



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΛΙΚΟ: ΤΥΠΙΚΗ, ΑΤΥΠΗ
ΚΑΙ ΑΠΟ ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (συμβατικές και e-μορφές)

**ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ
ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ ΤΟΥ
ΝΟΜΟΥ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

ΤΡΑΝΟΥ ΣΤΥΛΙΑΝΗ

ΑΜ:3032201401124

ΚΑΤΣΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

ΚΟΡΙΝΘΟΣ, 2017

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Κατσή Α., για την καθοδήγησή του και την πολύτιμη συμβολή του σε κάθε φάση της δημιουργίας της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας που συμμετείχαν στην έρευνα μου για να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Συνάμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τη διεύθυνση των σχολικών μονάδων που έλαβαν μέρος στην έρευνα για την προθυμία τους να συμμετάσχουν σε αυτήν και για την άρτια διενέργεια της συνάντησής μου με αυτούς, με σκοπό να διαμοιραστούν τα ερωτηματολόγια στους εκπαιδευτικούς.

Τις ευχαριστίες μου εκφράζω και στους καθηγητές κ. Δημόπουλο Κ. και κ. Κουλαϊδή Β. που δέχτηκαν να είναι μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της εργασίας μου.

Κλείνοντας, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον σύζυγό μου, που μου συμπαραστέκεται συνεχώς στην προσπάθειά μου να επιτύχω τους σκοπούς μου και συνέβαλλε σημαντικά με τη στήριξή του στη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που προέρχεται από την ασκούμενη μορφή διοίκησης της σχολικής μονάδας από το διευθυντή. Σε ότι αφορά το θεωρητικό πλαίσιο, ανάλυση γίνεται σχετικά με την εκπαιδευτική διοίκηση και αποτελεσματικότητα, την έννοια της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, με ειδική αναφορά στους εκπαιδευτικούς και τους παράγοντες που την επηρεάζουν, όπως είναι και το στυλ διοίκησης από το διευθυντή της σχολικής μονάδας, καθώς και τη σχολική διοίκηση και επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Μέσα από την ανασκόπηση των εμπειρικών ερευνών φαίνεται πως υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ασκούμενης μορφής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Για το σκοπό της διερεύνησης της παρούσας εργασίας, εξετάστηκαν μέσα από την ποσοτική έρευνα – με εργαλείο το ερωτηματολόγιο - οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση που απορρέει από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Το δείγμα αποτέλεσαν πενήντα (50) εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας και η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε σχολικές μονάδες του νομού στις αρχές Απριλίου 2017. Η ανάλυση των δεδομένων με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS, μέσω περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%, έδειξε πως η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί πως οι διευθυντές των σχολείων του νομού Κορινθίας υιοθετούν ένα συμμετοχικό και συνάμα μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης. Δε θεωρούν πως το στυλ διοίκησης που εφαρμόζεται από τους διευθυντές των σχολείων τους είναι αυταρχικό, ενώ φαίνεται να συνεργάζονται επικοινωνιακά με τους διευθυντές των σχολείων και εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι από αυτούς. Γενικά, το στυλ διοίκησης που υιοθετείται από τους διευθυντές αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και το βαθμό απόδοσής τους στην εργασία τους.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Λέξεις κλειδιά

εργασιακή ικανοποίηση, στυλ διοίκησης, εκπαιδευτικοί, σχολική διοίκηση, διευθυντής σχολείου.

Abstract

This thesis examines the issue of job satisfaction among teachers derived from the management style by the director of the school. Regarding the theoretical framework, analysis is done on educational administration and effectiveness, on the meaning of teachers' satisfaction from their work, with special reference to the teachers and the factors affecting their satisfaction, like the style of management by the Director of the school unit, and finally, analysis is made on the school administration and professional satisfaction of teachers. Through the literature review of empirical researches it seems that there is correlation between the management style of the school director and the job satisfaction of teachers.

For the purpose of the investigation of this research, a quantitative research took place using a questionnaire so as to examine teachers' perceptions about their job satisfaction arising from the management style of the school director. The sample consisted of fifty (50) teachers of primary schools in the Prefecture of Korinthia and the research was conducted in schools of Korinthia in April 2017. The analysis of the data using the statistical program SPSS, through descriptive and inductive statistics, at a level of statistical significance 5%, showed that the majority of teachers believe that the directors of the schools in the Prefecture of Korinthia adopt a participatory and transformational style of administration. Teachers don't believe that the management style that is applied by school directors is authoritarian, while it seems to cooperate constructively with them and appear enough satisfied with them. In General, the style of management that school directors adopte is very important factor in shaping job satisfaction of teachers and the degree of their performance in their work.

Key words

job satisfaction, management style, teachers, school administration, school director.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract	3
1. Εισαγωγή.....	12
1.1. Προβληματική εργασίας και σημασία της	12
1.2. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	14
1.3. Δομή της εργασίας.....	15
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	17
2. Εκπαιδευτική διοίκηση και αποτελεσματικότητα	17
2.1. Ρόλος και αρμοδιότητες του διευθυντή της σχολικής μονάδας	17
2.2. Στυλ διοίκησης.....	21
2.2.1. Συμμετοχικό στυλ διοίκησης.....	22
2.2.2. Αυταρχικό στυλ διοίκησης	24
2.2.3. Μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης	25
2.2.4. Άλλα στυλ διοίκησης.....	26
2.3. Αποτελεσματική σχολική διοίκηση.....	29
3. Η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους.....	33
3.1. Ορισμός της ικανοποίησης των εργαζομένων.....	33
3.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις της ικανοποίησης των εργαζομένων	36
3.3. Ικανοποίηση από την εργασία και παράγοντες που την επηρεάζουν.....	43
3.4. Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους	48
4. Σχολική διοίκηση και επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών	52
4.1. Ο ρόλος του διευθυντή στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους	52
4.2. Ανασκόπηση εμπειρικών ερευνών	55
4.3. Στοιχειοθέτηση της αναγκαιότητας της έρευνας.....	60
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	62
5. Μεθοδολογία συλλογής δεδομένων	62
5.1. Ερευνητική προσέγγιση.....	62
5.2. Συμμετέχοντες και τρόπος επιλογής τους	66

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

5.3. Σχεδιασμός ερευνητικού εργαλείου	66
5.4. Εγκυρότητα και αξιοπιστία	69
6. Υλοποίηση της έρευνας.....	70
6.1. Διεξαγωγή της έρευνας	70
6.2. Επεξεργασία των δεδομένων.....	70
7. Αποτελέσματα	71
7.1. Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής	71
7.1.1. Άξονας συνεργασίας διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού.....	71
7.1.2. Άξονας λήψης αποφάσεων για σχολικά θέματα.....	78
7.1.3. Άξονας δίκαιης διαχείρισης καταστάσεων από τους διευθυντές	86
7.1.4. Άξονας πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού προσωπικού για σχολικά θέματα	89
7.1.5. Άξονας ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού ..	96
7.1.6. Άξονας παροχής εξοπλισμού και πνευματικής βοήθειας εκπαιδευτικών.....	100
7.2. Συζήτηση των αποτελεσμάτων.....	108
8. Συμπεράσματα – Μελλοντικές επεκτάσεις	111
8.1. Συμπεράσματα.....	111
8.2. Περιορισμοί της έρευνας.....	117
8.3. Μελλοντικές επεκτάσεις της έρευνας.....	118
Βιβλιογραφικές αναφορές	119
Ελληνόγλωσσες.....	119
Ξενόγλωσσες.....	123
Internet.....	132
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	134

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Ο/η διευθυντής/τρια και ο εκπαιδευτικός συνεργάζονται εποικοδομητικά	72
Πίνακας 2. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό και τους συναδέλφους του να συνεργάζονται για θέματα που αφορούν το σχολείο.....	73
Πίνακας 3. Ο/η διευθυντής/τρια προάγει την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό.....	75
Πίνακας 4. Ο/η διευθυντής/τρια προγραμματίζει δράσεις που ενισχύουν τη συλλογικότητα στο σχολείο (εκδηλώσεις, παραστάσεις).....	76
Πίνακας 5. Ανάλυση συσχέτισης κατά pearson σχετικά με την συνεργασία διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού	78
Πίνακας 6. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για το σχολείο.....	79
Πίνακας 7. Ο/η διευθυντής/τρια ζητά τη γνώμη των εκπαιδευτικών για θέματα ή προβλήματα που αφορούν το σχολείο.....	81
Πίνακας 8. Ο/η διευθυντής/τρια ακούει τις απόψεις των εκπαιδευτικών αλλά λαμβάνει μόνος/η του/της τις αποφάσεις.....	82
Πίνακας 9. Ο/η διευθυντής/τρια κρατά μακριά τον εκπαιδευτικό από τα προβλήματα του σχολείου	84
Πίνακας 10. Ανάλυση συσχέτισης κατά pearson σχετικά με την συνεργασία διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού	85
Πίνακας 11. Ανάλυση συσχέτισης κατά pearson σχετικά με την συνεργασία διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού	86
Πίνακας 12. Ο/η διευθυντής/τρια συμπεριφέρεται σε όλους με δίκαιο τρόπο.....	86
Πίνακας 13. Ο/η διευθυντής/τρια λαμβάνει δίκαιες αποφάσεις.....	88
Πίνακας 14. Ανάλυση συσχέτισης κατά pearson σχετικά με την συνεργασία διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού	89

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Πίνακας 15. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να παίρνει πρωτοβουλίες για θέματα διδασκαλίας.....	90
Πίνακας 16. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να έχει τον έλεγχο του εκπαιδευτικού του έργου	91
Πίνακας 17. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να κάνει τη δουλειά του χωρίς την παρέμβαση άλλων	93
Πίνακας 18. Ο/η διευθυντής/τρια είναι επικριτικός/ή όταν εφαρμόζονται μαθητοκεντρικές μεθόδους διδασκαλίας στο μάθημα.....	94
Πίνακας 19. Ανάλυση Συσχέτισης κατά Pearson σχετικά με τις Πρωτοβουλίες Εκπαιδευτικού Προσωπικού για Σχολικά Θέματα.....	96
Πίνακας 20. Ο/η διευθυντής/τρια ενημερώνει τον εκπαιδευτικό για να συμμετέχει σε επιμορφωτικές δράσεις.....	97
Πίνακας 21. Ο/η διευθυντής/τρια ασκεί τα διοικητικά καθήκοντα, χωρίς να ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού (π.χ. ημερίδες, ενημέρωση).....	98
Πίνακας 22. Ανάλυση συσχέτισης κατά pearson σχετικά με την συνεργασία διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού	100
Πίνακας 23. Ο/η διευθυντής/τρια βοηθά τον εκπαιδευτικό όταν τον χρειάζεται.....	101
Πίνακας 24. Ο/η διευθυντής/τρια παρέχει όλο τον εξοπλισμό του σχολείου στον εκπαιδευτικό, ώστε η διδασκαλία να γίνεται πιο δημιουργική	102
Πίνακας 25. Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του σχολείου.....	104
Πίνακας 26. Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού και των μαθητών.....	105
Πίνακας 27. Ανάλυση Συσχέτισης κατά Pearson σχετικά με την Παροχή Εξοπλισμού και Πνευματικής Βοήθειας Εκπαιδευτικών.....	106

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Κατάλογος γραφημάτων

Γράφημα 1: Ο/η διευθυντής/τρια και ο εκπαιδευτικός συνεργάζονται εποικοδομητικά	72
Γράφημα2. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό και τους συναδέλφους του να συνεργάζονται για θέματα που αφορούν το σχολείο.....	74
Γράφημα 3. Ο/η διευθυντής/τρια προάγει την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό.....	75
Γράφημα 4.Ο/η διευθυντής/τρια προγραμματίζει δράσεις που ενισχύουν τη συλλογικότητα στο σχολείο (εκδηλώσεις, παραστάσεις).....	77
Γράφημα5. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για το σχολείο.....	80
Γράφημα 6.Ο/η διευθυντής/τρια ζητά τη γνώμη των εκπαιδευτικών για θέματα ή προβλήματα που αφορούν το σχολείο.....	81
Γράφημα7. Ο/η διευθυντής/τρια ακούει τις απόψεις των εκπαιδευτικών αλλά λαμβάνει μόνος/η του/της τις αποφάσεις.....	83
Γράφημα8.Ο/η διευθυντής/τρια κρατά μακριά τον εκπαιδευτικό από τα προβλήματα του σχολείου	84
Γράφημα9.Ο/η διευθυντής/τρια συμπεριφέρεται σε όλους με δίκαιο τρόπο	87
Γράφημα10.Ο/η διευθυντής/τρια λαμβάνει δίκαιες αποφάσεις	88
Γράφημα11.Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να παίρνει πρωτοβουλίες για θέματα διδασκαλίας	90
Γράφημα12.Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να έχει τον έλεγχο του εκπαιδευτικού του έργου	92
Γράφημα 13 Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να κάνει τη δουλειά του χωρίς την παρέμβαση άλλων	93
Γράφημα14.Ο/η διευθυντής/τρια είναι επικριτικός/ή όταν εφαρμόζονται μαθητοκεντρικές μεθόδους διδασκαλίας στο μάθημα.....	95
Γράφημα15.Ο/η διευθυντής/τρια ενημερώνει τον εκπαιδευτικό για να συμμετέχει σε επιμορφωτικές δράσεις.....	97
Γράφημα 16.Ο/η διευθυντής/τρια ασκεί τα διοικητικά καθήκοντα, χωρίς να ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού (π.χ. ημερίδες, ενημέρωση).....	99
Γράφημα17. Ο/η διευθυντής/τρια βοηθά τον εκπαιδευτικό όταν τον χρειάζεται	101
Γράφημα18. Ο/η διευθυντής/τρια παρέχει όλο τον εξοπλισμό του σχολείου στον εκπαιδευτικό, ώστε η διδασκαλία να γίνεται πιο δημιουργική	103

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Γράφημα19. Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του σχολείου 104

Γράφημα20. Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού και των μαθητών..... 105

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1Ο πολυδιάστατος ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας.....	21
Σχήμα 2. Τα βασικά στυλ διοίκησης.....	28
Σχήμα 3. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων κατά Herzberg	37
Σχήμα 4. Affective EventTheory.....	39
Σχήμα 5 Equity theory.....	41
Σχήμα 6Job characteristic theory.....	42
Σχήμα 7Dispositional theory	43
Σχήμα 8 Οι βασικοί παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση από την εργασία.....	46
Σχήμα 9 Μέθοδοι έρευνας.....	64
Σχήμα 10 Διαφορές των δυο μεθόδων, ποιοτικής και ποσοτικής	65

1. Εισαγωγή

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία έννοια συνυφασμένη με παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τους εργαζόμενους σε σχέση με το εργασιακό τους περιβάλλον και επιδρούν στην ποιότητα της ζωής τους (Oplatka & Mimon, 2008). Ειδικότερα, στο χώρο της εκπαίδευσης αρκετές έρευνες (Fairman & Mackenzie, 2015· Gungor, 2016· Wahab, Fuad, Ismail, & Majid, 2014) έχουν δείξει ότι η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού του σχολείου (εκπαιδευτικοί, διευθυντές) συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας του σχολείου, ενώ αντίθετα η απουσία της προκαλεί προβλήματα, ακόμη και αποχώρησης από την εργασία.

Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών μπορεί να εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Ωστόσο, ο τρόπος διοίκησης της σχολικής μονάδας, φαίνεται να αποτελεί έναν εξέχων παράγοντα, ο οποίος συγκεντρώνει μεγάλο ενδιαφέρον διεθνώς από τους ερευνητές, καθώς περιλαμβάνει ένα πλήθος παραγόντων που συμβάλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και την ανάπτυξή τους σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο.

Ο τρόπος διοίκησης της σχολικής μονάδας από τους διευθυντές μπορεί να είναι αυταρχικός ή συμμετοχικός ή να πραγματοποιείται με βάση κάποιο στυλ διοίκησης που θα αναφερθούν σε επόμενη ενότητα. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι σε κάθε περίπτωση ο τρόπος διοίκησης μπορεί να αφήνει περιθώρια για επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη στους εκπαιδευτικούς και να συμβάλει στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Σε αυτόν λοιπόν τον παράγοντα θα επικεντρωθεί η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών στην παρούσα εργασία. Παρακάτω, προσδιορίζεται η προβληματική της εργασίας.

1.1. Προβληματική εργασίας και σημασία της

Όπως αναφέρθηκε, στην παρούσα εργασία δίνεται έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών που προέρχεται από την ασκούμενη μορφή διοίκησης της σχολικής μονάδας από το διευθυντή. Ειδικότερα, όπως αναφέρουν οι Kieres και Gutmore (2014) ο μετασχηματιστικός τρόπος διοίκησης της σχολικής

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

μονάδας από το διευθυντή, που αφήνει το περιθώριο στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη λήψη απόφασης, σε δράσεις που αφορούν το σχολείο και στην ανάληψη πρωτοβουλιών σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Ο Van Dat (2016) τονίζει πως η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη απόφασης δημιουργεί τις συνθήκες ώστε οι εκπαιδευτικοί να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους και να νιώθουν παράλληλα, ικανοποιημένοι από αυτή.

Οι Wahab et al. (2014) αναφέρουν πως η εργασιακή ικανοποίηση που πηγάζει από την εμπλοκή των εκπαιδευτικών σε θέματα που αφορούν το σχολείο, οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση αναφορικά με τους στόχους που αυτό έχει θέσει. Όταν ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αφήνει το περιθώριο στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις και στα σχέδια δράσης του σχολείου, τότε εκείνοι αποκτούν ενεργό ρόλο και αισθάνονται ως αναπόσπαστο κομμάτι της σχολικής κοινότητας, γεγονός που έχει πλεονεκτήματα τόσο για το σχολείο, όσο και για τους ίδιους ως άτομα (Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015· Πασιαρδής, 2004·Supovitz & Tognatta, 2013).

Το σχολείο επωφελείται, καθώς οι εκπαιδευτικοί δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για τη βελτίωσή του, συμμετέχουν σε σχέδια δράσης για τη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του, αξιολογούν και αξιολογούνται (Παπαδημητρίου, 2006). Αναφορικά με τους εκπαιδευτικούς ως άτομα, η εμπλοκή τους σε ζητήματα του σχολείου ενισχύει την επαγγελματική αλλά και την προσωπική τους ανάπτυξη (Al-Yaseen & Al-Musaileem, 2015· Βοζαΐτης & Υφαντή, 2008). Συγκεκριμένα, ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή που επιτρέπει τη συνεχή επιμόρφωση και ενημέρωση των εκπαιδευτικών γύρω από σύγχρονα θέματα που αφορούν το σχολείο συμβάλει στην ανάπτυξη των επαγγελματικών τους γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά και στην προσωπική τους ανάπτυξη ως άτομα (Πασιαρδής, 2004).

Τα άτομα εξελίσσουν τόσο την επαγγελματική τους συμπεριφορά, όσο και την προσωπική τους δέσμευση στο όραμα της σχολικής μονάδας (Κεδράκα, 2008). Άρα, λοιπόν, η ασκούμενη μορφή διοίκησης μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ικανοποίηση ή μη των εκπαιδευτικών, στο βαθμό που ο διευθυντής παρακινεί τους εκπαιδευτικούς ώστε να συμμετέχουν ενεργά σε θέματα του σχολείου (Addison & Brundrett, 2008· Zembylas & Papanastasiou, 2005). Αξίζει να σημειωθεί πως

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

αντίστοιχα, η αυταρχική διοίκηση δημιουργεί ένα κλίμα όχι τόσο συνεργατικό, όσο συγκεντρωτικό (στο πρόσωπο του διευθυντή), συνεπώς έχει αρνητικά αποτελέσματα στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Gungor, 2016). Με βάση όλα τα παραπάνω, αναλύονται ακολούθως ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα που καθοδηγούν την παρούσα έρευνα.

1.2. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της έρευνας με βάση όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση που απορρέει από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Ειδικότερα, η έρευνα θα επικεντρωθεί σε απόψεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας. Σε επόμενη ενότητα, αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος πληθυσμός, αλλά κι η γεωγραφική περιοχή στην οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα.

Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θεωρούνται σημαντικές, καθώς αποτελούν το σημείο αναφοράς της παρούσας έρευνας. Οι εκπαιδευτικοί είναι εκείνοι που μπορούν να εκφέρουν άποψη τόσο για την επαγγελματική τους ικανοποίηση, όσο και τη σχέση της με τον τρόπο διοίκησης από το διευθυντή. Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία στηρίζεται η παρούσα έρευνα, είναι τα παρακάτω.

Σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης:

- 1) Σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης του διευθυντή είναι συμμετοχικό;
- 2) Σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης του διευθυντή είναι αυταρχικό;
- 3) Σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης του διευθυντή είναι μετασχηματιστικό;
- 4) Σε ποιο βαθμό αισθάνονται ικανοποίηση από το επάγγελμα που ασκούν στη σχολική τους μονάδα;

Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, επιχειρήθηκε να δοθεί απάντηση στο ερώτημα εάν και σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης του διευθυντή είναι συμμετοχικό, δηλαδή λαμβάνει υπόψη την ανάγκη των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν ενεργά στη σχολική μονάδα και σε όλα τα ζητήματα που την αφορούν.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, επιχειρήθηκε να δοθεί απάντηση στο ερώτημα εάν και σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης του διευθυντή είναι αυταρχικό, δηλαδή ο διευθυντής επιβάλλει τις απόψεις του στο εκπαιδευτικό προσωπικό και δεν τους εμπλέκει ενεργά σε ζητήματα της διοίκησης του σχολείου.

Αναφορικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, επιχειρήθηκε να δοθεί απάντηση στο ερώτημα εάν και σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης του διευθυντή είναι μετασχηματιστικό, δηλαδή ο διευθυντής αφήνει περιθώρια αυτονομίας, παρακινεί και ενδυναμώνει το προσωπικό, δίνει κίνητρα, εμπνέει και λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες τόσο των εκπαιδευτικών όσο και του σχολείου.

Τέλος, αναφορικά με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, επιχειρήθηκε να δοθεί απάντηση στο ερώτημα εάν και σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους στο σχολείο.

1.3. Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία δομείται στο θεωρητικό και στο εμπειρικό μέρος. Αναφορικά με το πρώτο, γίνεται αρχικά ανάλυση της υποενότητας «Εκπαιδευτική διοίκηση και αποτελεσματικότητα» με αναφορά στο ρόλο και τις αρμοδιότητες του διευθυντή της σχολικής μονάδας, στα στυλ διοίκησης (συμμετοχικό, αυταρχικό, μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης κ.α.) και στην αποτελεσματική σχολική διοίκηση. Στη συνέχεια, γίνεται λόγος για την έννοια της «Ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους», όπου ορίζεται η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία, οι θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων και τους παράγοντες που την επηρεάζουν, ενώ επιπλέον αναλύεται η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία για τους εκπαιδευτικούς και οι σχετικοί με αυτή παράγοντες, όπως είναι και το στυλ διοίκησης από το διευθυντή της σχολικής μονάδας. Έπειτα, το θεωρητικό υπόβαθρο συμπληρώνεται με την υποενότητα «Σχολική διοίκηση και επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών», όπου γίνεται λόγος για το ρόλο του διευθυντή στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, με ειδική αναφορά στη συνεργασία διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού, στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων για σχολικά θέματα, στη δίκαιη διαχείριση

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

καταστάσεων από τον διευθυντή του σχολείου, στα περιθώρια πρωτοβουλίας εκπαιδευτικού προσωπικού για σχολικά θέματα, στις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού και στην παροχή εξοπλισμού και πνευματικής βοήθειας των εκπαιδευτικών. Το θεωρητικό μέρος ολοκληρώνεται με την ανασκόπηση εμπειρικών ερευνών σχετικά με το εξεταζόμενο θέμα και τη στοιχειοθέτηση της αναγκαιότητας της παρούσας έρευνας.

Σε ότι αφορά το ερευνητικό μέρος της εργασίας, δίνεται το κεφάλαιο της μεθοδολογίας, όπου αναφέρεται η μέθοδος συλλογής δεδομένων που αξιοποιήθηκε στην παρούσα εργασία και συγκεκριμένα η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, η επιλογή των συμμετεχόντων, ο σχεδιασμός του ερευνητικού εργαλείου και οι μέθοδοι διασφάλισης εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Στη συνέχεια δίνονται στοιχεία για την υλοποίηση της ποσοτικής έρευνας που έλαβε χώρα, με αναφορά στη διεξαγωγή της και στην επεξεργασία των δεδομένων. Ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, όπου παρουσιάζονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή της σχολικής μονάδας που απασχολούνται, με τη χρήση πινάκων και διαγραμμάτων περιγραφικής στατιστικής και δίδονται οι σχετικές αναλύσεις συσχέτισης κατά pearson. Ακολουθεί το υποκεφάλαιο με τη συζήτηση των αποτελεσμάτων και το τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας με τα συμπεράσματα, τους περιορισμούς της έρευνας και τις μελλοντικές επεκτάσεις αυτής.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

2. Εκπαιδευτική διοίκηση και αποτελεσματικότητα

Σε αυτό το κεφάλαιο, γίνεται αρχικά αναφορά στο ρόλο και τις αρμοδιότητες του διευθυντή της σχολικής μονάδας, ενώ στη συνέχεια αναπτύσσονται τα διάφορα στυλ διοίκησης (συμμετοχικό, αυταρχικό, μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης κ.α.) και γίνεται έπειτα λόγος για την αποτελεσματική σχολική διοίκηση.

2.1. Ρόλος και αρμοδιότητες του διευθυντή της σχολικής μονάδας

Σύμφωνα με τον Ανδρή (2015), μια σχολική μονάδα συνιστά ένα τυπικό οργανισμό ο οποίος χαρακτηρίζεται από το καθήκον ολοκλήρωσης προκαθορισμένων αντικειμενικών σκοπών μέσα από συγκεκριμένες οργανωτικές διαδικασίες, συνεργατικότητα μεταξύ των ανθρώπινων συντελεστών και κατανομή ευθύνης και εξουσίας στα μέλη του. Κατά τον Σαΐτη (2008), ορίζεται ως μια οργανωμένη κοινωνική οντότητα, με στόχο συγκεκριμένους στόχους για την πραγμάτωση των οποίων απαιτείται η κατάλληλη δομή και οργάνωση. Το έργο που επιτελείται σε μια σχολική μονάδα αφορά τρεις διαστάσεις: την παιδαγωγική, την εκπαιδευτική και την διοικητική.

Το σχολείο παρουσιάζει οπωσδήποτε ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες σε σχέση με άλλες τυπικές οργανώσεις, όπως οι επιχειρήσεις, έχοντας μια θεσμικά προσδιορισμένη λειτουργία, έναν έντονα συγκεντρωτικό χαρακτήρα και μια ιεραρχική οργάνωση στη βάση κανόνες, δικαιώματα και καθήκοντα, αλλά και μια κοινωνική λειτουργία στην τοπική και ευρύτερη κοινωνική δομή στην οποία εντάσσεται. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εκπαιδευτικοί μετέχουν με το παιδαγωγικό-διδασκτικό τους έργο καθένας με την ατομική του επιστημονική, παιδαγωγική, ιδεολογικο-πολιτική προσέγγιση, έχοντας μια σχετική αυτονομία από την εκπαιδευτική δομή στη διαδικασία μετάδοσης γνώσεων, διαμόρφωσης στάσεων και διάπλασης χαρακτήρων (Ανδρής, 2015).

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Σύμφωνα με το Νόμο 1566/30-9-1985, άρθρο 11, ο διευθυντής συγκαταλέγεται στα όργανα διοίκησης κάθε σχολείου πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (μαζί με τον υποδιευθυντή και το σύλλογο των διδασκόντων). Συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται στην παράγραφο Δ του άρθρου 11, «ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει επίσης στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους». Συνάμα, όπως ορίζεται από τον εν λόγω νόμο, υπάρχουν και «ειδικότερα καθήκοντα των διευθυντών που καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων». Όπως διατυπώνουν και οι Κουλουμπαρίτση κ.α. (2010), ο διευθυντής ασκεί διδακτικό έργο περιορισμένου χρόνου μέσα στη εβδομάδα ανάλογα με το μέγεθος του σχολείου και κατέχει το ρόλο του προέδρου στο σχολικό συμβούλιο και στη σχολική επιτροπή. Οι αρμοδιότητες αυτές, όπως δείχνει η πορεία του εκπαιδευτικού συστήματος, παραμένουν χωρίς ουσιαστικές αλλαγές μέχρι την πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα, όπου και λαμβάνει χώρα η αναδιοργάνωση της εκπαιδευτικής διοίκησης και η αναβάθμιση στο ρόλο του διευθυντή καθώς και η διεύρυνση της εξουσίας του (Κουλουμπαρίτση κ.α., 2010).

Κατά τη Ζιάκα (2014), και μέσα από τη διερεύνηση της διεθνούς βιβλιογραφίας περί της έννοιας της ηγεσίας σε μια σχολική μονάδα, διαφαίνεται πως ο διευθυντής του σύγχρονου σχολείου έχει το ρόλο να ανακαλύψει τον κοινό τόπο του οράματος και των στόχων του σχολείου με τους συντελεστές επίτευξής τους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινότητα), μέσα από τις κατάλληλες τεχνικές και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα σχολικό ηγέτη. Η επικοινωνία και η συνεργασία πρέπει αναμφισβήτητα να αναδύονται μέσα από το ρόλο και τις αρμοδιότητες του διευθυντή καθ' όλη τη διαδικασία της εκπαιδευτικής διαδικασίας, με απώτερο στόχο τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα. Ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να δημιουργεί θετικό και ζεστό κλίμα μάθησης, το οποίο επιδρά στην αυτό-εικόνα του σχολείου, ενώ ο ρόλος του πρέπει να είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο, παρακολουθώντας την πρόοδο των μαθητών και τη διαδικασία μάθησης, καθώς και τις μαθησιακές

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

απαιτήσεις και την υλοποίηση καινοτομιών μέσα στο σχολείο. Ο διευθυντής πρέπει να επεμβαίνει στη διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών και να επιβλέπει τις αλλαγές στην εκπαιδευτική διαδικασία, να έχει γνώση πώς να βοηθά τους εκπαιδευτικούς να υλοποιήσουν τις στρατηγικές μάθησης μέσα στην τάξη και στο σχολικό περιβάλλον γενικότερα, οδηγώντας το σχολείο τους προς το όραμα. Ο ρόλος του διευθυντή είναι επίσης να προωθή τη δια βίου μάθηση, την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων και εν τέλει τη βελτίωση των σχολείων.

Αντίστοιχη τοποθέτηση έχει και η Βότση (2017), η οποία στη μελέτη της τονίζει πως ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας πρέπει ως ηγέτης να μεταδίδει το όραμα και τους στόχους του σχολείου, να ανακαλύπτει και να διαχειρίζεται κατάλληλα τις δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή, δρώντας εξισορροπητικά και έχοντας ρόλο συντονιστικό και καθοδηγητικό (Παπακωνσταντίνου, 2014·Κουτούζης, 1999), εμπνευστικό και διευκολυντικό (Μαυρογεώργος, 2008) για την εφαρμογή των καινοτομιών από τους εκπαιδευτικούς. Μέσα από την αυτοπεποίθηση του, την ακεραιότητά του, τις γνωστικές, οργανωτικές και καθοδηγητικές του ικανότητες, τη χαρισματικότητά του (Παπακωνσταντίνου, 2014·Παπακωνσταντίνου, 2012) και την άρτια κατανομή αρμοδιοτήτων μέσα στο σχολικό περιβάλλον (Everard & Morris, 1999) κατέχει ρόλο σύνθετο ως προωθητής της καινοτομίας (Παπακωνσταντίνου, 2014).

Σε έρευνα του Ρεντίφη (2015) διατυπώνεται επίσης η πολυδιάστατη φύση του ρόλου του σχολικού διευθυντή. Συγκεκριμένα, ο ρόλος του αφορά το δομικό-οργανωτικό επίπεδο, έχοντας θεσμική χροιά προδιαγεγραμμένη από την πολιτεία και το ατομικό- διαπροσωπικό επίπεδο, που έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο ο κάθε διευθυντής αφογκράζεται το ρόλο και το έργο του και το εφαρμόζει μέσα στο πλαίσιο μιας σχολικής μονάδας. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή είναι σύνθετα, καλύπτοντας ένα εύρος τομέων όπως οργάνωσης, συντονισμού, εκτέλεσης, διοίκησης, ηγεσίας, παιδαγωγικής με κύριο σκοπό τη συνεχή βελτίωση στην παροχή ποιοτικής παιδείας για όλους τους μαθητές (Σαΐτης, 2008).

Δεν θα πρέπει να παραληφθεί πως ο διευθυντής έχει και το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και στη διαχείριση των σχέσεων του με τους γονείς των μαθητών, έχοντας ως σκοπό την προώθηση ουσιαστικών δεσμών μεταξύ οικογένειας και σχολείου. Αυτό καλλιεργεί τη συνευθυνότητα, το

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

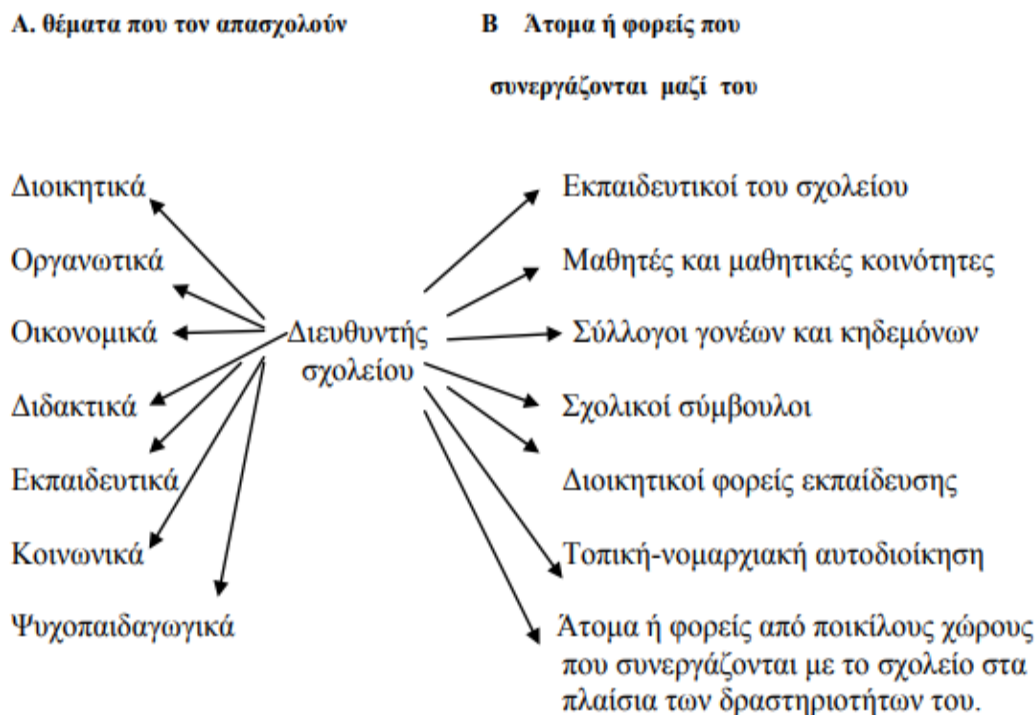
υποστηρικτικό περιβάλλον για το παιδί, τη συμμετοχικότητα στα σχολικά δρώμενα, οδηγώντας σε σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ γονέων, διευθυντή και εκπαιδευτικών και συμβάλλοντας στην κοινωνική, συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη των παιδιών (Anderson and Minke, 2007· Christie, 2005· Goldring and Sims, 2005· Wilson and Notar, 2005).

