

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα
αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

ΟΝΟΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧ. ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΕΛΕΝΗ ΚΑΛΤΣΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΙΑΣΕΜΗ ΟΛΓΑ ΣΑΡΑΦΕΙΔΟΥ

ΒΟΛΟΣ 2022

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

Η Ελένη Κάλτσα, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

Ελένη Κάλτσα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Η εργασιακή δέσμευση των εργαζόμενων χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση και δεσμεύεται άμεσα με την ηθική διάσταση της ηγεσίας.

Σκοπός: Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί η συμβολή της ηθικής διάστασης της ηγεσίας και της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων στην ποιότητα αλληλεπιδράσεων με το διευθυντή και στην εμπλοκή με την εργασία στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Μεθοδολογία: Πραγματοποιήθηκε μία ποσοτική έρευνα συσχέτισης και πρόβλεψης, με χρήση ερωτηματολογίων υψηλής αξιοπιστίας ($\alpha \geq 0,877$). Στην έρευνα συμμετείχαν 150 εκπαιδευτικοί (124 γυναίκες) Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, μέσης ηλικίας 31 ετών.

Αποτελέσματα: Οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν, σε ποσοστό άνω του μετρίου ότι ο διευθυντής τους διοικεί ηθικά, είναι δίκαιος, ακεραίος και προσανατολίζεται στον άνθρωπο. Οι αντιλήψεις τους για την ηθική ηγεσία στο σχολείο τους προβλέπουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την ποιότητα των σχέσεων με τον διευθυντή και αυτή, στη συνέχεια επιδρά, σε κάποιο βαθμό, στην εργασιακή τους εμπλοκή. Η σχετικά ασθενής σχέση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για την ηθική ηγεσία στο σχολείο τους με τη συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων μπορεί να αποδοθεί στη σχέση και των δύο με την ποιότητα των σχέσεων με τον διευθυντή.

Συμπεράσματα: Η Ηθική ηγεσία κυρίως αλλά και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων παίζουν ρόλο στην εργασιακή εμπλοκή των εκπαιδευτικών έμμεσα, προάγοντας την ποιότητα των σχέσεων με τον διευθυντή. Αναδεικνύεται, επομένως, η κεντρική σημασία της ποιότητας των σχέσεων των εκπαιδευτικών με τον διευθυντή τους και του σημαντικού ρόλου που παίζει εδώ η ηθική διάσταση της ηγεσίας.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή εμπλοκή, Ηθική ηγεσία, Ποιότητα σχέσης με διευθυντή, Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, Πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Βιβλιογραφικές αναφορές:

- Agha, N. C., Nwekpa, K. C., & Eze, O. R. (2017). Impact of ethical leadership on employee commitment in Nigeria-a study of Innoson Technical and Industrial Company Limited Enugu, Nigeria. *International Journal of Development and Management Review*, 12(1), 202-214.
- Bansal, J. & Kumar, D. (2018). Is Ethical Leadership Beneficial? *Asian Journal for Management*, 9(1), 539-542. <http://dx.doi.org/10.5958/2321-5763.2018.00084.7>
- Campbell, E. (2003). *The Ethical Teacher*. Philadelphia: Open University Press.
- Demirtas, O. (2015). Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1950-5>
- Erdal, N., & Altindag, E. (2020). The Effect of Ethical Leadership and Relationship Orientation Healthcare on Employee Performance. *Business Management Dynamics*, 10(3), 24-38.
- Fernandez, S. (2008). Examining the Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32(2), 175-205.

ABSTRACT

Introduction: The work engagement of employees is characterized by vigor, dedication and absorption and is directly linked to the ethical dimension of leadership.

Aim: The aim of this research is to study the contribution of the ethical dimension of leadership and teachers' participation in decision-making to the quality of relationship with the principal and to work engagement in Primary Education.

Method: A quantitative correlational and predictive study was conducted using high reliability questionnaires ($\alpha \geq 0.877$). Totally, 150 Primary Education teachers (124 women) of average age 31, participated in the research.

Results: Teachers recognize, at an above average rate, that their principal manages ethically, is fair, has integrity and is people-oriented. Their perceptions of ethical leadership in their school are highly predictive of the quality of their relationship with the principal, and this then influences, to some extent, their work engagement. The relatively weak relationship of teachers' perceptions of ethical leadership in their school with their participation in decision making may be attributed to the relationship of both with the quality of relationships with the principal.

Conclusions: Ethical leadership mainly but also participation in decision-making play a role in the work engagement of teachers indirectly, promoting the quality of relationships with the principal. Therefore, the central importance of the quality of the teachers' relationship with their principal and the important role played by the ethical dimension of leadership is highlighted.

Keywords: Work engagement, Ethical leadership, Quality of relationship with Principal, Participation in decision making, Primary education.

References:

- Agha, N. C., Nwekpa, K. C., & Eze, O. R. (2017). Impact of ethical leadership on employee commitment in Nigeria-a study of Innoson Technical and Industrial Company Limited Enugu, Nigeria. *International Journal of Development and Management Review*, 12(1), 202-214.
- Bansal, J. & Kumar, D. (2018). Is Ethical Leadership Beneficial? *Asian Journal for Management*, 9(1), 539-542. <http://dx.doi.org/10.5958/2321-5763.2018.00084.7>
- Campbell, E. (2003). *The Ethical Teacher*. Philadelphia: Open University Press.
- Demirtas, O. (2015). Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1950-5>
- Erdal, N., & Altindag, E. (2020). The Effect of Ethical Leadership and Relationship Orientation Healthcare on Employee Performance. *Business Management Dynamics*, 10(3), 24-38.
- Fernandez, S. (2008). Examining the Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32(2), 175-205.

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 3.1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος.....	22
Πίνακας 3.2: Εργασιακά χαρακτηριστικά δείγματος.....	22
Πίνακας 3.3: Ανάλυση αξιοπιστίας	26
Πίνακας 4.1: Αποτελέσματα Παραγοντικής ανάλυσης με περιστροφή Varimax.....	28
Πίνακας 4.2: Περιγραφικά στοιχεία για την «Προσανατολισμός στους ανθρώπους».....	29
Πίνακας 4.3: Περιγραφικά στοιχεία για τον «Ηθική Διοίκηση».....	30
Πίνακας 4.4: Περιγραφικά στοιχεία για την «Δικαιοσύνη».....	30
Πίνακας 4.5: Περιγραφικά στοιχεία για την «Ακεραιότητα».....	31
Πίνακας 4.6: Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και 95% δ.ε. των παραγόντων της «Ηθικής Ηγεσίας».....	31
Πίνακας 4.7: Συσχετίσεις Pearson μεταξύ των παραγόντων της «Ηθικής Ηγεσίας»	32
Πίνακας 4.8: Περιγραφικά στοιχεία για την «Εμπλοκή με την εργασία».....	32
Πίνακας 4.9: Περιγραφικά στοιχεία για την «Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων»	33
Πίνακας 4.10: Ποιότητα σχέσεων με τον Διευθυντή.....	34
Πίνακας 4.11: Συσχετίσεις μεταξύ της Ηθικής Ηγεσίας, Συμμετοχής στη Λήψη Αποφάσεων και Ποιότητας σχέσεων με Διευθυντή.....	34
Πίνακας 4.12: Συσχετίσεις της Εμπλοκής των εκπαιδευτικών με την εργασία τους με υπόλοιπους παράγοντες	35
Πίνακας 4.13: Διαφορές ως προς το φύλο	35
Πίνακας 4.14: Διαφορές ως προς την ηλικία.....	36
Πίνακας 4.15: Διαφορές ως προς την κατοχή μεταπτυχιακού/διδασκαλικού.....	36
Πίνακας 4.16: Διαφορές ως προς την προϋπηρεσία στο παρόν σχολείο	37
Πίνακας 4.17: Διαφορές ως προς τα έτη υπηρεσίας με τον συγκεκριμένο διευθυντή.....	38
Πίνακας 4.18: Διαφορές ως προς την υπηρεσιακή κατάσταση	38
Πίνακας 4.19: Διαφορές ως προς την οργανικότητα σχολείου	39
Πίνακας 4.20: Ιεραρχική Παλινδρόμηση (κατά βήματα) της Εργασιακής Εμπλοκής των εκπαιδευτικών με ανεξάρτητες τις αντιλήψεις τους για την Ηθική Ηγεσία, τη Συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και την Ποιότητα των σχέσεων με τον Διευθυντή.....	40

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

Γράφημα 4.1: Αποτελέσματα Scree Plot Παραγοντικής ανάλυσης για το ερωτηματολόγιο της Ηθικής Ηγεσίας	27
Γράφημα 4.2: Μέση τιμή και 95% δ.ε. των παραγόντων της «Ηθικής Ηγεσίας»	31

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT	iv
ΠΙΝΑΚΕΣ	v
ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ	vi
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	vii
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	3
2.1. Η έννοια της ηγεσίας.....	3
2.2. Ηθική ηγεσία.....	3
2.2.1. Ορισμός ηθικής ηγεσίας.....	3
2.2.2. Χαρακτηριστικά ηθικής ηγεσίας.....	4
2.2.3. Ηθικές ηγετικές συμπεριφορές.....	5
2.2.4. Ηθική ηγεσία και η λήψη αποφάσεων.....	6
2.2.5. Η σημασία της ηθικής ηγεσίας στα σχολεία.....	7
2.2.6. Οι διευθυντές σχολείων ως ηθικοί ηγέτες.....	9
2.3. Ηθική ηγεσία και συμμετοχή εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων.....	10
2.4. Ηθική ηγεσία και ποιότητα σχέσεων με τον διευθυντή.....	13
2.5. Εμπλοκή των εκπαιδευτικών.....	14
2.5.1 Συμμετοχική ηγεσία και εμπλοκή εκπαιδευτικών.....	15
2.6. Υφιστάμενη κατάσταση-Διατύπωση προβλήματος.....	16
2.6.1. Το κενό στην έρευνα.....	16
2.6.2. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	19
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	21
3.1. Σχεδιασμός έρευνας.....	21
3.2. Δείγμα.....	21
3.3. Μετρήσεις.....	23
3.3.1. Ηθική Ηγεσία.....	23
3.3.2. Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων.....	24
3.3.3. Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή.....	25
3.3.4. Εμπλοκή με την εργασία.....	25
3.3.5. Ανάλυση αξιοπιστίας.....	25
3.4. Διαδικασία.....	26
3.5. Στατιστική Ανάλυση.....	26
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	27
4.1. Ηθική Ηγεσία και οι διαστάσεις της.....	27

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

4.1.1.	Προσανατολισμος στους ανθρώπους.....	29
4.1.2.	Ηθική Διοίκηση	29
4.1.3.	Δικαιοσύνη	30
4.1.4.	Ακεραιότητα.....	31
4.1.5.	Περιγραφικά στοιχεία και 95% δ.ε. των παραγόντων	31
4.1.6.	Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων	32
4.2.	Εμπλοκή με την εργασία.....	32
4.3.	Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων.....	33
4.4.	Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή	33
4.5.	Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων, Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή και Ηθική Ηγεσία	34
4.6.	Σχέση εμπλοκής των εκπαιδευτικών με την εργασία τους με υπόλοιπους παράγοντες	35
4.7.	Σχέση των μεταβλητών της έρευνας με Δημογραφικά και Εργασιακά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών.....	35
4.7.1.	Φύλο.....	35
4.7.2.	Ηλικία	36
4.7.3.	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	36
4.7.4.	Έτη προϋπηρεσίας στο παρόν σχολείο	37
4.7.5.	Έτη υπηρεσίας με τον συγκεκριμένο διευθυντή.....	37
4.7.6.	Υπηρεσιακή κατάσταση.....	38
4.7.7.	Οργανικότητα σχολείου	38
4.8.	Ανάλυση Παλινδρόμησης.....	39
5.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	41
5.1.	Συζήτηση	41
5.2.	Συμπέρασμα.....	47
6.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	48
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	49	
Ξενόγλωσσες	49	
Ελληνόγλωσσες	57	
Διαδίκτυο.....	57	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	58	

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μελέτη της ηγεσίας έχει καταλάβει σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας που αφορά τη διοίκηση οργανισμών και ειδικότερα τις σχολικές μονάδες, για αρκετές δεκαετίες. Οι πρώτες έρευνες εστίαζαν κυρίως στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη, η οποία αναφερόταν ως η απόδοσή του αναφορικά με την επιρροή και την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των υφισταμένων του προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων (Özan et al., 2017) και οι περισσότερες από αυτές έχουν δείξει πως η ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Από τα διάφορα στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, η ηθική ηγεσία έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των ερευνητών τα τελευταία χρόνια (Demirtas, 2015) και μάλιστα σε συνδυασμό με τη συμμετοχική ηγεσία (Liu & Yin, 2020). Η ηθική ηγεσία και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων σε συνδυασμό θεωρητικά συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και την ποιότητα του σχολείου (Thapa, 2019).

Η ηθική ηγεσία αναφέρεται στις δράσεις, τα λεγόμενα και άλλες συμπεριφορές που διέπονται από κατάλληλους κανόνες (Brown et al., 2005). Διαφορετικοί ορισμοί έχουν διατυπωθεί, ωστόσο όλοι οι συγγραφείς συμφωνούν στο ότι η ηθική ηγεσία εστιάζει στην επιρροή των υφισταμένων στο να κάνουν το σωστό (Kar, 2018). Η ηθική στη διοίκηση των σχολείων εστιάζει τόσο στις ενέργειες που αφορούν την εκπαίδευση όσο και τις διοικητικές αποφάσεις. Οι διευθυντές πρέπει να αποφασίζουν ηθικά, καθώς οι αποφάσεις τους επηρεάζουν πολλά άτομα στη σχολική μονάδα.

Στενά συνδεδεμένη με την Ηθική ηγεσία είναι και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, δηλαδή η διαδικασία στην οποία οι διευθυντές διαμοιράζονται την εξουσία με τους υφιστάμενους τους κατά τη λήψη αποφάσεων (Nuaimi et al., 2015). Η υιοθέτηση πρακτικών τόσο ηθικής όσο και η συμμετοχικής ηγεσίας αναμένεται να βελτιώνει τις σχέσεις των εκπαιδευτικών με τον Διευθυντή. Η θεωρία και η έρευνα της ποιότητας των αλληλεπιδράσεων με τον Διευθυντή καταδεικνύει ότι η ποιότητα των ανταλλαγών που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και των ηγετών τους είναι προγνωστική των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την απόδοση και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995). Η θεωρία LMX είναι μοναδική μεταξύ των θεωριών ηγεσίας με έμφαση στις δυαδικές σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ προϊσταμένων και καθενός από τους υφιστάμενους τους (Gerstner & Day, 1997). Οι σχέσεις ανταλλαγής υψηλής ποιότητας χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και υποχρέωση που δημιουργούν επιρροή μεταξύ ενός υπαλλήλου και του προϊσταμένου του. Οι σχέσεις ανταλλαγής χαμηλής ποιότητας, από την

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

άλλη πλευρά, χαρακτηρίζονται από τυπικές αλληλεπιδράσεις καθορισμένες από ρόλους και κυρίως συμβατικές ανταλλαγές που καταλήγουν σε ιεραρχική καθοδική επιρροή και απόσταση μεταξύ των μερών (Janssen & Van Yperen, 2004).

Πολλές μελέτες έχουν εξετάσει τις επιπτώσεις της ηθικής ηγεσίας στις σχολικές μονάδες και έχει βρεθεί θετική σχέση με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία, τη δέσμευση τους σε αυτή, την αποτελεσματικότητά τους, την απόδοση τους και την παρακίνηση τους, καθώς και με την αυξημένη απόδοση της σχολικής μονάδας και στη διατήρηση ενός θετικού σχολικού, ήρεμου και επιθυμητού σχολικού κλίματος (Özgenel & Aksu, 2020; Vikaraman et al., 2018; Demitras, 2013). Η εργασιακή δέσμευση χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση και αντιπροσωπεύει μια θετική και ψυχολογικά ικανοποιητική κατάσταση του νου (Bakker et al., 2008). Η έννοια έχει γίνει ένας βασικός δείκτης που αντικατοπτρίζει την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής των εκπαιδευτικών, συμβάλλοντας στην πρόβλεψη των επαγγελματικών και οργανωτικών αποτελεσμάτων τους, όπως η απόδοση της διδασκαλίας, η επίλυση προβλημάτων, η οργανωτική δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση (Hakanen et al., 2006; Field and Buitendach, 2012). (Hoigaard et al., 2012).

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί η συμβολή της ηθικής διάστασης της ηγεσίας και της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων στην ποιότητα αλληλεπιδράσεων με το διευθυντή και στην εμπλοκή με την εργασία στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Πραγματοποιήθηκε μία ποσοτική έρευνα συσχέτισης και πρόβλεψης, με χρήση ερωτηματολογίων υψηλής αξιοπιστίας.

Αναφορικά με την διάρθρωση της δομής των Κεφαλαίων, στο Κεφάλαιο 2, πραγματοποιείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση της διπλωματικής, αναλύοντας την έννοια της ηγεσίας, της ηθικής ηγεσίας και της σχέσης της με την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και με την ποιότητα των σχέσεων με τον διευθυντή, η εμπλοκή των εκπαιδευτικών και η σχέση της εμπλοκής με την συμμετοχική ηγεσία. Στο Κεφάλαιο 3, παρουσιάζεται η Μεθοδολογία έρευνας, όπου περιγράφεται ο σχεδιασμός, το δείγμα, οι μετρήσεις, η διαδικασία και η στατιστική ανάλυση. Στο Κεφάλαιο 4, παρουσιάζεται η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας με περιγραφικές και επαγωγικές μεθόδους. Στο Κεφάλαιο 5, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας, όπου συζητούνται τα ευρήματα, παρουσιάζονται οι περιορισμοί και οι προτάσεις και το τελικό συμπέρασμα.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Η έννοια της ηγεσίας

Για δεκαετίες, οι ερευνητές της ηγεσίας εργάστηκαν για να ορίσουν την ηγεσία και να κατανοήσουν ποια στοιχεία συμβάλλουν στο να είναι κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης. Ο ορισμός του ηγέτη, καθώς και η αποτελεσματικότητα του ηγέτη, ποικίλλει μεταξύ των ερευνητών (Yukl, 2010). Οι House et al. (2002) υποστήριξαν ότι η ηγεσία αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί και να επιτρέπει στους άλλους να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία της οργάνωσης. Ο Yukl (2010) τόνισε τη σημασία της επιρροής κατά τον προσδιορισμό του ηγέτη υποστηρίζοντας ότι «η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των άλλων για να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν για το τι πρέπει να γίνει και πώς να γίνει και η διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων» (2010, σελ. 8). Οι Dhar και Mishra (2001) εξέτασαν τον ορισμό της ηγεσίας από πολλούς ερευνητές και βρήκαν ότι η μόνη συνιστώσα ηγεσίας στην οποία φαίνεται να συμφωνούν είναι η ικανότητα επιρροής. Σημειώνουν ότι η ηγεσία έχει οριστεί ως προς τα ατομικά χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά του ηγέτη, τα πρότυπα αλληλεπίδρασης, τις σχέσεις ρόλων, τις αντιλήψεις των οπαδών, την επιρροή στους οπαδούς, την επιρροή στους στόχους των εργασιών και την επιρροή στην οργανωσιακή κουλτούρα. Ωστόσο, οι περισσότεροι ορισμοί που έχουν δοθεί συγκλίνουν στο ότι η ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάσει μια ομάδα προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Copeland, 2015).

2.2. Ηθική ηγεσία

2.2.1. Ορισμός ηθικής ηγεσίας

Οι Brown et al. (2005) για πρώτη φορά εννοιολογούν την ηθική ηγεσία και συνδέουν την ηθική ηγεσία με τον αριθμό των θετικών αποτελεσμάτων των εργαζομένων και του οργανισμού. Η αυξανόμενη έρευνα σε διαφορετικούς πολιτισμούς έδειξε ότι η ηθική ηγεσία μπορεί να είναι αποτελεσματική για να παρακινήσει τους υπαλλήλους και συνδέεται θετικά με τα ευνοϊκά αποτελέσματα των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων διαφορετικών στάσεων και συμπεριφορών, ενώ βρέθηκε αποτελεσματική στη μείωση των ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων,

συμπεριλαμβανομένης της απόκλισης και της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία (Ahmad et al., 2017).

Οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από διαφορετικές αξίες, κανόνες, στάσεις, πεποιθήσεις, διαδικασίες, συμπεριφορές και πρακτικές και αυτό εξαρτάται σε κάποιο βαθμό από την οργανωτική, επαγγελματική ή θεσμική κουλτούρα (Mihelic et al., 2010). Η ηθική ηγεσία είναι μια έννοια που φαίνεται να είναι αβέβαιη και περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία. Ένας ηθικός ηγέτης είναι ένα άτομο που τηρεί τις αρχές συμπεριφοράς που είναι κρίσιμες για αυτόν. Για να είναι κάποιος ηθικός ηγέτης, πρέπει να τηρεί ένα πιο καθολικό πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς. Η ηθική ηγεσία πιστεύεται ότι είναι μια διαδικασία έρευνας, που θα πρέπει να γνωρίζει τι είναι κατάλληλο και τι είναι ακατάλληλο και τον τρόπο συμπεριφοράς. Η ηθική ηγεσία αποτελεί παράδειγμα σχετικά με τη δικαιοσύνη ή την αδικία συγκεκριμένων ενεργειών (Karur, 2018).

Σύμφωνα με τους Brown et al. (2005) ως ηθική ηγεσία ορίζεται «η επίδειξη της κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και η προώθηση αυτής της συμπεριφοράς στους οπαδούς μέσω επικοινωνίας, ενίσχυσης και λήψης αποφάσεων» (Brown et al., 2005, σ.120). Οι Mayer et al. (2012) υποστήριξαν ότι υπό την επίβλεψη του ηθικού ηγέτη οι οπαδοί μιμούνται τη συμπεριφορά του ηγέτη τους και πιστεύεται ότι έχουν σημαντική επιρροή στην ηθική συμπεριφορά των οπαδών. Σύμφωνα με τους Treviño et al. (2000), η ηθική ηγεσία πρέπει να περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά τόσο του «ηθικού προσώπου» όσο και του «ηθικού διαχειριστή». Οι ηθικοί ηγέτες προσωποποιούν ορισμένα χαρακτηριστικά όπως η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, το άνοιγμα στη συμβολή, ο σεβασμός και οι αρχές στη λήψη αποφάσεων και οι ανησυχίες για τους άλλους (Treviño et al., 2000). Ενώ η πτυχή του ηθικού διευθυντή της συμπεριφοράς ηθικής ηγεσίας ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες χρησιμοποιούν τη διευθυντική τους δύναμη και την ηγετική τους θέση για να ενθαρρύνουν και να προωθήσουν τα ηθικά πρότυπα και τις ηθικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας, οι ηθικοί ηγέτες πρέπει να είναι και ισχυροί ηθικοί διαχειριστές και ηθικά άτομα (Brown & Mitchell, 2010). Με άλλα λόγια, η ηθική πρέπει να είναι ένα σημαντικό μέρος της αυτο-αντίληψης του ηθικού ηγέτη καθώς και η κατευθυντήρια αρχή για τους ηγέτες (Giessner et al., 2015).

