιμετωπίζει ζητήματα αντιπαράθεσης και εκφράζει εμπιστοσύνη όσον αφορά την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Οι ηγέτες μετασχηματισμού εμπνέουν επίσης, αναπτύσσουν, ενθαρρύνουν και προπονούν τους οπαδούς μέσω εμπιστοσύνης και υποστήριξης. Σύμφωνα με τους Adler και Reid (2008 : 26), οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν ο ηγέτης τους είναι υποστηρικτικός και προσεκτικός. Ένας επιτυχημένος μετασχηματιστικός ηγέτης επηρεάζει τους οπαδούς να εκτελούν εξαιρετικές συμπεριφορές για να προχωρήσουν πέρα από την κλήση του καθήκοντος. Οι Naidu και Van Der Walt (2005 : 2) θεωρούν τους μετασχηματιστικούς ηγέτες ως ανθρώπους που εμπνέουν τους οπαδούς τους να εργάζονται προς το καλό του οργανισμού τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Η έμπνευση δημιουργείται μέσω της επιρροής και της επίγνωσης των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την πραγματοποίηση του οράματος του οργανισμού.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Ο Ozaralli (2002 : 335) περιγράφει την ηγεσία της μεταμόρφωσης ως μια διαδικασία με την οποία διατηρείται ισχυρή προσωπική ταύτιση με τον ηγέτη. Οι εργαζόμενοι ενεργοποιούνται και εξουσιοδοτούνται μέσω της συμμετοχής για να αγκαλιάσουν ένα συναρπαστικό και αισιόδοξο όραμα για το μέλλον και όχι να κερδίσουν προσωπικό κέρδος. Ο ηγέτης μετασχηματισμού είναι σε θέση να δημιουργήσει αντοχή στην αποτελεσματική υλοποίηση και υποστήριξη πρωτοβουλιών μετασχηματισμού σε έναν οργανισμό. Η συμμετοχή και η χειραφέτηση παρέχονται στρατηγικά στους υπαλλήλους για να ενεργήσουν με ενεργητικό τρόπο για να ενισχύσουν το όραμα.

Οι Banerji και Krishnan (2000 : 405) επίσης εξηγούν ότι οι μετασχηματιστικές παρεμβάσεις ηγεσίας γίνονται μια αναγκαιότητα για την ανάπτυξη οργανώσεων ώστε να γίνουν ανταγωνιστικές στο παγκόσμιο περιβάλλον. Οι προσωπικές αξίες που θα μπορούσαν να ξεκινήσουν ως ξεχωριστές αλλά σχετικές, τελικά καταλήγουν να συγχωνευθούν σε έναν κοινό σκοπό, εξαπολύοντας μεγάλες ποσότητες ενέργειας και ενθουσιασμού που ενισχύουν την έννοια ενός κοινού οράματος. Οι ηγέτες μετασχηματισμού έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τους οπαδούς να εκτελούν σε μέγιστα επίπεδα. Αυτό επιτυγχάνεται με την επιρροή τους να εμπνέουν και να αμφισβητούν την καινοτόμο σκέψη μεταξύ των οπαδών με σκοπό την επίλυση διαφορετικών προβλημάτων.

4.2.2 Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία είναι μια συναλλαγματική σχέση όπου κυριαρχεί το συμφέρον. Οι συναλλακτικοί ηγέτες εργάζονται μέσα στην κουλτούρα του οργανισμού τους και ακολουθούν τους υπάρχοντες κανόνες, διαδικασίες και λειτουργικά πρότυπα (Bass & Avolio, 1993). Η συναλλακτική ηγεσία στηρίζεται στη

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

χρήση των κατάλληλων ανταμοιβών για να παρακινήσει τους υφισταμένους (Pearce & Sims, 2002). Επίσης επικεντρώνεται και δίνει έμφαση στην ολοκλήρωση και την υλοποίηση των ανατεθειμένων εργασιών. Αυτός ο τύπος ηγέτης συντηρεί και διατηρεί αρμονικές εργασιακές σχέσεις σε συνδυασμό με υποσχέσεις για ανταμοιβές για ικανοποιητική απόδοση (Dessler & Starke). Επιπλέον, η ηγεσία αυτή επικεντρώθηκε σε ανταλλαγές ηγέτη - ακολούθου, στις οποίες οι ακόλουθοι ή οι υφιστάμενοι αναμένεται να εκτελέσουν το καθήκον τους και να εκτελέσουν σύμφωνα με τις δοθείσες οδηγίες. Ερμηνεύεται ως μη - συναλλακτικό είδος ηγετικού στυλ, στο οποίο δεν λαμβάνονται αποφάσεις με καθυστέρηση στις ενέργειες, σε συνδυασμό με την παραβίαση της ευθύνης ηγεσίας και της μη άσκησης εξουσίας (Hubert, Karpein, Lasthuizen 2007).

Η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται σε ένα στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στην εργασία, που σχετίζεται με τις πρωτοβουλίες απόδοσης που βασίζονται στην ανταμοιβή. Οι συναλλασσόμενοι ηγέτες κινητοποιούν τους υπαλλήλους για την επίτευξη των δηλωμένων στόχων διευκρινίζοντας τους ρόλους εργασίας. Οι συναλλασσόμενοι ηγέτες θεωρούνται ηγέτες που επιβραβεύουν τους υπαλλήλους για την ολοκλήρωση των εργασιών τους, επιτυγχάνοντας έτσι την εξουσία από τις συναλλαγές. Σύμφωνα με τους Naidu και Van De Walt (2005 : 2), ο βαθμός εστίασης επικεντρώνεται στην επίτευξη στόχου μαζί με ένα ορθολογικό σύστημα ανταλλαγής ανταμοιβών για καλές επιδόσεις και τιμωρίες για απόδοση κάτω από το πρότυπο.

Οι Cilliers, Eden και Deventer (2008 : 253) θεωρούν επίσης την ηγεσία των συναλλαγών ως μια διαδικασία κοινωνικής ανταλλαγής, με την οποία συμφωνούνται και διευκρινίζονται τα καθήκοντα μεταξύ ηγέτη και οπαδού με βάση το ότι ένα επιτυχώς ολοκληρωμένο καθήκον θα έχει ως αποτέλεσμα ανταμοιβή και αποφυγή τιμωρίας. Σύμφωνα με τους Adler και Reid (2008 : 26), ένας ηγέτης συναλλαγών βλέπει τη σχέση ηγέτη - οπαδού ως μια συμφωνία "quid pro quo", όπου αμφότερα τα

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

μέρη συμφωνούν από κοινού. Οι Shokane, Stanz και Slabbert (2004 : 1) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία των συναλλαγών συνεπάγεται τη διαχείριση των συμπεριφορών των εργαζομένων και των οργανωτικών πόρων για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων.

Ο ηγέτης συναλλαγών μπορεί επομένως να θεωρηθεί ως διαχειριστής που επικεντρώνεται στις καθημερινές διοικητικές λειτουργίες, ακολουθώντας μια συντηρητική προσέγγιση στην εργασία, προκειμένου να αποκτήσει άμεσα αποτελέσματα. Ο ηγέτης μπορεί επίσης να αντιμετωπιστεί ως άτομο που ανησυχεί οριακά για την ενδυνάμωση των οπαδών να εμπλακούν στην προσωπική ανάπτυξη για σκοπούς πέρα από το δικό τους συμφέρον. Συνεπώς, ο ηγέτης των συναλλαγών θεωρείται ως ένα πιο δύσκολο έργο απ' ό,τι η σχέση με το πρόσωπο που εξαρτάται από την ανάγκη εξουσίας να ασκεί εποικοδομητικές συναλλαγές με τους οπαδούς (Andreassen, Hetland, Pallesen and Notelaers, 2011 : 510).

4.2.3 Ηγεσία *Laissez - Faire*

Σύμφωνα με τους McColl - Kennedy και Anderson (2005 : 116), η ηγεσία του *laissez - faire* είναι ένα παθητικό στυλ που αντικατοπτρίζεται από τα υψηλά επίπεδα αποφυγής, αναποφασιστικότητας και αδιαφορίας. Συνήθως θεωρείται ως η απουσία ηγεσίας, όπου ο ηγέτης παίρνει μια προσέγγιση "hands - off", παραιτείται από την ευθύνη, καθυστερεί τις αποφάσεις και δεν δίνει ανάδραση στους εργαζόμενους (Xirasagar, 2008 : 603). Ο ηγέτης δεν επιχειρεί να παρακινήσει τους οπαδούς του ή να ικανοποιήσει τις ατομικές τους ανάγκες. Θεωρείται επίσης ως η αποφυγή των ευθυνών ηγεσίας που θα μπορούσε να οδηγήσει σε έλλειψη κατεύθυνσης για τον οργανισμό. Ο ηγέτης *laissez - faire* θεωρείται επίσης ως ένα αδρανές και όχι προορατικό άτομο που χρονοτριβεί, όπου είναι δυνατόν. Δεν υπάρχουν ανταμοιβές ή

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

ανατροφοδότηση στους υφισταμένους και οι αναπτυξιακές ανάγκες αφήνονται σε άτομα για αυτοδιαχείριση.

Ο Jones και ο Rudd (2007 : 524) θεωρούν την ηγεσία του laissez - faire ως ένα ληθαργικό στυλ ηγεσίας, όπου ο ηγέτης δεν εμφανίζει κανένα κίνητρο. Ο ηγέτης υποθέτει ότι οι οπαδοί είναι εγγενώς παρακινημένοι και πρέπει να μένουν μόνοι για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους.

4.3 Εκπαιδευτική ηγεσία

Ο ορισμός της "Ηγεσίας" συνδέεται κυρίως με τον στρατό, αλλά και με την οικονομία και την πολιτική. Οι περισσότεροι από εμάς ακούμε τις έννοιες της στρατιωτικής ηγεσίας, της οικονομικής ηγεσίας, της εθνικής ηγεσίας ή της πολιτικής ηγεσίας. Ωστόσο, η ηγεσία είναι απαραίτητη και σχετική και με την εκπαίδευση. Η εκπαιδευτική ηγεσία είναι μια μακροπρόθεσμη εκστρατεία που εξελίσσεται από τη γνώση, την εμπειρία και απαιτεί υπομονή και πολύ χρόνο

Σε όλο τον κόσμο, η παρούσα περίοδος είναι η Χρυσή Εποχή της σχολικής ηγεσίας (Mulford, 2008 : 1). Εκτός από το μεγάλο ενδιαφέρον για την πολιτική και οικονομική ηγεσία, σε όλο τον κόσμο επενδύουν στην έρευνα και την ανάπτυξη αυτού του τομέα. Εκπαιδευτικά προγράμματα για διευθυντές σχολείων είναι πλέον κοινά. Πολλές χώρες ακολούθησαν τον τρόπο με τον οποίο το Εθνικό Κολέγιο για Σχολική ηγεσία (NCSL) στην Αγγλία ανέπτυξε και εκτέλεσε την αποστολή του. Άλλες χώρες προσπάθησαν να προχωρήσουν στην πορεία τους και δημιούργησαν ένα Ινστιτούτο Ηγεσίας ή προγράμματα για να εκπαιδεύσουν διευθυντές ή ενημερωμένες μεθόδους που υπήρχαν πολύ πριν την ίδρυση του Ινστιτούτου (Day & Leithwood, 2007 : 1).

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Οι Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins. (2006 : 4) εκφράζουν ότι η ηγεσία του σχολείου είναι δευτερεύουσας σημασίας για τη μάθηση, μετά την ποιότητα της διδασκαλίας στην τάξη. Η κριτική των σχολείων στην Αγγλία (Whelan, 2009 : 78) δείχνει ότι από τα 100 σχολεία που διοικούνται καλά, τα 93 θα έχουν καλά επιτεύγματα. Ως εκ τούτου, ο Whelan (2009) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα επιτεύγματα των μαθητών στο σχολείο σπάνια ξεπερνούν την ηγεσία και τη διοίκηση εκεί.

Οι Hallinger & Heck (1996 : 14) καθορίζουν βότι η έρευνα σχετικά με την ηγεσία ενός διευθυντή δεν έχει καθόλου νόημα αν δεν σχετίζεται με το σχολικό πλαίσιο. Οι Leithwood, Jantzi & Steinbach, (1999 : 4) δηλώνουν ότι η εξαιρετική ηγεσία χαρακτηρίζεται από "εξαιρετική ευαισθησία στα περιβάλλοντα στα οποία λειτουργεί". Ο τόπος και τα εμπλεκόμενα πρόσωπα έχουν τεράστια επίδραση στις ενέργειές του και στη συμπεριφορά του ως ηγέτη. Είναι απαραίτητο οι ηγέτες να κατανοήσουν το πλαίσιο στο οποίο οδηγούν. Οι περισσότεροι ηγέτες έχουν επίγνωση του επαγγελματικού περιβάλλοντος πολύ νωρίς. Ένας νέος διευθυντής στο νέο σχολείο και ένα νέο πλαίσιο συμβάλλουν στην έντονη διάκριση μεταξύ αυτής της εμπειρίας και μιας άλλης σε ένα προηγούμενο σχολείο. Οι ηγέτες των σχολείων προσπαθούν να καταλάβουν πώς διεξάγονται τα θέματα. Αναλύουν την πολιτισμική και κοινωνική αποξένωση, τις διαδικασίες και τη λειτουργία του σχολείου.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που πρέπει να μελετηθούν και να κατανοηθούν σε ότι αφορά την εκπαιδευτική ηγεσία : ο τύπος του σχολείου και τα χρόνια που λειτουργεί, το μέγεθος, η θέση του, οι διαδικασίες, το προσωπικό, η διοίκηση - όλα αυτά επηρεάζουν την ηγεσία του σχολείου και τη σειρά που παρέχονται οι διάφορες δράσεις. Η πολιτική που υπαγορεύεται από την τοπική ή περιφερειακή διοίκηση έχει πιο άμεση επιρροή από ποτέ στα σχολεία, δεδομένου ότι τους έχει οριστεί μεγάλη εξουσία. Όσο περισσότερη εξουσιοδότηση ορίζεται, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

ευαισθητοποίησης των επιτυχημένων σχολικών διευθυντών για εξελίξεις και ιδιαίτερες προεκτάσεις στον τομέα της ειδικής πολιτικής. Σχεδόν όλοι οι επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων αντλούν από μια κοινή βάση βασικών μεθόδων ηγεσίας (Leithwood et al., 2006). Αυτό που διακρίνει τους διευθυντές δεν είναι μόνο οι πράξεις τους, αλλά και ο τρόπος τους. Επομένως δεν υπάρχει κανένας σωστός τρόπος για να διαχειριστεί τη σχολική μονάδα. Οι ηγέτες πρέπει να ενεργήσουν με τρόπους που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του σχολείου που διευθύνουν (NCSL, 2007 : 5).

Σύμφωνα με τους Leithwood & Reihl (2003) και Leithwood et al. (2006), ο εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει, αρχικά να δημιουργήσει ένα όραμα και να καθορίσει κατευθύνσεις, να προσδιορίσει και να διατυπώσει ένα όραμα, να δημιουργήσει κοινό νόημα και προσδοκίες υψηλού επιπέδου απόδοσης μεταξύ των μελών της ομάδας, να προωθήσει τους στόχους και να έχει την ικανότητα παρακολούθησης της απόδοσης του οργανισμού. Επίσης, πρέπει να κατανοεί και να αναπτύσσει τους ανθρώπους. Να έχει την ικανότητα να προσφέρει πνευματική διέγερση και ηγεσία παρέχοντας το παράδειγμα και καθορίζοντας τις δεξιότητες που χρειάζονται οι δάσκαλοι και τα άλλα μέλη του προσωπικού για να πραγματοποιήσουν τους στόχους του σχολείου. Ακόμα, ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να επανασχεδιάζει τον οργανισμό, να δημιουργεί κουλτούρες και διαδικασίες βασισμένες στη συνεργασία του κύριου υπόχρεου για τη διαχείριση του περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας και όλα αυτά διατηρώντας παράλληλα τις παραγωγικές και βιώσιμες σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα, το σχολείο και το ευρύτερο περιβάλλον. Τέλος, πρέπει να εφαρμόζει αποτελεσματική διαχείριση του εκπαιδευτικού συστήματος και της μάθησης.

Η ηγεσία προσεγγίζεται από ποικίλες προοπτικές από πλευράς ιδρυμάτων και οργανισμών και είναι ένα πολύ δημοφιλές ερευνητικό θέμα στον τομέα της

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

εκπαίδευσης (Kruger & Scheerens, 2012). Η ηγεσία συνδέεται με σχολεία και διαχειριστές σε εκπαιδευτικές μονάδες. Σε αυτή την περίπτωση, οι διευθυντές των σχολείων αναμένεται να καθοδηγήσουν όλους τους υπαλλήλους και τους σπουδαστές, να τους υποστηρίξουν, να αναλάβουν κάθε ευθύνη και να τους εμπνεύσουν για να εκπληρώσουν τους στόχους του σχολείου. Επιπλέον, οι διευθυντές των σχολείων ανοίγουν το δρόμο για τη μεταρρύθμιση του προγράμματος σπουδών και την ανάπτυξη ενός θετικού μαθησιακού περιβάλλοντος (Cotton, 2003, Hallinger, 2005, Huber, 2004, Nichols, 2011).

Οι μελέτες σχετικά με τους ηγέτες των σχολείων επιταχύνθηκαν με το νόμο για την αποτελεσματική σχολή στη δεκαετία του '70. Οι έρευνες που έγιναν στην Αγγλία και τη Βόρεια Αμερική κατέδειξαν ότι η επιτυχία των μαθητών σε ορισμένα σχολεία είναι μεγαλύτερη σε σύγκριση με άλλα σχολεία. Οι ερευνητές υποστήριξαν ότι αυτή η κατάσταση δεν μπορεί να εξηγηθεί μόνο από τα μοναδικά ατομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά των μαθητών, αλλά ότι η πραγματική διαφορά μεταξύ των σχολείων οφειλόταν στις ηγετικές συμπεριφορές των διευθυντών του σχολείου. Λόγω αυτού του εύρους, η εκπαιδευτική ηγεσία άρχισε να συζητείται συχνότερα στις εκπαιδευτικές σπουδές (Bamburg & Andrews, 1991, Kruger & Scheerens, 2012, Ross & Gray, 2006).

Ο αρχηγός του σχολείου είναι το άτομο που σχεδιάζει και διατηρεί την ανάπτυξη του προγράμματος, διαθέτει πόρους, βελτιώνει τις επιδόσεις των εργαζομένων και των σπουδαστών, ενθαρρύνοντας τους και καθοδηγώντας τους για την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Κατά τον καθορισμό των στόχων του σχολείου, οι διευθυντές των σχολείων εξασφαλίζουν ότι οι στόχοι αυτοί δηλώνονται και συμφωνούνται με τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και το σχολικό περιβάλλον. Επιπλέον, οι ηγέτες διαχειρίζονται και τις εξωσχολικές δραστηριότητες. Τέλος, διευθύνουν τις δραστηριότητες των εργαζομένων και των μαθητών, ενθαρρύνουν

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

τους τοπικούς οργανισμούς να συνεργαστούν με το σχολείο και επίσης συνεργάζονται με οικογένειες και επιχειρηματικούς οργανισμούς (Busher, Harris & Wise, 2000).

4.4 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται από τον Locke (1976) ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από τη δουλειά ή την εμπειρία εργασίας» (Locke, 1976: σελ.1300). Αργότερα, ο Armstrong (2003) χαρακτήρισε την ικανοποίηση της εργασίας ως τα συναισθήματα και τις στάσεις των ανθρώπων προς την εργασία τους. Ανέφερε ότι αν οι άνθρωποι έχουν ευνοϊκή και θετική στάση απέναντι στη δουλειά τους, αυτό σημαίνει ικανοποίηση από την εργασία, αλλά αν έχουν δυσμενείς και αρνητικές στάσεις απέναντι στη δουλειά τους, αυτό σημαίνει δυσαρέσκεια εργασίας.

Ενώ η οργανωτική υποστήριξη είναι σημαντική για την ικανοποίηση και αφοσίωση των εργαζομένων, η ηγετική συμπεριφορά και ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ανώτερη υποστήριξή τους, διαδραματίζουν επίσης ζωτικό ρόλο στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων εργασίας. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί έχουν κατά κανόνα ικανοποιημένους υπαλλήλους, ενώ η κακή ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να παρακωλύσει έναν οργανισμό. Η ικανοποίηση από την εργασία συνίσταται σε γενική ή γενικευμένη ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και σε ποικίλες πτυχές ικανοποίησης (Voon, Lo, & Ayob, 2011).

Η οργανωτική δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντικές στάσεις όσον αφορά την εκτίμηση της πρόθεσης των εργαζομένων να εγκαταλείψουν και τη συνολική συμβολή του εργαζομένου στον οργανισμό (Lok, & Crawford,

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

2003). Η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από πολλούς οργανωτικούς παράγοντες, που κυμαίνονται από τους μισθούς, την αυτονομία της εργασίας, την ασφάλεια της εργασίας, την ευελιξία στο χώρο εργασίας και την ηγεσία. Στο Sectionicular, οι ηγέτες μέσα στους οργανισμούς μπορούν να υιοθετήσουν κατάλληλες μορφές ηγεσίας για να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα. Η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων αφορά τη στάση των εργαζομένων απέναντι στη δουλειά τους και την οργάνωση που τους απασχολεί (Voon, et al, 2011).

Η αποτελεσματική ηγεσία και η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων είναι δύο παράγοντες που θεωρούνται θεμελιώδεις για την οργανωτική επιτυχία. Οι εργαζόμενοι με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση είναι πιθανό να ασκήσουν περισσότερες προσπάθειες στα καθήκοντά τους και να επιδιώξουν οργανωτικά συμφέροντα. Ένας οργανισμός που ευνοεί την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι επίσης πιο ικανός να διατηρεί και να προσελκύει εργαζόμενους με τις δεξιότητες που χρειάζονται (Voon, et al, 2011)

4.5 Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση

Οι Mester et al. (2003 : 73) συμπεραίνουν ότι ο ρόλος ενός ηγέτη έχει άμεση επίδραση στην ικανοποίηση της εργασίας από τους ακολούθους. Ο Madlock (2008 : 64) εξηγεί ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν αντιλαμβάνονται ότι οι ηγέτες τους έχουν ένα συνδυασμό συμπεριφορών σχέσεων (μετασχηματισμού) και προσανατολισμού στις εργασίες (transactional). Τα κύρια χαρακτηριστικά της ηγεσίας μετασχηματισμού, της ηγεσίας των συναλλαγών και της ηγεσίας του laissez - faire σε σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία παρουσιάζονται παρακάτω.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

4.5.1 Μετασχηματιστική ηγεσία και ικανοποίηση εργασίας

Μελέτες που διεξήχθησαν από τον Berson και τον Linton (2005 : 51) υποστηρίζουν προηγούμενα ευρήματα ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας μετασχηματισμού και της ικανοποίησης από την εργασία. Τα αποτελέσματα μιας μελέτης που διενεργήθηκε από τους Nielsen et al., (2008 : 465) αποκαλύπτουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με καλύτερες συνθήκες εργασίας των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της μελέτης υποστηρίζονται επίσης από τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, η οποία υποδηλώνει ότι οι καλές συνθήκες εργασίας οδηγούν σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία.

