



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*«Ηθική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση στην ιδιωτική
εκπαίδευση: Διερεύνηση απόψεων εκπαιδευτικών»*

Πέικου Χρυσούλα

Φλώρινα 2023

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Πείκου Χρυσούλα, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο « Ηθική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση στην ιδιωτική εκπαίδευση: Διερεύνηση απόψεων εκπαιδευτικών» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

Πείκου Χρυσούλα

Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο «Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών» του τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας. Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Ρετάλη Άννα Καρολίνα για την καθοδήγηση και βοήθεια που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας. Επίσης, ευχαριστώ τον κύριο Ιορδανίδη και όλους τους καθηγητές του προγράμματος για τη συνεισφορά που είχαν, ο καθένας με το δικό του τρόπο, στη διεύρυνση της γνώσης. Τέλος, ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μου στους δικούς μου ανθρώπους και κυρίως στον σύζυγό μου για την ηθική υποστήριξη.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	v
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	vi
ABSTRACT	vii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	vi
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ηγεσία	1
1.1. Εισαγωγή	1
1.2. Θεωρίες ηγεσίας.....	3
1.2.1. Χαρismaticή ηγεσία (charismatic leadership).....	3
1.2.2. Μετασχηματιστική και Συναλλακτική ηγεσία	4
1.2.3. Ηθική ηγεσία.....	6
1.2.4. Ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση.....	9
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Επαγγελματική ικανοποίηση	14
2.1. Εισαγωγή	14
2.2. Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης.....	15
2.2.1. Θεωρίες Περιεχομένου.....	15
2.2.2. Θεωρίες Διαδικασίας.....	18
2.3. Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών	20
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Ηθική ηγεσία και Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών.....	24
3.1. Έρευνες.....	24
3.2. Ιδιωτική Εκπαίδευση στην Ελλάδα και επαγγελματική ικανοποίηση	26
3.3. Σκοπός-Ερευνητικά ερωτήματα.....	29
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Μεθοδολογία έρευνας.....	30
4.1. Ερευνητική στρατηγική	30
4.2. Συμμετέχοντες/ουσες	30
4.3. Ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων	32
4.4. Ερευνητική διαδικασία	34
4.5. Μέθοδος ανάλυσης	35
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Αποτελέσματα έρευνας.....	36
5.1. Επαγγελματική Ικανοποίηση	36
5.2. Ηθική ηγεσία διευθυντών ιδιωτικής εκπαίδευσης	37
5.2.1. Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)	37
5.2.2. Ήθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη).....	38
5.3. Στοιχεία παραγόντων	39
5.4. Συσχετίσεις παραγόντων.....	39
5.5. Επίδραση δημογραφικού προφίλ	40
5.5.1. Φύλο.....	40
5.5.2. Ηλικία.....	41
5.5.3. Οικογενειακή κατάσταση.....	41
5.5.4. Επίπεδο σπουδών	42
5.5.5. Έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας	43
5.5.6. Περιοχή εργασίας.....	43
5.5.7. Σχολική μονάδα που εργάζεστε	43
5.5.8. Αριθμός μαθητών στην τάξη.....	44
6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Συμπεράσματα έρευνας.....	45
6.1. Συζήτηση	45
6.2. Περιορισμοί-Προτάσεις	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	51
Ελληνόγλωσση	51
Ξενόγλωσση	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	57

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία εκπαιδευτικών έρευνας.....	31
Πίνακας 2: Ανάλυση αξιοπιστίας.....	34
Πίνακας 3: Επαγγελματική Ικανοποίηση εκπαιδευτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης.....	37
Πίνακας 4: Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη).....	38
Πίνακας 5: Ήθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη).....	39
Πίνακας 6: Περιγραφικά στοιχεία παραγόντων, 95% δ.ε. και έλεγχος κανονικότητας	39
Πίνακας 7: Συσχετίσεις Spearman μεταξύ των παραγόντων	40
Πίνακας 8: Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την «Επαγγελματική Ικανοποίηση»	40
Πίνακας 9: Έλεγχοι independent samples t-test των παραγόντων ως προς το φύλο	40
Πίνακας 10: Έλεγχοι One Way ANOVA των παραγόντων ως προς την ηλικία.....	41
Πίνακας 11: Έλεγχοι One Way ANOVA των παραγόντων ως προς την οικογενειακή κατάσταση	41
Πίνακας 12: Post hoc analysis LSD ως προς την οικογενειακή κατάσταση	42
Πίνακας 13: Έλεγχοι independent samples t-test των παραγόντων ως προς το επίπεδο σπουδών.....	42
Πίνακας 14: Έλεγχοι One Way ANOVA των παραγόντων ως προς τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας	43
Πίνακας 15: Έλεγχοι independent samples t-test των παραγόντων ως προς την περιοχή εργασίας	43
Πίνακας 16: Έλεγχοι One Way ANOVA των παραγόντων ως προς τη σχολική μονάδα εργασίας.....	44
Πίνακας 17: Έλεγχοι One Way ANOVA των παραγόντων ως προς τον αριθμό μαθητών στην τάξη..	44

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών που εργάζονται στην ιδιωτική εκπαίδευση σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση και την ύπαρξη ηθικής ηγεσίας στον χώρο εργασίας τους.

Διεξήχθη μία ποσοτική έρευνα, με χρήση έγκυρων και αξιόπιστων ερωτηματολογίων της επαγγελματικής ικανοποίησης, Job Satisfaction Index (Brayfield & Rothe, 1951) και της ηθικής ηγεσίας, ΚΛΗΘΙΣ (Μητροπούλου, 2019). Στην έρευνα συμμετείχαν 130 εκπαιδευτικοί ιδιωτικής εκπαίδευσης, στην πλειοψηφία τους γυναίκες, ηλικίας 30-50 ετών που διαμένουν σε αστική περιοχή, με τους μισούς να έχουν μεταπτυχιακή εξειδίκευση και να εργάζονται σε φροντιστήρια ολιγομελών τμημάτων. Τηρήθηκαν τα απαραίτητα ηθικά ζητήματα διεξαγωγής μίας επιστημονικής έρευνας.

Η επαγγελματική ικανοποίηση βρέθηκε υψηλή στους εκπαιδευτικούς ιδιωτικής εκπαίδευσης της παρούσας έρευνας ενώ σύμφωνα με τις δηλώσεις τους βρέθηκε σε μέτριο επίπεδο η ηθική συμπεριφορά και η ηθική προσωπικότητα των προϊσταμένων τους. Η οικογενειακή κατάσταση των εκπαιδευτικών βρέθηκε να σχετίζεται με τις αντιλήψεις τους για την ηθική συμπεριφορά του ηγέτη και την προσωπικότητα. Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίστηκε θετικά αλλά ασθενώς με την ηθική συμπεριφορά του ηγέτη και την προσωπικότητα. Ωστόσο, η ηθική ηγεσία δεν αποτέλεσε προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης, γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία διερεύνησης άλλων παραγόντων που αυξάνουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

Λέξεις Κλειδιά: Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηθική Ηγεσία, Εκπαιδευτικοί, Ιδιωτική Εκπαίδευση

ABSTRACT

The aim of this research was to investigate the views of teachers working in private education regarding their job satisfaction and the existence of ethical leadership in their workplace.

A quantitative research was conducted using the valid and reliable questionnaires of job satisfaction, Job Satisfaction Index (Brayfield & Rothe, 1951) and moral leadership, KLITHIS (Mitropoulou, 2019). Totally, 130 teachers of private education participated in the research, mostly women, aged 30-50 living in an urban area, with half of them having a post-graduate qualification and working in tutoring schools with small classes. The necessary ethical issues of conducting scientific research were observed.

Job satisfaction was rated high while ethical leader behavior and personality moderately. Teachers' marital status influenced their perceptions of the leader's ethical behavior and personality. Job satisfaction was positively related to the leader's ethical behavior and personality. However, ethical leadership was not a predictive factor of job satisfaction, which highlights the importance of investigating other factors that increase job satisfaction.

Keywords: Job Satisfaction, Ethical Leadership, Educators, Private Education

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη αποτελούν σταθερά θέμα διερεύνησης τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Πολλοί νομίζουν ότι η ηγεσία είναι ένας τρόπος για να βελτιώσουν την προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική τους ζωή. Οι οργανισμοί αναζητούν στελέχη με ηγετικές ικανότητες προκειμένου να συμβάλλουν στη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Ορισμένοι ερευνητές την αντιλαμβάνονται ως συμπεριφορά ενώ άλλοι ως διαδικασία διαχείρισης σχέσεων. Τα ευρήματα δίνουν την εικόνα μιας πολύπλοκης και πολυδιάστατης διαδικασίας (Northouse, 2019).

Η ηθική έχει βρεθεί να καταλαμβάνει κεντρική θέση στη διαδικασία της ηγεσίας και οι ηγέτες βοηθούν στην καθιέρωση και ενίσχυση των αξιών. Οι αξίες που προάγονται από τους ηγέτες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις αξίες που προβάλλει ένας οργανισμός. Υπάρχει μεγάλη ανάγκη για άσκηση ηθικής ηγεσίας στη σύγχρονη κοινωνία. Οι άνθρωποι αναμένουν υψηλότερα επίπεδα ηθικής ευθύνης από τους ηγέτες τους σε μια εποχή που τα ηθικά διλήμματα και οι μη ηθικές πρακτικές παρατηρούνται ολοένα και περισσότερο (Μητροπούλου, 2019).

Στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα οι διευθυντές των σχολείων καλούνται να διαχειριστούν τις καθημερινές προκλήσεις, τις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις, τους οικονομικούς περιορισμούς και τις δημογραφικές αλλαγές. Ο ηθικός διευθυντής επιδρά σημαντικά σε όλες τις πτυχές της λειτουργίας του σχολείου (Sergionanni, 1992). Η επίδραση της ηθικής ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς έχει διαπιστωθεί πως είναι σημαντική, καθώς έχει βρεθεί θετική συσχέτιση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο ηθικός διευθυντής και ο τρόπος διεύθυνσής του, οι αξίες και η προσωπικότητά του διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο στην προαγωγή της ευημερίας των εκπαιδευτικών (Ντέρτη, 2020).

Οι εκπαιδευτικοί με υψηλό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης εμφανίζουν αύξηση στην απόδοσή τους και στην ποιότητα της εργασίας τους, αναλαμβάνοντας καινοτόμες δράσεις. Επίσης, είναι πιο πιθανό να επιδείξουν μεγαλύτερη δέσμευση στο επάγγελμα και μειωμένη πρόθεση να το εγκαταλείψουν (Negiz Işık, 2020).

Αν και υπάρχει εκτεταμένη διεθνή βιβλιογραφία για την ηθική ηγεσία και τη συσχέτισή της με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, στην ελληνική βιβλιογραφία ο αριθμός σχετικών ερευνών είναι περιορισμένος, και ακόμα πιο περιορισμένος ο αριθμός ερευνών που αφορούν την ιδιωτική εκπαίδευση. Το βιβλιογραφικό αυτό κενό επιδιώκει να καλύψει η παρούσα έρευνα. Σκοπός της είναι να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών που εργάζονται στην ιδιωτική εκπαίδευση σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση και την ύπαρξη ηθικής ηγεσίας στον χώρο εργασίας τους. Επίσης, διερευνάται αν τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την επαγγελματική ικανοποίηση και την ύπαρξη ηθικής ηγεσίας στον χώρο εργασίας τους και τέλος, αν η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στην ιδιωτική εκπαίδευση σχετίζεται με την ύπαρξη ηθικής ηγεσίας.

Την εισαγωγή ακολουθεί το θεωρητικό μέρος, στο οποίο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια της ηγεσίας και παρουσιάζονται εν συντομία κάποιες από τις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας, οι οποίες περιέχουν ηθικές παραμέτρους. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της ηθικής ηγεσίας και περιγράφονται τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη. Έπειτα, περιγράφεται η ηθική ηγεσία ως εκπαιδευτικό μοντέλο.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης και παρουσιάζονται εν συντομία οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με αυτήν. Ακόμη, περιγράφεται η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών καθώς και μελέτες που αφορούν τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται ευρήματα προηγούμενων ερευνών για τη σχέση ηθικής ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Στη συνέχεια, το επίκεντρο μεταφέρεται στην ιδιωτική εκπαίδευση στην Ελλάδα και την επαγγελματική ικανοποίηση. Ακολουθούν ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας, με πληροφορίες σχετικά με την ερευνητική στρατηγική, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο, τη διαδικασία της έρευνας και τη μέθοδο ανάλυσης. Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως προέκυψαν από την

επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων. Το τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της έρευνας, τους περιορισμούς της και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες, που θα επιβεβαιώσουν ή θα επεκτείνουν τα ευρήματα της παρούσας έρευνας.

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ηγεσία

1.1. Εισαγωγή

Η ηγεσία είναι ένα σύνθετο, πολυδιάστατο κοινωνικό φαινόμενο. Έχει βρεθεί στο επίκεντρο σύγχρονων αλλά και παλαιότερων μελετών από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους. Για πολλούς αιώνες φιλόσοφοι, ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι και άλλοι επιστήμονες προσπάθησαν να αποδείξουν γιατί μερικοί άνθρωποι είναι καλύτεροι ηγέτες από άλλους ανθρώπους. Αν και έχει διερευνηθεί από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, τα αποτελέσματα δεν συγκλίνουν στον προσδιορισμό του καλού ή αποτελεσματικού ηγέτη.

Στον εικοστό αιώνα τέθηκαν ερωτήματα και έγιναν πολλές επιστημονικές έρευνες σχετικά με τον όρο «ηγεσία», τόσο σε επιχειρήσεις και στην βιομηχανία όσο και σε κοινωνικές ομάδες. Οι πρώτες ερευνητικές προσεγγίσεις προσπάθησαν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Οι πιο σύγχρονες έρευνες εξετάζουν τη συνάφεια και την αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των συνθηκών – πτυχών συγκεκριμένων καταστάσεων που καθορίζουν τον τρόπο που επιδρά ο ηγέτης στα άτομα, καθώς και τους λόγους ανάδειξης των ηγετών. Ωστόσο, η έννοια του όρου παραμένει ασαφής και υπάρχουν ακόμη πολλά αναπάντητα ερωτήματα γύρω από αυτήν. Οι ερευνητές την ορίζουν με βάση τις προσωπικές τους απόψεις ή με βάση τις πτυχές του φαινομένου που τους ενδιαφέρει περισσότερο (Yukl, 2009). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Stogdill (1974) οι ορισμοί για την ηγεσία είναι τόσοι αριθμητικά όσοι και οι άνθρωποι που προσπάθησαν να την ορίσουν. Οι επιστήμονες δεν έχουν καταλήξει σε έναν αποδεκτό ορισμό καθώς είναι μια σύνθετη έννοια με πολλές παραμέτρους. Ο Bennis (1989, όπ. αναφ. στο Αθανασούλα – Ρέππα, 2008) παρομοίασε την ηγεσία με την ομορφιά λέγοντας ότι είναι δύσκολο να την ορίσει κανείς αλλά την αντιλαμβάνεται μόλις την αντικρίσει.

Ο Μπουραντάς (2005) καταλήγει στον ορισμό της ηγεσίας ως: «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο

μέλλον» (σελ.197). Ο ορισμός αυτός τονίζει δύο θεμελιώδη στοιχεία της έννοιας. Το πρώτο είναι η επιρροή που ασκεί ο ηγέτης σε άλλους ανθρώπους (οπαδοί-followers) ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των στόχων, και το δεύτερο ότι αυτό γίνεται εθελοντικά και πρόθυμα εκ μέρους αυτών. Κατά τον Yukl (2009) ηγεσία είναι οι διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την πραγματοποίηση του έργου, καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της.

Οι ορισμοί της ηγεσίας αν και πολλοί, φαίνεται να έχουν ελάχιστα κοινά στοιχεία. Οι περισσότεροι συγκλίνουν σε δύο κοινά σημεία. Το πρώτο είναι ότι η ηγεσία είναι ομαδική λειτουργία, εμφανίζεται στις διαδικασίες αλληλεπίδρασης δύο ή περισσότερων ατόμων, και το δεύτερο ότι οι ηγέτες επιδιώκουν σκόπιμα να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των ατόμων (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008). Υπάρχουν και κάποιοι που δίνουν έμφαση στα ατομικά χαρακτηριστικά, για παράδειγμα οι Arnold, Silvester, Cooper και Robertson (2005, όπ. αναφ. στο Βακόλα & Νικολάου, 2019) όρισαν την ηγεσία ως τα ατομικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορές, στυλ και αποφάσεις που υιοθετούνται από τον ηγέτη.

Η οργανωσιακή ψυχολογία συχνά μελετά την άσκηση ηγεσίας σε συνάρτηση με την άσκηση διοικητικού ρόλου (management). Η ηγεσία αποτελεί σημαντικό τμήμα της διοικητικής εργασίας, αλλά δεν ταυτίζεται με τη «διοίκηση». Είναι ένα μέρος αυτής και επιδιώκει στην αλλαγή του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ατόμων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν. Από την άλλη, η διοίκηση αναφέρεται στον κατάλληλο συνδυασμό ανθρωπίνων και υλικών πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών, δηλαδή καλύπτει όλες τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης (Σαΐτης, 2008).

Πολύ συχνά στη βιβλιογραφία οι δύο έννοιες συγχέονται ή ταυτίζονται, αλλά είναι διαφορετικές μεταξύ τους. Στην ουσία πρόκειται για δύο ρόλους που επηρεάζονται και συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο. Ο Kotter (1990) τις διαχωρίζει υποστηρίζοντας ότι οι επιτυχημένοι μάνατζερ γνωρίζουν, πέρα από τις διοικητικές τους αρμοδιότητες (management), να ηγούνται, να εμπνέουν και να αντιμετωπίζουν καθημερινές δυσκολίες (leadership). Στη σύγχρονη πραγματικότητα, οι οργανισμοί χρειάζονται έναν συνδυασμό ηγεσίας και μάνατζμεντ. Ο μεν ηγέτης θέτει στόχους,

οράματα, κινητοποιεί τα μέλη της οργάνωσης, ο δε μάνατζερ καταστρώνει σχέδια και λύσεις για την αντιμετώπιση των καθημερινών προκλήσεων (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

1.2. Θεωρίες ηγεσίας

Στον χώρο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Ψυχολογίας έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες ηγεσίας. Αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες:

A. θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών (trait theories)

B. συμπεριφορικές θεωρίες (behavioral theories)

Γ. θεωρίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης (contingency theories)

Δ. σύγχρονες θεωρίες

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά σε κάποιες από τις σύγχρονες θεωρίες και αυτό κρίνεται σκόπιμο γιατί στο θεωρητικό τους πλαίσιο γίνεται αναφορά σε ηθικά χαρακτηριστικά.

1.2.1. Χαρισματική ηγεσία (charismatic leadership)

Είναι επηρεασμένη από τη θεωρία του Weber, ο οποίος χρησιμοποίησε τον όρο «χάρισμα» για να περιγράψει την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στους οπαδούς του, η οποία δεν βασίζεται στην παράδοση ή σε μια επίσημη αρχή, αλλά στην αντίληψη του οπαδού ότι ο ηγέτης είναι προικισμένος με εξαιρετικές ικανότητες (Yukl, 2009). Ο χαρισματικός ηγέτης είναι άτομο πολύ ικανό στην επικοινωνία, έχει ξεκάθαρο όραμα και είναι πρόθυμος να πάρει προσωπικό ρίσκο με αυτοθυσία και προσωπικό κόστος, προκειμένου να πετύχει το όραμα. Νιώθει ευαισθησία για τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων. Μέσα από τις πεποιθήσεις και τις θέσεις του απευθύνει έκκληση στους οπαδούς του σε συναισθηματικό επίπεδο, κάνοντας τους να νιώσουν σεβασμό και έμπνευση. Επίσης, συμπεριφέρεται με έναν τρόπο που οι άλλοι τον αντιλαμβάνονται ως πρωτότυπο και κάποιες φορές αντισυμβατικό (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Η χαρισματική ηγεσία στους οργανισμούς οδηγεί σε

μια σειρά επιθυμητών εργασιακών συμπεριφορών από τη μεριά των υφισταμένων. Πολλές έρευνες έχουν βρει θετική συσχέτιση της με την απόδοση και την επαγγελματική ικανοποίηση. Η αυτοπεποίθηση και ο ενθουσιασμός ενός ηγέτη μπορούν να μεταδοθούν στους οπαδούς του με αποτέλεσμα αυτοί να δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη σε αυτόν και να εργάζονται σκληρότερα (Holloway, 2012· Παμλίδου, 2020).

Οι Brown και Treviño (2006) αναφέρουν ότι υπάρχουν δύο τύποι χαρισματικού ηγέτη, ο «κοινωνικοποιημένος χαρισματικός ηγέτης» και ο «προσωποποιημένος χαρισματικός ηγέτης». Ο πρώτος εκδηλώνει ηθικές συμπεριφορές όπως αλτρουισμό και ενδιαφέρον για το συνολικό καλό, ενώ ο δεύτερος εκδηλώνει μη ηθικές συμπεριφορές και ενδιαφέρεται για το προσωπικό του όφελος. Υπάρχουν, ωστόσο, και αρνητικές διαστάσεις σχετικά με την ηθική συμπεριφορά του χαρισματικού ηγέτη. Οι χαρισματικοί ηγέτες τείνουν να παίρνουν περισσότερο ριψοκίνδυνες αποφάσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία τον οργανισμό. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην υπερβολική αισιοδοξία που νιώθουν, χάνοντας όμως την ικανότητα να αξιολογήσουν αντικειμενικά τα ελαττώματα των αποφάσεων. Επίσης, η επιθυμία των οπαδών να είναι αποδεκτοί από τον ηγέτη μπορεί να τους προκαλέσει υψηλά επίπεδα άγχους και αβεβαιότητας. Εμπειρικά δεδομένα από τους Conger και Kanungo (1998) έδειξαν ότι οι υφιστάμενοι των χαρισματικών ηγετών είναι άνθρωποι με χαμηλή αυτοεκτίμηση και ανώριμη προσωπικότητα (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

1.2.2. Μετασχηματιστική και Συναλλακτική ηγεσία

Οι έννοιες αναφέρθηκαν πρώτη φορά από τον Burns (1978) στο βιβλίο του «Leadership», αν και αναφερόταν στην πολιτική ηγεσία. Ο Burns (1978) διέκρινε δύο τύπους ηγεσίας: τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική. Η συναλλακτική εστιάζει στις επικοινωνιακές ανταλλαγές που συμβαίνουν ανάμεσα στους ηγέτες και στους υφισταμένους τους. Η μετασχηματιστική είναι η διαδικασία όπου ένα άτομο δημιουργεί ένα σύνδεσμο με τους άλλους, παροτρύνει και τονώνει το ηθικό. Αυτός ο ηγέτης φροντίζει για την εκπλήρωση των αναγκών και οδηγεί τους υφισταμένους του να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τις δυνατότητές τους (Northouse, 2019).