2.2.2. Χαρακτηριστικά ηθικής ηγεσίας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η ειλικρίνεια, η ευγένεια και η αξιοπιστία είναι χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας. Η συνιστώσα της «ολότητας» στην ακεραιότητα (Palanski & Yammarino, 2009), περιλάμβανε χαρακτηριστικά όπως η ειλικρίνεια, η ευγένεια και η αξιοπιστία, τα οποία

προσδιορίστηκαν όλα ως θετικά γνωρίσματα της ηθικής ηγεσίας (Brown & Trevino, 2006). Μελετητές όπως οι Kirkpatrick και Locke (1991) και οι Kouzes και Posner (1993) προσδιόρισαν την ειλικρίνεια, την ακεραιότητα και την αξιοπιστία των ηγετών ως σημαντικά χαρακτηριστικά στην αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό της ηθικής ηγεσίας που δίνεται έμφαση στη βιβλιογραφία είναι η μοντελοποίηση χαρακτηριστικών όπως η δικαιοσύνη, η φροντίδα για τους άλλους και η αξιοπιστία (Brown et al., 2005). Δηλαδή, οι ηθικοί ηγέτες μοντελοποιούν ποιοι είναι και παρέχουν ενδείξεις στους οπαδούς προσδοκώντας τα πρότυπα συμπεριφοράς που έχουν στον οργανισμό (Brown & Trevino, 2006). Σε σχέση με την έννοια της μοντελοποίησης, ορισμένοι μελετητές αναγνωρίζουν ότι η εγγύτητα του ηγέτη με τους οπαδούς τους επηρεάζει την αξιοπιστία και τα θετικά αποτελέσματα των εργαζομένων, όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η παραγωγικότητα (Andersen, 2005). Οι παράγοντες προσωπικότητας που έχουν κυρίως εφαρμοστεί για τον εντοπισμό χαρακτηριστικών που ευθυγραμμίζονται θετικά με την ηθική ηγεσία είναι οι διαστάσεις της αποδοχής και της ευσυνειδησίας (Brown & Trevino, 2006). Χαρακτηριστικά όπως ο αλτρουισμός, η ευσυνειδησία, η αξιοπιστία, η ευγένεια και η συνεργασία είναι χαρακτηριστικά που περιγράφουν αυτούς τους δύο παράγοντες προσωπικότητας (Hegarty & Moccia, 2018).

2.2.3. Ηθικές ηγετικές συμπεριφορές

Οι υποκείμενες αξίες που βρίσκονται στους ηθικούς ηγέτες περιλαμβάνουν τον αλτρουισμό, την ειλικρίνεια, την ενσυναίσθηση, την ενδυνάμωση και τη δικαιοσύνη (Copeland, 2015). Οι Mahsud et al. (2010) υποστήριξαν ότι αυτές οι συμπεριφορές έχουν ως αποτέλεσμα την εμπιστοσύνη και την πίστη στους ηγέτες, καθώς θεωρείται ότι είναι δίκαιες και έχουν υψηλή ακεραιότητα. Οι Brown et al. (2005) δήλωσαν ότι αυτές οι συμπεριφορές έχουν ως αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να έχουν περισσότερες πιθανότητες να εμπιστεύονται τον ηγέτη και να πιστεύουν ότι ο ηγέτης ενεργεί προς το συμφέρον τους, με αποτέλεσμα, οι υφιστάμενοι να είναι πιο πρόθυμοι να ακολουθήσουν τις οδηγίες του ηγέτη. Από την πλευρά του ο O'Toole (1996) υποστήριξε ότι όταν οι ηγέτες αποδεικνύουν ότι η εστίασή τους είναι δίκαιη και ηθική, με πρωταρχικό στόχο την ευημερία των οπαδών τους, οι υφιστάμενοι αγκαλιάζουν αυτούς τους ηγέτες. Το αποτέλεσμα είναι ότι αυτοί οι ηγέτες είναι στη συνέχεια εξαιρετικά αποτελεσματικοί στο να κάνουν τους υφιστάμενους να ακολουθούν το παράδειγμά τους. Αντίστοιχα, ο ηγέτης είναι σε θέση να επιτύχει ανώτερα αποτελέσματα.

2.2.4. Ηθική ηγεσία και η λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων είναι το θεμέλιο κάθε διοικητικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας (Vohs et al, 2014). Οι Gigerenzer & Gaissmaier (2011) υποστήριξαν ότι οι μελέτες έδειξαν ότι οι επιχειρηματίες και οι ηγέτες δεν επιτυγχάνουν πάνω από 50% σωστά αποτελέσματα στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων. Μια καλή λήψη αποφάσεων ξεκινά με μια σκόπιμη, διαδοχική, στρατηγική διαδικασία σκέψης (Vohs et al., 2014). Οι Vohs et al. (2014) τόνισαν ότι η σωστή λήψη αποφάσεων απαιτεί πολλή σκέψη και η σκέψη είναι το απόλυτο ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, μια καλή απόφαση δεν είναι σύμπτωση. Είναι πάντα το αποτέλεσμα υψηλής πρόθεσης, ειλικρινούς προσπάθειας, έξυπνης κατεύθυνσης και επιδέξιας εκτέλεση. Μια καλή απόφαση αντιπροσωπεύει τη σοφή επιλογή ανάμεσα σε πολλές εναλλακτικές (Moss, 2011).

Ένα σημαντικό μέρος των δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων είναι η γνώση και η εξάσκηση καλών τεχνικών λήψης αποφάσεων (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). Οι Gigerenzer και Gaissmaier (2011), μοιράστηκαν εννέα αρχές λήψης αποφάσεων. Οι αρχές επικεντρώνονται στην ορθή λήψη αποφάσεων, όπως η ανάθεση προτεραιοτήτων, ο καθορισμός χρονικού πλαισίου, η συγκέντρωση και η αναθεώρηση προηγούμενων γεγονότων. Οι αρχές περιλαμβάνουν επίσης το σχεδιασμό ενός σεναρίου με το επιθυμητό αποτέλεσμα, ζυγίζοντας τα θετικά έναντι των μειονεκτημάτων για την επίτευξη των στόχων, την εξερεύνηση των συνεπειών για όλους τους εμπλεκόμενους, χρησιμοποιώντας τη σοφία και το κουράγιο. Τέλος, η λήψη αποφάσεων πρέπει να βασίζεται στο ένστικτο και κάθε απόφαση πρέπει να αξιολογείται.

Οι ηγέτες μπορούν να πάρουν έως και εκατό ή περισσότερες αποφάσεις μέσα σε μια μέρα (Moss, 2011). Ο Moss (2011) υποστήριξε ότι οι ηγέτες πρέπει να λάβουν υπόψη επτά αρχές για να καθοδηγηθούν στη λήψη των σωστών αποφάσεων. Χρονομέτρηση, ευθυγράμμιση, εξισορρόπηση, ενέργειες όταν πρέπει, ευθυγραμμίστε, ένστικτο, όχι αποφάσεις μην αποφασίζετε χωρίς τις κατάλληλες ενέργειες και ανασκόπηση αποφάσεων. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αντιμετωπίζουν σημεία λήψης αποφάσεων σε συνεχή βάση (Guerra-Lopez & Thomas, 2011).

Διατίθενται άφθονα δεδομένα για την αξιολόγηση και τον προσδιορισμό της πιθανής αποτελεσματικότητας της χρήσης δεδομένων για ενημέρωση των αποφάσεων (Guerra-Lopez & Thomas, 2011). Ο αντίκτυπος στην ανάπτυξη δεδομένων για συστήματα υποστήριξης αποφάσεων είναι η εστίαση, και περιλαμβάνει την τεχνολογική παρέμβαση (Danielsson & Alm, 2012). Η ενσωμάτωση της ικανότητας λήψης αποφάσεων για ανήθικη συμπεριφορά στην

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

ηγεσία επιτρέπει στους ηγέτες να εφαρμόζουν τη λογική και τις αναλυτικές δεξιότητες (Manfredi et al., 2011). Οι Govaerts et al (2011) πιστεύουν ότι το κλειδί για την εφαρμογή της λογικής και των αναλυτικών δεξιοτήτων είναι να επηρεαστεί η μακροχρόνια αλλαγή στους ηγέτες. Οι ηγέτες θα πρέπει να αναβαθμίσουν το στυλ και την προσέγγισή τους στη διαχείριση των ανθρώπων τους. Αυτή η προσέγγιση θα ήταν ένας αποτελεσματικός τρόπος εντοπισμού των κρίσιμων ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων στην επιχείρηση και στον χώρο εργασίας (Govaerts et al., 2011). Ο προσδιορισμός της ευρείας εμφάνισης ανήθικης λήψης αποφάσεων στη διαχείριση είναι ένα σημαντικό θέμα για μελλοντική έρευνα για την κατανόηση του πότε οι ηγέτες είναι πιθανό να πάρουν ανήθικες αποφάσεις (Cremer et al., 2011).

Οι δύο κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τα θέματα ηθικής είναι το επίπεδο της διασυλλογικής εμπιστοσύνης και η εννοιολόγηση της επιχειρηματικής ηθικής από τους εργαζόμενους (Trap, 2011). Η ανάπτυξη ενός προγράμματος για την επίδειξη της αντίθεσης μεταξύ ηθικών και ανήθικων αξιών καθιερώνει το πρώτο βήμα, δημιουργώντας μια εταιρική κουλτούρα που δίνει έμφαση και ενισχύει τα ηθικά πρότυπα (Toubiana & Yair, 2012).

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για την ανήθικη συμπεριφορά και καμία από αυτές δεν είναι 100% συμβατή με αυτό που θεωρούμε επιχειρηματική ηθική. Υπήρξε μια προσπάθεια από τον Drucker (1960, οπ αναφ Toubiana & Yair, 2012) για να αποφασίσει σε ποια προσέγγιση θα ακολουθήσει για να καταλήξει σε βασικές ηθικές αρχές που ήταν ουσιαστικές, αφού πίστευε ότι η ηθική συμπεριφορά ήταν απόλυτη απαίτηση για όλους τους οργανωτικούς ηγέτες (Toubiana & Yair, 2012).

2.2.5. Η σημασία της ηθικής ηγεσίας στα σχολεία

Το σχολείο είναι ένα ιδανικό μέρος για τους ανθρώπους να εφαρμόζουν τις ηθικές αρχές και να τις εσωτερικεύουν σε όλη τους τη ζωή. Εδώ οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές χτίζουν τις επόμενες γενιές της κοινωνίας (Özan et al., 2017). Ο Mendes (2003) υποστηρίζει ότι οι μαθητές περνούν περισσότερο χρόνο στα σχολεία παρά στο σπίτι και αναπτύσσουν την ταυτότητά τους εδώ μιμούμενοι τους δασκάλους τους. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τα σχολεία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανατροφή των μελλοντικών γενεών με ηθικό αίσθημα, διασφαλίζοντας έτσι την ειρήνη και την ησυχία στην κοινωνία.

Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών δείχνει ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών (πχ. Skaalvik & Skaalvik, 2014). Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες είναι οι διευθυντές

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

του σχολείου καθώς είναι οι κύριοι παράγοντες στη δημιουργία ενός χαλαρού, άνετου και επιθυμητού χώρου εργασίας (Yirci et al., 2014). Λόγω των κοινωνικών ευθυνών των σχολείων, οι διευθυντές πρέπει να αλληλεπιδρούν με πολλούς ανθρώπους, συμπεριλαμβανομένων των μαθητών, των δασκάλων, άλλων μελών του προσωπικού, των γονέων και των επιθεωρητών. Οι διευθυντές αντιμετωπίζουν πάντα ηθικά προβλήματα εξαιτίας των απαιτήσεων και προσδοκιών που οι άλλοι έχουν από αυτούς (Özan et al., 2017).

Η έρευνα για την ηθική διάσταση της ηγεσίας στην εκπαίδευση έχει σημειώσει σημαντική άνοδο τα τελευταία χρόνια (Arar et al., 2016). Σε αντίθεση με προηγούμενες προσεγγίσεις που υπέθεσαν ότι τα ηθικά διλήμματα πρέπει να επιλυθούν υιοθετώντας μια ενιαία ηθική στάση, οι ερευνητές έχουν υιοθετήσει πολλαπλά ηθικά παραδείγματα (π.χ. Shapiro & Stefkovich, 2016). Η πολλαπλή ηθική προσέγγιση προϋποθέτει ότι οι ηγέτες των σχολείων μπορούν να εξετάσουν και να χρησιμοποιήσουν διαφορετικές ηθικές προοπτικές στη δουλειά τους. Αυτές οι ηθικές προοπτικές περιλαμβάνουν την ηθική της φροντίδας, την ηθική της δικαιοσύνης (δικαιοσύνη και ωφελμισμός), την ηθική της κριτικής και την ηθική του επαγγέλματος (Shapiro & Stefkovich, 2016). Επιπλέον, προτάθηκε να συμπεριληφθεί μια ηθική της κοινότητας στα πολλαπλά ηθικά παραδείγματα (Furman, 2012).

Συνολικά, δεδομένου ότι τα σχολεία είναι δομικά ανοιχτά συστήματα, η ηθική στη διοίκηση του σχολείου είναι πολύ πιο σημαντική. Ως κοινωνικός οργανισμός, τα σχολεία είναι υπεύθυνα όχι μόνο για τους εργαζόμενους αλλά και για το εξωτερικό περιβάλλον (κράτος, φύση, περιβάλλον και κοινωνία). Τα σχολεία στοχεύουν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, γεγονός που ωθεί τους διευθυντές να ενεργούν με ηθικό τρόπο (Özan et al., 2017).

Καθώς η αποτελεσματική ηγεσία και η ηθική ηγεσία είναι αδιαχώριστες (Sotirova, 2018), οι εκπαιδευτικοί ηγέτες θα πρέπει να ενσωματώνουν και να επιδεικνύουν ηθική και αρχές στις ενέργειές τους για αποτελεσματική διαχείριση. Πρέπει να κατανοήσουν την ηθική από μια διαπολιτισμική προοπτική σε αυτούς τους καιρούς όπου οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί δέχονται περισσότερους διεθνείς φοιτητές και μελετητές. Επίσης, έχουν προκύψει διαδικτυακές κοινότητες μάθησης διαφορετικών εθνών. Αυτό το άνοιγμα σε άλλους πολιτισμούς μέσω της φυσικής και διαδικτυακής μάθησης σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, ειδικά τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, θα αντιμετωπίσουν τον διεθνή ανταγωνισμό, καθιστώντας το ηθικό branding προτεραιότητα για αυτούς. Η μη κατανόηση της ηθικής από άλλες πολιτιστικές προοπτικές ή η υπερβολική έμφαση στα ήθη ενός τοπικού περιβάλλοντος

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

μπορεί να δημιουργήσει ένα σοβαρό πρόβλημα, το οποίο μπορεί να εξεταστεί ανάμεσα σε δύο άκρα: τον ηθικό ιμπεριαλισμό και τον πολιτισμικό σχετικισμό (Sotirova, 2018). Τα σχολεία για όλες τις ηλικίες και τα πανεπιστήμια που φιλοξενούν διεθνείς φοιτητές θα πρέπει να επιδεικνύουν ηθική διαφάνεια και να κατανοούν τις ανάγκες των εργαζομένων και των μαθητών τους. Θα πρέπει επίσης να ενσωματώσουν μια διαπολιτισμική ηθική κατανόηση στο τοπικό τους πρόγραμμα σπουδών, καθώς οι κοινωνίες των περισσότερων εθνών γίνονται παγκόσμιες. Διαφορετικά, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί δομημένοι σε ανταγωνιστικούς και επώνυμους στόχους θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ένα ηθικό δίλημμα βασισμένο στην εμπορευματοποίηση της εκπαίδευσης (Natale & Doran, 2012) και έτσι να αντιμετωπίσουν τα ηθικά προβλήματα που εμφανίζονται στην επιχειρηματική ζωή.

2.2.6. Οι διευθυντές σχολείων ως ηθικοί ηγέτες

Οι μελέτες που αφορούν την ηγεσία και τους προβληματισμούς της στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι σχετικά νέες σε σύγκριση με τις προηγούμενες μελέτες στον τομέα των επιχειρήσεων και των οικονομικών (Brinia, 2011). Τα σχολεία είναι ιδρύματα που έχουν σχεδιαστεί για την προώθηση της κοινωνικής αλλαγής και την καθιέρωση κοινωνικών κανόνων. Αν και αυτά τα ιδρύματα είναι αφιερωμένα στην ευημερία των παιδιών, οι μαθητές γενικά δεν είναι αυτοί που ελέγχουν τι συμβαίνει εκεί. Για το λόγο αυτό, χρειαζόμαστε έναν ηγέτη που να εγγυάται τις ηθικές πτυχές των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Ως ηγέτες σχολείων, οι ηθικές ευθύνες των διευθυντών είναι ζωτικής σημασίας για την οργάνωση του σχολείου τους. Εάν οι σχέσεις στα σχολεία βασίζονται στην ηθική, η ποιότητα της εκπαίδευσης θα προωθηθεί (Katranci et al., 2015).

Η ηθική ηγεσία συνδέεται γενικά με τις διαστάσεις των αξιών, του οράματος και της αρετής. Εκτός από αυτά, η ηθική ηγεσία έχει ορισμένες μεταβλητές όπως η δημιουργία ηθικής συνείδησης, η ανάθεση ευθύνης στους ανθρώπους, η υιοθέτηση συμμετοχικής και δημοκρατικής διοίκησης, η δημιουργία ενός θετικού οργανωτικού κλίματος κατάλληλου για την οργάνωση των απαιτήσεων να είναι ειλικρινής και αξιόπιστος, να συμπεριφέρεται δίκαια σε κάθε στάση και συμπεριφορά (Tutar et al., 2011). Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη έχουν σημαντική επίδραση στην ενίσχυση της συνολικής ηθικής στο σχολείο. Οι διαφορετικές ηγετικές δεξιότητες ενδέχεται να εντείνουν τη δύναμη του ηγέτη στη δημιουργία μιας ηθικής ατμόσφαιρας στο σχολείο. Μερικές από αυτές τις δεξιότητες είναι αλληλένδετες. Οι δεξιότητες μπορούν να βελτιώσουν τόσο τα ατομικά όσο και τα οργανωτικά ηθικά πρότυπα (Haq, 2011).

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

Πιθανώς, υπάρχουν καθορισμένες συμπεριφορές που αναμένεται να λάβουν υπόψη οι διευθυντές για να δημιουργήσουν μια ηθική ατμόσφαιρα στα σχολεία. Η Αμερικανική Ένωση Διοικητών Σχολείων (American Association of School Administrators- AASA) δημιούργησε μια λίστα με αυτές τις συμπεριφορές. Τα δείγματα για ενάρετες συμπεριφορές που αναμένονται από τους εκπαιδευτικούς ηγέτες είναι τα εξής (Sagbak, 2005):

- Αποκατάσταση της ευημερίας των μαθητών θεμελιώδη αξία όλων των δράσεων.
- Εκπλήρωση επαγγελματικών ευθυνών με ειλικρίνεια και ακεραιότητα.
- Υποστήριξη της αρχής της δίκαιης διαδικασίας και προστατεύει τα δικαιώματα όλων των ατόμων.
- Υπακοή στους νόμους και μη εσκεμμένη ένταξη ή υποστήριξη οργάνωσης που πρεσβεύει άμεσα ή έμμεσα, την ανατροπή της κυβέρνησης.
- Εφαρμογή διοικητικών πολιτικών, κανόνων και κανονισμών.
- Επιδίωξη κατάλληλων μέτρων για τη διόρθωση προβληματικών νόμων, πολιτικών και κανονισμών που δεν συνάδουν με υγιείς εκπαιδευτικούς στόχους.
- Αποφυγή χρήσης θέσεων για προσωπικό όφελος μέσω πολιτικής, κοινωνικής, θρησκευτικής, οικονομικής ή άλλης επιρροής.
- Αποδοχή ακαδημαϊκών τίτλων ή επαγγελματικής πιστοποίησης μόνο από κατάλληλα διαπιστευμένα ιδρύματα.
- Επιδίωξη βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του επαγγέλματος μέσω της έρευνας και της συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης.

2.3. Ηθική ηγεσία και συμμετοχή εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην καθημερινή ρουτίνα του σχολείου μπορεί να έχει πολλές διαφορετικές μορφές και διαφορετικούς στόχους. Οι δάσκαλοι συμμετέχουν σε όλο και περισσότερες δραστηριότητες και νεότερες δράσεις. Οι δάσκαλοι πρώτα απ' όλα συμμετέχουν σε διάφορες αλληλεπιδράσεις (με μαθητές, άλλους δασκάλους, προϊσταμένους, γονείς, μη εκπαιδευτικούς κ.λπ.). Ένα άλλο βασικό είδος δραστηριότητας είναι η διδασκαλία, που αποτελεί τον πυρήνα της κατασκευής του προγράμματος σχολικών εργασιών. Τα γεγονότα στο σχολείο συχνά διαταράσσονται από απρόβλεπτες καταστάσεις που διαταράσσουν το καθημερινό πρόγραμμα. Περιστατικά, ξαφνική αντικατάσταση εκπαιδευτικού που λείπει, εργασίες που έχουν παραγγελθεί από διευθυντές κ.λπ., διαταράσσουν την τάξη της

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

καθημερινής λειτουργίας, εμπλέκοντας τους δασκάλους (ιδιαίτερα συναισθηματικά). Τέτοια γεγονότα σημαίνουν ότι οι εκπαιδευτικοί είναι υποχρεωμένοι να ενεργούν βιαστικά, να συμπιέζουν το χρόνο και να ελέγχουν τη διάρκεια κάθε δραστηριότητας. Οι σχολικές μέρες είναι γεμάτες με διάφορες γραφειοκρατικές δραστηριότητες. Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην προετοιμασία, εκτέλεση και ανάπτυξη πολλών ερωτηματολογίων, τεστ που θεωρούν ότι δεν έχουν νόημα και επιβάλλονται εξωτερικά (π.χ. από τα εποπτικά όργανα του σχολείου). Αντιλαμβάνονται τέτοια πράγματα ως ανούσια, στερώντας τους χρόνο για να κάνουν αυτό που είναι σημαντικό. Οι δάσκαλοι εκτελούν αυτές τις δραστηριότητες επειδή αναμένεται να το κάνουν. Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι οι μέρες των δασκάλων στο σχολείο είναι ένα σύνθετο δίκτυο δραστηριοτήτων, που μπορεί να αναληφθούν με δική τους πρωτοβουλία, να παραγγελθούν, να επιβληθούν από το εξωτερικό ή να προκύψουν από όσα συμβαίνουν στη διαπροσωπική σφαίρα εκείνη την ημέρα. μπορεί να είναι προγραμματισμένα ή απρόβλεπτα. Με άλλα λόγια, οι δάσκαλοι συμμετέχουν σε ό,τι φέρει η μέρα. Το σχολείο είναι ο χώρος που δημιουργείται καθημερινά εκ νέου από τις αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων. Τα εγκεκριμένα σχέδια, προγράμματα δραστηριότητας διαταράσσονται από γεγονότα που είναι απρόβλεπτα και απορροφητικά (π.χ. περιστατικά). Συνήθως πυροδοτούν την αίσθηση της ανασφάλειας και του γρήγορου ρυθμού, καθώς και την ανάγκη να κάνετε όλο και περισσότερες εργασίες σε συντομότερο χρόνο (Korzeniecka-Bondar, 2018).