Σύμφωνα με τον Madlock (2008 : 62), η αποτελεσματική και σαφής επικοινωνία του οράματος και των στόχων έχει σαν αποτέλεσμα την αποδοχή και τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης μεταξύ των ακολούθων. Ο ηγέτης ενισχύει τις υψηλές ηθικές αξίες με σκοπό να μεταδώσει μια αίσθηση αποστολής μεταξύ των ακολούθων. Μέσω της ιδεολογικής επιρροής, οι ακόλουθοι τείνουν να αναγνωρίζονται με τις ηθικές και δεοντολογικές αξίες του ηγέτη, κερδίζοντας έτσι βαθύτερο σεβασμό. Σύμφωνα με τον Andrews (2003 : 28), οι αποτελεσματικοί ηγέτες επηρεάζουν τις θετικές προσδοκίες στους ανθρώπους που οδηγούν σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Οι οπαδοί κερδίζουν την εμπιστοσύνη και τον θαυμασμό του ηγέτη και κάνουν οικειοθελώς θυσίες για να κάνουν το όραμα πραγματικότητα. Οι Cilliers, Eden και Deventer, (2008 : 253) εξηγούν ότι η ιδεολογημένη επιρροή δημιουργεί μια ενθουσιώδη ατμόσφαιρα που ενισχύει την ενδυνάμωση και την ευθύνη μεταξύ των οπαδών. Εδώ η ενδυνάμωση θεωρείται ως κίνητρο, το οποίο υποστηρίζεται ρητά από τη θεωρία των αναγκών του McClelland, όπου η επίτευξη της εξουσίας ενεργεί ως κίνητρο για να έχει μεγαλύτερη επιρροή μεταξύ των

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

συνομηλίκων. Η ανάγκη για υπευθυνότητα και ανικανότητα υποστηρίζεται τόσο από την ιεραρχία των αναγκών του Maslow όσο και από τη θεωρία του Herzberg (Peberghai, 2005).

Ωστόσο, ο Bruch και ο Walter (2007 : 712) υποστηρίζουν ότι η επίδραση της ιδεολογικής επιρροής είναι πιο πιθανό να προκύψει μεταξύ ανώτερων και όχι μεσαίων στελεχών. Αυτό συμβαίνει σε ένα πρακτικό περιβάλλον όπου οι οπαδοί περιορίζονται από οργανωτικούς κανονισμούς μέσα στην ιεραρχία. Η ικανότητά τους να εμπλέκονται σε καινοτόμες διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι πολύ μεγάλη, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την μικρότερη έκκληση για τις επιπτώσεις της ιδεολογικής επιρροής. Ως εκ τούτου, το εύρος διακριτικής τους ευχέρειας είναι περιορισμένο και είναι πιο διατεθειμένο να προσαρμοστεί στις προσδοκίες των ηγετών τους. Οι Cilliers, Eden και Deventer (2008 : 261) ισχυρίζονται επίσης ότι η σαφήνεια των ρόλων και η ευθυγράμμιση των στόχων πρέπει να είναι σαφείς και αναμφισβήτητες για την επιτυχή εξαγωγή ιδεολογιζόμενων συμπεριφορών στους οπαδούς.

Τα αποτελέσματα μιας μελέτης που διεξήχθη από τους Emery και Barker (2007 : 81) υποστηρίζουν τη χρήση μετασχηματιστικής ηγεσίας για να αυξήσουν τα επίπεδα ικανοποίησης εργασίας μεταξύ των εργαζομένων, μέσω της ευθυγράμμισης της αποστολής και της πνευματικής διέγερσης. Οι Andreassen, Hetland, Pallesen και Notelaers, (2011 : 508) εξηγούν ότι η πρόκληση για το status quo και οι συμβατικοί τρόποι σκέψης, ενθαρρύνουν τους οπαδούς να αναπτύξουν αποτελεσματικότερους και νέους τρόπους επίλυσης προβλημάτων. Οι ηγέτες μετασχηματισμού μπορούν να αμφισβητήσουν τις ξεπερασμένες παραδοχές και παραδόσεις, δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα δημιουργικότητας και καινοτομίας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι επίσης ενήμεροι για την πνευματική ικανότητα των οπαδών. Ενθαρρύνουν την προσέγγιση προβλημάτων από διαφορετικές γωνίες, δημιουργώντας έτσι ετοιμότητα

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

για αλλαγή (Cilliers, Eden and Deventer, 2008 : 255). Αυτός ο ισχυρισμός υποστηρίζεται από την ανάγκη της McClelland για επίτευξή του, με την οποία επιτυγχάνεται ικανοποίηση από την επιτυχία να κάνουμε τα πράγματα με διαφορετικό τρόπο. Το μοντέλο χαρακτηριστικών θέσης των Oldham και Hackman υποστηρίζει επίσης την απαίτηση, σύμφωνα με την οποία τα εσωτερικά κίνητρα αποκτώνται με έμπειρη σημασία από την ποικιλία καθηκόντων και τη σημασία των καθηκόντων.

Οι Walter και Bruch (2007 : 713) υποστηρίζουν ότι οι οπαδοί στα χαμηλότερα επίπεδα της οργάνωσης ενδέχεται να μην έχουν την αυτονομία να προωθούν καινοτόμες διαδικασίες. Αυτό γίνεται εμφανές όταν τα καθήκοντα και οι ευθύνες είναι πιο δύσκαμπτα. Οι οπαδοί σε χαμηλότερα επίπεδα συχνά χρησιμεύουν ως επιθεωρητές των προτύπων για την προστασία της ταυτότητας του οργανισμού και όχι ως καινοτόμοι. Υποστηρίζεται επίσης ότι λόγω της κατανόησης της φύσης της ίδιας της εργασίας, οι διαχειριστές έχουν την ικανότητα να πλαισιώνουν τα καθήκοντα με προκλητικούς τρόπους για τους οπαδούς, δημιουργώντας έτσι ένα περιβάλλον τόνωσης. Τα αποτελέσματα μιας μελέτης που έγινε από τους Emery και Barker (2007 : 84) αποκαλύπτουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται θετικά με την πνευματική διέγερση.

Οι Andreassen, Hetland, Pallesen και Notelaers, (2011 : 508) υποστηρίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία ως ένα προτιμώμενο στυλ που ικανοποιεί τις ανάγκες των οπαδών. Τα θετικά αποτελέσματα της ηγεσίας μετασχηματισμού εξαρτώνται από την ικανότητα των ηγετών να εξετάζουν τις ατομικές ανάγκες και τις προσδοκίες των οπαδών. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παίρνουν το ρόλο ενός προπονητή, μέντορα και συμβούλου με στόχο την ενίσχυση της προσωπικής ανάπτυξης των οπαδών. Οι Nielsen, Yarker, Brenner, Randall και Borg (2008 : 467) υποστηρίζουν ότι μέσω της καθοδήγησης, οι οπαδοί ενθαρρύνονται να λαμβάνουν αποφάσεις σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που δημιουργεί κλίμα αυτονομίας και ανιδιοτέλειας. Τα

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στύλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

αποτελέσματα από τη μελέτη έδειξαν μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ευημερίας. Οι υποστηρικτές είναι διατεθειμένοι να εκτελέσουν πέρα από τις συνήθεις απαιτήσεις εάν έχουν την τάση να πιστεύουν ότι αποτιμώνται από τον οργανισμό και τα καθήκοντα θεωρούνται ότι έχουν νόημα. Η ικανοποίηση που αποκομίζεται από την συνειδητοποίηση ότι οι ανάγκες ικανοποιούνται, γίνεται κίνητρο για την ικανοποίηση των αναγκών σε υψηλότερο επίπεδο, το οποίο υποστηρίζεται από τη θεωρία των αναγκών του Maslow.

Οι Bruch και Walter (2007 : 716) ισχυρίζονται ότι η εξατομικευμένη αντιπαροχή ενισχύει την ικανοποίηση των οπαδών μέσω της διαδικασίας παροχής συμβουλών, υποστήριξης και αντιμετώπισης ατομικών αναγκών. Έτσι, δημιουργείται μια σταθερή πλατφόρμα που επιτρέπει στους οπαδούς να αναπτύξουν και να αυτορρυθμίσουν το χώρο. Γίνεται όλο και πιο σημαντικό για τον ηγέτη να ασκεί τη συναισθηματική νοημοσύνη όταν ευθυγραμμίζει τις προσωπικές ανάγκες των οπαδών με εκείνες του οργανισμού. Επιπλέον, ο τελικός στόχος της διαδικασίας είναι να ωφεληθεί ο οργανισμός μέσω της διαδικασίας ηγεσίας συναλλαγών. Επιπλέον, η διαδικασία εκχώρησης εξουσίας για την ανάπτυξη μέσω προσωπικών προκλήσεων και εμπειριών δημιουργεί ένα αίσθημα ιδιοκτησίας και ευθύνης μεταξύ των οπαδών. Συνεπώς, οι ακόλουθοι μπορούν να υπενθυμίζουν συνεχώς ότι φροντίζουν τις ατομικές τους ανάγκες. Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας των Oldham και Hackman (ψυχολογικές καταστάσεις) και η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (κίνητρα) υποστηρίζουν τους παραπάνω ισχυρισμούς.

4.5.2 Συναλλακτική ηγεσία και ικανοποίηση εργασίας

Ο Xirasagar (2008 : 603) ισχυρίζεται ότι ο ηγέτης εμφανίζει συμπεριφορές που αποσκοπούν στην πρόληψη πιθανών προβλημάτων προτού προκύψουν.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Εφαρμόζοντας το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας των Oldham και Hackman, η ανατροφοδότηση θα παρέχει στους υπαλλήλους τη γνώση των αποτελεσμάτων για μια συγκεκριμένη εργασία. Παρόλο που ο οπαδός μπορεί να φοβηθεί την επίπληξη για μη συμμόρφωση, θα μπορούσε να επιτευχθεί ικανοποίηση από το να γνωρίζουμε ότι τα καθήκοντα επιθεωρούνται για να προληφθούν προληπτικά πιθανές αποτυχίες. Οι οπαδοί θα κληθούν επίσης να διασφαλίσουν ότι τα καθήκοντα εκτελούνται με επιμέλεια για να μην αντιμετωπίσουν την επίπληξη.

Αντίθετα, τα ευρήματα μιας μελέτης που έγινε από τους Andreassen, Hetland και Notelaers (2011 : 517) αποκαλύπτουν ότι η ηγεσία που βασίζεται στην ενεργή αναζήτηση των λαθών αποτελεί σοβαρή απειλή για την εκπλήρωση της ανάγκης αυτονομίας. Τα μέτρα ελέγχου που εφαρμόζει ο ηγέτης μειώνουν τα επίπεδα αυτονομίας μεταξύ των οπαδών. Επίσης, μειώνουν το μέγεθος της ελευθερίας και του ελέγχου για την επίτευξη των στόχων, τη λήψη αποφάσεων και την οργάνωση των ωραρίων εργασίας, τα οποία αναστέλλουν συνεχώς την ποιοτική απόδοση της εργασίας, που εξηγείται από το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας.

Επιπλέον, η υπερβολική ελεγκτική συμπεριφορά από τον ηγέτη μπορεί να υπονομεύσει την αίσθηση του επιτεύγματος του οπαδού στην εργασία. Ο οπαδός μπορεί να μην έχει κίνητρο να προσπαθήσει να επιτύχει εξαιρετικά και γρήγορα αποτελέσματα, όπως εξηγείται από την ανάγκη για επίτευγμα του McClelland. Οι Emery και Barker (2007 : 84) ισχυρίζονται επίσης ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης κατά εξαίρεση (ηγεσία συναλλαγών) και της ικανοποίησης από την εργασία, ειδικά όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί μια προσέγγιση εύρεσης σφαλμάτων.

Σύμφωνα με τους Emery και Barker (2007 : 81), η σύνδεση των ατομικών αναγκών με αυτό που ο ηγέτης αναμένει να επιτύχει, καθώς και την παροχή

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

ανταμοιβών που επιθυμούν οι οπαδοί, αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των οπαδών. Η συμφωνία ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και οπαδού είναι προληπτική, όπου οι οπαδοί είναι βέβαιοι ότι λαμβάνουν ανταμοιβές όταν ολοκληρώνονται επιτυχώς οι εργασίες. Η πράξη εμπλοκής σε εποικοδομητική συναλλαγή υποστηρίζεται επαρκώς από τους παράγοντες υγιεινής της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg, όπου η ανταλλαγή ανταμοιβών, επαίνων ή αναγνώρισης μειώνει τη δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, η ανταλλαγή ανταμοιβών, επαίνων και αναγνώρισης θα παρακινήσει τους οπαδούς να εκτελούν σε υψηλότερα επίπεδα για να επιτύχουν συμφωνημένους στόχους που ορίζει ο ηγέτης. Αυτός ο ισχυρισμός υποστηρίζεται επαρκώς από το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας των Oldham και Hackman, όπου η γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων των εργασιακών δραστηριοτήτων οδηγεί σε ικανοποίηση μεταξύ των οπαδών. Επιπλέον, η ανάγκη για επίτευγμα θα οδηγήσει σε επιδίωξη για άριστα αποτελέσματα για την επίτευξη των συμφωνημένων στόχων που έχει θέσει ο ηγέτης που υποστηρίζεται από τη θεωρία των αναγκών του McClelland.

Αντίθετα, η αποτυχία επίτευξης συμφωνημένων στόχων μπορεί να οδηγήσει σε ένα αίσθημα ανικανότητας ή αποτυχίας, αποθαρρύνοντας τους οπαδούς να συνεχίσουν να επιδιώκουν τέτοιες δραστηριότητες. Οι αποτυχημένες απόπειρες μπορούν επίσης να δημιουργήσουν μια αντίληψη μεταξύ των οπαδών ότι οι στόχοι είναι πολύ εκτεταμένοι ή ανεπίδεκτοι. Οι οπαδοί θα μπορούσαν επίσης να αποθαρρυνθούν όταν αντιλαμβάνονται την ανισότητα στα συστήματα ανταμοιβής τους, όπου οι προσπάθειες δεν ταιριάζουν με τις ανταμοιβές, όπως εξηγείται στη θεωρία του Adams.

Το παθητικό στυλ του ηγέτη, όπως υποδεικνύεται από μια περισσότερο αντιδραστική και όχι προληπτική προσέγγιση, μπορεί να δημιουργήσει μια αντίληψη ανάμεσα στους οπαδούς ότι κάποιος βαθμός αυτονομίας παρέχεται στην εκπλήρωση

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

των καθηκόντων. Η αντίληψη θα φαινόταν συνετή δεδομένης της κοινής αντίληψης ότι ο ηγέτης θα παρενέβαινε μόνο όταν θα γίνουν εμφανή τα προβλήματα. Ως εκ τούτου, οι οπαδοί μπορεί να βιώσουν κάποια ικανοποίηση στις ανάγκες τους για αυτονομία, η οποία υποστηρίζεται από το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας των Oldham και Hackman. Επιπλέον, ο φόβος της αποτυχίας θα ενσωματωθεί στο μυαλό των οπαδών λόγω της αντιδραστικής προσέγγισης του ηγέτη που παρεμβαίνει μόνο όταν η απόδοση δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες, συχνά αντιδρώντας με αρνητικές συνέπειες. Τα αποτελέσματα των μελετών που διεξήχθησαν από τους Emery και Barker (2007 : 84) αποκαλύπτουν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της διαχείρισης με εξαίρεση (παθητική και ενεργητική).

Τέλος, σύμφωνα με τον Madlock (2008 : 65), οι συνήθεις παράγοντες που οδηγούν στη δυσαρέσκεια της εργασίας οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και οπαδού. Το εύρημα ενισχύονται όταν ο ηγέτης θεωρείται από τους οπαδούς ως λιγότερο υποστηρικτικός και απουσιάζει όταν χρειάζεται, ειδικά κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων αναγνώρισης του προβλήματος.

4.5.3 *Laissez - Faire ηγεσία και ικανοποίηση εργασίας*

Η μικρή ή καθόλου συμμετοχή του ηγέτη θα μπορούσε να ενισχύσει την αυτονομία και την ενδυνάμωση των οπαδών για την επίτευξη των στόχων, οδηγώντας έτσι στην αυτο - ανάπτυξη και την πρόοδό τους, η οποία υποστηρίζεται από το μοντέλο χαρακτηριστικών θέσης των Oldham και Hackman. Οι ακόλουθοι, σε αυτή την περίπτωση, έχουν την ευκαιρία να λαμβάνουν αποφάσεις για να διαμορφώσουν το περιβάλλον εργασίας τους για να ικανοποιήσουν τις ατομικές ανάγκες τους. Οι

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Cilliers, Eden και Deventer (2008 : 255) συμφωνούν επίσης ότι η ηγεσία του laissez-faire προσφέρει στους οπαδούς τη δυνατότητα αυτοδιαχείρισης. Θεωρούν τη διαδικασία αποφυγής από τον ηγέτη ως ευκαιρία για τους οπαδούς να εργάζονται χωρίς επίβλεψη και να γίνονται ηγέτες με τον δικό τους τρόπο, μέσω της αυτο-ανάπτυξης.

Τέλος, ο Madlock (2008 : 65) υποστηρίζει ότι η ανεπαρκής επίβλεψη, όπως στην περίπτωση του ηγέτη laissezfaire, θα μπορούσε να οδηγήσει σε αδύναμες διαπροσωπικές σχέσεις, με αποτέλεσμα τη χαμηλή ικανοποίηση των εργαζομένων και τα επίπεδα παραγωγικότητας που υποστηρίζονται από τη Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.

4.6 Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών

Η ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών είναι η αίσθηση της εκπλήρωσης που επιτυγχάνεται από τις καθημερινές δραστηριότητες και τις αλληλεπιδράσεις (Klassen & Chiu, 2010). Η ικανοποίηση από τη δουλειά των εκπαιδευτικών μετριέται με τη χρήση σχολικών απαντήσεων και παράλληλα με την εμπιστοσύνη των σχολείων, επηρεάζεται από την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων με τους μαθητές, τους άλλους εκπαιδευτικούς, τους διαχειριστές, τους γονείς κλπ. (Klassen & Chiu, 2010). Με πολλούς τρόπους, τα συστατικά στοιχεία που δημιουργούν την εμπιστοσύνη των σχολείων (δηλαδή σεβασμό, προσωπική φροντίδα, ικανότητα και προσωπική ακεραιότητα) έχουν επίσης σχέση με το βαθμό εκπλήρωσης των εκπαιδευτικών και οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία.

Η ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών έχει σχέση με πολλές άλλες μεταβλητές στο σχολικό επίπεδο που σχετίζονται με τους εκπαιδευτικούς

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

(Stephanou, Gkavras, & Doulkeridou, 2013, Klassen & Chiu, 2010). Οι Stephanou, Gkavras & Doulkeridou (2013) διαπίστωσαν ότι η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών είχε αντίκτυπο στις πεποιθήσεις συλλογικής αποτελεσματικότητας του σχολείου και στην ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό υποδηλώνει ότι οι πεποιθήσεις ενός δασκάλου επηρεάζουν τις πεποιθήσεις των συναδέρφων τους και ότι αυτή η σχέση είναι αλληλένδετη με την ικανοποίηση από την εργασία. Ομοίως, οι Klassen & Chiu (2010) διερεύνησαν τις σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών, της αυτο - αποτελεσματικότητας, του άγχους της εργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Διαπίστωσαν ότι το άγχος στην τάξη, η αυτο - αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση από την εργασία είναι αλληλένδετα. Οι συγγραφείς προχωρούν περαιτέρω διαπιστώνοντας ότι οι εκπαιδευτικοί είχαν αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία όταν είχαν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη διαχείριση της τάξης ή αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών στρατηγικών. Αυτές οι μελέτες δείχνουν ότι η ικανοποίηση από τη εργασία των εκπαιδευτικών είναι βαθιά ριζωμένη σε άλλες μεταβλητές που απευθύνονται σε εκπαιδευτικούς, πράγμα που υποδηλώνει ότι μπορεί επίσης να έχει σχέση με μέτρα εμπιστοσύνης των εκπαιδευτικών.

Τα στοιχεία από τους Leithwood, Day, Sammon, Harris & Hopkins (2006) δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών μπορεί να επηρεαστεί από την κύρια συμπεριφορά και να επηρεάσει τα επιτεύγματα των μαθητών. Οι συγγραφείς δείχνουν ότι η διδασκαλία στην τάξη είναι ο μοναδικός παράγοντας που σχετίζεται με το σχολείο και που έχει ισχυρότερη σχέση με τα επιτεύγματα των μαθητών, από την ηγεσία του σχολείου. Επιπρόσθετα, υποστηρίζουν ότι η επιρροή της σχολικής ηγεσίας στην εκμάθηση των σπουδαστών επιτυγχάνεται πρωτίστως με κίνητρα, δέσμευση και προώθηση των θετικών συνθηκών εργασίας (Leithwood, Day, Sammon, Harris & Hopkins, 2006, σελ. 10). Η μελέτη αυτή υποδεικνύει ότι η εξέταση των κύριων προδρόμων και συμπεριφορών που συνδέονται

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

με την ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών και την εμπιστοσύνη των σχολείων μπορεί να συμβάλει στην αύξηση των επιτευγμάτων των μαθητών.

Οι Shen, Leslie, Spybrook & Ma (2011) δείχνουν την επίδραση των κύριων πρόδρομων ουσιών στην ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών. Οι συγγραφείς θεωρούν ότι η βασική εκπαίδευση και εμπειρία είχαν σημαντική συνάφεια με την ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών (Shen, Leslie, Spybrook, & Ma, 2011, σελ. 216). Ίσως το σημαντικότερο εύρημα τους είναι ότι "περίπου το 17% της διακύμανσης της ικανοποίησης των καθηγητών από την εργασία βρίσκεται μεταξύ των σχολείων και το 83% βρίσκεται μέσα στα σχολεία" (Shen, Leslie, Spybrook, Ma, 2011, σελ. 214).

Τα εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι οι συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας επηρέασαν τα μαθησιακά επιτεύγματα μέσω μεταβλητών που ευθυγραμμίζονται στενά με την εμπιστοσύνη των σχολείων και την ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών. Ο Twigg (2009) έδειξε σημαντικά αποτελέσματα μέσω της οργανωτικής υποστήριξης, της αυτοεκτίμησης και της συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών. Η πρώτη μεταβλητή που συγκρίνεται με τον σεβασμό, την οργανωτική υποστήριξη, ορίζεται ως "ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός φροντίζει για την ευημερία του και εκτιμά τις συνεισφορές του" με μεγάλη έμφαση στην ηγεσία του σχολείου (Twigg, 2008, σ. 261). Η δεύτερη μεταβλητή που μπορεί να συγκριθεί με το σεβασμό είναι αυτοεξέταση ή πώς το άτομο αντιλαμβάνεται την άποψη της οργάνωσης (Twigg, 2008, σ. 261). Η τρίτη μεταβλητή παρόμοια με την προσωπική αφορά τις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών που είναι συμπεριφορές που δεν απαιτούνται από τον ερωτώμενο, αλλά εξακολουθούν να είναι σημαντικές για την αποτελεσματικότητα της συνολικής οργάνωσης (Twigg, 2008, σ. 262). Αυτά τα ευρήματα, που βασίζονται σε αυτές τις τρεις μεταβλητές, υποδεικνύουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία υποστηρίζει τη σχέση μεταξύ αρχηγών και εκπαιδευτικών.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στύλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Ο Griffith (2004) υποστηρίζει τα ευρήματα του Twigg (2008) δείχνοντας μια άμεση σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της υψηλότερης ικανοποίησης από την εργασία του εκπαιδευτικού. Αυτές οι μελέτες δείχνουν ότι η ηγεσία του σχολείου έχει σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία και τη σχολική εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών.

