

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ, ΚΛΙΜΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ  
ΠΟΛΙΤΕΙΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΡΙΖΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΣΑΡΑΦΙΔΟΥ ΓΙΑΣΕΜΗ – ΟΛΓΑ**

**ΒΟΛΟΣ 2022**

### **Υπεύθυνη Δήλωση**

Ο Ρίζος Νικόλαος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Ηθική Ηγεσία, Κλίμα Εμπιστοσύνης και Οργανωσιακή Πολιτειότητα Εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο ΔΗΛΩΝ

Ρίζος Νικόλαος

## Περίληψη

Η ανάπτυξη των ικανοτήτων της ηγεσίας στην εκπαίδευση με γνώμονα την ηθική φαίνεται ότι είναι αποτελεσματική. Ηθικός ηγέτης είναι αυτός που αποφασίζει και ενεργεί με βάση αδιαπραγμάτευτες αξίες και λαμβάνει αποφάσεις που διέπονται από κώδικα δεοντολογίας. Ο ηθικός ηγέτης πέρα από τα χαρακτηριστικά των ηγετών όπως η δημιουργία και η συνέπεια στο όραμά του, η παρακίνηση και η έμπνευση, προσπαθεί να ενσταλάξει στους υφισταμένους του εκπαιδευτικούς τις αρχές και τις αξίες του, εξηγεί τον τρόπο που παίρνει αποφάσεις, φέρεται με ισοτιμία, καλλιεργεί το διάλογο, κρατάει τις υποσχέσεις του, είναι δίκαιος και επιβραβεύει την ηθική συμπεριφορά. Αυτή η στάση του χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία, και όταν υπάρχει αξιοπιστία τα λόγια και οι πράξεις συνδέονται και τότε αυτή ακριβώς η συνέπεια βοηθά στην επιτέλεση των στόχων της σχολικής κοινότητας.

Σε αυτή την εργασία στόχος είναι να διερευνηθεί εάν η ηθική ηγεσία του διευθυντή της σχολικής μονάδας σχετίζεται με τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στο σχολείο και εάν αυτά τα χαρακτηριστικά με τη σειρά τους σχετίζονται με τη συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτεότητας των εκπαιδευτικών του σχολείου.

Ως προς την μεθοδολογία που ακολουθείται, μετά την βιβλιογραφική ανασκόπηση, χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε μέσω Google form σε 266 εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αναλύθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.25.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας έγινε εμφανές πως ένας ηθικός ηγέτης βοηθάει στην οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης γενικά αλλά και ειδικά εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό του. Η εμπιστοσύνη αυτή σε συνδυασμό με την ηθική ηγεσία συσχετίζεται και αυξάνει τα επίπεδα οργανωσιακής πολιτεότητας των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας.

**Λέξεις κλειδιά:** ηθική ηγεσία, διευθυντής, κλίμα εμπιστοσύνης, οργανωσιακή πολιτεότητα, σχολικό περιβάλλον.

## **Abstract**

The development of leadership skills in education according to ethics seems to be effective. A moral leader is one who decides and acts on the basis of non-negotiable values and makes decisions governed by a code of ethics. The moral leader, in addition to the characteristics of leaders such as creation and consistency in his vision, motivation and inspiration, tries to instill in his subordinates his principles and values, explains the way he makes decisions, behaves with equity, cultivates dialogue, keeps his promises, is fair and rewards moral behavior.

This attitude is characterized by credibility, and when there is credibility words and deeds are connected and then this very consistency helps to achieve the goals of the school community.

The aim of this paper is to investigate whether the ethical leadership of the school principal is related to building a climate of trust in the school and whether these characteristics in turn are related to the organizational citizenship behavior of the school teachers.

As for the methodology that was followed, after the literature review, the quantitative research was used through the use of a questionnaire, which was distributed via Google form to 266 secondary school teachers and analyzed with the statistical program SPSS v.25.

From the results of the research, it became obvious that an ethical leader helps to build a climate of trust in general but also in particular trust in his person. This trust combined with ethical leadership correlates and increases the organizational citizenship levels of the school's teachers.

**Keywords:** ethical leadership, principal, climate of trust, organizational citizenship, school environment.



## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης», του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Αρχικά, θέλω να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Σαραφίδου Γιασεμή – Όλγα για την ουσιαστική ενθάρρυνση, την άμεση ανταπόκριση και τη διαρκή συμπαράσταση. Οι σημαντικές της διορθώσεις και παρατηρήσεις συντέλεσαν όχι μόνο στην ολοκλήρωση της διατριβής αλλά και στην ευρύτερη επιστημονική μου εξειδίκευση.

Επίσης, ευχαριστώ πολύ την κ. Καλδή Σταυρούλα και τον κ. Γκόβαρη Χρήστο για τη συμβολή τους ως μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ πολύ τη σύζυγό μου, Βάσω και την κόρη μου, Νάντια που έδειξαν υπομονή και κατανόηση όλο αυτό το διάστημα της αφοσίωσής μου στην επιστημονική έρευνα και στην ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών, καθώς επίσης ευχαριστώ τη μητέρα μου και τον αδερφό μου για την υποστήριξή τους.

## Περιεχόμενα:

Περίληψη .....	ii
Abstract.....	iii
Εισαγωγή.....	1
<b>Κεφάλαιο 1: Ηθική Ηγεσία .....</b>	<b>2</b>
1.1 Ηθική ηγεσία .....	2
1.2 Η θεωρητική ανάλυση της ηθικής ηγεσίας .....	4
1.3 Χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη .....	4
1.4 Συνέπειες της ηθικής ηγεσίας .....	6
1.5 Ηθική ηγεσία στον σχολικό οργανισμό .....	9
1.6. Η αποδοτικότητα της ηθικής ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης .....	12
1.7 Δράσεις ηθικών ηγετών στην εκπαίδευση .....	12
<b>Κεφάλαιο 2: Κλίμα Εμπιστοσύνης .....</b>	<b>15</b>
2.1. Οι σχέσεις Εμπιστοσύνης και η σημασία τους .....	15
2.2. Το Κλίμα Εμπιστοσύνης στο σχολείο.....	16
2.3. Οι διαστάσεις της Εμπιστοσύνης .....	18
<b>Κεφάλαιο 3: Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας.....</b>	<b>19</b>
3.1. Ορισμός και Ιστορική αναδρομή .....	19
3.2 Οι Διαστάσεις της Οργανωσιακής Πολιτειότητας .....	21
3.3 Οργανωσιακή Πολιτειότητα και σχολική μονάδα .....	23
3.4 Παράγοντες ανάπτυξης της Οργανωσιακής Πολιτειότητας.....	25
<b>Κεφάλαιο 4: Ηγεσία του σχολείου, Κλίμα Εμπιστοσύνης, Οργανωσιακή Πολιτειότητα</b>	<b>26</b>
4.1 Ηγεσία του σχολείου και Οργανωσιακή Πολιτειότητα .....	26
4.2 Κλίμα Εμπιστοσύνης και Οργανωσιακή Πολιτειότητα .....	27
<b>Κεφάλαιο 5: Μέθοδος της έρευνας .....</b>	<b>31</b>
5.1 Σκοπός της έρευνας και υποθέσεις .....	31
5.2 Μέθοδος – Επιλογή είδους έρευνας.....	32
5.3 Δείγμα της έρευνας .....	32
5.4 Μετρήσεις.....	34
5.4.1 Ηθική Ηγεσία.....	34
5.4.2 Κλίμα Εμπιστοσύνης .....	35
5.4.3 Οργανωσιακή πολιτειότητα .....	35
5.5 Συλλογή δεδομένων .....	36
5.6 Ανάλυση δεδομένων .....	36
<b>Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα.....</b>	<b>37</b>

Περιγραφική στατιστική .....	37
6.1 Ηθική ηγεσία .....	37
6.2 Κλίμα εμπιστοσύνης .....	42
6.3 Οργανωσιακή πολιτειότητα .....	47
6.4 Επαγωγική στατιστική .....	50
6.4.1 1ο ερευνητικό ερώτημα .....	50
6.4.2 2ο ερευνητικό ερώτημα .....	50
6.4.3 3ο Ερευνητικό ερώτημα .....	51
6.4.4 Επίδραση δημογραφικών στοιχείων στις βασικές κλίμακες.....	51
<b>Κεφάλαιο 7: Συζήτηση .....</b>	<b>55</b>
7.1 Περιορισμοί της έρευνας .....	57
7.2 Συμπεράσματα .....	58
<b>Κεφάλαιο 8: Προτάσεις .....</b>	<b>59</b>
<b>Βιβλιογραφικές Αναφορές .....</b>	<b>60</b>
Παράρτημα.....	68

## Εισαγωγή

Οι εκπαιδευτικοί αποτελούν ζωτικά στοιχεία των σχολικών μονάδων, εκτιθέμενοι σε σημαντικές προκλήσεις όπως οι απροσδιόριστες ευθύνες, η δυσχερής επικοινωνία με τον διευθυντή και τους συναδέλφους της μονάδας αλλά και το αρνητικό κλίμα συνεργασίας, τα οποία επηρεάζουν τελικά την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Η οργανωσιακή συμπεριφορά των εκπαιδευτικών αποτελείται από μια συλλογή εθελοντικών συμπεριφορών που δεν αποτελούν μέρος των τυπικών καθηκόντων του ατόμου, στοιχείο που συνδυαστικά με την ηθική ηγεσία και το κλίμα εμπιστοσύνης οδηγεί σε αποτελεσματική και βελτιωμένη εκπλήρωση των οργανωτικών ρόλων και ευθυνών (Bogler & Somech, 2004).

Οι ηθικές αξίες καθορίζουν την ηθική ηγεσία και τη συμπεριφορά του διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς, επηρεάζοντας την ηθική τους και συμβάλλοντας στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Οι ηθικοί ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα, καθιερώνοντας σαφή ηθικά πρότυπα και ενεργώντας σύμφωνα με αυτά. Επίσης, διευκρινίζουν τα ηθικά πρότυπα για τους υπαλλήλους τους και ενισχύουν τη συμπεριφορά τους σύμφωνα με προκαθορισμένα ηθικά πρότυπα επιβραβεύοντάς τους και συμβουλευόντας όσους απέτυχαν.

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι διερευνώντας τα χαρακτηριστικά που συνιστούν την ηθική ηγεσία του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, να ελέγξουμε τη συμβολή τους στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στο σχολικό περιβάλλον. Εν συνεχεία, να διερευνήσουμε αν αυτές οι δύο παράμετροι, δηλαδή ο συνδυασμός ηθικής ηγεσίας και κλίματος εμπιστοσύνης σχετίζονται με τη συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτεότητας των εκπαιδευτικών του σχολείου.

Ως προς τη δομή της, η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό και οκτώ κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο λαμβάνει χώρα η εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου της «ηγεσίας» ενώ αναφέρονται τα χαρακτηριστικά και ο ρόλος του ηθικού ηγέτη στον εκπαιδευτικό χώρο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια του κλίματος εμπιστοσύνης στο σχολικό περιβάλλον και οι διαστάσεις αυτής, ενώ το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στην έννοια της οργανωσιακής πολιτεότητας.

Τέλος, στο τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού παρουσιάζονται έρευνες και στοιχεία

σχετικά με τη σχέση και τη σύνδεση των τριών ζητημάτων που διερευνήθηκαν, δηλαδή της ηθικής ηγεσίας, του κλίματος εμπιστοσύνης και της οργανωσιακής πολιτικότητας.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια, με το πρώτο κεφάλαιο να παρουσιάζει την μεθοδολογία της έρευνας. Το επόμενο, έκτο κεφάλαιο αναφέρεται στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ενώ στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο, έβδομο κατά σειρά επιχειρείται η συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας ενώ ακολουθούν και τα συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί και στο κεφάλαιο οκτώ οι προτάσεις για το μέλλον.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την καταγραφή της βιβλιογραφίας, όπου παρουσιάζονται οι πηγές που αντλήθηκαν οι πληροφορίες για τη σύνταξη της και ακολουθεί το παράρτημα στο οποίο περιλαμβάνεται το ερωτηματολόγιο που χορηγήθηκε στους εκπαιδευτικούς για την άντληση των δεδομένων.

## **Κεφάλαιο 1: Ηθική Ηγεσία**

### **1.1 Ηθική ηγεσία**

Η ηθική ηγεσία θεμελιώνεται πάνω σε ένα σύνολο πεποιθήσεων και αξιών του ηγέτη και επιχειρεί να εισάγει αυτές τις πεποιθήσεις και αξίες στους υφισταμένους του διαμέσου της επικοινωνίας και της θέσπισης μιας συναφούς νοοτροπίας στον κορυφαίο οργανισμό. Ως παράγοντας σχολικής αποτελεσματικότητας, κάθε σχολείο εκφράζεται ως ένα ολοκληρωμένο χαρακτηριστικό ενός κοινωνικού θεσμού, ο οποίος αντιπροσωπεύει ένα σύνολο αξιών, στάσεων και συμπεριφορών του σχολείου. Αυτός ο ορισμός είναι πολύ κοντά στην έννοια του πολιτισμού (Yukl, 2009).

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Η ηθική ηγεσία, που ορίζεται ως «η επίδειξη της κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και η προώθηση αυτής της συμπεριφοράς στους οπαδούς μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας, ενίσχυσης και λήψης αποφάσεων» (Brown, Trevino, and Harrison 2005), έχει τη δυνατότητα να ενθαρρύνει αυτό το είδος θετικής δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων. Υπάρχουν θεωρίες που

βοηθούν τα άτομα να γίνουν ηγέτες σε έναν οργανισμό: η θεωρία ηγεσίας χαρακτηριστικών εξηγεί ότι είναι μια κατάσταση όπου ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορεί να οδηγήσουν τους ανθρώπους σε ηγετικούς ρόλους. Μια κρίση ή ένα σημαντικό γεγονός μπορεί να αναγκάσει ένα άτομο να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων, το οποίο αναδεικνύει εξαιρετικές ηγετικές ιδιότητες σε ένα συνηθισμένο άτομο. Η θεωρία της ηγεσίας της διαδικασίας εξηγεί ότι οι ηγετικές δεξιότητες μπορούν να βελτιωθούν μέσω της μάθησης (Dipaola, & Neves,2009).

Στην έννοια της ηθικής ηγεσίας, η έννοια της ελκυστικότητας μπορεί να θεωρηθεί ως συνάρτηση της θέσης ενός ηγέτη και περιλαμβάνει τις πρόσθετες διαστάσεις της φροντίδας, του ενδιαφέροντος και της δίκαιης μεταχείρισης των οπαδών. Παράλληλα με την έννοια της ελκυστικότητας, μια τελευταία σημαντική διάσταση της ηθικής ηγεσίας είναι η αξιοπιστία του ηγέτη (Brown and Treviño, 2006).

Τα ηθικά διλήμματα αντιμετωπίζονται σε καθημερινή βάση από τους εκπαιδευτικούς ηγέτες και περιλαμβάνουν τις διαστάσεις του σωστού εναντίον του λάθους. Τα διλήμματα μπορεί να ποικίλλουν από απλές καταστάσεις, που απαιτούν σχετικά προφανείς λύσεις, έως εξαιρετικά περίπλοκα και σύνθετα ζητήματα, τα οποία απαιτούν μεγάλη προσοχή, προσπάθεια και χρόνο για να επιλυθούν (Harris& Muijs,2002).

Για τους σκοπούς αυτής της μελέτης, η ηθική ηγεσία περιγράφηκε ως χαρακτηριστικό του ηγέτη που ηγείται ενός σχολείου με ενδιαφέρον για ολόκληρο το σχολείο και για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όχι μόνο για τον εαυτό του. Προκειμένου να καθοριστούν οι καλύτερες επιλογές έρευνας, πραγματοποιήθηκε μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που πραγματεύεται προβλήματα ηθικής ηγεσίας, την ανάγκη για ηθική ηγεσία μέσα στα σχολεία και την τρέχουσα έρευνα ηθικής ηγεσίας στα σχολεία (Polychroniou,2009). Η ηθική ηγεσία βασίζεται σε μια σειρά από πεποιθήσεις και αξίες του ηγέτη και προσπαθεί να εμφυσήσει αυτές τις πεποιθήσεις και αξίες στους υφισταμένους του μέσω της επικοινωνίας και της δημιουργίας αντίστοιχης κουλτούρας στον κορυφαίο οργανισμό. Οι αξίες ανησυχίας που υποστηρίζονται από ορισμένους διευθυντές σε παρόμοιες μελέτες είναι: «ίσες ευκαιρίες, συνεργασία, ομαδική εργασία, δέσμευση, δικαιοσύνη, υψηλές προσδοκίες και κατανόηση». Οι ηγέτες των σχολείων πρέπει να συμπεριφέρονται με ηθικό τρόπο προκειμένου να δημιουργήσουν πιο δίκαιο μέλλον για τους μαθητές. Η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση με σεβασμό παίζει ηθικό ρόλο στις αξίες των σχολείων και της ηγεσίας, ενώ οι μελλοντικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες πρέπει να είναι

μοντέλα ακεραιότητας, ειλικρίνειας και υψηλών ηθικών προτύπων, καθιστώντας το θέμα άκρως ενδιαφέρον για διερεύνηση (Pashiardis, 2000).

## 1.2 Η θεωρητική ανάλυση της ηθικής ηγεσίας

Η ηθική ηγεσία στοχεύει και εστιάζει στην άρτια συμπεριφορά σχετικά με τον οργανωτικό τομέα. Αναφορικά με την οργανωτική δομή, σκοπό αποτελούν οι δεοντολογικές αρχές, ειδικότερα η αποδοτικότητα, η αισιοδοξία, η αίσθηση της ελπίδας και η ευμάρεια. Τα θέματα τα οποία έχουν συστηματικά επιστημονικά ερευνηθεί είναι οι αξίες και η ηθική που χρησιμοποιούν οι ηγέτες στη λήψη αποφάσεων και οι τρόποι επίλυσης συγκρούσεων αξιών. Η μελέτη των Tantarou και Brest (2003) ανέδειξε τις βασικές απόψεις ενός ηθικού ηγέτη και καθόρισε ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του, όπως η αξιοπιστία, η δικαιοσύνη και η ευθύνη να λαμβάνει αποφάσεις με βάση ηθικές αρχές καθώς και το ενδιαφέρον για την ομάδα του. Περιορίζεται από ηθική συμπεριφορά στην προσωπική και επαγγελματική του ζωή.

Η ηθική ηγεσία ορίζεται ως «η επίδειξη της κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και η προώθηση μιας τέτοιας συμπεριφοράς στους οπαδούς μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας» (Brown et al, 2005). Η έρευνα έχει συνδέσει την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη με τις αντιλήψεις για την ειλικρίνεια, την ακεραιότητα και την αξιοπιστία του ηγέτη (Koustelios, & Koustelio, 1998). Οι αρχές της κοινωνικής μάθησης και η ελεύθερη βούληση για παρατήρηση και μίμηση αποτελούν το θεμέλιο της ηθικής ηγεσίας. Οι ηθικοί ηγέτες γίνονται πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτούς όταν ένας ηγέτης αναλαμβάνει τις ευθύνες του, σκοπεύει να ενεργήσει σύμφωνα με τις ηθικές αξίες. Η ιστορία δείχνει ότι αυτή η διαδικασία είναι δύσκολη και επιτυχημένη μόνο όταν οι ηγέτες είναι γενναίοι, δεν υποκύπτουν στην κοινωνική πίεση και υπερασπίζονται αταλάντευτα τις δικές τους ηθικές αρχές Tantarou και Brest (2003).

## 1.3 Χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη

Εάν μια συμπεριφορά είναι ηθική εξαρτάται από τις συνέπειες της συμπεριφοράς. Επομένως, εάν ο ηγέτης μεταχειρίζεται τους υφιστάμενους του δίκαια, οι υφιστάμενοι θα νιώσουν επίσης την ικανοποίηση της εργασίας, τη δέσμευση της σχολικής μονάδας και θα ανταποκριθούν καλύτερα στις ευθύνες τους (Katranci Sungu, & Sağlam, 2015).

Τα χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά των ηθικών ηγετών βασίζονται στις ακόλουθες τέσσερις αρετές: σύνεση, εγκράτεια, δικαιοσύνη και πνευματική δύναμη. Ένας ηγέτης θεωρείται ηθικός εφόσον είναι διακριτός για την ακεραιότητά του, την αξιοπιστία, τη δικαιοσύνη, τη φροντίδα για τους άλλους και το πιο σημαντικό για την ηθική του συμπεριφορά (Tantarou, et al,2000).

Όταν οι ηγέτες κάνουν πράγματα που θεωρούνται δεοντολογικά ορθά, δίκαια και ευγενικά και όταν επιδιώκουν να βελτιώσουν την ηθική συμπεριφορά των υπαλλήλων, επιδεικνύουν ηθική συμπεριφορά. Το αποτέλεσμα αυτής της στάσης είναι η σύνδεση ανάμεσα στα λόγια και τα έργα, η οποία αποτελεί αναγκαίο όρο για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης (Zhu, Mazot & Axell, 2004).

Μια σειρά από προσωπικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με την ηθική ηγεσία. Οι ηθικοί ηγέτες πρέπει να είναι ειλικρινείς και αξιόπιστοι. Πέρα από αυτό, οι ηθικοί ηγέτες θεωρούνται δίκαιοι και με αρχές που λαμβάνουν αποφάσεις που νοιάζονται για τους ανθρώπους και την ευρύτερη κοινωνία και που συμπεριφέρονται ηθικά στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Οι ερευνητές χαρακτήρισαν αυτό ως την πτυχή του ηθικού προσώπου της ηθικής ηγεσίας, που αντιπροσωπεύει τις αντιλήψεις των παρατηρητών για τα προσωπικά γνωρίσματα, τον χαρακτήρα και τα αλτρουιστικά κίνητρα του ηγέτη (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Όμως, η μελέτη αποκάλυψε επίσης μια άλλη σημαντική πτυχή της ηθικής ηγεσίας που ο Treviño και οι συνάδελφοί του ονόμασαν τη διάσταση του ηθικού διευθυντή. Αυτή η πτυχή της ηθικής ηγεσίας αντιπροσωπεύει τις προληπτικές προσπάθειες του ηγέτη να επηρεάσει την ηθική και ανήθικη συμπεριφορά των οπαδών. Οι ηθικοί διευθυντές καθιστούν την ηθική ρητό μέρος της ατζέντας της ηγεσίας τους μεταδίδοντας ένα μήνυμα ηθικής και αξιών, διαμορφώνοντας ορατά και σκόπιμα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς και χρησιμοποιώντας το σύστημα ανταμοιβής (ανταμοιβές και πειθαρχία) για να θέσουν τους οπαδούς υπεύθυνους για ηθική συμπεριφορά. Μια τέτοια ρητή συμπεριφορά βοηθά τον ηθικό ηγέτη να κάνει την ηθική ένα μήνυμα ηγεσίας που τραβά την προσοχή των οπαδών αναδεικνύοντας ως κοινωνικά σημαντικό σε ένα οργανωτικό πλαίσιο που είναι συχνά ηθικά ουδέτερο στην καλύτερη περίπτωση (Treviño, Brown, & Hartman, 2003).

Για να είναι ηθικός ένας ηγέτης, πρέπει να έχει ψυχραιμία, χαρισματικότητα, σιγουριά, να είναι σε θέση να αναλύει τη συμπεριφορά των διαφόρων ανθρώπων και να προβαίνει στις



κατάλληλες ενέργειες. Πρέπει να είναι ευαίσθητοποιημένος και να φροντίζει διαρκώς να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των γύρω του. Εάν οι ηγέτες επικεντρώνονται αποκλειστικά στα δικά τους συμφέροντα και ζητήματα, θα επιτύχουν αποτελέσματα εντελώς αντίθετα από τα αναμενόμενα, δηλαδή ανήθικη συμπεριφορά (Stouten, Van Dijke και De Cremer, 2012).

Η εποπτική ηθική ηγεσία συσχετίστηκε θετικά, αλλά είναι εμπειρικά διακριτή από την εκτίμηση του ηγέτη, την αλληλεπίδραση, τη δικαιοσύνη, την ειλικρίνεια του ηγέτη, καθώς και την εξιδανικευμένη διάσταση επιρροής της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται επίσης θετικά με τη συναισθηματική εμπιστοσύνη στον ηγέτη και αρνητικά με την καταχρηστική εποπτεία (Bogler, & Somech, 2004).

#### **1.4 Συνέπειες της ηθικής ηγεσίας**

Η επιστημονική έρευνα που υπάρχει στη διεθνή βιβλιογραφία έχει αποδείξει τη σημαντική συμβολή και την αποτελεσματικότητα της ηθικής ηγεσίας. Όσον αφορά στους οργανισμούς, οι μελετητές αναφέρουν ότι όλοι οι οργανισμοί απαιτούν από τους ηγέτες τους να είναι ηθικοί στις συμπεριφορές τους προκειμένου να αυξήσουν την προσοχή των υφισταμένων τους στην εργασία. Και το κίνητρο της ηθικής συμπεριφοράς είναι το μακροπρόθεσμο μέλημα της σχολικής μονάδας και της επιστημονικής κοινότητας (Harris & Muijs 2002).

Σύμφωνα με τους Stouten, Van Dijke και De Cremer (2012), οι σύγχρονοι οργανισμοί χρειάζονται και επομένως αναζητούν ηγέτες που χαρακτηρίζονται από ηθικές αρχές που επιδιώκουν να υιοθετήσουν οι υπάλληλοι της σχολικής μονάδας στη συμπεριφορά τους. Οι ηθικοί ηγέτες διδάσκουν στους εργαζόμενους πώς να απαλλαγούν από εγωιστική και ανήθικη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας και να επιδιώκουν δίκαιη και ηθική συμπεριφορά. Οι αξίες και τα ενδιαφέροντά τους εξαρτώνται από τις κύριες αποφάσεις που λαμβάνονται στην σχολική μονάδα και τον ρόλο που παίζει η ηθική σε αυτές τις αποφάσεις. Στις μέρες μας, ο ρόλος της ηθικής στις επιχειρήσεις γίνεται όλο και πιο σημαντικός, ειδικά τώρα που οι κυβερνήσεις και τα συνδικάτα γίνονται όλο και πιο ευαίσθητα σε ηθικά ζητήματα (Stouten, Van Dijke and De Cremer, 2012). Ένα σημαντικό στοιχείο της ηθικής ηγεσίας είναι ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι ηθικά πιστός και να υπηρετεί ακλόνητα τις ηθικές αξίες, ενεργώντας σύμφωνα με τα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς και ακολουθώντας τις αρχές του νόμου, της

ηθικής, της αλήθειας, της βοήθειας και της καλοσύνης. Ο ηγέτης είναι ευγενής και οι υφιστάμενοί του τον ακολουθούν γιατί είναι το πρότυπό τους, ενώ τους επηρεάζει και εμπνέει ώστε να ενεργούν με ευγενικό τρόπο και ενωμένοι (Harris & Muijs, 2003).