Η λήψη αποφάσεων έχει παρατηρηθεί ότι είναι η καρδιά της διοικητικής διαδικασίας και της ηγεσίας στα σχολεία. Οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί στα σχολεία αντιμετωπίζουν μυριάδες προκλήσεις τόσο στις διδακτικές όσο και στις διοικητικές δραστηριότητες που φαίνεται να παρεμποδίζουν σταθερά την υλοποίηση των στόχων του σχολείου. Τα προβλήματα αυτά απαιτούν ενιαία προσπάθεια από τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς για ποιοτική και αποτελεσματική διοίκηση. Έχει παρατηρηθεί ότι οι εκπαιδευτικοί είναι κεντρικός πυρήνας στη διαχείριση των σχολείων και η εμπλοκή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ένα τόσο ευαίσθητο θέμα στα σχολεία που η παραμέλησή του από τους διευθυντές θα μπορούσε να προκαλέσει πολλά ρήγματα, συγκρούσεις, αμφιβολίες και εμπόδια στην υλοποίηση των σχολικών στόχων. Η επιτυχία ή η αποτυχία οποιουδήποτε σχολείου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ομάδες που το αποτελούν και η αποτελεσματική χρήση των πνευματικών ικανοτήτων αυτών των ομάδων ή ανθρώπινων πόρων βοηθά στην ανάπτυξη ενός τέτοιου οργανισμού ή σχολείου (Olorunsola & Olayemi, 2011). Οι Udo και Akat (2007) υποστήριξαν ότι όπου οι δάσκαλοι εμπλέκονται επαρκώς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θα υπάρξει δέσμευση και

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

επαρκής υποστήριξη με τον διευθυντή και η υλοποίηση του σχολικού στόχου θα είναι εύκολη, και από την άλλη η απάθεια και η αντίθεση μέσα στο σχολείο θα ελαχιστοποιούνται.

Οι δάσκαλοι συχνά κατανοούν τις προκλήσεις που συνεπάγεται η εκπαίδευση των παιδιών και η λειτουργία ενός σχολείου ακόμη καλύτερα από τους διευθυντές των σχολείων ή τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής (Nuaïmi et al., 2015). Είναι σημαντικό οι ερευνητές να μελετούν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων των εκπαιδευτικών, καθώς οι εκπαιδευτικοί είναι οι φορείς υλοποίησης των αποφάσεων που λαμβάνονται σχετικά με την εκπαίδευση (Mohammed, 2011).

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη σχολικών αποφάσεων που δίνει έμφαση στη συλλογική ευθύνη, τη δημοκρατική διαχείριση και μια κοινή αποστολή έχει προσελκύσει σημαντική ερευνητική προσοχή από τη δεκαετία του 1980 (Honingh & Hooge, 2014). Όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν περισσότερες ευκαιρίες να συμμετέχουν στη λήψη σχολικών αποφάσεων, μπορεί να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και τους σέβονται οι διευθυντές τους. Η φωνή τους ακούγεται και γίνεται σεβαστή όσον αφορά τις αποφάσεις του σχολείου. Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων διευκολύνει επίσης την ανταλλαγή και την επικοινωνία πληροφοριών μέσα σε ένα σχολείο. Με περισσότερες ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη σχολικών αποφάσεων, οι εκπαιδευτικοί είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν κοινές έννοιες και αξίες για τα σχολεία και μπορεί να έχουν πιο σαφή γνώση για τη διδασκαλία και τη σχολική διαχείριση (Sarafidou & Chatziioannidis, 2013). Έτσι, οι μεγαλύτερες ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη σχολικών αποφάσεων είναι πιο πιθανό να βελτιώσουν τη σχέση ανταλλαγής διευθυντών-εκπαιδευτικών και οι εκπαιδευτικοί τείνουν να αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν και να συμμετάσχουν σε θετικές εργασιακές συμπεριφορές. Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί που δεν έχουν ευκαιρίες να συνεισφέρουν στη λήψη σημαντικών αποφάσεων στα σχολεία τους έχουν λιγότερη κατανόηση των σχολικών τους στόχων (Liu & Yin, 2020).

Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων και η ηθική ηγεσία αποτελούν δύο στυλ ηγεσίας τα οποία υιοθετούνται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια (Özan et al., 2017; Καστανίδου και συν., 2015) και αμφότερα έχουν θετικό αντίκτυπο στις σχολικές μονάδες. Έτσι, η συνεχώς αυξανόμενη υιοθέτηση τους και η θετική τους επίδραση στις σχολικές μονάδες, κάνουν φανερό τη σπουδαιότητα τους και καθιστούν τη διερεύνηση της συνύπαρξής τους όλο και πιο επίκαιρο ζήτημα. Οι θετικές επιδράσεις της ηθικής ηγεσίας ενισχύονται ακόμα περισσότερο όταν οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν σημαντικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του σχολείου (Liu & Yin, 2020). Όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν περισσότερες ευκαιρίες να συμμετάσχουν στη λήψη

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

αποφάσεων στο σχολείο, αισθάνονται ότι εκτιμούνται από τους διευθυντές τους, είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν αξίες για τα σχολεία, κατανοούν καλύτερα τους σχολικούς στόχους και μπορεί να έχουν πιο σαφή αντίληψη σχετικά με τη διδασκαλία και τη διαχείριση του σχολείου τους. Τα σχολεία γίνονται πιο δημοκρατικά και πιο αποδοτικά (Mokoena, 2011) και αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Liu & Yin, 2020; Nuaimi et al., 2015 · Sarafidou & Chatziioannidis, 2013). Χωρίς τη συμμετοχική διαδικασία στη λήψη αποφάσεων οι εκπαιδευτικοί είναι πιθανό να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στα δικά τους συμφέροντα λόγω της έλλειψης αισθητής υποχρέωσης να συμβάλουν στη βελτίωση του σχολείου.

Μέσα από την ανασκόπηση των βιβλιογραφικών δεδομένων διαφαίνεται πως έχει πραγματοποιηθεί ένας μεγάλος αριθμός ερευνών τόσο διεθνώς όσο και στον ελλαδικό χώρο (πχ. Gaziel, 2009 · Lin, 2014 · Androniceanu & Ristea, 2014 · Χατζηπαναγιώτου, 2001 · Χατζηπαναγιώτου, 2003) οι οποίες εστιάζουν στην ανάδειξη της συμβολής και της αξίας που έχει η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Ωστόσο, λίγες μελέτες έχουν επικεντρωθεί στον βαθμό της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων των δασκάλων σε σχέση με την ηθική ηγεσία (πχ. Liu & Yin, 2020). Για το λόγο αυτό αποφασίστηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας να εξεταστεί η παραπάνω αυτή σχέση.

2.4. Ηθική ηγεσία και ποιότητα σχέσεων με τον διευθυντή

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η ηθική ηγεσία περιλαμβάνει δύο στοιχεία - τον ηθικό διευθυντή και το ηθικό άτομο (Yuan et al., 2018). Η συνιστώσα ηθικού προσώπου της ηθικής ηγεσίας υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο είναι πιθανό να συμπεριφερθούν οι ηγέτες, ενώ η συνιστώσα ηθικής διαχείρισης περιλαμβάνει τις συναλλακτικές προσπάθειες του ηγέτη να μεταδώσει έντονα τις προσδοκίες ηθικής συμπεριφοράς μεταξύ των οπαδών (Yuan et al., 2018). Ο ηθικός διευθυντής απεικονίζει τη σημασία της ηθικής μέσω της επικοινωνίας ισχυρών ηθικών μηνυμάτων και μέσω της επιβράβευσης και τιμωρίας της συμπεριφοράς των οπαδών σύμφωνα με τα ηθικά πρότυπα (Brown et al., 2005). Η θεωρία και η έρευνα της ποιότητας των αλληλεπιδράσεων με τον Διευθυντή καταδεικνύει ότι η ποιότητα των ανταλλαγών που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και των ηγετών τους είναι προγνωστική των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την απόδοση και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995). Οι ηθικοί ηγέτες μπορούν να

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

προωθήσουν τις σχέσεις ανταλλαγής με τους υπαλλήλους με κάποιους τρόπους. Οι ηθικοί ηγέτες είναι άνθρωποι που έχουν υψηλή ηθική αξία, που είναι έντιμοι και έμπιστοι. Οι αποφάσεις των ηθικών ηγετών αποσκοπούν στο ευρύτερο καλό για τους οπαδούς, τον οργανισμό και την κοινωνία (Duane Hansen et al., 2016).

Η ιδιαίτερη σχέση που αναπτύσσουν οι ηγέτες με καθέναν από τους υπαλλήλους τους βασίζεται στη θεωρία ηγεσίας που αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1970, με το όνομα LMX (Northouse, 2012). Η θεωρία LMX είναι μοναδική μεταξύ των θεωριών ηγεσίας με έμφαση στις δυαδικές σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ προϊσταμένων και καθενός από τους υφισταμένους τους (Gerstner & Day, 1997). Ο σκοπός αυτής της θεωρίας είναι η προσέγγιση της διαδικασίας ηγεσίας, ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και η δυαδική σχέση είναι ο κύριος στόχος της έρευνας. Η ποιότητα της σχέσης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων εξαρτάται από το επίπεδο σεβασμού, εμπιστοσύνης και υποστήριξης που ανταλλάσσεται μεταξύ τους. Υπάρχουν ορισμένες εμπειρικές μελέτες που υποδηλώνουν ότι η ηθική ηγεσία έχει επιπτώσεις σε σχέση με αυτή τη σχέση (πχ. Tumasjan et al., 2011). Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι ενέργειες του ηγέτη είναι προς το συμφέρον τους μέσω της φροντίδας, της υποστήριξης και της προώθησης των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι θα σχηματίσουν την ιδέα ότι ο ηγέτης έχει δέσμευση μαζί τους. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει μια υψηλής ποιότητας σχέση μέσω υψηλού επιπέδου πίστης, αίσθησης του ανήκειν και αφοσίωσης που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι προς τον ηγέτη. Ως εκ τούτου, οι ηθικοί ηγέτες είναι σε θέση να προωθούν ισχυρές σχέσεις ανταλλαγής με τους υπαλλήλους τους πέρα από τις οικονομικές συμφωνίες ανταλλαγής (Yuan et al., 2018). Ωστόσο, λίγες έρευνες έχουν επιστημονικά την ηθική συμπεριφορά των διευθυντών ως προαπαιτούμενο της ποιότητας της σχέσης ηγέτη-μέλους (πχ. Mahsud et al., 2010). Έτσι, αποφασίστηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας να εξεταστεί και η παραπάνω αυτή σχέση.

2.5. Εμπλοκή των εκπαιδευτικών

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη σχολική καθημερινότητα είναι ένας σημαντικός δείκτης της ποιότητας της λειτουργίας του σχολείου. Οι στόχοι του σχολείου ως θεσμού μπορούν να επιτευχθούν μόνο εάν βασίζονται στη μακροχρόνια, διαρκή και θετική συμμετοχή των εκπαιδευτικών. Η συμμετοχή και η αποτελεσματική συμμετοχή αποτελούν παράδειγμα διατήρησης των δημοκρατικών αρχών στο σχολείο (Korzeniecka-Bondar, 2018). Οι

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

εκπαιδευτικοί υποχρεούνται, μεταξύ άλλων, να εκτελούν με επιμέλεια καθήκοντα που σχετίζονται με τη δουλειά τους και τις βασικές λειτουργίες του σχολείου, διδακτικές και εκπαιδευτικές, συμπεριλαμβανομένων εργασιών που συνδέονται με την εξασφάλιση της ασφάλειας των μαθητών σε όλες τις δραστηριότητες που διοργανώνει το σχολείο, να υποστηρίζουν την ανάπτυξη του κάθε μαθητή και να επιδιώκουν την πλήρη προσωπική ανάπτυξη. Ως μέρος της εκτέλεσης αυτών των εργασιών, οι δάσκαλοι ασχολούνται με πληροφορίες, επικοινωνούν με πολλές οντότητες, διαβουλεύονται και διαπραγματεύονται μαζί τους (Korzeniecka-Bondar, 2018).

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών προκαλεί διάφορα οφέλη: για τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, για τους μαθητές, για τους διευθυντές και για το σχολείο συνολικά. Κατά την εκτέλεση ορισμένων εργασιών, οι εκπαιδευτικοί αποκτούν σημαντικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Η συμμετοχή στη σχολική καθημερινή ζωή συμβάλλει στην ανάπτυξη και βελτίωση της κοινωνικής και διαπροσωπικής ικανότητας των εκπαιδευτικών. Η συμμετοχή τους δίνει την ευκαιρία να εκφράσουν τις σκέψεις τους, να λάβουν μέρος στη λήψη αποφάσεων (Conley, 1991) και να έχουν επίδραση στη σχολική εργασία και ανάπτυξη. Βοηθά στην ανάπτυξη της ικανότητας εντοπισμού και επίλυσης προβλημάτων, δημιουργίας σχεδίων δράσης και ανάθεσης εργασιών σε συναδέλφους και μαθητές, γεγονός που ενισχύει την ευθύνη τους για ορισμένους τομείς της σχολικής λειτουργίας (Coladarci, 1992).

2.5.1 Συμμετοχική ηγεσία και εμπλοκή εκπαιδευτικών

Η Συμμετοχική ηγεσία, ως τύπος ηγετικής συμπεριφοράς, στοχεύει στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων, στο να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στους εργαζόμενους και να παρέχει σε αυτούς εξατομικευμένη υποστήριξη. Επομένως, τελικά επηρεάζει την απόδοση λήψης αποφάσεων των εργαζομένων, την ποιότητα της εργασιακής ζωής, την εμπλοκή τους και την απόδοσή τους, εν τέλει (Chan, 2019).

Η συμμετοχική ηγεσία και η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγούν την καινοτομία στους οργανισμούς και έχουν θετική επίδραση στην οργανωτική απόδοση (İzcan et al., 2014). Επίσης, αυτός ο τύπος ηγεσίας σχετίζεται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων (Lumbasi et al., 2016). Σύμφωνα με τους Lumbasi et al., (2016) οι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων σχετίζεται θετικά με την απόδοσή τους. Από την άλλη οι Yongxing et al. (2017), αξιολόγησαν την επίδραση της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων και της απόδοσής τους από εργασιακή προοπτική και βρήκαν μια θετική επίδραση των δύο. Οι Tsaour et al. (2019), υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι που εμπλέκονταν σε υψηλότερα επίπεδα

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

εργασιακής εμπλοκής και προτιμήθηκαν στην εργασία, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με την εργασία τους, οι στάσεις και η συμπεριφορά τους ήταν πιο θετικές και δίνουν προτεραιότητα στον επαγγελματισμό για να ανταποδώσουν στον οργανισμό. Επίσης, είναι σημαντικό ότι η διασκέδαση στη δουλειά είναι ένας εργασιακός πόρος και έχει κοινωνική και διαπροσωπική ουσία (Tsaour et al., 2019).

Όμοια, οι Iqbal et al. (2015) υποστήριξαν ότι η συμμετοχική ηγεσία είναι πιο χρήσιμη μακροπρόθεσμα και η επίδρασή της στους εργαζόμενους είναι θετική. Από τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι το στυλ ηγεσίας σε έναν οργανισμό, θα έχει αντίκτυπο στην εμπλοκή των εργαζομένων που τελικά θα βελτιώσει την απόδοσή τους και την απόδοση του οργανισμού. Οι Taufek et al. (2016) τεκμηρίωσαν ότι η εργασιακή εμπλοκή συσχετίζεται σημαντικά με την απόδοση του οργανισμού, επειδή οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανταμοιβές μετά την ολοκλήρωση της σωστής εργασίας. Τέλος, οι Chaudhary et al. (2014) υποστήριξαν ότι η εργασιακή εμπλοκή επηρεάζει την απόδοση των οργανισμών λόγω κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων στην εργασία, συντελεί στην αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους, και επομένως παράγει καλή οργανωτική απόδοση.

2.6. Υφιστάμενη κατάσταση-Διατύπωση προβλήματος

2.6.1. Το κενό στην έρευνα

Όπως φάνηκε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, το κύριο χαρακτηριστικό που εντοπίζεται στην ηθική ηγεσία και αναφέρεται ως διαφορετικό από άλλα εξέχοντα στυλ ηγεσίας, είναι ουσιαστικά η χρήση ηθικών αξιών στη διαχείριση των ηγετών. Οι ηθικοί ηγέτες τείνουν να υιοθετούν τη συναλλακτική πτυχή της ηθικής διαχείρισης, δηλαδή, αν και εφαρμόζουν κάποια στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας (ανταμοιβές, κίνητρα κτλ), έχουν μια οργανική κοσμοθεωρία και ηθικά αλτρουιστικά κίνητρα που στηρίζονται σε μια δεοντολογική προοπτική. Αυτό προωθεί την επίγνωση των «άλλων» περισσότερο από το «προσωπικό συμφέρον», σε αντίθεση με άλλα στυλ ηγεσίας, όπως το αυθεντικό στυλ ηγεσίας. Ακόμα και ο τρόπος που οι πνευματικοί ηγέτες επικεντρώνονται στις ελπίδες, η πίστη και το όραμα είναι διαφορετικά από αυτό που παρουσιάζει ένας ηθικός ηγέτης (Bedi et al., 2016). Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αν και υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των στυλ ηγεσίας, συχνά αυτά επικαλύπτονται.

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

Για παράδειγμα, όλα τα στυλ ηγεσίας έχουν την τάση να επηρεάζουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου (Brown & Treviño, 2006). Οι Bedi et al., (2016) διεξήγαγαν μια μετα-ανάλυση που πρότεινε ότι εμπειρικά υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ ηθικής ηγεσίας, μετασχηματιστικής ηγεσία και της σχετικής ανταμοιβής στις διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας. Άρα, αυτό αποδεικνύει ότι υπάρχει μερική επικάλυψη σε αυτές τις προσεγγίσεις. Αυτό είναι σύμφωνο με προηγούμενες εμπειρικές και εννοιολογικές συνεισφορές που έγιναν από προηγούμενους ερευνητές όπως (Riggio et al., 2010 ·Shao, 2010). Αυτοί οι ερευνητές υποστήριξαν ότι μια άλλη πτυχή των στυλ ηγεσίας, όπως η προσοχή και η έμπνευση κινήτρων είναι κοινά. Οι ηθικοί ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς τους μέσω της μοντελοποίησης του ρόλου τους, της ακεραιότητας και της ηθικής λήψης αποφάσεων και το ίδιο ισχύει σε έναν μετασχηματιστικό ηγέτη, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιεί συλλογικά κίνητρα και ενδυνάμωση (Bedi et al., 2016). Οι Bedi et al., (2016) υποστήριξαν επίσης, ότι αν και η μετασχηματιστική ηγεσία διαθέτει μερικές πτυχές που δεν μπορούν να λαμβάνονται ως μέρος της ηθικής ηγεσίας, το «όριο μεταξύ των δύο είναι θολό». Για αυτό και ένα σημαντικό σημείο της συζήτησης αυτής της μελέτης είναι το τι ακριβώς είναι αυτοί οι ηθικοί και ηθικοί κανόνες ειδικά στον τομέα της εκπαίδευσης και ποια είναι τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με τους ηθικούς ηγέτες και πώς αυτά εφαρμόζονται στο σχολικό περιβάλλον (Lynch, 2015).

Τα ηθικά πρότυπα για τους διευθυντές σχολείων εφαρμόζονται σε χώρες όπως η Αυστραλία, ο Καναδάς και οι ΗΠΑ. Αυτά τα πρότυπα απαιτούν από τους υπαλλήλους που εργάζονται για τον σκοπό της εκπαίδευσης, να εκπληρώνουν αυτήν την ευθύνη δίκαια, με συνέπεια, ειλικρινά και αμερόληπτα. Όταν όλοι στο σχολείο ενεργούν σύμφωνα με την ηθική, τα σχολεία αρχών γίνονται ειρηνικοί χώροι εργασίας (Campbell et al., 2004).

Η δυναμική της σημερινής απασχόλησης έχει τονίσει τη σημασία των αφοσιωμένων εργαζομένων που οδηγούν στη συνολική οργανωτική ευημερία (Suharto & Hendri, 2019). Η οργανωτική δέσμευση εισήχθη για πρώτη φορά από τον Becker χρησιμοποιώντας την έννοια των «παράπλευρων στοιχημάτων», δηλαδή, όλες οι υλικές και άυλες επενδύσεις (π.χ. κόποι, χρόνος, σχέσεις) που οι εργαζόμενοι εκφράζουν στον χρόνο που περνούν σε μια συγκεκριμένη οργάνωση» (Powell & Meyer, 2004). Παλαιότερα, οι Meyer & Allen (1984), και οι Porter, Mowday και Steers (1979) όρισαν την οργανωτική δέσμευση ως τη στάση ενός ατόμου απέναντι στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται (Porter et al., 1979). Αργότερα, το πιο ευρέως αποδεκτό μοντέλο για την οργανωτική δέσμευση δόθηκε από τους Meyer & Allen (1984) οι οποίοι το αντιλήφθηκαν ως πολυδιάστατο, που συνίσταται σε:

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

1. «Συναισθηματική Δέσμευση: (η επιθυμητή νοοτροπία) είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται συναισθηματικά δεμένοι και εμπλέκονται στον οργανισμό,
2. Δέσμευση Συνέχισης: (η νοοτροπία του αντιληπτού κόστους) είναι η ανάγκη παραμονής στον οργανισμό λόγω του κόστους που σχετίζεται με την αποχώρηση από τον οργανισμό, και
3. Κανονιστική Δέσμευση: (η υποχρέωση νοοτροπίας) βασίζεται στην αίσθηση της υποχρέωσης παραμονής στον συγκεκριμένο οργανισμό» (Meyer & Allen, 1984).

