

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

**Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ.**

**ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΗΣ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΛΑΡΙΣΑΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΑΝΤΑΡΤΖΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

A.M. M023422010

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Στους γονείς μου

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Ο Δηλών

Κανταρτζής Ευάγγελος

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας Διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Λαζαρίδη Θεμιστοκλή, Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την πολύτιμη βοήθειά του, τις στοχευμένες παρατηρήσεις του και την εν γένει καθοδήγησή του, καθώς και το σύνολο των Καθηγητών μου οι οποίοι στάθηκαν αρωγοί στην προσπάθειά μου ολοκλήρωσης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς που βοήθησαν τα μέγιστα με την εθελοντική τους συμμετοχή στην έρευνα και συνέβαλαν καθοριστικά στην επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας.

Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στη σύζυγό μου και τις δύο κόρες μου για την αμέριστη κατανόηση και αγάπη τους καθ' όλη τη διάρκεια αυτού του μεγάλου, μα και συνάμα συναρπαστικού, ταξιδιού μου γνώσης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι έννοιες της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και της Οργανωσιακής δέσμευσης στον χώρο των επιχειρήσεων έχουν μελετηθεί εκτενώς σε διεθνές επίπεδο τις τελευταίες δεκαετίες. Παρ' όλα αυτά, στο πεδίο της Εκπαίδευσης η διεθνής και η εγχώρια βιβλιογραφία παραμένουν συγκριτικά περιορισμένες, πόσο μάλλον δε αν χρειαστεί να αναφερθούμε στην ελληνική δημόσια πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Το ερευνητικό ενδιαφέρον της παρούσας διπλωματικής εργασίας εστιάζει στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης μέσα στη σχολική μονάδα, της Οργανωσιακής δέσμευσης που παρουσιάζουν οι εκπαιδευτικοί, καθώς και του ρόλου της ηγεσίας που υπάρχει σε αυτή.

Πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη μέθοδο της βολικής δειγματοληψίας και της εθελοντικής απόκρισης σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (N=100) της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας μέσω δομημένου ανώνυμου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Για την επαγωγική στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας, ανάλυση συσχέτισης, υιοθετήθηκαν παραμετρικοί έλεγχοι και δημιουργήθηκαν μοντέλα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η Διανεμητική και η Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη φάνηκε να ενισχύουν συνολικά την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών, ενώ κάτι τέτοιο δεν ισχύει για την Διαδικαστική Δικαιοσύνη. Επιπλέον, η συνολική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη που αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί ενισχύει και τις τρεις διαστάσεις της Οργανωσιακής δέσμευσης (Συναισθηματική, Συνεχή και Κανονιστική δέσμευση). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι μεταπτυχιακές σπουδές ήταν αρνητικός προγνωστικός παράγοντας της Οργανωσιακής δέσμευσης, και συγκεκριμένα της διάστασης της Συνεχούς δέσμευσης. Επίσης, προέκυψε ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός Οργανωσιακής Δικαιοσύνης σε μια σχολική μονάδα, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών και συγκεκριμένα μια αύξηση στην Οργανωσιακή Δικαιοσύνη της σχολικής μονάδας μπορεί να προβλέψει μια μέτρια προς ισχυρή αύξηση Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών. Τέλος, όσο περισσότερη Διαδικαστική Δικαιοσύνη υπάρχει στη σχολική μονάδα τόσο περισσότερο οι Διευθυντές/ριες δίνουν στους εκπαιδευτικούς τη δυνατότητα πρωτοβουλιών και συμμετοχής στις αποφάσεις, ενώ αντίθετα η Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη δεν φάνηκε να έχει επίδραση σε αυτούς τους παράγοντες.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από την ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας, Θρησκευμάτων και Αθλητισμού έτσι ώστε να υιοθετηθεί μια νοοτροπία διαχείρισης του εκπαιδευτικού προσωπικού που θα εδράζεται στην έννοια της Δικαιοσύνης και θα προσβλέπει στην ομαλή και παραγωγική λειτουργία της σχολικής μονάδας και στην αναβάθμιση της παρεχόμενης παιδείας προς τους μαθητές.

Λέξεις κλειδιά : Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Οργανωσιακή δέσμευση, Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, Σχολική Ηγεσία

ABSTRACT

The concepts of Organizational Justice and Organizational Commitment in business have been extensively studied internationally over the past decades. However, in the field of Education, the international and domestic literature remains comparatively limited, let alone if we need to refer to the Greek public primary education. The research interest of this thesis focuses on the investigation of the relationship between Organizational Justice within the school unit, the Organizational Commitment exhibited by teachers, as well as the role of leadership present in it.

A quantitative survey was carried out using convenience sampling and voluntary response method among primary school teachers (N=100) of Larissa Regional Unit through a structured anonymous electronic questionnaire. For the inferential statistical analysis, reliability analysis, correlation analysis, parametric tests were adopted and multiple linear regression models were created.

The results showed that Distributive and Interactive Justice appeared to enhance teachers' Organizational commitment overall, while this was not the case for Procedural Justice. Furthermore, the overall Organizational Justice perceived by teachers enhances all three dimensions of Organizational Commitment (Emotional, Continuous and Regulatory commitment). It is worth noting that postgraduate studies was a negative predictor of Organizational Commitment, specifically the Continuous Commitment dimension. It was also found that the greater the degree of Organizational Justice in a school unit, the greater will be the Organizational Commitment of teachers, and specifically an increase in Organizational Justice of the school unit can predict a moderate to strong increase in Organizational Commitment of teachers. Finally, the more Procedural Justice there is in the

school unit, the more principals give teachers the opportunity to take initiative and participate in decisions, while in contrast, Interactive Justice did not seem to have an effect on these factors.

The results of the research could be used by the leadership of the Ministry of Education, Religious Affairs and Sports so that a management mindset of the teaching staff could be adopted that is rooted in the concept of Justice and looks forward to both the smooth and productive operation of the school unit and the improvement of the education provided to the students.

Key words : Organizational Justice, Organizational commitment, Primary education, School Leadership

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
Υπόμνημα Πινάκων	11
Υπόμνημα Σχημάτων - Γραφημάτων	12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	14
ΜΕΡΟΣ Α' ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	16
1.1 Οργανωσιακή Δικαιοσύνη.....	16
1.1.1 Οι τρεις διαστάσεις της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης	17
1.1.1.1 Διανεμητική Δικαιοσύνη (Distributive Justice)	17
1.1.1.2 Διαδικαστική Δικαιοσύνη (Procedural Justice)	18
1.1.1.3 Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη (Interactional Justice).....	20
1.2. Οργανωσιακή Δέσμευση	21
1.2.1. Οι τρεις διαστάσεις της Οργανωσιακής Δέσμευσης.....	21
1.2.2. Επιπτώσεις και οφέλη από την ύπαρξη Οργανωσιακής Δέσμευσης.....	22
1.3 Σχέση Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και Οργανωσιακής Δέσμευσης.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	26

2.1. Συσχέτιση Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και Οργανωσιακής Δέσμευσης	26
2.2. Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και η Οργανωσιακή Δέσμευση στην Εκπαίδευση και η σχέση τους με την έννοια της εμπιστοσύνης.	26
2.3. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Οργανωσιακή Δέσμευση και Σχολική Ηγεσία.....	28
2.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και την Οργανωσιακή Δέσμευση των Εκπαιδευτικών	31
2.4.1. Δομές της Δημόσιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα.....	31
2.4.2. Παρούσα κατάσταση λειτουργίας της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα	32
ΜΕΡΟΣ Β' – ΕΡΕΥΝΑ	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	34
3.1. Σκοπός και ερευνητικές υποθέσεις.....	34
3.2 Ερευνητική μεθοδολογία - Δείγμα.....	35
3.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων	37
3.4 Σύνδεση με παρόμοιες έρευνες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	40
4.1 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης	40
4.2 Αποτελέσματα	41
4.2.1 Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου	41
4.2.2 Περιγραφή δείγματος	41
4.2.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση	43
4.2.4 Επαγωγική στατιστική ανάλυση	47

4.2.4.1 Έλεγχος κατανομών.....	47
4.2.4.2 Ανάλυση συσχετίσεων.....	48
4.2.4.3 Επίδραση δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών.....	49
4.2.5 Έλεγχος 1 ^{ης} ερευνητικής υπόθεσης.....	56
4.2.6 Έλεγχος 2 ^{ης} ερευνητικής υπόθεσης.....	60
4.2.7 Έλεγχος 3 ^{ης} ερευνητικής υπόθεσης.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ	
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	65
5.1 Συμπεράσματα	65
5.2 Συνεισφορά της έρευνας.....	66
5.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	67
5.4 Επίλογος.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	69
Ελληνόγλωσσες	69
Ξενόγλωσσες	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	78
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	78
ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ, ΕΛΕΓΧΟΙ ΚΑΝΟΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ,	
ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ	
ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΩΝ.....	85
Ιστογράμματα μεταβλητών.....	85
Έλεγχοι κανονικής κατανομής.....	89

Αναλυτικά αποτελέσματα και έλεγχος προϋποθέσεων παλινδρομήσεων.....	90
--	-----------

Υπόμνημα Πινάκων

Πίνακας 4.1 Αριθμός ερωτήσεων και συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha ανά κλίμακα και υποκλίμακα.....	41
Πίνακας 4.2 Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=100)...	41
Πίνακας 4.3 Περιγραφικά στοιχεία για τις ερωτήσεις της κλίμακας της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης.....	44
Πίνακας 4.4 Περιγραφικά στοιχεία για τις ερωτήσεις της κλίμακας της Οργανωσιακής Δέσμευσης.....	45
Πίνακας 4.5 Περιγραφικά στοιχεία για τις ερωτήσεις της εκπαιδευτικής ηγεσίας.....	46
Πίνακας 4.6 Περιγραφικά στοιχεία και δείκτες μορφής της κατανομής των μεταβλητών.	47
Πίνακας 4.7 Συντελεστές συσχέτισης Pearson r μεταξύ των μεταβλητών της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και των μεταβλητών της Οργανωσιακής δέσμευσης.....	48
Πίνακας 4.8 Αποτελέσματα ελέγχων t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για τις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων.....	49
Πίνακας 4.9 Αποτελέσματα ελέγχων t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για τις διαφορές μεταξύ των ειδικοτήτων.....	50
Πίνακας 4.10 Αποτελέσματα ελέγχων t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για τις διαφορές μεταξύ των σχέσεων εργασίας.....	51
Πίνακας 4.11 Αποτελέσματα ελέγχων t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών.....	53
Πίνακας 4.12 Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των μεταβλητών και της ηλικίας, της συνολικής προϋπηρεσίας και της προϋπηρεσίας στο σχολείο.....	54
Πίνακας 4.13 Αποτελέσματα ελέγχων t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για τις διαφορές ανάλογα με το φύλο του διευθυντή.....	55

Πίνακας 4.14	Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Οργανωσιακής δέσμευσης μέσω των διαστάσεων της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης.....	56
Πίνακας 4.15	Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Συναισθηματικής δέσμευσης μέσω της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης.....	57
Πίνακας 4.16	Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Συνεχούς δέσμευσης μέσω της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης.....	57
Πίνακας 4.17	Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Κανονιστικής δέσμευσης μέσω της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης.....	58
Πίνακας 4.18	Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων για την 1 ^η ερευνητική υπόθεση.....	59
Πίνακας 4.19	Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Οργανωσιακής δέσμευσης μέσω της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης.....	60
Πίνακας 4.20	Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων για την 2 ^η ερευνητική υπόθεση.....	61
Πίνακας 4.21	Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών μέσω των διαστάσεων της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης.....	61
Πίνακας 4.22	Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Δυνατότητας συμμετοχής στις αποφάσεις μέσω των διαστάσεων της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης.....	62
Πίνακας 4.23	Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων για την 3 ^η ερευνητική υπόθεση.....	63

Υπόμνημα Σχημάτων - Γραφημάτων

Σχήμα 1.1	Ένα μοντέλο των Προϋποθέσεων και των Επιπτώσεων της Εμπλοκής των εργαζομένων.....	23
Σχήμα 1.2	Μια εξήγηση της Κοινωνικής Ανταλλαγής για τα αποτελέσματα της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης.....	24
Σχήμα 2.1	Προτεινόμενο μοντέλο Εμπιστοσύνης-Δικαιοσύνης.....	27

Σχήμα 2.2 Έξι άξονες της ηγετικής συμπεριφοράς στην Εκπαίδευση.....	30
Διάγραμμα 4.1 Αντιλήψεις του δείγματος σχετικά με τον προσανατολισμό που θα πρέπει να έχει το έργο του/της Διευθυντή/τριας της σχολικής μονάδας.....	46

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σύγχρονοι οργανισμοί καλούνται να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον και να επιδείξουν μεγάλο βαθμό ευελιξίας και προσαρμοστικότητας. Η αλματώδης τεχνολογική πρόοδος καθώς και παράγοντες όπως η οικονομική κρίση και οι περιορισμοί και οι αλλαγές που επέφερε η εποχή της Πανδημίας του Covid-19, οδήγησαν σε νέα, αχαρτογράφητα νερά το σύνολο σχεδόν των οργανισμών. Μέσα σε αυτό πλαίσιο, οι οργανισμοί οφείλουν να αντιμετωπίσουν προκλήσεις όπως η διατήρηση της υψηλής απόδοσης των εργαζομένων τους, η ενίσχυση της κινητροποίησής τους, καθώς και η συνολική λειτουργία του οργανισμού εντός ενός δίκαιου και ηθικού περιβάλλοντος (Cropanzano κ.ά., 2002; Greenberg, 1990). Έχει διαπιστωθεί από πλήθος ερευνητών ότι μία από τις παραμέτρους που μπορεί να ενισχύσει τα κίνητρα, τις επιδόσεις αλλά και τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό είναι η ύπαρξη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης σε αυτόν (Colquitt, 2012; Galavandi κ.ά., 2015; Hoy & Tarter, 2004). Αντίστοιχα, όταν διαπιστώνεται έλλειψη αυτής στον οργανισμό, μεταβάλλεται η συμπεριφορά των εργαζομένων και η στάση τους προς την εργασία, μειώνεται η απόδοσή τους και ο βαθμός της Οργανωσιακής τους δέσμευσης και αυξάνεται η τάση απουσίας από την εργασία (Choi, 2011; Hubbell & Chory-Assad, 2005). Η σύνδεση μεταξύ της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και της Οργανωσιακής δέσμευσης γίνεται ακόμα πιο ισχυρή καθώς εάν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι ο βαθμός της Δικαιοσύνης μέσα στον οργανισμό είναι μεγάλος, τότε ο βαθμός δέσμευσής του σε αυτόν αυξάνεται με άμεση συνέπεια την αύξηση και της αποδοτικότητάς του (Galavandi κ.ά., 2015).

Μέσα στο ίδιο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο λειτουργεί και η δημόσια πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα. Η Εκπαίδευση ως εργασιακός χώρος παρουσιάζει αρκετές ιδιαιτερότητες αφού σε αυτόν καλούνται να συνεργαστούν εποικοδομητικά πολλές και διαφορετικές ομάδες ανθρώπων -εκπαιδευτικοί, μαθητές, διευθυντές, σύλλογοι γονέων και κηδεμόνων, τοπική κοινωνία- όπου η καθεμία καλείται να επιτελέσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ρόλο της. Οι σχέσεις αυτών των ομάδων έχουν ως θεμέλιο λίθο τους την αμοιβαία εμπιστοσύνη, τη συνεργατικότητα, το σεβασμό και το αίσθημα του δικαίου έτσι ώστε να ευδοκιμήσουν και να έχουν τα αναμενόμενα οφέλη και αποτελέσματα. Κι αυτά τα στοιχεία καθίστανται απαραίτητα για την ομαλή πραγμάτωση του λειτουργήματος του εκπαιδευτικού και της παροχής γνώσης και παιδείας προς τους μαθητές του. Η ύπαρξη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα οδηγεί προς την ορθή αυτή κατεύθυνση

λειτουργίας της και βοηθά το έργο όλων των εμπλεκόμενων μερών, συμβάλλοντας όχι μόνο στην ενδυνάμωση της Οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών αλλά και στη δημιουργία μιας γενικότερης οργανωσιακής κουλτούρας που ενισχύει την αποτελεσματικότητα της ίδιας εκπαιδευτικής διαδικασίας και συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (Hoy & Tarter, 2004).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης μέσα στη σχολική μονάδα, της Οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών καθώς και του ρόλου της Ηγεσίας που υπάρχει σε αυτή. Στην υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία έχουν διερευνηθεί μερικώς αυτές οι παράμετροι, όμως στην ελληνική δεν υπάρχει άλλη έρευνα που να μελετά αυτές τις παραμέτρους συνδυαστικά για τους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης - και δη της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας - κι αυτό την καθιστά μοναδική.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μεγάλα μέρη και σε πέντε επιμέρους κεφάλαια. Το πρώτο μέρος που αφορά τη θεωρητική προσέγγιση και τη βιβλιογραφική επισκόπηση αποτελείται από δύο κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενής παρουσίαση του θεωρητικού υπόβαθρου των εννοιών της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και της Οργανωσιακής δέσμευσης με βάση τη διεθνή και την ελληνική βιβλιογραφία. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η συσχέτιση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και της Οργανωσιακής δέσμευσης στην Εκπαίδευση με την έννοια της Εμπιστοσύνης αλλά και με τον τύπο Ηγεσίας στη σχολική μονάδα και στη συνέχεια αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αφορά την έρευνα και αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται εκτενώς η μεθοδολογία έρευνας που χρησιμοποιήθηκε, παρουσιάζεται ο σκοπός της και οι ερευνητικές υποθέσεις, το δείγμα, το εργαλείο συλλογής δεδομένων και κλείνει με την σύνδεση της έρευνας με παρόμοιες που υλοποιήθηκαν στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Η στατιστική ανάλυση καθώς και η εκτενής και αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων και ευρημάτων της έρευνας είναι το αντικείμενο του τέταρτου κεφαλαίου και, τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η παράθεση των κύριων συμπερασμάτων, των περιορισμών της έρευνας καθώς και των προτάσεων για μελλοντική περαιτέρω επέκτασή της.

ΜΕΡΟΣ Α' ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

1.1 Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

Η έννοια της Δικαιοσύνης στους εργασιακούς χώρους και στους οργανισμούς έχει πολύ μεγάλη βαρύτητα. Η αντίληψη της απουσίας της Δικαιοσύνης από την πλευρά των εργαζομένων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις συμπεριφορές και τις στάσεις τους κατά την εργασία με άμεσο αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσής τους (Greenberg, 1987) αλλά και εμφάνιση φαινομένων όπως το αίσθημα παραίτησης, η αύξηση του αριθμού των απουσιών από την εργασία, η μειωμένη αποτελεσματικότητα καθώς και ο κλονισμός της εμπιστοσύνης στην διεύθυνση και η μείωση του βαθμού της εργασιακής δέσμευσης (Choi, 2011; Hubbell & Chory-Assad, 2005).

Όπως αναφέρουν οι Βακόλα και Νικολάου (2012) μέσα στον εργασιακό χώρο το άτομο συγκρίνει τη δική του προσφορά και τις δικές του απολαβές με τις αντίστοιχες των συναδέλφων του που βρίσκονται σε ιεραρχική θέση παρόμοια με τη δική του, έχοντας ως απώτερη βλέψη του τη δίκαιη μεταχείρισή του. Αυτή η προσέγγιση ευθυγραμμίζεται με τη θεωρία της Ισότητας (Equity theory) που διατύπωσε πρώτος ο Adams το 1965, όπου και γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις έννοιες της ισότητας και της ισοτιμίας, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η αποτελεσματικότητα, η ικανοποίηση από την εργασία, η δέσμευση στον οργανισμό και η απουσία από την εργασία. Αν δηλαδή ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι αδικείται και ότι τα δικά του προσφερόμενα στον οργανισμό είναι περισσότερα από αυτά που λαμβάνει από αυτόν τότε η απόδοσή του μειώνεται. Άρα η ύπαρξη ή μη της αδικίας έχει άμεσο αντίκτυπο στη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό (Μπακιρτζή, 2018) .

Η ανάγκη ύπαρξης Δικαιοσύνης θεωρείται εκ των ων ουκ άνευ μιας και οι εργοδότες, εφόσον επιθυμούν τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού τους, οφείλουν να ενισχύσουν και να καθιερώσουν την αντίληψη της ύπαρξης Δικαιοσύνης μεταξύ του προσωπικού μέσα στον οργανισμό (Galavandi κ.ά., 2015). Η προαναφερθείσα θεωρία της Ισότητας του Adams έθεσε ουσιαστικά το εννοιολογικό υπόβαθρο από όπου άρχισε να υφίσταται η έννοια της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στη διεθνή βιβλιογραφία.

Η έννοια της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Organizational Justice) εμφανίστηκε στη βιβλιογραφία από τον Greenberg το 1987 και αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη που υπάρχει εντός των οργανισμών όπου απασχολούνται.

Στη παρούσα εργασία θα αναφερθούμε στις τρεις βασικές διαστάσεις της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης, τη Διανεμητική Δικαιοσύνη (Distributive Justice), τη Διαδικαστική Δικαιοσύνη (Procedural Justice) και τη Αλληλεπιδραστική (ή Διαδραστική) Δικαιοσύνη (Interactional Justice) (Σταμόπουλος, 2022; Greenberg, 1987). Τα τελευταία χρόνια ερευνητές αναφέρονται και σε δύο επιμέρους διακριτές κατευθύνσεις της Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης, τη Διαπροσωπική Δικαιοσύνη (Interpersonal Justice) και τη Πληροφοριακή Δικαιοσύνη (Informational Justice) (Colquitt κ.ά., 2001; Galavandi κ.ά., 2015).

Ιστορικά θα λέγαμε πως η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει ως περίοδο ακμής, εφαρμογής και μελέτης της Διανεμητικής Δικαιοσύνης τις αρχές της δεκαετίας του 1950 έως και τα μέσα της δεκαετίας του 1970. Η αντίστοιχη περίοδος που αφορά τη Διαδικαστική Δικαιοσύνη είναι τα μέσα της δεκαετίας του 1970 έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και τέλος, η περίοδος εφαρμογής και μελέτης της Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης είναι από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 έως τις ημέρες μας. Παρόλα αυτά, πολλοί σύγχρονοι μελετητές αναφέρονται σε ένα αποκαλούμενο ως Ολοκληρωτικό ή Ενοποιητικό κύμα (integrative wave) όταν θέλουν να αναφερθούν συνολικά σε αυτές τις συνιστώσες, που αποτελούν την έννοια της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης, από το 2005 και μετά (Greenberg & Colquitt, 2005).

1.1.1 Οι τρεις διαστάσεις της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

1.1.1.1 Διανεμητική Δικαιοσύνη (Distributive Justice)

Αναλυτικότερα, η Διανεμητική Δικαιοσύνη εστιάζει στην αντιλαμβανόμενη Δικαιοσύνη των αποτελεσμάτων (Choi, 2011) για αυτό και άλλωστε η θεωρία της εδράζεται στη θεωρία της Ισότητας του Adams (1965). Αναφέρεται ουσιαστικά στο δίκαιο των αποτελεσμάτων στον τομέα της εργασίας, στοιχείων που αφορούν τις πληρωμές, τις επιβραβεύσεις αλλά και τις προαγωγές. Τα άτομα τείνουν να αξιολογούν τη Διανεμητική Δικαιοσύνη σε έναν οργανισμό συγκρίνοντας τη προσωπική τους αναλογία Προσφοράς/Ανταπόδοσης με την αντίστοιχη των άλλων (Adams, 1965; Colquitt κ.ά., 2001). Αυτή η συμπεριφορά κρίνεται ως απόλυτα λογική και αναμενόμενη, αφού μέσα στον οργανισμό δημιουργούνται αμοιβαίες προσδοκίες, τόσο από τη πλευρά του οργανισμού που αφορούν την απόδοση των

εργαζομένων του, όσο και από την πλευρά των εργαζομένων για τα προσδοκώμενα οφέλη που θα αποκομίσουν από τον οργανισμό.

Σε αυτά τα πλαίσια λειτουργίας επιδιώκεται σαφώς να υπάρχει ισορροπία και δίκαιη ανταλλαγή οικονομικών αλλά και ηθικών αξιών. Όταν αυτή η επιθυμητή ισορροπία διαταράσσεται τότε ο εργαζόμενος αναπτύσσει αρνητική στάση απέναντι στον οργανισμό (Μπακιρτζή, 2018). Για παράδειγμα, η αίσθηση από πλευράς του εργαζόμενου ελλιπούς ανταμοιβής για αυτά που προσφέρει μπορεί να προκαλέσει μείωση της καταβαλλόμενης από μέρους του προσπάθειας, ενώ αντίθετα η αίσθηση υπερβολικής ανταμοιβής μπορεί να προκαλέσει την επανεκτίμηση της προσφοράς του προς τον οργανισμό ή τη μετατόπιση της σύγκρισής του με άλλα ανώτερα στελέχη μέσα σε αυτόν (Barling κ.ά., 2008).

1.1.1.2 Διαδικαστική Δικαιοσύνη (Procedural Justice)

Η κριτική του Leventhal (1980) στη θεωρία της Ισότητας του Adams υπογράμμισε το γεγονός ότι αυτή αγνοεί τις διαδικασίες που οδηγούν στη διανομή του αποτελέσματος και κάνει αναφορά στη πρωτοποριακή δουλειά των Thibaut και Walker (1975) στους οποίους και πιστώνεται το πλαίσιο εφαρμογής αλλά και δομής της Διαδικαστικής Δικαιοσύνης. Η Διαδικαστική Δικαιοσύνη αναφέρεται στον τρόπο επίτευξης των αποτελεσμάτων και της ίδιας της διαδικασίας της λήψης των αποφάσεων, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στη νομιμότητα αμεροληψία αυτής της διαδικασίας. Η έννοια της Διαδικαστικής Δικαιοσύνης βασίζεται στον προσωπικό ηθικό κώδικα του κάθε εργαζόμενου και στο πώς αυτός ο ηθικός κώδικας διαμορφώνει την αντίληψή του για το αν μια διαδικασία ή μια μέθοδος διοίκησης του οργανισμού που αφορά στη λήψη αποφάσεων είναι σωστή ή λανθασμένη. Αυτές οι διαδικασίες της διοίκησης μπορεί να περιλαμβάνουν προαγωγές, αξιολογήσεις απόδοσης και ανταμοιβές (Yilmaz & Tasdan, 2009).

Οι Thibaut και Walker (1975) υποστήριξαν ότι ο καθοριστικότερος παράγοντας της Διαδικαστικής Δικαιοσύνης ήταν ο βαθμός ελέγχου των εργαζομένων πάνω στις διαδικασίες αποφάσεων της Διοίκησης. Αυτός ο έλεγχος εκλαμβάνεται από τη πλευρά των εργαζομένων ως ένα έμμεσο μέσο επιρροής στη διαμόρφωση μιας απόφασης της Διοίκησης. Ο Leventhal (1980) προχώρησε στη διατύπωση έξι βασικών κανόνων που οφείλουν να ακολουθούν οι διαδικασίες μέσα στον οργανισμό, ώστε να μπορούν να εκληφθούν ως δίκαιες από τους εργαζόμενους. Οι κανόνες αυτοί είναι:

- *Σταθερότητα.* Οι διαδικασίες οφείλουν να παραμένουν σταθερές και συνεπείς τόσο σε βάθος χρόνου όσο και σε εύρος εφαρμογής των εργαζομένων, έτσι ώστε να υπηρετείται ορθά η συνοχή μεταξύ προσώπων και χρόνου.
- *Αμεροληψία.* Οι διαδικασίες οφείλουν να κινούνται προς τη κατεύθυνση της μέγιστης δυνατής καταστολής της μεροληψίας και προσωπικών ιδεοληψιών.
- *Ακρίβεια.* Οι διαδικασίες πρέπει να στηρίζονται σε όσο το δυνατόν έγκυρες, διαφανείς και ακριβείς πληροφορίες.
- *Αντιπροσωπευτικότητα.* Οι διαδικασίες οφείλουν να λαμβάνουν υπ' όψη τους όλα τα εμπλεκόμενα μέρη καθώς και τις επιμέρους πεποιθήσεις, αξίες αλλά και βασικές ανησυχίες τους.
- *Διορθωσιμότητα.* Οι διαδικασίες θα πρέπει να εμπεριέχουν δυνατότητες τροποποίησης και διόρθωσης τυχόν άδικων αποφάσεων της Διοίκησης.
- *Ηθικότητα.* Οι διαδικασίες οφείλουν να παραμένουν πιστές στις θεμελιώδεις ηθικές αξίες και τον δεοντολογικό κώδικα του συνόλου των εμπλεκομένων μερών του οργανισμού και να φροντίζουν συνεχώς για την ευρεία αποδοχή τους.