Τέλος, οι Johnson, Kraft, & Papay (2012) συνδέουν την ηγεσία του σχολείου, με την εμπιστοσύνη των σχολείων και την ικανοποίηση των καθηγητών από την εργασία. Οι συγγραφείς διερεύνησαν τις συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών και την ικανοποίηση από την εργασία, προσπαθώντας να εξετάσουν τη σχέση τους με τα επιτεύγματα των σπουδαστών. Διαπίστωσαν ότι τα στοιχεία του σχολικού περιβάλλοντος που απασχολούσαν περισσότερο την ικανοποίηση από τη δουλειά των εκπαιδευτικών ήταν οι κοινωνικές συνθήκες, η αποτελεσματικότητα του διευθυντή και η σχολική κουλτούρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ μορφών ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα επικεντρώνεται σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι επιμέρους στόχοι της είναι οι εξής :

- Να προσδιορίσει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το στυλ του διευθυντή τους.
- Να προσδιοριστούν τα επίπεδα ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους.
- Να εξετάσει την επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών στην ικανοποίηση από την εργασία και το ηγετικό στυλ αντίστοιχα και
- Να προσδιορίσει ποιο ηγετικό στυλ προβλέπει καλύτερα τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία.

5.2 Δείγμα

Για την πραγματοποίηση της μελέτης, χρησιμοποιήθηκε δείγμα εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Λαμίας. Ερωτηματολόγια μοιράστηκαν από την ερευνήτρια σε εκπαιδευτικούς σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αν και ορισμένα από αυτά δεν απαντήθηκαν. Συνολικά από τα 100 ερωτηματολόγια που δόθηκαν επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 97. Η

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

διαδικασία δειγματοληψίας ήταν «σκοπίμη» (purposive sampling), δηλαδή εξυπηρέτησε τον πιλοτικό χαρακτήρα και τον ειδικό σκοπό της έρευνας μέσα από τους εκπαιδευτικούς που εκδήλωσαν διάθεση για συμμετοχή. Η συμμετοχή ή όχι στο ερωτηματολόγιο ήταν καθ' όλα ελεύθερη.

5.3 Ερευνητική μέθοδος

Η ερευνητική μέθοδος που αποφασίστηκε να ακολουθηθεί είναι η ποσοτική με τη χρήση ερωτηματολογίου. Στη συγκεκριμένη εργασία έγινε ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου .

Οι ποσοτικές ερευνητικές μέθοδοι είναι «μέθοδοι έρευνας που ασχολούνται με αριθμούς και οτιδήποτε μετρήσιμο με συστηματικό τρόπο διερεύνησης των φαινομένων και των σχέσεών τους. Χρησιμοποιούνται για να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με τις σχέσεις μέσα σε μετρήσιμες μεταβλητές με σκοπό την εξήγηση, την πρόβλεψη και τον έλεγχο ενός φαινομένου» (Leedy 1993). Μια ποσοτική μελέτη συνήθως ολοκληρώνεται με επιβεβαίωση ή αμφισβήτηση της υπό δοκιμασία υπόθεσης. Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν την ποσοτική μέθοδο προσδιορίζουν μία ή λίγες μεταβλητές που προτίθενται να χρησιμοποιήσουν στην ερευνητική τους εργασία και προχωρούν στη συλλογή δεδομένων που σχετίζονται με αυτές τις μεταβλητές (Earl, 2010) .

Οι ποσοτικές έρευνες ασχολούνται με αριθμούς, λογική και αντικειμενική στάση. Η ποσοτική έρευνα επικεντρώνεται σε αριθμητικά και αμετάβλητα δεδομένα και σε λεπτομερή, συγκλίνουσα συλλογιστική παρά σε αποκλίνουσα συλλογιστική .

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ποσοτικής μεθόδου είναι (Earl, 2010) :

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

- «Τα δεδομένα συλλέγονται συνήθως χρησιμοποιώντας δομημένα ερευνητικά μέσα .
- Τα αποτελέσματα βασίζονται σε μεγαλύτερα μεγέθη δειγμάτων που είναι αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού .
- Η ερευνητική μελέτη μπορεί συνήθως να επαναληφθεί, δεδομένης της υψηλής αξιοπιστίας της .
- Ο ερευνητής έχει μια σαφώς καθορισμένη ερευνητική ερώτηση στην οποία ζητούνται αντικειμενικές απαντήσεις .
- Όλες οι πτυχές της μελέτης σχεδιάζονται προσεκτικά πριν συλλεχθούν τα δεδομένα .
- Τα δεδομένα έχουν τη μορφή αριθμών και στατιστικών στοιχείων, συχνά διατεταγμένα σε πίνακες, γραφήματα, αριθμούς ή άλλες μορφές .
- Το έργο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για γενίκευση των εννοιών ευρύτερα, για πρόβλεψη μελλοντικών αποτελεσμάτων ή για διερεύνηση αιτιακών σχέσεων .
- Ο ερευνητής χρησιμοποιεί εργαλεία, όπως ερωτηματολόγια ή λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών, για τη συλλογή αριθμητικών δεδομένων».

Ο πρωταρχικός στόχος μιας ποσοτικής ερευνητικής μελέτης είναι η ταξινόμηση χαρακτηριστικών, η μέτρησή τους και η κατασκευή στατιστικών μοντέλων σε μια προσπάθεια να εξηγηθεί αυτό που παρατηρείται (Earl, 2010) .

Πρωταρχικό πλεονέκτημα αυτής της ερευνητικής προσέγγισης είναι η χρήση στατιστικών δεδομένων ως εργαλείου εξοικονόμησης χρόνου και πόρων. Ο Bryman(2001, σελ. 20) υποστηρίζει ότι «η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση είναι η

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

έρευνα που δίνει έμφαση στους αριθμούς και τα αριθμητικά στοιχεία στη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Επιβλητικά, η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση μπορεί να θεωρηθεί ως επιστημονική φύση. Η χρήση στατιστικών δεδομένων για τις ερευνητικές περιγραφές και αναλύσεις μειώνει το χρόνο και την προσπάθεια που ο ερευνητής θα επενδύσει στην περιγραφή του αποτελέσματός του». Τα δεδομένα (αριθμοί, ποσοστά και μετρήσιμα αριθμητικά στοιχεία) μπορούν να υπολογιστούν και να διεξαχθούν από έναν υπολογιστή μέσω της χρήσης ενός στατιστικού πακέτου κοινωνικής επιστήμης (SPSS) (Connolly, 2007, σελ.2 - 34) και των πόρων. Δεύτερον, σύμφωνα με τους May & Williams (1998, σελ.1 - 21) «η χρήση επιστημονικών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης στοιχείων καθιστά δυνατή τη γενίκευση με αυτόν τον τύπο προσέγγισης. Η αλληλεπίδραση που γίνεται με μία ομάδα μπορεί να γενικευθεί. Η ομοιότητα, η ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας δεν χρειάζεται να θεωρηθεί απλή σύμπτωση».

Τέλος, ο Denscombe (1998, σελ. 173 - 176) περιγράφει την ποσοτική έρευνα ως «ερευνητική προσέγγιση απόσπασης ερευνητών». Όταν εξετάζουμε την «απόσπαση ερευνητή», μπορεί να θεωρηθεί ως μια δύναμη της ποσοτικής ερευνητικής προσέγγισης από τη μια, αλλά από μια άλλη μπορεί να θεωρηθεί ως η αδυναμία της. Το ζήτημα του ότι ο ερευνητής είναι μεροληπτικός είτε με τη συλλογή δεδομένων είτε με ανάλυση δεδομένων θα εξαλειφθεί εντελώς όταν ο ερευνητής δεν βρίσκεται σε άμεση επαφή με τους συμμετέχοντες, δηλαδή συλλέγει τα δεδομένα του είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω ερωτηματολογίου. Επίσης, αυτό μπορεί να εγγυηθεί την ανωνυμία των ερωτώμενων (Bryman, 2012, Creswell, 2009) .

Μια ποσοτική ερευνητική προσέγγιση χαρακτηρίζεται ως δομημένη με προκαθορισμένες μεταβλητές, υποθέσεις και σχεδιασμό (Bryman, 2012, Creswell, 2009). Ως αποτέλεσμα της χρήσης προκαθορισμένων στρατηγικών εργασίας, η προσέγγιση δεν απαιτεί ή δεν ενθαρρύνει την ευρηματική, κριτική και δημιουργική

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

σκέψη (De Vaus, 1996). Σύμφωνα με τους Shank & Brown, (2007, σελ.58) «οποιαδήποτε δεδομένα συλλέγονται είναι προσανατολισμένα προς υποστήριξη ή απόρριψη των προκαθορισμένων παραδειγμάτων. Αυτό, ωστόσο, δείχνει ότι το εργαλείο είναι αποτελεσματικό για να μελετήσει αυτό που είναι ήδη γνωστό αντί να βοηθάει στην εξάπλωση του άγνωστου και στην ανανέωση του γνωστού».

5.4 Εργαλείο συλλογής

Σύμφωνα με τους Aliaga & Gunderson (2000) «η ποσοτική έρευνα προσπαθεί να εξηγήσει φαινόμενα με την συλλογή αριθμητικών δεδομένων που αναλύονται χρησιμοποιώντας μαθηματικές μεθόδους και ειδικότερα στατιστικά στοιχεία. Αναζητά εμπειρικές γενικεύσεις και προσπαθεί να ελέγξει αιτιώδεις θεωρητικές υποθέσεις. Οι ποσοτικές μέθοδοι βασίζονται σε αριθμητικά στοιχεία και σε στατιστικές, στη μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων, όπως είναι το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο προκειμένου να εξαγάγουν αιτιακές σχέσεις. Βασικός στόχος είναι να ταξινομηθούν τα χαρακτηριστικά σε κατηγορίες για να μπορούν να μετρηθούν και να κατασκευαστούν στατιστικά μοντέλα ώστε να εξηγηθεί αυτό που παρατηρείται. Με άλλα λόγια, στην ποσοτική μέθοδο περιλαμβάνεται η μέτρηση και ποσοτικοποίηση κοινωνικών φαινομένων. Οι ποσοτικές έρευνες ακολουθούν ως επί το πλείστον έναν αυστηρό και προκαθορισμένο ερευνητικό σχεδιασμό, που σημαίνει πως οι περισσότερες κρίσιμες αποφάσεις έχουν ληφθεί από τον ερευνητή πριν από τη διεξαγωγή της έρευνας και το ερευνητικό αντικείμενο είναι εκ των προτέρων ξεκάθαρο. Βασική επιδίωξη των ποσοτικών ερευνών είναι να ελεγχθούν εμπειρικά προδιατυπωμένες υποθέσεις, ή να απαντηθούν ερευνητικά ερωτήματα τα οποία έχουν συναχθεί παραγωγικά (deductive) από συγκεκριμένα θεωρητικά πλαίσια . Επίσης,

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

επιτρέπει την ομαδοποίηση και ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και την παρουσίασή τους σε αριθμητική μορφή» .

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου η οποία κρίθηκε ότι ήταν η ενδεδειγμένη μέθοδος για την έρευνα αφού εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα. Σύμφωνα με τους Cohen et al. (2008) «τα ερωτηματολόγια είναι αποτελεσματικά ως προς το κόστος. Τα ερωτηματολόγια είναι ένας από τους πιο προσιτούς τρόπους συγκέντρωσης ποσοτικών δεδομένων. Ιδιαίτερα σε ηλεκτρονικές έρευνες έχουν ένα πολύ χαμηλό κόστος. Ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να τοποθετηθεί στον ιστότοπο ή να αποσταλεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους υποψήφιους συμμετέχοντες. Αυτές οι μέθοδοι έχουν ελάχιστα ή και καθόλου κόστος, ανάλογα με το πώς τα διαχειρίζεται ο ερευνητής. Επίσης, τα ερωτηματολόγια είναι πρακτικά. Εκτός από το ότι είναι φθηνά και ευέλικτα, τα ερωτηματολόγια αποτελούν επίσης έναν πρακτικό τρόπο συλλογής δεδομένων. Μπορούν να στοχεύουν σε ομάδες της επιλογής του ερευνητή και να τις διαχειρίζονται με διάφορους τρόπους. Υπάρχει η δυνατότητα επιλογής των ερωτήσεων από τη μεριά του ερευνητή και η μορφή τους (ανοιχτή ή πολλαπλή επιλογή). Προσφέρουν έναν τρόπο συγκέντρωσης τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων για οποιοδήποτε θέμα. Ακόμη τα ερωτηματολόγια επιτρέπουν την εξαγωγή γρήγορων αποτελεσμάτων. Είναι γρήγορο και εύκολο να συλλεχθούν αποτελέσματα με online εργαλεία. Τα ερωτηματολόγια, επιπλέον, επιτρέπουν τη συγκέντρωση πληροφοριών από ένα μεγάλο κοινό. Αυτό σημαίνει ότι με ένα σχετικά χαμηλό κόστος, ο ερευνητής μπορεί να στοχεύσει σε μια πόλη ή μια χώρα. Η γεωγραφία δεν εμποδίζει πλέον την έρευνα αγοράς. Ένα ακόμη πλεονέκτημα των ερωτηματολογίων είναι ότι δεν χρειάζεται να είναι κάποιος επιστήμονας για να διενεργήσει μια έρευνα. Οι περισσότεροι πάροχοι ερευνών και ερωτηματολογίων έχουν ποσοτικό χαρακτήρα και επιτρέπουν την εύκολη ανάλυση των αποτελεσμάτων. Με τα ενσωματωμένα εργαλεία, είναι εύκολο να αναλυθούν τα αποτελέσματά μιας έρευνας χωρίς ιστορικό στατιστικών ή επιστημονικών ερευνών. Με τη χρήση των

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

ερωτηματολογίων επιτρέπεται η επιστημονική ανάλυση και οι προβλέψεις. Όσο περισσότερα δεδομένα συλλέγονται, τόσο πιο σαφή γίνονται τα αποτελέσματα. Επιπροσθέτως, τα ερωτηματολόγια επιτρέπουν την ανωνυμία των χρηστών. Οι έρευνες με ερωτηματολόγιο επιτρέπουν στους ερωτηθέντες να διατηρούν την ανωνυμία τους. Τα ερωτηματολόγια μέσω διαδικτύου, ειδικότερα, επιτρέπουν επίσης πλήρη αόρατο χαρακτήρα, το οποίο μεγιστοποιεί την άνεση για αυτούς που απαντούν. Αυτή η απόκρυψη ωθεί τους ερωτηθέντες και τους ενθαρρύνει να απαντήσουν ειλικρινά. Τα ψηφιακά ερωτηματολόγια δίνουν την καλύτερη αίσθηση ανωνυμίας και ιδιωτικότητας χωρίς να υπάρχει πίεση. Όταν χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια online, πιο συχνά, δεν υπάρχει χρονικό όριο και κανείς από την άλλη δεν περιμένει μια απάντηση. Οι ερωτηθέντες μπορούν να αφιερώσουν χρόνο για να ολοκληρώσουν την ερώτηση. Συχνά απαντούν πιο ειλικρινά. Τέλος, ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι ότι ο ερευνητής μπορεί να ζητήσει όσο το δυνατόν περισσότερες ερωτήσεις» (Cohen et al . , 2008) .

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας χωρίστηκε σε τρία μέρη και οι ερωτήσεις σχετίζονταν με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και τα στυλ ηγεσίας των διευθυντών τους.

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Το πρώτο μέρος περιλάμβανε 5 ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο και η προϋπηρεσία.

Ερωτηματολόγιο επαγγελματικής ικανοποίησης

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Το δεύτερο μέρος περιελάμβανε ένα ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία. Η συνολική ικανοποίηση από την εργασία μετρήθηκε χρησιμοποιώντας μια προσαρμοσμένη έκδοση του Ερωτηματολογίου Ικανοποίησης της Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ), που αναπτύχθηκε από τους Weiss, Darwiss, England και Lofquist (1967). Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε για να μετρά τα επίπεδα ικανοποίησης για διάφορες προσωπικές και επαγγελματικές πτυχές. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 20 ερωτήσεις, όπου οι απαντήσεις ήταν σε μία κλίμακα μέτρησης Likert πέντε βαθμών, όπου οι συμμετέχοντες μπορούσαν να επιλέξουν από "πολύ δυσαρεστημένος / η" έως "πολύ ικανοποιημένος / η". Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε για το έργο των Patterson, War και West (2004) όπου ανέφεραν συντελεστή alpha 0,92.

Ερωτηματολόγιο Στυλ Ηγεσίας

Το τρίτο μέρος περιελάμβανε ένα ερωτηματολόγιο για το Στυλ Ηγεσίας. Τα επίπεδα ηγεσίας μετρήθηκαν χρησιμοποιώντας μια προσαρμοσμένη έκδοση του Ερωτηματολογίου Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) που αναπτύχθηκε από τους Bass, Avolio και Jung (1997). Σκοπός του ερωτηματολογίου ήταν να διακρίνει τις τρεις μορφές ηγεσίας. Το ερωτηματολόγιο μετρήσε πέντε συνιστώσες της ηγεσίας μετασχηματισμού, τρία συστατικά της ηγεσίας συναλλαγών και ένα συστατικό της ηγεσίας του laissez faire. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 33 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις 2,6,8,9,10,13,14,15,18,19,21,23,24,25,28,29,30 και 33 ασχολούνται με τα τρία χαρακτηριστικά της ηγεσίας μετασχηματισμού. Οι ερωτήσεις 1, 3, 4, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 26 και 32 ασχολούνται με τα τρία χαρακτηριστικά της ηγεσίας συναλλαγών. Οι ερωτήσεις 5, 7, 27 και 31 αφορούν την ηγεσία του laissez - faire. Όλες οι ερωτήσεις χρησιμοποιούν μια κλίμακα μέτρησης Likert πέντε σημείων,

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

με το "καθόλου" να σχηματίζει το ένα άκρο του συνεχούς και το "πάντα", το άλλο άκρο.

5.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο του 2018. Το δείγμα τελικά αποτελούνταν από 97 εκπαιδευτικούς. Η έρευνα στηρίχτηκε σε αυτό - συμπλήρωση, η οποία δεν απαιτούσε πάνω από 10 λεπτά και ολοκληρωνόταν υπό την εποπτεία του ερευνητή. Ακολουθήθηκε η ίδια σειρά συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων σε όλα τα άτομα. Η επαγγελματική ιδιότητα του ερευνητή (εκπαιδευτικός) συνέβαλε θετικά στην διευκόλυνση υλοποίησης του ερευνητικού μέρους της παρούσας εργασίας.

5.6 Στατιστική ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική και η στατιστική συσχετίσεων. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS (Version 19.0), με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύτηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν. Για την πραγματοποίηση συσχετίσεων έγινε χρήση των μη παραμετρικών ελέγχων Mann - Whitney και Kruskal - Wallis, με τη βοήθεια των οποίων πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας. Για την μέτρηση της αξιοπιστίας της εσωτερικής συνοχής των μεταβλητών εφαρμόστηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha. Η χρήση του συγκεκριμένου συντελεστή έγινε προκειμένου να παρουσιαστεί η ομοιογένεια της κάθε κλίμακας, δηλαδή κατά πόσο οι διαφορετικές μεταβλητές μπορούν να μετρήσουν μία κλίμακα.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Για να θεωρείται αποδεκτή η τιμή του Cronbach's alpha θα πρέπει να είναι >0.7 . Πιο συγκεκριμένα ο δείκτης μέτρησε την εσωτερική συνοχή των μεταβλητών της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Βρέθηκε ότι ο δείκτης Cronbach's alpha είχε τιμή $0,956 > 0,7$ άρα οι μεταβλητές εμφανίζουν εσωτερική συνοχή.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,956	20

Επίσης, ο δείκτης μέτρησε την εσωτερική συνοχή των μεταβλητών του στυλ ηγεσίας των διευθυντών των εκπαιδευτικών. Βρέθηκε ότι ο δείκτης Cronbach's alpha είχε τιμή $0,946 > 0,7$ άρα οι μεταβλητές εμφανίζουν εσωτερική συνοχή.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,946	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ6 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η ανάλυση του ερωτηματολογίου ξεκινά με την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 97 εκπαιδευτικοί εκ των οποίων οι περισσότεροι ήταν γυναίκες με ποσοστό 63,9% και ακολουθούν οι άνδρες με 36,1%. Οι ηλικίες των περισσότερων κυμαίνονταν μεταξύ 41 - 50 ετών (35,1%) και ακολουθούν όσοι είχαν ηλικίες μεταξύ 31 - 40 ετών (29,9%). Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος οι περισσότεροι ήταν έγγαμοι με ποσοστό 78,4%. Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ με ποσοστό 61,9% και ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με ποσοστό 16,5%. Τέλος, όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας οι περισσότεροι εργάζονται στην εκπαίδευση μεταξύ 11 - 15 χρόνια (38,1%) και ακολουθούν όσοι έχουν προϋπηρεσία 6 - 10 χρόνια (17,5%) (Πίνακας 1).

Πίνακας 1 : Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Χαρακτηριστικό	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Φύλο		
Άνδρας	35	36,1
Γυναίκα	62	63,9
Ηλικία		

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Μέχρι 30 ετών	4	4,1
31 - 40 ετών	29	29,9
41 - 50 ετών	34	35,1
51 - 60 ετών	21	21,6
Πάνω από 60 ετών	9	9,3
Οικογενειακή κατάσταση		
Άγαμος / η	15	15,5
Παντρεμένος / η	76	78,4
Διαζευγμένος / η	6	6,2
Μορφωτικό επίπεδο		
Απόφοιτος ΤΕΙ	15	15,5
Απόφοιτος ΑΕΙ	60	61,9
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	16	16,5
Κάτοχος διδακτορικού	6	6,2
Προϋπηρεσία		
Μέχρι 5 χρόνια	16	16,5

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

6 - 10 χρόνια	17	17,5
11 - 15 χρόνια	37	38,1
16 - 20 χρόνια	15	15,5
Πάνω από 20 χρόνια	12	12,4

6.2 Επαγγελματική ικανοποίηση

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου διερευνούσε την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια σειρά 20 ερωτήσεων σχετικές με την επαγγελματική τους ικανοποίηση όπου έπρεπε να σημειώσουν πόσο ευχαριστημένοι ή όχι είναι με τις απόψεις που τους δόθηκαν. Ο Πίνακας 2 που ακολουθεί περιλαμβάνει τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εκπαιδευτικούς.