Οι Allen & Meyer αργότερα (1996) έδειξαν ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο δέσμευσης και εμπλοκής, έχουν θετικούς δεσμούς με τα ευνοϊκά αποτελέσματα των εργαζομένων. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση της οργανωτικής δέσμευσης που κατέχουν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου (Thien, Razak, & Ramayah, 2014). Είναι σκόπιμο να σημειωθεί ότι η βιβλιογραφία για την εκπαιδευτική δέσμευση ξεκινά από την έννοια της οργανωτικής δέσμευσης και η δέσμευση των εκπαιδευτικών ισοδυναμεί με την οργανωτική δέσμευση (Louis, 1998 · Tsui & Cheng, 1999) αφού οι δάσκαλοι είναι οι υπάλληλοι του σχολείου, όντας μέλη ενός οργανισμού (Sabir & Bhutta, 2018). Ωστόσο, το μοντέλο Allen και Meyer αγνοεί ορισμένες σημαντικές πτυχές του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού. Ως εκ τούτου, μια επέκταση για το μοντέλο της οργανωτικής δέσμευσης ειδικά για τους εκπαιδευτικούς είναι απαραίτητη (Sabir & Bhutta, 2018). Οι Tsui & Cheng (1999) δηλώνουν ότι ένας δεσμευμένος δάσκαλος, είναι αυτός που συνδέει την ταυτότητά του με το σχολείο, έχει διάθεση να ασκήσει επιπλέον προσπάθειες για το σχολείο και αποδέχεται τους σχολικούς στόχους ως δικούς τους.

Δεδομένου ότι η διδασκαλία αποτελείται από μοναδικές σχέσεις μεταξύ των δασκάλων, των μαθητών και της σχολικής κοινότητας, η κατασκευή της δέσμευσης του δασκάλου περιλαμβάνει διαστάσεις, όπως η δέσμευση στη διδασκαλία, η δέσμευση για το Σχολείο, η Δέσμευση προς τους Μαθητές και Δέσμευση στο Διδακτικό Πεδίο, όπως αναφέρουν οι Singh & Billingsley (1998). Συνεπώς, η δέσμευση των εκπαιδευτικών επηρεάζεται από την εμπλοκή τους σε πολλές δραστηριότητες και συμπεριφορές, τις οποίες συχνά καλούνται να μάθουν. Σύμφωνα με τους Ko et al., (2018), οι ηθικοί ηγέτες αποτελούν πρότυπο για τους εργαζόμενους, αφού μπορούν να μάθουν δίνοντας προσοχή στον αρχηγό τους και μιμούμενοι τις αξίες και τις στάσεις τους για να τους εμφυσήσει μια αναμενόμενη συμπεριφορά. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης έχει τη δύναμη να επηρεάζει και να κάνει τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε ευνοϊκές συμπεριφορές. Αυτό δείχνει ότι ένας ηγέτης μπορεί να οικοδομήσει μια σχέση με τους εργαζόμενους και να σφυρηλατήσει σε αυτούς αισθήματα δέσμευσης, μέσα από το στυλ ηθικής ηγεσίας που ακολουθεί (Crosswell, 2006).

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

Εμπειρικά σε προηγούμενες ερευνητικές εργασίες, όπως ήδη αναφέρθηκε, η ηθική ηγεσία έχει αποδειχθεί ότι συνδέεται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση (Kim & Thapa, 2018), αλλά το πιο βασικό, με τη διαχειριστική αποτελεσματικότητα (Yukl et al., 2013), την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την ικανοποίηση από την εργασία και τον ηγέτη και την αποτελεσματικότητα και την οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων (Kalshoven & Boon, 2012). Επιπλέον, η ηθική ηγεσία έχει επίσης δείξει σημαντικές θετικές σχέσεις με τη δέσμευση και την εμπλοκή των εργαζομένων (Agha et al., 2017 · Asif et al., 2019 · Qing et al., 2019). Με βάση τα παραπάνω, η σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της δέσμευσης του εκπαιδευτικού στο σύνολό της και η σχέση του με τις επιμέρους διαστάσεις της δέσμευσης του εκπαιδευτικού αξιολογούνται συχνά στη βιβλιογραφία. Το κενό στην έρευνα εντοπίζεται στην αξιολόγηση της ποιότητας των αλληλεπιδράσεων των εκπαιδευτικών με τον διευθυντή και της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, κάτω από τη διάσταση της ηθικής ηγεσίας, και το πώς οι μοναδικές διαστάσεις αυτής επηρεάζουν αυτές τις αλληλεπιδράσεις.

2.6.2. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Στον 21^ο αιώνα, όπου ο άνθρωπος ελέγχεται από την τεχνολογία και έχει μεγάλη τάση να παραμελεί τη σημασία της ηθικής στην εργασία, είναι καιρός να φανούν χρήσιμα για τους διευθυντές σχολείων τα στυλ ηγεσίας με βάση την αξία που επικεντρώνονται σε ηθικές πρακτικές. Τα στυλ ηγεσίας, οι πρακτικές και οι θεωρίες φέρουν τον ίδιο ορισμό ή βαρύτητα αποτελεσματικότητας παντού στον κόσμο με βάση τις τρέχουσες ανάγκες (Siva Vikaraman et al., 2021). Αυτό σημαίνει ότι παράγοντες όπως οι σχολικές ανάγκες, οι ανάγκες των εκπαιδευτικών, οι καινοτόμες πρακτικές, οι επιδόσεις των μαθητών, οι εθνικές πρωτοβουλίες, οι αλλαγές πολιτικής, οι βελτιώσεις στην εκπαίδευση και τα προβλήματα που σχετίζονται με το σχολείο μπορεί να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την επιλογή των βέλτιστων σχολικών πρακτικών ηγεσίας (Jibril Qaralleh, 2021). Οι έμπειροι διευθυντές και οι ηγετικές πρακτικές αρχαρίων διευθυντών στον 21^ο αιώνα φαίνεται να ακολουθούν διαφορετικούς δρόμους, προοπτικές συμπεριφοράς και μοντέλα στην ηγεσία ενός οργανισμού (Ahmad Mukhtar & Chan, 2020). Αυτό οφείλεται επίσης στη ροή πληροφοριών, στην πρόοδο της τεχνολογίας, στις γρήγορες κοινωνικές αλλαγές και στην αλλαγή του εκπαιδευτικού συστήματος παγκοσμίως που βοηθά και καθοδηγεί τους ηγέτες να επιλέξουν το στυλ ηγεσίας που προτιμούν. Επομένως, η αλλαγή στις πρακτικές ηγεσίας του σχολείου σε τοπικό και διεθνές επίπεδο θα πρέπει να διερευνηθεί ή να χρησιμοποιηθεί ως σημείο αναφοράς για συνεχή καινοτόμα μέτρα βελτίωσης του σχολείου.

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Παρά την αυξανόμενη υιοθέτηση της ηθικής ηγεσίας και του συμμετοχικού μοντέλου λήψης αποφάσεων και τη θετική τους επίδραση στην εκπαίδευση, παρατηρείται έλλειψη ερευνών όσον αφορά τη συνύπαρξη των δύο αυτών στοιχείων στις σχολικές μονάδες. Το ερευνητικό αυτό κενό και η σπουδαιότητα της ηθικής ηγεσίας και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων αποτέλεσαν την αφορμή για ενασχόληση με το θέμα αυτό.

Προηγούμενες μελέτες έδειξαν επίσης ότι η εργασιακή εμπλοκή συνδέονται στενά με την αποτελεσματικότητα (Bresó et al., 2011). Παρόλο που έχουν προταθεί στην ερευνητική βιβλιογραφία κάποιες ιδέες για την εργασιακή εμπλοκή και τη σχέση της με την ηγεσία, εντούτοις, δεν έχει διερευνηθεί η σχέση της εργασιακής εμπλοκής με την ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με το διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί η συμβολή της ηθικής διάστασης της ηγεσίας, της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και της ποιότητας αλληλεπιδράσεων με το διευθυντή, στην εμπλοκή με την εργασία στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Επίσης διερευνώνται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών και την εμπλοκή.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν είναι τα εξής:

- 1) Κατά πόσο σχετίζεται θετικά η εμπλοκή στην εργασία με την ηθικά προσανατολισμένη ηγεσία που ασκεί ο διευθυντής;
- 2) Κατά πόσο σχετίζεται θετικά η εμπλοκή στην εργασία με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με το διευθυντή;
- 3) Κατά πόσο σχετίζεται θετικά η εμπλοκή στην εργασία με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων;
- 4) Οι απόψεις των εκπαιδευτικών για την εμπλοκή με την εργασία διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά;
- 5) Ποιος συνδυασμός των παραγόντων της ηθικά προσανατολισμένης ηγεσίας, της ποιότητας αλληλεπιδράσεων με το διευθυντή, της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, προβλέπει αποτελεσματικότερα την εργασιακή εμπλοκή των εκπαιδευτικών;

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Σχεδιασμός έρευνας

Ο σχεδιασμός της παρούσας έρευνας είναι η ποσοτική έρευνα συσχέτισης και πρόβλεψης. Η ποσοτική έρευνα είναι ο ορθός σχεδιασμός όταν το πλαίσιο μελέτης είναι προκαθορισμένο και οι υπομελέτη έννοιες είναι μετρήσιμες (Creswell, 2013). Στην παρούσα μελέτη οι έννοιες που μελετώνται και είναι μετρήσιμες είναι η Ηθική ηγεσία, η Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων, η Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή και η Εμπλοκή με την εργασία. Η ποσοτική έρευνα επίσης χρησιμοποιείται όταν απαιτείται η διερεύνηση της επίδρασης των μεταβλητών μεταξύ τους, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται με χρήση στατιστικών τεχνικών σε αριθμητικά δεδομένα (Muijs, 2011). Στην παρούσα έρευνα, διερευνάται η σχέση της Εμπλοκής με την εργασία (εξαρτημένη μεταβλητή) με την Ηθική ηγεσία, την Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων, την Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ανεξάρτητες μεταβλητές).

3.2. Δείγμα

Συμμετείχαν 150 εκπαιδευτικοί (124 γυναίκες) ηλικίας 24 έως 62 ετών με διάμεση ηλικία 31 χρόνια (Μ.Τ.=35,51, Τ.Α.=9,92). Το δείγμα συλλέχτηκε κυρίως με χρήση βολικής δειγματοληψίας καθώς συλλέχτηκε με χρήση της εφαρμογής google forms από ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αναπληρωτών και μόνιμων εκπαιδευτικών, στα οποία η ερευνήτρια ήταν μέλος και είχε εύκολη πρόσβαση. Επίσης, χρησιμοποιήθηκε και η μέθοδος της χιονοστιβάδας, καθώς η ερευνήτρια προσέγγισε εκπαιδευτικούς από το κοντινό της περιβάλλον και αυτοί την παρέπεμψαν σε άλλους (Creswell, 2013). Ο σύνδεσμος δεν στάλθηκε ατομικά αλλά κοινοποιήθηκε στην σελίδα των δικτύων και οι καθηγητές είχαν την ελεύθερη επιλογή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου εφόσον το επιθυμούσαν. Τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά συνοψίζονται στον Πίνακα 3.1.

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Πίνακας 3.1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Δημογραφικό	Κατηγορία	N	%
Φύλο	Αντρας	26	17,3
	Γυναίκα	124	82,7
Ηλικία	<30 χρ.	55	36,7
	30-39 χρ.	56	37,3
	40-49 χρ.	19	12,7
	50 + χρ.	20	13,3
Πρόσθετες Σπουδές	όχι	44	29,3
	Δεύτερο πτυχίο	12	8,0
	Μεταπτ. Δίπλωμα/Διδακτορικό	94	62,7

Η αναλογία των γυναικών ήταν υψηλότερη (82,7%) σε σύγκριση με αυτή των αντρών αλλά και υψηλότερη από το ποσοστό των γυναικών εκπαιδευτικών στα Δημοτικά σχολεία στην Ελλάδα (70%). https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/248463_i-isotita-argei-akomi-stin-ekpaideysi#_Toc508273421. Η συντριπτική πλειοψηφία (74%) ήταν νέοι, κάτω των 40 ετών. Οι περισσότεροι ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού διπλώματος (61,3%, N=92) ενώ 2 είχαν διδακτορικό. Τα εργασιακά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών του δείγματος συνοψίζονται στον Πίνακα 3.2.

Πίνακας 3.2: Εργασιακά χαρακτηριστικά δείγματος

Εργασιακά	Κατηγορία	N	%
Σχέση Εργασίας	Μόνιμη/ος	54	36,0
	Αναπληρώτρια/ής	96	64,0
Προϋπηρεσία στο παρόν σχολείο	<1 χρ.	48	32,0
	1-2 χρ.	56	37,3
	3-10 χρ.	27	18,0
	>10 χρ.	19	12,7
Έτη υπηρεσίας με τον συγκεκριμένο Διευθυντή	<1 χρ.	42	28,0
	1-2 χρ.	71	47,3
	3-11 χρ.	37	24,7
Οργανικότητα σχολείου	έως 6/θέσιο	80	53,3
	7-12/θέσιο	40	26,7
	>12/θέσιο	30	20,0
Νομός σχολικής μονάδας	Αττικής	49	32,7
	Μαγνησίας	18	12,0
	Βοιωτίας	16	10,7
	Άλλο (9 νομοί)	19	12,6
Διαμέρισμα σχολικής μονάδας	Στερεά Ελλάδα	82	54,7
	Μακεδονία	12	8,0
	Θεσσαλία	33	22,0
	Άλλο	23	15,3

Αναφορικά με την υπηρεσιακή κατάσταση, το 64,0% (N=96) αποτελείται από αναπληρωτές, ενώ το 36,0% (N=54) από μόνιμους. Οι εκπαιδευτικοί έχουν κατά μέσο όρο 4 έτη υπηρεσίας

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

στο συγκεκριμένο σχολείο (Μ.Τ.= 3,79, Τ.Α.=5,95), με διάμεση υπηρεσία το 1 έτος. Η πλειοψηφία (69,3%) ανέφερε υπηρεσία στο συγκεκριμένο σχολείο έως 2 έτη. Ακόμη, οι εκπαιδευτικοί έχουν κατά μέσο όρο 2 έτη υπηρεσίας με τον συγκεκριμένο διευθυντή (Μ.Τ.= 2,05, Τ.Α.=2,54) με διάμεση υπηρεσία τα 2 έτη. Η πλειοψηφία (75,3%) ανέφερε υπηρεσία με τον συγκεκριμένο διευθυντή έως 2 έτη. Όσον αφορά το μέγεθος σχολικής μονάδας με βάση την οργανικότητα το 53,3% (N=80) δήλωσε έως 6θέσιο, το 26,7% (N=40) 7-12 και το 20,0% (N=30) άνω των 12 θέσεων. Σχετικά με τον νομό σχολικής μονάδας, το 32,7% (N=49) δήλωσε τον νομό Αττικής, το 12% (N=18) τον νομό Μαγνησίας, το 10,7% (N=16) τον νομό Βοιωτίας ενώ οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί ήταν διασπαρμένοι σε 9 νομούς με ποσοστά μικρότερα του 10%.

3.3. Μετρήσεις

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε μία ενότητα για την καταγραφή των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος 8 ερωτήσεις (φύλο, ηλικία, πρόσθετες σπουδές, προϋπηρεσία στο παρόν σχολείο, έτη υπηρεσίας με τον συγκεκριμένο διευθυντή, υπηρεσιακή κατάσταση, νομό σχολικής μονάδας και οργανικότητα σχολείου) καθώς και 4 κλίμακες μέτρησης για τις εξής έννοιες: Ηθική Ηγεσία, Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων, Ποιότητα στη Λήψη Αποφάσεων και Εμπλοκή με την εργασία.

3.3.1. Ηθική Ηγεσία

Βασίστηκε στην κλίμακα ELW (Ethical Leadership at work) τύπου Likert, των Kalshoven Den Hartog & De Hoogh (2011), που περιλαμβάνει 38 στοιχεία σε 7 διαστάσεις, μετρούμενες σε 5βαθμη κλίμακα (από 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα) για τη μέτρηση της ηθικής ηγεσίας του Διευθυντή σε σχολικές μονάδες. Οι επιμέρους 7 διαστάσεις είναι

- 1) Ηθικός προσανατολισμός στον άνθρωπο: Περιλαμβάνει 7 δηλώσεις όπως π.χ. *Ενδιαφέρεται για το πώς αισθάνομαι και πως είμαι*
- 2) Δικαιοσύνη: Περιλαμβάνει 6 δηλώσεις όπως π.χ. *Με καθιστά υπεύθυνο/η για εργασίες οι οποίες δεν άπτονται των καθηκόντων μου*
- 3) Κατανομή της εξουσίας: Περιλαμβάνει 6 δηλώσεις όπως π.χ. *Επιτρέπει στους υφιστάμενούς του να επηρεάσουν κρίσιμες αποφάσεις*

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

4) Ενδιαφέρον για την Βιωσιμότητα: Περιλαμβάνει 3 δηλώσεις όπως π.χ. *Δείχνει ενδιαφέρον για θέματα βιωσιμότητας του οργανισμού*

5) Ηθική καθοδήγηση: Περιλαμβάνει 7 δηλώσεις όπως π.χ. *Εξηγεί καθαρά τους κωδικούς ηθικής επικοινωνίας*

6) Αποσαφήνιση των ρόλων: Περιλαμβάνει 5 δηλώσεις όπως π.χ. *Εξηγεί καθαρά το τι αναμένει από κάθε εργαζόμενο*

7) Ακεραιότητα: Περιλαμβάνει 4 δηλώσεις όπως π.χ. *Κρατάει τις υποσχέσεις του/της*

Στην παρούσα έρευνα έγινε παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιώντας 25 από τις 38 ερωτήσεις και όχι όλες, προκειμένου να μην κουραστούν οι συμμετέχοντες από το πλήθος των ερωτήσεων αλλά και να αποφευχθούν ερωτήσεις που επαναλαμβάνουν την ίδια πληροφορία. Η παραγοντική ανάλυση ανέδειξε 4 διαστάσεις-παράγοντες (βλ. αποτελέσματα) οι οποίοι είναι

1) Προσανατολισμός στους ανθρώπους με 6 ερωτήσεις όπως π.χ. *Νοιάζεται για τους συναδέλφους του/της*

2) Ηθική Διοίκηση με 11 ερωτήσεις όπως π.χ. *Ζητά τη γνώμη από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου αναφορικά με στρατηγικής σημασίας ενέργειες για τη λειτουργία του σχολείου.*

3) Δικαιοσύνη με 5 ερωτήσεις όπως π.χ. *Με θεωρεί υπεύθυνο/η για εργασία για την οποία δε μου έχει δοθεί καμία δικαιοδοσία.* Στον συγκεκριμένο παράγοντα οι ερωτήσεις έχουν αρνητικό νόημα (εκφράζουν αδικία) συνεπώς αντιστράφηκαν με χρήση του τύπου Ερώτηση-R=6-Ερώτηση

4) Ακεραιότητα με 3 ερωτήσεις όπως π.χ. *Μπορείς να τον/την εμπιστευτείς για το ότι υλοποιεί τα όσα λέει.*

3.3.2. Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων

Η συγκεκριμένη ενότητα περιλαμβάνει 11 ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert από 1-5 (1=Σε πολύ χαμηλό βαθμό, 2=Σε χαμηλό βαθμό, 3=Σε μέτριο βαθμό, 4=Σε υψηλό βαθμό, 5=Σε πολύ υψηλό βαθμό) σχετικά με τον βαθμό που ο διευθυντής επιτρέπει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων όπως π.χ. *Συμμετέχω ενεργά στο σχεδιασμό για την υλοποίηση δραστηριοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου.* Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε στους Olorunsola & Olayemi (2011), με την αρχική έκδοση να έχει 12 ερωτήσεις. Δε συμπεριλήφθηκε η ερώτηση «Συμμετέχω επίσης σε προγράμματα πρόνοιας προσωπικού», η οποία δεν θεωρήθηκε κατάλληλη για την Ελληνική πραγματικότητα.

3.3.3. Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις επταβάθμιας κλίμακας Likert από 1-7 (1=Καθόλου, 2=Σε πολύ χαμηλό βαθμό, 3=Σε χαμηλό βαθμό, 4=Σε μέτριο βαθμό, 5=Σε υψηλό βαθμό, 6=Σε πολύ υψηλό βαθμό, 7=Απόλυτα) σχετικά με τον βαθμό που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί ποιοτική την σχέση με τον Διευθυντή όπως π.χ. *Η εργασιακή μου σχέση με τον/την Διευθυντή/ντρια μου είναι αποτελεσματική*. Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε από τους Graen & Cashman (1975), ονομάζεται LMX (Leader-Member Exchange) και η αρχική του έκδοση περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις. Δεν χρησιμοποιήθηκε μία ερώτηση που αναφέρεται στην ικανοποίηση του Διευθυντή γιατί θεωρήθηκε ότι δεν αναφέρεται αμιγώς στην ποιότητα των σχέσεων.

3.3.4. Εμπλοκή με την εργασία

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις επταβάθμιας κλίμακας Likert από 1-7 (1=Ποτέ, 2=Σχεδόν ποτέ, 3=Σπάνια, 4=Μερικές φορές, 5=Συχνά, 6=Σχεδόν πάντα, 7=Πάντα) σχετικά με την συχνότητα με την οποία εμπλέκονται με την εργασία τους, δηλαδή είναι ικανοποιημένοι όπως π.χ. *Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς*. Το ερωτηματολόγιο προέρχεται από την κλίμακα εργασιακής δέσμευσης (Work Engagement) των Schaufeli & Bakker (2003), το οποίο περιλαμβάνει 17 ερωτήσεις και 3 παράγοντες οι οποίοι είναι το σθένος (6 ερωτήσεις), η αφοσίωση (6 ερωτήσεις) και η απορρόφηση (5 ερωτήσεις). Στην παρούσα έρευνα θεωρήθηκε ότι η εμπλοκή με την εργασία συνδέεται καλύτερα με το σθένος και την αφοσίωση. Συνεπώς δεν χρησιμοποιήθηκαν 4 ερωτήσεις που αναφέρονται στην απορρόφηση του εργαζομένου και 1 ερώτηση που εκφράζει υπερβολικό σθένος «Όταν σηκώνομαι το πρωί, νιώθω ότι θέλω να πάω στη δουλειά».