Ένας πρωταρχικός ηγετικός ρόλος είναι η αύξηση της επίγνωσης των ηθικών θεμάτων και η βοήθεια προς τα άτομα να εξομαλύνουν συγκρουόμενες αξίες (Yukl,

2009). Έπειτα, στη θεωρία του Burns, ο Bass (1985) πρόσθεσε την αξία του οράματος με προοπτική την αλλαγή για τα μέλη και τον ίδιο τον οργανισμό. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται σε ηγέτες που μέσω της ενδυνάμωσης (empowerment) εμπνέουν τους οπαδούς τους έτσι ώστε να υπερβούν το προσωπικό τους συμφέρον προς όφελος του οργανισμού, ασκώντας τους επιρροή και παρακινώντας τους να πράξουν παραπάνω από όσα αρχικά αναμενόταν να πράξουν. Στηρίζεται στη διάσταση που δίνει ο ηγέτης για την αλλαγή, την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων και στην ανάπτυξη του οργανισμού (Bass & Avolio, 1994).

Ο Bass συνόψισε τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη, γνωστά ως τα 5 I: Idealized Influence (χάρισμα- εξιδανικευμένη επιρροή), Inspired motivation (εμπνευσμένη παρακίνηση), Intellectual stimulation (διανοητική διέγερση), Individualized consideration (εξατομικευμένο ενδιαφέρον). Σύμφωνα με τον Bass, ο ηγέτης λειτουργεί ως μέντορας και ακούει τις ανάγκες των οπαδών του, τους παρέχει εμπιστοσύνη και σεβασμό και αποτελεί ένα ηθικό πρότυπο που οι οπαδοί προσπαθούν να μιμηθούν (Bono & Judge, 2004). Το χάρισμα είναι η ικανότητα να προσφέρει όραμα. Θέτει υψηλές προσδοκίες ώστε να αναπτύξουν ένα κοινό όραμα στον οργανισμό και εκφράζει τα σημαντικά θέματα με απλούς τρόπους προκειμένου να αναπτυχθεί το ομαδικό πνεύμα (Bass & Avolio, 1994).

Ο Bass (1985) ήθελε να συγκρίνει τη νεότερη μετασχηματιστική ηγεσία με την παραδοσιακή συναλλακτική ηγεσία του Burns (1978). Εξήγησε ότι η ηγεσία δεν αποτελεί μια απειλή επιβολής εξουσίας πάνω στους άλλους και ότι υπάρχουν δύο τύποι ηγέτη. Ο ένας είναι ο συναλλακτικός ηγέτης, όπου η σχέση ηγέτη οπαδών είναι μια αμοιβαία δοσοληψία με χαρακτηριστικά την υπακοή, τα καθήκοντα και τις ανταμοιβές. Ο άλλος είναι ο μετασχηματιστικός ηγέτης, όπου η σχέση ηγέτη οπαδών βασίζεται στους κοινούς στόχους.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες μπορούν να προσφέρουν δουλειά, ασφάλεια, συνεργασία και συμμόρφωση των οπαδών. Επηρεάζουν τους οπαδούς τους επιβραβεύοντας τα επιτεύγματά τους ή διορθώνοντας, αν κρίνεται απαραίτητο. Ενώ αντίθετα οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναζητούν κίνητρα στους οπαδούς για να ικανοποιήσουν υψηλότερες ανάγκες και να φτάσουν σε υψηλά επίπεδα προόδου. Έτσι, μπορούν να αναδειχθούν μέσα από τους οπαδούς άλλοι μελλοντικοί ηγέτες και αυτό δίνει ηθική χροιά στον μετασχηματιστικό ηγέτη (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας δεν πρέπει να θεωρηθεί αντίθετο του μετασχηματιστικού αλλά συμπληρωματικό του. Κατά τον Bass (1985) είναι δύο έννοιες ξεχωριστές, αλλά είναι καλύτερο για τους ηγέτες να έχουν στοιχεία και από τα δύο μοντέλα. Η σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι πολύ μεγαλύτερη και αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη μορφή ηγεσίας και αυτό γιατί δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα παρά προς τις δομές του οργανισμού. Η χρησιμότητα του μοντέλου υποστηρίζεται από πολλές έρευνες (Judge & Piccolo, 2004· Yang, 2016) όπου βρέθηκε θετική συσχέτιση του μετασχηματιστικού ηγέτη με την απόδοση, την ικανοποίηση των υφισταμένων καθώς και με τη μειωμένη πιθανότητα αποχώρησης από την εργασία.

1.2.3. Ηθική ηγεσία

Η επιρροή είναι η ουσία της ηγεσίας και οι ηγέτες ασκούν ουσιαστική επιρροή στις ζωές των οπαδών τους και στην εξέλιξη ενός οργανισμού. Όπως αναφέρει ο Gini (1998) το θέμα δεν είναι αν οι ηγέτες θα χρησιμοποιήσουν εξουσία, αλλά το αν θα τη χρησιμοποιήσουν με σύνεση (Yukl, 2009). Τις τελευταίες δύο δεκαετίες παρατηρείται ένα έντονο ενδιαφέρον γύρω από τις ηθικές πλευρές της ηγεσίας. Ένας σημαντικός λόγος που συμβαίνει αυτό είναι τα διάφορα σκάνδαλα πολιτικών, αθλητικών ή επιχειρηματικών ηγετών που κατά καιρούς δημοσιεύουν τα ΜΜΕ. Επιπλέον, η κατάχρηση εξουσίας ή η χρήση ανήθικων πρακτικών οδηγεί στην έλλειψη εμπιστοσύνης εκ μέρους των οπαδών. Παρ'όλα αυτά είναι ένα θέμα που προκαλεί αμηχανία καθώς πρόκειται για μια ασαφής κατασκευή που περιλαμβάνει μια ποικιλία διαφορετικών στοιχείων (Yukl, 2009).

Η Αθανασούλα – Ρέππα (2008) αναφέρει πως η ηθική ηγεσία είναι ένα υψηλότερο επίπεδο ηγεσίας πάνω από τη μετασχηματιστική ηγεσία και περιλαμβάνει τρεις συσχετιζόμενες ιδέες. Πρώτον, ο ηγέτης δεν καθοδηγεί λόγω της εξουσίας του αλλά μοιράζεται με τους οπαδούς του αμοιβαίες ανάγκες και φιλοδοξίες. Δεύτερον, οι οπαδοί έχουν την ικανότητα να κάνουν ενημερωμένες επιλογές ως προς το ποιον θα ακολουθήσουν και γιατί. Τρίτον, ο ηγέτης παίρνει την ευθύνη για τις υποχρεώσεις και τις παρατηρήσεις που γίνονται στους υφισταμένους, χωρίς να κάνει κήρυγμα με στόχο την κοινωνική συμμόρφωση.

Η πρώτη εμπειρική μελέτη για τη διαμόρφωση εννοιολογικής προσέγγισης για την ηθική ηγεσία έγινε από τους Treviño, Hartman και Brown (2000). Οι ερευνητές

ανέδειξαν δύο τύπους ηθικού ηγέτη, το ηθικό άτομο (moral person) και τον ηθικό μάνατζερ (moral manager). Το ηθικό άτομο χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα, ειλικρίνεια, εντιμότητα και τηρεί τις αποδεκτές αξίες για το κοινό καλό. Ο ηθικός μάνατζερ θέτει ηθικά πρότυπα, κάνει τα άτομα να τα ενστερνίζονται και τιμωρεί την ανήθικη συμπεριφορά. Οι δύο τύποι συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο, οπότε ένας ηθικός ηγέτης πρέπει να είναι ταυτόχρονα ηθικό άτομο και ηθικός μάνατζερ (Treviño et al, 2000).

Οι Brown, Treviño και Harrison (2005) όρισαν την ηθική ηγεσία ως η επίδειξη της κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων, και η προώθηση της εν λόγω συμπεριφοράς στους οπαδούς τους, μέσω μιας αμφίδρομης επικοινωνίας με στόχο την ενίσχυσή της στη λήψη αποφάσεων. Οι αρχές της κοινωνικής μάθησης καθώς και η ελεύθερη βούληση στην παρατήρηση και στη μίμηση αποτελούν τις βάσεις της ηθικής ηγεσίας. Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης (Bandura) έχει δείξει ότι τα άτομα μαθαίνουν όταν μιμούνται ελκυστικά πρότυπα, όταν συμμετέχουν ενεργά σε μια δραστηριότητα και επίσης ότι αναζητούν την ηθική καθοδήγηση. Οι ηγέτες θα πρέπει να αποτελούν αξιόπιστα μοντέλα συμπεριφοράς για να αξιολογηθούν ως ηθικοί ηγέτες από τους υφισταμένους τους (Brown & Treviño, 2006).

Οι Brown και Treviño (2006) στην έρευνα τους σύγκριναν την ηθική ηγεσία με την αυθεντική, πνευματική και μετασχηματιστική ηγεσία και αναφέρουν ομοιότητες και διαφορές. Οι ομοιότητες είναι ότι ο ηγέτης είναι αλτρουιστής, δείχνει ενδιαφέρον για τους υφισταμένους του και χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα. Κοινό στοιχείο με τη μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί η ηθική λήψη αποφάσεων. Βασικές διαφορές είναι ότι ο ηθικός ηγέτης εστιάζει στη διαχείριση της ηθικής, ο πνευματικός ηγέτης στο όραμα, στην ελπίδα και στην πίστη, ο αυθεντικός στην αυτεπίγνωση ενώ ο μετασχηματιστικός στο όραμα, στην πνευματική διέγερση και τις αξίες.

Οι αξίες και οι ηθικοί κώδικες κοινωνικά αποδεκτοί που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες κατά τη λήψη αποφάσεων είναι κύριο μέλημα της ηθικής ηγεσίας. Ο ηθικός ηγέτης είναι αξιόπιστος, δίκαιος, υπεύθυνος για να παίρνει αποφάσεις με βάσει τις ηθικές αρχές. Χαρακτηρίζεται από δεοντολογική συμπεριφορά και στην ατομική και στην επαγγελματική του ζωή. Έτσι, υιοθετώντας ηθική συμπεριφορά

επηρεάζει και διαπαιδαγωγεί και τη συμπεριφορά των υφισταμένων του (Brown & Treviño, 2006).

Η ίδια έρευνα έδειξε ότι οι υφιστάμενοι παρατηρούν ιδιαίτερα τους ηγέτες που διαχειρίζονται σημαντικούς πόρους και χρησιμοποιούν συστήματα ανταμοιβής όπως την επιβράβευση και την πειθαρχία και όχι αυτούς που καταφεύγουν σε εξαναγκασμό και ποινές. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική εμπιστοσύνη που δείχνουν οι υφιστάμενοι στον ηγέτη και αρνητικά με τον καταναγκασμό και την καταχρηστική εποπτεία (Brown & Treviño, 2006). Επίσης, βρέθηκε ότι οι ηγέτες είναι αυτοί που δημιουργούν ένα ηθικό κλίμα στον οργανισμό και στόχος τους είναι να μειώνουν τις διαπροσωπικές συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων τους (Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012). Για να το πετύχουν αυτό πολλοί οργανισμοί προσλαμβάνουν ή εκπαιδεύουν ηγέτες προκειμένου να πετύχουν αρμονικά εργασιακά περιβάλλοντα με όσο το δυνατόν λιγότερες ανήθικες συμπεριφορές και λιγότερες συγκρούσεις (Mayer et al., 2012).

Στην έρευνα των Stouten, Van Dijke & De Cremer (2012) βρέθηκαν δυο ακόμη χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη, η σύνεση και το θάρρος. Με τον όρο σύνεση εννοούν την ικανότητα να «εξισορροπεί» ανάμεσα στις αποφάσεις μπροστά σε ένα ηθικό δίλημμα. Η σύνεση από μόνη της μπορεί να μην καθιστά τον ηγέτη ηθικό άτομο, αλλά το να αναλογιστεί προσεκτικά την κάθε απόφαση και τις συνέπειες που θα έχει αυτή. Και οι Treviño και συν. στην πρώτη τους έρευνα το 2000 βρήκαν ότι ο ηθικός ηγέτης δείχνει υπευθυνότητα για τις πράξεις του και ενδιαφέρεται για τις συνέπειες των πράξεων του. Επίσης, ο ηθικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει θάρρος προκειμένου να αντιμετωπίσει τις πιεστικές καταστάσεις που αναπόφευκτα θα συναντήσει στο εργασιακό περιβάλλον.

Ο ηθικός ηγέτης δεν επιτρέπει στις προσωπικές του φιλοδοξίες, ανάγκες και αδυναμίες να κυριαρχούν εις βάρος του κοινού καλού και χαρακτηρίζεται από ηθική πειθαρχία και ηθική αυτονομία (Μπουραντάς, 2017). Τέλος, η έρευνα των Frisch και Huppenbauer (2013) πρόσθεσε κάποιες ακόμα διαστάσεις στο εννοιολογικό περιεχόμενο της ηθικής ηγεσίας. Ο ηθικός ηγέτης επιθυμεί την ενεργό συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη των αποφάσεων και παρέχει ανατροφοδότηση όπου χρειάζεται. Φροντίζει να υπάρχουν ίσες ευκαιρίες για επαγγελματική κατάρτιση και εξέλιξη καθώς και συμμετοχή σε εθελοντικές δράσεις. Ακόμη, εμπλέκεται σε

δραστηριότητες που προάγουν τη βιωσιμότητα και εκπαιδεύει τους υφισταμένους του σε εργασιακές πρακτικές φιλικές για το περιβάλλον.

Την ανάδειξη ενός νέου εννοιολογικού μοντέλου ηθικής ηγεσίας τονίζει στη διδακτορική διατριβή της «Αναζητώντας την εννοιολογική και ψυχομετρική υπόσταση του ηθικού ηγέτη στην εργασία: κατασκευή της κλίμακας ηθικής ηγεσίας (ΚΛΗΘΙΣ)» η Μητροπούλου (2019). Στα υπάρχοντα μοντέλα ηγεσίας εντοπίζει ηθικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές, που όμως απέτυχαν να καλύψουν το ηθικό κενό στους οργανισμούς. Έπειτα, στα θεωρητικά μοντέλα της ηθικής ηγεσίας καθώς και στα ψυχομετρικά εργαλεία για την αξιολόγησή της παρατήρησε διαφορές και έλλειψη ομοφωνίας σχετικά με τις διαστάσεις που συνθέτουν την έννοια. Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας, η Μητροπούλου (2019) κατασκεύασε ένα ψυχομετρικό εργαλείο αυτο-αξιολόγησης της ηθικής ηγεσίας με υψηλούς δείκτες εγκυρότητας και αξιοπιστίας, που ονομάζεται Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας και αποτελείται από 27 διαστάσεις. Ανέδειξε δύο σημαντικούς παράγοντες για τον ορισμό της ηθικής ηγεσίας, το ήθος (προσωπικότητα ηθικού ηγέτη) και το τέλος (ηθική συμπεριφορά ηγέτη) (Μητροπούλου, 2019).

1.2.3.1 Ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση

Η ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση διαφοροποιείται σε σχέση με άλλους οργανισμούς ή τις επιχειρήσεις. Σε μια επιχείρηση η εξασφάλιση του κέρδους είναι ο σκοπός και άρα ο ηγέτης θα πρέπει να φροντίζει για αυτό. Στην εκπαίδευση όμως ο σκοπός είναι η ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των δημοκρατικών αξιών στους μαθητές. Οι διαρκείς αλλαγές που συντελούνται στην εκπαιδευτική πραγματικότητα δημιουργούν πιέσεις στη σχολική διαχείριση η οποία έρχεται αντιμέτωπη όλο και πιο συχνά με ηθικά διλήμματα. Στα πλαίσια του σχολικού οργανισμού γονείς, μαθητές και εκπαιδευτικοί αναμένουν από τον διευθυντή να βρει τη λύση σε αυτά τα προβλήματα. Αυτό αυξάνει τις υποχρεώσεις του διευθυντή καθώς καλείται να πάρει αποφάσεις με ακεραιότητα, δικαιοσύνη και ηθικό τρόπο, ειδικά για τα θέματα του προσωπικού (Özan, Özdemir, & Yirci, 2017).

Η εκπαιδευτική ηγεσία χαρακτηρίζεται ως ηθική δραστηριότητα καθώς κύριο μέλημά της είναι οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και η δημιουργία ενός ηθικού περιβάλλοντος μέσα στο σχολείο. Μέσα σε αυτό το ευρύτερο ηθικό περιβάλλον, ο διευθυντής καλείται να αναμετρηθεί με τις προκλήσεις της εποχής. Η ηθική ηγεσία

ως εκπαιδευτικό μοντέλο αναφέρθηκε πρώτη φορά από τον Sergianni (1992), ο οποίος υποστήριξε ότι ο διευθυντής πρέπει να επικαλείται το αίσθημα χρέους και δικαίου των εκπαιδευτικών ως κίνητρα για δράση και ότι ο ίδιος πρέπει να διαθέτει ηθικό παράστημα προκειμένου να προωθεί τα υπόλοιπα μέλη του σχολείου. Στη συνέχεια, οι Leithwood, Jantzi και Steinbach (1999) αναφέρουν ότι η σχολική ηγεσία για να χαρακτηριστεί ηθική θα πρέπει αυτός που κατέχει διοικητική θέση και ηγετικό ρόλο στο σχολικό οργανισμό, να υπηρετεί και να καθοδηγείται από τις ηθικές του αρχές με έμπρακτα αποτελέσματα.

Ο Bryman (1996) αναφέρει τα εξής χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας στην εκπαίδευση: η διατύπωση ξεκάθαρου οράματος, η ενθάρρυνση, η έμπνευση, η ηθική, η επικοινωνία, η επιβράβευση της ηθικής συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών και η επίπληξη της ανήθικης συμπεριφοράς. Η βάση της ηθικής ηγεσίας στην εκπαίδευση είναι οι ηθικές αξίες. Κατά τους Bush και Glover (2003) ο ηθικός διευθυντής συμπεριφέρεται με βάση αυτές καθημερινά μέσα και έξω από το σχολικό οργανισμό. Ο ηθικός διευθυντής, ως εκπρόσωπος της σχολικής μονάδας, έχει έναν σύνθετο ρόλο, από τη μια είναι διοικητικός υπεύθυνος που οργανώνει, ρυθμίζει και αξιολογεί, από την άλλη είναι και παιδαγωγικός υπεύθυνος που παρακινεί και εμπνέει. Όλες αυτές τις πτυχές του ρόλου του καλείται να τις συνδυάζει δημιουργικά με ευθύνη και ενσυναίσθηση. Ο Sergianni (1992) το είχε ονομάσει σωστό επαγγελματισμό του ηθικού διευθυντή, δηλαδή ενεργή συμμετοχή στα σχολικά δρώμενα και όχι απλά εκτέλεση των διοικητικών καθηκόντων του. Η ενσυναίσθηση, δηλαδή η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των εκπαιδευτικών, των μαθητών και του υπόλοιπου προσωπικού του σχολείου είναι μια βασική ικανότητα που θα πρέπει να έχει ο διευθυντής για τη διαδικασία της εμπύχωσης και της επικοινωνίας (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Το ζήτημα της ηθικής και των ηθικών αποφάσεων του διευθυντή απασχολεί τους μελετητές ήδη από τη δεκαετία του 1980 (Sergianni, 1985). Ο Robert Starratt, το όνομα του οποίου έχει συνδεθεί με την ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση, τονίζει ότι αυτό που κάνει τους σχολικούς ηγέτες ηθικούς είναι οι επιλογές και οι αποφάσεις τους για ένα σύνολο προσώπων που λαμβάνονται μέσα σε ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό περιβάλλον (Starratt, 1991/2004).

Στόχος του διευθυντή δεν είναι απλά οι ηθικές αποφάσεις στα διάφορα ζητήματα, αλλά η μετατροπή του σχολείου σε έναν ηθικό οργανισμό όπου η εκπαίδευση θα παρέχεται με ηθικό τρόπο. Αυτό όμως δεν είναι εύκολο με αποτέλεσμα ο διευθυντής να έρχεται αντιμέτωπος με ηθικά διλήμματα. Και επειδή ακριβώς δεν υπάρχουν πρακτικές οδηγίες ή «συνταγές» ηθικών επιλογών ο Starratt (2017) πρότεινε ένα θεωρητικό πλαίσιο που ενσωματώνει την ηθική της κριτικής σκέψης, την ηθική της δικαιοσύνης και την ηθική της φροντίδας. Κανένα από τα στοιχεία αυτά από μόνο του δεν επαρκεί για να προσφέρει στον διευθυντή ή στον εκπαιδευτικό το απαραίτητο υπόβαθρο ηθικής αλλά το ένα συμπληρώνει το άλλο (Starratt, 2017).