Γενικά, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας έχει τη γενική ευθύνη για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία αυτής, με ευθύνη τόσο σε ότι αφορά την επίδοση των μαθητών και για τη συμπεριφορά τους μέσα στο σχολικό περιβάλλον (ρόλος εκπαιδευτικός) όσο και σε ότι αφορά την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου (διοικητικός ρόλος). Θεωρείται ο άμεσα προϊστάμενος των εκπαιδευτικών λειτουργών που υπηρετούν στη σχολική μονάδα, ο οποίος διαπιστώνει τη συνεισφορά τους στην επίτευξη των σχολικών στόχων αλλά και την επάρκεια και αποτελεσματικότητά τους στη σχολική τάξη. Αξιολογεί το εκπαιδευτικό προσωπικό, αποτελεί συνδετικό κρίκο της σχολικής μονάδας με την ευρύτερη κοινωνία, διαμορφώνει το σχολικό κλίμα, έχοντας πολυδιάστατο ρόλο (διοικητικό, επιστημονικό-παιδαγωγικό) και αρμοδιότητες με σκοπό την ενδυνάμωση της σχολικής μονάδας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Λεμονή και Κολεζάκης (2013), ο διευθυντής:

- ✓ είναι κάτοχος βασικών γνώσεων διοίκησης και εσωτερικός αξιολογητής εκπαιδευτικού έργου,
- ✓ είναι διαμορφωτής κατάλληλου κλίματος, συντονιστής του συλλόγου διδασκόντων και εμπνευστής,
- ✓ συνιστά συνδετικό κρίκο της σχολικής μονάδας με την ευρύτερη κοινωνία,
- ✓ έχει ρόλο παιδαγωγικό

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Σχήμα 10 πολυδιάστατος ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας



(Λεμονή και Κολεζάκης, 2013:170)

2.2 Στυλ διοίκησης

Ηγεσία και διοίκηση δεν είναι ταυτόσημες λέξεις, αλλά η καθεμία προσδίδει διαφορετικό εννοιολογικό περιεχόμενο. Ενώ η ηγεσία αναφέρεται ως η επιρροή, η τέχνη ή η ικανότητα επηρεασμού των ατόμων ώστε να εργάζονται με ζήλο και εμπιστοσύνη απέναντι στον ηγέτη, η διοίκηση ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία ασκείται η ηγεσία, δηλαδή τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν από το άτομο-ηγέτη ώστε να παρακινήσει τους οπαδούς του. Το να ηγείται κάποιος όμως δε σημαίνει μόνο ότι διευθύνει αλλά και ότι θα πρέπει να έχει και την ικανότητα να πείθει, να εμπνέει και να κατευθύνει (Daft, 2003). Ο ρόλος του ατόμου που διοικεί, σύμφωνα με τον Mintzberg (1973), είναι απόρροια ενός συνόλου προσδοκιών της συμπεριφοράς του και συνίσταται από τρεις μεγάλες κατηγορίες:

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- ✚ Πληροφοριακό ρόλο (managing by information): το άτομο που διοικεί λαμβάνει και διαχέει την πληροφορία στο περιβάλλον
- ✚ Διαπροσωπικό ρόλο (managing through people): το άτομο που διοικεί είναι αυτό που κατευθύνει, παρακινεί, εκπαιδεύει, επικοινωνεί με τα άλλα μέλη του περιβάλλοντος
- ✚ Απόφαση (managing through action): το άτομο που διοικεί επιδεικνύει νέες ιδέες, λαμβάνει δράση σε περίοδο κρίσεων, διαπραγματεύεται

Όπως ορίζουν και οι Snowden & Boone (2007), το άτομο που διοικεί πρέπει να ενεργεί στα παραπάνω στάδια με το στυλ ηγεσίας που ταιριάζει στο εκάστοτε περιβάλλον. Ειδικά σε ένα περιβάλλον όπως το σχολικό, με το ρόλο του διευθυντή να είναι πολυδιάστατος και σημαντικός, το στυλ διοίκησης στη σχολική κοινότητα αποτελείτο βασικό σημείο διασφάλισης αποτελεσματικότητας μέσα στη σχολική μονάδα. Ακολούθως, παρουσιάζονται τα βασικά στυλ διοίκησης που συναντώνται στη διεθνή βιβλιογραφία.

2.2.1. Συμμετοχικό στυλ διοίκησης

Το εν λόγω στυλ διοίκησης, λεγόμενο και ως δημοκρατικό, δίνει έμφαση στη συμμετοχή. Σύμφωνα με αυτό το στυλ, το άτομο που διοικεί χρησιμοποιεί τις γνώσεις και δεξιότητες των υφισταμένων του για να οριοθετήσει μέσα από τη συναίνεση το ποια κατεύθυνση πρέπει να ακολουθήσει η οργάνωση. Αυτό το στυλ είναι κατάλληλο όταν υπάρχουν διάφορες κατευθύνσεις που θα μπορούσε να ακολουθήσει μια οργάνωση. Το εν λόγω στυλ δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία και τη βελτίωση της επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από το συμμετοχικό στυλ διοίκησης (Gonos, Gallo, 2013):

- ✚ οι υφιστάμενοι εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- ✚ οι διευθυντές προσπαθούν συνεχώς να λάβουν τη συγκατάθεση των υφισταμένων πριν από την εφαρμογή των αποφάσεων,
- ✚ οι διευθυντές συγκεντρώνουν τους υφισταμένους για να συζητήσουν τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία τους,

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- ✚ οι διευθυντές ενημερώνουν την ομάδα σχετικά με συναφή ζητήματα, σχέσεις με άλλες ομάδες κ.α.,
- ✚ οι διευθυντές εξηγούν τις προθέσεις τους και την τρέχουσα κατάσταση,
- ✚ οι διευθυντές δίνουν χρόνο για να ακουστούν τα μέλη της ομάδας,
- ✚ οι διευθυντές ενημερώνονται σχετικά με τα αισθήματα και τις ιδέες των μελών της ομάδας,
- ✚ η κριτική είναι ευπρόσδεκτη,
- ✚ τα μέλη της ομάδας καλούνται να μιλούν ελεύθερα,
- ✚ οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται να παράγουν τις δικές τους ιδέες και να εκφράσουν τις δικές τους απόψεις,
- ✚ οι διευθυντές προσπαθούν να εφαρμόσουν προτάσεις που υποβάλλονται από τους υφισταμένους,
- ✚ οι υφιστάμενοι επιτρέπεται να λειτουργούν με τρόπο που θεωρούν ότι είναι ο καλύτερος
- ✚ οι διαπροσωπικές σχέσεις εντός της οργάνωσης ενθαρρύνονται και ενισχύονται ουσιαστικά

Σύμφωνα με την Καταραχιά (2014), το συμμετοχικό στυλ έχει σαν βασικό άξονα το ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους και για την εργασία τους, μοιράζεται την εξουσία του με τους γύρω του, ενθαρρύνει το προσωπικό να έχει σημαντικό ρόλο στις διαδικασίες και αποφάσεις, δηλ. ενισχύει την εμπλοκή του σε αυτές, διατηρώντας ωστόσο τον τελικό λόγο στη λήψη αποφάσεων. Το άτομο που εφαρμόζει συμμετοχικό στυλ διοίκησης εμπνέει πλήρη εμπιστοσύνη προς τα μέλη της ομάδας, ακολουθεί δημοκρατικές διαδικασίες, δίνει έμφαση στη συλλογική εργασία, στη συμμετοχική απόφαση, στην αποκέντρωση των εξουσιών, ενώ ακόμη δίνει έναυσμα για πρωτοβουλίες, προωθώντας την καλή συμπεριφορά, τις άριστες ανθρώπινες σχέσεις, την καλλιέργεια εποικοδομητικών προτάσεων και ιδεών και γενικότερα τη δημιουργία ενός άριστου περιβάλλοντος εργασίας. Μέσα από αυτό το στυλ ο ηγέτης δημιουργεί τις απαραίτητες συνθήκες στην επιχείρηση ή στον οργανισμό ώστε αυτές οι συνθήκες να αυξάνουν την παραγωγικότητα και να βελτιώνουν το ηθικό των υπαλλήλων. Σε κάθε απόφαση που πρόκειται να λάβει, ενστερνίζεται σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

εργαζομένων και συνήθως ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει τη θετική επίδραση του συμμετοχικού στυλ διοίκησης στην ικανοποίηση από την εργασία, στην οργανωσιακή δέσμευση, στην αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη, στην οργανωσιακή συμπεριφορά, στις σχέσεις εργαζομένων και διοίκησης, στην εργασιακή απόδοση, στην οργανωσιακή απόδοση, στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα, στα οργανωσιακά οφέλη (Καταραχιά, 2014). Μάλιστα, όπως διατυπώνεται και από τους Amanchukwu et al (2015), οι δημοκρατικοί διευθυντές μπορεί μεν να λαμβάνουν τις τελικές αποφάσεις, αλλά περιλαμβάνουν τα μέλη της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και δημιουργούν πολλαπλά οφέλη από την δημοκρατική ηγεσία: Τα μέλη της ομάδας τείνουν να έχουν υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση και να είναι παραγωγικά, επειδή είναι πιο ενεργά, γεγονός που βοηθά επίσης στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Επίσης, τα μέλη της ομάδας αισθάνονται πως παρακινούνται περισσότερο. όσον αφορά τους κινδύνους, αυτό το στυλ διοίκησης μπορεί να παραπαίει σε καταστάσεις όπου η ταχύτητα είναι απαραίτητη, όπως για παράδειγμα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, ή όταν μέλη της ομάδας δεν έχουν την κατάλληλη γνώση ή την τεχνογνωσία.

2.2.2. Αυταρχικό στυλ διοίκησης

Το αυταρχικό στυλ διοίκησης είναι αυτό κατά το οποίο δε δίνεται στους υφισταμένους η δυνατότητα να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από το διευθυντή χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η άποψη των υφισταμένων, οι διευθυντές εφαρμόζουν αυταρχικά τους κανόνες, με τρόπο ασυμβίβαστο, αρνούνται να εξηγήσουν τη συμπεριφορά τους στους άλλους και δεν αφήνουν ευελιξία στο χώρο για αποφάσεις και πρωτοβουλία (Gonos, Gallo, 2013).

Σε αυτό το στυλ, ο ηγέτης διατηρεί μεγάλο ποσοστό από τη δύναμη του και το δικαίωμα να παίρνει τις αποφάσεις μόνος του τις οποίες στη συνέχεια τις μεταβιβάζει στα άτομα και τις ομάδες προς εκτέλεση αυτών. Σε αυτό το στυλ οι στόχοι και οι αποφάσεις ορίζονται από την ανώτατη ηγεσία, η οποία έχει έλλειψη πλήρους

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

εμπιστοσύνης προς τους υφισταμένους και ασκεί έντονο έλεγχο και σχολαστικότητα, ενώ κυριαρχεί ο φόβος της τιμωρίας στην επίτευξη χαμηλών επιδόσεων. Συνεπώς, ο διευθυντής αποφασίζει μόνος, είναι δογματικός, απορρίπτει υποδείξεις ή προτάσεις, αναπτύσσει επιθετική συμπεριφορά, αποφεύγει τη συνεργασία στην ομάδα και ωθεί τα άτομα να νιώθουν εξάρτηση από αυτόν.

Μάλιστα, όπως διατυπώνεται και από τους Amanchukwu et al (2015), το αυταρχικό στυλ διοίκησης είναι μια ακραία μορφή της συναλλακτικής μορφής διοίκησης, όπου οι ηγέτες έχουν πλήρη εξουσία πάνω στους υφισταμένους και τα μέλη μιας ομάδας έχουν μικρή δυνατότητα να εκφέρουν προτάσεις, ακόμη και αν αυτές είναι προς το συμφέρον της ομάδας ή του οργανισμού. Η αυταρχική διοίκηση είναι συχνά έντονα αποδοτική, οι αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα, και το έργο για την εφαρμογή των αποφάσεων αυτών μπορεί να αρχίσει αμέσως. Για τους λόγους αυτούς χρησιμοποιείται ιδίως σε περίπτωση κρίσεων, όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις γρήγορα και χωρίς διαφωνία. Από την άλλη, οι υφιστάμενοι δυσανασχετούν να αντιμετωπίζονται με αυτόν τον τρόπο.

2.2.3. Μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης

Το στυλ της μετασχηματιστικής διοίκησης αφορά τα άτομα που κατέχουν ένα όραμα για την οργάνωση και μέσα από αυτό εμπνέουν σε μεγάλο βαθμό τους άλλους να επιτύχουν αυτό το όραμα. Εδώ οι διευθυντές όχι μόνο δεν περιορίζονται εξαιτίας των αντιλήψεων των υφισταμένων τους αλλά τις μετασχηματίζουν με σκοπό να υπερβούν το προσωπικό συμφέρον προς όφελος των συμφερόντων της ευρύτερης οργάνωσης και με τον τρόπο αυτό φτάνουν τα άτομα σε υψηλά επίπεδα ενδυνάμωσης. Ως στυλ διοίκησης χαρακτηρίζεται ως ανθρωποκεντρικό καθώς μέσα από την ηθική εμπνέονται τα άτομα να ακολουθούν τον ηγέτη αντί να παρακινούνται από την ανταμοιβή και το φόβο της τιμωρίας. Η επιρροή που δέχονται τα άτομα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον από έναν διευθυντή μετασχηματιστικής διοίκησης είναι μεγάλη και χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα στοιχεία (Πετρίδου, 2014):

- Χάρisma ή εξιδανικευμένη επιρροή
- Εμπνευσμένη υποκίνηση

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- Εξατομικευμένη φροντίδα
- Διανοητικά ερεθίσματα

Σε αυτό το στυλ διοίκησης ο διευθυντής είναι επιφορτισμένος με τον εντοπισμό της απαιτούμενης αλλαγής, δημιουργώντας ένα όραμα για την καθοδήγηση της αλλαγής μέσω της έμπνευσης, και την εκτέλεση αυτής σε συνδυασμό με την αφοσίωση που δίνουν τα μέλη της ομάδας. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας λειτουργεί αποτελεσματικά συνήθως σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα.

2.2.4. Άλλα στυλ διοίκησης

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται και άλλα στυλ διοίκησης, όπως η χαρισματική (Charismatic), με βασικά χαρακτηριστικά το όραμα και την επικοινωνία, την ευαισθησία στις ανάγκες των υφισταμένων, την αντισυμβατική συμπεριφορά (Πετρίδου, 2014). Μάλιστα, όπως διατυπώνεται και από τους Amanchukwu et al (2015), η χαρισματική διοίκηση είναι ένα στυλ που είναι αναγνωρίσιμο, αλλά μπορεί να γίνει αντιληπτό λιγότερο από τα άλλα στυλ διοίκησης. Οι χαρισματικοί διευθυντές εμπνέουν ζήλο και προθυμία στις ομάδες τους και είναι θετικοί στο να δίνουν κίνητρα στους εργαζομένους να προχωρήσουν προς τα εμπρός. Απόρροια είναι ο ενθουσιασμός και η δέσμευση από τις ομάδες με σκοπό την παραγωγικότητα και την επίτευξη στόχων. Η αρνητική πλευρά της χαρισματικής διοίκησης αφορά το γεγονός πως μπορεί να επιφέρει κίνδυνο στην υλοποίηση ενός έργου ή ακόμη και σε μια ολόκληρη οργάνωση, όταν η ιδέα του «αήττητου» διευθυντή/ ηγέτη αποδειχθεί λάθος.

Ένα άλλο στυλ διοίκησης που αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία είναι η συναλλακτική (Transactional). Εδώ υπάρχει αμοιβαία συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, όπου ο ηγέτης ζητάει υπακοή και οι υφιστάμενοι ζητούν ανταμοιβές που θα αυξάνουν την ικανοποίησή τους και θα τους δίδονται ξεκάθαροι ρόλοι και εργασιακά καθήκοντα (Πετρίδου, 2014). Σύμφωνα με τους Amanchukwu et al (2015), αυτό το στυλ διοίκησης αρχίζει με την ιδέα ότι τα μέλη της ομάδας συμφωνούν να υπακούουν στις εντολές που θέτει ο αρχηγός τους όταν αποδέχονται μια θέση εργασίας. Η συναλλαγή περιλαμβάνει συνήθως τον οργανισμό που ανταμείβει τα

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

μέλη της ομάδας σε αντάλλαγμα για την προσπάθεια και την συμμόρφωση τους, διατηρώντας το δικαίωμα να τιμωρήσει τα μέλη αν το έργο τους δεν πληροί ένα κατάλληλο πρότυπο. Ο συναλλακτικός διευθυντής εστιάζει στο ρόλο της εποπτείας, οργάνωσης, και απόδοσης της ομάδας, προωθεί τη συμμόρφωση των υφισταμένων του μέσα από ανταμοιβές και τιμωρίες και σε αντίθεση με τον μετασχηματιστικό διευθυντή, δεν θέλει να αλλάξει τις καταστάσεις, αλλά θέλει να κρατήσει απλώς τα πράγματα ως έχουν.

Η ηθική διοίκηση (Ethical) είναι ένα στυλ σύμφωνα με το οποίο οι διευθυντές συμπεριφέρονται δίκαια, με διαφάνεια και αξιοκρατία, δίδοντας ειλικρινή, συχνή και ακριβή πληροφόρηση, συμβάλλοντας σημαντικά στην αξιόπιστη επιχειρηματική δραστηριότητα (Πετρίδου, 2014).

Η αυθεντική διοίκηση (Authentic) αφορά τους διευθυντές που έχουν αυτογνωσία, γνωρίζουν τα πιστεύω και τις αξίες τους και ενεργούν βάσει αυτών με ειλικρίνεια, μοιράζονται πληροφορίες, ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία και μένουν πιστοί στα ιδανικά τους. Μάλιστα, πολλές σύγχρονες μελέτες δείχνουν υψηλή συσχέτιση της αυθεντικής διοίκησης με σημαντικά αποτελέσματα όπως εργασιακή ικανοποίηση, απόδοση, κ.λπ. (Πετρίδου, 2014).

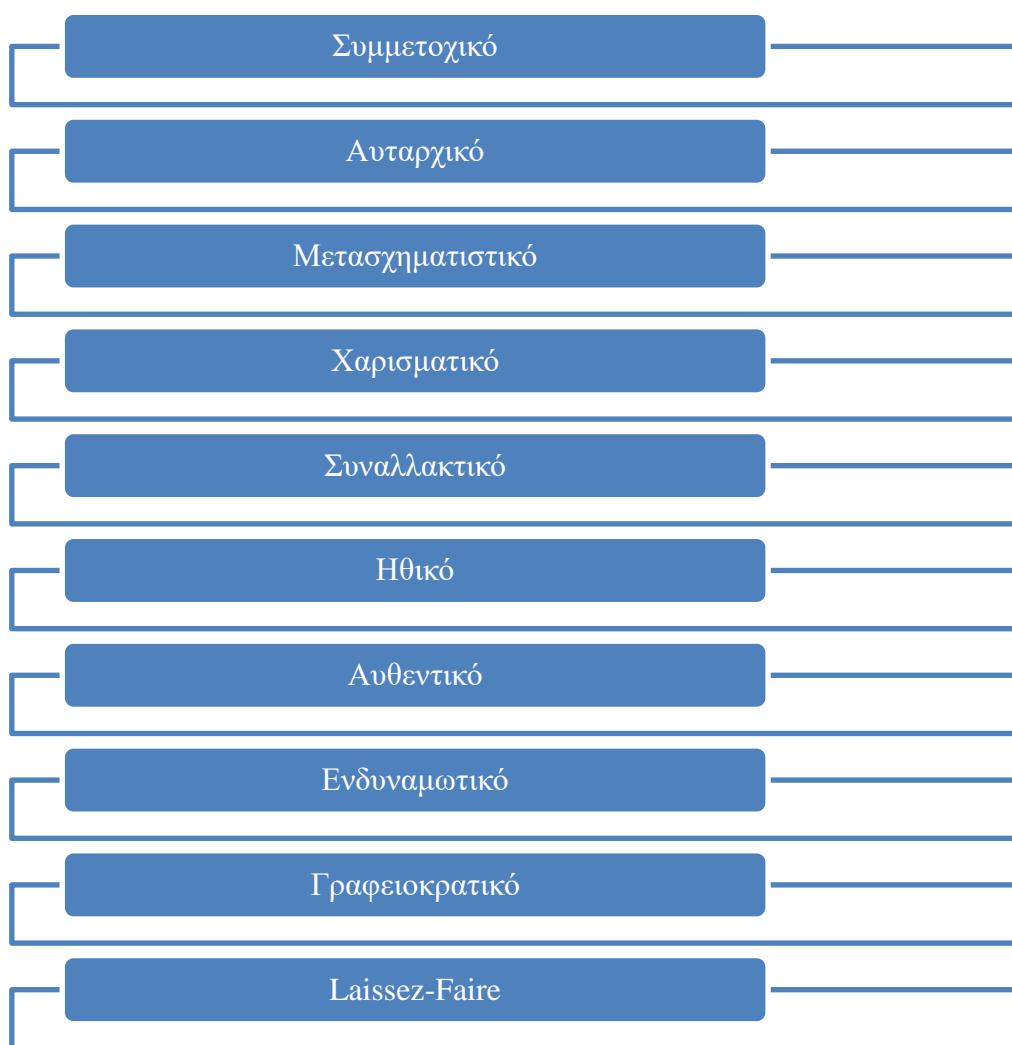
Η ενδυναμωτική διοίκηση (Empowering) είναι ένα άλλο στυλ που συναντάται στη διεθνή βιβλιογραφία, όπου υφίσταται παροχή ελευθερίας, εξουσίας και πρωτοβουλίας στους υφισταμένους από τον προϊστάμενο. Μελέτες αποδεικνύουν τον κρίσιμο ρόλο της αυθεντικής διοίκησης στη διαμόρφωση της στάσης και συμπεριφοράς των εργαζομένων όπως για ενίσχυση της δημιουργικότητας και καινοτομίας, της εργασιακής απόδοσης και της ικανοποίησης (Πετρίδου, 2014).

Η βιβλιογραφία κάνει λόγο και για το γραφειοκρατικό στυλ διοίκησης (Bureaucratic), όπου οι διευθυντές ακολουθούν αυστηρά τους κανόνες και εξασφαλίζουν ότι οι υφιστάμενοι ακολουθούν επίσης τις διαδικασίες με ακρίβεια. Αυτό το στυλ είναι κατάλληλο σε εργασιακά περιβάλλοντα που χρειάζονται υψηλή ασφάλεια (όπως η εργασία με μηχανήματα, με τοξικές ουσίες κ.α.) ή όπου εμπλέκονται μεγάλα χρηματικά ποσά. Το μειονέκτημα αυτού του τύπου διοίκησης είναι ότι είναι αναποτελεσματικό στυλ για ομάδες και οργανώσεις που βασίζονται στην ευελιξία, τη δημιουργικότητα ή την καινοτομία (Amanchukwu et al2015).

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Ολοκληρώνοντας, αναφορά γίνεται και στο στυλ διοίκησης Laissez-Faire, το οποίο εφαρμόζεται για να περιγράψει ηγέτες, οι οποίοι επιτρέπουν στους ανθρώπους να δουλεύουν μόνοι τους. Αυτοί οι διευθυντές μπορεί να δίνουν στις ομάδες πλήρη ελευθερία να εκτελούν τα καθήκοντα τους και να θέτουν τις δικές τους προθεσμίες, ενώ τους παρέχουν τους πόρους και τις συμβουλές, αν χρειαστεί, επιτρέποντας στα μέλη της ομάδας να έχουν αυτονομία και να φτάσουν σε υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση και αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό ωστόσο μπορεί να είναι επιζήμιο, αν τα μέλη της ομάδας δεν διαχειρίζονται τον χρόνο τους κατάλληλα ή δεν έχουν την γνώση, τις δεξιότητες ή το κίνητρο να εργαστούν αποτελεσματικά (Amanchukwu et al2015).

Σχήμα 2. Τα βασικά στυλ διοίκησης



2.3. Αποτελεσματική σχολική διοίκηση

Σύμφωνα με τους Amanchukwu et al (2015), η διαδικασία της διοίκησης επηρεάζει τους υπαλλήλους με στόχο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την επίτευξη οργανωτικής αριστείας. Οι εξαιρετικοί διευθυντές είναι αυτοί που έχουν ένα όραμα συμβατό με όλους στην οργάνωση και που διαμορφώνουν τα προγράμματα μάθησης και διδασκαλίας, τις πολιτικές, τις προτεραιότητες, τα σχέδια και τις διαδικασίες εμπνέοντας ολόκληρο το σύστημα αποτελεσματικά και επηρεάζοντας θετικά συμπεριφορές, σκέψεις και συναισθήματα όσων εμπλέκονται στην οργάνωση, δημιουργώντας μια στρατηγική ευθυγράμμισης σε ολόκληρο το σύστημα. Ουσιαστικά, ένας αποτελεσματικός ηγέτης δημιουργεί:

- συναρπαστικό όραμα
- κλίμα εμπιστοσύνης
- ουσιαστικό νόημα
- επιτυχία
- άρτιο περιβάλλον ενδυνάμωσης

Στο σχολικό περιβάλλον, το όραμα και η σταθερότητα του σκοπού πρέπει να είναι κεντρικό μέλημα των ηγετών στη διοίκηση της εκπαίδευσης και στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών πολιτικών και στρατηγικών, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των διοικητικών υπηρεσιών. Η αποτελεσματική σχολική διοίκηση και διαχείριση των συστημάτων εκπαίδευσης συνεπάγεται τη ρύθμιση και την ανάπτυξη συστημάτων που διασφαλίζουν την εφαρμογή των πολιτικών, στρατηγικών και σχεδίων δράσης σε μια σειρά από ολοκληρωμένες πρακτικές για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ένας αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης εξασφαλίζει πως (Amanchukwu et al, 2015):

- υπάρχει μια ολιστική προσέγγιση με συνεκτικό τρόπο στην εκτέλεση των διαδικασιών της σχολικής διαχείρισης
- εφαρμόζεται αποτελεσματικά το στυλ διοίκησης το οποίο θα πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, αλλά και ανάλογα με τις περιστάσεις της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- παρέχεται ένα πλαίσιο μέσω του οποίου εντοπίζονται και βελτιώνονται σε συχνή βάση τα διοικητικά θέματα του σχολείου
- προσφέρονται ευκαιρίες συγκριτικής αξιολόγησης τόσο μέσα όσο και έξω από το σχολικό σύστημα
- ενισχύεται η δημιουργία δομών και διαδικασιών και η ανάπτυξη σχέσεων που επιτρέπουν στους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν πλήρως στη διδασκαλία.

Αναφορικά με τους αποτελεσματικούς τρόπους διοίκησης και ηγεσίας σχολικών μονάδων, αυτοί θα πρέπει να είναι ορισμένοι με τρόπο που θα μπορεί να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της συνεργατικότητας ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων. Όπως δηλώνει και στην έρευνα του ο Σπανός (2014), με βάση την ανασκόπηση της ελληνικής αλλά και ξένης βιβλιογραφίας, τα σημεία που πρέπει να χαρακτηρίζουν μια αποτελεσματική σχολική διοίκηση είναι:

α) το μοντέλο ηγεσίας και διοίκησης που θα προωθεί την αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων,

β) το διοικητικό και ηγετικό στυλ που θα μπορεί να αλλάζει και να μεταμορφώνει τους εκπαιδευτικούς στις σχολικές μονάδες (transformational),

γ) οι στρατηγικές παρακίνησης, όπως η ενθάρρυνση, η έμπνευση των εκπαιδευτικών και η αναγνώριση των προσπαθειών τους και

δ) η κουλτούρα του σχολείου που θα προάγει τη δημιουργικότητα και το θετικό κλίμα με παρακίνηση των μαθητών και ενθάρρυνση των διδασκόντων να εκτελούν τα καθήκοντά τους με επαγγελματισμό και ευθύνη.

Η αποτελεσματική σχολική διοίκηση αποτελεί αντικείμενο μελέτης και της έρευνας του Ρεντίφη (2015), σύμφωνα με τον οποίο ο ρόλος του διευθυντή σε μια σχολική μονάδα είναι καθοριστικός για το παραγόμενο σχολικό αποτέλεσμα, όντας τόσο ο διορισμένος διοικητικός υπάλληλος των εκπαιδευτικών αρχών όσο και ο σχολικός ηγέτης και παιδαγωγός, ο οποίος τίθεται με την επίτευξη ενός δύσκολου στόχου: να διαμορφώσει τη δική του εσωτερική πολιτική με στόχο την ανάπτυξη ενός ποιοτικού εκπαιδευτικού συστήματος, που θα εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και η βελτίωση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών έχει ως αφετηρία την επιλογή των κατάλληλων διευθυντών, που δε θα περιορίζονται απλά στο διοικητικό έργο τους αλλά και στον ηγετικό τους ρόλο, με απώτερο σκοπό την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης. Για να είναι αποτελεσματική η σχολική διοίκηση δεν αρκεί ο διευθυντής να είναι απλός διαχειριστής των διοικητικών υποθέσεων, αλλά να αντιλαμβάνεται την πολυπλοκότητα του ρόλου του και να αναγνωρίζει την ενδεχόμενη ανάγκη για διοικητική αποκέντρωση των εκπαιδευτικών συστημάτων και για ενεργητικότερη συμμετοχή των εκπαιδευτικών και των γονέων στη λήψη των αποφάσεων. Η αποτελεσματική σχολική διοίκηση είναι αυτή που έχει το διευθυντή στη βάση της προσπάθειας για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας και τον τοποθετεί ως κύριο ρυθμιστή των μεταρρυθμίσεων και όχι απλό διεκπεραιωτή των διοικητικών υποθέσεων. Με λίγα λόγια, ένας διευθυντής σχολικής μονάδας που είναι αποτελεσματικός στη διοίκηση του είναι αυτός που θεωρείται «η ψυχή του σχολείου», και ο μοχλός ανάπτυξής της σχολικής μονάδας, με ρόλο «ηγέτη». Η αποτελεσματική σχολική διοίκηση είναι αποτέλεσμα τόσο της άρτιας υλοποίησης των διοικητικών καθηκόντων και της ορθής κατανομής των έργων μέσα στο σχολείο όσο και της σωστής καθοδήγησης προς τους εκπαιδευτικούς, της διαμόρφωσης των διαπροσωπικών σχέσεων, της εξέλιξης αυτών αλλά και των μαθητών και της σύνδεσης του σχολείου με την κοινωνία. Είναι αναγκαία λοιπόν η στελέχωση των σχολείων με ανθρώπους κατάλληλους και ικανούς, που θα εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα στη διαδικασία της μάθησης, με τη διεύθυνση του σχολείου να συνιστά καθοριστικό παράγοντα για την ποιότητα και αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης (Ρεντίφης, 2015).

Όπως διατυπώνει και ο Dimmock (2013), μέσα από τη μελέτη της σχολικής διαχείρισης, της σχολικής αποτελεσματικότητας και της βελτίωσης της σχολικής μονάδας, με έρευνα σε σχολεία σε Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Καναδά, Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ, οι αποτελεσματικοί διευθυντές είναι αυτοί που αντιλαμβάνονται την ανάγκη για εκπαιδευτική αλλαγή και αναλαμβάνουν τη διαχείριση της, μέσα από όραμα, αξίες και σχολική κουλτούρα που θα μπορεί να βελτιώσει τη διδασκαλία, τη μάθηση, το σχολικό αναπτυξιακό σχεδιασμό, φτάνοντας σε σχολική αποτελεσματικότητα και βελτίωση διαχείρισης του σχολείου. Ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διοίκηση στο σχολείο θεωρείται η συμβολή των καταναμεμένων

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

καθηκόντων για την επίτευξη των στόχων του σχολικού οργανισμού, η οποία θα επιτρέπει τη βέλτιστη οργανωτική απόδοση (Reynolds et al., 2015).

Μέσα από την ανασκόπηση των αποτελεσματικών στυλ διοίκησης των σχολικών διευθυντών, οι Hopkins et al (2011) αναφέρουν πως η σύνδεση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και της οργανωτικής κουλτούρας είναι σημαντικό βήμα στην επίτευξη της αποτελεσματικής σχολικής διοίκησης. Η βιβλιογραφία δείχνει πως η προσέγγιση της μετασχηματιστικής διοίκησης στο σχολείο είναι αναγκαία αλλά όχι επαρκής προϋπόθεση για τη σχολική βελτίωση. Ουσιαστικά, η βιβλιογραφία δείχνει πως χρειάζεται μια προσέγγιση διοίκησης που θα τονίζει τη συλλογική εμπλοκή όλων των εκπαιδευτικών στις δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την ανάπτυξη των μαθητών. Αυτό θα επιφέρει εν τέλει ενισχυμένα επίπεδα στα αποτελέσματα των μαθητών, όπως ενίσχυση κάθε μαθητή στο να φθάσει στην επίτευξη του σχολικού οράματος και σε υψηλές προσδοκίες και βέλτιστη διαχείριση στη διδασκαλία και στη μάθηση, μέσα από συνοχή και καινοτομία στη διδασκαλία, με εξατομικευμένη μάθηση, ενεργό συμμετοχή και δημιουργικότητα.

Ολοκληρώνοντας, αξίζει να σημειωθεί πως η αποτελεσματική σχολική διοίκηση επιδρά και στην ικανοποίηση από την εργασία. Όπως ορίζουν και οι Solomou & Pashiardis (2016), μέσα από την έρευνα τους σε 350 διευθυντές σχολείων της Κύπρου, οι διευθυντές και οι υφιστάμενοι λαμβάνουν αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία και μειώνουν το εργασιακό τους άγχος όταν επωφελούνται από το επίπεδο της αυτονομίας των σχολείων σε αποφάσεις που σχετίζονται με διάφορα ακαδημαϊκά, διευθυντικά, οικονομικά θέματα και θέματα ανθρώπινων πόρων σε επίπεδο σχολείου, εξαιρώντας τις αποφάσεις που αφορούν στη διδακτική ύλη και τα σχολικά βιβλία, τις τοποθετήσεις διδασκόντων στις θέσεις εργασίας, τις προαγωγές, τη μισθοδοσία και τις απολύσεις. Για αυτές τις αποφάσεις η καθοδήγηση, η υποστήριξη ή ο έλεγχος από τις εκπαιδευτικές αρχές κρίνεται απαραίτητος.

Ακολουθεί λεπτομερώς η ανάλυση της έννοιας της ικανοποίησης από την εργασία και των παραγόντων που την επηρεάζουν, με εστίαση στους εκπαιδευτικούς με σκοπό να φτάσουμε στο τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους αναφορικά με το πώς το στυλ διοίκησης από το διευθυντή της σχολικής μονάδας επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

3.Η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους

Σε αυτό το κεφάλαιο, αρχικά ορίζεται η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία. Στη συνέχεια, ορίζονται οι παράγοντες που συνήθως εντοπίζονται σε έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Επιπλέον, αναλύεται η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία για τους εκπαιδευτικούς και οι σχετικοί με αυτή παράγοντες, όπως είναι και το στυλ διοίκησης από το διευθυντή της σχολικής μονάδας.

3.1. Ορισμός της ικανοποίησης των εργαζομένων

Η μελέτη των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων στην εργασία τους και πιο συγκεκριμένα, η ικανοποίηση από την εργασία, απορροφά ένα σημαντικό μέρος της διεθνούς έρευνας, ειδικά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 και του 1970 (Locke, 1969). Μεγάλο μέρος αυτής έχει επικεντρωθεί στο σύνολο των εργαζομένων σε γενικές γραμμές, ενώ εστίαση γίνεται μερικώς και σε συγκεκριμένα επαγγέλματα, όπως για παράδειγμα και σε εκπαιδευτικούς (Farrugia, 1986; Galloway et al, 1985; Lowther, Gill and Coppard, 1985; Nias, 1980, 1989; Poppleton, 1988; Shreeve et al, 1986; Andain, 1990; Blackbourne, 1990; Garner, 1985; Gold, 1990; Hofkins, 1990; Rafferty and Dore, 1993).