3.3.5. Ανάλυση αξιοπιστίας

Η ανάλυση αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με χρήση του συντελεστή Cronbach Alpha ο οποίος μετράει την εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου με ικανοποιητικές να θεωρούνται οι τιμές άνω του 0,7. (Γαλάνης, 2012). Σύμφωνα με τον Πίνακα 3.3, σε όλες τις περιπτώσεις παρατηρήθηκε υψηλή αξιοπιστία με τιμές άνω του 0,8.

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

Πίνακας 3.3: Ανάλυση αξιοπιστίας

Παράγοντας	Ερωτήσεις	Cronbach Alpha
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	6	0,932
Δικαιοσύνη	5	0,877
Ηθική Διοίκηση	11	0,939
Ακεραιότητα	3	0,924
Ηθική Ηγεσία	25	0,954
Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	11	0,930
Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή	6	0,964
Εμπλοκή με την εργασία	12	0,965

3.4. Διαδικασία

Η ερευνητική διαδικασία ξεκίνησε κατόπιν έγκρισης της πρότασης της ερευνήτριας από τον αρμόδιο Πανεπιστημιακού Φορέα. Οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, ότι συμμετέχουν ανώνυμα, εθελοντικά και με την δική τους συγκατάθεση. Γενικότερα, τηρήθηκαν τα απαραίτητα ηθικά ζητήματα τα οποία σχετίζονται με την φύση διεξαγωγής μίας έρευνας και την ψυχολογία των συμμετεχόντων (BPS, 2014).

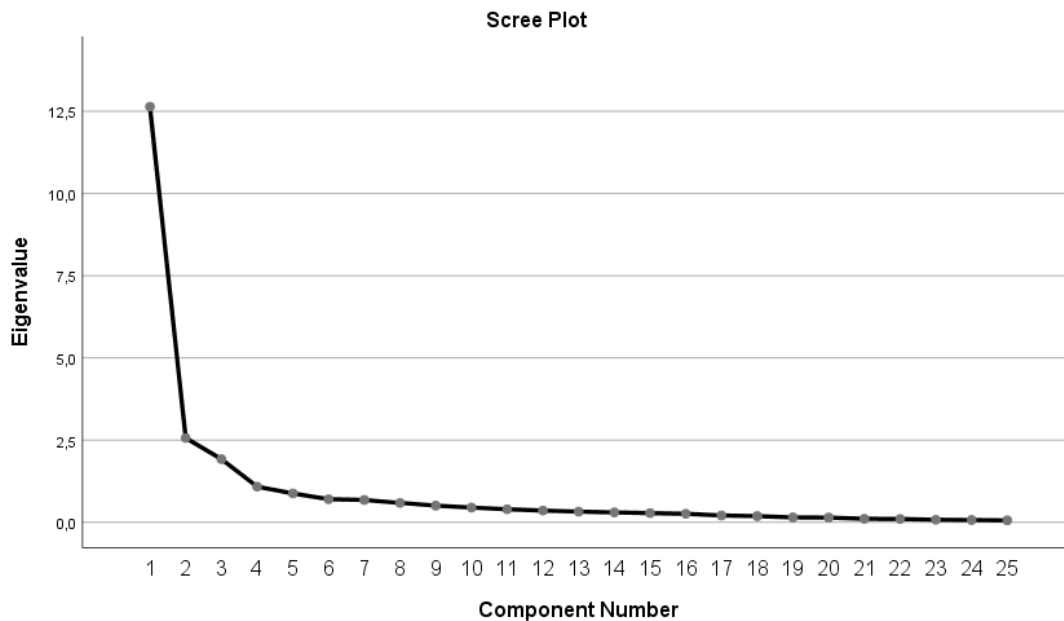
3.5. Στατιστική Ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό λογισμικό IBM SPSS 24, ενώ η κωδικοποίηση στο Microsoft Office Excel 2016. Στην περιγραφική στατιστική οι κατηγορικές μεταβλητές παρουσιάστηκαν με συχνότητες και ποσοστά, ενώ οι ποσοτικές με μέσους όρους, τυπικές αποκλίσεις και διαστήματα εμπιστοσύνης της μέσης τιμής. Οι παράγοντες της έρευνας σχηματίστηκαν με χρήση μέσου όρου των αντίστοιχων ερωτήσεων. Η Επαγωγική Στατιστική έγινε σε στάθμη σημαντικότητας 5%. Χρησιμοποιήθηκαν οι παραμετρικοί έλεγχοι independent samples t-test για σύγκριση μέσων τιμών 2 μεγάλων ανεξάρτητων δειγμάτων (άνω των 30) και ο συντελεστής συσχέτισης Pearson για έλεγχο συσχέτισης ποσοτικών μεταβλητών. Τέλος για εύρεση των προβλεπτικών παραγόντων της εξαρτημένης μεταβλητής της εργασιακής εμπλοκής χρησιμοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική βηματική παλινδρόμηση (Field, 2017).

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Ηθική Ηγεσία και οι διαστάσεις της

Το Γράφημα 4.1 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του Scree Plot της Παραγοντικής ανάλυσης η οποία ανέδειξε 4 παράγοντες.



Γράφημα 4.1: Αποτελέσματα Scree Plot Παραγοντικής ανάλυσης για το ερωτηματολόγιο της Ηθικής Ηγεσίας

Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της Παραγοντικής ανάλυσης με περιστροφή Varimax. Τα δεδομένα ήταν κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση με τον συντελεστή KMO να έχει τιμή $0,910 > 0,8$.

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

Πίνακας 4.1: Αποτελέσματα Παραγοντικής ανάλυσης με περιστροφή Varimax

Ερωτήσεις	Παράγοντες (ΚΜΟ=0,910)			
	1	2	3	4
Αφιερώνει χρόνο για να μιλήσουμε σχετικά με το πώς αισθάνομαι στη δουλειά μου	0,853			
Νοιάζεται για τους συναδέλφους του/της	0,817			
Αφιερώνει χρόνο για προσωπική επαφή	0,816			
Δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για την προσωπική μου εργασιακή ανέλιξη	0,806			
Ενθαρρύνει τη συζήτηση πάνω σε θέματα εντιμότητας μεταξύ των εργαζομένων	0,732			
Επαινεί τους υπαλλήλους που συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους κανόνες εντιμότητας	0,644			
Δείχνει ενδιαφέρον για θέματα αειφορίας		0,831		
Θεωρεί δεδομένο πως οφείλουμε να εργαζόμαστε με στάση φιλικά προσκείμενη προς το περιβάλλον		0,816		
Αποσαφηνίζει τις προτεραιότητες.		0,766		
Εξηγεί τι περιμένει από εμένα και τους συναδέλφους μου.		0,722		
Καθιστά σαφές ποιος είναι υπεύθυνος και για ποιο πράγμα		0,679		
Εξηγεί τι αναμένεται από τους εκπαιδευτικούς για να θεωρείται ότι συμπεριφέρονται με εντιμότητα		0,621		
Επανεξετάζει τις αποφάσεις του/της με βάση τη γνώμη των εκπαιδευτικών		0,613		
Εξηγεί με σαφήνεια τους κώδικες δεοντολογίας που σχετίζονται με την εντιμότητα		0,595		
Ζητά τη γνώμη από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου αναφορικά με στρατηγικής σημασίας ενέργειες για τη λειτουργία του σχολείου		0,581		
Δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου να επηρεάζουν κρίσιμες αποφάσεις		0,551		
Μου επιτρέπει να έχω κύριο ρόλο στον καθορισμό των δικών μου στόχων που θέτω για την απόδοσή μου.		0,510		
Αναθέτει ιδιαίτερα απαιτητικές αρμοδιότητες στους εκπαιδευτικούς του σχολείου του/της			0,826	
Με θεωρεί υπεύθυνο/η για λάθη για τα οποία δεν ευθύνομαι			0,806	
Με θεωρεί υπεύθυνο/η για εργασία για την οποία δε μου έχει δοθεί καμία δικαιοδοσία			0,760	
Χειραγωγεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου			0,727	
Επικεντρώνεται κυρίως στην επίτευξη των δικών του/της στόχων			0,726	
Κρατάει τις υποσχέσεις του/της				0,768
Μπορείς να τον/την εμπιστευτείς για το ότι υλοποιεί τα όσα λέει				0,731
Μπορείς να βασιστείς πάνω του/της για το ότι θα τηρήσει τις δεσμεύσεις του/της				0,571
Διακύμανση (%)	24,17%	22,78%	14,34%	11,54%

Οι 4 παράγοντες ερμήνευσαν συνολικά το 72,83% της συνολικής διακύμανσης.

Ο 1^{ος} παράγοντας περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στο πόσο νοιάζεται ο διευθυντής για τους συναδέλφους του, πόσο χρόνο αφιερώνει, δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για αυτούς, ενθαρρύνει και επιβραβεύει την εντιμότητα, συνεπώς αποτελεί τον παράγοντα «Προσανατολισμός στους ανθρώπους» και ερμηνεύει το 24,17% της συνολικής διακύμανσης.

Ο 2^{ος} παράγοντας περιλαμβάνει 11 ερωτήσεις, σχετικά με το ενδιαφέρον του διευθυντή για θέματα αειφορίας, το περιβάλλον, την αποσαφήνιση προτεραιοτήτων, αρμοδιοτήτων και στόχων, εξέταση της γνώμη των εκπαιδευτικών και σαφήνεια διατύπωσης κώδικα

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

δεοντολογίας συνεπώς αποτελεί τον παράγοντα «Ηθική Διοίκηση» ερμηνεύοντας το 22,78% της συνολικής διακύμανσης.

Ο 3^{ος} παράγοντας περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις σχετικά με την ανάθεση αρμοδιοτήτων στους εκπαιδευτικούς, στην απόδοση ευθυνών και την επίτευξη στόχων και ονομάστηκε «Δικαιοσύνη» ερμηνεύοντας το 14,34% της συνολικής διακύμανσης.

Ο 4^{ος} παράγοντας περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις σχετικά με το κατά πόσο ο Διευθυντής κρατάει τις υποσχέσεις του, είναι έμπιστος και μπορεί να τηρήσει τις δεσμεύσεις του και ονομάστηκε «Ακεραιότητα» ερμηνεύοντας το 11,54% της συνολικής διακύμανσης.

4.1.1. Προσανατολισμός στους ανθρώπους

Στον Πίνακα 4.2 παρουσιάζονται τα ποσοστά συμφωνίας με τα στοιχεία που περιλαμβάνει ο παράγοντας «Προσανατολισμός στους ανθρώπους».

Πίνακας 4.2: Περιγραφικά στοιχεία για την «Προσανατολισμός στους ανθρώπους»

Ερωτήσεις	% Συμφωνίας
Νοιάζεται για τους συναδέλφους του/της	76,7%
Αφιερώνει χρόνο για προσωπική επαφή	72,7%
Επαινεί τους υπαλλήλους που συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους κανόνες εντιμότητας	63,3%
Αφιερώνει χρόνο για να μιλήσουμε σχετικά με το πώς αισθάνομαι στη δουλειά μου	60%
Δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για την προσωπική μου εργασιακή ανέλιξη	57,3%
Ενθαρρύνει τη συζήτηση πάνω σε θέματα εντιμότητας μεταξύ των εργαζομένων	54,7%

% Συμφωνίας=% (Συμφωνώ και Συμφωνώ απόλυτα)

Οι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ότι ο διευθυντής νοιάζεται για τους συναδέλφους του/της και αφιερώνει χρόνο για προσωπική επαφή. Επιπλέον τάση συμφωνίας παρατηρήθηκε στην άποψη πως ο διευθυντής και επαινεί τους υπαλλήλους που συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους κανόνες εντιμότητας και πως αφιερώνει χρόνο για να μιλήσει σχετικά με το πώς αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί στη δουλειά τους.

4.1.2. Ηθική Διοίκηση

Στον Πίνακα 4.3 παρουσιάζονται τα ποσοστά συμφωνίας με τα στοιχεία που περιλαμβάνει ο παράγοντας «Ηθική Διοίκηση».

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

Πίνακας 4.3: Περιγραφικά στοιχεία για τον «Ηθική Διοίκηση»

Ερωτήσεις	% Συμφωνίας
Καθιστά σαφές ποιος είναι υπεύθυνος και για ποιο πράγμα.	80,7%
Αποσαφηνίζει τις προτεραιότητες.	79,3%
Μου επιτρέπει να έχω κύριο ρόλο στον καθορισμό των δικών μου στόχων που θέτω για την απόδοσή μου.	74,7%
Εξηγεί τι περιμένει από εμένα και τους συναδέλφους μου.	74,7%
Ζητά τη γνώμη από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου αναφορικά με στρατηγικής σημασίας ενέργειες για τη λειτουργία του σχολείου.	70%
Θεωρεί δεδομένο πως οφείλουμε να εργαζόμαστε με στάση φιλικά προσκείμενη προς το περιβάλλον.	68,7%
Επανεξετάζει τις αποφάσεις του/της με βάση τη γνώμη των εκπαιδευτικών.	62%
Δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου να επηρεάζουν κρίσιμες αποφάσεις	59,3%
Δείχνει ενδιαφέρον για θέματα αειφορίας.	58%
Εξηγεί με σαφήνεια τους κώδικες δεοντολογίας που σχετίζονται με την εντιμότητα.	56,7%
Εξηγεί τι αναμένεται από τους εκπαιδευτικούς για να θεωρείται ότι συμπεριφέρονται με εντιμότητα	56,7%

% Συμφωνίας=% (Συμφωνώ και Συμφωνώ απόλυτα)

Οι εκπαιδευτικοί σε υψηλά ποσοστά συμφώνησαν ότι ο διευθυντής τους καθιστά σαφές ποιος είναι υπεύθυνος και για ποιο πράγμα, αποσαφηνίζει τις προτεραιότητες, επιτρέπει να έχουν κύριο ρόλο στον καθορισμό των δικών τους στόχων που θέτουν για την απόδοσή τους και εξηγεί τι περιμένει από τους ίδιους και τους συναδέλφους τους. Χαμηλότερα αλλά υψηλά ποσοστά συμφωνίας παρατηρήθηκαν για το ότι ζητά τη γνώμη από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου αναφορικά με στρατηγικής σημασίας ενέργειες για τη λειτουργία του σχολείου και θεωρεί δεδομένο πως οφείλουν να εργαζονται με στάση φιλικά προσκείμενη προς το περιβάλλον. Τάση συμφωνίας παρατηρήθηκε στην άποψη πως ο διευθυντής επανεξετάζει τις αποφάσεις του με βάση τη γνώμη των εκπαιδευτικών.

4.1.3. Δικαιοσύνη

Στον Πίνακα 4.4 παρουσιάζονται τα ποσοστά συμφωνίας με τα στοιχεία που περιλαμβάνει ο παράγοντας «Δικαιοσύνη».

Πίνακας 4.4: Περιγραφικά στοιχεία για την «Δικαιοσύνη»

Ερωτήσεις	% Συμφωνίας
Με θεωρεί υπεύθυνο/η για εργασία για την οποία δε μου έχει δοθεί καμία δικαιοδοσία	23,3%
Αναθέτει ιδιαίτερα απαιτητικές αρμοδιότητες στους εκπαιδευτικούς του σχολείου του/της	22,7%
Επικεντρώνεται κυρίως στην επίτευξη των δικών του/της στόχων	19,3%
Χειραγωγεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου	14%
Με θεωρεί υπεύθυνο/η για λάθη για τα οποία δεν ευθύνομαι	12%

% Συμφωνίας=% (Συμφωνώ και Συμφωνώ απόλυτα)

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών διαφώνησε με το ότι ο διευθυντής τους θεωρεί υπεύθυνους για εργασία για την οποία δεν τους έχει δοθεί καμία δικαιοδοσία, αναθέτει ιδιαίτερα απαιτητικές αρμοδιότητες στους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, επικεντρώνεται κυρίως στην επίτευξη των δικών του στόχων, χειραγωγεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, καθώς και με το ότι τους καθιστά υπεύθυνους, για λάθη για τα οποία δεν ευθύνονται.

4.1.4. Ακεραιότητα

Στον Πίνακα 4.5 παρουσιάζονται τα ποσοστά συμφωνίας με τα στοιχεία που περιλαμβάνει ο παράγοντας «Ακεραιότητα».

Πίνακας 4.5: Περιγραφικά στοιχεία για την «Ακεραιότητα»

Ερωτήσεις	% Συμφωνίας
Μπορείς να βασιστείς πάνω του/της για το ότι θα τηρήσει τις δεσμεύσεις του/της	80,7%
Κρατάει τις υποσχέσεις του/της.	78,7%
Μπορείς να τον/την εμπιστευτείς για το ότι υλοποιεί τα όσα λέει.	76%

% Συμφωνίας=% (Συμφωνώ και Συμφωνώ απόλυτα)

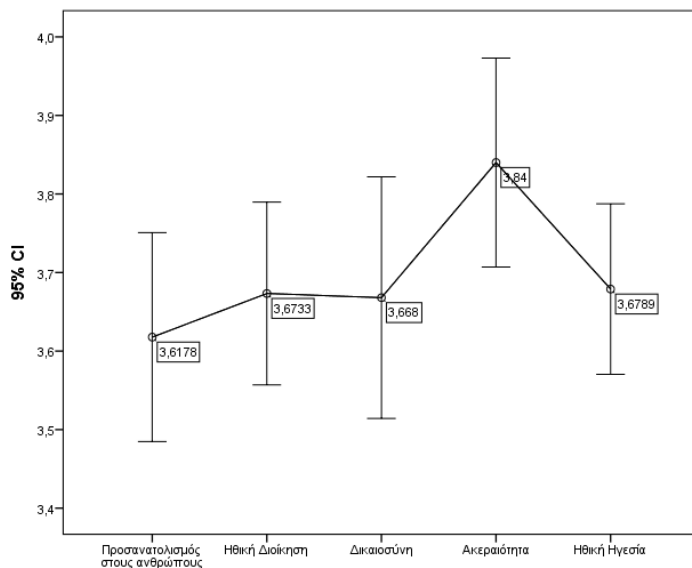
Οι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν, σε υψηλά ποσοστά, ότι ο διευθυντής τηρεί τις δεσμεύσεις και τις υποσχέσεις του, όπως και μπορεί κανείς να τον εμπιστευτεί, για το ότι θα υλοποιήσει τα όσα λέει.

4.1.5. Περιγραφικά στοιχεία και 95% δ.ε. των παραγόντων

Στον Πίνακα 4.6 (Γράφημα 4.2) παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία των παραγόντων της ηθικής ηγεσίας και τα αντίστοιχα 95% δ.ε. Οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε επίπεδο άνω του μετρίου σχετικά με το ότι ο διευθυντής διαθέτει ηθική ηγεσία με κάπως υψηλότερα επίπεδα να παρατηρούνται στην ακεραιότητα.

Πίνακας 4.6: Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και 95% δ.ε. των παραγόντων της «Ηθικής Ηγεσίας»

Παράγοντες	Μ.Τ.	Τ.Α.	95% δ.ε.
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	3,62	0,82	(3,48, 3,75)
Ηθική Διοίκηση	3,67	0,72	(3,56, 3,79)
Δικαιοσύνη	3,67	0,95	(3,51, 3,82)
Ακεραιότητα	3,84	0,82	(3,71, 3,97)
Ηθική Ηγεσία (σύνολο)	3,68	0,67	(3,57, 3,79)



Γράφημα 4.2: Μέση τιμή και 95% δ.ε. των παραγόντων της «Ηθικής Ηγεσίας»

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

4.1.6. Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων

Στον Πίνακα 4.7 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους παραγόντων της «Ηθικής Ηγεσίας», που όλες ήταν στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο 1%.

Πίνακας 4.7: Συσχετίσεις Pearson μεταξύ των παραγόντων της «Ηθικής Ηγεσίας»

Pearson συσχετίσεις	1	2	3	4
1.Προσανατολισμός στους ανθρώπους	1			
2.Ηθική Διοίκηση	,705**	1		
3.Δικαιοσύνη	,452**	,432**	1	
4.Ακεραιότητα	,705**	,712**	,533**	1
5.Ηθική Ηγεσία	,858**	,905**	,698**	,840**

**p<0,01

Μετρίου βαθμού [0,4, 0,6], ήταν οι συσχετίσεις της διάστασης της Δικαιοσύνης με τις άλλες επιμέρους διαστάσεις της Ηθικής Ηγεσίας ενώ οι υπόλοιπες αλληλοσυσχετίσεις ήταν υψηλές [0,6, 0,8]. Η Ηθική Ηγεσία συσχετίστηκε πολύ υψηλά [0,8,1,00] με όλες τις διαστάσεις εκτός της Δικαιοσύνης όπου συσχετίστηκε υψηλά.

4.2. Εμπλοκή με την εργασία

Στον Πίνακα 4.8 παρουσιάζονται τα ποσοστά συμφωνίας με τα στοιχεία που περιλαμβάνει ο παράγοντας «Εμπλοκή με την εργασία».

Πίνακας 4.8: Περιγραφικά στοιχεία για την «Εμπλοκή με την εργασία»

Ερωτήσεις	% Υψηλής συχνότητας
Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	94,7%
Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα	91,3%
Όταν εργάζομαι είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα	91,3%
Η εργασία μου με εμπνέει	90,7%
Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα	90%
Στην δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	89,3%
Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	88,7%
Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου	87,3%
Νιώθω ευτυχημένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς	85,3%
Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι	84,7%
Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	82,7%
Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου	74,7%
Εμπλοκή με την εργασία (Μ.Τ. και Τ.Α.)	5,68 (1,02)

% Υψηλής συχνότητας=% (Συχνά, Σχεδόν πάντα και Πάντα)

Η «Εμπλοκή με την εργασία» βαθμολογήθηκε αρκετά υψηλά, δείχνοντας ότι οι εκπαιδευτικοί είναι σχεδόν πάντα ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν, σε πολύ υψηλά ποσοστά, ότι νιώθουν υπερήφανοι για τη δουλειά που κάνουν, η εργασία που κάνουν είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα, είναι ικανοί να συνεχίσουν τη δουλειά τους για πολλή ώρα, τους εμπνέει, αποτελεί πρόκληση για τους ίδιους, έχουν μεγάλη πνευματική αντοχή, δείχνουν

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

πάντοτε επιμονή σε αυτήν, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά, είναι ενθουσιασμένοι με αυτήν, ευτυχισμένοι όταν εργάζονται με εντατικούς ρυθμούς, νιώθουν γεμάτοι ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζονται, αισθάνονται να πλημμυρίζουν από ενεργητικότητα όταν εργάζονται και ότι τους είναι δύσκολο να αποσπάσουν τον εαυτό τους από τη δουλειά τους.