Όσο αφορά τη σπουδαιότητα της εφαρμογής των παραπάνω κανόνων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο Greenberg (1990) αναφέρει πως ο μηχανισμός της ίδιας της διαδικασίας αυτής καθ'αυτήν είναι πολλές φορές σημαντικότερος του ίδιου του αποτελέσματος. Έτσι, ασύμφορες προς τους υπαλλήλους αποφάσεις, όπως μια μείωση μισθού ή η κατάργηση προνομίων ή άλλων περικοπών, μπορούν να γίνουν αποδεκτές από τους εργαζόμενους αν η διαδικασία που προηγήθηκε της λήψης τους ικανοποιούσε τους προαναφερόμενους κανόνες και θεωρούνταν από μέρους τους δίκαιη. Επιπλέον, και προς επίρρωση των παραπάνω, μια μελέτη των Folger και Konovsky (1989) σε εργαζόμενους βιομηχανιών και η οποία αφορούσε τις μισθολογικές τους αυξήσεις κατέληξε, χρησιμοποιώντας τους έξι κανόνες του Leventhal (1980), ότι το εννοιολογικό σκεπτικό των ευρημάτων της εν λόγω έρευνας ήταν ότι η Διαδικαστική Δικαιοσύνη ήταν βασικός προγνωστικός παράγοντας των στάσεων που αναφέρονται στο σύστημα, όπως για παράδειγμα την εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο ή την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Στο ίδιο μοτίβο συσχέτισης της Διαδικαστικής Δικαιοσύνης και της Οργανωσιακής δέσμευσης κατέληξαν και άλλες μελέτες (Martin & Bennett, 1996; Mossholder κ.ά., 1998).

1.1.1.3 Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη (Interactional Justice)

Μέχρι στιγμής είδαμε ότι οι έννοιες της Διανεμητικής και της Διαδικαστικής Δικαιοσύνης αναφέρονται στο *αποτέλεσμα* και τις *διαδικασίες* αντίστοιχα. Στα μέσα της δεκαετίας του 1980 οι Bies και Moag (1986) αναφέρθηκαν για πρώτη φορά στον τρόπο με τον οποίο η Διοίκηση ενός οργανισμού *συμπεριφέρεται* προς τους εργαζόμενους της και στο ποιες πτυχές καθορίζουν αυτή τη συμπεριφορά. Στοιχεία όπως η ευγένεια, η ειλικρίνεια, ο σεβασμός και η αιτιολόγηση έρχονται πια στο προσκήνιο και γίνονται αντικείμενο μελέτης (Tyler & Bies, 2015), καθώς συνδέονται πια με τις γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις του άμεσου προϊσταμένου του εργαζομένου (Bies & Moag, 1986 ; Harvey & Haires, 2005). Έτσι, όταν ένας εργαζόμενος αισθανθεί αδικημένος σε αυτούς τους τομείς που εξετάζει η Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη, θα αντιδράσει αρνητικά προς τον προϊστάμενό του μόνο, αντί να αντιδράσει αρνητικά προς το σύνολο του οργανισμού, όπως προβλέπει το μοντέλο της Διαδικαστικής Δικαιοσύνης ή ως προς το συγκεκριμένο αποτέλεσμα όπως προβλέπει η θεωρία της Διανεμητικής Δικαιοσύνης (Cohen-Charash & Spector, 2001). Επιπρόσθετα, θα είναι λιγότερο αφοσιωμένος στον προϊστάμενό του και θα αναπτύξει αρνητικές σχέσεις απέναντί του και όχι απέναντι στον οργανισμό ως σύνολο (Cropanzano κ.ά., 2002; Masterson κ.ά., 2000).

Ο Greenberg (1993) κάνει αναφορά σε δύο επιπλέον πτυχές της Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης, τη Διαπροσωπική Δικαιοσύνη (Interpersonal Justice) και τη Πληροφοριακή Δικαιοσύνη (Informational Justice). Η πρώτη είναι ενδεικτική του βαθμού ευγένειας, αξιοπρέπειας και σεβασμού που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την ηγεσία της διοίκησης του οργανισμού και η δεύτερη πτυχή αναφέρεται στο βαθμό ορθότητας και καταλληλότητας των πληροφοριών και των δεδομένων πάνω στις οποίες βασίζονται οι αποφάσεις της διοίκησης. Οι οργανισμοί τις τελευταίες δεκαετίες δίνουν μεγάλη σημασία στη χρήση της πληροφορίας από και προς τον εργαζόμενο και στο αν αυτή η πληροφορία ενδεχομένως αφορά μια απόφαση άδικη ή όχι προς αυτόν. Ο Colquitt (2001) ανήγαγε τις δύο παραπάνω πτυχές της Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης σε κύριες διαστάσεις της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης παρουσιάζοντας έτσι ένα μοντέλο τεσσάρων διαστάσεων αυτής.

Σύμφωνα με τα παραπάνω έγινε ξεκάθαρο πως η παρουσία της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης σε έναν οργανισμό ενισχύει το αίσθημα δικαίου από πλευράς εργαζομένων, τους παρακινεί και βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους ενώ ταυτόχρονα προάγει τόσο τη μεταξύ τους συνεργασία όσο και αυτή με τους προϊσταμένους τους. Από τη πλευρά της ηγεσίας του

οργανισμού θα λέγαμε ότι βοηθά στη νομιμοποίηση των αποφάσεών της, δημιουργώντας ένα πλέγμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας στους εργαζόμενους, έχοντας κι ως παράπλευρο όφελος τον περιορισμό των αντιδράσεών τους στις ενδεχόμενες αλλαγές που φέρουν οι αποφάσεις της. Αν οι εργαζόμενοι βιώνουν ένα καθεστώς δικαίου μέσα στον οργανισμό θα υπάρχουν οι προϋποθέσεις ενίσχυσης του βαθμού της Οργανωσιακής τους δέσμευσης, της μείωσης του αισθήματος της επαγγελματικής εξουθένωσης και του περιορισμού του φαινομένου της συχνής απουσίας από την εργασία τους (Μπακιρτζή, 2018).

1.2. Οργανωσιακή Δέσμευση

Ένα από εκείνα τα στοιχεία που οδηγούν στην επιτυχία, την ευμάρεια και, εν τέλει, την ολική ανάπτυξη ενός οργανισμού είναι ο βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων του σε αυτόν. Η δέσμευση αυτή είναι κάτι πολύ περισσότερο από μια τυπική υποχρέωση του εργαζόμενου. Καταδεικνύει emphatically τη στάση του απέναντι στον οργανισμό καθώς και τη προθυμία του να ενστερνιστεί του στόχους και το όραμα του οργανισμού (Sjahrudin & Sudiro, 2013).

Η Οργανωσιακή Δέσμευση έχει μελετηθεί εκτενώς ως οργανωσιακή συμπεριφορά τις τελευταίες δεκαετίες (Cohen, 2007; Swran J. Jwmaa & Yazen N. Mahmood, 2019). Η υπάρχουσα βιβλιογραφία υπογραμμίζει το γεγονός πως δεν υφίσταται ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός για την Οργανωσιακή Δέσμευση. Παρόλα αυτά θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι η Οργανωσιακή Δέσμευση αναφέρεται στον βαθμό ταύτισης των προσωπικών αξιών των εργαζομένων με τις αξίες και του στόχους του οργανισμού στον οποίο εργάζεται, στον βαθμό εμπλοκής του, στην προσωπική παρακίνησή του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού καθώς και στον βαθμό δέσμευσης και προσκόλλησης σε αυτόν (Galavandi κ.ά., 2015).

1.2.1. Οι τρεις διαστάσεις της Οργανωσιακής Δέσμευσης

Οι Meyer και Allen (1991) κατέληξαν στο μοντέλο τριών διαστάσεων της Οργανωσιακής Δέσμευσης που έγινε ευρύτερα αποδεκτό από το σύνολο των ερευνητών και χρησιμοποιείται έως τις μέρες μας. Οι τρεις αυτές διαστάσεις είναι η Συναισθηματική Δέσμευση, η Συνεχής Δέσμευση και η Κανονιστική Δέσμευση.

A) Η *Συναισθηματική Δέσμευση* εκπορεύεται από την ευχαρίστηση που αντλεί ο εργαζόμενος από τον οργανισμό όπου εργάζεται και εκφράζεται με τη μεγάλη επιθυμία του να παραμείνει σε αυτόν. Αφορά στις συναισθηματικές συνδέσεις που δημιουργούν οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής

δέσμευσης είναι πιο πιθανό να νιώθουν ότι ανήκουν στον οργανισμό, να εκφράζουν πάθος για την εργασία τους και να είναι πιο πρόθυμοι να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό. Βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι εργαζόμενος και οργανισμός έχουν το ίδιο επίπεδο αξιών και στόχων (Βακαδάρης, 2020).

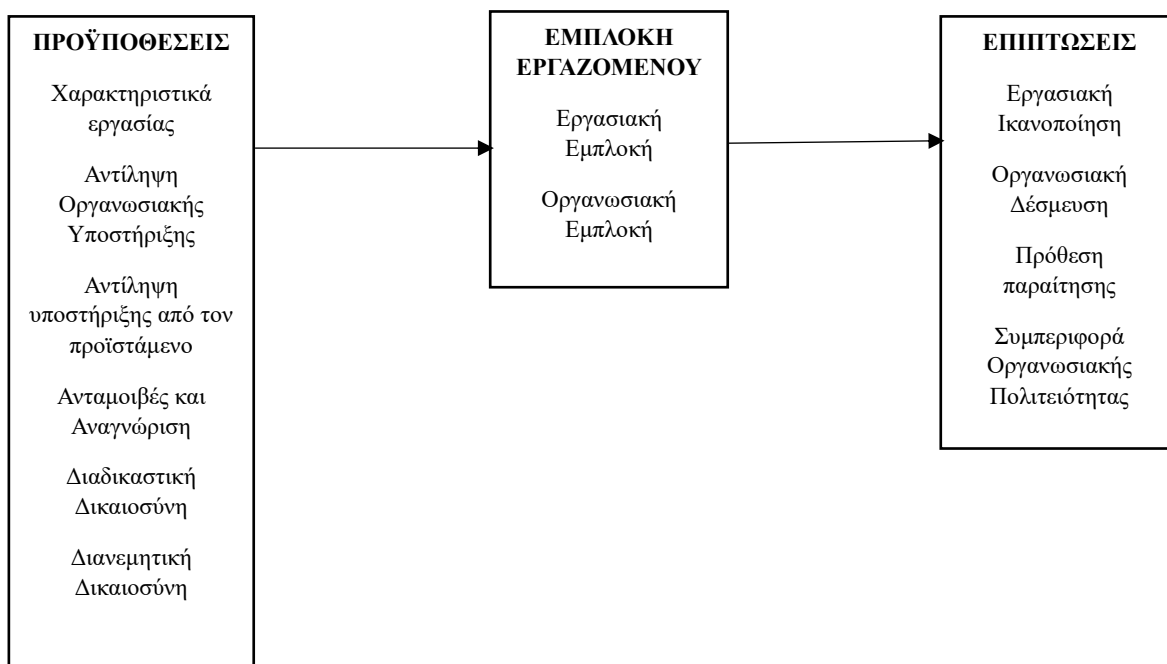
Β) Η *Συνεχής Δέσμευση* αναφέρεται στο αίσθημα λογικής του εργαζόμενου, ο οποίος κατανοεί το γεγονός ότι το να αποχωρήσει από τον οργανισμό είναι κάτι που κοστίζει περισσότερο από ότι εάν παραμείνει σε αυτόν και έτσι δεν αναλαμβάνει το ρίσκο μιας τέτοιας απόφασης. Ο εργαζόμενος παραμένει γιατί θεωρεί ότι έτσι πρέπει ή διότι έχει λάβει συγκεκριμένα οφέλη. Εδώ, η δέσμευση είναι περισσότερο λόγω των αμοιβών, των προνομίων ή της αναγνώρισης που προσφέρει ο οργανισμός (Meyer & Allen, 1991).

Γ) Η *Κανονιστική Δέσμευση* αναφέρεται στην ηθική πλευρά της δέσμευσης και στην πεποίθηση ότι ο εργαζόμενος παραμένει στον οργανισμό επειδή γνωρίζει ότι αυτό είναι το ηθικά σωστό να κάνει. Εκτιμά το γεγονός ότι ο οργανισμός έχει «επενδύσει» σε αυτόν, είτε μέσω εκπαίδευσης είτε μέσω προαγωγών, και έτσι δεν το θεωρεί ηθικά σωστό να εγκαταλείψει τον οργανισμό. Παραμένει κυρίως επειδή αισθάνεται μια αίσθηση υποχρέωσης, ανεξάρτητα από τη συναισθηματική του προσκόλληση ή τις διαθέσιμες ευκαιρίες. Ο εργαζόμενος με υψηλή Κανονιστική δέσμευση μπορεί να παραμείνει στον οργανισμό ακόμη και όταν δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένος από τη δουλειά του ή όταν προκύπτουν καλύτερες ευκαιρίες αλλού. Οι οργανισμοί συχνά προσπαθούν να καλλιεργήσουν αυτό το είδος δέσμευσης δίνοντας έμφαση στις κοινές αξίες, την ηθική συμπεριφορά και δημιουργώντας μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την αίσθηση καθήκοντος ή ηθικής ευθύνης μεταξύ των εργαζομένων τους (Galavandi κ.ά., 2015).

1.2.2. Επιπτώσεις και οφέλη από την ύπαρξη Οργανωσιακής Δέσμευσης

Ο Saks (2001) αναφέρει πως η Οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων προκύπτει ως συνέπεια της ύπαρξης κάποιων προϋποθέσεων, όπως των χαρακτηριστικών της εργασίας, της υποστήριξης τόσο από τον άμεσο προϊστάμενο όσο και από τον οργανισμό εν γένει, αλλά και της ύπαρξης Διαδικαστικής και Διανεμητικής Δικαιοσύνης μέσα στον οργανισμό. Οι προϋποθέσεις αυτές συμβάλλουν στην ενεργότερη εμπλοκή του εργαζόμενου, αυτό με τη σειρά του στην αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησής του και στη μείωση της επιθυμίας του να εγκαταλείψει τον οργανισμό και τελικά στην αύξηση του βαθμού της Οργανωσιακής δέσμευσής του, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 1.1.

Σχήμα 1.1 Ένα μοντέλο των Προϋποθέσεων και των Επιπτώσεων της Εμπλοκής των εργαζομένων (Saks, 2006)



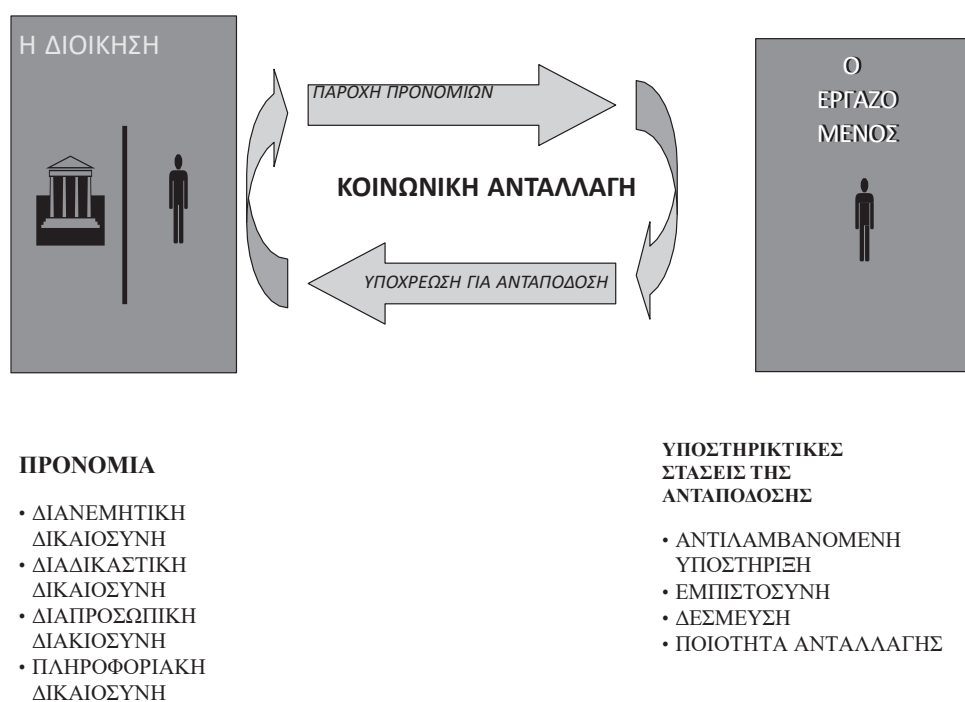
Στο ίδιο μήκος κινείται και η έρευνα των Allen και Meyer (1991) οι οποίοι τονίζουν το γεγονός ότι η υψηλή Οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων αυξάνει την επιθυμία τους να παραμείνουν στον οργανισμό, έχοντας σαν αποτέλεσμα όχι μόνο τη μείωση του ρυθμού των αποχωρήσεων αλλά και τη μείωση του αριθμού των απλών απουσιών από αυτόν. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι σημαίνοντα μέλη του οργανισμού και ότι η προσπάθειά τους αναγνωρίζεται. Αυτό οδηγεί σε άμεση αύξηση της αποδοτικότητάς τους και του ποσοστού επίτευξης των στόχων τους. Σε επίπεδο ομάδας, η ύπαρξη Οργανωσιακής δέσμευσης βελτιώνει τα επίπεδα συνεργατικότητας και δίνει πιο εύκολα λύσεις σε σύνθετα ζητήματα που καλείται ενδεχομένως να επιλύσει η ομάδα, αλλά και σε ατομικό επίπεδο ενισχύει τη συναισθηματική ευεξία του εργαζόμενου (Fredrickson, 2011).

Συμπερασματικά, θα λέγαμε πως η ύπαρξη υψηλού βαθμού Οργανωσιακής δέσμευσης επηρεάζει θετικά τόσο τον ίδιο τον εργαζόμενο -σε επίπεδο ψυχολογίας, συμπεριφοράς, απόδοσης- όσο και σε σχέση με τους συναδέλφους του αλλά και με τους προϊστάμενούς του, οδηγώντας έτσι και σε καλύτερη λειτουργία ολόκληρο τον οργανισμό.

1.3 Σχέση Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και Οργανωσιακής Δέσμευσης

Το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών έχει στραφεί τα τελευταία χρόνια στη σχέση μεταξύ Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και Οργανωσιακής Δέσμευσης. Ήδη από τον Blau (1964) και τη διατύπωση της θεωρίας της Κοινωνικής Ανταλλαγής, τέθηκαν οι βάσεις πάνω στις οποίες στηρίχθηκαν τις επόμενες δεκαετίες τα ευρήματα πολλών μελετών. Η θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής αναφέρει ότι η παροχή ωφελειών και προνομίων από πλευράς διοίκησης του οργανισμού δημιουργεί την αντίστοιχη υποχρέωση ανταπόκρισης εκ μέρους του εργαζόμενου. Δύο πολύ βασικές παράμετροι σε αυτό το δίπολο σχέσης Διοίκησης και εργαζόμενου είναι η εμπιστοσύνη και η δέσμευση, όπως φαίνεται και στο σχήμα 1.2.

Σχήμα 1.2 Μια εξήγηση της Κοινωνικής Ανταλλαγής για τα αποτελέσματα της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Colquitt, 2008)



Η εμπιστοσύνη αντανakλά τη θετικά προσκείμενη στάση που μπορεί να έχει κάποιος εργαζόμενος απέναντι στη Διοίκηση με βάση τις προσδοκίες που έχει αυτή καλλιεργήσει σύμφωνα με τις ικανότητές της ή την ποιότητά της (Mayer & Davis, 1995). Η εμπιστοσύνη αφορά κυρίως στη δυνατότητα ανάπτυξης και διατήρησης αυτής της σχέσης κοινωνικής ανταλλαγής και αποτελεί βασικό δομικό της στοιχείο. Άλλωστε η έλλειψη εμπιστοσύνης θα

καθιστούσε το σχήμα της Κοινωνικής Ανταλλαγής (παροχή προνομίων – ανταπόδοση) μη λειτουργικό. Αντίστοιχα με την εμπιστοσύνη, η δέσμευση επηρεάζει κι αυτή με τη σειρά της τη σχέση κοινωνικής ανταλλαγής, αφού αν εκλείψει τότε το ένα μέρος (Διοίκηση) δεν μπορεί να είναι σίγουρο αν το άλλο μέρος (εργαζόμενος) θα παραμείνει για επαρκές χρονικό διάστημα ώστε να λειτουργήσει ανταποδοτικά προς τον οργανισμό.

Οι Galavandi κ.ά. (2015) αναφέρουν στην έρευνά τους αντίστοιχες μελέτες (Reza & Mohsen, 2009; Bakhshi κ.ά., 2009; Yang κ.ά., 2009) που υποδεικνύουν τη στενή σχέση ανάμεσα στην Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και την Οργανωσιακή Δέσμευση. Η ύπαρξη της Διανεμητικής, της Διαδικαστικής και της Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης σε έναν οργανισμό μπορεί να λειτουργήσει σαν παράγοντας πρόβλεψης ύπαρξης και των τριών διαστάσεων (Συναισθηματικής, Συνεχούς και Κανονιστικής) της Οργανωσιακής Δέσμευσης.

Με λίγα λόγια, αν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι οι απολαβές του από τον οργανισμό και οι αποφάσεις των προϊσταμένων του είναι δίκαιες, και αν η διοίκηση του οργανισμού του συμπεριφέρεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια και του παρέχει επαρκή πληροφόρηση για τα τεκταινόμενα εντός του οργανισμού που τον αφορούν, τότε ο βαθμός της πίστης και της δέσμευσής του απέναντι στον οργανισμό αυξάνεται, η τάση εγκατάλειψής του μειώνεται και η αίσθηση ότι είναι μέρος της λύσης των προβλημάτων του οργανισμού ενισχύεται. Επιπρόσθετα, ο εργαζόμενος επιδεικνύει μεγαλύτερη υπευθυνότητα και δαπανά επιπλέον χρόνο και ενέργεια για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Αν, αντίθετα, ο εργαζόμενος αντιληφθεί την έλλειψη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης τότε θα διασαλευθεί η έως τότε ομαλή ισορροπία ανάμεσα στον ίδιο και στον οργανισμό -στα πλαίσια της θεωρίας της Κοινωνικής Ανταλλαγής- έχοντας ως άμεσο αποτέλεσμα τη μείωση της έντασης της δέσμευσής του σε αυτόν (Galavandi κ.ά., 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.1. Συσχέτιση Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και Οργανωσιακής Δέσμευσης

Η διεθνής και εγχώρια βιβλιογραφία έχει δείξει ότι όλα τα προαναφερόμενα στοιχεία ισχύουν και στη περίπτωση της Εκπαίδευσης, ως περιβάλλον εργασίας. Οι Galavandi κ.ά. (2015) στην έρευνά τους υπογραμμίζουν την ισχυρή προβλεπτική συσχέτιση ανάμεσα στην Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι έρευνες των Jameel κ.ά. (2019) και των Hoy και Tarter (2004). Οι Zhou και Ma (2022) έδειξαν με την έρευνά τους ότι η ύπαρξη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στο σχολείο έχει τη μεγαλύτερη αποτρεπτική επίδραση στην ολοένα και μεγαλύτερη τάση φυγής και παραίτησης των εκπαιδευτικών που παρουσιάζεται τα τελευταία χρόνια στην Κίνα. Επιπλέον, αναδεικνύουν τη Διαδικαστική Δικαιοσύνη ως τον σημαντικότερο παράγοντα πρόβλεψης της Οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών. Ο Demir (2016) αναφέρει πως, τόσο η Διανεμητική όσο και η Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη συσχετίζονται θετικά με την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών και τονίζει το γεγονός πως η συνολική αντίληψη των εκπαιδευτικών για τη Δικαιοσύνη στη σχολική μονάδα σχετίζεται θετικά και συμβάλλει στην αύξηση της Οργανωσιακής τους δέσμευσης. Σε αντίστοιχα συμπεράσματα κατέληξαν και οι έρευνες των Yavuz (2011) και Buluc και Gunes (2014) που αφορούσαν σε εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στη Τουρκία.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε πως η ύπαρξη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στο περιβάλλον της σχολικής μονάδας αποτελεί σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης δημιουργίας Οργανωσιακής δέσμευσης από πλευράς εκπαιδευτικών, γεγονός που αναδεικνύεται σε πλήθος ερευνών.

Δύο επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν την ύπαρξη και την ποιότητα τόσο της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης όσο και της Οργανωσιακής δέσμευσης σε μια σχολική μονάδα είναι ο τύπος ηγεσίας σε αυτή καθώς και η έννοια της εμπιστοσύνης.

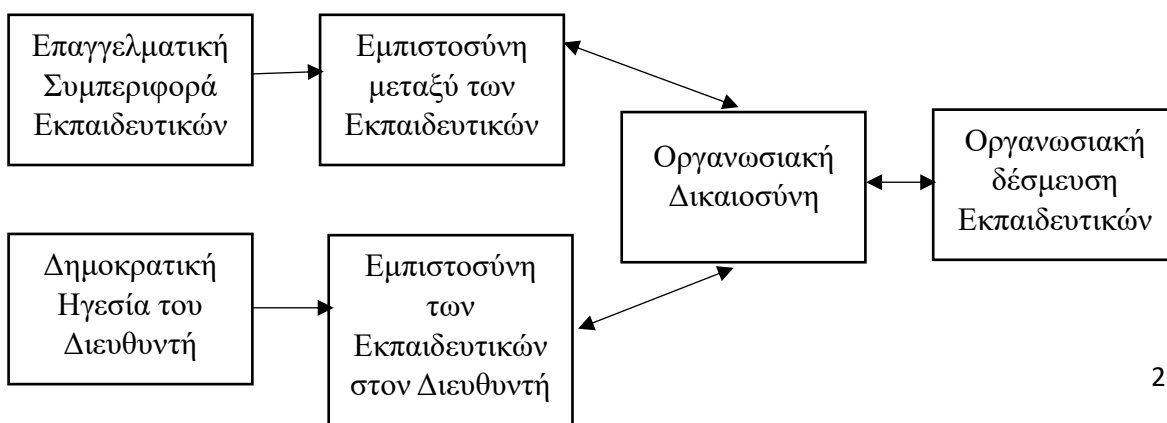
2.2. Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και η Οργανωσιακή Δέσμευση στην Εκπαίδευση και η σχέση τους με την έννοια της εμπιστοσύνης.

Ο παράγοντας της εμπιστοσύνης, είτε αυτής μεταξύ των εκπαιδευτικών είτε αυτής μεταξύ εκπαιδευτικών και του/της Διευθυντή/ριας, είτε ακόμη αυτής μεταξύ των προαναφερόμενων

εμπλεκομένων και των τυπικών οργανωτικών δομών της Εκπαίδευσης -Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, Υπουργείο Παιδείας, Θρησκευμάτων και Αθλητισμού-, αποτελεί θεμέλιο και προαπαιτούμενο για την ύπαρξη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα.

Η έρευνα των Hoy και Tarter (2004) ανέδειξε την παραπάνω συσχέτιση και κατέληξε στο εύρημα ότι η σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και Δικαιοσύνης στο σχολείο είναι σαφώς αμοιβαία, με την καθεμία να επηρεάζει και να ενισχύει την άλλη. Για να ικανοποιηθεί αυτή η παραδοχή θα πρέπει αρχικά να γίνει κατανοητό από όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές ότι η έννοια της εμπιστοσύνης μέσα στο σχολείο είναι ένα «ευπαθές» αγαθό που θα πρέπει να καλλιεργείται και να ανανεώνεται συνεχώς ώστε να επιβιώσει και να αναπτυχθεί (Schulman,1993). Οι Hoy και Tarter (2004) αναφέρουν ως σημαντικές πτυχές της Δικαιοσύνης την τρωτότητα, την καλοσύνη, την αξιοπιστία, την ικανότητα, την ειλικρίνεια και τη διαφάνεια και τονίζουν το γεγονός ότι αυτές οι πτυχές στην περίπτωση του σχολικού περιβάλλοντος οφείλουν να εκλαμβάνονται ως ένα ολοκληρωμένο κι ενιαίο σύνολο της έννοιας της εμπιστοσύνης και ότι αν παραμεληθεί οποιαδήποτε εξ αυτών τότε κινδυνεύει ολόκληρο το οικοδόμημα της εμπιστοσύνης μέσα στη σχολική μονάδα. Επιπροσθέτως, δύο βασικές προϋποθέσεις που θα οδηγήσουν στην εδραίωση της εμπιστοσύνης και της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης εντός του σχολείου, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2.1, είναι να υφίσταται η εμπιστοσύνη τόσο μεταξύ των εκπαιδευτικών όσο και μεταξύ αυτών και του/της Διευθυντή/ριας του σχολείου. Αν διασφαλιστούν τα παραπάνω τότε δημιουργείται το κατάλληλο, ασφαλές και δίκαιο εργασιακό περιβάλλον όπου θα μπορεί να ευδοκιμήσει η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, η ύπαρξη της οποίας θα συμβάλλει στη διατήρηση, διαφύλαξη αλλά και ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας. Με αυτό τον τρόπο άλλωστε θέτουμε και τα θεμέλια της αύξησης της Οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών.

