

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ο τρόπος λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών των
σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην
επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών**

Ευαγγελία Κ. Καρβελά

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Δημόπουλος Κων/νος, Καθηγητής, Επιβλέπων

Μπαγάκης Γεώργιος, Ομότιμος καθηγητής, Μέλος

Καρακατσάνη Δέσποινα, Καθηγήτρια, Μέλος

Κόρινθος, Ιούνιος 2021

*Στον αγαπημένο μου σύζυγο, Γιώργο
που μου απέδειξε το μέγεθος των δυνάμεών μου
και με βοήθησε να πραγματοποιήσω
και να απολαύσω
ένα όνειρο ζωής*

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας μου φτάνει στο τέλος ένα «ταξίδι» 6 χρόνων στο Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Οι προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές μου στο εν λόγω Τμήμα διεύρυναν τους ορίζοντες των γνώσεων μου, εξέλιξαν τις δεξιότητές μου, συνέβαλαν στη διαμόρφωση ενός νέου τρόπου σκέψης και έθεσαν τα θεμέλια για την πραγμάτωση των μελλοντικών επαγγελματικών στόχων μου.

Χαίρομαι πολύ που ήρθε η στιγμή, όχι να αποχαιρετήσω, αλλά να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στο αξιόλογο επιστημονικό διδακτικό προσωπικό του Τμήματος και του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση» και ιδιαίτερα στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας μου, κύριο Δημόπουλο Κωνσταντίνο, για τις εποικοδομητικές υποδείξεις του, την επιστημονική του καθοδήγηση, το ενδιαφέρον του και τη συνεχή του υποστήριξη.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη συνάδελφο και φίλη μου, Μαυρογιαννίδου Θεοτίμη, καθώς και τη συνάδελφο και συμφοιτήτριά μου από το μεταπτυχιακό Μπούμη Γεωργία για τη συναισθηματική στήριξη και το έμπρακτο ενδιαφέρον τους κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω και όλους/όλες τους/τις συναδέλφους μου εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης που με προθυμία βοήθησαν στη διεξαγωγή της έρευνας.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά τους γονείς μου για την πολύτιμη βοήθεια που μου πρόσφεραν προκειμένου να ανταπεξέλθω στις αυξημένες απαιτήσεις, τα παιδιά μου για την ευθάρρυνση και την τόνωση του ηθικού μου σε στιγμές πίεσης και τον σύζυγό μου για την υπομονή, την κατανόηση, τη συμπαράσταση και τη στήριξή του σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Καρβελά Ευαγγελία

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	7
Abstract.....	8

Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό πλαίσιο

Εισαγωγή.....	9
1.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου «λήψη απόφασης»	9
1.2. Λήψη αποφάσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας.....	10
1.3. Μοντέλα λήψης απόφασης.....	12
1.4. Συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων σε εκπαιδευτικό οργανισμό.....	15
1.5. Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου «επαγγελματική ικανοποίηση»	17
1.6. Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης	18
1.6.1. Οντολογικές θεωρίες για την επαγγελματική ικανοποίηση	19
1.6.2. Μηχανιστικές θεωρίες για την επαγγελματική ικανοποίηση	24
1.7. Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.....	25

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση

Εισαγωγή	27
2.1. Επισκόπηση ερευνών που διερευνούν τη σχέση ανάμεσα στο στυλ λήψης αποφάσεων του διευθυντή και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.....	28
2.2. Επισκόπηση ερευνών που διερευνούν τη σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας του διευθυντή και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.....	33

2.3.Επισκόπηση ερευνών που διερευνούν τη σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας του διευθυντή, το στυλ λήψης αποφάσεων του διευθυντή και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών	35
2.4.Επισκόπηση ερευνών που διερευνούν τη σχέση ανάμεσα στη συμμετοχή εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και στην επαγγελματική τους ικανοποίηση	40
2.5. Σύνοψη των κυριότερων συμπερασμάτων της βιβλιογραφικής επισκόπησης	43

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της έρευνας

Εισαγωγή	45
3.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	45
3.2. Μεθοδολογική προσέγγιση.....	46
3.3. Ερευνητικό εργαλείο.....	46
3.4. Δείγμα και τρόπος δειγματοληψίας.....	49
3.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας	49

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα της έρευνας

Εισαγωγή	51
4.1. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος	51
4.2. Απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον γενικό τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών τους.....	55
4.3.Απόψεις των εκπαιδευτικών για τον τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών τους ανά τομέα	60
4.4. Απόψεις των εκπαιδευτικών για την επαγγελματική τους ικανοποίηση	62
4.5.Συσχέτιση του τρόπου λήψης αποφάσεων με την επαγγελματική ικανοποίηση	65
4.5.1. Συσχέτιση των τρόπων λήψης αποφάσεων του διευθυντή με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών	65

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Εισαγωγή	67
5.1. Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα	67
5.2. Περιορισμοί της έρευνας-Προτάσεις για επέκταση	73

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ξενόγλωσσες.....	76
Ελληνικές	79

Παραρτήματα

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο	83
Παράρτημα Β: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταβλητών	90

Περίληψη

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αποτελεί έναν από τους παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την εργασία τους, όσο και την παραγωγικότητα τους, την εκπλήρωση των καθηκόντων τους και την ψυχική τους διάθεση, ως εκ τούτου είναι σημαντικό να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία τους (Papanastasiou & Zembylas, 2005). Παράγοντες που σχετίζονται με την οργάνωση του σχολείου και τις συνθήκες εργασίας αποτελούν βασικά στοιχεία ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας που διαφέρουν από σχολείο σε σχολείο, και που σχετίζονται, μεταξύ άλλων, και με τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις από τους/τις διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων (Dinham & Scott, 1998, 2000). Ο τρόπος λήψης αποφάσεων που υιοθετούν οι διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων και η συμπεριφορά τους κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων επιδρούν στην ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους οι εκπαιδευτικοί. Η ενθάρρυνσή τους από τους/τις διευθυντές/τριες να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων, είτε με τη σύγκληση του συλλόγου διδασκόντων, είτε μεμονωμένα παρέχοντας βοήθεια, συμβουλές και κατευθύνσεις σε σημαντικές αποφάσεις, επιφέρει θετικά αποτελέσματα στους ίδιους και στο σχολείο, τους δημιουργεί δέσμευση, αφοσίωση και ικανοποίηση, με αποτέλεσμα να αφιερώνουν περισσότερη ενέργεια και χρόνο στα επιτεύγματα των μαθητών τους και στα καθήκοντά τους (Cerit, 2009).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της επίδρασης του τρόπου λήψης αποφάσεων που υιοθετούν οι διευθυντές/τριες των δημόσιων δημοτικών σχολείων στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Μέσω της ποσοτικής έρευνας έγινε προσπάθεια εντοπισμού των τρόπων λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών γενικά αλλά και σε επιμέρους τομείς καθώς και της επίδρασής αυτού του τρόπου στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Για τον σκοπό της έρευνας αναλύθηκαν 103 ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν από μόνιμους και αναπληρωτές εκπαιδευτικούς δημόσιων σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Το δείγμα επιλέχθηκε με τη μέθοδο της βολικής δειγματοληψίας. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε ένα τμήμα δημογραφικών ερωτήσεων, δυο τυποποιημένα εργαλεία (General Decision-Making Style Instrument, Job Satisfaction Survey) και ένα τμήμα κατασκευασμένο από την ερευνήτρια. Οι εκπαιδευτικοί διατύπωσαν τις απόψεις τους σε ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια, τα οποία αναλύθηκαν στατιστικά με το λογισμικό SPSS 26. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι οι διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων ακολουθούν κυρίως το λογικό στυλ για να λάβουν μια απόφαση και έπειτα το εξαρτώμενο, ενώ αποφεύγουν τον αυθόρμητο και κυρίως τον αποφευκτικό τρόπο λήψης αποφάσεων καθώς και ότι οι διευθυντές/τριες χρησιμοποιούν διαφορετικό τρόπο στη λήψη αποφάσεων για διαφορετικούς τομείς αποφάσεων (διοικητικές, οικονομικές, λειτουργικές, παιδαγωγικές). Όσον αφορά τη σχέση του τρόπου λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών προέκυψε πως ο τρόπος λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών αποτελεί έναν από τους παράγοντες που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, ο λογικός τρόπος λήψης αποφάσεων και σε μικρότερο βαθμό ο εξαρτώμενος τρόπος ενισχύουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, ενώ ο αποφευκτικός και ο αυθόρμητος τρόπος λήψης αποφάσεων τη μειώνουν.

Λέξεις-κλειδιά: τρόπος λήψης αποφάσεων, διευθυντές, εκπαιδευτικοί, επαγγελματική ικανοποίηση

Abstract

Teachers' job satisfaction is one of the factors that affect both their work and their productivity, the fulfillment of their duties and their mental disposition; therefore it is essential that the degree to which they are satisfied by the job to be increased (Papanastasiou & Zembylas, 2005). Factors pertinent to school organization and working conditions are key-elements satisfaction or dissatisfaction that vary from school to school, and which are related, among other things, to the principals' decision making style (Dinham & Scott, 1998, 2000). The decision-making style employed by school principals and their behavior during the decision-making process have a direct effect on the satisfaction that teachers gain from their work. Being encouraged to participate actively into decision-making, either by convening a teachers' association or individually by providing help, advice and guidance on important decisions, brings positive results both to themselves and to the school, creating commitment, dedication and gratification, thereby in sparring them to devote more energy and time to their students' achievements and tasks (Cerit, 2009).

The aim of this paper is to investigate the views of primary school teachers on the impact of decision-making adopted by principals of public primary schools on the professional satisfaction of teachers. Through quantitative research, an attempt was made to identify the ways in which principals make decisions in general and in certain discrete decision areas, as well as their correlation and impact on teachers' professional satisfaction. For the purposes of the research, 103 questionnaires were analyzed, which were answered by permanent and substitute teachers of public schools of Primary Education. The sample was selected via the method of convenient sampling. The questionnaire consisted of one demographic part, two standardized instruments (General Decision-Making Style Instrument, Job Satisfaction Survey) and one part made by the researcher. Teachers expressed their views by filling in electronic questionnaires, which were statistically analyzed with the SPSS 26 software. The statistical analysis of the data showed that school principals mainly follow the rational style to reach a decision and then the dependent, while they avoid the spontaneous and mainly the avoidant way of making decisions; it also became evident that school principals use different way of making decisions for different domains (administrative, financial, operational, pedagogical). With regard to the relationship between the way of decision-making by principals and the professional satisfaction of teachers, it was indicated that the former is one of the factors that affect the latter. In particular, the rational way of making decisions, and, to a lesser extent, the dependent way boost the levels of job satisfaction of teachers, while the avoidant and spontaneous way of making decisions reduces the levels of job satisfaction.

Key-words: decision- making style, principals, teachers, job satisfaction

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Εισαγωγή

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιαστεί το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας εστιάζοντας σε παραμέτρους που αφορούν τόσο τη λήψη αποφάσεων όσο και την επαγγελματική ικανοποίηση.

Αποτελείται από 7 ενότητες. Στην πρώτη ενότητα επιχειρείται η εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου « λήψη απόφασης », στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται η έννοια της λήψης αποφάσεων στον χώρο της εκπαίδευσης, στην τρίτη ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά μοντέλα λήψης αποφάσεων με έμφαση στον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων, στην τέταρτη ενότητα γίνεται αναφορά στο συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων. Στην πέμπτη ενότητα επιχειρείται η εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «επαγγελματική ικανοποίηση», στην έκτη ενότητα παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες που αναπτύχθηκαν για την επαγγελματική ικανοποίηση ομαδοποιημένες σε δυο κατηγορίες όπου καθεμιά παρουσιάζεται σε διαφορετική υποενότητα και τέλος, στην έβδομη ενότητα γίνεται αναφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στον χώρο της εργασίας τους.

1.1 . Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου «λήψη απόφασης»

Προσεγγίζοντας ετυμολογικά τις λέξεις «λήψη» και «απόφαση» παρατηρούμε ότι η έννοια της λήψης (αρχ. λήψις < λαμβάνω) αναφέρεται στην πράξη κατά την οποία λαμβάνει (παίρνει) κάποιος κάτι, ενώ η έννοια της απόφασης (αρχ. απόφασις < από+φά-σις) αναφέρεται στην τελική γνώμη/κρίση ή επιλογή στην οποία καταλήγει ένα άτομο ή συλλογικό όργανο, και η οποία συγκροτείται μετά από σκέψη, εξέταση και υπολογισμό των δεδομένων (Μπαμπινιώτης, 2002).

Ο όρος «λήψη απόφασης» ορίζεται ως μια διαδικασία επίλυσης συγκεκριμένου προβλήματος και αντίδρασης σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, ωθώντας τα άτομα σε εναλλακτικούς τρόπους σκέψης και δράσης, ανάλογα με τις απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης, ώστε να επιλεγεί η προσφορότερη λύση από ένα σύνολο διαφορετικών επιλογών (Τύπας & Κατσαρός, 2003; Robbins & Judge, 2011; Παπαναγιώτου, 2011). Πρόκειται για μια διανοητική διεργασία που προηγείται της δράσης όπου ενέχει όμως

και πολιτική διάσταση, αφού κάθε απόφαση διαταράσσει ισορροπίες και συμφέροντα και αξιολογείται διαφορετικά από κάθε άτομο ανάλογα με το προσωπικό σύστημα αξιών του, τις ανάγκες, τις γνώσεις και τις στάσεις του (Μπουραντάς, 2002).

Εν κατακλείδι, η λήψη απόφασης είναι μια διαδικασία επιλογής μιας καταληκτικής απόφασης σχετικά με τη βέλτιστη λύση, που για να ληφθεί όμως κρίνεται απαραίτητο να υπάρχουν περισσότερες από μια επιλογές. Κατά συνέπεια, η απόφαση δεν ορίζει μόνο ποια επιλογή ή λύση θα ακολουθήσει κάποιος, αλλά και από ποιες πιθανές λύσεις έχει παραιτηθεί.

1.2. Λήψη αποφάσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας

Η λήψη των αποφάσεων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες στην διοίκηση ενός οργανισμού, θεωρείται συνώνυμη «του διοικείν». Η σημασία που τις αποδίδεται γίνεται εύκολα αντιληπτή στα λόγια των Everard και Morris (1999) «ο δρόμος της διοικητικής και οργανωτικής καταστροφής είναι στρωμένος με αποφάσεις που δεν εκτελέστηκαν ή -ακόμα χειρότερα- που εκτελέστηκαν με μισή καρδιά» (σ.71).

Παρά τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα που διέπει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, οι σχολικές μονάδες έχουν περιθώρια αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων πέρα από την εφαρμογή εγκυκλίων και νόμων. Στα πλαίσια των σχολικών μονάδων λαμβάνονται επί καθημερινής βάσεως αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό και την οργάνωση της σχολικής ζωής και συνδέονται με την επίτευξη των λειτουργικών στόχων τους και την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων.

Σύμφωνα με την Αθανασούλα-Ρέππα (2008) η λήψη απόφασης στην εκπαίδευση αφορά ενέργειες που συνδέονται με τη στάση των εμπλεκόμενων μελών μιας σχολικής μονάδας, με τη διαχείριση των πόρων και μέσων που εισρέουν από τη λειτουργία της, ώστε να επιτευχθεί ο μετασχηματισμός τους σε εκροές, καθώς και με τις σχέσεις που αναπτύσσει η σχολική μονάδα, σύμφωνα με τη συστημική θεωρία, με εξωτερικούς παράγοντες της τοπικής και ευρύτερης κοινωνίας (Ρέππα, 2008). Αποτελεί δε συνειδητή έκφραση βούλησης επιλογής μιας ενέργειας από ένα μονομελές ή συλλογικό όργανο της εκπαίδευσης που κατέχει την ενδεικνυόμενη αρμοδιότητα και εξουσιοδότηση να εκφράσει τη βούληση αυτή. Προαπαιτούμενες διαδικασίες για τη λήψη απόφασης αποτελούν η εξουσιοδότηση, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και η διακριτική ευχέρεια. Μπορεί να μεταβιβάζεται εξουσία και ευθύνη στους

υφιστάμενους, δεν μπορεί όμως να μεταβιβαστεί η υπευθυνότητα απέναντι στον προϊστάμενο (Σαΐτης, 2007).

Κατά τον Tomlinson (2004) οι εκπαιδευτικές αποφάσεις σε μια σχολική μονάδα μπορεί να λαμβάνονται αποκλειστικά από τον διευθυντή/ηγέτη είτε μέσω μιας συμβουλευτικής διαδικασίας, είτε μέσω μιας ομαδικής διαδικασίας ή από υφισταμένους που έχουν εξουσιοδοτημένη ευθύνη (Tomlinson, 2004). Είναι κατά βάση λειτουργικές και αφορούν την υλοποίηση αντικειμενικών σκοπών που έχουν τεθεί από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Ανάλογα με το βαθμό σταθερότητας, οι εκπαιδευτικές αποφάσεις διακρίνονται σε προγραμματισμένες οι οποίες αποτελούν δομημένες, τυποποιημένες, καθημερινές αποφάσεις που έχουν την ίδια μορφή με παρελθοντικές αποφάσεις οπότε μπορούν να αντιμετωπιστούν προκαταβολικά και σε απρογραμμάτιστες, μη δομημένες που αφορούν προβλήματα που δεν παρουσιάζονται συχνά κατά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και δεν υπάρχει γι' αυτές προηγούμενη εμπειρία, οπότε εμπίπτουν στη σφαίρα της μεγάλης αβεβαιότητας (Ρέππα, 2008; Daft, 2004; Daft, 1986; Πασιαρδής, 2014). Ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων διακρίνονται σε ατομικές, όταν λαμβάνονται από ένα διοικητικό όργανο (πχ. τον διευθυντή σχολείου) με όποιες πληροφορίες διαθέτει, χωρίς να χρονοτριβεί και σε ομαδικές/συλλογικές, όταν λαμβάνονται από ομάδα ατόμων (πχ. τον σύλλογο διδασκόντων), όπου οι αποφάσεις έχουν μεγαλύτερη ακρίβεια, συμπεριλαμβάνουν τη γνώση πολλών ατόμων, παράγουν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις και μεγιστοποιείται η αποδοχή τους (Φασούλης, 2018; Ζαβλανός, 1998). Άλλη μια κατηγοριοποίησή τους, ανάλογα με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνονται, είναι σε αποφάσεις βεβαιότητας όταν είναι διαθέσιμες όλες οι πληροφορίες προκειμένου να λυθεί ένα πρόβλημα, σε αποφάσεις αβεβαιότητας όταν δεν είναι διαθέσιμες από τα διοικητικά στελέχη όλες οι εναλλακτικές λύσεις και οι συνέπειές τους - υπάρχει δηλαδή ελλιπής πληροφόρηση - και σε αποφάσεις κινδύνου όταν κάθε εναλλακτική λύση και η συνέπειά της συνδέονται από το διοικητικό στέλεχος με μια εκτίμηση της πιθανότητας επιτυχίας τους (Ρέππα, 2008).

Αξίζει να σημειωθεί ότι σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις που λαμβάνονται σε καθημερινή βάση στο μικροεπίπεδο της λειτουργίας των σχολικών μονάδων παίζει η δυναμική των ομάδων και των σχέσεων που αναπτύσσονται με κίνδυνο κατά τη

διαδικασία λήψης αποφάσεων να υπάρξουν αντιθέσεις και συγκρούσεις εξαιτίας διαφορετικού συστήματος αξιών, διαφορετικών συμφερόντων και ιεράρχησης στόχων (Ρέππα, 1999). Προβλήματα στη λήψη αποφάσεων δημιουργούνται και από την ασάφεια ή την έλλειψη πληροφοριών, τη σύγχυση στους στόχους και τις διαφορετικές απόψεις (Ζαβλανός, 2002). Επίσης, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων, όπως η οργανωτική δομή τους και η στρατηγική επικοινωνίας που υιοθετούν αποτελούν πηγές συγκρούσεων (Πασιαρδής, 2014).

Συνεπώς, η λήψη αποφάσεων σε εκπαιδευτικό οργανισμό πρόκειται για μια διαδικασία που συνεπάγεται αλλαγές, συγκρούσεις, κίνδυνο λάθους και λογοδοσίας (Everard & Morris, 1999). Αποτελεί κεντρική διοικητική λειτουργία και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για το μέλλον μιας σχολικής μονάδας, την εύρυθμη λειτουργία της, την ευημερία της και την ευημερία των μελών της, την ανάπτυξη ή την υποβάθμισή της καθώς η επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας βρίσκεται σε άμεση αλληλεξάρτηση με τη βέλτιστη λήψη αποφάσεων (Σαΐτης & Σαΐτη, 2012 ; Πετρίδου, 2000).

1.3. Μοντέλα λήψης απόφασης

Στη διεθνή βιβλιογραφία απαντώνται διάφορα μοντέλα λήψης αποφάσεων ανάλογα με τον τρόπο που διοικεί ο ηγέτης τον εκπαιδευτικό οργανισμό, τον τρόπο με τον οποίο παίρνονται οι αποφάσεις και το είδος των αποφάσεων. Δεδομένου και των διαφορετικών προσεγγίσεων ηγεσίας είναι εύλογο να υπάρχουν και διαφορετικοί τρόποι λήψης αποφάσεων. Οπότε δεν υπάρχει μια κοινά αποδεκτή ταξινόμηση των τρόπων λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με τους Vroom και Yetton (1973) διακρίνονται τρεις τύποι/μοντέλα λήψης αποφάσεων, ο αυταρχικός, ο συμβουλευτικός και ο συμμετοχικός. Κατά τον αυταρχικό, ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις μετά από τη συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων και πληροφοριών, χωρίς να προβαίνει σε συζητήσεις με τους υφισταμένους του και να δίνει εξηγήσεις για τις αποφάσεις του. Ανακοινώνει τις αποφάσεις του χωρίς να αφήνει περιθώρια ελευθερίας έκφρασης απόψεων των υφισταμένων του. Κατά το μοντέλο αυτό, στη διαδικασία λήψης απόφασης, κυριαρχεί ο συγκεντρωτισμός της εξουσίας στο πρόσωπο του ηγέτη/διευθυντή (Κουσουλός, Μπούνιας & Καμπουρίδης, 2004; Ανδρέου, 1998). Στο συμβουλευτικό μοντέλο ο ηγέτης, μετά την αναζήτηση και εκτίμηση των αναγκαίων στοιχείων, λαμβάνει τις

αποφάσεις ζητώντας βοήθεια και ανταλλάσσοντας απόψεις με τους υφισταμένους του. Ωστόσο, ο ίδιος λαμβάνει την τελική απόφαση προσπαθώντας να την περάσει με πειθώ στους υφισταμένους του (Hussen, 1992). Με βάση το συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, η επιλογή της απόφασης πραγματοποιείται από κοινού με τη συνδρομή όλων των μελών που συγκροτούν τη σχολική μονάδα, τα οποία εμπλέκονται στη διαδικασία, ανταλλάσσουν απόψεις, συναποφασίζουν και δεσμεύονται για την υλοποίηση των αποφάσεων που λαμβάνουν. Με την υιοθέτηση του συγκεκριμένου μοντέλου ενισχύεται ο θεσμός της οργάνωσης και καλλιεργείται κλίμα εμπιστοσύνης, επικοινωνίας και σεβασμού ανάμεσα σε όλα τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού που στελεχώνουν τη σχολική μονάδα (Κουσουλός, Μπούνιας & Καμπουρίδης, 2004; Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Ένα άλλο μοντέλο λήψης απόφασης που προσομοιάζει με αυτό των Vroom και Yetton είναι το μοντέλο των Everard και Morris (1999) που εντοπίζουν τέσσερις τρόπους με τους οποίους λαμβάνονται οι αποφάσεις σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό:

α) τον αυταρχικό όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον διευθυντή χωρίς την ύπαρξη διαλόγου αλλά ανακοινώνονται στα μέλη του οργανισμού για να ενημερωθούν για το τι αναμένεται από αυτά να πράξουν στερώντας τους τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας

β) τον πειστικό όπου ο διευθυντής έχει πάρει την απόφαση μόνος του για ένα θέμα που απασχολεί τη σχολική μονάδα και έπεται ο διάλογος με τους υφισταμένους του προκειμένου να τους πείσει για την ορθότητα της συγκεκριμένης απόφασης

γ) τον συμβουλευτικό σύμφωνα με τον οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονται αφού όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού έχουν εκφράσει τις απόψεις τους και

δ) τον συναποφασιστικό κατά τον οποίο η απόφαση λαμβάνεται πλειοψηφικά ή με συναίνεση και γίνεται αποδεκτή από όλα τα μέλη (Everard & Morris, 1999).

Οι Scott και Bruce (1995) προτάσσουν πέντε τρόπους λήψης αποφάσεων που έχουν ως επίκεντρο τον τρόπο δράσης του διευθυντή/ηγέτη κατά τη διαδικασία της λήψης απόφασης. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό υπάρχει ο λογικός, ο διαισθητικός, ο εξαρτώμενος, ο αποφευκτικός και ο αυθόρμητος τρόπος λήψης αποφάσεων. Κατά τον λογικό, ο διευθυντής, αφού έχει συλλέξει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και έχει

διερευνήσει τις εναλλακτικές λύσεις, παίρνει αποφάσεις. Στον διαισθητικό ο διευθυντής παίρνει τις αποφάσεις γρήγορα με γνώμονα τη διαίσθησή του. Στον εξαρτώμενο αποφασίζει λαμβάνοντας υπόψη τις συμβουλές και τις κατευθυντήριες γραμμές των άλλων. Κατά τον αποφευκτικό δεν προβαίνει στη λήψη απόφασης αρνούμενος να αποφασίσει, όπου κρίνεται εφικτό, και τέλος, κατά τον αυθόρμητο τρόπο λήψης αποφάσεων ο διευθυντής παίρνει ξαφνικές, γρήγορες και παρορμητικές αποφάσεις χωρίς σκέψη (Scott & Bruce, 1995).