Οι ηθικοί ηγέτες μπορούν και αναγνωρίζουν την αποτελεσματικότητα των ενεργειών τους, ενώ οι υφιστάμενοί τους είναι πιο πρόθυμοι να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια στους χώρους εργασίας τους αναφέροντας παράλληλα οτιδήποτε μπορεί να τους ενοχλήσει ανά πάσα στιγμή. Όταν οι ηθικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την κοινωνική δύναμη στη λήψη αποφάσεων και στη δράση, θα διεγείρουν την επιρροή και το ενδιαφέρον των υφισταμένων τους. Οι υφιστάμενοι που βιώνουν υψηλή ευημερία στο χώρο εργασίας θα πρέπει να επαναφέρουν τις γνώσεις τους στην επιχείρηση και να βοηθήσουν τους συναδέλφους σε σημαντικά θέματα (Grace, 2000). Οι ηθικοί ηγέτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο επηρεάζοντας την τάση των υφισταμένων να είναι αποτελεσματικοί ή αντιπαραγωγικοί στην σχολική μονάδα στην οποία εργάζονται (Tantarou et al, 2000).

Οι ηθικοί ηγέτες που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης είναι πιο πιθανό να έχουν θετική επιρροή στη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να αυξήσουν σημαντικά την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση. Επιπλέον, εάν οι ηγέτες επιδεικνύουν δικαιοσύνη στη συμπεριφορά και τη μεταχείριση των εργαζομένων και τους δίνουν την ίδια αξιοπρέπεια και σεβασμό που τους αξίζει, τότε αυτοί οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν ηθική συμπεριφορά και άλλα πρόσθετα θετικά αποτελέσματα (Handford & Leithwood, 2013).

Οι ηγέτες που διαπρέπουν στην ηθική συμπεριφορά κερδίζουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους. Στην ουσία, λειτουργεί ως «φάρος» για τους υφισταμένους να δουν την αξία και τους στόχους της σχολικής μονάδας και έτσι να επηρεαστούν από την ηθική συμπεριφορά του αρχηγού, να αισθανθούν το καθήκον της μονάδας διαμέσου της θετικής συμπεριφοράς και να αποφύγουν συμπεριφορά που προκαλεί οποιαδήποτε βλάβη στη σχολική μονάδα (Mazot et al, 2003). Ένας ηθικός ηγέτης, όταν φροντίζει και βοηθά τους υφισταμένους του, αυτοί θα είναι πρόθυμοι να ανταποκριθούν και να προσπαθήσουν για τη μέγιστη δυνατή απόδοσή τους (Brown, & Treviño, 2006).

Η επιρροή κάνει τον ηγέτη προσιτό και επιδιώκει διαρκώς να οδηγεί τους υπαλλήλους του στο ζενίθ των ικανοτήτων τους, στον εργασιακό τομέα. Επιπλέον, όταν οι ηθικοί ηγέτες

ενημερώνουν συνεχώς τους εργαζόμενους για τα οφέλη της ηθικής συμπεριφοράς και το κόστος της ακατάλληλης συμπεριφοράς, τότε οι ηθικοί ηγέτες συμβάλλουν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα των υφισταμένων (Kursad, Yahya, 2012). Ταυτόχρονα, μπορούν να ασκήσουν μεγάλη επιρροή στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, καθώς είναι αυτοί που φέρουν στο πρόσωπό τους τις δεοντολογικές αρχές και πρότυπα.

Οι αντιλήψεις των υφισταμένων για την ηθική ηγεσία προβλέπουν την ικανοποίηση από τον ηγέτη, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την προθυμία να καταβάλει επιπλέον προσπάθεια στη δουλειά και την προθυμία να αναφέρουν τα προβλήματα στη διοίκηση (Coleman, 2012).

Όλα αυτά τα αποτελέσματα βρέθηκαν να λειτουργούν πέρα από την επίδραση της εξιδανικευμένης διάστασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αναμφισβήτητα το υπάρχον ηγετικό κατασκεύασμα είναι εννοιολογικά πιο κοντά στην ηθική ηγεσία.

Ανακεφαλαιώνοντας, η αναδυόμενη έρευνα υποδηλώνει ότι οι ηθικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται ως ειλικρινή, και με αρχές άτομα που λαμβάνουν δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις. Οι ηθικοί ηγέτες επίσης συχνά επικοινωνούν με τους οπαδούς τους σχετικά με την ηθική, θέτουν σαφή ηθικά πρότυπα και χρησιμοποιούν ανταμοιβές και τιμωρίες για να δουν ότι αυτά τα πρότυπα τηρούνται. Τέλος, οι ηθικοί ηγέτες δεν μιλούν απλώς για ένα καλό παιχνίδι, εξασκούν αυτό που κηρύττουν και αποτελούν προληπτικά πρότυπα για ηθική συμπεριφορά (Βέγγος, 2011).

Η ηθική ηγεσία έχει άμεσο συσχετισμό με την ευαρέσκεια των εργαζομένων με τους ηγέτες τους, την επιπλέον εργασία των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο και την αυξημένη προθυμία να καταγγείλουν ενδεχόμενα ζητήματα που διαπιστώνουν. Ανάλογα με την επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησης των εργαζομένων, αυξάνεται και η προθυμία τους να καταβάλουν πρόσθετη προσπάθεια, διότι τείνουν να αναλαμβάνουν επιπλέον υποχρεώσεις και να δεσμεύονται περισσότερο σε έναν οργανισμό που τους εξασφαλίζει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα ανταποκρίνονται καλύτερα και σε υψηλότερα επίπεδα των πελατειακών απαιτήσεων. Οι ηγέτες που αισθάνονται μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή αφοσίωση επιδεικνύουν έντονη υπερηφάνεια και μέριμνα για τη σχολική τους μονάδα και ως εκ τούτου είναι πιο δύσκολο να παραιτηθούν από την εργασία τους. Οι ηγέτες

με υψηλή ηθική υπόσταση προσελκύουν περισσότερο την προσοχή, με αποτέλεσμα να διορθώνουν και να τιμωρούν την ανήθικη συμπεριφορά (Καμπουρίδης, 2002). Στην περίπτωση που οι ηγέτες ενεργούν με ηθικό τρόπο, επικοινωνούν διαρκώς με τους υφισταμένους τους και εφαρμόζουν συστήματα ποινών και επιβράβευσης για να μειώσουν και να ενθαρρύνουν την ηθική συμπεριφορά.

Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν προκλήσεις που απαιτούν ηθικά πρότυπα δυνάμεων και δεξιοτήτων για την επίλυση ηθικών προβλημάτων. Αυτά τα προβλήματα περιλαμβάνουν τη βοήθεια στην προώθηση κοινών οραμάτων, την ενθάρρυνση και τη συνεργατική συμμετοχή, την επίλυση διαφορών και τη διαχείριση συγκρούσεων (Coleman, 2012). Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν ορισμένοι εκπαιδευτικοί ηγέτες όσον αφορά την επίλυση ηθικών ζητημάτων περιλαμβάνει το να κάνουν αυτό που είναι σωστό για το καλύτερο συμφέρον των μαθητών. Η απουσία της ηθικής ηγεσίας μπορεί είτε να συνεπάγεται ανήθικη ηγεσία είτε απλώς την έλλειψη μιας προληπτικής ατζέντας που σχετίζεται με την ηθική (ηθικά ουδέτερη ηγεσία) (Treviño et al., 2000).

## **1.5 Ηθική ηγεσία στον σχολικό οργανισμό**

Η ηθική ηγεσία είναι πολύ διαφορετική σε άλλους οργανισμούς συγκριτικά με τους οργανισμούς του εκπαιδευτικού τομέα. Η κύρια διαφορά έγκειται στους στόχους των εταιρειών και των δημόσιων οργανισμών όπως τα σχολεία. Η κινητήρια δύναμη της επιχείρησης είναι η εξασφάλιση κέρδους, επομένως οι ηθικοί ηγέτες θα πρέπει να δώσουν προσοχή σε αυτόν τον σκοπό. Η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε εντελώς διαφορετική βάση, αφετηρία και σκοπό, στην οποία η ηθική πτυχή επιτυγχάνεται με την ενίσχυση και την εδραίωση του ενδιαφέροντος για τη συνολική ανάπτυξη των αρχών, των δεξιοτήτων και των γνώσεων των μαθητών. Η ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση πρέπει επίσης να διαπνέεται από δημοκρατικές αρχές για να διασφαλιστεί ότι κάθε μαθητής αναπτύσσει τη δική του προσωπικότητα και κρίση. Κανένας οργανισμός, οργάνωση ή διοικητική δομή δεν μπορεί να είναι ηθικά ουδέτερη, επομένως η εκπαίδευση χρειάζεται επίσης μια μορφή ηγεσίας για να εξασφαλίσει το βασικό χαρακτηριστικό της, δηλαδή τη γνωστική ανάπτυξη. Προκειμένου η ηγεσία στον σχολικό οργανισμό να έχει ηθικά χαρακτηριστικά, όσοι κατέχουν διοικητικές θέσεις και διαδραματίζουν ηγετικό ρόλο στο σχολείο πρέπει να εξυπηρετούν πρακτικά αποτελέσματα και να καθοδηγούνται από τις ηθικές αρχές του (Νικολαΐδου, 2012).

Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη συμπεριφορά φωνής των εκπαιδευτικών, καθώς αυτοί οι ηγέτες αυξάνουν τα επίπεδα αυτονομίας των οπαδών τους για να διαμορφώσουν ένα κλίμα ασφάλειας και ηθικής κουλτούρας. Έτσι, οι συγκεκριμένοι ηγέτες της εκπαίδευσης αναμένεται να οικοδομήσουν ένα περιβάλλον όπου οι εκπαιδευτικοί μπορούν να εκφράσουν τις ανησυχίες και τις ιδέες τους. Αυτή η ηθική προσπάθεια μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα για τους συναδέλφους και τους μαθητές τους. Αυτό θα ενισχύσει τη συνεργασία, τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη μεταξύ των εκπαιδευτικών και η ύπαρξη εκπαιδευτικών ηγετών που είναι ευαίσθητοι στις ηθικές αρχές θα βοηθήσει τους συναδέλφους τους να ενεργήσουν σύμφωνα με αυτές τις αρχές (Μπρίνια, 2008).

Ο επικεφαλής της σχολικής μονάδας είναι υπεύθυνος για πολλαπλά επίπεδα ρόλων. Ένας πολυδιάστατος και εξαιρετικά περίπλοκος ρόλος, ως διοικητικός διευθυντής, είναι οργανωτής, επόπτης εργασίας, ρυθμιστής λειτουργικών θεμάτων, αξιολογητής και επίσημος εκπρόσωπος της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, ως ηθικός ηγέτης, θα πρέπει να συνδυάζει δημιουργικά όλες αυτές τις πτυχές με ενσυναίσθηση, υπευθυνότητα και αφοσίωση στις ηθικές του αξίες και πεποιθήσεις. Η ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση βασίζεται στην ηθική βάση και τις αρχές των ηγετών. Οι ηγέτες επικεντρώνονται στη διασφάλιση της γνώσης και της μάθησης όλων των μαθητών και στην εξασφάλιση της συνολικής ανάπτυξης και ενθάρρυνσης κάθε μαθητή.

Μελετώντας τον όρο του επαγγελματισμού, που συνδέεται με την παιδαγωγική πράξη, ο μελετητής ισχυρίζεται ότι το δεσπόζον γνώρισμα του ηθικού εκπαιδευτικού ηγέτη, συνίσταται στο να εμπλέκεται άμεσα και έμπρακτα σε όλα τα σχολικά δρώμενα και όχι στο να ασκεί και να ρυθμίζει τα καθήκοντά του, με απρόσωπο και στείο τρόπο (Κουντούρης 2001).

Η συνεισφορά της ηθικής ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης αποτελεί ξεκάθαρη αποτύπωση του σκοπού, υπογραμμίζοντας την ηθική του ίδιου του ηγέτη. Το μοντέλο ηθικής ηγεσίας επικεντρώνεται στον σκοπό της εκπαίδευσης με γνώμονα την ηθική. Οι στάσεις των ηγετών, για να χαρακτηριστούν ως ηθικές, οφείλουν να αποτελούν μέρος του ηθικού πλαισίου και να δραστηριοποιούνται εντός του συγκεκριμένου πεδίου. Κατά την άποψη του Άγγλου ακαδημαϊκού - ερευνητή Brayman, η ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση διαπνέεται από ιδιαίτερα

γνωρίσματα, τα οποία είναι τα ακόλουθα: Η σύλληψη και η έκφραση ενός ευκρινούς σχεδίου, η ηθική, οι αξίες, η έμπνευση, η επικοινωνία, η ανταμοιβή της ηθικής συμπεριφοράς των περισσότερων εκπαιδευτικών και, τέλος, η παρατήρηση των εκπαιδευτικών που καταπατούν τα ηθικά πρότυπα (Brayman, 2017). Η βιβλιογραφική έκταση που σχετίζεται με την ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση είναι περιορισμένη. Πέρα από τις θεωρητικές προσεγγίσεις, οι επιστημονικές αναφορές σε θέματα πρακτικής εφαρμογής είναι μηδαμινές, όχι με το επιχείρημα ότι συνιστούν "συνταγή προς μίμηση", αλλά όπως αναφέρει ο Roben Starratt στο βιβλίο του "Ηθική Ηγεσία στην Εκπαίδευση" (2017), που εκδόθηκε στην Ελλάδα, τέτοιου είδους επιστημονικά βοηθήματα διευκολύνουν τον εκπαιδευτικό που διαδραματίζει ηγετικό ρόλο, να αντεπεξέλθει σε διλήμματα, να αντιμετωπίσει πιέσεις και να καθοδηγηθεί σε αποφάσεις ηθικού χαρακτήρα.

Η ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση βασίζεται στα ηθικά θεμέλια και τις αρχές ενός ηγέτη που επικεντρώνεται στη διασφάλιση της γνώσης και της μάθησης όλων των μαθητών και στην εξασφάλιση της ολοκληρωμένης ανάπτυξης και ενθάρρυνσης κάθε μαθητή (Wasserberg, 1999).

Ο Sergiovanni (1984) έκανε μια παρόμοια αναφορά, υποστηρίζοντας ότι για να αποφέρει θετικά αποτελέσματα η ηγεσία, πρέπει να ενσωματώσει την ηθική και τον κατάλληλο επαγγελματισμό. Αναλύοντας τον όρο επαγγελματισμός που σχετίζεται με εκπαιδευτικές δραστηριότητες, οι μελετητές πιστεύουν ότι το κύριο χαρακτηριστικό ενός ηγέτη ηθικής εκπαίδευσης είναι να εμπλέκεται στενά και ενεργά σε όλες τις δραστηριότητες του σχολείου, αντί να εκτελεί και να οργανώνει άτονα τα καθήκοντά του.

Συμπερασματικά λοιπόν διαπιστώνεται πως στην ομαδοποίηση των μοντέλων ηγεσίας αναφέρεται η "εκπαιδευτική ηγεσία", η οποία διαφέρει από την ηθική ηγεσία, καθώς εστιάζει στην προσοχή που επιδεικνύουν οι ηγέτες στη στάση των εκπαιδευτικών και η οποία συνδέεται με την εξέλιξη και τη βελτιστοποίηση των δεξιοτήτων των μαθητών τους. Στην πραγματικότητα, κάνει τους διευθυντές αλλά και τους ανθρώπους που διαθέτουν την ανάλογη εξουσία ικανούς να ασκούν επιρροή στο προσωπικό τους.

## 1.6. Η αποδοτικότητα της ηθικής ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τον Σαϊτή (2008), για να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί οι διευθυντές σχολείων, πρέπει να διακρίνονται από τις ακόλουθες πτυχές. Αρχικά οφείλουν να επιδεικνύουν συνεργατικές δεξιότητες, να έχουν την ικανότητα και τη γνώση να αντιμετωπίζουν την ψυχική κατάσταση των συναδέλφων, να είναι αντικειμενικοί, υπομονετικοί και ανεκτικοί. Επίσης να κυριαρχούνται από καλά συναισθήματα, να έχουν την επιθυμία για ουσιαστική επικοινωνία και να είναι ικανοί να χειρίζονται συγκρούσεις και κρίσεις.

Οι Bush και Glover (2003) ισχυρίζονται ότι ο ηθικός ηγέτης είναι ηθικός σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής του, είτε δηλαδή βρίσκεται στο σχολείο είτε όχι. Ο ηθικός ηγέτης είναι αποτελεσματικός και αυτή ακριβώς η αποτελεσματικότητα βασίζεται σε δυο σημαντικούς πυλώνες: τη δικαιοσύνη και την ισοτιμία. Επιδιώκει πάντα την ομαδικότητα και τη συνεργασία, και τον χαρακτηρίζει η στοχοπροσήλωση. Πάνω απ' όλα τον διακρίνει η δημοκρατικότητα, η συμμετοχή και η συνεργασία (Leithwood, Jantzi, και Steinbach, 1999).

## 1.7 Δράσεις ηθικών ηγετών στην εκπαίδευση

Για να εκπληρώσει επιτυχώς ένας ηθικός ηγέτης το περίπλοκο και πολύπλευρο έργο του, πρέπει να εμπνέει κύρος, να κερδίσει την εμπιστοσύνη των συναδέλφων του, να διασφαλίζει την αξιοπιστία του και τη στέρεα αφοσίωσή του στις αρχές δεοντολογίας και να εκπληρώνει τα καθήκοντά του με δημοκρατική προσέγγιση. Ο ηθικός ηγέτης είναι απαιτητικός αλλά σημαντικός στην εκπαίδευση και παίζει ρόλο σε τρεις κύριους τομείς δράσης. Ειδικότερα, συμβάλλει στη διασφάλιση υψηλού επιπέδου μαθησιακής διαδικασίας, γιατί ενισχύει τις βέλτιστες συνθήκες και την ατμόσφαιρα στο χώρο της αίθουσας, αποτελεί «γέφυρα» μεταξύ της εσωτερικής διαδικασίας βελτίωσης του σχολείου και των εξωτερικών μεταρρυθμιστικών μέτρων και συνδέεται και προσομοιώνεται συνεχώς. Οι ηθικοί ηγέτες πρέπει να μπορούν να μπαίνουν στη θέση των άλλων και να προσαρμόζουν τις στάσεις τους ανάλογα με τους άλλους. Με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να κερδίσει την εύνοια του εκπαιδευτικού. Η ενσυναίσθηση είναι μια διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης και βασικό χαρακτηριστικό της εκπαίδευσης των ηγετών (Καμπουρίδης, 2012).

Όπως επισημαίνει ο Goleman (1998), η σημαντικότερη διάκριση ανάμεσα σε μεσαίου επιπέδου και υψηλού επιπέδου ηγέτες είναι το συναισθηματικό τους προφίλ. Οι ηγέτες

οφείλουν να είναι ικανοί να αντιλαμβάνονται το ψυχικό πλέγμα που αναπτύσσεται ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, ώστε να αποφεύγονται οι όποιες εντάσεις στο σχολείο, ενώ από την άλλη πλευρά να τους καθοδηγούν προς στην επίτευξη των στόχων τους, για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Συνεπώς, ο ηγέτης δεν πρέπει να διευθύνει απλώς με τη βοήθεια της λογικής, αλλά να αντιλαμβάνεται και να παρακολουθεί επιμελώς τι έχουν να του δηλώσουν οι υφιστάμενοί του. Έτσι, στο περιβάλλον της σχολικής μονάδας αναπτύσσεται ένα πνεύμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συλλογικότητας. Οι εκπαιδευτικοί νιώθουν οικεία, διατυπώνουν τις θέσεις τους και εμπλέκονται με περισσότερη διάθεση στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες του σχολείου και της εκπαίδευσης.

Όπως αναφέρουν οι Gurr, Drysdale και Mulford (2005), ο επικεφαλής στο χώρο της εκπαίδευσης, οφείλει να εντοπίζει τα σημεία εξάντλησης των συναδέλφων του, να δρα έγκαιρα, να παρέχει βοήθεια και να συμπράττει με τους αρμόδιους φορείς για την επίλυση αυτών των καταστάσεων. Η πρόωπη ανίχνευση και διαχείριση της επαγγελματικής εξάντλησης αποτελεί πρωταρχικό χρέος και ευθύνη του ηθικού ηγέτη, υπό την έννοια ότι η επαγγελματική εξάντληση των εκπαιδευτικών συνδέεται με την εκδήλωση αρνητικών και βίαιων συμπεριφορών των μαθητών. Στη συγκεκριμένη εκδοχή, κατέληξε η Panayiotou (2016), καθώς βάσει των πορισμάτων της μελέτης, η διάδραση μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών επιφέρει, είτε την εύρυθμη συνεργασία και την υλοποίηση του σκοπού του σχολείου, είτε την έξαρση του σχολικού άγχους στους εκπαιδευτικούς και, κατά συνέπεια, την εμφάνιση αρνητικής συμπεριφοράς ή υποτίμησης στους μαθητές.

Ο ηθικός ηγέτης είναι απαραίτητο να γνωρίζει τον συντελεστή " κίνητρο " και την ιδιαίτερη σημασία που διαδραματίζει στην άσκηση του εκπαιδευτικού ρόλου, στη βελτίωση της δημιουργικότητας, στη συναισθηματική τόνωση και γενικότερα στις ευεργετικές επιδράσεις στο ενδιαφέρον και την επαγγελματική ευαρέσκεια του εκπαιδευτικού. Προκειμένου να ενεργοποιήσει τους υφιστάμενους του, δραστηριοποιεί τους εκπαιδευτικούς για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους, εκμεταλλευόμενος το σύνολο των παρεχόμενων κινήτρων ενώ παράλληλα αναγνωρίζει και επιβραβεύει κάθε είδους προσπάθεια των εκπαιδευτικών. Διαμορφώνει έτσι ένα πνεύμα κινητοποίησης, διαμέσου του οποίου, επιτυγχάνει την άνοδο της εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας των παιδαγωγών. Παράλληλα, όμως, διασφαλίζει τη στήριξή τους στην υλοποίηση των στόχων που έχει καθορίσει εντός της σχολικής μονάδας. Απαραίτητη προϋπόθεση για την άρτια, ουσιαστική και ταυτόχρονα ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας, που αποτελεί συλλογική



αρμοδιότητα όλων, είναι η ανάπτυξη της ομαδικότητας, της συλλογικής εργασίας και της συναίνεσης στη διαδικασία λήψης των σχετικών αποφάσεων (Pushpanadham, 2006).

Οι ηθικοί ηγέτες πρέπει να καλλιεργούν μια κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, η οποία θα χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα. Η ανάθεση συλλογικής εργασίας σε μαθητές και η ολοκλήρωση σχολικών εργασιών κατ' οίκον από μια ομάδα εκπαιδευτικών είναι μια πρώτης τάξεως ευκαιρία για την καλλιέργεια αυτής της κουλτούρας. Επιπλέον, η θετική τους στάση επιτρέπει σε μαθητές και εκπαιδευτικούς να κατανοήσουν καλύτερα ο ένας τον άλλον (π.χ. μέσω σχολικών δραστηριοτήτων, πεζοπορίας κ.λπ.), καθώς και η ενεργή συμμετοχή τους στη σχολική πραγματικότητα, που είναι όλα εκφάνσεις της καθημερινής ζωής. Έτσι, ένας ηθικός ηγέτης θα εμπνεύσει τους καινούργιους καθηγητές, θα τους εμπνεύσει την απαραίτητη αυτοπεποίθηση και θα τους διευκολύνει να ενσωματωθούν στο σχολικό περιβάλλον με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ταυτόχρονα όμως θα τους μεταφέρει τμήμα των αρμοδιοτήτων για την ομαλή διαχείριση της μονάδας, άρα πρόκειται να αντιληφθούν ότι είναι απαραίτητοι για τη σχολική μονάδα και τους ορίζει συνυπεύθυνους. Επιπροσθέτως, η ισότιμη αντιμετώπιση του συνόλου των εκπαιδευτικών αποτελεί μέρος της συγκρότησης μιας συλλογικής φιλοσοφίας. Τα σύγχρονα ανοιχτά σχολεία ζουν και αναπτύσσονται τις δραστηριότητές τους σε ένα ορισμένο φυσικό και κοινωνικό πλαίσιο, επικοινωνούν με αυτό, δέχονται επιρροή και επηρεάζουν το ένα το άλλο. Ως εκ τούτου, ως ένας ζωντανός φορέας, το σχολικό ίδρυμα είναι αναπόσπαστα συνυφασμένο με την κοινότητα και την τοπική ζωή. Ως ανοιχτό κοινωνικό σύστημα, το σχολείο πρέπει να μπορεί να ζει σε αρμονία με αυτό το εξωτερικό περιβάλλον (όπως γονείς, τοπικές αρχές κ.λπ.), να δίνει προσοχή στην οικοδόμηση μιας σχολικής κουλτούρας και να σέβεται και να εκτιμά την κουλτούρα και τις κοινωνικές συνθήκες της τοπικής κοινωνίας. Επομένως, αφενός μπορεί να προστατεύσει τα σχολεία από δυσμενείς εξωτερικές επιρροές και αφετέρου να κάνει διάφορους κοινωνικούς φορείς να νοιώθουν κομμάτι του και να παρέχουν ουσιαστική αρωγή στα σχολεία (Μπρίνια, 2008).