Το θεωρητικό αυτό πλαίσιο αποτελεί το μοντέλο της πολυδιάστατης ηθικής του σχολικού περιβάλλοντος του Starratt (2017). Χρησιμοποιώντας την ηθική της κριτικής σκέψης ο διευθυντής κατανοεί καλύτερα τις προοπτικές μιας κατάστασης ή τυχόν αδικίες, με την ηθική της δικαιοσύνης αποφασίζει ποιες ενέργειες έχουν το μεγαλύτερο όφελος και προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη για όλους, μαθητές και εκπαιδευτικούς και με την ηθική της φροντίδας κρατά στο επίκεντρο της ηγεσίας τις ανθρώπινες σχέσεις και την αξιοπρέπεια των ατόμων (Γράντζα & Σταυρόπουλος, 2021).

Σύμφωνα με τον Starratt (2017) οι βασικές αρετές που προάγουν την ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση είναι η αρετή της υπευθυνότητας, της αυθεντικότητας και της παρουσίας. Η αρετή της υπευθυνότητας σημαίνει ότι ο ηθικός διευθυντής είναι υπεύθυνος ως άνθρωπος, ως εκπαιδευτικός, ως διοικητικό στέλεχος, ως πολίτης. Είναι υπεύθυνος να αναπτύσσει ένα υγιές περιβάλλον διδασκαλίας και μάθησης, δημοκρατικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των διδασκόντων, των γονέων και όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία (Starratt, 2017). Η αρετή της αυθεντικότητας απαιτεί από τον ηθικό διευθυντή να αναπτύσσει αυθεντικές σχέσεις με τους μαθητές και να προάγει την αυθεντική διδασκαλία και μάθηση. Ουσιαστικά αποτελεί μια στάση ζωής, την οποία ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί έχουν ηθική υποχρέωση να μεταδίδουν στο σχολείο. Η αρετή της παρουσίας αποτελεί τον σύνδεσμο ανάμεσα στις άλλες δύο αρετές και σημαίνει την πλήρη συνειδητοποίηση του εαυτού και των άλλων και προϋποθέτει την πλήρη προσοχή προς τον άλλον (Starratt, 2017).

Στη συνέχεια, οι ερευνήτριες Shapiro και Stefkovich (2011) παρουσίασαν ένα θεωρητικό πλαίσιο επαγγελματικής ηθικής επεκτείνοντας αυτό του Starratt. Υποστήριξαν ότι οι τρεις προοπτικές (της κριτικής σκέψης, της δικαιοσύνης και της φροντίδας) δεν επαρκούν για να καλύψουν τα θέματα – διλλήματα της σχολικής ηγεσίας. Οι αποφάσεις των διευθυντών επηρεάζονται από τις δικές τους αξίες, οι οποίες μπορεί να διαφέρουν από τον κώδικα ηθικής του επαγγέλματός τους. Έτσι, πρόσθεσαν μια ακόμα προοπτική, την ηθική του επαγγέλματος, μέσα από την οποία οι διευθυντές καλούνται να συνδυάσουν τον προσωπικό τους ηθικό κώδικα με τον ηθικό κώδικα του επαγγέλματος, παίρνοντας υπόψη το ευρύτερο πλαίσιο, τις αρχές και τις αξίες της κοινότητας (Starratt, 2017).

Το νέο αυτό παράδειγμα ηθικής των Shapiro και Stefkovich απαντά στις περίπλοκες ανάγκες των σύγχρονων σχολείων και βοηθά τους σχολικούς ηγέτες στη λήψη ορθών και ηθικών αποφάσεων (Σταύρου, 2019). Με αυτή τη διαπίστωση συμφωνεί και η Argyropoulou (2011) η οποία θεωρεί την ηθική ηγεσία τον προσφορότερο ίσως τρόπο να προσεγγιστεί το φαινόμενο της σχολικής ηγεσίας στις μέρες μας. Διακρίνει την ηθική από την ηθικότητα. Ηθική είναι ένα σύστημα αξιών και εννοιών που υποστηρίζουν έναν ηθικό τρόπο ζωής ενώ ηθικότητα είναι να εφαρμόζει κανείς στην πράξη τις ηθικές πεποιθήσεις και δεσμεύσεις (Starratt, 2004· Argyropoulou, 2011).

Ο Hodgkinson (1991) στο βιβλίο του «Educational leadership: The moral art» προσπάθησε να αναλύσει την ηθική εκπαιδευτική ηγεσία και την παρουσίασε ως μια «ηθική τέχνη», κατά την οποία ο ηγέτης προσπαθεί να «ενορχηστρώσει» τις ατομικές αξίες του, τις αξίες του σχολείου αλλά και τις αξίες του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου, κάτι που κατά τον συγγραφέα ο ηγέτης δεν θα μπορέσει ποτέ να το πετύχει πλήρως. Ο Starratt (2017) αμφισβήτησε αυτή την άποψη υποστηρίζοντας την καλλιέργεια των αρετών οι οποίες θα θεμελιώσουν το έργο του σχολείου καθώς το έργο της εκπαιδευτικής ηγεσίας δεν είναι μόνο διανοητικό αλλά και ηθικό.

Σχετικά με τις απόψεις των ίδιων των εκπαιδευτικών φάνηκε σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς ότι εκτιμούν και επιδοκιμάζουν το ηθικό στυλ του διευθυντή. Συγκεκριμένα αναφέρουν ότι νιώθουν περισσότερη ασφάλεια όταν ο διευθυντής έχει ξεκάθαρες ηθικές αξίες και πράττει με βάση αυτές.

Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή ο διευθυντής επιδεικνύει ανήθικη συμπεριφορά, οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι αυξάνεται η ανησυχία τους και μειώνεται η ικανότητά τους (Λαδά, 2018). Ωστόσο, η έρευνα της Λαδά (2018) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν πλήρως αντιληφθεί το γεγονός ότι οι ηθικές αξίες του διευθυντή υπαγορεύουν τη συμπεριφορά του, επηρεάζοντας όλα τα εμπλεκόμενα μέλη του σχολικού οργανισμού.

Ένα στοιχείο που αναδείχθηκε από την έρευνα του Σταμάτη (2019) σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αφορά την υποστήριξη των νεοδιοριζόμενων εκπαιδευτικών από τον ηθικό ηγέτη. Στην αρχή της θητείας η ενθάρρυνση, η σαφήνεια στις απαιτήσεις και η επίβλεψη είναι ιδιαίτερα κρίσιμα στοιχεία που θα καθορίσουν την επαγγελματική κουλτούρα που θα διαμορφωθεί. Οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ασφαλείς εφόσον διαφυλάττονται τα εργασιακά τους δικαιώματα και είναι περισσότερο αποδοτικοί στην εργασία τους. Επίσης, στην έρευνα της Ντέρτη (2020) αναδείχθηκε η θετική συσχέτιση του ηθικού ηγέτη με την ευημερία των εκπαιδευτικών και του σχολικού οργανισμού. Οι ηθικές πεποιθήσεις και αξίες του ηγέτη επιδρούν καταλυτικά στους εκπαιδευτικούς, προλαμβάνοντας συγκρούσεις, βελτιώνοντας τη σχέση μεταξύ των συναδέλφων και συμβάλλοντας στην βέλτιστη ψυχολογική ισορροπία τους (Ντέρτη, 2020).

Οι εκπαιδευτικοί αξιολογούν θετικά την ηθικά προσανατολισμένη ηγεσία καθώς συμβάλλει στη δημιουργία δημοκρατικού σχολικού κλίματος. Αναφέρουν ότι αποδίδουν αποτελεσματικότερα και εξελίσσονται όταν ο ηθικός ηγέτης είναι παρών στα σχολικά δράματα και φροντίζει για τη δημιουργία υγιών σχέσεων μέσα στο σχολείο (Γράντζα & Σταυρόπουλος, 2021). Σύμφωνα με τους Rowe και Guerrero (2012) η ηθική είναι η καρδιά της ηγεσίας στο σχολικό οργανισμό. Στην έρευνα που διεξήγαγε η Sabir (2021) στο Πακιστάν βρέθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί νιώθουν συναισθηματική δέσμευση με το σχολείο, επενδύουν επιπλέον χρόνο στους μαθητές πέραν του ωραρίου τους και επιθυμούν να παραμείνουν στο ίδιο σχολείο, όταν ο διευθυντής τους εφαρμόζει ηθικές πρακτικές. Οι εκπαιδευτικοί παρατηρούν τα θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά του διευθυντή αλλά εμπνέονται από αυτούς που επιδεικνύουν ειλικρίνεια και διαφάνεια (Sabir, 2021).

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Επαγγελματική ικανοποίηση

2.1. Εισαγωγή

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα από τα βασικά αντικείμενα μελέτης διαφόρων επιστημών, όπως της οργανωσιακής ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και της διοίκησης επιχειρήσεων. Μελετώντας κανείς τη διεθνή βιβλιογραφία, διαπιστώνει ότι δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός και αυτό συμβαίνει γιατί πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια με πολλά επιμέρους στοιχεία. Θεωρείται ένας σημαντικός στόχος των ατόμων και επηρεάζει και άλλες λειτουργίες της καθημερινότητας (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001).

Είναι το θετικό συναίσθημα που νιώθουν τα άτομα για την εργασία τους και προκύπτει από μια θετική αξιολόγηση των συστατικών της (Locke, 1976). Οι Francis και Milbourn (1980) ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως το αποτέλεσμα της αντίληψης ενός ατόμου σχετικά με το τι προσδοκίες έχει και τι λαμβάνει από διάφορες πλευρές της επαγγελματικής του κατάστασης (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Αποτελεί ένα σημαντικό πεδίο ερευνών των ανθρωπιστικών επιστημών καθώς η επαγγελματική ικανοποίηση, όταν υπάρχει, σχετίζεται με θετικά αποτελέσματα όπως συναισθηματική δέσμευση, καλύτερη απόδοση και αίσθημα της ικανοποίησης από τη ζωή. Όταν απουσιάζει σχετίζεται με ανεπιθύμητα αποτελέσματα όπως αλλαγή επαγγέλματος, απουσία ή προβλήματα υγείας (Barling, Kelloway, & Iverson, 2003).

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα, τις αξίες και τις στάσεις. Η πληθώρα των ερευνών για το συγκεκριμένο φαινόμενο οδήγησε στη δημιουργία πολλών και διαφορετικών ορισμών. Ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός είναι πως η επαγγελματική ικανοποίηση είναι οι θετικές και αρνητικές στάσεις που έχει το άτομο για την εργασία του (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001). Πολλοί μελετητές συνέδεσαν την επαγγελματική ικανοποίηση με την συναισθηματική ικανοποίηση. Ένας από τους πρώτους ορισμούς που δόθηκε από τον Horrock (1935) την περιέγραψε ως τον συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που οδηγεί το άτομο να δηλώσει ικανοποιημένο με την εργασία του. Οι Siegal και Lane (1987) την περιγράφουν ως μια συναισθηματική ανταπόκριση που ορίζει σε ποιο βαθμό τα άτομα αγαπούν την εργασία τους (Ηλιοφώτου, Γεωργίου, & Σωκράτους, 2014). Οι Hulin και Smith (1965, όπ. αναφ. στο Βακόλα & Νικολάου,

2019) αναφέρουν πέντε διαστάσεις που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτές είναι: α. ο μισθός (π.χ. αν είναι επαρκής), β. τα καθήκοντα της εργασίας (π.χ. αν είναι ενδιαφέροντα), γ. οι ευκαιρίες προαγωγής, δ. ο προϊστάμενος (π.χ. αν είναι δίκαιος, ικανός) και ε. οι συνάδελφοι (π.χ. αν είναι φιλικοί, υποστηρικτικοί και ικανοί).

2.2. Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης

Υπάρχουν πολλές θεωρίες που προσπαθούν να εξηγήσουν τα αίτια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτές μπορούν να χωριστούν σε 2 κατηγορίες: α. τις Θεωρίες Περιεχομένου ή Οντολογικές, οι οποίες ερμηνεύουν την επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με τις ανάγκες και τα κίνητρα και β. τις Θεωρίες Διαδικασίας ή Μηχανιστικές που δίνουν έμφαση στις συνθήκες ή τις συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την απόδοση στην εργασία. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες των Maslow (1954), Herzberg (1968), McGregor (1960), McClelland (1953) και του Alderfer (1969). Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες των Vroom (1964), Adams (1963), Porter και Lawler (1968) και των Hackman και Oldham (1976). Παρακάτω ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση των θεωριών αυτών.

2.2.1. Θεωρίες Περιεχομένου

2.2.1.1. Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954)

Ο Maslow διατύπωσε την υπόθεση ότι σε κάθε άνθρωπο ενυπάρχουν οι πέντε κατηγορίες αναγκών, οι οποίες ζητούν ικανοποίηση με βάση την ιεραρχία που έχει ο ίδιος καθορίσει. Οι ανάγκες λειτουργούν ως κίνητρα που ενεργοποιούν το άτομο με σκοπό να τις ικανοποιήσει. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφαλείας, στο επόμενο επίπεδο οι κοινωνικές ανάγκες ενώ στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Η προσπάθεια κάλυψής τους ακολουθεί τη συγκεκριμένη ανοδική σειρά. Η αυτοπραγμάτωση για παράδειγμα δεν μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για κάποιον χωρίς μισθό (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Η θεωρία στηριζόταν σε μια απλή λογική και έγινε ευρύτατα γνωστή όμως δέχτηκε αρνητική κριτική και δεν είχε εμπειρική τεκμηρίωση. Ο κάθε άνθρωπος, ως ξεχωριστή οντότητα, συνθέτει την πραγματικότητά του και τις ανάγκες του με τον προσωπικό του τρόπο, ανάλογα με τις επιδράσεις από το περιβάλλον του (Ηλιοφώτου & συν., 2014).

2.2.1.2. *Η θεωρία του Alderfer – ERG (1969)*

Αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας του Maslow και στηρίζεται στην ύπαρξη τριών ομάδων αναγκών, που έχουν να κάνουν με την ύπαρξη (Existence), τις σχέσεις με τους άλλους (Relatedness) και την ανάπτυξη (Growth). Στις ανάγκες ύπαρξης υπάγονται οι φυσιολογικές ανάγκες, στις ανάγκες σχέσεων οι κοινωνικές ανάγκες και στις ανάγκες ανάπτυξης τα δύο ανώτερα επίπεδα αναγκών του Maslow. Η θεωρία του Alderfer εστιάζεται στον εργασιακό χώρο και θεωρείται πιο ρεαλιστική. Διαφοροποιείται από τη θεωρία του Maslow γιατί υποστηρίζει ότι μπορεί να υπάρξει οπισθοδρόμηση, αλλαγή της πορείας από τις ανάγκες ανώτερου επιπέδου στις κατώτερου επιπέδου, σε περίπτωση που υπάρχει ματαίωση. Άρα, η θεωρία αυτή δεν δίνει έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών. Η κριτική που ασκήθηκε αφορά τη μη σαφή οριοθέτηση των αναγκών και την ασάφεια στον όρο «Relatedness». Και αυτή η θεωρία αντιμετώπιστηκε με επιφύλαξη και είναι περιορισμένα τα ερευνητικά ευρήματα που την υποστηρίζουν (Ηλιοφώτου & συν., 2014).

2.2.1.3. *Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1968)*

Η θεωρία αυτή στηρίζεται στην κατηγοριοποίηση δύο συντελεστών: των παραγόντων υγιεινής ή συντήρησης και των κινήτρων ή παρώθησης. Η θεωρία υποστηρίζει ότι είναι διαφορετικοί οι παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση από αυτούς που οδηγούν στην επαγγελματική δυσαρέσκεια. Οι εσωτερικοί παράγοντες (κίνητρα) παρωθούν το άτομο για καλύτερα αποτελέσματα και του προκαλούν ευχαρίστηση. Οι συντελεστές αυτοί είναι η επιτυχία, η προαγωγή, η αναγνώριση της προσπάθειας, η βελτίωση της εργασίας. Οι εξωτερικοί παράγοντες (παράγοντες συντήρησης) αφορούν εκείνες τις συνθήκες που δεν παρωθούν τα άτομα για επίτευξη στόχων, αλλά έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον εργασίας, οδηγούν σε έλλειψη δυσαρέσκειας και εξασφαλίζουν τις ελάχιστες συνθήκες για την εργασία (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Ο Herzberg υποστήριξε ότι οι δύο αυτοί συντελεστές θα πρέπει να συνυπάρχουν σε ισορροπία για να είναι το άτομο πλήρως ικανοποιημένο. Δέχτηκε έντονη κριτική για την ασάφεια μεγάλου μέρους των θέσεων της, για παράδειγμα κάποια στοιχεία μπορεί να ανήκουν και στις δύο κατηγορίες, αλλά και για την έλλειψη ερευνητικών ευρημάτων. Παρ'όλα αυτά, έχει αξιοποιηθεί ευρύτατα, ειδικά στον χώρο της εκπαίδευσης.

2.2.1.4. *Η θεωρία των αναγκών του McClelland (1953)*

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, σε όλα τα άτομα υπάρχουν τρεις επίκτητες ανάγκες:

- α. η ανάγκη για επίτευξη (το κίνητρο να «πηγαίνεις μπροστά» και να επιτυγχάνεις)
- β. η ανάγκη για εξουσία (η επιθυμία να επηρεάζεις ή να ελέγχεις τους άλλους)
- γ. η ανάγκη για δημιουργία σχέσεων (η επιθυμία για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις)

Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να καλύψουν και τις τρεις ανάγκες, αλλά το ενδιαφέρον βρίσκεται στον τρόπο που αυτές οι ανάγκες τους κινητοποιούν. Πλεονέκτημα της θεωρίας είναι ότι λαμβάνει υπόψη τη διαφορετική αντιμετώπιση των αναγκών από διαφορετικούς ανθρώπους (Ηλιοφώτου & συν., 2014). Αν και η θεωρία έχει επιβεβαιωθεί από την έρευνα, αποδεικνύεται αδύνατη στην πρακτική εφαρμογή λόγω της δυσκολίας μέτρησης των παραπάνω υποσυνείδητων αναγκών (Robbins & Judge, 2011).

2.2.1.5. *Η θεωρία X και Y του McGregor (1960)*

Ο McGregor διατύπωσε τη θεωρία X και Y, αναλύοντας την αντίληψη που έχουν τα διοικητικά στελέχη για τη φύση των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτήν, οι άνθρωποι που ανήκουν στην κατηγορία X νιώθουν ασφάλεια μόνο όταν αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και προτιμούν να καθοδηγούνται. Τα άτομα της θεωρίας Y διαθέτουν δημιουργική ικανότητα και αναπτύσσουν πρωτοβουλίες. Στη θεωρία X αντικατοπτρίζονται οι αυταρχικοί ηγέτες που επιβάλλουν καθήκοντα και ελέγχουν, ενώ στη θεωρία Y οι δημοκρατικοί ηγέτες.

Η θεωρία X και Y είναι δύο αντίθετες θεωρίες γιατί βασίζονται σε διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με την προσωπικότητα και τις στάσεις των εργαζομένων. Η κριτική της θεωρίας απέρριψε την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι εμπίπτουν σε δύο άκρα. Σε γενικές γραμμές αποτελεί μια θεωρητική κατασκευή που μπορεί να υποβοηθήσει την άσκηση του διευθυντικού ρόλου, όχι όμως να ερμηνεύσει πλήρως πιο σύνθετες καταστάσεις, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

2.2.2. Θεωρίες Διαδικασίας

2.2.2.1. Η θεωρία της ισότητας του Adams (1963)

Βασίζεται στην υπόθεση ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου επηρεάζεται από την αίσθηση δικαιοσύνης. Συγκρίνει αυτά που προσφέρει (γνώσεις, εμπειρία, προσόντα, προσπάθεια, χρόνο) με αυτά που λαμβάνει (αμοιβή, προνόμια, προαγωγή, συνθήκες εργασίας) από την εργασία του. Έπειτα, συγκρίνει την ανταμοιβή του με τις ανταμοιβές των άλλων. Αν νιώσει ότι αδικείται, είτε θα μειώσει την απόδοσή του είτε θα πιέσει για αύξηση των απολαβών του. Αν νιώσει αίσθηση ισότητας, θα προσπαθήσει να αυξήσει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του. Η αδικία οδηγεί σε δυσαρέσκεια και ψυχολογική ένταση, ενώ η ισότητα σε ικανοποίηση. Η θεωρία αυτή έστρεψε το ενδιαφέρον στο θέμα της δίκαιης κατανομής των αμοιβών και προσδιόρισε τους τρόπους αντίδρασης ενός δυσαρεστημένου εργαζομένου. Τα συμπεράσματα της θεωρίας αποτελούν σημαντική συνεισφορά στην οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά (Robbins & Judge, 2011).

2.2.2.2. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)

Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι θα καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια προς την επίτευξη στόχων, όταν πιστεύουν ότι αυτή η προσπάθεια θα οδηγήσει σε καλή απόδοση και ότι αυτή η απόδοση θα οδηγήσει σε επιθυμητές αμοιβές π.χ. προαγωγή, αύξηση μισθού. Η θεωρία θέλησε να περιγράψει τη διαδικασία της παρακίνησης του εργαζομένου. Η παρακίνηση απορρέει από την πολλαπλασιαστική σχέση τριών μεταβλητών: την προσδοκία (expectancy), την συντελεστικότητα (instrumentality) και το σθένος (valence). Η προσδοκία συνδέεται με τον βαθμό που αναμένει κάποιος να πετύχει ένα στόχο, η συντελεστικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο αναμένει το άτομο πως θα ανταμειφθεί με ελκυστικές ανταμοιβές από τη διοίκηση για την προσπάθεια που καταβάλλει. Το σθένος είναι ο βαθμός σημαντικότητας που αποδίδει το άτομο στην αναμενόμενη αμοιβή (Ηλιοφώτου & συν., 2014). Η θεωρία αξιοποιήθηκε στο σύγχρονο μάνατζμεντ, υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα όπως για παράδειγμα ότι δεν παίρνει υπόψη το συναίσθημα ή την προσωπικότητα.