Σύμφωνα με τους Hoy και Miskel (2001) η ύπαρξη πολλών μοντέλων λήψης απόφασης εξηγείται και από το γεγονός ότι κάθε μοντέλο ταιριάζει και στην ανάλογη περίπτωση απόφασης. Έτσι, όταν οι αποφάσεις είναι απλές και τα δεδομένα επαρκή, κατάλληλη είναι η χρήση του κλασικού μοντέλου που στοχεύει στον εντοπισμό της βέλτιστης λύσης. Πρόκειται για ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων το οποίο έχει χαρακτηριστεί ως ουτοπικό λόγω του ότι βασίζεται στην άποψη ότι υπάρχει μια ιδανική λύση/απόφαση και ότι αυτός που θα λάβει την απόφαση διαθέτει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και έχει τη γνώση όλων των εναλλακτικών λύσεων. Κατά την εφαρμογή του ακολουθούνται συγκεκριμένα στάδια που αφορούν την αναγνώριση του προβλήματος, τον καθορισμό σκοπών και στόχων, τον εντοπισμό όλων των εναλλακτικών λύσεων, την ανίχνευση και αξιολόγηση των συνεπειών τους, την επιλογή της καλύτερης λύσης και την εφαρμογή της απόφασης.

Στον αντίποδα του κλασικού ορθολογικού μοντέλου δημιουργήθηκε το διοικητικό μοντέλο του Simon (1947) που βασίζεται στις απόψεις ότι υπάρχει η καλύτερη δυνατή απόφαση σε μια προβληματική κατάσταση και όχι η ιδανική και ότι κάθε διοικητικής φύσεως απόφαση εμπεριέχει και ηθικά διλήμματα. Αυτό που πρέπει να επιδιώκεται κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης είναι η πιο ικανοποιητική λύση. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια δυναμική διαδικασία που μπορεί από τη μια μεριά να επιλύει προβλήματα αλλά από την άλλη ταυτόχρονα να δημιουργεί νέα. Κατά την εφαρμογή του, ακολουθούνται στάδια που η παράλειψη και η σειρά τους καθορίζονται από τις ανάγκες της κάθε προβληματικής κατάστασης και αφορούν την αναγνώριση και τον καθορισμό του προβλήματος, την ανάλυση των δυσκολιών, τον καθορισμό κριτηρίων για μια ικανοποιητική λύση, την ανάπτυξη σχεδίου στρατηγικής δράσης, την εφαρμογή του και την αξιολόγηση της εφαρμογής. Το διοικητικό μοντέλο προσφέρεται όταν στην προβληματική κατάσταση ενυπάρχουν η αβεβαιότητα και η σύγκρουση (Hoy και Miskel, 2001).

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημάνουμε και δυο ακόμα μοντέλα λήψης αποφάσεων που εφαρμόζονται όταν στο περιβάλλον του οργανισμού ενυπάρχουν αβεβαιότητα και συγκρούσεις που προέρχονται από διάφορους παράγοντες σχετικούς με το οργανωτικό κλίμα που επικρατεί στο σχολείο, την προσωπικότητα του διευθυντή, τις αντιλήψεις του για τους διάφορους ρόλους μέσα στο σχολείο, τον διαθέσιμο χρόνο κ.ά. Σε τέτοιες πολύπλοκες καταστάσεις χρησιμοποιείται το μοντέλο της σταδιακής εφαρμογής των αποφάσεων του Lindblom (1980) που στόχος του είναι η ικανοποιητική διαχείριση του προβλήματος με σταδιακές και μικρής κλίμακας αλλαγές καθώς και το μοντέλο της μεικτής ιχνηλάτησης του Etzioni (1986) που αξιοποιεί λογικά στοιχεία, χωρίς εμβάθυνση στα δεδομένα και τις εναλλακτικές λύσεις, και εξωλογικά στοιχεία όπως την ενόραση και την καινοτομική σκέψη (Πασιαρδής, 2014 ; Lindblom, 1980 ; Etzioni, 1986).

Ανάμεσα σε όλα τα προαναφερθέντα μοντέλα, όπως ήδη έχει γίνει μνεία το θεσμικό πλαίσιο που διακρίνει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα φαίνεται να προκρίνει το συμμετοχικό μοντέλο λήψης απόφασης. Για τον λόγο αυτό στην επόμενη ενότητα επικεντρωνόμαστε σε αυτό.

1.4. Συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων σε εκπαιδευτικό οργανισμό

Τα σχολεία αποτελούν πολύπλοκους οργανισμούς ώστε ένα πρόσωπο να παίρνει όλες τις αποφάσεις και να φέρει την αποκλειστική ευθύνη αυτών (Ράπτης & Ψαράς, 2015). Οι αποφάσεις που εμπίπτουν στη σφαίρα της καθημερινής λειτουργίας του σχολείου θα πρέπει να λαμβάνονται από κοινού με τη συλλογική δράση της διεύθυνσης και του συλλόγου διδασκόντων (Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015).

Κατά το συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων η εξουσία κατανέμεται στα μέλη της σχολικής μονάδας, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών ενθαρρύνεται στη λήψη αποφάσεων και οι αποφάσεις προκύπτουν με συναίνεση (Everard & Morris, 1999). Οι αποφάσεις είναι προϊόν της συλλογικής δράσης της διεύθυνσης με το εκπαιδευτικό προσωπικό προκειμένου να υπάρχει συλλογική δέσμευση, και όχι αποκλειστική ευθύνη του διευθυντή/ντριας. Η σχολική μονάδα λειτουργεί με δημοκρατικές αρχές και οι αποφάσεις που λαμβάνονται γίνονται αποδεκτές από τα μέλη της, τα οποία δεσμεύονται ως προς την υλοποίησή τους. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η επιθυμία των εκπαιδευτικών για μεγαλύτερη συμμετοχή κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Steyn & Squelch, 1997), βελτιώνεται η ποιότητα των αποφάσεων (Bush, 1995) και

τελεσφορεί η εφαρμογή των αποφάσεων αφού προέρχονται από τους ίδιους (Poo & Hoyle, 1995).

Η συμμετοχή ή μη κάποιων εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων καθορίζεται από παράγοντες που σχετίζονται με το προσωπικό όφελος που έχουν από το αποτέλεσμα των αποφάσεων, από την εξειδίκευση στον τομέα της απόφασης αλλά και από το αν τυγχάνουν ή όχι της εμπιστοσύνης του οργανισμού (Hoy & Miskel, 2001 οπ. αναφ. Πασιαρδής, 2014:208-210). Κατά τους Sweetland και Hoy (2000) για να έχει νόημα η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων πρέπει αφενός να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για θέματα που τους απασχολούν και αφετέρου να αισθάνονται ότι συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις που λαμβάνονται.

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προβλέπεται θεσμικά η δυνατότητα συμμετοχικών αποφάσεων στα πλαίσια των τακτικών και έκτακτων συνεδριάσεων που πραγματοποιούνται μέσα στη σχολική μονάδα, αφού στα διοικητικά όργανα μιας σχολικής μονάδας ανήκουν, εκτός από τον διευθυντή και υποδιευθυντή, και ο Σύλλογος Διδασκόντων αποτελώντας το συλλογικό όργανο διοίκησης των σχολικών μονάδων (Ν.1566/1985). Η σχετική αυτονομία που παρέχει στον σύλλογο διδασκόντων ο θεσμικός του ρόλος του δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων που αφορούν «την εσωτερική λειτουργία του σχολείου, τον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό και απολογισμό του εκπαιδευτικού έργου, τις επιμορφωτικές προτεραιότητες και την παιδαγωγική και διδακτική του σχολείου, τη σύνδεση με την τοπική κοινωνία κ.ά.» (Μαυρογιώργος, 2004:23). Βέβαια, ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων εξαρτάται τόσο από την επιθυμία τους να συμμετέχουν όσο και από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας και τον τρόπο τον οποίο ακολουθεί για τη λήψη τους καθώς και από τις ευκαιρίες που παρέχει στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε αυτές (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων προτρέπει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν νέους ρόλους και έχει άμεση επίδραση στη σχολική ζωή, καθώς συντελεί στην αύξηση των κινήτρων και της προσπάθειας τους για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας (Lin, 2014). Επιπλέον, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν την εσωτερική οργάνωση των σχολείων αυξάνει το ηθικό, τον ενθουσιασμό και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών για το επάγγελμά τους (Πασιαρδής, 2004).

Εν συνεχεία στις τρεις ενότητες που ακολουθούν αναλύεται η δεύτερη διάσταση του θέματος της παρούσας διατριβής, η οποία αναφέρεται στην έννοια της «επαγγελματικής ικανοποίησης» των εκπαιδευτικών.

1.5. Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου «επαγγελματική ικανοποίηση»

Ο όρος «επαγγελματική ικανοποίηση» αναδείχθηκε με την ανάπτυξη των διαφόρων θεωριών παρακίνησης. Ως έννοια της έχουν αποδοθεί πολλές και διάφορες ερμηνείες και έχει προσεγγιστεί διαφορετικά από τους ερευνητές. Λόγω του ότι πολλοί ερευνητές τη θεωρούν ως κάτι το αυτονόητο δεν αποπειράθηκαν να της προσδώσουν έναν αυστηρό και λειτουργικό ορισμό (Μακρή-Μπότσαρη & Ματσαγγούρας, 2003). Εντούτοις, υπάρχει συναίνεση στο ότι αυτή αποτελεί πολυδιάστατη και πολυσύνθετη έννοια, πολύπλευρη και ιδιώνυμη κατασκευή που συνθέτεται από πολλά επιμέρους στοιχεία (Locke, 1976; Rice et al., 1989; Koustelios, 2001; Μπρούζος, 2004).

Λόγω της σημαντικότητάς της για την οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία, αφού η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους συνδέεται με την ψυχική τους υγεία και την υψηλή αποδοτικότητα, πολλοί ερευνητές επιχείρησαν να διατυπώσουν τους δικούς τους ορισμούς για να αποδώσουν την έννοιά της. Άλλοτε την προσεγγίζουν ως σφαιρική ικανοποίηση γενικά από την εργασία, άλλοτε την εξετάζουν ως στάση απέναντι σε συγκεκριμένη εργασία και άλλοτε την ερμηνεύουν ως κίνητρο και προϊόν της παρακίνησης προς απόδοση (Perie et al., 1997; Herzberg et al., 1959; Porter & Lawer, 1968). Έτσι, έχει προκύψει μια πληθώρα ορισμών σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση που κρίνεται σκόπιμη η παράθεση αρκετών εξ αυτών για τη συμβολή τους στην πληρέστερη κατανόηση και προσέγγιση του όρου.

Κατά τον Locke (1976), η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως μία ευχάριστη, θετική συναισθηματική απόκριση του εργαζομένου που προκύπτει από την αποτίμηση της εργασίας του και προέρχεται από την υποκειμενική εκτίμησή του ότι η εργασία αυτή εκπληρώνει τις εργασιακές αξίες του.

Παρεμφερείς ορισμοί έχουν διατυπωθεί και από άλλους ερευνητές. Οι Dawis και Lofquist (1984) όρισαν την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που είναι αποτέλεσμα της αξιολόγησης του εργαζομένου ότι το περιβάλλον της εργασίας του ικανοποιεί τις ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες του. Ενώ, οι Wood et al (1998) ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως

συναισθηματική ανταπόκριση του εργαζομένου προς τον εργασιακό ρόλο και τα καθήκοντά του και προς τις φυσικές και κοινωνικές συνθήκες εργασίας του.

Για άλλους ερευνητές, η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που εκφράζεται με θετικό ή αρνητικό συναίσθημα το οποίο δηλώνει αντίστοιχα την ευχαρίστηση ή τη δυσαρέσκεια του εργαζομένου από την εργασιακή εμπειρία του (Spector, 1997; Brief, 1998; Papanastasiou & Zembylas, 2005).

Ο Warr (1996) διέκρινε την επαγγελματική ικανοποίηση σε «εσωτερική» όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση από την ύπαρξη χαρακτηριστικών που έχουν σχέση με τη φύση της εργασίας τους, όπως είναι η αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους και σε «εξωτερική» όταν αισθάνονται ικανοποίηση από την ύπαρξη χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας, όπως οικονομικές παροχές, διαπροσωπικές σχέσεις υφισταμένων-προϊσταμένων.

Σύμφωνα με τον Hariri (2011), η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως στάση του εργαζομένου απέναντι στην εργασία του, ως αίσθημα του τι προσδοκεί να εκπληρώσει από αυτήν και ως βαθμός αρέσκειας της εργασίας του.

Μια άλλη εννοιολογική προσέγγιση έγινε από τον Kohler (1988) όπου ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως ολική στάση του ατόμου που σχετίζεται με τα συναισθήματά του για συγκεκριμένες πτυχές του επαγγέλματός του. Ενώ, οι Porter και Lower (1968) την ορίζουν ως προϊόν της επίδοσης και της παρακίνησης προς απόδοση, αλλά και ως προσδιοριστικό παράγοντα αυτών.

1.6. Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλέστερα θέματα έρευνας για τους ερευνητές που ασχολούνται με μελέτες οργανωσιακής συμπεριφοράς καθώς οι διάφοροι οργανισμοί συνδέουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τους παράγοντες που τη μεγιστοποιούν, την υψηλή δέσμευση, την επιθυμία για επίτευξη στόχων, την παραμονή στον οργανισμό και γενικότερα με την εύρυθμη λειτουργία του. Έχει προσεγγιστεί ποιοτικά με την αναζήτηση των παραγόντων που την καθορίζουν και ποσοτικά με την αποτύπωση της διαφοράς ανάμεσα στην προσδοκώμενη επαγγελματική ικανοποίηση και τις πραγματικές συνθήκες του χώρου εργασίας. Θεωρητικά η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με τις θεωρίες των κινήτρων, που αποτελούν ένα από τα

σημαντικότερα σημεία της οργανωσιακής θεωρίας, και σχετίζεται με την έννοια της παρακίνησης.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν για να εξηγήσουν τα κίνητρα και κατά συνέπεια τους παράγοντες που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση διακρίνονται σε δυο κατηγορίες: σε θεωρίες περιεχομένου ή οντολογικές και σε θεωρίες διαδικασιών ή μηχανιστικές. Οι θεωρίες περιεχομένου εστιάζουν στο περιεχόμενο της παρακίνησης και εξετάζουν το είδος των αναγκών που ικανοποιούν τον εργαζόμενο, δηλαδή τους παράγοντες εκείνους που αποτελούν κίνητρα για την εκδήλωση μιας θετικής ή αρνητικής συμπεριφοράς, ενώ οι θεωρίες διαδικασιών επικεντρώνονται στις συμπεριφορές και συνθήκες που συντείνουν ή μη στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και εξετάζουν είδη και κατηγορίες τους και τη σχέση τους με την επαγγελματική ικανοποίηση (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

1.6.1. Οντολογικές θεωρίες για την επαγγελματική ικανοποίηση

Η **θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών** του **Maslow** (1970), του βασικότερου εμπνευστή της θεωρίας των κινήτρων, βασίζεται σε ένα ιεραρχικό μοντέλο έμφυτων και φυσικών αναγκών του ανθρώπου διαρθρωμένων σε πέντε κατηγορίες που περιλαμβάνουν τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες αναγνώρισης ή εκτίμησης και την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση ή ολοκλήρωση.

- **Φυσιολογικές ανάγκες:** Αποτελούν τις πρώτες/βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου (ανάγκη για τροφή, νερό, οξυγόνο, τροφή, ένδυση) και βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας. Η στοιχειώδης ικανοποίησή τους είναι προαπαιτούμενη για την εκδήλωση ανώτερων αναγκών.
- **Ανάγκες ασφάλειας:** Μετά την ικανοποίηση των βιολογικών αναγκών του, ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να νιώσει ασφαλής στους περιβαλλοντικούς κινδύνους, αισθάνεται την ανάγκη φυσιολογικών αναγκών του.
- **Κοινωνικές ανάγκες:** Αφορούν την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να επικοινωνεί, να γίνεται αποδεκτός, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις και να νιώθει αγάπη και στοργή.
- **Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης:** Σχετίζονται με την ανάγκη του ανθρώπου για φήμη, εκτίμηση, σεβασμό, επιτυχία και την ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους. Η ικανοποίηση των αναγκών εκτίμησης ή

αναγνώρισης αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη και δημιουργούν στα άτομα αισθήματα αυτοπεποίθησης, αυτοσεβασμού και αυτοεκτίμησης.

- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης:** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις ανάγκες του ανθρώπου που σχετίζονται με το τι θέλει να γίνει, με τη δυνητική ικανοποίηση των ονείρων και των προσδοκιών του ώστε να προσεγγίσει το «ιδανικό» γι' αυτόν πρότυπο.

Κατά τον Maslow, η ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών σε μεγάλο βαθμό εξασθενεί την ισχύ της ως κίνητρο, αφού το άτομο εστιάζει πλέον στην ικανοποίηση αναγκών ανώτερης κατηγορίας. Όταν όμως απουσιάζει η ικανοποίησή τους ή σταματήσει να ικανοποιείται μια ανάγκη, τότε το άτομο παρουσιάζει ένταση και καταφεύγει σε ορισμένη συμπεριφορά προκειμένου να μειώσει την ένταση. Επομένως ο βαθμός παρακίνησης του ατόμου επηρεάζεται από το βαθμό της ικανοποίησης ή μη των αναγκών του (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Επειδή, όπως αναφέρει ο Maslow, οι ανάγκες υψηλότερου επιπέδου δεν ικανοποιούνται εύκολα ή ικανοποιούνται σε μικρό βαθμό από τους εργοδότες, ένας οργανισμός που θέλει να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζομένους του θα πρέπει να ενδιαφερθεί για την ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου (Κάντας, 1993).

Στις θεωρίες περιεχομένου ανήκει και η **θεωρία υγιεινής-παρακίνησης** ή θεωρία των δυο παραγόντων του **Herzberg** (1968). Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση συνδέονται με **τα κίνητρα** ή αλλιώς τους **παράγοντες υποκίνησης ή παρακίνησης** οι οποίοι σχετίζονται με το αντικείμενο, το περιεχόμενο της εργασίας, με την ανάγκη του ανθρώπου για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη και **τους παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης** που σχετίζονται με το περιβάλλον/πλαίσιο μέσα στο οποίο παρέχεται η εργασία, με την ανάγκη δηλαδή του ανθρώπου να εργάζεται σε ένα ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον.

- **Οι παράγοντες υποκίνησης ή παρακίνησης** αποτελούνται από ενδογενή στοιχεία και περιλαμβάνουν πέντε κατηγορίες κινήτρων που ενδυναμώνουν την παρακίνηση των εργαζομένων και τους κάνουν να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια. Αυτοί οι παράγοντες ονομάζονται κίνητρα, αποτελούν εργασιακά χαρακτηριστικά και είναι: η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα ανέλιξης. Για τον Herzberg η

ανάληψη ευθυνών από τους εργαζόμενους και η συμμετοχή τους στα τελούμενα ενός οργανισμού δημιουργούν ευχαρίστηση και παρωθούν τα άτομα σε καλύτερη επίδοση και βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους (Κάντας, 1993; Μπουραντάς κ.ά.,1999).

- **Οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης** αποτελούνται από εξωγενή στοιχεία που συνδέονται με την πολιτική του οργανισμού και τον τρόπο διοίκησής του, την εποπτεία, τις συνθήκες εργασίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις αποδοχές και την ασφάλεια που αισθάνεται το άτομο στην εργασία του. Όταν απουσιάζουν δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα που αποτελούν πηγές δυσαρέσκειας για τους εργαζομένους.

Κατά τον Herzberg, η εξάλειψη των παραγόντων υγιεινής δεν συνεπάγεται αυτόματα εξασφάλιση της ικανοποίησης από την εργασία, απλά το άτομο παύει να αισθάνεται δυσαρεστημένο. Την ικανοποίηση μπορεί να την εξασφαλίσει μόνο η εξάλειψη των ενδογενών παραγόντων. Τα κίνητρα είναι αυτά που προκαλούν ικανοποίηση, αλλά και πάλι είναι δύσκολο να υπάρχει δυσαρέσκεια και ταυτόχρονα ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι η ύπαρξη παραγόντων παρακίνησης δεν μπορεί να εγγυηθεί την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων εάν πρωτίτερα δεν εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των παραγόντων υγιεινής. Συνεπώς σε έναν οργανισμό η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργεί από τη μια μεριά πηγές κινήτρων που να δίνουν την ευκαιρία ανάπτυξης κι αναγνώρισης των εργαζομένων και από την άλλη να επιδιώκει την πρόληψη της δυσαρέσκειας παρέχοντας το αίσθημα της ασφάλειας στην εργασία, καλές συνθήκες εργασίας, καλές διαπροσωπικές σχέσεις, υπεύθυνη και ουσιαστική πολιτική και επίβλεψη.

Ο **Douglas McGregor** (1960) διατύπωσε τη **διπολική θεωρία X και Y** της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία που στηρίζεται σε υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και υποκίνηση. Σύμφωνα με τη **θεωρία X** οι άνθρωποι έχουν την ιδιότητα να αποστρέφονται την εργασία και να κάνουν ό,τι μπορούν προκειμένου να την αποφύγουν. Αισθάνονται ικανοποίηση και ασφάλεια, όταν αποφεύγουν να αναλάβουν ευθύνες, αρέσκονται στο να καθοδηγούνται και οι περισσότεροι δεν έχουν φιλοδοξίες. Υποκινούνται μόνο από την παροχή ανταμοιβών ή κυρώσεων. Η υπόθεση αυτή βρίσκει εφαρμογή σε αυταρχικά και συγκεντρωτικά συστήματα διοίκησης, όπου τα διοικητικά στελέχη συνήθως διευθύνουν, ελέγχουν και επιβλέπουν τους υφισταμένους τους. Ο McGregor, βασισμένος στην ιεράρχηση των αναγκών του

Maslow, κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι υποθέσεις της θεωρίας X για την ανθρώπινη φύση είναι ανακριβείς και πως οι διοικητικές πρακτικές που στηρίζονται στον έλεγχο και την καθοδήγηση δεν μπορούν να υποκινήσουν τα άτομα εκείνα που έχουν ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες και που οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου γίνονται ισχυρότερα κίνητρα συμπεριφοράς. Έτσι, ανέπτυξε την εναλλακτική **θεωρία Y** που βασίζεται στις υποθέσεις ότι τα άτομα θεωρούν την εργασία ως κάτι φυσιολογικό και μπορούν να είναι δημιουργικά, υπεύθυνα και να έχουν αυτονομία στην εργασία τους αρκεί να υποκινούνται σωστά και οι συνθήκες εργασίας να είναι ευνοϊκές. Όταν οι εργαζόμενοι δεν εξαναγκάζονται και δεν απειλούνται από τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να κινητοποιηθούν, τότε αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, αποκτούν υπευθυνότητα και αυτοέλεγχο στην προσπάθεια να εναρμονίσουν τις δικές τους φιλοδοξίες με τους στόχους της διοίκησης. Η υιοθέτηση της θεωρίας Y από τους διοικούντες ενός οργανισμού δημιουργεί καλύτερα αποτελέσματα στον οργανισμό, κλίμα επαγγελματισμού και μεγαλύτερη ικανοποίηση στους εργαζομένους. Η θεωρία Y θεωρείται κατάλληλη και για την οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων (Παπάνης & Ρόντος, 2005; Πασιαρδής, 2004).

Η **θεωρία ERG** (Existence, Relatedness, Growth) του **Alderfer** (1972) βασίζεται στη θεωρία του Maslow με τη διαφορά ότι έχει επέλθει περιορισμός της κατηγοριοποίησης των αναγκών και ομαδοποίησή τους από πέντε σε τρεις καθώς και δεν ακολουθείται η αυστηρή ιεράρχησή τους. Σύμφωνα με τον Alderfer, η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από την πραγματοποίηση **των αναγκών ύπαρξης** (φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφαλείας), **των αναγκών σχέσης** (κοινωνικές ανάγκες) και **των αναγκών ανάπτυξης** (ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοπραγμάτωση). Για τον Alderfer δεν είναι προαπαιτούμενη η ικανοποίηση μιας κατώτερης κατηγορίας αναγκών για να παίζει κύριο ρόλο παρακίνησης μια ανώτερη κατηγορία. Επίσης, πιστεύει πως η αδυναμία ικανοποίησης μιας ανάγκης ανώτερου επιπέδου, που την ονομάζει «ματαίωση», δημιουργεί απογοήτευση στο άτομο, το οποίο σταματά να καταβάλλει προσπάθειες για την ικανοποίησή της, γεγονός που μπορεί να επιφέρει οπισθοδρόμηση σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου. Αντιθέτως η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν συνεπάγεται οπωσδήποτε και μείωσή της, αλλά μπορεί να αυξήσει και την έντασή της (Κάντας, 1993; Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Η **θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας** των **Hackman** και **Oldham** (1976) αναφέρεται στην ύπαρξη συγκεκριμένων εργασιακών χαρακτηριστικών τα

οποία ασκούν επίδραση με διαφορετικό τρόπο στη συμπεριφορά και στις στάσεις των εργαζομένων. Η θεωρία τους βασίζεται στην ιδέα ότι αυτό που προκαλεί παρακίνηση στους εργαζόμενους είναι το είδος της εργασίας. Μια δύσκολη εργασία, μια εργασία που έχει νόημα και προσφέρει το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα της εργασίας ενισχύει τα κίνητρα των εργαζομένων να επιτύχουν τους στόχους που θέτει ένας οργανισμός σε σχέση με μια πιο εύκολη εργασία που μπορεί να λειτουργήσει ως ανασταλτικός παράγοντας. Η επαγγελματική ικανοποίηση, ως αποτέλεσμα της εργασίας, επηρεάζεται από πέντε χαρακτηριστικά: **την ποικιλία δεξιοτήτων και ικανοτήτων** που είναι αναγκαίες για την εκτέλεση μιας εργασίας, **την ταυτότητα της εργασίας** η οποία αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο μια εργασία απαιτεί την ολοκλήρωση ενός ενιαίου έργου από την αρχή ως το τέλος με ορατό αποτέλεσμα, **τη σπουδαιότητα της εργασίας** η οποία σχετίζεται με την επίδραση που έχει η εκτέλεση του έργου στους συναδέλφους και σε όσους συναλλάσσονται με τον οργανισμό, **την αυτονομία της εργασίας** κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και **την επανατροφοδότηση από την εργασία** που σχετίζεται με τη σαφή γνώση που έχει το άτομο για την αποτελεσματικότητα της εργασίας και την απόδοση των καθηκόντων του (Hackman, 1980:445-455). Η αλλαγή στα χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι βιώνουν τις αντιδράσεις στις αλλαγές οδηγώντας τους σε τρεις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις/βιώματα οι οποίες επιφέρουν αλλαγές στα κίνητρα εργασίας και στη συμπεριφορά. Η ύπαρξη και των τριών ψυχολογικών καταστάσεων, της βιωμένης σημασίας της εργασίας, της βιωμένης υπευθυνότητας για τα αποτελέσματα της εργασίας και η γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας δημιουργούν στα άτομα θετικά συναισθήματα για την εργασία τους και ικανοποίηση.