## Κεφάλαιο 2: Κλίμα Εμπιστοσύνης

### 2.1. Οι σχέσεις Εμπιστοσύνης και η σημασία τους

Η εμπιστοσύνη θεωρείται ως ένα από τα βασικά στοιχεία στα σχολεία καθώς επηρεάζει τους εκπαιδευτικούς και τις λειτουργίες του σχολείου. Αν και είναι σημαντικό, υπάρχει μικρή έρευνα σχετικά με την εμπιστοσύνη στα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα. Επιπρόσθετα, η εμπιστοσύνη κάνει τα σχολεία καλύτερα μέρη για να μαθαίνουν οι μαθητές, ενώ μαθαίνει τους εκπαιδευτικούς να διδάσκουν και τους διαχειριστές να διαχειρίζονται (Βέγγος, 2010).

Η εμπιστοσύνη είναι πολύπλευρη, με διαφορετικά θεμέλια και στάδια, ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται και το στάδιο στη διαδικασία της σχέσης. Η ανάπτυξη του κλίματος εμπιστοσύνης επηρεάζεται από τα συναισθήματα του ατόμου, καθώς και από τη γενική του τάση να εμπιστεύεται τους άλλους, την ύπαρξη κοινών αξιών και τα χαρακτηριστικά και τις αντιλήψεις των άλλων (Γιαννακοπούλου, 2008).

Αναφορικά με την εμπιστοσύνη υπάρχουν αρκετές διαφορετικές έννοιες, η διαπροσωπική εμπιστοσύνη, η διαρθρωτική εμπιστοσύνη, η κοινωνική εμπιστοσύνη, η εμπιστοσύνη στον εργασιακό χώρο μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων και η οργανωτική εμπιστοσύνη. Πλέον, έχει αυξηθεί η συζήτηση για τον τρόπο δημιουργίας και διατήρησης της εμπιστοσύνης σε πολύπλευρες συνθήκες εργασίας και οργανισμούς (Νικολαΐδου, 2012). Σε αυτό οφείλεται η μετατόπιση οργανωτικών μορφών στην μεταβιομηχανική εποχή δηλαδή στην εποχή υψηλής τεχνολογίας. Στους οργανισμούς είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας βαθμός εμπιστοσύνης στους θεσμούς και στις διάφορες σχέσεις που αναπτύσσονται με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία τους. Όλα τα παραπάνω διαφαίνονται ξεκάθαρα στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Πολυάριθμα σχολεία παρατηρείται να έχουν έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων ακόμη και σε ολιγάριθμες ομάδες εκπαιδευτικών (Κούλα, 2011).

Η εμπιστοσύνη στον διευθυντή ορίζεται ως «η εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών ότι ο διευθυντής θα τηρήσει την υπόσχεσή του και θα ενεργήσει προς το καλύτερο συμφέρον αυτών». Οι Hoy και Tschannen-Moran (2003) έθεσαν ότι η εμπιστοσύνη «είναι η προθυμία ενός ατόμου ή μιας ομάδας να είναι ευάλωτο σε ένα άλλο μέρος με βάση την πεποίθηση ότι το τελευταίο μέρος είναι καλοπροαίρετο, αξιόπιστο, ικανό, έντιμο και ανοιχτό». Όταν λαμβάνεται

υπόψη το σχολικό περιβάλλον, η εμπιστοσύνη έχει τέσσερις πτυχές, συμπεριλαμβανομένης της εμπιστοσύνης στους συναδέλφους, τον διευθυντή, τον μαθητή και τον γονέα. Από αυτές τις πτυχές, η εμπιστοσύνη του εκπαιδευτικού στον διευθυντή είναι ουσιαστική και βάση της εμπιστοσύνης στα σχολεία. Πιστεύουν ότι η εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών στον διευθυντή βασίζεται στην προθυμία τους να εξαρτώνται από τον διευθυντή, καθώς αυτός/αυτή θεωρείται αξιόπιστος, ευγενικός και ειλικρινής (Hoy & Tschannen-Moran, 2003).

Αρχικά, η έννοια της εμπιστοσύνης μελετήθηκε από φιλοσόφους και πολιτικούς. Αργότερα ασχολήθηκαν με την κοινωνιολογία, ξεκινώντας από την καχυποψία του Ψυχρού Πολέμου και την εμπιστοσύνη των ανθρώπων στην επιστήμη στα τέλη της δεκαετίας του 1950. Στη συνέχεια, όταν οι θεσμοί και οι αρχές απογοήτευσαν τους νέους στη δεκαετία του 1960, η εμπιστοσύνη μελετήθηκε ως ποιότητα των ανθρώπων. Στη δεκαετία του 1980, η εστίαση μετατοπίστηκε στις διαπροσωπικές σχέσεις και στη δεκαετία του 1990, εξερεύνησε τα οικονομικά και τη διαχείριση (Zhang and Bartol, 2010).

Η εμπιστοσύνη, όπως προαναφέρθηκε, είναι το επίπεδο της εμπιστοσύνης που έχει κάποιος στις ικανότητες και τον χαρακτήρα του ώστε οι πράξεις του να είναι δίκαιες, δεοντολογικές και προβλέψιμες. Η εμπιστοσύνη ερευνάται παραδοσιακά στην κλινική και πειραματική ψυχολογία και όχι με βάση την εμπειρική εξέταση ομάδων. Με το πέρασμα των χρόνων αυτό έχει αλλάξει και εξελιχθεί σημαντικά το πλαίσιο εμφάνισης της εμπιστοσύνης και η σημασία της στην ορθή κοινωνική λειτουργία. Ακόμη, η εμπιστοσύνη συναντάται στη φιλοσοφική και ακαδημαϊκή σφαίρα συζητήσεων ανά τους αιώνες και τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να εντάσσεται και στην επιρροή και σημαντικότητά της στην οικονομία, τις πολιτικές επιστήμες, την κοινωνιολογία και την οργανωτική θεωρία (Zhang, & Liu, 2010).

## **2.2. Το Κλίμα Εμπιστοσύνης στο σχολείο**

Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, η εμπιστοσύνη μπορεί να επηρεάσει άτομα ή διευθυντές, συναδέλφους και τους ίδιους τους οργανισμούς. Το πιο σημαντικό στοιχείο είναι ότι ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης και τη δημιουργία συνθηκών για τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης εντός και εκτός σχολείου με το εκπαιδευτικό και μαθητικό δυναμικό. Όταν οι εκπαιδευτικοί είναι γεμάτοι εμπιστοσύνη στον διευθυντή, θα είναι γεμάτοι ενθουσιασμό για τη διδασκαλία και γεμάτοι εμπιστοσύνη στους

συναδέλφους τους (Pashiardis, 2000).

Η εμπιστοσύνη παίζει ζωτικό ρόλο στην ανθρώπινη μάθηση. Η φύση της σχέσης σχολικής κοινότητας - μαθητή επηρεάζει την ποιότητα του σχολείου και τις επιδόσεις των μαθητών. Όταν οι μαθητές δεν εμπιστεύονται τον καθηγητή τους, θα αποξενωθούν από τη μαθητική διαδικασία. Αντίθετα, όταν οι εκπαιδευτικοί εμπιστεύτηκαν τον εαυτό τους και τον διευθυντή και δέχτηκαν την καθοδήγησή του, είχαν καλή απόδοση. Επιπλέον, είναι δυνατό να εισαχθούν νέες μέθοδοι διδασκαλίας ή ευρύτερες μεταρρυθμίσεις σε κλίμα εμπιστοσύνης. Η ανάπτυξη μιας ανοιχτής σχολικής κουλτούρας, η αποτελεσματική χρήση ηγεσίας, η παροχή εκπαίδευσης υψηλής ποιότητας και η επιτυχία του σχολείου βασίζονται στην εμπιστοσύνη ως προϋπόθεση (Panayiotou, 2016).

Οι διαστάσεις εμπιστοσύνης και ηγεσίας που υποστηρίζουν την ενδυνάμωση και τη συμμετοχή θα προβλέψουν την ικανότητα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού να ελαχιστοποιήσει κάθε κίνδυνο κλονισμού του σχολικού κλίματος. Η εμπιστοσύνη από μόνη της αναδείχθηκε ως σημαντικός παράγοντας της συμπεριφοράς μεταξύ των εκπαιδευτικών, κάτι που είναι σημαντικό γιατί για να ανταποκριθούν στα απαιτητικά νέα πρότυπα που έχουν τεθεί για τα σχολεία, το σχολικό προσωπικό πρέπει να υπερβεί κατά πολύ την ελάχιστη απόδοση των καθηκόντων του. Ο Tschannen-Moran (2009) διαπίστωσε επίσης ότι η εμπιστοσύνη παίζει ισχυρό ρόλο, ειδικά στις αντιλήψεις του διδακτικού προσωπικού για τον επαγγελματισμό. Από αυτή την άποψη, η εμπιστοσύνη του διδακτικού προσωπικού στους συναδέλφους διαπιστώθηκε ότι συνεισφέρει ανεξάρτητα στην εξήγηση του επαγγελματισμού των εκπαιδευτικών, ενώ η εμπιστοσύνη του καθηγητή στον διευθυντή και η εμπιστοσύνη του διδακτικού προσωπικού στους μαθητές και τους γονείς έπαιξαν μέτριο ρόλο. Για το λόγο αυτό, τα σχολεία θα πρέπει να ενθαρρύνουν μεγαλύτερο επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών ασκώντας τη διοικητική τους εξουσία με επαγγελματικό προσανατολισμό και υιοθετώντας πρακτικές που οδηγούν σε ισχυρή εμπιστοσύνη μεταξύ των διευθυντών σχολείων, των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων (Kursad & Yahya, 2012).

Οι εκπαιδευτικοί που εμπιστεύονται τον διευθυντή και απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη του είναι πρόθυμοι να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες, να συνεργαστούν και να συμμορφωθούν με τις αποφάσεις και τους κανόνες της ηγεσίας. Ομοίως, η εμπιστοσύνη στους συναδέλφους σχετίζεται με τη φιλία, τη συνεργασία και την επικοινωνία, επιτρέποντας στους εκπαιδευτικούς να βοηθούν ο ένας τον άλλον και να μοιράζονται γνώσεις, με στόχο την παροχή

καλύτερων υπηρεσιών στους μαθητές. Τέλος, η εμπιστοσύνη των γονέων στον διευθυντή και στο σχολείο είναι βασικός παράγοντας συνεργασίας (Kiinf, 2014).

### 2.3. Οι διαστάσεις της Εμπιστοσύνης

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών παρουσιάζει τέσσερις διαστάσεις-κατευθύνσεις (προς τον διευθυντή, τους συναδέλφους, τους μαθητές και τους γονείς), οι οποίες είναι αλληλένδετες. Η κατάρρευση έστω και μίας εκ των παραπάνω διαστάσεων της εμπιστοσύνης οδηγεί σε δραστικές αλλαγές στο πλέγμα των σχέσεων σε ολόκληρη τη σχολική μονάδα. Η εμπιστοσύνη στον διευθυντή δημιουργεί συνθήκες εμπιστοσύνης σε συναδέλφους και μαθητές αλλά και γονείς. Η εμπιστοσύνη στους μαθητές είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εμπιστοσύνη στους γονείς.

Πληθώρα ερευνητών έχει επίσης μιλήσει για τις πέντε βασικές διαστάσεις της εμπιστοσύνης, όπως ορίζονται από τον ορισμό της, δηλαδή όταν τα άτομα είναι πρόθυμα να είναι ευάλωτα στους άλλους. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να φέρουν είναι τα εξής

- (α) Αλτρουισμός: Σχετίζεται με το γεγονός ότι το άτομο πιστεύει στη δουλειά των άλλων και νοιάζεται για τα συνολικά συμφέροντα. Το γεγονός αυτό το κάνει να εξαρτάται από τους άλλους.
- (β) Αξιοπιστία: Πηγάζει από τη συνεπή και προβλέψιμη συμπεριφορά των άλλων, η οποία σχετίζεται με το αναμενόμενο αποτέλεσμα και εγγυάται ότι θα βοηθήσουν όταν χρειαστεί.
- (γ) Ικανότητα: αναφέρεται στην προσδοκία ότι οι άλλοι έχουν επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων παρόμοια με αυτά των ατόμων και ότι θα συμβάλουν σε συλλογικές προσπάθειες. Η ικανότητα είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της εμπιστοσύνης στους διευθυντές, επειδή τα άτομα δεν μπορούν να εμπιστευτούν άτομα που θεωρούν ακατάλληλα.
- (δ) Ειλικρίνεια: συνεπείς με το να περιμένουμε από τους άλλους να πουν την αλήθεια και να κάνουν αυτό που λένε. Είναι ένα από τα στοιχεία του χαρακτήρα, επομένως συμβάλλει πολύ στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Η έρευνα δείχνει ότι αυτό είναι το πιο επιθυμητό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη.
- (ε) Εμπιστευτικότητα: αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα άτομα μοιράζονται πληροφορίες και εξουσία. Πιστεύεται ότι δεν θα γίνουν αντικείμενο εκμετάλλευσης και ότι η ευπάθειά τους θα ενισχύσει τη σχέση εμπιστοσύνης με την σχολική μονάδα (Katranci, Sungu, & Sağlam, 2015).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι διευθυντές που εμπνέουν εμπιστοσύνη επιδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον για προσωπικές ανάγκες των υφισταμένων και προστατεύουν τα δικαιώματά τους (Handford & Leithwood, 2013). Ο ηθικός διευθυντής ενεργεί ειλικρινά, δεν προσποιείται, δεν εκμεταλλεύεται τους υφισταμένους του και αναλαμβάνει την ευθύνη όταν χρειάζεται, απαιτώντας από τους εκπαιδευτικούς να επιλύουν προβλήματα και συγκρούσεις αποτελεσματικά, δίκαια και λογικά. Ομοίως, όταν οι εκπαιδευτικοί ενδιαφέρονται και υποστηρίζουν τους άλλους, μοιράζονται τις γνώσεις τους, το διδακτικό υλικό και τον εξοπλισμό τους, είναι ειλικρινείς και δεν διαστρεβλώνουν τα γεγονότα, συμβάλλουν στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης (Kokkinos, Panayiotou, & Davazoglou, 2005).

## **Κεφάλαιο 3: Συμπεριφορά Οργανωσιακής Πολιτειότητας**

### **3.1. Ορισμός και Ιστορική αναδρομή**

Οι Organ and Ryan (1995) αριθμούν τις τρεις έννοιες οι οποίες συσχετίζονται με την αφοσίωση των εκπαιδευτικών και την αποτελεσματική έκβαση του σχολείου. Αρχικά, είναι η αφοσίωση στον οργανισμό (Organizational Commitment), έπειτα η αφοσίωση ως προς το ίδιο το επάγγελμα (Professional Commitment) και τέλος η συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτειότητας (Organizational Citizenship Behavior) ή αλλιώς OCB η οποία δείχνει την ατομική συμπεριφορά η οποία δεν ανταμείβεται και δεν αναγνωρίζεται ενεργά και βοηθά στη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού (Organ, 1988). Κατά τη διάρκειά της οι εκπαιδευτικοί πραγματοποιούν κάποιες βοηθητικές δράσεις χωρίς να περιορίζονται από τις κυρώσεις και εκτός των εργασιακών τους ευθυνών, οι οποίες έχει παρατηρηθεί ότι συμβάλουν μέσα σε κάποιο διάστημα χρόνου στη ανάπτυξη του σχολικού οργανισμού και του σχολείου ως συνόλου (Organ & Ryan, 1995). Η ανάπτυξη αυτή που προσφέρει η OCB έχει αναγνωριστεί από πολυάριθμους ερευνητές όπως επίσης και έχει επισημανθεί από άλλους ότι μέσα από τις βασικές απαιτήσεις της δουλειάς του εκπαιδευτικού δεν μπορεί να προβλεφθεί όλο το εύρος των συμπεριφορών που συμβάλουν στις επίτευξη των στόχων (Moorman, Brower & Grover, 2018).

Το ενδιαφέρον του Organ για την οργανωσιακή ιδιότητα του πολίτη πυροδοτήθηκε

καθώς συλλογιζόταν μια εμπειρία που είχε ως νεαρός εργάτης στο εργοστάσιο. Δυσκολευόταν με τη χρήση ενός εξαρτήματος μέχρι που ένας μεγαλύτερος εργάτης παρατήρησε τη δυσκολία του και άφησε τη δική του δουλειά για να βοηθήσει τον νεαρό στη σωστή χρήση του εργαλείου. Δεν ήταν στις υποχρεώσεις της δουλειάς του μεγαλύτερου εργάτη να προσφέρει τέτοια βοήθεια, αλλά οι προσπάθειές του βοήθησαν σημαντικά όχι μόνο τον νεαρό Organ αλλά και την οργάνωση της μονάδας συνολικά. Όταν άρχισε να σκέφτεται τη σημασία αυτών των τύπων συμπεριφορών, ο Organ επινόησε τη φράση «συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτειότητας» (OCB) για να δηλώσει αυτές τις οργανωτικά ωφέλιμες χειρονομίες (Organ, 1997).

Οι Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006), προκειμένου να δώσουν έμφαση στις παραμέτρους επιλογής της συμπεριφοράς της οργανωσιακής πολιτειότητας, 18 χρόνια μετά τον πρώτο ορισμό, πρόσθεσαν τη λέξη «διακριτικότητα» στην περιγραφή: «Επιβάλλεται στο άτομο να αποφασίσει να υιοθετήσει την συμπεριφορά, δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής και στο σύνολό της προάγει την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού». Ωστόσο, το ερώτημα είναι πού βρίσκεται το όριο μεταξύ της εθελοντικής συμπεριφοράς και της «υποχρεωτικής οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη» και πότε το άτομο πιστεύει ότι πρέπει να υιοθετήσει αυτή τη συμπεριφορά. Είναι υποχρεωτικό και θεωρείται δεδομένο: βοήθεια συναδέλφων σε εργασιακές υποθέσεις, αποδοχή παραγγελιών χωρίς αντίρρηση, συμβολή στη διατήρηση της τάξης στο χώρο εργασίας, δημιουργία θετικής ατμόσφαιρας συνεργασίας, προστασία και διατήρηση των υλικών πόρων του οργανισμού (Organ et al, 2006).

Η ιδέα του Katz (1964) η οποία μιλάει για τη συμπεριφορά επιπλέον ρόλων (extra-role behaviour) και ανάγει τις ρίζες της στο έργο που δημιούργησε συνεργατικά με τον Kahn (1966), είναι αιτία δημιουργίας της OCB. Το έργο των Kahn και Katz αναφέρει ότι η εθελούσια και αυθόρμητη πράξη δραστηριοτήτων πέρα από τις απαιτήσεις των περιστάσεων είναι άγραφη απαίτηση από τους υπαλλήλους για την ομαλή, υγιή και αποτελεσματική λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού.

Οι Podsakoff, McKenzie, Paine και Baharach (2000) μέσα από μελέτες ανέφεραν ότι η OCB έχει πάνω από 30 μορφές. Εφόσον τις σύγκριναν μεταξύ τους προτάθηκαν επτά κοινές διαστάσεις τους. Αρχικά τη βοηθητική συμπεριφορά, έπειτα το φιλότιμο και η αφοσίωση στον οργανισμό, επιπλέον, η συμμόρφωση, αρετή του πολίτη και η ατομική πρωτοβουλία και τέλος

η ανάπτυξη του εαυτού. Οι έρευνες που διεξάγονται για την OCB εστιάζουν είτε σε ένα τύπο συμπεριφοράς είτε σε ένα σύνολο συμπεριφορών. Οι Klutz et al (2018) ασχολήθηκαν με μια ακόμη εννοιολόγηση της OCB έχοντας ως ερώτημα τον τρόπο που οι εργαζόμενοι συνδυάζουν τις διαφορετικές της διαστάσεις (Podsakoff et al, 2000).

Η βοήθεια των εκπαιδευτικών διαφαίνεται σε πολλαπλά επίπεδα, στους μαθητές μέσω του υλικού της τάξης και των ξεχωριστών εργασιών, στην εθελοντική εργασία και στα επιμορφωτικά σεμινάρια για τους αναπληρωτές εκπαιδευτικούς και σε πολυάριθμες άλλες δράσεις (Organ, 2018).

Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη έχει παράγει πολλές σημαντικές γνώσεις σε διάφορα οργανωτικά περιβάλλοντα. Ωστόσο δεν έχει μελετηθεί σημαντικά σε σχολικούς οργανισμούς. Οι εργασίες στα σχολεία εκτελούνται από επαγγελματίες. Η πρώτη δέσμευση του επαγγελματία, εξ ορισμού, είναι η εξυπηρέτηση των πελατών. Επειδή η εργασία στα σχολεία είναι τέτοια που δεν μπορούν να προδιαγραφούν οι υποχρεώσεις των εργαζομένων αναλυτικά στις περιγραφές θέσεων εργασίας ή στις συμβάσεις των εκπαιδευτικών, είναι σημαντικό τα σχολεία να μάθουν περισσότερα για το πώς μπορούν να καλλιεργήσουν αυτές τις συμπεριφορές (Koustelios, & Koustelio, 1998).

### **3.2 Οι Διαστάσεις της Οργανωσιακής Πολιτειότητας**

Το εύρος της οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη είναι μεγάλο. Αρχικά, χωρίστηκε σε δύο διαστάσεις: (α) τον αλτρουισμό, που είναι να βοηθάει τα άτομα και (β) την καθολική υπακοή, που είναι να εκτελεί τη δουλειά σωστά και κατάλληλα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Ο Βέγγος (2011) κωδικοποίησε το πρώτο ως OCB-I και το δεύτερο ως OCB-O.

Εν συνεχεία παρασχέθηκε μια πιο λεπτομερή πενταδιάστατη ταξινόμηση με βάση μια βιβλιογραφική ανασκόπηση:

(α) Αλτρουισμός: εξυπηρετικοί συνάδελφοι παρέχουν υποστηρικτική βοήθεια σε συναδέλφους με τη μορφή καθοδήγησης, ενθάρρυνσης, άνεσης ή συνεργασίας. Σχετίζεται με τη συμπεριφορά ενός ατόμου, συνήθως αυθόρμητη και άτυπη. Συνήθως αναφέρεται με τον κωδικό OCB-I (Kiinf, 2014).



(β) Ευσυνειδησία: Συμπεριφορές που ευνοούν την σχολική μονάδα, οι οποίες χαρακτηρίζονται από αυξανόμενη παρουσία και επισημότητα στις υπηρεσίες, διατήρηση του χώρου καθαρού και τακτοποιημένου και συμμετοχή σε εξωσχολικές δραστηριότητες, ενισχύοντας έτσι την εικόνα της σχολικής μονάδας στην ευρύτερη κοινότητα. Αυτή είναι η ορατή συμπεριφορά των επίσημων ηγετών της οργάνωσης και μπορεί να καταγραφεί.

(γ) Φιλοτιμία: Να αποδέχεται κανείς τις δυσκολίες χωρίς να επηρεάζεται, ενισχύοντας έτσι τη θετική ατμόσφαιρα μέσα στην σχολική μονάδα. Αυτό συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι δεν θυμώνουν όταν τους προσβάλλουν, όταν χάνουν τα προνόμιά τους ή τις διευκολύνσεις τους, δεν παραπονιούνται και δεν δημιουργούν μια ανθυγιεινή ατμόσφαιρα αρνητικών σχολίων στους συναδέλφους.

(δ) Ευγένεια: Συμπεριφορά που αποσκοπεί στην αποφυγή προβλημάτων. Ένα παράδειγμα αυτού είναι να ενημερώνετε τους συναδέλφους για τυχόν αλλαγές ή χρήση του εξοπλισμού εκ των προτέρων, ώστε να μπορούν να τον χρησιμοποιήσουν άλλοι.

(ε) Φωνή: Η έκφραση απόψεων, η οποία παρέχει στην σχολική μονάδα ανατροφοδότηση σχετικά με τις απόψεις των πελατών, των ανταγωνιστών, της ευρύτερης κοινότητας και των εργαζομένων σχετικά με την ανισότητα και τις αποτυχίες της εταιρείας (Dipaola & Neves, 2009).

Πολλοί ερευνητές έχουν υιοθετήσει το πενταδιάστατο μοντέλο. Η διαφορά είναι ότι ως πέμπτη διάσταση αναγνωρίζουν τις αρετές των πολιτών (civic virtues), δηλαδή την προθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν στην οργανωτική διαχείριση και να ελέγχουν το περιβάλλον για την προστασία του σώματος, από απειλές ή τις ευκαιρίες και φροντίζουν για τα βέλτιστα συμφέροντα της σχολικής μονάδας. Τέλος, αφού μελέτησαν τη σχετική βιβλιογραφία, οι Podsakoff et al. (2000), ανέφεραν την ύπαρξη περίπου 30 διαφορετικών μορφών οργανωσιακής πολιτειότητας, τις οποίες συνόψισαν σε 7 διαστάσεις, εκ των οποίων οι πρώτες έξι διαστάσεις περιλαμβάνουν τα στοιχεία των παραπάνω διαστάσεων:

(α) υποστηρικτική συμπεριφορά,

(β) φιλανθρωπία,

(γ) δέσμευση στην σχολική μονάδα,

(δ) οργανωτική συμμόρφωση,

(ε) προσωπική πρωτοβουλία,

(στ) πολιτική αρετή και

(ζ) αυτοανάπτυξη. Η αυτοανάπτυξη περιλαμβάνει την εθελοντική συμμετοχή σε δραστηριότητες για τη βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων (Dipaola,

& Hoy, 2005a).

Τόσο τα κίνητρά (motives) όσο και τα ατομικά χαρακτηριστικά (traits) είναι εξίσου σημαντικά για τη συμπεριφορά ενός ανθρώπου καθώς το κάθε ένα αναδεικνύει διαφορετικές πτυχές του (Esmaelzadeh, Abbaszadeh, Borhani, & Peyroni, 2017). Βέβαια οι έννοιές τους είναι διαφορετικές. Τα ατομικά χαρακτηριστικά είναι οι ικανότητες που έχει ο κάθε άνθρωπος ενώ τα κίνητρα είναι οι πράξεις τους. Σύμφωνα με τον McAdams (1994), τα χαρακτηριστικά εξηγούν μια συμπεριφορά υποτάσσοντας ένα συγκεκριμένο φαινόμενο σε ένα γενικό μοτίβο.