Σχήμα 2.1 Προτεινόμενο μοντέλο Εμπιστοσύνης-Δικαιοσύνης (Hoy & Tarter, 2004)



2.3. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Οργανωσιακή Δέσμευση και Σχολική Ηγεσία

Όπως είδαμε παραπάνω, τόσο η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών όσο και η συμπεριφορά του/της Διευθυντή/ριας, συμβάλλουν στην παρουσία και εδραίωση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στο σχολείο καθώς και ότι η εμπιστοσύνη αποτελεί κομβικής σημασίας παράγοντα σε αυτή τη διαδικασία, η οποία με τη σειρά της ενισχύει και την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών.

Ο ρόλος του/της Διευθυντή/ριας μέσα στη σχολική μονάδα είναι απόλυτα κομβικός για την εύρυθμη λειτουργία της. Λειτουργεί συμπληρωματικά και επικουρικά με το υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό του σχολείου χρησιμοποιώντας και τις υλικοτεχνικές υποδομές του έτσι ώστε να διασφαλιστεί αφενός το καλύτερο δυνατό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα προς τους μαθητές, αφετέρου η ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας έχοντας παράλληλα λάβει υπόψη την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Ο ρόλος του/της σύγχρονου/ης Διευθυντή/ριας είναι πολυδιάστατος και απαιτεί υψηλού επιπέδου δεξιότητες και κατάρτιση από πλευράς του. Καλείται να διοικήσει τη σχολική μονάδα εστιάζοντας τόσο στη διεκπεραίωση της γραφειοκρατικής πλευράς αυτής όσο και στις σχέσεις με τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς αλλά και με τους εξωτερικούς παράγοντες αυτής, όπως τους γονείς, την τοπική κοινότητα κ.ά.. Επιπλέον, έχει τη γενική εποπτεία του παιδαγωγικού έργου που παρέχεται στους μαθητές φροντίζοντας ταυτόχρονα για το υψηλό του επίπεδο. Την ίδια στιγμή, λειτουργεί και σαν ενδιάμεσος/η μεταξύ της τυπικής δομής της Εκπαίδευσης (Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, Υπουργείο Παιδείας, Θρησκευμάτων και Αθλητισμού) και της σχολικής κοινότητας (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς), εφαρμόζοντας ένα πολύ συγκεκριμένο και οριοθετημένο εκ του άνωθεν πλαίσιο κανόνων λειτουργίας.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον ο/η Διευθυντής/ρια καλείται να έχει εκείνες τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να συγκεράσει απόψεις, να κατευθύνει παιδαγωγικά, να διοικήσει αποτελεσματικά. Ο τύπος ηγεσίας που θα ακολουθήσει έχει μεγάλη σημασία και καθορίζει εν πολλοίς τόσο την προσωπική του/της επιτυχία σε αυτή τη θέση όσο και την επιτυχία του σχολείου στους στόχους που έχει θέσει αλλά και τον αν οι εκπαιδευτικοί θα είναι ευχαριστημένοι και, κατά συνέπεια, αποδοτικοί στο έργο τους. Επιπλέον, η ισχυρή και αποτελεσματική ηγεσία είναι απαραίτητη για τη δημιουργία υπεύθυνων και αξιόπιστων μαθητών και μετέπειτα πολιτών (Lynch, 2012).

Η έννοια της Ηγεσίας συνεχώς μεταλλάσσεται και εμπλουτίζεται. Κυρίως ορίζεται ως Ηγεσία η διαδικασία άσκησης επιρροής, όπου ως επιρροή ορίζεται η ικανότητα επίδρασης πάνω στη συμπεριφορά των άλλων. Η επιρροή αυτή προκαλεί την εθελοντική συμμόρφωση της συμπεριφοράς μέσω της άτυπης όψης της δύναμης που την προκαλεί ερχόμενη σε αντίθεση με την έννοια της εξουσίας, η οποία και αποτελεί τη δομική και τυπική όψη της δύναμης (Bush, 2007). Αυτές οι πηγές δύναμης είναι είτε τα προσωπικά χαρακτηριστικά του/της Διευθυντή/ριας, όπως η ρητορική δεινότητα, η ικανότητα έκφρασης οράματος και η επικοινωνιακή ευχέρεια, όπου είναι ικανά να χαρακτηρίσουν κάποιον ως χαρισματικό ηγέτη, είτε η εξειδικευμένη γνώση που αποκτούν τα στελέχη μέσω των σπουδών τους ή μέσω της εμπειρίας τους μέσα από τη θητεία τους σε αντίστοιχες θέσεις ευθύνης (Κατσαρός, 2008).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία παρουσιάζει τους εξής έξι τύπους σχολικής Ηγεσίας, σύμφωνα με τους Leithwood κ.ά. (1999) :

- Παιδαγωγική Ηγεσία
- Μετασχηματιστική Ηγεσία
- Ηθική Ηγεσία
- Συμμετοχική Ηγεσία
- Ενδεχομενική Ηγεσία
- Συναλλακτική Ηγεσία

Ο Bush (2003) πρόσθεσε ακόμα τρεις τύπους Ηγεσίας :

- Τη Διαπροσωπική Ηγεσία
- Τη Μεταμοντέρνα Ηγεσία και
- Τη Διευθυντική Ηγεσία,

φθάνοντας έτσι συνολικά του εννέα τύπους Σχολικής Ηγεσίας. Η αναλυτική παρουσίαση των χαρακτηριστικών και των εννέα τύπων είναι κάτι που ξεφεύγει από τα πλαίσια της παρούσας εργασίας και δεν θα γίνει, παρόλα αυτά θα γίνει αναφορά στα χαρακτηριστικά του Μετασχηματιστικού Ηγέτη, μιας και αυτός ο τύπος είναι αυτός που έχει επικρατήσει τις τελευταίες δεκαετίες σε παγκόσμια κλίμακα.

Όπως ο Κατσαρός (2008) αναφέρει και φαίνεται και στο Σχήμα 2.2, ο Μετασχηματιστικός Ηγέτης είναι εκείνος ο τύπος ηγέτη που συνδυάζει με τη μεγαλύτερη επιτυχία χαρακτηριστικά όπως τη δημιουργία οράματος και τη σύνδεσή του με τη σχολική πραγματικότητα και καθημερινότητα, αλλά και τη προώθηση της λογικής της συνεχούς

βελτίωσης και αλλαγής έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια σχολική κουλτούρα που θα είναι δημοκρατική και δίκαιη, μα κυρίως βιώσιμη.

Σχήμα 2.2 Έξι άξονες της ηγετικής συμπεριφοράς στην Εκπαίδευση (Κατσαρός, 2008)



Προφανώς και οι προαναφερόμενοι τύποι Ηγεσίας παρουσιάζουν μεγάλο ποσοστό εννοιολογικής αλληλοκάλυψης και για αυτό το λόγο στη πραγματικότητα ένας Ηγέτης ενδεχομένως να συνδυάζει χαρακτηριστικά από πολλούς τύπους Ηγεσίας. Σίγουρα όμως η πλειοψηφία εκείνων των επικρατούντων χαρακτηριστικών σε έναν/μία Διευθυντή/ρια θα είναι ικανή να τον/την κατατάξει σε έναν από τους εννιά τύπους σχολικής Ηγεσίας.

Ο τύπος Ηγεσίας που υιοθετεί ένας/μία Διευθυντής/ρια επηρεάζει, πέραν των άλλων, και τον βαθμό Οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών. Αν ο/η Διευθυντής/ρια έχει φροντίσει να διαμορφώσει και να συντηρήσει μια σχολική κουλτούρα η οποία προάγει τη συμμετοχή στις αποφάσεις, την υποστηρικτικότητα, τη διαφάνεια, τη δικαιοσύνη και, εν

τέλει, τη δημοκρατικότητα, τότε θα έχει θέσει τις βάσεις ώστε να ευδοκιμήσει και να ενισχυθεί η Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών.

2.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και την Οργανωσιακή Δέσμευση των Εκπαιδευτικών

Όπως ήδη αναφέρθηκε, ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη στα σχολεία όσο και την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών είναι ο τύπος Ηγεσίας που ακολουθεί ο/η Διευθυντής/ρια. Επιπλέον, δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι δημογραφικοί παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, η εργασιακή εμπειρία και το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζουν σημαντικά και ειδικά την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών (Azeem, 2010). Τέλος, ένας ακόμη παράγοντας είναι η εκπαιδευτική πολιτική που εφαρμόζει το Υπουργείο Παιδείας, Θρησκευμάτων και Αθλητισμού (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α.) και ο τρόπος που αυτή η πολιτική εφαρμόζεται σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

2.4.1. Δομές της Δημόσιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα

Η οργάνωση και διοίκηση του δημόσιου εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας μας είναι αυστηρά και ιεραρχικά δομημένη. Τα σχολεία της δημόσιας Εκπαίδευσης εξαρτώνται απόλυτα από το κεντρικό κράτος, τόσο σε θεσμικό επίπεδο που αφορά την εκπαιδευτική νομοθεσία όσο και σε οικονομικό, με τις σχετικές δαπάνες να επιβαρύνουν τον κρατικό προϋπολογισμό. Το έργο του Υ.ΠΑΙ.Θ.Α. συνεπικουρούν αρκετοί αποκεντρωμένοι δημόσιοι φορείς, όπως το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και οι Κτιριακές Υποδομές Α.Ε. (ΚΤ.ΥΠ. Α.Ε. – πρώην Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων ΟΣΚ).

Σύμφωνα με την τυπική δομή της διοικητικής ιεραρχίας, οι Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης (Π.Δ.Ε.) έπονται του Υ.ΠΑΙ.Θ.Α. και αντικείμενό τους είναι η εποπτεία και ο έλεγχος εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής σε επίπεδο Διοικητικών Περιφερειών. Των Π.Δ.Ε. έπονται οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Π.Ε. και Δ.Δ.Ε.) ανά Περιφερειακή Ενότητα, όπου είναι υπεύθυνες για την ομαλή διοικητική, οικονομική και υπηρεσιακή λειτουργία των σχολείων.

Οι σχολικές μονάδες παρουσιάζουν ένα ημιαυτόνομο διοικητικό προφίλ. Κινούνται εντός ενός αυστηρά προκαθορισμένου θεσμικού και διοικητικού πλαισίου που περιορίζει αισθητά τις ελευθερίες επιλογής, τόσο σε επίπεδο διοίκησης (πλήθος εγκυκλίων κ.α.) όσο και σε

επίπεδο μαθησιακής διαδικασίας (αυστηρό πρόγραμμα σπουδών, παρακολούθηση διδαχθείσας ύλης κ.α.). Κύριο ρόλο σε αυτές τις λειτουργίες έχει φυσικά ο/η Διευθυντής/ρια, ως διοικητικά και παιδαγωγικά υπεύθυνος/η του σχολείου, αλλά και ο Σύλλογος Διδασκόντων, που ως συλλογικό όργανο της μονάδας σύμφωνα με την Υπ. Απόφαση 105657/2002, έχει σαν κύριο έργο του την εποπτεία και τον έλεγχο της μαθησιακής διαδικασίας, του εκπαιδευτικού έργου και εν γένει της χάραξης κατευθύνσεων για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Οι αποφάσεις τόσο του Συλλόγου διδασκόντων όσο και του/της Διευθυντή/ριας, που θεσμικά είναι και Πρόεδρος του Συλλόγου, υπακούν πάντοτε στο πλαίσιο που ορίζει η εκπαιδευτική νομοθεσία. Η ουσιαστικά δημοκρατική λειτουργία του Συλλόγου διδασκόντων, όπου οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους, αποτελεί παράγοντα ενδυνάμωσης της Οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών (Somech & Bogler, 2002).

Όσο αφορά στις υπόλοιπες *άτυπες* οργανωσιακές δομές της Εκπαίδευσης, θα πρέπει να αναφέρουμε και τις συνδικαλιστικές παρατάξεις -τη Διδασκαλική Ομοσπονδία Ελλάδος (ΔΟΕ) και την Ομοσπονδία Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης (ΟΛΜΕ)- όπου ως σκοπό ύπαρξής τους έχουν αφενός τη διαφύλαξη της Παιδείας ως δημόσιο αγαθό, αφετέρου την προάσπιση των συνδικαλιστικών συμφερόντων των εκπαιδευτικών.

Επίσης, στην ίδια λογική των *άτυπων* δομών θα προσθέταμε και τους Συλλόγους Γονέων και Κηδεμόνων. Νομικά οι εν λόγω σύλλογοι κατοχυρώθηκαν με το Νόμο 1566/1985 κι έκτοτε αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας κάθε σχολικής μονάδας, αφού ως όργανο λειτουργούν επικουρικά προς το έργο των σχολείων και συνδράμουν στην επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν στη σχολική ζωή, με αποκλειστικό σκοπό την ομαλή σχολική καθημερινότητα των μαθητών. Η εύρυθμη και ομαλή σχέση Διευθυντή/ριας, Συλλόγου Διδασκόντων και Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων είναι ζητούμενο όλων των σχολικών κοινοτήτων καθώς έτσι επιτυγχάνεται η βελτίωση τόσο της ίδιας της λειτουργίας της σχολικής μονάδας όσο και της σχέσης της με την τοπική κοινότητα, της οποίας είναι αναπόσπαστο μέρος.

2.4.2. Παρούσα κατάσταση λειτουργίας της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα

Η οικονομική κρίση των τελευταίων 15 ετών που έχει ενσκήψει στη χώρα μας δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστη τη λειτουργία της Εκπαίδευσης, τόσο σε επίπεδο εκπαιδευτικής πολιτικής όσο και σε επίπεδο σχολικής μονάδας και ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι χαρακτηριστικό το ότι σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat (2019) η Ελλάδα δαπάνησε για το 2017 το 3,9% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) της για την Παιδεία, την ίδια στιγμή που ο ευρωπαϊκός μέσος όρος (ΕΕ-27) ήταν 4,6%. Αντίστοιχη εικόνα παρουσιάζει και το 2019 όπου οι δαπάνες για την Παιδεία στη χώρα μας ήταν στο 4% του ΑΕΠ ενώ ο ευρωπαϊκός μέσος όρος (ΕΕ-27) στο 4,7%. Χαρακτηριστική είναι η έρευνα του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ) το 2019 που έδειξε ότι οι δαπάνες για την Παιδεία στη χώρα μας επέστρεψαν στα επίπεδα του 2003 (ΙΟΒΕ, 2019). Συνολικά την επταετία 2010-2017 μειώθηκαν κατά 34% οι κρατικές δαπάνες για την Παιδεία και αυτό προκάλεσε σοβαρούς κλυδωνισμούς στο δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα. Αυτή η αστάθεια μεταφράστηκε σε καταργήσεις και συγχωνεύσεις σχολικών μονάδων ανά την επικράτεια, μειώσεις της τάξης του 30% στους μισθούς των εκπαιδευτικών (Καλύνα, 2013), ανεπαρκής και καθυστερημένη στελέχωση των σχολείων, ελλείψεις υποδομές, αύξηση του αριθμού των μαθητών ανά τάξη και μηδενικοί διορισμοί εκπαιδευτικών. Τα κενά σε μόνιμο εκπαιδευτικό προσωπικό έφτασαν σε δυσθεώρητα μεγέθη όπως και ο αντίστοιχος αριθμός προσλήψεων αναπληρωτών εκπαιδευτικών που κλήθηκαν να τα καλύψουν (Αγουρίδης, 2022).

Στο ήδη επιβαρυνμένο αυτό κλίμα ήρθαν να προστεθούν τα τελευταία χρόνια και πολιτικές επιλογές που δίχασαν την εκπαιδευτική κοινότητα, όπως η αξιολόγηση του έργου της σχολικής μονάδας και η ατομική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών με το Νόμο 4823/2021. Οι αναταράξεις και οι συγκρούσεις εντός των σχολείων, τόσο των εκπαιδευτικών μεταξύ τους όσο και μεταξύ αυτών και των Διευθυντών/ριών, αυξήθηκαν δημιουργώντας ένα κλίμα εργασιακής ανασφάλειας και απογοήτευσης στους εκπαιδευτικούς.

Η παρουσία όλων των προαναφερόμενων παραγόντων δυσχεραίνουν το έργο των εκπαιδευτικών αλλά και των Διευθυντών/ριών και αποτελούν τροχοπέδη για την εδραίωση τόσο της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα όσο και της Οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών. Η απουσία δε, συνεχούς πολιτικής για την Εκπαίδευση οδηγεί σε έλλειμα εμπιστοσύνης προς τους θεσμούς, είτε του Υ.ΠΑΙ.Θ.Α. και των τυπικών δομών του είτε των άτυπων (Σύλλογος διδασκόντων, Σύλλογοι γονέων κ.ά.).

ΜΕΡΟΣ Β' – ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Σκοπός και ερευνητικές υποθέσεις

Στην έρευνα αυτή θα γίνει προσπάθεια να επιβεβαιωθεί η θετική συσχέτιση μεταξύ της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και της Οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας καθώς και να αναλυθεί η επίδραση των διαφορετικών διαστάσεων της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στις διαστάσεις της Οργανωσιακής δέσμευσης των εν λόγω εκπαιδευτικών. Επίσης, θα διερευνηθεί ο βαθμός πρόβλεψης ύπαρξης Οργανωσιακής δέσμευσης όταν υφίσταται Οργανωσιακή Δικαιοσύνη στη σχολική μονάδα καθώς και ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ της ύπαρξης Διαδικαστικής και Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης στο σχολείο και του βαθμού που επηρεάζει τη σχέση των εκπαιδευτικών με την Ηγεσία της σχολικής μονάδας που υπηρετούν. Συγκεκριμένα θα ελεγχθούν οι κάτωθι ερευνητικές υποθέσεις :

1. Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ενισχύει την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών
 - 1α Η Διαδικαστική Δικαιοσύνη ενισχύει την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών.
 - 1β Η Διανεμητική Δικαιοσύνη ενισχύει την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών.
 - 1γ Η Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη ενισχύει την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών.
 - 1δ Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ενισχύει τη Συναισθηματική δέσμευση των εκπαιδευτικών.
 - 1ε Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ενισχύει τη Συνεχή δέσμευση των εκπαιδευτικών.
 - 1στ Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ενισχύει την Κανονιστική δέσμευση των εκπαιδευτικών.
2. Η ύπαρξη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στη Σχολική μονάδα μπορεί να προβλέψει τον βαθμό της Οργανωσιακής Δέσμευσης των εκπαιδευτικών.

3. Η ύπαρξη Διαδικαστικής και Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα επηρεάζει τη σχέση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας με την Ηγεσία της σχολικής μονάδας που υπηρετούν.

3α Η ύπαρξη Διαδικαστικής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα επηρεάζει τη σχέση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας με την Ηγεσία της σχολικής μονάδας που υπηρετούν, ως προς τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.

3β Η ύπαρξη Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα επηρεάζει τη σχέση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας με την Ηγεσία της σχολικής μονάδας που υπηρετούν, ως προς τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.

3γ Η ύπαρξη Διαδικαστικής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα επηρεάζει τη σχέση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας με την Ηγεσία της σχολικής μονάδας που υπηρετούν, ως προς τη δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις.

3δ Η ύπαρξη Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα επηρεάζει τη σχέση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας με την Ηγεσία της σχολικής μονάδας που υπηρετούν, ως προς τη δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις.

3.2 Ερευνητική μεθοδολογία - Δείγμα

Ως τύπος ερευνητικής μεθοδολογίας ακολουθήθηκε η ποσοτική μέθοδος ανάλυσης περιεχομένου, καθώς η εν λόγω μέθοδος κρίνεται ως η καταλληλότερη όσο αφορά στην ανάδειξη του βαθμού συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας καθώς και των παραγόντων που τις επηρεάζουν (Creswell, 2011). Αντίθετα, η ποσοτική έρευνα δεν μπορεί να διακρίνει και να εξηγήσει τις διαβαθμίσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς καθώς και να μείνει μακριά από ενδεχόμενες ασάφειες και παρερμηνείες των ερωτήσεων (Robson, 2011).

Για τις ανάγκες της εργασίας πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα και για την συλλογή των πρωτογενών δεδομένων, που έγινε με τη μέθοδο της βολικής δειγματοληψίας και της εθελοντικής απόκρισης, επιλέχθηκε το σύνολο των δημόσιων σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας, ήτοι 241 σχολικές μονάδες εκ των οποίων οι 112 Δημοτικά και οι 129 Νηπιαγωγεία. Στα μειονεκτήματα της προαναφερόμενης μεθόδου και στους πιθανούς περιορισμούς που αυτή έχει, οφείλουμε να αναφέρουμε ότι δεν μπορεί να παράγει γενικεύσιμα αποτελέσματα μιας και το δείγμα δεν

είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού καθώς και το ότι, στην περίπτωση της εθελοντικής απόκρισης, ορισμένα άτομα είναι πιο πιθανό να προσφερθούν να απαντήσουν από άλλα, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο βαθμός προκατάληψης του δείγματος και εν τέλει της έρευνας (Emerson, 2021). Τα παραπάνω ισχύουν και στην παρούσα έρευνα, με το δείγμα να μην είναι αντιπροσωπευτικό μιας και δεν είναι τυχαίο κι αφορά μόνο εκπαιδευτικούς (υπαλλήλους του Υ.ΠΑΙ.Θ.Α.), συγκεκριμένης γεωγραφικής ενότητας και εκπαιδευτικής βαθμίδας (εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας) και πιθανώς ένα υποσύνολο αυτών των εκπαιδευτικών που έχουν άνεση με τη χρήση υπολογιστή και διαδικτυακών εφαρμογών.

Για την έρευνα επιλέχθηκε ως το πλέον κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο το δομημένο ανώνυμο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως το μέγεθος του δείγματος και τους περιορισμούς του κόστους και του χρόνου. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με το εργαλείο Google Forms της Google, με δυνατότητα συμπλήρωσης χωρίς σύνδεση σε λογαριασμό Google από πλευράς ερωτώμενου έτσι ώστε αφενός να διασφαλιστεί η ανωνυμία και η άνεση στην επιλογή του χρόνου συμπλήρωσης, αφετέρου να είναι φιλικό και να μην αποθαρρυνθούν οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί από μια ενδεχόμενη δυσκολία σύνδεσης στον λογαριασμό τους στη Google αλλά και να έχουν όλοι την δυνατότητα να το συμπληρώσουν χωρίς να διαθέτουν ενεργό λογαριασμό στην εν λόγω εταιρεία.

Αφού το ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε από τον επιβλέποντα καθηγητή, η αποστολή των ερωτηματολογίων και η συγκέντρωση των απαντήσεων ξεκίνησε στις 6 Νοεμβρίου του 2023 και ολοκληρώθηκε στις 30 του ίδιου μήνα. Εστάλησαν αποκλειστικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο σύνολο των 241 σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας κι αφορούσε 2700 εκπαιδευτικούς κατά προσέγγιση, συμπεριλαμβανομένων των μόνιμων, των αναπληρωτών και των αποσπασμένων (τα στοιχεία τα παρείχε η Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας μέσω του πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης προσωπικού MySchool), αφού πρωτίστως είχαν συμπληρωθεί 6 πιλοτικά ερωτηματολόγια από εκπαιδευτικούς του σχολείου οργανικής τοποθέτησης του ερευνητή έτσι ώστε να υπάρξουν οι απαραίτητες ρυθμίσεις που αφορούν τη χρονική διάρκεια συμπλήρωσής του καθώς και να αποσαφηνιστούν ερωτήσεις και επεστράφησαν συμπληρωμένα 100 ερωτηματολόγια.

3.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου δόθηκε βαρύτητα στο να είναι ελκυστικό και ευχάριστο οπτικά με κατάλληλη επιλογή χρωματισμών, να μην είναι μακροσκελές και να αποδίδει, με όσο το δυνατό μεγαλύτερη ευκολία, το νόημα και τον σκοπό των ερωτήσεων στον ερωτώμενο. Επιπλέον, έγινε προσπάθεια ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσής του να μην υπερβαίνει τα 8 λεπτά. Συνοδεύτηκε από ενημερωτικό σημείωμα για τον σκοπό του ερωτηματολογίου, τη διασφάλιση της ανωνυμίας και την ορθή χρήση των παρεχόμενων δεδομένων από τον ερευνητή σύμφωνα με την ερευνητική δεοντολογία καθώς και για τον σύντομο χρόνο συμπλήρωσής του.

Το ερωτηματολόγιο απαρτιζόταν από συνολικά 39 ερωτήσεις. Το σύνολο των ερωτήσεων ήταν κλειστού τύπου και υποχρεωτικής απάντησης έτσι ώστε να διευκολυνθεί η μετέπειτα στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων και να διασφαλιστεί η μέγιστη δυνατή ακρίβεια των δεδομένων. Προς ευκολία συμπλήρωσής του από τους ερωτώμενους, το ερωτηματολόγιο διαιρέθηκε σε τέσσερις ενότητες με ξεχωριστή αρίθμηση των ερωτήσεων η κάθε μία. Η πρώτη ενότητα αφορούσε τα απαραίτητα δημογραφικά στοιχεία και απαρτιζόταν από έντεκα ερωτήσεις, η δεύτερη ενότητα αφορούσε την ύπαρξη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα και απαρτιζόταν από δέκα ερωτήσεις, η τρίτη ενότητα αφορούσε τον βαθμό Οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών και απαρτιζόταν από δεκατέσσερις ερωτήσεις και τέλος, η τέταρτη ενότητα αφορούσε τη σύνδεση μεταξύ του τύπου ηγεσίας στο σχολείο και της ύπαρξης Οργανωσιακής Δικαιοσύνης σε αυτό και απαρτιζόταν από τέσσερις ερωτήσεις.

Πιο αναλυτικά, για τα δημογραφικά στοιχεία της πρώτης ενότητας χρησιμοποιήθηκαν οι κάτωθι ερωτήσεις που αφορούσαν :

- Φύλο : Χρησιμοποιήθηκε ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (Άνδρας, Γυναίκα, Άλλο, Δεν επιθυμώ να απαντήσω).
- Ηλικία : Χρησιμοποιήθηκε ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (22-30, 31-40, 41-50, 51 και άνω).
- Σχέση εργασίας : Χρησιμοποιήθηκε ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τρεις εναλλακτικές απαντήσεις (Μόνιμος/η, Αναπληρωτής/ρια, Αποσπασμένος/η).

- Ειδικότητα : Χρησιμοποιήθηκε ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τρεις εναλλακτικές απαντήσεις [ΠΕ70, Άλλη ειδικότητα (ΠΕ11, ΠΕ86 κοκ), Ειδικής Αγωγής].
- Σπουδές : Χρησιμοποιήθηκε ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις [Βασικό πτυχίο, Δεύτερο πτυχίο (περιλαμβανομένων των Διδασκαλείων), Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό].
- Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη) : Χρησιμοποιήθηκε ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (0-10, 11-20, 21-30, 31 και άνω).
- Προϋπηρεσία στο σχολείο που εργάζεστε τώρα (σε έτη) : Χρησιμοποιήθηκε ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τρεις εναλλακτικές απαντήσεις (0-5, 6-10, 11 και άνω).
- Τύπος σχολείου : Χρησιμοποιήθηκε ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τρεις εναλλακτικές απαντήσεις (Ολιγοθέσιο, 4θέσιο/5θέσιο, 6θέσιο και άνω).
- Δήμος που ανήκει το σχολείο : Χρησιμοποιήθηκε ερώτηση πολλαπλής επιλογής με επτά εναλλακτικές απαντήσεις (Αγιάς, Ελασσόνας, Κιλελέρ, Λαρισαίων, Τεμπών, Τυρνάβου, Φαρσάλων).
- Κατέχετε θέση Υποδιευθυντή/ριας : Χρησιμοποιήθηκε διχοτομημένη ερώτηση (Ναι, Όχι).
- Φύλο του Διευθυντή/ριάς σας : Χρησιμοποιήθηκε διχοτομημένη ερώτηση (Ανδρας, Γυναίκα).

Όσο αφορά τη δεύτερη, τρίτη και τέταρτη ενότητα, στην πλειοψηφία των ερωτήσεων έγινε χρήση πεντάβαθμης κλίμακας Likert με επιλογές : 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ απόλυτα. Η όγδοη και δέκατη ερώτηση της δεύτερης ενότητας καθώς και η τέταρτη ερώτηση της τέταρτης ενότητας ήταν ερωτήσεις διαφοροποιημένης έννοιας δεκάβαθμης κλίμακας. Σύμφωνα με τη Schindler (2019) η κλίμακα διαφοροποιημένης έννοιας μετρά τα ψυχολογικά νοήματα ενός αντικειμένου στάσης και αυτού του είδους οι ερωτήσεις απαιτούν κριτική σκέψη και ανάλυση για να αντιληφθεί ο ερωτώμενος τις λεπτομέρειες και τις ιδιαιτερότητες που κάνουν διαφορετικές έννοιες να ξεχωρίζουν μεταξύ τους.