1.6.2. Μηχανιστικές θεωρίες για την επαγγελματική ικανοποίηση

Η θεωρία των προσδοκιών που αναπτύχθηκε από τον **Vroom** (1964) περιγράφει τι είναι αυτό που παρακινεί τον εργαζόμενο ώστε να καταβάλλει προσπάθειες στην εργασία του, τον λόγο δηλαδή για τον οποίο μπορεί να υποκινηθεί ώστε να επιλέξει ανάμεσα σε δυο ή περισσότερες συμπεριφορές/ενέργειες. Για τον Vroom η παρακίνηση εξαρτάται από την προσδοκία του ατόμου για ένα δεδομένο αποτέλεσμα και την ελκυστικότητά του και εξαρτάται από τις σχέσεις που πιστεύει το άτομο ότι υπάρχουν μεταξύ τριών μεταβλητών: **της επιθυμίας ανταμοιβών, της προσδοκίας ανταμοιβών και της προσδοκίας απόδοσης**. Ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής του

που με τη σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία γι' αυτόν (Μπουραντάς, 2002). Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι υλικές ή άυλες, εσωτερικές (αίσθημα επιτυχίας, ανάπτυξη κ.ά.) και εξωτερικές (προαγωγή, χρήμα κ.ά.). Ισχυρίζεται ότι τα άτομα διαμορφώνουν κίνητρα συμπεριφοράς όταν βασίζονται στην προσδοκία ότι οι πράξεις τους θα οδηγήσουν σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα για την επίτευξη του οποίου θα λάβουν ελκυστικές ανταμοιβές (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001). Η πραγμάτωση των επιθυμητών αποτελεσμάτων επιδρά θετικά στα άτομα οδηγώντας τα σε επαγγελματική ικανοποίηση. «Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μια ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες: την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας, την αντίληψή του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια» (Χατζηπαντελή, 1999). Η υποκίνηση είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δυο παραγόντων: της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει στο αποτέλεσμα αυτό (Κάντας, 1998).

Η **θεωρία της στοχοθέτησης** του **Locke** (1968) βασίζεται στη διαπίστωση ότι ο εργαζόμενος παρακινείται όταν ενεργεί προς κάποιον στόχο. Η διαμόρφωση της θεωρίας αυτής από τον εισηγητή της στηρίζεται στην άποψη ότι οι στόχοι αποτελούν τα περιεχόμενα των κινήτρων. Οι στόχοι είναι αυτοί που δραστηριοποιούν το άτομο ανεξάρτητα από τη δυσκολία ή την ευκολία κατά την επίτευξή τους, αρκεί αυτοί να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι. Μάλιστα, οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε αύξηση της ατομικής απόδοσης, συνδέουν την ικανοποίηση που αισθάνεται το άτομο με μεγαλύτερα επίπεδα επίδοσης. Η θεωρία της στοχοθέτησης δίνει έμφαση στην προσωπική δέσμευση σε ένα στόχο η οποία συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη του στόχου. Κατά τον Goleman, τα άτομα που δεσμεύονται σε ένα στόχο έχουν την αίσθηση του σκοπού, χρησιμοποιούν τις βασικές αξίες της ομάδας κατά τη λήψη αποφάσεων και αναζητούν ευκαιρίες για να εκπληρώσουν την αποστολή της ομάδας (Goleman, 1988).

1.7. Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών

Οι εκπαιδευτικοί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας, στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού και στην ποιότητα της εκπαίδευσης. Η επαγγελματική ικανοποίησή τους αποτελεί έναν από τους

παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την εργασία τους, όσο και την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα, την αφοσίωσή τους σε αυτό που κάνουν - είτε πρόκειται για τα επιτεύγματα των μαθητών τους είτε για τα καθήκοντά τους - και την ψυχική τους διάθεση, καταστάσεις που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση των μαθητών τους (Cerit, 2009). Υπό το πρίσμα αυτό, η μεγιστοποίηση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης είναι αναγκαία και αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία της εκπαίδευσης. Στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους παίζουν ουσιαστικό ρόλο οι συνθήκες εργασίας και η ύπαρξη κινήτρων στην εκπαίδευση (Πασιαρδής, 2004).

Κατά τους Zembylas και Papanastasiou, στον χώρο της εκπαίδευσης η επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρεται στη συναισθηματική σχέση του εκπαιδευτικού με το διδακτικό/διδασκαλικό του ρόλο και σχετίζεται με το τι θεωρεί κάποιος ότι επιθυμεί από τη διδασκαλία και το τι αντιλαμβάνεται ότι αυτή του προσφέρει (Zembylas & Papanastasiou, 2004:230). Για τον Hariri η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συνδέεται με τη στάση τους απέναντι στην εργασία τους (Hariri, 2011). Σύμφωνα με τον Ejimofor, η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αποτελεί την ολοκλήρωση και την ευτυχία που βρίσκουν στην εργασία τους, γεγονός που τους οδηγεί και στην αφοσίωσή τους σε αυτήν (Ejimofor, 2007).

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών εξαρτάται τόσο από ενδογενείς παράγοντες (εργασία με μαθητές, αυτονομία) όσο και από εξωγενείς παράγοντες (υποστήριξη από συναδέλφους, συνθήκες εργασίας) και επηρεάζει την αποδοτικότητα, τη δημιουργικότητα, την ψυχική και κοινωνική ευημερία τους καθώς και την ευημερία ολόκληρου του οργανισμού (Papanastasiou & Zembylas, 2005).

Σύμφωνα με τους Dinham και Scott, η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αποτελεί απόρροια τριών παραγόντων: αυτών που έχουν να κάνουν με διαστάσεις της ίδιας της διδασκαλίας (π.χ. επιτυχία μαθητών τους), αυτών που αφορούν τις γενικότερες κοινωνικές συνθήκες εργασίας, τους θεσμούς και το εκπαιδευτικό σύστημα και αυτών που αναφέρονται στον χώρο του σχολείου και έχουν σχέση με τις συνθήκες εργασίας μέσα σε αυτόν. Οι παράγοντες που αφορούν τον σχολικό οργανισμό και τις συνθήκες εργασίας αποτελούν παράγοντες ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας που διαφέρουν από σχολείο σε σχολείο, και οι οποίοι σχετίζονται με την ηγεσία του

σχολείου, τη φήμη του, το σχολικό κλίμα, τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και την υποδομή του (Dinham & Scott, 1998, 2000).

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί έννοια υποκειμενικού χαρακτήρα γι' αυτό και επηρεάζεται από μια ποικιλία ατομικών/προσωπικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων που αφορούν το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τις στάσεις, τις απόψεις και τις αξίες τους (Georgellis & Lange, 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η παρουσίαση ερευνητικών δεδομένων που έχουν προκύψει από ελληνικές και διεθνείς μελέτες και εστιάζουν στην προσέγγιση του στόχου της παρούσας έρευνας σχετικά με τον τρόπο λήψης αποφάσεων των σχολικών ηγετών και την επίδρασή του στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί και επικεντρώνονται αποκλειστικά στη σχέση αυτών των δυο μεταβλητών είναι περιορισμένες. Ειδικά στην ελληνική βιβλιογραφία υπάρχει έλλειμμα σχετικών δημοσιευμένων ερευνών. Στη διεθνή επιστημονική κοινότητα τα ευρήματα των περισσότερων ερευνών αποκαλύπτουν την ύπαρξη σχέσης μεταξύ του τρόπου λήψης αποφάσεων του διευθυντή και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζόμενων μέσω όμως της προσέγγισης ηγεσίας που επιλέγει να υιοθετήσει ο κάθε διευθυντής. Δεδομένου ότι οι διευθυντές με διαφορετικές προσεγγίσεις ηγεσίας τείνουν να επιλέγουν και διαφορετικό στυλ κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης (Hui et al., 2013) συμπεριέλαβα στο παρόν κεφάλαιο και έρευνες που εξετάζουν τη συσχέτιση και των τριών μεταβλητών, στυλ ηγεσίας διευθυντή, στυλ λήψης αποφάσεων διευθυντή και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών.

Έρευνες, που αναφέρονται σε παράγοντες, οργανωτικά και εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων που σχετίζονται και επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, διαπιστώνουν ότι το στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία (Dinham & Scott, 1998; Thekedam, 2010), οπότε θεωρήθηκε ότι λειτουργούν ενισχυτικά και διευκολύνουν την προσέγγιση του στόχου της έρευνάς μου.

Επίσης, κρίθηκε σκόπιμη και η παράθεση ερευνών που είχαν ως αντικείμενο το συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών οι οποίες αναδεικνύουν τη συμβολή που έχει η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, αφού η εργασία του εκπαιδευτικού κοντά σε έναν διευθυντή που προωθεί αυτόν τον τρόπο λήψης αποφάσεων και ενθαρρύνει τη συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων επιδρά θετικά στην ικανοποίησή του (Πασιαρδής, 2014).

Το κεφάλαιο είναι δομημένο σε πέντε ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται οι έρευνες που εξετάζουν τη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με το στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών. Στη δεύτερη ενότητα αναπτύσσονται οι έρευνες που επεδίωξαν τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ στυλ ηγεσίας διευθυντή και επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζονται οι έρευνες που σχετίζονται με την επίδραση του στυλ ηγεσίας του διευθυντή και του στυλ λήψης αποφάσεων του διευθυντή με την επαγγελματική ικανοποίηση των διευθυντών. Στην τέταρτη ενότητα παραθέτονται οι έρευνες που αφορούν τον συμμετοχικό τρόπο λήψης αποφάσεων και την επιρροή του στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και στην πέμπτη ενότητα πραγματοποιείται η σύνοψη των ερευνών και επισημαίνονται τα βασικά ευρήματά τους.

2.1. Επισκόπηση ερευνών που διερευνούν τη σχέση ανάμεσα στο στυλ λήψης αποφάσεων του διευθυντή και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών

Οι ερευνητές **Dinham & Scott** (1998) στηριζόμενοι στη θεωρία του Herzberg για τους ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια, επεδίωξαν με την έρευνά τους την ανάδειξη ευρύτερα αποδεκτών παραγόντων που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Με έρεισμα τη θεωρία του Herzberg υπέθεσαν πως υπάρχει και μια τρίτη διάσταση, μια τρίτη περιοχή που καθορίζεται από παράγοντες τόσο ενδογενείς όσο και εξωγενείς προερχόμενους από τη σχολική μονάδα και οι οποίοι επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση/δυσαρέσκεια των εκπαιδευτικών, υιοθετώντας έτσι ένα νέο μοντέλο ικανοποίησης. Στην ποσοτική αυτή έρευνα πήραν μέρος 892 εκπαιδευτικοί από 71 δημόσια δημοτικά, γυμνάσια και ειδικής αγωγής σχολεία στη Νότια Ουαλία της Αυστραλίας. Με βάση το ερευνητικό εργαλείο που αναπτύχθηκε από τους ερευνητές με προ-κωδικοποιημένα στοιχεία και μερικές ανοικτού τύπου ερωτήσεις, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε δημογραφικά στοιχεία και σε ερωτηματολόγια που αξιολογούσαν τους λόγους της εισόδου τους στο επάγγελμα, διάφορες πτυχές της εργασίας τους, το φόρτο της εργασίας τους, το τρέχον επίπεδο ικανοποίησης σε σχέση με αυτό όταν πρωτοεισήλθαν στο επάγγελμα, τη δέσμευσή τους (κλίμακα Novacek & Lazarus, 1990) και το εργασιακό άγχος (GHQ). Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης κατέδειξαν ένα μοντέλο οχτώ παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ταξινομημένους σε τρεις περιοχές. Η πρώτη περιοχή αποτελείται από παράγοντες σχετικούς με τον πυρήνα της διδασκαλίας, όπως επίδοση μαθητών και

προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη, όπου παρουσιάστηκε μεγαλύτερη ικανοποίηση, η δεύτερη περιοχή αποτελείται από παράγοντες σχετικούς με το σχολείο στο οποίο υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί, όπως υποδομές, ηγεσία, σχολικό κλίμα, λήψη αποφάσεων και φήμη του σχολείου οι οποίοι ελέγχονται και ως εκ τούτου καθορίζονται από τα ίδια τα σχολεία και τους διευθυντές, όπου οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι υπήρχε μεγαλύτερη μεταβλητότητα στην επίδραση αυτών των παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση μεμονωμένων εκπαιδευτικών και ότι αυτές οι μεταβλητές είχαν μια πιο ουδέτερη επίδραση και η τρίτη περιοχή αποτελείται από παράγοντες σχετικούς με τη βαθμίδα, το κοινωνικό κύρος και τις αξιοκρατικές προαγωγές, όπου παρουσιάστηκε μικρότερη ικανοποίηση. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ο σημαντικός ρόλος που παίζουν στην επαγγελματική ικανοποίηση η ηγεσία, η επικοινωνία και ο τρόπος λήψης αποφάσεων (Dinham & Scott, 1998).

Ο **Hariri** σε συνεργασία με τους **Monypenny** και **Prideaux** (2012) διερεύνησαν τις σχέσεις μεταξύ του τρόπου λήψης αποφάσεων των διευθυντών και της επαγγελματικής ικανοποίησης σύμφωνα με τις αντιλήψεις 475 εκπαιδευτικών των σχολείων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της επαρχίας Λαμπούνγκ της Ινδονησίας. Η έρευνα στηρίχθηκε σε ερευνητικά ερωτήματα σχετικά με το ποια είναι η σχέση μεταξύ του τρόπου λήψης αποφάσεων των διευθυντών και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, εάν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τον τρόπο λήψης αποφάσεων του διευθυντή τους αποτελεί σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα ικανοποίησης από την εργασία τους και αν εξακολουθεί να υφίσταται σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας ικανοποίησης μετά την εξέταση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών. Τρία ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν ως εργαλεία από τους ερευνητές για την ανακάλυψη των σχέσεων, ένα δημογραφικό και δυο πρότυπα, το General Decision-making Style (GDMS) των Scott and Bruce (1995) και το Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector (1985). Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι διαφορετικοί τρόποι λήψης αποφάσεων των διευθυντών όπως ο λογικός, όταν ο διευθυντής παίρνει αποφάσεις, αφού πρώτα έχει συλλέξει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και έχει διερευνήσει τις εναλλακτικές λύσεις, ο διαισθητικός, όπου ο διευθυντής παίρνει τις αποφάσεις γρήγορα με γνώμονα τη διαίσθησή του, ο εξαρτώμενος όταν αποφασίζει λαμβάνοντας υπόψη τις συμβουλές και τις κατευθυντήριες γραμμές των άλλων και ο αποφευκτικός κατά τον οποίο δεν προβαίνει στη λήψη απόφασης αρνούμενος να αποφασίσει, όπου αυτό κρίνεται εφικτό (όπ. αναφ.

κεφ.1,1.3) αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία των εκπαιδευτικών και εξακολουθούν να είναι προβλεπτικοί παράγοντες ικανοποίησης και μετά τον έλεγχο των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών, όπως φύλο, οικογενειακή κατάσταση, σπουδές, τοποθεσία σχολείου (Hariri, Monypenny & Prideaux, 2012).

Έρευνες, όπως αυτή της **Beri** (2013), δεν έχουν δείξει σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία των εκπαιδευτικών και του στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών. Επρόκειτο για μια περιγραφική έρευνα που στόχευε στην ανακάλυψη της σχέσης της επαγγελματικής ικανοποίησης και του στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών. Η συγκεκριμένη έρευνα επικεντρώθηκε στη διερεύνηση της διαφοράς στην ικανοποίηση από την εργασία εκπαιδευτικών αστικών και αγροτικών δημοτικών σχολείων και της διαφοράς του φύλου στην ικανοποίηση. Στην έρευνα πήραν μέρος 40 διευθυντές και 200 εκπαιδευτικοί δημοτικών σχολείων της πολιτείας Παντζάμπ της Ινδίας. Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν για το στυλ λήψης αποφάσεων που ακολουθούν οι άνδρες και οι γυναίκες διευθυντές/τριες αστικών και αγροτικών δημοτικών σχολείων και το επίπεδο ικανοποίησης των δασκάλων, η ερευνήτρια χρησιμοποίησε ερωτηματολόγια και με τη χρήση της Job Satisfaction Scale του Dr. Meera Dixit (1993) και του Decision Making Style του Dr. Noorjehan N. Ganihar (1971) συνέλεξε τα δεδομένα της έρευνας. Τα αποτελέσματα κατάδειξαν, όσον αφορά το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, ότι οι δάσκαλοι είτε άνδρες είτε γυναίκες ήταν ικανοποιημένοι από την εργασία τους τόσο των αστικών όσο και των αγροτικών περιοχών. Επίσης, ανακάλυψε ότι οι διευθυντές ακολουθούσαν περισσότερο το κλασικό στυλ λήψης αποφάσεων λαμβάνοντας αποφάσεις αφού διαθέτουν όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για την κατάσταση με σκοπό τον εντοπισμό της βέλτιστης λύσης. (όπ. αναφ.κεφ.1,1.3) και δεν υπήρξε σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία των δασκάλων και του στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών (Beri, 2013).

Η έρευνα των **Olcum και Titrek** (2015) πραγματοποιήθηκε σε σχολικές μονάδες της επαρχίας Σακάγια της Τουρκίας με τυχαία δειγματοληψία στην οποία συμμετείχαν 483 εκπαιδευτικοί και 167 διευθυντές δημοτικών σχολείων. Στόχος της ήταν η διερεύνηση του επιπέδου ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σε σχέση με το στυλ λήψης αποφάσεων της ηγεσίας. Επρόκειτο για μια ποσοτική έρευνα κατά την οποία ερευνήθηκαν ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, το στυλ

λήψης αποφάσεων των διευθυντών, η ύπαρξη ή μη σημαντικής σχέσης μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και της λήψης απόφασης των διευθυντών και αν το στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών συνεπάγεται επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν το Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et al., 1967), και το General Decision Making Style Questionnaire (Scott and Bruce, 1995). Τα αποτελέσματα έδειξαν την ύπαρξη θετικής συσχέτισης ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και το στυλ λήψης αποφάσεων. Συγκεκριμένα διαφάνηκε πως η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών επηρεάζεται θετικά από το ορθολογικό/λογικό στυλ λήψης αποφάσεων. Όταν οι διευθυντές ενεργούν ορθολογικά και λαμβάνουν υπόψη τους αξίες, ηθική, γεγονότα και παίρνουν λογικές και αιτιολογημένες αποφάσεις τότε μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Επίσης, θετική συσχέτιση εντοπίστηκε ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την λήψη αποφάσεων όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται συνεργατικά και αναπτύσσεται αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας. Αντίθετα, όταν οι διευθυντές αποφεύγουν να λάβουν αποφάσεις ή αναβάλλουν τη λήψη αποφάσεων ή αποφασίζουν χωρίς την πρέπουσα περίσκεψη και συζήτηση με τα υπόλοιπα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού τότε παρατηρείται μείωση των επιπέδων της επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί (Olcum & Titrek, 2015).

Την ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή και την επίδρασή της στην ικανοποίηση της εργασίας των εκπαιδευτικών διερεύνησαν στη μελέτη τους και οι ερευνητές **Chaudhari** και **Bariya** (2019) με στόχο να εξετάσουν το στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών, το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και του στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών τους σε δημοτικά σχολεία της πόλης Βαντοτάρα στην πολιτεία Γκουτζαράτ της Ινδίας. Οι ερευνητές έκαναν τη μηδενική υπόθεση ότι δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης των δασκάλων των δημοτικών σχολείων και του τρόπου λήψης απόφασης των διευθυντών τους. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 20 διευθυντές και 40 εκπαιδευτικοί δημοτικών σχολείων. Ως εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της κλίμακας της εργασιακής ικανοποίησης με κλειστού και ανοικτού τύπου ερωτήσεις κατασκευασμένο από τους ερευνητές. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι

διευθυντές ως επί το πλείστον χρησιμοποιούσαν το κλασικό στυλ λήψης αποφάσεων, όλοι οι εκπαιδευτικοί ήταν σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι από την εργασία τους και δεν βρέθηκε κάποια σημαντική σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών και τρόπου λήψης αποφάσεων διευθυντών (Chaudhari & Bariya, 2019).

Από τις πιο πρόσφατες έρευνες που ασχολήθηκαν με τη σχέση του στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι των ερευνητών **Htun, Thwin, και Hlaing** (2020). Στόχοι της έρευνάς τους ήταν να διερευνήσουν τις αντιλήψεις διευθυντών και εκπαιδευτικών των γυμνασίων στην περιοχή Μπάγκο της Μιανμάρ σχετικά με το στυλ λήψης αποφάσεων που χρησιμοποιούσαν οι διευθυντές τους, τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους, τις διαφοροποιήσεις που παρουσιάζει η εργασιακή τους ικανοποίηση λόγω προσωπικών παραγόντων και την ύπαρξη κάποιας σημαντικής σχέσης μεταξύ των τρόπων λήψης αποφάσεων των διευθυντών τους και της ικανοποίησης από την εργασία τους. Στην έρευνα, όπου χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική και η ποιοτική μέθοδος, πήραν μέρος 8 διευθυντές και 217 εκπαιδευτικοί με τουλάχιστον ένα έτος εμπειρία στα υπάρχοντα γυμνάσια της Μπάγκο. Ως ερευνητικά εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτηματολόγια General Decision-making Style Questionnaire (GDMSQ) των Scott and Bruce (1995) και το Job Satisfaction Survey Questionnaire (JSSQ) του Spector (1994) καθώς και τρεις ερωτήσεις ανοικτού τύπου για διευθυντές και έξι για εκπαιδευτικούς για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων στις οποίες πήραν μέρος 3 διευθυντές και 9 εκπαιδευτικοί. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας οι διευθυντές χρησιμοποιούν ως επί το πλείστον ορθολογικό/λογικό στυλ λήψης αποφάσεων και σπάνια χρησιμοποιούν αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων. Το επίπεδο της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία των εκπαιδευτικών βρέθηκε υψηλό. Περισσότερο ικανοποιημένοι βρέθηκαν οι εκπαιδευτικοί με πολλά χρόνια υπηρεσίας και υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι υπήρχε σημαντική θετική σχέση μεταξύ του ορθολογικού/λογικού και εξαρτημένου τρόπου λήψης αποφάσεων των διευθυντών και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και αρνητική σχέση με το αυθόρμητο στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών (Htun, Thwin & Hlaing, 2020).

2.2. Επισκόπηση ερευνών που διερευνούν τη σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας του διευθυντή και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών

Η **Bogler** το 2001 διερεύνησε τη σχέση μεταξύ των διαφορετικών στυλ ηγεσίας των διευθυντών και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σε 98 σχολεία

πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο βόρειο τμήμα του Ισραήλ. 745 ερωτηθέντες εκπαιδευτικοί πήραν μέρος κατά τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας οι οποίοι καλέστηκαν να απαντήσουν σε ερευνητικά ερωτήματα σχετικά με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών, τη στρατηγική λήψης αποφάσεων των διευθυντών τους, τις αντιλήψεις τους για το επάγγελμά τους και την ικανοποίησή τους σε διάφορα θέματα που άπτονται της εργασίας τους. Για τη συλλογή των δεδομένων έγινε η χρήση ποσοτικού ερωτηματολογίου τύπου Likert και των ερευνητικών εργαλείων, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) του Bass (1985) για το στυλ ηγεσίας των διευθυντών, του ερωτηματολογίου στυλ λήψης αποφάσεων των σχολικών ηγετών του Friedman (1985), ενός ερωτηματολογίου 28 ερωτήσεων σχετικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για διάφορες πτυχές της εργασίας τους και ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των διευθυντών και των εκπαιδευτικών του Tarabeh (1995). Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας του διευθυντή του σχολείου (μετασχηματιστική) και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες - σε σχέση με τους αυταρχικούς και συναλλακτικούς διευθυντές - δημιουργούσαν τις συνθήκες εκείνες για την ανάπτυξη υψηλότερων επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης, γιατί είχαν την ικανότητα να επικοινωνούν το όραμά τους και να εμπλέκουν τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Bogler, 2001).

Μέσα από την έρευνα των **Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi και Shaikh**, (2012) στη Λαχώρα του Πακιστάν διερευνήθηκε η επίδραση του αυταρχικού και δημοκρατικού στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σε δημόσια και ιδιωτικά σχολεία. Στόχος των ερευνητών ήταν να βρουν τη σχέση που έχει το στυλ ηγεσίας με την ικανοποίηση από την εργασία του εκπαιδευτικού προσωπικού θέτοντας ως υποθέσεις τις προτάσεις ότι οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται κάτω από ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας θα δείξουν ικανοποιημένοι από την ποιότητα της εργασίας τους κάτω από ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας από ότι οι εκπαιδευτικοί κάτω από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και ότι οι εργαζόμενοι κάτω από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας θα βιώσουν υψηλότερο εργασιακό άγχος από ότι οι εργαζόμενοι κάτω από δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Το δείγμα της ποσοτικής έρευνας αποτέλεσαν 250 καθηγητές δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων, τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου και αναλύθηκαν μέσω του λογισμικού υπολογιστή SPSS έκδοση 13. Σύμφωνα με τα

ευρήματα της έρευνας το στυλ ηγεσίας και ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις μέσα στην σχολική μονάδα έχουν θετική συσχέτιση και αντίκτυπο στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί από το επάγγελμά τους. Όταν οι εκπαιδευτικοί εργάζονται μέσα σε ένα σχολικό περιβάλλον όπου έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους και μπορούν να ανταλλάξουν και να μοιραστούν ιδέες με τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού συμμετέχοντας ενεργά στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από το επάγγελμά τους. Γεγονός που παρατηρείται περισσότερο στα δημόσια σχολεία σε σχέση με τα ιδιωτικά, οπότε οι εκπαιδευτικοί των δημόσιων σχολείων παρουσίασαν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi & Shaikh, 2012).

Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που υπηρετεί (Servant Leadership) σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών μελετήθηκαν από τους **Fischer και Jong** (2017) σε έρευνά τους στην πολιτεία Μίντγουεστ των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής με τη συμμετοχή 76 εκπαιδευτικών δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ειδικότερα, διερευνήθηκαν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη σχέση της ηγεσίας που υπηρετεί με την εργασιακή ικανοποίησή τους, ποια χαρακτηριστικά των διευθυντών που υιοθετούν την ηγεσία που υπηρετεί σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, ποια χαρακτηριστικά των ηγετών που υπηρετούν πιστεύουν ότι σχετίζονται περισσότερο με ενδογενείς και ποια με εξωγενείς παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης και σε ποιο βαθμό οι δημογραφικοί παράγοντες επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίησή τους. Για τη συλλογή των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που υπηρετεί χρησιμοποίησαν το ερωτηματολόγιο της Servant Leadership Survey (van Dierendonck & Nuijten, 2010) και για τη μέτρηση της ικανοποίησης της Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et al., 1967) Τα ευρήματα έδειξαν ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην ηγεσία που υπηρετεί και τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης. Οι εκπαιδευτικοί που οι διευθυντές τους εμφανίζουν χαρακτηριστικά της ηγεσίας που υπηρετεί, όπως η ενδυνάμωση, η διαχείριση και η ταπεινότητα, τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση ασκούν οι εξωγενείς παράγοντες όπως αυτοί που σχετίζονται με συμπεριφορές των διευθυντών που έχουν να κάνουν με την ικανότητά τους να

λαμβάνουν αποφάσεις. Όσο για τους δημογραφικούς παράγοντες αυτοί δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία (Fischer και Jong, 2017).

Η μελέτη των **Abid, Ahmad, Malik** και **Batool** (2017) είχε ως βασικό στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των μορφών ηγεσίας των διευθυντών (δημοκρατική, αυταρχική) και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 200 εκπαιδευτικοί από σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Λαχώρα του Πακιστάν. Για την επίτευξη του στόχου της ποσοτικής έρευνας οι ερευνητές ανέπτυξαν ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από δημογραφικά στοιχεία και προτάσεις που το ένα μέρος τους αφορούσε το στυλ ηγεσίας των διευθυντών και το άλλο την εργασιακή ικανοποίηση. Η ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων απέδειξε ότι υπάρχει θετική και σημαντική σχέση μεταξύ δημοκρατικού στυλ ηγεσίας των διευθυντών και εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τους διευθυντές που υιοθετούν δημοκρατικό στυλ ηγεσίας όπου μπορούν να εκφράζονται ελεύθερα, να εμπλέκονται σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, να μοιράζονται νέες ιδέες, ενώ είναι δυσαρεστημένοι με όσους υιοθετούν αυταρχικό στυλ ηγεσίας (Abid, Ahmad, Malik & Batool, 2017).

2.3. Επισκόπηση ερευνών που διερευνούν τη σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας του διευθυντή, το στυλ λήψης αποφάσεων του διευθυντή και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών

Χαρακτηριστική είναι και η ποσοτική έρευνα του **Hariri** το 2011 στα πλαίσια της διπλωματικής του εργασίας για την κτήση του μεταπτυχιακού του τίτλου που διερεύνησε την ύπαρξη πιθανής σημαντικής σχέσης μεταξύ του στυλ ηγεσίας του διευθυντή, του τρόπου λήψης αποφάσεων και την επιρροή τους στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στην οποία συμμετείχαν 37 διευθυντές και 518 εκπαιδευτικοί και των τριών βαθμίδων εκπαίδευσης στην επαρχία Λαμπούνγκ της Ινδονησίας. Τα ερευνητικά του εργαλεία ήταν τέσσερα ερωτηματολόγια, ένα δημογραφικό και τρία πρότυπα, το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) των Bass and Avolio (2004), το Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector (1985) και το General Decision Making Style (GDMS) των Scott and Bruce (1995). Τα αποτελέσματα της έρευνας του έδειξαν πως το στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών ήταν σημαντικό προβλεπτικός παράγοντας της επαγγελματικής ικανοποίησης των δασκάλων. Συγκεκριμένα, βρέθηκε πως ο λογικός τρόπος λήψης αποφάσεων του διευθυντή, που χρησιμοποιείται κυρίως από τον μετασχηματιστικό ηγέτη, όπου ενεργεί συνειδητά αφού

έχει συλλέξει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και δρα υπεύθυνα αναλαμβάνοντας την ευθύνη των αποφάσεων, αλλά και το εξαρτημένο στυλ λήψης αποφάσεων όπου ο διευθυντής κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων λαμβάνει υπόψη τη γνώμη, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών είχαν θετική σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ οι υπόλοιποι τρόποι λήψης αποφάσεων (δαισθητικός, αποφευκτικός) είχαν αρνητική σχέση (Hariri, 2011).

Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν πως οι διευθυντές με διαφορετικά στυλ ηγεσίας τείνουν να επιλέγουν και διαφορετικό στυλ κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης. Στην έρευνα τους οι **Hui, Salarzadeh Jenatabadi, Ismail, Azina, Radzi, και Jasimah**, (2013) επιχείρησαν να εξακριβώσουν τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία των εκπαιδευτικών, του στυλ ηγεσίας του διευθυντή και του στυλ λήψης αποφάσεων του διευθυντή. Η έρευνα ήταν ποσοτική, πραγματοποιήθηκε σε σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της επαρχίας Σινγιάνγκ της Κίνας και πήραν μέρος 210 εκπαιδευτικοί. Για τη διερεύνηση του στόχου τους τέθηκαν οι υποθέσεις ότι το στυλ ηγεσίας του διευθυντή επηρεάζει το στυλ λήψης των αποφάσεών του, αλλά και σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών. Επίσης, ότι το στυλ λήψης αποφάσεων του διευθυντή σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και διαδραματίζει διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ του στυλ ηγεσίας του διευθυντή και της ικανοποίησης από τους εκπαιδευτικούς. Η μοντελοποίηση δομικής εξίσωσης αποτέλεσε το ερευνητικό μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε από τους ερευνητές για την προσέγγιση των υποθέσεων. Τα ευρήματα έδειξαν σημαντική και θετική σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας του διευθυντή και ικανοποίησης από τους εκπαιδευτικούς, θετική συσχέτιση μεταξύ του στυλ ηγεσίας του διευθυντή και της λήψης αποφάσεων και επιβεβαίωσαν τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης του εκπαιδευτικού και του διαμεσολαβητικού ρόλου του στυλ λήψης αποφάσεων του διευθυντή. Διαπιστώθηκε ότι το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται από τους διευθυντές και συγκεκριμένα η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζονται με ορισμένα στυλ αποφάσεων όπως το λογικό, το αποφευκτικό, το εξαρτημένο και το δαισθητικό (Hui, Salarzadeh Jenatabadi, Ismail, Azina, Radzi, & Jasimah, 2013).

Το στυλ ηγεσίας του διευθυντή και τη σχέση του με την επαγγελματική ικανοποίηση και τη λήψη αποφάσεων καθώς και τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και λήψης αποφάσεων και την επίδραση που μπορεί να έχει το μέγεθος

του σχολείου (ύπαρξη πολλών ή ενός προϊσταμένου) στις σχέσεις αυτές, προσπάθησαν να εξετάσουν στη μελέτη τους οι ερευνητές **Dadkhah, Radzi, Hui και Jenatabadi** (2014) Σε αυτήν την ποσοτική έρευνα συμμετείχαν 210 εκπαιδευτικοί σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από την περιοχή Σινγιάνγκ της Κίνας. Με βάση το ερευνητικό μοντέλο προτάθηκαν οι υποθέσεις ότι το στυλ ηγεσίας του διευθυντή επηρεάζει τον τρόπο λήψης αποφάσεων και σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, ο τρόπος που λαμβάνονται οι αποφάσεις σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση και παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ στυλ ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης και το μέγεθος του σχολείου ρυθμίζει τη σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας, στυλ λήψης αποφάσεων και επαγγελματικής ικανοποίησης. Το ερωτηματολόγιο που ετοιμάστηκε και χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αποτελούνταν από τέσσερις ενότητες: η πρώτη περιελάμβανε δημογραφικές ερωτήσεις, η δεύτερη ερωτήσεις σχετικές με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών από έρευνες των Bass και Avolio (1995), η τρίτη ερωτήσεις σχετικές με το στυλ λήψης αποφάσεων από έρευνες των Scott και Bruce (1995) και η τέταρτη ερωτήσεις που αφορούσαν την ικανοποίηση από την εργασία βασισμένες στο ερωτηματολόγιο με τίτλο Teacher Job Satisfaction (TJS) του Lester (1983). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται από τον διευθυντή επηρεάζει σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, με τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται και εφαρμόζονται οι αποφάσεις, ο αντίκτυπος του στυλ ηγεσίας του διευθυντή στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αυξάνεται σημαντικά. Επομένως, προκειμένου να βελτιωθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητα του σχολείου πρέπει να εφαρμόζεται και κατάλληλος τρόπος λήψης αποφάσεων από τον διευθυντή. Το στυλ ηγεσίας από μόνο του δύσκολα μπορεί να οδηγήσει στην προώθηση της επαγγελματικής ικανοποίησης όταν παραμελείται το στάδιο λήψης αποφάσεων από το σχολείο. Τέλος, όσον αφορά το μέγεθος του σχολείου βρέθηκε ότι ενώ το μέγεθος παίζει ρόλο στη διαμόρφωση συγκεκριμένου μοντέλου διοίκησης σε ένα σχολείο με σκοπό την εργασιακή ικανοποίηση των δασκάλων, οι μεταβλητές που αλληλοσχετίζονται και συμβάλουν ή αλλάζουν το τελικό αποτέλεσμα είναι ο τύπος ηγεσίας και λήψης αποφάσεων (Dadkhah, Radzi, Hui & Jenatabadi, 2014).

Σε αντιστοιχία με τα παραπάνω βρίσκονται και τα δεδομένα τα οποία προέκυψαν από την έρευνα της **Μαλλιάρη** (2015) που είχε ως στόχο τη διερεύνηση της

σχέσης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με την προσέγγιση της ηγεσίας και του στυλ λήψης αποφάσεων του διευθυντή. Η έρευνα καθοδηγήθηκε από τις ερευνητικές υποθέσεις ότι το στυλ λήψης αποφάσεων του διευθυντή εξαρτάται από την προσέγγιση ηγεσίας που ακολουθεί, ότι η μετασχηματιστική προσέγγιση σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, ενώ η συναλλακτική σχετίζεται αρνητικά και ότι το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών ενώ τα υπόλοιπα καθόλου ή αρνητικά. Προσεγγίστηκε από την ερευνήτρια ποσοτικά με τη χρήση ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε σε 156 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των σχολείων του νομού Μαγνησίας. Για τη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε ένα δημογραφικό ερωτηματολόγιο και τρία τυποποιημένα, το General Index of Job Satisfaction (Brayfield & Rothe, 1951), το Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 1990) και το General Decision-Making Style Instrument (Scott & Bruce, 1995). Τα ευρήματα έδειξαν ότι η προσέγγιση ηγεσίας συσχετίζεται με το στυλ λήψης αποφάσεων και ότι οι διευθυντές με διαφορετικά στυλ ηγεσίας τείνουν να επιλέγουν και διαφορετικό στυλ κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης. Συγκεκριμένα, βρέθηκε πως ο μετασχηματιστικός διευθυντής όπως και ο συναλλακτικός χρησιμοποιούν κατά τη λήψη κάποιας απόφασης περισσότερο το λογικό στυλ, λιγότερο το εξαρτώμενο και καθόλου τα υπόλοιπα. Επίσης, η συγκεκριμένη μελέτη έδειξε πως τόσο οι μετασχηματιστικοί όσο και οι συναλλακτικοί διευθυντές έχουν θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και ότι υπάρχει μια θετική και ισχυρή σχέση του λογικού στυλ λήψης αποφάσεων του διευθυντή με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και αρνητική με το αποφευκτικό στυλ (Μαλλιάρια, 2015).

Οι **Hariri, Monypenny** και **Prideaux** (2016) θέλησαν να διερευνήσουν τις σχέσεις μεταξύ των βασικών μορφών ηγεσίας, των βασικών μορφών λήψης αποφάσεων και της ικανοποίησης από την εργασία των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της επαρχίας Λαμπούνγκ της Ινδονησίας. Δυο ερευνητικές ερωτήσεις καθόρισαν τη διερεύνηση του στόχου τους, κατά πόσο τα κύρια στυλ ηγεσίας των διευθυντών και τα στυλ λήψης αποφάσεων μπορούν να αποτελέσουν προβλεπτικό παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης και αν επηρεάζονται από τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Στην ποσοτική αυτή έρευνα πήραν μέρος 475 εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και χρησιμοποιήθηκαν τρία πρότυπα

ερωτηματολόγια, το General Decision Making Style (Scott and Bruce, 1995), το Multifactor Leadership Questionnaire (Bass and Avolio, 2004) και το Job Satisfaction Survey (Spector, 1985) και ένα δημογραφικό. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι διευθυντές παρουσιάζουν περισσότερο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και επιδεικνύουν λογικό στυλ λήψης αποφάσεων γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους εκπαιδευτικούς χωρίς αυτή να επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (Hariri, Monypenny & Prideaux, 2016).

Οι **Koutouzis** και **Malliara** (2017) διερεύνησαν τις σχέσεις μεταξύ του στυλ ηγεσίας του διευθυντή και του τρόπου λήψης αποφάσεων του διευθυντή σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών. Το κύριο ερευνητικό τους ερώτημα αποτέλεσε ο βαθμός που το στυλ ηγεσίας του διευθυντή και ο τρόπος λήψης αποφάσεων επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών με επιμέρους ερωτήματα τις συσχετιστικές σχέσεις μεταξύ στυλ ηγεσίας και στυλ λήψης αποφάσεων, μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία των εκπαιδευτικών και στυλ ηγεσίας του διευθυντή και μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και τρόπων λήψης αποφάσεων του διευθυντή. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 240 εκπαιδευτικοί δημοτικών σχολείων του νομού Μαγνησίας. Για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος. Η κατασκευή ενός δημογραφικού ερωτηματολογίου και η χρήση τριών πρότυπων ερωτηματολογίων, του General Index of Job Satisfaction (Brayfield and Rothe, 1951), του Multifactor Leadership Questionnaire (Bass and Avolio, 1990) και του General Decision-Making Style Instrument (Scott & Bruce, 1995) χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή δεδομένων από τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς. Τα αποτελέσματα της έρευνας εμφάνισαν το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό στυλ ηγεσίας των διευθυντών να σχετίζεται θετικά με τον ορθολογικό και εξαρτημένο τρόπο λήψης αποφάσεων που ακολουθούν αυτοί οι διευθυντές και να επηρεάζουν θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Koutouzis και Malliara, 2017).

2.4. Επισκόπηση ερευνών που διερευνούν τη σχέση ανάμεσα στη συμμετοχή εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και στην επαγγελματική τους ικανοποίηση

Ο **Thekedam** (2010) θέλησε να μελετήσει τα οργανωτικά και εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και δυσαρέσκεια των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην πολιτεία Κεράλα της Ινδίας. Με

τη συμμετοχή 500 μόνιμων εκπαιδευτικών, ερεύνησε το βαθμό ικανοποίησης μεταξύ των καθηγητών σε σχέση με την εργασία τους, το στυλ ηγεσίας του διευθυντή, το βαθμό συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, τις συνθήκες εργασίας, αλλά και τον βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους, την αποδοχή και αναγνώριση της δουλειάς τους από διευθυντές, μαθητές και γονείς, τις δυνατότητες ανέλιξης και μισθολογικών προαγωγών και συνολικά την επαγγελματική ικανοποίησή τους, εάν υπάρχουν διαφορές ως προς την ένταση των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και δυσαρέσκειας των εκπαιδευτικών και ως προς τις διαστάσεις που έχουν να κάνουν με το φύλο, την ηλικία και τον διαφορετικό τύπο σχολείου. Για τη συλλογή των δεδομένων ο ερευνητής μετά από διεξοδική μελέτη των εννοιών, θεωριών και μεθοδολογιών που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση ανέπτυξε το δικό του ερευνητικό εργαλείο, το Teachers' Job Satisfaction Questionnaire (Thekedam, 2010). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών επηρεάζεται από έναν αριθμό μεταβλητών οργανωτικών και εκπαιδευτικών. Μεταξύ άλλων βρέθηκε θετική επίδραση της κατανομημένης ηγεσίας - στα πλαίσια της οποίας ο διευθυντής παρέχει αυτονομία στους εκπαιδευτικούς, συναποφασίζει και δίνει πρωτοβουλίες - στην ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών και στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων (Thekedam, 2010).

Ο **Van Dat** το 2016 σε έρευνα που πραγματοποίησε σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο Βιετνάμ προσπάθησε να διερευνήσει τις διαφορετικές αντιλήψεις των καθηγητών σχετικά με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και κατά πόσο αυτή αποτελεί παράγοντα διδακτικής αποτελεσματικότητας και εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Ορμώμενος από την υπόθεση ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων ενδέχεται να επιφέρει διδακτική αποτελεσματικότητα και επαγγελματική ικανοποίηση ανέπτυξε τον ερευνητικό του σχεδιασμό για να εξετάσει τις συσχετίσεις μεταξύ της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων και της διδακτικής αποτελεσματικότητας και επαγγελματικής ικανοποίησης με τη συμμετοχή 197 εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τη χρήση ερωτηματολογίου αξιοποιώντας τις κλίμακες των Taylor και Tashakkori (2010) για τη μέτρηση της συμμετοχικής απόφασης, της αίσθησης αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία των εκπαιδευτικών. Τα ευρήματα που προέκυψαν έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων συμμετοχικής λήψης

αποφάσεων, αποτελεσματικότητας και επαγγελματικής ικανοποίησης και ότι η αίσθηση αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών και η ικανοποίηση από την εργασία τους αυξάνεται όταν τους δίνεται η ευκαιρία από τους σχολικούς ηγέτες να συμμετέχουν σε σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο (Van Dat, 2016).

Η μελέτη του **Hollins** (2017) είχε ως στόχο να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ του βαθμού συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και την επίδραση που έχει στην εργασιακή ικανοποίηση και το ηθικό των εκπαιδευτικών σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της πολιτείας του Δέλτα στη Νιγηρία. Στην έρευνα συμμετείχαν 976 καθηγητές που κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερευνητικά ερωτήματα για τη σχέση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ της απουσίας συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων με την εργασιακή ικανοποίηση και το ηθικό και τον βαθμό επίδρασης της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων στην ικανοποίησή τους από την εργασία. Ο ερευνητής χρησιμοποίησε τη μέθοδο του ερωτηματολογίου για τη συλλογή των δεδομένων με τη χρήση του εργαλείου Questionnaire on Levels of Participation in Decision making for Teachers of Secondary Schools (QLPDMPTSS) που σχεδιάστηκε από τον ίδιο. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η έλλειψη ευκαιριών συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων σχετίζεται σημαντικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών όπως και η ισότιμη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και το ηθικό των εκπαιδευτικών (Hollins, 2017).

Η **Ποργιαλίδου** (2018) εξέτασε τον βαθμό συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και την επίδραση που ασκεί στην επαγγελματική ικανοποίηση. Διερεύνησε, επίσης, την επίδραση που ασκεί η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων στην κατανόηση των αποφάσεων που λαμβάνονται και των στόχων που τίθενται και στη δέσμευσή τους απέναντι στις αποφάσεις ώστε να τις υλοποιήσουν κάνοντάς τους πιο αποτελεσματικούς στο εκπαιδευτικό τους έργο. Οι ερευνητικές υποθέσεις που καθοδήγησαν την έρευνά της ήταν ότι ο βαθμός συμμετοχής των Ελλήνων εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ιδιαίτερα περιορισμένος, ότι η συμμετοχή των Ελλήνων εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αυξάνει το επίπεδο της επαγγελματικής τους ικανοποίησης αλλά και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού τους έργου και δημογραφικοί παράγοντες (φύλο, ηλικία, έτη υπηρεσίας) επηρεάζουν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν 219 εκπαιδευτικοί δημόσιων

σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των σχολείων της Βορείου Ελλάδας, για την υλοποίησή της επιλέχθηκε από την ερευνήτρια η ποσοτική μέθοδος και το εργαλείο που υιοθετήθηκε ήταν ένα ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε από την ίδια την ερευνήτρια με σκοπό να διαπιστωθεί η ισχύς ή η διάψευση των ερευνητικών υποθέσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν να συμμετέχουν όσο γίνεται πιο ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά θα επιθυμούσαν να τους παρέχονταν περισσότερες ευκαιρίες συμμετοχής. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι η επαγγελματική ικανοποίηση καθορίζεται από το βαθμό συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων ενώ ως προς τα δημογραφικά στοιχεία διαφάνηκε πως υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία, το φύλο και τα έτη υπηρεσίας στο βαθμό συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων (Ποργιαλίδου, 2018).

Την 2019 δημοσιεύθηκε η έρευνα των **Brezicha, Ikoma, Park** και **LeTendre** σχετικά με τις διαφορετικές αντιλήψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών για τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και την ικανοποίηση από την εργασία τους, στην οποία συμμετείχαν 48.791 εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από 29 χώρες συμπεριλαμβανόμενων και των ΗΠΑ. Για τη διευκόλυνση της έρευνας διατυπώθηκαν ερωτήματα ως προς τον τρόπο που αντιλαμβάνονται διευθυντές και εκπαιδευτικοί την εμπλοκή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, εάν υπάρχουν διαφορές στις αντιλήψεις διευθυντών και εκπαιδευτικών στις 29 χώρες ως προς τις ευκαιρίες συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων στα σχολεία και αν η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συνδέεται με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα από τη Διεθνή Έρευνα για τη Διδασκαλία και τη Μάθηση του OECD (TALIS, 2013) και έγινε στατιστική ανάλυση από τους ερευνητές. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι αντιλήψεις διευθυντών και εκπαιδευτικών διέφεραν ως προς τον τρόπο με τον οποίο συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί στη λήψη αποφάσεων. Οι διευθυντές στις 29 χώρες με διαφορετικά εκπαιδευτικά συστήματα συμφωνούν ότι οι εκπαιδευτικοί τους συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων στα σχολεία και επηρεάζουν τις αποφάσεις, όμως ο τρόπος που παρέχουν τις ευκαιρίες συμμετοχής και ο βαθμός εμπλοκής των εκπαιδευτικών σε αυτές διαφέρει από χώρα σε χώρα. Σημαντικό στοιχείο της έρευνας υπήρξε η ανάδειξη των ευκαιριών συνεργασίας και της συνεργατικής κουλτούρας των σχολείων ως παράγοντας αύξησης της αίσθησης ικανοποίησης των

εκπαιδευτικών από την εργασία τους. Οι διευθυντές που παρέχουν στους εκπαιδευτικούς ευκαιρίες να συμμετάσχουν σε σημαντικές αποφάσεις του σχολείου τους οδηγούν σε θετικά αισθήματα δέσμευσης για το επάγγελμα και το σχολείο τους που με τη σειρά τους επιδρούν στη βελτίωση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Η μη εμπλοκή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και η αίσθηση ότι η συμμετοχή τους δεν επηρεάζει τις αποφάσεις οδηγούν σε μειωμένη αίσθηση της ικανοποίησης τους (Brezicha, Ikoma, Park & LeTendre, 2019).

2.5. Σύνοψη των κυριότερων συμπερασμάτων της βιβλιογραφικής επισκόπησης

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σε ελληνικό και διεθνές επίπεδο προκύπτει μια θετική συσχέτιση μεταξύ του τρόπου λήψης αποφάσεων του διευθυντή και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών (Dinham & Scott, 1998; Hariri, Monypenny & Prideaux, 2012; Olcum & Titrek, 2015; Htun, Thwin & Hlaing, 2020).

Παρότι οι έρευνες έχουν διεξαχθεί σε χώρες με διαφορετικά εκπαιδευτικά συστήματα, τα ευρήματά τους συμφωνούν ως προς την επίδραση που έχει ο τρόπος λήψης αποφάσεων του διευθυντή στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ικανοποιημένοι με το λογικό και εξαρτώμενο τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών (Hariri, Monypenny & Prideaux, 2012; Olcum & Titrek, 2015; Koutouzis και Malliara, 2017; Htun, Thwin & Hlaing, 2020) και περισσότερο ικανοποιημένοι με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων που φαίνεται ότι επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση (Thekedam, 2010; Van Dat, 2016; Hollins, 2017; Ποργιαλίδου, 2018; Brezicha, Ikoma, Park & LeTendre, 2019).

Η ικανοποίηση από την εργασία τους αυξάνεται όταν τους δίνεται η ευκαιρία από τους σχολικούς ηγέτες της συνεργασίας και της συμμετοχής τους σε σημαντικές αποφάσεις που αφορούν το σχολείο. Διευθυντές που δεν υιοθετούν το συμμετοχικό τρόπο λήψης αποφάσεων και αποφεύγουν να λάβουν αποφάσεις ή αναβάλλουν τη λήψη αποφάσεων ή αποφασίζουν χωρίς την πρέπουσα περίσκεψη μειώνουν τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών (Olcum & Titrek, 2015).

Επιπλέον, διαφαίνεται από την ανασκόπηση των ερευνών ότι ο τρόπος λήψης αποφάσεων του διευθυντή δεν είναι εντελώς ανεξάρτητος από το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί αλλά σχετίζεται με ορισμένα στυλ ηγεσίας (δημοκρατική, αυταρχική, συναλλακτική, μετασχηματιστική, κατανεμημένη κ.ά.) που αυξάνουν ή μειώνουν τον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών (Bogler, 2001; Bhatti, Maitlo,

Shaikh, Hashmi & Shaikh, 2012; Fischer και Jong, 2017; Abid, Ahmad, Malik & Batool, 2017).