Πολλές θεωρίες και μοντέλα έχουν προταθεί για να απεικονίσουν τη διαδικασία της επαγγελματικής ικανοποίησης και πολλές μελέτες έχουν χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης στις διάφορες πτυχές της οργανωτικής συμπεριφοράς, τονίζοντας το σημαντικό ρόλο της ικανοποίησης των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας τους και στον τρόπο που επιδρά αυτή στις σχέσεις μεταξύ τόσο μεταξύ των συναδέλφων όσο και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης της εταιρείας (Greenberg and Baron 1994, Spector 1997).

Γενικότερα, η μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία είναι ένα θέμα με ευρύ ενδιαφέρον, στενά συνδεδεμένο με πολλά οργανωτικά φαινόμενα όπως το

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

κίνητρο της απόδοσης, η ηγεσία, η οργανωσιακή σύγκρουση, η ηθική κλπ., με τους ερευνητές να έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν τα διάφορα στοιχεία της επαγγελματικής ικανοποίησης, και να εξετάσουν τις επιπτώσεις που αυτά τα στοιχεία έχουν στην παραγωγικότητα των εργαζομένων (Parvin, Kabir, 2011).

Η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στη γενική στάση και συμπεριφορά που έχει ένας υπάλληλος για την εργασία του, στάση/ συμπεριφορά που μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά ορισμένη. Η πιο ευρέως γνωστή οριοθέτηση της εργασιακής ικανοποίησης έχει γίνει από τον Locke (1976:1304), ο οποίος όρισε ότι: «η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή τις εμπειρίες κάποιου από την εργασία».

Παρόλο που δεν υπάρχει καθολικός ορισμός της έννοιας της ικανοποίησης από την εργασία, μπορεί να θεωρηθεί, σύμφωνα με τους Greenberg and Baron (1994), ως μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει μια σειρά από συναισθήματα ευνοϊκά ή δυσμενή που οι εργαζόμενοι έχουν καλλιεργήσει σχετικά με τη δουλειά τους. Όπως ορίζει και ο Bogler (2005), η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στα συναισθήματα του ατόμου για τη δουλειά του (σελ 19). Αναφορικά με τους Weiss and Cropanzano (1996: 2), η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα θετικό ή αρνητικό στοιχείο αξιολόγησης της εργασίας ή της απασχόλησης». Κατά τους Shader et al. (2001) η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια πολυδιάστατη έννοια που αποτελείται από στοιχεία απαραίτητα για την προσωπική ολοκλήρωση των εργαζομένων (σελ. 212). Ο Fung-kam (1998) περιγράφει την ικανοποίηση από την εργασία ως την συναισθηματική αντίδραση σε μια δουλειά/ καθήκον που προκύπτει από τη σύγκριση των αντιληπτών αποτελεσμάτων με εκείνα που είναι επιθυμητά (σελ. 355) ενώ οι Adams & Bond (2000) ορίζουν πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο βαθμός θετικής επιρροής του ατόμου προς την εργασία (σελ 538). Σύμφωνα με τους Ellickson και Logsdon (2002) η ικανοποίηση από την εργασία αφορά το κατά πόσον οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι από το έργο τους. Ο Schermerhorn (1993) ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως μια συναισθηματική απόκριση προς τις διάφορες πτυχές της εργασίας του εργαζομένου. Άλλοι ορισμοί είναι του Reilly (1991) που ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως την αίσθηση που έχει ο εργαζόμενος σχετικά με τη δουλειά του ή τη γενική στάση που τηρεί ως προς την

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

εργασία ή μια θέση εργασίας, των Wanous και Lawler (1972) που αναφέρουν πως η ικανοποίηση από την εργασία είναι το άθροισμα των επιμέρους πτυχών ικανοποίησης από την εργασία, καθώς και του Maslow (1954) που έθεσε την ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών σε πέντε επίπεδα και με βάση την θεωρία του, η ικανοποίηση από την εργασία προσεγγίζεται από τη σκοπιά για εκπλήρωση αναγκών.

Οι περισσότεροι μελετητές αναγνωρίζουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια καθολική έννοια που αποτελείται από διάφορες πτυχές (Judge et al. 2001), δύναται δηλαδή να θεωρηθεί ως πολυδιάστατη έννοια, που περιλαμβάνει ένα σύνολο των θετικών και αρνητικών συναισθημάτων μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους (Mumford, 1991). Θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε πως η επαγγελματική ικανοποίηση οριοθετείται σύμφωνα με όλα τα χαρακτηριστικά που πηγάζουν από την ίδια την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον και συνιστά την αίσθηση που πηγάζει από την συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αποδοχή της εργασίας. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι με λίγα λόγια ο βαθμός στον οποίο το άτομο αισθάνεται ικανοποιημένο με την εργασία που εκτελεί, η οποία έχει αντίκτυπο στην προσωπική ευημερία του αλλά και στην επαγγελματική ζωή του.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Spector (2000), η ικανοποίηση από την εργασία είναι συνδεδεμένη με τα θετικά συναισθήματα που έχει ένας υπάλληλος για την εργασία του, ενώ η δυσαρέσκεια από την εργασία δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα στο άτομο. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τον Spector (2000), η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οριστεί μέσα από τα συναισθήματα των εργαζομένων και υποδηλώνει μια αρνητική ή θετική στάση προς την κατεύθυνση αυτή. Αυτά τα συναισθήματα σύμφωνα με τον Spector (2000) έχουν άμεση σχέση με τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους, τα οποία μπορεί να είναι η άρτια εποπτεία, οι αμοιβές, τα επιδόματα, ποικίλες λειτουργικές διαδικασίες, η εκπαίδευση, η φύση της εργασίας, η επικοινωνία κ.α. Η έρευνα του Spector αναδεικνύει ότι η ικανοποίηση από την εργασία φαίνεται να σχετίζεται με το μισθό και τα γενικά οφέλη από την εργασία, το προφίλ των συναδέλφων, το είδος της εποπτείας, το περιβάλλον εργασίας, το στόχο της εργασίας κ.α. Συνάμα, η επένδυση στους εργαζόμενους φαίνεται πως είναι σημαντικό στοιχείο δεδομένου ότι η συμβολή των εργαζομένων στην παραγωγικότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η ικανοποίηση από

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

την εργασία έχει πολλές επιπτώσεις για έναν οργανισμό καθώς δημιουργεί τις συνθήκες που θα αυξήσουν την ικανοποίηση του πελάτη (και ως εκ τούτου, τα έσοδα και τα οφέλη) ενώ ακόμη θα δημιουργήσουν ικανά στελέχη με μεγάλη ικανοποίηση από την εργασία τους. Οι εταιρείες δύνανται να φτάσουν σε ανταγωνιστικά επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών, εάν το προσωπικό αισθάνεται ικανοποιημένο από την εργασία του (Boddy, 2011).

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί κυρίως ως το αποτέλεσμα της εμπειρίας ενός ατόμου από την εργασία του και φαίνεται να συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, την υψηλή παραγωγικότητα και τα ποσοστά του κύκλου εργασιών. Έρευνες δείχνουν πως σε γενικές γραμμές, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να επηρεαστεί από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο (Oplatka & Mimon, 2008· Auster 2001· Kim 2005).

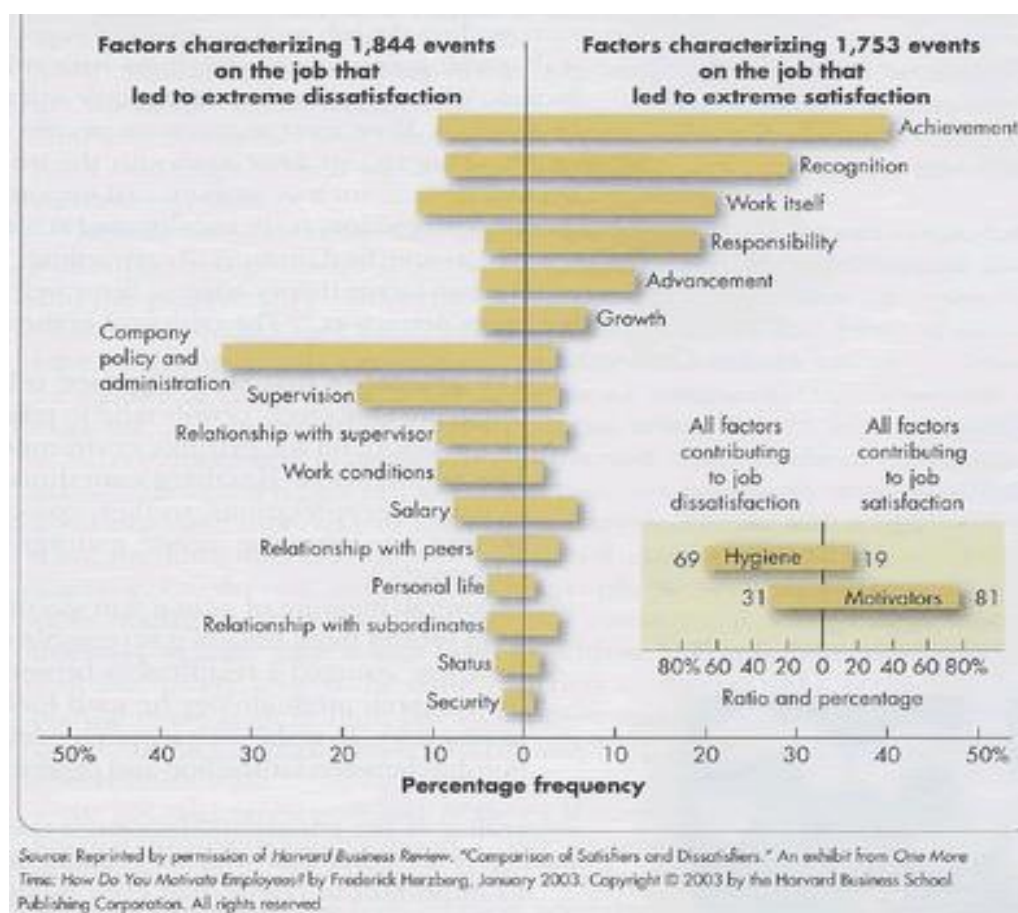
3.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις της ικανοποίησης των εργαζομένων

Ανάμεσα στις θεωρίες που αφορούν τον τομέα της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του Herzberg's (1959) (Motivation–Hygiene Theory) η οποία έχει χαρακτηριστεί ως μία από τις πρωτοποριακές θεωρίες κινήτρων διεθνώς. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια είναι απόρροια διαφορετικών παραγόντων - των κινήτρων και των παραγόντων υγιεινής αντίστοιχα. Οι παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία είναι αντίθετοι με αυτούς που προκαλούν δυσαρέσκεια από την εργασία. Η έρευνα του Herzberg διεξήχθη από μια ομάδα λογιστών και μηχανικών και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από δύο παράγοντες που είναι τα κίνητρα και οι παράγοντες υγιεινής. Τα κίνητρα μπορούν να δημιουργήσουν ικανοποίηση από την εργασία και είναι οι εγγενείς παράγοντες που προέρχονται από το εσωτερικό του ατόμου. Αυτοί οι παράγοντες θα μπορούσαν να είναι τα επιτεύγματα, το ενδιαφέρον και η ευθύνη για το έργο, η αναγνώριση, η ανάπτυξη, η πρόοδος σε υψηλότερο επίπεδο. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και οι παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι θα ενισχύσουν τη δυσαρέσκεια όταν δεν πληρούνται. Οι παράγοντες υγιεινής είναι ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές της

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

εταιρείας και της διοίκησης, η εποπτεία κ.α. (Saiyadain 2009: 158) και λέγονται και εξωγενείς παράγοντες. Ο Herzberg κάλεσε τους παράγοντες αυτούς «παράγοντες υγιεινής» επειδή ενεργούν κατά τρόπο ανάλογο με τις αρχές της ψυχικής υγιεινής.

Σχήμα 3. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων κατά Herzberg



(Gallant, 2013)

Όπως δείχνει το σχήμα 3, οι παράγοντες προς τα δεξιά, αν υπάρχουν, μπορούν να οδηγήσουν σε ικανοποίηση και κινητοποίηση των υπαλλήλων. Οι παράγοντες προς τα αριστερά, αν απουσιάζουν, οδηγούν σε δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Το συμπέρασμα που προέκυψε από τις συνεντεύξεις στην έρευνα του Herzberg ήταν ότι, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, οι εργαζόμενοι ένιωθαν ευτυχισμένοι όχι με την

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

απουσία των παραγόντων που προκαλούν δυσαρέσκεια, αλλά, αντίθετα, από την παρουσία των παραγόντων που προκαλούν ικανοποίηση και χαρακτηρίζονται ως «κίνητρα», ή «εγγενείς παράγοντες». Συνοψίζοντας τα κύρια ευρήματα της αρχικής μελέτης του Herzberg, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δυσαρέσκεια εργασίας είναι οι παράγοντες υγιεινής και τα κίνητρα επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Οι παράγοντες υγιεινής βοηθούν τον άνθρωπο να αποφύγει δυσάρεστες καταστάσεις, ενώ οι παράγοντες κινήτρων κάνουν τους ανθρώπους ευτυχισμένους με τη δουλειά τους εξυπηρετώντας την ανάγκη του ανθρώπου για την ψυχολογική ανάπτυξη. Η θεωρία του Herzberg συνεπάγεται ότι οι διευθυντές πρέπει να ασχολούνται και με τις δύο στάσεις των εργαζομένων ως προς τη δουλειά τους, καθώς αυτό που τους κάνει ευτυχείς είναι πολύ ευδιάκριτο, σε σχέση με το τι τους κάνει να είναι δυσαρεστημένοι.

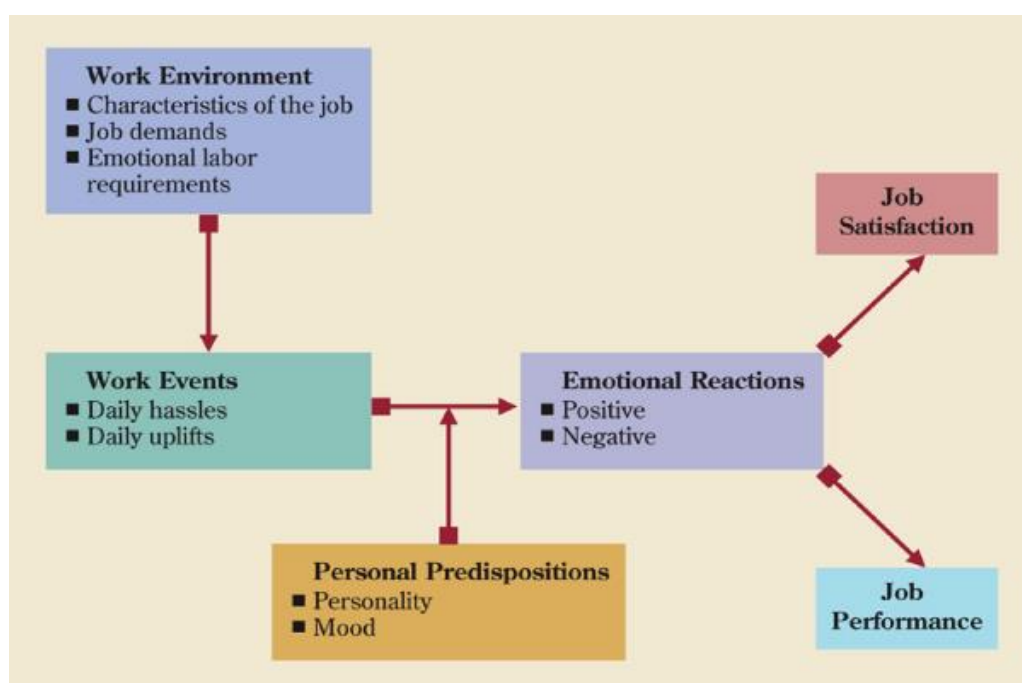
Παρά τις μελέτες που επικρίνουν τη θεωρία του Herzberg, η εν λόγω θεωρία εξακολουθεί να είναι σημαντική, διότι διαχωρίζει τα κίνητρα από τους παράγοντες υγιεινής, διαχωρισμός που έχει οδηγήσει στην έννοια του «εμπλουτισμού της εργασίας». Ο εμπλουτισμός της εργασίας επιδιώκει να προσφέρει θέσεις εργασίας με περισσότερους παράγοντες παρακίνησης, αλλά προτού γίνει αυτό, οι παράγοντες υγιεινής θα πρέπει να διατηρηθούν σε υψηλό επίπεδο προκειμένου να εξουδετερωθεί η δυσαρέσκεια. Αν οι παράγοντες υγιεινής μειωθούν, η δυσαρέσκεια των εργαζομένων θα αυξηθεί, και θα γίνουν λιγότερο δεκτικοί στη προσπάθεια της εταιρείας να εμπλουτίσει την εργασία τους.

Σύμφωνα με την Affective Event Theory, η οποία αναπτύχθηκε από τους ψυχολόγους Howard M. Weiss και Russell Cropanzano, σκοπός της είναι να εξηγήσει πώς τα συναισθήματα και οι διαθέσεις επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση (Thompson & Phua, 2012). Η θεωρία αυτή εξηγεί τις διασυνδέσεις μεταξύ των εσωτερικών επιρροών των εργαζομένων - συναισθήματα, ψυχικές καταστάσεις κλπ και των αντιδράσεων τους στα γεγονότα που συμβαίνουν στο περιβάλλον εργασίας και τα οποία επηρεάζουν τις επιδόσεις, την οργανωτική αφοσίωση και την ικανοποίηση από την εργασία (Wegge, van Dick, Fisher, West & Dawson, 2006). Περαιτέρω η θεωρία διατυπώνει ότι οι συναισθηματικές συμπεριφορές στην εργασία εξηγούνται από τη διάθεση και τα συναισθήματα του εργαζομένου, ενώ επιπλέον, τονίζει ότι τα συναισθηματικά περιστατικά στο χώρο της εργασίας έχουν σημαντική

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

επίδραση στην ψυχολογία των εργαζομένων και στην ικανοποίηση από την εργασία. Μάλιστα, με βάση την έρευνα των Rolland & De Fruyt (2003), υπάρχουν μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν τη θεωρία αυτή και οι οποίοι είναι η συνείδηση, η τερπνότητα, η διαφάνεια, η εξωστρέφεια κ.α. Τέλος η ανατροφοδότηση έχει επίσης σημαντική επιρροή στον υπάλληλο και μπορεί να επηρεάσει την απόδοση του και την ικανοποίηση από την εργασία.

Σχήμα 4. Affective Event Theory



(<https://gr.pinterest.com/pin/518406607081524686/>)

Στενά συνδεδεμένη με αυτή τη θεωρία είναι η θεωρία Range of Affect Theory του Locke (1976). Από τη σκοπιά του Locke, η ικανοποίηση από την εργασία είναι συνδεδεμένη με το βαθμό στον οποίο τα εργασιακά αποτελέσματα (όπως οι αμοιβές) ταιριάζουν με τις επιθυμίες που έχει το άτομο. Ο Locke ισχυρίστηκε ότι η ικανοποίηση είναι η διαφορά μεταξύ του ό, τι οι εργαζόμενοι θέλουν και ό, τι θεωρούν ότι λαμβάνουν. Αν αυτά που θέλουν υπερβαίνουν αυτά που λαμβάνουν, τότε τόσο μεγαλύτερη είναι η δυσαρέσκειά τους. Όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

αντιλαμβάνονται ότι λαμβάνουν αποτελέσματα που έχουν αξία, τόσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση από την εργασία τους.

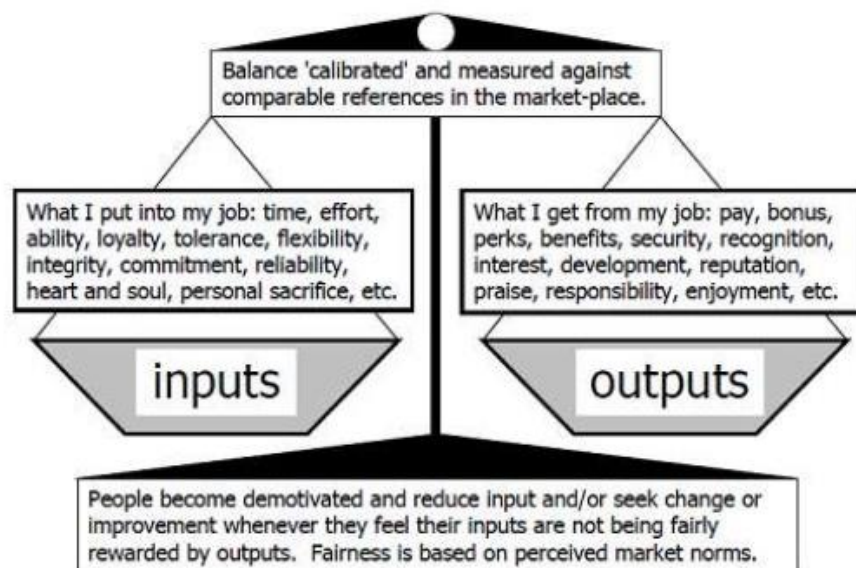
Μια άλλη θεωρία που συναντάμε στη διεθνή βιβλιογραφία είναι αυτή της γνωστικής προσέγγισης (cognitive judgement approach), αναδυόμενη την περίοδο του 1970 (Lawler 1971, Locke 1968), η οποία βασίζεται στη σύνδεση μεταξύ του περιβάλλοντος εργασίας, που αναπαριστάται ως ένα σύνολο από συγκεκριμένα ή αφηρημένα χαρακτηριστικά (χαρακτηριστικά εργασίας, επίπεδα αμοιβής, προώθηση των ευκαιριών, κ.λπ.) και της ικανοποίησης από την εργασία.

Η θεωρία της ισότητας (Equity theory), όπως αναθεωρήθηκε από τους Walster, Berscheid & Walster (1973) δείχνει πώς ένα άτομο αντιλαμβάνεται τη δικαιοσύνη όσον αφορά τις κοινωνικές σχέσεις. Με βάση τη θεωρία του Adams (1963), οι Huseman, Hatfield & Miles (1987) περαιτέρω, προτείνουν ότι αν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι υπάρχει μια ανισότητα μεταξύ δύο κοινωνικών ομάδων ή ατόμων, τότε αυτός είναι πιθανό να είναι στενοχωρημένος ή δυσαρεστημένος επειδή δεν υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στις εισροές και εκροές της κοινωνικής σχέσης. Οι εισροές περιλαμβάνουν την ποιότητα και την ποσότητα των εισφορών του εργαζόμενου για το έργο. Παραδείγματα εισροών είναι ο χρόνος, η προσπάθεια, η σκληρή δουλειά, η δέσμευση, η ικανότητα, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η ανοχή, η αποφασιστικότητα, ο ενθουσιασμός, η προσωπική θυσία, η εμπιστοσύνη στους προϊσταμένους, η υποστήριξη από τους συνεργάτες και τους συναδέλφους και οι δεξιότητες. Οι εκροές από την άλλη πλευρά είναι οι θετικές και αρνητικές συνέπειες που ένα άτομο (υπάλληλος) αντιλαμβάνεται ότι έχει υποστεί από τη σχέση του με τους άλλους. Παραδείγματα αποτελούν η εργασιακή ασφάλεια, η αυτοεκτίμηση, ο μισθός, οι παροχές στους εργαζόμενους, τα έξοδα, η αναγνώριση, η φήμη, οι ευθύνες και η αίσθηση επιτεύγματος, οι έπαινοι, οι ευχαριστίες και τα ερεθίσματα και ούτω καθεξής. Εάν ένας εργαζόμενος δυσαρεστημένος τότε καταλήγει σε χαμηλή απόδοση, ενώ όταν αντιλαμβάνεται ότι τις εισροές είναι περισσότερες από τις εκροές, τότε θα είναι ικανοποιημένος, πιο ευτυχισμένος και θα έχει περισσότερα κίνητρα στην εργασία του. Σύμφωνα με τον Adams (1963), όταν ένα πρόσωπο αποκτά επίγνωση της ανισότητας, δημιουργείται κάποια μορφή έντασης ανάλογα με το μέγεθος της ανισότητας. Η θεωρία ισότητας έχει ευρύτατες

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

επιπτώσεις στο ηθικό των εργαζομένων, στην αποδοτικότητα, στην απόδοση, στην παραγωγικότητα και στον κύκλο εργασιών.

Σχήμα 5 Equity theory



<https://www.slideshare.net/JyotiKandpal2/equity-theory-of-motivation-53432579>

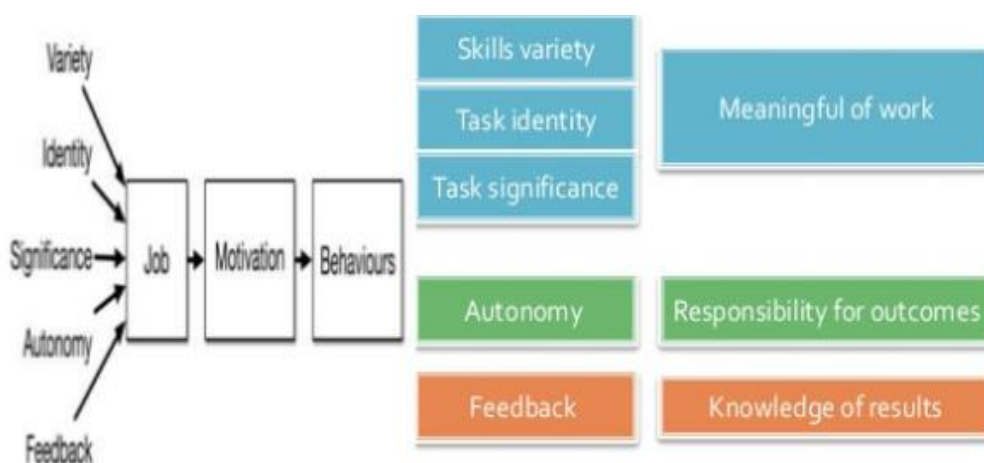
Μια άλλη θεωρία είναι αυτή των χαρακτηριστικών της εργασίας (Job characteristic theory) σύμφωνα με την οποία οι Oldham & Hackman (1974) προτείνουν ένα πλαίσιο για να μελετήσουν πώς οι ιδιαιτερότητες της εργασίας επηρεάζουν τα εργασιακά αποτελέσματα και την ικανοποίηση από την εργασία. Όπως αναφέρουν οι συγγραφείς, υπάρχουν μια σειρά από χαρακτηριστικά στην εργασία που έχουν αντίκτυπο στα αποτελέσματα εργασίας (Hellriegel, Jackson & Slocum, 1999· Dugguh, 2008). Αυτά είναι:

- η ποικιλία δεξιοτήτων
- η εργασιακή ταυτότητα
- η σημασία της εργασίας
- η αυτονομία στην εργασία
- ο βαθμός ανατροφοδότησης

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Αυτά τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν την ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου και την ευθύνη για τα αποτελέσματα των εργασιών ασκώντας στη συνέχεια επιρροή στην ικανοποίηση από την εργασία, στα κίνητρα στην εργασία κίνητρο κ.α. Η θεωρία αυτή αναγνωρίζει επίσης ότι τα εν λόγω χαρακτηριστικά της εργασίας δεν επηρεάζουν όλους τους εργαζόμενους με τον ίδιο τρόπο. Επηρεάζουν περισσότερο εκείνους που έχουν την ανάγκη ανάπτυξης-δύναμης, δηλαδή, των εργαζομένων που επιθυμία είναι να επιτευχθεί σε αυτούς μια αίσθηση ψυχολογικής ανάπτυξης στο έργο τους (Dugguh & Ayaga, 2014).

Σχήμα 6 Job characteristic theory



(<https://www.slideshare.net/AbdallahAbdelal/attitudes-and-job-satisfaction-40754971>)

Μια άλλη θεωρία ιδιαίτερα γνωστή είναι η Dispositional (Trait) Theory (Allport, 1966). Είναι μια πολύ γενική θεωρία που προτείνει ότι οι άνθρωποι έχουν έμφυτες διαθέσεις που τους αναγκάζουν να έχουν τάσεις προς ένα ορισμένο επίπεδο ικανοποίησης. Σύμφωνα με το εν λόγω μοντέλο, υπάρχουν τέσσερις βασικές συνιστώσες που καθορίζουν την προδιάθεση για ικανοποίηση από την εργασία:

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- η αυτοεκτίμηση,
- η αυτο-αποτελεσματικότητα,
- το επίπεδο ελέγχου και
- η νεύρωση.

Το μοντέλο αυτό διευκρινίζει ότι υψηλότερα επίπεδα της αυτοεκτίμησης, της αυτο-αποτελεσματικότητας και του επιπέδου ελέγχου θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία. Από την άλλη, υψηλά επίπεδα νεύρωσης οδηγούν σε θυμό, άγχος κτλ και άρα σε μικρότερη ικανοποίηση από την εργασία.

Σχήμα 7 Dispositional theory



(<https://www.slideshare.net/AbdallahAbdelal/attitudes-and-job-satisfaction-40754971>)

3.3. Ικανοποίηση από την εργασία και παράγοντες που την επηρεάζουν

Μια ποικιλία από παράγοντες συμβάλλουν, σύμφωνα με έρευνες, στην ικανοποίηση από την εργασία και οι οποίοι παράγοντες επισημαίνονται ως ενδο-προσωπικοί, διαπροσωπικοί ή εξω-προσωπικοί (Hayesetal., 2010):

- Οι πρώτοι περιγράφουν τα χαρακτηριστικά του ατόμου στην εργασία, όπως ηλικία, εκπαιδευτικό υπόβαθρο, εμπειρία κ.α.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- Οι διαπροσωπικοί παράγοντες είναι οι παράγοντες που σχετίζονται με τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ του ατόμου και των άλλων, όπως το επίπεδο αυτονομίας, το περιεχόμενο της εργασίας, η προσωπική ανάπτυξη, η υπευθυνότητα κ.α..
- Οι εξω-προσωπικοί παράγοντες είναι οι επιδράσεις που δέχεται το προσωπικό και αφορούν το σύνολο των θεσμικών ή διοικητικών πολιτικών, όπως οι αμοιβές, οι ευκαιρίες εργασίας και προώθησης κ.α.

Η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται από μια πληθώρα παραγόντων. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνουν το επίπεδο των μισθών και επιδομάτων, την αντιληπτή αμεροληψία του συστήματος προώθησης μιας εταιρείας, την ποιότητα των συνθηκών εργασίας, την ηγεσία και τις κοινωνικές σχέσεις, την ίδια τη δουλειά (τα ποικίλα καθήκοντα που εμπλέκονται, το ενδιαφέρον και την πρόκληση που δημιουργεί η εργασία και η σαφήνεια των απαιτήσεων της εργασίας). Άλλες επιρροές στην ικανοποίηση της εργασίας περιλαμβάνουν το στυλ διαχείρισης και την κουλτούρα, τη συμμετοχή των εργαζομένων, την ενδυνάμωση και την αυτονομία στις ομάδες εργασίας (Parvin, Kabir, 2011).

Σύμφωνα με τους Cumbey & Alexander(1998), η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται υποκειμενική και διαφέρει ανάλογα με το χρόνο. Προσωπικά χαρακτηριστικά, στάσεις και συμπεριφορές, είναι κάποιοι από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία (Manojlovich & Spence Laschinger 2002), ενώ το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί το άτομο και οι συνθήκες εργασίας επίσης έχουν αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία (Sheward et al. 2005·Evans, 1997). Συνάμα, η ικανοποίηση που νιώθει γενικά το άτομο από τη ζωή του έχει επίσης σχετιστεί θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση του, δείχνοντας πως όταν γενικότερα οι σωματικές και ψυχολογικές ανάγκες του ικανοποιούνται επαρκώς τότε το άτομο νιώθει ικανοποιημένο και μέσα στην εργασία του (Demerouti et al. 2000). Όπως δηλώνουν οι Myers και Diener (1995) η εξέλιξη της καριέρας συνδέεται επίσης με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ ακόμη οι Nemcek και James (2007) διαπίστωσαν ότι οι οργανωτικές δομές, η αυτονομία και ο έλεγχος πάνω στο προσωπικό επιδρούν στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι χρηματικές αμοιβές (Ofuani, 2010), τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (Φράγγος, 2016) ή/και ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης της

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

εργασιακής μονάδας (Kieres & Gutmore, 2014· Nguni, Slegers, & Denessen, 2006· Zembylas & Papanastasiou, 2005) επίσης επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Μάλιστα, πολλές φορές ακόμη κι οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων συμβάλουν στην ικανοποίησή τους από την εργασία (Veldman et al., 2016). Η ικανοποίηση από την εργασία δεν εξαρτάται μόνο από τη φύση της εργασίας, αλλά και επίσης από την προσδοκία που έχει αναπτύξει ο εργαζόμενος (Al-Hussami, 2008).

Κάθε ένας από τους παραπάνω παράγοντες μπορεί να διαιρεθεί σε υποκατηγορίες παραγόντων που συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων. Για παράδειγμα, σε μια σχολική μονάδα οι συνθήκες εργασίας μπορεί να αφορούν την υλικοτεχνική υποδομή της σχολικής μονάδας και τα ευρύτερα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας (Evans, 1997). Οι χρηματικές απολαβές μπορεί να σχετίζονται με το κύρος των εκπαιδευτικών αναφορικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση και την ανάγκη τους για ανέλιξη στην ιεραρχική βαθμίδα (Φώκιαλη, Κουρουτσίδου, & Λέφας, 2005). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αντίστοιχα, περιλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας και άλλους παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους (Οικονόμου, 2014· Φράγγος, 2016).

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Σχήμα 8 Οι βασικοί παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση από την εργασία

το επίπεδο των μισθών και των επιδομάτων,	
η αντιληπτή αμεροληψία του συστήματος πρόωθησης μιας εταιρείας,	
το εργασιακό περιβάλλον και η ποιότητα των συνθηκών εργασίας,	
η ηγεσία,	
η ίδια η δουλειά	
το στυλ διαχείρισης και η κουλτούρα,	
η συμμετοχή των εργαζομένων,	
η ενδυνάμωση και η αυτονομία στις ομάδες εργασίας,	
τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων,	
η ικανοποίηση που νιώθει γενικά το άτομο από τη ζωή του,	
η εξέλιξη της καριέρας,	
οι οργανωτικές δομές,	
ο έλεγχος πάνω στο προσωπικό,	
τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων,	
ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης της εργασιακής μονάδας,	
οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και οι κοινωνικές σχέσεις,	
η προσδοκία που έχει αναπτύξει ο εργαζόμενος	

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Η βιβλιογραφία αναφέρει μια ποικιλία μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι πιο κοινές από αυτές είναι ο δείκτης Index for Work Satisfaction (IWS) και η κλίμακα McCloskey/Mueller Satisfaction Scale (MMSS) (Lynn et al. 2009). Ο δείκτης IWS σχεδιάστηκε αρχικά στη δεκαετία του 1970, ενώ αναθεωρήθηκε το 1997 με σκοπό να βελτιώσει την αυστηρότητα εφαρμογής του (Stamps 1997). Αυτή η έκδοση παραμένει σε χρήση μέχρι και σήμερα και μετρά έξι πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία:

- αμοιβή
- αυτονομία
- απαιτήσεις έργου
- οργανωτικές πολιτικές
- αλληλεπίδραση
- επαγγελματική κατάσταση

Η μέτρηση γίνεται με βάση δύο μέρη. Στο μέρος Α οι ερωτηθέντες καλούνται μέσα από απάντηση σε ερωτηματολόγιο να καθορίσουν ποιοι παράγοντες είναι οι πιο σημαντικοί για την εργασιακή τους ικανοποίηση. Στο μέρος Β, μέσα από μια κλίμακα Likert πέντε σημείων, προσδιορίζεται το επίπεδο ικανοποίησης σε σχέση με κάθε παράγοντα. Ορισμένες μελέτες χρησιμοποιούν μόνο το μέρος Α ή το μέρος Β, ενώ άλλες κάνουν χρήση και στα δύο μέρη. Ο δείκτης IWS δίνει ωστόσο μια επιλογή μόνο από συγκεκριμένους παράγοντες που συνδέονται με την ικανοποίηση από την εργασία, αν και ενδέχεται να υπάρχουν και άλλοι πιο συναφείς παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, περιορίζοντας έτσι τα αποτελέσματα της έρευνας, όταν χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος (Stamps 1997).