Αναλυτικότερα,

- Η δεύτερη ενότητα αφορούσε τον βαθμό ύπαρξης Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα και χρησιμοποιήθηκαν οι κλίμακες (Organizational Justice Questionnaire – OJQ) που αναπτύχθηκαν από τους Niehoff και Moorman (1993) και Colquitt (2001) για τη Διαδικαστική, τη Διανεμητική και την Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη, με τις απαραίτητες προσαρμογές για το χώρο της Εκπαίδευσης (10 ερωτήσεις).
- Η τρίτη ενότητα αφορούσε τον βαθμό ύπαρξης Οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα και χρησιμοποιήθηκαν οι κλίμακες (Organizational Commitment Questionnaire – OCQ) που αναπτύχθηκαν από τους Allen και Meyer (1990) και Bar-Haim (2019) για τη Συναισθηματική, τη Συνεχή και τη Κανονιστική δέσμευση, με τις απαραίτητες προσαρμογές για το χώρο της Εκπαίδευσης (14 ερωτήσεις).
- Η τέταρτη ενότητα αφορούσε τη σύνδεση μεταξύ του τύπου ηγεσίας στη σχολική μονάδα και της ύπαρξης Οργανωσιακής Δικαιοσύνης σε αυτή και στηρίχθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο του Κατσαρού (2008) για τους τύπους ηγεσίας στην Εκπαίδευση.

3.4 Σύνδεση με παρόμοιες έρευνες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό

Στην Ελλάδα παρόμοιες έρευνες που αφορούν την Οργανωσιακή Δέσμευση στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση υλοποιήθηκαν από τους Βακαδάρη (2020), Λιθοξοΐδου (2018), Ηλιάδου (2020), Αντωνιάδου (2020) και Καραγκούνη (2020), στα πλαίσια διπλωματικών τους εργασιών, συνδυαστικά με έννοιες όπως η εργασιακή ικανοποίηση, το οργανωσιακό κλίμα και η σχολική ηγεσία. Αντίστοιχα, έρευνες για την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη στην Εκπαίδευση πραγματοποίησε ο Σταμόπουλος (2022) και η Τσολακίδου (2017). Όσο αφορά στην ξένη βιβλιογραφία, σημαντικές έρευνες για την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Οργανωσιακή Δέσμευση στην Εκπαίδευση έγιναν από τους Hoy και Tarter (2004), Jameel κ.ά. (2020), Galavandi κ.ά. (2015), Yilmaz και Tasdan (2009) και Bakhshi κ.ά. (2009).

Η περίπτωση της έρευνας στη παρούσα εργασία είναι μοναδική στη βιβλιογραφία, αφού διερευνά τον βαθμό ύπαρξης Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και Οργανωσιακής Δέσμευσης συνδυαστικά με τον τύπο ηγεσίας που υφίσταται σε μια σχολική μονάδα, βασιζόμενη στις απόψεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης

Η επεξεργασία των στατιστικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS v.29 της IBM. Η αξιοπιστία των κλιμάκων και υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου διερευνήθηκε με τον δείκτη αξιοπιστίας και εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha (α). Ο συντελεστής αξιοπιστίας α κυμαίνεται από 0 έως 1 παρέχοντας τη συνολική αξιολόγηση της αξιοπιστίας μιας κλίμακας. Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχουν αντικειμενικά όρια για τις αποδεκτές τιμές του συντελεστή α , οι συντελεστές που είναι μικρότεροι από 0,5 είναι συνήθως μη αποδεκτοί, ενώ συντελεστές μεγαλύτεροι του 0,65-0,70 θεωρούνται ικανοποιητικοί (Taber, 2018).

Τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών παρουσιάστηκαν σε απόλυτους αριθμούς και ποσοστά (N,%). Για κάθε κλίμακα και υποκλίμακα του ερωτηματολογίου (Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Οργανωσιακή δέσμευση και διαστάσεις τους) υπολογίστηκαν νέες αθροιστικές μεταβλητές. Υπολογίστηκαν τα περιγραφικά στοιχεία των νέων αυτών μεταβλητών (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, ασυμμετρία, κύρτωση) και εκτιμήθηκε η κανονικότητα των κατανομών τους βάσει των δεικτών ασυμμετρίας και κύρτωσης στα όρια $-2/+2$ (George & Mallery, 2019).

Ως προς την επαγωγική στατιστική ανάλυση, υιοθετήθηκαν παραμετρικοί έλεγχοι. Αρχικά υπολογίστηκαν οι συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών των ερωτηματολογίων της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και της Οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ οι διαφορές μεταξύ των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών διερευνήθηκαν με ελέγχους t-test ανεξάρτητων δειγμάτων και συσχετίσεις Spearman. Για τον έλεγχο των ερευνητικών ερωτημάτων δημιουργήθηκαν μοντέλα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, καθώς αφενός ζητούμενο ήταν να εντοπιστούν οι επιδράσεις των μεταβλητών κι αφετέρου, τόσο οι εξαρτημένες όσο και οι ανεξάρτητες μεταβλητές των ερευνητικών υποθέσεων ήταν ποσοτικές (Field, 2016). Η προϋπόθεση για γραμμική σχέση κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής με την εξαρτημένη μεταβλητή της παλινδρόμησης, επιβεβαιώθηκε από τους στατιστικά σημαντικούς συντελεστές συσχέτισης Pearson. Οι λοιπές προϋποθέσεις της γραμμικής παλινδρόμησης (κανονική κατανομή των καταλοίπων/residuals και ομοσκεδαστικότητα) ελέγχθηκαν σε κάθε ανάλυση

και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα (Ρούσσοι & Τσαούσης, 2011).

4.2 Αποτελέσματα

4.2.1 Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζονται ο αριθμός των ερωτήσεων και οι συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's alpha ανά κλίμακα και υποκλίμακα του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας. Όλοι οι συντελεστές Cronbach's alpha υποδεικνύουν αποδεκτή (>0.60) ως πολύ καλή αξιοπιστία (>0.70).

Πίνακας 4.1 Αριθμός ερωτήσεων και συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha ανά κλίμακα και υποκλίμακα

Κλίμακα/Υποκλίμακα	Αριθμός ερωτήσεων/στοιχείων	Cronbach's alpha
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	10/21	0.901
1. Διαδικαστική δικαιοσύνη	7/7	0.646
2. Διανεμητική δικαιοσύνη	2/5	0.839
3. Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη	1/9	0.968
Οργανωσιακή δέσμευση	14/14	0.894
1. Συναισθηματική δέσμευση	6/6	0.939
2. Συνεχής δέσμευση	3/3	0.732
3. Κανονιστική δέσμευση	5/5	0.802
Εκπαιδευτική ηγεσία	4/12	0.696

4.2.2 Περιγραφή δείγματος

Πίνακας 4.2 Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=100)

		N	%
Φύλο	Άνδρας	30	30.0%
	Γυναίκα	70	70.0%
Ηλικία	22 - 30	4	4.0%
	31 - 40	24	24.0%
	41 - 50	38	38.0%

	51 και άνω	34	34.0%
Ειδικότητα	Άλλη ειδικότητα (ΠΕ11, ΠΕ86 κ.ο.κ.)	54	54.0%
	Ειδικής Αγωγής (όλες οι ειδικότητες)	5	5.0%
	ΠΕ70	41	41.0%
Σχέση Εργασίας	Αναπληρωτής/ρια	18	18.0%
	Αποσπασμένος/η	3	3.0%
	Μόνιμος/η	79	79.0%
Σπουδές	Βασικό πτυχίο	49	49.0%
	Δεύτερο πτυχίο (περιλαμβάνονται και τα Διδασκαλεία)	5	5.0%
	Μεταπτυχιακό	46	46.0%
Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	0 - 10	17	17.0%
	11 - 20	38	38.0%
	21 - 30	36	36.0%
	31 και άνω	9	9.0%
Προϋπηρεσία στο	0 - 5	58	58.0%
Σχολείο που εργάζονται τώρα (σε έτη)	11 και άνω	19	19.0%
	6 - 10	23	23.0%
Τύπος Σχολείου	4θέσιο / 5θέσιο	5	5.0%
	6θέσιο και άνω	89	89.0%
	Ολιγοθέσιο	6	6.0%
Δήμος που ανήκει το Σχολείο	Αγιάς	1	1.0%
	Ελασσόνας	16	16.0%
	Κιλελέρ	4	4.0%
	Λαρισαίων	48	48.0%
	Τεμπών	4	4.0%
	Τυρνάβου	26	26.0%
	Φαρσάλων	1	1.0%
Θέση Υποδιευθυντή/ριας	Ναι	6	6.0%
	Όχι	94	94.0%
Φύλο του/της	Άνδρας	48	48.0%
Διευθυντή/ριας	Γυναίκα	52	52.0%

Τα αναλυτικά δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.2. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 100 εκπαιδευτικούς (70%

γυναίκες, 30% άνδρες), ειδικότητας ΠΕ70 κατά 41%, με μόνιμη σχέση εργασίας (79%), μεταπτυχιακές σπουδές (46%). Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος εργάζονται κυρίως σε 6θέσιες ή μεγαλύτερες σχολικές μονάδες (89%) που εδρεύουν στους Δήμους Λαρισαίων (48%), Τυρνάβου (26%) και Ελασσόνας (16%). Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών του δείγματος είναι ηλικίας 41-50 ετών (38%) ή 51 ετών και άνω (34%) και το 74% του δείγματος έχει συνολική προϋπηρεσία 11-30 έτη. Το 58% έχει προϋπηρεσία λιγότερη από 5 έτη στο σχολείο που εργάζονται τώρα. Μόνο το 6% κατέχει Θέση Υποδιευθυντή/ριας ενώ το 52% εργάζονται σε σχολεία με γυναίκα Διευθύντρια.

4.2.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία των απαντήσεων του δείγματος στις επιμέρους ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, τα περιγραφικά στοιχεία για τις ερωτήσεις της κλίμακας της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.3, όπου φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν θετικότερη στάση όσον αφορά το δίκαιο ωράριο εργασίας ($M=4.07$, $SD=1.02$), τη σύνδεση του αποτελέσματος της δουλειάς με την απόδοσή τους ($M=3.95$, $SD=0.90$) και τη δυνατότητα έκφρασης απόψεων και συναισθημάτων σχετικά με τις αποφάσεις στο σχολείο ($M=3.79$, $SD=1.14$). Σχετικά με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο σχολείο, οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν σε μέτριο βαθμό ότι εφαρμόζονται με συνέπεια για όλους ($M=4.27$, $SD=2.62$), ότι είναι αμερόληπτες ($M=4.19$, $SD=2.60$) και σε μέτριο προς θετικό βαθμό ότι στηρίζονται σε ακριβή στοιχεία ($M=3.71$, $SD=2.30$) και ότι τηρούν τα ηθικά και δεοντολογικά πρότυπα ($M=3.79$, $SD=2.54$).

Τα περιγραφικά στοιχεία για τις ερωτήσεις της κλίμακας της Οργανωσιακής Δέσμευσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.4. Οι υψηλότεροι βαθμοί συμφωνίας παρατηρήθηκαν στις δηλώσεις ότι θα ήταν ικανοποιημένοι αν συνέχιζαν την υπόλοιπη επαγγελματική τους καριέρα σε αυτό το σχολείο ($M=3.71$, $SD=1.28$), αισθάνονται το σχολείο ως μέρος της επαγγελματικής τους οικογένειας ($M=3.83$, $SD=1.21$), και ότι έχουν έντονη την αίσθηση ότι «ανήκουν» σε αυτό το σχολείο ($M=3.71$, $SD=1.29$). Οι χαμηλότεροι βαθμοί συμφωνίας παρατηρήθηκαν στις δηλώσεις ότι θα διαταρασσόταν η ζωή τους αν έφευγαν από αυτό το σχολείο. ($M=2.67$, $SD=1.38$), ακόμη κι αν τους συνέφερε, δεν νιώθουν ότι θα ήταν σωστό να φύγουν από αυτό το σχολείο ($M=2.73$, $SD=1.30$).

Πίνακας 4.3 Περιγραφικά στοιχεία για τις ερωτήσεις της κλίμακας της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

	M	SD
1. Το ωράριο εργασίας σας είναι δίκαιο.	4.07	1.02
2. Το αποτέλεσμα της δουλειάς σας αντανakλά την προσπάθεια που έχετε καταβάλει στην εργασία σας.	3.80	.93
3. Το αποτέλεσμα της δουλειάς σας δικαιολογείται, δεδομένης της απόδοσής σας.	3.95	.90
4. Θεωρείτε το φόρτο εργασίας σας δίκαιο.	3.32	1.18
5. Θεωρείτε ότι οι εργασιακές σας ευθύνες είναι δίκαιες.	3.53	1.09
6. Κατά τη διάρκεια λήψης των αποφάσεων στο σχολείο, έχετε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις απόψεις σας και τα συναισθήματά σας που αφορούν σε αυτές τις αποφάσεις.	3.79	1.14
7. Έχετε επιρροή στο αποτέλεσμα μιας απόφασης.	3.35	1.16
8. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο σχολείο:		
8α Εφαρμόζονται - Δεν εφαρμόζονται με συνέπεια για όλους όσους αφορούν	4.27	2.62
8β Είναι αμερόληπτες - μεροληπτικές	4.19	2.60
8γ Στηρίζονται σε ακριβή - ανακριβή στοιχεία	3.71	2.30
8δ Τηρούν - Καταστρατηγούν τα ηθικά και δεοντολογικά πρότυπα	3.79	2.54
9. Έχετε τη δυνατότητα να αμφισβητήσετε το αποτέλεσμα της διαδικασίας λήψης μιας απόφασης.	3.38	1.18
10. Ο/Η Διευθυντής/τρια,		
10α Σας φέρεται με ευγενικό τρόπο και εκτίμηση - Είναι αγενής απέναντί σας και δεν σας δείχνει εκτίμηση όταν πρόκειται να παρθούν αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά σας	2.99	2.29
10β Σας φέρεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια- Είναι ασεβής απέναντί σας και δεν σας αντιμετωπίζει με αξιοπρέπεια, όταν πρόκειται να παρθούν αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά σας	2.91	2.23
10γ Απέχει από απρεπείς παρατηρήσεις ή σχόλια - Προβαίνει σε απρεπείς παρατηρήσεις ή σχόλια σε ζητήματα που αφορούν τη δουλειά σας	2.97	2.33
10δ Είναι ειλικρινής - Είναι ανειλικρινής στην επικοινωνία του/της μαζί σας.	3.14	2.49
10ε Δείχνει ενδιαφέρον - Αδιαφορεί για τα εργασιακά σας δικαιώματα.	3.36	2.46
10στ Συζητά - Δε συζητά μαζί σας τις επιπλοκές των αποφάσεων που λαμβάνονται και αφορούν τη δουλειά σας	3.55	2.74
10ζ Σας κοινοποιεί - Δεν σας κοινοποιεί τις αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά σας καθώς και τις λεπτομέρειές τους σε εύλογο χρονικό διάστημα	3.12	2.37

10η Σας προσφέρει- Αρνείται να σας προσφέρει επαρκή αιτιολόγηση των αποφάσεων που λαμβάνει και αφορούν την δουλειά σας.	3.52	2.43
10θ Προσαρμόζει - Είναι ανελαστικός και δεν προσαρμόζει τον τρόπο επικοινωνίας του/της στις ιδιαίτερες ανάγκες του/της εκάστοτε συναδέλφου.	3.80	2.45

Σημείωση. M: Mean, Μέση τιμή, SD: Standard deviation, Τυπική απόκλιση. Για τη μέση τιμή ισχύει: Ελάχιστη τιμή=1, Μέγιστη τιμή=5, εκτός από τις ερωτήσεις 8 και 10 όπου: Ελάχιστη τιμή=1, Μέγιστη τιμή=10.

Πίνακας 4.4 Περιγραφικά στοιχεία για τις ερωτήσεις της κλίμακας της Οργανωσιακής Δέσμευσης

	M	SD
1. Θα ήσασταν πολύ ικανοποιημένος/η να συνεχίσετε την υπόλοιπη επαγγελματική σας καριέρα σε αυτό το σχολείο.	3.71	1.28
2. Αισθάνεστε πραγματικά ότι τα προβλήματα του σχολείου είναι και δικά σας.	3.66	1.25
3. Αισθάνεστε το σχολείο ως μέρος της επαγγελματικής σας οικογένειας.	3.83	1.21
4. Έχετε έντονη την αίσθηση ότι «ανήκετε» σε αυτό το σχολείο.	3.71	1.29
5. Αισθάνεστε συναισθηματικά «δεμένος/η» με το σχολείο.	3.59	1.42
6. Θα σας ήταν δύσκολο να αφήσετε αυτό το σχολείο, ακόμα κι αν το θέλατε.	3.21	1.42
7. Θα διαταρασσόταν η ζωή σας αν φεύγατε από αυτό το σχολείο.	2.67	1.38
8. Αυτή τη στιγμή, το να παραμείνετε σε αυτό σχολείο είναι τόσο θέμα ανάγκης όσο και επιθυμίας.	3.53	1.29
9. Αισθάνεστε ότι έχετε λίγες εναλλακτικές επιλογές αν φεύγατε από το σχολείο που είστε τώρα.	3.37	1.31
10. Δε νιώθετε καμία υποχρέωση να παραμείνετε σε αυτό το σχολείο.	2.79	1.29
11. Ακόμη κι αν σας συνέφερε, δεν νιώθετε ότι θα ήταν σωστό να φύγετε από αυτό το σχολείο.	2.73	1.30
12. Έχετε μια αίσθηση υποχρέωσης απέναντι στους ανθρώπους αυτού του σχολείου (μαθητές, συναδέλφους, γονείς).	3.44	1.27
13. Θεωρείτε ότι αυτό το σχολείο αξίζει την αφοσίωσή σας.	3.67	1.11
14. Θεωρείτε ότι είναι ηθική υποχρέωση σας να παραμείνετε σε αυτό το σχολείο.	2.94	1.17

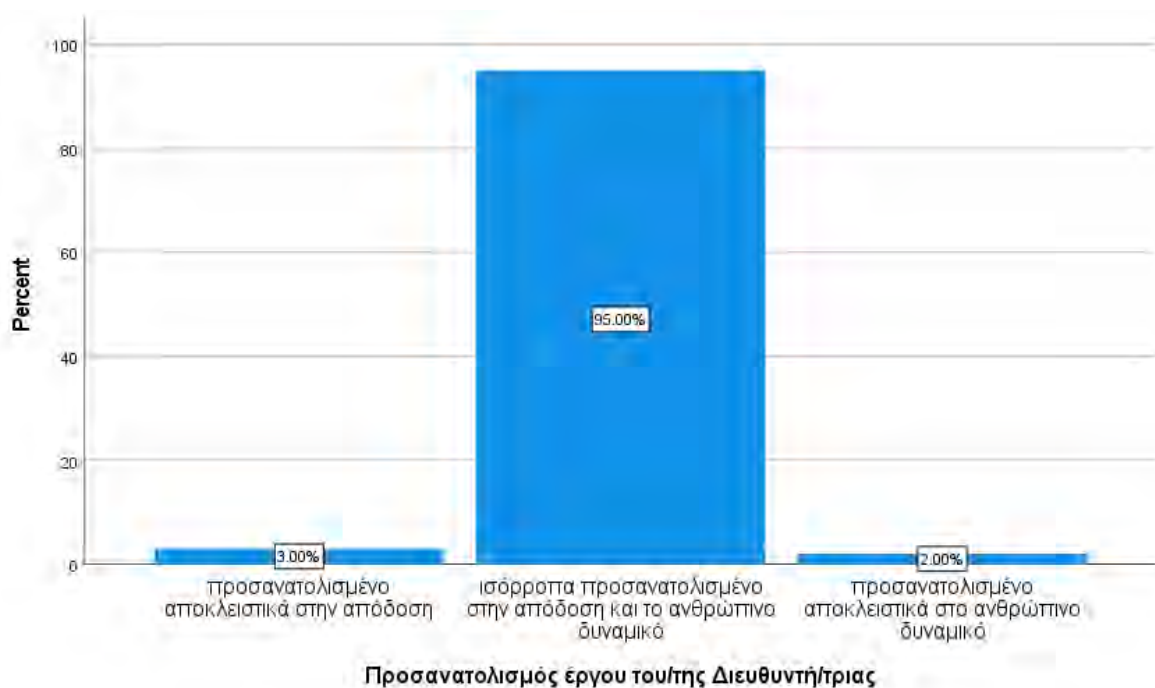
Σημείωση. M: Mean, Μέση τιμή, SD: Standard deviation, Τυπική απόκλιση. Για τη μέση τιμή ισχύει: Ελάχιστη τιμή=1, Μέγιστη τιμή=5.

Πίνακας 4.5 Περιγραφικά στοιχεία για τις ερωτήσεις της εκπαιδευτικής ηγεσίας

	M	SD
1. Ο/Η Διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	3.76	1.08
2. Ο/Η Διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις	3.75	1.12
4. Στοιχεία που πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ο/η Διευθυντής/τρια		
4α Κοινωνικός - Αντικοινωνικός	2.34	1.77
4β Προοδευτικός - Οπισθοδρομικός	2.03	1.64
4γ Αξιόπιστος – Αναξιόπιστος	1.57	1.67
4δ Ισχυρογνώμων - Υποχωρητικός	6.07	2.12
4ε Δραστήριος - Παθητικός	2.08	1.74
4στ Αμερόληπτος - Μεροληπτικός	2.15	2.01
4ζ Διπλωματικός - Μη διπλωματικός (ευθύς)	3.88	2.59
4η Προβλέψιμος - Απρόβλεπτος	3.66	1.99
4θ Σχολαστικός - Ευέλικτος	6.37	2.94

Σημείωση. M: Mean, Μέση τιμή, SD: Standard deviation, Τυπική απόκλιση. Για τη μέση τιμή ισχύει: Ελάχιστη τιμή=1, Μέγιστη τιμή=5, εκτός από την ερώτηση 4 όπου: Ελάχιστη τιμή=1, Μέγιστη τιμή=10.

Διάγραμμα 4.1 Αντιλήψεις του δείγματος σχετικά με τον προσανατολισμό που θα πρέπει να έχει το έργο του/της Διευθυντή/τριας της σχολικής μονάδας



Στον Πίνακα 4.5 παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία για τις ερωτήσεις της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Προέκυψε μέτριος και ελαφρώς θετικός βαθμός συμφωνίας με τις δηλώσει ότι η ηγεσία της σχολικής μονάδας δίνει τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ($M=3.76$, $SD=1.08$) και τη δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις ($M=3.75$, $SD=1.12$). Σχετικά με τα στοιχεία που πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί ότι πρέπει να έχει ο/η Διευθυντής/τρια της σχολικής μονάδας, στην πρώτη θέση έρχεται η αξιοπιστία ($M=1.57$, $SD=1.67$), τη δεύτερη θέση καταλαμβάνουν μαζί τα χαρακτηριστικά της κοινωνικότητας ($M=1.34$, $SD=1.77$), προοδευτισμού ($M=2.03$, $SD=1.64$), δραστηριότητας ($M=2.08$, $SD=1.74$) και αμεροληψίας ($M=2.15$, $SD=2.01$), την τρίτη θέση η διπλωματία ($M=3.88$, $SD=2.59$) και η προβλεψιμότητα ($M=3.66$, $SD=1.99$) και τελευταία η υποχωρητικότητα ($M=6.07$, $SD=2.12$) και η ευελιξία ($M=6.37$, $SD=2.94$). Στο Διάγραμμα 4.1 παρουσιάζονται οι αντιλήψεις του δείγματος σχετικά με τον προσανατολισμό που θα πρέπει να έχει το έργο του Διευθυντή/τριας της σχολικής μονάδας, όπου η συντριπτική πλειοψηφία (95%) κατέγραψε ότι θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

4.2.4 Επαγωγική στατιστική ανάλυση

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης που έχει ως στόχο να εντοπίσει σχέσεις και διαφορές μεταξύ των μεταβλητών και των δημογραφικών ή εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος. Με αυτόν τον τρόπο εντοπίστηκαν οι στατιστικά σημαντικές επιδράσεις των χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων με σκοπό να συμπεριληφθούν στις αναλύσεις για τον έλεγχο υποθέσεων στην επόμενη ενότητα.

4.2.4.1 Έλεγχος κατανομών

Πίνακας 4.6 Περιγραφικά στοιχεία και δείκτες μορφής της κατανομής των μεταβλητών

	M	SD	Διάμεσος	Min	Max	Ασυμμετρία	Κύρτωση
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	2.47	.57	2.33	1	5	-0.384	-0.601
Διανεμητική δικαιοσύνη	3.73	.80	3.90	2	5	-0.313	-0.502
Διαδικαστική δικαιοσύνη	2.64	.59	2.50	2	5	-0.255	-0.492

Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη	1.63	1.08	1.44	1	5	-0.885	0.204
Οργανωσιακή δέσμευση	3.38	.92	3.39	1	5	-0.155	-0.851
Συναισθηματική δέσμευση	3.62	1.15	3.83	1	5	-0.373	-1.085
Συνεχής δέσμευση	3.19	1.07	3.00	1	5	-0.089	-0.645
Κανονιστική δέσμευση	3.20	.92	3.20	1	5	-0.063	-0.195

Σημείωση. M: Mean, Μέση τιμή, SD: Standard deviation, Τυπική απόκλιση. Min: Ελάχιστη τιμή, Max: Μέγιστη τιμή.

Από τον Πίνακα 4.6 προέκυψε ότι οι τιμές της ασυμμετρίας και της κύρτωσης των κατανομών για τις μεταβλητές των κλιμάκων και υποκλιμάκων της Οργανωσιακής δέσμευσης και Οργανωσιακής Δικαιοσύνης είναι μέσα στα όρια -2/+2 με αποτέλεσμα να μπορούμε να θεωρήσουμε ότι οι μεταβλητές παρουσιάζουν κατά προσέγγιση κανονική κατανομή. Αυτό σημαίνει ότι στην περαιτέρω ανάλυση μπορούμε να υιοθετήσουμε τη χρήση παραμετρικών ελέγχων επαγωγικής στατιστικής.

4.2.4.2 Ανάλυση συσχετίσεων

Πίνακας 4.7 Συντελεστές συσχέτισης Pearson r μεταξύ των μεταβλητών της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και των μεταβλητών της Οργανωσιακής δέσμευσης

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Οργανωσιακή δικαιοσύνη	--							
2. Διανεμητική δικαιοσύνη	.552**	--						
3. Διαδικαστική δικαιοσύνη	.900**	.382**	--					
4. Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη	.926**	.304**	.750**	--				
5. Οργανωσιακή δέσμευση	.504**	.324**	.448**	.451**	--			
6. Συναισθηματική δέσμευση	.595**	.400**	.547**	.514**	.921**	--		
7. Συνεχής δέσμευση	.308**	0.143	.282**	.293**	.804**	.632**	--	
8. Κανονιστική δέσμευση	.295**	.202*	.229*	.283**	.844**	.626**	.593**	--

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

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 4.7, παρατηρούμε ότι η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη συσχετίζεται θετικά σε μέτριο προς ισχυρό βαθμό με την Οργανωσιακή δέσμευση ($r=0.504$, $p<.01$). Συγκεκριμένα, η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη συσχετίζεται ισχυρά με την Συναισθηματική δέσμευση ($r=0.595$, $p<.01$) και σε μέτριο βαθμό με την Συνεχή δέσμευση ($r=0.308$, $p<.01$) και την Κανονιστική δέσμευση ($r=0.295$, $p<.01$).

Επιπλέον η Οργανωσιακή δέσμευση συσχετίζεται θετικά και μέτρια με τη Διανεμητική Δικαιοσύνη ($r=0.324$, $p<.01$), τη Διαδικαστική Δικαιοσύνη ($r=0.448$, $p<.01$) και την Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη ($r=0.451$, $p<.01$). Ιδιαίτερα, ισχυρότερη είναι η σχέση μεταξύ Διαδικαστικής Δικαιοσύνης και Συναισθηματικής δέσμευσης ($r=0.547$, $p<.01$) και μεταξύ Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης και Συναισθηματικής δέσμευσης ($r=0.514$, $p<.01$).

Δεδομένων των στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων (ήτοι γραμμικών σχέσεων) που εντοπίστηκαν μεταξύ των διαστάσεων της Οργανωσιακής δέσμευσης και των διαστάσεων της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης, αιτιολογείται η διενέργεια περαιτέρω διερεύνησης των επιδράσεων μεταξύ των εν λόγω μεταβλητών με τη χρήση αναλύσεων πολλαπλής παλινδρόμησης.