Πίνακας 2 : Επαγγελματική ικανοποίηση

Απόψεις	Πολύ δυσανεστ ημένος / η	Δυσανεστ τημένος / η	Ούτε ευχαριστη μένος / η ούτε δυσανεστ ημένος / η	Ευχαρισ τημένος / η	Πολύ ευχαριστ ημένος / η
1. Είμαι σε θέση να κρατώ τον εαυτό μου	14	9	22	40	12

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

απασχολημένο όλη την ώρα	(14,4%)	(9,3%)	(22,7%)	(41,2%)	(12,4%)
2. Μου δίνεται η ευκαιρία να δουλεύω μόνος μου	6 (6,2%)	9 (9,3%)	24 (24,7%)	46 (47,4%)	12 (12,4%)
3. Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα	9 (9,3%)	8 (8,2%)	28 (28,9%)	41 (42,3%)	11 (11,3%)
4. Μου δίνεται η ευκαιρία να είμαι κάποιος στο σχολείο	7 (7,2%)	7 (7,2%)	40 (41,2%)	34 (35,1%)	9 (9,3%)
5. Ο διευθυντής μου χειρίζεται την ομάδα του επαγγελματικά	3 (3,1%)	8 (8,2%)	41 (42,3%)	39 (40,2%)	6 (6,2%)
6. Ο διευθυντής μου είναι αρμόδιος για τη λήψη αποφάσεων	9 (9,3%)	9 (9,3%)	22 (22,7%)	39 (40,2%)	18 (18,6%)
7. Είμαι σε θέση να εκτελέσω καθήκοντα που δεν συμβαδίζουν με τη συνείδησή μου	10 (10,3%)	41 (42,3%)	35 (36,1%)	11 (11,3%)	0 (0%)
8. Η δουλειά μου παρέχει	6	7	33	40	11

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

σταθερή ανάπτυξη	(6,2%)	(7,2%)	(34%)	(41,2%)	(11,3%)
9. Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους	3 (3,1%)	7 (7,2%)	39 (40,2%)	35 (36,1%)	13 (13,4%)
10. Μου δίνεται η ευκαιρία να πω στους ανθρώπους τι να κάνουν	10 (10,3%)	9 (9,3%)	23 (23,7%)	37 (38,1%)	18 (18,6%)
11. Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω κάτι που κάνει χρήση των δυνατοτήτων μου	6 (6,2%)	9 (9,3%)	22 (22,7%)	48 (49,5%)	12 (12,4%)
12. Το σχολείο μου εφαρμόζει πολιτικές με ευκολία και αποτελεσματικότητα	10 (10,3%)	9 (9,3%)	21 (21,6%)	39 (40,2%)	18 (18,6%)
13. Η αμοιβή μου συμπίπτει με το ποσό εργασίας που κάνω	5 (5,2%)	17 (17,5%)	41 (42,3%)	29 (29,9%)	5 (5,2%)
14. Έχω την ευκαιρία να εξελιχθώ σε αυτή τη δουλειά	8 (8,2%)	42 (43,3%)	17 (17,5%)	16 (16,5%)	14 (14,4%)
15. Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιήσω τη δική	8	8	31	39	11

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

μου κρίση	(8,2%)	(8,2%)	(32%)	(40,2%)	(11,3%)
16. Μου δίνεται η ευκαιρία να δοκιμάσω τις δικές μου μεθόδους για να κάνω τη δουλειά μου	3 (3,1%)	10 (10,3%)	36 (37,1%)	32 (33%)	16 (16,5%)
17. Η εργασία μου υπόκειται σε ευνοϊκές συνθήκες εργασίας	7 (7,2%)	7 (7,2%)	16 (16,5%)	36 (37,1%)	31 (32%)
18. Οι συνεργάτες μου τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους	4 (4,1%)	20 (20,6%)	36 (37,1%)	28 (28,9%)	9 (9,3%)
19. Ο διευθυντής μου τα πάει καλά μαζί μου	3 (3,1%)	9 (9,3%)	39 (40,2%)	34 (35,1%)	12 (12,4%)
20. Λαμβάνω έπαινο για την καλή δουλειά	6 (6,2%)	8 (8,2%)	31 (32%)	42 (43,3%)	10 (10,3%)

Όπως δείχνει ο προηγούμενος πίνακας οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ευχαριστημένοι στην πλειοψηφία τους σχετικά με το ότι είναι σε θέση να κρατούν τον εαυτό τους απασχολημένο όλη την ώρα, τους δίνεται η ευκαιρία να δουλεύουν μόνοι τους, τους δίνεται η ευκαιρία να κάνουν διαφορετικά πράγματα, ο διευθυντής τους είναι αρμόδιος για τη λήψη αποφάσεων, η δουλειά τους παρέχει σταθερή

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

ανάπτυξη, τους δίνεται η ευκαιρία να πουν στους ανθρώπους τι να κάνουν, τους, δίνεται η ευκαιρία να κάνουν κάτι που κάνει χρήση των δυνατοτήτων τους, το σχολείο τους εφαρμόζει πολιτικές με ευκολία και αποτελεσματικότητα, έχουν την ελευθερία να χρησιμοποιήσουν τη δική τους κρίση, η εργασία τους υπόκειται σε ευνοϊκές συνθήκες εργασίας και λαμβάνουν έπαινο για την καλή δουλειά. Αντίθετα, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί δήλωσαν δυσαρεστημένοι στην πλειοψηφία τους σχετικά το ότι έχουν την ευκαιρία να εξελιχθούν σε αυτή τη δουλειά.

Στη συνέχεια, για την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών βρέθηκε ότι η μέση τιμή των απαντήσεων ήταν 3,34 ($\pm 0,77$) με μικρότερο σκορ 1,4 και μεγαλύτερο 4,85. Αναλυτικά οι τιμές εμφανίζονται στον Πίνακα 3 που ακολουθεί.

Πίνακας 3 : Μέση τιμή, Τυπική απόκλιση, Διάμεσος , Διακύμανση, Εύρος, Ελάχιστη τιμή, Μέγιστη τιμή για την επαγγελματική ικανοποίηση

Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Διακύμανση	Εύρος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
3,3474	0,77555	3,6000	0,601	3,45	1,40	4,85

6.3 Στυλ ηγεσίας

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου διερευνούσε το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια σειρά 33 ερωτήσεων σχετικές με το στυλ ηγεσίας όπου έπρεπε να σημειώσουν πόσο

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

συμφωνούν με τις απόψεις που τους δόθηκαν και αφορούσαν τον διευθυντή / ντριά τους. Ο Πίνακας 4 που ακολουθεί περιλαμβάνει τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εκπαιδευτικούς.

Πίνακας 4 : Στυλ ηγεσίας

Ο διευθυντής / ντριά μου :	Πολύ δυσανεστ ημένος / η	Δυσανεστ τημένος / η	Ούτε ευχαριστη μένος / η ούτε δυσανεστ ημένος / η	Ευχαρισ τημένος / η	Πολύ ευχαρισ τημένος / η
1. Παρέχει βοήθεια με αντάλλαγμα τις προσπάθειές μου	3 (3,1%)	6 (6,2%)	27 (27,8%)	48 (49,5%)	13 (13,4%)
2. Επανεξετάζει τις κρίσιμες υποθέσεις	3 (3,1%)	6 (6,2%)	28 (28,9%)	46 (47,4%)	14 (14,4%)
3. Αποτυγχάνει να παρεμβαίνει μέχρι να γίνουν σοβαρά προβλήματα	21 (21,6%)	40 (41,2%)	15 (15,5%)	13 (13,4%)	8 (8,2%)
4. Εστιάζει την προσοχή στα λάθη και τις αποκλίσεις από τα πρότυπα	3 (3,1%)	7 (7,2%)	43 (44,3%)	31 (32%)	13 (13,4%)

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύψουν σημαντικά ζητήματα	21 (21,6%)	43 (44,3%)	13 (13,4%)	13 (13,4%)	7 (7,2%)
6. Συζητάει για τις πιο σημαντικές αξίες και τις πεποιθήσεις του	4 (4,1%)	6 (6,2%)	39 (40,2%)	37 (38,1%)	11 (11,3%)
7. Απουσιάζει όταν χρειάζεται	23 (23,7%)	40 (41,2%)	14 (14,4%)	13 (13,4%)	7 (7,2%)
8. Επιδιώκει διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων	2 (2,1%)	9 (9,3%)	37 (38,1%)	41 (42,3%)	8 (8,2%)
9. Μιλάει αισιόδοξα για το μέλλον	3 (3,1%)	6 (6,2%)	25 (25,8%)	45 (46,4%)	18 (18,6%)
10. Μου εμπνέει υπερηφάνεια το ότι συνδέομαι μαζί του / της	3 (3,1%)	6 (6,2%)	27 (27,8%)	45 (46,4%)	16 (16,5%)
11. Είναι συγκεκριμένος για το ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη στόχων απόδοσης	3 (3,1%)	6 (6,2%)	27 (27,8%)	48 (49,5%)	13 (13,4%)

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

12. Περιμένει ότι τα πράγματα θα πάνε λάθος πριν από τη λήψη μέτρων	21 (21,6%)	40 (41,2%)	15 (15,5%)	13 (13,4%)	8 (8,2%)
13. Συζητά με ενθουσιασμό για το τι πρέπει να επιτευχθεί	2 (2,1%)	6 (6,2%)	22 (22,7%)	46 (47,4%)	21 (21,6%)
14. Τονίζει τη σημασία της ύπαρξης έντονου πνεύματος	2 (2,1%)	6 (6,2%)	27 (27,8%)	44 (45,4%)	18 (18,6%)
15. Ξοδεύει χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση του προσωπικού	23 (23,7%)	19 (19,6%)	20 (20,6%)	26 (26,8%)	9 (9,3%)
16. Καθορίζει τι μπορεί να αναμένει κανείς όταν επιτευχθούν οι στόχοι επιδόσεων	1 (1,0%)	6 (6,2%)	41 (42,3%)	40 (41,2%)	9 (9,3%)
17. Βάζει το προσωπικό του συμφέρον πάνω από την ομάδα	27 (27,8%)	39 (40,2%)	11 (11,3%)	13 (13,4%)	7 (7,2%)
18. Με αντιμετωπίζει ως άτομο και όχι απλώς ως	27 (27,8%)	33 (34%)	13 (13,4%)	17 (17,5%)	7 (7,2%)

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

μέλος της ομάδας					
19. Επιδεικνύει ότι τα προβλήματα πρέπει να επανεμφανιστούν πριν από τη λήψη μέτρων	21 (21,6%)	40 (41,2%)	15 (15,5%)	13 (13,4%)	8 (8,2%)
20. Κάνει πράξεις με τρόπους που προκαλούν το σεβασμό μου γι 'αυτόν	2 (2,1%)	6 (6,2%)	23 (23,7%)	45 (46,4%)	21 (21,6%)
21. Αναλαμβάνει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεων	27 (27,8%)	31 (32%)	13 (13,4%)	17 (17,5%)	9 (9,3%)
22. Εμφανίζει μια αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	2 (2,1%)	7 (7,2%)	26 (26,8%)	43 (44,3%)	19 (19,6%)
23. Αρθρώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	1 (1,0%)	6 (6,2%)	41 (42,3%)	40 (41,2%)	9 (9,3%)
24. Αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων	21 (21,6%)	40 (41,2%)	15 (15,5%)	14 (14,4%)	7 (7,2%)
25. Στρέφει την προσοχή του στις αποτυχίες για την	1 (1,0%)	9 (9,3%)	38 (39,2%)	38 (39,2%)	11 (11,3%)

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

τήρηση των προτύπων					
26. Με κάνει να εξετάζω προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες	1 (1,0%)	10 (10,3%)	38 (39,2%)	39 (40,2%)	9 (9,3%)
27. Με βοηθά να αναπτύξω τα δυνατά μου	3 (3,1%)	6 (6,2%)	27 (27,8%)	47 (48,5%)	14 (14,4%)
28. Προτείνει νέους τρόπους να κάνουμε πράγματα	3 (3,1%)	6 (6,2%)	28 (28,9%)	44 (45,4%)	16 (16,5%)
29. Υπογραμμίζει τη σημασία της συλλογικής αίσθησης της αποστολής	3 (3,1%)	6 (6,2%)	27 (27,8%)	45 (46,4%)	16 (16,5%)
30. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ικανοποιούνται οι προσδοκίες	3 (3,1%)	6 (6,2%)	26 (26,8%)	44 (45,4%)	18 (18,6%)
31. Εκφράζει την πεποίθηση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι	3 (3,1%)	6 (6,2%)	23 (23,7%)	46 (47,4%)	19 (19,6%)
32. Χρησιμοποιεί μεθόδους ηγεσίας που ικανοποιούν	3 (3,1%)	4 (4,1%)	25 (25,8%)	51 (52,6%)	14 (14,4%)

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

33. Με κάνει να κάνω περισσότερα από όσα αναμένω συνήθως να κάνω	3 (3,1%)	6 (6,2%)	28 (28,9%)	46 (47,4%)	14 (14,4%)
---	-------------	-------------	---------------	---------------	---------------

Όπως δείχνει ο προηγούμενος πίνακας οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί δήλωσαν στην πλειοψηφία τους ότι συχνά ή πάντα ο διευθυντής / ντριά τους παρέχει βοήθεια με αντάλλαγμα τις προσπάθειές τους, επανεξετάζει τις κρίσιμες υποθέσεις, επιδιώκει διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων, μιλάει αισιόδοξα για το μέλλον, τους εμπνέει υπερηφάνεια το ότι συνδέονται μαζί του / της, είναι συγκεκριμένος για το ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη στόχων απόδοσης, συζητά με ενθουσιασμό για το τι πρέπει να επιτευχθεί, τονίζει τη σημασία της ύπαρξης έντονου πνεύματος, ξοδεύει χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση του προσωπικού, καθορίζει τι μπορεί να αναμένει κανείς όταν επιτευχθούν οι στόχοι επιδόσεων, κάνει πράξεις με τρόπους που προκαλούν το σεβασμό των εκπαιδευτικών, εμφανίζει μια αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης, αρθρώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον, στρέφει την προσοχή του στις αποτυχίες για την τήρηση των προτύπων, κάνει τους εκπαιδευτικούς να εξετάζουν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες, τους βοηθά να αναπτύξουν τα δυνατά τους, προτείνει νέους τρόπους να κάνουν πράγματα, υπογραμμίζει τη σημασία της συλλογικής αίσθησης της αποστολής, εκφράζει ικανοποίηση όταν ικανοποιούνται οι προσδοκίες, εκφράζει την πεποίθηση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι, χρησιμοποιεί μεθόδους ηγεσίας που ικανοποιούν και κάνει να τους εκπαιδευτικούς να κάνουν περισσότερα από όσα αναμένουν συνήθως να κάνουν. Αντίθετα, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί δήλωσαν στην πλειοψηφία τους ότι σπάνια ή καθόλου ο διευθυντής / ντριά τους αποτυγχάνει να παρεμβαίνει μέχρι να γίνουν σοβαρά προβλήματα, αποφεύγει να εμπλακεί όταν

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

προκύψουν σημαντικά ζητήματα, απουσιάζει όταν χρειάζεται, περιμένει ότι τα πράγματα θα πάνε λάθος πριν από τη λήψη μέτρων, βάζει το προσωπικό του συμφέρον πάνω από την ομάδα, αντιμετωπίζει τους εκπαιδευτικούς ως άτομα και όχι απλώς ως μέλη της ομάδας, επιδεικνύει ότι τα προβλήματα πρέπει να επανεμφανιστούν πριν από τη λήψη μέτρων και αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων.

Στη συνέχεια, για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για το στυλ ηγεσίας των διευθυντών βρέθηκε ότι η μέση τιμή των απαντήσεων ήταν 3,27 ($\pm 0,61$) με μικρότερο σκορ 1,76 και μεγαλύτερο 4,76. Αναλυτικά οι τιμές εμφανίζονται στον Πίνακα 5 που ακολουθεί.

Πίνακας 5 : Μέση τιμή, Τυπική απόκλιση, Διάμεσος , Διακύμανση, Εύρος, Ελάχιστη τιμή, Μέγιστη τιμή για το στυλ ηγεσίας συνολικά και για τα τρία επιμέρους στυλ ηγεσίας

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Διακύμανση	Εύρος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Συνολικά	3,2755	0,61244	3,3636	0,375	3,00	1,76	4,76
Ηγεσία μετασχηματισμού	3,3190	0,60494	3,3889	0,366	3,06	1,78	4,83
Ηγεσία συναλλαγών	3,2877	0,60625	3,3636	0,368	2,73	1,91	4,64

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Ηγεσία laissez - faire	3,0464	0,77083	3,0000	0,594	4,00	1,00	5,00
-------------------------------	--------	---------	--------	-------	------	------	------

Όπως δείχνει ο προηγούμενος πίνακας οι μεγαλύτερες μέσες τιμές των απαντήσεων των εκπαιδευτικών εμφανίζονται στο στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας (3,3, ±0,60).

6.4 Συσχετίσεις

Στη συνέχεια με τη χρήση των μη παραμετρικών ελέγχων Mann - Whitney και Kruskal - Wallis, πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις μεταξύ των απόψεων των εκπαιδευτικών για την επαγγελματική ικανοποίηση και το στυλ ηγεσίας και των δημογραφικών χαρακτηριστικών φύλο, ηλικία και προϋπηρεσία.

Από τις συσχετίσεις μεταξύ των απόψεων των εκπαιδευτικών και του φύλου βρέθηκε ότι το φύλο σχετίζεται με την άποψη «Ο διευθυντής μου χειρίζεται την ομάδα του επαγγελματικά» ($p = 0,000 < 0,05$), την άποψη «Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους» ($p = 0,000 < 0,05$), την άποψη «Μου δίνεται η ευκαιρία να δοκιμάσω τις δικές μου μεθόδους για να κάνω τη δουλειά μου» ($p = 0,000 < 0,05$), την άποψη «Ο διευθυντής μου τα πάει καλά μαζί μου» ($p = 0,000 < 0,05$), την άποψη «Εστιάζει την προσοχή στα λάθη και τις αποκλίσεις από τα πρότυπα» ($p = 0,000 < 0,05$), την άποψη «Συζητάει για τις πιο σημαντικές αξίες και τις πεποιθήσεις του» ($p = 0,000 < 0,05$), την άποψη «Επιδιώκει διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων» ($p = 0,000 < 0,05$), την άποψη «Ξοδεύει χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση του προσωπικού» ($p = 0,030 < 0,05$), όπου οι γυναίκες εμφάνισαν υψηλότερους μέσους όρους από τους άντρες. Επίσης, βρέθηκε ότι το φύλο σχετίζεται με την άποψη «Η αμοιβή μου συμπίπτει με το ποσό εργασίας

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

που κάνω» ($p = 0,018 < 0,05$), την άποψη «Οι συνεργάτες μου τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους» ($p = 0,015 < 0,05$), την άποψη «Βάζει το προσωπικό του συμφέρον πάνω από την ομάδα» ($p = 0,041 < 0,05$), την άποψη «Με αντιμετωπίζει ως άτομο και όχι απλώς ως μέλος της ομάδας» ($p = 0,005 < 0,05$), την άποψη «Αναλαμβάνει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεων» ($p = 0,001 < 0,05$), όπου οι άντρες εμφάνισαν υψηλότερους μέσους όρους από τις γυναίκες (Πίνακας 6).

Πίνακας 6 : Συσχετίσεις των απόψεων των εκπαιδευτικών με το φύλο

	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Asymp. Sig. (2 - tailed)
Ο διευθυντής μου χειρίζεται την ομάδα του επαγγελματικά	Άνδρας	35	66,43	2325,00	0,000
	Γυναίκα	62	39,16	2428,00	
	Total	97			
Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους	Άνδρας	35	32,77	1147,00	0,000
	Γυναίκα	62	58,16	3606,00	
	Total	97			
Η αμοιβή μου συμπίπτει με το ποσό εργασίας που κάνω	Άνδρας	35	57,49	2012,00	0,018
	Γυναίκα	62	44,21	2741,00	
	Total	97			
Μου δίνεται η ευκαιρία να δοκιμάσω τις δικές μου μεθόδους για να κάνω τη δουλειά μου	Άνδρας	35	30,73	1075,50	0,000
	Γυναίκα	62	59,31	3677,50	
	Total	97			
Οι συνεργάτες μου τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους	Άνδρας	35	57,83	2024,00	0,015
	Γυναίκα	62	44,02	2729,00	
	Total	97			
Ο διευθυντής μου τα πάει καλά μαζί μου	Άνδρας	35	31,39	1098,50	0,000
	Γυναίκα	62	58,94	3654,50	
	Total	97			
Εστιάζει την προσοχή στα λάθη και τις αποκλίσεις από τα πρότυπα	Άνδρας	35	34,49	1207,00	0,000
	Γυναίκα	62	57,19	3546,00	

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

	Total	97			
Συζητάει για τις πιο σημαντικές αξίες και τις πεποιθήσεις του	Ανδρας	35	32,23	1128,00	0,000
	Γυναίκα	62	58,47	3625,00	
	Total	97			
Επιδιώκει διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων	Ανδρας	35	63,71	2230,00	0,000
	Γυναίκα	62	40,69	2523,00	
	Total	97			
Ξοδεύει χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση του προσωπικού	Ανδρας	35	40,94	1433,00	0,030
	Γυναίκα	62	53,55	3320,00	
	Total	97			
Βάζει το προσωπικό του συμφέρον πάνω από την ομάδα	Ανδρας	35	56,43	1975,00	0,041
	Γυναίκα	62	44,81	2778,00	
	Total	97			
Με αντιμετωπίζει ως άτομο και όχι απλώς ως μέλος της ομάδας	Ανδρας	35	59,31	2076,00	0,005
	Γυναίκα	62	43,18	2677,00	
	Total	97			
Αναλαμβάνει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεων	Ανδρας	35	60,77	2127,00	0,001
	Γυναίκα	62	42,35	2626,00	
	Total	97			

Από τις συσχετίσεις μεταξύ των απόψεων των εκπαιδευτικών και της ηλικίας βρέθηκε ότι η ηλικία σχετίζεται με την άποψη «Ο διευθυντής μου χειρίζεται την ομάδα του επαγγελματικά» ($p = 0,007 < 0,05$), την άποψη «Ο διευθυντής μου τα πάει καλά μαζί μου» ($p = 0,049 < 0,05$), την άποψη «Επιδιώκει διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων» ($p = 0,024 < 0,05$), την άποψη «Αναλαμβάνει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεων» ($p = 0,049 < 0,05$), όπου τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας φαίνεται να εμφανίζουν υψηλότερους μέσους όρους στις απαντήσεις τους.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Πίνακας 7 : Συσχετίσεις των απόψεων των εκπαιδευτικών με την ηλικία

	Ηλικία	N	Mean Rank	Asymp. Sig.
Ο διευθυντής μου χειρίζεται την ομάδα του επαγγελματικά	Μέχρι 30 ετών	4	77,63	0,007
	31 - 40 ετών	29	52,31	
	41 - 50 ετών	34	42,43	
	51 - 60 ετών	21	41,43	
	Πάνω από 60 ετών	9	68,11	
	Total	97		
Ο διευθυντής μου τα πάει καλά μαζί μου	Μέχρι 30 ετών	4	20,00	0,049
	31 - 40 ετών	29	45,38	
	41 - 50 ετών	34	48,10	
	51 - 60 ετών	21	53,90	
	Πάνω από 60 ετών	9	65,50	
	Total	97		
Επιδιώκει διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων	Μέχρι 30 ετών	4	75,13	0,024
	31 - 40 ετών	29	52,17	
	41 - 50 ετών	34	42,44	
	51 - 60 ετών	21	43,07	
	Πάνω από 60 ετών	9	65,78	
	Total	97		
Αναλαμβάνει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεων	Μέχρι 30 ετών	4	80,00	0,049
	31 - 40 ετών	29	46,38	
	41 - 50 ετών	34	52,18	
	51 - 60 ετών	21	38,62	
	Πάνω από 60 ετών	9	55,89	
	Total	97		

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Από τις συσχετίσεις μεταξύ των απόψεων των εκπαιδευτικών και της προϋπηρεσίας βρέθηκε ότι η προϋπηρεσία σχετίζεται με την άποψη «Έχω την ευκαιρία να εξελιχθώ σε αυτή τη δουλειά» ($p = 0,040 < 0,05$), την άποψη «Μου δίνεται η ευκαιρία να δοκιμάσω τις δικές μου μεθόδους για να κάνω τη δουλειά μου» ($p = 0,030 < 0,05$), την άποψη «Ο διευθυντής μου τα πάει καλά μαζί μου» ($p = 0,032 < 0,05$), όπου τα άτομα με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας φαίνεται να εμφανίζουν υψηλότερους μέσους όρους στις απαντήσεις τους.