4.3. Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων

Στον Πίνακα 4.9 παρουσιάζονται τα ποσοστά συμφωνίας με τα στοιχεία που περιλαμβάνει ο παράγοντας «Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων».

Πίνακας 4.9: Περιγραφικά στοιχεία για την «Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων»

Ερωτήσεις	% Βαθμού συμμετοχής
Συμμετέχω ενεργά στην επίβλεψη των μαθητών	81,3%
Κάνω προτάσεις που έχουν στόχο στη βελτίωση του σχολείου	75,3%
Ασχολούμαι με τα θέματα πειθαρχίας των μαθητών.	73,3%
Ασχολούμαι με τον εντοπισμό προβληματικών περιοχών στη λειτουργία του σχολείου	72,7%
Συμβάλλω στην ανάπτυξη του σχολείου σε σημαντικό βαθμό	60,7%
Συμμετέχω ενεργά στον εξορθολογισμό της λειτουργίας του σχολικού συστήματος.	58,7%
Οι προτάσεις μου για ζωτικά ζητήματα στο σχολείο μετράνε	55,3%
Συμμετέχω στο συντονισμό των δράσεων του σχολείου	48,7%
Ασχολούμαι με τον προγραμματισμό των δράσεων του σχολείου	48,7%
Ασχολούμαι με τη δημιουργία κανόνων και κανονισμών στο σχολείο μου	45,3%
Συμμετέχω ενεργά στο σχεδιασμό για την υλοποίηση δραστηριοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου	40%
Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων (Μ.Τ. και Τ.Α.)	3,52 (0,76)

% Βαθμού=% (Υψηλό, Πολύ υψηλό και Απόλυτα)

Η «Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων» βαθμολογήθηκε μόλις άνω του μετρίου, δείχνοντας απλά μία τάση συμφωνίας ότι οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων. Οι ερωτηθέντες σε υψηλό βαθμό συμμετέχουν ενεργά στην επίβλεψη των μαθητών, κάνουν προτάσεις που έχουν στόχο στη βελτίωση του σχολείου, ασχολούνται με τα θέματα πειθαρχίας των μαθητών και με τον εντοπισμό προβληματικών περιοχών στη λειτουργία του σχολείου. Αλλά οι περισσότεροι δεν ασχολούνται αρκετά με τον προγραμματισμό των δράσεων του σχολείου, τη δημιουργία κανόνων και κανονισμών στο σχολείο ή το σχεδιασμό για την υλοποίηση δραστηριοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου.

4.4. Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή

Στον Πίνακα 4.10 παρουσιάζονται τα ποσοστά συμφωνίας με τα στοιχεία που περιλαμβάνει ο παράγοντας «Ποιότητα σχέσεων με τον Διευθυντή».

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

Πίνακας 4.10: Ποιότητα σχέσεων με τον Διευθυντή

Ερωτήσεις	% Βαθμού
Αναγνωρίζει τις δυνατότητές μου.	80%
Η εργασιακή μου σχέση μαζί του/της είναι αποτελεσματική.	80%
Εξετάζει τις προτάσεις μου για αλλαγές.	74,7%
Θα ήταν προσωπικά διατεθειμένος/η να με βοηθήσει να λύσω προβλήματα δουλειάς	72,7%
Καταλαβαίνει τα προβλήματα και τις ανάγκες μου.	68,7%
Του/Της έχω τόσο εμπιστοσύνη που θα υπερασπιζόμουν/δικαιολογούσα τις αποφάσεις του/της εάν δεν ήταν παρόν για να το κάνει.	66%
Ποιότητα σχέσεων με τον Διευθυντή (Μ.Τ. και Τ.Α.)	5,03 (1,27)
% Βαθμού=% (Υψηλό, Πολύ υψηλό, Απόλυτα)	

Η «Ποιότητα σχέσεων με τον Διευθυντή» χαρακτηρίστηκε υψηλή. Προκύπτει ότι σε υψηλό βαθμό ο διευθυντής αναγνωρίζει τις δυνατότητες τους, η εργασιακή τους σχέση μαζί του είναι αποτελεσματική, εξετάζει τις προτάσεις τους για αλλαγές. Χαμηλότερα αλλά υψηλά ποσοστά καταγράφονται για το κατά πόσο θα ήταν προσωπικά διατεθειμένος να τους βοηθήσει να λύσουν προβλήματα δουλειάς, καταλαβαίνει τα προβλήματα και τις ανάγκες τους όπως και του έχουν σε μεγάλη εμπιστοσύνη.

4.5. Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων, Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή και Ηθική Ηγεσία

Στον Πίνακα 4.11 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης Pearson της Συμμετοχής στη Λήψη Αποφάσεων και της Ποιότητας σχέσεων με Διευθυντή με την Ηθική Ηγεσία.

Πίνακας 4.11: Συσχετίσεις μεταξύ της Ηθικής Ηγεσίας, Συμμετοχής στη Λήψη Αποφάσεων και Ποιότητας σχέσεων με Διευθυντή

Συντελεστές Συσχέτισης r (Pearson)	Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	,402**	,812**
Ηθική Διοίκηση	,380**	,690**
Δικαιοσύνη	,230**	,550**
Ακεραιότητα	,356**	,746**
Ηθική Ηγεσία (σύνολο)	,415**	,829**

**p<0,01

Μετρίου βαθμού συσχέτιση ([0,4, 0,6]) της Ηθικής Ηγεσίας με τη ΣΛΑ αν και σχετικά ασθενείς συσχετίσεις με τη διάσταση της Δικαιοσύνης, Ακεραιότητας και Ηθικής Διοίκησης [0,2,0,4]. Πολύ υψηλή συσχέτιση της Ηθικής Ηγεσίας και του Προσανατολισμού στους ανθρώπους με την Ποιότητα των σχέσεων με τον Διευθυντή [0,8,1,00], υψηλή της Ακεραιότητας και της Ηθικής Διοίκησης [0,6, 0,8] και μέτρια η συσχέτιση της διάστασης της Δικαιοσύνης [0,4,0,6].

4.6. Σχέση εμπλοκής των εκπαιδευτικών με την εργασία τους με υπόλοιπους παράγοντες

Στον Πίνακα 4.12 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης rho της Εμπλοκής των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους μαζί με τους υπόλοιπους παράγοντες.

Πίνακας 4.12: Συσχετίσεις της Εμπλοκής των εκπαιδευτικών με την εργασία τους με υπόλοιπους παράγοντες

Pearson r	Εμπλοκή των εκπαιδευτικών με την εργασία τους
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	0,323**
Ηθική Διοίκηση	0,162**
Δικαιοσύνη	0,288*
Ακεραιότητα	0,217**
Ηθική Ηγεσία	0,285**
Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	0,325**
Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή	0,382**

*p<0,05

**p<0,01

Εξαιρετικά ασθενής [0, 0,2] είναι η συσχέτιση με τη διάσταση της Ηθικής Διοίκησης και ασθενείς με όλους τους υπόλοιπους παράγοντες [0,2,0,4].

4.7. Σχέση των μεταβλητών της έρευνας με Δημογραφικά και Εργασιακά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών

4.7.1. Φύλο

Στον Πίνακα 4.13 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ελέγχων independent samples t-test ως προς το φύλο.

Πίνακας 4.13: Διαφορές ως προς το φύλο

Παράγοντες	Γυναίκες N=124 M.T. (T.A.)	Άντρες N=26 M.T. (T.A.)	Σημαντικότητα Διαφοράς P
Εμπλοκή των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους	5,77 (1,01)	5,30 (0,99)	0,033*
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	3,63 (0,82)	3,55 (0,83)	0,652
Ηθική Διοίκηση	3,63 (0,75)	3,90 (0,50)	0,085
Δικαιοσύνη	3,63 (0,96)	3,85 (0,94)	0,276
Ακεραιότητα	3,81 (0,83)	3,97 (0,80)	0,362
Ηθική Ηγεσία (συνολικά)	3,65 (0,69)	3,81 (0,61)	0,262
Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	3,50 (0,78)	3,62 (0,66)	0,485
Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή	5,04 (1,30)	5,02 (1,15)	0,951

*p<0,05

Προκύπτει ότι μόνο στην «Εμπλοκή των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους» η διαφορά της μέσης τιμής μεταξύ γυναικών και αντρών είναι στατιστικά σημαντική ($t(148)=-2,157$, $p=0,033$), με τις γυναίκες να εμφανίζουν μεγαλύτερη εμπλοκή.

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

4.7.2. Ηλικία

Στον Πίνακα 4.14 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test ως προς την ηλικία.

Πίνακας 4.14: Διαφορές ως προς την ηλικία

Παράγοντες	<40	40+	Σημαντικότητα Διαφοράς P
	N=111	N=39	
	M.T. (T.A.)	M.T. (T.A.)	
Εμπλοκή των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους	5,83 (0,93)	5,28 (1,16)	0,004**
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	3,69 (0,78)	3,42 (0,91)	0,08
Ηθική Διοίκηση	3,72 (0,71)	3,53 (0,74)	0,147
Δικαιοσύνη	3,78 (0,96)	3,34 (0,86)	0,013*
Ακεραιότητα	3,93 (0,70)	3,59 (1,07)	0,072
Ηθική Ηγεσία (συνολικά)	3,75 (0,63)	3,47 (0,76)	0,045*
Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	3,50 (0,73)	3,61 (0,83)	0,435
Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή	5,14 (1,20)	4,72 (1,42)	0,76

*p<0,05

**p<0,01

Στην «Εμπλοκή των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους» η διαφορά της μέσης τιμής μεταξύ ατόμων έως 40 ετών και άνω των 40 ετών είναι στατιστικά σημαντική ($t(148)=2,930$, $p=0,004$), με τους νεότερους σε ηλικία να εμφανίζουν μεγαλύτερη εμπλοκή.

Στην «Δικαιοσύνη» η διαφορά της μέσης τιμής μεταξύ ατόμων έως 40 ετών και άνω των 40 ετών είναι στατιστικά σημαντική ($t(148)= 1,457$, $p=0,013$), με τους νεότερους σε ηλικία να εμφανίζουν υψηλότερες τιμές

Στην «Ηθική Ηγεσία (συνολικά)», η διαφορά της μέσης τιμής μεταξύ ατόμων έως 40 ετών και άνω των 40 ετών είναι στατιστικά σημαντική ($t(57,136) =2,053$, $p=0,045$), με τους νεότερους σε ηλικία να εμφανίζουν υψηλότερες τιμές.

4.7.3. Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

Στον Πίνακα 4.15 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test ως προς την κατοχή μεταπτυχιακού/διδακτορικού.

Πίνακας 4.15: Διαφορές ως προς την κατοχή μεταπτυχιακού/διδακτορικού

Παράγοντες	Όχι	Ναι	Σημαντικότητα Διαφοράς P
	N=56	N=94	
	M.T. (T.A.)	M.T. (T.A.)	
Εμπλοκή των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους	5,43 (1,06)	5,84 (0,96)	0,016*
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	3,57 (0,79)	3,65 (0,84)	0,573
Ηθική Διοίκηση	3,60 (0,71)	3,72 (0,73)	0,353
Δικαιοσύνη	3,46 (0,90)	3,79 (0,97)	0,039*
Ακεραιότητα	3,79 (0,89)	3,87 (0,79)	0,581
Ηθική Ηγεσία (συνολικά)	3,59 (0,65)	3,73 (0,69)	0,206
Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	3,49 (0,81)	3,54 (0,73)	0,703
Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή	4,81 (1,21)	5,16 (1,30)	0,101

*p<0,05

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Στην «Εμπλοκή των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους», η διαφορά της μέσης τιμής μεταξύ ατόμων που δεν είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδασκτορικού και εκείνων που είναι στατιστικά σημαντική ($t(148) = -2,432, p=0,016$), με τους κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού να έχουν μεγαλύτερη εμπλοκή.

Στη «Δικαιοσύνη», η διαφορά της μέσης τιμής μεταξύ ατόμων που δεν είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδασκτορικού και εκείνων που είναι στατιστικά σημαντική ($t(148) = -2,077, p=0,039$), με τους κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού να έχουν υψηλότερες τιμές.

4.7.4. Έτη προϋπηρεσίας στο παρόν σχολείο

Στον Πίνακα 4.16 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στο παρόν σχολείο.

Πίνακας 4.16: Διαφορές ως προς την προϋπηρεσία στο παρόν σχολείο

Παράγοντας	0-2 έτη N=104	3+ έτη N=46	Σημαντικότητα Διαφοράς P
	M.T. (T.A.)	M.T. (T.A.)	
Εμπλοκή των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους	5,87 (0,94)	5,26 (1,07)	0,001**
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	3,66 (0,80)	3,53 (0,88)	0,382
Ηθική Διοίκηση	3,67 (0,72)	3,68 (0,73)	0,924
Δικαιοσύνη	3,74 (0,97)	3,51 (0,91)	0,187
Ακεραιότητα	3,87 (0,76)	3,78 (0,96)	0,572
Ηθική Ηγεσία (συνολικά)	3,70 (0,65)	3,62 (0,73)	0,504
Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	3,48 (0,74)	3,63 (0,80)	0,246
Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή	5,08 (1,22)	4,93 (1,40)	0,530

** $p < 0,01$

Στην «Εμπλοκή των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους», η διαφορά της μέσης τιμής μεταξύ ατόμων που έχουν 1-2 έτη προϋπηρεσία στο παρόν σχολείο και εκείνων που έχουν από 3 έτη και πάνω είναι στατιστικά σημαντική, με τους εκπαιδευτικούς μικρότερης προϋπηρεσίας να εμφανίζουν μεγαλύτερη εμπλοκή.

4.7.5. Έτη υπηρεσίας με τον συγκεκριμένο διευθυντή

Στον Πίνακα 4.17 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test ως προς τα έτη υπηρεσίας με τον συγκεκριμένο διευθυντή.

Πίνακας 4.17: Διαφορές ως προς τα έτη υπηρεσίας με τον συγκεκριμένο διευθυντή

Παράγοντες	0-2 έτη N=113	3-11 έτη N=37	Σημαντικότητα τα Διαφορές P
	M.T. (T.A.)	M.T. (T.A.)	
Εμπλοκή των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους	5,78 (1,04)	5,39 (0,89)	0,039*
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	3,63 (0,84)	3,58 (0,79)	0,756
Ηθική Διοίκηση	3,66 (0,72)	3,71 (0,73)	0,758
Δικαιοσύνη	3,69 (0,98)	3,59 (0,86)	0,591
Ακεραιότητα	3,84 (0,81)	3,83 (0,88)	0,925
Ηθική Ηγεσία (συνολικά)	3,68 (0,67)	3,67 (0,70)	0,911
Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	3,51 (0,73)	3,57 (0,85)	0,641
Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή	5,04 (1,25)	5,00 (1,36)	0,875

*p<0,05

Στην «Εμπλοκή των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους», η διαφορά της μέσης τιμής μεταξύ ατόμων που έχουν έως 2 έτη υπηρεσίας, με τον συγκεκριμένο διευθυντή και εκείνων που έχουν από 3 έτη και πάνω, είναι στατιστικά σημαντική ($t(148) = 2,087, p = 0,039$), με τους εκπαιδευτικούς μικρότερης υπηρεσίας να εμφανίζουν υψηλότερη εμπλοκή.

4.7.6. Υπηρεσιακή κατάσταση

Στον Πίνακα 4.18 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test ως προς την υπηρεσιακή κατάσταση.

Πίνακας 4.18: Διαφορές ως προς την υπηρεσιακή κατάσταση

Παράγοντες	Μόνιμος-η N=54	Αναπληρωτής N=96	Σημαντικότητα Διαφορές P
	M.T. (T.A.)	M.T. (T.A.)	
Εμπλοκή των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους	5,25 (1,10)	5,93 (0,88)	<0,001**
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	3,58 (0,87)	3,64 (0,80)	0,702
Ηθική Διοίκηση	3,65 (0,75)	3,68 (0,71)	0,799
Δικαιοσύνη	3,58 (0,88)	3,72 (0,99)	0,387
Ακεραιότητα	3,83 (0,95)	3,84 (0,75)	0,945
Ηθική Ηγεσία (συνολικά)	3,64 (0,73)	3,70 (0,64)	0,625
Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	3,61 (0,76)	3,47 (0,75)	0,284
Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή	4,95 (1,33)	5,08 (1,25)	0,538

**p<0,01

Στην «Εμπλοκή των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους», η διαφορά της μέσης τιμής μεταξύ μόνιμων εκπαιδευτικών και αναπληρωτών, είναι στατιστικά σημαντική ($t(148) = -4,165, p < 0,001$), με τους αναπληρωτές μεγαλύτερα επίπεδα εμπλοκής.

4.7.7. Οργανικότητα σχολείου

Στον Πίνακα 4.19 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test ως προς την οργανικότητα σχολείου.

Πίνακας 4.19: Διαφορές ως προς την οργανικότητα σχολείου

Παράγοντες	1-6	7+	Σημαντικότητα τα Διαφορές P
	N=80 M.T. (T.A.)	N=70 M.T. (T.A.)	
Εμπλοκή των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους	5,45 (1,10)	5,95 (0,84)	0,002**
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	3,66 (0,78)	3,56 (0,87)	0,459
Ηθική Διοίκηση	3,64 (0,67)	3,71 (0,78)	0,517
Δικαιοσύνη	3,38 (0,89)	4,00 (0,92)	<0,001**
Ακεραιότητα	3,83 (0,86)	3,86 (0,78)	0,813
Ηθική Ηγεσία (συνολικά)	3,61 (0,63)	3,75 (0,72)	0,208
Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	3,42 (0,83)	3,65 (0,64)	0,057
Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή	4,96 (1,27)	5,12 (1,28)	0,430

**p<0,01

Στην «Εμπλοκή των Εκπαιδευτικών με την εργασία τους» η διαφορά της μέσης τιμής μεταξύ ατόμων που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες που είναι μονοθέσια έως και εξαθέσια και σχολικών μονάδων που είναι επταθέσια ή και μεγαλύτερης οργανικότητας είναι στατιστικά σημαντική ($t(148)=-3,135$, $p=0,002$), με τους εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε σχολεία μεγαλύτερης οργανικότητας να εμφανίζουν υψηλότερη εμπλοκή.

Στη «Δικαιοσύνη», η διαφορά της μέσης τιμής μεταξύ ατόμων που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες που είναι μονοθέσια έως και εξαθέσια και σχολικών μονάδων που είναι επταθέσια ή και μεγαλύτερης οργανικότητας είναι στατιστικά σημαντική ($t(148)=-4,226$, $p<0,001$), με τους εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε σχολεία μεγαλύτερης οργανικότητας να εμφανίζουν υψηλότερες τιμές.

4.8. Ανάλυση Παλινδρόμησης

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της Ιεραρχικής πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Εμπλοκή με την εργασία και ανεξάρτητες μεταβλητές τους παράγοντες της Συμμετοχής στην Λήψη αποφάσεων, της Ηθικής ηγεσίας και της Ποιότητας σχέσεων με τον Διευθυντή.

Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική επίδραση αρχικά των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για τη Συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων $\{t=4,186$, $p<0,001\}$ και στη συνέχεια μετά την προσθήκη της Ηθικής ηγεσίας $\{t=2,142$, $p=0,034\}$ η Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων εξακολουθεί να έχει στατιστικά σημαντική συνεισφορά $\{t=2,966$, $p=0,004\}$. Το μοντέλο του πρώτου επιπέδου ερμήνευσε το 12,1% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής. Στο τρίτο βήμα προστέθηκε η Ποιότητα των σχέσεων με τον Διευθυντή με στατιστικά σημαντική επίδραση $\{t=2,456$, $p=0,015\}$, ενώ οι δύο προηγούμενες μεταβλητές παύουν πλέον να έχουν

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

στατιστικά σημαντική επίδραση, δηλαδή $\{t=1,761, p=0,080\}$ για τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και $\{t=-0,611, p=0,542\}$ για την Ηθική Ηγεσία. Το μοντέλο δύο επιπέδων ερμήνευσε το 15% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής. Συνεπώς, αναδείχτηκε ως κρίσιμος παράγοντας η Ποιότητα σχέσεων με τον Διευθυντή.

Πίνακας 4.20: Ιεραρχική Παλινδρόμηση (κατά βήματα) της Εργασιακής Εμπλοκής των εκπαιδευτικών με ανεξάρτητες τις αντιλήψεις τους για την Ηθική Ηγεσία, τη Συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και την Ποιότητα των σχέσεων με τον Διευθυντή

	Ανεξάρτητες μεταβλητές Βήμα	Τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης (beta)		
		1	2	3
Επίπεδο 1	Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	0,325**	0,250**	0,160
	Ηθική Ηγεσία		0,181*	-0,083
Επίπεδο 2	Ποιότητα σχέσεων με Διευθυντή			0,363*
	Προσαρμ. R ² (%)	10	12,1	15

**p<0,01, *p<0,05

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1. Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί η συμβολή της ηθικής διάστασης της ηγεσίας, της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και της ποιότητας αλληλεπιδράσεων με το διευθυντή, στην εμπλοκή με την εργασία στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Διερευνήθηκαν επίσης τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών.

Μελετήθηκαν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τον **προσανατολισμό στους ανθρώπους**, από όπου προέκυψαν επίπεδα συμφωνίας άνω του μετρίου. Οι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ότι ο διευθυντής νοιάζεται για τους συναδέλφους του και αφιερώνει χρόνο για προσωπική επαφή.