4.2.4.3 Επίδραση δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων διαφορών και των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών και των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος. Οι έλεγχοι αυτοί διενεργήθηκαν για τις μεταβλητές Φύλο, Ηλικία, Ειδικότητα, Σχέση Εργασίας, Σπουδές, Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη), Προϋπηρεσία στο Σχολείο που εργάζονται τώρα (σε έτη), και Φύλο του/της Διευθυντή/ριας. Λόγω έλλειψης δείγματος σε κάποια ή κάποιες από τις κατηγορίες, δεν συμπεριλήφθηκαν στις αναλύσεις οι μεταβλητές Δήμος που ανήκει το Σχολείο, Θέση Υποδιευθυντή/ριας και Τύπος Σχολείου.

Πίνακας 4.8 Αποτελέσματα ελέγχων t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για τις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων

	Φύλο	N	M	SD	SE	F	Levene's p	t	df	p
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	Ανδρας	30	3.51	0.85	0.15	0.001	0.971	-1.664	98	0.099
	Γυναίκα	70	3.80	0.80	0.10					
Διανεμητική δικαιοσύνη	Ανδρας	30	3.61	0.83	0.15	0.076	0.783	-0.985	98	0.327
	Γυναίκα	70	3.79	0.79	0.09					

Διαδικαστική	Ανδρας	30	3.35	1.00	0.18	0.015	0.904	-1.098	98	0.275
δικαιοσύνη	Γυναίκα	70	3.57	0.94	0.11					
Αλληλεπιδραστική	Ανδρας	30	3.58	1.21	0.22	1.391	0.241	-1.783	98	0.078
δικαιοσύνη	Γυναίκα	70	3.99	1.01	0.12					
Οργανωσιακή	Ανδρας	30	3.26	0.98	0.18	0.739	0.392	-0.852	98	0.396
δέσμευση	Γυναίκα	70	3.43	0.89	0.11					
Συναισθηματική	Ανδρας	30	3.42	1.24	0.23	1.462	0.230	-1.150	98	0.253
δέσμευση	Γυναίκα	70	3.70	1.11	0.13					
Συνεχής δέσμευση	Ανδρας	30	2.98	1.12	0.21	0.106	0.745	-1.303	98	0.196
	Γυναίκα	70	3.28	1.04	0.12					
Κανονιστική	Ανδρας	30	3.23	0.92	0.17	0.003	0.960	0.251	98	0.803
δέσμευση	Γυναίκα	70	3.18	0.92	0.11					

Σημείωση. M: Mean, Μέση τιμή. SD: Standard deviation, Τυπική απόκλιση. SE: Standard error, Τυπικό σφάλμα. F: στατιστική τιμή του ελέγχου Levene. Levene's p: τιμή της στατιστικής σημαντικότητας του ελέγχου Levene. t, df, p: στατιστική τιμή, βαθμοί ελευθερίας και στατιστική σημαντικότητα του t-test ανεξάρτητων δειγμάτων.

Υλοποιήθηκε t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά τις διαστάσεις της Οργανωσιακής δέσμευσης και της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης. Δεν παρατηρήθηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων (Πίνακας 4.8, $p > 0.05$).

Πίνακας 4.9 Αποτελέσματα ελέγχων t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για τις διαφορές μεταξύ των ειδικοτήτων

	Ειδικότητα	N	M	SD	SE	F	Levene's p	t	df	p
Οργανωσιακή	Άλλη	59	3.55	0.78	0.10	0.351	0.555	-2.475	98	0.015
δικαιοσύνη	ΠΕ70	41	3.95	0.84	0.13					
Διανεμητική	Άλλη	59	3.62	0.85	0.11	1.495	0.224	-1.769	98	0.080
δικαιοσύνη	ΠΕ70	41	3.90	0.70	0.11					
Διαδικαστική	Άλλη	59	3.36	0.86	0.11	3.327	0.071	-1.885	98	0.062
δικαιοσύνη	ΠΕ70	41	3.72	1.05	0.16					
Αλληλεπιδραστική	Άλλη	59	3.66	1.06	0.14	1.085	0.300	-2.326	98	0.022
δικαιοσύνη	ΠΕ70	41	4.16	1.06	0.16					
Οργανωσιακή	Άλλη	59	3.18	0.91	0.12	0.321	0.572	-2.594	98	0.011
δέσμευση	ΠΕ70	41	3.65	0.85	0.13					
	Άλλη	59	3.46	1.19	0.15	1.287	0.259	-1.662	98	0.100

Συναισθηματική δέσμευση	ΠΕ70	41	3.85	1.07	0.17					
Συνεχής δέσμευση	Άλλη	59	2.96	1.05	0.14	0.006	0.936	-2.650	98	0.009
	ΠΕ70	41	3.52	1.03	0.16					
Κανονιστική δέσμευση	Άλλη	59	2.99	0.89	0.12	0.240	0.625	-2.862	98	0.005
	ΠΕ70	41	3.50	0.88	0.14					

Σημείωση. Η Άλλη ειδικότητα περιλαμβάνει και την ειδική αγωγή.

M: Mean, Μέση τιμή. SD: Standard deviation, Τυπική απόκλιση. SE: Standard error, Τυπικό σφάλμα. F: στατιστική τιμή του ελέγχου Levene. Levene's p: τιμή της στατιστικής σημαντικότητας του ελέγχου Levene. t, df, p: στατιστική τιμή, βαθμοί ελευθερίας και στατιστική σημαντικότητα του t-test ανεξάρτητων δειγμάτων.

Στη συνέχεια διενεργήθηκε t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών μεταξύ των εκπαιδευτικών ειδικότητας ΠΕ70 και άλλων ειδικοτήτων όσον αφορά τις διαστάσεις της Οργανωσιακής δέσμευσης και της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Πίνακας 4.9). Βρέθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί με ειδικότητα ΠΕ70 κατέγραψαν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα Οργανωσιακής Δικαιοσύνης ($t(98)=2,48$, $p=.015$), Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης ($t(98)=2,33$, $p=.022$), Οργανωσιακής δέσμευσης ($t(98)=2,59$, $p=.011$), Συνεχούς δέσμευσης ($t(98)=2,65$, $p=.009$), και Κανονιστικής δέσμευσης ($t(98)=2,86$, $p=.005$), συγκριτικά με τις άλλες ειδικότητες.

Πίνακας 4.10 Αποτελέσματα ελέγχων t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για τις διαφορές μεταξύ των σχέσεων εργασίας

							Levene's			
	Σχέση Εργασίας	N	M	SD	SE	F	p	t	df	p
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	Αναπληρωτής/ρια	21	3.56	0.83	0.18	0.180	0.672	-1.005	98	0.317
	ή Αποσπασμένος/η									
	Μόνιμος/η	79	3.76	0.82	0.09					
Διανεμητική δικαιοσύνη	Αναπληρωτής/ρια	21	3.68	0.94	0.20	1.043	0.310	-0.370	98	0.712
	ή Αποσπασμένος/η									
	Μόνιμος/η	79	3.75	0.77	0.09					
Διαδικαστική δικαιοσύνη	Αναπληρωτής/ρια	21	3.28	0.89	0.20	1.412	0.238	-1.205	98	0.231
	ή Αποσπασμένος/η									
	Μόνιμος/η	79	3.57	0.97	0.11					

Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη	Αναπληρωτής/ρια	21	3.70	0.92	0.20	0.977	0.325	-0.799	98	0.426
	ή Αποσπασμένος/η Μόνιμος/η	79	3.91	1.12	0.13					
Οργανωσιακή δέσμευση	Αναπληρωτής/ρια	21	2.79	0.64	0.14	2.584	0.111	-3.468	98	<,001
	ή Αποσπασμένος/η Μόνιμος/η	79	3.53	0.92	0.10					
Συναισθηματική δέσμευση	Αναπληρωτής/ρια	21	2.98	0.98	0.21	0.668	0.416	-2.952	98	0.004
	ή Αποσπασμένος/η Μόνιμος/η	79	3.79	1.14	0.13					
Συνεχής δέσμευση	Αναπληρωτής/ρια	21	2.56	0.86	0.19	1.894	0.172	-3.195	98	0.002
	ή Αποσπασμένος/η Μόνιμος/η	79	3.36	1.06	0.12					
Κανονιστική δέσμευση	Αναπληρωτής/ρια	21	2.70	0.57	0.12	5.812	0.018	-2.869	98	0.005
	ή Αποσπασμένος/η Μόνιμος/η	79	3.33	0.95	0.11					

Σημείωση. M: Mean, Μέση τιμή. SD: Standard deviation, Τυπική απόκλιση. SE: Standard error, Τυπικό σφάλμα. F: στατιστική τιμή του ελέγχου Levene. Levene's p: τιμή της στατιστικής σημαντικότητας του ελέγχου Levene. t, df, p: στατιστική τιμή, βαθμοί ελευθερίας και στατιστική σημαντικότητα του t-test ανεξάρτητων δειγμάτων.

Οι έλεγχοι t-test ανεξάρτητων δειγμάτων που διενεργήθηκαν για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών μεταξύ των μόνιμων εκπαιδευτικών και αναπληρωτών ή αποσπασμένων, όσον αφορά τις διαστάσεις της Οργανωσιακής δέσμευσης και της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Πίνακας 4.10), δεν υπέδειξαν καμία διαφοροποίηση ως προς την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη που κατέγραψαν οι εκπαιδευτικοί. Αντίθετα, βρέθηκαν σημαντικές διαφορές στην Οργανωσιακή δέσμευση και συγκεκριμένα οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί δήλωσαν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα συνολικής Οργανωσιακής δέσμευσης ($t(98)=3,47$, $p<.001$), Συναισθηματικής δέσμευσης ($t(98)=2,95$, $p=.004$), Συνεχούς δέσμευσης ($t(98)=3,20$, $p=.002$), και Κανονιστικής δέσμευσης ($t(98)=2,87$, $p=.005$), συγκριτικά με τους αναπληρωτές ή τους αποσπασμένους εκπαιδευτικούς.

Πίνακας 4.11 Αποτελέσματα ελέγχων t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών

		Levene's								
	Σχέση Εργασίας	N	M	SD	SE	F	p	t	df	p
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	Βασικό πτυχίο ή	54	3.76	0.84	0.11	0.113	0.738	0.619	98	0.537
	Δεύτερο πτυχίο									
	Μεταπτυχιακό	46	3.66	0.80	0.12					
Διανεμητική δικαιοσύνη	Βασικό πτυχίο ή	54	3.72	0.79	0.11	0.173	0.679	-0.208	98	0.836
	Δεύτερο πτυχίο									
	Μεταπτυχιακό	46	3.75	0.83	0.12					
Διαδικαστική δικαιοσύνη	Βασικό πτυχίο ή	54	3.56	1.00	0.14	0.898	0.346	0.637	98	0.526
	Δεύτερο πτυχίο									
	Μεταπτυχιακό	46	3.44	0.91	0.13					
Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη	Βασικό πτυχίο ή	54	3.94	1.11	0.15	0.112	0.739	0.746	98	0.458
	Δεύτερο πτυχίο									
	Μεταπτυχιακό	46	3.78	1.04	0.15					
Οργανωσιακή δέσμευση	Βασικό πτυχίο ή	54	3.64	0.83	0.11	0.919	0.340	3.255	98	0.002
	Δεύτερο πτυχίο									
	Μεταπτυχιακό	46	3.07	0.93	0.14					
Συναισθηματική δέσμευση	Βασικό πτυχίο ή	54	3.90	1.06	0.14	1.177	0.281	2.688	98	0.008
	Δεύτερο πτυχίο									
	Μεταπτυχιακό	46	3.29	1.18	0.17					
Συνεχής δέσμευση	Βασικό πτυχίο ή	54	3.48	0.95	0.13	1.422	0.236	3.074	98	0.003
	Δεύτερο πτυχίο									
	Μεταπτυχιακό	46	2.85	1.11	0.16					
Κανονιστική δέσμευση	Βασικό πτυχίο ή	54	3.43	0.83	0.11	0.205	0.652	2.779	98	0.007
	Δεύτερο πτυχίο									
	Μεταπτυχιακό	46	2.93	0.96	0.14					

Σημείωση. M: Mean, Μέση τιμή. SD: Standard deviation, Τυπική απόκλιση. SE: Standard error, Τυπικό σφάλμα. F: στατιστική τιμή του ελέγχου Levene. Levene's p: τιμή της στατιστικής σημαντικότητας του ελέγχου Levene. t, df, p: στατιστική τιμή, βαθμοί ελευθερίας και στατιστική σημαντικότητα του t-test ανεξάρτητων δειγμάτων.

Ομοίως, για το επίπεδο σπουδών, οι έλεγχοι t-test (Πίνακας 4.11), δεν υπέδειξαν καμία διαφοροποίηση ως προς την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, αλλά έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών δήλωσαν σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα συνολικής Οργανωσιακής δέσμευσης ($t(98)=3,26, p<.002$), Συναισθηματικής δέσμευσης ($t(98)=2,69, p=.008$), Συνεχούς δέσμευσης ($t(98)=3,07, p=.003$), και Κανονιστικής δέσμευσης ($t(98)=2,78, p=.007$), συγκριτικά με τους εκπαιδευτικούς με βασικό ή και δεύτερο πτυχίο.

Στον Πίνακα 4.12 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συσχετίσεων Spearman μεταξύ των μεταβλητών και της ηλικίας, της συνολικής προϋπηρεσίας και της προϋπηρεσίας στο σχολείο. Παρατηρήθηκε ότι η ηλικία και οι μεταβλητές της προϋπηρεσίας δεν συσχετίστηκαν με την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ή κάποια από τις διαστάσεις της, αλλά συσχετίστηκαν θετικά με όλες τις διαστάσεις της Οργανωσιακής δέσμευσης σε ασθενή ως μέτριο βαθμό. Αυτό σημαίνει ότι όσα περισσότερα έτη εργάζονται οι εκπαιδευτικοί συνολικά, ή στο συγκεκριμένο σχολείο και όσο μεγαλύτερη ηλικία έχουν, τόσο περισσότερο δεσμευμένοι είναι με τη σχολική μονάδα.

Πίνακας 4.12 Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των μεταβλητών και της ηλικίας, της συνολικής προϋπηρεσίας και της προϋπηρεσίας στο σχολείο.

	Ηλικία	Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	Προϋπηρεσία στο Σχολείο που εργάζονται τώρα (σε έτη)
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	0.026	0.100	0.063
Διανεμητική δικαιοσύνη	0.077	0.086	0.106
Διαδικαστική δικαιοσύνη	0.055	0.137	0.051
Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη	0.043	0.134	0.070
Οργανωσιακή δέσμευση	.353**	.387**	.298**
Συναισθηματική δέσμευση	.331**	.332**	0.193
Συνεχής δέσμευση	0.190	.271**	.228*

Κανονιστική .322** .364** .328**
δέσμευση

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

Πίνακας 4.13 Αποτελέσματα ελέγχων t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για τις διαφορές ανάλογα με το φύλο του διευθυντή

	Φύλο του/της	Levene's								
	Διευθυντή/ριας	N	M	SD	SE	F	p	t	df	p
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	Άνδρας	48	3.65	0.77	0.11	0.886	0.349	-0.775	98	0.440
	Γυναίκα	52	3.78	0.87	0.12					
Διανεμητική δικαιοσύνη	Άνδρας	48	3.66	0.76	0.11	0.607	0.438	-0.906	98	0.367
	Γυναίκα	52	3.80	0.84	0.12					
Διαδικαστική δικαιοσύνη	Άνδρας	48	3.45	0.84	0.12	3.801	0.054	-0.563	98	0.575
	Γυναίκα	52	3.56	1.06	0.15					
Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη	Άνδρας	48	3.80	1.03	0.15	0.809	0.370	-0.613	98	0.542
	Γυναίκα	52	3.93	1.13	0.16					
Οργανωσιακή δέσμευση	Άνδρας	48	3.24	0.88	0.13	0.259	0.612	-1.477	98	0.143
	Γυναίκα	52	3.51	0.94	0.13					
Συναισθηματική δέσμευση	Άνδρας	48	3.46	1.12	0.16	0.171	0.680	-1.342	98	0.183
	Γυναίκα	52	3.77	1.16	0.16					
Συνεχής δέσμευση	Άνδρας	48	3.12	1.04	0.15	0.084	0.772	-0.644	98	0.521
	Γυναίκα	52	3.26	1.10	0.15					
Κανονιστική δέσμευση	Άνδρας	48	3.04	0.91	0.13	0.052	0.819	-1.650	98	0.102
	Γυναίκα	52	3.34	0.91	0.13					

Σημείωση. M: Mean, Μέση τιμή. SD: Standard deviation, Τυπική απόκλιση. SE: Standard error, Τυπικό σφάλμα. F: στατιστική τιμή του ελέγχου Levene. Levene's p: τιμή της στατιστικής σημαντικότητας του ελέγχου Levene. t, df, p: στατιστική τιμή, βαθμοί ελευθερίας και στατιστική σημαντικότητα του t-test ανεξάρτητων δειγμάτων.

Διενεργήθηκαν t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών μεταξύ εκπαιδευτικών που εργάζονται σε σχολική μονάδα με γυναίκα Διευθύντρια και αυτών που εργάζονται σε σχολική μονάδα με άνδρα Διευθυντή και δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων διευθυντών στην Οργανωσιακή δέσμευση ή την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Πίνακας 4.13, $p>0.05$).

4.2.5 Έλεγχος 1^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Πίνακας 4.14 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Οργανωσιακής δέσμευσης μέσω των διαστάσεων της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

	B	SE	β	t	p
(Constant)	.810	.454		1.784	.078
Διανεμητική δικαιοσύνη	.200	.100	.175	1.992	.049
Διαδικαστική δικαιοσύνη	.125	.121	.131	1.036	.303
Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη	.225	.105	.265	2.144	.035
ΠΕ70 vs Άλλη ειδικότητα	.034	.162	.018	.209	.835
Μόνιμος/η vs Αναπληρωτής/ρια ή Αποσπασμένος/η	.307	.232	.137	1.322	.190
Μεταπτυχιακό vs Βασικό ή Δεύτερο πτυχίο	-.352	.160	-.192	-2.197	.031
Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	.176	.114	.168	1.549	.125

Σημείωση. Εξαρτημένη μεταβλητή: Οργανωσιακή δέσμευση. $F(7, 92)=9.00$, $p<.001$. $R^2=0.407$, Adj $R^2=0.361$.

Με σκοπό τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων 1α, 1β και 1γ διενεργήθηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές την Διαδικαστική Δικαιοσύνη, την Διανεμητική Δικαιοσύνη, την Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη και εξαρτημένη μεταβλητή την Οργανωσιακή δέσμευση. Οι μεταβλητές συνολική προϋπηρεσία, επίπεδο σπουδών, σχέση εργασίας και ειδικότητα εισήχθησαν στην ανάλυση ως μεταβλητές ελέγχου, καθώς βρέθηκε ότι παρουσιάζουν κάποια στατιστικά σημαντική σχέση με την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη είτε την Οργανωσιακή δέσμευση.

Το μοντέλο παλινδρόμησης, όπως προκύπτει στον Πίνακα 4.14, ήταν στατιστικά σημαντικό ($F(7, 92)=9.00$, $p<.001$) και ερμήνευε το 40,7% της μεταβλητότητας της Οργανωσιακής δέσμευσης ($R^2=0.407$, Adj $R^2=0.361$). Η Διανεμητική Δικαιοσύνη ($\beta=.175$, $p<.05$) και η

Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη ($\beta=.265$, $p<.05$) ενισχύουν την Οργανωσιακή δέσμευση ενώ η Διαδικαστική Δικαιοσύνη δεν είχε στατιστικά σημαντική επίδραση στην Οργανωσιακή δέσμευση ($\beta=.131$, $p>.05$). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι κατέχοντες μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών παρουσίασαν χαμηλότερη Οργανωσιακή δέσμευση συγκριτικά με τους κατέχοντες μόνο το βασικό πτυχίο ή δεύτερο πτυχίο ($\beta=-.192$, $p<.05$).

Πίνακας 4.15 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Συναισθηματικής δέσμευσης μέσω της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

	B	SE	β	t	p
(Constant)	.073	.497		.146	.884
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	.812	.110	.580	7.413	<.001
ΠΕ70 vs Άλλη ειδικότητα	-.186	.191	-.080	-.975	.332
Μόνιμος/η vs Αναπληρωτής/ρια	.323	.275	.115	1.176	.243
ή Αποσπασμένος/η					
Μεταπτυχιακό vs Βασικό ή	-.359	.189	-.156	-1.898	.061
Δεύτερο πτυχίο					
Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	.217	.134	.164	1.619	.109

Σημείωση. Εξαρτημένη μεταβλητή: Συναισθηματική δέσμευση. $F(5, 94)=15,91$, $p<.001$. $R^2=0.458$, $Adj R^2=0.430$.

Στη συνέχεια, για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης 1δ διενεργήθηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και εξαρτημένη μεταβλητή τη Συναισθηματική δέσμευση. Οι μεταβλητές συνολική προϋπηρεσία, επίπεδο σπουδών, σχέση εργασίας και ειδικότητα εισήχθησαν στην ανάλυση ως μεταβλητές ελέγχου. Το μοντέλο παλινδρόμησης του Πίνακα 4.15 ήταν στατιστικά σημαντικό ($F(5, 94)=15,91$, $p<.001$) και ερμήνευε το 45,8% της μεταβλητότητας της Συναισθηματικής δέσμευσης ($R^2=0.458$, $Adj R^2=0.430$). Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ($\beta=.580$, $p<.05$) βρέθηκε ότι ενισχύει τη Συναισθηματική δέσμευση.

Πίνακας 4.16 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Συνεχούς δέσμευσης μέσω της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

	B	SE	β	t	p
(Constant)	1.616	.551		2.932	.004

Οργανωσιακή δικαιοσύνη	.326	.122	.250	2.681	.009
ΠΕ70 vs Άλλη ειδικότητα	.205	.212	.095	.969	.335
Μόνιμος/η vs Αναπληρωτής/ρια ή Αποσπασμένος/η	.501	.305	.192	1.644	.103
Μεταπτυχιακό vs Βασικό ή Δεύτερο πτυχίο	-.448	.210	-.210	-2.138	.035
Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	.038	.149	.031	.254	.800

Σημείωση. Εξαρτημένη μεταβλητή: Συνεχής δέσμευση. $F(5, 94)=5,65$, $p<.001$. $R^2=0.231$, Adj $R^2=0.190$.

Πίνακας 4.17 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Κανονιστικής δέσμευσης μέσω της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

	B	SE	β	t	p
(Constant)	1.612	.473		3.412	<.001
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	.262	.104	.234	2.511	.014
ΠΕ70 vs Άλλη ειδικότητα	.228	.182	.123	1.254	.213
Μόνιμος/η vs Αναπληρωτής/ρια ή Αποσπασμένος/η	.131	.261	.059	.503	.616
Μεταπτυχιακό vs Βασικό ή Δεύτερο πτυχίο	-.256	.180	-.139	-1.423	.158
Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	.226	.127	.214	1.772	.080

Σημείωση. Εξαρτημένη μεταβλητή: Κανονιστική δέσμευση. $F(5, 94)=3,88$, $p<.001$. $R^2=0.232$, Adj $R^2=0.192$.

Ομοίως, για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης 1ε διενεργήθηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και εξαρτημένη μεταβλητή τη Συνεχή δέσμευση. Το μοντέλο παλινδρόμησης του Πίνακα 4.16 ήταν στατιστικά σημαντικό ($F(5, 94)=5,65$, $p<.001$) και ερμήνευε το 23,1% της μεταβλητότητας της Συνεχούς δέσμευσης ($R^2=0.231$, Adj $R^2=0.190$). Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ($\beta=.250$, $p<.05$) βρέθηκε ότι ενισχύει τη Συνεχή δέσμευση, ενώ το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης (μεταπτυχιακός τίτλος) βρέθηκε ότι μειώνει την Συνεχή ($\beta=-.210$, $p<.05$).

Τέλος, για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης 1στ διενεργήθηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και εξαρτημένη μεταβλητή την Κανονιστική δέσμευση. Το μοντέλο παλινδρόμησης του Πίνακα 4.17 ήταν στατιστικά σημαντικό ($F(5, 94)=3,88, p<.001$) και ερμήνευε το 23,2% της μεταβλητότητας της Κανονιστικής δέσμευσης ($R^2=0.232, \text{Adj } R^2=0.192$). Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ($\beta=.234, p<.05$) βρέθηκε ότι ενισχύει την Κανονιστική δέσμευση.

Βάσει των παραπάνω αποτελεσμάτων, μπορεί να υποστηριχθεί η ερευνητική υπόθεση ότι «Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ενισχύει την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών». Συγκεκριμένα, η Διανεμητική και η Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη φάνηκε να ενισχύουν συνολικά την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών, ενώ κάτι τέτοιο δεν ισχύει για την Διαδικαστική δικαιοσύνη. Επιπρόσθετα, η συνολική Οργανωσιακή Δικαιοσύνη που αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί φάνηκε ότι ενισχύει και τις τρεις διαστάσεις της Οργανωσιακής δέσμευσης (Συναισθηματική, Συνεχή και Κανονιστική δέσμευση). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι μεταπτυχιακές σπουδές ήταν αρνητικός προγνωστικός παράγοντας της Οργανωσιακής δέσμευσης, και συγκεκριμένα της διάστασης της Συνεχούς δέσμευσης. Τα αποτελέσματα όσον αφορά την αποδοχή ή την απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω Πίνακα.

Πίνακας 4.18 Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων για την 1^η ερευνητική υπόθεση

Επιμέρους Ερευνητική Υπόθεση	Αποδοχή/Απόρριψη
1α Η Διαδικαστική Δικαιοσύνη ενισχύει την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών.	Απόρριψη
1β Η Διανεμητική Δικαιοσύνη ενισχύει την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών.	Αποδοχή
1γ Η Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη ενισχύει την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών.	Αποδοχή
1δ Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ενισχύει τη Συναισθηματική δέσμευση των εκπαιδευτικών.	Αποδοχή
1ε Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ενισχύει τη Συνεχή δέσμευση των εκπαιδευτικών.	Αποδοχή

Ιστί Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη ενισχύει την Κανονιστική δέσμευση των εκπαιδευτικών.	Αποδοχή
--	---------

4.2.6 Έλεγχος 2^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Πίνακας 4.19 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Οργανωσιακής δέσμευσης μέσω της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

	B	SE	β	t	p
(Constant)	.953	.416		2.294	.024
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	.511	.092	.459	5.582	<.001
ΠΕ70 vs Άλλη ειδικότητα	.045	.160	.025	.285	.776
Μόνιμος/η vs Αναπληρωτής/ρια ή Αποσπασμένος/η	.293	.230	.131	1.275	.206
Μεταπτυχιακό vs Βασικό ή Δεύτερο πτυχίο	-.341	.158	-.187	-2.159	.033
Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	.182	.112	.173	1.622	.108

Σημείωση. Εξαρτημένη μεταβλητή: Οργανωσιακή δέσμευση. $F(5, 94)=12,65$, $p<.001$. $R^2=0.402$, Adj $R^2=0.370$.

Με σκοπό τον έλεγχο της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης, «Σε ποιο βαθμό η ύπαρξη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στη Σχολική μονάδα μπορεί να προβλέψει τον βαθμό της Οργανωσιακής Δέσμευσης των εκπαιδευτικών» διενεργήθηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, και εξαρτημένη μεταβλητή την Οργανωσιακή δέσμευση (μεταβλητές ελέγχου: συνολική προϋπηρεσία, επίπεδο σπουδών, σχέση εργασίας και ειδικότητα). Το μοντέλο παλινδρόμησης, όπως προκύπτει στον Πίνακα 4.19, ήταν στατιστικά σημαντικό ($F(4, 95)=12,65$, $p<.001$) ερμηνεύοντας το 40,2% της μεταβλητότητας της Οργανωσιακής δέσμευσης ($R^2=0.402$, Adj $R^2=0.370$). Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη προέβλεψε στατιστικά σημαντικά την Οργανωσιακή δέσμευση ($\beta=.459$, $p<.05$) με αποτέλεσμα να επιβεβαιωθεί και η δεύτερη ερευνητική υπόθεση (Πίνακας 4.20). Ο βαθμός στον οποίο η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη προέβλεψε την Οργανωσιακή δέσμευση χαρακτηρίζεται ως μέτριος προς ισχυρός ($\beta=.459$), ενώ αρνητικά σημαντική αλλά ασθενή συμβολή στην πρόβλεψη της Οργανωσιακής δέσμευσης είχε και το επίπεδο σπουδών ($\beta=-.187$). Επομένως, προέκυψε ότι

όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός Οργανωσιακής Δικαιοσύνης σε μια σχολική μονάδα, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών και συγκεκριμένα μια αύξηση στην Οργανωσιακή Δικαιοσύνη της σχολικής μονάδας μπορεί να προβλέψει μια μέτρια προς ισχυρή αύξηση της Οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών.