Αντίθετα, τα κίνητρα βοηθούν στην εξήγηση της συμπεριφοράς στραμμένα προς τον τελικό στόχο. Τα χαρακτηριστικά παίζουν ρόλο στον τρόπο με τον οποίο τα κίνητρα εκφράζονται σε συμπεριφορές (Feather, & Rauter, 2004). Τα δύο πρώτα κίνητρα, τα οποία είναι συνήθως ανιδιοτελή, ονομάζονται κίνητρα του «καλού στρατιώτη» και θεωρούνται ως τα παραδοσιακά κίνητρα πίσω από την OCB. Οι βοηθητικές συμπεριφορές όμως μπορεί να ικανοποιούν το τρίτο κίνητρο, της Διαχείρισης της Εντύπωσης, το οποίο θεωρείται ως το κίνητρο του «καλού ηθοποιού» (Dinka, 2018).

### **3.3 Οργανωσιακή Πολιτειότητα και σχολική μονάδα**

Όπως και σε άλλους οργανισμούς, στις εκπαιδευτικές μονάδες, η οργανωσιακή πολιτειότητα είναι μια σειρά συμπεριφορών που δείχνουν οι εκπαιδευτικοί όταν προσφέρονται εθελοντικά να καταβάλουν μεγάλες προσπάθειες για να βοηθήσουν μαθητές, συναδέλφους και άλλους στη διαδικασία συμμετοχής. Οι Bogler & Somech (2004) χρησιμοποιούν ένα δισδιάστατο μοντέλο για να διακρίνουν αυτές τις διαδικασίες:

- (α) άτομα (μαθητές και εκπαιδευτικοί) και
- (β) ολόκληρους οργανισμούς.

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών που επηρεάζει τον πυρήνα της σχολικής τεχνολογίας, όπως η εκπαίδευση για τη βελτίωση της απόδοσης εργασίας, η βοήθεια των μαθητών στην παροχή σχολικών βιβλίων και επαγγελματικών εργασιών, η εθελοντική συμμετοχή σε επιτροπές, η ανάπτυξη εκπαιδευτικών σχεδίων για τους αναπληρωτές εκπαιδευτικούς και η ανάθεση εργασιών σε μαθητές καθώς και η αλληλεπίδραση μαζί τους. Οι συνάδελφοι συνεργάζονται για να παρέχουν βοήθεια σε εκπαιδευτικούς που απουσιάζουν. Με την αντικειμενική παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς των

εκπαιδευτικών μπορεί μακροπρόθεσμα η επιστήμη να οδηγηθεί στην αποκάλυψη τέτοιων νόμων που συνδέουν τα αίτια με τα αποτελέσματα και επομένως με τον τρόπο αυτό η πρόβλεψη της συμπεριφοράς θα γίνει εφικτή (Σαραφίδου, 2011).

Η δεύτερη κατηγορία βοηθά στην επίτευξη οργανωτικών στόχων, συμπεριλαμβανομένης της οργάνωσης κοινωνικών δραστηριοτήτων για το σχολείο, της εθελοντικής ανάληψης μη υποχρεωτικών καθηκόντων, της παροχής καινοτόμων ιδεών για τη βελτίωση του σχολείου και της οργάνωσης πρόσθετων δραστηριοτήτων συνεργασίας με μαθητές και γονείς. Εκτός από τα παραπάνω, η συμπεριφορά του πολίτη περιλαμβάνει επίσης την επιδότηση εξωσχολικών δραστηριοτήτων και την αποφυγή ανάθεσης περιττών εργασιών στους μαθητές, τη συμμετοχή στην εργασία και όχι την προσωπική, προβλήματα στην εργασία και σωστή χρήση του χρόνου, παραμονή στο σχολείο μετά το σχολείο και αποφυγή συχνών απουσιών όταν είναι απαραίτητο. Με άλλα λόγια, χρησιμοποιούν προσωπικές δεξιότητες προς όφελος του σχολείου και των μαθητών (Dinka, 2018).

Οι DiPaola & Tschannen-Moran, 2001 συνιστούν την ταξινόμηση της συμπεριφοράς των πολιτών με βάση τις κατηγορίες του εαυτού, της ομάδας, της οργάνωσης και της κοινωνίας στο σύνολό της. Στα σχολεία, ο τομέας και οι αντίστοιχες συμπεριφορές είναι:

- (α) ο μαθητής, τόσο παρέχοντας βοήθεια στην τάξη, όσο και υποστηρίζοντας την προσωπική του ζωή
- (β) η τάξη, εισάγοντας καινοτομία, αξιολογώντας επιμελώς και χρησιμοποιώντας κάθε πρόσφορο υλικό για την εκπαιδευτική διαδικασία
- (γ) το γραφείο του Διευθυντή με στόχο την παροχή εισηγήσεων επαγγελματικής και ψυχολογικής υποστήριξης στους συναδέλφους και
- (δ) σχολεία, γενικά, μέσω της συμμετοχής σε επιτροπές, των δραστηριοτήτων και της παροχής αφιλοκερδούς εργασίας.

Ως επαγγελματίες, οι εκπαιδευτικοί είναι συνήθως προσανατολισμένοι στον άνθρωπο, δηλαδή να παρέχουν στους μαθητές τις καλύτερες υπηρεσίες και να βοηθούν τους συναδέλφους τους. Το σχολείο όμως ως πάροχος υπηρεσιών είναι προσανατολισμένο προς μεμονωμένους πελάτες, δηλαδή μαθητές. Επομένως, οι στόχοι προσωπικού-εκπαιδευτικού είναι συνεπείς με τους στόχους και τα οράματα του σχολικού οργανισμού (Dinka, 2018).

Η μεγαλύτερη κατανόηση της εφαρμογής και των ωφελειών της οργανωσιακής πολιτεότητας στο σχολικό περιβάλλον θα συμβάλει σημαντικά στην καλλιέργεια της σχολικής

αποτελεσματικότητας. Οι δύο διαστάσεις της έννοιας, ο αλτρουισμός και η γενικευμένη συμμόρφωση, έχουν σίγουρα τη δυνατότητα να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των σχολείων με τον ίδιο τρόπο που συμβάλλουν σε άλλους τύπους οργανισμών.

Τα σχολεία, ως οργανισμοί, μπορούν να περιγραφούν με όρους επαγγελματιών που εξυπηρετούν πελάτες που λειτουργούν σε ένα γραφειοκρατικό περιβάλλον. Θεωρητικά, αυτό το γραφειοκρατικό πλαίσιο είναι ασυμβίβαστο με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των επαγγελματιών.

Όταν οι εκπαιδευτικοί υπερβαίνουν αυθόρμητα τις επίσημα προβλεπόμενες εργασιακές ευθύνες και εκτελούν μη υποχρεωτικά καθήκοντα, ο αντίκτυπος στη σχολική οργάνωση είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Μειώνει την ένταση και αντισταθμίζει τις ασαφείς και γενικευμένες περιγραφές θέσεων εργασίας των επαγγελματιών σε σχολικούς οργανισμούς. Συμβάλλει επίσης στη συνολική αποτελεσματικότητα του σχολείου.

### **3.4 Παράγοντες ανάπτυξης της Οργανωσιακής Πολιτειότητας**

Η απόδοση της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη εξαρτάται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά (χαρακτήρας, ηλικία, πεποιθήσεις) και το γενικό εργασιακό περιβάλλον (οργανωσιακά χαρακτηριστικά εργασίας, ηγετική συμπεριφορά). Η αγάπη για το επάγγελμα, η πίστη στη σκληρή δουλειά και οι ισχυρές ηθικές αξίες συχνά δείχνουν οργανωσιακή πολιτειότητα (Γιαννακοπούλου, 2008).

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η αυτοαποτελεσματικότητα είναι παράγοντες ενίσχυσης. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο διευθυντής που υποστηρίζει τη συμπεριφορά του πολίτη στα σχολεία είναι δίκαιος αποτελεί καλό πρότυπο για τους «πολίτες» και ενισχύει την πολιτική συμπεριφορά των εργαζομένων μέσω επαίνου και προσωπικού ενδιαφέροντος. Τα βήματά του είναι καινοτόμα και ευέλικτα, ελαχιστοποιούν τη γραφειοκρατία και επιτρέπουν την αυτονομία, ακολουθούν τη δημοκρατική συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ενθαρρύνουν τη συνεργασία, χρησιμοποιούν άτυπους ηγέτες εκπαιδευτικών και προωθούν μέντορες, θέτουν υψηλούς ακαδημαϊκούς στόχους και υποστηρίζουν την επιτυχία των εκπαιδευτικών (Γιαννακοπούλου, 2008).

## **Κεφάλαιο 4: Ηγεσία του σχολείου, Κλίμα Εμπιστοσύνης, Οργανωσιακή Πολιτειότητα**

### **4.1 Ηγεσία του σχολείου και Οργανωσιακή Πολιτειότητα**

Εξαιρετικής σημασίας είναι η επιρροή του στυλ ηγεσίας και της σχέσης μεταξύ υφισταμένων και ηγετών στην ανάπτυξη της συμπεριφοράς του πολίτη και στην ανταπόκριση των εκπαιδευτικών στα υποχρεωτικά τους καθήκοντα. Η υποστήριξη της ηγεσίας και η δημοκρατική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων θεωρούνται προγνωστικοί παράγοντες δημοκρατικότητας. Οι ηγέτες της εκπαίδευσης πρέπει να αναπτύξουν τις δυνατότητες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που αυξάνουν την πραγματική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις αποφάσεις σχετικά με τις ευκαιρίες εργασίας και ανάπτυξής τους, καθώς και ζητήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση του σχολείου (Sarafidou & Chatziioannidis, 2013). Επομένως, συμβάλλει στην ανάπτυξη ενεργών πολιτών, υπό τον όρο ότι η προϋπόθεση για την ανάπτυξη της οργανωτικής συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών είναι ότι οι στόχοι τους είναι συνεπείς με τους στόχους της σχολικής μονάδας.

Με αυτήν την άποψη συμφωνεί και οι Hallinger και Heck (2010), οι οποίοι πιστεύουν ότι η δημοκρατία και η συμμετοχική ηγεσία είναι προγνωστικοί παράγοντες της οργανωσιακής πολιτειότητας. Επιπλέον, εάν οι εκπαιδευτικοί εκτελούν εθελοντική εργασία εκτός των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί, ουσιαστικά παρουσιάζουν συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτειότητας. Άλλες μελέτες έχουν δείξει μια σχέση μεταξύ της ηγεσίας των εκπαιδευτικών και της ιδιότητας του πολίτη. Επιπλέον, παράγοντες που σχετίζονται με την ηγεσία του εκπαιδευτικού, όπως η αυτοαποτελεσματικότητα, οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και η αναγνώριση, αποτελούν προγνωστικούς παράγοντες της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη. Οι εκπαιδευτικοί που έχουν υψηλές προσδοκίες από τον εαυτό τους και πιστεύουν ότι μπορούν να κάνουν τη διαφορά, καθώς και εκείνοι που απολαμβάνουν τον επαγγελματικό σεβασμό και την αναγνώριση των συναδέλφων τους, είναι πρόθυμοι να προσφέρουν στην σχολική μονάδα περισσότερα από όσα απαιτούνται. Ωστόσο, η οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη είναι επίσης απαραίτητη προϋπόθεση για την ηγεσία του εκπαιδευτικού. Οι εκπαιδευτικοί που ηγούνται μη καθορισμένων έργων είναι εκείνοι που είναι πρόθυμοι να προσφερθούν εθελοντικά για να συμβάλουν στην καλύτερη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη επαγγελματικών κοινοτήτων μάθησης είναι ένα βασικό

χαρακτηριστικό της κατανεμημένης ηγεσίας και της ηγεσίας των εκπαιδευτικών, που απαιτεί εργασία εκτός της εξωτερικής ανάθεσης (Bogler & Somech, 2004).

Στον τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας, αφθονούν οι έρευνες για τον αντίκτυπο της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση. Η ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Η συμμετοχική διαχείριση σε έναν οργανισμό χαρακτηρίζεται από ευελιξία και έμφαση στην κατανομή της επικοινωνίας και της ηγεσίας, η οποία θα δημιουργήσει εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των υφισταμένων.

Η σωστή καθοδήγηση των εκπαιδευτικών, η συνδιδασκαλία, η παρατήρηση στην τάξη και οι δραστηριότητες επαγγελματικής ανάπτυξης είναι οι παράγοντες που επιφέρουν ικανοποίηση από την εργασία, όχι μόνο για το εκπαιδευτικό προσωπικό αλλά και για τον ηγέτη της σχολικής μονάδας. Έρευνες στην Ελλάδα έχουν δείξει ότι η σωστή άσκηση ηγεσίας στη σχολική μονάδα και η συνεργασία με φιλικούς και υποστηρικτικούς ανθρώπους επιφέρει σημαντική βελτίωση στις εργασιακές σχέσεις. Μάλιστα, αξίζει να επισημανθεί πως οι καλές σχέσεις στο σχολικό περιβάλλον μπορούν να μετριάσουν σε σημαντικό βαθμό τα αρνητικά συναισθήματα που προκαλούνται από τη διδασκαλία σε τάξεις που χαρακτηρίζονται ως “δύσκολες”.

## **4.2 Κλίμα Εμπιστοσύνης και Οργανωσιακή Πολιτειότητα**

Έχει βρεθεί ότι μεγάλο μέρος της πρόσφατης έρευνας σχετικά με τη θεμελιώδη θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς απεικονίζει μια καταθλιπτική εικόνα της κατάστασης του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού (Somech & Oplatka, 2015). Καθώς η εργασία κάτω από διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες γίνεται ουσιαστικό χαρακτηριστικό των σχολείων (Lee et al., 1991; Sweetland & Hoy, 2000), η εξάρτηση από τους εκπαιδευτικούς που είναι πρόθυμοι να συμβάλουν σημαντικά στην αλλαγή θα αναζητηθεί ανεξάρτητα από τις επίσημες απαιτήσεις εργασίας ( Bogler & Somech, 2004).

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αλλαγή αφορούν σε προκαθορισμένες οργανωτικές συμπεριφορές που διακρίνονται από τις συμπεριφορές εκείνες που μπορούν να επιβληθούν βάσει τυπικών υποχρεώσεων (Van Yperen, van den Berg, & Willering, 1999).

Ως εκ τούτου, η προθυμία να υπερβούν και πέρα από τις επίσημες υποχρεώσεις των θέσεων των εργαζομένων είναι γνωστό ότι είναι ουσιαστικός παράγοντας της απόδοσης του οργανισμού.

Με βάση τα ευρήματα των Dimmock και Hattie (1996), η αποτελεσματικότητα των διευθυντών στην αντιμετώπιση της αλλαγής συνδέεται με την ολοκλήρωση της αλλαγής, ειδικά σε ένα πλαίσιο αναδιάρθρωσης και κοινής λήψης αποφάσεων. Ταυτόχρονα, η πιο κρίσιμη ανάγκη για αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας και οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η δημιουργία ενός υγιούς κλίματος εμπιστοσύνης είναι αυτό που θα στηρίζει σημαντικά τις προσπάθειες των ανθρώπων να κάνουν επιπλέον προσπάθειες και θυσίες στα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Zhang, & Liu, 2010).

Τα ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντών σχολείων επηρεάζουν άμεσα το επίπεδο οργανωσιακής πολιτειότητάς τους σε σχέση με την οργανωτική εμπιστοσύνη, τη δέσμευση, τη σχολική κουλτούρα και το κλίμα και την πρόοδο της εκπαίδευσης και της κατάρτισης (Hartley, 2007). Το ενδιαφέρον για τη σχέση ηγεσίας και OCB αυξήθηκε σταδιακά, ειδικά τον τελευταίο καιρό. Με τις συνθήκες ανταγωνισμού και την παγκοσμιοποίηση, η αυξημένη σημασία των στυλ ηγεσίας για την επίτευξη πιο αποτελεσματικής διαχείρισης των ιδρυμάτων είναι μεγάλης σημασίας. Τέτοια στυλ ηγεσίας θα υποστηρίξουν την αποτελεσματική διαχείριση των ιδρυμάτων και θα προάγουν τα OCB για τους υπαλλήλους που αναπόφευκτα θα εργάζονται περισσότερο και θα κάνουν θυσίες για τους στόχους του οργανισμού καταβάλλοντας επιπλέον προσπάθεια (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996).

Μία από τις κύριες προκλήσεις των διευθυντών των σχολείων είναι να δημιουργήσουν ένα κλίμα στο οποίο οι δάσκαλοι και τα μέλη του προσωπικού θα συνεργάζονται ομαλά και ευχάριστα. Το σχολικό κλίμα αντιπροσωπεύει τις γνώσεις των εκπαιδευτικών για το εργασιακό περιβάλλον και είναι αυτές οι αντιλήψεις που επηρεάζονται έντονα από τις ηγετικές πρακτικές του διαχειριστή που θέτει τον τόνο για τη συνεργατική δομή του οργανισμού (Hoy & Clover, 1986).

Τα κίνητρα των ατόμων επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το κλίμα επειδή έχει αντίκτυπο στην οργανωτική απόδοση. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και



διευθυντών διαμορφώνουν τα κίνητρα και τη συμπεριφορά μέσα στο σχολικό περιβάλλον (Zhang and Bartol, 2010).

Η σχέση μεταξύ του κλίματος εμπιστοσύνης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη είναι αμφίδρομη. Η εμπιστοσύνη είναι ένας προγνωστικός παράγοντας αυτής. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση των Moorman, Brower & Grover (2018) επεξηγεί πώς συμβαίνει αυτό: η εμπιστοσύνη δρα ως ενδιάμεσος μεταξύ μετασχηματιστικών ηγετών και πολιτών, επειδή η συμπεριφορά των μετασχηματιστικών ηγετών χτίζει εμπιστοσύνη ενώ παράλληλα ευνοεί σε σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη αποτελεσματικών συνεργασιών.

Οι εκπαιδευτικοί που είναι σίγουροι ότι ο διευθυντής τους υποστηρίζει, είναι πιο πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετη εργασία. Οι Βέγγος κ.α. (2000) διέκριναν την άνευ όρων εμπιστοσύνη που βασίζεται στην ενσυναίσθηση. Όταν το αίσθημα δικαιοσύνης ενισχύει την εμπιστοσύνη, παρατηρείται επίσης υψηλότερο επίπεδο οργανωσιακής πολιτεότητας. Ωστόσο, ισχύει και το αντίστροφο: οι άνθρωποι εμπιστεύονται άτομα που επιδεικνύουν αλτρουιστική συμπεριφορά και ενδιαφέρονται για την ευημερία των άλλων.

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί που επιδεικνύουν μια ισχυρή κουλτούρα αποτελεσματικότητας φαίνεται να προωθούν τα υψηλά επιτεύγματα των μαθητών, την ισχυρή οργανωτική προσπάθεια και την επιμονή που οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση (Hoy & Miskel, 2008). Οι δάσκαλοι εμφανίζουν OCBs μέσω καθοδήγησης εκπαιδευτικών, χορηγών συλλόγων και συμμετοχής σε σχολικές δραστηριότητες. Είναι αυτές οι συμπεριφορές που αυξάνονται σημαντικά όταν διατηρείται ένα υγιές κλίμα και υπάρχει ισχυρή αίσθηση κουλτούρας και θετικό κλίμα (Burns & Carpenter, 2008). Με βάση την έρευνα του Goleman (2000), υπάρχουν έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας που μπορούν να επηρεάσουν το κλίμα εμπιστοσύνης σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι που έχουν υψηλές επιδόσεις παρακινούνται από περισσότερα χρήματα και προσπαθούν να επιτύχουν ικανοποίηση από την εργασιακή τους απόδοση (Goleman, 2000). Το έγκυρο στυλ προβάλλει ένα ισχυρό, θετικό αποτέλεσμα και είναι ένας οραματιστής ηγέτης που υποστηρίζει τους ενδιαφερόμενους να κατανοήσουν καλύτερα πώς η απόδοσή τους βοηθά τον οργανισμό.

Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους κατανόησης της σχολικής κουλτούρας είναι να αντιπαραβληθεί με το κλίμα εμπιστοσύνης. Οι Gruenert και Whitaker (2015) πρότείνουν



ότι αν ο πολιτισμός είναι η προσωπικότητα ενός σχολείου, τότε το κλίμα εμπιστοσύνης είναι η στάση του σχολείου. Αυτά τα σχολεία καλλιεργούν μια κουλτούρα υψηλών ακαδημαϊκών προτύπων (Hoy & Clover, 1986). Τόσο το κλίμα όσο και η κουλτούρα ενός σχολείου πρέπει να εστιάζονται στις επιδόσεις των μαθητών. Ο διευθυντής είναι αυτός που έχει άμεσα και έμμεσα τη μεγαλύτερη επιρροή στην κουλτούρα και το κλίμα ενός σχολείου (Hoy et al., 1990).

Ο διευθυντής θα πρέπει να δημιουργήσει μια επαγγελματική κοινότητα μάθησης που χρησιμοποιεί την έρευνα, τη γνώση και την εμπειρία για να βελτιώσει την πρακτική, η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη των επιδόσεων των μαθητών (Peterson & Deal, 2002). Οι διευθυντές που χτίζουν ένα μοντέλο συνεργατικής ηγεσίας που περιλαμβάνει ηγέτες που εκτιμούν τις ιδέες των εκπαιδευτικών και αναζητούν τη συμβολή των εκπαιδευτικών, καθώς και τους εμπλέκουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θα οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και θα καλλιεργήσουν την ανάληψη κινδύνων και καινοτόμες ιδέες, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση τα επιτεύγματα των μαθητών καθώς και τη δημιουργία μιας κουλτούρας επικεντρωμένης στην κοινή ιδιοκτησία της επιτυχίας των μαθητών (Gruenert & Whitaker, 2015; Peterson & Deal, 2002).

Ανακεφαλαιώνοντας, διαπιστώνεται πως η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται κυρίως από την αποτελεσματικότητα της διοίκησής του. Η οργανωσιακή πολιτειότητα συνδυαστικά με το σχολικό κλίμα και την ηθική ηγεσία φαίνεται να είναι ένα από τα θεμελιώδη προβλήματα διαχείρισης της εποχής μας, προκαλώντας τη διεξαγωγή πολλών μελετών με αντικείμενο τον προσδιορισμό των παραγόντων που τις συνδέουν, καθιστώντας την μελέτη της σχέσης των παραπάνω ενδιαφέρουσα σε ερευνητικό επίπεδο.

## Κεφάλαιο 5: Μέθοδος της έρευνας

### 5.1 Σκοπός της έρευνας και υποθέσεις

Η μελέτη της βιβλιογραφίας αποδεικνύει πως παρά τον μεγάλο αριθμό ερευνών σχετικά με την Ηθική ηγεσία, υπάρχουν ακόμη θέματα τα οποία δεν έχουν διερευνηθεί διεξοδικά κυρίως σε σχέση με την οργανωσιακή πολιτειότητα. Ζητήματα όπως η σύνδεση της ηγεσίας στο σχολικό περιβάλλον με την ύπαρξη του κλίματος εμπιστοσύνης και την οργανωσιακή πολιτειότητα έχουν μελετηθεί από λίγους ερευνητές. Παρά το ενδιαφέρον τους και τη σημαντικότητά τους σε επίπεδο βελτίωσης σχολικής μονάδας, εμφανίζονται εξαιρετικά περιορισμένες. Όλα τα παραπάνω, καθιστούν την μελέτη του ζητήματος σημαντική, απαιτώντας συστηματικότερη έρευνα, στοχεύοντας στην εξασφάλιση καλύτερων αποτελεσμάτων σε μαθητικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο ανθρωπίνου δυναμικού.

Στην παρούσα έρευνα διερευνάται δια των απόψεων των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αν οι διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας, σχετίζονται με το κλίμα εμπιστοσύνης και πως αυτές οι δύο επηρεάζουν την οργανωσιακή πολιτειότητα των εκπαιδευτικών.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, διατυπώνοντας οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- Η αντίληψη των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για τον βαθμό της Ηθικής Ηγεσίας του διευθυντή συσχετίζεται με τις αντιλήψεις αυτών για το Κλίμα Εμπιστοσύνης που διέπει τον σχολικό οργανισμό.
- Οι απόψεις των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με την Ηθική Ηγεσία του διευθυντή συσχετίζονται με την Οργανωσιακή τους Πολιτειότητα.
- Το Κλίμα Εμπιστοσύνης συσχετίζεται με την Οργανωσιακή Πολιτειότητα.
- Το εκπαιδευτικό επίπεδο, ο τύπος του σχολείου, η προϋπηρεσία και η περιοχή επηρεάζουν την ηθική ηγεσία, το κλίμα εμπιστοσύνης και την οργανωσιακή πολιτειότητα των εκπαιδευτικών.

## 5.2 Μέθοδος – Επιλογή είδους έρευνας

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος διερεύνησης, η οποία αποτελεί ένα μέσο για τον έλεγχο των θεωριών με την εξέταση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Αυτές οι μεταβλητές, με τη σειρά τους, μπορούν να μετρηθούν, συνήθως σε όργανα, έτσι ώστε τα αριθμημένα δεδομένα να μπορούν να αναλυθούν χρησιμοποιώντας στατιστικές διαδικασίες (Creswell, 2007). Ακόμη, ο λόγος επιλογής της ποσοτικής μεθόδου είναι η ευχέρεια συλλογής μεγάλου δείγματος σε σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς να κρίνεται απαραίτητη η παρουσία του ερευνητή. Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 4 ενότητων, το οποίο διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά στους εκπαιδευτικούς και διερεύνησε την ηγεσία του σχολείου, το κλίμα εμπιστοσύνης και την οργανωσιακή πολιτεότητα. Στην πρώτη ενότητα, μέσα από 7 ερωτήσεις κλειστού τύπου και 1 ερώτηση ανοιχτού τύπου, καταγράφονται τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων. Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από 20 ερωτήσεις τύπου Likert συνολικά και επικεντρώνεται στην ηθική ηγεσία που χαρακτηρίζει τον διευθυντή των σχολικών μονάδων, σύμφωνα με την άποψη των εκπαιδευτικών. Πιο συγκεκριμένα μελετώνται 5 διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας, ο αλτρουισμός, η ηθική ακεραιότητα, ο εξισωτισμός, η διαπροσωπική υποστήριξη και η οικοδόμηση του αισθήματος κοινότητας από τον διευθυντή του σχολείου. Στην τρίτη ενότητα εξετάζεται το κλίμα εμπιστοσύνης στον σχολικό οργανισμό ως προς τον διευθυντή, τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς-μαθητές, μέσω 26 ερωτήσεων τύπου Likert. Στην τέταρτη και τελευταία ενότητα, διερευνάται η οργανωσιακή πολιτεότητα των εκπαιδευτικών με την βοήθεια 24 ερωτήσεων τύπου Likert.