Οι ηγέτες τείνουν να ενεργούν σύμφωνα με μια ηθική φροντίδας (Noddings, 2005). Οι αρχηγοί οφείλουν να ενεργούν με σεβασμό, προσοχή και συμπόνια για τη διατήρηση της αξιοπρέπειας των άλλων με τους οποίους συνεργάζονται. Περαιτέρω, ζητήματα που σχετίζονται με την πίστη και την εμπιστοσύνη είναι πρωταρχικής σημασίας, καθώς η ευθύνη τους υπερβαίνει τα σχολικά καθήκοντα. Αυτή η ευθύνη αντικατοπτρίζεται στα ηθικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη λήψη ηθικών αποφάσεων. Οι δάσκαλοι πρέπει να έχουν τις ηθικές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται από το επάγγελμά τους. Σύμφωνα με τον Campbell (2003), οι επιλογές των δασκάλων στην ανάπτυξη μαθημάτων, τις παιδαγωγικές αποφάσεις και τις καθημερινές κοινωνικές συναλλαγές με μαθητές, τις επίσημες προσεγγίσεις στην πειθαρχία και τη διαχείριση της τάξης, τις μεθόδους αξιολόγησης, τις δραστηριότητες και όλα τα άλλα στοιχεία ανάλογα με τις επιλογές τους, επηρεάζονται από την ηθική του ηγέτη. Ως εκ τούτου, υπάρχει επαγγελματικό ενδιαφέρον για την ηθική εκπαίδευση των εκπαιδευτικών και ιδιαίτερα των διευθυντών (Benninga, 2013).

Έπειτα, μελετήθηκαν οι απόψεις για την **ηθική διοίκηση**, από μέρος του/της διευθυντή/τριας, ο οποίος ικανοποιείται σε βαθμό άνω του μετρίου. Οι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ότι ο διευθυντής τους καθιστά σαφές ποιος είναι υπεύθυνος και για ποιο πράγμα, αποσαφηνίζει τις προτεραιότητες, επιτρέπει να έχουν κύριο ρόλο στον καθορισμό των δικών τους στόχων που θέτουν για την απόδοσή τους, εξηγεί τι περιμένει από τους ίδιους και τους συναδέλφους τους, ζητά τη γνώμη από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου αναφορικά με στρατηγικής σημασίας

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

ενέργειες για τη λειτουργία του σχολείου και θεωρεί δεδομένο πως οφείλουν να εργάζονται με στάση φιλικά προσκείμενη προς το περιβάλλον.

Ο διευθυντής του σχολείου είναι ηθικός παράγοντας στο ότι υπηρετεί έναν κύριο σκοπό ή σκοπό για λογαριασμό πολλών μελών: των παιδιών, των γονιών τους, του κράτους (δικαιοσύνη, κοινωνικές υπηρεσίες, εκπαίδευση, υγεία), της κοινότητας και των εκπαιδευτικών που απασχολούν. εξουσία. Ο Campbell (2003) έχει επισημάνει ότι η ηθική ευαισθησία είναι η επίγνωση των ηθικών θεμάτων που αποτελούν ένα επαγγελματικό πλαίσιο και κατάσταση. Ως ηθικοί πράκτορες, οι ηγέτες είναι υποχρεωμένοι να επιδιώκουν τους στόχους του οργανισμού τους χωρίς να παραβιάζουν τα δικαιώματα των άλλων ή να κάνουν οτιδήποτε ανήθικο. Επιπλέον, ως ηθικοί πράκτορες είναι επίσης υποχρεωμένοι να πράττουν σωστά, να επιδιώκουν το καλό, να είναι ηθικά άριστοι και να ενθαρρύνουν την ηθική συμπεριφορά σε άλλους, επιτρέποντάς τους να καθορίζουν τους δικούς τους στόχους (Cherkowski, Walker & Kutsyuruba, 2015).

Ακολούθως, μελετήθηκε η **ύπαρξη δικαιοσύνης**, η οποία ικανοποιείται σε βαθμό άνω του μετρίου. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δήλωσε το ότι ο διευθυντής τους δεν θεωρεί υπεύθυνους για εργασία για την οποία δεν τους έχει δοθεί καμία δικαιοδοσία, δεν αναθέτει ιδιαίτερα απαιτητικές αρμοδιότητες στους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, δεν επικεντρώνεται κυρίως στην επίτευξη των δικών του στόχων αλλά τους ομαδικούς, δεν χειραγωγεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, και δεν τους καθιστά υπεύθυνους, για λάθη για τα οποία δεν ευθύνονται. Γενικότερα οι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ότι ο διευθυντής λειτουργεί με γνώμονα την δικαιοσύνη.

Ο ηθικός ηγέτης παίρνει αποφάσεις που βασίζονται στη δικαιοσύνη και την αμεροληψία. Οι διευθυντές σχολείων αντιμετωπίζουν αυτή την ηθική πραγματικότητα καθώς εμπλέκονται στο καθήκον να υπηρετήσουν ως ηθικοί παράγοντες εκ μέρους εκείνων που οδηγούν και διδάσκουν. Αυτό το γνωρίζουμε από την έρευνα και την πρακτική, ότι η διδασκαλία και η ηγεσία στα σχολεία είναι βασικά μια ηθική δραστηριότητα (Cherkowski, Walker & Kutsyuruba, 2015).

Στη συνέχεια, μελετήθηκαν οι απόψεις για την **ακεραιότητα** του/της διευθυντή/τριας, από όπου προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί κρίνουν ότι ικανοποιείται **σε μεγάλο βαθμό**. Οι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ότι ο διευθυντής τηρεί τις δεσμεύσεις και τις υποσχέσεις του, όπως και μπορεί κανείς να τον εμπιστευτεί, για το ότι θα υλοποιήσει τα όσα λέει.

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

Οι εκπαιδευτικοί έχουν τη γενική πεποίθηση ότι η ειλικρίνεια, ακεραιότητα, η φροντίδα για τους άλλους και η τήρηση της ισότητας και της δικαιοσύνης είναι απαραίτητα στις πρακτικές λήψης αποφάσεων των διευθυντών (Cherkowski, Walker & Kutsyuruba, 2015).

Συμπερασματικά, όλες οι διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας είναι στο ίδιο επίπεδο (μόλις άνω του μετρίου) ενώ κάπως υψηλότερα είναι η διάσταση της ακεραιότητας του Διευθυντή. Συνεπώς η ηγεσία του σχολείου δεν χαρακτηρίζεται από τους εκπαιδευτικούς ως ηθική σε μεγάλο βαθμό σε όλες τις διαστάσεις.

Επίσης, προέκυψε ότι όλα τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν μια ηγεσία ως ηθική, δηλαδή η ηθική διοίκηση, η δικαιοσύνη, η ακεραιότητα και ο προσανατολισμός στους ανθρώπους σχετίζονται θετικά και σε υψηλό βαθμό μεταξύ τους με την εξαίρεση της διάστασης της δικαιοσύνης με τις υπόλοιπες που ήταν μετρίου βαθμού. Συνεπώς η έννοια της ηθικής ηγεσίας είναι περισσότερο συνδεδεμένη με την ηθική διοίκηση, τον προσανατολισμό στους ανθρώπους και την ακεραιότητα.

Σε επόμενο στάδιο πραγματοποιήθηκε μελέτη της **εμπλοκής με την εργασία**. Από την ανάλυση πρόκυψε ότι υπάρχουν **υψηλά επίπεδα** και τα οποία σχετίζονται, αν και ασθενώς, με τις αντιλήψεις τους για την ηθική διάσταση της ηγεσίας. Οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι νιώθουν υπερήφανοι για τη δουλειά που κάνουν, η εργασία που κάνουν είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα, είναι ικανοί να συνεχίσουν τη δουλειά τους για πολλή ώρα, τους εμπνέει, αποτελεί πρόκληση για τους ίδιους, έχουν μεγάλη πνευματική αντοχή, δείχνουν πάντοτε επιμονή σε αυτήν, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά, είναι ενθουσιασμένοι με αυτήν, ευτυχισμένοι όταν εργάζονται με εντατικούς ρυθμούς, νιώθουν γεμάτοι ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζονται, αισθάνονται να πλημμυρίζουν από ενεργητικότητα όταν εργάζονται και ότι τους είναι δύσκολο να αποσπάσουν τον εαυτό τους από τη δουλειά τους.

Ο διευθυντής του σχολείου, ο οποίος εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς σε οργανωτικούς παράγοντες, μπορεί να είναι ένα σημαντικό στοιχείο της εργασιακής ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των εκπαιδευτικών. Εάν το διευθυντικό στυλ του διευθυντή του σχολείου είναι συμβατό με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του δασκάλου και περιέχει τις καθολικές ηθικές αρχές, μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζοντας θετικά τα κίνητρα, την επιτυχία, τη στάση απέναντι στην εργασία, την επαγγελματική επιτυχία και τη συνεργασία στο σχολείο. Αυτοί οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, που δημιουργούνται μέσα

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

στον οργανισμό, επηρεάζουν την οργανωτική δέσμευση και ως εκ τούτου την εργασιακή ικανοποίηση (Toyok, Korkmaz & Anik, 2016).

Ακολούθως, μελετήθηκε το κατά πόσο υπάρχει **συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων**. Προέκυψε ότι, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών είναι **μέτρια προς υψηλή**. Οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι σε υψηλό βαθμό συμμετέχουν ενεργά στην επίβλεψη των μαθητών, κάνουν προτάσεις που έχουν στόχο στη βελτίωση του σχολείου, ασχολούνται με τα θέματα πειθαρχίας των μαθητών και με τον εντοπισμό προβληματικών περιοχών στη λειτουργία του σχολείου..

Ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογεί την παρούσα κατάσταση στο πλαίσιο των καθολικών ηθικών αρχών και να διαμορφώνει ανάλογα τις στάσεις και τις συμπεριφορές του. Μαζί με αυτό, η ηθική ηγεσία είναι ότι το άτομο συμπεριφέρεται σύμφωνα με τους κανόνες που καθορίζονται στο πλαίσιο των ηθικών αρχών τόσο στις πράξεις του όσο και στις διαπροσωπικές του σχέσεις, προάγοντας τη συμμετοχή στις αποφάσεις και αφήνει τους οπαδούς του να ενεργήσουν επικοινωνώντας μαζί τους, επιβραβεύοντας τις κανονιστικές συμπεριφορές τους, πειθαρχώντας τις ανεπαρκείς συμπεριφορές τους και δίνοντας προσοχή σε ηθικούς παράγοντες στη λήψη αποφάσεων (Brown, Trevino & Harrison, 2005).

Κατόπιν, η **ποιότητα των σχέσεων με τον διευθυντή** χαρακτηρίστηκε **υψηλή** από τους συμμετέχοντες. Προέκυψε ότι σε υψηλό βαθμό ο διευθυντής αναγνωρίζει τις δυνατότητες τους, η εργασιακή τους σχέση μαζί του είναι αποτελεσματική, εξετάζει τις προτάσεις τους για αλλαγές, θα ήταν προσωπικά διατεθειμένος να τους βοηθήσει να λύσουν προβλήματα δουλειάς, καταλαβαίνει τα προβλήματα και τις ανάγκες τους και ότι του έχουν σε υψηλό βαθμό εμπιστοσύνη, τόσο που θα υπερασπιζόντουσαν και δικαιολογούσαν τις αποφάσεις του, εάν δεν ήταν παρόν για να το κάνει.

Οι καθολικές ηθικές αρχές που διατυπώνονται από τον ηθικό ηγέτη μπορούν να κάνουν το οργανωτικό κλίμα να είναι θετικό επηρεάζοντας θετικά την ποιότητα των σχέσεων. Οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό μπορεί να αρχίσουν να ενεργούν μαζί και να επιδεικνύουν τις καθολικές ηθικές αρχές που εφαρμόζει ο ίδιος ο ηγέτης στη συμπεριφορά του, επηρεαζόμενοι από τον ηθικό ηγέτη για το τι είναι καλό, τι κακό και τι είναι λάθος. Σε μια τέτοια κατάσταση που βασίζεται στην αλληλεπίδραση, μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό να είναι πιο αποτελεσματικός και παραγωγικός (Brown, Trevino & Harrison, 2005).

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

Η ηθική ηγεσία συνδέθηκε περισσότερο με την ποιότητα των σχέσεων με τον Διευθυντή και λιγότερο με την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων. Το γεγονός ότι ο διευθυντής του σχολείου επιδεικνύει ηθικές ηγετικές συμπεριφορές μπορεί να έχει θετικές συνέπειες τόσο για τους δασκάλους όσο και για το σχολείο. Το ότι ο διευθυντής του σχολείου επιδεικνύει ηθικές στάσεις και συμπεριφορές με ολοκληρωμένο τρόπο μπορεί να οδηγήσει σε ηθικές αποφάσεις, καλές διαπροσωπικές σχέσεις, κίνητρα των εργαζομένων, σχολική δέσμευση και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Αυτά τα αποτελέσματα, στην ουσία, εξαρτώνται από την ηθική ηγεσία του διευθυντή του σχολείου, συνεπώς αναδεικνύουν την αξία της ηθικής ηγεσίας (Cherkowski, Walker & Kutsyuruba, 2015).

Στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε κατά πόσο σχετίζεται θετικά η εμπλοκή στην εργασία με την ηθικά προσανατολισμένη ηγεσία που ασκεί ο διευθυντής. Παρατηρήθηκε ότι υψηλά επίπεδα εμπλοκής με την εργασία συνδέθηκαν με υψηλά επίπεδα ηθικής ηγεσίας, ωστόσο η σχέση αυτή ήταν ασθενής, γεγονός που σημαίνει την χαμηλή προβλεπτική ισχύ της ηγεσίας στην εμπλοκή. Σύμφωνα με τους Ko et al (2018), η ηθική ηγεσία, αν και αποτελεί μια πρόσφατη εστίαση, σχετίζεται θετικά με την εμπλοκή στην εργασία σε όλους τους οργανισμούς και η εμπλοκή των εργαζομένων σχετίζεται με τα επί μέρους στοιχεία, όπως δικαιοσύνη και ακεραιότητα, που αποτελούν την ηθική ηγεσία.

Στο 2^ο ερευνητικό ερώτημα, μελετήθηκε κατά πόσο σχετίζεται θετικά η εμπλοκή στην εργασία με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με το διευθυντή. Παρατηρήθηκε ότι υψηλά επίπεδα εμπλοκής των εκπαιδευτικών συνδέθηκαν με υψηλή ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή.

Οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό μπορεί να αρχίσουν να ενεργούν μαζί, να εμπλέκονται και να επιδεικνύουν τις καθολικές ηθικές αρχές που εφαρμόζει ο ίδιος ο ηγέτης στη συμπεριφορά του, επηρεαζόμενοι από τον ηθικό ηγέτη για το τι είναι καλό, τι κακό και τι είναι λάθος. Σε μια τέτοια κατάσταση που βασίζεται στην αλληλεπίδραση, μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό να είναι πιο αποτελεσματικός και παραγωγικός. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τον Campbell (2003), η διαδικασία ηγεσίας που παρουσιάζεται από τον ηγέτη, περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση ως ένα φαινόμενο που είναι πέρα από τη γνώση, την ικανότητα και την ευφυΐα.

Στο 3^ο ερευνητικό ερώτημα, μελετήθηκε κατά πόσο σχετίζεται θετικά η εμπλοκή στην εργασία με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Παρατηρήθηκε ότι υψηλά επίπεδα εμπλοκής των εκπαιδευτικών συνδέθηκαν με υψηλή συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων. Αυτό ήταν

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

αναμενόμενο, καθώς διευθυντής, είναι ο ίδιος που προάγει και ενισχύει την εμπλοκή των εκπαιδευτικών και που εστιάζει σε έναν οργανισμό όπου η επιτυχία του εξαρτάται από την εμπλοκή όλων των ενδιαφερόμενων στη λήψη αποφάσεων (Olorunsola & Olayemi., 2011).

Στο **4^ο ερευνητικό ερώτημα** μελετήθηκε η επίδραση του δημογραφικού και επαγγελματικού προφίλ στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εμπλοκή με την εργασία. Προέκυψε ότι, οι γυναίκες, νεότεροι εκπαιδευτικοί ηλικίας έως 40 ετών, με μικρότερη προϋπηρεσία στο σχολείο και με τον συγκεκριμένο διευθυντή (1-2 ετών), οι κάτοχοι μεταπτυχιακού, οι αναπληρωτές και οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε σχολεία μεγαλύτερης οργανικότητας (7 και άνω) εμφανίζουν μεγαλύτερη εμπλοκή στην εργασία τους.

Κατά του Cherkowski, Walker & Kutsyuruba, (2015), οι οποίοι πραγματοποίησαν παρόμοια έρευνα, αλλά απευθυνόμενοι σε διευθυντές, η ηλικία, η εκπαίδευση και η δομή του οργανισμού, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εμπλοκή στην εργασία των εκπαιδευτικών και την προθυμία τους να ενεργήσουν σύμφωνα με τις αξίες του ηθικού διευθυντή. Προκύπτει ότι οι νεότεροι εκπαιδευτικοί και με μεγαλύτερη εκπαίδευση (κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων), είναι περισσότερο δεσμευμένοι και αποφασισμένοι να λειτουργήσουν σύμφωνα με τις ηθικές αρχές.

Στο **5^ο ερευνητικό ερώτημα** μελετήθηκαν οι προβλεπτικοί παράγοντες της εμπλοκής με την εργασία, μέσω των παραγόντων της συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων, της ηθικής ηγεσίας και της ποιότητας των σχέσεων με τον Διευθυντή. Αναδείχτηκε ότι σημαντικότερος προβλεπτικός παράγοντας ο οποίος οδηγεί σε μεγαλύτερη εμπλοκή είναι η ποιότητα των σχέσεων με τον Διευθυντή. Οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν μεγάλη εμπλοκή με την εργασία τους, έχουν μια ενεργητική, ευχάριστη και αποτελεσματική σύνδεση με την εργασία τους (Macey & Schneider, 2008). Η ψυχολογική ασφάλεια πηγάζει από οργανωτικά κοινωνικά συστήματα, με συνεπείς και υποστηρικτικές αλληλεπιδράσεις συναδέλφων και οργανωτικά πρότυπα που επιτρέπουν μεγαλύτερη δέσμευση (Bakker & Xanthapoulou, 2009). Η αλληλεπίδραση που αποτελεί τον σημαντικότερο προβλεπτικό παράγοντα, είναι αυτή με τον διευθυντή, συνεπώς η ποιότητα σχέσεων με τον διευθυντή επηρεάζει άμεσα την εμπλοκή των εργαζόμενων (Xu & Cooper-Thomas, 2011).

5.2. Συμπέρασμα

Οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν, σε ποσοστό άνω του μετρίου ότι ο διευθυντής τους διοικεί ηθικά, είναι δίκαιος, ακέραιος και προσανατολίζεται στον άνθρωπο. Οι αντιλήψεις τους για την ηθική ηγεσία στο σχολείο τους προβλέπουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την ποιότητα των σχέσεων με τον Διευθυντή και αυτή, στη συνέχεια επιδρά, σε κάποιο βαθμό, στην εργασιακή τους εμπλοκή. Η σχετικά ασθενής σχέση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για την ηθική ηγεσία στο σχολείο τους με τη συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων μπορεί να αποδοθεί στη σχέση και των δύο με την ποιότητα των σχέσεων με τον Διευθυντή. Συνεπώς προκύπτει ότι η ηθική ηγεσία κυρίως αλλά και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων παίζουν ρόλο στην εργασιακή εμπλοκή των εκπαιδευτικών έμμεσα, δηλαδή προάγοντας την ποιότητα των σχέσεων με τον Διευθυντή. Αναδεικνύεται, επομένως, η κεντρική σημασία της ποιότητας των σχέσεων των εκπαιδευτικών με τον Διευθυντή τους και του σημαντικού ρόλου που παίζει εδώ η ηθική διάσταση της ηγεσίας. Τέλος οι γυναίκες, οι νεοεισερχόμενοι στο επάγγελμα (συχνά αναπληρωτές και νέοι στην ηλικία), οι έχοντες μεταπτυχιακές σπουδές αλλά και αυτοί που εργάζονται σε σχολεία μεγαλύτερης οργανικότητας παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής εμπλοκής.

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η μέθοδος της βολικής δειγματοληψίας περιορίζει την γενίκευση των αποτελεσμάτων σε πληθυσμό με παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτά του δείγματος. Τα αποτελέσματα αναφέρονται σε εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, κυρίως νέους (μέσης ηλικίας 31 ετών) και με περισσότερες γυναίκες, συχνότερα κατόχους μεταπτυχιακού διπλώματος κλπ. Το δείγμα επομένως παρουσιάζει χαρακτηριστικά που αποκλίνουν από αυτά του πληθυσμού των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στα Δημοτικά σχολεία της χώρας. Περιορισμό επίσης αποτελεί η μη χρήση των αυτούσιων εργαλείων από τους κατασκευαστές και η διεξαγωγή Παραγοντικής ανάλυσης σε σχετικά μικρό δείγμα. Προτείνεται μελλοντική Πανελλαδική έρευνα σε εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με αντιπροσωπευτικό δείγμα και χρήση αυτούσιων εργαλείων που έχουν πιστοποιηθεί για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα τους. Τέλος, προτείνεται η διερεύνηση επιπλέον παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή εμπλοκή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξενόγλωσσες

- Agha, N. C., Nwekpa, K. C., & Eze, O. R. (2017). Impact of ethical leadership on employee commitment in Nigeria-a study of Innoson Technical and Industrial Company Limited Enugu, Nigeria. *International Journal of Development and Management Review*, 12(1), 202-214.
- Ahmad Mukhtar, N, Chan, Y.F. (2020). The Effects of Perceived Leadership Styles and Emotional Intelligence on Attitude toward Organizational Change among Secondary School Teachers. *Asian Journal of University Education*. 16(2) 36-45.
- Ahmad, I., Gao, Y., & Hali, S. M. (2017). A Review of Ethical Leadership and Other Ethics-Related Leadership Theories. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(29), 10. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n29p10>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Andersen, J. A. (2005). Trust in managers: A study of why Swedish subordinates trust their managers. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 392–404.
- Arar, K., Haj, I., Abramovitz, R., & Oplatka, I. (2016). Ethical leadership in education and its relation to ethical decision-making. *Journal of Educational Administration*, 54(6), 647–660. doi:10.1108/jea-11-2015-0101
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16), 4489.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562-1571.
- Bansal, J. & Kumar, D. (2018). Is Ethical Leadership Beneficial? *Asian Journal for Management*, 9(1), 539-542. <http://dx.doi.org/10.5958/2321-5763.2018.00084.7>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Benninga, J.S. (2013). Resolving ethical issues at school. *Issues in Teacher Education*, 22(1), 77-88.
- Brinia, V. (2011). Male educational leadership in Greek primary schools: A theoretical framework based on experiences of male school leaders. *International Journal of Educational Management*, 25(2), 164-185
- British Psychological Society. (2014). *BPS Code of Human Research Ethics* (2nd ed.). <https://www.bps.org.uk/news-and-policy/bps-code-human-research-ethics-2nd-edition-2014>

- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- 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(2), 117-134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M., & Trevino, L. K. (2006b). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-615.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Campbell, E. (2003). *The Ethical Teacher*. Philadelphia: Open University Press.
- Campbell, R., Kyriakides, L., Muijs, R., & Robinson, W. (2004). Effective teaching and values: Some implications for research and teacher appraisal. *Oxford Review of Education*, 30(4), 451-465.
- Chan, S. C. H. (2019). Participative leadership and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333. doi:10.1108/lodj-06-2018-0215
- Chaudhary, R., Rangnekar, S. and Barua, M. K. (2014). Organizational climate, climate strength and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133(2014): 291-303.
- Cherkowski, S., Walker, K.D., & Kutsyruba, B. (2015). Principals' Moral Agency and Ethical Decision-Making: Toward a Transformational Ethics. *International Journal of Education Policy & Leadership*, 10(5).
- Coladarci, T. (1992). Teachers' Sense of Efficacy and Commitment to Teaching. *The Journal of Experimental Education*, 60(4), 323-337.
- Conley, S.C. (1991). Review of research on teacher participation in school decision making. In G. Grant (Ed). *Review of research in education 17*, 225-266. Washington DC: American Educational Research Association.
- Copeland, M. K. (2015). The Importance of Ethics and Ethical Leadership in the Accounting Profession. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 61-98. doi:10.1108/s1574-076520150000019012
- Cremer, D. D., Dick, R. V., Tenbrunsel, A., Pillutla, M., & Murnighan, J. K. (2011). Understanding ethical behavior and decision-making in management: A behavioral business ethics approach. *British Journal of Management*, 22, S1-S4.
- Creswell, J.W. (2013) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., London.
- Crosswell, L. (2006). *Understanding teacher commitment in times of change*. Queensland University of Technology.