Πίνακας 4.20 Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων για την 2^η ερευνητική υπόθεση

Ερευνητική Υπόθεση	Αποδοχή/Απόρριψη
Η ύπαρξη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στη Σχολική μονάδα μπορεί να προβλέψει τον βαθμό της Οργανωσιακής Δέσμευσης των εκπαιδευτικών.	Αποδοχή

4.2.7 Έλεγχος 3^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Πίνακας 4.21 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών μέσω των διαστάσεων της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

	B	SE	β	t	p
(Constant)	.326	.527		.619	.538
Διανεμητική δικαιοσύνη	.231	.117	.171	1.978	.051
Διαδικαστική δικαιοσύνη	.383	.140	.338	2.735	.007
Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη	.212	.122	.212	1.747	.084
ΠΕ70 vs Άλλη ειδικότητα	-.074	.188	-.034	-.393	.695
Μόνιμος/η vs Αναπληρωτής/ρια ή Αποσπασμένος/η	-.122	.269	-.046	-.454	.651
Μεταπτυχιακό vs Βασικό ή Δεύτερο πτυχίο	-.193	.186	-.089	-1.040	.301
Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	.264	.132	.212	1.993	.049

Σημείωση. Εξαρτημένη μεταβλητή: Ο/Η Διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών. $F(7, 92)=9.90$, $p<.001$. $R^2=0.430$, $Adj R^2=0.386$.

Με σκοπό τον έλεγχο της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης, «Σε ποιο βαθμό η ύπαρξη Διαδικαστικής και Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα επηρεάζει τη σχέση

των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας με την Ηγεσία της σχολικής μονάδας που υπηρετούν», διενεργήθηκαν δύο αναλύσεις πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, μία για κάθε μεταβλητή που αντιπροσωπεύει τη σχέση των εκπαιδευτικών με την Ηγεσία. Συγκεκριμένα, η πρώτη ανάλυση (Πίνακας 4.21) είχε ως εξαρτημένη μεταβλητή τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών ως προς τη δήλωση «Ο/Η Διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών» και ανεξάρτητες μεταβλητές τη Διαδικαστική Δικαιοσύνη, τη Διανεμητική Δικαιοσύνη και την Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη. Το μοντέλο παλινδρόμησης ήταν στατιστικά σημαντικό ($F(7, 92)=9.90, p<.001$) και ερμήνευε το 43% της μεταβλητότητας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών ($R^2=0.430$, Adj $R^2=0.386$). Βάσει των αποτελεσμάτων, η Διαδικαστική Δικαιοσύνη ($\beta=.338, p<.05$) ενισχύει τη σχέση του εκπαιδευτικού με την Ηγεσία ως προς τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών. Δεν βρέθηκε σημαντική επίδραση της Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης ($p>.05$). Αξίζει να σημειωθεί ότι όσο περισσότερα έτη συνολικής προϋπηρεσίας διαθέτει ο εκπαιδευτικός τόσο περισσότερο η ηγεσία της σχολικής μονάδας του δίνει τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ($\beta=.212, p<.05$).

Πίνακας 4.22 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Δυνατότητας συμμετοχής στις αποφάσεις μέσω των διαστάσεων της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

	B	SE	β	t	p
(Constant)	.335	.540		.620	.537
Διανεμητική δικαιοσύνη	.248	.119	.177	2.075	.041
Διαδικαστική δικαιοσύνη	.443	.143	.378	3.090	.003
Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη	.188	.125	.181	1.510	.134
ΠΕ70 vs Άλλη ειδικότητα	-.365	.192	-.161	-1.898	.061
Μόνιμος/η vs Αναπληρωτής/ρια	.042	.276	.015	.153	.879
ή Αποσπασμένος/η					
Μεταπτυχιακό vs Βασικό ή	-.357	.190	-.159	-1.878	.064
Δεύτερο πτυχίο					
Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	.207	.135	.161	1.528	.130

Σημείωση. Εξαρτημένη μεταβλητή: Ο/Η Διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις. $F(7, 92)=10.44, p<.001$. $R^2=0.443$, Adj $R^2=0.40$.

Η δεύτερη ανάλυση (Πίνακας 4.22) είχε ως εξαρτημένη μεταβλητή τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών ως προς τη δήλωση «Ο/Η Διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις» και ανεξάρτητες μεταβλητές τη Διαδικαστική Δικαιοσύνη, τη Διανεμητική Δικαιοσύνη και την Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη. Το μοντέλο παλινδρόμησης ήταν στατιστικά σημαντικό ($F(7, 92)=10,44, p<.001$) και ερμήνευε το 44,3% της μεταβλητότητας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών ($R^2=0.443$, Adj $R^2=0.400$). Βάσει των αποτελεσμάτων, η Διαδικαστική Δικαιοσύνη ($\beta=.378, p<.05$) ενισχύει τη σχέση του εκπαιδευτικού με την Ηγεσία ως προς τη συμμετοχή στις αποφάσεις. Δεν βρέθηκε σημαντική επίδραση της Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης ($p>.05$).

Τα αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων για την 3^η ερευνητική υπόθεση παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.23. Όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα των αναλύσεων παλινδρόμησης, η ύπαρξη Διαδικαστικής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα φάνηκε να επηρεάζει τη σχέση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας με την Ηγεσία της σχολικής μονάδας που υπηρετούν, τόσο ως προς τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών όσο και ως προς τη δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις (ως εκ τούτου οι υποθέσεις 3α και 3γ γίνονται αποδεκτές). Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερη Διαδικαστική Δικαιοσύνη υπάρχει στη σχολική μονάδα τόσο περισσότερο οι διευθυντές/ριες δίνουν στους εκπαιδευτικούς τη δυνατότητα πρωτοβουλιών και συμμετοχής στις αποφάσεις. Αντίθετα, δεν βρέθηκε καμία σημαντική επίδραση της Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης με τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ή τη δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις (ως εκ τούτου οι υποθέσεις 3β και 3δ απορρίπτονται).

Πίνακας 4.23 Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων για την 3^η ερευνητική υπόθεση

Επιμέρους Ερευνητική Υπόθεση	Αποδοχή/Απόρριψη
3α Η ύπαρξη Διαδικαστικής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα επηρεάζει τη σχέση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας με την Ηγεσία της σχολικής μονάδας που υπηρετούν, ως προς τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.	Αποδοχή
3β Η ύπαρξη Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα επηρεάζει τη σχέση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας με την Ηγεσία της	Απόρριψη

σχολικής μονάδας που υπηρετούν, ως προς τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.	
3γ Η ύπαρξη Διαδικαστικής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα επηρεάζει τη σχέση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας με την Ηγεσία της σχολικής μονάδας που υπηρετούν, ως προς τη δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις	Αποδοχή
3δ Η ύπαρξη Αλληλεπιδραστικής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα επηρεάζει τη σχέση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας με την Ηγεσία της σχολικής μονάδας που υπηρετούν, ως προς τη δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις	Απόρριψη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Συμπεράσματα

Η σχέση μεταξύ Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και Οργανωσιακής δέσμευσης στην Εκπαίδευση είναι ένα σχετικά νέο πεδίο έρευνας τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς και είναι αυτό που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που αφορούσαν στις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν έδειξαν ότι η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη που αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί ενισχύει και τις τρεις διαστάσεις της Οργανωσιακής δέσμευσης και συγκεκριμένα η Διανεμητική και η Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη ενισχύουν την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών ενώ η Διαδικαστική Δικαιοσύνη όχι. Αυτό το αποτέλεσμα έρχεται σε συμφωνία με τα ευρήματα των ερευνών των Galavandi κ.ά. (2015) και Jameel κ.ά. (2020). Ένα επιπλέον κοινό με τις παραπάνω έρευνες συμπέρασμα που αναδείχθηκε και στη παρούσα εργασία είναι ότι ο βαθμός ύπαρξης Οργανωσιακής Δικαιοσύνης σε μια σχολική μονάδα μπορεί να προβλέψει το βαθμό της Οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών σε αυτή και συγκεκριμένα μια αύξηση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στο σχολείο μπορεί να προβλέψει μια μέτρια προς ισχυρή αύξηση Οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών.

Η έρευνα της παρούσας εργασίας καταλήγει επίσης στο ενδιαφέρον συμπέρασμα ότι οι μεταπτυχιακές σπουδές αποτελούν αρνητικό προγνωστικό παράγοντα της Συνεχούς δέσμευσης των εκπαιδευτικών. Κάτι τέτοιο έχει λογική ερμηνεία αφού, όπως αναφέρουν οι Meyer και Allen (1991), στη περίπτωση της Συνεχούς δέσμευσης ο εργαζόμενος βασίζεται στη λογική του και παραμένει στην εργασία του λόγω των αμοιβών ή των προνομίων που του προσφέρει ο οργανισμός. Στη συγκεκριμένη περίπτωση γίνεται προφανές ότι οι εκπαιδευτικοί που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου θεωρούν ότι δεν τους αρκεί η αμοιβή ή τα προνόμια που τους παρέχει η δημόσια Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και για αυτό και παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό Συνεχούς δέσμευσης. Το παραπάνω συμπέρασμα συμφωνεί και με τα αντίστοιχα της έρευνας των Mowday κ.ά. (1982) οι οποίοι αναφέρουν ότι τα πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα των εργαζομένων συνδέονται αρνητικά με την Οργανωσιακή δέσμευση διότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι προσδοκίες τους αλλά και οι προσωπικοί τους στόχοι δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τον οργανισμό.

Ένα πρόσθετο στοιχείο που έδειξε η παρούσα έρευνα είναι ότι όσο περισσότερο αυξάνεται ο βαθμός της Διαδικαστικής Δικαιοσύνης μέσα στη σχολική μονάδα τόσο περισσότερο οι Διευθυντές/ριες δίνουν στους εκπαιδευτικούς τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών αλλά και συμμετοχής στις αποφάσεις, ειδικά αν οι τελευταίοι έχουν και πολλά χρόνια υπηρεσίας. Αντίθετα, η Αλληλεπιδραστική Δικαιοσύνη δε φάνηκε να επηρεάζει ούτε τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ούτε τη συμμετοχή στις αποφάσεις. Το εν λόγω συμπέρασμα έρχεται σε πλήρη συμφωνία με το εύρημα των Thibaut και Walker (1975), που υποστήριξαν ότι ο πιο καθοριστικός παράγοντας της Διαδικαστικής Δικαιοσύνης είναι ο βαθμός ελέγχου των εργαζομένων πάνω στις διαδικασίες αποφάσεων της Διοίκησης.

Τέλος, σύμφωνα με τους ελέγχους διαφορών και των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών και των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος που πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια της μέτρησης της επίδρασης τους, αποτυπώθηκαν και τα εξής ενδιαφέροντα ευρήματα :

- Οι εκπαιδευτικοί ΠΕ70 εμφάνισαν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα Οργανωσιακής δέσμευσης συγκριτικά με τους συναδέλφους τους των υπόλοιπων ειδικοτήτων.
- Οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα Οργανωσιακής δέσμευσης συγκριτικά με τους/τις αναπληρωτές/τριες και αποσπασμένους/ες συναδέλφους τους.
- Οι εκπαιδευτικοί με τα περισσότερα έτη υπηρεσίας αλλά και αυτοί με τη μεγαλύτερη ηλικία, παρουσίασαν το υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης με τη σχολική μονάδα στην οποία εργάζονται.

Τα παραπάνω ευρήματα αποτυπώνουν ενδιαφέρουσες, αν μη τι άλλο, πτυχές της πραγματικότητας στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της περιοχής μελέτης.

5.2 Συνεισφορά της έρευνας

Το αντικείμενο μελέτης της παρούσα διπλωματικής εργασίας έχει τη δυνατότητα να εφαρμοστεί και να αξιοποιηθεί τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό. Επιβεβαιώθηκε ότι η ύπαρξη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης συνολικά ενισχύει την Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Αναδείχθηκε επίσης ο ρυθμιστικός ρόλος της ύπαρξης εμπιστοσύνης μέσα στη σχολική μονάδα αλλά και του τύπου Ηγεσίας μέσα σε αυτή. Ο τελευταίος αυτός παράγοντας έδειξε να επηρεάζει και τη σχέση μεταξύ της Διαδικαστικής Δικαιοσύνης στη σχολική μονάδα με το γεγονός της

ανάληψης πρωτοβουλιών από πλευράς εκπαιδευτικών και της συμμετοχής τους στις αποφάσεις που τους αφορούν.

5.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα υπόκειται, όπως είναι αναμενόμενο, σε ορισμένους περιορισμούς. Όπως προαναφέρθηκε και στην ενότητα 3.2, τα αποτελέσματα της δεν μπορεί να θεωρηθούν γενικεύσιμα αφού αφενός αφορούν μόνο εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας, αφετέρου αφορούν ένα μικρό μέρος αυτών οι οποίοι συμμετείχαν εθελοντικά και είχαν πρόσβαση στο διαδίκτυο αλλά και άνεση με τη χρήση της εφαρμογής που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων. Αυτοί οι παράγοντες ενδεχομένως να επηρεάσουν το αποτέλεσμα αυξάνοντας το βαθμό μεροληψίας (Emerson, 2021). Ένας επιπλέον περιορισμός που είχε η παρούσα έρευνα και ο οποίος ήταν αποτέλεσμα του μικρού σχετικά δείγματος, ήταν ότι δεν υπήρξαν επαρκή δεδομένα έτσι ώστε κάποια δημογραφικά στοιχεία, όπως ο Δήμος στον οποίο ανήκει η σχολική μονάδα ή το μέγεθος οργανικότητας αυτής, να μπορέσουν να συμπεριληφθούν στη στατιστική ανάλυση και να εξαχθούν τυχόν ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Αυτό που θα μπορούσε υλοποιηθεί σε μια μελλοντική έρευνα θα ήταν να εισαχθούν και ποιοτικά χαρακτηριστικά -προσωπικές συνεντεύξεις για παράδειγμα- στην έρευνα έτσι ώστε να διερευνηθούν περαιτέρω οι απόψεις των εκπαιδευτικών και των Διευθυντών/ριών πάνω στα ζητήματα που πραγματεύτηκε η εργασία. Επιπλέον, θα μπορούσε η παρούσα έρευνα να αφορά και εκπαιδευτικούς της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας και με αυτό τον τρόπο να εξαχθούν συγκριτικά συμπεράσματα για τις δύο βαθμίδες Εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο. Τέλος, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί σε επίπεδο Περιφέρειας Θεσσαλίας ή ακόμη και πανελλαδικά, έτσι ώστε τα αποτελέσματά της να μπορούν να γενικευτούν σε μεγαλύτερο δείγμα πληθυσμού εκπαιδευτικών.

5.4 Επίλογος

Στο σημερινό πολύπλοκο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον που καλείται να λειτουργήσει το σύγχρονο σχολείο και οι εκπαιδευτικοί και εντός του οποίου οι προκλήσεις σε όλα τα επίπεδα -οικονομικό, πολιτικό, υλικοτεχνικό, λειτουργικό- περισσεύουν, παρουσιάζεται ολοένα και μεγαλύτερη η ανάγκη ύπαρξης Δικαιοσύνης μέσα στη σχολική μονάδα. Μια Δικαιοσύνη η οποία θα διατρέχει προς όλες τις κατευθύνσεις τη σχολική ζωή και καθημερινότητα και θα συμβάλλει καθοριστικά και καίρια στην ενδυνάμωση της

Οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών στο σχολείο τους, στην εμπέδωση του αισθήματος της εργασιακής ασφάλειας και στην ισχυροποίηση της εμπιστοσύνης μεταξύ εκπαιδευτικών, Διευθυντή/ριας και γονέων, έχοντας ως άμεσο θετικό αντίκτυπο τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και των διαπροσωπικών σχέσεων στα σχολεία αλλά και της ίδιας της ποιότητας της παρεχόμενης Εκπαίδευσης προς τους/τις μαθητές/τριες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνόγλωσσες

Αγουρίδης, Γ. (2022, Απρίλιος 23). *Ινστιτούτο ΕΝΑ: Οι διαχρονικά χαμηλές δαπάνες για την Παιδεία στην Ελλάδα*. Οικονομικός Ταχυδρόμος - ot.gr.

<https://www.ot.gr/2022/04/23/oikonomia/oi-diachronika-xamiles-dapanes-gia-tin-paideia-stin-ellada/>

Αντωνιάδου, Α. (2020). *Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την κατανομημένη ηγεσία και η σχέση τους με την οργανωσιακή δέσμευση* (Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος. <http://hdl.handle.net/11615/52110>

Βακαδάρης, Ι. (2020). *Οργανωσιακή Δέσμευση και Επαγγελματική Ικανοποίηση στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση : Απόψεις εκπαιδευτικών Δήμου Εορδαίας Κοζάνης* (Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα. <https://dspace.uowm.gr/xmlui/handle/123456789/1685>

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Ηλιάδου, Β. (2020). *Η εργασιακή Ικανοποίηση και η Οργανωσιακή Δέσμευση των εκπαιδευτικών των Δημοτικών Σχολείων* (Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη. <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/23924>

ΙΟΒΕ: Σε επίπεδα 2003 γύρισε τη δημόσια δαπάνη για την εκπαίδευση η κρίση. (2019, Μάρτιος 19). <https://www.naftemporiki.gr/finance/184233/iove-se-epipeda-2003-gyrise-ti-dimosia-dapani-gia-tin-ekpaidefsi-i-krisi/>

Καραγκούνη, Μ. (2020). *Η επίδραση του οργανωσιακού κλίματος στην εργασιακή ικανοποίηση και στην οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών* (Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη. <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/23922>

Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Λιθοξοΐδου, Σ. (2018). *Η επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας και του τύπου ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης* (Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα.
<https://dspace.uowm.gr/xmlui/handle/123456789/940>

Μπακιρτζή, Ζ. (2018). *Οι επιπτώσεις της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στην απόδοση των εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα* (Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
<http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/21848>

Νόμος 1566/1985, Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α 167/30.9.1985).

Νόμος 4823/2021, Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α 136/3.8.2021).

Ρούσσος, Π. & Τσαούσης, Γ. (2011). *Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS*. Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.

Σταμόπουλος, Κ. (2022). Σημαντικότητα οργανωσιακής δικαιοσύνης: Η σχέση οργανωσιακής δικαιοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος. *Παιδαγωγικός Λόγος*, 28(1), 125–148. <https://doi.org/10.12681/plogos.31949>

Τσολακίδου, Α. (2017). *Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού υπο το πρίσμα της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης: μια έρευνα πεδίου στην Ελληνική Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση* (Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη. <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/20021>

Υπ. Απόφαση 105657/2002, Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και

δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων (ΦΕΚ Β 1340/16.10.2002).

Ξενογλώσσες

Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>

Azeem, S. M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 01(04), 295–299. <https://doi.org/10.4236/psych.2010.14038>

Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9).

Barling, J., Clegg, S., & Cooper, C. L. (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE.

Bies, R.J., & Moag, J.F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55. Greenwich: JAI Press.

Buluc, B., & Gunes, M. (2014). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools. *The Anthropologist*, 18(1), 145–152. <https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891530>

Bush, T. and Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence. A Review of Literature Carried out for National College for School Leadership*. National College for School Leadership, Nottingham.

Bush, T. (2007). Educational Leadership And Management: Theory, Policy And Practice. *Main Issues Of Pedagogy And Psychology*, 3(3), 31–43. <https://doi.org/10.24234/miopap.v3i3.255>

Choi, S. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185–204. <https://doi.org/10.1177/0275074010373275>

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Colquitt, J. A. (2008). From the editors: Publishing laboratory research in AMJ--A question of when, not if [Editorial]. *Academy of Management Journal*, 51(4), 616–620.

Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, pp. 526–547). Oxford University Press.

Creswell, J. W. (2011). *Controversies in mixed methods research*. The SAGE Handbook of Qualitative Research, 15(1), 269-284.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324–351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>

Demir, K. (2016). Relations between teachers' organizational justice perceptions and organizational commitment and job satisfaction in the school: A meta-analysis. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 1408.
<https://doi.org/10.14687/ijhs.v13i1.3396>

Emerson, R. W. (2021). Convenience Sampling Revisited: Embracing Its Limitations Through Thoughtful Study Design. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 115(1), 76–77. <https://doi.org/10.1177/0145482X20987707>

Eurostat: *Highest proportion of government expenditure goes to social protection and health*. (2019). Ανακτήθηκε 19 Δεκεμβρίου 2023, από <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/-/2-15032019-bp>

Field, A. (2016). *Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

Fredrickson, B. L. (2011). *The Role of Positive Emotions in Positive Psychology*. *The American psychologist*. 56. 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>.

Galavandi, H., Alizadeh, M., Ebrahim, M., & Naghipour, K. (2015). The relationship between perceived organizational justice and organizational commitment: A case study of female teachers. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 1(2), 80. <https://doi.org/10.4103/2395-2296.152219>

George, D., & Mallery, P. (2019). IBM SPSS Statistics 25 Step by Step: A Simple Guide and Reference (15th ed.). New York: Routledge.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.2307/257990>

Greenberg, J. (1990). Looking Fair Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 57-111. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>

Harvey, S., & Haines, V. Y. (2005). Employer treatment of employees during a community crisis: The role of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 53-68.

Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250–259. <https://doi.org/10.1108/09513540410538831>

Hubbell, A. P., & Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56(1), 47–70. <https://doi.org/10.1080/0008957042000332241>

Jameel, A. S., Mahmood, Y. N., & Jwmaa, S. J. (2019). *Organizational Justice and Organizational Commitment among Secondary School Teachers*.

Kalyva, E. (2013). Stress in Greek Primary Schoolteachers Working Under Conditions of Financial Crisis. *Europe's Journal of Psychology*, 9(1), 104–112. <https://doi.org/10.5964/ejop.v9i1.488>

Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). Changing leadership for changing times. McGraw-Hill Education (UK).

Lynch, R. L. (2012). *Strategic Management*. Pearson. <https://books.google.gr/books?id=waU3ygAACAAJ>

Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84–104.

<https://doi.org/10.1177/1059601196211005>

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. <https://doi.org/10.2307/1556364>

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2023). *An Integrative Model of Organizational Trust : Past, Present, and Future*. *Academy of Management Review*. 32. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24348410>.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19(2), 131–141. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)10991379\(199803\)19:2<131::AIDJOB878>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)10991379(199803)19:2<131::AIDJOB878>3.0.CO;2-P)

Mowday R.T., Porter L.W. & Steers R.M. (1982). Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover, New York, Academic Press.

Robson, C. (2011). *Real world research* (3rd ed.). Chichester, UK: Wiley.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Schindler, P. S. (2019). *Business Research Methods*. McGraw-Hill Education.
<https://books.google.gr/books?id=kGxPzQEACAAJ>

Schulman, P.R. (1993). The Negotiated Order of Organizational Reliability. *Administration and Society* 25(3): 353-72.

Sjahruddin, H., & Sudiro, A. (2013). *Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior*. 4(12).

Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555–577. <https://doi.org/10.1177/001316102237672>

Swran J. Jwmaa, A. S. J., & Yazen N. Mahmood. (2020). Organizational Justice and Organizational Commitment among Secondary School Teachers. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*.

Taber, K.S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48, 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>

Tyler, T. & Bies, R. (2015). Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice.

Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 143–154. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.009>

Yavuz, M. (2011). *The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment*.

Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108–126. <https://doi.org/10.1108/09578230910928106>

Zhou, H., & Ma, J. (2022). Organizational Justice and Teachers' Turnover Intention in Primary and Secondary Schools: The Importance of Sustainable Salary Management. *Sustainability*, 14(20), 13314. <https://doi.org/10.3390/su142013314>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

"Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη στην Εκπαίδευση και η συμβολή της στην Οργανωσιακή Δέσμευση των εκπαιδευτικών. Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας."

Αγαπητές/οί συνάδελφοι,

Στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο ΠΜΣ "Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης" του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, εκπονώ τη διπλωματική εργασία με τίτλο "Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη στην Εκπαίδευση και η συμβολή της στην Οργανωσιακή Δέσμευση των εκπαιδευτικών. Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας." φιλοδοξώντας να διερευνήσω την ύπαρξη αυτών των εννοιών και τους παράγοντες που μπορεί να τις επηρεάζουν σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της ΠΕ Λάρισας.

Μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου που ακολουθεί θα με βοηθήσετε ώστε να ευοδωθεί η προσπάθειά μου.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και η συμπλήρωση του δεν ξεπερνά τα 8 λεπτά.

Η ανάλυση των δεδομένων θα γίνει με απόλυτη εμπιστευτικότητα και θα τηρηθεί η ερευνητική δεοντολογία.

Σημείωση 1 : Το παρόν ερωτηματολόγιο δεν απευθύνεται σε εν ενεργεία Διευθυντές/ριες.

Σημείωση 2 : Ως Σχολική Μονάδα που υπηρετείτε θεωρείστε αυτή της Οργανικής σας τοποθέτησης ή αυτή που έχετε κύρια τοποθέτηση.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη βοήθειά σας.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση επικοινωνήστε στο vkadartzis@gmail.com

Κανταρτζής Ευάγγελος, Πληροφορικός ΠΕ86

Δημοτικό Σχολείο Καλλιθέας Ελασσόνας.