Πίνακας 8 : Συσχετίσεις των απόψεων των εκπαιδευτικών με την προϋπηρεσία

	Προϋπηρεσία	N	Mean Rank	Asymp. Sig.
Έχω την ευκαιρία να εξελιχθώ σε αυτή τη δουλειά	Μέχρι 5 χρόνια	16	46,31	0,040
	6 - 10 χρόνια	17	34,24	
	11 - 15 χρόνια	37	56,86	
	16 - 20 χρόνια	15	43,40	
	Πάνω από 20 χρόνια	12	56,25	
	Total	97		
Μου δίνεται η ευκαιρία να δοκιμάσω τις δικές μου μεθόδους για να κάνω τη δουλειά μου	Μέχρι 5 χρόνια	16	41,50	0,030
	6 - 10 χρόνια	17	50,79	
	11 - 15 χρόνια	37	54,18	
	16 - 20 χρόνια	15	32,60	
	Πάνω από 20 χρόνια	12	61,00	
	Total	97		
Ο διευθυντής μου τα πάει καλά μαζί μου	Μέχρι 5 χρόνια	16	42,56	0,032
	6 - 10 χρόνια	17	50,65	
	11 - 15 χρόνια	37	52,82	
	16 - 20 χρόνια	15	33,20	
	Πάνω από 20 χρόνια	12	63,21	
	Total	97		

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

	Προϋπηρεσία	N	Mean Rank	Asymp. Sig.
Έχω την ευκαιρία να εξελιχθώ σε αυτή τη δουλειά	Μέχρι 5 χρόνια	16	46,31	0,040
	6 - 10 χρόνια	17	34,24	
	11 - 15 χρόνια	37	56,86	
	16 - 20 χρόνια	15	43,40	
	Πάνω από 20 χρόνια	12	56,25	
	Total	97		
Μου δίνεται η ευκαιρία να δοκιμάσω τις δικές μου μεθόδους για να κάνω τη δουλειά μου	Μέχρι 5 χρόνια	16	41,50	0,030
	6 - 10 χρόνια	17	50,79	
	11 - 15 χρόνια	37	54,18	
	16 - 20 χρόνια	15	32,60	
	Πάνω από 20 χρόνια	12	61,00	
	Total	97		
Ο διευθυντής μου τα πάει καλά μαζί μου	Μέχρι 5 χρόνια	16	42,56	0,032
	6 - 10 χρόνια	17	50,65	
	11 - 15 χρόνια	37	52,82	
	16 - 20 χρόνια	15	33,20	
	Πάνω από 20 χρόνια	12	63,21	
	Total	97		

Τέλος, πραγματοποιήθηκαν σχετίσεις μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και των τριών διαφορετικών στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι και τα τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση, και μάλιστα αυτή η συσχέτιση είναι θετική. Ελαφρώς ισχυρότερη συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ της ηγεσίας laissez - faire και της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Πίνακας 9 : Συσχετίσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης με τα τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ηγεσία μετασχηματισμού	Between Groups	20,594	40	,515	1,983	0,009
	Within Groups	14,537	56	,260		
	Total	35,131	96			
Ηγεσία συναλλαγών	Between Groups	20,790	40	,520	2,008	0,008
	Within Groups	14,494	56	,259		
	Total	35,284	96			
Ηγεσία laissez - faire	Between Groups	35,591	40	,890	2,323	0,002
	Within Groups	21,450	56	,383		
	Total	57,041	96			

Πίνακας 10 : Συσχετίσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης με τα τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας

		Επαγγελματική ικανοποίηση
Ηγεσία μετασχηματισμού	Pearson Correlation	0,145
	Sig. (2 - tailed)	0,156
	N	97
Ηγεσία συναλλαγών	Pearson Correlation	0,150
	Sig. (2 - tailed)	0,144
	N	97
Ηγεσία laissez - faire	Pearson Correlation	0,217*
	Sig. (2 - tailed)	,033
	N	97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ7 : ΣΥΖΗΤΗΣΗ–ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Κύρια ευρήματα

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ μορφών ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα επικεντρώθηκε σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι επιμέρους στόχοι της ήταν να προσδιορίσει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το στυλ του διευθυντή τους, να προσδιοριστούν τα επίπεδα ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, να εξετάσει την επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών στην ικανοποίηση από την εργασία και το ηγετικό στυλ αντίστοιχα και να προσδιορίσει ποιο ηγετικό στυλ προβλέπει καλύτερα τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 97 εκπαιδευτικοί εκ των οποίων οι περισσότεροι ήταν γυναίκες με ηλικίες που κυμαίνονταν μεταξύ 41 - 50 ετών, έγγαμοι, κυρίως απόφοιτοι ΑΕΙ και με προϋπηρεσία στην εκπαίδευση που κυμαίνεται μεταξύ 11 - 15 χρόνια.

Στη συνέχεια η έρευνα διερεύνησε την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια σειρά 20 ερωτήσεων σχετικές με την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ευχαριστημένοι με το ότι είναι σε θέση να κρατούν τον εαυτό τους απασχολημένο όλη την ώρα, τους δίνεται η ευκαιρία να δουλεύουν μόνοι τους, τους δίνεται η ευκαιρία να κάνουν διαφορετικά πράγματα, ο διευθυντής τους είναι αρμόδιος για τη λήψη αποφάσεων, η δουλειά τους παρέχει σταθερή ανάπτυξη, τους δίνεται η ευκαιρία

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

να πουν στους ανθρώπους τι να κάνουν, τους, δίνεται η ευκαιρία να κάνουν κάτι που κάνει χρήση των δυνατοτήτων τους, το σχολείο τους εφαρμόζει πολιτικές με ευκολία και αποτελεσματικότητα, έχουν την ελευθερία να χρησιμοποιήσουν τη δική τους κρίση, η εργασία τους υπόκειται σε ευνοϊκές συνθήκες εργασίας και λαμβάνουν έπαινο για την καλή δουλειά. Αντίθετα, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί δήλωσαν δυσαρεστημένοι στην πλειοψηφία τους σχετικά το ότι έχουν την ευκαιρία να εξελιχθούν σε αυτή τη δουλειά. Συνολικά, οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών κινήθηκαν σε μέτρια επίπεδα με μέση τιμή απαντήσεων 3,34 (min = 1, max = 5), ωστόσο, διαφαίνεται μια θετική στάση των εκπαιδευτικών και μια ασθενώς υψηλή ικανοποίηση από την εργασία τους.

Ακολούθως, η έρευνα διερεύνησε το στυλ ηγεσίας των διευθυντών των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια σειρά 33 ερωτήσεων σχετικές με το στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι ο διευθυντής / ντριά τους παρέχει βοήθεια με αντάλλαγμα τις προσπάθειές τους, επανεξετάζει τις κρίσιμες υποθέσεις, επιδιώκει διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων, μιλάει αισιόδοξα για το μέλλον, τους εμπνέει υπερηφάνεια το ότι συνδέονται μαζί του / της, είναι συγκεκριμένος για το ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη στόχων απόδοσης, συζητά με ενθουσιασμό για το τι πρέπει να επιτευχθεί, τονίζει τη σημασία της ύπαρξης έντονου πνεύματος, ξοδεύει χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση του προσωπικού, καθορίζει τι μπορεί να αναμένει κανείς όταν επιτευχθούν οι στόχοι επιδόσεων, κάνει πράξεις με τρόπους που προκαλούν το σεβασμό των εκπαιδευτικών, εμφανίζει μια αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης, αρθρώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον, στρέφει την προσοχή του στις αποτυχίες για την τήρηση των προτύπων, κάνει τους εκπαιδευτικούς να εξετάζουν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες, τους βοηθά να αναπτύξουν τα δυνατά τους, προτείνει νέους τρόπους να κάνουν πράγματα, υπογραμμίζει τη σημασία της συλλογικής αίσθησης της

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

αποστολής, εκφράζει ικανοποίηση όταν ικανοποιούνται οι προσδοκίες, εκφράζει την πεποίθηση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι, χρησιμοποιεί μεθόδους ηγεσίας που ικανοποιούν και κάνει να τους εκπαιδευτικούς να κάνουν περισσότερα από όσα αναμένουν συνήθως να κάνουν. Αντίθετα, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί δήλωσαν στην πλειοψηφία τους ότι σπάνια ή καθόλου ο διευθυντής / ντριά τους αποτυγχάνει να παρεμβαίνει μέχρι να γίνουν σοβαρά προβλήματα, αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύψουν σημαντικά ζητήματα, απουσιάζει όταν χρειάζεται, περιμένει ότι τα πράγματα θα πάνε λάθος πριν από τη λήψη μέτρων, βάζει το προσωπικό του συμφέρον πάνω από την ομάδα, αντιμετωπίζει τους εκπαιδευτικούς ως άτομα και όχι απλώς ως μέλη της ομάδας, επιδεικνύει ότι τα προβλήματα πρέπει να επανεμφανιστούν πριν από τη λήψη μέτρων και αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων.

Συνολικά οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών κινήθηκαν σε μέτρια επίπεδα με μέση τιμή απαντήσεων 3,27 (min = 1, max = 5), ωστόσο, διαφαίνεται μια θετική στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στο στυλ ηγεσίας των διευθυντών τους. Επίσης, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι μεγαλύτερες μέσες τιμές των απαντήσεων των εκπαιδευτικών εμφανίζονται στο στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας που ήταν 3,3 (min = 1, max = 5).

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις μεταξύ των απόψεων των εκπαιδευτικών και των δημογραφικών χαρακτηριστικών τους. Από τις συσχετίσεις μεταξύ των απόψεων των εκπαιδευτικών και του φύλου βρέθηκε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με τις απόψεις των εκπαιδευτικών ότι σε γενικές γραμμές οι διευθυντές τους κρατούν επαγγελματική στάση απέναντι στους εκπαιδευτικούς, εστιάζουν την προσοχή στα λάθη και τις αποκλίσεις από τα πρότυπα, συζητούν για τις πιο σημαντικές αξίες και τις πεποιθήσεις, επιδιώκουν διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων, ξοδεύουν χρόνο για την εκπαίδευση και

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

καθοδήγηση του προσωπικού, χειρίζονται την ομάδα επαγγελματικά και αναλαμβάνουν τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεων.

Τέλος, πραγματοποιήθηκαν σχετίσεις μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και των τριών διαφορετικών στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι και τα τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση, και μάλιστα αυτή η συσχέτιση είναι θετική. Ελαφρώς ισχυρότερη συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ της ηγεσίας *laissez - faire* και της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Συνολικά, σύμφωνα με όλα τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους αλλά και από το στυλ ηγεσίας των διευθυντών τους. Επίσης, προκύπτει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται και από τα τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας θετικά, ωστόσο παρατηρήθηκε μια ελαφρώς ισχυρότερη συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας *laissez - faire* και της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έρχονται να συμφωνήσουν με τα αποτελέσματα προγενέστερων μελετών που διενεργήθηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο. Σύμφωνα με τους Voon, et al. (2011) η αποτελεσματική ηγεσία και η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων είναι δύο παράγοντες που θεωρούνται θεμελιώδεις για την οργανωτική επιτυχία. Οι εργαζόμενοι με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση είναι πιθανό να ασκήσουν περισσότερες προσπάθειες στα καθήκοντά τους και να επιδιώξουν οργανωτικά συμφέροντα. Ένας οργανισμός που ευνοεί την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι επίσης πιο ικανός να διατηρεί και να προσελκύει εργαζόμενους με τις δεξιότητες που χρειάζονται. Οι Mester et al. (2003 :

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

73) συμπεραίνουν ότι ο ρόλος ενός ηγέτη έχει άμεση επίδραση στην ικανοποίηση της εργασίας από τους ακολούθους. Ο Madlock (2008 : 64) εξηγεί ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν αντιλαμβάνονται ότι οι ηγέτες τους έχουν ένα συνδυασμό συμπεριφορών σχέσεων (μετασχηματισμού) και προσανατολισμού στις εργασίες (transactional).

Η ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών είναι η αίσθηση της εκπλήρωσης που επιτυγχάνεται από τις καθημερινές δραστηριότητες και τις αλληλεπιδράσεις (Klassen & Chiu, 2010). Με πολλούς τρόπους, τα συστατικά στοιχεία που δημιουργούν την εμπιστοσύνη των σχολείων (δηλαδή σεβασμό, προσωπική φροντίδα, ικανότητα και προσωπική ακεραιότητα) έχουν επίσης σχέση με το βαθμό εκπλήρωσης των εκπαιδευτικών και οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία (Klassen & Chiu, 2010).

Η ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών έχει σχέση με πολλές άλλες μεταβλητές στο σχολικό επίπεδο που σχετίζονται με τους εκπαιδευτικούς (Stephanou, Gkavras, & Doulkeridou, 2013, Klassen & Chiu, 2010). Οι Stephanou, Gkavras & Doulkeridou (2013) διαπίστωσαν ότι η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών είχε αντίκτυπο στις πεποιθήσεις συλλογικής αποτελεσματικότητας του σχολείου και στην ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό υποδηλώνει ότι οι πεποιθήσεις ενός δασκάλου επηρεάζουν τις πεποιθήσεις των συναδέρφων τους και ότι αυτή η σχέση είναι αλληλένδετη με την ικανοποίηση από την εργασία. Ομοίως, οι Klassen & Chiu (2010) διερεύνησαν τις σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών, της αυτο - αποτελεσματικότητας, του άγχους της εργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Διαπίστωσαν ότι το άγχος στην τάξη, η αυτο - αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση από την εργασία είναι αλληλένδετα. Οι συγγραφείς προχωρούν περαιτέρω διαπιστώνοντας ότι οι εκπαιδευτικοί είχαν αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία όταν είχαν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

στη διαχείριση της τάξης ή αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών στρατηγικών. Αυτές οι μελέτες δείχνουν ότι η ικανοποίηση από τη εργασία των εκπαιδευτικών είναι βαθιά ριζωμένη σε άλλες μεταβλητές που απευθύνονται σε εκπαιδευτικούς, πράγμα που υποδηλώνει ότι μπορεί επίσης να έχει σχέση με μέτρα εμπιστοσύνης των εκπαιδευτικών.

Τα εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι οι συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας επηρέασαν τα μαθησιακά επιτεύγματα μέσω μεταβλητών που ευθυγραμμίζονται στενά με την εμπιστοσύνη των σχολείων και την ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών. Οι Shen, Leslie, Spybrook & Ma (2011) δείχνουν την επίδραση των κύριων πρόδρομων ουσιών στην ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών. Οι συγγραφείς θεωρούν ότι η βασική εκπαίδευση και εμπειρία είχαν σημαντική συνάφεια με την ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών (Shen, Leslie, Spybrook, & Ma, 2011, σελ. 216). Ο Twigg (2009) έδειξε σημαντικά αποτελέσματα μέσω της οργανωτικής υποστήριξης, της αυτοεκτίμησης και της συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών. Αυτά τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία υποστηρίζει τη σχέση μεταξύ αρχηγών και εκπαιδευτικών. Ο Griffith (2004) υποστηρίζει τα ευρήματα του Twigg (2008) δείχνοντας μια άμεση σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της υψηλότερης ικανοποίησης από την εργασία του εκπαιδευτικού. Αυτές οι μελέτες δείχνουν ότι η ηγεσία του σχολείου έχει σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία και τη σχολική εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών. Τέλος, οι Johnson, Kraft, & Papay (2012) συνδέουν την ηγεσία του σχολείου, με την εμπιστοσύνη των σχολείων και την ικανοποίηση των καθηγητών από την εργασία.

7.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Τα συμπεράσματα της μελέτης αφορούν αποκλειστικά τους εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μιας συγκεκριμένης περιοχής. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους αλλά και από το στυλ ηγεσίας των διευθυντών τους. Ως μια πρόταση για μελλοντική έρευνα προτείνεται, η διενέργεια έρευνας που θα διερευνά τις απόψεις των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αλλά σε μεγαλύτερο δείγμα εκπαιδευτικών, ακόμα και σε πανελλαδικό επίπεδο. Επίσης, τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη διενέργεια έρευνας που θα διερευνά τις απόψεις εκπαιδευτικών σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία τους και από το στυλ ηγεσίας των διευθυντών τους και σε άλλες βαθμίδες εκπαίδευσης (Πρωτοβάθμια και Τριτοβάθμια εκπαίδευση) και να αποτελέσουν βάση για περαιτέρω μελέτη και έρευνα.

7.3 Περιορισμοί έρευνας

Κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας υπήρξαν κάποιοι περιορισμοί. Η έρευνα υπόκειται στους μεθοδολογικούς περιορισμούς οι οποίοι επισημαίνονται για τις έρευνες που βασίζονται στο μοίρασμα των ερωτηματολογίων τα οποία συμπληρώνονται από τους συμμετέχοντες. Οι περιορισμοί αυτοί σχετίζονται με ζητήματα όπως η πλήρης κατανόηση από τους συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε υπό την παρουσία του ερευνητή. Η παρουσία του ερευνητή αν και αποτρέπει την πιθανότητα εκδήλωσης προδιάθεσης και προκατάληψης μη συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από τους συμμετέχοντες, ωστόσο δεν εξασφαλίζει πλήρως την ορθή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Ένας

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

άλλος περιορισμός της έρευνας αφορούσε το δείγμα που έλαβε μέρος στην έρευνα. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αποτελούνταν από εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που προσεγγίστηκαν σε μια μόνο περιοχή. Κάτι τέτοιο περιορίζει την δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή συμπερασμάτων που να αντιπροσωπεύουν όλον τον υπό διερεύνηση πληθυσμό. Τέλος, υπήρχε περιορισμός χρόνου για τη διεξαγωγή της έρευνας, αφού πρόκειται για μια εργασία μεταπτυχιακού επιπέδου με συγκεκριμένες ημερομηνίες παράδοσης.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Adeleye, F. (2008). Globalization and the Challenges of Human Resources Management in Africa. Florida : University of Florida Press.

Aliaga, M. & Gunderson, B. (2002). Interactive statistics. New Jersey : Prentice Hall.

Armstrong M (2006). A Handbook of Personnel Management Practice, 6th edn, Kogan Page, London

Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004) Transformational leadership and organizational commitment : mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, Journal of Organizational Behavior, 25(1), 951 - 968.

Adler, R.W. and Reid, J. 2008. The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance. Asia - Pacific Management Accounting Journal, 3(1) : 21 - 46.

Alegre, J. and Chiva, R. 2008. Emotional intelligence and job satisfaction : the role of organizational learning capability. Personnel Review, 37(6) : 680 - 694.

Andersson, T.D., Gudmundson, A. and Lundberg, C. 2009. Herzberg's Two - Factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. Journal of Tourism Management, 30 : 890 - 899.

Andreassen, C.S., Hetland, J., Hetland, H., Notelaers, G. and Pallesen, S. 2011. Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. Career Development International, 16(5) : 507 - 523.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Andrews, A. 2003. When you are the leader there is no room for excuses. South Africa's Journal of Entrepreneurship and Management, 1022(9191) : 27 - 30.

Barling, J., Comotois, J., Gatien, B., Kelley, E. and Kelloway, E.K. 2003. Remote transformational leadership. Leadership and Organisation Development Journal, 24(3) : 163 - 171.

Berson, Y. and Linton, D. 2005. An examination of the relationships between leadership style, quality and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. R&D Management, 35(1) : 51 - 60.

Bruch, H. and Walter, F. 2007. Leadership in context : investigating hierarchical impacts on transformational leadership. Leadership and Organisational Development Journal, 28(8) : 710 - 726.

Bell, E. and Bryman, A. 2007. Business Research Methods. New York : Oxford University Press, Inc.

Bass, B. M. (1990) Two Decades of Research and development in transformational Leadership. European Journal of work and organizational psychology , 8 (1), 9 - 32.

Besanko, D.; Dranove, D.; Shanley, M.; Schaefer, S. (2010). Economics of strategy, 5th edition (New York, Wiley).

Betcherman, G. (2013). Labour market institutions : A review of the literature, Background Paper for the World

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

Bryman, A., (1991) Charisma and Leadership in Organizations. Sage Publications, London.

Bryman, A . (2012) . Social Research Methods . 4th edition . New York : Oxford University Press .

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Development Report (2013), World Bank Policy Paper 6276 (Washington, DC, World Bank).

Bosch, G. (2009). “Low - wage work in five European countries and the United States”, in *International Labour Review*, Vol. 148, No. 4, pp.337–358.

Bryan, J. (2006). “Training and performance in small firms”, in *International Small Business Journal*, Vol. 24, No. 6, pp.635–60.

Cagno, E.; Micheli, G.; Masi, D.; Jacinto, C. (2013). “Economic evaluation of OSH and its way to SMEs : A constructive review”, in *Safety Science*, Vol. 53, No. 1, pp.134–152.

Cilliers, F., Van Deventer, V. and Van Eeden, R. 2008. Leadership styles and associated personality traits : Support for conceptualization of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2) : 253 - 267.

Cohen, L . , Manion, L . & Morrison, K . (2011) . *Research Methods in Education . (7th ed)* . London : Routledge .

Connolly, P . (2007) . *Qualitative Data Analysis in Education : A critical introduction using SPSS . London : Routledge .*

Creswell, J . W . (2009) . *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach . (3rd ed)* . London : SAGE Publication .

Dagnan, D., Disley, P. and Hatton, C. 2009. Applying equity theory to staff working with individuals with intellectual disabilities. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 34(1) : 55 - 66.

Debrah, Y. A., Mmieh, F. (2009). “Employment relations in SMEs : Insights from Ghana”, in *International Journal of HRM*, Vol. 20, No. 7, pp.1554–1575.

Denscombe, M . (1998) . *The Good Research for Small –Scale Social Research Project . Philadelphia : Open University Press .*

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

- De Vaus, D. A. (1996). *Surveys in Social Research*. (4th ed). Australia : UCL Press .
- Dorman, P. (2000). *The economics of safety, health, and well - being at work : An overview* (Geneva, ILO).
- Dye, K., Mills, A.J. and Weatherbee, T. 2005. Maslow : man interrupted : reading management theory in context. *Management decision*, 43(10) : 1375 - 1395.
- Earl B. (2010). *The Practice of Social Research*. 12th ed. Belmont, CA : Wadsworth Cengage.
- Eurydice. 2009. *National summary sheets on education systems in Europe and ongoing reforms – 2009 Edition*, Brussels.
- Emery, C.R. and Barker, K.J. 2007. The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1) : 77 - 90.
- Flynn, S.I. 2009. Transformational and Transactional Leadership. *Research Starters Sociology* : 1 - 6.
- Foote, D.A. and Harmon, S. 2005. Measuring equity sensitivity. *Journal of Management Psychology*, 21(2) : 90 - 108.
- Friday, E. and Friday, S.S. 2002. Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction. *Journal of Management Development*, 22(5) : 426 - 442.
- Frolich, S.M., Schuler, J. and Sheldon, K.M. 2009. Implicit need for achievement moderates the relationship between competence need satisfaction and subsequent motivation. *Journal of Research in Personality*, 44(2010) : 1 - 12.
- Fontes, A.; Pero, V.; Berg, J. (2012). “Low - paid employment in Brazil”, in *International Labour Review*, Vol. 151, No. 3, pp.193–219.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Frick, K., Jensen, P.; Quinlan, M; Wilthagen, T. (eds). (2000). Systematic occupational health and safety management : Perspectives on an international development (Oxford, Pergamon).

Galanou, E., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I. and Vasilopoulos, D. 2010. The effect of reward system on job satisfaction in an organisational chart of four hierarchical levels. Canadian Social Science, 6(5) : 102 - 123.