2.2.2.3. Η θεωρία των προσδοκιών των Porter και Lawler (1968)

Αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom καθώς εισάγει νέες μεταβλητές. Στη σχέση προσπάθειας – απόδοσης του εργαζομένου μεσολαβούν οι

ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Η υψηλή απόδοση προκαλεί δύο ειδών αμοιβές, τις εσωγενείς (π.χ. αναγνώριση) και τις εξωγενείς (π.χ. αύξηση μισθού). Αν οι αμοιβές ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του ατόμου, τότε νιώθει επαγγελματική ικανοποίηση και αυτό θα επηρεάσει τη μελλοντική αξία που θα έχουν για τον ίδιο οι παρεχόμενες αμοιβές (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

2.2.2.4. *Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1968)*

Ο Locke συνέδεσε την επαγγελματική ικανοποίηση με τους εργασιακούς στόχους, οι οποίοι πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: α. να είναι σαφείς και όχι αόριστοι, β. να είναι μετρήσιμοι, γ. να είναι ρεαλιστικοί και όχι ακατόρθωτοι και δ. να συνδέονται με χρονικό όριο, για την καλύτερη κατανόησή τους και για την εντατικοποίηση της προσπάθειας. Κάθε ενέργεια πρέπει να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο και να έχει ένα σκοπό (Locke, 1976). Η στοχοθέτηση επιφέρει θετικά αποτελέσματα όπως υψηλή απόδοση, αίσθημα περηφάνιας και ικανοποίησης. Στην περίπτωση αποτυχίας προκαλείται δυσαρέσκεια, αναζήτηση πλάγιων δρόμων για την επίτευξη του στόχου και παραμέληση κάποιων πλευρών της εργασίας που δεν έχουν σχέση με τους στόχους (Locke, 1976). Σημαντικό στοιχείο της θεωρίας είναι η ανατροφοδότηση για να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τυχόν απόκλιση από το στόχο. Είναι εξαιρετικά δημοφιλής μέθοδος στο σύγχρονο μάνατζμεντ, αν και δεν είναι πάντα επιτυχημένη (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

2.2.2.5. *Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham (1976)*

Η θεωρία των Hackman και Oldham επικεντρώνεται στο περιεχόμενο και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων. Οι εργασίες που χαρακτηρίζονται από τα πέντε ακόλουθα χαρακτηριστικά (η ταυτότητα της εργασίας, η σημασία της εργασίας, η ποικιλία των δεξιοτήτων, η αυτονομία και η επανατροφοδότηση) οδηγούν σε μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση. Τα χαρακτηριστικά αυτά οδηγούν στην ανάπτυξη τριών ψυχολογικών καταστάσεων, στη βιωμένη σημασία της εργασίας, στην υπευθυνότητα και στην γνώση των αποτελεσμάτων. Τα άτομα που είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους συνεχίζουν να εργάζονται, και μάλιστα σκληρά, γιατί το επιθυμούν και όχι γιατί λειτουργούν υπό την αναγκαστική συμμόρφωση. Επίσης, τα άτομα αυτά δεν παρουσιάζουν τάσεις αποχώρησης, φαινόμενα απουσιών ή χαμηλής ποιότητας εργασία. Η θεωρία αυτή ισχύει σε μεγάλο βαθμό μέχρι σήμερα

καθώς υπάρχουν έρευνες για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της όπως αυτή των Judge, Heller και Mount (2002).

2.3. Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών

Η εκπαίδευση κατέχει έναν σημαντικό ρόλο στην ατομική και κοινωνική ευημερία των μελών μιας κοινωνίας. Η εκπαιδευτική πράξη διεξάγεται στις σχολικές μονάδες, προδιαγράφεται από το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των σχολικών μονάδων με τους νόμους και τα διατάγματα του κράτους, όμως διαμορφώνεται από τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού, την αλληλεπίδρασή του με τους συναδέλφους και τις ιδιαίτερες συνθήκες της σχολικής μονάδας (Δημητρόπουλος, 1998).

Οι Hoy και Miskel (1991) ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών ως μια ευχάριστη ή δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν ο εκπαιδευτικός αξιολογεί την εργασία του (Ηλιοφώτου & συν., 2014). Η Saiti (2007) αναφέρει ότι ένας σημαντικός στόχος της εκπαιδευτικής πολιτικής είναι να προσελκύει και να διατηρεί παρακινημένους και ικανούς δασκάλους, ενώ παράλληλα υπάρχει άμεση σχέση της ικανοποίησης με τη διατήρηση στη θέση του δασκάλου. Πολλοί είναι οι ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με τους παράγοντες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Κάποιοι ερευνητές κάνουν τη διάκριση αυτών των παραγόντων σε ενδογενείς και εξωγενείς (Sharma & Jyoti, 2009· Tsakiridou & Kolovou, 2018).

Οι ενδογενείς παράγοντες έχουν σχέση με το βαθμό ενδιαφέροντος του αντικειμένου διδασκαλίας, την ευχαρίστηση από την αλληλεπίδραση με τους μαθητές, τις αξίες και τα περιθώρια αυτονομίας και δημιουργικότητας. Οι εξωγενείς παράγοντες αφορούν τον μισθό, το στυλ ηγεσίας του διευθυντή και την υποστήριξη από αυτόν, τις εργασιακές συνθήκες και σχέσεις. Οι εξωγενείς παράγοντες όπως ο χαμηλός μισθός, ο φόρτος εργασίας και η απουσία υποστήριξης από τη διοίκηση είναι αυτοί που συχνότερα οδηγούν σε δυσαρέσκεια και επιθυμία εγκατάλειψης του επαγγέλματος, ενώ οι ενδογενείς οδηγούν συχνότερα σε θετικά συναισθήματα. Αν και οι ενδογενείς παράγοντες είναι αυτοί που θα παρακινήσουν κάποιον να γίνει εκπαιδευτικός (π.χ. η αγάπη για τα παιδιά και τη διδασκαλία), οι εξωγενείς παράγοντες είναι αυτοί που θα επηρεάσουν τον βαθμό της επαγγελματικής

ικανοποίησης και την επιθυμία να παραμείνει στο επάγγελμα (Sharma & Jyoti, 2009· Zempylas & Papanastasiou, 2004).

Οι Sharma και Jyoti (2009) αναφέρουν ότι και οι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Αυτοί οι παράγοντες αφορούν την ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, τα ακαδημαϊκά προσόντα, τα έτη προϋπηρεσίας. Οι έρευνες για τη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τους δημογραφικούς παράγοντες δίστανται. Για παράδειγμα υπάρχουν έρευνες που έδειξαν ότι το φύλο δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης της επαγγελματικής ικανοποίησης (Mehta, 2012· Σωτηρίου & Ιορδανίδη, 2015), και άλλες ότι συνδέεται με την επαγγελματική ικανοποίηση, όπως στην έρευνα των De Nobile και McCormick (2008) όπου οι γυναίκες εκπαιδευτικοί δηλώνουν περισσότερο ικανοποίηση από τους άνδρες συναδέλφους τους. Στην έρευνα της Sabir (2021) στο Πακιστάν βρέθηκε, επίσης, ότι η ηλικία δεν επιδρούσε στις απόψεις των εκπαιδευτικών αλλά η προϋπηρεσία διαφοροποιούσε τις απόψεις τους, καθώς όσο μεγαλύτερη ήταν η προϋπηρεσία τους τόσο πιο ηθική θεωρούσαν τη συμπεριφορά του διευθυντή τους.

Οι Bush και Middlewood (2005) ταξινομήσαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σε τέσσερις κατηγορίες: α. προσωπικοί παράγοντες (αφορούν το φύλο, την ηλικία, την εμπειρία, τις προσωπικές περιστάσεις). Σε αυτούς τους παράγοντες ο διευθυντής δεν μπορεί να έχει καμιά επιρροή.

β. κοινωνικοί παράγοντες (αφορούν τις εργασιακές σχέσεις και τις κοινωνικές ομάδες). Καθώς οι εκπαιδευτικοί επιλέγουν σε ποιες κοινωνικές ομάδες θα ανήκουν, η επιρροή του διευθυντή είναι περιορισμένη.

γ. παράγοντες που σχετίζονται με τον οργανισμό (αφορούν τις συνθήκες, τις διευκολύνσεις, τους φυσικούς πόρους, τον φόρτο εργασίας και τις ευκαιρίες για προαγωγή). Εδώ ο διευθυντής έχει πλήρη ευθύνη για τη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος.

δ. παράγοντες κουλτούρας (αφορούν τα αισθήματα δικαιοσύνης, αξίας και ισορροπίας ανάμεσα στην εργασία και στη ζωή). Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν ώστε ο εκπαιδευτικός να αισθάνεται ότι εργάζεται για έναν οργανισμό, στον οποίο πιστεύει (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικών ερευνών, τόσο στον διεθνή όσο και στον ελληνικό χώρο, στις περισσότερες έρευνες παρατηρείται από μέτριο ως υψηλό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών (π.χ. Ταρασιάδου & Πλατσίδου, 2009). Ωστόσο, έχουν διεξαχθεί έρευνες όπου βρέθηκε μέτρια ως χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση (π.χ. Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001). Μάλιστα στην έρευνα των Bindhu και Sudheeshkumar (2006) βρέθηκε αυξανόμενη δυσαρέσκεια των εκπαιδευτικών που οδηγεί στην πτώση του εκπαιδευτικού επιπέδου, παρά τα διάφορα βελτιωτικά προγράμματα.

Οι έρευνες εστιάζουν κυρίως στους εργασιακούς παράγοντες, στα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες της εργασίας. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011) η επαγγελματική ικανοποίηση διαφοροποιείται και από άλλους παράγοντες όπως είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου. Συγκεκριμένα, οι Judge και συν. (2002) παρατήρησαν θετική συσχέτιση της εξωστρέφειας και της ευσυνειδησίας με την επαγγελματική ικανοποίηση και αρνητική συσχέτιση του νευρωτισμού με την επαγγελματική ικανοποίηση. Η Saiti (2007) πραγματοποίησε πανελλαδική έρευνα σε εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και η ανάλυση ανέδειξε επτά σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Αυτοί είναι οι εξής: α. ο ρόλος της διοίκησης και το σχολικό κλίμα, β. οι πιθανότητες προαγωγής και πρόσθετες παροχές, γ. η γραφειοκρατία και το ωράριο, δ. η αμοιβή, ε. η ύπαρξη ξεκάθαρων στόχων, στ. τα συναισθήματα των δασκάλων για την δουλειά τους και ζ. η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων. Σε συμφωνία με τα ευρήματα της Saiti (2007), έχει βρεθεί ότι η συμπεριφορά του διευθυντή και ο τρόπος διεύθυνσης, η στήριξη και η ενθάρρυνση εκ μέρους του (Καμάρας, 2020) είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Γεωργίου & Ηλιοφώτου-Μένον, 2006· Zhu, Trevino & Zheng, 2016). Η προσωπικότητα, οι αξίες και οι ενέργειες του διευθυντή διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην προαγωγή της ευημερίας των εκπαιδευτικών γενικότερα (Ντέρτη, 2020).

Οι περισσότερες υπάρχουσες έρευνες αφορούν τη δημόσια εκπαίδευση, ενώ για την ιδιωτική είναι λιγότερες. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η πλειοψηφία των ερευνών σε δημόσια και ιδιωτικά σχολεία καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευτικοί του δημοσίου λαμβάνουν υψηλότερη ικανοποίηση συγκριτικά με τους εκπαιδευτικούς του ιδιωτικού τομέα (π.χ. Mehta, 2012· Zafar, Mubashir, Tariq,

Masood, Kazmi, Zaman & Zahid, 2014· Πεταλιά, 2022). Ωστόσο, οι Raj και Lalita (2013) δεν βρήκαν στατιστική διαφορά στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των δασκάλων που εργάζονται στη δημόσια και ιδιωτική εκπαίδευση στην Ινδία. Επίσης, η Μητακίδου (2020) ερεύνησε τον παρακίνητικό ρόλο του διευθυντή σε ιδιωτικά σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στη Θεσσαλονίκη και διαπίστωσε ότι τα πρότυπα εκπαιδευτικής ηγεσίας τείνουν να εφαρμόζονται με χαμηλότερη ένταση στους οργανισμούς του δημοσίου.

Μια πρόσφατη έρευνα που έγινε στην Ελλάδα είναι του Καμάρα (2022) ο οποίος κατέγραψε την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στη δημόσια και ιδιωτική εκπαίδευση. Από το δείγμα του το 26,2% εργάζονταν στην ιδιωτική εκπαίδευση. Ο ίδιος παρατηρεί ότι τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί οι εκπαιδευτικοί στην ιδιωτική εκπαίδευση σε σχέση με αυτούς που εργάζονταν σε αυτήν 15 χρόνια πριν. Αυτό ίσως να οφείλεται στη στροφή του ελληνικού κράτους προς την ανάπτυξη γενικά της ιδιωτικής οικονομίας, έναντι της δημόσιας, ή στη μείωση δαπανών για τη δημόσια εκπαίδευση που συνεπάγεται λιγότερες προσλήψεις, με αποτέλεσμα πολλοί εκπαιδευτικοί να ψάχνουν εναλλακτικές λύσεις εργασίας, όπου μία από αυτές είναι τα ιδιωτικά σχολεία (Καμάρας, 2022).

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών συγκεντρώνει το ενδιαφέρον των ερευνητών για τον λόγο ότι η παρουσία ή η απουσία της επηρεάζει την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου. Οι συνέπειες της επαγγελματικής ικανοποίησης αφορούν τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, το εκπαιδευτικό σύστημα αλλά και την κοινωνία γενικότερα. Τα επίπεδα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των εκπαιδευτικών συσχετίζονται θετικά ή αρνητικά με παραμέτρους όπως η αποδοτικότητα, το άγχος, η εξουθένωση αλλά και η προσωπική και κοινωνική ευημερία και γενικότερα η ικανοποίηση από τη ζωή (Βουτσινά, 2021).

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Ηθική ηγεσία και Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών

3.1. Έρευνες για σχέση ηθικής ηγεσίας με επαγγελματική ικανοποίηση

Το θέμα της επαγγελματικής ηθικής στο σχολικό περιβάλλον με έμφαση στον ρόλο του διευθυντή έχει απασχολήσει αρκετά την ακαδημαϊκή κοινότητα. Ο διευθυντής έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει ένα σχολικό κλίμα που εστιάζει στις ηθικές αξίες και επίσης καθορίζει και τις σχέσεις των ανθρώπων εντός του σχολείου (Πανουκλιά, Ρέππα & Αθανασούλα, 2019). Η ηθικά προσανατολισμένη ηγεσία προάγει το δημοκρατικό σχολικό κλίμα και επηρεάζει θετικά την εκπαιδευτική απόδοση (Γράντζα & Σταυρόπουλος, 2021). Αν και υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ηθική ηγεσία, είναι περιορισμένες οι έρευνες που εξετάζουν το ρόλο της στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Μία από τις πρώτες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα είναι αυτή του Σταμάτη (2019) σε εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τα ευρήματα οι εκπαιδευτικοί τείνουν να παρουσιάζουν υψηλότερη ικανοποίηση και πάθος για την εργασία τους όταν έχουν έναν ηθικό ηγέτη που πειθαρχεί τους «παραβάτες», μεταχειρίζεται τους υφισταμένους του δίκαια και με αξιοπρέπεια και γενικά συμπεριφέρεται με ηθικό ηγετικό στυλ. Ένα ακόμα αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε ότι οι διευθυντές που υιοθετούν ηθικές αξίες και ηθικό τρόπο διοίκησης λειτουργούν ως οδηγός των υφισταμένων τους προς την οργανωσιακή δέσμευση (Σταμάτης, 2019). Ομοίως, η έρευνα των Πανουκλιά και συν. (2019) είχε σκοπό τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την τήρηση της ηθικής και την ίση αντιμετώπισή τους από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στον νομό Αιτωλοακαρνανίας. Η μελέτη αυτή έδειξε ότι η δίκαιη συμπεριφορά απέναντι στους εκπαιδευτικούς και η δημιουργία ενός ηθικού σχολικού κλίματος οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, αλλά και σε μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό. Ειδικότερα, βρέθηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών εξαρτάται από: την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό απέναντί τους, την παροχή ηθικού οράματος, την καλλιέργεια των αξιών της ομαδικότητας, της συνεργασίας και της αλληλεγγύης,

τη διαφάνεια, τη δίκαιη επιβράβευση και επίπληξη, και την δίκαιη αξιολόγησή τους (Πανουκλιά και συν., 2019).

Στην έρευνα της Negiş Işık (2020) σε δείγμα 306 δασκάλων στην Τουρκία βρέθηκε υψηλή συσχέτιση του ηθικού διευθυντή με την επαγγελματική ικανοποίηση και τη συναισθηματική δέσμευση των δασκάλων και ότι αυτές οι τρεις μεταβλητές σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Η έρευνα βασίστηκε στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής. Σύμφωνα με αυτήν, οι συμπεριφορές του ηθικού ηγέτη όπως ειλικρίνεια, ενδιαφέρον για τον συνάνθρωπο, συμπόνια, αξιοπιστία και η λήψη ηθικών αποφάσεων, προκαλούν τη δέσμευση των υφισταμένων τόσο προς τον ηγέτη όσο και προς τον οργανισμό (Brown & Treviño, 2006).

Ένα από τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο ηθικός διευθυντής είναι η συμπερίληψη των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων (Shapiro & Stefkonovich, 2010). Το ίδιο επιβεβαιώνει και ο Kiral (2020) σε παρόμοια έρευνα με αυτήν της Negiş Işık αλλά σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, υποστηρίζοντας ότι η τακτική αυτή εγκαθιστά ένα θετικό κλίμα μέσα στο σχολείο. Οι εκπαιδευτικοί που ακολουθούν την ηθική συμπεριφορά του διευθυντή, νιώθουν και λειτουργούν καλύτερα για την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Στην ίδια έρευνα βρέθηκε ότι οι ενδογενείς παράγοντες φαίνεται ότι παρακινούν περισσότερο από τους εξωγενείς την επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτό δείχνει από τη μια πλευρά ότι οι εκπαιδευτικοί εκτελούν την εργασία τους με προθυμία αλλά από την άλλη ότι βιώνουν προβλήματα όπως μη ικανοποιητική αμοιβή, ανεπάρκεια προνομίων, δυσκολίες προαγωγής (Kiral, 2020). Μια πιο πρόσφατη έρευνα είναι αυτή των Salifu, Zhu και Rakib (2022) στη Γκάνα όπου μελέτησαν την επίδραση του ηθικού ηγετικού στυλ στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Οι ερευνητές προτείνουν τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης ως βασικό σημείο αναφοράς της ηθικής ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο ηθικός διευθυντής συμβάλει στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών κυρίως μέσω του κλίματος εμπιστοσύνης. Επίσης, η ίδια έρευνα βρήκε θετική συσχέτιση του ηθικού διευθυντή με την επαγγελματική δέσμευση (Yilmaz, 2015· Salifu et al., 2022).

Σε συμφωνία με τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών βρίσκεται και η έρευνα των Shehzad, Khan και Khan (2022) που μελέτησε τη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση, στην επαγγελματική απόδοση και στην ηθική ηγεσία σε

ακαδημαϊκό προσωπικό σε πανεπιστήμια του Πακιστάν. Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αφού ο ηθικός ηγέτης καθοδηγεί τους υφισταμένους του προς την εκπλήρωση των στόχων τους, τότε μπορεί επίσης να τους καθοδηγήσει προς καινοτόμες ιδέες αλλά και να τους βοηθήσει σε περιόδους κρίσης (Shehzad et al., 2022). Τέλος, μια ακόμη έρευνα, αυτή των Rizwan, Zeeshan και Mahmood (2017) ανέδειξε θετική συσχέτιση του ηθικού διευθυντή με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στην ιδιωτική εκπαίδευση του Πακιστάν.

3.2. Ιδιωτική Εκπαίδευση στην Ελλάδα και επαγγελματική ικανοποίηση

Η εκπαίδευση στην Ελλάδα έχει κυρίως δημόσιο χαρακτήρα αφού το κράτος έχει την κυρίαρχη αρμοδιότητα για την οργάνωση και το περιεχόμενό της. Η ιδιωτική εκπαίδευση αποτελεί ένα ξεχωριστό σύστημα μέσα στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Τα δυο αυτά συστήματα συνυπάρχουν και λειτουργούν προς ένα κοινό σκοπό, όπως αυτός ορίζεται από το σύνταγμα, την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων και τη διάπλασή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες. Ως ιδιωτική εκπαίδευση νοείται το σύνολο των εκπαιδευτηρίων όλων των βαθμίδων και των τύπων που ιδρύονται από φυσικά ή νομικά πρόσωπα σε αντιδιαστολή με τη δημόσια εκπαίδευση (Παπαευαγγέλου, 2015).

Σύμφωνα με τη διακήρυξη του Ο.Η.Ε. η δωρεάν εκπαίδευση αποτελεί κοινωνικό δικαίωμα και κρατική υποχρέωση. Αυτό όμως μοιάζει με αστικό μύθο αφού σε πολλές χώρες του κόσμου δεν είναι δωρεάν, ενώ σε άλλες πίσω από τον τυπικά δωρεάν χαρακτήρα της βρίσκεται η οικονομική επιβάρυνση των οικογενειών των μαθητών. Όλα είναι δημόσια και δωρεάν, και τυπικά κανείς δεν μπορεί αυτό να το αρνηθεί. Όμως η σχολική επιτυχία και η εισαγωγή στο πανεπιστήμιο φαίνεται να εξαρτάται από τα χρήματα που ξοδεύει μια οικογένεια για να αγοράσει εκπαιδευτικά αγαθά από ιδιωτικούς φορείς για παράδειγμα πιστοποιητικά γλωσσομάθειας, υπολογιστών, μουσικής κ.α. (Καμαριανός, Κυρίδης, Φωτόπουλος & Χαλκιώτης, 2019).