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι έρευνες εκείνες που μας προσφέρουν δημογραφικά στοιχεία τα οποία φαίνεται να μην επιδρούν και να μην επηρεάζουν ιδιαίτερα την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τον τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών τους (Hariri, Monypenny & Prideaux, 2012; Hariri, Monypenny & Prideaux, 2016). Ο βαθμός όμως συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων φαίνεται να διαφοροποιείται από παράγοντες όπως την ηλικία, το φύλο και τα έτη υπηρεσίας (Ποργιαλίδου, 2018). Γενικά, οι εκπαιδευτικοί με τα πολλά έτη υπηρεσίας και τα υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα εμφανίζονται να είναι περισσότεροι ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Htun, Thwin & Hlaing, 2020).

Διαπιστώνεται, επίσης, η έναρξη του χρονικού ενδιαφέροντος για τη μελέτη του συγκεκριμένου θέματος και παρατηρείται η αύξηση του ενδιαφέροντος ενασχόλησης με αυτό κατά την τελευταία δεκαετία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας προκειμένου να διερευνηθούν και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν από τον σκοπό της έρευνας και τη μελέτη της βιβλιογραφικής επισκόπησης, και είναι διαρθρωμένο σε πέντε ενότητες.

Αρχικά, στην πρώτη ενότητα παρουσιάζεται ο σκοπός και ακολουθεί η διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων που πρόκειται να διερευνηθούν. Στη δεύτερη ενότητα γίνεται αναφορά στην ερευνητική μέθοδο που επιλέχθηκε και ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας και στον λόγο της επιλογής της. Στην τρίτη ενότητα, παρουσιάζεται το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων καθώς και ο λόγος για τον οποίο σχεδιάστηκε ή χρησιμοποιήθηκε. Στην τέταρτη ενότητα παρουσιάζεται αναλυτικά ο πληθυσμός/το δείγμα που αποτέλεσε την παρούσα έρευνα καθώς και ο τρόπος επιλογής του. Τέλος, στην πέμπτη ενότητα γίνεται αναφορά σε ζητήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας της έρευνας.

3.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί ο τρόπος λήψης αποφάσεων που υιοθετούν οι διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων για διάφορα θέματα καθώς και η σχέση που έχει αυτός ο τρόπος λήψης αποφάσεων με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν είναι τα εξής:

- 1.** Ποιος είναι ο γενικός τρόπος λήψης αποφάσεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε αυτές;
- 2.** Κατά πόσο διαφοροποιείται αυτός ο τρόπος λήψης αποφάσεων ανάλογα με τον τομέα της απόφασης;
- 3.** Σε ποιο βαθμό ο τρόπος λήψης αποφάσεων που υιοθετεί ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ασκεί επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών;

3.2. Μεθοδολογική προσέγγιση

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για να χρησιμοποιηθεί έτσι ώστε να παραχθούν δεδομένα και να εξαχθούν τα κατάλληλα αποτελέσματα και συμπεράσματα για την εργασία είναι η ποσοτική. Δεδομένου ότι η παρούσα έρευνα εστιάζει σε μεταβλητές (επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών, τρόπος λήψης αποφάσεων διευθυντών) και επιδιώκει τη μέτρηση στάσεων και αντιλήψεων θεωρήθηκε ως καλύτερη η ποσοτική προσέγγιση, αφού σύμφωνα με τον Creswell (2009) ενδείκνυται για την εξέταση, την περιγραφή και τον καθορισμό των σχέσεων μεταξύ αυτών των μεταβλητών, οι οποίες υπολογίζονται αριθμητικά και αναλύονται στατιστικά.

Προτιμήθηκε η δειγματοληπτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, η οποία αποτελεί και τη βάση της ποσοτικής μεθόδου, γιατί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των ερωτηματολογίων μπορεί εύκολα να ελεγχθεί και οι απαντήσεις να ποσοτικοποιηθούν και να τυποποιηθούν. Επίσης, μπορούν να δοθούν σε ένα μεγάλο δείγμα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, οι κλειστές τύπου ερωτήσεις που περιέχουν τα ερωτηματολόγια μας επιτρέπουν την εύκολη επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων, καθώς και την ειλικρίνεια των απαντήσεων των συμμετεχόντων, αφού εξασφαλίζεται η ανωνυμία τους (Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου, 2015; Αθανασίου, 2003; Gillham, 2000) και ο ερευνητής εμφανίζεται ως αποστασιοποιημένος παρατηρητής (Creswell, 2009).

Ένα από τα μειονεκτήματα της ποσοτικής μεθόδου είναι ότι ο ερευνητικός σχεδιασμός είναι εκ των προτέρων πλήρως οργανωμένος, αυστηρά δομημένος και κλειστός με αποτέλεσμα ο εντοπισμός κάποιου λάθους μεταγενέστερα μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του υπό μελέτη αντικειμένου με τη χρήση πολύ συγκεκριμένων ερωτημάτων που μεταφράζονται στη σύνδεση συγκεκριμένων μεταβλητών (De Vaus, 1993) για την επαλήθευση των θεωρητικών ερωτημάτων, με αποτέλεσμα να χάνονται πληροφορίες που θα μπορούσαν να έχουν εντοπιστεί.

3.3. Ερευνητικό εργαλείο

Για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων συντάχθηκε ερωτηματολόγιο βασισμένο στο θεωρητικό πλαίσιο (κεφ. 1) και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση (κεφ.2) απ' όπου αντλήθηκαν στοιχεία για τη δόμηση των ερωτήσεων της παρούσας μελέτης.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από 71 ερωτήσεις δομημένες σε 4 ενότητες και απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς ΠΕ70 της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Συγκεκριμένα, στην πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται 8 ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων (φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας, έτη υπηρεσίας στο τρέχον σχολείο, έτη υπηρεσίας με τον υπάρχοντα διευθυντή, σχέση εργασίας, πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα και περιοχή σχολείου).

Στη δεύτερη ενότητα, για τη διερεύνηση του γενικού τρόπου λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών των σχολικών μονάδων χρησιμοποιήθηκε το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο General Decision-Making Style Instrument (GDMS) των Scott & Bruce (1995), το οποίο περιλαμβάνει 25 ερωτήσεις/προτάσεις που αφορούν τους 5 τρόπους/στυλ λήψης αποφάσεων: τον λογικό (rational), τον εξαρτώμενο (dependent), τον διαισθητικό (intuitive), τον αυθόρμητο (spontaneous) και τον αποφευκτικό (avoidant). Για καθέναν από τους παραπάνω τρόπους λήψης αποφάσεων αντιστοιχούν 5 ερωτήσεις/προτάσεις. Για τον λογικό αντιστοιχούν οι προτάσεις 1 έως 5, για τον εξαρτώμενο οι προτάσεις 6 έως 10, για τον διαισθητικό 11 έως 15, για τον αυθόρμητο 16 έως 20 και για τον αποφευκτικό τρόπο λήψης αποφάσεων οι προτάσεις 21 έως 25. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι τύπου Likert με πεντάβαθμη διαβάθμιση από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 5 (Συμφωνώ απόλυτα). Οι Scott & Bruce (1995) βρήκαν εσωτερική συνοχή και για τα 5 στυλ, μέσα από 4 μελέτες αξιολόγησης του εργαλείου τους (rational 0,77–0,85, dependent 0,68–0,86 intuitive 0,78–0,84, spontaneous 0,87, avoidant 0,93–0,94). Το γεγονός ότι μέρος του ερωτηματολογίου αποτελεί σταθμισμένο έτοιμο ερωτηματολόγιο αποτελεί και στοιχείο εγκυρότητας της έρευνας.

Στην τρίτη ενότητα, για τη μέτρηση της διαφοροποίησης του τρόπου λήψης αποφάσεων των διευθυντών σε διαφορετικούς τομείς αποφάσεων (για παιδαγωγικά/εκπαιδευτικά θέματα, λειτουργικά, οικονομικά/διοικητικά) συντάχθηκε και κατασκευάστηκε από την ερευνήτρια ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 13 ερωτήσεις/προτάσεις όπου οι συμμετέχοντες για κάθε ερώτηση έχουν να επιλέξουν μία εκ των τριών επιλογών «ποτέ, μερικές φορές, πάντα» για τη δήλωση της αίσθησης ισχύος των προτάσεων αυτών στον χώρο της εργασίας τους. Αρχικά, οι ερωτήσεις 1 και 2 είναι γενικές και εξετάζουν αν υπάρχει διαφοροποίηση του τρόπου λήψης αποφάσεων των διευθυντών σε διαφορετικούς τομείς θεμάτων και σε περιπτώσεις ρουτίνας ή επειγουσών καταστάσεων. Με τις ερωτήσεις 6, 7, 9, 12 εξετάζεται ο τρόπος λήψης αποφάσεων σε παιδαγωγικά/εκπαιδευτικά θέματα, με τις ερωτήσεις 3, 4, 5, 8 εξετάζεται

ο τρόπος λήψης αποφάσεων σε λειτουργικά θέματα και με τις ερωτήσεις 10, 11, 13 εξετάζεται ο τρόπος λήψης αποφάσεων σε οικονομικά/διοικητικά θέματα.

Τέλος, στην τέταρτη ενότητα για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών χρησιμοποιήθηκαν 25 ερωτήσεις/προτάσεις κλειστού τύπου από το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο επαγγελματικής ικανοποίησης Job Satisfaction Survey του Spector (1985), που στην κανονική του μορφή περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις/προτάσεις. Το γεγονός ότι μέρος του ερωτηματολογίου αποτελεί σταθμισμένο έτοιμο ερωτηματολόγιο αποτελεί και στοιχείο εγκυρότητας της έρευνας. Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν για τη γενική ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους σε μια εξάβαθμη διαβαθμισμένη κλίμακα τύπου Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα, 6=Συμφωνώ απόλυτα). Το παρόν ερωτηματολόγιο εξετάζει οχτώ διαφορετικές διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης για την αξιολόγηση της στάσης των εργαζομένων σχετικά με την εργασία και πτυχές της εργασίας τους που αφορούν τον μισθό, τον διευθυντή, την αναγνώριση, τα προνόμια/οφέλη, τη λειτουργία του οργανισμού, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τη φύση της εργασίας και την επικοινωνία. Συγκεκριμένα, λόγω της μεγάλης έκτασης του ερευνητικού εργαλείου, κρίθηκε σκόπιμο από το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο να αφαιρεθούν 11 ερωτήσεις που εστίαζαν σε μισθολογικές, βαθμολογικές προαγωγές και δυνατότητες προαγωγής σε θέσεις στελεχών εκπαίδευσης, μια και αυτές οι διαστάσεις μπορεί να επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση συγκεκριμένης μερίδας εκπαιδευτικών που επιθυμούν να ανελιχθούν σε ανώτατα στελέχη και να μην αφορούν την πλειονότητα των εκπαιδευτικών. Οι 25 ερωτήσεις/προτάσεις που επιλέχθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν για το παρόν ερωτηματολόγιο, η ερώτηση 1 αφορά τον μισθό, οι ερωτήσεις 2, 9, 14, 20 τον διευθυντή, οι ερωτήσεις 4, 10, 15, 22 την αναγνώριση, η ερώτηση 3 τα προνόμια/οφέλη, οι ερωτήσεις 5, 16, 21 τη λειτουργία του οργανισμού, οι ερωτήσεις 6, 11, 17, 23 τις σχέσεις με τους συναδέλφους, οι ερωτήσεις 7, 12, 19, 24 τη φύση της εργασίας και οι ερωτήσεις 8, 13, 18, 25 αφορούν την επικοινωνία.

Το πλήρες ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται ανεπτυγμένο στο Παράρτημα Α στο τέλος της παρούσας εργασίας μαζί με το εισαγωγικό σημείωμα που πληροφορεί τους συμμετέχοντες για τον σκοπό της έρευνας, τον χρόνο που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και τη διαβεβαίωση για τη διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας.

3.4. Δείγμα και τρόπος δειγματοληψίας

Ο πληθυσμός σε έρευνες όπου αξιοποιούνται ερωτηματολόγια είναι το σύνολο των υποκειμένων/μελών από το οποίο ο ερευνητής ενδιαφέρεται να συλλέξει πληροφορίες και να εξαγάγει συμπεράσματα για την υλοποίηση της δειγματοληπτικής έρευνας. Στην παρούσα έρευνα τον πληθυσμό αποτελούν εκπαιδευτικοί ΠΕ70 που υπηρετούν σε δημόσιες σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Δυτικής Αττικής. Το ερευνητικό δείγμα επιλέχθηκε με τη μέθοδο της βολικής δειγματοληψίας μια και η ερευνήτρια εργάζεται στην περιοχή της Δυτικής Αττικής, γεγονός που διευκόλυνε πολύ την ομαλή διεξαγωγή της έρευνας. Το αποτελούν 103 εκπαιδευτικοί ΠΕ70 που υπηρετούν σε διαφορετικές περιοχές και σχολικές μονάδες ώστε να διασφαλιστεί κατά το δυνατόν η μεγαλύτερη δυνατή αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε αποκλειστικά σε ηλεκτρονική μορφή λόγω των περιοριστικών μέτρων που ίσχυαν στον νομό Αττικής την περίοδο της δειγματοληψίας, από τα μέσα Φεβρουαρίου έως και το πρώτο δεκαήμερο του Μαρτίου.

3.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας

Μετά την ολοκλήρωση της κατασκευής του ερωτηματολογίου διενεργήθηκε πιλοτική έρευνα προκειμένου να διασφαλιστεί η λειτουργικότητα, η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του εργαλείου. Στόχος της πιλοτικής έρευνας ήταν να δοκιμαστεί το ερευνητικό εργαλείο σε λίγα εν δυνάμει μέλη του δείγματος του υπό μελέτη πληθυσμού, ώστε να εντοπιστούν τυχόν ασαφείς ερωτήσεις, ο βαθμός κατανόησης των ερωτημάτων από τους συμμετέχοντες καθώς και να ελεγχθεί η έκταση του ερωτηματολογίου και ο χρόνος συμπλήρωσής του. Το πιλοτικό ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 5 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε δημοτικά σχολεία της Δυτικής Αττικής. Κατά τη διαδικασία αυτή διαπιστώθηκε ότι η συμπλήρωσή του δεν ξεπερνά τα 10 λεπτά και δεν επισημάνθηκε κάποια παρατήρηση σχετικά με το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, οπότε διανεμήθηκε όπως αυτό παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του εργαλείου μέτρησης πραγματοποιήθηκε έλεγχος του βαθμού της εσωτερικής συνοχής ή συνάφειας με το συντελεστή Cronbach's alpha, που δείχνει την ομοιογένεια μιας κλίμακας, στην τρίτη θεματική ενότητα του ερωτηματολογίου που κατασκευάστηκε από την ερευνήτρια για τη

μέτρηση της διαφοροποίησης του τρόπου λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών σε διάφορους τομείς αποφάσεων. Από τον έλεγχο αυτό προέκυψε αρκετά ικανοποιητικός βαθμός αξιοπιστίας, με δεδομένο το γεγονός ότι ο δείκτης της εσωτερικής συνάφειας κυμαίνεται στο 0,783($\alpha > 0,7$), (Πίνακας, 1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Αξιοπιστία του ερωτηματολογίου για τον τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών σε διάφορους τομείς αποφάσεων

Τρόπος λήψης αποφάσεων διευθυντών/τριών σε διάφορους τομείς αποφάσεων	Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	,783	,779	13

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των ερωτηματολογίων Decision-Making Style Instrument των Scott & Bruce (1995) και Job Satisfaction Survey του Spector (1985) έχει ελεγχθεί από τους δημιουργούς τους αλλά και από άλλους ερευνητές σε διαφορετικά πλαίσια, έρευνες και δείγματα και έχει βρεθεί αρκετά ικανοποιητική καθώς ο δείκτης εσωτερικής συνοχής α του Cronbach ήταν 0,82 και 0,87 αντίστοιχα.

Όσον αφορά την εγκυρότητα περιεχομένου η ερευνήτρια μελέτησε προσεκτικά τα δεδομένα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων και την επαγγελματική ικανοποίηση προκειμένου να συμπεριλάβει τα απαραίτητα στοιχεία για τη διαμόρφωση των προτάσεων που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, ώστε να διασφαλιστεί ένας ικανοποιητικός βαθμός εγκυρότητας περιεχομένου.

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα της έρευνας

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα σύμφωνα με τη σειρά δόμησης του ερωτηματολογίου.

Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος όπως το φύλο, η ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων, τα έτη υπηρεσίας τους στο τρέχον σχολείο, τα έτη υπηρεσίας τους με τον/υπάρχοντα/ουσα διευθυντή/τρια, τη σχέση εργασίας, τα πρόσθετα ακαδημαϊκά τους προσόντα και την περιοχή του σχολείου στο οποίο υπηρετούν.

Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τον γενικό τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις από τους διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων.

Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις στις σχολικές μονάδες με επίκεντρο τον τρόπο που ο διευθυντής επιλέγει να ακολουθήσει ανάλογα με τον τομέα της απόφασης(για παιδαγωγικά/εκπαιδευτικά θέματα, λειτουργικά, οικονομικά/διοικητικά).

Στην τέταρτη ενότητα παρουσιάζονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τον βαθμό ικανοποίησής τους σχετικά με διάφορες πτυχές του επαγγέλματός τους (μισθό, δυνατότητες προαγωγής, διευθυντή, αναγνώριση, προνόμια/οφέλη, λειτουργία οργανισμού, σχέσεις με συναδέλφους, φύση εργασίας, επικοινωνία).

Τέλος στην πέμπτη ενότητα, στα πλαίσια της διερεύνησης των ερευνητικών μας ερωτημάτων, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συσχετίσεων που προέκυψαν από τον έλεγχο των πέντε τρόπων λήψης αποφάσεων των διευθυντών με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

4.1. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Για τον σκοπό της έρευνας και τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων, τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε 103 εκπαιδευτικούς ΠΕ70 που υπηρετούσαν τη φετινή σχολική χρονιά σε δημοτικά σχολεία της Δυτικής Αττικής. Από αυτούς, το 18,4% ήταν άντρες, ποσοστό που αντικατοπτρίζει και τη γενική τάση που επικρατεί στον χώρο της

πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με το αντρικό εκπαιδευτικό προσωπικό να μειονεκτεί αριθμητικά έναντι του γυναικείου, και το 81,6% ήταν γυναίκες (Πίνακας 2).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Κατανομή του δείγματος ανά Φύλο

Φύλο	N	%
Άντρας	19	18,4
Γυναίκα	84	81,6
Σύνολο	103	100,0

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ήταν κατά κύριο λόγο εκπαιδευτικοί ηλικίας κάτω των 39 ετών, ενώ το μικρότερο ποσοστό παρουσιάστηκε στην ηλικιακή ομάδα άνω των 60 ετών (Πίνακας, 3).

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Κατανομή του δείγματος ανά ηλικία

Ηλικία	N	%
25-29	12	11,7
30-39	49	47,6
40-49	21	20,4
50-59	19	18,4
60 και άνω	2	1,9
Σύνολο	103	100,0

Από την ανάλυση των ετών συνολικής προϋπηρεσίας του κάθε εκπαιδευτικού του δείγματος προέκυψε ότι το 64,1% έχει προϋπηρεσία από 0-14 χρόνια, γεγονός που ίσως εξηγείται πρώτον από τον μεγάλο αριθμό κενών θέσεων εκπαιδευτικών που παρουσιάζει η Δυτική Αττική οι οποίες καλύπτονται σε μεγάλο βαθμό από αναπληρωτές εκπαιδευτικούς με λιγότερα έτη υπηρεσίας, και δεύτερον από το γεγονός ότι η ευρύτερη περιοχή της Δυτικής Αττικής αποτελεί τόπο διορισμού νέων δασκάλων οι οποίοι παραμένουν για αρκετά χρόνια προσπαθώντας να συγκεντρώσουν μόρια που θα τους εξασφαλίσουν μια μετάθεση πιο κοντά στον τόπο καταγωγής τους (Πίνακας 4).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Κατανομή δείγματος ανά έτη προϋπηρεσίας

Έτη προϋπηρεσίας	N	%
0-4	18	17,5
5-9	17	16,5
10-14	31	30,1
15-19	13	12,6
20-24	11	10,7
25 και άνω	13	12,6
Σύνολο	103	100,0

Με την επόμενη ερώτηση διερευνήθηκαν τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων στο τρέχον σχολείο με τα αποτελέσματα να δείχνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών που αναλογεί στο 37,9% των συμμετεχόντων εργάζεται 1-2 χρόνια στο τρέχον σχολείο, με μεγαλύτερη πιθανότητα να είναι αναπληρωτές και να μην έχουν οργανική θέση στα σχολεία που υπηρετούν. Ωστόσο το 62,1% των συμμετεχόντων εργάζεται στο τρέχον σχολείο περισσότερα από 3 χρόνια και άρα μπορεί κανείς εύλογα να ισχυριστεί ότι έχει επαρκή γνώση των συνθηκών που επικρατούν σε αυτό (Πίνακας 5).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Κατανομή δείγματος ανά έτη υπηρεσίας στο τρέχον σχολείο

Έτη υπηρεσίας στο τρέχον σχολείο	N	%
1-2	39	37,9
3-4	18	17,5
5-6	11	10,7
7-8	8	7,8
9-10	7	6,8
11-12	6	5,8
13-14	3	2,9
15 και άνω	11	10,7
Σύνολο	103	100,0

Όσον αφορά τα έτη συνυπηρέτησης των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών με τον/την υπάρχοντα/υπάρχουσα διευθυντή/τρια, το 43,7% δήλωσε ότι εργάζεται με τον/την υπάρχοντα/υπάρχουσα διευθυντή/τρια 1-2 χρόνια, ενώ από 3 χρόνια και άνω εργάζονται με τον/την ίδιο/α διευθυντή/τρια πάνω από τους μισούς εκπαιδευτικούς σε ποσοστό 56,3% (Πίνακας 6).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Κατανομή δείγματος ανά έτη υπηρεσίας με τον/τη υπάρχοντα/ουσα διευθυντή/ντρια

Έτη υπηρεσίας με υπάρχοντα/ουσα διευθυντή/τρια	N	%
1-2	45	43,7
3-4	23	22,3
5-6	12	11,7
7-8	7	6,8
9-10	6	5,8
11 και άνω	10	9,7
Σύνολο	103	100,0

Αναφορικά με τη σχέση εργασίας των συμμετεχόντων το 56,3% αποτελούν μόνιμους εκπαιδευτικούς, το 41,7% αναπληρωτές και το 1,9% ωρομίσθιους (Πίνακας 7).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Κατανομή δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας

Σχέση εργασίας	N	%
μόνιμος	58	56,3
αναπληρωτής	43	41,7
ωρομίσθιος	2	1,9
Σύνολο	103	100,0

Σχετικά με τα πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα των ερωτηθέντων μόνο το 31,1% δεν κατέχει κάποιον πρόσθετο τίτλο σπουδών πέραν του βασικού τους πτυχίου έναντι του 68,9% που έχουν κάνει πρόσθετες σπουδές. Το μεγαλύτερο ποσοστό ήτοι 44,7% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, γεγονός που μπορεί να εξηγηθεί με τη μοριοδότηση που δίνει ο τίτλος για την πρόσληψη αναπληρωτών εκπαιδευτικών και την καλύτερη τοποθέτησή τους στους πίνακες κατάταξης σύμφωνα με το νέο σύστημα διορισμού των αναπληρωτών (ΦΕΚ Α/13/29-1-19). Δεύτερο πτυχίο κατέχουν το 11,7% των εκπαιδευτικών του δείγματος, επίσης, 11,7% έχουν κάνει μετεκπαίδευση σε Διδασκαλείο ενώ και 1,0% εξ αυτών έχει κάνει διδακτορικό (Πίνακας 8).

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Κατανομή του δείγματος ως προς τα πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα

Ακαδημαϊκά προσόντα	N	%
Διδασκαλείο	12	11,7
Δεύτερο πτυχίο	12	11,7
Μεταπτυχιακό	46	44,7
Διδακτορικό	1	1,0
Χωρίς πρόσθετες σπουδές	32	31,1
Σύνολο	103	100,0

Στη συνέχεια, σύμφωνα με τις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο σχετικά με την περιοχή σχολείου, το 65% δήλωσε ότι τα σχολεία που υπηρετούν βρίσκονται σε αστική περιοχή. Το 29,1% σε ημιαστική και μόνο το 5,8% εργάζονται σε σχολεία αγροτικής περιοχής (Πίνακας 9).

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Κατανομή του δείγματος ως προς την περιοχή σχολείου

Περιοχή σχολείου	N	%
Αστική	67	65,0
Ημιαστική	30	29,1
Αγροτική	6	5,8
Σύνολο	103	100,0

4.2. Απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον γενικό τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών τους

Τα περιγραφικά μέτρα που χρησιμοποιήθηκαν για να περιγραφούν οι απαντήσεις στις δηλώσεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με το γενικό τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών τους είναι η Μέση Τιμή (Μ.Τ.) και η Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.). Η διακύμανση των τιμών στις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν ήταν από 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ απόλυτα).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της διερεύνησης των απόψεων των εκπαιδευτικών για τον γενικό τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών τους προέκυψαν τα εξής:

Ο υψηλότερος μέσος όρος συμφωνίας εμφανίστηκε στις προτάσεις «Οι αποφάσεις που παίρνει ο διευθυντής απαιτούν προσεκτική σκέψη» (Μέση Τιμή = 4,09

και Τυπική Απόκλιση = 0,95), «Ο/Η Διευθυντής/ντρια ελέγχει πολλές φορές τις πληροφορίες για να είναι βέβαιος/η πως έχει τα σωστά δεδομένα πριν πάρει μια απόφαση» (Μέση Τιμή = 3,97 και Τυπική Απόκλιση = 0,94), «Ο/Η Διευθυντής/ντρια έχει την υποστήριξη των εκπαιδευτικών και είναι πιο εύκολο γι' αυτόν/αυτή να πάρει σημαντικές αποφάσεις» (Μέση Τιμή = 3,97 και Τυπική Απόκλιση = 1,024). Αντίθετα ο χαμηλότερος μέσος όρος συμφωνίας εμφανίστηκε στις προτάσεις «Ο/Η Διευθυντής/ντρια συχνά παίρνει αποφάσεις στη στιγμή, χωρίς σκέψη» (Μέση Τιμή = 2,16 και Τυπική Απόκλιση = 1,219), « Ο/Η Διευθυντής/ντρια δεν παίρνει πολλές αποφάσεις γιατί το να σκέφτεται γι' αυτές τον/την κάνει ανήσυχο/η» (Μέση Τιμή = 2,19 και Τυπική Απόκλιση = 1,138), «Ο/Η Διευθυντής/ντρια συχνά χρονοτριβεί όταν πρέπει να πάρει σημαντικές αποφάσεις» (Μέση Τιμή = 2,38 και Τυπική Απόκλιση = 1,230), «Ο/Η Διευθυντής/ντρια συχνά παίρνει παρορμητικές αποφάσεις» (Μέση Τιμή = 2,39 και Τυπική Απόκλιση = 1,182).