1. Φύλο

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα
- ☐ Άλλο
- ☐ Δεν επιθυμώ να απαντήσω

2. Ηλικία

- ☐ 22 - 30
- ☐ 31 - 40
- ☐ 41 - 50
- ☐ 51 και άνω

3. Σχέση Εργασίας

- ☐ Μόνιμος/η
- ☐ Αναπληρωτής/ρια
- ☐ Αποσπασμένος/η

4. Ειδικότητα

- ☐ ΠΕ70
- ☐ Άλλη ειδικότητα (ΠΕ11, ΠΕ86 κ.ο.κ.)
- ☐ Ειδικής Αγωγής (όλες οι ειδικότητες)

5. Σπουδές (σημειώνετε το ανώτερο που κατέχετε)

- ☐ Βασικό πτυχίο
- ☐ Δεύτερο πτυχίο (περιλαμβάνονται και τα Διδασκαλεία)
- ☐ Μεταπτυχιακό
- ☐ Διδακτορικό

6. Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)

- ☐ 0 - 10
- ☐ 11 - 20
- ☐ 21 - 30
- ☐ 31 και άνω

7. Προϋπηρεσία στο Σχολείο που εργάζεστε τώρα (σε έτη)

- ☐ 0 - 5

- ☐ 6 - 10
- ☐ 11 και άνω

8. Τύπος Σχολείου

- ☐ Ολιγοθέσιο
- ☐ 4θέσιο / 5θέσιο
- ☐ 6θέσιο και άνω

9. Δήμος που ανήκει το Σχολείο

- ☐ Αγιάς
- ☐ Ελασσόνας
- ☐ Κιλελέρ
- ☐ Λαρισαίων
- ☐ Τεμπών
- ☐ Τυρνάβου
- ☐ Φαρσάλων

10. Κατέχετε θέση Υποδιευθυντή/ριας

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

11. Φύλο του/της Διευθυντή/ριάς σας

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Οι κάτωθι ερωτήσεις αφορούν στο βαθμό ύπαρξης Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στη Σχολική σας Μονάδα.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα						
1. Το ωράριο εργασίας σας είναι δίκαιο.	1	2	3	4	5						
2. Το αποτέλεσμα της δουλειάς σας αντανakλά την προσπάθεια που έχετε καταβάλει στην εργασία σας.	1	2	3	4	5						
3. Το αποτέλεσμα της δουλειάς σας δικαιολογείται, δεδομένης της απόδοσής σας.	1	2	3	4	5						
4. Θεωρείτε το φόρτο εργασίας σας δίκαιο.	1	2	3	4	5						
5. Θεωρείτε ότι οι εργασιακές σας ευθύνες είναι δίκαιες.	1	2	3	4	5						
6. Κατά τη διάρκεια λήψης των αποφάσεων στο σχολείο, έχετε τη δυνατότητα να εκφράσετε τις απόψεις σας και τα συναισθήματά σας που αφορούν σε αυτές τις αποφάσεις.	1	2	3	4	5						
7. Έχετε επιρροή στο αποτέλεσμα μιας απόφασης.	1	2	3	4	5						
8. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο σχολείο: (σημειώνετε το πεδίο που είναι πιο κοντά στην επιθυμητή σας θέση)											
8α Εφαρμόζονται	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Δεν εφαρμόζονται με συνέπεια για όλους όσους αφορούν
8β Είναι αμερόληπτες	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Είναι μεροληπτικές
8γ Στηρίζονται σε ακριβή στοιχεία	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Στηρίζονται σε ανακριβή στοιχεία
8δ Τηρούν - τα ηθικά και δεοντολογικά πρότυπα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Καταστρατηγούν τα ηθικά και δεοντολογικά πρότυπα
9. Έχετε τη δυνατότητα να αμφισβητήσετε το αποτέλεσμα της διαδικασίας λήψης μιας απόφασης.	1		2		3		4		5		
10. Ο/Η Διευθυντής/τρια : (σημειώνετε το πεδίο που είναι πιο κοντά στην επιθυμητή σας θέση)											
10α Σας φέρεται με ευγενικό τρόπο και εκτίμηση όταν πρόκειται να παρθούν αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά σας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Είναι αγενής απέναντί σας και δεν σας δείχνει εκτίμηση όταν πρόκειται να παρθούν αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά σας
10β Σας φέρεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια όταν πρόκειται	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Είναι ασεβής απέναντί σας και δεν σας αντιμετωπίζει με

να παρθούν αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά σας											αξιοπρέπεια, όταν πρόκειται να παρθούν αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά σας
10γ Απέχει από απρεπείς παρατηρήσεις ή σχόλια σε ζητήματα που αφορούν τη δουλειά σας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Προβαίνει σε απρεπείς παρατηρήσεις ή σχόλια σε ζητήματα που αφορούν τη δουλειά σας
10δ Είναι ειλικρινής στην επικοινωνία του/της μαζί σας.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Είναι ανειλικρινής στην επικοινωνία του/της μαζί σας.
10ε Δείχνει ενδιαφέρον για τα εργασιακά σας δικαιώματα.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Αδιαφορεί για τα εργασιακά σας δικαιώματα.
10στ Συζητά μαζί σας τις επιπλοκές των αποφάσεων που λαμβάνονται και αφορούν τη δουλειά σας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Δε συζητά μαζί σας τις επιπλοκές των αποφάσεων που λαμβάνονται και αφορούν τη δουλειά σας
10ζ Σας κοινοποιεί τις αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά σας καθώς και τις λεπτομέρειές τους σε εύλογο χρονικό διάστημα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Δεν σας κοινοποιεί τις αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά σας καθώς και τις λεπτομέρειές τους σε εύλογο χρονικό διάστημα
10η Σας προσφέρει επαρκή αιτιολόγηση των αποφάσεων που λαμβάνει και αφορούν την δουλειά σας.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Αρνείται να σας προσφέρει επαρκή αιτιολόγηση των αποφάσεων που λαμβάνει και αφορούν την δουλειά σας.
10θ Προσαρμόζει τον τρόπο επικοινωνίας του/της στις ιδιαίτερες ανάγκες του/της εκάστοτε συναδέλφου.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Είναι ανελαστικός και δεν προσαρμόζει τον τρόπο επικοινωνίας του/της στις ιδιαίτερες ανάγκες του/της εκάστοτε συναδέλφου.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Οι κάτωθι ερωτήσεις αφορούν στο βαθμό ύπαρξης Οργανωσιακής Δέσμευσης στη Σχολική σας Μονάδα.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Θα ήσασταν πολύ ικανοποιημένος/η να συνεχίσετε την υπόλοιπη επαγγελματική σας καριέρα σε αυτό το σχολείο.	1	2	3	4	5
2. Αισθάνεστε πραγματικά ότι τα προβλήματα του σχολείου είναι και δικά σας.	1	2	3	4	5
3. Αισθάνεστε το σχολείο ως μέρος της επαγγελματικής σας οικογένειας.	1	2	3	4	5
4. Έχετε έντονη την αίσθηση ότι «ανήκετε» σε αυτό το σχολείο.	1	2	3	4	5
5. Αισθάνεστε συναισθηματικά «δεμένος/η» με το σχολείο.	1	2	3	4	5
6. Θα σας ήταν δύσκολο να αφήσετε αυτό το σχολείο, ακόμα κι αν το θέλατε.	1	2	3	4	5
7. Θα διαταράσσονταν η ζωή σας αν φεύγατε από αυτό το σχολείο.	1	2	3	4	5
8. Αυτή τη στιγμή, το να παραμείνετε σε αυτό σχολείο είναι τόσο θέμα ανάγκης όσο και επιθυμίας.	1	2	3	4	5
9. Αισθάνεστε ότι έχετε λίγες εναλλακτικές επιλογές αν φεύγατε από το σχολείο που είστε τώρα.	1	2	3	4	5
10. Δε νιώθετε καμία υποχρέωση να παραμείνετε σε αυτό το σχολείο.	1	2	3	4	5
11. Ακόμη κι αν σας συνέφερε, δεν νιώθετε ότι θα ήταν σωστό να φύγετε από αυτό το σχολείο.	1	2	3	4	5
12. Έχετε μια αίσθηση υποχρέωσης απέναντι στους ανθρώπους αυτού του σχολείου (μαθητές, συναδέλφους, γονείς).	1	2	3	4	5
13. Θεωρείτε ότι αυτό το σχολείο αξίζει την αφοσίωσή σας.	1	2	3	4	5
14. Θεωρείτε ότι είναι ηθική υποχρέωση σας να παραμείνετε σε αυτό το σχολείο.	1	2	3	4	5

ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Οι κάτωθι ερωτήσεις διερευνούν τη σύνδεση μεταξύ του τύπου της Ηγεσίας στο σχολείο σας και της ύπαρξης Οργανωσιακής Δικαιοσύνης σε αυτό.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Ο/Η Διευθυντής/τρια σας δίνει τη δυνατότητα να αναλάβετε πρωτοβουλίες.	1	2	3	4	5
2. Ο/Η Διευθυντής/τρια σας δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχετε στις αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά σας.	1	2	3	4	5

3. Το έργο του/της Διευθυντή/τριας πρέπει να είναι:

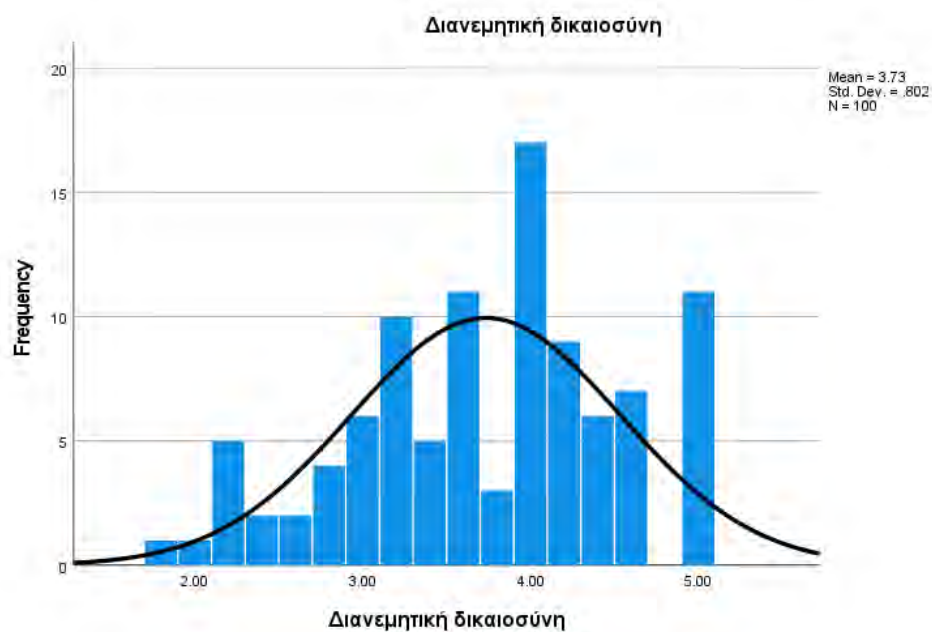
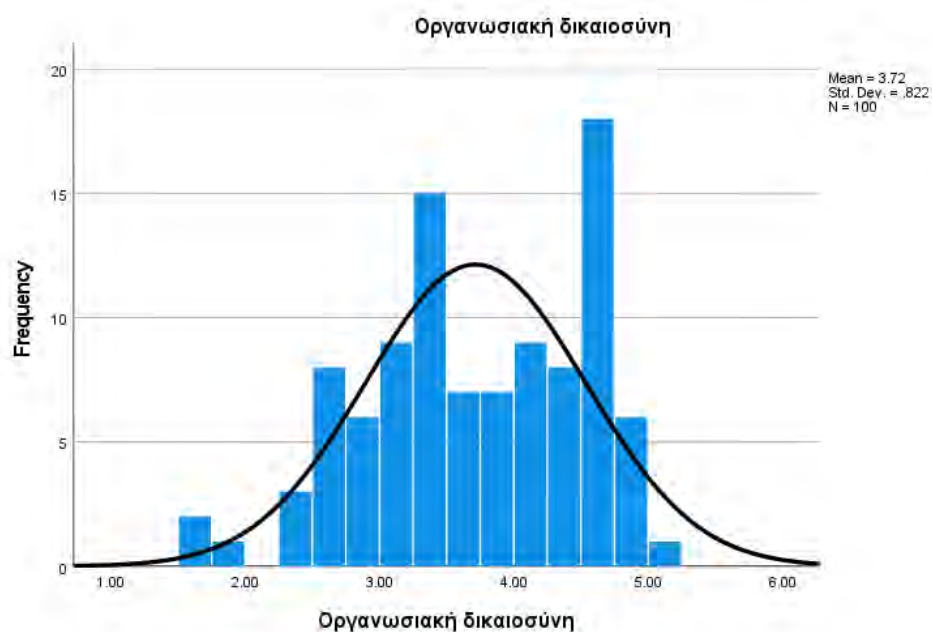
- ☐ προσανατολισμένο αποκλειστικά στην απόδοση
- ☐ ισόρροπα προσανατολισμένο στην απόδοση και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- ☐ προσανατολισμένο αποκλειστικά στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

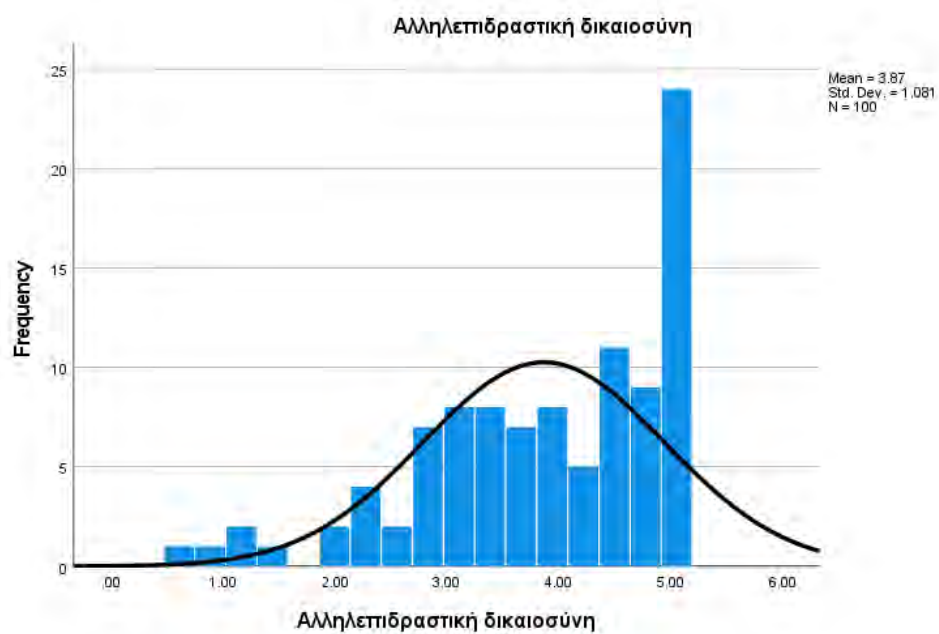
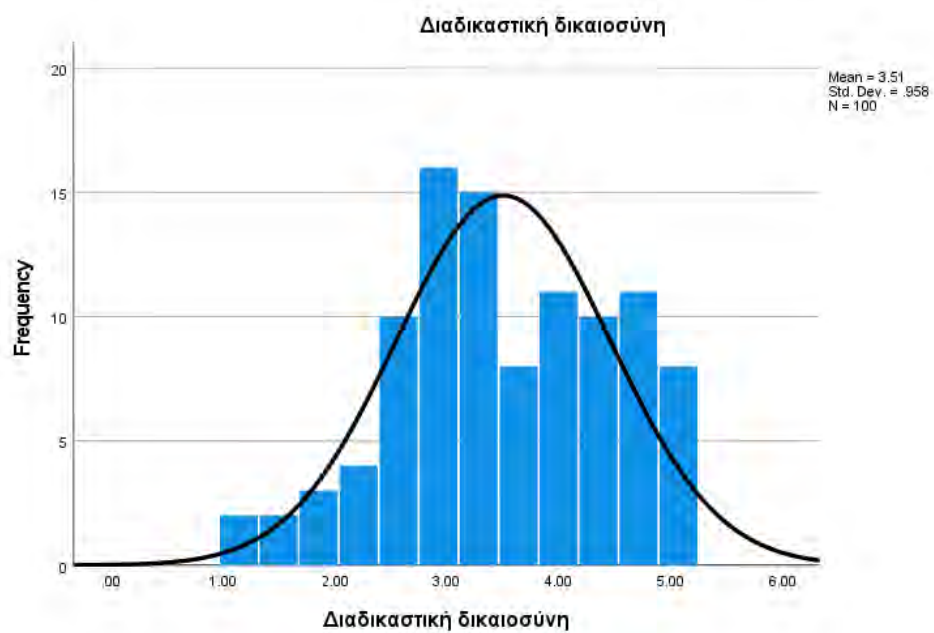
4. Στοιχεία που πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ο/η Διευθυντής/τρια και σε ποιο βαθμό. (σημειώνετε το πεδίο που είναι πιο κοντά στην επιθυμητή σας θέση)

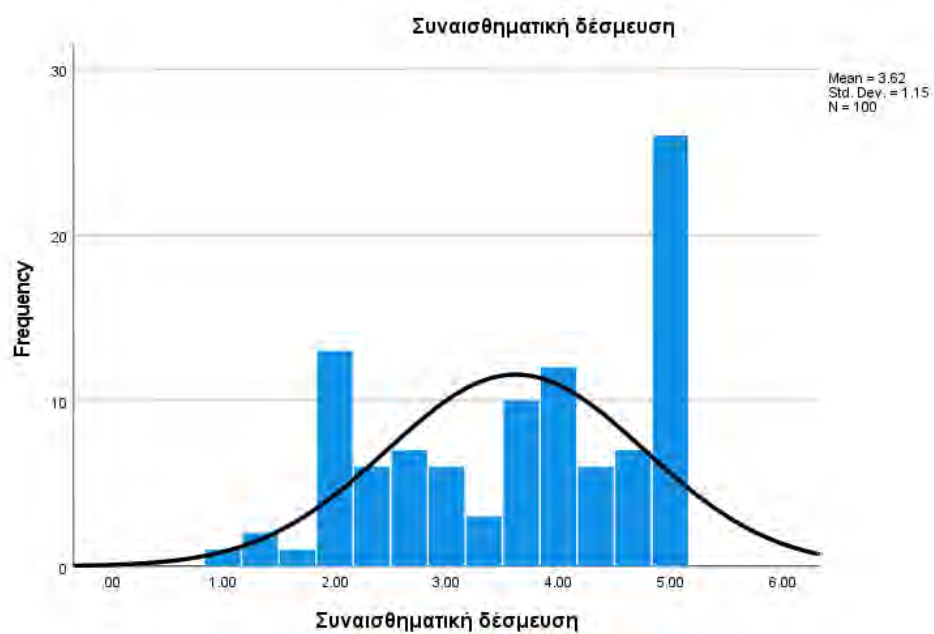
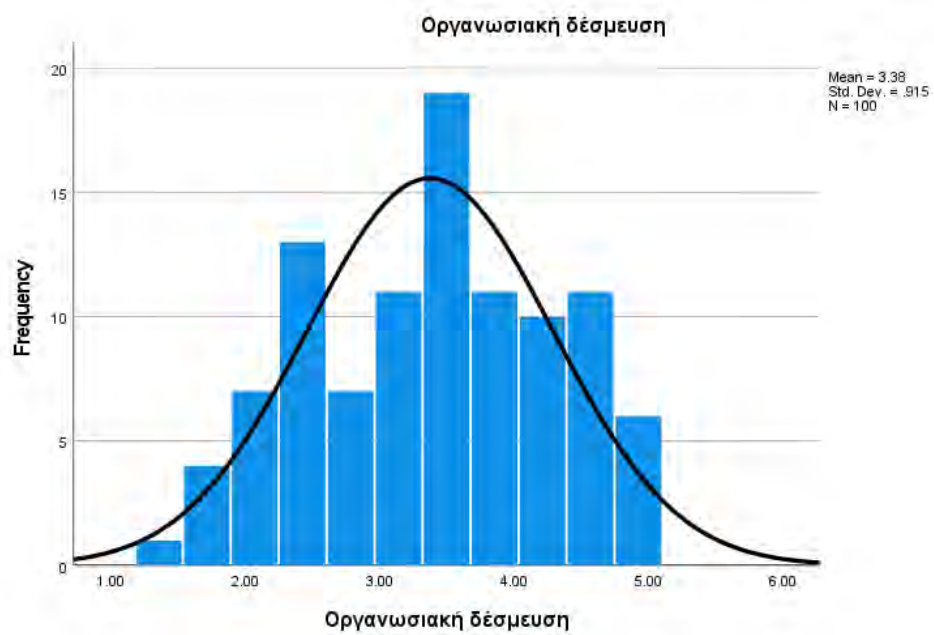
4α Κοινωνικός	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Αντικοινωνικός
4β Προοδευτικός	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Οπισθοδρομικός
4γ Αξιόπιστος	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Αναξιόπιστος
4δ Ισχυρογνώμων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Υποχωρητικός
4ε Δραστήριος	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Παθητικός
4στ Αμερόληπτος	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Μεροληπτικός
4ζ Διπλωματικός	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Μη διπλωματικός (ευθύς)
4η Προβλέψιμος	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Απρόβλεπτος
4θ Σχολαστικός -	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ευέλικτος

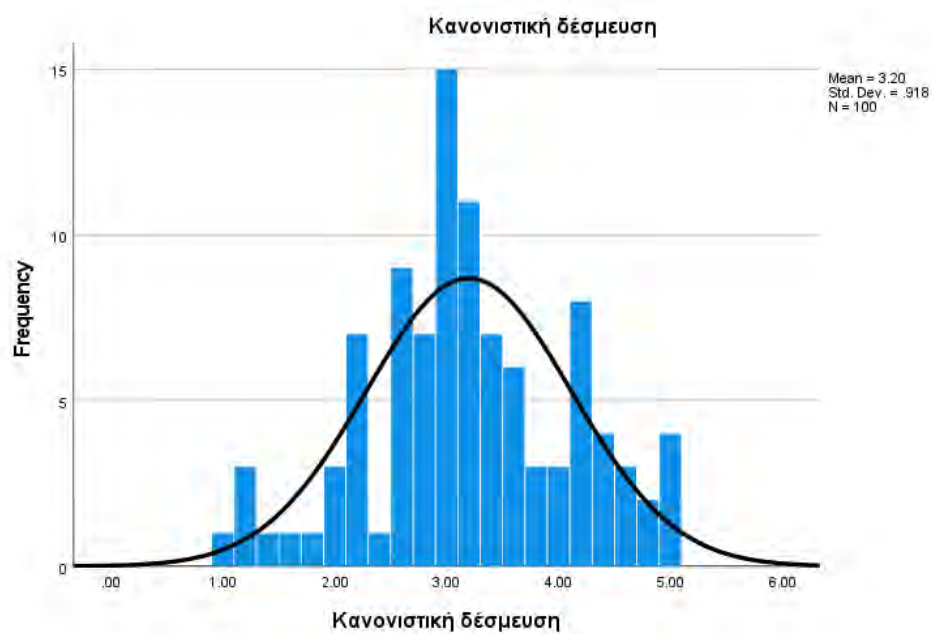
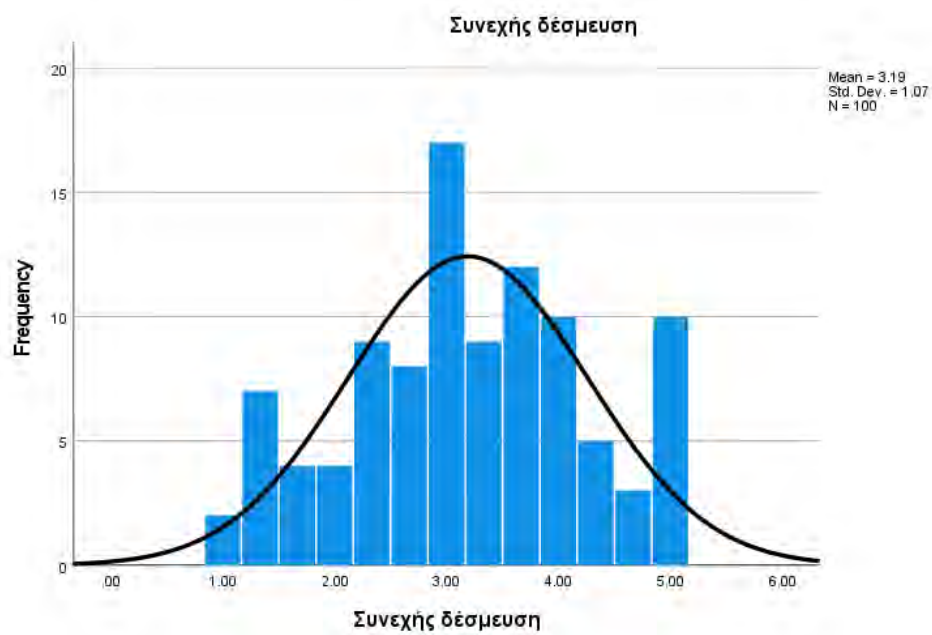
ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ, ΕΛΕΓΧΟΙ ΚΑΝΟΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΕΩΝ

Ιστογράμματα μεταβλητών









Έλεγχοι κανονικής κατανομής

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	.111	100	.004	.959	100	.003
Διανεμητική δικαιοσύνη	.130	100	<.001	.964	100	.008
Διαδικαστική δικαιοσύνη	.082	100	.097	.966	100	.010
Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη	.148	100	<.001	.895	100	<.001
Οργανωσιακή δέσμευση	.062	100	.200*	.974	100	.046
Συναισθηματική δέσμευση	.115	100	.002	.916	100	<.001
Συνεχής δέσμευση	.090	100	.047	.965	100	.009
Κανονιστική δέσμευση	.099	100	.017	.977	100	.075

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

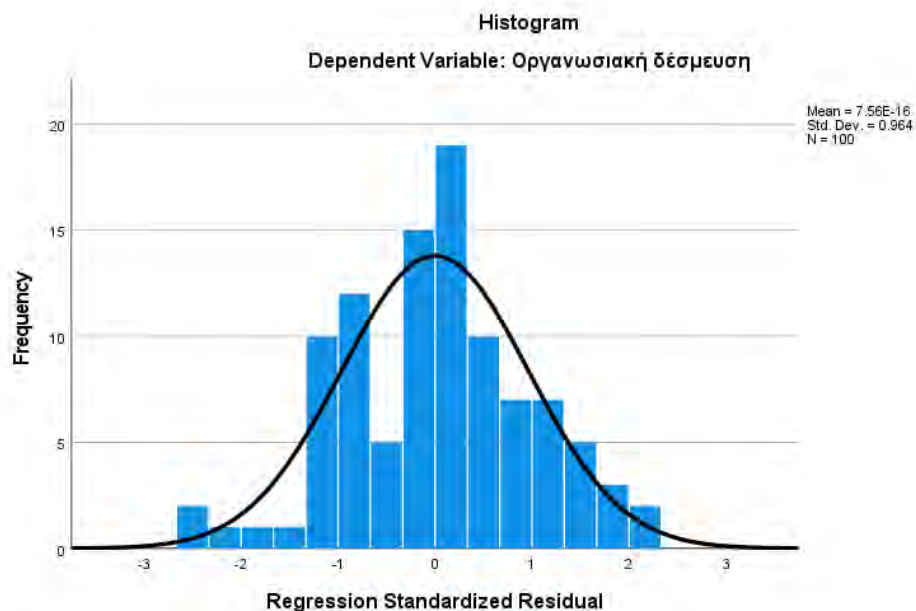
Αναλυτικά αποτελέσματα και έλεγχος προϋποθέσεων παλινδρομήσεων

Πίνακας 4.14 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Οργανωσιακής δέσμευσης μέσω των διαστάσεων της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

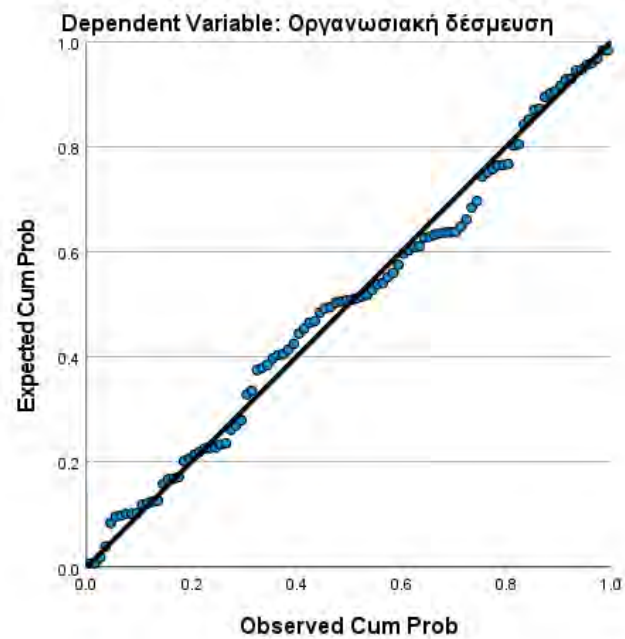
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.810	.454		1.784	.078	-.092	1.712		
	Διανεμητική δικαιοσύνη	.200	.100	.175	1.992	.049	.001	.399	.833	1.201
	Διαδικαστική δικαιοσύνη	.125	.121	.131	1.036	.303	-.115	.364	.405	2.470
	Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη	.225	.105	.265	2.144	.035	.017	.433	.422	2.372
	ΠΕ70 vs Άλλη ειδικότητα	.034	.162	.018	.209	.835	-.288	.355	.844	1.185
	Μόνιμος/η vs Αναπληρωτής/ρια ή Αποσπασμένος/η	.307	.232	.137	1.322	.190	-.154	.767	.599	1.668
	Μεταπτυχιακό vs Βασικό ή Δεύτερο πτυχίο	-.352	.160	-.192	-2.197	.031	-.669	-.034	.840	1.190
	Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	.176	.114	.168	1.549	.125	-.050	.403	.547	1.828

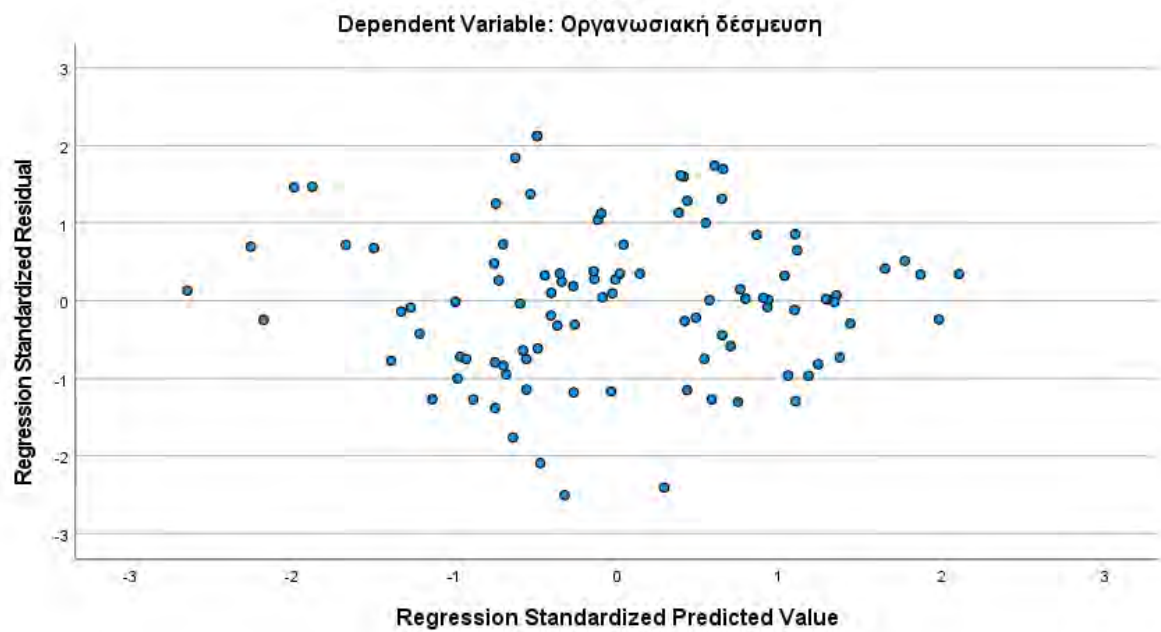
a. Dependent Variable: Οργανωσιακή δέσμευση