Η κλίμακα McCloskey/Mueller Satisfaction Scale αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1970 και επαναπροσδιορίστηκε το 1990, όντας σήμερα ένα εργαλείο 31 στοιχείων που αξιολογούν μια πενταβάθμια κλίμακα Likert σε τρεις τομείς:

- εξωγενείς ανταμοιβές,
- κοινωνικές ανταμοιβές και
- ψυχολογικές ανταμοιβές.

Η κλίμακα παρέχει μια συνολική εκτίμηση της επαγγελματικής ικανοποίησης (Tourangeau et al. 2006).

3.4. Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους

Όπως είναι εμφανές, η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μια σύνθετη και ιδιαίτερα σημαντική έννοια, δεδομένου πως ταυτίζεται με την πραγμάτωση των αναγκών του ατόμου στον εργασιακό χώρο και έχει συσχετισθεί θετικά με την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, την καλή ψυχική υγεία, τη δέσμευση και αφοσίωση στην εργασία, τα οργανωσιακά αποτελέσματα, ενώ σχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση (Δημητριάδης, Παπαδόπουλος, 2011; Γκόλια και Κουστέλιος, 2014).

Σε ότι αφορά τους εκπαιδευτικούς, η μελέτη της εργασιακής τους ικανοποίησης έχει να κάνει με τη συνολική εκπαιδευτική πραγματικότητα και τη γενική αποδοτικότητα του σχολικού συστήματος, με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών να είναι θεμελιώδες στοιχείο της σχολικής αποτελεσματικότητας. Στοιχεία όπως ελλείψεις στα σχολεία, ακατάλληλες συνθήκες εργασίας, ανεπαρκής ενημέρωση, ακατάλληλη σχολική υποδομή, έλλειψη μέσων διδασκαλίας, απουσία εξειδίκευσης συντελούν αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση (Δημητριάδης, Παπαδόπουλος, 2011). Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συνδέεται θετικά με τον υψηλό βαθμό επαγγελματισμού και ενδυνάμωσης (Pearson, Moomaw, 2005), ενώ συνάμα καθοριστικό ρόλο έχει το στυλ διοίκησης, με έρευνες να δείχνουν πως το μετασχηματιστικό στυλ επιδρά ιδιαίτερα θετικά στην ικανοποίηση από την εργασία και στην οργανωτική αφοσίωση των καθηγητών (Aydin, Sarier, 2013). Το στυλ διοίκησης μελετάται και από τον Παπαδόπουλο (2013) ο οποίος στην έρευνα του ανέδειξε πως η ασκούμενη μορφή ηγεσίας επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, η ικανοποίηση των απαιτήσεων επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, ενώ η ικανοποίηση των αναγκών του σχολικού οργανισμού δεν επιδρά σε αυτήν. Επιπρόσθετα, το σχολικό περιβάλλον δύναται να επηρεάσει σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία που νιώθουν οι εκπαιδευτικοί, καθώς διαφαίνεται πως οι καθηγητές είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχολεία που έχουν ένα θετικό σχολικό πλαίσιο, σωστές εργασιακές συνθήκες όπως ένα καθαρό και περιποιημένο σχολικό κτήριο, καθώς και πρόσβαση στη σύγχρονη εκπαιδευτική τεχνολογία. Η κουλτούρα του σχολείου, η ηγεσία και οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση που εκφράζουν οι εκπαιδευτικοί (Johnsonetal., 2011).

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Με βάση την έρευνα του Κουstelios (2001), σε δείγμα 354 εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν υψηλά ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ έρευνα των Μακρή – Μπότσαρη και Ματσαγγούρα (2002) σε δείγμα 276 εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα ανέδειξε ως βασικές πηγές εργασιακής ικανοποίησης τις συνθήκες εργασίας, την αναγνώριση από μαθητές και γονείς/ κηδεμόνες, την αξιοκρατία και την αναγνώριση από διευθυντές και συναδέλφους. Σε αντίστοιχη έρευνα των Κουstelios et al (2006) σε νηπιαγωγούς, αναδείχθηκε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση τόσο από τη δουλειά τους, όσο και από τις συνθήκες εργασίας και από τη διευθύντρια τους. Εξίσου ενδιαφέρουσα είναι και η έρευνα της Saiti (2007) σε δείγμα 880 εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης που διαπιστώνει πως η εργασιακή ικανοποίηση τους έχει άμεση σχέση με το ρόλο του διευθυντή και το σχολικό κλίμα. Έχοντας ως βάση τα παραπάνω, αλλά και εμπλουτίζοντας το εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης με επιπρόσθετες μεταβλητές που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση, οι Δημητριάδης και Παπαδόπουλος (2011) διερεύνησαν δείγμα 303 εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης δημοσίων σχολείων στο νομό Καβάλας και σχεδίασαν ένα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, αποτελούμενο από 75 θέματα καταναμεμημένα σε 18 παράγοντες:

- επάγγελμα κάθε αυτό
- συνάδελφοι και συνεργασία
- εποπτεία, συνεργασία και υποστήριξη από προϊσταμένους
- προσωπική ανάπτυξη και επιμόρφωση
- οικονομικές απολαβές
- δημιουργικότητα
- κοινωνικό κύρος
- εξασφαλισμένη εργασία
- υπευθυνότητα
- αυτονομία, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών
- λειτουργικότητα, περιβάλλον, ασφάλεια σχολείου
- άσκηση εξουσίας

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- προαγωγή και επαγγελματική εξέλιξη
- αποφυγή άγχους
- απαιτούμενη ικανότητα
- αυτονομία στο μάθημα
- ποικιλία
- διακοπές και αργίες

Σε πρόσφατη έρευνα τους οι Γκόλια και Κουστέλιος (2014) υποστηρίζουν πως η εργασιακή ικανοποίηση απορροφά μεγάλο ενδιαφέρον στον τομέα της εκπαίδευσης (De Nobile & McCormick, 2005). Όπως χαρακτηριστικά ορίζει ο Zigarelli (1996), τα αποτελεσματικά σχολεία εξαρτώνται άμεσα από την επιλογή ποιοτικών εκπαιδευτικών, την ηθική αυτών, την ικανοποίησή τους, τη σχολική κουλτούρα αλλά και την αυτονομία των διευθυντών. Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τη σχέση των εκπαιδευτικών και τη διδασκαλία τους (Zembylas, Papanastasiou, 2004), αλλά και με τη σχέση με τον διευθυντή τους, το μισθό και τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη (Tsigilis et al., 2006, Koustelios, 2001). Από την άλλη, ένας εκπαιδευτικός μπορεί να έχει χαμηλή ικανοποίηση όταν κυριαρχεί το άγχος κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας και όταν υπάρχει συναισθηματική εμπλοκή των εκπαιδευτικών με τους μαθητές (Spilt et al., 2011, Chang, 2009; Veldman et al 2013).

Αναφορικά με τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, οι Γκόλια και Κουστέλιος (2014) διατυπώνουν πως αν και πολλοί ερευνητές ανέπτυξαν κατά καιρούς αρκετά αξιόπιστα και έγκυρα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης στο διεθνή και ελληνικό χώρο όπως το Job Descriptive Index (JDI) (Smith, Kendall & Hulin, 1969), το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967), το Employee Satisfaction Inventory (ESI) (Koustelios, 1991, Koustelios & Bagiatis, 1997), τα περισσότερα από αυτά χαρακτηρίζονται από διάφορα μεθοδολογικά προβλήματα, δεδομένου πως είναι αξιόπιστα στα αποκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα σε Ηνωμένες Πολιτείες, Καναδά και Νέα Ζηλανδία, αλλά δε εφαρμόζονται με την ίδια εγκυρότητα και αξιοπιστία ή ευκολία στα συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα όπως της χώρας μας (Koustelios & Bagiatis, 1997; Koustelios, 1991). Με βάση την παραπάνω διαπίστωση οι Γκόλια και Κουστέλιος (2014) διενέργησαν μελέτη έχοντας ως στόχο

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

να διερευνήσουν όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στα δημόσια ελληνικά σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Μέσα από την έρευνα τους σε δείγμα από 429 εκπαιδευτικούς ανέδειξαν επτά διαστάσεις μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών:

- διευθυντής,
- συνάδελφοι,
- μαθητές,
- εργασιακές συνθήκες,
- φύση εργασίας,
- μισθός και
- αξιολόγηση

Οι Γκόλια και Κουστέλιος (2014) ανέπτυξαν ένα αξιόπιστο και έγκυρο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με βάση τις παραπάνω επτά διαστάσεις και κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι παράγοντες μισθός, προαγωγή και αξιολόγηση που χρησιμοποιούν τα διεθνή εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης (όπως το Job Descriptive Index (JDI), το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) και το Employee Satisfaction Inventory (ESI)) δεν φαίνεται να μετρούν την επαγγελματική ικανοποίηση των Ελλήνων εκπαιδευτικών. Οι Έλληνες εκπαιδευτικοί δεν θεώρησαν πως ο μισθός μπορεί να επηρεάσει την επαγγελματική ικανοποίησή τους, ενώ οι παράγοντες αξιολόγηση και προαγωγή δεν εφαρμόζονται στο ελληνικό εκπαιδευτικό συγκείμενο, οπότε δε δύναται να εκφράσουν οι εκπαιδευτικοί εύκολα τη γνώμη τους για ένα θέμα για το οποίο δεν γνωρίζουν τι να περιμένουν.

Ακολούθως αναλύεται ειδικά η επίδραση της σχολικής διοίκησης στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, η οποία είναι εμφανής στις έρευνες που αναφέρθηκαν προηγουμένως περί του καθοριστικού ρόλου που έχει το στυλ διοίκησης και ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση του επιπέδου ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους μέσα στο σχολικό περιβάλλον.

4. Σχολική διοίκηση και επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται λόγος για τη σχολική διοίκηση και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, αναφέρεται ο ρόλος του διευθυντή στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, ενώ ακολουθεί η ανασκόπηση σχετικών ερευνών ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας ώστε με βάση την ανασκόπηση αυτή να τονισθεί η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας.

4.1. Ο ρόλος του διευθυντή στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους

Σύμφωνα με την Κολέρδα (2015), ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους εξαρτάται τόσο από την ύπαρξη διοικητικών ικανοτήτων του διευθυντή (επίλυση συγκρούσεων, οργανωτικότητα, αμεσότητα και σαφήνεια στην επικοινωνία) όσο και από την επικοινωνιακή του ικανότητα να προωθεί την ανάπτυξη φιλικών και συνεργατικών σχέσεων, να λαμβάνει υπόψη του τα προσωπικά ενδιαφέροντα του κάθε εκπαιδευτικού και να του δίνει τη δυνατότητα πρωτοβουλίας για σχολικά θέματα. Όταν ο διευθυντής λαμβάνει υπόψη του τα παραπάνω, τότε το εργασιακό κλίμα είναι αποδοτικό και ενισχύεται η συνεργασία, με αποτέλεσμα να ενισχυθεί η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία.

Η συμβολή της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων στη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων είναι ένα ζήτημα που διερευνάται στη διεθνή έρευνα, όπου και διαπιστώνεται πως η δημοκρατική σχολική διοίκηση σχετίζεται θετικά με το συμμετοχικό τρόπο λήψης αποφάσεων (Meyers et al., 2001; Ζαβλανός, 2003), προσφέροντας σημαντικά οφέλη στους σχολικούς οργανισμούς, όπως ενδυνάμωση του σχολείου, ποιότητα και αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, όταν οι διευθυντές εμπλέκουν τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Arodaca-Tucker et al., 2001; Hofman et al., 2002).

Σύμφωνα με τον Χατζηπαναγιώτου (2003), η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών συνάδει με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τα σχολικά θέματα, τονίζοντας πως οι αποφάσεις σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας του σχολείου δεν μπορεί να είναι αποκλειστική ευθύνη του Διευθυντή, αλλά απόρροια συλλογικής δράσης διεύθυνσης, συλλόγου διδασκόντων, λοιπού προσωπικού, μαθητών και γονέων. Οι συλλογικές αποφάσεις πλεονεκτούν σε σχέση με τις ατομικές, καθώς αναζητείται η προσφορότερη λύση μέσω της συνέργειας των πολλών (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992). Στο συμμετοχικό μοντέλο, ο διευθυντής, ο οποίος αποφασίζει συμμετοχικά, εμπλέκει τον εκπαιδευτικό στη διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων, τον ακούει, τον στηρίζει, τον επιβεβαιώνει, του θέτει στόχους και συνεργάζεται μαζί του, ενώ μοιράζεται την ευθύνη για την επίλυση των προβλημάτων (Πασιαρδής, 2004). Οι διευθυντές που υιοθετούν το συμμετοχικό μοντέλο, δημιουργούν υποστηρικτικά περιβάλλοντα όπου ευδοκιμεί η δέσμευση, η ενδυνάμωση και η εμπιστοσύνη όλων των εμπλεκόμενων. Όταν ο διευθυντής μοιράζεται τη δύναμη της απόφασης, τότε μεγιστοποιούνται τα οφέλη του σχολείου και υιοθετείται πιο ευέλικτα η αλλαγή και καινοτομία. Αντίθετα, το σχολείο γίνεται ελάχιστα παραγωγικό και αποτελεσματικό (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Ειδικότερα, όπως αναφέρουν οι Kieres και Gutmore (2014) ο μετασχηματιστικός τρόπος διοίκησης της σχολικής μονάδας από το διευθυντή, που αφήνει το περιθώριο στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη λήψη απόφασης, σε δράσεις που αφορούν το σχολείο και στην ανάληψη πρωτοβουλιών σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Ο Van Dat (2016) τονίζει πως η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη απόφασης δημιουργεί τις συνθήκες ώστε οι εκπαιδευτικοί να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους και να νιώθουν παράλληλα, ικανοποιημένοι από αυτή. Οι Wahab et al. (2014) αναφέρουν πως η εργασιακή ικανοποίηση που πηγάζει από την εμπλοκή των εκπαιδευτικών σε θέματα που αφορούν το σχολείο, οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση αναφορικά με τους στόχους που αυτό έχει θέσει. Όταν ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αφήνει το περιθώριο στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις και στα σχέδια δράσης του σχολείου, τότε εκείνοι αποκτούν ενεργό ρόλο και αισθάνονται ως αναπόσπαστο κομμάτι της σχολικής κοινότητας, γεγονός που έχει πλεονεκτήματα τόσο για το σχολείο, όσο και για τους ίδιους ως άτομα (Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015· Πασιαρδής, 2004· Supovitz & Tognatta, 2013).

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Το σχολείο επωφελείται, καθώς οι εκπαιδευτικοί δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για τη βελτίωσή του, συμμετέχουν σε σχέδια δράσης για τη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του, αξιολογούν και αξιολογούνται (Παπαδημητρίου, 2006). Αναφορικά με τους εκπαιδευτικούς ως άτομα, η εμπλοκή τους σε ζητήματα του σχολείου ενισχύει την επαγγελματική αλλά και την προσωπική τους ανάπτυξη (Al-Yaseen&Al-Musaileem, 2015· Βοζαίτης & Υφαντή, 2008). Συγκεκριμένα, ο τρόπος διοίκησης του διευθυντή που επιτρέπει τη συνεχή επιμόρφωση και ενημέρωση των εκπαιδευτικών γύρω από σύγχρονα θέματα που αφορούν το σχολείο συμβάλει στην ανάπτυξη των επαγγελματικών τους γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά και στην προσωπική τους ανάπτυξη ως άτομα (Πασιαρδής, 2004). Τα άτομα εξελίσσουν τόσο την επαγγελματική τους συμπεριφορά, όσο και την προσωπική τους δέσμευση στο όραμα της σχολικής μονάδας (Κεδράκα, 2008). Άρα, λοιπόν, η ασκούμενη μορφή διοίκησης μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ικανοποίηση ή μη των εκπαιδευτικών, στο βαθμό που ο διευθυντής παρακινεί τους εκπαιδευτικούς ώστε να συμμετέχουν ενεργά σε θέματα του σχολείου (Addison & Brundrett, 2008· Zembylas & Papanastasiou, 2005). Αξίζει να σημειωθεί πως αντίστοιχα, η αυταρχική διοίκηση δημιουργεί ένα κλίμα όχι τόσο συνεργατικό, όσο συγκεντρωτικό (στο πρόσωπο του διευθυντή), συνεπώς έχει αρνητικά αποτελέσματα στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Gungor, 2016).

Με βάση τα παραπάνω οι Καστανίδου, Τσικαντέρη (2015) διερεύνησαν τη συμβολή της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων στη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων, σε δείγμα από πέντε διευθυντές σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και έδειξαν πως ο ρόλος του Διευθυντή είναι πρωταρχικός για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης, ενώ η διαδικασία συμμετοχικής λήψης αποφάσεων εξασφαλίζει την κατανόηση των στόχων της σχολικής μονάδας, την ενεργό συμμετοχή και συνεργασία των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων για σχολικά θέματα.

Μια ακόμη αξιόλογη προσέγγιση σε ότι αφορά το ρόλο του διευθυντή στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών διατυπώνεται από την Γραμματικού (2016), σύμφωνα με την οποία οι εκπαιδευτικοί αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους όταν βιώνουν άρτιες συνθήκες στο σχολικό περιβάλλον (όπως αξιολόγηση, ευκαιρίες διαρκούς επιμόρφωσης και εξέλιξης, υποδομές και εκπαιδευτικά μέσα που τους

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

διατίθενται), ενώ ανάμεσα στους παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίησή τους είναι η διεύθυνση του σχολείου, το σχολικό κλίμα, η επαγγελματική ανάπτυξη, η κτιριακή και η υλικοτεχνική υποδομή, οι εσωτερικοί χώροι του σχολείου, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους» και οι σχέσεις με άλλες βαθμίδες της ιεραρχίας. Ειδικά για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, η συμβολή του διευθυντή είναι εξαιρετικά σημαντική καθώς είναι το άτομο που θα δύναται να θέσει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ανάμεσα στους κεντρικούς στόχους και σκοπούς του σχολικού οργανισμού.

Αξίζει να σημειωθεί πως η διαχείριση καταστάσεων από τον διευθυντή του σχολείου είναι εξίσου σπουδαία, καθώς ο διευθυντής που είναι σε θέση να διακρίνει τις αναδυόμενες συγκρούσεις και να λαμβάνει κατάλληλη προληπτική δράση είναι αυτός που δημιουργεί θετικό κλίμα για την επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Μέσα από δίκαιες στρατηγικές αντιμετώπισης καταστάσεων ο διευθυντής έχει το ρόλο να προσδιορίζει τις συνθήκες που οριοθετούν τη «νοοτροπία της ομάδας» με οδηγό τη σοβαρή αξιολόγηση της κατάστασης και την πρόταση για νέες ιδέες, ενισχύοντας τη συνεργατικότητα στην ομάδα και το σεβασμό στις απόψεις και στα αισθήματα όλων των μελών της. Η δίκαιη διαχείριση μιας κατάστασης είναι ικανή να ρυθμίσει την παραγωγικότητα της κατάστασης και να εξουδετερώσει μη παραγωγικές συνιστώσες. Ο διευθυντής που διαχειρίζεται δίκαια τις καταστάσεις δεν επιθυμεί να τις καταστείλει ή να τις αποφύγει, αλλά να εξετάσει τη ρίζα του προβλήματος, διαπιστώνοντας πιθανά προβλήματα και εμπόδια και εν τέλει να αυξήσει την ικανοποίηση των εμπλεκόμενων.

4.2. Ανασκόπηση εμπειρικών ερευνών

Παρακάτω, ακολουθεί η ανασκόπηση σχετικών ερευνών ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας. Στη συνέχεια, τεκμηριώνεται με βάση την ανασκόπηση η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας.

Ο Παπαδόπουλος (2013α) μελέτησε τη σχέση μεταξύ της ασκούμενης μορφής ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, καθώς και το βαθμό που η ικανοποίηση των απαιτήσεων των εκπαιδευτικών και του σχολικού

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

οργανισμού επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Στην έρευνά του συμμετείχαν 170 μόνιμοι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αττικής, οι οποίοι συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο που αποτελούνταν από 3 μέρη: 9 ανοικτού και κλειστού τύπου ερωτήσεις, 36 ερωτήσεις της Κλίμακας Εργασιακής Ικανοποίησης (Spector, 1985) και 25 ερωτήσεις από το Ερωτηματολόγιο Περιγραφής Ηγετικής Συμπεριφοράς (Παπαδόπουλος, 2013α, σελ. 45). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ασκούμενης μορφής ηγεσίας και της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Επίσης η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών επηρεάζει την εργασιακή τους ικανοποίηση, ενώ η ικανοποίηση των απαιτήσεων του οργανισμού δεν την επηρεάζει.

Ο Παπαδόπουλος (2013β) μελέτησε την εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με την οργανωσιακή επικοινωνία και την αυτό-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. Στην έρευνά του συμμετείχαν 428 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από το νομό Αττικής, οι οποίοι συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο όπου αξιοποιήθηκαν διάφορες κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης και της οργανωσιακής επικοινωνίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επικοινωνία και την αυτό-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών.

Οι Δημητριάδης και Παπαδόπουλος (2012) διερεύνησαν τη σχέση της ψυχολογικής εξουσιοδότησης με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Πραγματοποίησαν 2 έρευνες, που στην 1η 293 εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Καβάλας και στη 2η 303 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Καβάλας. Για την συλλογή των δεδομένων και στις 2 περιπτώσεις χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλάμβανε 3 θεματικές ενότητες: α) την ενότητα για τη ψυχολογική εξουσιοδότηση (στην 1η έρευνα με την κλίμακα της Spreitzer (1995), στη 2η με το ερωτηματολόγιο της Menon (2001), β) την ενότητα της επαγγελματικής ικανοποίησης (και στις δύο έρευνες με την μονοπαραγοντική κλίμακα των Cammann, Fishman, Jenkins και Klesh (1983)) και γ) την ενότητα των δημογραφικών παραγόντων. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι η ψυχολογική εξουσιοδότηση σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και στις δύο έρευνες και κυρίως αναφορικά με την εσωτερική ευση στόχων και την ικανότητα. Αντίθετα, παράγοντες όπως ο έλεγχος της εργασίας και η δυνατότητα επίδρασής τους

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

στο εργασιακό περιβάλλον δεν φάνηκαν να σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίησή τους.

Ο Φράγγος (2016) εξέτασε το βαθμό αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν το συναίσθημα και την ικανοποίηση στην εργασία των εκπαιδευτικών. Επίσης, εξέτασε εάν ο βαθμός αυτός διαφοροποιείται μεταξύ των αντρών και των γυναικών εκπαιδευτικών. Οι παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν ήταν η αντίληψη για την συνοχή της ομάδας, η ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης και η ποιότητα στην σχέση συναλλαγής με τον προϊστάμενο. Επίσης, διερευνήθηκαν και δημογραφικοί παράγοντες, όπως η ηλικία των εκπαιδευτικών, η προϋπηρεσία και το μέγεθος της σχολικής μονάδας. Στην έρευνα συμμετείχαν 266 εκπαιδευτικοί από διαφορετικές περιοχές της χώρας. Ο ερευνητής χρησιμοποίησε τα εξής εργαλεία για τη συλλογή των δεδομένων: α) Κλίμακα Αυτοαξιολόγησης Ικανοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης, β) Κλίμακα Αντίληψης της Συνοχής, γ) Κλίμακα Σχέσης Συναλλαγής Προϊσταμένου και Υφισταμένου, δ) Κλίμακα Επαγγελματικής Ικανοποίησης, ε) Κλίμακα Συναισθημάτων στην Εργασία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ποιότητα των σχέσεων των εκπαιδευτικών με τη σχολική ηγεσία και την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Επίσης, ανάμεσα στα δύο φύλα υπάρχει σημαντική διαφορά στην αντίληψη για την συνοχή της ομάδας, στο βαθμό συσχέτισης μεταξύ ικανοποίησης στην εργασία και στην αντίληψη για την συνοχή της ομάδας και μεταξύ του θετικού συναισθήματος και της ικανοποίησης στην εργασία.

Η Γραμματικού (2010) και η Ταραλάικου (2015) μελέτησαν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών ως προς τις συνθήκες εργασίας. Η πρώτη αξιολογήσε ένα δείγμα 21 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από το νομό Αττικής (διαφόρων περιοχών) και ως εργαλείο, χρησιμοποίησε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλάμβανε ερωτήσεις από τα ερωτηματολόγια «Η Επαγγελματική μου Ικανοποίηση ως Εκπαιδευτικός» των Μακρή-Μπότσαρη και Ματσαγγούρα (2003) και «Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης» των Παπάνη και Ρόντου (2005). Τα αποτελέσματά της έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους. Η έλλειψη ικανοποίησής τους συνδέεται με όψεις των επαγγελματικών συνθηκών που βιώνουν στο σχολείο, όπως έλλειψη επιμόρφωσης και εξέλιξης, έλλειψη υποδομών και εκπαιδευτικών μέσω

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

(Γραμματικού, 2010). Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί ότι συμβάλει στην εργασιακή τους ικανοποίηση είναι η διοικητική οργάνωση και διεύθυνση του σχολείου.

Η Ταραλάικου (2015) αξιοποίησε ένα δείγμα 102 εκπαιδευτικών προσχολικής εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης, στους οποίους χορηγήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε από την ερευνήτρια. Τα σημαντικότερα ευρήματα δείχνουν ότι οι συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους και τις συνθήκες που επικρατούν στη σχολική τους μονάδα, όπως η συνεργασία με άλλους εκπαιδευτικούς, το σχολικό κλίμα και οι σχέσεις με τους προϊσταμένους εκπαιδευτικούς.

Οι Οικονόμου (2014) και Δημητριάδης, Μπαντικός και Παπαδόπουλος (2012) μελέτησαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ο Οικονόμου (2014) αξιοποίησε ένα δείγμα 266 εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, από όλη τη χώρα και χρησιμοποίησε διάφορα εργαλεία (κλίμακες) για να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη, την αντίληψη της συνοχής, τη σχέση συναλλαγής προϊσταμένου και υφισταμένου, την επαγγελματική ικανοποίηση και τα συναισθήματα. Τα αποτελέσματά του έδειξαν θετική συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης των γυναικών εκπαιδευτικών με την ηλικία, την προϋπηρεσία, τη συνοχή της ομάδας και τις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου, ενώ των γυναικών μόνο με τους δύο τελευταίους παράγοντες.

Οι Δημητριάδης, Μπαντικός και Παπαδόπουλος (2012) επικεντρώθηκαν σε 146 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από το νομό Καβάλας. Για την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Camman et al. (στο Δημητριάδης & συν., 2012) και των Δημητριάδης και Παπαδόπουλος (2011). Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ίση ικανοποίηση ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες εκπαιδευτικούς, ωστόσο οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση κυρίως των γυναικών εκπαιδευτικών είναι η εποπτεία, η συνεργασία, οι σχέσεις και η υποστήριξη από τους προϊσταμένους.

Τέλος, οι Δημητριάδης και Παπαδόπουλος (2011) και Γκόλια και Κουστέλιος (2014) επιχείρησαν να κατασκευάσουν ερωτηματολόγιο που να μετρά την

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Οι πρώτοι κατασκεύασαν ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείται από 75 θέματα και 18 παράγοντες, που επικεντρώνονται –ενδεικτικά– στο κύρος, το μισθό, τις συνεργασίες, τις συνθήκες εργασίας και την εξουσία. Οι δεύτεροι, συμπεριέλαβαν παράγοντες όπως συνθήκες εργασίας, συνάδελφοι, φύση εργασίας και διευθυντής.

Οι Bogler και Nir (2010) μελέτησαν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σε σχέση με την υποστήριξη και την ενδυνάμωση που λαμβάνουν από το σχολικό περιβάλλον (διεύθυνση σχολείου). Στην έρευνά τους συμμετείχαν 2.565 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από το Ισραήλ. Χρησιμοποίησαν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο και τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι η ενδυνάμωση που δέχονται από το σχολικό περιβάλλον συμβάλει στις απόψεις τους για την εργασιακή ικανοποίηση και την υποστήριξη που λαμβάνουν από τη σχολική διοίκηση. Ένα από τα βασικά στοιχεία που επισημαίνουν ως βασικό για την εργασιακή ικανοποίηση είναι ο σεβασμός και οι οικονομικές αποδοχές τους.

Οι Wahab et al. (2014) και Muchumu και Kaitila (2014) επιχείρησαν να διερευνήσουν σχέσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με τον τρόπο διοίκησης των σχολικών μονάδων. Οι πρώτοι αξιοποίησαν ένα δείγμα 240 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από τη Μαλαισία, στους οποίους χορήγησαν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο μετασχηματιστικός τρόπος ηγεσίας σχετίζεται άμεσα με τα υψηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και με την εργασιακή δέσμευση (Wahab et al., 2014). Οι Muchumu και Kaitila (2014) αξιοποίησαν ένα δείγμα 200 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Τανζανία και πραγματοποίησαν ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο και ποιοτική με ημι-δομημένες συνεντεύξεις. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι ο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης αυξάνει τα ποσοστά των εκπαιδευτικών που αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Οι Haj και Jubran (2016) και Kieres και Gutmore (2014) προσπάθησαν επίσης να δουν εάν ο μετασχηματιστικός τρόπος διοίκησης σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Οι Haj και Jubran (2016) πραγματοποίησαν ποσοτική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο σε 182 εκπαιδευτικούς στην Ιορδανία και βρήκαν ότι υπάρχει μία θετική σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο σχολείο.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Οι Kieres και Gutmore (2014) πραγματοποίησαν αντίστοιχα ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο σε 156 εκπαιδευτικούς της Τουρκίας (δευτεροβάθμια εκπαίδευσης). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως υπάρχει μία στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στον τρόπο διοίκησης των σχολικών μονάδων και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Οι Chandra και Priyono (2016) διερεύνησαν τη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με παράγοντες όπως το στυλ διοίκησης και το σχολικό περιβάλλον. Πραγματοποίησαν ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο σε 45 εκπαιδευτικούς στην Ινδονησία και βρήκαν ότι το εργασιακό περιβάλλον και το στυλ διοίκησης έχουν μεγάλη επιρροή στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, καθώς επίσης και στην απόδοσή τους. Ο Van Dat πραγματοποίησε μία ποσοτική έρευνα σε 197 εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο Βιετνάμ. Χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο βρήκε ότι η επαγγελματική τους ικανοποίηση σχετίζεται σημαντικά με τις ευκαιρίες συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων για τη σχολική μονάδα.

Τέλος, ο Gungor (2016) πραγματοποίησε μία ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο σε 319 εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Τουρκίας για να διαπιστώσει εάν ο τρόπος ηγεσίας (ηθική/διοικητική) επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματά του έδειξαν ότι η ηθική ηγεσία έχει μία θετική σχέση και επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, σε αντίθεση με την διοικητική ηγεσία.

4.3. Στοιχειοθέτηση της αναγκαιότητας της έρευνας

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ασκούμενης μορφής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Αναφορικά με το στυλ ηγεσίας, ο μετασχηματιστικός τρόπος ηγεσίας σχετίζεται άμεσα με τα υψηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και με την εργασιακή δέσμευση ενώ άλλες έρευνες δείχνουν πως ο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης αυξάνει τα ποσοστά των εκπαιδευτικών που αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι ευκαιρίες συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

αποφάσεων για τη σχολική μονάδα και η ηθική ηγεσία έχουν επίσης θετική σχέση και επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, σε αντίθεση με την διοικητική ηγεσία.

Έχοντας ως κεντρικό άξονα τα παραπάνω, η παρούσα εργασία δίνει έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών που προέρχεται από την ασκούμενη μορφή διοίκησης της σχολικής μονάδας από το διευθυντή. Το πλαίσιο της παρούσας έρευνας αφορά το ότι η ασκούμενη μορφή διοίκησης μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ικανοποίηση ή μη των εκπαιδευτικών, ένα ζήτημα ιδιαίτερα αναγκαίο να εξεταστεί για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας του σχολικού συστήματος. Η αναγκαιότητα της έρευνας μας στοιχειοθετείται γύρω από την παραπάνω διαπίστωση και με βάση αυτή τίθεται το μεθοδολογικό πλαίσιο στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

5. Μεθοδολογία συλλογής δεδομένων

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η μέθοδος συλλογής δεδομένων που αξιοποιήθηκε στην παρούσα εργασία. Συγκεκριμένα, αναφέρεται η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, η επιλογή των συμμετεχόντων, ο σχεδιασμός του ερευνητικού εργαλείου και οι μέθοδοι διασφάλισης εγκυρότητας και αξιοπιστίας.

5.1. Ερευνητική προσέγγιση

Μια ερευνητική προσέγγιση μπορεί να βασιστεί σε δύο μεθόδους έρευνας, την ποιοτική μέθοδο έρευνας και την ποσοτική μέθοδο έρευνας ή και συνδυασμό αυτών δηλ. τη λεγόμενη μικτή μέθοδο (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011):

- Ποιοτική έρευνα

Η προσέγγιση νέων ή απλά άγνωστων γνωστικών περιοχών θεωρείται ότι είναι πιο επιτυχημένη με τη μέθοδο της ποιοτικής έρευνας. Ειδικότερα, στοιχεία τα οποία είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν, όπως εμπειρίες, συναισθήματα, αντιλήψεις κ.ά., προσεγγίζονται μέσω της ποιοτικής έρευνας.

Η αξιολόγηση μιας ποιοτικής έρευνας είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση. Συνήθως, η πιστότητα και η σταθερότητα των δεδομένων αλλά και των ευρημάτων μιας ποιοτικής έρευνας απειλούνται από τον ερευνητή αλλά και από το δείγμα (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011, σελ. 97-98).