Τα παραπάνω ευρήματα, δείχνουν ότι σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών οι διευθυντές των περισσότερων σχολείων λαμβάνουν αποφάσεις κατόπιν προσεκτικής σκέψης, ελέγχουν πολλές φορές τις πληροφορίες πριν πάρουν μια απόφαση και επιδιώκουν την υποστήριξη των εκπαιδευτικών όταν πρόκειται να πάρουν σημαντικές αποφάσεις. Με άλλα λόγια φαίνεται οι διευθυντές να λαμβάνουν αποφάσεις με ένα αρκετά υπεύθυνο και συστηματικό τρόπο και όχι πρόχειρες, της τελευταίας στιγμής και με βάση την παρόρμηση (Πίνακας 10).

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Περιγραφικά μέτρα ερωτήσεων σχετικά με τον γενικό τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών σε φθίνουσα διάταξη (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5= Συμφωνώ απόλυτα)

Ερωτήσεις/προτάσεις	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Οι αποφάσεις που παίρνει απαιτούν προσεκτική σκέψη.	4,09	,951
Ο/Η Διευθυντής/ντρια ελέγχει πολλές φορές τις πληροφορίες για να είναι βέβαιος/η πως έχει τα σωστά δεδομένα πριν πάρει μια απόφαση.	3,97	,944
Ο/Η Διευθυντής/ντρια έχει την υποστήριξη των εκπαιδευτικών και είναι πιο εύκολο γι' αυτόν/αυτή να πάρει σημαντικές αποφάσεις.	3,97	1,024
Ο/Η Διευθυντής/ντρια έχει μια ορθολογική βάση για τη λήψη απόφασης.	3,89	,989
Όταν παίρνει μια απόφαση, ο/η διευθυντής/ντρια σκέφτεται ποικίλες εναλλακτικές για ένα συγκεκριμένο στόχο.	3,87	,882
Ο/Η Διευθυντής/ντρια παίρνει αποφάσεις με λογικό και συστηματικό τρόπο.	3,83	,919
Ο/Η Διευθυντής/ντρια γενικά παίρνει αποφάσεις που τις θεωρεί σωστές.	3,83	,944

Ο/Η Διευθυντής/ντρια χρησιμοποιεί τις συμβουλές των εκπαιδευτικών προκειμένου να πάρει σημαντικές αποφάσεις.	3,70	,989
Ο/Η Διευθυντής/ντρια συνήθως χρειάζεται τη βοήθεια άλλων όταν παίρνει σημαντικές αποφάσεις.	3,43	1,143
Ο/Η Διευθυντής/ντρια σπάνια παίρνει σημαντικές αποφάσεις χωρίς να συμβουλευτεί τους εκπαιδευτικούς.	3,41	1,264
Όταν παίρνει μια απόφαση, ο/η διευθυντής/ντρια εμπιστεύεται τα βαθύτερα συναισθήματά του/της και τις αντιδράσεις του/της.	3,18	1,169
Του/Της αρέσει να έχει κάποιον να τον/την κατευθύνει προς το σωστό όταν έρχεται αντιμέτωπος/η με σημαντικές αποφάσεις.	3,14	1,039
Όταν παίρνει μια απόφαση, είναι πιο σημαντικό γι' αυτόν/αυτή να τη νιώθει σωστή παρά να έχει μια λογική εξήγηση για την απόφαση.	3,07	1,207
Όταν παίρνει αποφάσεις, ο/η διευθυντής/ντρια κάνει ό,τι του/της φαίνεται φυσικό εκείνη τη στιγμή.	2,86	1,138
Όταν παίρνει κάποια απόφαση, ο/διευθυντής/ντρια βασίζεται στο ένστικτό του/της.	2,85	,994
Όταν παίρνει αποφάσεις τείνει να στηρίζεται στη διαίσθησή του/της.	2,83	,994
Ο/Η Διευθυντής/ντρια παίρνει γρήγορες αποφάσεις.	2,78	1,102
Ο/Η Διευθυντής/ντρια αποφεύγει να πάρει σημαντικές αποφάσεις έως ότου πειστεί.	2,63	1,171
Ο/Η Διευθυντής/ντρια αναβάλλει τη λήψη αποφάσεων όποτε αυτό είναι εφικτό.	2,58	1,225
Ο/Η Διευθυντής/ντρια γενικά παίρνει ξαφνικές αποφάσεις.	2,48	1,327
Ο/Η Διευθυντής/ντρια γενικά παίρνει σημαντικές αποφάσεις την τελευταία στιγμή.	2,47	1,267
Ο/Η Διευθυντής/ντρια συχνά παίρνει παρορμητικές αποφάσεις.	2,39	1,182
Ο/Η Διευθυντής/ντρια συχνά χρονοτριβεί όταν πρέπει να πάρει σημαντικές αποφάσεις.	2,38	1,230
Ο/Η Διευθυντής/ντρια δεν παίρνει πολλές αποφάσεις γιατί το να σκέφτεται γι' αυτές τον/την κάνει ανήσυχο/η.	2,19	1,138
Ο/Η Διευθυντής/ντρια συχνά παίρνει αποφάσεις στη στιγμή, χωρίς σκέψη.	2,16	1,219

Δεδομένου ότι οι προτάσεις για τον τρόπο λήψης αποφάσεων εξετάζουν 5 διαφορετικούς τρόπους/στυλ λήψης αποφάσεων (λογικό, εξαρτώμενο, διαισθητικό, αυθόρμητο, αποφευκτικό) που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί ότι ακολουθούν οι διευθυντές τους, κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθούν οι απόψεις τους για κάθε τρόπο χωριστά. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι διευθυντές τους ακολουθούν και τους πέντε τρόπους λήψης αποφάσεων με κάποιους από αυτούς να συγκεντρώνουν μεγαλύτερη βαθμολογία. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι ο υψηλότερος

μέσος όρος παρατηρήθηκε στον λογικό τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών με Μέση Τιμή 3,93 και Τυπική Απόκλιση 0,94. Ακολουθούν ο εξαρτώμενος τρόπος με Μέση Τιμή 3,53 και Τυπική Απόκλιση 1,09 και ο διαισθητικός με Μέση Τιμή 3,15 και Τυπική Απόκλιση 1,07 ενώ τελευταίος έρχεται ο αποφευκτικός τρόπος λήψης απόφασης με Μέση Τιμή 2,45 και Τυπική Απόκλιση 1,21 (Συγκεντρωτικός Πίνακας 16).

Αναλυτικότερα, οι προτάσεις που αφορούν τον λογικό/ορθολογικό τρόπο λήψης αποφάσεων του διευθυντή τούς αντιπροσωπεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό αφού οι μέσοι όροι κυμάνθηκαν από 3,83 έως 4,09 με τις τιμές των τυπικών αποκλίσεων να κυμαίνονται από 0,88 έως 0,95 σε αντίθεση με τον αποφευκτικό τρόπο λήψης αποφάσεων που οι μέσοι όροι του κυμάνθηκαν από 2,19 έως 2,63 με Τυπική Απόκλιση 1,14 έως 1,17 και τον αυθόρμητο που οι μέσοι όροι του κυμάνθηκαν από 2,16 έως 2,86 με Τυπική Απόκλιση 1,22 έως 1,14 (Πίνακες 11, 12, 13, 14,15).

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Περιγραφικά μέτρα ερωτήσεων για τον λογικό τρόπο λήψης αποφάσεων

Προτάσεις για τον λογικό/ορθολογικό τρόπο λήψης αποφάσεων	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ο/Η Διευθυντής/ντρια ελέγχει πολλές φορές τις πληροφορίες για να είναι βέβαιος/η πως έχει τα σωστά δεδομένα πριν πάρει μια απόφαση.	3,97	,94
Ο/Η Διευθυντής/ντρια παίρνει αποφάσεις με λογικό και συστηματικό τρόπο.	3,83	,92
Οι αποφάσεις που παίρνει απαιτούν προσεκτική σκέψη.	4,09	,95
Όταν παίρνει μια απόφαση, ο/η διευθυντής/ντρια σκέφτεται ποικίλες εναλλακτικές για ένα συγκεκριμένο στόχο.	3,87	,88
Ο/Η Διευθυντής/ντρια έχει μια ορθολογική βάση για τη λήψη απόφασης.	3,89	,99

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Περιγραφικά μέτρα ερωτήσεων για τον διαισθητικό τρόπο λήψης αποφάσεων

Προτάσεις για τον διαισθητικό τρόπο λήψης αποφάσεων	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Όταν παίρνει κάποια απόφαση, ο/η διευθυντής/ντρια βασίζεται στο ένστικτό του/της.	2,85	,99
Όταν παίρνει αποφάσεις τείνει να στηρίζεται στη διαίσθησή του/της.	2,83	,99
Ο/Η Διευθυντής/ντρια γενικά παίρνει αποφάσεις που τις θεωρεί σωστές.	3,83	,94
Όταν παίρνει μια απόφαση, είναι πιο σημαντικό γι' αυτόν/αυτή να τη νιώθει σωστή παρά να έχει μια λογική εξήγηση για την απόφαση.	3,07	1,21

Όταν παίρνει μια απόφαση, ο/η διευθυντής/ντρια εμπιστεύεται τα βαθύτερα συναισθήματά του/της και τις αντιδράσεις του/της.	3,18	1,17
---	------	------

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Περιγραφικά μέτρα ερωτήσεων για τον εξαρτώμενο τρόπο λήψης αποφάσεων

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Προτάσεις για τον εξαρτώμενο τρόπο λήψης αποφάσεων		
Ο/Η Διευθυντής/ντρια συνήθως χρειάζεται τη βοήθεια άλλων όταν παίρνει σημαντικές αποφάσεις.	3,43	1,14
Ο/Η Διευθυντής/ντρια σπάνια παίρνει σημαντικές αποφάσεις χωρίς να συμβουλευτεί τους εκπαιδευτικούς.	3,41	1,26
Ο/Η Διευθυντής/ντρια έχει την υποστήριξη των εκπαιδευτικών και είναι πιο εύκολο γι' αυτόν/αυτή να πάρει σημαντικές αποφάσεις.	3,97	1,02
Ο/Η Διευθυντής/ντρια χρησιμοποιεί τις συμβουλές των εκπαιδευτικών προκειμένου να πάρει σημαντικές αποφάσεις.	3,70	,99
Του/Της αρέσει να έχει κάποιον να τον/την κατευθύνει προς το σωστό όταν έρχεται αντιμέτωπος/η με σημαντικές αποφάσεις.	3,14	1,04

ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Περιγραφικά μέτρα ερωτήσεων για τον αποφευκτικό τρόπο λήψης αποφάσεων

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Προτάσεις για τον αποφευκτικό τρόπο λήψης αποφάσεων		
Ο/Η Διευθυντής/ντρια αναβάλλει τη λήψη αποφάσεων όποτε αυτό είναι εφικτό.	2,58	1,22
Ο/Η Διευθυντής/ντρια συχνά χρονοτριβεί όταν πρέπει να πάρει σημαντικές αποφάσεις.	2,38	1,23
Ο/Η Διευθυντής/ντρια γενικά παίρνει σημαντικές αποφάσεις την τελευταία στιγμή.	2,47	1,27
Ο/Η Διευθυντής/ντρια δεν παίρνει πολλές αποφάσεις γιατί το να σκέφτεται γι' αυτές τον/την κάνει ανήσυχο/η.	2,19	1,14
Ο/Η Διευθυντής/ντρια αποφεύγει να πάρει σημαντικές αποφάσεις έως ότου πειστεί.	2,63	1,17

ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Περιγραφικά μέτρα ερωτήσεων για τον αυθόρμητο τρόπο λήψης αποφάσεων

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Προτάσεις για τον αυθόρμητο τρόπο λήψης αποφάσεων		
Ο/Η Διευθυντής/ντρια γενικά παίρνει ξαφνικές αποφάσεις.	2,48	1,33
Ο/Η Διευθυντής/ντρια συχνά παίρνει αποφάσεις στη στιγμή, χωρίς σκέψη.	2,16	1,22
Ο/Η Διευθυντής/ντρια παίρνει γρήγορες αποφάσεις.	2,78	1,10

Ο/Η Διευθυντής/ντρια συχνά παίρνει παρορμητικές αποφάσεις.	2,39	1,18
Όταν παίρνει αποφάσεις, ο/η διευθυντής/ντρια κάνει ό,τι του/της φαίνεται φυσικό εκείνη τη στιγμή.	2,86	1,14

ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Συγκεντρωτικά περιγραφικά μέτρα τρόπων/στυλ λήψης αποφάσεων

Τρόπος λήψης αποφάσεων:	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Λογικός	3,93	,94
Διαισθητικός	3,15	1,07
Εξαρτώμενος	3,53	1,09
Αποφευκτικός	2,45	1,21
Αυθόρμητος	2,53	1,19

4.3. Απόψεις των εκπαιδευτικών για τον τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών τους ανά τομέα

Τα αποτελέσματα της διερεύνησης των απόψεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με τον τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών τους σε διάφορους τομείς αναπαρίστανται αναλυτικά στους Πίνακες 17,18. Η διακύμανση των τιμών στις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν ήταν από 1 (Ποτέ) έως 3 (Πάντα).

Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι οι διευθυντές/τριες τους χρησιμοποιούν για διαφορετικούς τομείς αποφάσεων και διαφορετικό τρόπο στη λήψη αποφάσεων καθώς η μέση τιμή των απαντήσεών τους είναι μεγαλύτερη του 2 (Μ.Τ.=2,19 και Τ.Α.=0,61) (Πίνακας 17). Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι σχεδόν πάντα ο/η διευθυντής/ντρια ανταλλάσσει απόψεις με τους εκπαιδευτικούς όταν πρόκειται για κατανομή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων (Μ.Τ.= 2,61 Τ.Α.= 0,55), και επιδιώκει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών κατά τον λειτουργικό προγραμματισμό της σχολικής χρονιάς (Μ.Τ.= 2,60 Τ.Α.= 0,57).

Αντίθετα ένα μεγάλο ποσοστό (άνω του 50%) των εκπαιδευτικών δήλωσε ότι ποτέ ο/η διευθυντής/ντρια δεν συναποφασίζει με τους εκπαιδευτικούς για θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου (Μ.Τ.= 1,54 Τ.Α.= 0,60). Από τα ευρήματα αναδεικνύεται η διαφοροποίηση του τρόπου λήψης αποφάσεων των διευθυντών αφού ο υψηλότερος μέσος όρος διαβούλευσης με τους εκπαιδευτικούς παρατηρήθηκε σε ερωτήσεις που αφορούν θέματα εσωτερικής παιδαγωγικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας, ενώ ο χαμηλότερος μέσος όρος σε οικονομικο/διοικητικά θέματα. Είναι

χαρακτηριστικό επίσης το γεγονός ότι οι μέθοδοι διδασκαλίας και παιδαγωγικού χειρισμού δεν αποτελούν συνήθως αντικείμενο διαβούλευσης εκπαιδευτικού και διευθυντή, αλλά επαφίενται οι σχετικές αποφάσεις στον κάθε μεμονωμένο εκπαιδευτικό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 17: Περιγραφικά στοιχεία τρόπου λήψης αποφάσεων διευθυντών σε διάφορους τομείς αποφάσεων

Μεταβλητή	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Τρόπος λήψης αποφάσεων διευθυντών σε διαφορετικούς τομείς αποφάσεων	103	1	3	2,19	,61

ΠΙΝΑΚΑΣ 18: Περιγραφικά μέτρα ερωτήσεων για τον τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών σε διάφορους τομείς αποφάσεων σε φθίνουσα διάταξη (1= Ποτέ έως 3= Πάντα)

Ερωτήσεις/προτάσεις	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ο/η διευθυντής/ντρια ανταλλάσσει απόψεις με τους εκπαιδευτικούς όταν πρόκειται για κατανομή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων.	2,61	,55
Ο/η διευθυντής/ντρια επιδιώκει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών κατά τον λειτουργικό προγραμματισμό της σχολικής χρονιάς.	2,60	,57
Ο/η διευθυντής/ντρια λαμβάνει υπόψη τη γνώμη των εκπαιδευτικών για την επιλογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.	2,52	,57
Ο/η διευθυντής/ντρια προωθεί τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών κατά τον απολογισμό του εκπαιδευτικού έργου.	2,50	,59
Ο/η διευθυντής/ντρια συγκαλεί τον σύλλογο διδασκόντων για θέματα που αφορούν συμπεριφορές μαθητών και εκπαιδευτικών.	2,40	,58
Ο/η διευθυντής/ντρια συναποφασίζει με τους εκπαιδευτικούς για θέματα συνεργασίας με τους γονείς και κηδεμόνες.	2,37	,59
Ο/η διευθυντής/ντρια παίρνει συνήθως αποφάσεις μόνος του όταν πρόκειται για περιπτώσεις ρουτίνας ή επείγουσών καταστάσεων	2,31	,61
Ο/η διευθυντής/τρια καλεί σε τακτές συνεδριάσεις τον σύλλογο διδασκόντων για αποφάσεις που αφορούν την επίδοση και τα επιτεύγματα μαθητών	2,10	,68
Ο/η διευθυντής/ντρια ακολουθεί τον ίδιο τρόπο λήψης αποφάσεων για ζητήματα που αφορούν διαφορετικούς τομείς θεμάτων.	2,07	,56
Ο/η διευθυντής/ντρια συναποφασίζει με τους εκπαιδευτικούς για τις σχέσεις της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία και τον δήμο	1,90	,66
Ο/η διευθυντής/ντρια συναποφασίζει με τους εκπαιδευτικούς για θέματα που αφορούν την υλικοτεχνική υποδομή, καθαριότητα, θέρμανση.	1,81	,71

Ο/η διευθυντής/τρια αποφασίζει από κοινού με τους εκπαιδευτικούς για τις μεθόδους διδασκαλίας και τους παιδαγωγικούς χειρισμούς .	1,79	,71
Ο/η διευθυντής/ντρια συναποφασίζει με τους εκπαιδευτικούς για θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου.	1,54	,59

4.4. Απόψεις των εκπαιδευτικών για την επαγγελματική τους ικανοποίηση

Στην παρούσα ενότητα δίνονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση με την μορφή μέσης τιμής και τυπικής απόκλισης καθώς οι αντίστοιχες δηλώσεις δέχονταν απαντήσεις σε μια 6βάθμια κλίμακα Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα, 6=Συμφωνώ απόλυτα).

Σύμφωνα με τα σχετικά αποτελέσματα τα οποία παρουσιάζονται στον Πίνακα 19, οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν σε σημαντικό βαθμό ότι νιώθουν περήφανοι από την εργασία τους στα σχολεία, καθώς η μέση τιμή των απαντήσεών τους είναι 5,71 και η τυπική απόκλιση 0,60, τους αρέσουν αυτά που κάνουν στη δουλειά τους (Μέση Τιμή= 5,35, Τυπική Απόκλιση 0,750), συμπαθούν τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζονται (Μέση Τιμή= 5,06, Τυπική Απόκλιση 0,96), περνούν καλά με τους συναδέλφους τους (Μέση Τιμή= 5,06, Τυπική Απόκλιση 1,00) και συμπαθούν τον/τη διευθυντή/τρια τους (Μέση Τιμή= 5,01, Τυπική Απόκλιση 1,16).

Παρόμοια, οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν αρκετά με τις προτάσεις «Η δουλειά μου είναι απολαυστική.» (Μέση Τιμή= 4,99, Τυπική Απόκλιση 1,12), «Έχω πάρα πολλά να κάνω στη δουλειά μου» (Μέση Τιμή= 4,81, Τυπική Απόκλιση 1,11), «Η επικοινωνία εντός του σχολείου μου είναι καλή» (Μέση Τιμή= 4,74, Τυπική Απόκλιση 1,28) και «Ο/η διευθυντής/ντρια μου είναι αρκετά ικανός/η στη δουλειά του/της» (Μέση Τιμή= 4,50, Τυπική Απόκλιση 1,34). Στην ίδια λογική, οι εκπαιδευτικοί διαφωνούν σε σημαντικό βαθμό με τις προτάσεις «Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια» (Μέση Τιμή= 1,76, Τυπική Απόκλιση 1,24) και «Ο/Η διευθυντής/ντρια μου είναι άδικος/η προς εμένα» (Μέση Τιμή= 1,75, Τυπική Απόκλιση 1,14) αναδεικνύοντας τόσο την ικανοποίησή τους από τη φύση της δουλειάς όσο και από την εν γένει συμπεριφορά του/της διευθυντή/τριας προς το πρόσωπό τους (Πίνακας 19). Από τα ίδια δεδομένα ωστόσο προκύπτει πως οι εκπαιδευτικοί είναι δυσαρεστημένοι από το επίπεδο των οικονομικών τους απολαβών ενώ παράλληλα θεωρούν πως δεν επιβραβεύονται ιδιαίτερα για το έργο τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 19: Περιγραφικά μέτρα επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών
(1=Διαφωνώ απόλυτα έως 6=Συμφωνώ απόλυτα).

Ερωτήσεις /προτάσεις	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Νιώθω περήφανος κάνοντας αυτή τη δουλειά .	5,71	,60
Μου αρέσουν αυτά που κάνω στη δουλειά μου.	5,35	,75
Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι.	5,06	,96
Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου .	5,06	1,00
Συμπαθώ τον/τη διευθυντή/ντριά μου.	5,01	1,16
Η δουλειά μου είναι απολαυστική.	4,99	1,12
Έχω πάρα πολλά να κάνω στη δουλειά μου.	4,81	1,11
Η επικοινωνία εντός του σχολείου μου είναι καλή.	4,74	1,28
Ο/η διευθυντής/ντρια μου είναι αρκετά ικανός/η στη δουλειά του/της.	4,50	1,34
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	3,76	1,57
Δεν είμαι ικανοποιημένος με τις παροχές που λαμβάνω από τη δουλειά μου.	3,59	1,57
Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.	3,56	1,73
Οι επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ είναι λίγες.	3,37	1,76
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στο σχολείο που υπηρετώ, εμποδίζουν την καλή δουλειά .	3,32	1,61
Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στη σχολική μονάδα που εργάζομαι.	3,24	1,72
Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται όπως πρέπει.	3,01	1,67
Έχω πολύ γραφειοκρατική δουλειά.	2,99	1,51
Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς.	2,98	1,48
Αισθάνομαι ότι αμείβομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που κάνω.	2,97	1,60
Οι στόχοι του σχολείου μου δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα.	2,89	1,60
Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι.	2,53	1,53
Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαπληκτισμοί στη δουλειά.	2,52	1,41
Ο/Η διευθυντής/ντρια δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.	2,51	1,55
Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια.	1,76	1,24
Ο/Η διευθυντής/ντρια μου είναι άδικος/η προς εμένα.	1,75	1,14

Για τον υπολογισμό του επιπέδου της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης αντιστράφηκαν 10 ερωτήσεις του πρωτότυπου ερωτηματολογίου (3, 5, 7, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 25) που είχαν αρνητική χροιά. Με βάση τα δεδομένα του Πίνακα 20 προκύπτει πως αυτή κινείται σε μέτρια επίπεδα (Μ.Τ.= 4,12 Τ.Α.= 1,36).

ΠΙΝΑΚΑΣ 20: Περιγραφικά στοιχεία συνολικής ικανοποίησης

Μεταβλητή	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση	103	1,2	6	4,12	1,364

Το ερωτηματολόγιο εξέταζε οχτώ διαφορετικές διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης για την αξιολόγηση της στάσης των εργαζομένων σχετικά με την εργασία και πτυχές της εργασίας τους που αφορούν τον μισθό, τον διευθυντή, την αναγνώριση, τα προνόμια/οφέλη, τη λειτουργία του οργανισμού, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τη φύση της εργασίας και την επικοινωνία. Γι αυτό κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθούν και να περιγραφούν τα αντίστοιχα αποτελέσματα και ξεχωριστά για την κάθε μια από τις εν λόγω διαστάσεις.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 21, οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι με τη φύση της εργασίας τους (Μ.Τ.= 5,32 Τ.Α.= 0,930), λιγότερο ικανοποιημένοι με τον διευθυντή (Μ.Τ.= 4,32 Τ.Α.= 1,30), την επικοινωνία (Μ.Τ.= 4,16 Τ.Α.= 1,522) και τη λειτουργία του οργανισμού (Μ.Τ.= 3,83 Τ.Α.= 1,411), ελάχιστα ικανοποιημένοι με τις σχέσεις με τους συναδέλφους (Μ.Τ.= 3,79 Τ.Α.= 1,228), την αναγνώριση (Μ.Τ.= 3,70 Τ.Α.= 1,684), τα προνόμια/οφέλη που απολαμβάνουν από την εργασία τους (Μ.Τ.= 3,59 Τ.Α.= 1,575) και σχεδόν καθόλου ικανοποιημένοι με τον μισθό τους (Μ.Τ.= 2,97 Τ.Α.= 1,605).