- Danielsson, M., & Alm, H. (2012). Usability and decision support systems in emergency management work. *A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 41, 3455-3458.
- Demirtas, O. (2015). Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1950-5>
- Dhar, U., & Mishra, P. (2001). Leadership effectiveness: A study of constituent factors. *Journal of Management Research*, 1(4), 254-266.
- Duane Hansen, S., Benjamin, B., Dunford, B., Jackson C. (2016). Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, and Trust Propensity: A Multi-Experience Model of Perceived Ethical Climate. *Journal of Business Ethics* 137(4), 649–662.
- Emery, E. (2017). Leadership, Decision-Making, and Ethical Behavior. *Journal of Business & Economic Policy*, 4(1), 41-49. http://jbepnet.com/journals/Vol_4_No_1_March_2017/6.pdf
- Erdal, N., & Altindag, E. (2020). The Effect of Ethical Leadership and Relationship Orientation Healthcare on Employee Performance. *Business Management Dynamics*, 10(3), 24-38.
- Fernandez, S. (2008). Examining the Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32(2), 175-205.
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS (5th edition)*. Sage Publications Ltd.
- Furman, G. (2012), Social justice leadership as praxis: developing capacities through preparation programs. *Educational Administration Quarterly*, 48 (1), 191-229.
- Giessner, S. R., Van Quaquebeke, N., van Gils, S., van Knippenberg, D., & Kollée, J. A. J. M. (2015). In the moral eye of the beholder: the interactive effects of leader and follower moral identity on perceptions of ethical leadership and LMX quality. *Frontiers in Psychology*, 6(1126).
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482. Moss, A. H. (2011). Ethical principles and processes guiding dialysis decision-making. *Clinical Journal of the American Society of Nephrology*, 6, 2313-2317.
- Govaerts, M. J., Schuwirth, L.W.T., Vander Vieuten, C.P. M., & Muijtiens, A. M. M. (2011). Workplace-based assessment: Effects of rater expertise. *Advancement in Health Sciences Education*, 16, 151-165.
- Guerra-López, I., & Thomas, M. N. (2011). Making sound decisions: A framework for judging the worth of your data. *Performance Improvement*, 50, 37-44.
- Haq, S. (2011). Ethics and leadership skills in the public service. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15(2011), 2792-2796.
- Hegarty, N., & Moccia, S. (2018). Components of Ethical Leadership and Their Importance in Sustaining Organizations Over the Long Term, *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(1), Article 7. <http://dx.doi.org/10.22543/0733.111.1199>

- Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 189-206
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *The Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Iqbal, N., Anwar, S. and Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5): 1-6.
- İşcan, Ö. F., Ersarı, G. and Naktiyok, A. (2014). Effect of leadership style on perceived organizational performance and innovation: The role of transformational leadership beyond the impact of transactional leadership—An application among Turkish SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150(1): 881-89.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384. doi:10.2307/20159587
- Jibril Qaralleh, T. (2021). The Role of School Leaders in Promoting Community Partnership. *Asian Journal of University Education*, 17(1), 124-133
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51- 69.
- Kapur, R. (2018). *Ethical Leadership*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/323829602_Ethical_Leadership
- Kar, S. (2018). Ethical Leadership: Best Practice for Success. *IOSR Journal of Business and Management*, 112-116.
- Katranci, I., Sungu, H., & Saglam, 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. DOI: 10.13189/ujer.2015.030810.
- Khan, S.R. & Javed, U. (2018). Revision of Ethical Leadership Scale. *Journal of Research and Reflections in Education*, 12(2), 121-135. https://www.researchgate.net/publication/330089718_Revision_of_Ethical_Leadership_Scale
- Khokhar, A, M., & Rehman, Z, M (2017). Linking ethical leadership to employees' performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, ISSN 2309-8619, *Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore*, 11(1), 222-251.
- Kim, M.-S., & Thapa, B. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. *Sustainability*, 10(2), 447.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48–60.

- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H. & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104-132.
- Korzeniecka-Bondar, A. (2018). Teachers' Participation in School Daily Life. *Polish Journal of Educational Studies*, 71(1) 143-153. <https://doi.org/10.2478/poljes-2018-0012>
- Koustelios, A. D., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57(3), 469–476. <https://doi.org/10.1177/0013164497057003008>
- Kouzes, J., & Posner, B. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Liu, S. & Yin, H. (2020). How ethical leadership influences professional learning communities via teacher obligation and participation in decision making: A moderated-mediation analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(6), 843-859. <https://doi.org/10.1177%2F1741143220975766>
- Louis, K. S. (1998). Effects of teacher quality of work life in secondary schools on commitment and sense of efficacy. *School effectiveness and school improvement*, 9(1), 1-27.
- Lumbasi, G. W., George, O., Anl, K. and Caren, O. A. (2016). *The effect of participative leadership style on the performance of Coya Senior Manager in Kenya*. United States International University- Africa.
- Lynch, M. (2015). The eight principles of ethical leadership in education. *The Advocate*. Available at: <https://www.theadvocate.org/the-eight-principles-of-ethical-leadership-in-education/>.
- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577.
- Malik, M.S., Awais, M., Timsal, A., Qureshi, U.H. (2016). Impact Of Ethical Leadership On Employees' Performance: Moderating Role Of Organizational, *International Review Of Management And Marketing*, 6 (3), 590-595.
- Manfredi, S., Pant, R., Pennington, D. W., & Versmann, A. (2011). Supporting environmentally sound decisions for waste management with LCT and LCA. *International Journal of Life Cycle Assessment*, 16,937-939.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mendes, E. (2003). What Empathy Can Do. *Educational Leadership*, 61(1), 56-59.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Mihelic, K.K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5), 31-42.

- Mokoena, S. (2011). Participative Decision-making: Perceptions of School Stakeholders in South Africa. *Journal of Social Sciences*, 29(2), 119-131. <https://doi.org/10.1080/09718923.2011.11892962>
- Muijs, D. (2011). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. UK: SAGE.
- Natale, S. M., & Doran, C. (2012). Marketization of education: An ethical dilemma. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 187-196. DOI: 10.1007/s10551-011-0958-y.
- Noddings, N. (Ed.). (2005). *The challenge to care in schools: An alternative approach to education* (2nd ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Northouse, P. (2012). *Leadership: Theory and Practice*, 6th Edition. SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks.
- Nuaimi, A., Chowdhury, H., Eleftheriou, K. & Katsioloudes, M.I. (2015). Participative decision-making and job satisfaction for teachers in the UAE. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 645-665. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2014-0090>
- O'Toole, J. (1996). *Leading change: The argument for values-based leadership*. New York, NY: Random House.
- Olorunsola, E.O. & Olayemi, A.O. (2011). Teachers' participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Education Administration and Policy Studies*, 3(6), 78-84. https://academicjournals.org/article/article1379761736_Olorunsola%20and%20Olayemi.pdf
- Özan, M.B., Özdemir, T.Y. & Yirci, R. (2017). Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View. *Foro de Educación*, 15(23), 161-184. doi: <http://dx.doi.org/10.14516/fde.520>
- Özgenel, M. & Aksu, T. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(4), 816-825. <http://doi.org/10.11591/ijere.v9i4.20658>
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420.
- Porter, L., Mowday, R., & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 1-28.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: *The Leadership Virtues Questionnaire*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235.
- Sabir, S. (2021). A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers' commitment in Pakistan. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(1), 28-53. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4525>.

- Sabir, S., & Bhutta, Z. M. (2018). Leader motivating language as predictor of organizational commitment among generation Y teachers: The mediating role of organizational climate. *NUML International Journal of Business & Management*, 13(1), 118-133.
- Saĝnak, M. (2005). The value congruence levels of principals and teachers at primary schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 5 (1), 221-228
- Sarafidou, J.O. & 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>
- Scholl, J.A., Mederer, H.J. & Scholl, R.W. (2018). Leadership, Ethics, and Decision-Making. In Farazmand, A. (Eds.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2407-1
- Shao, P. (2010). *Ethics-based leadership and employee ethical behavior: Examining the mediating role of ethical regulatory focus* (PhD Thesis). Drexel University.
- Shapiro, J.P. & Stefkovich, J.A. (2016), *Ethical Leadership and Decision Making in Education: Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas*, 4th ed., Routledge, New York, NY
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A.B. (2003). UWES, Utrecht Work Engagement Scale. *Preliminary manual* (version 1). Valencia: Utrecht University.
- Singh, K., & Billingsley, B. S. (1998). Professional support and its effects on teachers' commitment. *The journal of educational research*, 91(4), 229-239.
- Siva Vikaraman, S. et al. (2021). Ethical Leadership Practices and Trust Among Public School Leaders in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 17, (3), 174-191. <https://doi.org/10.24191/ajue.v17i3.14509>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological reports*, 114(1).
- Sotirova, D. (2018). Ethical leadership in cross-cultural business communication. *Acta Prosperitatis*, (9), 51-88.
- Suharto, S., & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, VII (2), 189-206.
- Taufek, F. H. B. M., Zulkifle, Z. B. and Sharif, M. Z. B. M. (2016). Sustainability in employment: Reward system and work engagement. *Procedia Economics and Finance*, 35(2016): 699-704.
- Thappa, B. (2019). *Impacts of Ethical Leadership and Decision Making on Organizational Performance*. [Master's Thesis, Centria University of Applied Sciences]. Semantic Scholar.
- Thien, L. M., Razak, N. A. & Ramayah, T. (2014). Validating teacher commitment scale using a Malaysian sample. *SAGE Open*, 4(2), 2158244014536744.
- Toubiana, M., & Yair, G. (2012). The solution of meaning in Peter Drucker's oeuvre. *Journal of Management History*, 18, 178-199.

- Toytok, E. H., Korkmaz, M., & Anik, S. (2016). Environmental conditions of the city in which teachers serve and their organizational commitment perception levels. *The Anthropologist*, 24 (1), 90-96.
- Trapp, N. L. (2011). Staff attitudes to talking openly about ethical dilemmas: The role of business ethics conceptions and trust. *Journal of Business Ethics*, 103, 543-552.
- 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(2), 5-37.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, 42(4), 128-142.
- Tsaur, S. H., Hsu, F. S. and Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81(2019): 131-40.
- Tsui, K. T., & Cheng, Y. C. (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5(3), 249-268.
- Tumasjan, A., Strobel, M., & Welpe, I. (2011). Ethical Leadership Evaluations After Moral Transgression: Social Distance Makes the Difference. *Journal of Business Ethics* 99(4), 609–622.
- Tutar, H., Altınöz, M. & Çakıroğlu, D. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(2011), 1378-1388
- Vikaraman, S.S., Mansor, A.N., Hamzah, M.I.M. & Razak, K.A. (2018). Influence of Ethical Leadership Practices on Teacher Work Engagement at High Performing Secondary Schools: A Case Study. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, 10(12), 1397-1403. ISSN 1943-023X.
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., Twenge, J. M., Nelson, N. M., & Tice, D. M. (2014). Making choice impairs subsequent self-control: A limited resource account of decision making, self-regulation, and active initiative. *Journal of Motivation Science*, 1, 19-42.
- Yirci, R., Özdemir, T.Y., Kartal, S.E. & Kocabaş, İ. (2014). Teachers' perceptions regarding school principals' coaching skills. *School Leadership & Management: Formerly School Organization*. Doi: 10.1080/13632434.2014.905465
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X. and Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 33(3): 708-13.
- Yuan, L., Vu, M.-C., & Nguyen, T.-T.-N. (2018). *Ethical leadership, leader-member exchange and voice behavior*. Proceedings of the 2018 2nd International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences - ICMSS 2018. doi:10.1145/3180374.3181326

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall (Original work published 1981)
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48.
- Xu, J., & Cooper-Thomas, E. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal* 32(4), 399-416. DOI:10.1108/01437731111134661.

Ελληνόγλωσσες

- Καστανίδου, Σ. & Τσικαντέρη, Ρ. (2015). Ο Συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Σχολικής Μονάδας, *εκπ@ιδευτικός κύκλος*, 3(3), 19-38.

Διαδίκτυο

https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/248463_i-isotita-argei-akomi-stin-ekpaideysi#_Toc508273421.

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με το διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων στην εμπλοκή με την εργασία

Αγαπητοί-ες συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας που διεξάγω στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης» στη Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με θέμα: «Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων».

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναδειχθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών των ελληνικών δημόσιων σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με τη συμβολή της ηθικής διάστασης της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με το διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων στην εμπλοκή με την εργασία. Με τη συμμετοχή σας θα έχετε και οι ίδιοι συμβάλει στην προσπάθεια που πραγματοποιείται.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα αποτελέσει τη συναίνεσή σας για την εθελοντική συμμετοχή στην έρευνα η οποία θα απαιτεί περίπου 10 λεπτά και η συμμετοχή σας είναι προαιρετική.

Παρακαλείσθε θερμά να απαντήσετε στις ερωτήσεις που ακολουθούν με ακρίβεια και ειλικρίνεια.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και τη συμμετοχή σας!

Με εκτίμηση,

Καλτσά Ελένη -Δασκάλα Ειδικής Αγωγής(ΠΕ70.ΕΑΕ), Μεταπτυχιακή φοιτήτρια Π.Τ.Δ.Ε
Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Μέρος: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία: _____

3. Επίπεδο εκπαίδευσης πέραν του βασικού τίτλου σπουδών:

- Κανένα
- Δεύτερο πτυχίο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

4. Έτη υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο: _____

5. Έτη υπηρεσίας με τον συγκεκριμένο διευθυντή: _____

6. Υπηρεσιακή κατάσταση:

- Μόνιμος/η
- Αναπληρωτής/τρια

7. Νομός σχολικής μονάδας: _____

8. Μέγεθος σχολικής μονάδας με βάση την οργανικότητα:

- Μονοθέσιο
- Διθέσιο
- Τριθέσιο
- Τετραθέσιο και πάνω

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

B. Μέρος: Εμπλοκή με την εργασία

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν στις απόψεις σας σχετικά με την εμπλοκή στην εργασία. Απαντήστε επιλέγοντας αυτό που πιστεύετε ότι χαρακτηρίζει το διευθυντή σας, χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:

1=Ποτέ 7= Πάντα

Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	1	2	3	4	5	6	7
Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.	1	2	3	4	5	6	7
Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6	7
Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
Η εργασία μου με εμπνέει.	1	2	3	4	5	6	7
Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.	1	2	3	4	5	6	7
Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5	6	7
Όταν εργάζομαι είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
Στην δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.	1	2	3	4	5	6	7
Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.	1	2	3	4	5	6	7

Γ. Μέρος

Απαντήστε επιλέγοντας το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω στάσεις και συμπεριφορές του διευθυντή του σχολείου σας χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα.

1=Διαφωνώ απόλυτα 5=Συμφωνώ απόλυτα

Ο/Η Διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας που υπηρετώ:

Αφιερώνει χρόνο για προσωπική επαφή.	1	2	3	4	5
Νοιάζεται για τους συναδέλφους του/της.	1	2	3	4	5
Αφιερώνει χρόνο για να μιλήσουμε σχετικά με το πώς αισθάνομαι στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για την προσωπική μου εργασιακή ανέλιξη.	1	2	3	4	5
Μπορείς να βασιστείς πάνω του/της για το ότι θα τηρήσει τις δεσμεύσεις του/της.	1	2	3	4	5
Με θεωρεί υπεύθυνο/η για εργασία για την οποία δε μου έχει δοθεί καμία δικαιοδοσία.(R: αντίστροφη ερώτηση)	1	2	3	4	5
Ενθαρρύνει τη συζήτηση πάνω σε θέματα εντιμότητας μεταξύ των εργαζομένων	1	2	3	4	5
Με θεωρεί υπεύθυνο/η για λάθη για τα οποία δεν ευθύνομαι.(R: αντίστροφη ερώτηση)	1	2	3	4	5
Επικεντρώνεται κυρίως στην επίτευξη των δικών του/της στόχων.(R: αντίστροφη ερώτηση)	1	2	3	4	5
Χειραγωγεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου. (R: αντίστροφη ερώτηση)	1	2	3	4	5

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου να επηρεάζουν κρίσιμες αποφάσεις.	1	2	3	4	5
Ζητά τη γνώμη από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου αναφορικά με στρατηγικής σημασίας ενέργειες για τη λειτουργία του σχολείου.	1	2	3	4	5
Επανεξετάζει τις αποφάσεις του/της με βάση τη γνώμη των εκπαιδευτικών.	1	2	3	4	5
Επαινεί τους υπαλλήλους που συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους κανόνες εντιμότητας.	1	2	3	4	5
Αναθέτει ιδιαίτερα απαιτητικές αρμοδιότητες στους εκπαιδευτικούς του σχολείου του/της. (R: αντίστροφη ερώτηση)	1	2	3	4	5
Μου επιτρέπει να έχω κύριο ρόλο στον καθορισμό των δικών μου στόχων που θέτω για την απόδοσή μου.	1	2	3	4	5
Θεωρεί δεδομένο πως οφείλουμε να εργαζόμαστε με στάση φιλικά προσκείμενη προς το περιβάλλον.	1	2	3	4	5
Δείχνει ενδιαφέρον για θέματα αειφορίας.	1	2	3	4	5
Εξηγεί με σαφήνεια τους κώδικες δεοντολογίας που σχετίζονται με την εντιμότητα.	1	2	3	4	5
Εξηγεί τι αναμένεται από τους εκπαιδευτικούς για να θεωρείται ότι συμπεριφέρονται με εντιμότητα	1	2	3	4	5
Εξηγεί τι περιμένει από εμένα και τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
Αποσαφηνίζει τις προτεραιότητες.	1	2	3	4	5
Καθιστά σαφές ποιος είναι υπεύθυνος και για ποιο πράγμα.	1	2	3	4	5
Κρατάει τις υποσχέσεις του/της.	1	2	3	4	5
Μπορείς να τον/την εμπιστευτείς για το ότι υλοποιεί τα όσα λέει.	1	2	3	4	5

4. Μέρος: Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν στις απόψεις σας σχετικά με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων στο χώρο του σχολείου. Απαντήστε επιλέγοντας αυτό που πιστεύετε ότι σας χαρακτηρίζει περισσότερο, χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:

1=Σε πολύ χαμηλό βαθμό 5= Σε πολύ υψηλό βαθμό

Ασχολούμαι με τη δημιουργία κανόνων και κανονισμών στο σχολείο μου	1	2	3	4	5
Συμβάλλω στην ανάπτυξη του σχολείου σε σημαντικό βαθμό	1	2	3	4	5
Συμμετέχω ενεργά στο σχεδιασμό για την υλοποίηση δραστηριοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου	1	2	3	4	5
Ασχολούμαι με τα θέματα πειθαρχίας των μαθητών.	1	2	3	4	5
Οι προτάσεις μου για ζωτικά ζητήματα στο σχολείο μετράνε					
Ασχολούμαι με τον προγραμματισμό των δράσεων του σχολείου	1	2	3	4	5
Συμμετέχω στο συντονισμό των δράσεων του σχολείου	1	2	3	4	5
Ασχολούμαι με τον εντοπισμό προβληματικών περιοχών στη λειτουργία του σχολείου	1	2	3	4	5
Κάνω προτάσεις που έχουν στόχο στη βελτίωση του σχολείου	1	2	3	4	5
Συμμετέχω ενεργά στην επίβλεψη των μαθητών	1	2	3	4	5
Συμμετέχω ενεργά στον εξορθολογισμό της λειτουργίας του σχολικού συστήματος.	1	2	3	4	5

*Η ηθική διάσταση της ηγεσίας σε συνδυασμό με την ποιότητα αλληλεπιδράσεων με τον
διευθυντή και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*

E. Μέρος: Ποιότητα αλληλεπιδράσεων με το διευθυντή

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν στις απόψεις σας σχετικά με την ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής σας με τους διευθυντές σας. Απαντήστε επιλέγοντας αυτό που πιστεύετε ότι χαρακτηρίζει το διευθυντή σας, χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:

1=Σε πολύ χαμηλό βαθμό 7= Σε πολύ υψηλό βαθμό

Ο/Η Διευθυντής/ντρια μου θα ήταν προσωπικά διατεθειμένος/η να με βοηθήσει να λύσω προβλήματα στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
Η εργασιακή μου σχέση με τον/την Διευθυντή/ντρια μου είναι αποτελεσματική.	1	2	3	4	5	6	7
Έχω τόσο εμπιστοσύνη στον/στη Διευθυντή/ντρια μου ώστε θα υπερασπιζόμουν και θα δικαιολογούσα τις αποφάσεις του/της εάν δεν ήταν παρόν για να το κάνει.	1	2	3	4	5	6	7
Ο/Η Διευθυντής/ντρια μου εξετάζει τις προτάσεις μου για αλλαγές.	1	2	3	4	5	6	7
Ο/Η Διευθυντής/ντρια μου καταλαβαίνει τα προβλήματα και τις ανάγκες μου.	1	2	3	4	5	6	7
Ο/Η Διευθυντής/ντρια μου αναγνωρίζει τις δυνατότητές μου.	1	2	3	4	5	6	7