## 5.3 Δείγμα της έρευνας

Το συνολικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από 266 εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της «ευκολίας», λόγω του διαμοιρασμού σε ηλεκτρονική μορφή.

Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, το 52.6% των εκπαιδευτικών είναι γυναίκες και το 47.4% είναι άνδρες, ενώ ως προς την ηλικία τους, το 58.6% καταλαμβάνουν οι ηλικίες από 41 έως 50 ετών, το 25.6% όσοι είναι από 51 ετών και άνω και το υπόλοιπο 15.8% αφορά όσους είναι έως 40 ετών. Συνεχίζοντας με το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, φάνηκε πως είναι σχεδόν ισομοιρασμένοι σε αυτούς που έχουν βασικό

πτυχίο ή μετεκπαίδευση (50.4%) και μεταπτυχιακό/διδακτορικό (49.6%). Αντίστοιχα, το 45.1% έχει από 16 έτη και άνω προϋπηρεσία, το 37.6% έχει 11 έως 15 έτη και το 17.3% έχει προϋπηρεσία έως 10 έτη.

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών στην συγκεκριμένη σχολική μονάδα που απασχολούνται κατά την διάρκεια της έρευνας, το 72.2% του δείγματος εργάζεται στο ίδιο σχολείο 1 με 5 έτη, το 15.8% αγγίζουν όσοι απασχολούνται 6 με 10 έτη και το 8.6% λιγότερο από 1 έτος. Ταυτόχρονα, οι ερωτηθέντες που απασχολούνται στον ίδιο σχολικό οργανισμό 16 με 20 έτη καταλαμβάνουν το 3.4%. Τέλος, το 55.3% αυτών εργάζονται σε Λύκειο και το 44.7% εργάζονται σε Γυμνάσιο, ενώ αναφορικά με την τοποθεσία της σχολικής μονάδας, οι ερωτηθέντες απάντησαν από 32 διαφορετικούς νομούς της Ελλάδας, με την πλειοψηφία να είναι από την Αττική με ποσοστό 28.2% και ενδεικτικά το 10.2% από τα Τρίκαλα, το 9.4% από την Μαγνησία και το 8.3% από την Καρδίτσα.

Ολοκληρώνοντας την υποερώτηση αυτή, παρατηρείται πως το 59.8% των ερωτηθέντων εργάζονται σε σχολείο που βρίσκεται σε αστική περιοχή, το 38.7% σε σχολείο ημιαστικής περιοχής και το 1.5% σε σχολείο σε κάποια αγροτική περιοχή.

**Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία**

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα %
Φύλο	Άνδρας	126	47.4%
	Γυναίκα	140	52.6%
Ηλικιακές ομάδες	Έως 40 ετών	42	15.8%
	41 έως 50 ετών	156	58.6%
	51 ετών και άνω	68	25.6%
Εκπαιδευτικό επίπεδο ομαδοποιημένο	Βασικό πτυχίο Επιμόρφωση	134	50.4%
	Μεταπτυχιακό- Διδακτορικό	132	49.6%
	Έως 10 έτη	46	17.3%
Έτη προϋπηρεσίας	11 έως 15 έτη	100	37.6%
	16 έτη και άνω	120	45.1%
Έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη σχολική μονάδα	Έως 5 έτη	215	80.8 %
	6 έτη και άνω	51	19.2%
Τύπος σχολείου	Γυμνάσιο	119	44.7%
	Λύκειο	147	55.3%
Το σχολείο λειτουργεί σε	Αστική περιοχή	159	59.8%
	Ημιαστική περιοχή	103	38.7%
	Αγροτική περιοχή	4	1.5%

Παρόλο που το δείγμα δεν μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό με τη στατιστική έννοια του όρου, τα αδρά δημογραφικά στατιστικά του (φύλο και ηλικία) είναι ανάλογα του πληθυσμού. Επίσης εξασφαλίζει ευρεία γεωγραφική κάλυψη, ισορροπημένη αναλογία εκπαιδευτικών Γυμνασίου-Λυκείου καθώς και αστικών και μη αστικών περιοχών οπότε μπορεί να θεωρηθεί ότι εκπροσωπεί επαρκώς τον πληθυσμό.

## 5.4 Μετρήσεις

### 5.4.1 Ηθική Ηγεσία

Αυτή η ενότητα αποτελεί την πρώτη κλίμακα αξιολόγησης, διερευνώντας το θέμα της ηθικής ηγεσίας και χρησιμοποιεί την κλίμακα ηγεσίας ESLS των Velga Vēvere, Iveta Liniņa (2016). Περιέχει συνολικά 20 δηλώσεις σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=Καθόλου, 2=Λίγο,

3=Μέτρια, 4=Πολύ και 5= Πάρα πολύ) οι οποίες είναι χωρισμένες σε 5 ομάδες των τεσσάρων ερωτήσεων η καθεμία, που μετρούν τον αλτρουισμό, την ηθική ακεραιότητα, τον εξισωτισμό, την διαπροσωπική υποστήριξη και την οικοδόμηση αισθήματος κοινότητας. Οι δείκτες αξιοπιστίας για την συνολική κλίμακα ήταν 0.982, ενώ για τις επιμέρους ήταν 0.929, 0.922, 0.949, 0.911 και 0.913 με τη σειρά που αναφέρθηκαν αντίστοιχα.

#### **5.4.2 Κλίμα Εμπιστοσύνης**

Στην ενότητα σχετικά με τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για τη διαμόρφωση του κλίματος εμπιστοσύνης στο σχολείο χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Omnibus Trust Scale (T- Scale) των Hoy & Tschannen-Moran (2003) αποτελούμενο από 26 δηλώσεις σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ και 5= Πάρα πολύ). Η συγκεκριμένη κλίμακα διαιρείται σε 3 υποκλίμακες- μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά στην εμπιστοσύνη στον διευθυντή και αποτελείται από 8 ερωτήσεις, το δεύτερο αφορά στην εμπιστοσύνη στους συναδέλφους και αποτελείται επίσης και αυτό από 8 ερωτήσεις ενώ το τρίτο μέρος, αποτελούμενο από 10 ερωτήσεις αφορά στην εμπιστοσύνη προς τους γονείς και τους μαθητές. Επίσης αντιστράφηκαν οι εξής πέντε δηλώσεις «Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο είναι καχύποπτοι για τις περισσότερες πράξεις του διευθυντή», «Ο διευθυντής αυτού του σχολείου δεν δείχνει ενδιαφέρον για τους καθηγητές», «Ο διευθυντής δεν λέει στους καθηγητές τι πραγματικά συμβαίνει», «Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο είναι καχύποπτοι μεταξύ τους» και «Οι μαθητές σ' αυτό το σχολείο είναι μυστικοπαθείς».

Τέλος, βάσει των Hoy & Tschannen-Moran (2003) ο δείκτης αξιοπιστίας για τη συνολική κλίμακα ανέρχεται σε Cronbach  $\alpha$  0,96. Επιπρόσθετα, για τις υποκλίμακες ανέρχεται σε  $\alpha$  = 0,98 ως προς την εμπιστοσύνη στον διευθυντή, σε  $\alpha$  = 0,93 ως προς την εμπιστοσύνη στους συναδέλφους και τέλος σε  $\alpha$  = 0,94 ως προς την εμπιστοσύνη στους πελάτες. Στην παρούσα έρευνα, η συνολική κλίμακα είχε δείκτη αξιοπιστίας 0.732, ενώ οι 3 υποκλίμακες είχαν δείκτες 0.711, 0.693 και 0.848 αντίστοιχα.

#### **5.4.3 Οργανωσιακή πολιτειότητα**

Η Κλίμακα Συμπεριφοράς Οργανωσιακής Πολιτειότητας που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για τις συμπεριφορές οργανωσιακής πολιτειότητας στο σχολείο είναι η Group-level Organizational Citizenship Behavior (GOCB) των Vigoda- Gador, Beerli, Birman- Shemesh, & Somech (2007). Η κλίμακα απαρτίζεται από

24 δηλώσεις τύπου Likert πέντε βαθμών (1=ποτέ έως 5= σχεδόν πάντα).

Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται από ερωτήσεις δύο διαστάσεων της οργανωσιακής πολιτειότητας, της βοήθειας προς το άτομο και της βοήθειας στον οργανισμό. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η συνολική βαθμολογία στην κλίμακα καθότι, στο σχολικό περιβάλλον οι επιμέρους διαστάσεις δεν είναι σκόπιμο να διαχωρίζονται (Dipaola & Tschannen-Moran, 2001). Σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, τόσο το σχολείο όσο και οι εκπαιδευτικοί έχουν κοινούς στόχους και όραμα τα οποία προσανατολίζονται στο καλό του μαθητή, οπότε οι εκφάνσεις της συμπεριφοράς οργανωσιακής πολιτειότητας που ωφελούν τα άτομα δεν μπορούν να διαχωριστούν από αυτές που ωφελούν το σχολείο. Παραδείγματος χάριν «η εθελοντική βοήθεια στους νεοτοποθετηθέντες εκπαιδευτικούς», παρότι αφορά βοήθεια προς το άτομο, αυτή η βοήθεια παρέχεται με στόχο την αποτελεσματικότητα των στόχων του οργανισμού. Στην παρούσα έρευνα η κλίμακα συνολικά παρουσιάζει πολύ υψηλή αξιοπιστία (Cronbach's  $\alpha = 0,939$ ).

## 5.5 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά, με τη χρήση Google form. Το Google form περιέχει το σύνολο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και ειδικά διαμορφωμένο εισαγωγικό σημείωμα που στοχεύει στην ενημέρωση των ερωτηθέντων για τον σκοπό, τον λόγο διεξαγωγής της έρευνας, την ανώνυμη μορφή της, αλλά και τον εκτιμώμενο χρόνο συμμετοχής. Το ερωτηματολόγιο «ανέβηκε» σε ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σχετικές με θέματα που αφορούν εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ώστε να προσελκύσει κατάλληλο ενδιαφέρον.

## 5.6 Ανάλυση δεδομένων

Για την κωδικοποίηση και την ανάλυση των δεδομένων, επιλέχθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.25. Στο περιγραφικό μέρος της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν και παρουσιάστηκαν ποσοστά, συχνότητες, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις, για την ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Ταυτόχρονα, για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson.

## Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα

### Περιγραφική στατιστική

#### 6.1 Ηθική ηγεσία

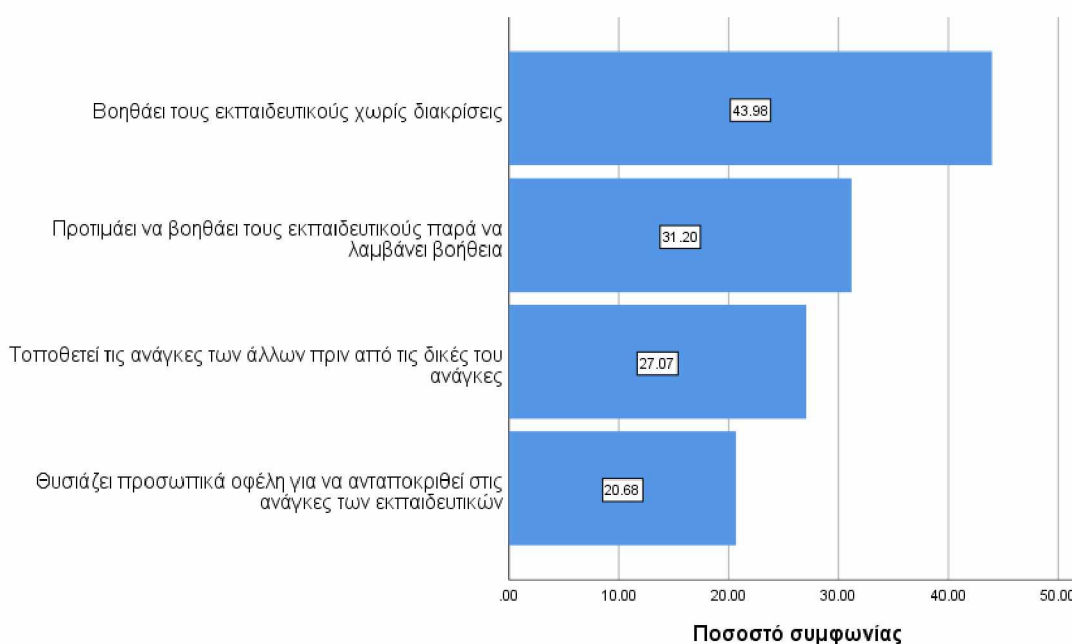
Σε αυτήν την υποενότητα της περιγραφικής στατιστικής αναλύεται η ηθική ηγεσία του διευθυντή, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών.

Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 1, παρουσιάζεται ο αλτρουισμός που εμφανίζει ο διευθυντής. Όπως φάνηκε λιγότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες συμφωνούν σε όλες τις δηλώσεις.

**Πίνακας 2: Αλτρουισμός**

	Mean	Std. Deviation
Τοποθετεί τις ανάγκες των άλλων πριν από τις δικές του ανάγκες	2.82	0.996
Βοηθάει τους εκπαιδευτικούς χωρίς διακρίσεις	3.22	1.059
Προτιμάει να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς παρά να λαμβάνει βοήθεια	2.70	1.129
Θυσιάζει προσωπικά οφέλη για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των εκπαιδευτικών	2.28	1.200
Αλτρουισμός διευθυντή σύνολο	2.76	0.998

**Γράφημα 1: Αλτρουισμός**



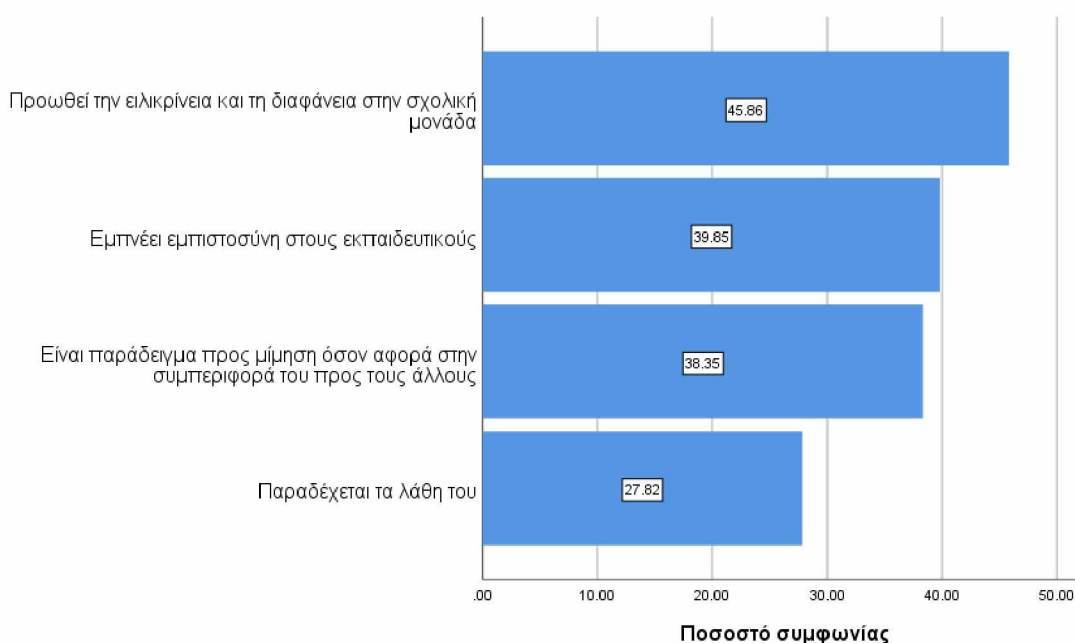


Στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 2, παρατίθεται η ηθική ακεραιότητα του διευθυντή των εκπαιδευτικών. Οι περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες δε συμφωνούν σε καμία πρόταση.

**Πίνακας 3: Ηθική ακεραιότητα**

	Mean	Std. Deviation
Εμπνέει εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς	3.28	0.986
Πρωθυεί την ειλικρίνεια και τη διαφάνεια στην σχολική μονάδα	3.37	0.847
Είναι παράδειγμα προς μίμηση όσον αφορά στην συμπεριφορά του προς τους άλλους	3.16	1.149
Παραδέχεται τα λάθη του	2.59	1.226
Ηθική ακεραιότητα διευθυντή σύνολο	3.10	0.956

**Γράφημα 2: Ηθική ακεραιότητα**

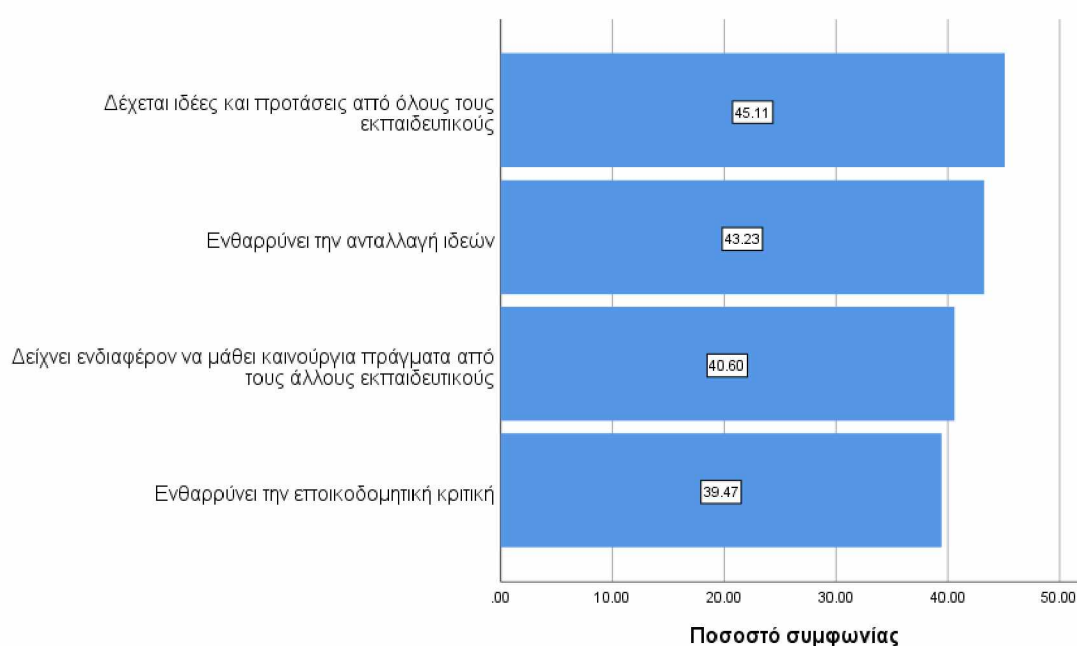


Στη συνέχεια, μέσω του Πίνακα 4 και του Γραφήματος 3, διερευνάται ο εξισωτισμός του διευθυντή. Όπως φάνηκε οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν σε ποσοστό λιγότερο από 50% σε όλες τις παρακάτω δηλώσεις.

**Πίνακας 4: Εξισωτισμός**

	Mean	Std. Deviation
Δέχεται ιδέες και προτάσεις από όλους τους εκπαιδευτικούς	3.35	0.835
Ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών	3.31	0.848
Ενθαρρύνει την εποικοδομητική κριτική	3.22	0.854
Δείχνει ενδιαφέρον να μάθει καινούργια πράγματα από τους άλλους εκπαιδευτικούς	3.18	0.983
Εξισωτισμός διευθυντή σύνολο	3.27	0.821

**Γράφημα 3: Εξισωτισμός**

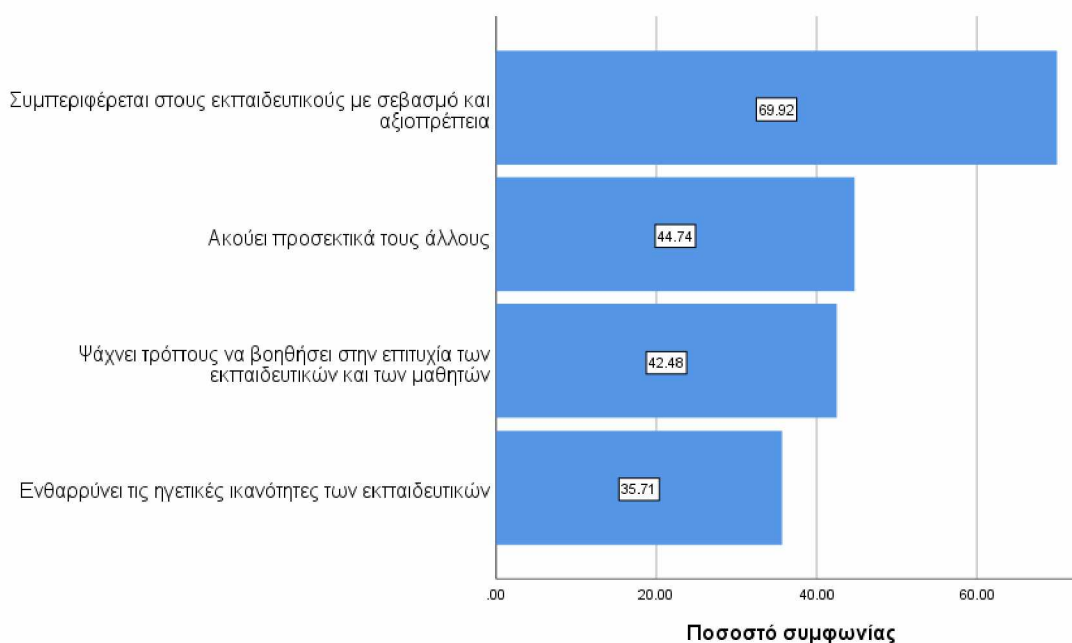


Στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 4, διερευνάται η διαπροσωπική υποστήριξη που δέπει τον διευθυντή. Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες θεωρούν πως ο διευθυντής συμπεριφέρεται στους εκπαιδευτικούς με σεβασμό και αξιοπρέπεια ενώ σε όλες τις άλλες δηλώσεις οι περισσότεροι από τους μισούς δε συμφωνούν.

**Πίνακας 5: Διαπροσωπική υποστήριξη**

	Mean	Std. Deviation
Ακούει προσεκτικά τους άλλους	3.35	0.811
Συμπεριφέρεται στους εκπαιδευτικούς με σεβασμό και αξιοπρέπεια	3.89	0.775
Ψάχνει τρόπους να βοηθήσει στην επιτυχία των εκπαιδευτικών και των μαθητών	3.31	0.831
Ενθαρρύνει τις ηγετικές ικανότητες των εκπαιδευτικών	2.93	1.044
Διαπροσωπική υποστήριξη διευθυντή	3.37	0.774

**Γράφημα 4: Διαπροσωπική υποστήριξη**

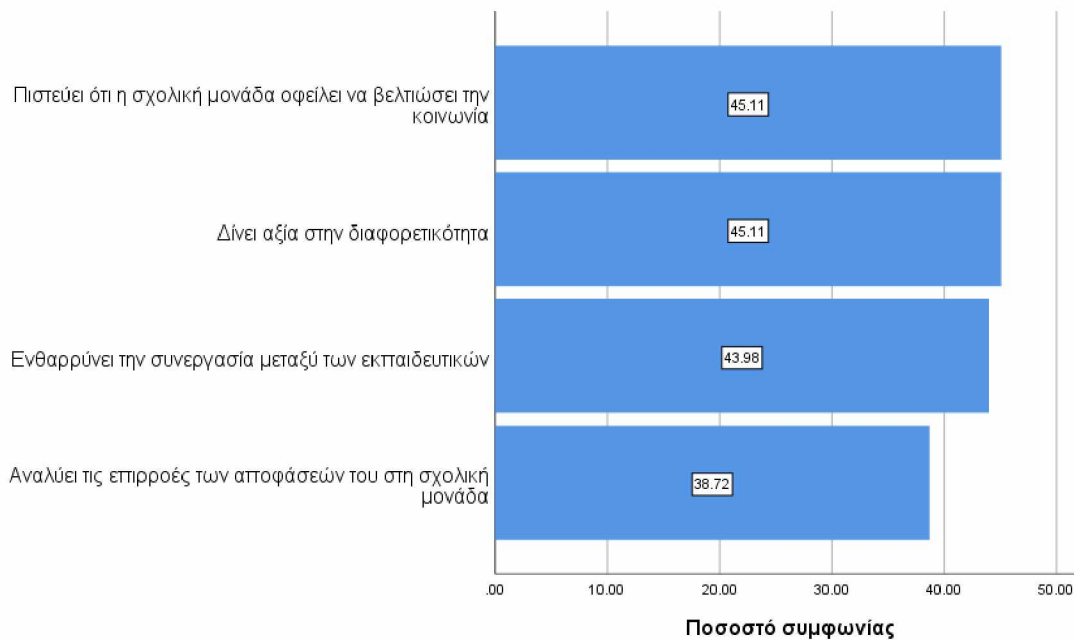


Στον Πίνακα 6 και το Γράφημα 5, αναλύονται οι προσπάθειες του διευθυντή όσον αφορά την οικοδόμηση του αισθήματος κοινότητας στον σχολικό οργανισμό. Λιγότεροι από τους μισούς εκπαιδευτικούς συμφωνούν πως ο διευθυντής πιστεύει ότι η σχολική μονάδα οφείλει να βελτιώσει την κοινωνία και πως δίνει αξία στην διαφορετικότητα.