ΠΙΝΑΚΑΣ 21: Περιγραφικά στοιχεία των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης

Μεταβλητές	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Μισθός	103	1	6	2,97	1,60
Διευθυντής	103	1,2	6	4,32	1,30
Αναγνώριση	103	1	6	3,70	1,68
Προνόμια/οφέλη	103	1	6	3,59	1,57
Λειτουργία οργανισμού	103	1	6	3,83	1,41
Σχέσεις με συναδέλφους	103	1,2	6	3,79	1,22
Φύση εργασίας	103	1,7	6	5,32	,930
Επικοινωνία	103	1	6	4,16	1,52

4.5. Συσχέτιση του τρόπου λήψης αποφάσεων με την επαγγελματική ικανοποίηση

Στο πλαίσιο της διερεύνησης του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος της παρούσας μελέτης επιχειρήθηκε η διερεύνηση της συσχέτισης των διαφορετικών τρόπων λήψης αποφάσεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών. Συσχετίστηκε ξεχωριστά ο κάθε τρόπος λήψης αποφάσεων (λογικός, διαισθητικός, εξαρτώμενος, αποφευκτικός, αυθόρμητος) με την αίσθηση επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Η διερεύνηση των συσχετίσεων έγινε με τη μέθοδο του χ τετράγωνο (χ^2) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Προκειμένου να υλοποιηθεί ο εν λόγω έλεγχος και για την καλύτερη εξαγωγή συμπερασμάτων, κάποιες μεταβλητές της έρευνας ανακωδικοποιήθηκαν. Συγκεκριμένα, βρέθηκε η μέση τιμή των απαντήσεων που αφορούσαν τον κάθε τρόπο λήψης αποφάσεων χωριστά και για κάθε απάντηση μικρότερη αποδόθηκε η κατηγορία «Χαμηλός βαθμός», ενώ για κάθε απάντηση μεγαλύτερη «Υψηλός βαθμός». Ομοίως, βρέθηκε η μέση τιμή των απαντήσεων που αφορούσαν τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και για κάθε απάντηση μικρότερη αποδόθηκε η κατηγορία «Χαμηλό επίπεδο», ενώ για κάθε απάντηση μεγαλύτερη «Υψηλό επίπεδο».

4.5.1. Συσχέτιση των τρόπων λήψης αποφάσεων του διευθυντή με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών

Μέσα από τη διερευνητική διαδικασία διαπιστώνεται ότι ο λογικός τρόπος λήψης αποφάσεων που ακολουθεί ένας μεγάλος αριθμός διευθυντών βρίσκεται σε εξάρτηση με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών ($\chi^2=10,17$, $p= 0,001$). Ειδικότερα, σε όσα σχολεία υπερισχύει από τους διευθυντές ο λογικός τρόπος λήψης αποφάσεων παρατηρείται και υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και αντίστροφα όπου τείνει να περιορίζεται ο λογικός τρόπος λήψης αποφάσεων των διευθυντών μειώνεται και το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Άρα αποδεικνύεται θετική συσχέτιση ανάμεσα στον λογικό τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Πίνακας, 22).

Ερευνώντας εν συνεχεία τη σχέση του διαισθητικού τρόπου λήψης αποφάσεων του διευθυντή με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Πίνακας, 23) διαπιστώνεται ότι δεν σχετίζονται μεταξύ τους ($\chi^2 = 0,24$, $p = 0,625$).

Αντίθετα, από τη διερεύνηση της σχέσης του εξαρτώμενου τρόπου λήψης αποφάσεων του διευθυντή με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών διαφαίνεται ότι ο εξαρτώμενος τρόπος λήψης αποφάσεων και η επαγγελματική ικανοποίηση έχουν μεταξύ στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\chi^2 = 12,50$, $p = 0,000$). Διαπιστώνεται ότι στα σχολεία που οι διευθυντές ακολουθούν τον εξαρτώμενο τρόπο λήψης αποφάσεων οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ στα σχολεία που δεν ακολουθείται ο συγκεκριμένος τρόπος λήψης αποφάσεων από τους διευθυντές παρατηρείται χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών (Πίνακας, 24).

Συνεχίζοντας τον έλεγχο για τη διερεύνηση της σχέσης του αποφευκτικού τρόπου λήψης αποφάσεων του διευθυντή με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών παρατηρούμε ότι και σε αυτή την περίπτωση υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους ($\chi^2 = 12,50$, $p = 0,003$). Συγκεκριμένα διαπιστώνεται ότι οι εκπαιδευτικοί που στα σχολεία τους οι διευθυντές ακολουθούν τον αποφευκτικό τρόπο λήψης αποφάσεων τείνουν να παρουσιάζουν χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης (Πίνακας, 25).

Τέλος, από τη διερεύνηση της σχέσης του αυθόρμητου τρόπου λήψης αποφάσεων του διευθυντή και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών προέκυψε ότι και πάλι υφίσταται μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους ($\chi^2 = 4,41$, $p = 0,036$). Ειδικότερα διαπιστώθηκε ότι στις σχολικές μονάδες που οι διευθυντές ακολουθούν τον αυθόρμητο τρόπο λήψης αποφάσεων οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης (Πίνακας, 26).

Συμπερασματικά, από τα αποτελέσματα των συσχετίσεων διαπιστώνεται ότι ο λογικός και ο εξαρτώμενος τρόπος λήψης αποφάσεων των διευθυντών συσχετίζονται με υψηλό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σε αντίθεση με τον αποφευκτικό και τον αυθόρμητο τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών που συσχετίζονται με χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Όσον αφορά τον διαισθητικό τρόπο λήψης αποφάσεων διαπιστώνεται ότι δεν συσχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εισαγωγή

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί και να αποτυπωθεί ο τρόπος λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών των σχολικών μονάδων και να αναδειχθεί κατά πόσο αυτός σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Μετά την αποτύπωση των αποτελεσμάτων από την ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν, στο κεφάλαιο αυτό δίνονται οι απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν, επιχειρείται η ερμηνεία τους, συγκρίνονται τα ευρήματα της έρευνας με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών που εντοπίστηκαν στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης και καταγράφονται οι περιορισμοί της έρευνας καθώς και οι προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος.

5.1. Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

Προτού παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των ερευνητικών ερωτημάτων αξίζει να αναφερθούμε συνοπτικά στα περιγραφικά στοιχεία του δείγματος και των μεταβλητών που προέκυψαν μετά τη διεξαγωγή της περιγραφικής ανάλυσης των δεδομένων. Η πλειονότητα του δείγματος των εκπαιδευτικών ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 30 έως 49 ετών, ήταν μόνιμοι εκπαιδευτικοί αστικών σχολικών μονάδων, είχαν έτη υπηρεσίας από 10 χρόνια και πάνω, υπηρετούσαν περισσότερα από 3 χρόνια στο τρέχον σχολείο και με τον/την ίδιο/ίδια διευθυντή/τρια. Σύμφωνα με τις απόψεις τους, θεωρούν ότι οι διευθυντές/τριές τους ακολουθούν και τους πέντε τρόπους λήψης αποφάσεων (λογικό, διαισθητικό, εξαρτημένο, αποφευκτικό, αυθόρμητο), αλλά σε μεγαλύτερο βαθμό τον *λογικό* και τον *εξαρτημένο*. Επίσης, δηλώνουν ότι οι διευθυντές/τριες τους χρησιμοποιούν για διαφορετικούς τομείς αποφάσεων (παιδαγωγικά/εκπαιδευτικά θέματα, λειτουργικά, οικονομικά/διοικητικά) και διαφορετικό τρόπο στη λήψη αποφάσεων. Όσον αφορά την επαγγελματική τους ικανοποίηση δηλώνουν ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Τρόπος λήψης αποφάσεων από τους/τις διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων

Με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα διερευνήθηκε ο τρόπος λήψης αποφάσεων που υιοθετούν οι διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων. Από τα ευρήματα της έρευνας διαπιστώνεται ότι ο τρόπος λήψης αποφάσεων των διευθυντών ποικίλει. Οι διευθυντές ακολουθούν κυρίως το *λογικό στυλ* για να λάβουν μια απόφαση και έπειτα

το εξαρτώμενο, ενώ αποφεύγουν τον αυθόρμητο και κυρίως τον αποφευκτικό τρόπο λήψης αποφάσεων, γεγονός που συμφωνεί με τις έρευνες των Hariri (2011), Hariri et al. (2014), Hariri, Monypenny & Prideaux (2016) και Htun, Thwin & Hlaing (2020). Οι διευθυντές προτιμούν να παίρνουν αποφάσεις με προσεκτικό τρόπο, αφού πρωτίστως έχουν συλλέξει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και έχουν διερευνήσει τις εναλλακτικές λύσεις, με σκοπό τον εντοπισμό της βέλτιστης λύσης, αλλά και λαμβάνοντας υπόψη τις συμβουλές και τις κατευθυντήριες γραμμές του εκπαιδευτικού προσωπικού, ενώ αποφεύγουν να πάρουν αποφάσεις της τελευταίας στιγμής και παρορμητικές. Τα συγκεκριμένα ευρήματα αποδεικνύουν εύλογα ότι οι διευθυντές έχοντας τη διοικητική, επιστημονική και παιδαγωγική ευθύνη των σχολικών μονάδων επιλέγουν να λαμβάνουν τις βέλτιστες αποφάσεις με περίσκεψη χωρίς να χρονοτριβούν, γιατί γνωρίζουν ότι η λήψη αποφάσεων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για το μέλλον μιας σχολικής μονάδας, την εύρυθμη λειτουργία της, την ευημερία της και την ευημερία των μελών της, την ανάπτυξη ή την υποβάθμισή της καθώς και ότι η επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας βρίσκεται σε άμεση αλληλεξάρτηση με τη βέλτιστη λήψη αποφάσεων (Σαΐτης & Σαΐτη, 2012; Πετρίδου, 2000). Επιπλέον, το ότι οι διευθυντές υιοθετούν και τον εξαρτώμενο τρόπο λήψης αποφάσεων αποδεχόμενοι τις συμβουλές, τη βοήθεια, την κατεύθυνση και την υποστήριξη των εκπαιδευτικών προκειμένου να πάρουν σημαντικές αποφάσεις καταδεικνύει ότι επιθυμούν ποιοτικότερες αποφάσεις που παράγονται με τη συνδρομή και τη γνώση πολλών ατόμων και επιδιώκουν με την εμπλοκή των μελών σε αυτές τη μεγιστοποίηση της αποδοχής τους και τη δέσμευση της υλοποίησής τους (Bush, 1995; Poo & Hoyle, 1995; Φασούλης, 2018; Ζαβλανός, 1998).

Διαφοροποίηση του τρόπου λήψης αποφάσεων των διευθυντών ανά τομέα αποφάσεων

Με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διερευνήθηκε το κατά πόσο διαφοροποιείται ο τρόπος λήψης αποφάσεων ανάλογα με τον τομέα της απόφασης. Οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι οι διευθυντές/τριες τους χρησιμοποιούν για διαφορετικούς τομείς αποφάσεων και διαφορετικό τρόπο στη λήψη αποφάσεων. Αποφάσεις που αφορούν θέματα *εσωτερικής παιδαγωγικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας* λαμβάνονται μετά από διαβούλευση με τη συμμετοχή και την εμπλοκή όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας στα πλαίσια ενός *δημοκρατικού τρόπου λήψης αποφάσεων* διασφαλίζοντας έτσι τη συλλογική ευθύνη που επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως την ποιότητα της απόφασης, τη δημιουργικότητα στη λήψη της,

την αποδοχή της, την ορθότητα και αποτελεσματικότητά της και την αύξηση των κινήτρων των εκπαιδευτικών (Ν.1566/1985). Διαπιστώνεται ότι αποφάσεις που είναι σημαντικές για τον προγραμματισμό, για την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και συνδέονται με την επίτευξη των λειτουργικών στόχων τους και την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων λαμβάνονται από τους περισσότερους διευθυντές με την υιοθέτηση ενός συμμετοχικού, συναποφασιστικού και εξαρτώμενου μοντέλου λήψης αποφάσεων όπου η επιλογή της απόφασης πραγματοποιείται από κοινού με τη συνδρομή όλων των μελών που συγκροτούν τη σχολική μονάδα, τα οποία εμπλέκονται στη διαδικασία, ανταλλάσσουν απόψεις, συναποφασίζουν και δεσμεύονται για την υλοποίηση των αποφάσεων που λαμβάνουν, καθώς η απόφαση λαμβάνεται πλειοψηφικά ή με συναίνεση και γίνεται αποδεκτή από όλα τα μέλη (Everard & Morris, 1999).

Παράλληλα, αναδεικνύεται και η ύπαρξη αποφάσεων που δεν αποτελούν συνήθως αντικείμενο διαβούλευσης εκπαιδευτικών και διευθυντών και δεν λαμβάνονται από κοινού με συλλογικές διαδικασίες. Συγκεκριμένα, οι αποφάσεις που αφορούν *οικονομικο/διοικητικά θέματα* λαμβάνονται ως επί το πλείστον από τους/τις διευθυντές/τριες ως οι πλέον αρμόδιοι, έμπειροι και καταρτισμένοι σε αυτά τα αντικείμενα. Επίσης, διαπιστώνεται ότι οι αποφάσεις σε *θέματα ρουτίνας ή επειγουσών καταστάσεων* λαμβάνονται από τους διευθυντές πιθανόν γιατί οι πρώτες αποτελούν δομημένες, τυποποιημένες, καθημερινές αποφάσεις που έχουν την ίδια μορφή με παρελθοντικές αποφάσεις οπότε δεν απαιτείται η σύγκληση του συλλόγου διδασκόντων για ανταλλαγή απόψεων ώστε να αντιμετωπιστούν, και οι δεύτερες λόγω της έκτακτης μορφής τους και της έγκαιρης αντιμετώπισής τους απαιτούν τη λήψη άμεσων αποφάσεων χωρίς χρονοτριβή οπότε η σύγκληση του συλλόγου διδασκόντων πιθανόν να επέφερε την καθυστέρηση της αντιμετώπισής τους με αρνητικά αποτελέσματα. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι σε θέματα οικονομικής και διοικητικής φύσεως η συμμετοχή των εκπαιδευτικών και τα περιθώρια λήψης αποφάσεων είναι μικρά. Όσον αφορά τις αποφάσεις εκπαιδευτικής φύσεως που σχετίζονται με θέματα διδασκαλίας και παιδαγωγικού χειρισμού φαίνεται ότι αυτές λαμβάνονται από κάθε μεμονωμένο εκπαιδευτικό ανάλογα με το στυλ διδασκαλίας του, τους παιδαγωγικούς στόχους, τις στρατηγικές και τις ανάγκες των μαθητών της τάξης του χωρίς διαβούλευση με τους διευθυντές.

Τα προαναφερθέντα αναδεικνύουν ότι στις σχολικές μονάδες ο συμμετοχικός και εξαρτώμενος τρόπος λήψης αποφάσεων περιορίζεται στη λήψη αποφάσεων λειτουργικών και οργανωτικών θεμάτων, ενώ δεν ανταλλάσσονται απόψεις μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντών για οικονομικά θέματα των σχολικών μονάδων και για παιδαγωγικές πρακτικές που ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί στην τάξη τους, αφού δεν γίνονται σε τυπικό τουλάχιστον επίπεδο συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων για να παρθούν αποφάσεις για αυτού του είδους τα θέματα.

Σχέση του τρόπου λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών

Με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ του τρόπου λήψης αποφάσεων των διευθυντών/τριών και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Μέσα από τη διερευνητική διαδικασία διαπιστώνεται ότι ο λογικός και ο εξαρτώμενος τρόπος λήψης αποφάσεων των διευθυντών συσχετίζονται με υψηλό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σε αντίθεση με τον αποφευκτικό και τον αυθόρμητο τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών που συσχετίζονται με χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και τον διαισθητικό που δεν φάνηκε να έχει καμιά επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Ο λογικός και ο εξαρτώμενος τρόπος λήψης αποφάσεων που ακολουθεί ένας μεγάλος αριθμός διευθυντών βρίσκονται σε εξάρτηση με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αφού όπου υπερισχύουν από τους διευθυντές παρατηρείται και υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και αντίστροφα όπου τείνει να περιορίζονται μειώνεται και το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών επιβεβαιώνουν ως ένα βαθμό τα ευρήματα της παρούσας εργασίας. Σε έρευνες των Hariri, Monypenny & Prideaux, (2012), Olcum & Titrek, (2015), Koutouzis & Malliara, (2017), Htun, Thwin & Hlaing, (2020), Hariri (2011) και Dinham & Scott, (1998), ο τρόπος λήψης αποφάσεων των διευθυντών βρέθηκε να αποτελεί σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, ο λογικός τρόπος λήψης αποφάσεων του διευθυντή, όπου ενεργεί συνειδητά αφού έχει συλλέξει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και δρα υπεύθυνα αναλαμβάνοντας την ευθύνη των αποφάσεων, αλλά και ο εξαρτημένος τρόπος λήψης

αποφάσεων όπου ο διευθυντής κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων λαμβάνει υπόψη τη γνώμη, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών είχαν θετική σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Σε αντίθεση με την έρευνα του Hariri (2011), όπου ο διαισθητικός τρόπος λήψης αποφάσεων βρέθηκε να έχει αρνητική σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση, στην παρούσα αναδεικνύεται ότι ο διαισθητικός τρόπος λήψης αποφάσεων δεν σχετίζεται καθόλου με την επαγγελματική ικανοποίηση. Επίσης, στην έρευνα της Μαλλιάρια (2015) ο αυθόρμητος τρόπος λήψης αποφάσεων βρέθηκε να μην έχει καμιά επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ στην παρούσα φαίνεται να σχετίζεται αρνητικά. Επιπλέον, σε αντιπαράθεση με τις προαναφερθείσες έρευνες και την παρούσα, όπου ο τρόπος λήψης αποφάσεων σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση, έρευνες των Chaudhari & Bariya (2019) και Beri (2013) έδειξαν πως δεν υπάρχει κάποια σημαντική σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών και τρόπου λήψης αποφάσεων διευθυντών.

Η επίδραση του λογικού τρόπου λήψης αποφάσεων πάνω στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, μπορεί πιθανώς να ερμηνευτεί από το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και σιγουριά όταν ο διευθυντής χρησιμοποιεί το λογικό τρόπο λήψης αποφάσεων, λειτουργεί με περίσκεψη, συλλέγει και ελέγχει τις πληροφορίες, αναζητά εναλλακτικές, έχει μια ορθολογική βάση για τη λήψη απόφαση και δρα υπεύθυνα αναλαμβάνοντας την ευθύνη των αποφάσεων, χωρίς βέβαια ο τρόπος αυτός να αποτελεί πανάκεια για όλων των ειδών τις αποφάσεις, όπως ρουτίνας, επειγουσών καταστάσεων. Έρευνες όπως των Hariri, Monypenny & Prideaux (2016), Μαλλιάρια (2015), Hariri (2011), Htun, Thwin & Hlaing (2020) επιβεβαιώνουν την επίδραση του λογικού τρόπου λήψης αποφάσεων των διευθυντών πάνω στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Δεδομένου ότι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση συνδέονται με τα κίνητρα, ο λογικός τρόπος λήψης αποφάσεων των διευθυντών ικανοποιεί εν μέρει τις ανάγκες ασφάλειας ή συντήρησης των εκπαιδευτικών στην εργασία τους (Maslow, 1970; Herzberg, 1968; Alderfer, 1972).

Επιπρόσθετα, η επίδραση του εξαρτώμενου τρόπου λήψης αποφάσεων πάνω στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών μπορεί να ερμηνευτεί από το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί, όταν οι διευθυντές τους παρέχουν ευκαιρίες να συμμετάσχουν σε σημαντικές αποφάσεις του σχολείου τους, χρησιμοποιούν τις συμβουλές και τις κατευθύνσεις τους, νιώθουν πως επηρεάζουν τις αποφάσεις και

αισθάνονται λειτουργικοί, αποτελεσματικοί και χρήσιμοι που συνδράμουν και με αυτόν τον τρόπο στο έργο του σχολείου και τονώνεται το ηθικό τους, αφού οι διευθυντές υπολογίζουν τις απόψεις και ιδέες τους. Έρευνες των Brezicha, Ikoma, Park & LeTendre (2019), Van Dat (2016), Ποργιαλίδου (2018), Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi & Shaikh (2012) επιβεβαιώνουν ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στις αποφάσεις αυξάνει την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τις θεωρίες της επαγγελματικής ικανοποίησης, που συνδέονται με αυτές των κινήτρων, ο εξαρτώμενος τρόπος λήψης αποφάσεων των διευθυντών ικανοποιεί εν μέρει τις κοινωνικές ανάγκες-ανάγκες σχέσεων των εκπαιδευτικών να επικοινωνούν, να γίνονται αποδεκτοί αλλά και τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης που αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη-παράγοντες παρακίνησης και δημιουργούν στα άτομα αισθήματα αυτοπεποίθησης, αυτοσεβασμού και αυτοεκτίμησης (Maslow, 1970; Herzberg, 1968; Alderfer, 1972). Επίσης, η επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί με τον εξαρτώμενο τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών τους μπορεί να συνδέεται και με τη θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964), αφού οι εκπαιδευτικοί που συμμετέχουν σε αποφάσεις των διευθυντών και τις επηρεάζουν προσδοκούν απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία γι' αυτούς, κυρίως άυλες στον χώρο της εκπαίδευσης, όπως αίσθημα αναγνώρισης, επιτυχίας.

Αξίζει επίσης να επισημανθεί ότι τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συσχετιζόμενα με προηγούμενες έρευνες, που περιλαμβάνουν στη μελέτη τους επιπλέον και το στυλ ηγεσίας των διευθυντών, προσφέρουν το έρεισμα στο να εξαχθούν και κάποια πιθανά συμπεράσματα αναφορικά με τον ποιο τρόπο λήψης αποφάσεων επιλέγουν οι διευθυντές ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν και ο οποίος επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Οι έρευνες των Hariri (2011), Hui, Salarzadeh Jenatabadi, Ismail, Azina, Radzi, & Jasimah (2013), Μαλλιάρια (2015), Hariri, Monypenny & Prideaux (2016), Koutouzis και Malliara (2017) καταδεικνύουν ότι οι μετασχηματιστικοί και συναλλακτικοί ηγέτες επιλέγουν τον λογικό και εξαρτημένο τρόπο λήψης αποφάσεων που σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Με βάση τις προαναφερθείσες έρευνες μπορούμε να υποθέσουμε ότι οι διευθυντές που υιοθετούν τον λογικό και εξαρτώμενο τρόπο λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, πιθανόν να εμφανίζουν χαρακτηριστικά μετασχηματιστικών και συναλλακτικών ηγετών.

Εν κατακλείδι, τα ευρήματα δείχνουν ότι ο λογικός τρόπος λήψης αποφάσεων και σε μικρότερο βαθμό ο εξαρτημένος τρόπος ενισχύουν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, ενώ ο αποφευκτικός και ο αυθόρμητος τρόπος λήψης αποφάσεων μειώνουν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Αποδεικνύεται ότι ο τρόπος λήψης αποφάσεων των διευθυντών αποτελεί έναν από τους παράγοντες που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, γεγονός που οι διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων θα πρέπει να γνωρίζουν και να το λαμβάνουν υπόψη τους κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων προκειμένου να χρησιμοποιούν εκείνον ή εκείνους τους τρόπους που είναι κατάλληλοι για κάθε τομέα αποφάσεων και έτσι να μεγιστοποιούν την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, η οποία επηρεάζει τόσο την εργασία τους, όσο και την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητά, την αφοσίωσή τους σε αυτό που κάνουν και την ψυχική τους διάθεση (Cerit, 2009). Ευρήματα από τη μελέτη των Fischer και Jong (2017) καταδεικνύουν ότι μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση ασκούν οι εξωγενείς παράγοντες όπως αυτοί που σχετίζονται με συμπεριφορές των διευθυντών που έχουν να κάνουν με την ικανότητά τους να λαμβάνουν αποφάσεις. Προκειμένου να βελτιωθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητα του σχολείου πρέπει να εφαρμόζεται και κατάλληλος τρόπος λήψης αποφάσεων από τον διευθυντή.

5.2. Περιορισμοί της έρευνας - Προτάσεις για επέκταση

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έχουν προέλθει από ένα σχετικά μικρό δείγμα (n=103) εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ΠΕ70 που ανήκουν σε συγκεκριμένη Διεύθυνση Εκπαίδευσης, αποτελώντας ένα βολικό δείγμα άρα είναι δύσκολο να τα γενικεύσουμε σε όλο τον πληθυσμό των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας της Ελλάδας. Προτείνεται, να διεξαχθούν μελλοντικά παρόμοιες μελέτες με πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα σε σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης κι άλλων Εκπαιδευτικών Διευθύνσεων, σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αλλά και σε ιδιωτικά σχολεία για τη γενίκευση των αποτελεσμάτων και την αύξηση της εγκυρότητας και αντικειμενικότητάς τους.

Αξίζει να αναφερθεί ότι τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και μάλιστα μη κανονικότητας, όπου λόγω της πανδημίας, εκπαιδευτικοί και διευθυντές βρέθηκαν για μικρό χρονικό διάστημα μέσα στο σύνηθες σχολικό πλαίσιο, οπότε δεν είμαστε σίγουροι για τις απόψεις που καταγράφηκαν από

τους νέους εκπαιδευτικούς και από αυτούς που υπηρετούν για πρώτη χρονιά με τον υπάρχοντα διευθυντή. Η επανάληψη της έρευνας μελλοντικά σε περίοδο κανονικότητας των σχολείων θα μπορούσε να δώσει πιο ασφαλή αποτελέσματα. Όπως θα μπορούσε να διεξαχθεί παρόμοια έρευνα και για τον τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών σε καιρό πανδημίας και την επίδρασή του στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Επίσης, παρόμοια μελέτη θα μπορούσε να διεξαχθεί με συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων, ώστε να προσεγγιστεί ολιστικά το θέμα της παρούσας μελέτης, αλλά και με τη συμμετοχή των διευθυντών/τριών ώστε να διατυπωθούν και οι δικές τους απόψεις για τον τρόπο που λαμβάνουν τις αποφάσεις και την αντίληψη που έχουν στο αν η συμπεριφορά τους κατά τη λήψη αποφάσεων επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Επιπλέον, σε μελλοντικές έρευνες θα μπορούσε να εξεταστεί και η σχέση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για τον πραγματικό τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών τους και τον επιθυμητό τρόπο λήψης αποφάσεων και να συγκριθεί το αίσθημα ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τον πραγματικό και επιθυμητό τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών.

Επιπρόσθετα, σε μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη και άλλες μεταβλητές, όπως ο τύπος του σχολείου (πολυθέσιο-ολιγοθέσιο), το φύλο των διευθυντών και τα χρόνια υπηρεσίας των διευθυντών σε θέση ευθύνης.