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

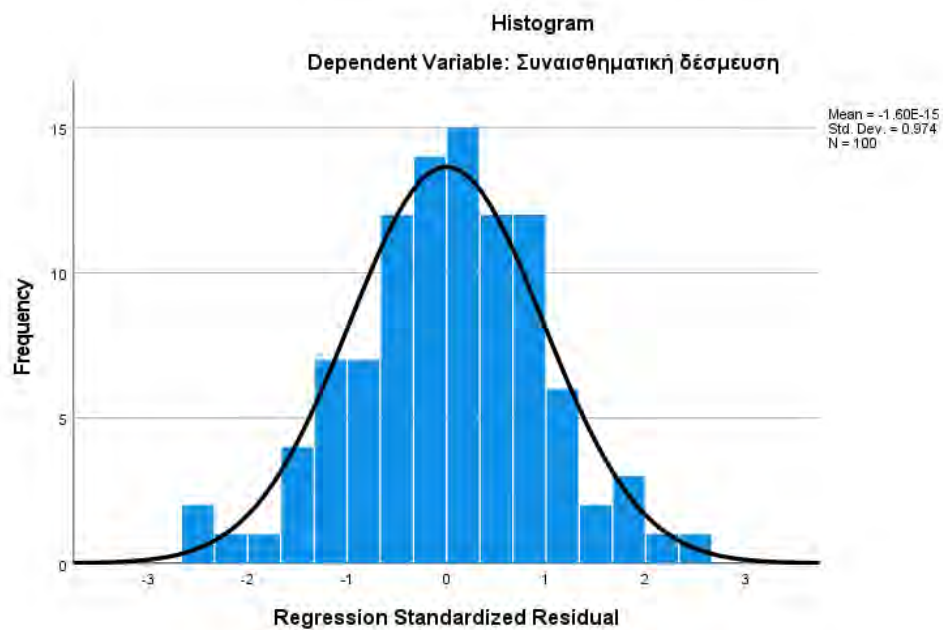


Πίνακας 4.15 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Συναισθηματικής δέσμευσης μέσω της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Coefficients^a

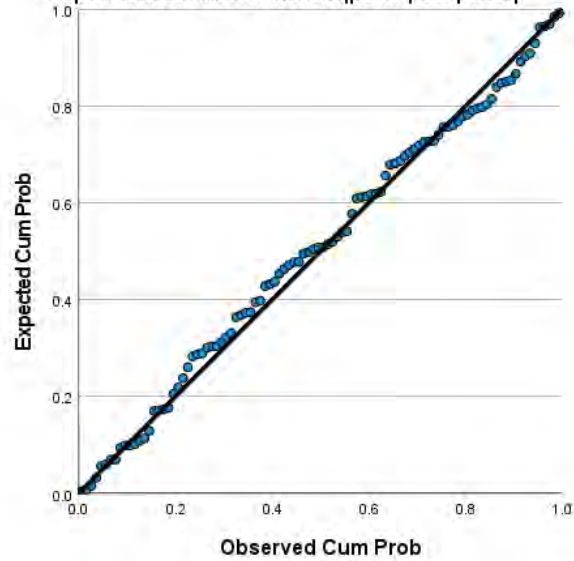
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.073	.497		.146	.884	-.914	1.059		
	Οργανωσιακή δικαιοσύνη	.812	.110	.580	7.413	<.001	.595	1.030	.940	1.064
	ΠΕ70 vs Άλλη ειδικότητα	-.186	.191	-.080	-.975	.332	-.566	.193	.854	1.171
	Μόνιμος/η vs Αναπληρωτής/ρια ή Αποσπασμένος/η	.323	.275	.115	1.176	.243	-.222	.868	.603	1.659
	Μεταπτυχιακό vs Βασικό ή Δεύτερο πτυχίο	-.359	.189	-.156	-1.898	.061	-.734	.017	.850	1.177
	Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	.217	.134	.164	1.619	.109	-.049	.483	.559	1.790

a. Dependent Variable: Συναισθηματική δέσμευση



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Συναισθηματική δέσμευση



Scatterplot

Dependent Variable: Συναισθηματική δέσμευση

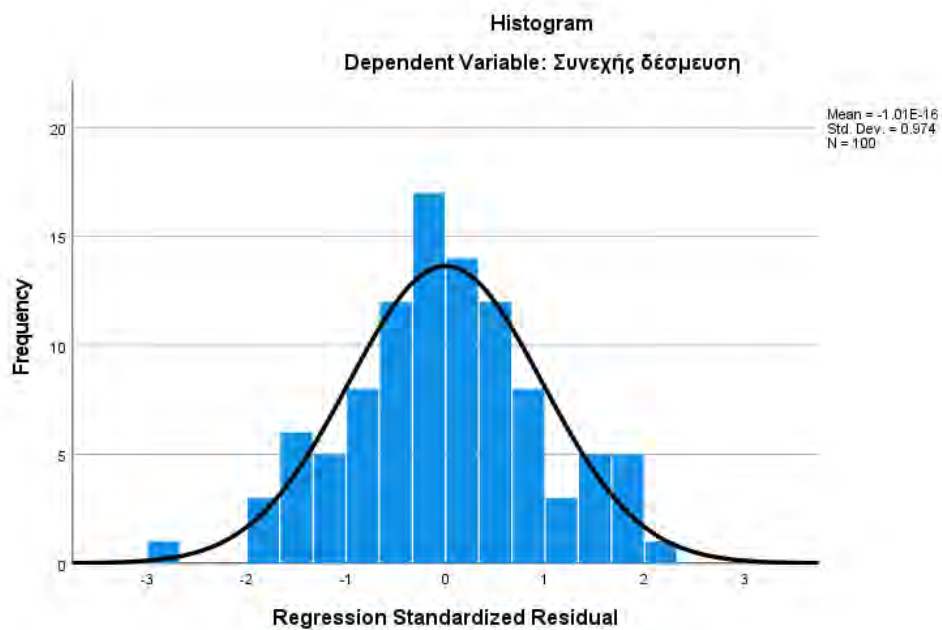


Πίνακας 4.16 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Συνεχούς δέσμευσης μέσω της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

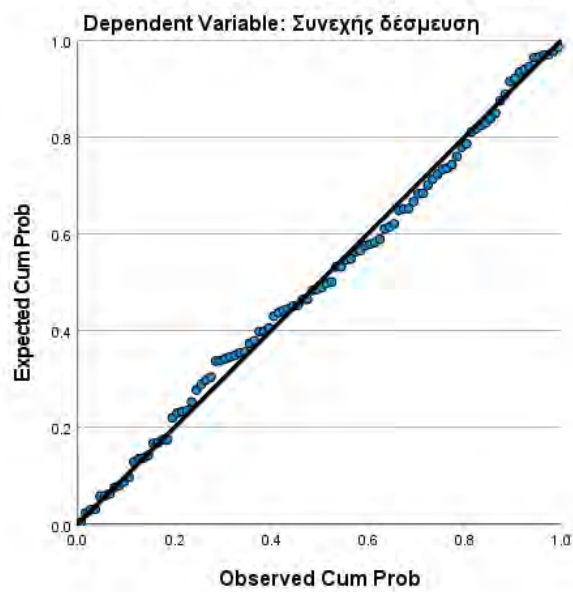
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.616	.551		2.932	.004	.522	2.711		
	Οργανωσιακή δικαιοσύνη	.326	.122	.250	2.681	.009	.085	.567	.940	1.064
	ΠΕ70 vs Άλλη ειδικότητα	.205	.212	.095	.969	.335	-.215	.626	.854	1.171
	Μόνιμος/η vs Αναπληρωτής/ρια ή Αποσπασμένος/η	.501	.305	.192	1.644	.103	-.104	1.106	.603	1.659
	Μεταπτυχιακό vs Βασικό ή Δεύτερο πτυχίο	-.448	.210	-.210	-2.138	.035	-.865	-.032	.850	1.177
	Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	.038	.149	.031	.254	.800	-.257	.333	.559	1.790

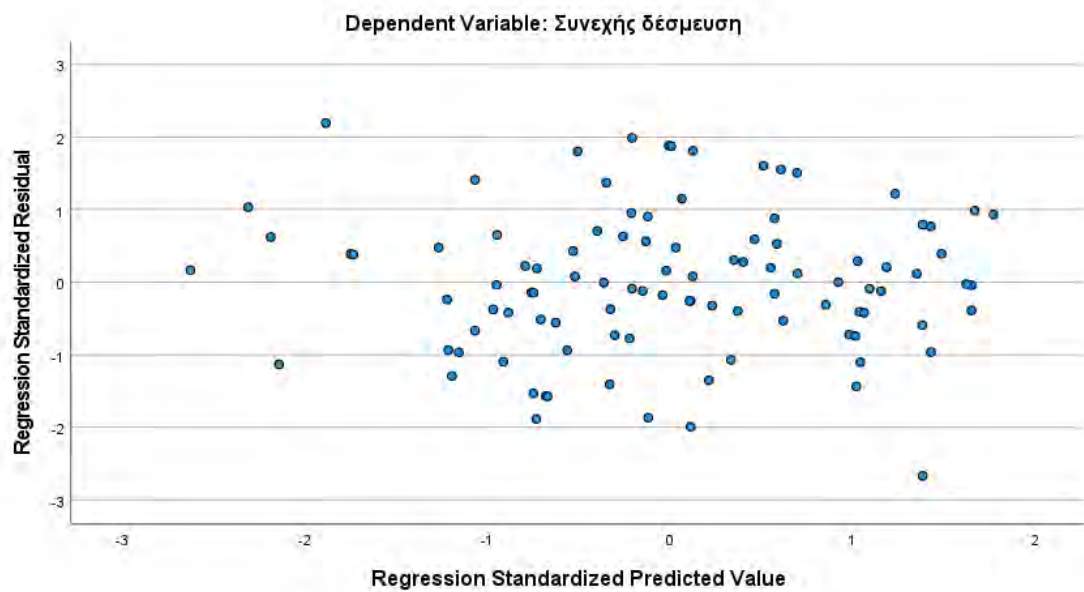
a. Dependent Variable: Συνεχής δέσμευση



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

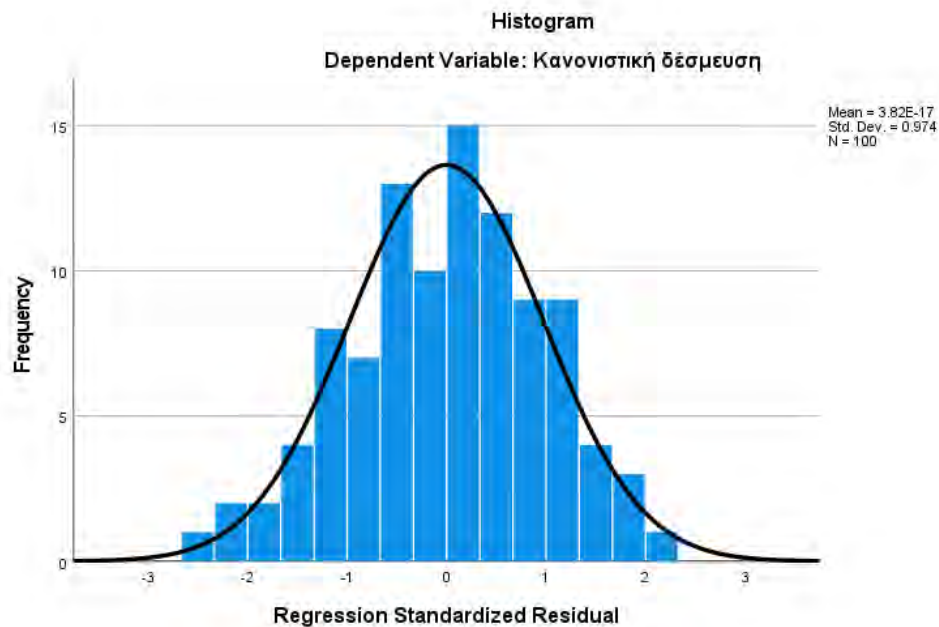


Πίνακας 4.17 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Κανονιστικής δέσμευσης μέσω της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

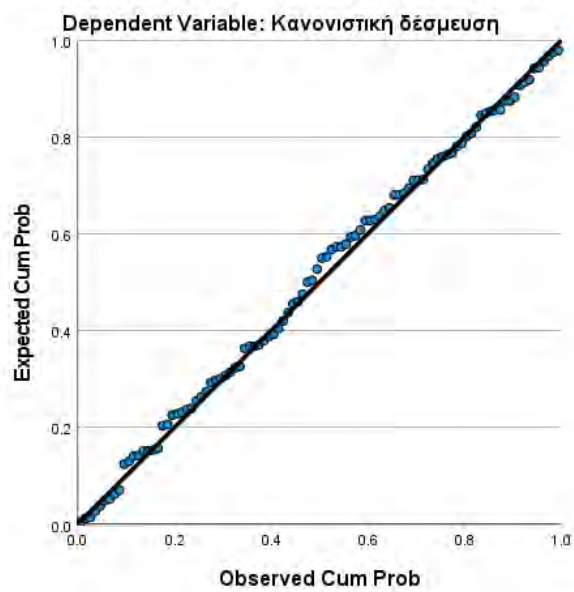
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.612	.473		3.412	<.001	.674	2.550		
	Οργανωσιακή δικαιοσύνη	.262	.104	.234	2.511	.014	.055	.468	.940	1.064
	ΠΕ70 vs Άλλη ειδικότητα	.228	.182	.123	1.254	.213	-.133	.588	.854	1.171
	Μόνιμος/η vs Αναπληρωτής/ρια ή Αποσπασμένος/η	.131	.261	.059	.503	.616	-.387	.650	.603	1.659
	Μεταπτυχιακό vs Βασικό ή Δεύτερο πτυχίο	-.256	.180	-.139	-1.423	.158	-.613	.101	.850	1.177
	Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	.226	.127	.214	1.772	.080	-.027	.478	.559	1.790

a. Dependent Variable: Κανονιστική δέσμευση

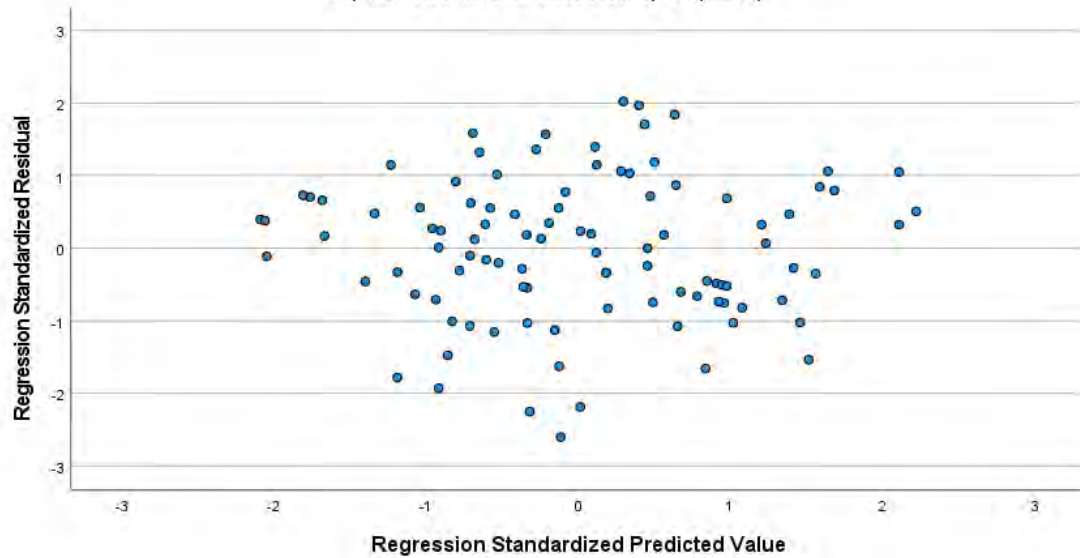


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: Κανονιστική δέσμευση

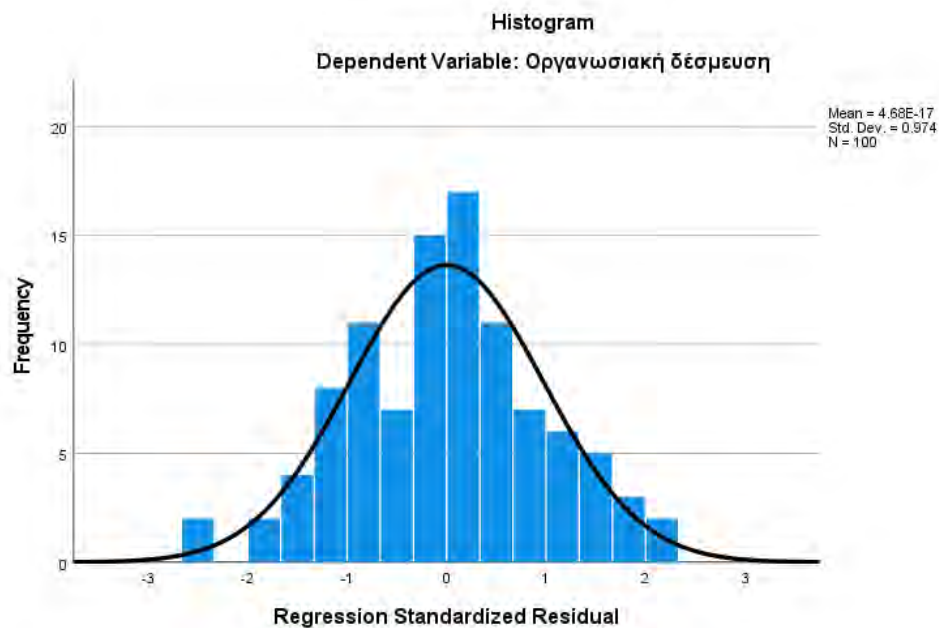


Πίνακας 4.19 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Οργανωσιακής δέσμευσης μέσω της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

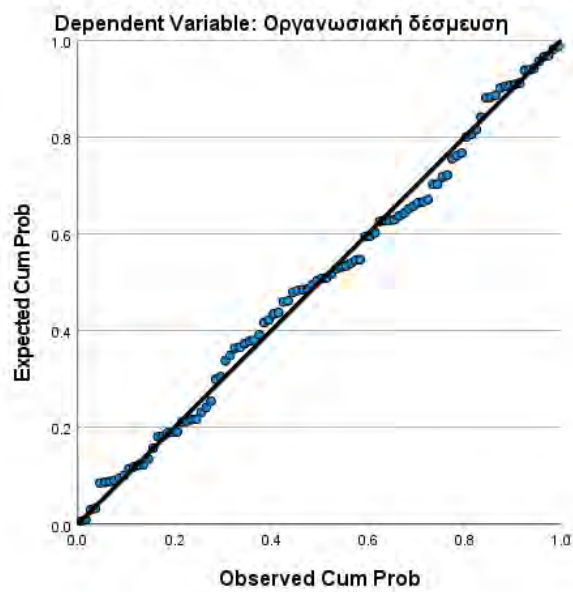
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.953	.416			2.294	.024	.128	1.778		
	Οργανωσιακή δικαιοσύνη	.511	.092	.459		5.582	<.001	.329	.693	.940	1.064
	ΠΕ70 vs Άλλη ειδικότητα	.045	.160	.025		.285	.776	-.272	.363	.854	1.171
	Μόνιμος/η vs Αναπληρωτής/ρια ή Αποσπασμένος/η	.293	.230	.131		1.275	.206	-.163	.748	.603	1.659
	Μεταπτυχιακό vs Βασικό ή Δεύτερο πτυχίο	-.341	.158	-.187		-2.159	.033	-.655	-.027	.850	1.177
	Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	.182	.112	.173		1.622	.108	-.041	.404	.559	1.790

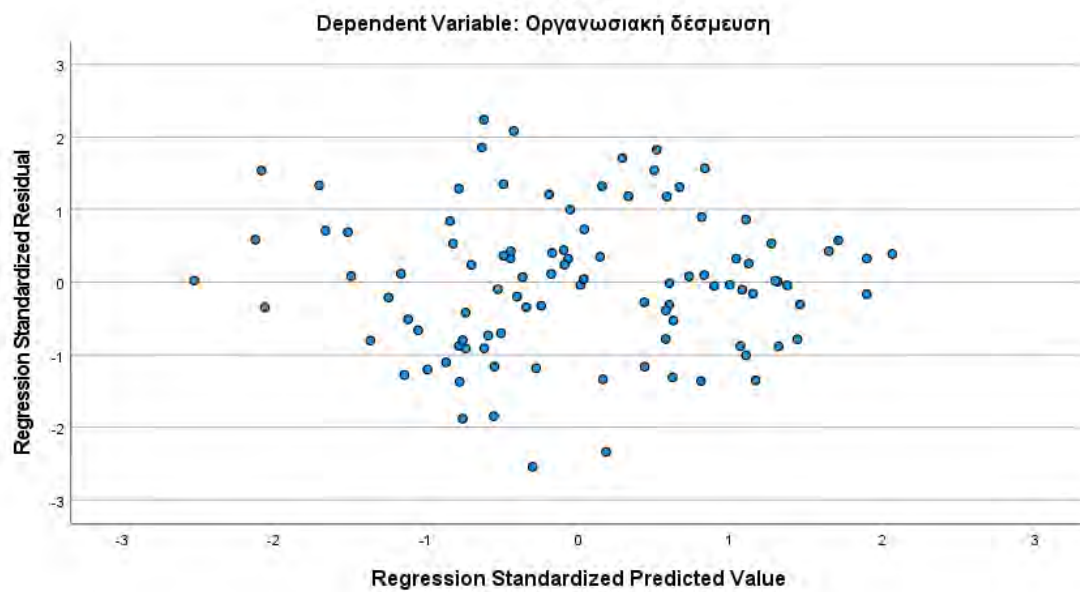
a. Dependent Variable: Οργανωσιακή δέσμευση



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



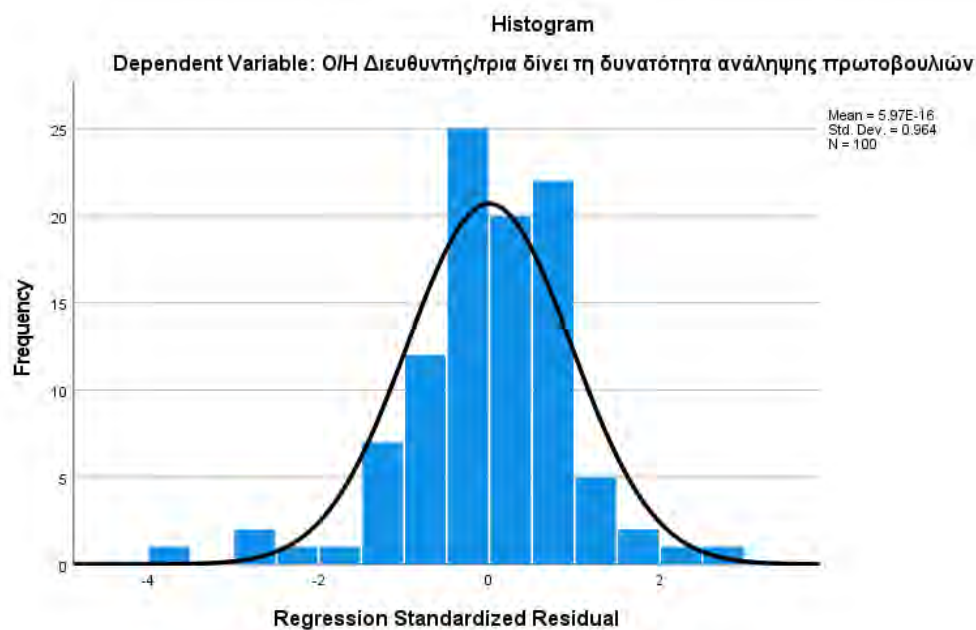
Πίνακας 4.21 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών μέσω των διαστάσεων της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Coefficients^a

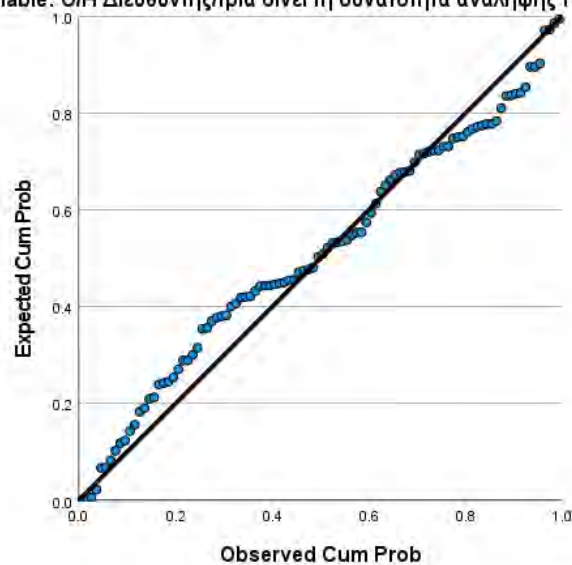
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.326	.527		.619	.538	-.721	1.374		
	Διανεμητική δικαιοσύνη	.231	.117	.171	1.978	.051	-.001	.462	.833	1.201
	Διαδικαστική δικαιοσύνη	.383	.140	.338	2.735	.007	.105	.661	.405	2.470
	Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη	.212	.122	.212	1.747	.084	-.029	.454	.422	2.372
	ΠΕ70 vs Άλλη ειδικότητα	-.074	.188	-.034	-.393	.695	-.447	.299	.844	1.185
	Μόνιμος/η vs Αναπληρωτής/ρια ή Αποσπασμένος/η	-.122	.269	-.046	-.454	.651	-.657	.413	.599	1.668
	Μεταπτυχιακό vs Βασικό ή Δεύτερο πτυχίο	-.193	.186	-.089	-1.040	.301	-.562	.176	.840	1.190
	Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	.264	.132	.212	1.993	.049	.001	.526	.547	1.828

a. Dependent Variable: Ο/Η Διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών

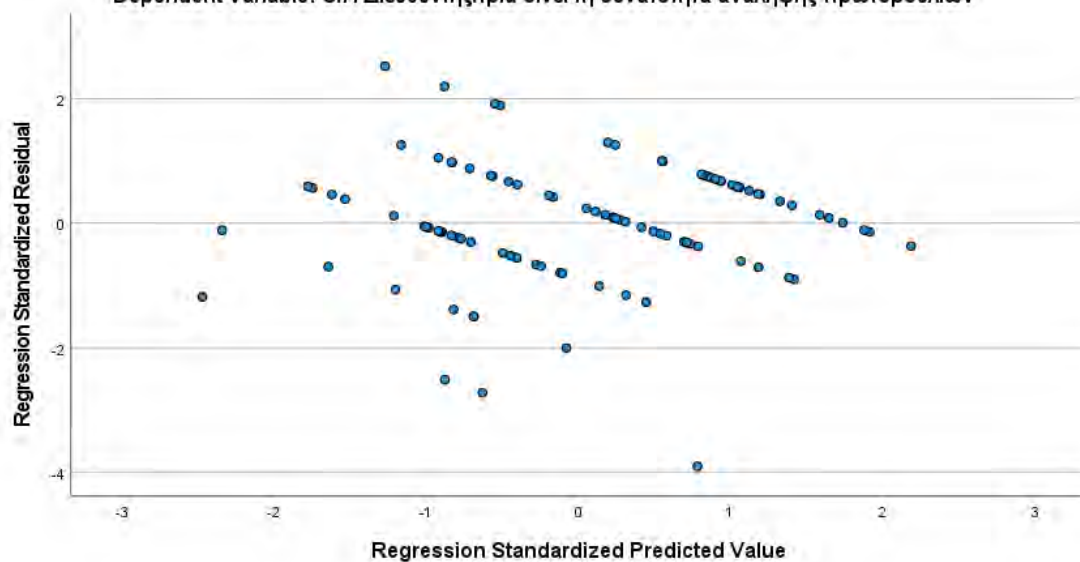
Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Ο/Η Διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών



Scatterplot
Dependent Variable: Ο/Η Διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών



Πίνακας 4.22 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Δυνατότητας συμμετοχής στις αποφάσεις μέσω των διαστάσεων της Οργανωσιακής δικαιοσύνης

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.335	.540		.620	.537	-.738	1.407		
	Διανεμητική δικαιοσύνη	.248	.119	.177	2.075	.041	.011	.485	.833	1.201
	Διαδικαστική δικαιοσύνη	.443	.143	.378	3.090	.003	.158	.728	.405	2.470
	Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη	.188	.125	.181	1.510	.134	-.059	.435	.422	2.372
	ΠΕ70 vs Άλλη ειδικότητα	-.365	.192	-.161	-1.898	.061	-.747	.017	.844	1.185
	Μόνιμος/η vs Αναπληρωτής/ρια ή Αποσπασμένος/η	.042	.276	.015	.153	.879	-.505	.590	.599	1.668
	Μεταπτυχιακό vs Βασικό ή Δεύτερο πτυχίο	-.357	.190	-.159	-1.878	.064	-.735	.021	.840	1.190
	Συνολική προϋπηρεσία (σε έτη)	.207	.135	.161	1.528	.130	-.062	.476	.547	1.828

a. Dependent Variable: Ο/Η Διευθυντής/τρια δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις

Charts