**Πίνακας 6: Οικοδόμηση αισθήματος κοινότητας**

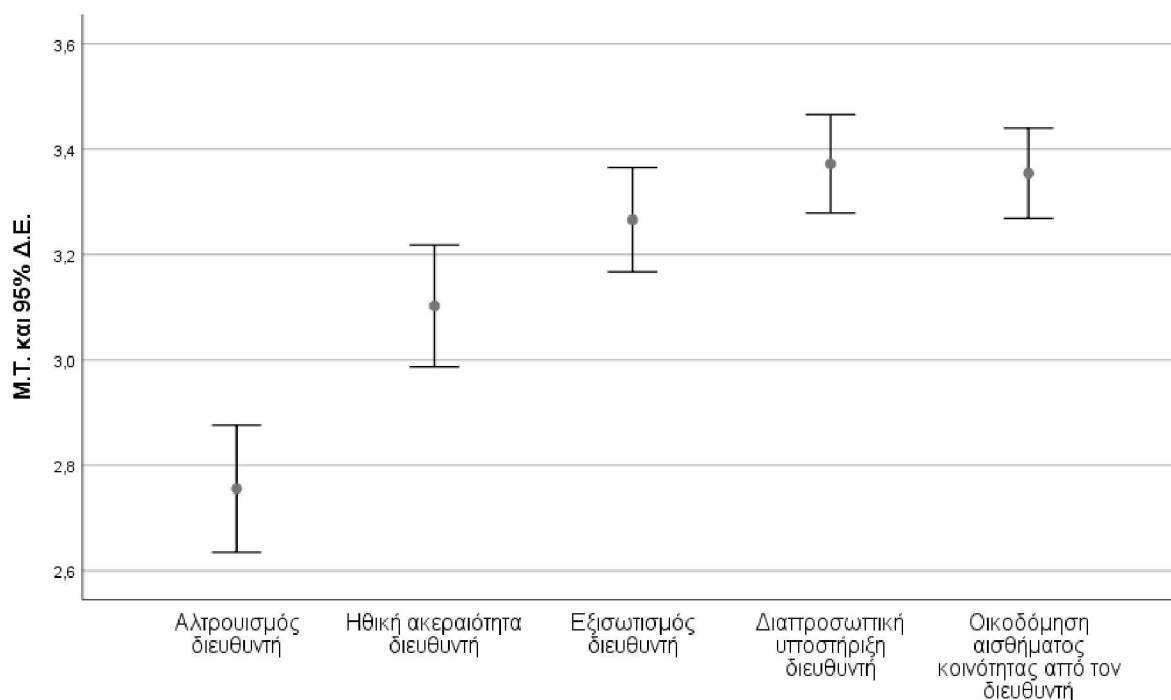
	Mean	Std. Deviation
Ενθαρρύνει την συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών	3.35	0.784
Αναλύει τις επιρροές των αποφάσεων του στη σχολική μονάδα	3.23	0.841
Δίνει αξία στην διαφορετικότητα	3.41	0.801
Πιστεύει ότι η σχολική μονάδα οφείλει να βελτιώσει την κοινωνία	3.42	0.760
Οικοδόμηση αισθήματος κοινότητας από τον διευθυντή σύνολο	3.35	0.710

**Γράφημα 5: Οικοδόμηση αισθήματος κοινότητας**



Από το γράφημα 6 που ακολουθεί παρατηρούμε ότι κυρίως σε χαμηλά επίπεδα βρίσκεται ο Αλτρουισμός του διευθυντή, σε μέτριο επίπεδο η ηθική ακεραιότητα και μόλις πάνω από την ουδέτερη θέση βρίσκονται οι άλλες τρεις υποκλίμακες.

**Γράφημα 6: Error bars για τις υποκλίμακες της Ηθικής Ηγεσίας**



Στον Πίνακα 7 φάνηκε πως όλες οι υποκλίμακες ηγεσίας σχετίζονται σημαντικά μεταξύ τους.

**Πίνακας 7: Αλληλοσυσχετίσεις υποκλιμάκων Ηθικής Ηγεσίας**

	1	2	3	4
1 Αλtruισμός διευθυντή				
2 Ηθική ακεραιότητα διευθυντή	,920**			
3 Εξισωπισμός διευθυντή	,873**	,930**		
4 Διαπροσωπική υποστήριξη διευθυντή	,897**	,935**	,915**	
5 Οικοδόμηση αισθήματος κοινότητας από τον διευθυντή	,850**	,912**	,916**	,895**

## 6.2 Κλίμα εμπιστοσύνης

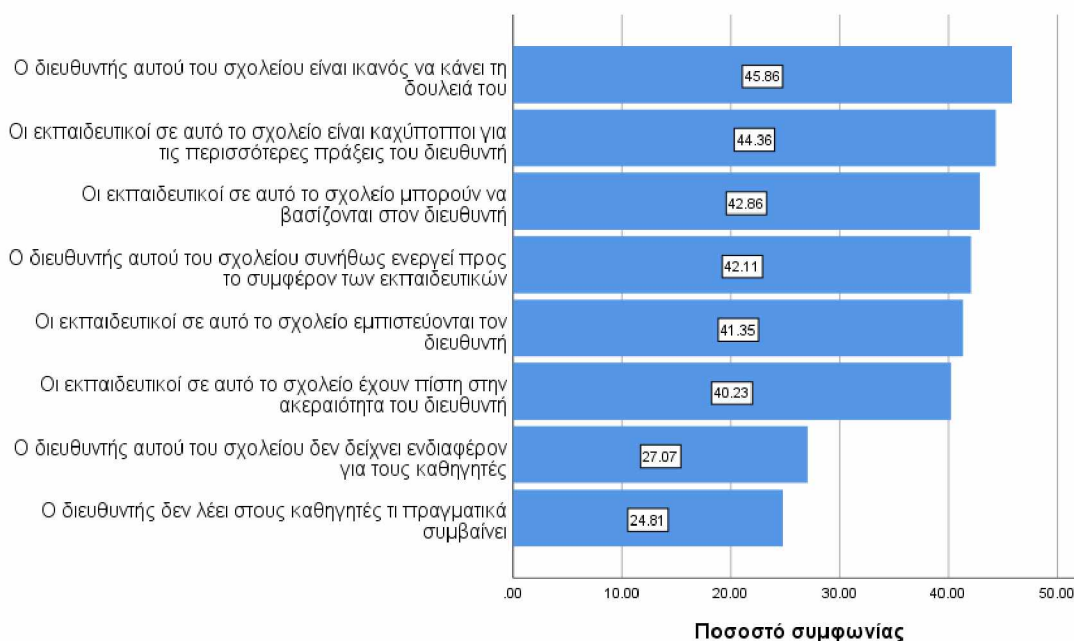
Στην ακόλουθη υποενότητα, παρουσιάζεται το κλίμα εμπιστοσύνης που διέπει το σχολικό οργανισμό όπου εργάζονται οι ερωτηθέντες του δείγματος.

Στον Πίνακα 8 και το αντίστοιχο Γράφημα 7, αναλύονται οι δηλώσεις που αφορούν την εμπιστοσύνη του σχολικού οργανισμού ως προς τον διευθυντή, σύμφωνα με την άποψη των εκπαιδευτικών. Πιο συγκεκριμένα, σε όλες τις δηλώσεις συμφωνούν λιγότεροι από τους μισούς εκπαιδευτικούς.

**Πίνακας 8: Εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή**

	Mean	Std. Deviation
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο εμπιστεύονται τον διευθυντή	3.20	1.157
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο είναι καχύποπτοι για τις περισσότερες πράξεις του διευθυντή	2.91	1.492
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο έχουν πίστη στην ακεραιότητα του διευθυντή	3.18	1.199
Ο διευθυντής αυτού του σχολείου συνήθως ενεργεί προς το συμφέρον των εκπαιδευτικών	3.15	1.018
Ο διευθυντής αυτού του σχολείου δεν δείχνει ενδιαφέρον για τους καθηγητές	2.59	1.306
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο μπορούν να βασίζονται στον διευθυντή	3.20	1.286
Ο διευθυντής αυτού του σχολείου είναι ικανός να κάνει τη δουλειά του	3.32	1.273
Ο διευθυντής δεν λέει στους καθηγητές τι πραγματικά συμβαίνει	2.56	1.305
Εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή σύνολο	3.25	1.156

**Γράφημα 7: Εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή**



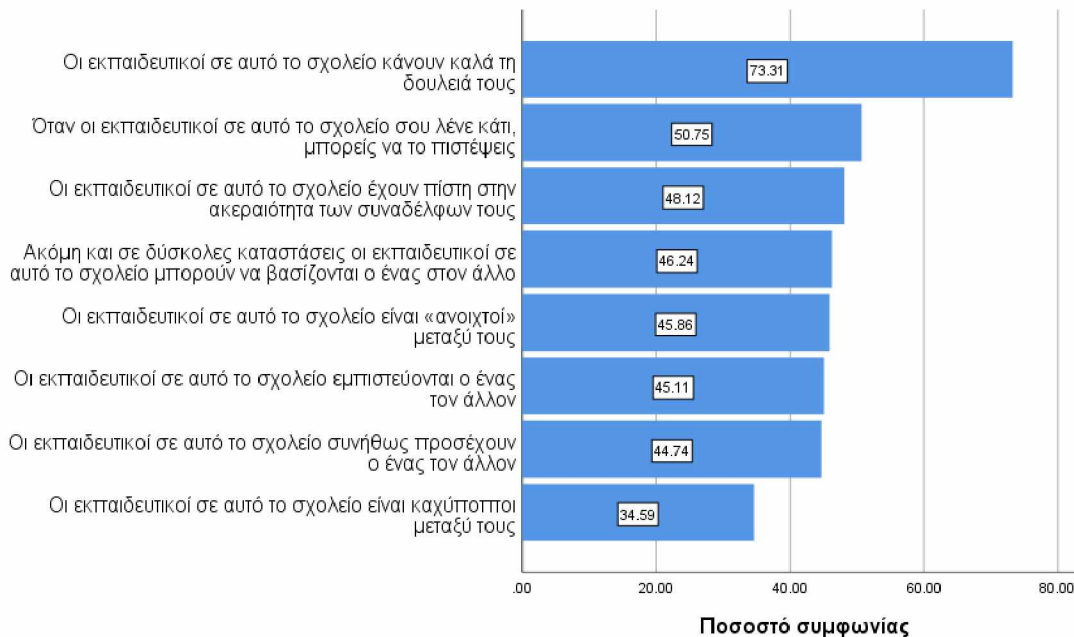


Στον Πίνακα 9 και το Γράφημα 8, διερευνάται η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι εκπαιδευτικοί στους συναδέλφους τους. Περισσότεροι από τους μισούς συμφωνούν ότι οι εκπαιδευτικοί κάνουν καλά την δουλειά τους ή ότι μπορούν να εμπιστευτούν αυτά που λένε οι συνάδελφοί τους.

**Πίνακας 9: Εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους**

	Mean	Std. Deviation
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον	3.42	0.641
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο συνήθως προσέχουν ο ένας τον άλλον	3.40	0.694
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο είναι καχύποπτοι μεταξύ τους	2.88	1.108
Ακόμη και σε δύσκολες καταστάσεις οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο μπορούν να βασίζονται ο ένας στον άλλο	3.45	0.689
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο κάνουν καλά τη δουλειά τους	3.91	0.676
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο έχουν πίστη στην ακεραιότητα των συναδέλφων τους	3.44	0.655
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο είναι «ανοιχτοί» μεταξύ τους	3.41	0.717
Όταν οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο σου λένε κάτι, μπορείς να το πιστέψεις	3.50	0.622
Εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους σύνολο	3.46	0.612

**Γράφημα 8: Εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους**



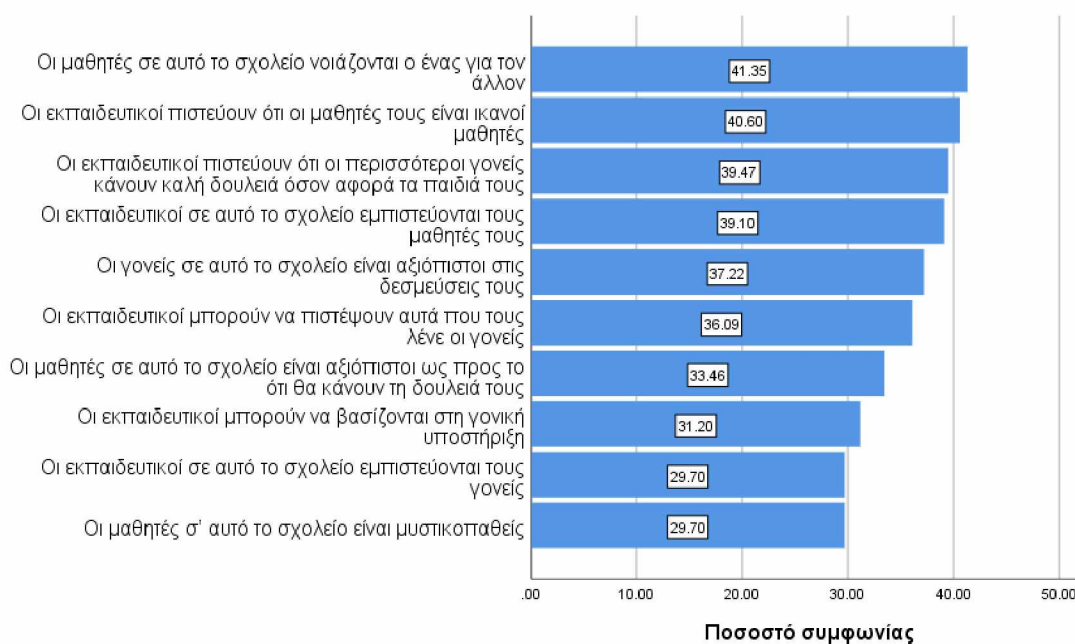
Μέσω του Πίνακα 10 και του Γραφήματος 9, διερευνάται η εμπιστοσύνη μεταξύ των εκπαιδευτικών και των γονέων-μαθητών. Λιγότεροι από τους μισούς εκπαιδευτικούς συμφωνούν πως οι μαθητές νοιάζονται ο ένας για τον άλλον, πως οι μαθητές είναι ικανοί, πως οι γονείς κάνουν καλή δουλειά με τα παιδιά τους ή πως οι εκπαιδευτικοί εμπιστεύονται τους μαθητές τους.

**Πίνακας 10: Εμπιστοσύνη προς τους μαθητές και τους γονείς**

	Mean	Std. Deviation
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο εμπιστεύονται τους μαθητές τους	3.36	0.548
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο εμπιστεύονται τους γονείς	3.23	0.597
Οι μαθητές σε αυτό το σχολείο νοιάζονται ο ένας για τον άλλον	3.38	0.579
Οι γονείς σε αυτό το σχολείο είναι αξιόπιστοι στις δεσμεύσεις τους	3.33	0.574
Οι μαθητές σε αυτό το σχολείο είναι αξιόπιστοι ως προς το ότι θα κάνουν τη δουλειά τους	3.25	0.631
Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να βασίζονται στη γονική υποστήριξη	3.23	0.613
Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι οι μαθητές τους είναι ικανοί μαθητές	3.36	0.612
Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι οι περισσότεροι γονείς κάνουν καλή δουλειά όσον αφορά τα παιδιά τους	3.38	0.797
Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να πιστέψουν αυτά που τους λένε οι γονείς	3.29	0.633
Οι μαθητές σ' αυτό το σχολείο είναι μυστικοπαθείς	2.87	1.120
Εμπιστοσύνη προς τους μαθητές και τους γονείς σύνολο	3.29	0.508

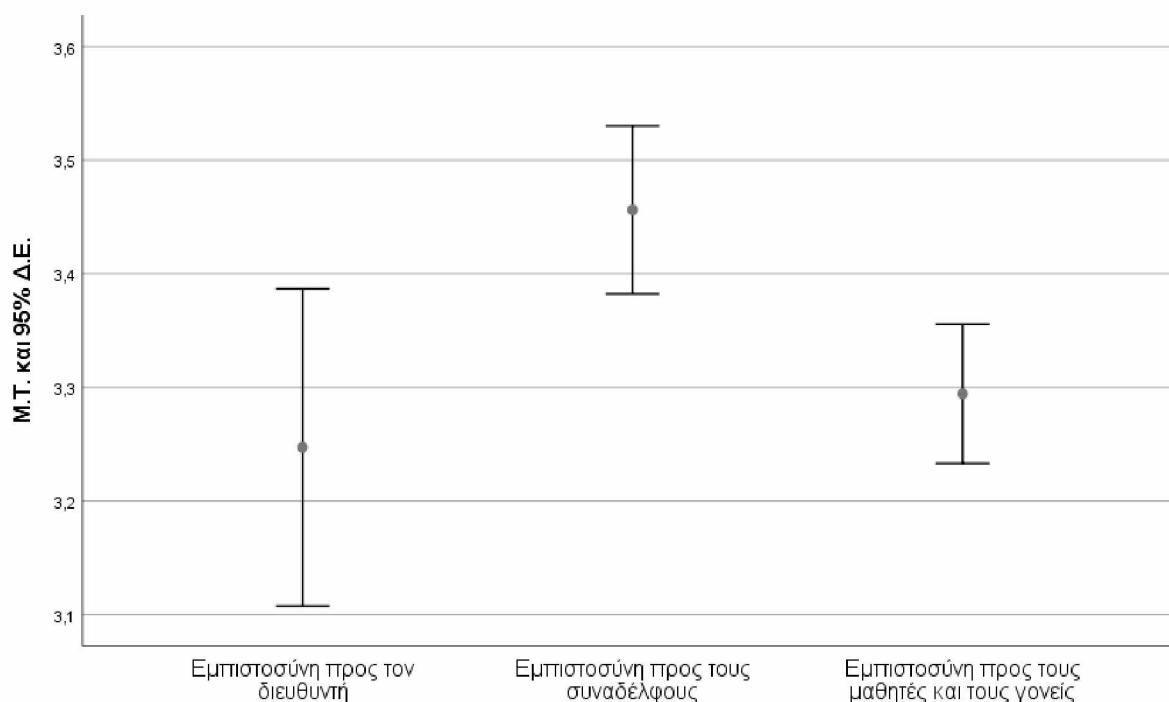


**Γράφημα 9: Εμπιστοσύνη προς τους μαθητές και τους γονείς**



Στο γράφημα 10 διακρίνουμε ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας του Κλίματος Εμπιστοσύνης είναι η εμπιστοσύνη στους συναδέλφους σε χαμηλά επίπεδα, ακολουθώντας η εμπιστοσύνη προς τους μαθητές και τους γονείς και η εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή, ακόμα χαμηλότερα.

**Γράφημα 10: Error bars για τις υποκλίμακες του Κλίματος Εμπιστοσύνης**



Επιπλέον, στον Πίνακα 11 που ακολουθεί φάνηκε πως η εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή σχετίζεται με θετικό τρόπο και σημαντικά με την εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους ( $r=0.492$ ,  $p<0.001$ ) και με την εμπιστοσύνη προς τους γονείς και τους μαθητές ( $r=0.503$ ,  $p<0.001$ ). Επίσης, αντίστοιχα θετική και σημαντική συσχέτιση εντοπίστηκε μεταξύ της εμπιστοσύνης προς συναδέλφους και της εμπιστοσύνης προς γονείς και μαθητές ( $r=0.660$ ,  $p<0.001$ ).

**Πίνακας 11: Αλληλοσυσχετίσεις υποκλιμάκων Κλίματος Εμπιστοσύνης**

		Εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή	Εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους	Εμπιστοσύνη προς τους μαθητές και τους γονείς
Εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή	Pearson Correlation	1	,492**	,503**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	266	266	266
Εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους	Pearson Correlation	,492**	1	,660**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	266	266	266
Εμπιστοσύνη προς τους μαθητές και τους γονείς	Pearson Correlation	,503**	,660**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	266	266	266

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

### 6.3 Οργανωσιακή πολιτεότητα

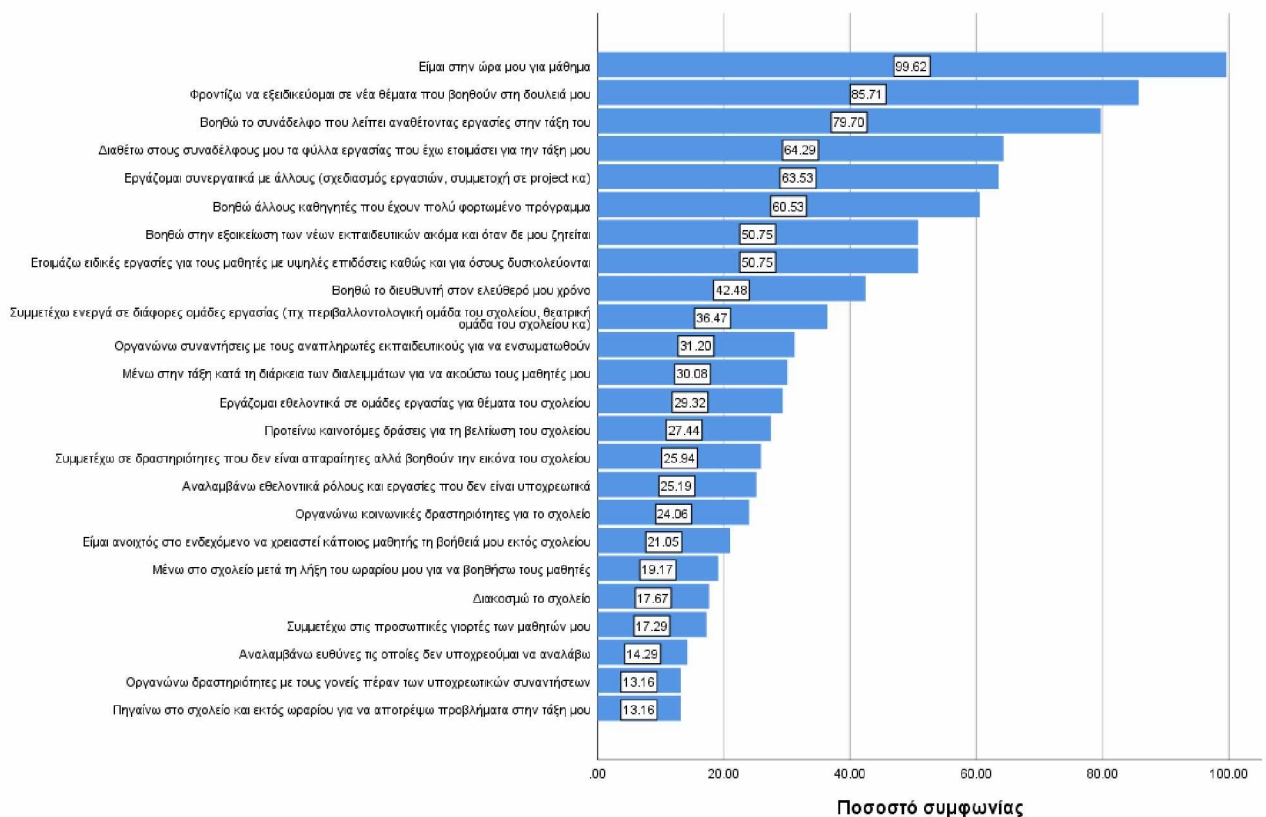
Στην τελευταία υποενότητα της περιγραφικής στατιστικής, αναλύεται η οργανωσιακή πολιτεότητα των εκπαιδευτικών.

Στον Πίνακα 12 και το Γράφημα 11, παρατηρείται πως περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες συμφωνούν ότι είναι στην ώρα τους για μάθημα, πως φροντίζουν να εξειδικεύονται σε θέματα που τους βοηθούν στη δουλειά τους, πως διαθέτουν στους συναδέλφους τα φύλλα εργασίας που ετοιμάζουν για την τάξη τους και πως βοηθούν στην εξοικείωση νέων συναδέλφων και ετοιμάζουν ειδικές εργασίες για τους μαθητές υψηλών επιδόσεων, ενώ σε όλες τις άλλες δηλώσεις η πλειοψηφία δεν συμφωνεί (είναι ουδέτεροι ή διαφωνούν).

**Πίνακας 12: Οργανωσιακή πολιτειότητα (1)**

	Mean	Std. Deviation
Εργάζομαι εθελοντικά σε ομάδες εργασίας για θέματα του σχολείου	3.02	0.864
Μένω στο σχολείο μετά τη λήξη του ωραρίου μου για να βοηθήσω τους μαθητές	2.83	0.787
Βοηθώ στην εξοικείωση των νέων εκπαιδευτικών ακόμα και όταν δε μου ζητείται	3.56	0.731
Είμαι στην ώρα μου για μάθημα	4.97	0.201
Οργανώνω κοινωνικές δραστηριότητες για το σχολείο	2.84	0.885
Αναλαμβάνω εθελοντικά ρόλους και εργασίες που δεν είναι υποχρεωτικά	2.91	0.871
Φροντίζω να εξειδικεύομαι σε νέα θέματα που βοηθούν στη δουλειά μου	4.13	0.666
Μένω στην τάξη κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων για να ακούσω τους μαθητές μου	3.18	0.777
Διαθέτω στους συναδέλφους μου τα φύλλα εργασίας που έχω ετοιμάσει για την τάξη μου	3.85	0.894
Πηγαίνω στο σχολείο και εκτός ωραρίου για να αποτρέψω προβλήματα στην τάξη μου	2.56	0.881
Αναλαμβάνω ευθύνες τις οποίες δεν υποχρεούμαι να αναλάβω	2.27	1.167
Ετοιμάζω ειδικές εργασίες για τους μαθητές με υψηλές επιδόσεις καθώς και για όσους δυσκολεύονται	3.53	0.806

**Γράφημα 11: Οργανωσιακή πολιτειότητα (1)**

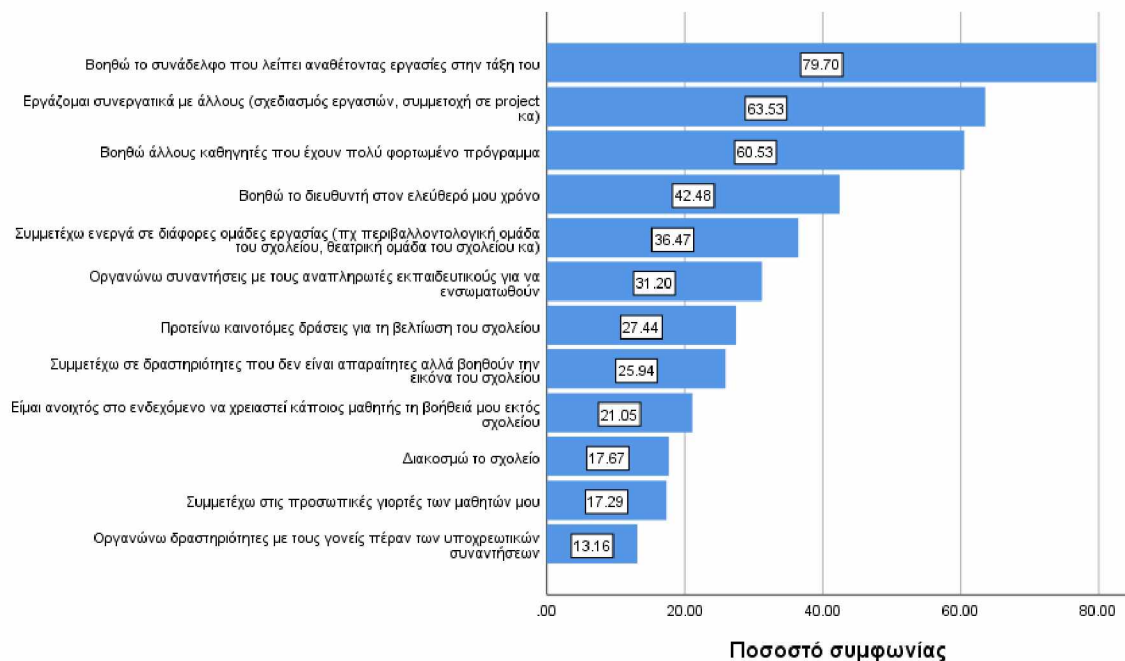


Στον Πίνακα 13 και το Γράφημα 12, παρατηρείται πως περισσότεροι από τους μισούς βοηθούν συναδέλφους που λείπουν αναθέτοντας εργασίες στις τάξεις τους, εργάζονται συνεργατικά με άλλους συναδέλφους και βοηθούν άλλους καθηγητές με πολύ φορτωμένο πρόγραμμα. Στις υπόλοιπες δηλώσεις, είτε κατά πλειοψηφία είναι ουδέτεροι, είτε συμφωνούν.