Όσον αφορά τώρα τους τρόπους συλλογής των ποιοτικών δεδομένων αυτοί είναι αρκετοί όπως η συνέντευξη σε βάθος, η παρατήρηση, η έρευνα επισκόπησης, η πειραματική έρευνα, η εθνογραφική έρευνα και οι ομάδες συζήτησης (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- Ποσοτική έρευνα

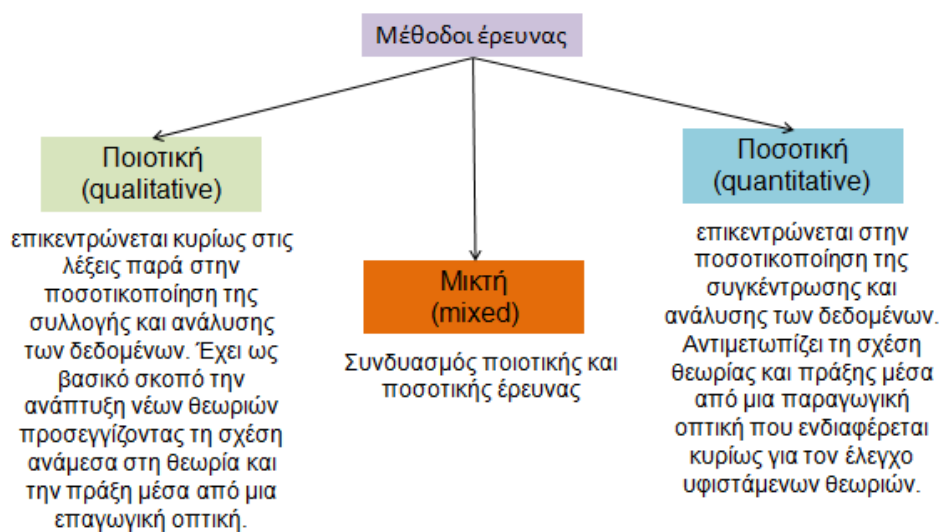
Η ποσοτική έρευνα δίνει έμφαση στη συλλογή στοιχείων που ποσοτικοποιούνται και μπορούν να αξιολογηθούν μέσω στατιστικών κριτηρίων, προκειμένου να είμαστε σε θέση να αναγνωρίσουμε με αντικειμενικό τρόπο εάν τα ευρήματα αυτής της έρευνας είναι στατιστικά σημαντικά και επομένως μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως υπόβαθρο και για περαιτέρω έρευνες. Ειδικότερα, η ποσοτική έρευνα είναι απόρροια της παραγωγικής προσέγγισης αναφορικά με τη σχέση μεταξύ θεωρίας και έρευνας και επίσης λόγω της αξιολόγησης που επιδέχονται τα δεδομένα της παρουσιάζει αντικειμενικά την κοινωνική πραγματικότητα (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Μια αποτελεσματική ποσοτική έρευνα θα πρέπει να έχει τρία συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προκειμένου να είναι αποτελεσματική:

- ✓ ένα σημαντικό σε μέγεθος δείγμα που θα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού,
- ✓ ένα δείγμα που θα έχει επιλεγεί τυχαία και
- ✓ ένα ορθά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο.

Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται μέσω των ερωτηματολογίων είναι εύκολο να αναλυθούν αριθμητικά προκειμένου να αναλυθούν στατιστικά. Μετά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου το δείγμα του θα απαντήσει στις ερωτήσεις θα πρέπει να προσδιορισθεί καθώς και το εάν το δείγμα θα είναι «πιθανό» ή «μη πιθανό» (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011, σελ 85).

Σχήμα 9 Μέθοδοι έρευνας



(Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011)

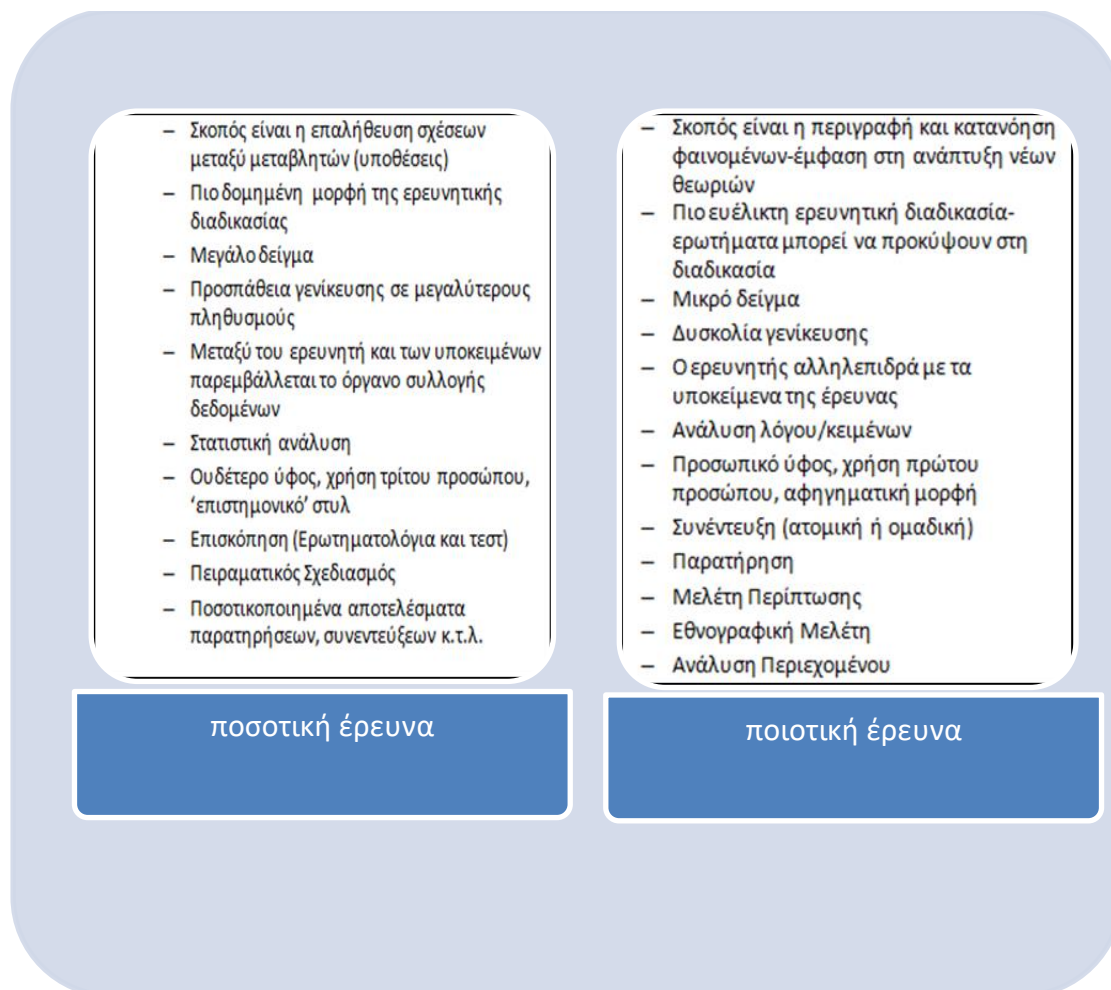
- Τρόποι διεξαγωγής της έρευνας

Οι κύριοι τρόποι διεξαγωγής της έρευνας είναι (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011, σελ 85):

- A. Συνεντεύξεις Πρόσωπο με Πρόσωπο (ερευνητή με ερωτώμενους)
- B. Πρόσωπο με Πρόσωπο σε κεντρικά σημεία
- Γ. Προσωπικές συνεντεύξεις στο Δρόμο
- Δ. Προσωπικές συνεντεύξεις στο χώρο εργασίας
- Ε. Τηλεφωνικές Συνεντεύξεις
- ΣΤ. Ταχυδρομικές έρευνες και
- Z. Συνεντεύξεις μέσω Διαδικτύου.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίησή τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Σχήμα 10 Διαφορές των δυο μεθόδων, ποιοτικής και ποσοτικής



(Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011)

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος, με χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο μοιράστηκε και συμπληρώθηκε εξ επαφής με τη διεύθυνση των σχολικών μονάδων του δείγματος.

5.2. Συμμετέχοντες και τρόπος επιλογής τους

Πενήντα (50) εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας, 20 άνδρες και 30 γυναίκες, ηλικίας 45 ετών ($\mu=44,50$, $TA= 14,65$), συμμετείχαν στην έρευνα για να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή.

Το 54,0% των εκπαιδευτικών είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 22,0% είναι απόφοιτοι Παιδαγωγικής Ακαδημίας, το 22,0% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Master) και το 2,0% έχουν ολοκληρώσει άλλες σπουδές από τις άνωθεν. Οι εκπαιδευτικοί απασχολούνται στον εκπαιδευτικό χώρο 17 έτη κατά μέσο όρο ($\mu=17,00$, $TA= 4,80$) και στην συγκεκριμένη σχολική μονάδα 9,3 έτη κατά μέσο όρο ($\mu=9,30$, $TA= 4,676$).

5.3. Σχεδιασμός ερευνητικού εργαλείου

Η δομή ενός ερωτηματολογίου μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με το ερευνητικό ζήτημα που έχει τεθεί αλλά και με βάση τα προσωπικά κριτήρια του κάθε ερευνητή. Τα κυριότερα είδη ερωτήσεων που μπορεί να περιέχει ένα ερωτηματολόγιο είναι τα εξής (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011):

- ✚ Ανοικτές ερωτήσεις.
- ✚ Κλειστές ερωτήσεις.
- ✚ Απογραφικές ερωτήσεις
- ✚ Ερωτήσεις ιεράρχησης.
- ✚ Ερωτήσεις με χρήση κλιμάκων.
- ✚ Ερωτήσεις με χρήση ημιτελών φράσεων.
- ✚ Ερωτήσεις ερμηνείας εικόνας.

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας περιλαμβάνει κλειστού τύπου ερωτήσεις, σε σύνολο 25 ερωτήσεις, εκ των οποίων 5 ερωτήσεις με δημογραφικά στοιχεία και 20 ερωτήσεις που συνδέουν την ασκούμενη μορφή ηγεσίας/διοίκησης με

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου στα 10-13 λεπτά και οι απαντήσεις δίνονται:

α) με τη συμπλήρωση X (1^η κατηγορία ερωτήσεων: 5 ερωτήσεις με δημογραφικά στοιχεία) και

β) σε κλίμακα: 1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3= Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα (2^η κατηγορία ερωτήσεων: 20 ερωτήσεις που συνδέουν την ασκούμενη μορφή ηγεσίας/διοίκησης με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών).

Το ερωτηματολόγιο μελετά τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή και απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε:

- με βάση το ερωτηματολόγιο των Γκόλια και Κουστέλιος (2014) από το οποίο έχουν συμπεριληφθεί οι ερωτήσεις 1,2,3,4,10:

ερώτηση 1: *Ο/η διευθυντής/τρια με βοηθά όταν τον χρειάζομαι.*

ερώτηση 2: *Ο/η διευθυντής/τρια συμπεριφέρεται σε όλους με δίκαιο τρόπο*

ερώτηση 3: *Ο/η διευθυντής/τρια και εγώ συνεργαζόμαστε εποικοδομητικά.*

ερώτηση 4: *Ο/η διευθυντής/τρια λαμβάνει δίκαιες αποφάσεις.*

ερώτηση 10: *Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα σε εμένα και τους συναδέλφους μου να συνεργαζόμαστε για θέματα που αφορούν το σχολείο*

- με βάση το ερωτηματολόγιο των Δημητριάδης και Παπαδόπουλος (2011) από το οποίο έχουν συμπεριληφθεί οι ερωτήσεις 12 και 17:

ερώτηση 12: *Ο/η διευθυντής/τρια ζητά τη γνώμη μου και των συναδέλφων μου για θέματα ή προβλήματα που αφορούν το σχολείο.*

ερώτηση 17: *Ο/η διευθυντής/τρια προάγει την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό.*

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- με βάση το ερωτηματολόγιο του Παπαδόπουλου (2013) από όπου έχουν συμπεριληφθεί οι ερωτήσεις 5,6,7,8,9,11,18,19:

ερώτηση 5: *Ο/η διευθυντής/τρια με ενημερώνει για να συμμετέχω σε επιμορφωτικές δράσεις*

ερώτηση 6: *Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων για το σχολείο*

ερώτηση 7: *Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να παίρνω πρωτοβουλίες για θέμα διδασκαλίας*

ερώτηση 8: *Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να έχω τον έλεγχο του εκπαιδευτικού μου έργου*

ερώτηση 9: *Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να κάνω τη δουλειά μου χωρίς την παρέμβαση άλλων*

ερώτηση 11: *Ο/η διευθυντής/τρια παρέχει όλο τον εξοπλισμό του σχολείου σε εμένα και τους συναδέλφους μου, ώστε η διδασκαλία να γίνεται πιο δημιουργική*

ερώτηση 18: *Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του σχολείου*

ερώτηση 19: *Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού και των μαθητών*

- με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας της παρούσας εργασίας, από όπου προέκυψαν οι υπόλοιπες ερωτήσεις, δηλ.:

ερώτηση 13: *Ο/η διευθυντής/τρια ακούει τις απόψεις των εκπαιδευτικών αλλά λαμβάνει μόνος/η του/της τις αποφάσεις*

ερώτηση 14: *Ο/η διευθυντής/τρια είναι επικριτικός/ή όταν εφαρμόζουμε μαθητοκεντρικές μεθόδους διδασκαλίας στο μάθημα*

ερώτηση 15: *Ο/η διευθυντής/τρια ασκεί τα διοικητικά καθήκοντα, χωρίς να ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού (π.χ. ημερίδες, ενημέρωση)*

ερώτηση 16: *Ο/η διευθυντής/τρια μας κρατά μακριά από τα προβλήματα του σχολείου*

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

ερώτηση 20: *Ο/η διευθυντής/τρια προγραμματίζει δράσεις που ενισχύουν τη συλλογικότητα στο σχολείο (εκδηλώσεις, παραστάσεις)*

5.4. Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Προτού γίνει η ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων, διενεργήθηκε πρώτα ένας έλεγχος εγκυρότητας με βάση τον δείκτη Alpha του Cronbach. Ο δείκτης αυτός είναι ένα μέτρο της εσωτερικής συνοχής του δείγματος, δηλαδή δείχνει πόσο στενά σχετίζεται ένα σύνολο από στοιχεία ως μια ομάδα στοιχείων, στη συγκεκριμένη περίπτωση των ερωτήσεων που περιλήφθηκαν στην έρευνα. Με άλλα λόγια, ο δείκτης αυτός προσδιορίζει το κατά πόσο μία ή περισσότερες ερωτήσεις είναι σχετικές ώστε η παράλειψη τους να επηρεάζει πολύ το αποτέλεσμα της εγκυρότητας των στοιχείων. Συμβατικά, όσο πιο μεγάλος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο έγκυρο κρίνεται το δείγμα και αυτό συμβαίνει όταν παίρνει τιμές πάνω από 0,7. Στην αντίθετη περίπτωση που ο δείκτης είναι κάτω από 0,7, το δείγμα δεν είναι έγκυρο (Kumar, 2005).

Ο δείκτης Cronbach alpha τη παρούσας εργασίας ισούται με 0,837 που συνεπάγεται ότι η εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου είναι αρκετά ικανοποιητική και το ερωτηματολόγιο σωστά μελετά τις απόψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή.

6. Υλοποίηση της έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό δίνονται τα στοιχεία υλοποίησης της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία. Συγκεκριμένα, αναφέρεται η διεξαγωγή της έρευνας και η επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

6.1. Διεξαγωγή της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε σχολικές μονάδες του Νομού Κορινθίας (2°,4°,11°,12°,6°). Έγινε επαφή με τη διεύθυνση των σχολικών αυτών μονάδων και διενεργήθηκε ραντεβού όπου διαμοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια στους εκπαιδευτικούς. Μαζί με το ερωτηματολόγιο έγινε ενημέρωση για τις λεπτομέρειες της έρευνας (σκοπός, διάρκεια, ηθικές αρχές) μέσω της συνοδευτικής επιστολής. Μετά από 5 ημέρες τα ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν συμπληρωμένα. Η όλη διαδικασία/έρευνα πραγματοποιήθηκε στις αρχές Απριλίου 2017.

6.2. Επεξεργασία των δεδομένων

Η ανάλυση δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS, μέσω περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Μελετήθηκαν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για την επαγγελματική τους ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή αφού εφαρμόστηκε ανάλυση συχνοτήτων των απαντήσεων. Υπολογίστηκαν οι συχνότητες και τα ποσοστά των επιλογών που ορίζουν την 5-βαθμια κλίμακα Likert: κλίμακα: 1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3= Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα. Επιπλέον, εφαρμόστηκε ανάλυση συσχέτισης κατά Pearson μεταξύ των ερωτήσεων που ορίζουν τα διάφορα θέματα που μελετά το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας της έρευνας είναι 5%.

7. Αποτελέσματα

7.1. Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή της σχολικής μονάδας που απασχολούνται. Παρακάτω, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται με τη χρήση πινάκων και διαγραμμάτων.

7.1.1. Άξονας συνεργασίας διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού

Το 56,0% (N=28) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές των σχολείων και οι ίδιοι συνεργάζονται εποικοδομητικά και το 32,0% (N=16) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι υφίσταται εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών των σχολείων που ανήκουν στην ίδια σχολική μονάδα. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για το επίπεδο εποικοδόμησης της συνεργασίας διευθυντή-εκπαιδευτικού σχετικά με το 10,0% (N=5) των εκπαιδευτικών. Αντιθέτως, το 2,0% (N=1) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν σχετικά με την ύπαρξη εποικοδομητικής συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών. Το συγκεκριμένο εύρημα που συνδέει την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από το βαθμό που οι ίδιοι και οι διευθυντές των σχολείων τους συνεργάζονται εποικοδομητικά, παρουσιάζει μία **θετική τάση**. Συνεπώς, οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να είναι **αρκετά ικανοποιημένοι** από την εποικοδομητική συνεργασία με το διευθυντή του σχολείου τους.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Πίνακας 1. Ο/η διευθυντής/τρια και ο εκπαιδευτικός συνεργάζονται εποικοδομητικά

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ	1	2,0	2,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	5	10,0	12,0
Συμφωνώ	16	32,0	44,0
Συμφωνώ Απόλυτα	28	56,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	



Γράφημα 1: Ο/η διευθυντής/τρια και ο εκπαιδευτικός συνεργάζονται εποικοδομητικά

Το 46,0% (N=23) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές δίνουν τη δυνατότητα σε αυτούς και στους συναδέλφους τους να συνεργάζονται για θέματα που αφορούν το σχολείο και το 48,0% (N=24) των εκπαιδευτικών

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

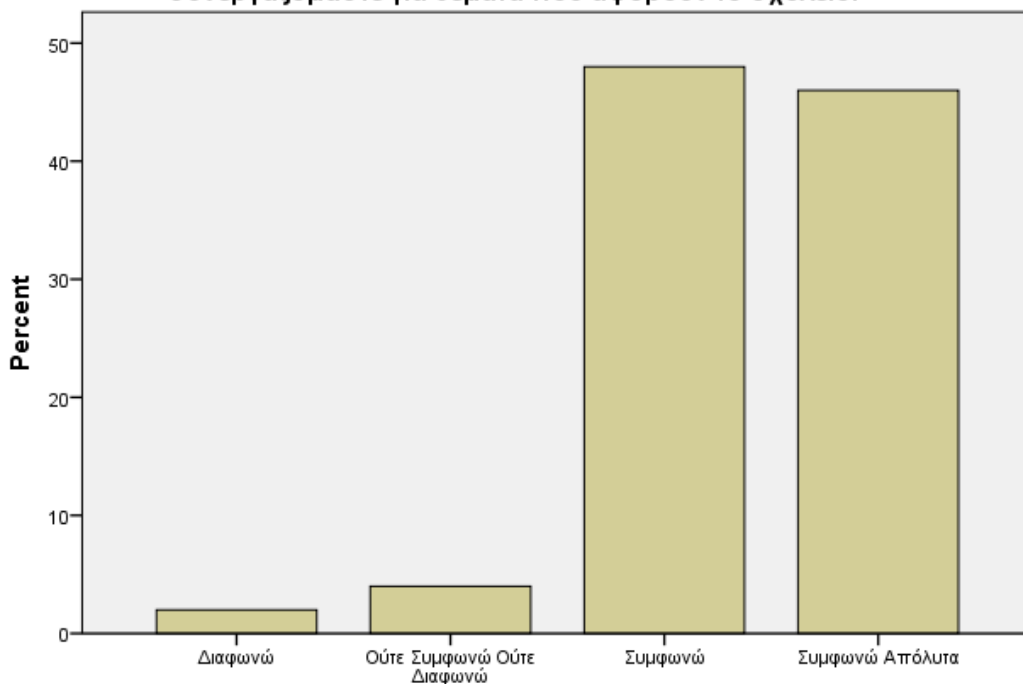
συμφώνησαν ότι μπορούν να συνεργάζονται οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας μεταξύ τους για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν το σχολείο. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για το συγκεκριμένο ερώτημα από το 4,0% (N=2) των εκπαιδευτικών. Το 2,0% (N=1) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν απόλυτα σχετικά με την ύπαρξη συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Κορίνθου για τη λήψη αποφάσεων για θέματα του σχολείου. Συνεπώς, όσον αφορά τις δυνατότητες που δίνονται από τον διευθυντή για συνεργασία των εκπαιδευτικών σε θέματα που αφορούν στο σχολείο, διαμορφώνεται επίσης μία **θετική τάση** που δείχνει **αρκετή ικανοποίηση**. Από την άλλη πλευρά, δείχνει και μία τάση των διευθυντών των συγκεκριμένων σχολείων να υιοθετούν ένα συμμετοχικό και μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης.

Πίνακας 2. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό και τους συναδέλφους του να συνεργάζονται για θέματα που αφορούν το σχολείο

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ	1	2,0	2,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	2	4,0	6,0
Συμφωνώ	24	48,0	54,0
Συμφωνώ Απόλυτα	23	46,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα σε εμένα και τους συναδέλφους μου να συνεργαζόμαστε για θέματα που αφορούν το σχολείο.



Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα σε εμένα και τους συναδέλφους μου να συνεργαζόμαστε για θέματα που αφορούν το σχολείο.

Γράφημα2. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό και τους συναδέλφους του να συνεργάζονται για θέματα που αφορούν το σχολείο

Το 38,0% (N=19) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές των σχολείων που απασχολούνται στο Νομό Κορινθίας προάγουν την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό και το 30,0% (N=15) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι οι διευθυντές προάγουν την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε από το 26,0% (N=13) των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Κορινθίας για το αν ο διευθυντής προτρέπει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους. Αντιθέτως, το 2,0% (N=1) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν ότι οι διευθυντές προάγουν την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό και το 4,0% (N=2) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές προάγουν την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Και σε αυτή την περίπτωση, φαίνεται να υπάρχει μία **θετική τάση** αναφορικά με το βαθμό που ο διευθυντής του σχολείου τους προάγει την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό και άρα, **αρκετή ικανοποίηση** των εκπαιδευτικών. Επίσης,

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

δείχνει και την τάση των διευθυντών των συγκεκριμένων σχολείων να υιοθετούν ένα συμμετοχικό και μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης.

Πίνακας 3. Ο/η διευθυντής/τρια προάγει την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό.

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	2	4,0	4,0
Διαφωνώ	1	2,0	6,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	13	26,0	32,0
Συμφωνώ	15	30,0	62,0
Συμφωνώ Απόλυτα	19	38,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	



Γράφημα 3. Ο/η διευθυντής/τρια προάγει την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

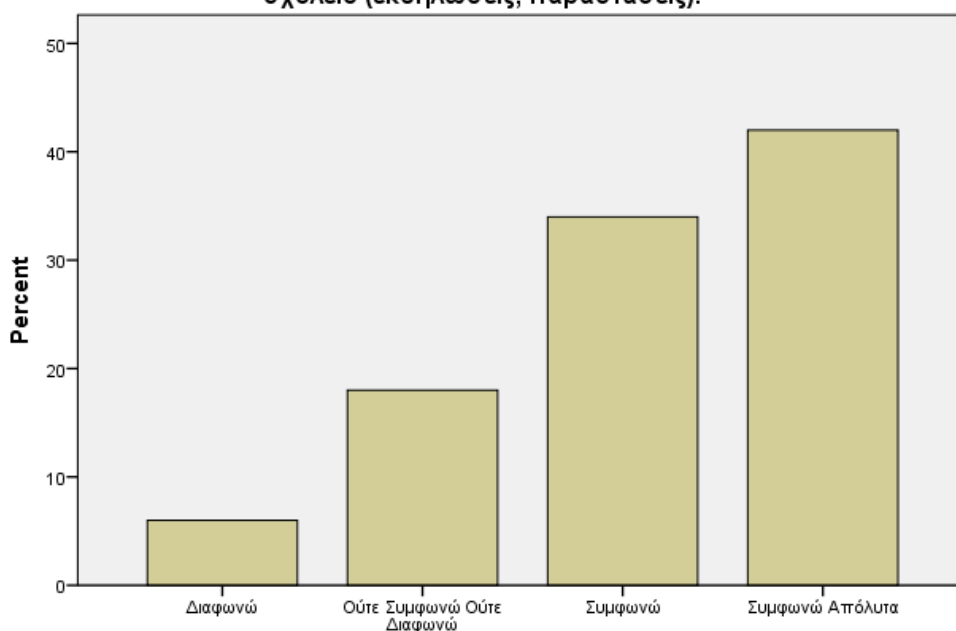
Το 42,0% (N=21) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές προγραμματίζουν δράσεις που ενισχύουν τη συλλογικότητα στο σχολείο, όπως εκδηλώσεις και παραστάσεις και το 34,0% (N=17) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι η δημιουργία εκδηλώσεων και παραστάσεων υφίσταται στον εκπαιδευτικό χώρο για την ανάπτυξη συλλογικότητας μεταξύ των εκπαιδευτικών και μαθητών. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για το συγκεκριμένο ερώτημα από το 18,0% (N=9) των εκπαιδευτικών. Το 6,0% (N=3) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν σχετικά με την καταβολή προσπαθειών από τους διευθυντές για τον προγραμματισμό δράσεων που ενισχύουν τη συλλογικότητα στο σχολείο. Ένα μεγάλο ποσοστό λοιπόν, δηλώνει μία **θετική τάση** απέναντι στο συμμετοχικό και μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης που εφαρμόζουν οι διευθυντές των σχολείων τους, γεγονός που δείχνει και την **αρκετή ικανοποίησή** τους από αυτό.

Πίνακας 4. Ο/η διευθυντής/τρια προγραμματίζει δράσεις που ενισχύουν τη συλλογικότητα στο σχολείο (εκδηλώσεις, παραστάσεις)

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ	3	6,0	6,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	9	18,0	24,0
Συμφωνώ	17	34,0	58,0
Συμφωνώ Απόλυτα	21	42,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Ο/η διευθυντής/τρια προγραμματίζει δράσεις που ενισχύουν τη συλλογικότητα στο σχολείο (εκδηλώσεις, παραστάσεις).



Ο/η διευθυντής/τρια προγραμματίζει δράσεις που ενισχύουν τη συλλογικότητα στο σχολείο (εκδηλώσεις, παραστάσεις).

Γράφημα 4. Ο/η διευθυντής/τρια προγραμματίζει δράσεις που ενισχύουν τη συλλογικότητα στο σχολείο (εκδηλώσεις, παραστάσεις)

Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται εποικοδομητικά μεταξύ τους και συνεπώς, τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης συνεργασίας είναι η ανάπτυξη επικοινωνίας ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό ($r=,509$, $p<,001$) και η παροχή και ενίσχυση της δυνατότητας επικοινωνίας των συναδέλφων για θέματα που αφορούν το σχολείο ($r=,526$, $p<,001$), καθώς και ο προγραμματισμός δράσεων που ενισχύουν τη συλλογικότητα στο σχολείο ($r=,337$, $p=,017$).

Πίνακας 5. Ανάλυση συσχέτισης κατά pearson σχετικά με την συνεργασία διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού

	Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα σε εμένα και τους συναδέλφους μου να συνεργαζόμαστε για θέματα που αφορούν το σχολείο.	Ο/η διευθυντής/τρια προάγει την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό.	Ο/η διευθυντής/τρια προγραμματίζει δράσεις που ενισχύουν τη συλλογικότητα στο σχολείο (εκδηλώσεις, παραστάσεις).
Ο/η διευθυντής/τρια και εγώ συνεργαζόμαστε εποικοδομητικά.	-	,526***	,509***
Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα σε εμένα και τους συναδέλφους μου να συνεργαζόμαστε για θέματα που αφορούν το σχολείο.	-	,547***	,391**
Ο/η διευθυντής/τρια προάγει την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό.	-	-	,471***
Ο/η διευθυντής/τρια προγραμματίζει δράσεις που ενισχύουν τη συλλογικότητα στο σχολείο (εκδηλώσεις, παραστάσεις).	-	-	-

7.1.2. Άξονας λήψης αποφάσεων για σχολικά θέματα

Το 38,0% (N=19) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές των σχολείων τους δίνουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για το σχολείο και το 36,0% (N=18) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι υφίσταται η ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων του σχολείου με τη βοήθεια των διευθυντών τους. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για το επίπεδο συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με το 22,0% (N=11) αυτών. Από την άλλη πλευρά, το 2,0% (N=1) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν ότι οι διευθυντές των σχολείων τους δίνουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για το σχολείο και το 2,0% (N=1) των

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

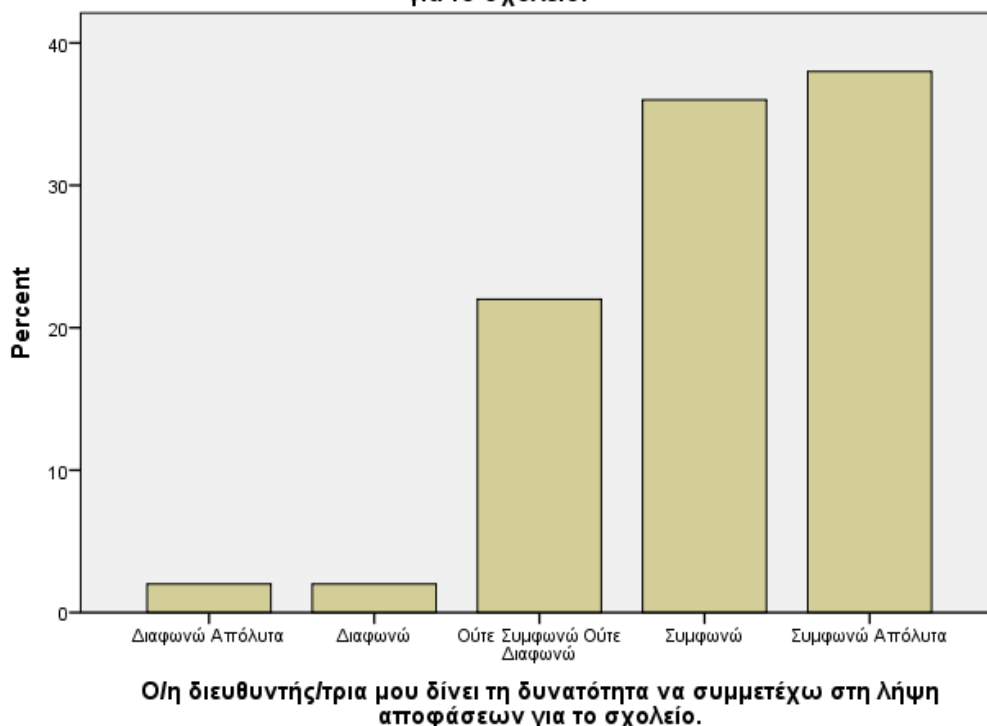
εκπαιδευτικών διαφώνησαν απόλυτα σχετικά με την ύπαρξη αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών για τη λήψη αποφάσεων για το σχολείο. Αναφορικά με τη συμμετοχή στη λήψη απόφασης, οι εκπαιδευτικοί διαμορφώνουν μία **θετική τάση** που δείχνει επίσης **αρκετή ικανοποίηση** από το συμμετοχικό και μετασχηματιστικό στυλ που εφαρμόζει ο διευθυντής της σχολικής τους μονάδας.

Πίνακας 6. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για το σχολείο

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,0	2,0
Διαφωνώ	1	2,0	4,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	11	22,0	26,0
Συμφωνώ	18	36,0	62,0
Συμφωνώ Απόλυτα	19	38,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίησή τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων για το σχολείο.



Γράφημα5. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για το σχολείο

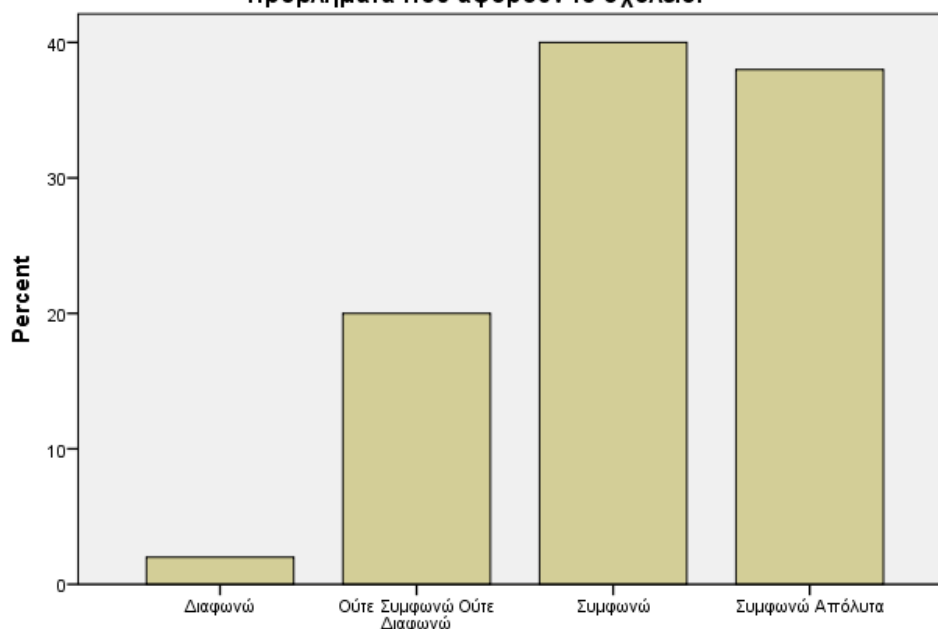
Το 38,0% (N=19) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές ζητούν τη γνώμη τους και των συναδέλφων τους για θέματα ή προβλήματα που αφορούν το σχολείο και το 40,0% (N=20) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι οι διευθυντές των σχολείων εμπλέκουν τους εκπαιδευτικούς και αναζητούν την άποψή τους για θέματα και προβλήματα που αφορούν το σχολείο. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για την αναζήτηση βοήθειας από τους διευθυντές τους ως προς αυτούς και τους συναδέλφους τους για την επίλυση σχολικών προβλημάτων σχετικά με το 20,0% (N=10) των εκπαιδευτικών. Το 2,0% (N=1) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν σχετικά με την ύπαρξη της αναζήτησης βοήθειας των διευθυντών στους εκπαιδευτικούς όταν πρόκειται για τη λήψη αποφάσεων για να λυθούν θέματα και προβλήματα που αφορούν το σχολείο. Διαμορφώνεται και σε αυτή την ερώτηση μία **θετική τάση** που δείχνει **αρκετή ικανοποίηση**.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Πίνακας 7. Ο/η διευθυντής/τρια ζητά τη γνώμη των εκπαιδευτικών για θέματα ή προβλήματα που αφορούν το σχολείο

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ	1	2,0	2,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	10	20,0	22,0
Συμφωνώ	20	40,0	62,0
Συμφωνώ Απόλυτα	19	38,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	

Ο/η διευθυντής/τρια ζητά τη γνώμη μου και των συναδέλφων μου για θέματα ή προβλήματα που αφορούν το σχολείο.



Ο/η διευθυντής/τρια ζητά τη γνώμη μου και των συναδέλφων μου για θέματα ή προβλήματα που αφορούν το σχολείο.