Garg, P. and Rastogi, R. 2006. New model of job design : motivating employees' performance. Journal of Management Development, 25(6) : 572 - 587.

Goris, J.R. 2007. Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual - job congruence and job performance / satisfaction. Journal of Management and Development, 26(8) : 737 - 752.

Guest, D (2002). Human resource management, corporate performance and employee well - being : building the worker into HRM, The Journal of Industrial Relations, 44(3), p. 335 – 58.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159 - 170.

Hansemark, O.C. 1998. The effects of an entrepreneurship programme on need for achievement and locus of control reinforcement. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 4(1) : 28 - 50.

Gartenstein D. (2018). Good Working Conditions for Workers, Available at : <https://work.chron.com/good-working-conditions-workers-8106.html>

Hersey, P. & Blanchard, K.H, (1977) Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. Prentice - Hall, Englewood Cliffs, NJ.

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

Huberts, L. W., Kaptein, M., & Lasthuizen, K. (2007) A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers. *Policing : An International Journal of Police Strategies & Management* , 30 (4), 587 - 607.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, 39, p. 949 – 69.

ILO. 1981a. Occupational Safety and Health Convention, 1981 (No. 155), Geneva.

ILO. 1996. Recent developments in the education sector, Geneva.

ILO. 2000a. —Conclusions on lifelong learning in the twenty - first century : The changing roles of educational personnel, Note on the proceedings, Joint Meeting on Lifelong Learning in the Twenty - First Century : The Changing Roles of Educational Personnel, Geneva.

ILO. 2000b. Lifelong learning in the twenty - first century : The changing roles of educational personnel, Geneva.

Iliukhina, Nona and Bill Ratteree. 2009. Employment and careers, teacher salaries, teaching and learning conditions, Background paper for the Tenth Session of the Joint ILO / UNESCO Committee of Experts on the Application of the Recommendations concerning Teaching Personnel, Geneva, ILO.

Jones, D.W. and Rudd, R.D. 2007. Transactional, Transformational or Laissez - Faire Leadership : An assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles. *Proceedings of the AAAE Research Conference*, Vol. 3.

Kennedy, E. (2004). Bridging the gap between company and employees: Human Resources management. *Women in Business*, 56, 10-15

Kent, R. 2007. *Marketing Research. Approaches, methods and application in Europe*. London : Jennifer Pegg.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

King - Kauanui, S.; Ngoc, S. D.; Ashley - Cotleur, C. (2006). "Impact of human resource management : SME performance in Vietnam", in Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. 11, No. 1, pp.79–95.

Laursen, K., Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance, Cambridge Journal of Economics, 27, p. 243 – 63.

Lee, S.; Sobeck, K. (2012). "Low - wage work : A global perspective", in International Labour Review, Vol. 151, No. 3, pp.141–155.

Lee, S., McCann, D.; Messenger, J. C. (2007). Working time around the world : Trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective (Geneva, ILO; London, Routledge).

Leedy, P. 1993. Practical Research : Planning and Design. Fifth edition. Macmillan Publishing Company, New York

Legg, S.; Battisti, M.; Harris, L. A.; Laird, I.; Lamm, F.; Massey, C.; Olsen, K. (2009). Occupational health and safety in small business (Wellington, New Zealand, National Occupational Health and Safety Advisory Committee (NOHSAC)).

Locke, E. A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1297 - 1349). Chicago, IL : Rand McNally.

Lok, P., & Crawford, J. (2004) The effect of organisational culture and leadership on job satisfaction and organisational commitment A cross - national comparison. Journal of Management Development , 23 (4), 321 - 338.

Long, C. S., & Thean, L. Y. (2011) Relationship between leadership styles, Job satisfaction and employees' Turnover intention : A literature review. Research journal of business management , 5 (3), 91 - 100.

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

Marchington, M., Zagelmeyer, S. (2005). Foreword : linking HRM and performance – a never - ending search? *Human Resource Management Journal*, 15(4), p. 3 – 8.

Mathis R., Jackson J., (2011). *Human Resource Management : Essential Perspectives*, Sixth Edition, Thompson / South Western.

Matthews, L.; Bohle, P.; Quinlan, M.; Rawlings Way, O. (2012). “Traumatic death at work : Consequences for surviving families”, in *International Journal of Health Services*, Vol. 42, No. 4, pp.647–666.

Madlock, P.E. 2008. The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1) : 61 - 78.

Maxwell, J.C. 2005. *The 360° Leader*. Nashville : Thomas Nelson, Inc. McColl - Kennedy, J.R. and Anderson, R.D., 2005. Subordinate – manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58 : 115 - 125.

May, T. & Williams, M. (1998). *Knowing The Social World*. Buckingham : Open University Press.

McMillan, J. H. and Schumacher, S. 1993. *Research in education : A conceptual understanding*. New York : Harper Collins.

Mester, C., Visser, D. and Roodt, G. 2003. Leadership style and its relation to employee attitudes and behavior. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2) : 72 - 82.

Milanowski, A. T. 2008a. *Do Teacher Pay Levels Matter?* Madison : University of Wisconsin, Wisconsin Center for Education Research, Consortium for Policy Research in Education, Strategic Management of Human Capital.

Miller, S. (2005) Men working differently : assessing their inner - feminine, *Journal of Organizational Change Management*, 18(6), 612 - 26.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Mishra, V.; Smyth, R. (2013). “Working hours in Chinese enterprises : Evidence from matched employer–employee data”, in *Industrial Relations Journal*, Vol. 44, No 1, pp.57–77.

Moe, A., Pazzaglia, F. and Ranconi, L. 2009. When being able is not enough. The combined value of positive affect and self - efficacy for job satisfaction in teaching. *Teaching and Teacher Education*, 26 : 1145 - 1153.

Momoh, A. (2008, March 23rd) UNILORIN 49 and the Future of Nigerian Universities. *The Guardian Outlook, The Guardian on Sunday*. Lagos : Guardian Press (pp. 6 - 18).

Mullins, F. (1996). *Effective Teaching Techniques*. New York : McGraw Hill Book Company.

Naidu, J. and Van Der Walt, M.S. 2005. An exploration of the relationship between leadership styles and the implementation of transformation interventions. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2) : 1 - 10.

Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S.O., Randall, R. and Borg, V. 2008. The importance of transformational leadership style for the well - being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*, 63(5) : 465 - 475.

Nwafor, S.O. (2012). *Education Administration : Concepts and Practice* (2nd edition). Port Harcourt : Bassey Joe Printers.

Nwafor, B.I. (2006). *Human Resources Management for Effective Teaching and Learning in Secondary Schools in Rivers State*. Unpublished Master’s Thesis, University of Port Harcourt.

Nwachukwu, C.C. (1988). *Personnel Administration in Nigeria*. Benin City : Hupeju Press Limited

OECD. 2005a. *Teachers Matter : Attracting, developing and retaining effective teachers*, Paris.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

OECD. 2009a. Education at a glance 2008 : OECD Indicators, Paris.

Olajuwon, O.T. (2010). Education in Nigeria : A Futuristic Perspective.

Quinlan, M. Lamm, F. (2010). Managing occupational health and safety : A multidisciplinary approach, 3rd ed. (Melbourne, Macmillan).

Odurukwe, S.N. 2005. Motivational Needs Assessment of Extension Agents of Abia State Agricultural Development Programme, Abia State, Nigeria. 2005. South African Journal of Agricultural Extension, 32(2) : 247 - 259.

Oshagbemi, T. 2003. Personal correlates of job satisfaction : empirical evidence from UK universities. International Journal of Social Economics, 30(12) : 1210 - 1232.

Ozaralli, N. 2002. Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. Leadership and Organisation Development Journal, 24(6) : 335 - 344.

Pattersen, M., Warr, P. and West, M. 2004. Organizational Climate and Company Productivity : The role of Employee Affect and Employee Level. London Economic and Social Research Council, 1(1) : 1 - 31.

Peerbhai, R. 2005. Job satisfaction at IT SME's in Durban. MBA. : Commercial Administration, Durban University of Technology.

Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Transactors, transformers and beyond : a multi - method development of a theoretical typology of leadership. Journal of Management Development , 22 (1), 273 - 307.

Robbins, S.P., Odendaal, A. and Roodt, G. 2003. Organisational Behaviour : Global and South African Perspectives. Cape Town : Pearson Education South Africa.

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

Randeree, K. and Chaudhry, A.G. 2012. Leadership - style, satisfaction and commitment. An exploration in the United Arab Emirates' construction sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1) : 61 - 65.

Seo, J. (2011). Excessive overtime, workers and productivity : Evidence and implications for better work, Better Work Discussion Paper Series, No. 2 (Geneva, ILO).

Shalini, R. T. (2009). "Economic cost of occupational accidents : Evidence from a small island economy", in *Safety Science*, Vol. 47, No. 7, pp.973–979.

Siniscalco, Maria Teresa. 2002. A statistical profile of the teaching profession, ILO and UNESCO, Geneva.

Sekaran, U. and Bougie, R. 2010. *Research Methods for Business : A Skill - Building Building Approach*. 5 th edition. West Sussex : John Willey & Sons Ltd.

Shank, G . & Brown, L . (2007) . *Exploring Educational Research Literacy* . New York : Routledge .

Shen, J. (2010). Employees' Satisfaction with HRM in Chinese privately - owned Enterprises. *Asia Pacific Business Review*. 16(3) : 339 - 354.

Shokane, M.S., Slabbert, J.A. and Stanz, K.J. 2004. Description of Leadership in South Africa : Organisational Context Perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 2(3) : 1 - 6.

Stone, S. 2002. Saiccor – The first 50 years. Pinegowrie : Rollerbird Press.

Stum, D.L., 2001. Maslow revisited : building the employee commitment pyramid. *Journal of Strategy and Leadership*, 29(4) : 4 - 9.

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

Uhl - Bien, M., Marion, R. and McKelvey, B. 2007. Complexity Leadership Theory : Shifting Leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18 : 298 - 318.

Voon, M. L., & Ayob, M. C. (2011) The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organization in Malaysia. *International Journal of Business , Management & Social Sciences* , 2 (1), 24 - 32.

Welman, J.C. and Kruger, S.J. 2003. *Research Methodology*. 2 nd edition. Cape Town : Oxford University Press.

Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. and Lofquist, L.H. 1967 *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, University of Minnesota : St Paul, MN, USA.

Xirasagar, S., 2008. Transformational, transactional and laissez - faire leadership among physician executives. *Journal of Health Organisation and Management*, 22(6) : 599 - 613.

Walters, D., Johnstone, R.; Frick, K.; Quinlan, M.; Gringras, G.; Thebaud - Money, A. (2011). *Regulating work risks : A comparative study of inspection regimes in times of change* (Cheltenham, Edward Elgar).

Weinkopf, C. (2009). "Job quality in call centres in Germany", in *International Labour Review*, Vol. 148, No. 4, pp.395–411.

Wong, T. H. (1989). The impact of job satisfaction on intention to change job among secondary school teachers in Hong Kong. *CUHK Education Journal*, 17 (2), 176 - 85.

Yukl G., (2002) *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο :

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία :

Μέχρι 30 ετών

31 - 40 ετών

41 - 50 ετών

51 - 60 ετών

Πάνω από 60 ετών

3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

Άγαμος / η

Παντρεμένος / η

Διαζευγμένος / η

Χήρος / α

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

4. Προσδιορίστε το μορφωτικό σας επίπεδο :

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΔΕ)
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
- Κάτοχος διδακτορικού

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

- Μέχρι 5 χρόνια
- 6 - 10 χρόνια
- 11 - 15 χρόνια
- 15 - 20 χρόνια
- Πάνω από 20 χρόνια

B. Επαγγελματική ικανοποίηση

Παρακαλώ απαντήστε στις επόμενες ερωτήσεις σημειώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην άποψή σας, όπου 1 = πολύ δυσαρεστημένος / η, 2 = λίγο δυσαρεστημένος / η, 3 = ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η, 4 = λίγο ευχαριστημένος / η, 5 = πολύ ευχαριστημένος / η.

Πόσο ικανοποιημένος / η είστε από τη δουλειά σας σχετικά με τα εξής :

1. Είμαι σε θέση να κρατώ τον εαυτό μου απασχολημένο όλη την ώρα	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

2. Μου δίνεται η ευκαιρία να δουλεύω μόνος μου	1	2	3	4	5
3. Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα	1	2	3	4	5
4. Μου δίνεται η ευκαιρία να είμαι κάποιος στο σχολείο	1	2	3	4	5
5. Ο διευθυντής μου χειρίζεται την ομάδα του επαγγελματικά	1	2	3	4	5
6. Ο διευθυντής μου είναι αρμόδιος για τη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
7. Είμαι σε θέση να εκτελέσω καθήκοντα που δεν συμβαδίζουν με τη συνείδησή μου	1	2	3	4	5
8. Η δουλειά μου παρέχει σταθερή ανάπτυξη.	1	2	3	4	5
9. Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους	1	2	3	4	5
10. Μου δίνεται η ευκαιρία να πω στους ανθρώπους τι να κάνουν	1	2	3	4	5
11. Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω κάτι που κάνει χρήση των δυνατοτήτων μου	1	2	3	4	5
12. Το σχολείο μου εφαρμόζει πολιτικές με ευκολία και αποτελεσματικότητα	1	2	3	4	5
13. Η αμοιβή μου συμπίπτει με το ποσό εργασίας που κάνω	1	2	3	4	5

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

14. Έχω την ευκαιρία να εξελιχθώ σε αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5
15. Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιήσω τη δική μου κρίση	1	2	3	4	5
16. Μου δίνεται η ευκαιρία να δοκιμάσω τις δικές μου μεθόδους για να κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
17. Η εργασία μου υπόκειται σε ευνοϊκές συνθήκες εργασίας	1	2	3	4	5
18. Οι συνεργάτες μου τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους	1	2	3	4	5
19. Ο διευθυντής μου τα πάει καλά μαζί μου	1	2	3	4	5
20. Λαμβάνω έπαινο για την καλή δουλειά	1	2	3	4	5

Γ. Στυλ ηγεσίας

Για τις ακόλουθες ερωτήσεις, σημειώστε τον κατάλληλο αριθμό που αντιστοιχεί περισσότερο στο πώς αισθάνεστε. Προσπαθήστε να απαντήσετε σε κάθε ερώτηση, όπου 1 = καθόλου, 2 = σπάνια, 3 = μερικές φορές, 4 = συχνά, 5 = πάντα.

ΣΗΜ . : Το άτομο από το οποίο σας ζητείται να αξιολογήσετε είναι ο διευθυντής του σχολείου σας. Αυτή η έρευνα έχει σχεδιαστεί για να περιγράφει το στυλ ηγεσίας.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Ο διευθυντής / ντριά μου :

1. Παρέχει βοήθεια με αντάλλαγμα τις προσπάθειές μου	1	2	3	4	5
2. Επανεξετάζει τις κρίσιμες υποθέσεις	1	2	3	4	5
3. Αποτυγχάνει να παρεμβαίνει μέχρι να γίνουν σοβαρά προβλήματα	1	2	3	4	5
4. Εστιάζει την προσοχή στα λάθη και τις αποκλίσεις από τα πρότυπα	1	2	3	4	5
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύψουν σημαντικά ζητήματα	1	2	3	4	5
6. Συζητάει για τις πιο σημαντικές αξίες και τις πεποιθήσεις του	1	2	3	4	5
7. Απουσιάζει όταν χρειάζεται	1	2	3	4	5
8. Επιδιώκει διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων	1	2	3	4	5
9. Μιλάει αισιόδοξα για το μέλλον	1	2	3	4	5
10. Μου εμπνέει υπερηφάνεια το ότι συνδέομαι μαζί του / της	1	2	3	4	5
11. Είναι συγκεκριμένος για το ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη στόχων απόδοσης	1	2	3	4	5

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

12. Περιμένει ότι τα πράγματα θα πάνε λάθος πριν από τη λήψη μέτρων	1	2	3	4	5
13. Συζητά με ενθουσιασμό για το τι πρέπει να επιτευχθεί	1	2	3	4	5
14. Τονίζει τη σημασία της ύπαρξης έντονου πνεύματος	1	2	3	4	5
15. Ξοδεύει χρόνο για την εκπαίδευση και καθοδήγηση του προσωπικού	1	2	3	4	5
16. Καθορίζει τι μπορεί να αναμένει κανείς όταν επιτευχθούν οι στόχοι επιδόσεων	1	2	3	4	5
17. Βάζει το προσωπικό του συμφέρον πάνω από την ομάδα	1	2	3	4	5
18. Με αντιμετωπίζει ως άτομο και όχι απλώς ως μέλος της ομάδας	1	2	3	4	5
19. Επιδεικνύει ότι τα προβλήματα πρέπει να επανεμφανιστούν πριν από τη λήψη μέτρων	1	2	3	4	5
20. Κάνει πράξεις με τρόπους που προκαλούν το σεβασμό μου γι 'αυτόν	1	2	3	4	5
21. Αναλαμβάνει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεων	1	2	3	4	5
22. Εμφανίζει μια αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	1	2	3	4	5
23. Αρθρώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	1	2	3	4	5

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

24. Αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
25. Στρέφει την προσοχή του στις αποτυχίες για την τήρηση των προτύπων	1	2	3	4	5
26. Με κάνει να εξετάζω προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες	1	2	3	4	5
27. Με βοηθά να αναπτύξω τα δυνατά μου	1	2	3	4	5
28. Προτείνει νέους τρόπους να κάνουμε πράγματα	1	2	3	4	5
29. Υπογραμμίζει τη σημασία της συλλογικής αίσθησης της αποστολής	1	2	3	4	5
30. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ικανοποιούνται οι προσδοκίες	1	2	3	4	5
31. Εκφράζει την πεποίθηση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι	1	2	3	4	5
32. Χρησιμοποιεί μεθόδους ηγεσίας που ικανοποιούν	1	2	3	4	5
33. Με κάνει να κάνω περισσότερα από όσα αναμένω συνήθως να κάνω	1	2	3	4	5

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Frequency Table

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	35	36,1	36,1	36,1
	Γυναίκα	62	63,9	63,9	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 30 ετών	4	4,1	4,1	4,1
	31 - 40 ετών	29	29,9	29,9	34,0
	41 - 50 ετών	34	35,1	35,1	69,1
	51 - 60 ετών	21	21,6	21,6	90,7
	Πάνω από 60 ετών	9	9,3	9,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος / η	15	15,5	15,5	15,5

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Παντρεμένος / η	76	78,4	78,4	93,8
Διαζευγμένος / η	6	6,2	6,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Μορφωτικό επίπεδο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος ΤΕΙ	15	15,5	15,5	15,5
Απόφοιτος ΑΕΙ	60	61,9	61,9	77,3
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	16	16,5	16,5	93,8
Κάτοχος διδακτορικού	6	6,2	6,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Προϋπηρεσία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέχρι 5 χρόνια	16	16,5	16,5	16,5
6 - 10 χρόνια	17	17,5	17,5	34,0
11 - 15 χρόνια	37	38,1	38,1	72,2
16 - 20 χρόνια	15	15,5	15,5	87,6
Πάνω από 20 χρόνια	12	12,4	12,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

B1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ δυσαρεστημένος / η	14	14,4	14,4	14,4
Λίγο δυσαρεστημένος / η	9	9,3	9,3	23,7

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσανεστημένος / η	22	22,7	22,7	46,4
Λίγο ευχαριστημένος / η	40	41,2	41,2	87,6
Πολύ ευχαριστημένος / η	12	12,4	12,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

B2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ δυσανεστημένος / η	6	6,2	6,2	6,2
Λίγο δυσανεστημένος / η	9	9,3	9,3	15,5
Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσανεστημένος / η	24	24,7	24,7	40,2
Λίγο ευχαριστημένος / η	46	47,4	47,4	87,6
Πολύ ευχαριστημένος / η	12	12,4	12,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

B3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ δυσανεστημένος / η	9	9,3	9,3	9,3
Λίγο δυσανεστημένος / η	8	8,2	8,2	17,5
Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσανεστημένος / η	28	28,9	28,9	46,4
Λίγο ευχαριστημένος / η	41	42,3	42,3	88,7
Πολύ ευχαριστημένος / η	11	11,3	11,3	100,0
Total	97	100,0	100,0	

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

B4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	7	7,2	7,2	7,2
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	7	7,2	7,2	14,4
	Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσαρεστημένος / η	40	41,2	41,2	55,7
	Λίγο ευχαριστημένος / η	34	35,1	35,1	90,7
	Πολύ ευχαριστημένος / η	9	9,3	9,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

B5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	3	3,1	3,1	3,1
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	8	8,2	8,2	11,3
	Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσαρεστημένος / η	41	42,3	42,3	53,6
	Λίγο ευχαριστημένος / η	39	40,2	40,2	93,8
	Πολύ ευχαριστημένος / η	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

B6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	9	9,3	9,3	9,3
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	9	9,3	9,3	18,6
	Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσαρεστημένος / η	22	22,7	22,7	41,2

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Λίγο ευχαριστημένος / η	39	40,2	40,2	81,4
Πολύ ευχαριστημένος / η	18	18,6	18,6	100,0
Total	97	100,0	100,0	

B7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ δυσαρεστημένος / η	10	10,3	10,3	10,3
Λίγο δυσαρεστημένος / η	41	42,3	42,3	52,6
Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	35	36,1	36,1	88,7
Λίγο ευχαριστημένος / η	11	11,3	11,3	100,0
Total	97	100,0	100,0	

B8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ δυσαρεστημένος / η	6	6,2	6,2	6,2
Λίγο δυσαρεστημένος / η	7	7,2	7,2	13,4
Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	33	34,0	34,0	47,4
Λίγο ευχαριστημένος / η	40	41,2	41,2	88,7
Πολύ ευχαριστημένος / η	11	11,3	11,3	100,0
Total	97	100,0	100,0	

B9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	3	3,1	3,1	3,1
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	7	7,2	7,2	10,3
	Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	39	40,2	40,2	50,5
	Λίγο ευχαριστημένος / η	35	36,1	36,1	86,6
	Πολύ ευχαριστημένος / η	13	13,4	13,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

B10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	10	10,3	10,3	10,3
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	9	9,3	9,3	19,6
	Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	23	23,7	23,7	43,3
	Λίγο ευχαριστημένος / η	37	38,1	38,1	81,4
	Πολύ ευχαριστημένος / η	18	18,6	18,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

B11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	6	6,2	6,2	6,2
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	9	9,3	9,3	15,5
	Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	22	22,7	22,7	38,1
	Λίγο ευχαριστημένος / η	48	49,5	49,5	87,6
	Πολύ ευχαριστημένος / η	12	12,4	12,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

B12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	10	10,3	10,3	10,3
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	9	9,3	9,3	19,6
	Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσαρεστημένος / η	21	21,6	21,6	41,2
	Λίγο ευχαριστημένος / η	39	40,2	40,2	81,4
	Πολύ ευχαριστημένος / η	18	18,6	18,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

B13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	5	5,2	5,2	5,2
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	17	17,5	17,5	22,7
	Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσαρεστημένος / η	41	42,3	42,3	64,9
	Λίγο ευχαριστημένος / η	29	29,9	29,9	94,8
	Πολύ ευχαριστημένος / η	5	5,2	5,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

B14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	8	8,2	8,2	8,2
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	42	43,3	43,3	51,5

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσανεστημένος / η	17	17,5	17,5	69,1
Λίγο ευχαριστημένος / η	16	16,5	16,5	85,6
Πολύ ευχαριστημένος / η	14	14,4	14,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