**Πίνακας 13: Οργανωσιακή πολιτειότητα (2)**

	Mean	Std. Deviation
Οργανώνω συναντήσεις με τους αναπληρωτές εκπαιδευτικούς για να ενσωματωθούν	3.02	0.907
Συμμετέχω στις προσωπικές γιορτές των μαθητών μου	2.77	0.947
Προτείνω καινοτόμες δράσεις για τη βελτίωση του σχολείου	2.95	0.922
Συμμετέχω σε δραστηριότητες που δεν είναι απαραίτητες αλλά βοηθούν την εικόνα του σχολείου	2.90	0.865
Είμαι ανοιχτός στο ενδεχόμενο να χρειαστεί κάποιος μαθητής τη βοήθειά μου εκτός σχολείου	2.73	1.007
Βοηθώ άλλους καθηγητές που έχουν πολύ φορτωμένο πρόγραμμα	3.83	0.911
Οργανώνω δραστηριότητες με τους γονείς πέραν των υποχρεωτικών συναντήσεων	2.53	0.829
Διακοσμώ το σχολείο	2.55	1.009
Βοηθώ το συνάδελφο που λείπει αναθέτοντας εργασίες στην τάξη του	4.18	1.097
Συμμετέχω ενεργά σε διάφορες ομάδες εργασίας (πχ περιβαλλοντολογική ομάδα του σχολείου, θεατρική ομάδα του σχολείου κα)	3.06	1.037
Βοηθώ το διευθυντή στον ελεύθερό μου χρόνο	3.32	1.217
Εργάζομαι συνεργατικά με άλλους (σχεδιασμός εργασιών, συμμετοχή σε project κα)	3.88	0.903

**Γράφημα 12: Οργανωσιακή πολιτειότητα (2)**





## 6.4 Επαγωγική στατιστική

### 6.4.1 1ο ερευνητικό ερώτημα

Στον Πίνακα 14, παρουσιάζονται οι τιμές του συντελεστή συσχέτισης Pearson, οι οποίες όλες αναδεικνύουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται πως όσο πιο συχνά ο διευθυντής παρουσιάζει συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται από αλτρουισμό, ηθική ακεραιότητα, εξισωτισμό, διαπροσωπική υποστήριξη και οικοδόμηση αισθήματος κοινότητας, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εμπιστοσύνης προς το πρόσωπό του. Επιπλέον, η ανάλυση συσχέτισης έδειξε μέτριες, θετικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της ηθικής ηγεσίας του διευθυντή με το κλίμα εμπιστοσύνης προς τους συναδέλφους και το κλίμα εμπιστοσύνης προς τους μαθητές και τους γονείς, αντίστοιχα.

**Πίνακας 14. Συσχετίσεις της Ηθικής Ηγεσίας με το Κλίμα Εμπιστοσύνης**

Ηθική Ηγεσία	Κλίμα Εμπιστοσύνης			
	Προς τον διευθυντή	προς τους συναδέλφους	προς τους μαθητές και τους γονείς	Συνολικό σκορ κλίματος εμπιστοσύνης
Αλτρουισμός διευθυντή	.917**	.487**	.454**	.817**
Ηθική ακεραιότητα διευθυντή	.923**	.481**	.459**	.820**
Εξισωτισμός διευθυντή	.861**	.412**	.381**	.739**
Διαπροσωπική υποστήριξη διευθυντή	.904**	.452**	.464**	.802**
Συνολικό σκορ ηγεσίας	.927**	.478**	.456**	.820**
Οικοδόμηση αισθήματος κοινότητας από τον διευθυντή	.833**	.455**	.424**	.750**

\*\* σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01

### 6.4.2 2ο ερευνητικό ερώτημα

Στον ακόλουθο Πίνακα 15, παρουσιάζονται οι τιμές των συντελεστών συσχέτισης του ελέγχου Pearson. Όλες αναδεικνύουν κάποια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση. Αναλυτικότερα, όσο περισσότερο οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο διευθυντής τους χαρακτηρίζεται από αλτρουισμό, ηθική ακεραιότητα, εξωτισμό, διαπροσωπική υποστήριξη και όσο περισσότερο προσπαθεί να οικοδομήσει ένα αίσθημα κοινότητας, τόσο υψηλότερη οργανωσιακή πολιτεότητα παρουσιάζουν οι ίδιοι. Επιπλέον, όλα τα παραπάνω ισχύουν και συνολικά για την ηθική ηγεσία του διευθυντή. Οι παρακάτω συσχετίσεις είναι ασθενείς προς

μέτριες, με τιμές από .324 έως .389 και μόνο ο αλτρουισμός είναι μέτριας έντασης .433, και στατιστικά σημαντικές σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

**Πίνακας 15. Συσχετίσεις της ηθικής ηγεσίας με την οργανωσιακή πολιτεότητα**

Ηθική Ηγεσία	Οργανωσιακή πολιτεότητα εκπαιδευτικών
Αλτρουισμός διευθυντή	.433**
Ηθική ακεραιότητα διευθυντή	.389**
Εξισωπισμός διευθυντή	.324**
Διαπροσωπική υποστήριξη διευθυντή	.374**
Οικοδόμηση αισθήματος κοινότητας από τον διευθυντή	.357**
Συνολικό σκορ ηθικής ηγεσίας	.394**

\*\* σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01

#### 6.4.3 3ο ερευνητικό ερώτημα

Όπως φαίνεται από τον παρακάτω Πίνακα 16 υπάρχει μέτρια, θετική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική ( $p < .01$ ) μεταξύ της οργανωσιακής πολιτεότητας των εκπαιδευτικών με όλες τις μεταβλητές που σχετίζονται με το κλίμα εμπιστοσύνης.

**Πίνακας 16. Συσχετίσεις του Κλίματος Εμπιστοσύνης με την Οργανωσιακή πολιτεότητα των εκπαιδευτικών**

Κλίμα Εμπιστοσύνης	Οργανωσιακή πολιτεότητα εκπαιδευτικών
Εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή	.439**
Εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους	.529**
Εμπιστοσύνη προς τους μαθητές και τους γονείς	.519**
Συνολικό σκορ κλίματος εμπιστοσύνης	.576**

\*\* σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01

#### 6.4.4 Επίδραση δημογραφικών στοιχείων στις βασικές κλίμακες

Για τη διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών στοιχείων στις βασικές κλίμακες, εφαρμόστηκε ο έλεγχος t-test για τις δίτιμες μεταβλητές (εκπαιδευτικό επίπεδο, τύπος και περιοχή του σχολείου) και ο έλεγχος Anova για τις υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές.

Όπως φάνηκε από τον Πίνακα 17, το εκπαιδευτικό επίπεδο επηρεάζει σημαντικά την οργανωσιακή πολιτειότητα [ $t(264) = -3,671, p < 0,001$ ] και μάλιστα φάνηκε πως όσοι έχουν μεταπτυχιακές σπουδές (μεταπτυχιακό/διδασκτορικό) έχουν και μεγαλύτερο σκορ οργανωσιακής πολιτειότητας. Οι μεταπτυχιακές σπουδές δεν φάνηκε να επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την Ηθική διάσταση του Διευθυντή τους [ $t(264) = -0,403, p = 0,687$ ], την εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή [ $t(264) = -1,207, p = 0,229$ ], την εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους [ $t(264) = -0,704, p = 0,482$ ], την εμπιστοσύνη προς τους μαθητές και τους γονείς [ $t(264) = -1,389, p = 0,166$ ] ή το συνολικό κλίμα εμπιστοσύνης [ $t(264) = -1,345, p = 0,180$ ].

**Πίνακας 17. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ βασικών κλιμάκων και εκπαιδευτικού επιπέδου.**

	Εκπαιδευτικό επίπεδο ομαδοποιημένο	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Σημαντικότητα διαφοράς p
Συνολικό σκορ ηθικής ηγεσίας	Βασικό πτυχίο- Μετεκπαίδευση	134	3,1500	,84221	,687
	Μεταπτυχιακό-Διδασκτορικό	132	3,1905	,79702	
Εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή	Βασικό πτυχίο- Μετεκπαίδευση	134	3,1623	1,21570	,229
	Μεταπτυχιακό-Διδασκτορικό	132	3,3333	1,09089	
Εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους	Βασικό πτυχίο- Μετεκπαίδευση	134	3,4300	,63710	,482
	Μεταπτυχιακό-Διδασκτορικό	132	3,4830	,58768	
Εμπιστοσύνη προς τους μαθητές και τους γονείς	Βασικό πτυχίο- Μετεκπαίδευση	134	3,2515	,49170	,166
	Μεταπτυχιακό-Διδασκτορικό	132	3,3379	,52211	
Συνολικό σκορ κλίματος εμπιστοσύνης	Βασικό πτυχίο- Μετεκπαίδευση	134	3,2790	,64278	,180
	Μεταπτυχιακό-Διδασκτορικό	132	3,3811	,59464	
Οργανωσιακή πολιτειότητα εκπαιδευτικών	Βασικό πτυχίο- Μετεκπαίδευση	134	3,0973	,55597	,000
	Μεταπτυχιακό-Διδασκτορικό	132	3,3535	,58221	

Από τον Πίνακα 18 φάνηκε πως ο τύπος σχολείου επηρεάζει σημαντικά την εμπιστοσύνη προς μαθητές/γονείς [ $t(262.358) = -2,748, p = 0,006$ ] και το συνολικό σκορ κλίματος εμπιστοσύνης [ $t(264) = -2,344, p = 0,020$ ]. Πιο αναλυτικά, φάνηκε πως όσοι διδάσκουν σε

Γυμνάσιο, εμπιστεύονται λιγότερο τους μαθητές/γονείς και έχουν χαμηλότερο σκορ για το συνολικό κλίμα εμπιστοσύνης. Επιπλέον, ο τύπος σχολείου δεν φάνηκε να επηρεάζει το συνολικό σκορ ηθικής ηγεσίας [ $t(264) = -0,865, p=0,388$ ], την εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή [ $t(264) = -1,825, p=0,069$ ], την εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους [ $t(264) = -1,447, p=0,149$ ] ή την οργανωσιακή πολιτειότητα [ $t(264) = -0,688, p=0,492$ ].

**Πίνακας 18. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ βασικών κλιμάκων και τύπου σχολείου.**

	Τύπος σχολείου	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Σημαντικότητα διαφοράς p
Συνολικό σκορ ηθικής ηγεσίας	Γυμνάσιο	119	3,1218	,78618	,388
	Λύκειο	147	3,2092	,84493	
Εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή	Γυμνάσιο	119	3,1040	1,09631	,069
	Λύκειο	147	3,3631	1,19407	
Εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους	Γυμνάσιο	119	3,3960	,57612	,149
	Λύκειο	147	3,5051	,63820	
Εμπιστοσύνη προς τους μαθητές και τους γονείς	Γυμνάσιο	119	3,2017	,46432	,006
	Λύκειο	147	3,3694	,53039	
Συνολικό σκορ κλίματος εμπιστοσύνης	Γυμνάσιο	119	3,2314	,58424	,020
	Λύκειο	147	3,4092	,63897	
Οργανωσιακή πολιτειότητα εκπαιδευτικών	Γυμνάσιο	119	3,1971	,60795	,492
	Λύκειο	147	3,2466	,56196	

Επιπλέον, από τον Πίνακα 19 φάνηκε πως η προϋπηρεσία επηρεάζει την εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή [ $F(2,263) = 6,966, p=0,001$ ], την εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους [ $F(2,263) = 3,942, p=0,021$ ], την οργανωσιακή πολιτειότητα [ $F(2,263) = 5,387, p=0,005$ ], το συνολικό σκορ ηθικής ηγεσίας [ $F(2,263) = 6,170, p=0,002$ ] και το συνολικό σκορ κλίματος εμπιστοσύνης [ $F(2,263) = 6,677, p=0,001$ ], όμως όχι την εμπιστοσύνη προς τους μαθητές και τους γονείς [ $F(2,263) = 2,244, p=0,108$ ]. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκε πως οι εκπαιδευτικοί με μεγάλη προϋπηρεσία (πάνω από 15 χρόνια), εμπιστεύονται περισσότερο τον διευθυντή και τους συναδέλφους τους και γενικά αξιολογούν θετικότερα το κλίμα εμπιστοσύνης στο σχολείο τους καθώς και την ηθική διάσταση του Διευθυντή τους. Αντίθετα, είναι οι νεότεροι εκπαιδευτικοί (έως 10 χρόνια υπηρεσίας) που εμφανίζουν το μεγαλύτερο σκορ οργανωσιακής πολιτειότητας, σε σύγκριση με τους παλαιότερους.



**Πίνακας 19. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ Προϋπηρεσίας και βασικών κλιμάκων.**

		Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	F	Σημαντικότητα διαφοράς p
Εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή	Έως 10 έτη	3,2962	1,19238	6.966	.001
	11 έως 15 έτη	2,9263	1,07794		
	16 έτη και άνω	3,4958	1,15067		
Εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους	Έως 10 έτη	3,4810	,61800	3.942	.021
	11 έως 15 έτη	3,3263	,58222		
	16 έτη και άνω	3,5552	,62021		
Εμπιστοσύνη προς τους μαθητές και τους γονείς	Έως 10 έτη	3,2652	,53881	2.244	.108
	11 έως 15 έτη	3,2230	,48925		
	16 έτη και άνω	3,3650	,50587		
Οργανωσιακή πολιτειότητα εκπαιδευτικών	Έως 10 έτη	3,4366	,60283	5.387	.005
	11 έως 15 έτη	3,1050	,56250		
	16 έτη και άνω	3,2427	,57002		
Συνολικό σκορ ηθικής ηγεσίας	Έως 10 έτη	3,1837	,86404	6.170	.002
	11 έως 15 έτη	2,9590	,76073		
	16 έτη και άνω	3,3408	,81382		
Συνολικό σκορ κλίματος εμπιστοσύνης	Έως 10 έτη	3,3411	,64310	6.677	.001
	11 έως 15 έτη	3,1635	,57271		
	16 έτη και άνω	3,4638	,62144		

Τέλος, στον Πίνακα 20 φάνηκε πως η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο επηρεάζει σημαντικά την εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή [ $t(260) = 4,379, p < 0,001$ ], την ηθική ηγεσία [ $t(260) = 4,356, p < 0,001$ ] και το συνολικό κλίμα εμπιστοσύνης [ $t(260) = 3,332, p = 0,001$ ]. Πιο συγκεκριμένα, σε σχολεία που βρίσκονται σε αστικές περιοχές φαίνεται ότι τα σκορ στις παραπάνω μεταβλητές είναι σημαντικά υψηλότερα σε σύγκριση με τα σχολεία που βρίσκονται σε ημιαστικές περιοχές. Επιπλέον, η περιοχή δεν φάνηκε να επηρεάζει την εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους [ $t(260) = 1,923, p = 0,056$ ], την εμπιστοσύνη προς τους μαθητές και τους γονείς [ $t(260) = 0,814, p = 0,415$ ] ή την οργανωσιακή πολιτειότητα [ $t(260) = 1,461, p = 0,145$ ].

**Πίνακας 20. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ περιοχής και βασικών κλιμάκων.**

	Το σχολείο λειτουργεί σε	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Σημαντικότητα διαφοράς p
Συνολικό σκορ ηθικής ηγεσίας	Αστική περιοχή	159	3,3459	,81268	,000
	Ημιαστική περιοχή	103	2,9102	,75568	
Εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή	Αστική περιοχή	159	3,5016	1,11493	,000
	Ημιαστική περιοχή	103	2,8823	1,12293	
Εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους	Αστική περιοχή	159	3,5189	,58970	,056
	Ημιαστική περιοχή	103	3,3714	,63194	
Εμπιστοσύνη προς τους μαθητές και τους γονείς	Αστική περιοχή	159	3,3176	,50523	,0416
	Ημιαστική περιοχή	103	3,2650	,51843	
Συνολικό σκορ κλίματος εμπιστοσύνης	Αστική περιοχή	159	3,4361	,59830	,001
	Ημιαστική περιοχή	103	3,1800	,62212	
Οργανωσιακή πολιτειότητα εκπαιδευτικών	Αστική περιοχή	159	3,2710	,57636	,145
	Ημιαστική περιοχή	103	3,1634	,59078	

## Κεφάλαιο 7: Συζήτηση

Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτέλεσε η διερεύνηση της σχέσης της ηθικής ηγεσίας με τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Στη συνέχεια διερευνήθηκε η συμβολή αυτών των δύο (ηθικής ηγεσίας και κλίματος εμπιστοσύνης) στην ενθάρρυνση συμπεριφοράς οργανωσιακής πολιτειότητας των εκπαιδευτικών.

Κατέστη εμφανές ότι οι εκπαιδευτικοί δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την ηθική ηγετική συμπεριφορά των διευθυντών των μονάδων που απασχολούνται επειδή ο Αλτρουϊσμός και η Ηθική ακεραιότητά τους είναι σε χαμηλά επίπεδα. Σε αντίθεση με αυτό, ως αποτέλεσμα των μελετών των Katranci, Sungu και Sağlam (2015), οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι οι διευθυντές σχολείων εμφάνιζαν ηθικές ηγετικές συμπεριφορές στα δικά τους σχολεία. Αυτοί οι συγγραφείς έχουν τονίσει ότι οι εκπαιδευτικοί αξιολόγησαν θετικά τις συμπεριφορές τους. Ομοίως, οι Gülcan, Kılınc και Çerpi (2012) διαπίστωσαν επίσης ότι οι διευθυντές σχολείων επέδειξαν ηθική ηγετική συμπεριφορά σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς. Οι Demirdağ και Ekmekçioğlu (2015) περιέγραψαν τους διευθυντές με ηθική ηγεσία ως εκείνους που αποδίδουν δικαιοσύνη στους εργαζόμενους και ενεργούν με σεβασμό απέναντί τους. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι διευθυντές σχολείων δεν μπορούν να ακολουθήσουν μια δίκαιη πολιτική μεταξύ των εργαζομένων και δεν μπορούν να επιδείξουν την απαραίτητη πρότυπη

συμπεριφορά απέναντί τους.

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα η εμπιστοσύνη προς τον διευθυντή σχετίζεται με θετικό τρόπο με την εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους και με την εμπιστοσύνη προς τους γονείς και τους μαθητές. Αυτά συμφωνούν με τους House, Robert, Shamir και Boas (1993) που κατέληξαν στο συμπέρασμα από τη μελέτη τους ότι οι διευθυντές των σχολείων πρέπει να επιδεικνύουν συμπεριφορά κατάλληλη για τη δημιουργία ενός φιλικού και χαρακτηριζόμενου από εμπιστοσύνη κλίματος στα σχολεία τους. Οι Lee Hurren (2006) και Williams (1994) κατέληξαν επίσης στο συμπέρασμα ότι οι διευθυντές των σχολείων θα δημιουργούσαν ένα καλό και υγιές κλίμα εμπιστοσύνης στα σχολεία τους εάν εμπιστεύονταν περισσότερο ο ένας τον άλλον.

Τα στατιστικά αποτελέσματα έδειξαν ότι η ηθική ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στη οργανωσιακή πολιτειότητα, πράγμα το οποίο συμφωνεί και με την έρευνα των Bogler & Somech (2004) η οποία διεξήχθη σε Γυμνάσια και Λύκεια όπως επίσης και του Orplatka (2006), που έγινε στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Η προέλευση της οργανωσιακής πολιτειότητας είναι οι πεποιθήσεις, οι ηθικές αξίες και τα συναισθήματα των υφισταμένων μέσα στον οργανισμό, στα οποία ο τύπος ηγεσίας δίνει στα άτομα το νόημα της δουλειάς τους και τον λόγο για να είναι στην εταιρεία (Jeo et al., 2013). Οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δέσμευση περιλαμβάνουν τα έτη απασχόλησης στον οργανισμό, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τη διάρκεια της ηγεσίας (Chen & Francesco, 2000).

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Gul Selin Erben και Ayse Begum Guneser (2008), επιβεβαιώνεται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας στους οργανισμούς και του κλίματος εμπιστοσύνης. Σε οργανισμούς όπου επικρατεί ηθικό κλίμα, το κλίμα εμπιστοσύνης είναι παρόν σε υψηλότερο επίπεδο, καθώς το κλίμα καλοσύνης έχει βρεθεί να σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή πολιτειότητα, ενώ ένα κλίμα εγωισμού σχετίζεται αρνητικά με αυτήν (Erben, GS, & Güneşer, AB, 2008).

Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι αντιλήψεις για το κλίμα εμπιστοσύνης είναι σε σημαντικό βαθμό θετικότερες στους εκπαιδευτικούς του Λυκείου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, λόγω αυξημένης εμπιστοσύνης που επιδεικνύεται σε μαθητές

και γονείς, στοιχείο που επιβεβαιώνεται και στην έρευνα των Wang, Y. D., & Hsieh, H. H., το 2013.

Επίσης, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει μεγαλύτερη συσχέτιση μεταξύ των αντιλήψεων για το κλίμα εμπιστοσύνης και της οργανωσιακής πολιτειότητας για αυτούς που υπηρετούν σε αστικές περιοχές λόγω της αυξημένης εμπιστοσύνης που καλούνται να επιδείξουν στο Διευθυντή και στους συναδέλφους.

Ακόμη, φάνηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας πως οι αντιλήψεις για την Ηθική Ηγεσία είναι αυξημένη στους υπηρετούντες σε αστικές περιοχές αλλά και στους εκπαιδευτικούς με μεγαλύτερη εμπειρία, ενώ τα επίπεδα οργανωσιακής πολιτειότητας φάνηκαν σημαντικά αυξημένα στους εκπαιδευτικούς οι οποίοι είχαν στην κατοχή τους μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών.

Τέλος, στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε πως τα ποσοστά που εμφανίζονται στην Ηθική Ηγεσία είναι χαμηλά, σε σχέση με τις έρευνες των Woo Gon Kim και Robert A. Brymer (2011). Μια πιθανή εξήγηση για αυτό είναι ότι οι εκπαιδευτικοί είναι καχύποπτοι απέναντι στους διευθυντές, καθώς οι τελευταίοι είναι άτομα με αξίωμα και εξουσία την οποία ενδεχομένως ασκούν στους εκπαιδευτικούς.

## 7.1 Περιορισμοί της έρευνας

Ένας από τους περιορισμούς της έρευνας αυτής είναι τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για τους σκοπούς της έτσι ώστε να αποτυπωθεί η συσχέτιση μεταξύ ηθικής ηγεσίας, κλίματος εμπιστοσύνης και οργανωσιακής πολιτειότητας. Αυτά τα εργαλεία είναι πιθανό να έχουν χώρο εμπλουτισμού με περισσότερες πληροφορίες και περαιτέρω κλίμακες.

Άλλος ένας περιορισμός θα μπορούσε να είναι το δείγμα, το οποίο αποτελείται σε μεγάλο βαθμό από εκπαιδευτικούς με αυξημένα χρόνια προϋπηρεσίας που ίσως οδηγήσει σε υπερεκτίμηση τιμών των μεταβλητών της οργανωσιακής πολιτειότητας καθώς επηρεάζεται σημαντικά από την ηλικία (Ázahan και Terzi, 2015). Επιπρόσθετα, αξίζει να επισημανθεί πως το γεγονός ότι πολλοί εκπαιδευτικοί συλλειτουργούν στο ίδιο σχολείο για πολλά χρόνια ενδεχομένως να ασκήσει επίδραση στον τρόπο διαχείρισης του εργαλείου του κλίματος εμπιστοσύνης.

Τέλος, σημαντικός προβληματισμός δημιουργείται από το διαφορετικό περιβάλλον ανάπτυξης των κλιμάκων. Εξαιτίας του γεγονότος ότι οι περισσότερες είναι φτιαγμένες στο εξωτερικό, ενδεχομένως να κλυδωνίζεται η αξιοπιστία και η ακρίβεια των αποτελεσμάτων τους, όπως η κλίμακα της οργανωσιακής πολιτειότητας.

## 7.2 Συμπεράσματα

Η παραπάνω έρευνα επικεντρώθηκε στην ανάδειξη των απόψεων εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης όσον αφορά την ηθική ηγεσία, το κλίμα εμπιστοσύνης και την οργανωσιακή πολιτειότητα των σχολικών μονάδων στις οποίες απασχολούνται.