Γράφημα 6. Ο/η διευθυντής/τρια ζητά τη γνώμη των εκπαιδευτικών για θέματα ή προβλήματα που αφορούν το σχολείο

Το 20,0% (N=10) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές των σχολείων που απασχολούνται στο νομό Κορινθίας ακούν τις απόψεις τους, αλλά λαμβάνουν μόνοι τους τις αποφάσεις και το 20,0% (N=10) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι αν και οι διευθυντές ακούν τις απόψεις των εκπαιδευτικών τους, οι

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

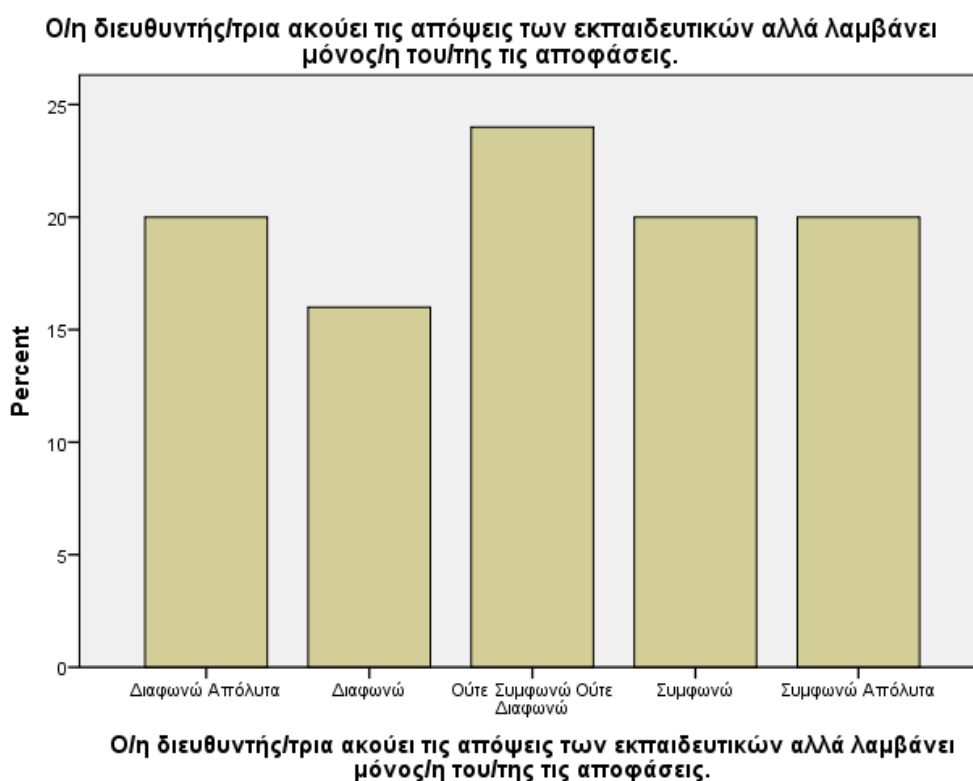
ίδιοι λαμβάνουν τις αποφάσεις μόνοι τους. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε στην συγκεκριμένη ερώτηση σχετικά με το 24,0% (N=12) των εκπαιδευτικών.

Το 16,0% (N=8) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν ότι οι διευθυντές ακούν τις απόψεις τους, αλλά λαμβάνουν μόνοι τους τις αποφάσεις και το 20,0% (N=10) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν απόλυτα σχετικά με την ύπαρξη επικοινωνιακής συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών για τη λήψη αποφάσεων, εφόσον οι διευθυντές ακούν τη γνώμη τους, αλλά τελικά λαμβάνουν οι ίδιοι τις αποφάσεις. Σε αυτή την ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί διαμόρφωσαν μία **μέτρια τάση** που δείχνει μία **μέτρια ικανοποίηση** των εκπαιδευτικών. Για την ακρίβεια, οι εκπαιδευτικοί διχάστηκαν αρκετά σε αυτή την ερώτηση, γεγονός που δείχνει ότι ακόμη και αν ο διευθυντής υιοθετεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, ενδέχεται να μην το εφαρμόζει αποτελεσματικά.

Πίνακας 8. Ο/η διευθυντής/τρια ακούει τις απόψεις των εκπαιδευτικών αλλά λαμβάνει μόνος/η του/της τις αποφάσεις

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	10	20,0	20,0
Διαφωνώ	8	16,0	36,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	12	24,0	60,0
Συμφωνώ	10	20,0	80,0
Συμφωνώ Απόλυτα	10	20,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»



Γράφημα7. Ο/η διευθυντής/τρια ακούει τις απόψεις των εκπαιδευτικών αλλά λαμβάνει μόνος/η του/της τις αποφάσεις

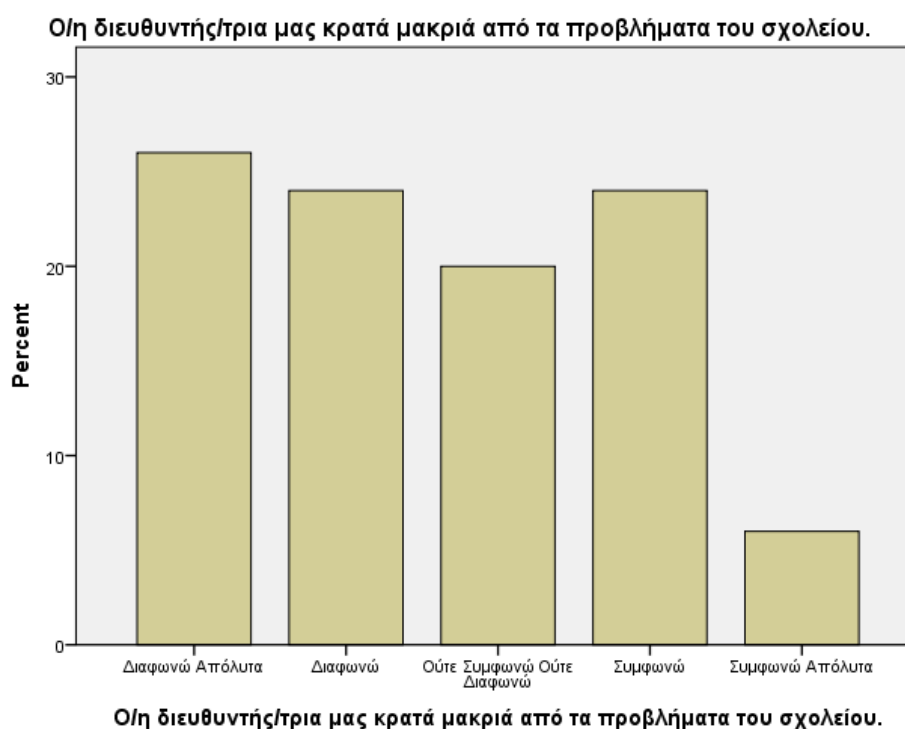
Το 6,0% (N=3) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές των σχολείων του νομού Κορίνθου τους κρατούν μακριά από τα προβλήματα του σχολείου και το 24,0% (N=12) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι δεν υφίσταται η έγκαιρη ενημέρωση των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές για τα προβλήματα του σχολείου. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για το επίπεδο συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διαδικασία διαχείρισης προβλημάτων του σχολείου σχετικά με το 20,0% (N=10) των εκπαιδευτικών. Το 24,0% (N=12) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν ότι οι διευθυντές τους κρατούν μακριά από τα προβλήματα του σχολείου και το 26,0% (N=13) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν απόλυτα σχετικά με την ύπαρξη αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών για τη διαχείριση προβλημάτων, εφόσον οι διευθυντές του κρατούν μακριά από τα προβλήματα του σχολείου. Και σε αυτή την ερώτηση διαμορφώνεται μία **μέτρια τάση**. Το μεγαλύτερο ωστόσο ποσοστό

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

αναφέρει πως ο διευθυντής τους δεν τους κρατά μακριά από τα προβλήματα του σχολείου, που δείχνει ότι υιοθετεί το συμμετοχικό στυλ διοίκησης.

Πίνακας 9. Ο/η διευθυντής/τρια κρατά μακριά τον εκπαιδευτικό από τα προβλήματα του σχολείου

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	13	26,0	26,0
Διαφωνώ	12	24,0	50,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	10	20,0	70,0
Συμφωνώ	12	24,0	94,0
Συμφωνώ Απόλυτα	3	6,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	



Γράφημα 8. Ο/η διευθυντής/τρια κρατά μακριά τον εκπαιδευτικό από τα προβλήματα του σχολείου

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Όσο περισσότερο οι διευθυντές δίνουν τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για το σχολείο, τόσο περισσότερο οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν τη γνώμη τους για θέματα ή προβλήματα που αφορούν το σχολείο ($r = ,637, p < ,001$).

Πίνακας 10. Ανάλυση συσχέτισης κατά pearson σχετικά με την συνεργασία διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού

	Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για το σχολείο	Ο/η εκπαιδευτικός εκφράζουν τη γνώμη τους για θέματα ή προβλήματα που αφορούν το σχολείο
Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για το σχολείο	-	,637***
Ο/η εκπαιδευτικός εκφράζουν τη γνώμη τους για θέματα ή προβλήματα που αφορούν το σχολείο		-

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

Όταν όμως οι εκπαιδευτικοί τους κρατούν μακριά από τα προβλήματα τους σχολείου, τότε αν και οι διευθυντές ζητούν τη γνώμη των εκπαιδευτικών, οι αποφάσεις παίρνονται από τους ίδιους ($r = ,472, p < ,001$). Όμως, οι άνδρες εκπαιδευτικοί πιστεύουν πιο έντονα ότι οι διευθυντές ζητούν τη γνώμη των εκπαιδευτικών ($t(47) = 2,16, p = ,036$).

Πίνακας 11. Ανάλυση συσχέτισης κατά pearson σχετικά με την συνεργασία διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού

	Ο/η διευθυντής/τρια ακούει τις απόψεις των εκπαιδευτικών αλλά λαμβάνει μόνος/η του/της τις αποφάσεις.	Ο/η διευθυντής/τρια μας κρατά μακριά από τα προβλήματα του σχολείου.
Ο/η διευθυντής/τρια ακούει τις απόψεις των εκπαιδευτικών αλλά λαμβάνει μόνος/η του/της τις αποφάσεις.	-	,472***
Ο/η διευθυντής/τρια μας κρατά μακριά από τα προβλήματα του σχολείου.		-

*** p<.001, **p<.01, *p<.05

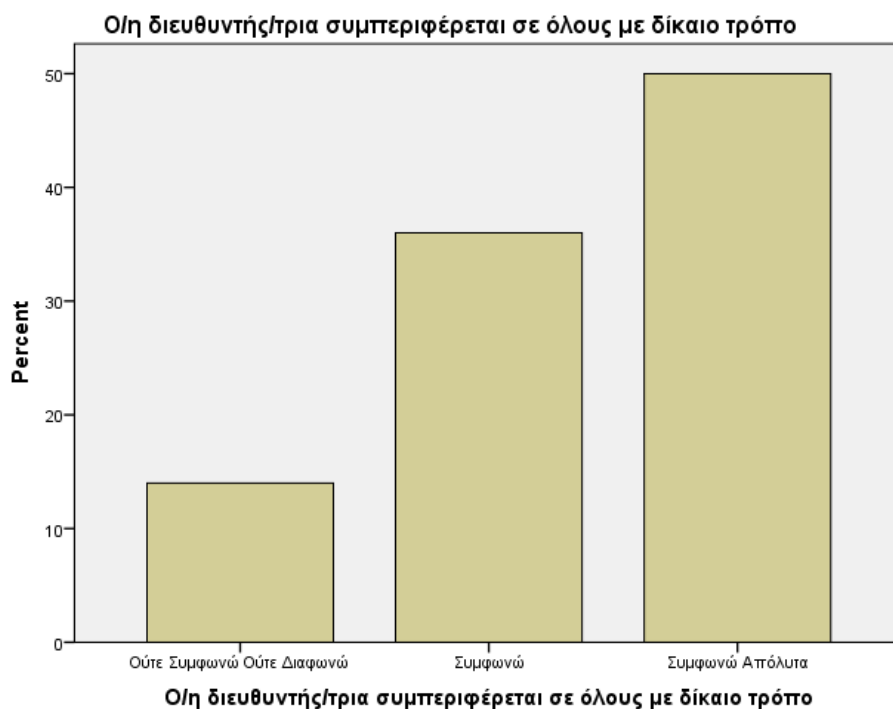
7.1.3. Άξονας δίκαιης διαχείρισης καταστάσεων από τους διευθυντές

Το 50,0% (N=25) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές των σχολείων συμπεριφέρονται σε όλους με δίκαιο τρόπο και το 36,0% (N=18) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι οι διευθυντές συμπεριφέρονται σε όλους με δίκαιο τρόπο. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για τη δίκαιη διαχείριση καταστάσεων από τους διευθυντές τους σχετικά με το 14,0% (N=7) των εκπαιδευτικών. Κανένας από τους εκπαιδευτικούς δε διαφώνησε ότι οι διευθυντές συμπεριφέρονται σε όλους με δίκαιο τρόπο. Κατά κύριο λόγο, υπάρχει μία **θετική τάση** που δείχνει **αρκετή ικανοποίηση** των εκπαιδευτικών, αναφορικά με τη δίκαιη διαχείριση καταστάσεων.

Πίνακας 12. Ο/η διευθυντής/τρια συμπεριφέρεται σε όλους με δίκαιο τρόπο

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό
			Ποσοστό
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	7	14,0	14,0
Συμφωνώ	18	36,0	50,0
Συμφωνώ Απόλυτα	25	50,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»



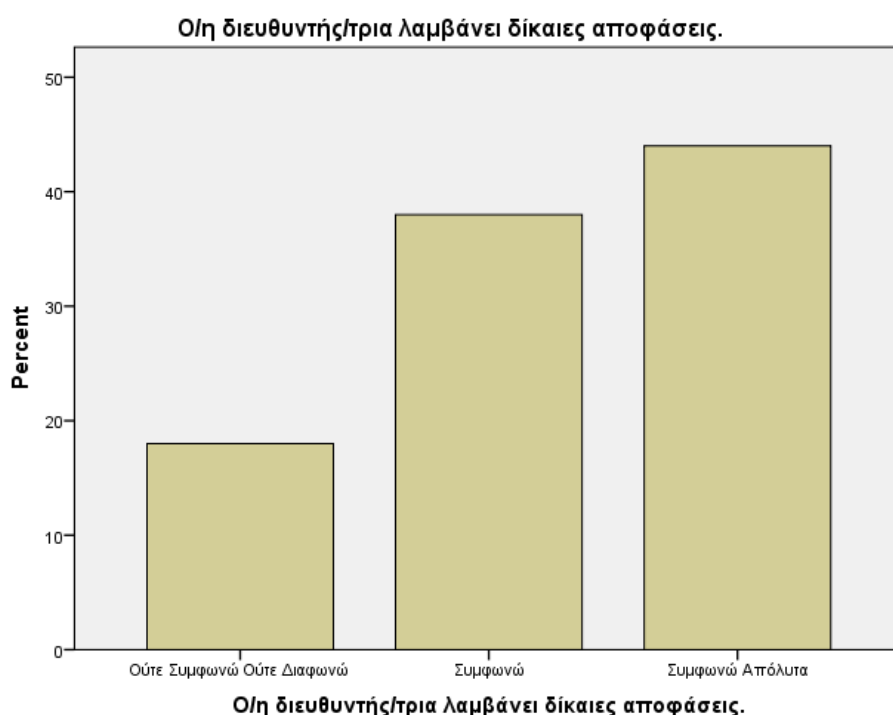
Γράφημα9.Ο/η διευθυντής/τρια συμπεριφέρεται σε όλους με δίκαιο τρόπο

Το 44,0% (N=22) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές των σχολείων που απασχολούνται λαμβάνουν δίκαιες αποφάσεις και το 38,0% (N=19) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι οι διευθυντές των σχολείων λαμβάνουν δίκαιες αποφάσεις. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για την ορθή λήψη αποφάσεων των διευθυντών από το 18,0% (N=9) των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Κορινθίας. Κανένας από τους εκπαιδευτικούς δε διαφώνησε ότι οι διευθυντές των σχολείων που απασχολούνται λαμβάνουν δίκαιες αποφάσεις. Και σε αυτό το σημείο διαμορφώνεται μία **θετική τάση** αναφορικά με τις δίκαιες αποφάσεις του διευθυντή, που δείχνει **αρκετή ικανοποίηση**.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Πίνακας 13. Ο/η διευθυντής/τρια λαμβάνει δίκαιες αποφάσεις

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	9	18,0	18,0
Συμφωνώ	19	38,0	56,0
Συμφωνώ Απόλυτα	22	44,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	



Γράφημα10. Ο/η διευθυντής/τρια λαμβάνει δίκαιες αποφάσεις

Το γεγονός ότι ο διευθυντής συμπεριφέρεται σε όλους με δίκαιο τρόπο συσχετίζεται θετικά με την θετική στάση των εκπαιδευτικών ότι ο διευθυντής τους λαμβάνει δίκαιες αποφάσεις ($r = ,728$, $p < ,001$).

Πίνακας 14. Ανάλυση συσχέτισης κατά pearson σχετικά με την συνεργασία διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού

	Ο/η διευθυντής/τρια συμπεριφέρεται σε όλους με δίκαιο τρόπο	Ο/η διευθυντής/τρια λαμβάνει δίκαιες αποφάσεις
Ο/η διευθυντής/τρια συμπεριφέρεται σε όλους με δίκαιο τρόπο	-	,728***
Ο/η διευθυντής/τρια λαμβάνει δίκαιες αποφάσεις		-

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

7.1.4. Άξονας πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού προσωπικού για σχολικά θέματα

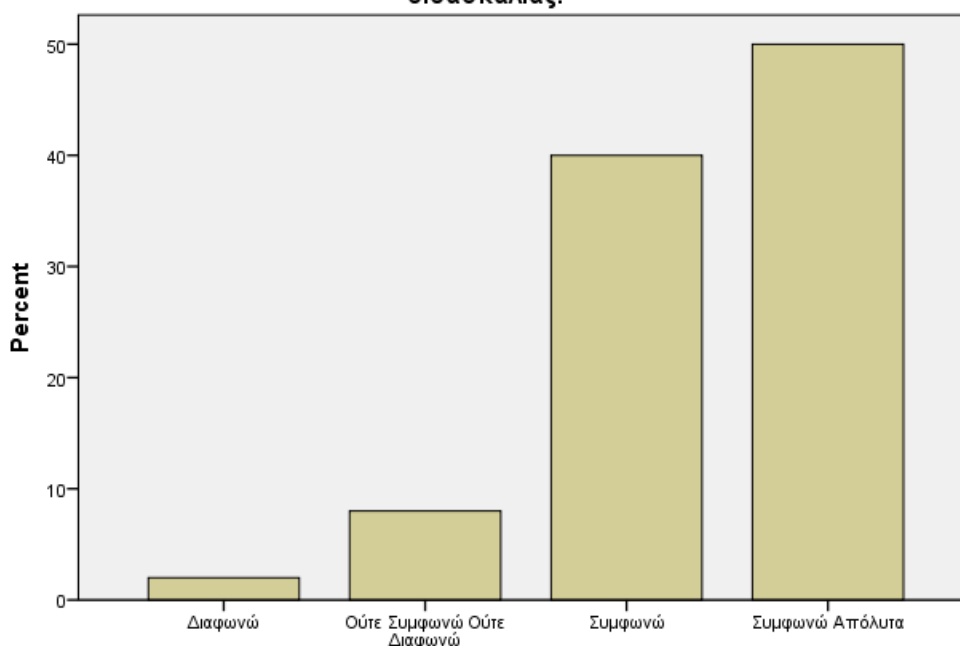
Το 50,0% (N=25) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές των σχολείων που απασχολούνται στο Νομό Κορινθίας τους δίνουν τη δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες για θέματα διδασκαλίας και το 40,0% (N=20) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι οι διευθυντές τους δίνουν τη δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες για θέματα διδασκαλίας. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για το εύρος των δυνατοτήτων των εκπαιδευτικών για την ένταξη πρωτοβουλιών για θέματα διδασκαλίας στα σχολεία από το 8,0% (N=4) των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Κορινθίας. Αντιθέτως, το 2,0% (N=1) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν ότι οι διευθυντές τους δίνουν τη δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες για θέματα διδασκαλίας. Οι εκπαιδευτικοί διαμορφώνουν μία **πολύ θετική τάση** αναφορικά με την δυνατότητα που τους δίνει ο διευθυντής για την ανάληψη πρωτοβουλιών σε θέματα διδασκαλίας. Αυτό αποδεικνύει ότι αισθάνονται και **μεγάλη ικανοποίηση** από τα περιθώρια αυτονομίας που τους δίνονται από αυτόν και παράλληλα, συμπεραίνεται ότι ο διευθυντής υιοθετεί το μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Πίνακας 15. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να παίρνει πρωτοβουλίες για θέματα διδασκαλίας

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ	1	2,0	2,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	4	8,0	10,0
Συμφωνώ	20	40,0	50,0
Συμφωνώ Απόλυτα	25	50,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	

Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να παίρνω πρωτοβουλίες για θέμα διδασκαλίας.



Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να παίρνω πρωτοβουλίες για θέμα διδασκαλίας.

Γράφημα 11. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να παίρνει πρωτοβουλίες για θέματα διδασκαλίας

Το 62,0% (N=31) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές των σχολείων τους δίνουν τη δυνατότητα να έχουν τον έλεγχο του εκπαιδευτικού τους έργου και το 28,0% (N=14) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι έχουν τον

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

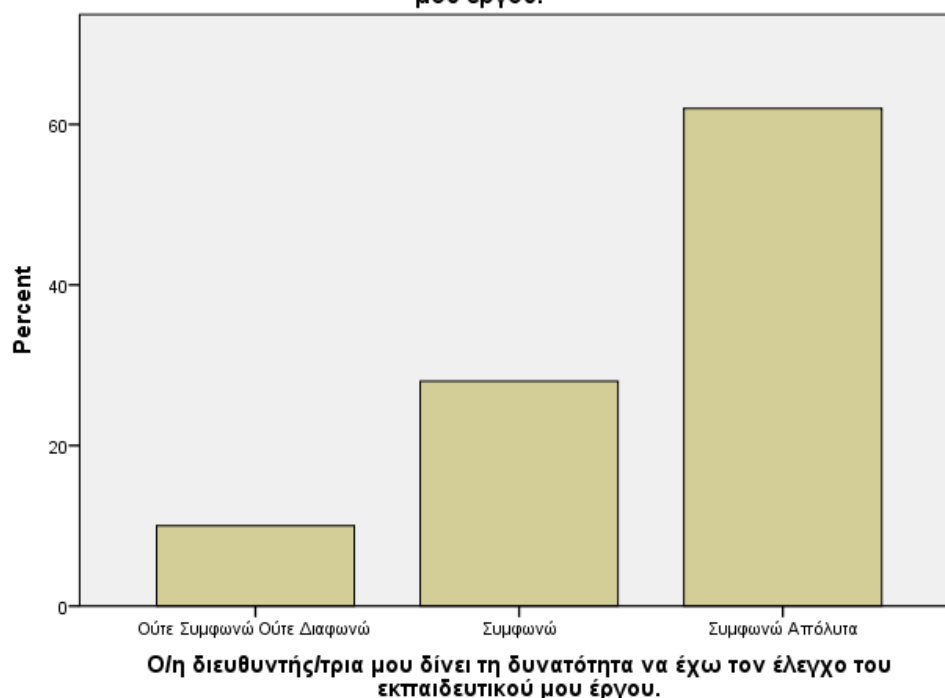
έλεγχο τους εκπαιδευτικού τους έργου κατόπιν αποτελεσματικής συνεργασίας εκπαιδευτικού-διευθυντή. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για το επίπεδο απόλυτου ελέγχου του εκπαιδευτικού έργου του 10,0% (N=5) των εκπαιδευτικών. Κανένας από τους εκπαιδευτικούς δε διαφώνησε σχετικά με την ύπαρξη αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών για το επίπεδο απόλυτου ελέγχου του εκπαιδευτικού έργου από τους εκπαιδευτικούς. Όπως παραπάνω, έτσι και εδώ διαμορφώνεται μία **πολύ θετική τάση** που δείχνει **μεγάλη ικανοποίηση** από τα περιθώρια αυτονομίας που δίνονται στους εκπαιδευτικούς από το διευθυντή.

Πίνακας 16. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να έχει τον έλεγχο του εκπαιδευτικού του έργου

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	5	10,0	10,0
Συμφωνώ	14	28,0	38,0
Συμφωνώ Απόλυτα	31	62,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να έχω τον έλεγχο του εκπαιδευτικού μου έργου.



Γράφημα12.Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να έχει τον έλεγχο του εκπαιδευτικού του έργου

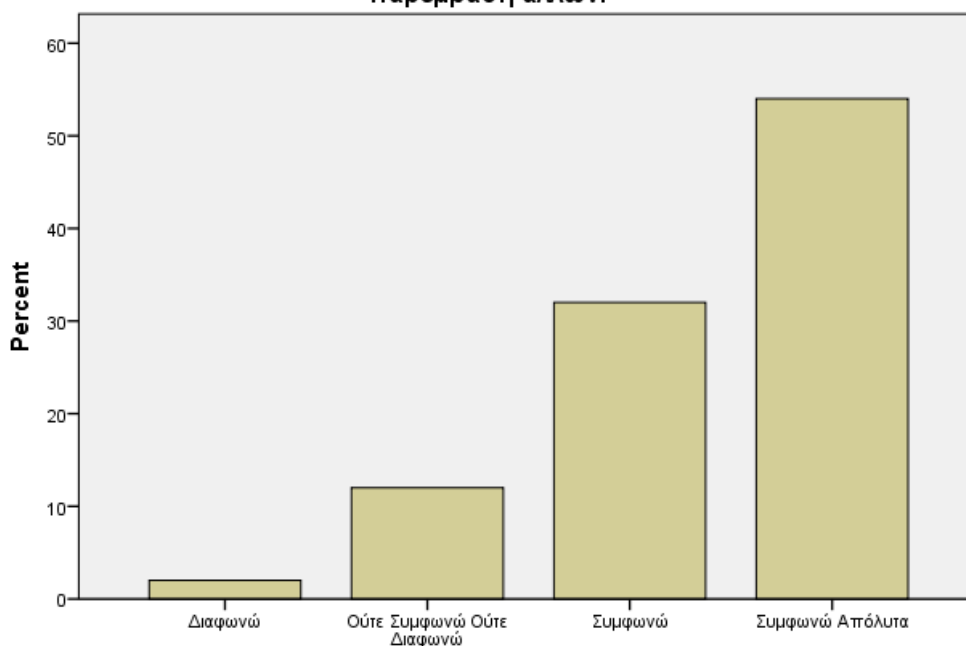
Το 54,0% (N=27) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές των σχολείων τους δίνουν τη δυνατότητα να κάνουν τη δουλειά τους χωρίς την παρέμβαση άλλων και το 32,0% (N=16) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι έχουν τον έλεγχο της δουλειάς τους χωρίς την παρέμβαση άλλων. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για το επίπεδο απόλυτου ελέγχου της δουλειάς του 12,0% (N=6) των εκπαιδευτικών. Από την άλλη πλευρά, το 2,0% (N=1) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν ότι σχετικά με την ύπαρξη αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών για το επίπεδο απόλυτου ελέγχου του εκπαιδευτικού τους έργου χωρίς παρεμβάσεις τρίτων. Συνεπώς, φαίνεται μία **άκρως θετική τάση** και μία **μεγάλη ικανοποίηση** των εκπαιδευτικών.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Πίνακας 17. Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να κάνει τη δουλειά του χωρίς την παρέμβαση άλλων

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ	1	2,0	2,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	6	12,0	14,0
Συμφωνώ	16	32,0	46,0
Συμφωνώ Απόλυτα	27	54,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	

Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να κάνω τη δουλειά μου χωρίς την παρέμβαση άλλων.



Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να κάνω τη δουλειά μου χωρίς την παρέμβαση άλλων.

Γράφημα 13 Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να κάνει τη δουλειά του χωρίς την παρέμβαση άλλων

Το 14,0% (N=7) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές είναι επικριτικοί όταν εφαρμόζουν μαθητοκεντρικές μεθόδους διδασκαλίας στο μάθημα και το 10,0% (N=5) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι οι διευθυντές δεν

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

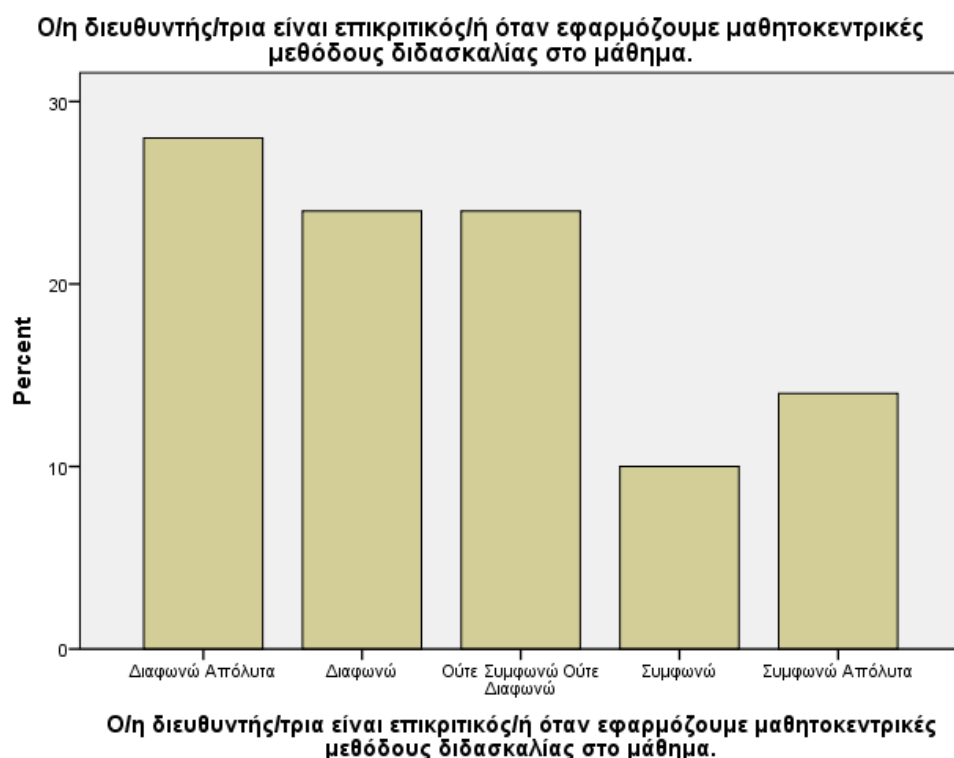
παρουσιάζουν θετική στάση στην εφαρμογή μαθητοκεντρικών μεθόδων διδασκαλίας στο μάθημα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για τη θετική στάση των διευθυντών από το 24,0% (N=12) των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Κορινθίας. Αντιθέτως, το 24,0% (N=12) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν ότι οι διευθυντές είναι επικριτικοί όταν εφαρμόζουν μαθητοκεντρικές μεθόδους διδασκαλίας στο μάθημα και το 28,0% (N=14) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς στην εφαρμογή μαθητοκεντρικών μεθόδων διδασκαλίας.

Οι εκπαιδευτικοί κυρίως διαφώνησαν ότι ο διευθυντής τους είναι επικριτικός όταν εφαρμόζουν μαθητοκεντρικές μεθόδους διδασκαλίας στο μάθημα, που δείχνει ότι υπάρχει μία θετική τάση σχετικά με τα περιθώρια αυτονομίας που τους δίνονται και αυτό σχετίζεται και με την αρκετή ικανοποίηση που αισθάνονται από αυτό.

Πίνακας 18. Ο/η διευθυντής/τρια είναι επικριτικός/ή όταν εφαρμόζονται μαθητοκεντρικές μεθόδους διδασκαλίας στο μάθημα

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό
			Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	14	28,0	28,0
Διαφωνώ	12	24,0	52,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	12	24,0	76,0
Συμφωνώ	5	10,0	86,0
Συμφωνώ Απόλυτα	7	14,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»



Γράφημα14.Ο/η διευθυντής/τρια είναι επικριτικός/ή όταν εφαρμόζονται μαθητοκεντρικές μεθόδους διδασκαλίας στο μάθημα

Συνοψίζοντας, όσο ο διευθυντής δίνει τη δυνατότητα στο εκπαιδευτικό προσωπικό να παίρνει πρωτοβουλίες για θέματα διδασκαλίας, τόσο πιο πολύ παρέχεται η δυνατότητα στο εκπαιδευτικό να έχει τον έλεγχο του εκπαιδευτικού τους έργου ($r=,753$, $p<,001$) και να κάνει τη δουλειά του χωρίς την παρέμβαση άλλων ($r=,678$, $p<,001$). Η απόδειξη της ελευθερίας από το διευθυντή ως προς τον εκπαιδευτικό για τον έλεγχο του εκπαιδευτικού τους έργου είναι ότι ο διευθυντής δεν είναι επικριτικός όταν εφαρμόζονται συγκεκριμένες εκπαιδευτικοί μέθοδοι, όπως οι μαθητοκεντρικοί μέθοδοι ($r= -,353$, $p=,012$).

Πίνακας 19. Ανάλυση Συσχέτισης κατά Pearson σχετικά με τις Πρωτοβουλίες Εκπαιδευτικού Προσωπικού για Σχολικά Θέματα

	Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να παίρνω πρωτοβουλίες για θέμα διδασκαλίας.	Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να έχω τον έλεγχο του εκπαιδευτικού μου έργου.	Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να κάνω τη δουλειά μου χωρίς την παρέμβαση άλλων.	Ο/η διευθυντής/τρια είναι επικριτικός/ή όταν εφαρμόζουμε μαθητοκεντρικές μεθόδους διδασκαλίας στο μάθημα.
Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να παίρνω πρωτοβουλίες για θέμα διδασκαλίας.	-	,753***	,678***	-,247
Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να έχω τον έλεγχο του εκπαιδευτικού μου έργου.		-	,700***	-,353*
Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να κάνω τη δουλειά μου χωρίς την παρέμβαση άλλων.			-	-,268
Ο/η διευθυντής/τρια είναι επικριτικός/ή όταν εφαρμόζουμε μαθητοκεντρικές μεθόδους διδασκαλίας στο μάθημα.				-

7.1.5. Άξονας ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού

Το 54,0% (N=27) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές των σχολείων τους ενημερώνουν για να συμμετέχουν σε επιμορφωτικές δράσεις και το 30,0% (N=15) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι οι διευθυντές τους ενημερώνουν για να συμμετέχουν σε επιμορφωτικές δράσεις. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε σχετικά με το 14,0% (N=7) των εκπαιδευτικών για την προτροπή των διευθυντών τους ως προς τους ίδιους να συμμετέχουν σε επιμορφωτικές δράσεις. Το 2,0% (N=1) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν σχετικά με την προτροπή των

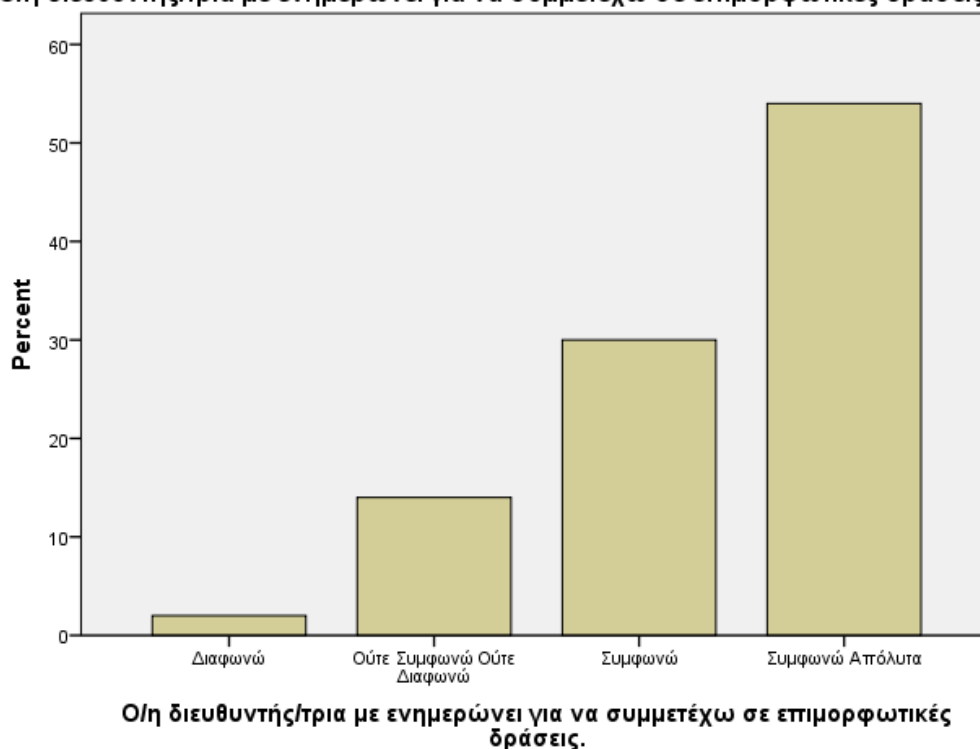
Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

διευθυντών για ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε δράσεις επιμορφωτικού χαρακτήρα. Οι δυνατότητες επιμόρφωσης και ενημέρωσης από το διευθυντή συγκεντρώνουν μεγάλη ικανοποίηση και θετική τάση από τους εκπαιδευτικούς.