Αυτό που παρατηρείται στα σύγχρονα φιλελεύθερα κράτη είναι μια ανερχόμενη τάση ιδιωτικοποίησης του εκπαιδευτικού συστήματος. Η ιδιωτικοποίηση

αυτή έχει δύο μορφές, από την μία πλευρά ως επιχειρηματική δομή που παρέχει εκπαιδευτικά αγαθά ως δομικό στοιχείο του εκπαιδευτικού συστήματος (ιδιωτικά νηπιαγωγεία, δημοτικά, γυμνάσια, λύκεια, Ι.Ε.Κ.) και από την άλλη ιδιωτικοί κερδοσκοπικοί οργανισμοί, εκτός του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος, που συμπληρώνουν την τυπική σχολική εκπαίδευση (φροντιστήρια πάσης φύσεως, αθλητικοί και πολιτιστικοί σύλλογοι, κέντρα μελέτης κ.α.) (Καμαριανός και συν., 2019).

Τα τελευταία χρόνια το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει υποστεί βίαιες πιέσεις με αποτέλεσμα να μεγαλώνουν οι εκπαιδευτικές και κοινωνικές ανισότητες. Παράλληλα με τα πλήγματα που δέχτηκε το δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα (υποχρηματοδότηση, μείωση μισθών, συγχώνευση / κλείσιμο σχολικών μονάδων, κατάργηση δημοφιλών ειδικοτήτων σε ΕΠΑΛ - ΕΠΑΣ), έγιναν και κάποιες παρεμβάσεις στην ιδιωτική εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, με την ψήφιση του νόμου 4046/2012, η εποπτεία των ιδιωτικών σχολείων πέρασε από αρμοδιότητα του Υπουργείου Παιδείας σε αντίστοιχη του Υπουργείου Εργασίας. Αυτή η απορρύθμιση της εποπτείας είχε ως συνέπεια την αλλαγή στην επαγγελματική ταυτότητα του εκπαιδευτικού από λειτούργημα σε υπάλληλο μισθωτής εργασίας. Έτσι, οι απολύσεις των εκπαιδευτικών έγιναν ευκολότερες ενώ οι αποζημιώσεις μειώθηκαν αισθητά (Καμαριανός και συν., 2019).

Το Φεβρουάριο – Μάρτιο 2022 η Ομοσπονδία Ιδιωτικών Εκπαιδευτικών Λειτουργών Ελλάδος (Ο.Ι.Ε.Λ.Ε.) διεξήγαγε πανελλήνια έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση και τις εργασιακές συνθήκες των ιδιωτικών εκπαιδευτικών. Με βάση τα ευρήματα κατέληξαν ότι το ιδιωτικό σχολείο του σήμερα δεν αποτελεί πια ελκυστικό χώρο εργασίας για τους εκπαιδευτικούς. Η απλήρωτη εργασία, κυρίως οι υπερωρίες και οι απογευματινές δράσεις, η έλλειψη οικονομικών κινήτρων (κι όλα αυτά σε περίοδο άνθησης της ιδιωτικής εκπαίδευσης), ζητήματα αξιοκρατίας και εσωτερικής δημοκρατίας διαμορφώνουν χαμηλό ηθικό και επιφέρουν χαμηλό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης. Τέλος, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται και στον χώρο της ιδιωτικής εκπαίδευσης το φαινόμενο του Big Quit, με πολλούς εκπαιδευτικούς να αλλάζουν επάγγελμα και τα ιδιωτικά σχολεία να έχουν έλλειψη συγκεκριμένων ειδικοτήτων π.χ. δασκάλων, καθηγητών πληροφορικής (ανακτήθηκε από www.oiele.gr, 2022).

Η ευημερία των εκπαιδευτικών στην ιδιωτική εκπαίδευση δεν έχει μελετηθεί εκτενώς όπως αυτή διαμορφώνεται από τις συνθήκες εργασίας, το φόρτο εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον και τις δυνατότητες για επαγγελματική ανάπτυξη. Ωστόσο, η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται απλά ένας δείκτης της επαγγελματικής ευημερίας του ατόμου. Στην έρευνα της Γεωργοπούλου (2022) αν και η επαγγελματική ικανοποίηση βρέθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο, όσοι εργάζονται σε δημόσια σχολεία νιώθουν περισσότερο ψυχικά ανθεκτικοί σε σύγκριση με όσους εργάζονται σε ιδιωτικά σχολεία. Επίσης, σε έρευνα που διεξήγαγε η Καζά (2020) σε 300 εκπαιδευτικούς δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων βρέθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή βοηθά καθοριστικά στη διαχείριση του προσωπικού και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Η ίδια έρευνα ανέδειξε επίσης και την ανάγκη των εκπαιδευτικών για έναν διευθυντή που εμπνέει και παρακινεί (Καζά, 2020).

3.3. Σκοπός-Ερευνητικά ερωτήματα

Η εκπαιδευτική ηγεσία αποτελεί ένα θέμα που έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες. Από τη θεωρητική ανάλυση φαίνεται ότι η παρουσία του ηθικού διευθυντή στον σχολικό οργανισμό είναι σημαντική για την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Αυτό υποστηρίζεται σε αρκετές ξενόγλωσσες μελέτες. Στην ελληνική βιβλιογραφία, ωστόσο, είναι περιορισμένος ο αριθμός ερευνών για την ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση και ακόμα πιο περιορισμένες αυτές που αφορούν την ιδιωτική εκπαίδευση. Το βιβλιογραφικό αυτό κενό επιδιώκει να καλύψει η παρούσα έρευνα. Κρίνεται λοιπόν αναγκαίο να μελετηθεί η συμβολή του ηθικού ηγέτη σε συνάρτηση με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε διάφορες δομές της ιδιωτικής εκπαίδευσης.

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να διερευνήσει τις απόψεις εκπαιδευτικών που εργάζονται στην ιδιωτική εκπαίδευση σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση και την ύπαρξη ηθικής ηγεσίας στον χώρο εργασίας τους. Τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται παρακάτω:

1) Ποιο είναι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών που εργάζονται στην ιδιωτική εκπαίδευση και κατά πόσο διαφοροποιείται ανάλογα με τα δημογραφικά και επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά;

2) Σε ποιο βαθμό εκπαιδευτικοί που εργάζονται στην ιδιωτική εκπαίδευση θεωρούν ότι υπάρχει ηθική ηγεσία στον χώρο εργασίας και κατά πόσο διαφοροποιούνται οι απόψεις ανάλογα με τα δημογραφικά και επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά;

3) Η επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών που εργάζονται στην ιδιωτική εκπαίδευση σχετίζεται με την ύπαρξη ηθικής ηγεσίας στον χώρο εργασίας;

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Μεθοδολογία έρευνας

4.1. Ερευνητική στρατηγική

Στην παρούσα έρευνα επιλέχτηκε η χρήση ποσοτικής, συγχρονικής έρευνας. Η συγχρονική έρευνα επιλέχτηκε για την άμεση εκτίμηση των απόψεων των πρωταγωνιστών της έρευνας (Driscoll, 2011), για την επαγγελματική ικανοποίηση τους και την ύπαρξη ηθικής ηγεσίας στον χώρο εργασίας την τρέχουσα χρονική περίοδο. Η ποσοτική έρευνα θεωρήθηκε κατάλληλη καθώς οι έννοιες της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ηθικής ηγεσίας μπορούν να θεωρηθούν μετρήσιμες, συνεπώς δύναται να μετρηθούν τα επίπεδα με χρήση ερωτηματολογίων κλίμακας Likert (DeVellis, 2016), εφόσον αυτά είναι αξιόπιστα και έγκυρα (Γαλάνης, 2013). Η ποσοτική έρευνα είναι κατάλληλη, επίσης, για τη διερεύνηση της επίδρασης των ανεξάρτητων μεταβλητών (δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία) στις εξαρτημένες μεταβλητές (επαγγελματική ικανοποίηση και ηθική ηγεσία), αλλά και τη σχέση των εξαρτημένων μεταβλητών μεταξύ τους χρησιμοποιώντας στατιστικές επαγωγικές τεχνικές (Muijs, 2011). Στα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της ποσοτικής έρευνας συγκαταλέγονται η ταχύτητα συλλογής των δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα, η ακρίβεια των μετρήσεων και η δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων σε πληθυσμό με παρόμοια χαρακτηριστικά (Cohen, Manion, & Morrison, 2007).

4.2. Συμμετέχοντες/ουσες

Ο πληθυσμός στόχος της παρούσας έρευνας είναι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στην ιδιωτική εκπαίδευση κατά το σχολικό έτος 2022-2023. Το δείγμα συλλέχτηκε με μη πιθανοτική δειγματοληψία (βολική δειγματοληψία) και αποτελείται από 130 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που εργάζονται σε διάφορες δομές της ιδιωτικής εκπαίδευσης. Η δειγματοληψία θεωρείται βολική καθώς η ερευνήτρια συνέλεξε δεδομένα διαδικτυακά από ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στα οποία η ερευνήτρια είχε εύκολη πρόσβαση (Creswell, 2013).

Στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος 100 γυναίκες (76,9%) και 30 άντρες εκπαιδευτικοί (23,1%). Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών της έρευνας (45,4%) ήταν

31-40 ετών και το 33,8% ήταν 41-50 ετών (Βλ. Πίνακα 1). Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση η πλειονότητα (62,3%) δήλωσαν έγγαμοι (Πίνακας 1). Το 48,5% (N=63) έχει μεταπτυχιακό τίτλο, το 47,7% (N=62) έχει πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 1,5% (N=2) διδακτορικό τίτλο, ενώ το υπόλοιπο 2,3% (N=3) δήλωσε την κατηγορία «άλλο» (ΙΕΚ, ΤΕΕ, Βρεφονηπιοκόμος).

Αναφορικά με τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, οι εκπαιδευτικοί της παρούσας έρευνας είχαν εκπροσώπηση σε όλες τις ομάδες, με τους περισσότερους (28,5%, N=37) να αναφέρουν 16-20 έτη προϋπηρεσίας (Πίνακας 1). Το 84,6% (N=110) των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι εργάζεται σε αστική περιοχή (10.001 κάτοικοι και άνω), το 14,6% (N=19) σε ημιαστική περιοχή (2.001 - 10.000 κάτοικοι), ενώ μόλις το 0,8% (N=1) εργάζεται σε αγροτική περιοχή (έως 2.000 κάτοικοι).

Σχετικά με τη σχολική μονάδα που εργάζονται, το 48,8% (N=62) ανέφερε ότι εργάζεται σε φροντιστήριο (μέσης εκπαίδευσης - ξένων γλωσσών - πληροφορικής) ή σε ιδιαίτερα μαθήματα, το 26,8% (N=34) σε ιδιωτικό νηπιαγωγείο-δημοτικό, το 17,3% (N=22) σε ιδιωτικό γυμνάσιο-λύκειο και το 7,1% (N=9) σε Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης ή ΙΕΚ. Τέλος, όσον αφορά τον αριθμό μαθητών στην τάξη, το 43,0% (N=55) έχει έως 8 μαθητές στην τάξη, το 28,1% (N=36) 17-24 μαθητές, το 21,9% (N=28) 9-16 μαθητές, ενώ το 7,0% (N=9) έχει 25 μαθητές και άνω.

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία εκπαιδευτικών έρευνας

Στοιχείο	Κατηγορία	N	%
Φύλο	Άνδρας	30	23,1
	Γυναίκα	100	76,9
Ηλικία	Έως 30	16	12,3
	31 - 40	59	45,4
	41 - 50	44	33,8
	51 και άνω	11	8,5
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	37	28,5
	Έγγαμος/η	81	62,3
	Διαζευγμένος/η	11	8,5
	Χήρος/α	1	0,8
Ανώτερο επίπεδο σπουδών	Πτυχίο ΑΕΙ /ΤΕΙ	62	47,7
	Μεταπτυχιακός τίτλος	63	48,5
	Διδακτορικός τίτλος	2	1,5
	Άλλο (ΙΕΚ, ΤΕΕ, Βρεφονηπιοκόμος)	3	2,3

Έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας	0-5	31	23,8
	6-10	17	13,1
	11-15	26	20,0
	16-20	37	28,5
	21 και άνω	19	14,6
Περιοχή εργασίας	Αστική (10.001 κάτοικοι και άνω)	110	84,6
	Ημιαστική (2.001 - 10.000 κάτοικοι)	19	14,6
	Αγροτική (έως 2.000 κάτοικοι)	1	0,8
Σχολική μονάδα που εργάζεστε	Ιδιωτικό νηπιαγωγείο - δημοτικό	34	26,8
	Ιδιωτικό γυμνάσιο - λύκειο	22	17,3
	Φροντιστήριο-Ιδιαίτερα	62	48,8
	Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης-IEK	9	7,1
Αριθμός μαθητών στην τάξη	Έως 8	55	43,0
	9-16	28	21,9
	17 - 24	36	28,1
	25 και άνω	9	7,0

4.3. Ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα ποσοτική έρευνα είναι ερωτηματολόγιο ατομικής συμπλήρωσης το οποίο περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου και κλίμακας Likert. Το εργαλείο περιλαμβάνει 52 ερωτήσεις και χωρίζεται σε 3 ενότητες. Χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία στις έννοιες της επαγγελματικής ικανοποίησης και ηθικής ηγεσίας, με αποδεδειγμένη εγκυρότητα και αξιοπιστία, προϋποθέσεις απαραίτητες για την ακρίβεια των μετρήσεων (Γαλάνης, 2013).

Ενότητα Α: Δημογραφικά στοιχεία. Η ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου σχετικές με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το ανώτερο επίπεδο σπουδών, τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, την περιοχή εργασίας, τη σχολική μονάδα και τον αριθμό μαθητών στην τάξη.

Ενότητα Β: Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών στην παρούσα έρευνα, έπειτα από μελέτη ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, αξιοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Index των Brayfield και Rothe (1951), το οποίο μεταφράστηκε και προσαρμόστηκε στην ελληνική γλώσσα από τους Kafetsios και Zampetakis (2008). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται από πολλούς ερευνητές λόγω της υψηλής αξιοπιστίας και εγκυρότητας που παρουσιάζει (Kafetsios & Zampetakis, 2008). Ειδικότερα, ο δείκτης Cronbach's α

αναφέρεται ως $\alpha = 0,92$. Η αξιοπιστία στην παρούσα έρευνα ήταν $\alpha = 0,91$ (Πίνακας 2). Το ερωτηματολόγιο θεωρείται έγκυρο μέσω της εγκυρότητας περιεχομένου από τους κατασκευαστές δηλαδή ότι καλύπτει το περιεχόμενο της έννοιας (Γαλάνης, 2013) της επαγγελματικής ικανοποίησης αλλά και μέσω της συγκλίνουσας εγκυρότητας καθώς έχει συσχετιστεί θετικά με άλλα έγκυρα και αξιόπιστα ερωτηματολόγια που μετράνε παραπλήσιες έννοιες όπως πτυχές εργασίας, αυτονομία, σημασία εργασίας, απόδοση και δέσμευση στην εργασία (Judge et al., 1998). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 18 ερωτήματα που αναφέρονται σε διάφορα χαρακτηριστικά της εργασίας και όπου οι συμμετέχοντες καλούνται να συμπληρώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους σε μια πεντάβαθμη κλίμακα Likert με τις παρακάτω διαβαθμίσεις: 1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα. Οι ερωτήσεις 1,2,5,7,9,12,13,15,17, αναφέρονται στην ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης όπως π.χ. «*Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρούσα δουλειά μου*» ενώ οι ερωτήσεις 3,4,6,8,10,11,14,16,18, εκφράζουν απουσία ικανοποίησης όπως π.χ. «*Κάθε μέρα στη δουλειά, μου φαίνεται ατελείωτη*». Οι ερωτήσεις που εκφράζουν απουσία ικανοποίησης αντιστρέφονται με χρήση του τύπου Ερώτηση_R=6-Ερώτηση. Ο συνολικός παράγοντας δημιουργείται με χρήση του μέσου όρου των ερωτήσεων που εκφράζουν ικανοποίηση και των αντίστροφων των ερωτήσεων που εκφράζουν απουσία ικανοποίησης.

Ενότητα Γ: Ηθική ηγεσία. Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την ηθική ηγεσία στον χώρο εργασίας τους. Για τη μέτρηση της ηθικής ηγεσίας μέσα από τις απόψεις εκπαιδευτικών αξιοποιήθηκε η κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας (ΚΛΗΘΙΣ) της Μητροπούλου (2019), που έχει χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της ηθικής ηγεσίας και έχει βρεθεί να έχει υψηλή εσωτερική αξιοπιστία. Αποτελείται από 27 ερωτήματα που αναφέρονται σε ηθικές πρακτικές των ατόμων που έχουν ηγετική θέση εργασίας. Οι συμμετέχοντες καλούνται να συμπληρώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους σε μια εξάβαθμη κλίμακα τύπου Likert με τις παρακάτω διαβαθμίσεις: 1. Δεν τον χαρακτηρίζει καθόλου, 2. Τον χαρακτηρίζει ελάχιστα, 3. Τον χαρακτηρίζει κάπως, 4. Τον χαρακτηρίζει αρκετά, 5. Τον χαρακτηρίζει πολύ, 6. Τον χαρακτηρίζει απόλυτα. Το ερωτηματολόγιο σε πλήρη μορφή παρουσιάζεται στο παράρτημα Α της παρούσας εργασίας. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται έγκυρο από τους κατασκευαστές μέσω της

εγκυρότητας περιεχομένου καθώς καλύπτει τις 27 διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας, μέσω συγχρονικής, συγκλίνουσας και αποκλίνουσας εγκυρότητας αλλά και μέσω εννοιολογικής κατασκευής, δηλαδή μέσω της ύπαρξης διακριτών εννοιών-παραγόντων. Οι παράγοντες της έρευνας είναι

1)Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη): Περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις σχετικά με την ηθική συμπεριφορά του ηγέτη, όπως «*Ηθικό Όραμα*» και «*Ηθική Εμπύχωση*». Η αξιοπιστία του παράγοντα στην παρούσα έρευνα ήταν 0,98 (Πίνακας 2). Ο παράγοντας δημιουργήθηκε με χρήση του μέσου όρου των αντίστοιχων ερωτήσεων. Δεν χρησιμοποιήθηκε η ερώτηση «*Ηθική Δυνατότητα: Διακατέχεται από ρεαλισμό αλλά και καλή γνώση του πλαισίου που παρέχεται από την επιχείρηση για την εκτέλεση των ηθικών αξιών*» καθώς δεν είχε γίνει κατανοητή από τους συμμετέχοντες στην πιλοτική δοκιμή.

2)Ηθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη): Περιλαμβάνει 11 ερωτήσεις σχετικά με την ηθική προσωπικότητα του ηγέτη, όπως «*Ειλικρίνεια*» και «*Ακεραιότητα*». Η αξιοπιστία του παράγοντα στην παρούσα έρευνα ήταν 0,97 (Πίνακας 2). Ο παράγοντας δημιουργήθηκε με χρήση του μέσου όρου των αντίστοιχων ερωτήσεων.

Πίνακας 2: Ανάλυση αξιοπιστίας

Παράγοντας	Ερωτήσεις	Cronbach Alpha
Επαγγελματική Ικανοποίηση	1,2,3R,4R,5,6R,7,8R,9,10R,11R,12,13,14R,15,16R,17,18R	0,91
Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)	6,7,10,11,12,14,15,17,18,19,20,22,23,25,26	0,98
Ηθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)	1,2,3,4,5,8,9,13,16,21,24	0,97

4.4. Ερευνητική διαδικασία

Η έρευνα ξεκίνησε κατόπιν έγκρισής της από τον αρμόδιο Ιδρυματικό Φορέα της ερευνήτριας, δηλαδή το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. Το ερωτηματολόγιο αρχικά μοιράστηκε σε ένα πιλοτικό δείγμα εκπαιδευτικών προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχουν ασαφείς ερωτήσεις, όπου πραγματοποιήθηκε και αφαίρεση μιας ερώτησης και να υπολογιστεί ο χρόνος συμπλήρωσής του. Το τελικό ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε ηλεκτρονικά στον Παγκόσμιο Ιστό μέσω της εφαρμογής Google forms. Οι συμμετέχοντες στο εισαγωγικό σημείωμα του ερωτηματολογίου, ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και το πλαίσιο διεξαγωγής της. Επιπλέον, ενημερώθηκαν ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών θα είναι ανώνυμη και εθελοντική και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν μόνο

για ερευνητικούς σκοπούς. Η ερευνήτρια γνωστοποίησε τα προσωπικά της στοιχεία στους συμμετέχοντες, σε περίπτωση που θελήσουν επικοινωνία για οποιαδήποτε λόγο. Γενικότερα, τηρήθηκαν τα απαραίτητα ηθικά και δεοντολογικά ζητήματα διεξαγωγής μίας επιστημονικής έρευνας (APA, 2010). Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε στα 10 λεπτά. Η χρονική περίοδος συλλογής των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά τους μήνες Οκτώβριο και Νοέμβριο 2022.

4.5. Μέθοδος ανάλυσης

Έγινε χρήση περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της προτεινόμενης έρευνας, με αξιοποίηση του λογισμικού SPSS 26.0. Ειδικότερα, οι ονομαστικές δημογραφικές μεταβλητές παρουσιάστηκαν με συχνότητες και ποσοστά ενώ οι μεταβλητές κλίμακας Likert με χρήση ποσοστών, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων. Η Επαγωγική ανάλυση έγινε με επίπεδο σημαντικότητας 5%, συνεπώς η ύπαρξη στατιστικών σημαντικών αποτελεσμάτων ορίστηκε για $p\text{-value} < 0,05$. Ο έλεγχος κανονικότητας των μεταβλητών έγινε με χρήση του Kolmogorov Smirnov test. Ο έλεγχος συσχέτισης των ποσοτικών μη κανονικών εξαρτημένων μεταβλητών της «ηθικής ηγεσίας» και της «επαγγελματικής ικανοποίησης» έγινε με χρήση του μη παραμετρικού συντελεστή συσχέτισης Spearman ο οποίος παίρνει τιμές από -1 (αρνητική συσχέτιση: αντιστρόφως ανάλογα ποσά) έως 1 (θετική συσχέτιση: ανάλογα ποσά). Η εύρεση των προβλεπτικών παραγόντων της επαγγελματικής ικανοποίησης μέσω των μεταβλητών της ηθικής ηγεσίας έγινε με χρήση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Ο έλεγχος της επίδρασης του δημογραφικού προφίλ στις εξαρτημένες μεταβλητές της ηθικής ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης έγινε με χρήση των παραμετρικών ελέγχων independent samples t-test [για σύγκριση μέσω των τιμών 2 ανεξάρτητων μεγάλων (30 και άνω) δειγμάτων ή δειγμάτων κανονικής κατανομής] και One-way ANOVA [για σύγκριση μέσω των τιμών 3 ανεξάρτητων μεγάλων (30 και άνω) δειγμάτων ή δειγμάτων κανονικής κατανομής]. Στις στατιστικά σημαντικές διαφορές στον έλεγχο one-Way ANOVA, χρησιμοποιήθηκε Post Hoc Analysis LSD για να διαπιστωθούν οι ομάδες που διαφοροποιούνται (Field, 2017).