B15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ δυσανεστημένος / η	8	8,2	8,2	8,2
Λίγο δυσανεστημένος / η	8	8,2	8,2	16,5
Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσανεστημένος / η	31	32,0	32,0	48,5
Λίγο ευχαριστημένος / η	39	40,2	40,2	88,7
Πολύ ευχαριστημένος / η	11	11,3	11,3	100,0
Total	97	100,0	100,0	

B16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ δυσανεστημένος / η	3	3,1	3,1	3,1
Λίγο δυσανεστημένος / η	10	10,3	10,3	13,4
Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσανεστημένος / η	36	37,1	37,1	50,5
Λίγο ευχαριστημένος / η	32	33,0	33,0	83,5
Πολύ ευχαριστημένος / η	16	16,5	16,5	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

B17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	7	7,2	7,2	7,2
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	7	7,2	7,2	14,4
	Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσαρεστημένος / η	16	16,5	16,5	30,9
	Λίγο ευχαριστημένος / η	36	37,1	37,1	68,0
	Πολύ ευχαριστημένος / η	31	32,0	32,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

B18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	4	4,1	4,1	4,1
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	20	20,6	20,6	24,7
	Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσαρεστημένος / η	36	37,1	37,1	61,9
	Λίγο ευχαριστημένος / η	28	28,9	28,9	90,7
	Πολύ ευχαριστημένος / η	9	9,3	9,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

B19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	3	3,1	3,1	3,1
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	9	9,3	9,3	12,4
	Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσαρεστημένος / η	39	40,2	40,2	52,6

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Λίγο ευχαριστημένος / η	34	35,1	35,1	87,6
Πολύ ευχαριστημένος / η	12	12,4	12,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

B20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ δυσαρεστημένος / η	6	6,2	6,2	6,2
Λίγο δυσαρεστημένος / η	8	8,2	8,2	14,4
Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσαρεστημένος / η	31	32,0	32,0	46,4
Λίγο ευχαριστημένος / η	42	43,3	43,3	89,7
Πολύ ευχαριστημένος / η	10	10,3	10,3	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Γ1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	3,1	3,1	3,1
Σπάνια	6	6,2	6,2	9,3
Μερικές φορές	27	27,8	27,8	37,1
Συχνά	48	49,5	49,5	86,6
Πάντα	13	13,4	13,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Γ2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Valid	Καθόλου	3	3,1	3,1	3,1
	Σπάνια	6	6,2	6,2	9,3
	Μερικές φορές	28	28,9	28,9	38,1
	Συχνά	46	47,4	47,4	85,6
	Πάντα	14	14,4	14,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	21	21,6	21,6	21,6
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	40	41,2	41,2	62,9
	Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	15	15,5	15,5	78,4
	Λίγο ευχαριστημένος / η	13	13,4	13,4	91,8
	Πολύ ευχαριστημένος / η	8	8,2	8,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	3	3,1	3,1	3,1
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	7	7,2	7,2	10,3
	Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	43	44,3	44,3	54,6
	Λίγο ευχαριστημένος / η	31	32,0	32,0	86,6
	Πολύ ευχαριστημένος / η	13	13,4	13,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Γ5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	21	21,6	21,6	21,6
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	43	44,3	44,3	66,0
	Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	13	13,4	13,4	79,4
	Λίγο ευχαριστημένος / η	13	13,4	13,4	92,8
	Πολύ ευχαριστημένος / η	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	4	4,1	4,1	4,1
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	6	6,2	6,2	10,3
	Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	39	40,2	40,2	50,5
	Λίγο ευχαριστημένος / η	37	38,1	38,1	88,7
	Πολύ ευχαριστημένος / η	11	11,3	11,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	23	23,7	23,7	23,7
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	40	41,2	41,2	64,9

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσανεστημένος / η	14	14,4	14,4	79,4
Λίγο ευχαριστημένος / η	13	13,4	13,4	92,8
Πολύ ευχαριστημένος / η	7	7,2	7,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Γ8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ δυσανεστημένος / η	2	2,1	2,1	2,1
Λίγο δυσανεστημένος / η	9	9,3	9,3	11,3
Ούτε ευχαριστημένος / η οήτε δυσανεστημένος / η	37	38,1	38,1	49,5
Λίγο ευχαριστημένος / η	41	42,3	42,3	91,8
Πολύ ευχαριστημένος / η	8	8,2	8,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Γ9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	3,1	3,1	3,1
Σπάνια	6	6,2	6,2	9,3
Μερικές φορές	25	25,8	25,8	35,1
Συχνά	45	46,4	46,4	81,4
Πάντα	18	18,6	18,6	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Γ10

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,1	3,1	3,1
	Σπάνια	6	6,2	6,2	9,3
	Μερικές φορές	27	27,8	27,8	37,1
	Συχνά	45	46,4	46,4	83,5
	Πάντα	16	16,5	16,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,1	3,1	3,1
	Σπάνια	6	6,2	6,2	9,3
	Μερικές φορές	27	27,8	27,8	37,1
	Συχνά	48	49,5	49,5	86,6
	Πάντα	13	13,4	13,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	21	21,6	21,6	21,6
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	40	41,2	41,2	62,9
	Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	15	15,5	15,5	78,4
	Λίγο ευχαριστημένος / η	13	13,4	13,4	91,8
	Πολύ ευχαριστημένος / η	8	8,2	8,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Γ13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	2,1	2,1	2,1
Σπάνια	6	6,2	6,2	8,2
Μερικές φορές	22	22,7	22,7	30,9
Συχνά	46	47,4	47,4	78,4
Πάντα	21	21,6	21,6	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Γ14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	2,1	2,1	2,1
Σπάνια	6	6,2	6,2	8,2
Μερικές φορές	27	27,8	27,8	36,1
Συχνά	44	45,4	45,4	81,4
Πάντα	18	18,6	18,6	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Γ15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ δυσαρεστημένος / η	23	23,7	23,7	23,7
Λίγο δυσαρεστημένος / η	19	19,6	19,6	43,3
Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	20	20,6	20,6	63,9

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Λίγο ευχαριστημένος / η	26	26,8	26,8	90,7
Πολύ ευχαριστημένος / η	9	9,3	9,3	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Γ16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,0	1,0	1,0
	Σπάνια	6	6,2	6,2	7,2
	Μερικές φορές	41	42,3	42,3	49,5
	Συχνά	40	41,2	41,2	90,7
	Πάντα	9	9,3	9,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	27	27,8	27,8	27,8
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	39	40,2	40,2	68,0
	Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	11	11,3	11,3	79,4
	Λίγο ευχαριστημένος / η	13	13,4	13,4	92,8
	Πολύ ευχαριστημένος / η	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	27	27,8	27,8	27,8
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	33	34,0	34,0	61,9
	Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	13	13,4	13,4	75,3
	Λίγο ευχαριστημένος / η	17	17,5	17,5	92,8
	Πολύ ευχαριστημένος / η	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	21	21,6	21,6	21,6
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	40	41,2	41,2	62,9
	Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	15	15,5	15,5	78,4
	Λίγο ευχαριστημένος / η	13	13,4	13,4	91,8
	Πολύ ευχαριστημένος / η	8	8,2	8,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	2,1	2,1	2,1
	Σπάνια	6	6,2	6,2	8,2
	Μερικές φορές	23	23,7	23,7	32,0
	Συχνά	45	46,4	46,4	78,4
	Πάντα	21	21,6	21,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Γ21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος / η	27	27,8	27,8	27,8
	Λίγο δυσαρεστημένος / η	31	32,0	32,0	59,8
	Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	13	13,4	13,4	73,2
	Λίγο ευχαριστημένος / η	17	17,5	17,5	90,7
	Πολύ ευχαριστημένος / η	9	9,3	9,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	2,1	2,1	2,1
	Σπάνια	7	7,2	7,2	9,3
	Μερικές φορές	26	26,8	26,8	36,1
	Συχνά	43	44,3	44,3	80,4
	Πάντα	19	19,6	19,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,0	1,0	1,0
	Σπάνια	6	6,2	6,2	7,2
	Μερικές φορές	41	42,3	42,3	49,5
	Συχνά	40	41,2	41,2	90,7

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Πάντα	9	9,3	9,3	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Γ24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ δυσαρεστημένος / η	21	21,6	21,6	21,6
Λίγο δυσαρεστημένος / η	40	41,2	41,2	62,9
Ούτε ευχαριστημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	15	15,5	15,5	78,4
Λίγο ευχαριστημένος / η	14	14,4	14,4	92,8
Πολύ ευχαριστημένος / η	7	7,2	7,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Γ25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	1,0	1,0	1,0
Σπάνια	9	9,3	9,3	10,3
Μερικές φορές	38	39,2	39,2	49,5
Συχνά	38	39,2	39,2	88,7
Πάντα	11	11,3	11,3	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Γ26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	1,0	1,0	1,0

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Σπάνια	10	10,3	10,3	11,3
Μερικές φορές	38	39,2	39,2	50,5
Συχνά	39	40,2	40,2	90,7
Πάντα	9	9,3	9,3	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Γ27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,1	3,1	3,1
	Σπάνια	6	6,2	6,2	9,3
	Μερικές φορές	27	27,8	27,8	37,1
	Συχνά	47	48,5	48,5	85,6
	Πάντα	14	14,4	14,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,1	3,1	3,1
	Σπάνια	6	6,2	6,2	9,3
	Μερικές φορές	28	28,9	28,9	38,1
	Συχνά	44	45,4	45,4	83,5
	Πάντα	16	16,5	16,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ29

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,1	3,1	3,1
	Σπάνια	6	6,2	6,2	9,3
	Μερικές φορές	27	27,8	27,8	37,1
	Συχνά	45	46,4	46,4	83,5
	Πάντα	16	16,5	16,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,1	3,1	3,1
	Σπάνια	6	6,2	6,2	9,3
	Μερικές φορές	26	26,8	26,8	36,1
	Συχνά	44	45,4	45,4	81,4
	Πάντα	18	18,6	18,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Γ31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,1	3,1	3,1
	Σπάνια	6	6,2	6,2	9,3
	Μερικές φορές	23	23,7	23,7	33,0
	Συχνά	46	47,4	47,4	80,4
	Πάντα	19	19,6	19,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Γ32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	3,1	3,1	3,1
Σπάνια	4	4,1	4,1	7,2
Μερικές φορές	25	25,8	25,8	33,0
Συχνά	51	52,6	52,6	85,6
Πάντα	14	14,4	14,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Γ33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	3,1	3,1	3,1
Σπάνια	6	6,2	6,2	9,3
Μερικές φορές	28	28,9	28,9	38,1
Συχνά	46	47,4	47,4	85,6
Πάντα	14	14,4	14,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Mann - Whitney Test

Ranks

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ηλικία	Άνδρας	35	39,63	1387,00
	Γυναίκα	62	54,29	3366,00
	Total	97		
Οικογενειακή_κατάσταση	Άνδρας	35	50,51	1768,00
	Γυναίκα	62	48,15	2985,00
	Total	97		
Μορφωτικό_επίπεδο	Άνδρας	35	41,60	1456,00
	Γυναίκα	62	53,18	3297,00
	Total	97		
Προϋπηρεσία	Άνδρας	35	49,67	1738,50
	Γυναίκα	62	48,62	3014,50
	Total	97		
B1	Άνδρας	35	47,20	1652,00
	Γυναίκα	62	50,02	3101,00
	Total	97		
B2	Άνδρας	35	47,86	1675,00
	Γυναίκα	62	49,65	3078,00
	Total	97		
B3	Άνδρας	35	49,21	1722,50
	Γυναίκα	62	48,88	3030,50
	Total	97		
B4	Άνδρας	35	48,11	1684,00
	Γυναίκα	62	49,50	3069,00
	Total	97		
B5	Άνδρας	35	66,43	2325,00
	Γυναίκα	62	39,16	2428,00
	Total	97		
B6	Άνδρας	35	49,84	1744,50
	Γυναίκα	62	48,52	3008,50
	Total	97		
B7	Άνδρας	35	53,89	1886,00
	Γυναίκα	62	46,24	2867,00

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

	Total	97		
B8	Άνδρας	35	48,46	1696,00
	Γυναίκα	62	49,31	3057,00
	Total	97		
B9	Άνδρας	35	32,77	1147,00
	Γυναίκα	62	58,16	3606,00
	Total	97		
B10	Άνδρας	35	50,74	1776,00
	Γυναίκα	62	48,02	2977,00
	Total	97		
B11	Άνδρας	35	47,14	1650,00
	Γυναίκα	62	50,05	3103,00
	Total	97		
B12	Άνδρας	35	50,11	1754,00
	Γυναίκα	62	48,37	2999,00
	Total	97		
B13	Άνδρας	35	57,49	2012,00
	Γυναίκα	62	44,21	2741,00
	Total	97		
B14	Άνδρας	35	53,93	1887,50
	Γυναίκα	62	46,22	2865,50
	Total	97		
B15	Άνδρας	35	49,74	1741,00
	Γυναίκα	62	48,58	3012,00
	Total	97		
B16	Άνδρας	35	30,73	1075,50
	Γυναίκα	62	59,31	3677,50
	Total	97		
B17	Άνδρας	35	55,74	1951,00
	Γυναίκα	62	45,19	2802,00
	Total	97		
B18	Άνδρας	35	57,83	2024,00
	Γυναίκα	62	44,02	2729,00

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

	Total	97		
B19	Άνδρας	35	31,39	1098,50
	Γυναίκα	62	58,94	3654,50
	Total	97		
B20	Άνδρας	35	50,34	1762,00
	Γυναίκα	62	48,24	2991,00
	Total	97		
Γ1	Άνδρας	35	49,51	1733,00
	Γυναίκα	62	48,71	3020,00
	Total	97		
Γ2	Άνδρας	35	49,59	1735,50
	Γυναίκα	62	48,67	3017,50
	Total	97		
Γ3	Άνδρας	35	52,50	1837,50
	Γυναίκα	62	47,02	2915,50
	Total	97		
Γ4	Άνδρας	35	34,49	1207,00
	Γυναίκα	62	57,19	3546,00
	Total	97		
Γ5	Άνδρας	35	53,83	1884,00
	Γυναίκα	62	46,27	2869,00
	Total	97		
Γ6	Άνδρας	35	32,23	1128,00
	Γυναίκα	62	58,47	3625,00
	Total	97		
Γ7	Άνδρας	35	54,10	1893,50
	Γυναίκα	62	46,12	2859,50
	Total	97		
Γ8	Άνδρας	35	63,71	2230,00
	Γυναίκα	62	40,69	2523,00
	Total	97		
Γ9	Άνδρας	35	47,17	1651,00
	Γυναίκα	62	50,03	3102,00

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

	Total	97		
Γ10	Άνδρας	35	48,57	1700,00
	Γυναίκα	62	49,24	3053,00
	Total	97		
Γ11	Άνδρας	35	49,51	1733,00
	Γυναίκα	62	48,71	3020,00
	Total	97		
Γ12	Άνδρας	35	52,50	1837,50
	Γυναίκα	62	47,02	2915,50
	Total	97		
Γ13	Άνδρας	35	44,46	1556,00
	Γυναίκα	62	51,56	3197,00
	Total	97		
Γ14	Άνδρας	35	47,33	1656,50
	Γυναίκα	62	49,94	3096,50
	Total	97		
Γ15	Άνδρας	35	40,94	1433,00
	Γυναίκα	62	53,55	3320,00
	Total	97		
Γ16	Άνδρας	35	54,94	1923,00
	Γυναίκα	62	45,65	2830,00
	Total	97		
Γ17	Άνδρας	35	56,43	1975,00
	Γυναίκα	62	44,81	2778,00
	Total	97		
Γ18	Άνδρας	35	59,31	2076,00
	Γυναίκα	62	43,18	2677,00
	Total	97		
Γ19	Άνδρας	35	52,50	1837,50
	Γυναίκα	62	47,02	2915,50
	Total	97		
Γ20	Άνδρας	35	44,84	1569,50
	Γυναίκα	62	51,35	3183,50

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

	Total	97		
Γ21	Άνδρας	35	60,77	2127,00
	Γυναίκα	62	42,35	2626,00
	Total	97		
Γ22	Άνδρας	35	47,20	1652,00
	Γυναίκα	62	50,02	3101,00
	Total	97		
Γ23	Άνδρας	35	54,94	1923,00
	Γυναίκα	62	45,65	2830,00
	Total	97		
Γ24	Άνδρας	35	52,30	1830,50
	Γυναίκα	62	47,14	2922,50
	Total	97		
Γ25	Άνδρας	35	54,87	1920,50
	Γυναίκα	62	45,69	2832,50
	Total	97		
Γ26	Άνδρας	35	53,60	1876,00
	Γυναίκα	62	46,40	2877,00
	Total	97		
Γ27	Άνδρας	35	49,20	1722,00
	Γυναίκα	62	48,89	3031,00
	Total	97		
Γ28	Άνδρας	35	48,96	1713,50
	Γυναίκα	62	49,02	3039,50
	Total	97		
Γ29	Άνδρας	35	48,57	1700,00
	Γυναίκα	62	49,24	3053,00
	Total	97		
Γ30	Άνδρας	35	47,56	1664,50
	Γυναίκα	62	49,81	3088,50
	Total	97		
Γ31	Άνδρας	35	46,09	1613,00
	Γυναίκα	62	50,65	3140,00

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

	Total	97		
Γ32	Άνδρας	35	47,29	1655,00
	Γυναίκα	62	49,97	3098,00
	Total	97		
Γ33	Άνδρας	35	49,59	1735,50
	Γυναίκα	62	48,67	3017,50
	Total	97		

Kruskal - Wallis Test

Ranks			
	Ηλικία	N	Mean Rank
Φύλο	Μέχρι 30 ετών	4	18,00
	31 - 40 ετών	29	43,09
	41 - 50 ετών	34	52,24
	51 - 60 ετών	21	59,57
	Πάνω από 60 ετών	9	44,94
	Total	97	
Οικογενειακή_κατάσταση	Μέχρι 30 ετών	4	42,13
	31 - 40 ετών	29	43,93
	41 - 50 ετών	34	53,24
	51 - 60 ετών	21	50,90
	Πάνω από 60 ετών	9	47,94

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

	Total	97	
Μορφωτικό_επίπεδο	Μέχρι 30 ετών	4	45,50
	31 - 40 ετών	29	51,17
	41 - 50 ετών	34	48,43
	51 - 60 ετών	21	53,90
	Πάνω από 60 ετών	9	34,28
	Total	97	
Προϋπηρεσία	Μέχρι 30 ετών	4	8,50
	31 - 40 ετών	29	27,55
	41 - 50 ετών	34	53,01
	51 - 60 ετών	21	61,62
	Πάνω από 60 ετών	9	91,50
	Total	97	
B1	Μέχρι 30 ετών	4	52,63
	31 - 40 ετών	29	44,97
	41 - 50 ετών	34	45,71
	51 - 60 ετών	21	53,90
	Πάνω από 60 ετών	9	61,39
	Total	97	
B2	Μέχρι 30 ετών	4	48,13
	31 - 40 ετών	29	49,69
	41 - 50 ετών	34	43,82
	51 - 60 ετών	21	49,71
	Πάνω από 60 ετών	9	65,06
	Total	97	
B3	Μέχρι 30 ετών	4	57,38
	31 - 40 ετών	29	45,33
	41 - 50 ετών	34	44,79
	51 - 60 ετών	21	52,81
	Πάνω από 60 ετών	9	64,11
	Total	97	
B4	Μέχρι 30 ετών	4	52,50
	31 - 40 ετών	29	48,31

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

	41 - 50 ετών	34	47,96
	51 - 60 ετών	21	47,05
	Πάνω από 60 ετών	9	58,17
	Total	97	
B5	Μέχρι 30 ετών	4	77,63
	31 - 40 ετών	29	52,31
	41 - 50 ετών	34	42,43
	51 - 60 ετών	21	41,43
	Πάνω από 60 ετών	9	68,11
	Total	97	
B6	Μέχρι 30 ετών	4	48,00
	31 - 40 ετών	29	44,22
	41 - 50 ετών	34	46,15
	51 - 60 ετών	21	53,07
	Πάνω από 60 ετών	9	66,11
	Total	97	
B7	Μέχρι 30 ετών	4	49,38
	31 - 40 ετών	29	55,40
	41 - 50 ετών	34	45,75
	51 - 60 ετών	21	45,24
	Πάνω από 60 ετών	9	49,28
	Total	97	
B8	Μέχρι 30 ετών	4	57,38
	31 - 40 ετών	29	44,19
	41 - 50 ετών	34	46,10
	51 - 60 ετών	21	52,29
	Πάνω από 60 ετών	9	64,06
	Total	97	
B9	Μέχρι 30 ετών	4	24,25
	31 - 40 ετών	29	45,86
	41 - 50 ετών	34	48,91
	51 - 60 ετών	21	51,71
	Πάνω από 60 ετών	9	64,11

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

	Total	97	
B10	Μέχρι 30 ετών	4	48,88
	31 - 40 ετών	29	44,26
	41 - 50 ετών	34	46,10
	51 - 60 ετών	21	52,62
	Πάνω από 60 ετών	9	66,83
	Total	97	
B11	Μέχρι 30 ετών	4	47,63
	31 - 40 ετών	29	50,14
	41 - 50 ετών	34	44,18
	51 - 60 ετών	21	48,95
	Πάνω από 60 ετών	9	64,28
	Total	97	
B12	Μέχρι 30 ετών	4	48,38
	31 - 40 ετών	29	43,67
	41 - 50 ετών	34	46,43
	51 - 60 ετών	21	53,29
	Πάνω από 60 ετών	9	66,17
	Total	97	
B13	Μέχρι 30 ετών	4	53,25
	31 - 40 ετών	29	52,24
	41 - 50 ετών	34	42,91
	51 - 60 ετών	21	46,14
	Πάνω από 60 ετών	9	66,33
	Total	97	
B14	Μέχρι 30 ετών	4	52,13
	31 - 40 ετών	29	41,91
	41 - 50 ετών	34	50,94
	51 - 60 ετών	21	48,12
	Πάνω από 60 ετών	9	65,17
	Total	97	
B15	Μέχρι 30 ετών	4	58,25
	31 - 40 ετών	29	45,41

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

	41 - 50 ετών	34	45,15
	51 - 60 ετών	21	51,67
	Πάνω από 60 ετών	9	64,78
	Total	97	
B16	Μέχρι 30 ετών	4	20,00
	31 - 40 ετών	29	45,22
	41 - 50 ετών	34	47,81
	51 - 60 ετών	21	55,55
	Πάνω από 60 ετών	9	63,28
	Total	97	
B17	Μέχρι 30 ετών	4	55,88
	31 - 40 ετών	29	47,74
	41 - 50 ετών	34	43,46
	51 - 60 ετών	21	50,64
	Πάνω από 60 ετών	9	67,11
	Total	97	
B18	Μέχρι 30 ετών	4	56,13
	31 - 40 ετών	29	50,90
	41 - 50 ετών	34	41,12
	51 - 60 ετών	21	50,55
	Πάνω από 60 ετών	9	65,89
	Total	97	
B19	Μέχρι 30 ετών	4	20,00
	31 - 40 ετών	29	45,38
	41 - 50 ετών	34	48,10
	51 - 60 ετών	21	53,90
	Πάνω από 60 ετών	9	65,50
	Total	97	
B20	Μέχρι 30 ετών	4	49,88
	31 - 40 ετών	29	53,67
	41 - 50 ετών	34	45,71
	51 - 60 ετών	21	44,19
	Πάνω από 60 ετών	9	57,22