Διερευνώντας τις απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την ηθική ηγεσία του διευθυντή τους, σε μέτριο βαθμό θεωρούν πως βοηθάει τους εκπαιδευτικούς χωρίς διακρίσεις, ενώ λίγο συμφωνούν πως προωθεί την ειλικρίνεια και την διαφάνεια στην σχολική μονάδα. Ταυτόχρονα, μικρή είναι η συμφωνία τους ως προς το ότι δέχεται ιδέες και προτάσεις από όλους τους εκπαιδευτικούς, συμπεριφέρεται στους εκπαιδευτικούς με σεβασμό και αξιοπρέπεια και πως πιστεύει ότι η σχολική μονάδα οφείλει να βελτιώσει την κοινωνία. Όσον αφορά το κλίμα εμπιστοσύνης που διέπει τον σχολικό οργανισμό, είναι σαφές πως οι ερωτηθέντες συμφωνούν σε υψηλότερο επίπεδο πως ο διευθυντής είναι ικανός να κάνει την δουλειά του και πως οι εκπαιδευτικοί κάνουν καλά την δουλειά τους. Επιπλέον, πιο θετικοί είναι ως προς το ότι οι μαθητές νοιάζονται ο ένας για τον άλλον. Συνεχίζοντας με την οργανωσιακή πολιτειότητα, οι εκπαιδευτικοί φαίνεται πως περισσότερο συχνά είναι στην ώρα τους για μάθημα, βοηθάνε τους συναδέλφους που λείπουν αναθέτοντας εργασίες στην τάξη τους και φροντίζουν να εξειδικεύονται σε νέα θέματα διδακτικής.

Μέσω των ερευνητικών ερωτημάτων, αναδείχθηκε πως όσο περισσότερο οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο διευθυντής τους παρουσιάζει αλτρουισμό, ηθική ακεραιότητα, εξισωτισμό, διαπροσωπική υποστήριξη και προσπαθεί να οικοδομήσει ένα αίσθημα κοινότητας στον σχολικό οργανισμό, τόσο περισσότερο εμπιστεύονται τον διευθυντή, τους συναδέλφους και τους γονείς/μαθητές. Επιπλέον, έγινε σαφές πως όσο αυξάνεται η ηθική ηγεσία του διευθυντή μέσω των χαρακτηριστικών που προαναφέρθηκαν, τόσο αυξάνεται και η οργανωσιακή πολιτειότητα των ίδιων των εκπαιδευτικών. Επίσης, ούτε το φύλο, ούτε η ηλικία φάνηκε να επηρεάζουν σημαντικά το κλίμα εμπιστοσύνης ή την οργανωσιακή πολιτειότητα,

όμως το εκπαιδευτικό επίπεδο επηρεάζει την οργανωσιακή πολιτειότητα. Πιο συγκεκριμένα, όσο υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο έχουν οι ερωτηθέντες, τόσο μεγαλύτερο σκορ οργανωσιακής πολιτειότητας παρουσίασαν.

## **Κεφάλαιο 8: Προτάσεις**

Θα ήταν χρήσιμο να δούμε και την αντίστοιχη γνώμη των διευθυντών και των στελεχών των εκπαιδευτικών οργανισμών. Όπως προαναφέρθηκε θα ήταν αρκετά ενδιαφέρον και σημαντικό να διερευνηθεί το πώς σχετίζεται η ηθική ηγεσία με το κλίμα εμπιστοσύνης και την οργανωσιακή πολιτειότητα από την οπτική των ίδιων των διευθυντών και των σχολικών στελεχών. Επιπλέον, θα ήταν σημαντικό να εξεταστεί η επιρροή, η επίδραση της ηθικής ηγεσίας αλλά και του κλίματος εμπιστοσύνης με περισσότερους παράγοντες στο επίπεδο των εκπαιδευτικών όπως είναι η αφοσίωση στον οργανισμό ή η ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον και τα συναισθήματα κατά την εργασία. Τέλος, αναφορικά με τη μεθοδολογία μία ποιοτική έρευνα σε εκπαιδευτικούς και διευθυντές θα ήταν μια καλή εναλλακτική μέθοδος.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Ážahan, H. H. and Terzi, A. R. (2015). Analyzing the relationship between prospective teachers' educational philosophies and their teaching-learning approaches. *Educational Research and Reviews*, 10(8), 1267-1275.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts & Evidence*. National College for School Leadership, Full report, pp: 1-42.
- Bogler, R., & Somech, A (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.  
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Brayman A., (2017) Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας, Ξενόγλωσσος τίτλος, social research methods; ISBN13, 9789600118858. Εκδότης, Gutenberg Χρονολογία Έκδοσης, Οκτώβριος 2017.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns T & Carpenter J, (2008). Organizational Citizenship and Student Achievement, *Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education Vol. 1, No. 1 (May 2008) 51 – 58*.
- Coleman, A (2012). The significance of trust in school-based collaborative leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 15(1), 79-106.  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2011.578755>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Demirdağ και Ekmekçioğlu (2015) - Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 29 (4), 18-33.
- Dimmock C., Hattie J., (1996) School principals' self-efficacy and its measurement in a context of restructuring, *School Effectiveness and School Improvement*,  
DOI:10.1080/0924345960070103.
- Dinka, D.D. (2018). Organizational Citizenship Behaviour and Employees' Performance Assessment: The Case of Dire Dawa University. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 4(1), 15-26. <https://doi.org/10.11648/j.ajtab.20180401.13>



- Dipaola, M., & Hoy, W. (2005a). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. *The High School Journal*, 88, 35-44. <https://doi.org/10.1353/hsi.2005.0002>
- Dipaola, M., & Hoy, W. (2005b). School Characteristics that Foster Organizational Citizenship Behavior. *Journal of School Leadership*, 15. <https://doi.org/10.1177/105268460501500402>
- DiPaola, M.F. and Tschannen-Moran, M. (2001) Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship to School Climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447. <https://doi.org/10.1177/105268460101100503>
- Dipaola, M., & Neves, P. (2009). Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools. *Journal of Educational Administration*, 47, 490-507. <https://doi.org/10.1108/09578230910967464>
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
- Esmaelzadeh, F., Abbaszadeh, A., Borhani, F., & Peyrovi, H. (2017). Ethical leadership and organizational climate: The experience of Iranian nurses. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 19(4), 1-9.
- Feather, N., & Rauter, K. (2004). Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94. <https://doi.org/10.1348/096317904322915928>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Grace, G. (2000). Research and the challenges of contemporary school leadership: The contribution of critical scholarship. *British Journal of Educational Studies*, 48(3), 231-247. <https://doi.org/10.1111/1467-8527.00145>
- Gruenert, S., & Whitaker, T. (2015). *School culture rewired: how to define, assess, and transform it*. Alexandria, Virginia USA: ASCD.
- Gül Selin Erben & Ayşe Begüm Güneşer - 2008 - *Journal of Business Ethics* 82 (4):955-968.



- Gülcan, Kılınç και Çepni (2012)- T Calik, F Sezgin, H Kavgaci, A Cagatay Kilinc. Educational Sciences: Theory and Practice 12 (4), 2498-2504, 2012.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B., Journal of educational administration, 2005. 301, 2005.
- Hallinger, P., & Heck, R.H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, 30(2), 95-110.
- Handford, V. & Leithwood, K (2013). Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 194-212. <https://doi.org/10.1108/09578231311304706>
- Harris, A, & Muijs, D. (2002). *Teacher Leadership: A Review of Research*, Great Britain: National College for School Leadership.
- Hartley, D. (2007). The emergence of distributed leadership in education: Why now? *British Journal of Educational Studies*, 55(2), 202-214.
- Hemsley-Brown, J.V. and Oplatka, I. (2006) Universities in a Competitive Global Marketplace: A Systematic Review of the Literature on Higher Education Marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19, 316-338. <https://doi.org/10.1108/09513550610669176>
- House, Robert J., Shamir, Boas (1993), Toward the integration of charismatic, visionary and transformational leadership theories. In Chemers, M.M., Ayman, R. (eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*: 87–107, San Diego, Academic Press.
- Hoy, W. K., & Clover, S. I. R. (1986). Elementary School Climate A Revision of the OCDQ. *Educational Administration Quarterly*, 22, 93-110.
- Hoy, W. K. (1990) Organizational climate and culture: a conceptual analysis of the school workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2), 149–168.
- Hoy, W. K. and Feldman, J. A. (1999) Organizational health profiles for high schools, in: H. J. Freiberg (ed.) *School climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments* (Philadelphia, PA: Falmer Press), p. 85.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration Theory, research, and practice* (8th ed.). New York McGraw-Hill.

- Hoy & Tschannen-Moran (2003) Hoy D., Tschannen-Moran, M. (2014). The interconnectivity of trust in schools. In D. Van Maele, P. B. Forsyth, & M. Van Houtte (Eds.), *Trust and school life: The role of trust for learning, teaching, leading, and bridging* (pp. 57–81). Springer Science + Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8014-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8014-8_3)
- Jeo J. C. & Tipu, S. A. (2013)- Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model, *Journal of Business Research*, 66, 2116 – 2129.
- Katrançi, İ., Sungu, H., & Sağlam, M. (2015). Teachers' Perceptions about the school principals' ethical leadership behaviours: A study from Turkish vocational high schools. *Universal Journal of Educational Research*, 3(8), 546-554. <https://doi.org/10.13189/ujer.2015.030810>
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133. <http://dx.doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1966) *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley and Sons, New York.
- Kokkinos, C. M., Panayiotou, G. & Davazoglou, A.M. (2005). Teachers evaluate the relevance of student behavior. *School Psychology*, 42(1), 79-89.
- Koustelios, A. & Kousteliou, I. (1998). The relationship between job satisfaction, role conflict, and role ambiguity in a sample of Greek teachers. *Psychological Report*, 82, 131-136.
- Kiinf, A. (2014a). A Quantitative Study of the Relationship between Distributed Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Perceptions of Turkish Primary School Teachers. *Journal of Curriculum and Teaching*, 3. <https://doi.org/10.5430/jct.v3n2p69>
- Kim, Woo Gon, Brymer, Robert A. (2011), “The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol:30, pp.1020– 1026.
- Kursad, Y., & Yahya, A (2012). The Relationship between Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviors in Secondary Schools in Turkey. In I. Duyar & A H. Normore (Eds.), *Discretionary Behavior and Performance in Educational Organizations: The Missing Link in Educational Leadership and Management* (pp. 223-248). [https://doi.org/10.1108/S1479-3660\(2012\)0000013014](https://doi.org/10.1108/S1479-3660(2012)0000013014)
- Lee Hurren, B. (2006) The effects of principals' humor on teachers' job satisfaction, *Educational Studies*, 32:4, 373-385, DOI: 10.1080/03055690600850321

- Lee, K.J., Freeman, M., Steller, H. (1991). Expression of the disconnected gene during development of *Drosophila melanogaster*.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.
- McAdams, D. P. (1994). A psychology of the stranger. *Psychological Inquiry*, 5(2), 145-148. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0502\\_12](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0502_12)
- Moorman, R., Brower, H. H., & Grover, S. (2018). Organizational citizenship behavior and trust: The double reinforcing spiral. In P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior* (Oxford library of psychology). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.20>
- Organ, D.W. and Ryan, K. (1995) A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465-478. <https://doi.org/10.1177/014920639402000208>
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance - HUMPERFORM*, 10, 85-97. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup10022>
- Organ, D.W. (2018). The Roots of Organisational Citizenship Behaviour. In Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (Eds.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 7-18). New York, NY: Oxford University Press.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organisational Citizenship Behaviour: Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA Sage.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organisational Citizenship Behaviour. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Panayiotou (2016) Ethics in Organizations Leadership. (Online). Retrieved from <http://www.jblearning.com/samples/0763749761/EthicalLeadership.pdf>
- Pashiardis, G. (2000). School climate in elementary and secondary schools: Views of Cypriot principals and teachers. *The International Journal of Educational Management*, 14(5), 224-237. <https://doi.org/10.1108/09513540010373162>
- Peterson, K.D. & Deal, T.E. (2002). *Shaping school culture fieldbook*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., et al. (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563.  
<http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.  
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- Polychroniou, P. (2009), "The relationship between emotional intelligence and supervisory transformational leadership. The impact on team efficiency", *Team Performance Management*, 15(7), 343-356.
- Pushpanadham, (2006) Corpus ID: 54742342 Educational leadership for school based management, Political Science, ABAC Journal.
- Roben Starratt στο βιβλίο του "Ηθική Ηγεσία στην Εκπαίδευση" (2017) - Starratt, R. J. (2017). *Ethical leadership*. Jossey-Bass.
- Sarafidou, J.S. & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. *International Journal of Educational Management*, 27(2), 170-183. <https://doi.org/10.1108/09513541311297586>
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and Excellence in Schooling. *Educational Leadership*, 41 (5), 4-13.
- Somech & Oplatka, 2015. Organizational Citizenship Behavior in Schools: Examining the impact and opportunities within educational systems January 2015.  
DOI: [10.4324/9781315866956](https://doi.org/10.4324/9781315866956). Publisher: Routledge ISBN: 9780415720533.
- Stouten, J., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An overview and future perspectives [Editorial]. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1–6. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000059>
- Sweetland, S. R., & Hoy, W. K. (2000). School Characteristics and Educational Outcomes: Toward an Organizational Model of Student Achievement in Middle Schools. *Educational Administration Quarterly*, 36, 703-729. <https://doi.org/10.1177/00131610021969173>
- Tantarou, L. K., Hartman, L. and Brest, M. (2000). Ethical people and ethical managers: How executives build a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128-142.
- Tantarou, L. K., Brest, M. and Hartman, L. P. (2003). A qualitative survey of perceived ethical

leadership of high-level executives: perspectives from inside and outside the executive team. *Interpersonal Relations*, 56(1), 5-37.

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>

Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering Teacher Professionalism: The Role of Professional Orientation and Trust. *Educational Administration Quarterly*, 45, 217-247. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X08330501>

Van Yperen, N. W., van den Berg, A. E., & Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 377-392. <https://doi.org/10.1348/096317999166734>

Vēvere V., Iveta L., (2016). Ethical Leadership: Meaning and measurement. Latvian retail trader's perspective, *Economics and culture* 13(2) DOI: 10.1515/jec-2016-0006

Vigoda-Gador, E., Beeri, I., Birman- Shemesh, T., Somech, A., (2007). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation, *Educational Administration Quarterly* Vol. 43, No. 4 (October 2007) 462-493.

Wang, Y. D., Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66, 783-802.

Wasserberg B., (1999) *Philosophy of Education*. London: Sage Publications.

Williams, M. (1994). Motivation in foreign and second language learning: An interactive perspective. *Educational and Child Psychology*, 11(2), 77-84.

Wilson, J., Pentecoste, J., & Bailey, D. (1984). The influence of sex, age, teacher experience and race on teacher perception of school climate. *Education*, 104, 444-446.

Yukl, G. (2009). Η ηγεσία στους οργανισμούς (επιμ. Α.Σ. Αντωνίου, 6η έκδοση). Αθήνα: Κλειδάριθμος (1η έκδοση 2006).

Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189-201. <https://doi.org/10.5539/ijps.v2n2p189>

- Zhang, X. and Bartol, K.M. (2010), "Linking empowered leadership and employee creativity: psychological empowerment, intrinsic motivation, and the impact of 96 participation in the innovation process", Journal of the School of Management, Vol. 53 No. 1, pages 107-128. —
- Zhu A., Mazot B & Axell C., 2004 Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: An inquisitive study. The Carrington Rand Journal of Social Sciences, 1(2), 1-20.

#### Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Βέγγος, Κ.(2011). Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών και θεωρίες διοίκησης. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος Αδερφών Κυριακίδη Α.Ε., σελ124.
- Γιαννακοπούλου, Ε. (2008). «Η οργάνωση – διοίκηση της εκπαίδευσης ως επιστημονικό αντικείμενο: ερωτηματικά σχόλια». Κριτική / Επιστήμη και Εκπαίδευση, 7, σσ: 81–89.
- Καμπουρίδης, Γ. (2012). Οργάνωση & Διοίκηση Σχ. Μονάδων. Αθήνα: Κλειδάριθμος,81.
- Κούλα, Β. (2011). Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών και θεωρίες διοίκησης. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος Αδερφών Κυριακίδη Α.Ε., σελ124.
- Κουντούρης, Τ. (2011). Ο ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο. Ανακτήθηκε από: [http://dipe-g-athin.att.sch.gr/files/synedria\\_seminaria/HMERIDA\\_31082011.doc](http://dipe-g-athin.att.sch.gr/files/synedria_seminaria/HMERIDA_31082011.doc)
- Μπρίνια, Β. (2008β). Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης. Αθήνα:Σταμούλη.
- Νικολαΐδου, Μ. (2012). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Ε, και; Χαρτογραφώντας το πεδίο της ηγεσίας στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην έρευνα και στην πρακτική*. Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.
- Σαΐτης, Χ. (2008α). Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, ΠΙ.
- Σαραφίδου, Γ. Ο. (2011). Συνάρθρωση ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων. Η εμπειρική έρευνα. Αθήνα: Gutenberg.
- Σταμάτης Γ. (2019). Η πίδαξη της ηθικής ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς,Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία, Θεσσαλονίκη.

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο Έρευνας - Ηθική Ηγεσία, Κλίμα Εμπιστοσύνης και Οργανωσιακή Πολιτειότητα εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Αγαπητοί-ές συνάδελφοι,

Ονομάζομαι Ρίζος Νικόλαος και είμαι μεταπτυχιακός φοιτητής στο πρόγραμμα «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Εκπονώ μια έρευνα σχετικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σε θέματα ηθικής ηγεσίας, κλίματος εμπιστοσύνης και οργανωσιακής πολιτειότητας σε σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η συμβολή σας στην έρευνα είναι πολύτιμη και ουσιαστική στην προσπάθεια να εξαχθούν αξιόπιστα και χρήσιμα συμπεράσματα. Για τον σκοπό αυτό θα σας παρακαλούσα να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, αυτό που ενδιαφέρει είναι η καταγραφή της προσωπικής σας γνώμης. Ο χρόνος συμπλήρωσης δεν υπερβαίνει τα 10 λεπτά.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και δεν ζητούνται στοιχεία που μπορεί να ταυτοποιήσουν άτομα ή σχολικές μονάδες. Οι απαντήσεις είναι απολύτως εμπιστευτικές και οι πληροφορίες που θα προκύψουν θα αναλυθούν στατιστικά και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση

Ρίζος Νικόλαος

Μεταπτυχιακός φοιτητής ΠΜΣ «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»

Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

#### Α΄ ΜΕΡΟΣ – Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

Έως 30 ετών

31-40

41-50

51-60

Άνω των 60 ετών

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο (επιλέξτε τον ανώτερο ακαδημαϊκό τίτλο)

- Βασικό πτυχίο
- Μετεκπαίδευση (πχ επιμορφωτικά προγράμματα, Διδασκαλείο κ.α.)
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

4. Έτη προϋπηρεσίας στον εκπαιδευτικό τομέα

- Έως 5 έτη
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- Πάνω από 20 έτη

5. Έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη σχολική μονάδα

- Λιγότερο από 1 έτος
- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- Πάνω από 20 έτη

6. Τύπος σχολείου

- Γυμνάσιο
- Λύκειο

7. Νομός που βρίσκεται η σχολική μονάδα

.....

8. Το σχολείο λειτουργεί σε:

- Αστική περιοχή
- Ημιαστική περιοχή
- Αγροτική περιοχή



## Β' ΜΕΡΟΣ

9. Αναφορικά με την/τον Διευθύντρια/ή της σχολικής σας μονάδας, παρακαλούμε να απαντήσετε κατά πόσο κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις την/τον χαρακτηρίζουν.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Ενθαρρύνει την συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών.					
Ακούει προσεκτικά τους άλλους.					
Συμπεριφέρεται στους εκπαιδευτικούς με σεβασμό και αξιοπρέπεια.					
Δέχεται ιδέες και προτάσεις από όλους τους εκπαιδευτικούς.					
Εμπνέει εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς.					
Ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών.					
Ενθαρρύνει την εποικοδομητική κριτική.					
Προωθεί την ειλικρίνεια και τη διαφάνεια στην σχολική μονάδα.					
Αναλύει τις επιρροές των αποφάσεών του στη σχολική μονάδα.					
Δίνει αξία στη διαφορετικότητα.					
Τοποθετεί τις ανάγκες των άλλων πριν από τις δικές του ανάγκες.					
Ψάχνει τρόπους να βοηθήσει στην επιτυχία των εκπαιδευτικών και των μαθητών.					
Είναι παράδειγμα προς μίμηση όσον αφορά στην συμπεριφορά του προς τους άλλους.					
Πιστεύει ότι η σχολική μονάδα οφείλει να βελτιώσει την κοινωνία.					
Παραδέχεται τα λάθη του.					
Δείχνει ενδιαφέρον να μάθει καινούργια πράγματα από τους άλλους εκπαιδευτικούς.					
Βοηθάει τους εκπαιδευτικούς χωρίς διακρίσεις.					
Ενθαρρύνει τις ηγετικές ικανότητες των εκπαιδευτικών.					
Προτιμάει να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς παρά να λαμβάνει βοήθεια.					
Θυσιάζει προσωπικά οφέλη για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των εκπαιδευτικών.					

### Γ' ΜΕΡΟΣ

10. Έχοντας στο μυαλό σας τους καθηγητές, την/τον Διευθύντρια/ντή και τους γονείς των μαθητών, απαντήστε κατά πόσο ισχύουν οι παρακάτω δηλώσεις σύμφωνα με τις δικές σας εμπειρίες.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο εμπιστεύονται τον διευθυντή.					
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον.					
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο εμπιστεύονται τους μαθητές τους.					
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο είναι καχύποπτοι για τις περισσότερες πράξεις του διευθυντή.					
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο συνήθως προσέχουν ο ένας τον άλλον.					
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο εμπιστεύονται τους γονείς.					
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο έχουν πίστη στην ακεραιότητα του διευθυντή.					
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο είναι καχύποπτοι μεταξύ τους.					
Ο διευθυντής αυτού του σχολείου συνήθως ενεργεί προς το συμφέρον των εκπαιδευτικών.					
Οι μαθητές σε αυτό το σχολείο νοιάζονται ο ένας για τον άλλον.					
Ο διευθυντής αυτού του σχολείου δεν δείχνει ενδιαφέρον για τους καθηγητές.					
Ακόμη και σε δύσκολες καταστάσεις οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο μπορούν να βασίζονται ο ένας στον άλλο.					
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο κάνουν καλά τη δουλειά τους.					
Οι γονείς σε αυτό το σχολείο είναι αξιόπιστοι στις δεσμεύσεις τους.					
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο μπορούν να βασίζονται στον διευθυντή.					
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο έχουν πίστη στην ακεραιότητα των συναδέλφων τους.					
Οι μαθητές σε αυτό το σχολείο είναι αξιόπιστοι ως προς το ότι θα κάνουν τη δουλειά τους.					
Ο διευθυντής αυτού του σχολείου είναι ικανός να κάνει τη δουλειά του.					
Οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο είναι «ανοιχτοί» μεταξύ τους.					
Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να βασίζονται στη γονική υποστήριξη.					
Όταν οι εκπαιδευτικοί σε αυτό το σχολείο σου λένε κάτι, μπορείς να το πιστέψεις.					
Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι οι μαθητές τους είναι ικανοί μαθητές.					

Ο διευθυντής δεν λέει στους καθηγητές τί πραγματικά συμβαίνει.					
Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι οι περισσότεροι γονείς κάνουν καλή δουλειά όσον αφορά τα παιδιά τους.					
Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να πιστέψουν αυτά που τους λένε οι γονείς.					
Οι μαθητές σ' αυτό το σχολείο είναι μυστικοπαθείς.					

#### Δ' ΜΕΡΟΣ

11. Πόσο συχνά ισχύουν οι παρακάτω δηλώσεις για εσάς και τις ενέργειές σας ως εκπαιδευτικός;

	Ποτέ	Σπάνια	Κάποιες φορές	Συχνά	Σχεδόν πάντα
Εργάζομαι εθελοντικά σε ομάδες εργασίας για θέματα του σχολείου.					
Μένω στο σχολείο μετά τη λήξη του ωραρίου μου για να βοηθήσω τους μαθητές.					
Βοηθώ στην εξοικείωση των νέων εκπαιδευτικών ακόμα και όταν δε μου ζητείται.					
Είμαι στην ώρα μου για μάθημα.					
Οργανώνω κοινωνικές δραστηριότητες για το σχολείο.					
Αναλαμβάνω εθελοντικά ρόλους και εργασίες που δεν είναι υποχρεωτικά.					
Φροντίζω να εξειδικευομαι σε νέα θέματα που βοηθούν στη δουλειά μου.					
Μένω στην τάξη κατά τη διάρκεια των διαλειμάτων για να ακούσω τους μαθητές μου.					
Διαθέτω στους συναδέλφους μου τα φύλλα εργασίας που έχω ετοιμάσει για την τάξη μου.					
Πηγαίνω στο σχολείο και εκτός ωραρίου για να αποτρέψω προβλήματα στην τάξη μου.					
Αναλαμβάνω ευθύνες τις οποίες δεν υποχρεούμαι να αναλάβω.					
Ετοιμάζω ειδικές εργασίες για τους μαθητές με υψηλές επιδόσεις καθώς και για όσους δυσκολεύονται.					
Οργανώνω συναντήσεις με τους αναπληρωτές εκπαιδευτικούς για να ενσωματωθούν.					
Συμμετέχω στις προσωπικές γιορτές των μαθητών μου ( π.χ. γενέθλια).					
Προτείνω καινοτόμες δράσεις για τη βελτίωση του σχολείου.					
Συμμετέχω σε δραστηριότητες που δεν είναι απαραίτητες αλλά βοηθούν την εικόνα του σχολείου.					
Είμαι ανοιχτός στο ενδεχόμενο να χρειαστεί κάποιος μαθητής τη βοήθειά μου εκτός σχολείου.					
Βοηθώ άλλους καθηγητές που έχουν πολύ φορτωμένο πρόγραμμα.					

Οργανώνω δραστηριότητες με τους γονείς πέραν των υποχρεωτικών συναντήσεων.					
Διακοσμώ το σχολείο.					
Βοηθώ το συνάδελφο που λείπει αναθέτοντας εργασίες στην τάξη του.					
Συμμετέχω ενεργά σε διάφορες ομάδες εργασίας (πχ. περιβαλλοντολογική ομάδα του σχολείου, θεατρική ομάδα του σχολείου κ.α.)					
Βοηθώ το διευθυντή στον ελεύθερό μου χρόνο.					
Εργάζομαι συνεργατικά με άλλους (σχεδιασμός εργασιών, συμμετοχή σε project κ.α.).					