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Αποτελέσματα έρευνας

5.1. Επαγγελματική Ικανοποίηση

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε αρχικά ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης σύμφωνα με τους ίδιους. Οι ερωτηθέντες δηλώνουν τον βαθμό συμφωνίας τους μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα).

Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα κατά μέσο όρο συμφώνησαν με το ότι συνήθως το επάγγελμά τους είναι αρκετά ενδιαφέρον, ώστε να μη βαριούνται ($M.O.=3,90\pm0,86$), ότι προς το παρόν είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους ($M.O.=3,73\pm0,91$), βρίσκουν πραγματική απόλαυση στη δουλειά τους ($M.O.=3,70\pm0,91$), αισθάνονται αρκετά ικανοποιημένοι με αυτήν ($M.O.=3,68\pm1,01$), τις περισσότερες μέρες είναι ενθουσιασμένοι με τη δουλειά τους ($M.O.=3,67\pm0,95$), τους αρέσει η δουλειά τους περισσότερο απ' το μέσο όρο των εργαζομένων ($M.O.=3,64\pm0,91$), όπως και με το ότι αισθάνονται ότι είναι πιο ευτυχισμένοι στη δουλειά τους, συγκριτικά με άλλους ανθρώπους ($M.O.=3,61\pm0,97$).

Ακόμη, ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν με το ότι η δουλειά τους είναι σαν χόμπι για εκείνους ($M.O.=3,26\pm1,09$). Σχετικά με το κατά πόσο απολαμβάνουν περισσότερο τη δουλειά τους απ' ότι τον ελεύθερο χρόνο τους ($M.O.=2,49\pm0,89$), καθώς και κατά πόσο αισθάνονται ότι η δουλειά τους δεν είναι πια τόσο ενδιαφέρουσα, συγκριτικά με άλλες που θα μπορούσαν να βρουν ($M.O.=2,48\pm1,07$), οι απαντήσεις τους τοποθετήθηκαν μεταξύ του «διαφωνώ» και του «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ».

Ακολούθως, διαφώνησαν με τις θέσεις ότι τις περισσότερες φορές πρέπει να αναγκάζουν τον εαυτό τους να πάει στη δουλειά ($M.O.=2,25\pm1,03$), τους φαίνεται ότι οι φίλοι τους ενδιαφέρονται περισσότερο από τους ίδιους για τη δουλειά τους ($M.O.=2,15\pm0,85$), κάθε μέρα στη δουλειά τους φαίνεται ατελείωτη ($M.O.=2,09\pm0,97$), συχνά βαριούνται το επάγγελμά τους ($M.O.=2,08\pm0,94$), δεν τους ενδιαφέρει αρκετά ($M.O.=1,84\pm0,95$), το θεωρούν αρκετά δυσάρεστο ($M.O.=1,70\pm0,86$), όπως και με το ότι είναι απογοητευμένοι που ανέλαβαν αυτήν τη δουλειά ($M.O.=1,68\pm0,86$).

Τέλος, οι απαντήσεις τους βρέθηκαν μεταξύ του «διαφωνώ» και του «διαφωνώ απόλυτα», αναφορικά με τη θέση ότι δεν τους αρέσει καθόλου η δουλειά τους ($M.O.=1,42\pm 0,62$).

Πίνακας 3: Επαγγελματική Ικανοποίηση εκπαιδευτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης

Δηλώσεις	M.O.	T.A.	1	2	3	4	5
Συνήθως το επάγγελμά μου είναι αρκετά ενδιαφέρον, ώστε να μη βαριέμαι.	3,90	0,86	2,3%	6,9%	7,7%	64,6%	18,5%
Προς το παρόν, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου.	3,73	0,91	3,1%	7,7%	16,9%	57,7%	14,6%
Βρίσκω πραγματική απόλαυση στη δουλειά μου.	3,70	0,91	2,3%	4,6%	33,1%	40,8%	19,2%
Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρούσα δουλειά μου.	3,68	1,01	5,4%	6,2%	21,5%	49,2%	17,7%
Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	3,67	0,95	1,5%	10,8%	25,4%	43,8%	18,5%
Μου αρέσει η δουλειά μου περισσότερο απ' το μέσο όρο των εργαζομένων.	3,64	0,91	3,1%	6,9%	26,2%	50,8%	13,1%
Αισθάνομαι ότι είμαι πιο ευτυχημένος/η στη δουλειά μου, συγκριτικά με άλλους	3,61	0,97	2,3%	10,8%	27,7%	42,3%	16,9%
Η δουλειά μου είναι σαν χόμπι για μένα.	3,26	1,09	6,2%	20%	26,2%	36,9%	10,8%
Απολαμβάνω περισσότερο τη δουλειά μου, απ' ότι τον ελεύθερο μου χρόνο.	2,49	0,89	10%	43,8%	36,9%	5,4%	3,8%
Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν είναι πια τόσο ενδιαφέρουσα	2,48	1,07	17,7%	40%	22,3%	16,9%	3,1%
Τις περισσότερες φορές πρέπει να αναγκάζω τον εαυτό μου να πάει στη δουλειά.	2,25	1,03	25,4%	38,5%	24,6%	8,5%	3,1%
Μου φαίνεται ότι οι φίλοι μου ενδιαφέρονται περισσότερο από μένα για τη δουλειά.	2,15	0,85	22,3%	46,2%	26,2%	4,6%	0,8%
Κάθε μέρα στη δουλειά, μου φαίνεται ατελείωτη.	2,09	0,97	28,5%	46,2%	14,6%	9,2%	1,5%
Συχνά βαριέμαι το επάγγελμά μου.	2,08	0,94	28,5%	46,2%	15,4%	9,2%	0,8%
Η δουλειά μου δεν με ενδιαφέρει αρκετά.	1,84	0,95	42,3%	42,3%	6,2%	7,7%	1,5%
Θεωρώ τη δουλειά μου αρκετά δυσάρεστη.	1,70	0,86	48,5%	40%	5,4%	5,4%	0,8%
Είμαι απογοητευμένος/η που ανέλαβα αυτή τη δουλειά.	1,68	0,86	51,5%	35,4%	7,7%	4,6%	0,8%
Δεν μου αρέσει καθόλου η δουλειά μου.	1,42	0,62	64,6%	30%	4,6%	0,8%	0%

1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ. 3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

5.2. Ηθική ηγεσία διευθυντών ιδιωτικής εκπαίδευσης

5.2.1. Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)

Διερευνήθηκε ο βαθμός που υιοθετούν ηθική ηγεσία οι διευθυντές ιδιωτικής εκπαίδευσης σύμφωνα με τις απόψεις εκπαιδευτικών. Ειδικότερα διερευνήθηκε αρχικά η ηθική συμπεριφορά των διευθυντών/ντριών, σύμφωνα με τις απόψεις εκπαιδευτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης. Οι ερωτηθέντες δηλώνουν τον βαθμό συμφωνίας τους σε κλίμακα 1 έως 6 (1= Δεν τον χαρακτηρίζει καθόλου, 2= Τον χαρακτηρίζει ελάχιστα, 3= Τον χαρακτηρίζει κάπως, 4= Τον χαρακτηρίζει αρκετά, 5= Τον χαρακτηρίζει πολύ, 6= Τον χαρακτηρίζει απόλυτα).

Σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, τον ηγέτη τους τον χαρακτηρίζει αρκετά η ηθική παρατηρητικότητα ($M.O.=3,75\pm 1,48$), η διευκρίνιση ηθικών ρόλων ($M.O.=3,74\pm 1,49$), ο ηθικός αυτοέλεγχος ($M.O.=3,72\pm 1,48$), η ηθική επιρροή συνεργατών ($M.O.=3,71\pm 1,51$), η ηθική στρατηγική ($M.O.=3,69\pm 1,46$), καθώς και η ηθική εγρήγορση ($M.O.=3,64\pm 1,52$).

Κατόπιν, οι απαντήσεις τους βρέθηκαν μεταξύ του «τον χαρακτηρίζει κάπως» και του «τον χαρακτηρίζει αρκετά», όσον αφορά το κατά πόσο χαρακτηρίζει τον ηγέτη τους η ηθική κουλτούρα ($M.O.=3,58\pm 1,57$), η ηθική αποφασιστικότητα

($M.O.=3,55\pm 1,55$), το ηθικό όραμα ($M.O.=3,55\pm 1,63$), η ηθική καθοδήγηση ($M.O.=3,53\pm 1,56$), οι εφαρμογές πράσινης πολιτικής ($M.O.=3,52\pm 1,52$), η ηθική αξιολόγηση ($M.O.=3,52\pm 1,56$), η ανάπτυξη ηθικού οράματος ($M.O.=3,50\pm 1,57$), η προώθηση ηθικής εκπαίδευσης ($M.O.=3,49\pm 1,60$), καθώς και η ηθική εμπύχωση ($M.O.=3,43\pm 1,66$).

Πίνακας 4: Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)

Δηλώσεις	M.O.	T.A.	1	2	3	4	5	6
Ηθική Παρατηρητικότητα	3,75	1,48	9,2%	11,5%	20,0%	26,9%	18,5%	13,8%
Διευκρίνιση Ηθικών Ρόλων	3,74	1,49	7,7%	14,6%	22,3%	20,8%	20,8%	13,8%
Ηθικός Αυτοέλεγχος	3,72	1,48	6,9%	16,9%	21,5%	20,0%	21,5%	13,1%
Ηθική Επιρροή Συνεργατών	3,71	1,51	8,5%	13,8%	23,8%	21,5%	16,9%	15,4%
Ηθική Στρατηγική	3,69	1,46	9,2%	10,0%	27,7%	20,8%	20,0%	12,3%
Ηθική Εγρήγορση	3,64	1,52	6,2%	22,3%	21,5%	15,4%	20,8%	13,8%
Ηθική Κουλτούρα	3,58	1,57	11,5%	16,2%	21,5%	17,7%	20,0%	13,1%
Ηθική Αποφασιστικότητα	3,55	1,55	12,3%	13,8%	24,6%	15,4%	23,1%	10,8%
Ηθικό Όραμα	3,55	1,63	13,1%	18,5%	17,7%	16,2%	20,8%	13,8%
Ηθική Καθοδήγηση	3,53	1,56	13,1%	14,6%	21,5%	19,2%	20,0%	11,5%
Εφαρμογές Πράσινης Πολιτικής	3,52	1,52	11,5%	16,9%	20,0%	22,3%	18,5%	10,8%
Ηθική Αξιολόγηση	3,52	1,56	10,0%	21,5%	20,0%	15,4%	21,5%	11,5%
Ανάπτυξη Ηθικού Οράματος	3,50	1,57	12,3%	18,5%	19,2%	18,5%	20,0%	11,5%
Προώθηση Ηθικής Εκπαίδευσης	3,49	1,60	13,8%	14,6%	24,6%	16,2%	16,9%	13,8%
Ηθική Εμπύχωση	3,43	1,66	17,7%	14,6%	18,5%	17,7%	19,2%	12,3%

1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Αρκετά, 5=Πολύ, 6=Απόλυτα

5.2.2. Ήθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)

Στην τελευταία ενότητα παρουσιάζονται οι δηλώσεις οι οποίες εξετάζουν το ήθος και την προσωπικότητα του ηθικού ηγέτη. Οι ερωτηθέντες δηλώνουν τον βαθμό συμφωνίας τους ξανά μέσω εξαβάθμιας κλίμακας (1= Δεν τον χαρακτηρίζει καθόλου, 2= Τον χαρακτηρίζει ελάχιστα, 3= Τον χαρακτηρίζει κάπως, 4= Τον χαρακτηρίζει αρκετά, 5= Τον χαρακτηρίζει πολύ, 6= Τον χαρακτηρίζει απόλυτα).

Προκύπτει ότι χαρακτηρίζει αρκετά τον ηγέτη τους η ακεραιότητα ($M.O.=3,84\pm 1,47$), η νομιμότητα ($M.O.=3,82\pm 1,40$), η συνεργασία ($M.O.=3,78\pm 1,56$), η εμπιστοσύνη ($M.O.=3,75\pm 1,59$), η επιβράβευση ηθικής συμπεριφοράς ($M.O.=3,71\pm 1,50$) καθώς και η ειλικρίνεια ($M.O.=3,62\pm 1,52$).

Κατόπιν, οι απαντήσεις τους βρέθηκαν μεταξύ του «τον χαρακτηρίζει κάπως» και του «τον χαρακτηρίζει αρκετά», όσον αφορά το κατά πόσο χαρακτηρίζει τον ηγέτη τους ο καταμερισμός εξουσίας ($M.O.=3,60\pm 1,56$), η ταπεινοφροσύνη ($M.O.=3,59\pm 1,65$), το πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς ($M.O.=3,56\pm 1,53$), ο αλτρουισμός ($M.O.=3,55\pm 1,55$) καθώς και η ηθική ευθύνη ($M.O.=3,42\pm 1,62$).

Πίνακας 5: Ηθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)

Δηλώσεις	Μ.Ο.	Τ.Α.	1	2	3	4	5	6
Ακεραιότητα	3,84	1,47	7,7%	12,3%	20,0%	21,5%	25,4%	13,1%
Νομιμότητα	3,82	1,40	6,9%	10,8%	22,3%	25,4%	23,1%	11,5%
Συνεργασία	3,78	1,56	10,0%	13,1%	20,0%	18,5%	23,1%	15,4%
Εμπιστοσύνη	3,75	1,59	10,0%	13,8%	21,5%	16,9%	20,8%	16,9%
Επιβράβευση Ηθικής Συμπεριφοράς	3,71	1,50	8,5%	13,1%	26,2%	18,5%	19,2%	14,6%
Ειλικρίνεια	3,62	1,52	10,8%	13,8%	23,1%	17,7%	23,8%	10,8%
Καταμερισμός Εξουσίας	3,60	1,56	11,5%	14,6%	23,1%	16,9%	20,8%	13,1%
Ταπεινοφροσύνη	3,59	1,65	13,1%	16,9%	19,2%	13,8%	22,3%	14,6%
Πρότυπο Ηθικής Συμπεριφοράς	3,56	1,53	10,8%	16,9%	20,8%	20,0%	20,0%	11,5%
Αλτρουισμός	3,55	1,55	11,5%	14,6%	25,4%	17,7%	17,7%	13,1%
Ηθική Ευθύνη	3,42	1,62	14,6%	19,2%	18,5%	16,2%	20,0%	11,5%

1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Κάπως, 4=Αρκετά, 5=Πολύ, 6=Απόλυτα

5.3. Στοιχεία παραγόντων

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία των παραγόντων και τα 95% διάστημα εμπιστοσύνης (δ.ε). Με βάση την κλίμακα 1-5, παρατηρήθηκαν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (95% δ.ε.=[3,68, 3,88]), και μέτρια στους παράγοντες «Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)» (95% δ.ε.=[3,36, 3,83]) και «Ηθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)» (95% δ.ε.=[3,42, 3,89]). Η υπόθεση της κανονικότητας δεν ικανοποιήθηκε σε κανέναν παράγοντα ($p \leq 0,035 < 0,05$).

Πίνακας 6: Περιγραφικά στοιχεία παραγόντων, 95% δ.ε. και έλεγχος κανονικότητας

Παράγοντες	Εύρος	Μ.Ο.	Τ.Α.	95% δ.ε.	Kolmogorov Smirnov
Επαγγελματική Ικανοποίηση	[1,5]	3,78	0,59	[3,68, 3,88]	0,035
Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)	[1,6]	3,66	1,35	[3,36, 3,83]	0,035
Ηθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)	[1,6]	3,59	1,35	[3,42, 3,89]	0,003

5.4. Συσχέτιση ηθικής ηγεσίας με επαγγελματική ικανοποίηση

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των Spearman συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων. Ο παράγοντας «Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)» εμφάνισε πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση με τον παράγοντα «Ηθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)» ($\rho (130)=0,951, p < 0,001$). Η «Επαγγελματική Ικανοποίηση» εμφάνισε ασθενή θετική συσχέτιση με τους παράγοντες «Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)» ($\rho (130)=0,218, p < 0,05$) και «Ηθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)» ($\rho (130)=0,242, p < 0,01$). Ωστόσο, αν και το μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Επαγγελματική Ικανοποίηση» και ανεξάρτητες τους παράγοντες της ηγεσίας ήταν στατιστικά σημαντικό (F

(2,127)=4,901, $p=0,009$) η προσαρμογή ήταν χαμηλή ($AdjR^2=0,057$) και δεν αναδείχτηκαν προβλεπτικοί παράγοντες ($p \geq 0,098$). Συμπερασματικά, αναδεικνύεται η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την ηθική ηγεσία, όχι όμως η προβλεπτική ικανότητα της ηθικής ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Πίνακας 7: Συσχετίσεις Spearman μεταξύ των παραγόντων

Παράγοντες	1	2	3
1.Επαγγελματική Ικανοποίηση	1		
2.Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)	,218*	1	
3.Ηθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)	,242**	,951***	1

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Πίνακας 8: Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την «Επαγγελματική Ικανοποίηση»

Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	3,375		23,169	<0,001
Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)	-0,092	-0,211	-0,765	0,446
Ηθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)	0,200	0,461	1,667	0,098

$F(2,127) = 4,901$, $p = 0,009$, $AdjR^2 = 0,057$

5.5. Επίδραση δημογραφικού προφίλ

5.5.1. Φύλο

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων t-test ανεξάρτητων δειγμάτων των παραγόντων «επαγγελματική ικανοποίηση», «Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)» και «Ηθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)» ως προς το φύλο, όπου δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κανέναν παράγοντα ($p \geq 0,420$).

Πίνακας 9: Έλεγχοι independent samples t-test των παραγόντων ως προς το φύλο

Παράγοντες	Φύλο	N	M.O.	T.A.	t (128)	p-value
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Άντρας	30	3,75	0,53	-0,250	0,803
	Γυναίκα	100	3,78	0,61		
Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)	Άντρας	30	3,72	1,41	0,560	0,577
	Γυναίκα	100	3,56	1,34		
Ηθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)	Άντρας	30	3,83	1,38	0,808	0,420
	Γυναίκα	100	3,61	1,35		

5.5.2. Ηλικία

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων Μονοπαραγοντικής ανάλυσης (One Way ANOVA) ανεξάρτητων δειγμάτων των παραγόντων ως προς την ηλικία, όπου δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κανέναν παράγοντα ($p \geq 0,231$).

Πίνακας 10: Έλεγχοι One Way ANOVA για διαφορές στους παράγοντες με βάση την ηλικία

Παράγοντας	Ηλικία	N	M.O.	T.A.	F (3,126)	p-value
Επαγγελματική Ικανοποίηση	έως 30	16	3,89	0,68	0,231	0,874
	31 - 40	59	3,77	0,61		
	41 - 50	44	3,76	0,51		
	51 και άνω	11	3,76	0,65		
Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)	έως 30	16	3,79	1,09	1,079	0,361
	31 - 40	59	3,54	1,40		
	41 - 50	44	3,75	1,33		
	51 και άνω	11	2,98	1,53		
Ήθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)	έως 30	16	3,80	1,10	1,452	0,231
	31 - 40	59	3,64	1,38		
	41 - 50	44	3,83	1,31		
	51 και άνω	11	2,90	1,59		

5.5.3. Οικογενειακή κατάσταση

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων One Way ANOVA των παραγόντων ως προς την οικογενειακή κατάσταση, όπου εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους παράγοντες «Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)» ($F(2,126)=3,633, p=0,029$) και «Ήθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)» ($F(2,126)=3,246, p=0,042$).

Πίνακας 11: Έλεγχοι One Way ANOVA των παραγόντων ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Παράγοντες	Οικογενειακή κατάσταση	N	M.O.	T.A.	F (2,126)	p-value
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Άγαμος/η	37	3,85	0,54	0,654	0,522
	Έγγαμος/η	81	3,77	0,62		
	Διαζευγμένος/η	11	3,63	0,55		
Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)	Άγαμος/η	37	3,37	1,26	3,633	0,029
	Έγγαμος/η	81	3,80	1,34		
	Διαζευγμένος/η	11	2,76	1,50		
Ήθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)	Άγαμος/η	37	3,51	1,18	3,246	0,042
	Έγγαμος/η	81	3,84	1,39		
	Διαζευγμένος/η	11	2,80	1,37		

Από τους Πίνακες 11-12, προκύπτει ότι στον παράγοντα «Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)» ο μέσος όρος των έγγαμων ($M.O.=3,80$) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($p=0,016$) από τον αντίστοιχο των διαζευγμένων ($M.O.=2,76$). Επίσης, στον παράγοντα «Ήθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)» ο μέσος όρος των έγγαμων ($M.O.=3,84$) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($p=0,017$) από τον αντίστοιχο των διαζευγμένων ($M.O.=2,80$).