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

	Total	97	
Γ1	Μέχρι 30 ετών	4	68,13
	31 - 40 ετών	29	47,33
	41 - 50 ετών	34	46,57
	51 - 60 ετών	21	52,90
	Πάνω από 60 ετών	9	45,94
	Total	97	
Γ2	Μέχρι 30 ετών	4	68,00
	31 - 40 ετών	29	47,47
	41 - 50 ετών	34	47,54
	51 - 60 ετών	21	51,17
	Πάνω από 60 ετών	9	45,94
	Total	97	
Γ3	Μέχρι 30 ετών	4	48,38
	31 - 40 ετών	29	43,66
	41 - 50 ετών	34	53,01
	51 - 60 ετών	21	47,21
	Πάνω από 60 ετών	9	55,50
	Total	97	
Γ4	Μέχρι 30 ετών	4	25,75
	31 - 40 ετών	29	43,69
	41 - 50 ετών	34	49,18
	51 - 60 ετών	21	53,33
	Πάνω από 60 ετών	9	65,67
	Total	97	
Γ5	Μέχρι 30 ετών	4	50,00
	31 - 40 ετών	29	44,79
	41 - 50 ετών	34	54,06
	51 - 60 ετών	21	43,29
	Πάνω από 60 ετών	9	56,33
	Total	97	
Γ6	Μέχρι 30 ετών	4	24,38
	31 - 40 ετών	29	46,19

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

	41 - 50 ετών	34	50,60
	51 - 60 ετών	21	49,31
	Πάνω από 60 ετών	9	62,22
	Total	97	
Γ7	Μέχρι 30 ετών	4	50,25
	31 - 40 ετών	29	45,21
	41 - 50 ετών	34	53,44
	51 - 60 ετών	21	43,50
	Πάνω από 60 ετών	9	56,72
	Total	97	
Γ8	Μέχρι 30 ετών	4	75,13
	31 - 40 ετών	29	52,17
	41 - 50 ετών	34	42,44
	51 - 60 ετών	21	43,07
	Πάνω από 60 ετών	9	65,78
	Total	97	
Γ9	Μέχρι 30 ετών	4	64,88
	31 - 40 ετών	29	47,41
	41 - 50 ετών	34	47,22
	51 - 60 ετών	21	53,19
	Πάνω από 60 ετών	9	44,00
	Total	97	
Γ10	Μέχρι 30 ετών	4	66,63
	31 - 40 ετών	29	46,50
	41 - 50 ετών	34	48,54
	51 - 60 ετών	21	51,50
	Πάνω από 60 ετών	9	45,11
	Total	97	
Γ11	Μέχρι 30 ετών	4	68,13
	31 - 40 ετών	29	47,33
	41 - 50 ετών	34	46,57
	51 - 60 ετών	21	52,90
	Πάνω από 60 ετών	9	45,94
		Total	97

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

	Total	97	
Γ12	Μέχρι 30 ετών	4	48,38
	31 - 40 ετών	29	43,66
	41 - 50 ετών	34	53,01
	51 - 60 ετών	21	47,21
	Πάνω από 60 ετών	9	55,50
	Total	97	
Γ13	Μέχρι 30 ετών	4	61,88
	31 - 40 ετών	29	44,72
	41 - 50 ετών	34	48,16
	51 - 60 ετών	21	53,67
	Πάνω από 60 ετών	9	49,33
	Total	97	
Γ14	Μέχρι 30 ετών	4	65,25
	31 - 40 ετών	29	45,29
	41 - 50 ετών	34	50,81
	51 - 60 ετών	21	50,21
	Πάνω από 60 ετών	9	44,06
	Total	97	
Γ15	Μέχρι 30 ετών	4	32,25
	31 - 40 ετών	29	46,43
	41 - 50 ετών	34	46,85
	51 - 60 ετών	21	52,52
	Πάνω από 60 ετών	9	64,61
	Total	97	
Γ16	Μέχρι 30 ετών	4	74,63
	31 - 40 ετών	29	47,03
	41 - 50 ετών	34	45,24
	51 - 60 ετών	21	51,24
	Πάνω από 60 ετών	9	52,94
	Total	97	
Γ17	Μέχρι 30 ετών	4	53,25
	31 - 40 ετών	29	45,59

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

	41 - 50 ετών	34	53,56
	51 - 60 ετών	21	41,52
	Πάνω από 60 ετών	9	58,33
	Total	97	
Γ18	Μέχρι 30 ετών	4	74,50
	31 - 40 ετών	29	45,45
	41 - 50 ετών	34	52,82
	51 - 60 ετών	21	39,48
	Πάνω από 60 ετών	9	56,89
	Total	97	
Γ19	Μέχρι 30 ετών	4	48,38
	31 - 40 ετών	29	43,66
	41 - 50 ετών	34	53,01
	51 - 60 ετών	21	47,21
	Πάνω από 60 ετών	9	55,50
	Total	97	
Γ20	Μέχρι 30 ετών	4	62,25
	31 - 40 ετών	29	45,12
	41 - 50 ετών	34	48,51
	51 - 60 ετών	21	52,38
	Πάνω από 60 ετών	9	49,56
	Total	97	
Γ21	Μέχρι 30 ετών	4	80,00
	31 - 40 ετών	29	46,38
	41 - 50 ετών	34	52,18
	51 - 60 ετών	21	38,62
	Πάνω από 60 ετών	9	55,89
	Total	97	
Γ22	Μέχρι 30 ετών	4	64,75
	31 - 40 ετών	29	47,38
	41 - 50 ετών	34	45,28
	51 - 60 ετών	21	53,12
	Πάνω από 60 ετών	9	51,67

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

	Total	97	
Γ23	Μέχρι 30 ετών	4	74,63
	31 - 40 ετών	29	47,03
	41 - 50 ετών	34	45,24
	51 - 60 ετών	21	51,24
	Πάνω από 60 ετών	9	52,94
	Total	97	
Γ24	Μέχρι 30 ετών	4	48,38
	31 - 40 ετών	29	43,72
	41 - 50 ετών	34	52,85
	51 - 60 ετών	21	47,29
	Πάνω από 60 ετών	9	55,72
	Total	97	
Γ25	Μέχρι 30 ετών	4	73,63
	31 - 40 ετών	29	43,98
	41 - 50 ετών	34	48,62
	51 - 60 ετών	21	50,19
	Πάνω από 60 ετών	9	52,89
	Total	97	
Γ26	Μέχρι 30 ετών	4	75,00
	31 - 40 ετών	29	47,76
	41 - 50 ετών	34	44,24
	51 - 60 ετών	21	51,36
	Πάνω από 60 ετών	9	53,94
	Total	97	
Γ27	Μέχρι 30 ετών	4	67,63
	31 - 40 ετών	29	47,05
	41 - 50 ετών	34	46,28
	51 - 60 ετών	21	53,98
	Πάνω από 60 ετών	9	45,67
	Total	97	
Γ28	Μέχρι 30 ετών	4	67,00
	31 - 40 ετών	29	46,91

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

	41 - 50 ετών	34	46,96
	51 - 60 ετών	21	53,31
	Πάνω από 60 ετών	9	45,39
	Total	97	
Γ29	Μέχρι 30 ετών	4	66,63
	31 - 40 ετών	29	46,50
	41 - 50 ετών	34	46,59
	51 - 60 ετών	21	54,67
	Πάνω από 60 ετών	9	45,11
	Total	97	
Γ30	Μέχρι 30 ετών	4	65,25
	31 - 40 ετών	29	45,53
	41 - 50 ετών	34	47,57
	51 - 60 ετών	21	55,02
	Πάνω από 60 ετών	9	44,28
	Total	97	
Γ31	Μέχρι 30 ετών	4	63,63
	31 - 40 ετών	29	45,14
	41 - 50 ετών	34	49,19
	51 - 60 ετών	21	50,55
	Πάνω από 60 ετών	9	50,61
	Total	97	
Γ32	Μέχρι 30 ετών	4	66,13
	31 - 40 ετών	29	45,14
	41 - 50 ετών	34	47,56
	51 - 60 ετών	21	55,40
	Πάνω από 60 ετών	9	44,33
	Total	97	
Γ33	Μέχρι 30 ετών	4	68,00
	31 - 40 ετών	29	47,47
	41 - 50 ετών	34	47,54
	51 - 60 ετών	21	51,17

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Πάνω από 60 ετών	9	45,94
Total	97	

Kruskal - Wallis Test

Ranks			
	Προϋπηρεσία	N	Mean Rank
B1	Μέχρι 5 χρόνια	16	46,97
	6 - 10 χρόνια	17	43,65
	11 - 15 χρόνια	37	51,72
	16 - 20 χρόνια	15	43,67
	Πάνω από 20 χρόνια	12	57,58
	Total	97	
B2	Μέχρι 5 χρόνια	16	45,53
	6 - 10 χρόνια	17	49,82
	11 - 15 χρόνια	37	49,28
	16 - 20 χρόνια	15	42,67
	Πάνω από 20 χρόνια	12	59,50
	Total	97	
B3	Μέχρι 5 χρόνια	16	46,97
	6 - 10 χρόνια	17	44,03
	11 - 15 χρόνια	37	50,27
	16 - 20 χρόνια	15	45,27
	Πάνω από 20 χρόνια	12	59,50
	Total	97	
B4	Μέχρι 5 χρόνια	16	45,81

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

	6 - 10 χρόνια	17	50,91
	11 - 15 χρόνια	37	51,85
	16 - 20 χρόνια	15	37,70
	Πάνω από 20 χρόνια	12	55,88
	Total	97	
B5	Μέχρι 5 χρόνια	16	55,34
	6 - 10 χρόνια	17	45,59
	11 - 15 χρόνια	37	44,54
	16 - 20 χρόνια	15	50,67
	Πάνω από 20 χρόνια	12	57,04
	Total	97	
B6	Μέχρι 5 χρόνια	16	43,88
	6 - 10 χρόνια	17	38,97
	11 - 15 χρόνια	37	51,73
	16 - 20 χρόνια	15	44,73
	Πάνω από 20 χρόνια	12	66,96
	Total	97	
B7	Μέχρι 5 χρόνια	16	52,06
	6 - 10 χρόνια	17	60,56
	11 - 15 χρόνια	37	46,61
	16 - 20 χρόνια	15	39,43
	Πάνω από 20 χρόνια	12	47,88
	Total	97	
B8	Μέχρι 5 χρόνια	16	49,63
	6 - 10 χρόνια	17	41,32
	11 - 15 χρόνια	37	50,81
	16 - 20 χρόνια	15	44,23
	Πάνω από 20 χρόνια	12	59,42
	Total	97	
B9	Μέχρι 5 χρόνια	16	42,56
	6 - 10 χρόνια	17	52,59
	11 - 15 χρόνια	37	51,43
	16 - 20 χρόνια	15	35,60

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

	Πάνω από 20 χρόνια	12	61,75
	Total	97	
B10	Μέχρι 5 χρόνια	16	43,25
	6 - 10 χρόνια	17	39,94
	11 - 15 χρόνια	37	51,73
	16 - 20 χρόνια	15	43,73
	Πάνω από 20 χρόνια	12	67,67
	Total	97	
B11	Μέχρι 5 χρόνια	16	49,22
	6 - 10 χρόνια	17	48,94
	11 - 15 χρόνια	37	48,64
	16 - 20 χρόνια	15	41,93
	Πάνω από 20 χρόνια	12	58,75
	Total	97	
B12	Μέχρι 5 χρόνια	16	42,69
	6 - 10 χρόνια	17	39,24
	11 - 15 χρόνια	37	51,97
	16 - 20 χρόνια	15	45,07
	Πάνω από 20 χρόνια	12	67,00
	Total	97	
B13	Μέχρι 5 χρόνια	16	47,81
	6 - 10 χρόνια	17	50,24
	11 - 15 χρόνια	37	46,05
	16 - 20 χρόνια	15	44,93
	Πάνω από 20 χρόνια	12	63,00
	Total	97	
B14	Μέχρι 5 χρόνια	16	46,31
	6 - 10 χρόνια	17	34,24
	11 - 15 χρόνια	37	56,86
	16 - 20 χρόνια	15	43,40
	Πάνω από 20 χρόνια	12	56,25
	Total	97	
B15	Μέχρι 5 χρόνια	16	46,91

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

	6 - 10 χρόνια	17	44,53
	11 - 15 χρόνια	37	50,64
	16 - 20 χρόνια	15	45,70
	Πάνω από 20 χρόνια	12	57,21
	Total	97	
B16	Μέχρι 5 χρόνια	16	41,50
	6 - 10 χρόνια	17	50,79
	11 - 15 χρόνια	37	54,18
	16 - 20 χρόνια	15	32,60
	Πάνω από 20 χρόνια	12	61,00
	Total	97	
B17	Μέχρι 5 χρόνια	16	54,06
	6 - 10 χρόνια	17	41,29
	11 - 15 χρόνια	37	46,18
	16 - 20 χρόνια	15	46,30
	Πάνω από 20 χρόνια	12	65,25
	Total	97	
B18	Μέχρι 5 χρόνια	16	48,31
	6 - 10 χρόνια	17	50,74
	11 - 15 χρόνια	37	44,28
	16 - 20 χρόνια	15	48,97
	Πάνω από 20 χρόνια	12	62,04
	Total	97	
B19	Μέχρι 5 χρόνια	16	42,56
	6 - 10 χρόνια	17	50,65
	11 - 15 χρόνια	37	52,82
	16 - 20 χρόνια	15	33,20
	Πάνω από 20 χρόνια	12	63,21
	Total	97	
B20	Μέχρι 5 χρόνια	16	52,41
	6 - 10 χρόνια	17	53,06
	11 - 15 χρόνια	37	47,54
	16 - 20 χρόνια	15	40,13

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

	Πάνω από 20 χρόνια	12	54,29
	Total	97	
Γ1	Μέχρι 5 χρόνια	16	56,84
	6 - 10 χρόνια	17	53,06
	11 - 15 χρόνια	37	48,72
	16 - 20 χρόνια	15	45,97
	Πάνω από 20 χρόνια	12	37,46
	Total	97	
Γ2	Μέχρι 5 χρόνια	16	56,88
	6 - 10 χρόνια	17	53,15
	11 - 15 χρόνια	37	48,59
	16 - 20 χρόνια	15	46,10
	Πάνω από 20 χρόνια	12	37,50
	Total	97	
Γ3	Μέχρι 5 χρόνια	16	47,00
	6 - 10 χρόνια	17	42,26
	11 - 15 χρόνια	37	55,35
	16 - 20 χρόνια	15	44,77
	Πάνω από 20 χρόνια	12	46,92
	Total	97	
Γ4	Μέχρι 5 χρόνια	16	43,94
	6 - 10 χρόνια	17	47,94
	11 - 15 χρόνια	37	51,78
	16 - 20 χρόνια	15	37,20
	Πάνω από 20 χρόνια	12	63,42
	Total	97	
Γ5	Μέχρι 5 χρόνια	16	48,19
	6 - 10 χρόνια	17	43,35
	11 - 15 χρόνια	37	53,51
	16 - 20 χρόνια	15	46,20
	Πάνω από 20 χρόνια	12	47,67
	Total	97	
Γ6	Μέχρι 5 χρόνια	16	43,03

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

	6 - 10 χρόνια	17	52,97
	11 - 15 χρόνια	37	52,00
	16 - 20 χρόνια	15	34,27
	Πάνω από 20 χρόνια	12	60,50
	Total	97	
Γ7	Μέχρι 5 χρόνια	16	48,56
	6 - 10 χρόνια	17	43,76
	11 - 15 χρόνια	37	52,88
	16 - 20 χρόνια	15	46,50
	Πάνω από 20 χρόνια	12	48,17
	Total	97	
Γ8	Μέχρι 5 χρόνια	16	53,03
	6 - 10 χρόνια	17	47,09
	11 - 15 χρόνια	37	46,54
	16 - 20 χρόνια	15	48,20
	Πάνω από 20 χρόνια	12	54,92
	Total	97	
Γ9	Μέχρι 5 χρόνια	16	54,16
	6 - 10 χρόνια	17	54,32
	11 - 15 χρόνια	37	50,66
	16 - 20 χρόνια	15	43,83
	Πάνω από 20 χρόνια	12	35,92
	Total	97	
Γ10	Μέχρι 5 χρόνια	16	55,72
	6 - 10 χρόνια	17	52,00
	11 - 15 χρόνια	37	50,22
	16 - 20 χρόνια	15	45,17
	Πάνω από 20 χρόνια	12	36,83
	Total	97	
Γ11	Μέχρι 5 χρόνια	16	56,84
	6 - 10 χρόνια	17	53,06
	11 - 15 χρόνια	37	48,72
	16 - 20 χρόνια	15	45,97

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

	Πάνω από 20 χρόνια	12	37,46
	Total	97	
Γ12	Μέχρι 5 χρόνια	16	47,00
	6 - 10 χρόνια	17	42,26
	11 - 15 χρόνια	37	55,35
	16 - 20 χρόνια	15	44,77
	Πάνω από 20 χρόνια	12	46,92
	Total	97	
Γ13	Μέχρι 5 χρόνια	16	51,28
	6 - 10 χρόνια	17	51,41
	11 - 15 χρόνια	37	51,32
	16 - 20 χρόνια	15	41,17
	Πάνω από 20 χρόνια	12	45,17
	Total	97	
Γ14	Μέχρι 5 χρόνια	16	54,44
	6 - 10 χρόνια	17	50,71
	11 - 15 χρόνια	37	52,19
	16 - 20 χρόνια	15	43,97
	Πάνω από 20 χρόνια	12	35,79
	Total	97	
Γ15	Μέχρι 5 χρόνια	16	53,63
	6 - 10 χρόνια	17	42,56
	11 - 15 χρόνια	37	45,08
	16 - 20 χρόνια	15	46,73
	Πάνω από 20 χρόνια	12	66,88
	Total	97	
Γ16	Μέχρι 5 χρόνια	16	58,91
	6 - 10 χρόνια	17	50,88
	11 - 15 χρόνια	37	46,03
	16 - 20 χρόνια	15	48,60
	Πάνω από 20 χρόνια	12	42,79
	Total	97	
Γ17	Μέχρι 5 χρόνια	16	50,88

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

	6 - 10 χρόνια	17	42,65
	11 - 15 χρόνια	37	50,68
	16 - 20 χρόνια	15	49,27
	Πάνω από 20 χρόνια	12	50,00
	Total	97	
Γ18	Μέχρι 5 χρόνια	16	54,56
	6 - 10 χρόνια	17	42,82
	11 - 15 χρόνια	37	49,05
	16 - 20 χρόνια	15	50,20
	Πάνω από 20 χρόνια	12	48,67
	Total	97	
Γ19	Μέχρι 5 χρόνια	16	47,00
	6 - 10 χρόνια	17	42,26
	11 - 15 χρόνια	37	55,35
	16 - 20 χρόνια	15	44,77
	Πάνω από 20 χρόνια	12	46,92
	Total	97	
Γ20	Μέχρι 5 χρόνια	16	51,69
	6 - 10 χρόνια	17	51,82
	11 - 15 χρόνια	37	50,74
	16 - 20 χρόνια	15	41,57
	Πάνω από 20 χρόνια	12	45,33
	Total	97	
Γ21	Μέχρι 5 χρόνια	16	55,13
	6 - 10 χρόνια	17	42,65
	11 - 15 χρόνια	37	48,73
	16 - 20 χρόνια	15	51,27
	Πάνω από 20 χρόνια	12	47,83
	Total	97	
Γ22	Μέχρι 5 χρόνια	16	53,97
	6 - 10 χρόνια	17	58,00
	11 - 15 χρόνια	37	47,16
	16 - 20 χρόνια	15	43,93

*Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των
διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της
Λαμίας*

	Πάνω από 20 χρόνια	12	41,63
	Total	97	
Γ23	Μέχρι 5 χρόνια	16	58,91
	6 - 10 χρόνια	17	50,88
	11 - 15 χρόνια	37	46,03
	16 - 20 χρόνια	15	48,60
	Πάνω από 20 χρόνια	12	42,79
	Total	97	
Γ24	Μέχρι 5 χρόνια	16	47,09
	6 - 10 χρόνια	17	42,32
	11 - 15 χρόνια	37	55,23
	16 - 20 χρόνια	15	44,77
	Πάνω από 20 χρόνια	12	47,08
	Total	97	
Γ25	Μέχρι 5 χρόνια	16	58,69
	6 - 10 χρόνια	17	45,21
	11 - 15 χρόνια	37	48,49
	16 - 20 χρόνια	15	48,93
	Πάνω από 20 χρόνια	12	43,13
	Total	97	
Γ26	Μέχρι 5 χρόνια	16	59,97
	6 - 10 χρόνια	17	50,88
	11 - 15 χρόνια	37	46,89
	16 - 20 χρόνια	15	44,30
	Πάνω από 20 χρόνια	12	44,08
	Total	97	
Γ27	Μέχρι 5 χρόνια	16	56,47
	6 - 10 χρόνια	17	52,71
	11 - 15 χρόνια	37	49,22
	16 - 20 χρόνια	15	45,70
	Πάνω από 20 χρόνια	12	37,25
	Total	97	
Γ28	Μέχρι 5 χρόνια	16	56,13

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

	6 - 10 χρόνια	17	52,44
	11 - 15 χρόνια	37	49,59
	16 - 20 χρόνια	15	45,57
	Πάνω από 20 χρόνια	12	37,08
	Total	97	
Γ29	Μέχρι 5 χρόνια	16	55,72
	6 - 10 χρόνια	17	52,00
	11 - 15 χρόνια	37	50,22
	16 - 20 χρόνια	15	45,17
	Πάνω από 20 χρόνια	12	36,83
	Total	97	
Γ30	Μέχρι 5 χρόνια	16	54,56
	6 - 10 χρόνια	17	50,85
	11 - 15 χρόνια	37	51,84
	16 - 20 χρόνια	15	44,23
	Πάνω από 20 χρόνια	12	36,17
	Total	97	
Γ31	Μέχρι 5 χρόνια	16	55,00
	6 - 10 χρόνια	17	49,18
	11 - 15 χρόνια	37	51,51
	16 - 20 χρόνια	15	42,77
	Πάνω από 20 χρόνια	12	40,79
	Total	97	
Γ32	Μέχρι 5 χρόνια	16	52,56
	6 - 10 χρόνια	17	52,88
	11 - 15 χρόνια	37	48,41
	16 - 20 χρόνια	15	43,63
	Πάνω από 20 χρόνια	12	47,29
	Total	97	
Γ33	Μέχρι 5 χρόνια	16	56,88
	6 - 10 χρόνια	17	53,15
	11 - 15 χρόνια	37	48,59
	16 - 20 χρόνια	15	46,10

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Πάνω από 20 χρόνια	12	37,50
Total	97	

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ScoreΓ1	Between Groups	20,594	40	,515	1,983	,009
	Within Groups	14,537	56	,260		
	Total	35,131	96			
ScoreΓ2	Between Groups	20,790	40	,520	2,008	,008
	Within Groups	14,494	56	,259		
	Total	35,284	96			
ScoreΓ3	Between Groups	35,591	40	,890	2,323	,002
	Within Groups	21,450	56	,383		
	Total	57,041	96			

Correlations

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας

Correlations

		ScoreB	ScoreΓ1	ScoreΓ2	ScoreΓ3
ScoreB	Pearson Correlation	1	,145	,150	,217*
	Sig. (2 - tailed)		,156	,144	,033
	N	97	97	97	97
ScoreΓ1	Pearson Correlation	,145	1	,969**	,864**
	Sig. (2 - tailed)	,156		,000	,000
	N	97	97	97	97
ScoreΓ2	Pearson Correlation	,150	,969**	1	,904**
	Sig. (2 - tailed)	,144	,000		,000
	N	97	97	97	97
ScoreΓ3	Pearson Correlation	,217*	,864**	,904**	1
	Sig. (2 - tailed)	,033	,000	,000	
	N	97	97	97	97

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2 - tailed).

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