Ως ερευνητικό αντικείμενο, ο τρόπος λήψης αποφάσεων των διευθυντών και η σχέση του με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, έχει μελετηθεί ελάχιστα, κυρίως στις ελληνικές επιστημονικές έρευνες. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα συνονθύλευμα παραγόντων που τη συνθέτουν και επηρεάζουν μεμονωμένα τόσο τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς άμεσα όσο και τη σχολική μονάδα που υπηρετούν έμμεσα. Ο τρόπος λήψης αποφάσεων των διευθυντών φαίνεται να συνιστά έναν από τους παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, και η περαιτέρω μελέτη του, παρόμοια, με προεκτάσεις ή τροποποιήσεις κρίνεται ενδιαφέρουσα και σκόπιμη.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Abid, H., Ahmad, S., Malik, M. & Batool, A. (2017). Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction: A Correlation Study at Secondary Level. *Bulletin of Education and Research*, 39(3), 45-56.

Beri, N. (2013). Job Satisfaction among Primary School Teachers In Relation To Decision Making Styles of Their Heads. *Educational Confab*, 2(9), 21-29.

Bhatti, N., Maitlo, G.M., Shaikh, N., Hashmi, M.A., & Shaikh, F.M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201.

Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.

Brezicha, K., Ikoma S., Park, H. & LeTendre, G. (2019): The ownership perception gap: exploring teacher job satisfaction and its relationship to teachers' and principals' perception of decision-making opportunities, *International Journal of Leadership in Education*.

Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bush, T. (1995). School organization and management: international perspectives. Paper presented at the Federation of Private School Teachers. Annual Conference, Athens.

Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.

Chaudhari, P. & Bariya, S. (2019). A study of job satisfaction in relation to decision-making style of principals of primary schools of Vadodara city. *Global Journal For Research Analysis*, 8(3), 30-32.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2nd edition). Sage Publications

Dadkhah V., Radzi, M., Hui, H. & Jenatabadi, H. (2014). An Application of Moderation Analysis: The Situation of School Size in the Relationship among Principal's Leadership Style, Decision Making Style, and Teacher Job Satisfaction. *International Journal of Research in Business and Technology*, 5(3), 724-729.

Dawis, R.V., & Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

De Vaus, D. (2002). *Surveys in Social Research* (5th edition). Routledge

- Dinham, S., & Scott, C. (1998). A three-domain model of teacher and school executive career satisfaction. *The Journal of Educational Administration*, 36(4), 362-378.
- Dinham, S., & Scott, C. (2000). Moving into the third outer domain of teacher satisfaction. *The Journal of Educational Administration*, 38(4), 379-396.
- Ejimofo, F. O. (2007). *Principals' Transformational Leadership Skills and their Teachers' Job Satisfaction in Nigeria*. ETD Archive.
- Etzioni, A. (1986). Mixed Scanning Revisited. *Public Administration Review*, 46, 8-14.
- Fischer, P. & Jong D.D. (2017). The Relationship between Teacher Perception of Principal Servant Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction, *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(2), 53-84.
- Gall, M.D., Gall, J.P., & Borg, W.R. (2007). *Educational research: An introduction*. Boston: Pearson Education.
- Georgellis, Y., & Lange, T. (2012). Traditional versus Secular Values and the Job-Life Satisfaction Relationship across Europe. *British Journal of Management*, 23, 437-454.
- Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*. Continuum, London.
- Griva, E., Panitsidou, E., Chostelidou, D. (2012). Identifying factors of job motivation and satisfaction of foreign. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 543-547.
- Hackman, J.R. (1980). Work Redesign and Motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455.
- Hariri, H. (2011). *Leadership styles, decision-making styles, and teacher job satisfaction: an Indonesian school context* (Doctoral dissertation). James Cook University, Australia.
- Hariri, H., Monypenny, R. & Prideaux, M. (2012). Principalship in an Indonesian school context: can principal decision-making styles significantly predict teacher job satisfaction? *Journal School Leadership & Management*, 32(5), 453-471.
- Hariri, H., Monypenny, R. & Prideaux, M. (2016). Teacher-perceived principal leadership styles, decision-making styles and job satisfaction: how congruent are data from Indonesia with the Anglophile and Western literature? *Journal School Leadership & Management*, 36(4), 41-62.
- Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Hollins, B.A. (2017). Levels of Participation in Decision Making as Correlates of Job Satisfaction and Morale of Teachers in Public Senior Secondary Schools in Delta State. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*, 17(1), 83-96.
- Hoy, W.K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th Edition). New York: McGraw-Hill, Inc.

- Htun, K.H.H., Thwin, S.S. & Hlaing, N.T. (2020). Relationship between principals' decision-making styles and teachers' job satisfaction. *J. Myanmar Acad. Arts Sci*, 18(9), 57-70.
- Hui, H., Salarzadeh Jenatabadi, H., Ismail, B., Azina, N., Radzi, W. M., & Jasimah, C. W. (2013). Principal's leadership style and teacher job satisfaction: A case study in China. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 175-184.
- Kohler, L. (1988). Job satisfaction and corporate business managers: An organizational behavior approach to sport management. *Journal of Sport Management*, 2, 100-105.
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358.
- Koutouzis, M. & Malliara, K. (2017). Teachers' Job Satisfaction: The Effect of Principal's Leadership and Decision-Making Style. *International Journal of Education*, 9(4), 71-89.
- Lin Y.J. (2014). Teacher Involvement in School Decision Making. *Journal of Studies in Education*, 4 (3), 50-58.
- Lindblom, C. E. (1980). *The policy making process (2nd edition)*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Στο M.D. Dunette (Ed.). Handbook of industrial organizational psychology. Rand McNally: Chicago.
- Olcum, D. & Titrek, O. (2015). The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197(1), 1936-1946.
- Papanastasiou, E.C. & Zembylas, M. (2005). Job Satisfaction Variance among Public and Private Kindergarten School Teachers in Cyprus. *International Journal of Educational Research*, 43, 147-167.
- Perie, M. & Baker, D. (1997). Job Satisfaction Among America's Teachers: Effects of Workplace Conditions, Background Characteristics, and Teacher Compensation. Statistical Analysis Report. *National Center for Education Statistics*. U.S. Dept. of Education.
- Poo, B. & Hoyle, E. (1995). «Teacher Involvement in Decision-making» in Johnson. D., ed. *Educational Management and Policy: Research, Theory and Practice in South Africa*. Bristol: University of Bristol Centre for International Studies in Education.
- Porter, L.W. & Lawer, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin-Dorsey, Homewood, Illinois.
- Rice, R.W., McFarlin, D.B. & Bennett, D.E. (1989). Standards of comparison and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 74, 591–598.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1995). Decision-making style: The Development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), October 1995, 818-831.

- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Steyn, G.M., & Squelch, J. (1997). Exploring the perceptions of teacher empowerment in South Africa: a small scale study. *South African journal of education*, 17(1), 1-6, February.
- Thekedam, J.S. (2010). A Study of Job Satisfaction and Factors that Influence it. *Management and Labour Studies*, 35(4), 407- 417.
- Tomlinson, H. (2004). *Educational Leadership. Personal growth for professional development*. London: Sage.
- 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.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Warr, P. (1996). *Psychology at Work* 4th Edition. London: Penguin Books.
- Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R., Schermerhom, J.R., Hunt, J.G & Osborn, R.N. (1998). *Organizational behavior: An Asia-Pacific perspective*. Jacaranda: Wiley Ltd.
- Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2004). Job satisfaction among school teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 357-374.

Ελληνική

- Αθανασίου, Λ. (2003). *Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής*. Ιωάννινα: Αυτοέκδοση.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., (2008). Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης. Στο: Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., & Χαλκιώτης, Δ. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. (Β΄ Εκδ., Τόμ. Α). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, Β., Χαλκιώτης, Δ.(1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. (Τόμος Α). Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Ανδρέου, Α. (1998). *Ζητήματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Βιβλιογονία.
- Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση - διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.
- Everard, K.B., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. (μτφ. Δ. Κίκιζας). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *‘Οργανωτική Συμπεριφορά’*. Αθήνα: Σταμούλη.

- Goleman, D. (1988). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας* (μτφ. Φ. Μεγαλούδη). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Hussen, T. (1992). *Η αμφισβήτηση του σχολείου* (μτφ. Ν. Παπανώντας). Αθήνα: Προτάσεις.
- Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία (Μέρος 1ο)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Τόμος 1: Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση-Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- 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»*, 3(3), 19-38. Από http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2015/teuxos/_teuxos3/3_3_2.pdf, 25-9-2020.
- Κουσουλός, Α., Μπούνιας, Κ., & Καμπουρίδης, Γ. (2004). Συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων* 9(9), 33-41.
- Μακρή-Μπότσαρη, Ε. & Ματσαγγούρας, Η. (2003). *Δομή της επαγγελματικής αυτοαντίληψης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης*. Πρακτικά 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδ/κής Εταιρείας Ελλάδος.
- Μαλλιάρη, Κ.(2015). *Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: η επίδραση της προσέγγισης ηγεσίας και του στυλ λήψης αποφάσεων (Διπλωματική Εργασία)*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
- Μαυρογιώργος, Γ. (2004). *Σχολείο: Διδασκαλία και Αξιολόγηση*. Τόμος Β'. Γιάννενα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. (2η έκδοση). Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπρούζος, Α. (2004). Ικανοποίηση των Δασκάλων από το επάγγελμά τους. Στο Χατζηδήμου Δ., Ταρατόρη Ε., Κουγιουρούκη Μ. & Στραβάκου Π., *Πρακτικά 4ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδικής Εταιρείας Ελλάδος*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Ν. 1566/1985. *Δομή και Λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες Διατάξεις*. Φ.Ε.Κ. 167Α/30.9.1985. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*.(3η έκδοση), Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.,196- 199.
- Παπαναγιώτου, Ν. (2011). *Εισαγωγή στην Ανάλυση Αποφάσεων*. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

- 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. (2000), «Πρόταση μιας πρότυπης διαδικασίας προγραμματισμού του έργου της σχολικής μονάδας». Στο: Παπαναούμ, Ζ. (2000) (επιμ.), *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*. Θεσσαλονίκη: Α.Π.Θ.
- Ποργιαλίδου, Ο. (2018). *Η λειτουργία της λήψης αποφάσεων στην εκπαίδευση: Απόψεις εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για το ρόλο τους στη λήψη αποφάσεων και στην επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση (Διπλωματική Εργασία)*. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Ράπτης, Ν. & Ψαράς, Χ. (2015). *Η Συνεργατική Ηγεσία στην Εκπαίδευση: Ο Ρόλος της Διεύθυνσης και του Συλλόγου Διδασκόντων*. Αθήνα: Διάδραση.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις* (μτφ. Α. Πλατάκη). Αθήνα: Κριτική.
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2012). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Τασούλα, Β. (2006). Διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε εκπαιδευτικό οργανισμό. Προβλήματα και αντιφάσεις της Ελληνικής Εκπαιδευτικής Πραγματικότητας, *πρακτικά 1ου εκπαιδευτικού συνεδρίου «Το ελληνικό σχολείο και οι προκλήσεις της σύγχρονης εποχής»*. Ιωάννινα. Από http://srnveir.pde.sch.gr/educonf/1/14_.pdf 06/09/2020.
- Τύπας, Γ., & Κατσαρός, Γ. (2003). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα: Gutenberg.
- Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσου, Α. & Λάλου, Π. (2015). *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. Ανακτήθηκε από: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5075>
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα. Στο Παπαναούμ, Ζ. & Χατζηπαναγιώτου, Π. (Επιμ.), *Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας: Τάσεις και πρακτικές*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Χατζηπαντελή, Π.Σ. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Εισαγωγικό σημείωμα ερωτηματολογίου

Αγαπητέ/ή συνάδελφε

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Εκπαιδευτική Πολιτική: Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Διοίκηση» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, εκπονώ τη διπλωματική εργασία μου με θέμα τον τρόπο λήψης αποφάσεων των διευθυντών/ντριών των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και την επίδρασή του στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Το παρόν ερωτηματολόγιο, το οποίο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα είναι απολύτως εμπιστευτικές, έχει ως μοναδικό σκοπό τη διερεύνηση και αποτύπωση των απόψεών σας για την επίδραση που ασκεί στην επαγγελματική σας ικανοποίηση ο τρόπος λήψης αποφάσεων του/της διευθυντή/ντριας του σχολείου που υπηρετείτε, προκειμένου να συλλεχθούν δεδομένα και να αξιοποιηθούν αποκλειστικά για την εξαγωγή συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας.

Η συμμετοχή σας είναι εξαιρετικά πολύτιμη για μένα. Θα σας παρακαλούσα να διαθέσετε λίγο από τον χρόνο σας για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, δεν υπερβαίνει τα 10 λεπτά της ώρας.

Σας ευχαριστώ πολύ

Με εκτίμηση

Καρβελά Ευαγγελία, Εκπαιδευτικός ΠΕ70

Στοιχεία επικοινωνίας: evakarvelo@gmail.com

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ενότητα Α. Δημογραφικά στοιχεία (Σημειώνω μίαν απάντηση)

1)Φύλο:

Ανδρας Γυναίκα

2)Ηλικία:

25-29 30-39 40-49 50-59 60 και άνω

3)Έτη προϋπηρεσίας:

0-4 5-9 10-14 15-19 20-24 25 και άνω

4)Έτη υπηρεσίας στο τρέχον σχολείο:

1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 11-12 13-14 15 και άνω

5)Έτη υπηρεσίας με τον/την υπάρχοντα/ουσα διευθυντή/ντρια:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 και άνω

6)Σχέση εργασίας:

Μόνιμος Αναπληρωτής Ωρομίσθιος

7)Πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα: (Σημειώστε το ανώτερο)

Διδασκαλείο Δεύτερο πτυχίο Μεταπτυχιακό Διδακτορικό Χωρίς πρόσθετες σπουδές

8)Περιοχή σχολείου:

Αστική Ημιαστική Αγροτική

Ενότητα Β. Ο γενικός τρόπος λήψης αποφάσεων του διευθυντή της σχολικής μονάδας

(Με βάση την ακόλουθη διαβάθμιση σημειώστε μια επιλογή για τον τρόπο που λαμβάνονται γενικά οι αποφάσεις από τον/τη διευθυντή/ντρια του σχολείου που υπηρετείτε)

Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ αρκετά=2, Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=3, Συμφωνώ αρκετά=4, Συμφωνώ απόλυτα=5

	ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	Ο/Η Διευθυντής/ντρια ελέγχει πολλές φορές τις πληροφορίες για να είναι βέβαιος/η πως έχει τα σωστά δεδομένα πριν πάρει μια απόφαση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Ο/Η Διευθυντής/ντρια παίρνει αποφάσεις με λογικό και συστηματικό τρόπο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Οι αποφάσεις που παίρνει απαιτούν προσεκτική σκέψη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Όταν παίρνει μια απόφαση, ο/η διευθυντής/ντρια σκέφτεται ποικίλες εναλλακτικές για ένα συγκεκριμένο στόχο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Ο/Η Διευθυντής/ντρια έχει μια ορθολογική βάση για τη λήψη απόφασης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Όταν παίρνει κάποια απόφαση, ο/διευθυντής/ντρια βασίζεται στο ένστικτό του/της.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Όταν παίρνει αποφάσεις τείνει να στηρίζεται στη διαίσθησή του/της.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Ο/Η Διευθυντής/ντρια γενικά παίρνει αποφάσεις που τις θεωρεί σωστές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Όταν παίρνει μια απόφαση, είναι πιο σημαντικό γι' αυτόν/αυτή να τη νιώθει σωστή παρά να έχει μια λογική εξήγηση για την απόφαση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Όταν παίρνει μια απόφαση, ο/η διευθυντής/ντρια εμπιστεύεται τα βαθύτερα συναισθήματά του/της και τις αντιδράσεις του/της.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Ο/Η Διευθυντής/ντρια συνήθως χρειάζεται τη βοήθεια άλλων όταν παίρνει σημαντικές αποφάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Ο/Η Διευθυντής/ντρια σπάνια παίρνει σημαντικές αποφάσεις χωρίς να συμβουλευτεί τους εκπαιδευτικούς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Ο/Η Διευθυντής/ντρια έχει την υποστήριξη των εκπαιδευτικών και είναι πιο εύκολο γι' αυτόν/αυτή να πάρει σημαντικές αποφάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Ο/Η Διευθυντής/ντρια χρησιμοποιεί τις συμβουλές των εκπαιδευτικών προκειμένου να πάρει σημαντικές αποφάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Του/Της αρέσει να έχει κάποιον να τον/την κατευθύνει προς το σωστό όταν έρχεται αντιμέτωπος/η με σημαντικές αποφάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Ο/Η Διευθυντής/ντρια αποφεύγει να πάρει σημαντικές αποφάσεις έως ότου πειστεί.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17	Ο/Η Διευθυντής/ντρια αναβάλλει τη λήψη αποφάσεων όποτε αυτό είναι εφικτό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Ο/Η Διευθυντής/ντρια συχνά χρονοτριβεί όταν πρέπει να πάρει σημαντικές αποφάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Ο/Η Διευθυντής/ντρια γενικά παίρνει σημαντικές αποφάσεις την τελευταία στιγμή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Ο/Η Διευθυντής/ντρια δεν παίρνει πολλές αποφάσεις γιατί το να σκέφτεται γι' αυτές τον/την κάνει ανήσυχο/η.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Ο/Η Διευθυντής/ντρια γενικά παίρνει ξαφνικές αποφάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Ο/Η Διευθυντής/ντρια συχνά παίρνει αποφάσεις στη στιγμή, χωρίς σκέψη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Ο/Η Διευθυντής/ντρια παίρνει γρήγορες αποφάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Ο/Η Διευθυντής/ντρια συχνά παίρνει παρορμητικές αποφάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Όταν παίρνει αποφάσεις, ο/η διευθυντής/ντρια κάνει ό,τι του/της φαίνεται φυσικό εκείνη τη στιγμή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ενότητα Γ. Τρόπος λήψης αποφάσεων στη σχολική μονάδα για λειτουργικά, οικονομικά, παιδαγωγικά θέματα

(Σημειώστε την επιλογή εκείνη που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο)

1.Ο/η διευθυντής/ντρια ακολουθεί τον ίδιο τρόπο λήψης αποφάσεων για ζητήματα που αφορούν διαφορετικούς τομείς θεμάτων.

Ποτέ μερικές φορές πάντα

2.Ο/η διευθυντής/ντρια παίρνει συνήθως αποφάσεις μόνος του όταν πρόκειται για περιπτώσεις ρουτίνας ή επειγουσών καταστάσεων.

Ποτέ μερικές φορές πάντα

3.Ο/η διευθυντής/ντρια επιδιώκει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών κατά τον λειτουργικό προγραμματισμό της σχολικής χρονιάς.

Ποτέ μερικές φορές πάντα

4.Ο/η διευθυντής/ντρια προωθεί τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών κατά τον απολογισμό του εκπαιδευτικού έργου.

Ποτέ μερικές φορές πάντα

5.Ο/η διευθυντής/ντρια ανταλλάσσει απόψεις με τους εκπαιδευτικούς όταν πρόκειται για κατανομή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων.

Ποτέ μερικές φορές πάντα

6. Ο/η διευθυντής/ντρια λαμβάνει υπόψη τη γνώμη των εκπαιδευτικών για την επιλογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Ποτέ μερικές φορές πάντα

7.Ο/η διευθυντής/ντρια καλεί σε τακτές συνεδριάσεις τον σύλλογο διδασκόντων για αποφάσεις που αφορούν την επίδοση και τα επιτεύγματα μαθητών.

Ποτέ μερικές φορές πάντα

8.Ο/η διευθυντής/ντρια συγκαλεί τον σύλλογο διδασκόντων για θέματα που αφορούν συμπεριφορές μαθητών και εκπαιδευτικών.

Ποτέ μερικές φορές πάντα

9.Ο/η διευθυντής/ντρια αποφασίζει από κοινού με τους εκπαιδευτικούς για τις μεθόδους διδασκαλίας και τους παιδαγωγικούς χειρισμούς που θα ακολουθήσουν στην τάξη τους.

Ποτέ μερικές φορές πάντα

10.Ο/η διευθυντής/ντρια συναποφασίζει με τους εκπαιδευτικούς για θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου.

Ποτέ μερικές φορές πάντα

11.Ο/η διευθυντής/ντρια συναποφασίζει με τους εκπαιδευτικούς για θέματα που αφορούν την υλικοτεχνική υποδομή, καθαριότητα, θέρμανση.

Ποτέ μερικές φορές πάντα

12.Ο/η διευθυντής/ντρια συναποφασίζει με τους εκπαιδευτικούς για θέματα συνεργασίας με τους γονείς και κηδεμόνες.

Ποτέ μερικές φορές πάντα

13.Ο/η διευθυντής/ντρια συναποφασίζει με τους εκπαιδευτικούς για τις σχέσεις της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία και τον δήμο

Ποτέ μερικές φορές πάντα

Ενότητα Δ. Βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών

(Με βάση την ακόλουθη διαβάθμιση των απαντήσεων παρακαλώ σημειώστε την επιλογή που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή σας για κάθε ερώτηση)
 Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ μετρίως=2, Διαφωνώ λίγο=3, Συμφωνώ λίγο=4, Συμφωνώ μετρίως=5, Συμφωνώ απόλυτα=6

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
1	Αισθάνομαι ότι αμείβομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που κάνω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Ο/η διευθυντής/ντρια μου είναι αρκετά ικανός/η στη δουλειά του/της.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Δεν είμαι ικανοποιημένος με τις παροχές που λαμβάνω από τη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στο σχολείο που υπηρετώ, εμποδίζουν την καλή δουλειά .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Η επικοινωνία εντός του σχολείου μου είναι καλή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Ο/Η διευθυντής/ντρια μου είναι άδικος/η προς εμένα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται όπως πρέπει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12	Μου αρέσουν αυτά που κάνω στη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Οι στόχοι του σχολείου μου δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Ο/Η διευθυντής/ντρια δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Οι επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ είναι λίγες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Έχω πάρα πολλά να κάνω στη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στη σχολική μονάδα που εργάζομαι.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Νιώθω περήφανος κάνοντας αυτή τη δουλειά .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Συμπαθώ τον/τη διευθυντή/ντριά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Έχω πολύ γραφειοκρατική δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαπληκτισμοί στη δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Η δουλειά μου είναι απολαυστική.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΠΙΝΑΚΑΣ 22: Συσχέτιση λογικού τρόπου λήψης αποφάσεων διευθυντή -
Επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικού

Λογικός * Επαγγελματική ικανοποίηση Crosstabulation					
			Επαγγελματική ικανοποίηση		Total
			Υψηλό επίπεδο	Χαμηλό επίπεδο	
Λογικός τρόπος λήψης αποφάσεων	Υψηλός βαθμός	Count	40	15	55
		Expected Count	32,0	23,0	55,0
		Standardized Residual	1,4	-1,7	
		Adjusted Residual	3,2	-3,2	
	Χαμηλός βαθμός	Count	20	28	48
		Expected Count	28,0	20,0	48,0
		Standardized Residual	-1,5	1,8	
		Adjusted Residual	-3,2	3,2	
Total		Count	60	43	103
		Expected Count	60,0	43,0	103,0

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,168	1	,001

ΠΙΝΑΚΑΣ 23: Συσχέτιση διαισθητικού τρόπου λήψης αποφάσεων διευθυντή -
Επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικού

Διαισθητικός * Επαγγελματική ικανοποίηση Crosstabulation				
			Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικού	
			Υψηλό επίπεδο	Χαμηλό επίπεδο
			Total	

Διαισθητικός τρόπος λήψης αποφάσεων διευθυντή	Υψηλός βαθμός	Count	35	23	58
		Expected Count	33,8	24,2	58,0
		Standardized Residual	,2	-,2	
		Adjusted Residual	,5	-,5	
	Χαμηλός βαθμός	Count	25	20	45
		Expected Count	26,2	18,8	45,0
		Standardized Residual	-,2	,3	
		Adjusted Residual	-,5	,5	
Total	Count	60	43	103	
	Expected Count	60,0	43,0	103,0	

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,239	1	,625

ΠΙΝΑΚΑΣ 24: Συσχέτιση εξαρτώμενου τρόπου λήψης αποφάσεων διευθυντή - Επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικού

Εξαρτώμενος * Επαγγελματική ικανοποίηση Crosstabulation					
		Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικού		Total	
		Υψηλό επίπεδο	Χαμηλό επίπεδο		
Εξαρτώμενος τρόπος λήψης αποφάσεων διευθυντή	Υψηλός βαθμός	Count	42	15	57
		Expected Count	33,2	23,8	57,0
		Standardized Residual	1,5	-1,8	
		Adjusted Residual	3,5	-3,5	
	Χαμηλός βαθμός	Count	18	28	46
		Expected Count	26,8	19,2	46,0
		Standardized Residual	-1,7	2,0	
		Adjusted Residual	-3,5	3,5	
Total	Count	60	43	103	
	Expected Count	60,0	43,0	103,0	

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,498	1	,000

ΠΙΝΑΚΑΣ 25: Συσχέτιση αποφευκτικού τρόπου λήψης αποφάσεων διευθυντή - Επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικού

Αποφευκτικός * Επαγγελματική ικανοποίηση Crosstabulation					
			Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικού		Total
			Υψηλό επίπεδο	Χαμηλό επίπεδο	
Αποφευκτικός τρόπος λήψης αποφάσεων διευθυντή	Υψηλός βαθμός	Count	16	24	40
		Expected Count	23,3	16,7	40,0
		Standardized Residual	-1,5	1,8	
		Adjusted Residual	-3,0	3,0	
	Χαμηλός βαθμός	Count	44	19	63
		Expected Count	36,7	26,3	63,0
		Standardized Residual	1,2	-1,4	
		Adjusted Residual	3,0	-3,0	
Total		Count	60	43	103
		Expected Count	60,0	43,0	103,0

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,959	1	,003

ΠΙΝΑΚΑΣ 26: Συσχέτιση αυθόρμητου τρόπου λήψης αποφάσεων διευθυντή - Επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικού

Αυθόρμητος * Επαγγελματική ικανοποίηση Crosstabulation			
		Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικού	Total

			Υψηλό επίπεδο	Χαμηλό επίπεδο	
Αυθόρμητος τρόπος λήψης αποφάσεων διευθυντή	Υψηλός βαθμός	Count	21	24	45
		Expected Count	26,2	18,8	45,0
		Standardized Residual	-1,0	1,2	
		Adjusted Residual	-2,1	2,1	
	Χαμηλός βαθμός	Count	39	19	58
		Expected Count	33,8	24,2	58,0
		Standardized Residual	,9	-1,1	
		Adjusted Residual	2,1	-2,1	
Total		Count	60	43	103
		Expected Count	60,0	43,0	103,0
		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square		4,411	1	,036	