Πίνακας 12: Post hoc analysis LSD ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Παράγοντας	Οικογενειακή (I)	Οικογενειακή (J)	M (I-J)	p-value
Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	-0,42456	0,110
		Διαζευγμένος/η	0,61540	0,180
	Έγγαμος/η	Άγαμος/η	0,42456	0,110
		Διαζευγμένος/η	1,03996*	0,016
	Διαζευγμένος/η	Άγαμος/η	-0,61540	0,180
		Έγγαμος/η	-1,03996*	0,016
Ήθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	-0,33091	0,214
		Διαζευγμένος/η	0,70695	0,125
	Έγγαμος/η	Άγαμος/η	0,33091	0,214
		Διαζευγμένος/η	1,03785*	0,017
	Διαζευγμένος/η	Άγαμος/η	-0,70695	0,125
		Έγγαμος/η	-1,03785*	0,017

5.5.4. Επίπεδο σπουδών

Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test των παραγόντων ως προς το επίπεδο σπουδών, όπου δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κανέναν παράγοντα ($p \geq 0,751$).

Πίνακας 13: Έλεγχοι independent samples t-test των παραγόντων ως προς το επίπεδο σπουδών

Παράγοντας	Επίπεδο σπουδών	N	M.O.	T.A.	t (128)	p-value
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Έως ΑΕΙ /ΤΕΙ	65	3,78	0,56	0,041	0,967
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	65	3,78	0,62		
Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)	Έως ΑΕΙ /ΤΕΙ	65	3,63	1,41	0,318	0,751
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	65	3,56	1,30		
Ήθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)	Έως ΑΕΙ /ΤΕΙ	65	3,67	1,46	0,076	0,939
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	65	3,65	1,24		

5.5.5. Έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας

Στον Πίνακα 14 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων One Way ANOVA των παραγόντων ως προς τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, όπου δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κανέναν παράγοντα ($p \geq 0,149$).

Πίνακας 14: Έλεγχοι One Way ANOVA των παραγόντων ως προς τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας

Παράγοντας	Έτη προϋπηρεσίας	N	M.O.	T.A.	F (2,127)	p-value
Επαγγελματική Ικανοποίηση	0-5	31	3,65	0,59	1,055	0,351
	6-20	80	3,83	0,60		
	21 και άνω	19	3,78	0,54		
Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)	0-5	31	3,38	1,36	1,014	0,366
	6-20	80	3,73	1,35		
	21 και άνω	19	3,38	1,38		
Ήθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)	0-5	31	3,36	1,31	1,929	0,149
	6-20	80	3,84	1,34		
	21 και άνω	19	3,38	1,41		

5.5.6. Περιοχή εργασίας

Στον Πίνακα 15 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test των παραγόντων ως προς την περιοχή εργασίας, όπου δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κανέναν παράγοντα ($p \geq 0,290$).

Πίνακας 15: Έλεγχοι independent samples t-test των παραγόντων ως προς την περιοχή εργασίας

Παράγοντας	Περιοχή εργασίας	N	M.O.	T.A.	t (127)	p-value
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Αστική	110	3,81	0,58	1,063	0,290
	Ημιαστική	19	3,66	0,51		
Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)	Αστική	110	3,61	1,34	0,317	0,752
	Ημιαστική	19	3,50	1,51		
Ήθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)	Αστική	110	3,65	1,36	-0,183	0,855
	Ημιαστική	19	3,71	1,39		

5.5.7. Σχολική μονάδα εκπαιδευτικών

Στον Πίνακα 16 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων One Way ANOVA των παραγόντων ως προς τη σχολική μονάδα εργασίας, όπου δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κανέναν παράγοντα ($p \geq 0,277$).

Πίνακας 16: Έλεγχοι One Way ANOVA των παραγόντων ως προς τη σχολική μονάδα εργασίας

Παράγοντας	Σχολική μονάδα	N	M.O.	T.A.	F (5,121)	p-value
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Ιδιωτικό νηπιαγωγείο - δημοτικό	34	3,79	0,65	1,302	0,277
	Ιδιωτικό γυμνάσιο - λύκειο	22	3,59	0,64		
	Φροντιστήριο-Ιδιαίτερα	62	3,86	0,53		
	Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης-IEK	9	3,65	0,62		
Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)	Ιδιωτικό νηπιαγωγείο - δημοτικό	34	3,83	1,24	0,719	0,543
	Ιδιωτικό γυμνάσιο - λύκειο	22	3,56	1,42		
	Φροντιστήριο-Ιδιαίτερα	62	3,60	1,39		
	Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης-IEK	9	3,10	1,44		
Ήθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)	Ιδιωτικό νηπιαγωγείο - δημοτικό	34	3,86	1,37	0,752	0,523
	Ιδιωτικό γυμνάσιο - λύκειο	22	3,55	1,46		
	Φροντιστήριο-Ιδιαίτερα	62	3,69	1,32		
	Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης-IEK	9	3,12	1,52		

5.5.8. Αριθμός μαθητών στην τάξη

Στον Πίνακα 17 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων One Way ANOVA των παραγόντων ως προς τον αριθμό μαθητών στην τάξη, όπου δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κανέναν παράγοντα ($p \geq 0,111$).

Πίνακας 17: Έλεγχοι One Way ANOVA των παραγόντων ως προς τον αριθμό μαθητών στην τάξη

Παράγοντας	Αριθμός μαθητών στην τάξη	N	M.O.	T.A.	F (3,124)	p-value
Επαγγελματική Ικανοποίηση	έως 8	55	3,80	0,60	0,541	0,655
	9 - 16	28	3,64	0,55		
	17 - 24	36	3,82	0,60		
	25 και άνω	9	3,81	0,66		
Τέλος (Ηθική Συμπεριφορά Ηγέτη)	έως 8	55	3,54	1,28	1,769	0,157
	9 - 16	28	3,29	1,39		
	17 - 24	36	3,97	1,34		
	25 και άνω	9	3,16	1,47		
Ήθος (Προσωπικότητα Ηθικού Ηγέτη)	έως 8	55	3,71	1,22	2,047	0,111
	9 - 16	28	3,24	1,36		
	17 - 24	36	3,99	1,43		
	25 και άνω	9	3,17	1,56		

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Συμπεράσματα έρευνας

6.1. Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας ήταν η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών που εργάζονται στην ιδιωτική εκπαίδευση σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση και την ηθική ηγεσία στον χώρο της εργασίας τους. Στην έρευνα συμμετείχαν 130 εργαζόμενοι εκπαιδευτικοί ιδιωτικής εκπαίδευσης, στην πλειοψηφία τους γυναίκες, άτομα ηλικίας 30-50 ετών, έγγαμοι, κάτοικοι αστικής περιοχής. Οι μισοί περίπου εκπαιδευτικοί ανέφεραν μεταπτυχιακή εξειδίκευση και ότι εργάζονται σε φροντιστήρια ή κάνουν ιδιαίτερα μαθήματα με τον αριθμό μαθητών στην τάξη να είναι έως 8 μαθητές. Στην έρευνα συμμετείχαν εκπαιδευτικοί μικρής, μεσαίας και υψηλής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας.

Αρχικά μελετήθηκε το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης και κατά πόσο διαφοροποιείται με βάση δημογραφικά χαρακτηριστικά. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Στα σημαντικότερα ευρήματα, το γεγονός πως το επάγγελμα τους είναι ενδιαφέρον, ότι τους ικανοποιεί σε βαθμό που να το απολαμβάνουν και να αισθάνονται ενθουσιασμό και ευτυχία κάτι το οποίο είναι σε συμφωνία με την έρευνα των Κουστέλιος και Κουστέλιου (2001) οι οποίοι αναφέρουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δημιουργεί θετική στάση στον εργαζόμενο. Η έρευνα του Καμάρα (2022) αναδεικνύει ότι στην ιδιωτική εκπαίδευση όπου πολλοί εργαζόμενοι έχουν απασχοληθεί τα τελευταία χρόνια, δηλώνουν ικανοποιημένοι από τον ιδιωτικό τομέα. Οι Raj και Lalita (2013) δεν έχουν βρει στατιστική διαφορά στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης και υγιούς εργασίας των δασκάλων που εργάζονται στην ιδιωτική και στη δημόσια εκπαίδευση στην Ινδία κάτι που σημαίνει ότι και στην εκπαίδευση στον ιδιωτικό τομέα η επαγγελματική ικανοποίηση είναι δυνατόν να υφίσταται σε μεγάλο βαθμό.

Τα δημογραφικά στοιχεία στην παρούσα έρευνα δεν βρέθηκαν να διαφοροποιούν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει μία ομοιογένεια στο δείγμα και έναν υψηλό βαθμό ικανοποίησης σε όλες τις δημογραφικές και επαγγελματικές ομάδες. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών αναδεικνύει ότι σημαντικός παράγοντας που

επηρεάζει τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης είναι η παρακίνηση την οποία δέχονται οι εκπαιδευτικοί από την ηγεσία του σχολείου (Μητακίδου, 2020) καθώς και η στήριξη και η ενθάρρυνση εκ μέρους του διευθυντή επηρεάζουν και τη συμπεριφορά αλλά και την επαγγελματική ικανοποίηση του εκπαιδευτικού (Γεωργίου & Ηλιοφώτου-Μένον, 2006· Zhu, Trevino & Zheng, 2016). Όπως αναφέρουν και οι Yucel & Bektas (2012) ανεξάρτητα από την ηλικία, οι εργαζόμενοι εκπαιδευτικοί επιδεικνύουν την ίδια επαγγελματική ικανοποίηση η οποία τους οδηγεί σε οργανωσιακή δέσμευση, ωστόσο στην έρευνα των Avalos και Aylwin (2007) οι νεότεροι εργαζόμενοι εκπαιδευτικοί είναι εκείνοι οι οποίοι επιδεικνύουν μεγαλύτερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης στον ιδιωτικό τομέα.

Έπειτα, μελετήθηκε σε ποιο βαθμό θεωρούν εκπαιδευτικοί ιδιωτικής εκπαίδευσης ότι υπάρχει ηθική ηγεσία στον χώρο εργασίας τους και η διαφοροποίηση των απόψεων σύμφωνα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η ηθική συμπεριφορά του ηγέτη υποστηρίχθηκε σε μέτριο βαθμό. Στα σημαντικότερα ευρήματα του ηγέτη η ηθική παρατηρητικότητα, η διευκρίνιση ηθικών ρόλων, ο ηθικός αυτοέλεγχος, η ηθική επιρροή συνεργατών, η ηθική στρατηγική καθώς και η ηθική εγρήγορση.

Μάλιστα όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2017) ο ηθικός ηγέτης δεν έχει προσωπικές φιλοδοξίες και δεν αφήνει τις δικές του ανάγκες και αδυναμίες να επηρεάσουν τον βαθμό στον οποίο λειτουργεί η εγρήγορσή του κάτι που σημαίνει ότι έχει αυτοέλεγχο και διακρίνει τον ρόλο του από την προσωπικότητά του. Αποτελεί μέρος του ρόλου του να φροντίζει ώστε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας να ενστερνίζονται κοινές ηθικές αξίες και να εποπτεύει τόσο τη δική του συμπεριφορά όσο και των άλλων, στους οποίους έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες, ώστε να επιδεικνύουν όλοι ηθική συμπεριφορά (Ζέρη, 2022).

Παρόμοια, η ηθική προσωπικότητα του ηγέτη υποστηρίχθηκε σε μέτριο βαθμό. Στα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της ηθικής προσωπικότητας του ηγέτη η ακεραιότητα, η νομιμότητα, η συνεργασία, η εμπιστοσύνη, η επιβράβευση ηθικής συμπεριφοράς καθώς και η ειλικρίνεια. Η διάσταση της ακεραιότητας υποδηλώνει τη συνέπεια λόγων και έργων και τη συνέπεια συμπεριφοράς του ηγέτη και έχει αναδειχθεί και σε άλλες έρευνες (Brown & Treviño, 2006 · Μητροπούλου, 2019). Οι εκπαιδευτικοί που εντοπίζουν την ακεραιότητα και την επιβράβευση της ηθικής

συμπεριφοράς εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι. Σύμφωνα με τους Frisch και Huppenbauer (2013) ο ηθικός ηγέτης επιδιώκει τη συνεργασία και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων των υφιστάμενων και μάλιστα παρέχει ανατροφοδότηση στους υφισταμένους του όπου χρειάζεται. Καλείται να είναι ειλικρινής, να εμπνέει εμπιστοσύνη και να βοηθά τους συναδέλφους να αποκτούν απαραίτητες δεξιότητες (Ζέρη, 2022). Τα αποτελέσματα της έρευνας βρίσκονται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα των Brown και Treviño (2006) οι οποίοι εστιάζουν στην ηθική καθοδήγηση των υφισταμένων, την επικοινωνία των μελών για τους ηθικούς κανόνες καθώς και την διασφάλιση της εφαρμογής τους μέσω ανταμοιβών και ποινών (Μητροπούλου, 2019).

Η οικογενειακή κατάσταση μόνο επηρέασε τις απόψεις των εκπαιδευτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, οι έγγαμοι εκπαιδευτικοί υποστήριζαν σε μεγαλύτερο βαθμό την ηθική συμπεριφορά και προσωπικότητα του ηγέτη σε σύγκριση με τους διαζευγμένους. Το εύρημα αυτό ίσως μπορεί να ερμηνευθεί λόγω του υποστηρικτικού κοινωνικού δικτύου που προωθεί ο ηθικός διευθυντής εντός και εκτός του σχολικού πλαισίου. Η έρευνα της Τσιούτσια (2022) βρήκε ότι οι έγγαμοι εκπαιδευτικοί σημείωσαν υψηλότερα επίπεδα ψυχικής ανθεκτικότητας από τους διαζευγμένους εκπαιδευτικούς, το οποίο οφείλεται στην ύπαρξη υποστηρικτικών δεσμών μεταξύ του οικογενειακού και ευρύτερου φιλικού/ συναδελφικού περιβάλλοντός τους. Επιπλέον, η ψυχική ανθεκτικότητα, με τη σειρά της, επηρεάζει θετικά την επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών (Γεωργοπούλου, 2022).

Σύμφωνα με τους Γράντζα και Σταυρόπουλο (2021) ο ηθικός ηγέτης ενδιαφέρεται για τις σχέσεις των εργαζομένων και είναι αναμενόμενο ότι το γεγονός αυτό συνδέεται με την επίλυση των οικογενειακών προβλημάτων σε ένα παντρεμένο ζευγάρι το οποίο εργάζεται στην εκπαίδευση. Ωστόσο, η έρευνα του Abu Taleb (2013) υποστηρίζει ότι όσοι εργαζόμενοι εκπαιδευτικοί στον ιδιωτικό τομέα δεν έχουν παντρευτεί βιώνουν λιγότερη πίεση και κατά συνέπεια περισσότερη επαγγελματική ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τη διεύθυνση. Αντιθέτως, η έρευνα της Chhetri (2019) η οποία έχει γίνει σε δείγμα παντρεμένων εκπαιδευτικών του ιδιωτικού τομέα αναδεικνύει ότι και στον ιδιωτικό τομέα οι παντρεμένοι εκπαιδευτικοί είναι δυνατόν να είναι πολύ ικανοποιημένοι από τη σχέση τους με τη διεύθυνση και τη δίκαιη συμπεριφορά την οποία η διεύθυνση υιοθετεί απέναντι τους.

Τέλος, στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε αν υπάρχει συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης με την ηθική ηγεσία. Παρατηρήθηκε ασθενής θετική συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης με μεγαλύτερο βαθμό ηθικής συμπεριφοράς και ηθικής προσωπικότητας των προϊσταμένων τους.

Το εύρημα υποδηλώνει ότι οι εκπαιδευτικοί που εντόπισαν τα χαρακτηριστικά της ακεραιότητας και της ηθικής καθοδήγησης στη συμπεριφορά του διευθυντή αισθάνονται ικανοποιημένοι σε ένα περιβάλλον όπου εφαρμόζονται οι αρχές της ηθικής ηγεσίας. Κατανοούν ότι οι ηθικές πρακτικές συμβάλλουν σε ένα θετικό σχολικό κλίμα, από το οποίο αντλούν ικανοποίηση. Οι συμμετοχικές διαδικασίες, η ευελιξία και αξιοπιστία, ο διαμοιρασμός καθηκόντων, η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και την κοινωνία δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για τη βελτίωση του έργου και της απόδοσης των εκπαιδευτικών και, ως εκ τούτου, ενισχύουν την επαγγελματική τους ικανοποίηση (Zέρη, 2022).

Η άμεση και έμμεση επίδραση της ηθικής ηγεσίας στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών έχει αναδειχθεί στη βιβλιογραφία (Negiz Işık, 2020). Η συμπεριφορά της ηθικής ηγεσίας συμβάλλει στη σχολική αποτελεσματικότητα και αυτό μπορεί εν μέρει να αιτιολογηθεί με την ενίσχυση της αφοσίωσης και της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών (Negiz Işık, 2020). Επιπλέον, μέσα σε ένα περιβάλλον αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης, η πρόθεση των εκπαιδευτικών να εγκαταλείψουν το επάγγελμα μειώνεται (Zhu et al., 2016).

Ο Σταμάτης (2019) αναφέρει ότι στην ιδιωτική εκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί θέλουν να έχουν έναν ηθικό ηγέτη ο οποίος θέλει να μεταχειρίζεται δίκαια και με αξιοπρέπεια τους υφισταμένους του ενώ θέλουν έναν διευθυντή ο οποίος θα υιοθετεί ηθικές αξίες και ηθικό τρόπο διοίκησης. Επιπλέον σύμφωνα με την έρευνα των Rizwan, Zeeshan και Mahmood (2017) υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηθικού ηγέτη με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στο Πακιστάν. Σύμφωνα με την έρευνα των Shapiro και Stefkovich (2010) για να είναι ικανοποιημένοι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να συμμετέχουν με την έγκριση του διευθυντή στη λήψη αποφάσεων ενώ ως προς την ιδιωτική εκπαίδευση, η έρευνα των Shehzad, Khan και Khan (2022) αναδεικνύει ότι στο Πακιστάν η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών έχει συνδεθεί με την

ηθική ηγεσία και μάλιστα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη επαγγελματική απόδοση. Ωστόσο, στην παρούσα έρευνα η ηθική ηγεσία δεν αποτέλεσε προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι άλλοι παράγοντες έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης όπως για παράδειγμα η παρακίνηση την οποία δέχονται οι εκπαιδευτικοί από την ηγεσία (Μητακίδου, 2020).

6.2. Περιορισμοί-Προτάσεις

Η έρευνα παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας περιορίζονται λόγω της δειγματοληπτικής μεθόδου της ευκαιριακής δειγματοληψίας (Creswell, 2013). Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα αναφέρονται κυρίως σε γυναίκες εκπαιδευτικούς ιδιωτικής εκπαίδευσης, ηλικίας 30-50 ετών που διαμένουν σε αστική περιοχή, με τους μισούς να έχουν μεταπτυχιακή εξειδίκευση και να εργάζονται σε φροντιστήρια ολιγομελών τμημάτων.

Ένας ακόμη περιορισμός μπορεί να αποτελεί η αριθμητική υπεροχή των γυναικών εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, το οποίο ενδέχεται να επηρέασε τα αποτελέσματα της έρευνας. Επίσης, ο φόβος για εργασιακά αντίποινα εκ μέρους του/της διευθυντή/ντριας ίσως αποτελεί παράγοντα για μεροληψία στις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Ακόμη, το γεγονός της χορήγησης του ερωτηματολογίου μέσω διαδικτύου ενέχει τον κίνδυνο σφάλματος συμπερίληψης στην έρευνα, καθώς η πρόσβαση στο διαδίκτυο δεν μπορεί να είναι καθολική (Γράντζα & Σταυρόπουλος, 2021).

Προτείνεται η διεξαγωγή μελλοντικής έρευνας σε δείγμα τουλάχιστον 300 εκπαιδευτικών και εφαρμογή στρωματοποιημένης δειγματοληψίας για γενίκευση στον πληθυσμό. Ως στρώμα προτείνεται να χρησιμοποιηθούν οι διαφορετικές σχολικές δομές στην ιδιωτική εκπαίδευση. Προτείνεται να μελετηθούν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση, όπως π.χ. η παρακίνηση, για σύγκριση της προβλεπτικής ισχύος των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Μελλοντικά, συστήνεται η διεξαγωγή έρευνας με την ίδια θεματική αλλά με την αξιοποίηση μικτής έρευνας, όπου θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί τόσο

συμπλήρωση ερωτηματολογίων όσο και διεξαγωγή συνεντεύξεων με εκπαιδευτικούς και διευθυντές/ντριες στην ιδιωτική εκπαίδευση. Επίσης, προτείνεται να εμπλουτιστεί η ερευνητική βάση με άλλες έρευνες που να αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση των ίδιων των ηθικών διευθυντών/ντριών.