Πίνακας 20. Ο/η διευθυντής/τρια ενημερώνει τον εκπαιδευτικό για να συμμετέχει σε επιμορφωτικές δράσεις

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ	1	2,0	2,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	7	14,0	16,0
Συμφωνώ	15	30,0	46,0
Συμφωνώ Απόλυτα	27	54,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	

Ο/η διευθυντής/τρια με ενημερώνει για να συμμετέχω σε επιμορφωτικές δράσεις.



Γράφημα15. Ο/η διευθυντής/τρια ενημερώνει τον εκπαιδευτικό για να συμμετέχει σε επιμορφωτικές δράσεις

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

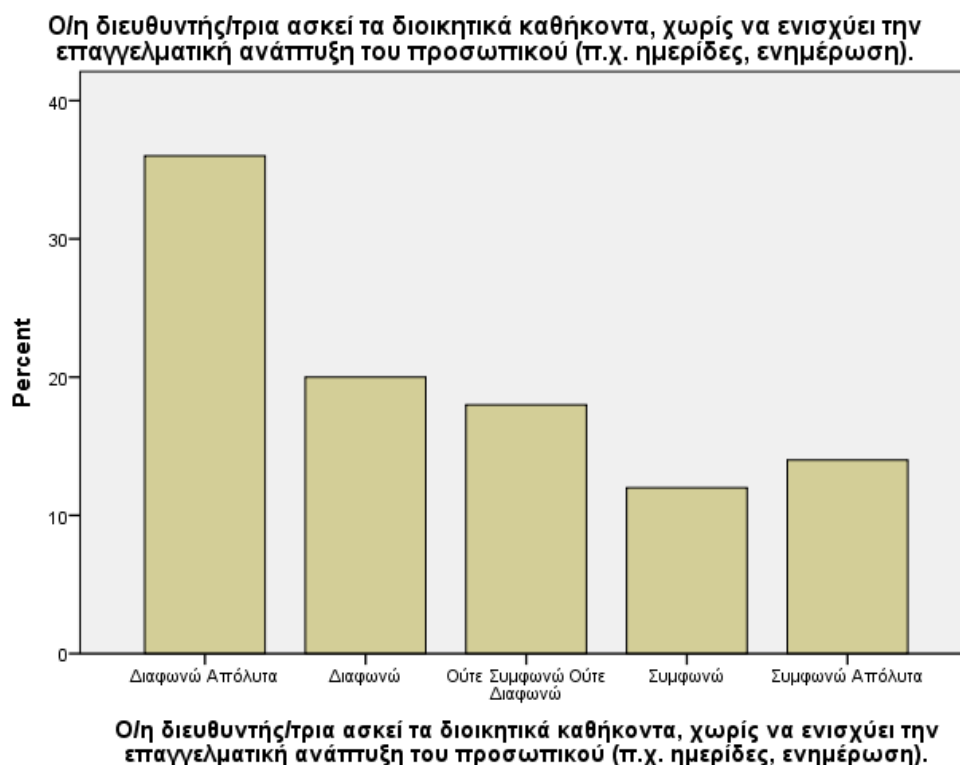
Το 14,0% (N=7) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές των σχολείων ασκούν τα διοικητικά καθήκοντα, χωρίς να ενισχύουν την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού (π.χ. ημερίδες, ενημέρωση) και το 12,0% (N=6) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι οι διευθυντές δεν εμπλέκουν τους εκπαιδευτικούς σε διοικητικά θέματα και εμποδίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού σε ημερίδες και σεμινάρια. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε σχετικά με το 18,0% (N=9) των εκπαιδευτικών για την προτροπή των διευθυντών τους ως προς τους ίδιους να συμμετέχουν σε επιμορφωτικές δράσεις για την ανάπτυξη ικανοτήτων σχετικά με τη διαχείριση διοικητικών καθηκόντων.

Το 20,0% (N=10) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν ότι οι διευθυντές ασκούν τα διοικητικά καθήκοντα, χωρίς να ενισχύουν την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού (π.χ. ημερίδες, ενημέρωση) και το 36,0% (N=18) των εκπαιδευτικών διαφώνησαν απόλυτα σχετικά με την προτροπή των διευθυντών για ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε δράσεις επιμορφωτικού χαρακτήρα για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων. Φαίνεται συνεπώς, ότι ο διευθυντής συμβάλει με όποιον τρόπο μπορεί στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, γεγονός που δείχνει **πολύ θετική τάση και μεγάλη ικανοποίηση** των εκπαιδευτικών. Δείχνει επίσης, ότι ο διευθυντής ακολουθεί ως επί το πλείστον το μετασχηματιστικό μοντέλο διοίκησης.

Πίνακας 21. Ο/η διευθυντής/τρια ασκεί τα διοικητικά καθήκοντα, χωρίς να ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού (π.χ. ημερίδες, ενημέρωση)

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό
			Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	18	36,0	36,0
Διαφωνώ	10	20,0	56,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	9	18,0	74,0
Συμφωνώ	6	12,0	86,0
Συμφωνώ Απόλυτα	7	14,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»



Γράφημα 16. Ο/η διευθυντής/τρια ασκεί τα διοικητικά καθήκοντα, χωρίς να ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού (π.χ. ημερίδες, ενημέρωση)

Ο διευθυντής ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε επιμορφωτικές δράσεις, άποψη που δε συσχετίζεται με την άποψη ότι ο διευθυντής διοικεί χωρίς να ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού με ημερίδες και ενημέρωση ($r = -.099$, $p = .493$).

Πίνακας 22. Ανάλυση συσχέτισης κατά pearson σχετικά με την συνεργασία διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού

	Ο/η διευθυντής/τρια ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε επιμορφωτικές δράσεις	Ο/η διευθυντής/τρια διοικεί χωρίς να ενισχύουν την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού με ημερίδες και ενημέρωση.
Ο/η διευθυντής/τρια ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε επιμορφωτικές δράσεις	-	-,099
Ο/η διευθυντής/τρια διοικεί χωρίς να ενισχύουν την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού με ημερίδες και ενημέρωση.		-

*** p<.001, **p<.01, *p<.05

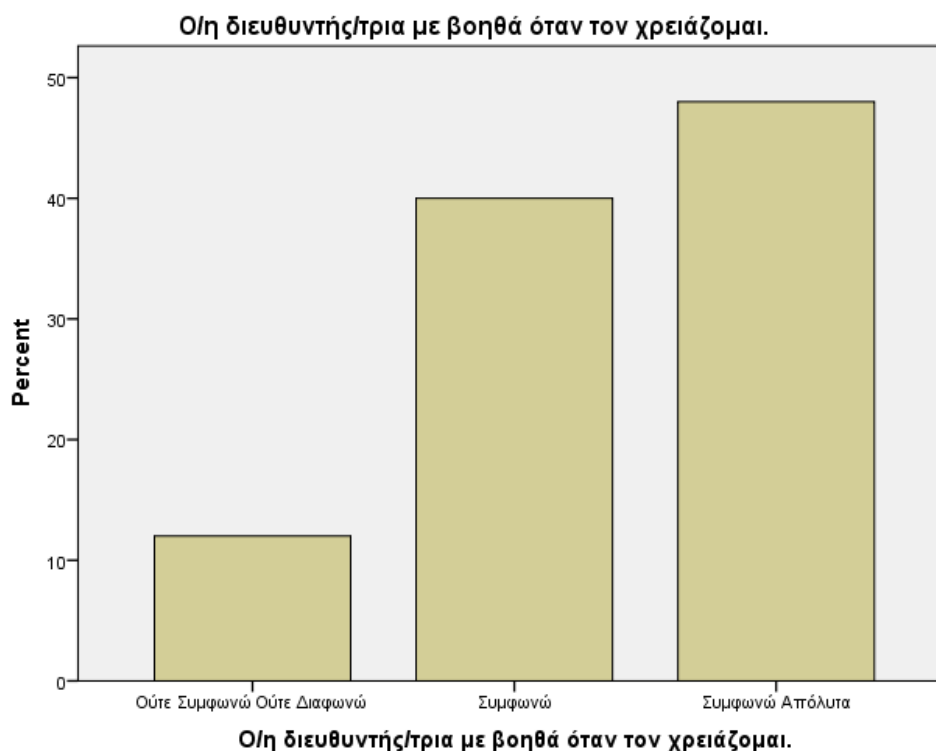
7.1.6. Άξονας παροχής εξοπλισμού και πνευματικής βοήθειας εκπαιδευτικών

Το 48,0% (N=24) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές των σχολείων που απασχολούνται τους βοηθούν όταν τους χρειάζονται και το 40,0% (N=20) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι οι διευθυντές των σχολείων που απασχολούνται τους βοηθούν όταν τους χρειάζονται. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για τη βοήθεια που λαμβάνουν από τους διευθυντές τους από το 12,0% (N=6) των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Κορινθίας. Αντιθέτως, κανένας από τους εκπαιδευτικούς δε διαφώνησε ότι οι διευθυντές των σχολείων που απασχολούνται τους βοηθούν όταν τους χρειάζονται. Άρα διαφαίνεται μία **πολύ θετική τάση** ως προς τον υποστηρικτικό ρόλο του διευθυντή, γεγονός που αφενός δείχνει **μεγάλη ικανοποίηση** και αφετέρου, συνάδει με το μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Πίνακας 23. Ο/η διευθυντής/τρια βοηθά τον εκπαιδευτικό όταν τον χρειάζεται

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	6	12,0	12,0
Συμφωνώ	20	40,0	52,0
Συμφωνώ Απόλυτα	24	48,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	



Γράφημα17. Ο/η διευθυντής/τρια βοηθά τον εκπαιδευτικό όταν τον χρειάζεται

Το 50,0% (N=25) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές των σχολείων του Νομού Κορίνθου τους παρέχουν όλο τον εξοπλισμό του σχολείου σε αυτούς και τους συναδέλφους τους, ώστε η διδασκαλία να γίνεται πιο δημιουργική και το 46,0% (N=23) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι οι διευθυντές των σχολείων που απασχολούνται τους βοηθούν στην παροχή όλου του απαραίτητου

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

εξοπλισμού για τη δημιουργική διδασκαλία των εκπαιδευτικών. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για τη βοήθεια που λαμβάνουν από τους διευθυντές τους σχετικά με την παροχή δημιουργικού εξοπλισμού διδασκαλίας από το 4,0% (N=2) των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Κορινθίας. Κανένας από τους εκπαιδευτικούς δε διαφώνησε ότι οι διευθυντές των σχολείων τους βοηθούν όταν τους χρειάζονται για την παροχή εξοπλισμού για δημιουργική διδασκαλία των μαθητών τους. Διαμορφώνεται επίσης μία **πολύ θετική τάση** που δείχνει **μεγάλη ικανοποίηση** των εκπαιδευτικών από το μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης που υιοθετεί ο διευθυντής τους.

Πίνακας 24. Ο/η διευθυντής/τρια παρέχει όλο τον εξοπλισμό του σχολείου στον εκπαιδευτικό, ώστε η διδασκαλία να γίνεται πιο δημιουργική

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	2	4,0	4,0
Συμφωνώ	23	46,0	50,0
Συμφωνώ Απόλυτα	25	50,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίησή τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»



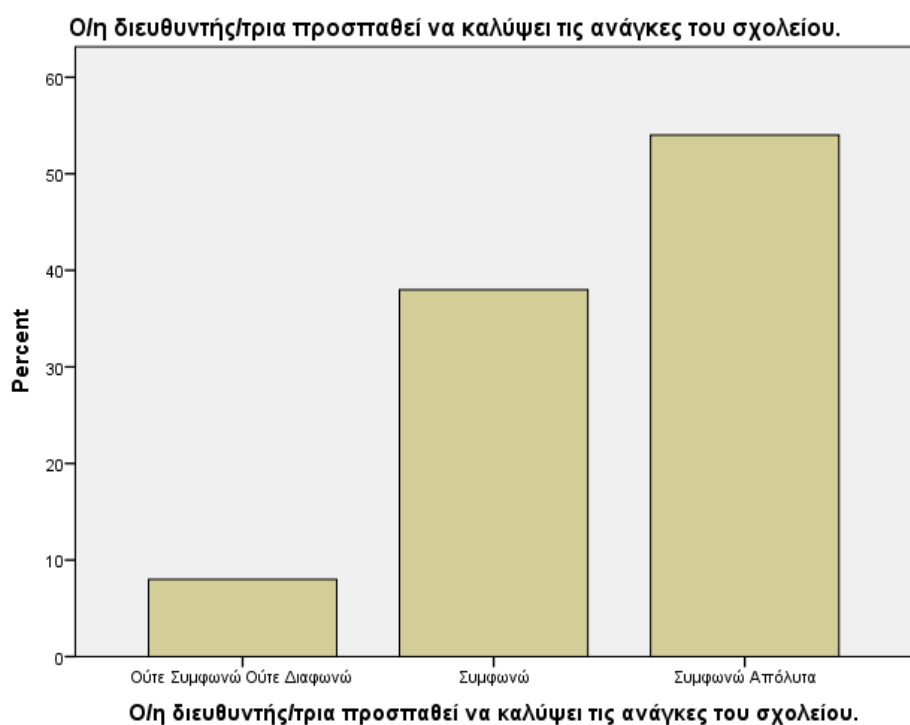
Γράφημα18. Ο/η διευθυντής/τρια παρέχει όλο τον εξοπλισμό του σχολείου στον εκπαιδευτικό, ώστε η διδασκαλία να γίνεται πιο δημιουργική

Το 54,0% (N=27) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές τους προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες του σχολείου και το 38,0% (N=19) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι οι διευθυντές καταβάλουν μεγάλες προσπάθειες για την κάλυψη αναγκών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για την προσπάθεια κάλυψης αναγκών του σχολείου από τους διευθυντές σχετικά με το 8,0% (N=4) των εκπαιδευτικών. Κανένας από τους εκπαιδευτικούς δε διαφώνησε σχετικά με την καταβολή προσπαθειών των διευθυντών για την έγκαιρη κάλυψη αναγκών των σχολείων. Και σε αυτό το σημείο διαφαίνεται μία **πολύ θετική τάση** που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευτικοί είναι **πολύ ικανοποιημένοι** από τον υποστηρικτικό ρόλο του διευθυντή στο σχολείο.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Πίνακας 25. Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του σχολείου

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	4	8,0	8,0
Συμφωνώ	19	38,0	46,0
Συμφωνώ Απόλυτα	27	54,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	



Γράφημα 19. Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του σχολείου

Το 56,0% (N=28) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν απόλυτα ότι οι διευθυντές προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού και των μαθητών και το 32,0% (N=16) των εκπαιδευτικών συμφώνησαν ότι οι διευθυντές καταβάλουν μεγάλες προσπάθειες για την κάλυψη αναγκών του εκπαιδευτικού προσωπικού και των μαθητών. Ουδέτερη απάντηση δόθηκε για την προσπάθεια

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

κάλυψης αναγκών προσωπικού και των μαθητών από τους διευθυντές σχετικά με το 12,0% (N=6) των εκπαιδευτικών. Κανένας από τους εκπαιδευτικούς δε διαφώνησε σχετικά με την καταβολή προσπαθειών των διευθυντών για την έγκαιρη κάλυψη αναγκών του προσωπικού εκπαιδευτικών και των μαθητών. Διαμορφώνεται και εδώ μία **πολύ θετική τάση** που δείχνει **μεγάλη ικανοποίηση** των εκπαιδευτικών.

Πίνακας 26. Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού και των μαθητών

Κλίμακα	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	6	12,0	12,0
Συμφωνώ	16	32,0	44,0
Συμφωνώ Απόλυτα	28	56,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	



Γράφημα 20. Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού και των μαθητών

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πτυχές που ορίζουν την προσπάθεια παροχής υπηρεσιών και εξοπλισμού από το διευθυντή στο εκπαιδευτικό προσωπικό, όταν αυξάνεται η ανάγκη για παροχή εξοπλισμού στο σχολείο από το εκπαιδευτικό προσωπικό, ώστε η διδασκαλία να είναι πιο δημιουργική, τότε ο διευθυντής καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια βοήθειας για να τους εξυπηρετήσει ($r=,342$, $p=,015$) και να καλύψει τις ανάγκες του σχολείου ($r=,569$, $p<,001$). Όσο ο διευθυντής προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού και των μαθητών, τόσο πιο πολύ προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του σχολείου ($r=,668$, $p<,001$) και να βοηθήσει αποτελεσματικά ($r=,505$, $p<,001$).

Πίνακας 27. Ανάλυση Συσχέτισης κατά Pearson σχετικά με την Παροχή Εξοπλισμού και Πνευματικής Βοήθειας Εκπαιδευτικών

	Ο/η διευθυντής/τρια παρέχει όλο τον εξοπλισμό του σχολείου σε εμένα και τους συναδέλφους μου, ώστε η διδασκαλία να γίνεται πιο δημιουργική.	Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του σχολείου.	Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού και των μαθητών.
Ο/η διευθυντής/τρια με βοηθά όταν τον χρειάζομαι.	- ,342*	,398**	,505***
Ο/η διευθυντής/τρια παρέχει όλο τον εξοπλισμό του σχολείου σε εμένα και τους συναδέλφους μου, ώστε η διδασκαλία να γίνεται πιο δημιουργική.	-	,569***	,244
Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του σχολείου.		-	,668***
Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού και των μαθητών.			-

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

7.2. Συζήτηση των αποτελεσμάτων

Στόχος της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση, η οποία απορρέει από τον τρόπο-στυλ διοίκησης του διευθυντή. Στην ενότητα αυτή θα συζητηθούν και θα συγκριθούν τα ευρήματα της παρούσας έρευνας με τα ευρήματα αντίστοιχων άλλων ερευνών για το ζήτημα αυτό.

Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, για το αν και σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης του διευθυντή είναι συμμετοχικό, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κατέδειξαν πως η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί πως οι διευθυντές των σχολείων του νομού Κορινθίας υιοθετούν ένα συμμετοχικό και συνάμα μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης. Μάλιστα η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών πιστεύει πως οι διευθυντές των σχολείων σήμερα προάγουν την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό, προγραμματίζουν δράσεις που ενισχύουν τη συλλογικότητα στο σχολείο και δεν τους κρατούν μακριά από τα σχολικά προβλήματα, στοιχεία που δείχνουν ότι οι διευθυντές υιοθετούν ένα συμμετοχικό στυλ διοίκησης. Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγουν στην έρευνά τους και οι Muchumu και Kaitila (2014), οι οποίοι μάλιστα υποστηρίζουν πως το συμμετοχικό στυλ διοίκησης αυξάνει τα ποσοστά των εκπαιδευτικών που αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η άποψη αυτή υιοθετείται και από τους Amanchukwu et al (2015) και Καταραχιά (2014), οι οποίοι θεωρούν πως οι συμμετοχικοί/δημοκρατικοί ηγέτες τείνουν να περιλαμβάνουν τα μέλη της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα τους και την έκφραση των απόψεών τους, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητά τους.

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, για το αν και σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης του διευθυντή είναι αυταρχικό, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κατέδειξαν πως οι εκπαιδευτικοί σήμερα στην πλειοψηφία τους δεν θεωρούν πως το στυλ διοίκησης που εφαρμόζεται από τους διευθυντές των σχολείων τους είναι αυταρχικό, καθώς το αυταρχικό στυλ διοίκησης είναι αυτό κατά το οποίο όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από το διευθυντή χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η άποψη των υφισταμένων. Αντίθετα, όπως διαφαίνεται και από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών,

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

οι σχολικοί διευθυντές σήμερα δίνουν στους εκπαιδευτικούς τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων για ζητήματα του σχολείου και να συζητούν μαζί του για τυχόν προβλήματα που προκύπτουν όπως και τον τρόπο αντιμετώπισής τους. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει στην μελέτη του ο Gungor (2016), ο οποίος παράλληλα τόνισε το αυταρχικό στυλ διοίκησης σχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, σε αντίθεση με το συμμετοχικό στυλ σχολικής διοίκησης. Την άποψη αυτή υιοθετούν στην έρευνά τους και οι Amanchukwuetal (2015) θεωρώντας πως το αυταρχικό στυλ είναι μια ακραία μορφή διοίκησης, που ίσως θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο σε περιπτώσεις κρίσεων, όταν δηλαδή πρέπει να ληφθούν αποφάσεις γρήγορα και χωρίς διαφωνία

Όσον αφορά το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, για το αν και σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης του διευθυντή είναι μετασχηματιστικό, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κατέδειξαν πως η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί πως οι διευθυντές των σχολείων υιοθετούν ένα μετασχηματιστικό και ταυτόχρονα συμμετοχικό στυλ διοίκησης. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται μεγάλη ικανοποίηση από τα περιθώρια αυτονομίας που τους δίνονται από τον διευθυντή και από το γεγονός ότι θεωρούν πως ο διευθυντής συμβάλει με όποιον τρόπο μπορεί στην επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη. Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγουν στις μελέτες τους οι Wahabetal. (2014) και Muchumu και Kaitila (2014) επισημαίνοντας πως ο μετασχηματιστικός τρόπος ηγεσίας σχετίζεται άμεσα με υψηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και με την εργασιακή τους δέσμευση. Την άποψη αυτή ενστερνίζονται και οι Haj και Jubran (2016) και Kieres και Gutmore (2014), οι οποίοι στις έρευνές τους διαπίστωσαν μία θετική σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο σχολείο.

Όσον αφορά το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, για το αν και σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ικανοποίηση από το επάγγελμα που ασκούν στη σχολική τους μονάδα, τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν πως στην πλειοψηφία τους οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται εποικοδομητικά με τους διευθυντές των σχολείων και εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι από την σχέση τους και τα πλαίσια συνεργασίας μαζί τους. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από τις απόψεις των

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

εκπαιδευτικών διαφαίνεται πως αισθάνονται και μεγάλη ικανοποίηση από τα περιθώρια αυτονομίας που ο διευθυντής τους παρέχει, επιτρέποντας τους να λαμβάνουν πρωτοβουλίες σε θέματα διδασκαλίας και όχι μόνο. Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξαν στις έρευνές τους και η Γραμματικού (2010), Παπαδόπουλος (2013α), Φράγγος (2016) και Ταραλάικου (2015), τα αποτελέσματά των οποίων κατέδειξαν πως οι εκπαιδευτικοί αντλούν μεγάλη ικανοποίηση από την εργασία τους και ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες αυτής είναι η διοικητική οργάνωση και διεύθυνση του σχολείου και η ποιότητα των σχέσεων των εκπαιδευτικών με τη σχολική ηγεσία. Την άποψη αυτή συμμερίζονται και οι Chandra και Priyono (2016) που στην μελέτη τους κατέδειξαν πως το εργασιακό περιβάλλον και το στυλ διοίκησης έχουν μεγάλη επιρροή στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, όπως επίσης και στην απόδοσή τους.

Από τα παραπάνω μπορεί να συναχθεί ότι το στυλ διοίκησης που υιοθετείται από τους διευθυντές αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και το βαθμό απόδοσής τους στην εργασία τους.

8. Συμπεράσματα – Μελλοντικές επεκτάσεις

8.1. Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τις έρευνες, η εργασιακή ικανοποίηση στο χώρο της εκπαίδευσης συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας του σχολείου, ενώ αντίθετα η απουσία της προκαλεί προβλήματα, ακόμη και αποχώρησης από την εργασία. Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών μπορεί να εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, με τον τρόπο διοίκησης της σχολικής μονάδας να φαίνεται να αποτελεί έναν εξέχων παράγοντα, ο οποίος συγκεντρώνει μεγάλο ενδιαφέρον διεθνώς από τους ερευνητές, καθώς περιλαμβάνει ένα πλήθος παραγόντων που συμβάλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και την ανάπτυξή τους σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο. Με βάση λοιπόν αυτήν την διαπίστωση, η παρούσα εργασία διερεύνησε την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών που προέρχεται από την ασκούμενη μορφή διοίκησης της σχολικής μονάδας από το διευθυντή.

Σε ότι αφορά τη θεωρητική ανάλυση της εργασίας, έγινε εμφανές πως ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι πολυσύνθετα και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα μέσα στο σχολικό περιβάλλον, στο οποίο το έργο που επιτελείται έχει παιδαγωγική, εκπαιδευτική και διοικητική φύση. Το σχολείο παρουσιάζει οπωσδήποτε ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες σε σχέση με άλλες τυπικές οργανώσεις, με τις έρευνες να δείχνουν πως ο διευθυντής του σύγχρονου σχολείου έχει το ρόλο να ανακαλύψει τον κοινό τόπο του οράματος και των στόχων του σχολείου με τους συντελεστές επίτευξής τους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινότητα), μέσα από τις κατάλληλες τεχνικές και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα σχολικό ηγέτη. Ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να δημιουργεί θετικό και ζεστό κλίμα μάθησης, το οποίο επιδρά στην αυτό-εικόνα του σχολείου, ενώ ο ρόλος του πρέπει να είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο, να επεμβαίνει στη διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών και να επιβλέπει τις αλλαγές στην εκπαιδευτική διαδικασία, να έχει γνώση πώς να βοηθά τους εκπαιδευτικούς να υλοποιήσουν τις στρατηγικές μάθησης μέσα στην τάξη και στο σχολικό περιβάλλον

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

γενικότερα, οδηγώντας το σχολείο προς το όραμα, να προωθεί τη δια βίου μάθηση, την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων και εν τέλει τη βελτίωση των σχολείων, δρώντας εξισορροπητικά και έχοντας ρόλο συντονιστικό και καθοδηγητικό. Είναι εμφανής η πολυδιάστατη φύση του ρόλου του σχολικού διευθυντή, ο οποίος αφορά τόσο το δομικό-οργανωτικό επίπεδο, όσο και το ατομικό- διαπροσωπικό. Δεν θα πρέπει να παραληφθεί πως ο διευθυντής έχει και το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και στη διαχείριση των σχέσεών του με τους γονείς των μαθητών, έχοντας ως σκοπό την προώθηση ουσιαστικών δεσμών μεταξύ οικογένειας και σχολείου. Γενικά, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας έχει τη γενική ευθύνη για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία αυτής, με ευθύνη τόσο σε ότι αφορά την επίδοση των μαθητών και για τη συμπεριφορά τους μέσα στο σχολικό περιβάλλον (ρόλος εκπαιδευτικός) όσο και σε ότι αφορά την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου (διοικητικός ρόλος).

Όντας το άτομο που διοικεί, θα πρέπει να διακατέχεται από το στυλ ηγεσίας που ταιριάζει στο σχολικό περιβάλλον και το βοηθά να γίνει πιο αποτελεσματικό. Ειδικά σε ένα περιβάλλον όπως το σχολικό, με το ρόλο του διευθυντή να είναι όπως αναφέρθηκε πολυδιάστατος και σημαντικός, το στυλ διοίκησης στη σχολική κοινότητα αποτελείτο βασικό σημείο διασφάλισης αποτελεσματικότητας μέσα στη σχολική μονάδα. Η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει ανάμεσα στα στυλ διοίκησης το συμμετοχικό/δημοκρατικό, αναδεικνύοντας τη θετική επίδραση του συμμετοχικού στυλ διοίκησης στην ικανοποίηση από την εργασία, το αυταρχικό στυλ διοίκησης, το οποίο είναι μια ακραία μορφή της συναλλακτικής μορφής διοίκησης, το στυλ της μετασχηματιστικής διοίκησης το οποίο χαρακτηρίζεται ως ανθρωποκεντρικό και δημιουργεί μεγάλη επιρροή στα άτομα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ άλλα στυλ διοίκησης που αναφέρονται στη θεωρία είναι η χαρισματική διοίκηση, η συναλλακτική διοίκηση, η ηθική διοίκηση, η αυθεντική διοίκηση, η ενδυναμωτική διοίκηση, το γραφειοκρατικό στυλ διοίκησης και το στυλ διοίκησης Laissez-Faire.

Ειδικά στο σχολικό περιβάλλον, το όραμα και η σταθερότητα του σκοπού πρέπει να είναι κεντρικό μέλημα των ηγετών στη διοίκηση της εκπαίδευσης και στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών πολιτικές και στρατηγικών, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των διοικητικών υπηρεσιών. Η αποτελεσματική σχολική διοίκηση πρέπει να αφορά το στυλ διοίκησης που θα μπορεί

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

να προωθεί την αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, να μπορεί να αλλάζει και να μεταμορφώνει τους εκπαιδευτικούς στις σχολικές μονάδες, να ενθαρρύνει τις στρατηγικές παρακίνησης, να προάγει τη δημιουργικότητα και το θετικό κλίμα με παρακίνηση των μαθητών και ενθάρρυνση των διδασκόντων να εκτελούν τα καθήκοντά τους με επαγγελματισμό και ευθύνη. Ο ρόλος του διευθυντή σε μια σχολική μονάδα είναι καθοριστικός για το παραγόμενο σχολικό αποτέλεσμα, έχοντας ως στόχο την ανάπτυξη ενός ποιοτικού εκπαιδευτικού συστήματος, που θα εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας έχει ως αφετηρία την επιλογή των κατάλληλων διευθυντών, που δε θα περιορίζονται απλά στο διοικητικό έργο τους αλλά και στον ηγετικό τους ρόλο, με απώτερο σκοπό την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης. Με λίγα λόγια, ένας διευθυντής σχολικής μονάδας που είναι αποτελεσματικός στο στυλ διοίκησης του είναι αυτός που θεωρείται «η ψυχή του σχολείου», και ο μοχλός ανάπτυξής της σχολικής μονάδας, με ρόλο «ηγέτη».

Περνώντας στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, συνιστά μια καθολική έννοια που αποτελείται από διάφορες πτυχές και οριοθετείται σύμφωνα με όλα τα χαρακτηριστικά που πηγάζουν από την ίδια την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον. Ποικίλες είναι οι θεωρίες που αφορούν τον τομέα της επαγγελματικής ικανοποίησης όπως η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του Herzberg, η Affective Event Theory, η Range of Affect Theory, η θεωρία της γνωστικής προσέγγισης, η θεωρία της ισότητας, η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας, η Dispositional (Trait) Theory, ενώ μια ποικιλία από παράγοντες συμβάλλουν, σύμφωνα με έρευνες, στην ικανοποίηση από την εργασία και οι οποίοι παράγοντες επισημαίνονται ως ενδο-προσωπικοί, διαπροσωπικοί ή εξω-προσωπικοί. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνουν το επίπεδο των μισθών και των επιδομάτων, την αντιληπτή αμεροληψία του συστήματος προώθησης μιας εταιρείας, το εργασιακό περιβάλλον και την ποιότητα των συνθηκών εργασίας, την ηγεσία, την ίδια η δουλειά, το στυλ διαχείρισης και την κουλτούρα, τη συμμετοχή των εργαζομένων, την ενδυνάμωση και αυτονομία στις ομάδες εργασίας, τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, την ικανοποίηση που νιώθει γενικά το άτομο από τη ζωή του, την εξέλιξη της καριέρας, τις οργανωτικές δομές, τον έλεγχο πάνω στο προσωπικό, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τον τρόπο

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

οργάνωσης και διοίκησης της εργασιακής μονάδας, τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και τις κοινωνικές σχέσεις, την προσδοκία που έχει αναπτύξει ο εργαζόμενος κ.α.

Όπως είναι εμφανές, η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μια σύνθετη και ιδιαίτερα σημαντική έννοια, δεδομένου πως ταυτίζεται με την πραγμάτωση των αναγκών του ατόμου στον εργασιακό χώρο και έχει συσχετισθεί θετικά με την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, την καλή ψυχική υγεία, τη δέσμευση και αφοσίωση στην εργασία, τα οργανωσιακά αποτελέσματα, ενώ σχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Σε ότι αφορά τους εκπαιδευτικούς, η μελέτη της εργασιακής τους ικανοποίησης έχει να κάνει με τη συνολική εκπαιδευτική πραγματικότητα και τη γενική αποδοτικότητα/ αποτελεσματικότητα του σχολικού συστήματος. Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συνδέεται θετικά με τον υψηλό βαθμό επαγγελματισμού και ενδυνάμωσης, ενώ συνάμα καθοριστικό ρόλο έχει το στυλ διοίκησης στην ικανοποίηση από την εργασία και στην οργανωτική αφοσίωση των καθηγητών. Γενικότερα οι έρευνες τονίζουν πως η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών έχει άμεση σχέση με το ρόλο του διευθυντή, τη σχέση τους με αυτόν και το στυλ διοίκησης που αυτός υιοθετεί μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Είναι εμφανές λοιπόν πως ο ρόλος του διευθυντή παίζει σημαντικότερο ρόλο στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, ιδίως όταν προωθεί στους εκπαιδευτικούς τη συνεργατικότητα, τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων για τα σχολικά θέματα, την ανάληψη πρωτοβουλιών στα σχέδια δράσης του σχολείου, την επαγγελματική αλλά και την προσωπική τους ανάπτυξη, τη συνεχή επιμόρφωση και ενημέρωση των εκπαιδευτικών γύρω από σύγχρονα θέματα που αφορούν το σχολείο ενώ συνάμα εξίσου σημαντικό είναι να διασφαλίζει άρτιες συνθήκες στο σχολικό περιβάλλον (όπως αξιολόγηση, ευκαιρίες διαρκούς επιμόρφωσης και εξέλιξης, υποδομές και εκπαιδευτικά μέσα που τους διατίθενται) και να διενεργεί αποτελεσματική διαχείριση καταστάσεων, κατάλληλη προληπτική δράση, δίκαιη διαχείριση μιας κατάστασης ώστε εν τέλει να αυξήσει την ικανοποίηση των εμπλεκομένων.

Όπως έδειξε και η βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας εργασίας, υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ασκούμενης μορφής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Αναφορικά με το στυλ ηγεσίας, ο μετασχηματιστικός τρόπος ηγεσίας σχετίζεται άμεσα με τα υψηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και με την εργασιακή δέσμευση

ενώ άλλες έρευνες δείχνουν πως ο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης αυξάνει τα ποσοστά των εκπαιδευτικών που αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι ευκαιρίες συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων για τη σχολική μονάδα και η ηθική ηγεσία έχουν επίσης θετική σχέση και επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, σε αντίθεση με την διοικητική ηγεσία.