Ο αναστοχασμός σχετικά με τις ηθικές αρετές και την ηθική διάσταση της ηγεσίας θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιμόρφωσης των διευθυντών (Ζέρη, 2022). Τα αποτελέσματα της έρευνας, εφόσον επιβεβαιωθούν από άλλες έρευνες με πανελλήνιο αντιπροσωπευτικό δείγμα, θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν ώστε να σχεδιαστούν πολιτικές με στόχο η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών να παραμένει σε υψηλά επίπεδα, μέσω της ενίσχυσης της ηθικής ηγεσίας και της επιμόρφωσης των σχολικών ηγετών. Οι υπεύθυνοι σχεδιασμού εκπαιδευτικών πολιτικών θα πρέπει να ενισχύσουν τη θέση των διευθυντών που είναι ηθικά προσανατολισμένοι και να φροντίσουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη, προκειμένου να γίνει κατανοητή η έννοια της ηθικής ηγεσίας και η επίδρασή της στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

6.3. Συμπέρασμα

Η παρούσα έρευνα συμβάλλει στον εμπλουτισμό της σχετικής βιβλιογραφίας και μπορεί να αποτελέσει το έρεισμα για παρόμοιες έρευνες, προκειμένου να διευκρινιστεί η έννοια της ηθικής ηγεσίας στην εκπαίδευση και η επίδρασή της στις καθημερινές πρακτικές των διευθυντών/ντριών και των εκπαιδευτικών. Παρατηρήθηκαν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που εργάζονται στην ιδιωτική εκπαίδευση. Τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών που εργάζονται στην ιδιωτική εκπαίδευση δεν διαφέρουν με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών στην Ελλάδα στην δημόσια εκπαίδευση. Η ύπαρξη ηθικής ηγεσίας στον χώρο εργασίας υποστηρίχτηκε σε μέτριο βαθμό. Υψηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση παρατηρήθηκε σε χώρους εργασίας όπου επικρατεί σε μεγαλύτερο βαθμό ηθική ηγεσία. Ωστόσο, η ηθική ηγεσία δεν αποτέλεσε προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης, γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία διερεύνησης άλλων παραγόντων που αυξάνουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσσα

- Αθανασούλα – Ρέππα, Α., (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Έλλην.
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, (2^η έκδ.). Αθήνα: Rosili.
- Βουτσινά, Ζωή., (2021). *Η Εργασιακή Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Γαλάνης, Π. (2013). Εγκυρότητα και αξιοπιστία των ερωτηματολογίων στις επιδημιολογικές μελέτες. *Εφαρμοσμένη Ιατρική Έρευνα*, 30(1), 97-110.
- Γεωργίου, Μ., & Ηλιοφώτου - Μένον, Μ. (2006). *Διερευνώντας ένα δυναμικό μοντέλο σχέσεων ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, το σχολικό κλίμα και την αποτελεσματικότητα του σχολείου: Μια εμπειρική έρευνα στη μέση εκπαίδευση*. 9ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου, Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών, Σχολικό Κλίμα και Αποτελεσματικότητα, Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λευκωσία.
- Γεωργοπούλου, Γ., (2022). *Η σχέση επαγγελματικής εξουθένωσης και ψυχικής ανθεκτικότητας των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και η συσχέτιση με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ευημερίας*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Γράντζα, Α., & Σταυρόπουλος, Β., (2021). Διερεύνηση της σχέσης της ηθικά προσανατολισμένης ηγεσίας του διευθυντή με το δημοκρατικό κλίμα σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Νέος Παιδαγωγός online*, (25). Ανακτήθηκε από <https://neospaidagogos.online/>.
- Δημητρόπουλος, Ε., (1998). *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμα τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Ζέρη, Κ., (2022). *Η ηθικά προσανατολισμένη ηγεσία του διευθυντή στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και η συμβολή της στην επαγγελματική ικανοποίηση και αφοσίωση των εκπαιδευτικών στο σχολείο και το επάγγελμα*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.
- Καζά, Γ., (2020). *Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εργασιακή Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών στον Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα. Ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Καμάρας, Κ., (2022). *Υποκίνηση, Παρακίνηση, στην Εκπαίδευση και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

- Καμαριανός, Ι., Κυρίδης, Α., Φωτόπουλος, Ν., & Χαλκιώτης, Δ., (2019). *Το δημόσιο σχολείο στην Ελλάδα. Όψεις και τάσεις μιας αναδυόμενης ιδιωτικοποίησης*. Αθήνα.
- Κουστέλιος, Α., & Κουστέλιου, Ι. (2001). Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία*, 8(1), 30-39. https://doi.org/10.12681/psy_hps.24093
- Λαδά, Ε., (2018). *Οι Αντιλήψεις των Εκπαιδευτικών για τις Αξίες και την Ηθική Συμπεριφορά του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας. Μελέτη στους Εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Πειραιά*. (Διπλωματική εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Μητροπούλου, Ε.Μ., (2019). *Αναζητώντας την εννοιολογική και ψυχομετρική υπόσταση του ηθικού ηγέτη στην εργασία: κατασκευή της κλίμακας ηθικής ηγεσίας (ΚΛΗΘΙΣ)*. (Διδακτορική διατριβή). Πανεπιστήμιο Κρήτης, Ρέθυμνο.
- Μπουραντάς, Δ., (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Κ. Δ., (2017). *Ηγεσία*. Αθήνα: Παπαδόπουλος.
- Ντέρτη, Μ.Α., (2020). *Η ευημερία του σχολικού οργανισμού και των εκπαιδευτικών σε συνάρτηση με τον ηθικό ηγέτη πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος.
- ΟΙΕΛΕ., (2022). *Επαγγελματική ικανοποίηση και οι εργασιακές συνθήκες των ιδιωτικών εκπαιδευτικών*. Ανακτήθηκε από <https://www.oiele.gr/megali-erevna-oiele-big-quit-stin-idiotiki-ekpaidefsi-to-idiotiko-scholeio-tou-simera-den-einai-pleon-elkystikos-topos-ergasias-gia-tous-ekpaideftikous/>
- Παμλίδου, Π.Σ., (2020). *Η σχέση της χαρισματικής ηγεσίας με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές των επαγγελματιών υγείας*. (Διπλωματική εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Πανουκλιά, Ε., Ρέππα, Γ.Π., & Αθανασούλα, Α., (2019). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της εκπαίδευσης και η διοικητική πρακτική του διευθυντή με βάση την ηθική και την ίση αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών στον νομό Αιτωλοακαρνανίας. *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής - Προσανατολισμού*, 116 & 117, 166-177.
- Παπαευαγγέλου, Α., (2015). *Η ιδιωτική εκπαίδευση στην Ελλάδα υπό το πρίσμα του εθνικού και ενωσιακού δικαίου*. (Διδακτορική διατριβή). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Πεταλιά, Δ., (2022). *Στυλ ηγεσίας και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Σταμάτης, Γ., (2019). *Η επίδραση της ηθικής ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς*. (Διπλωματική εργασία). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Σταύρου, Δ., (2019), *Σχολική Ηγεσία & Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Παπαζήση.
- Σωτηρίου, Α., & Ιορδανίδης, Γ. (2015). Σχέσεις μεταξύ του σχολικού κλίματος και της επαγγελματικής ικανοποίησης των δασκάλων. *Preschool and Primary Education*, 3(1), 80-100.

- Ταρασιάδου, Α., & Πλατσίδου, Μ. (2009). Επαγγελματική ικανοποίηση των νηπιαγωγών: ατομικές διαφορές και προβλεπτικοί παράγοντες. *Επιστήμες Αγωγής*, (4), 141-154.
- Τικταπανίδης, Δ., (2017). *Διερεύνηση της σχέσης του σχολικού κλίματος και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών στη Δευτεροβάθμια Τεχνική – Επαγγελματική Εκπαίδευση Δυτικής Μακεδονίας*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα.
- Τσιούτσια, Ο., (2022). *Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχικής ανθεκτικότητας των εκπαιδευτικών ειδικής αγωγής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Τσουνής, Α. & Σαράφης, Π. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην επαγγελματική απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*. 8(2), 36-47.

Ξενόγλωσση

- Abu Taleb, T. F. (2013). Job satisfaction among Jordan's kindergarten teachers: Effects of workplace conditions and demographic characteristics. *Early Childhood Education Journal*, 41, 143-152.
- APA, (2010). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. American Psychological Association.
- Avalos, B., & Aylwin, P. (2007). How young teachers experience their professional work in Chile. *Teaching and teacher education*, 23(4), 515-528.
- Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 276–283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.276>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, CA: Sage Publications.
- Bindhu, C. M., & Sudheeshkumar, P. K. (2006). *Job Satisfaction and Stress Coping Skills of Primary School Teachers*. Online Submission.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Brown, M., & Treviño, L., (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616 DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
- Bryman, A., (1996), “Leadership in organizations”. *Handbook of organization Studies*. London: Sage Publications.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Bush, T. & Glover, D., (2003). School Leadership: Concepts & Evidence. *National College for School Leadership*, Full report, pp: 1–42.
- Chhetri, S. B. (2019). Predictors and Outcomes of Work-Family Enrichment: An Empirical Study of Married Private School Teachers. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 18(3).
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Routledge Falmer.
- Creswell, J.W. (2013) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., London.
- De Nobile, J. J., & McCormick, J. (2008). Job satisfaction of Catholic primary school staff: a study of biographical differences. *International Journal of Educational Management*, 22(2), 135-150.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development. Theory and applications* (4th Ed.). Los Angeles. Sage Publications.
- Driscoll, D.L. (2011). Introduction to primary research: Observations, surveys, and interviews. *Writing spaces: Readings on writing*, 2, 153-174.
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS (5th edition)*. Sage Publications Ltd.
- Frisch, C. & Huppenbauer, M., (2013). New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders. *Journal of Business Ethics*, 123(1). DOI: 10.1007/s10551-013-1797-9.
- Holloway, K. (2012). An examination of the relationship between charismatic leadership and job satisfaction. Capella University ProQuest Dissertations Publishing. 3542615.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A., Heller, D., & Ilies, R. (2002). Job satisfaction: A cross-cultural review. Στο N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Organizational Psychology* (pp. 25-52). London: Sage.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at

work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 712–722. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.004>

- Kline, P. (2014). *An easy guide to factor analysis*. London, UK: Routledge
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R., (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Στο M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Muijs, D. (2011). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. UK: SAGE.
- Negiş Işık, A., (2020). Ethical Leadership and School Effectiveness: The Mediating Roles of Affective Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(1), 60-87. doi:10.17583/ijelm.2020.4114.
- Northouse, P. G., (2019). *Ηγεσία: θεωρία και πράξη*. (8^η εκδ.). Αθήνα: Παπασωτηρίου.
- Özan, M. B., Özdemir, T. Y., & Yirci, R. (2017). Ethical Leadership. Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View. *Foro de Educación*, 15(23), 161-184. doi:http://dx.doi.org/10.14516/fde.520.
- Raj, T., & Lalita (2013). Job Satisfaction among Teachers of Private and Government School: A Comparative Analysis. *International Journal Of Social Sciences & Interdisciplinary Research*. 2.
- Rizwan, M., Zeeshan, C., Mahmood, S., (2017). The Impact of Perceived Ethical Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction with the Mediating Role of Organizational Commitment in Private Educational Sector of Islamabad, Pakistan. *Journal of Intercultural Management*. 9(1), 75-100. doi:10.1515/joim-2017-0004.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Κριτική.
- Sabir, S., (2021). A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers' commitment in Pakistan. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 9(1), 28-53. doi: 10.17583/ijelm.2021.4525.
- Sadique, Z., (2016). Historical Evolvment of Concept of Leadership Theories and New Approches of Leadership: A Theoretical Framework. *International Research Journal of Management Science & Technology*,7(2).
- Saiti, A. (2007). Main factors of job satisfaction among primary school educators: Factor analysis of the Greek reality. *Management in Education, British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS)*. 21(2), 28-32. <https://doi.org/10.1177/0892020607076658>

- Sergiovanni, T. J., (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco: Jossey Bass Publish.
- Shapiro, J. P. & Stefkovich, J.A. (2010). *Ethical leadership and decision making in education: applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (4th ed.), New York: Taylor & Francis Inc.
- Sharma, R. D. & Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: an empirical study. *Journal of Services Research*,9(2), 51-80.
- Shehzad, N., Khan, M., & Khan, S., (2022). Relationship between Ethical Leadership, Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. 28(1), 385-392. doi:10.47750/cibg.2022.28.01.025.
- Stouten, J., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An overview and future perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1-6. DOI:10.1027/1866-5888/a000059.
- Treviño, L.K., Hartman, L., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 4, 128.
- Tsakiridou, H. & Kolovou, S. (2018). Job Satisfaction among Special Education Professionals. *American Journal of Educational Research*. 6(11), 1565-1572. DOI: 10.12691/education-6-11-16.
- Yukl, G., (2009). *Η ηγεσία στους οργανισμούς*. (6^η εκδ.). Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598-1608.
- Zempylas, M. & Papanastasiou, E. (2004). Job satisfaction among school teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42 (3). pp. 357-374
- Zhu, W., Treviño, L., & Zheng, X. (2016). Ethical Leaders and Their Followers: The Transmission of Moral Identity and Moral Attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 95-115. doi:10.1017/beq.2016.11

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητές/οί συνάδελφοι, το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς που εργάζονται στην ιδιωτική εκπαίδευση. Έχει σκοπό τη συγκέντρωση στοιχείων για τη διερεύνηση της επίδρασης της ηθικής ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης – Εκπαιδευτική Ηγεσία» του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Σας παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια όλες τις ερωτήσεις, ακολουθώντας τις σχετικές οδηγίες. Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και τα δεδομένα που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Τα συμπεράσματα της έρευνας θα σας γνωστοποιηθούν προσωπικά, εφόσον επιθυμείτε. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου 10 λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συμβολή σας.

Με εκτίμηση,

Πέικου Χρυσούλα, εκπαιδευτικός κλάδου ΠΕ02

email: edumal01051@uowm.gr

A. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- Έως 30
- 31-40
- 41-50
- >50

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος-η
- Έγγαμος-η
- Διαζευγμένος-η
- Χήρος-α

4. Ανώτερο επίπεδο σπουδών

- Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικός τίτλος
- Άλλο

5. Έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21 και άνω

6. Περιοχή εργασίας

- Αστική (10.001 κάτοικοι και άνω)
- Ημιαστική (2.001 - 10.000 κάτοικοι)
- Αγροτική (έως 2.000 κάτοικοι)

7. Σχολική μονάδα

- Ιδιωτικό νηπιαγωγείο - δημοτικό
- Ιδιωτικό γυμνάσιο - λύκειο
- Φροντιστήριο (μέσης εκπαίδευσης - ξένων γλωσσών - πληροφορικής)
- Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης
- Άλλο

8. Αριθμός μαθητών στην τάξη

- έως 8
 9 – 16
 17 – 24
 25 και άνω

B. Επαγγελματική Ικανοποίηση

Παρακαλώ σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή σας για αυτήν από 1-5 (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα).

Πρόταση	1	2	3	4	5
1. Η δουλειά μου είναι σαν χόμπι για μένα.					
2. Συνήθως το επάγγελμά μου είναι αρκετά ενδιαφέρον, ώστε να μη βαριέμαι.					
3. Μου φαίνεται ότι οι φίλοι μου ενδιαφέρονται περισσότερο από μένα για τη δουλειά τους.					
4. Θεωρώ τη δουλειά μου αρκετά δυσάρεστη.					
5. Απολαμβάνω περισσότερο τη δουλειά μου, απ' ό,τι τον ελεύθερο μου χρόνο.					
6. Συχνά βαριέμαι το επάγγελμά μου.					
7. Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρούσα δουλειά μου.					
8. Τις περισσότερες φορές πρέπει να αναγκάζω τον εαυτό μου να πάει στη δουλειά.					
9. Προς το παρόν, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου.					
10. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν είναι πια τόσο ενδιαφέρουσα, συγκριτικά με άλλες που θα μπορούσα να βρω.					
11. Δεν μου αρέσει καθόλου η δουλειά μου.					
12. Αισθάνομαι ότι είμαι πιο ευτυχισμένος/η στη δουλειά μου, συγκριτικά με άλλους ανθρώπους.					
13. Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.					
14. Κάθε μέρα στη δουλειά, μου φαίνεται ατελείωτη.					
15. Μου αρέσει η δουλειά μου περισσότερο απ' το μέσο όρο των εργαζομένων.					
16. Η δουλειά μου δεν με ενδιαφέρει αρκετά.					
17. Βρίσκω πραγματική απόλαυση στη δουλειά μου.					
18. Είμαι απογοητευμένος/η που ανέλαβα αυτή τη δουλειά.					

Γ. Ηθική Ηγεσία

Παρακαλώ σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας που θεωρείτε ότι κάθε περιγραφή χαρακτηρίζει τον/την διευθυντή/ντρια σας από 1-6 (1= Δεν τον χαρακτηρίζει καθόλου, 2= Τον χαρακτηρίζει ελάχιστα, 3= Τον χαρακτηρίζει κάπως, 4= Τον χαρακτηρίζει αρκετά, 5= Τον χαρακτηρίζει πολύ, 6= Τον χαρακτηρίζει απόλυτα).

Πρόταση	1	2	3	4	5	6
1. Νομιμότητα: Ο διευθυντής μου συμπεριφέρεται τίμια και δίκαια. Αποφασίζει με ηθικά κριτήρια και έχει απόλυτη πίστη στις αρχές του.						
2. Ειλικρίνεια: Είναι απολύτως ειλικρινής. Δεν χρησιμοποιεί ποτέ ψέματα και δεν εκμεταλλεύεται τη θέση του/της.						
3. Ακεραιότητα: Είναι άτομο αξιόπιστο, συνεπές και ακλόνητο στα πιστεύω του. Ο λόγος του/της είναι εγγύηση στην εργασία.						
4. Επιβράβευση Ηθικής Συμπεριφοράς: Αναγνωρίζει, ενισχύει και επιβραβεύει τις ηθικές πρωτοβουλίες που λαμβάνονται από τους συνεργάτες του/της.						
5. Αλτρουισμός: Έχει ειλικρινές ενδιαφέρον για τους άλλους. Σέβεται και βοηθά όλους τους συνεργάτες χωρίς διακρίσεις. Θυσιάζει το προσωπικό όφελος για το καλό της εργασίας.						
6. Ηθική Στρατηγική: Ορίζει και εφαρμόζει μια ξεκάθαρη ηθική στρατηγική για τον χειρισμό εργασιακών υποθέσεων.						
7. Διευκρίνιση Ηθικών Ρόλων: Συζητά και ξεκαθαρίζει τις ηθικές δεσμεύσεις και υποχρεώσεις των υφισταμένων του/της. Στοιχεύει στην απόλυτη διαφάνεια.						
8. Πρότυπο Ηθικής Συμπεριφοράς: Δίνει πάντα το καλό παράδειγμα στους συναδέλφους σε θέματα ηθικής. Αποτελεί πρότυπο μίμησης ηθικής συμπεριφοράς στην προσωπική και επαγγελματική ζωή.						
9. Ταπεινοφροσύνη: Δεν καυχείται για τα εργασιακά επιτεύγματά του/της. Δεν είναι ματαιόδοξος/η αλλά συμπεριφέρεται με ταπεινοφροσύνη παρά την εξουσία που κατέχει.						
10. Εφαρμογές Πράσινης Πολιτικής: Επιδιώκει να καθιερώσει "πράσινες" πολιτικές στην εργασία, όπως ανακύκλωση πρώτων υλών, εξοικονόμηση ενέργειας κ.α.						
11. Ηθικός Αυτοέλεγχος: Έχει σταθερό χαρακτήρα και αυτοκυριαρχία. Όταν αντιμετωπίζει ηθικά διλήμματα συγκρατεί τις επιθυμίες και τα συναισθήματά του/της.						
12. Ηθικό Όραμα: Κινητοποιεί και εμπνέει τους υφισταμένους προς ένα κοινό όραμα ηθικής, όπου συνεισφέρει στο γενικό όφελος και στους μελλοντικούς στόχους της εργασίας.						
13. Ηθική Ευθύνη: Αναλαμβάνει πάντα την ευθύνη και αποδέχεται τις συνέπειες των πράξεων του/της. Ενθαρρύνει την ανάληψη ηθικών ευθυνών από τους υφισταμένους.						
14. Ηθική Εγρήγορση: Μεταδίδει τις ηθικές αξίες και επιθυμεί την δέσμευση των υφισταμένων σε αυτές (π.χ. να συμπεριφέρονται δίκαια μεταξύ τους, να μην λένε ψέματα).						
15. Ανάπτυξη Ηθικού Οράματος: Βάζει ως προτεραιότητα την ανάπτυξη και υλοποίηση ενός ηθικού οράματος. Θέτει πάντα συγκεκριμένους ηθικούς στόχους στην εργασία.						
16. Καταμερισμός Εξουσίας: Επιτρέπει τις ανοιχτές συζητήσεις για τις ηθικές πρακτικές του οργανισμού. Ενδιαφέρεται για τη συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων.						
17. Ηθική Κουλτούρα: Δημιουργεί, διατηρεί και προωθεί μια κουλτούρα που δίνει έμφαση σε ηθικές πεποιθήσεις, αξίες και κανόνες.						
18. Ηθική Εμπύκωση: Ενδιαφέρεται και υποστηρίζει την προσωπική εξέλιξη και ανέλιξη των υφισταμένων. Προσφέρει ίσες ευκαιρίες σε όλους.						
19. Προώθηση Ηθικής Εκπαίδευσης: Θεωρεί την συνεχή εκπαίδευση σε ζητήματα ηθικής αναγκαία. Έχει καινοτόμες ιδέες για τη βελτίωση της εργασίας σε τομείς ηθικής.						
20. Ηθική Αποφασιστικότητα: Λειτουργεί αποτελεσματικά σε καταστάσεις που περιλαμβάνουν ηθικά διλήμματα. Λαμβάνει ηθικές αποφάσεις, όσο δύσκολες και αν είναι.						
21. Συνεργασία: Προωθεί τη συνεργασία και την ομαδικότητα στους υφισταμένους. Στοιχεύει στην αρμονική διεύθυνση των προσωπικών διαφορών.						
22. Ηθική Αξιολόγηση: Θεωρεί σημαντική την αξιολόγηση όλων των εργαζομένων σε θέματα ηθικής. Παρέχει ανατροφοδότηση και ενισχύει την αυτοαξιολόγηση των υφισταμένων.						
23. Ηθική Επιρροή Συνεργατών: Διατηρεί παραγωγικές σχέσεις με τον/τους ιδιοκτήτη/ες της επιχείρησης. Επιδιώκει την επιρροή τους στη λήψη ηθικών αποφάσεων.						
24. Εμπιστοσύνη: Είναι φερέγγυο άτομο, ικανό να διατηρήσει το απόρρητο των εργασιακών ζητημάτων. Όλοι οι συνεργάτες του/της έχουν εμπιστοσύνη.						
25. Ηθική Παρατηρητικότητα: Παρακολουθεί την ηθική και ανήθικη συμπεριφορά στην εργασία, καθώς και τις συνέπειές τους ώστε να υπάρχει διαφάνεια. Επισημαίνει τις συνέπειες των ανήθικων πρακτικών στους συνεργάτες του/της.						
26. Ηθική Καθοδήγηση: Επικοινωνεί το ήθος στην εργασία και επεξηγεί τους κανόνες ηθικής ώστε οι υφισταμένοι να έχουν μεγαλύτερη επίγνωση. Προωθεί και ανταμείβει τις ηθικές πρακτικές στους υφισταμένους.						