Έχοντας ως κεντρικό άξονα τα παραπάνω, η παρούσα εργασία δίνει έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών που προέρχεται από την ασκούμενη μορφή διοίκησης της σχολικής μονάδας από το διευθυντή. Το πλαίσιο της παρούσας έρευνας αφορά το ότι η ασκούμενη μορφή διοίκησης μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ικανοποίηση ή μη των εκπαιδευτικών, ένα ζήτημα ιδιαίτερα αναγκαίο να εξεταστεί για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας του σχολικού συστήματος. Για το σκοπό της διερεύνησης αυτής, εξετάστηκαν μέσα από την ποσοτική έρευνα – με εργαλείο το ερωτηματολόγιο - οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση που απορρέει από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Στο πλαίσιο αυτό, εξετάστηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- 5) Σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης του διευθυντή είναι συμμετοχικό;
- 6) Σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης του διευθυντή είναι αυταρχικό;
- 7) Σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης του διευθυντή είναι μετασχηματιστικό;
- 8) Σε ποιο βαθμό αισθάνονται ικανοποίηση από το επάγγελμα που ασκούν στη σχολική τους μονάδα;

Το δείγμα αποτέλεσαν πενήντα (50) εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας, 20 άνδρες και 30 γυναίκες, οι οποίοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο εξ επαφής με την ερευνήτρια. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε κατάλληλα βάσει ερευνών και ελέγχθηκε για την εγκυρότητα και αξιοπιστία του, μέσω του δείκτη Cronbach alpha ο οποίος υπολογίστηκε ίσος με 0,837. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε σχολικές μονάδες του Νομού Κορινθίας στις αρχές Απριλίου 2017 και η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS, μέσω περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας της έρευνας είναι 5%.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως φαίνεται να υπάρχει μία τάση των διευθυντών των συγκεκριμένων σχολείων να υιοθετούν ένα συμμετοχικό και

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης. Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την επικοινωνιακή συνεργασία με το διευθυντή του σχολείου τους. Επίσης, φαίνεται να υπάρχει μία θετική τάση αναφορικά με το βαθμό που ο διευθυντής του σχολείου τους προάγει την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό και άρα δημιουργεί αρκετή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Αναφορικά με τη συμμετοχή στη λήψη απόφασης, οι εκπαιδευτικοί διαμορφώνουν μία θετική τάση. Ωστόσο, κάποιοι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν πως ακόμη και αν ο διευθυντής υιοθετεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, ενδέχεται να μην το εφαρμόζει αποτελεσματικά. Παρόλα αυτά, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών αναφέρει πως ο διευθυντής τους δεν τους κρατά μακριά από τα προβλήματα του σχολείου, που δείχνει ότι υιοθετεί το συμμετοχικό στυλ διοίκησης. Επιπρόσθετα, υπάρχει μία θετική τάση που δείχνει αρκετή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, αναφορικά με τη δίκαιη διαχείριση καταστάσεων. Συνάμα, οι εκπαιδευτικοί διαμορφώνουν μία πολύ θετική τάση αναφορικά με την δυνατότητα που τους δίνει ο διευθυντής για την ανάληψη πρωτοβουλιών σε θέματα διδασκαλίας. Αυτό αποδεικνύει ότι αισθάνονται και μεγάλη ικανοποίηση από τα περιθώρια αυτονομίας που τους δίνονται από αυτόν και παράλληλα, συμπεραίνεται ότι ο διευθυντής υιοθετεί το μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης. Επίσης μια πολύ θετική τάση και άρα μεγάλη ικανοποίηση αφορά τα περιθώρια αυτονομίας που δίνονται στους εκπαιδευτικούς από το διευθυντή. Τα αποτελέσματα δείχνουν επίσης πως ο διευθυντής συμβάλει με όποιον τρόπο μπορεί στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, γεγονός που δείχνει πολύ θετική τάση και μεγάλη ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, διαπίστωση που ακολουθεί ως επί το πλείστον το μετασχηματιστικό μοντέλο διοίκησης. Συνάμα, διαφαίνεται μία πολύ θετική τάση ως προς τον υποστηρικτικό ρόλο του διευθυντή και την κάλυψη αναγκών των εκπαιδευτικών και μαθητών, γεγονός που αφενός δείχνει μεγάλη ικανοποίηση και αφετέρου, συνάδει με το μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω και αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κατέδειξαν πως η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί πως οι διευθυντές των σχολείων του νομού Κορινθίας υιοθετούν ένα συμμετοχικό και συνάμα μετασχηματιστικό στυλ διοίκησης, σε συμφωνία με άλλες διεθνείς έρευνες. Αναφορικά με το αν και σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης του διευθυντή είναι αυταρχικό, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κατέδειξαν πως οι εκπαιδευτικοί σήμερα στην πλειοψηφία τους δεν θεωρούν πως το

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

στυλ διοίκησης που εφαρμόζεται από τους διευθυντές των σχολείων τους είναι αυταρχικό, αντίθετα, όπως διαφαίνεται και από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών, οι σχολικοί διευθυντές σήμερα δίνουν στους εκπαιδευτικούς τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων για ζητήματα του σχολείου και να συζητούν μαζί του για τυχόν προβλήματα που προκύπτουν όπως και τον τρόπο αντιμετώπισής τους. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και άλλες διεθνείς έρευνες που τονίζουν πως το αυταρχικό στυλ διοίκησης σχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, σε αντίθεση με το συμμετοχικό στυλ σχολικής διοίκησης. Όσον αφορά το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, για το αν και σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης του διευθυντή είναι μετασχηματιστικό, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κατέδειξαν πως η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί πως οι διευθυντές των σχολείων υιοθετούν ένα μετασχηματιστικό και ταυτόχρονα συμμετοχικό στυλ διοίκησης. Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγουν και άλλες διεθνείς μελέτες που δείχνουν πως ο μετασχηματιστικός τρόπος ηγεσίας σχετίζεται άμεσα με υψηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Όσον αφορά το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, για το αν και σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ικανοποίηση από το επάγγελμα που ασκούν στη σχολική τους μονάδα, τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν πως στην πλειοψηφία τους οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται εποικοδομητικά με τους διευθυντές των σχολείων και εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι από την σχέση τους και τα πλαίσια συνεργασίας μαζί τους, επίσης διαπίστωση που βρίσκεται σε συμφωνία με άλλες έρευνες. Από τα παραπάνω μπορεί να συναχθεί σε γενική βάση ότι το στυλ διοίκησης που υιοθετείται από τους διευθυντές αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και το βαθμό απόδοσής τους στην εργασία τους.

8.2. Περιορισμοί της έρευνας

Στην παρούσα εργασία οι μόνοι περιορισμοί συναντώνται στο μέγεθος του δείγματος και στη γεωγραφική περιοχή εξέτασης. Καθώς το δείγμα αποτέλεσαν πενήντα (50) εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας, ένα μεγαλύτερο δείγμα ή και μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή εξέτασης ίσως να έδινε πιο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα. Κατά τ' άλλα, η αναζήτηση πηγών της

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

βιβλιογραφικής ανασκόπησης ήταν επαρκής, ενώ άρτια ήταν και η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας στους 50 εκπαιδευτικούς των σχολείων του νομού. Επίσης, δεν σημειώθηκαν δυσκολίες στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου.

8.3. Μελλοντικές επεκτάσεις της έρευνας

Με βάση τον περιορισμό στο μέγεθος του δείγματος, προτείνεται να επαναληφθεί στο μέλλον αντίστοιχη έρευνα σε ένα μεγαλύτερο δείγμα ή και σε μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή εξέτασης, εξετάζοντας περισσότερους νομούς της Ελλάδας συνολικά ή και συγκριτικά.

Συνάμα, προτείνεται οι εκπαιδευτικοί του δείγματος να μην είναι μόνο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά και της δευτεροβάθμιας, ενώ θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστούν και δημόσια και ιδιωτικά σχολεία και να γίνει σύγκριση μεταξύ αυτών ως προς το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που προέρχεται από την ασκούμενη μορφή διοίκησης της σχολικής μονάδας από το διευθυντή.

Επίσης, θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστούν μέσω της ποσοτικής έρευνας και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δηλ. το φύλο, η ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, η οικογενειακή κατάσταση, ως προς το πώς επιδρούν στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους.

Συνάμα, προτείνεται να γίνει και ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις σε διευθυντές, ώστε εξεταστεί και η δική τους άποψη σε σχέση με το εξεταζόμενο θέμα της παρούσας εργασίας.

Τέλος, προτείνεται να ενισχυθούν οι έρευνες γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών που προέρχεται από την ασκούμενη μορφή διοίκησης της σχολικής μονάδας από το διευθυντή του ελληνικού σχολείου.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνόγλωσσες

- Ανδρής (2015). *Διεύθυνση και Ηγεσία Ο ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας*. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 2015, 150-155
- Βοζαΐτης, Γ. & Υφαντή, Α. (2008). Η κοινωνία της μάθησης και το θεσμικό πλαίσιο για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. *Διοικητική Ενημέρωση*, 44, 68-84.
- Βότση Ε (2016). Η εκπαιδευτική καινοτομία στην ελληνική σχολική πραγματικότητα και η αυτονομία της σχολικής μονάδας. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, 1, 517-523.
- Γκόλια Α., Κουστέλιος Α (2014), Αναπτυξη Ερωτηματολογίου για την Μετρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης Εκπαιδευτικών (Teacher's Satisfaction Inventory-(TSI)), *Επιστήμες Αγωγής Τεύχος 2-3*, 195-214, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ - ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΓΩΓΗΣ - ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ Δ.Ε.
- Γραμματικού Κ (2016). Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/Θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, 1, 152-162.
- Γραμματικού, Κ. (2010). Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας. Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
- Δημητριάδης, Σ. & Παπαδόπουλος, Δ. (2011). Η ανάπτυξη ενός εργαλείου μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πρακτικά 6^{ου} Διεθνούς Συνεδρίου Ανοικτής και Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης «Εναλλακτικές Μορφές Εκπαίδευσης». Λουτράκι: Ελληνικό Δίκτυο Ανοικτής και Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Δημητριάδης, Σ. & Παπαδόπουλος, Δ. (2012). Η σχέση της ψυχολογικής εξουσιοδότησης με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Αποτελέσματα από την επισκόπηση δυο ερευνητικών εργασιών. Στο Τριλιανός, Α., Κουτρομάνος, Γ. & Αλεξόπουλος, Ν. (Επιμ.), *Πρακτικά Πανελληνίου Συνεδρίου «Η Ποιότητα στην εκπαίδευση: Τάσεις και προοπτικές»* (σελ. 749-759), 11-13 Μαΐου 2012. Αθήνα: ΕΚΠΑ.

Δημητριάδης, Σ., Μπαντικός, Κ. & Παπαδόπουλος, Δ. (2012). Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ανδρών και γυναικών εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και μειώνουν το επαγγελματικό στρες. *Τα εκπαιδευτικά*, 103-104, 29-40.

Ζαβλανός Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλη

Ζιάκα Β (2014), Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας, *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής τόμος 11 (1)*, 41– 54

Καστανίδου Σ, Τσικαντέρη Ρ (2015), Ο Συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Σχολικής Μονάδας, *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, Τόμος 3, Τεύχος 3, 19-38

Καστανίδου, Σ. & Τσικαντέρη, Ρ. (2015). Ο συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπαιδευτικός κύκλος»*, 3(3), 19-38.

Καταραχιά Α, (2014), *Ηγεσία συμμετοχική, χαρισματική και μετασχηματιστική, εκπαιδευτικό υλικό*, ΤΕΙ Δ. Μακεδονίας, Ανακτήθηκε στις 10-7-2017 από: <https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/AF101/>

Κεδράκα, Κ. (2008). Υποστηρίζοντας την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο μίας σχολικής μονάδας: Αρχές, προϋποθέσεις και προτάσεις. *Τα εκπαιδευτικά*, 87-88, 111-124.

Κολέρδα Σ (2015). *Σχέσεις Συνάφειας Ανάμεσα στα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα του Διευθυντή και της Ικανοποίησης που Νιώθουν οι Εκπαιδευτικοί από την Εργασία τους*. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 2015, 653-661.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Κουλουμπαρίτση, Α.Χ. κ. α. (2010). Το Διοικητικό πλαίσιο στην Πρωτοβάθμια και τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Παιδαγωγικών Θεμάτων*, τευχ. 13, σσ. 43-54.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μανάτζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*. (Τομ. Α'). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κυριαζόπουλος Π.Γ. και Σαμαντά Ε., (2011), *Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

Λεμονή Ι., Κολεζάκης Α (2013), Το πολυσύνθετο έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας και η έλλειψη σχετικής κατάρτισης του στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό "εκπ@ιδευτικός κύκλος"*, 1(3), 165-184

Μακρή- Μπότσαρη, Ε. & Ματσαγούρας, Η. (2003). Δομή της επαγγελματικής αυτό-αντίληψης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών Α/βάθμιας εκπαίδευσης. Πρακτικά 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου «*Ελληνική Παιδαγωγική & Εκπαιδευτική Έρευνα*» (Αθήνα 2002). Ανακτήθηκε στις 10/01/2017 από:

http://www.pee.gr/enimerosi_27_11_03/sin_ath/mer_c_th_en_iii/mpotsari_matasagoyras.htm.

Μαυρογιώργος Γ.(2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και σκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος, & Δ. Χαλκιώτης. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, τ. Α, σ. 11, 9-164. Πάτρα: Ε.Α.Π

Νόμος 1566/30-9-1985

Οικονόμου, Κ. (2014). Ηλικία, φύλο, προϋπηρεσία, μέγεθος σχολικής μονάδας, συνοχή ομάδας, σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου και συναισθηματική νοημοσύνη: Ο ρόλος τους σε σχέση με το συναίσθημα και την ικανοποίηση στο επάγγελμα των εκπαιδευτικών. *Εκπαιδευτικός κύκλος*, 2(2), 87-103).

Παπαδημητρίου, Η. (2006). Το σχολείο που μαθαίνει και αλλάζει. Στο Γ. Μπαγάκης, *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου* (σελ. 48- 55). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- Παπαδόπουλος, Ι. (2013α). Εργασιακή ικανοποίηση και η ασκούμενη μορφή ηγεσίας στις σχολικές μονάδες. *Εκπαιδευτικός κύκλος*, 3(1), 37-59.
- Παπαδόπουλος, Ι. (2013β). Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή επικοινωνία και η αυτό – αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική μελέτη στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης & Οικονομίας στην Ελληνική Γλώσσα*. Λάρισα: ΕΣΔΟ.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2012). Κράτος, αποκέντρωση, αυτοτέλεια: Σκοπούμενες αλλαγές. *Νέα Παιδεία*, τεύχος 141
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2014). *Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή*. Παράλληλα κείμενα για τη Θεματική Ενότητα: Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Σιδέρης.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πετρίδου Ε. (2014), *Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Ηγεσία*» Έκδοση: 1.0. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Ανάκτηση στις 10-7-2017 από: <http://eclass.auth.gr/courses/OCRS479/>
- Ρεντίφης Γ (2015). *Οι αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τα κριτήρια επιλογής. Εμπειρική έρευνα*. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 1170-1178
- Σαϊτης Χ, (2008), *Οργάνωση & Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης*, Αθήνα
- Σπανός Α (2014), *Τρόποι διοίκησης και ηγεσίας σχολικών μονάδων, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων*, Τεύχος 2ο, 40-50.
- Ταραλάικου, Ε. (2015). *Συνθήκες εργασίας και επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης*. Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία. Κύπρος: Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα
- Φράγγος, Κ. (2016). Παράγοντες που επηρεάζουν το συναίσθημα και την ικανοποίηση στην εργασία των ελλήνων εκπαιδευτικών. *Εκπαιδευτικός κύκλος*, 1(4), 7-19.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Φώκιαλη, Π. Κουρουτσίδου, Μ. & Λέφας, Ε. (2005). Ζήτηση για επιμόρφωση: Οι συνιστώσες της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού* (σελ. 131-138). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη

Ξενογλωσσες

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67,422-36

Adams A. & Bond S. (2000) Hospital nurses job satisfaction, individual and organisational characteristics. *Journal of Advanced Nursing* 32 (3), 536–543.

Addison, R. & Brundrett, M. (2008). Motivation and demotivation of teachers in primary schools: the challenge of change. *Education 3-13*, 36(1), 79-94.

Al-Hussami M (2008). A Study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *Eur. J. Sci. Res.*, 22(2): 286-295

Allport, G. W. (1966). Traits revisited. *American Psychologist*, 21, 1-10.

Al-Yaseen, W. & Al-Musaileem, M. (2015). Teacher empowerment as an important component of job satisfaction: a comparative study of teachers' perspectives in Al-Farwaniya District, Kuwait. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 45(6), 863-885.

Amanchukwu R.N, Stanley G.J, Ololube N.P (2015), A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, *Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 6-14.

Andain, I. (1990). 'Protest of the undervalued', *The Guardian*, 17 April, p. 2

Anderson, K., & Minke, K. (2007) Parent involvement in education: Toward an understanding of parents' decision making. *The Journal of Educational Research*, 100 (5), 311-323.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- Arocada-Tucker, M.T., Slate, J.R., Brinson, K.H. (2001). Shared Decision- Making: Beliefs and Practices of Principals at the U.S./Mexico Border. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 5, 42-54
- Auster, E. R. (2001) Professional women's midcareer satisfaction: towards an explanatory framework. *Sex Role*, 44(11/12), 719–750
- Aydin A, Sarier Y, (2013), The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 806-811
- Blackbourne, L. (1990). 'All's fair in the hunt for better jobs', *Times Educational Supplement*, 11 May, p. A4\
- Boddy, C. R. (2011) *Corporate Psychopaths: Organizational Destroyers*, Palgrave Macmillan
- Bogler, R. & Nir, A. (2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 50(3), 287-306.
- Bogler, R. (2005) Satisfaction of Jewish and Arab teachers in Israel. *Journal of Social Psychology*, 145(1), 19–33.
- Brundrett, M. (2006). Crisis, what crisis? Teacher satisfaction in times of change. *Education 3-13*, 34(3), 197-199.
- Cammann, C., Fishman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S. Seashore, E. Lawler, P. Mirvis & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*. New York: John Wiley.
- Chandra, T. & Priyono (2016). The influence of leadership styles, work environment and job satisfaction of employee performance- studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131-140.
- Chang, M.-L. (2009) An Appraisal Perspective of Teacher Burnout:Examining the Emotional Work of Teachers. *Educational Psychology Review*, 21: 193–218.
- Christie, K. (2005) Changing the nature of parental involvement. *Phi Delta Kappan*, 86 (9), 645-646.
- Cumbey D.A. & Alexander J.W. (1998) The relationship of job satisfaction with organisational variables in public health. *Journal of Nursing Administration* 28 (5), 39–46

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- Daft R, (2003), *Management*, 6th edition, Thomson
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F. & Schaufeli W.B. (2000) A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing* 32 (2), 454–464
- De Nobile, J. & McCormick, J. (2008) Organizational Communication Schools and Job Satisfaction in Australian Catholic Primary. *Journal of Educational Management Administration & Leadership*, 36(1): 101-122
- Dimmock C (2013), *School-Based Management and School Effectiveness*, Routledge
- Dugguh S. (2008). *Human resource management*, Makurdi: Oracle Press Ltd
- Dugguh S., Ayaga D (2014), Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* Volume 16, Issue 5. Ver. I (May. 2014), PP 11-18
- Ellickson. M.C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358
- Evans, L. (1997). Addressing problems of conceptualization and construct validity in researching teachers' job satisfaction. *Educational Research*, 39(3), 319-331.
- Everard, K. B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση* (μτφ. Δ. Κίζικας). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Fairman, J. & Mackenzie, S. (2015). How teacher leaders influence others and understand their leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 18(1), 61-87.
- Farrugia, C. (1986). 'Career-choice and sources of occupational satisfaction and frustration among teachers in Malta', *Comparative Education*, 22, 3, 221-3
- Fraser, H., Draper, J. & Taylor, W. (1998). The quality of teachers' professional lives: teachers and job satisfaction. *Evaluation & Research in Education*, 12(2), 61-71.
- Fung-Kam L. (1998) Job satisfaction and autonomy of Hong Kong registered nurses. *Journal of Advanced Nursing* 27 (2), 355–363.
- Gallant, M. (2013). *How Lack of Motivation is Killing Your Company*. *Talent Space blog*. Retrieved from <http://www.halogensoftware.com/blog/how-lack-of-motivation-is-killing-your-company>, accessed 15-7-2017

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- Galloway, D., Boswell, K., Panckhurst, F., boswell, C. and Green, K. (1985). 'Sources of satisfaction and dissatisfaction for New Zealand primary school teachers', *Educational Research*, 27, 1, 44-9
- Garner, R. (1985). 'Slump in morale affecting both staff and pupils', *Times Educational Supplement*, 29 March, p. 10.
- Gold, K. (1990). 'True confessions', *Times Educational Supplement*, 4 May, p. C2
- Goldring, E., & Sims, P. (2005) Modeling creative and courageous school leadership through district community partnerships. *Educational Policy*, 19 (1), 223-249.
- Gonos J, Gallo P (2013), Model For Leadership Style Evaluation, *Management*, Vol. 18, 2, pp. 157-168
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (1994) *Behavior in Organizations* (Boston, MA: Allyn and Bacon).
- Gungor, S. (2016). The prediction power of servant and ethical leadership behaviours of administrators on teachers' job satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 1180-1188.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Department of Administrative Sciences: Yale University.
- Haj, S. & Jubran, A. (2016). The extent of principals' application of the transformational leadership and its relationship to the level of job satisfaction among teachers of Galilee Region. *Journal of Education and Practice*, 7(11), 114-119.
- Hayes B., Bonner A., Pryor J (2010), Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: a review of recent literature, *Journal of Nursing Management*, 18, 804–814
- Hellriegel, D.J, Jackson, S. & Slocum Jr. (1999). *Management*, 8th edition, Cincinnati, South-western College Publishing
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hofkins, D. (1990). 'More staff exit early', *Times Educational Supplement*, 16 November, p. 3.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- Hofman, R.H., Hofman, W.H.A., Guldemon, H. (2002). School governance, culture and student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 5(3), 249-272
- Hopkins D, Harris A, Stoll L., Mackay T (2011), *School and System Improvement: State of the Art Review*, Keynote presentation prepared for the 24th International Congress of School Effectiveness and School Improvement, Limassol, Cyprus, 6th January 2011
- Houseman, R, Hatfield, J, & Miles E. (1987) 'A new perspective on Equity Theory'. The Equity Sensitivity Construct', *Academy of Management Review*. 12(2): 232- 234
- Johnson S.M., Kraft M.A, Papay J.P (2011), *How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement*, Project on the Next Generation of Teachers Harvard Graduate School of Education, June 29
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. and Ilies, R. (2001) Job satisfaction: a cross-cultural review, in: N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil and C. Viswesvaran (eds) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Vol. 2 (London: Sage), pp. 25–52
- Kieres, K. & Gutmore, D. (2014). A study of the value added by transformational leadership practices to teachers' job satisfaction and organizational commitment. *NCPEA Education Leadership Review of Doctoral Research*, 1(1), 175-184.
- Kim, S. (2005) Gender difference in the job satisfaction of public employees: a study of Seoul metropolitan government, Korea. *Sex Roles*, 52(9/10), 667–681
- Koustelios, A. & Bagiatis, K. (1997) The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a Scale to Measure Satisfaction of Greek Employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57(3): 469-476.
- Koustelios, A. (1991) *The Relationships of Organizational Cultures and Job Satisfaction in Three Selected Industries in Greece*. University of Manchester. UK.: Unpublished doctoral.
- Koustelios, A. D. (2001) Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, 15(7): 354 - 358.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- Koustelios, A., (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*. 15, 7, 354-358
- Koustelios, A., Tsigilis, N., Zachopoulou, E., Grammatikopoulos, V., (2006). Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Review*. 1, 8, pp. 256-261
- Kumar, R. (2005). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. London: Sage
- Lawler, E. E., III (1971). *Pay and organizational effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. (1969). 'What is job satisfaction?', *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-36.
- Locke, E. A (1976). 'The nature and causes of job satisfaction' in Dunette, M D. (ed) *Handbook of Industrial and organisation psychology*. Chicago: RanMc Nally
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3: 157-189
- Lowther, M. A., Gill, S. J. and Coppard, L. C. (1985). 'Age and the determinants of teacher job satisfaction', *Gerontologist*, 25, 5, 520-2
- Lynn M.R., Morgan J.C. & Moore K.A. (2009) Development and testing of the satisfaction in nursing scale. *Nursing Research* 58 (3), 166–174
- Manojlovich M. & Spence Laschinger H.K. (2002) The relationship of empowerment and selected personality characteristics to nursing job satisfaction. *Journal of Nursing Administration* 32 (11), 586–595
- Maslow A.H. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row
- Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: an integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.
- Meyers, B., Meyers, J., Gelzheiser, L. (2001). Observing Leadership Roles in Shared Decision Making: A Preliminary Analysis of Three Teams. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 12(4), 277-312
- Mintzberg H (1973). *The Nature of Managerial Work*, N.Y Harper and Row, pp. 92-93

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- Muchumu, H. & Kaitila, M. (2014). Influence of leadership styles on teachers' job satisfaction: A case of selected Primary Schools in Songea and Morogoro Districts, Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 6(4), 53-61.
- Mumford, E. (1991), Job satisfaction: a method of analysis, *Personnel Review*, 2(3), p.p 48-57
- Myers D. & Diener E. (1995) Who is happy? *Psychological Science* 6 (1), 10–19
- Nemcek M.A. & James G.D. (2007) Relationships among the nurse work environment, self-nurturance and life satisfaction. *Journal of Advanced Nursing* 59 (3), 240–247
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Nias, J. (1980). 'Leadership styles and job satisfaction in primary schools.' In: Bush, T., Glatter, R., Goodey, J. and Riches, C. (Eds) *Approaches to School Management*. London: Harper and Row, pp. 255-73.
- Nias, J. (1989). *Primary Teachers Talking: A Study of Teaching as Work*. London: Routledge
- Ofuani, F. N. (2010). An analysis of factors affecting job satisfaction of women in paid employment in Benin City. *Journal of Counseling*, 3(1), 123-131.
- Oplatka, I. & Mimon, R. (2008). Women principals' conceptions of job satisfaction and dissatisfaction: an alternative view?. *International Journal of Leadership in Education*, 11(2), 135-153.
- Parvin M, Kabir N, (2011), Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector, *Australian Journal of Business and Management Research* Vol.1 No.9 [113-123]
- Pearson C, Moomaw W, (2005), The Relationship between Teacher Autonomy and Stress, Work Satisfaction, Empowerment, and Professionalism, *Educational Research Quarterly*, Vol. 29.1, 38-54
- Poppleton, P. (1988). 'Teacher professional satisfaction: its implications for secondary education and teacher education', *Cambridge Journal of Education*, 18, 1, 5-1

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- Rafferty, F. and Dore, A. (1993). "Concerned" heads heckle Patten', *Times Educational Supplement*, 4 June, p. 4
- Reilly C.R. (1991) Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, pp. 427-458
- Reynolds D, Teddlie C, Chapman C, Stringfield S (2015), *Effective school processes*, The Routledge International Handbook of Educational Effectiveness and Improvement
- Rolland, J.P. & De Fruet, F (2003). 'The validity of FFM personality dimensions and maladaptive traits to predict negative affects at work: A six month prospective study in a military sample', *European Journal of Personality* 17:5101- 5121.
- Saiti, A., (2007). Main factors of job satisfaction among primary school educators: Factor analysis of the Greek reality. *Management in Education*. 21, 2. pp. 28-32
- Saiyadain, M. (2009). *Human Resources Management*. McGraw-Hill, Inc
- Schermerhorn, J.R. (1993), *Management for Productivity* (4th ed.), Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Shader K., Broome M.E., Broome C.D., West M.E. & Nash M. (2001) Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center. *Journal of Nursing Administration* 31 (4), 210–216.
- Sheward L., Hunt J., Hagen S., MacLeod M. & Ball J. (2005) The relationship between UK hospital nurse staff and emotional exhaustion and job dissatisfaction. *Journal of Nursing Management* 13 (1), 51–60
- Shreeve, W., Goetter, W. G. J., Norby, J. R., Griffith, G. R., Stueckle, A. F., De Michele, B. and Midgley, T. K. (1986). 'Job satisfaction: the role of staff recognition', *Early Child Development and Care*, 24, 83-90
- Smith, P., Kendall, L. & Hulin, C. (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Snowden D., Boone M., (2007), A Leader's Framework for Decision Making, *Harvard Business Review*
- Solomou G.N, Pashiardis P, (2016) "An effective school autonomy model: Examining headteachers' job satisfaction and work-related stress", *International Journal of Educational Management*, Vol. 30 Issue: 5, pp.718-734

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences* (Thousand Oaks, CA: Sage).
- Spector, P., (2000), *Industrial and organizational psychology*, New York: John Wiley & Sons.
- Spilt, J. L., Koomen, H. M. & Thijs, J. (2011) Teacher Wellbeing: The Importance of Teacher–Student Relationships. *Education Psychology Review*, 23: 457–477
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. & Nason, S.W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Stamps P. (1997) *Nurses and Work Satisfaction: An Index for Measurement*, 2nd edn. Health Administration Press, Chicago, IL.
- Supovitz, J. & Tognatta, N. (2013). The impact of distributed leadership on collaborative team decision making. *Leadership and Policy in Schools*, 12(2), 101-121.
- Thomson, E, R & Phua, F. T. T (2012). ‘A Brief Index of Affective Job satisfaction, *Organisation Management* 37(3): 275-307
- Tsigilis, N., Zachopoulou, E. & Grammatikopoulos, V. (2006) Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Review*, 1(8): 256-261.
- Van Dat, T. (2016). Predicting sense of efficacy and teachers’ job satisfaction of teachers from their perceptions of the decision participation. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 59-62.
- Veldman, I., Admiraal, W., Tartwijk, J., Mainhard, T. & Wubbels, T. (2016). Veteran teachers’ job satisfaction as a function of personal demands and resources in the relationships with their students. *Teachers and Teaching*, 22(8), 913-926.
- Veldman, I., Tartwijk, J. v., Brekelmans, M. & Wubbels, T. (2013) Job satisfaction and teacher student relationships across the teaching career: Four case studies. *Teaching and Teacher Education*, 32: 55-65

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

- Wahab, J., Fuad, C.F., Ismail, H. & Majid, S. (2014). Headmasters' transformational leadership and their relationship with teachers' job satisfaction and teachers' commitments. *International Education Studies*, 7(13), 40-48.
- Wanous, J.P. and Lawler, E.E. (1972) Measurement and Meaning of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, pp95-105
- Waster, E.E, Berscheid, G.A & Waster, G. W (1973). 'New Dimensions in Equity Research' *Journal of Personality and Social Psychology* 151-176
- Wegge, J. van Dick, R. Fisher, G.K, West, M.A & Dawson, J.F (2006). 'A test of basic assumptions of Affective Events theory (AET) in Call Centre Work' *British Journal of Management Behaviour* 21(2):123
- Weiss, D., Dawis, R., England, G. & Lofquist, L. I. (1967) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, Work Adjustment Project.
- Weiss, H. M. and Cropanzano, R. (1996) Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Wilson, J.D., & Notar, C.E. (2005) Parental involvement in the classroom. *Journal of Instructional Psychology*, 32 (1), 13-16.
- Zembylas, M.& Papanastasiou, E. (2005). Modeling teacherempowerment: The role of job satisfaction.*Educational Research and Evaluation*, 11(5), 433-459.
- Zembylas, M. & Papanastasiou, E. (2004) Job satisfaction among school teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42(3): 357-374.
- Zigarrelli, M. (1996) An empirical test of conclusions from effective schools research. *The Journal of Educational Research*, 90(2): 103-109

Internet

Affective Event Theory, <https://gr.pinterest.com/pin/518406607081524686/>, accessed 18-7-2017

Dispositional (Trait) Theory, <https://www.slideshare.net/AbdallahAbdelal/attitudes-and-job-satisfaction-40754971>, accessed 18-7-2017

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Equity Theory, <https://www.slideshare.net/JyotiKandpal2/equity-theory-of-motivation-53432579>, accessed 18-7-2017

Job Characteristics Model, <https://www.slideshare.net/AbdallahAbdelal/attitudes-and-job-satisfaction-40754971>, accessed 18-7-2017

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο έρευνας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο μελετά τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή και απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας.

Οι συμμετέχοντες θα συμπληρώσουν ανώνυμα το ερωτηματολόγιο και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Η έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Εκπαιδευτικά Προγράμματα και Υλικό: Τυπική, Άτυπη και Από Απόσταση Εκπαίδευση (συμβατικές και e-μορφές)» του τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου υπολογίζεται περίπου στα 10-13 λεπτά. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου και οι απαντήσεις θα δοθούν α) με τη συμπλήρωση Χ (1^η κατηγορία ερωτήσεων) και β) σε κλίμακα: 1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3= Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα (2^η κατηγορία ερωτήσεων).

Για οποιαδήποτε πληροφορία ή απορία μπορείτε να επικοινωνήσετε στα ακόλουθα στοιχεία:

Τρανού Στυλιανή

Τηλ.

e-mail.

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

1^η κατηγορία ερωτήσεων: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Σημειώστε ένα Χ στο κατάλληλο κουτάκι.

ΦΥΛΟ:

- Άνδρας
- Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ:

- Κάτω από 25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 50 ετών και πάνω

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ:

- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας
- Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Master)
- Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε).....

ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:

- Έως 5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-15 έτη
- 16-20 έτη
- 20 έτη και πάνω

ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ:

- Έως 5 έτη
- 6-10 έτη

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

11-15 έτη

16-20 έτη

20 έτη και πάνω

2η κατηγορία ερωτήσεων: Επαγγελματική Ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή της σχολικής μονάδας

Σημειώστε ένα X στο κατάλληλο κουτάκι, λαμβάνοντας υπόψη ότι 1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα.

		1	2	3	4	5
1.	Ο/η διευθυντής/τρια με βοηθά όταν τον χρειάζομαι.					
2.	Ο/η διευθυντής/τρια συμπεριφέρεται σε όλους με δίκαιο τρόπο					
3.	Ο/η διευθυντής/τρια και εγώ συνεργαζόμαστε εποικοδομητικά.					
4.	Ο/η διευθυντής/τρια λαμβάνει δίκαιες αποφάσεις.					
5.	Ο/η διευθυντής/τρια με ενημερώνει για να συμμετέχω σε επιμορφωτικές δράσεις.					
6.	Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων για το σχολείο.					
7.	Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να παίρνω πρωτοβουλίες για θέμα διδασκαλίας.					
8.	Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να έχω τον έλεγχο του εκπαιδευτικού μου έργου.					
9.	Ο/η διευθυντής/τρια μου δίνει τη δυνατότητα να κάνω τη δουλειά μου χωρίς την παρέμβαση άλλων.					

10.	Ο/η διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα σε εμένα και τους συναδέλφους μου να συνεργαζόμαστε για θέματα που αφορούν το σχολείο.					
11.	Ο/η διευθυντής/τρια παρέχει όλο τον εξοπλισμό του σχολείου σε εμένα και τους συναδέλφους μου, ώστε η διδασκαλία να γίνεται πιο δημιουργική.					
12.	Ο/η διευθυντής/τρια ζητά τη γνώμη μου και των συναδέλφων μου για θέματα ή προβλήματα που αφορούν το σχολείο.					
13.	Ο/η διευθυντής/τρια ακούει τις απόψεις των εκπαιδευτικών αλλά λαμβάνει μόνος/η του/της τις αποφάσεις.					
14.	Ο/η διευθυντής/τρια είναι επικριτικός/ή όταν εφαρμόζουμε μαθητοκεντρικές μεθόδους διδασκαλίας στο μάθημα.					
15.	Ο/η διευθυντής/τρια ασκεί τα διοικητικά καθήκοντα, χωρίς να ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού (π.χ. ημερίδες, ενημέρωση).					
16.	Ο/η διευθυντής/τρια μας κρατά μακριά από τα προβλήματα του σχολείου.					
17.	Ο/η διευθυντής/τρια προάγει την επικοινωνία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό.					
18.	Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του σχολείου.					
19.	Ο/η διευθυντής/τρια προσπαθεί να					

Τρανού Στυλιανή: «Απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική ικανοποίηση τους από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Η περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας»

	καλύψει τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού και των μαθητών.					
20.	Ο/η διευθυντής/τρια προγραμματίζει δράσεις που ενισχύουν τη συλλογικότητα στο σχολείο (εκδηλώσεις, παραστάσεις).					

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας!