



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

*«Επαγγελματική Ικανοποίηση Διευθυντών Δευτεροβάθμιας
Εκπαίδευσης στην Ελλάδα: Ανάλυση Εσωτερικών και Εξωτερικών
Παραγόντων με βάση το Μοντέλο του Herzberg»*

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΜΠΡΟΥΖΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΠΑΤΡΑ
ΙΟΥΝΙΟΣ, 2026

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους που συνέβαλαν, άμεσα ή έμμεσα, στην πραγματοποίηση και την επιτυχή ολοκλήρωσή της.

Πρωτίστως, επιθυμώ να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη προς τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ανδρέα Μπρούζο, για την αμέριστη ενθάρρυνση, την επιστημονική καθοδήγηση και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε σε κάθε στάδιο αυτής της ερευνητικής προσπάθειας. Η υποστήριξή του υπήρξε καθοριστική για την εξέλιξη της σκέψης μου και τη διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος.

Ένα μεγάλο και βαθύ ευχαριστώ ανήκει στους γονείς μου, Κωνσταντίνο και Αικατερίνη, οι οποίοι αποτελούν το σταθερό μου θεμέλιο. Η διαρκής στήριξή τους, η αγάπη τους και οι αξίες με τις οποίες με γαλούχησαν ήταν για άλλη μια φορά η κινητήριος δύναμη για να φτάσω στο τέλος αυτού του ακαδημαϊκού κύκλου.

Τέλος, η εργασία αυτή είναι αφιερωμένη στην οικογένειά μου. Εκφράζω την πιο βαθιά μου αγάπη και ευγνωμοσύνη στον σύζυγό μου, Θοδωρή, και στα παιδιά μου, Βασίλη και Δαβιδία, για την απέραντη υπομονή, την κατανόηση και την ανοχή που επέδειξαν κατά τη διάρκεια των ατελείωτων ωρών μελέτης και συγγραφής. Η δική τους συμπαράσταση και η καθημερινή τους αγκαλιά ήταν το πιο πολύτιμο στήριγμα και το καταφύγιό μου σε αυτή τη γεμάτη προκλήσεις διαδρομή.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών και Διευθυντριών δημόσιων σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα κατά το σχολικό έτος 2025–2026. Η επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της εκπαίδευσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική άσκηση της σχολικής ηγεσίας, καθώς συνδέεται με τη λήψη αποφάσεων, την ποιότητα της διοίκησης, τη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς και τη συνολική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Ως θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης αξιοποιήθηκε η Διαπραγοντική Θεωρία των Κινήτρων και Υγιεινής των Herzberg, Mausner και Snyderman (1959), σύμφωνα με την οποία η επαγγελματική ικανοποίηση διαμορφώνεται από δύο διακριτές κατηγορίες παραγόντων: τους παράγοντες παρακίνησης (motivators), οι οποίοι σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, και τους παράγοντες υγιεινής (hygiene factors), οι οποίοι αφορούν το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον. Για τη συλλογή των δεδομένων εφαρμόστηκε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση με τη χρήση της σύντομης μορφής του Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ – Short Form).

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 170 εν ενεργεία Διευθυντές και Διευθύντριες δημόσιων σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης από διάφορες περιοχές της Ελλάδας. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Ειδικότερα, υπολογίστηκαν δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς, ενώ για τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς δημογραφικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά εφαρμόστηκαν οι έλεγχοι Independent Samples *t*-test και One-Way ANOVA.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν υψηλό επίπεδο εσωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης ($M = 4,14$), ενώ η εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση διαμορφώθηκε σε χαμηλότερο επίπεδο ($M = 2,86$). Η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση διαμορφώθηκε σε $M = 3,71$. Η επαγωγική στατιστική ανάλυση έδειξε ότι η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά ως προς το φύλο, αλλά διαφοροποιείται ως προς την ηλικιακή ομάδα, τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, τα έτη άσκησης διοικητικών καθηκόντων, το ανώτατο

επίπεδο σπουδών, τον τύπο της σχολικής μονάδας, τη γεωγραφική περιοχή και το μέγεθος της σχολικής μονάδας.

Η επαγωγική στατιστική ανάλυση έδειξε ότι δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς το φύλο των συμμετεχόντων/χουσών. Αντίθετα, καταγράφηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικιακή ομάδα, τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, τα έτη άσκησης διοικητικών καθηκόντων, το ανώτατο επίπεδο σπουδών, τον τύπο της σχολικής μονάδας, τη γεωγραφική περιοχή και το μέγεθος του σχολείου.

Συνολικά, τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν σε σημαντικό βαθμό τις βασικές παραδοχές της Διπαραγοντικής Θεωρίας του Herzberg, καθώς αναδεικνύουν ότι οι παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας αποτελούν την κυριότερη πηγή επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών και Διευθυντριών, ενώ οι παράγοντες που συνδέονται με το διοικητικό και οργανωσιακό περιβάλλον σχετίζονται κυρίως με την εκδήλωση αισθημάτων δυσαρέσκειας. Τα αποτελέσματα της μελέτης συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των στελεχών της εκπαίδευσης και μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο στον σχεδιασμό πολιτικών εκπαιδευτικής διοίκησης όσο και στη διαμόρφωση παρεμβάσεων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της σχολικής ηγεσίας.

Λέξεις-κλειδιά: Επαγγελματική Ικανοποίηση, Διευθυντές/ντριες σχολείων, Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, Θεωρία Herzberg, Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), σχολική ηγεσία, εκπαιδευτική διοίκηση.

ABSTRACT

The present master's thesis investigates the level of job satisfaction among principals of public secondary schools in Greece during the 2025–2026 school year. Job satisfaction is considered a key factor influencing effective school leadership, as it is closely associated with decision-making, school administration, collaboration with teachers, and the overall effectiveness of school organizations.

The study is theoretically grounded in Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation and Hygiene (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959), which distinguishes between motivational factors related to the content of work and hygiene factors associated with the work environment. A quantitative research design was adopted, using the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ – Short Form) as the main data collection instrument.

The research sample consisted of 170 principals serving in public secondary schools across Greece. Data were analyzed using descriptive and inferential statistical methods. Measures of central tendency and dispersion were calculated, while differences in job satisfaction according to demographic, professional, and organizational characteristics were examined using the Independent Samples t-test and One-Way Analysis of Variance (ANOVA).

The findings revealed a high level of intrinsic job satisfaction ($M = 4.14$), indicating that participants derived considerable satisfaction from contributing to the school community, assuming responsibility, utilizing their knowledge and skills, and experiencing a sense of achievement through their leadership role. In contrast, extrinsic job satisfaction was considerably lower ($M = 2.86$), with the lowest evaluations relating to financial compensation in relation to job responsibilities and the implementation of educational policies. Overall job satisfaction was found to be relatively high ($M = 3.71$).

Inferential statistical analysis showed that there were no statistically significant differences in overall job satisfaction with respect to the participants' gender. In contrast, statistically significant differences were identified according to age group, years of total teaching experience, years of administrative experience, highest educational qualification, school type, geographical location, and school size.

Overall, the findings provide substantial support for Herzberg's Two-Factor Theory, indicating that intrinsic aspects of the profession constitute the primary source of job satisfaction for secondary school principals, whereas factors related to the administrative and organizational environment are mainly associated with job dissatisfaction. The study contributes to a deeper understanding of principals' job satisfaction within the Greek educational context and offers evidence that may inform educational policy, school leadership practices, and future research in educational administration.

Keywords: job satisfaction, school principals, secondary education, Herzberg's Two-Factor Theory, Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), school leadership, educational administration.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	13
1.1 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	13
1.1.1 Ορισμοί και εννοιολογικές προσεγγίσεις.....	13
1.1.2 Συναισθηματικές και γνωστικές διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	15
1.2 Η επαγγελματική ικανοποίηση στο εκπαιδευτικό πλαίσιο.....	18
1.2.1 Η σχολική μονάδα ως οργανισμός.....	18
1.2.2 Ο ρόλος της επαγγελματικής ικανοποίησης στη σχολική αποτελεσματικότητα	20
1.3 Ο ρόλος του Διευθυντή στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	21
1.3.1 Διοικητικός και παιδαγωγικός ρόλος.....	21
1.3.2 Σύγχρονες προκλήσεις και απαιτήσεις του ρόλου του/της Διευθυντή/ντριας.....	23
1.3.3 Το ελληνικό συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα	24
1.4 Θεωρητικό πλαίσιο: Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	26
1.4.1 Παράγοντες υγιεινής (εξωτερικοί παράγοντες)	26

1.4.2 Παράγοντες παρακίνησης (εσωτερικοί παράγοντες).....	28
1.4.3 Η θεωρία του Herzberg στο πλαίσιο της σχολικής διοίκησης.....	29
1.5 Ανασκόπηση συναφών ερευνών	31
1.5.1 Διεθνείς έρευνες για την επαγγελματική ικανοποίηση στελεχών εκπαίδευσης	32
1.5.2 Ελληνικές έρευνες για την επαγγελματική ικανοποίηση στελεχών εκπαίδευσης	35
1.6 Ερευνητικό κενό και αναγκαιότητα της παρούσας μελέτης	37
1.7 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	41
2.1 Ερευνητική προσέγγιση και σχεδιασμός.....	41
2.1.1 Ποσοτική ερευνητική προσέγγιση	41
2.1.2 Αιτιολόγηση της μεθοδολογικής επιλογής	42
2.2 Ερευνητικό εργαλείο: Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ – Short Form)	43
2.2.1 Δομή του ερωτηματολογίου και σύνδεση με τη Θεωρία Herzberg.....	45
2.2.2 Η Κλίμακα Μέτρησης (Likert)	46
2.3 Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας.....	47
2.3.1 Προσδιορισμός του πληθυσμού-στόχου	48
2.3.2 Δειγματοληπτική μέθοδος.....	49
2.3.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και τελικό δείγμα	49

2.3.4 Περιγραφή του δείγματος	51
2.4 Διαδικασία συλλογής των δεδομένων και ηθικά ζητήματα	55
2.4.1 Φάσεις και χρονοδιάγραμμα της διαδικασίας συλλογής δεδομένων....	56
2.4.2 Ηθικά ζητήματα και ερευνητική δεοντολογία	58
2.5 Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων.....	59
2.5.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση	60
2.5.2 Συγκριτική και επαγωγική στατιστική ανάλυση των δεδομένων	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	62
3.1 Περιγραφική ανάλυση των εσωτερικών παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης (Motivators).....	63
3.2 Περιγραφική ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης (Hygiene Factors)	64
3.3 Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών/ντρίων	66
3.4 Διερεύνηση διαφοροποιήσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης	67
3.4.1 Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά.....	68
3.4.2 Διαφοροποιήσεις ως προς τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά.....	70
3.5 Σύνοψη βασικών ευρημάτων	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	74
4.1 Ερμηνεία των ευρημάτων σε σχέση με τη Θεωρία του Herzberg	74
4.2 Σύγκριση με ευρήματα προηγούμενων ελληνικών και διεθνών ερευνών	77

4.3 Επιπτώσεις για τη σχολική διοίκηση και την εκπαιδευτική πολιτική.....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	83
5.1 Ανακεφαλαίωση και κύρια συμπεράσματα της έρευνας	83
5.2 Περιορισμοί της έρευνας	86
5.3 Προτάσεις για μελλοντική ερευνητική δραστηριότητα	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	94
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	94
Παράρτημα Β: Έντυπο ενημέρωσης και ψηφιακής συγκατάθεσης.....	96

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους (Locke, 1976· Spector, 1997). Στον χώρο της εκπαίδευσης, η έννοια αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς συνδέεται άμεσα με τη λειτουργία των σχολικών μονάδων, το εργασιακό κλίμα, την αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (Hoy & Miskel, 2013· Σαΐτης, 2002). Ειδικότερα, οι Διευθυντές και οι Διευθύντριες των σχολικών μονάδων διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διοικητική οργάνωση, την παιδαγωγική καθοδήγηση, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού περιβάλλοντος (Bush, 2018· Μαυρογιώργος, 2008). Ως εκ τούτου, η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επαγγελματική τους ικανοποίηση παρουσιάζει ιδιαίτερο επιστημονικό και πρακτικό ενδιαφέρον.

Η σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από αυξημένες διοικητικές απαιτήσεις, συνεχή προσαρμογή στις θεσμικές μεταβολές, ενίσχυση της λογοδοσίας και ανάγκη διαχείρισης σύνθετων παιδαγωγικών και κοινωνικών ζητημάτων (OECD, 2020· Bush, 2018). Οι συνθήκες αυτές επηρεάζουν ουσιαστικά την καθημερινή άσκηση του διοικητικού έργου των στελεχών της εκπαίδευσης και καθιστούν αναγκαία τη διερεύνηση των παραγόντων που ενισχύουν ή περιορίζουν την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Παράλληλα, η ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση λειτουργεί σε ένα ιδιαίτερα συγκεντρωτικό θεσμικό πλαίσιο, το οποίο περιορίζει σε σημαντικό βαθμό τη διοικητική αυτονομία των Διευθυντών και Διευθυντριών και επηρεάζει τον τρόπο άσκησης του ρόλου τους (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Σαΐτης, 2002).

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά την επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών και Διευθυντριών δημόσιων σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Ως θεωρητικό υπόβαθρο αξιοποιείται η Διπαραγοντική Θεωρία των Κινήτρων και Υγιεινής των Herzberg, Mausner και Snyderman (1959), σύμφωνα με την οποία η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική δυσανεμία επηρεάζονται από δύο διακριτές κατηγορίες παραγόντων: τους παράγοντες παρακίνησης (motivators), οι οποίοι σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και οδηγούν στην ανάπτυξη επαγγελματικής ικανοποίησης, και τους παράγοντες υγιεινής (hygiene factors), οι οποίοι αφορούν το εργασιακό περιβάλλον

και, όταν δεν ικανοποιούνται επαρκώς, οδηγούν κυρίως στην εμφάνιση επαγγελματικής δυσαρέσκειας.

Η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας προκύπτει από το γεγονός ότι, παρά τον κομβικό ρόλο των Διευθυντών και Διευθυντριών στη λειτουργία των σχολικών μονάδων, οι ελληνικές εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν συστηματικά την επαγγελματική τους ικανοποίηση παραμένουν σχετικά περιορισμένες. Ιδιαίτερα περιορισμένη είναι η αξιοποίηση αναγνωρισμένων θεωρητικών μοντέλων, όπως η θεωρία του Herzberg, σε συνδυασμό με τη διερεύνηση δημογραφικών και οργανωσιακών παραγόντων που ενδέχεται να διαφοροποιούν την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της εκπαίδευσης (Βαλιάνου, 2020· Αργυροπούλου κ.ά., 2021). Η κατανόηση των παραγόντων αυτών μπορεί να συμβάλει τόσο στη βελτίωση των συνθηκών άσκησης της σχολικής ηγεσίας όσο και στον σχεδιασμό αποτελεσματικότερων πολιτικών εκπαιδευτικής διοίκησης.

Βασικός σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών και Διευθυντριών δημόσιων σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, με βάση τη Διπαραγοντική Θεωρία του Herzberg. Ειδικότερα, εξετάζονται οι διαστάσεις της εσωτερικής και της εξωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς και πιθανές διαφοροποιήσεις της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς επιλεγμένα δημογραφικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων μέσω της εφαρμογής περιγραφικών και επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων. Παράλληλα, επιδιώκεται η ανάδειξη των παραγόντων που λειτουργούν ως πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας, συμβάλλοντας στην πληρέστερη κατανόηση της επαγγελματικής πραγματικότητας των στελεχών της εκπαίδευσης.

Η εργασία οργανώνεται σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης, αναλύοντας την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, τον ρόλο των Διευθυντών και Διευθυντριών στη σχολική διοίκηση, τη Διπαραγοντική Θεωρία του Herzberg και τα ευρήματα προηγούμενων ελληνικών και διεθνών ερευνών. Το δεύτερο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία της έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο, το δείγμα, τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων και τις μεθόδους στατιστικής ανάλυσης που εφαρμόστηκαν. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής και της επαγωγικής στατιστικής

ανάλυσης. Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη συζήτηση και την ερμηνεία των ευρημάτων υπό το πρίσμα της θεωρίας του Herzberg και της σχετικής ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας, καθώς και τις επιπτώσεις των αποτελεσμάτων για τη σχολική διοίκηση και την εκπαιδευτική πολιτική. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί της μελέτης και προτάσεις για μελλοντική ερευνητική δραστηριότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

1.1 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

1.1.1 Ορισμοί και εννοιολογικές προσεγγίσεις

Η εννοιολογική θεμελίωση της επαγγελματικής ικανοποίησης (job satisfaction) αποτελεί ένα από τα πιο εκτενώς μελετημένα αντικείμενα στο πεδίο της Οργανωσιακής Ψυχολογίας και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Παρά τον τεράστιο όγκο της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, η διαμόρφωση ενός ενιαίου, καθολικά αποδεκτού ορισμού παραμένει μια σύνθετη πρόκληση, καθώς η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια πολυδιάστατη και δυναμική ψυχολογική μεταβλητή (Spector, 1997). Η πολυπλοκότητα αυτή πηγάζει από το γεγονός ότι η ικανοποίηση δεν αποτελεί μια στατική κατάσταση, αλλά το προϊόν μιας διαρκούς, αμφίδρομης αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζομένου (ανάγκες, αξίες, προσδοκίες) και στις αντικειμενικές συνθήκες του εργασιακού του περιβάλλοντος (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Ένας από τους πλέον αναγνωρισμένους και ευρέως χρησιμοποιούμενους ορισμούς είναι αυτός του Locke (1976, p. 1304), ο οποίος προσεγγίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως:

«...μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της εργασίας κάποιου ή των εργασιακών του εμπειριών».

Κατά τον Locke (1976, p. 1304), η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια εμφανίζεται ως το άμεσο αποτέλεσμα της σύγκρισης που πραγματοποιεί ο εργαζόμενος ανάμεσα σε αυτό

που πραγματικά αποκομίζει από την εργασία του και σε αυτό που θεωρεί ότι δικαιούται ή αναμένει να λάβει.

Στο ίδιο εννοιολογικό πλαίσιο, ο Spector (1997) ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση με πιο απλό αλλά ολιστικό τρόπο, ως τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι αγαπούν (ικανοποίηση) ή αντιπαθούν (δυσαρέσκεια) την εργασία τους. Ο Spector (1997) τονίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν πρέπει να εξετάζεται μόνο ως μια γενική, ενιαία στάση (global satisfaction), αλλά και ως ένα σύμπλεγμα επιμέρους στάσεων απέναντι σε συγκεκριμένες πτυχές ή διαστάσεις της εργασίας (facet satisfaction), όπως οι οικονομικές απολαβές, οι σχέσεις με τους/τις συναδέλφους, η φύση του ίδιου του αντικειμένου εργασίας και η ποιότητα της διοικητικής εποπτείας.

Παρότι οι δύο ορισμοί προσεγγίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση από διαφορετική οπτική γωνία, συγκλίνουν στην παραδοχή ότι πρόκειται για μια υποκειμενική αξιολόγηση της εργασιακής εμπειρίας, η οποία επηρεάζεται τόσο από προσωπικούς όσο και από οργανωσιακούς παράγοντες (Locke, 1976· Spector, 1997).

Στο πεδίο της Εκπαιδευτικής Διοίκησης, οι παραπάνω ορισμοί εξειδικεύονται προκειμένου να αποτυπώσουν την ιδιαιτερότητα του σχολικού οργανισμού. Όπως επισημαίνει ο Μαυρογιώργος (2008), η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στελεχών συνδέεται με την επίτευξη προσωπικών και επαγγελματικών στόχων, καθώς και με την αίσθηση κοινωνικής προσφοράς.

Κατά τον Σαΐτη (2002), η επαγγελματική ικανοποίηση στα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης αντανakλά το επίπεδο της ισορροπίας ανάμεσα στις αυξημένες θεσμικές απαιτήσεις του ρόλου τους και στον βαθμό της λειτουργικής αυτονομίας που τους παραχωρείται για τη λήψη αποφάσεων.

Στη σχετική βιβλιογραφία διακρίνονται διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, οι οποίες εστιάζουν είτε στην ανθρώπινη διάσταση της εργασίας είτε στις οργανωσιακές της συνέπειες είτε στην πολυπαραγοντική φύση του φαινομένου (Spector, 1997· Dawis et al., 1967· Μπρίνια, 2008) και είναι οι εξής:

- **Η Ανθρωπιστική Προσέγγιση (Humanitarian Perspective):** Αντιμετωπίζει την ικανοποίηση ως ένα θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα. Οι οργανισμοί

οφείλουν να αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους με σεβασμό, προσφέροντάς τους ένα δίκαιο και ψυχολογικά υγιές περιβάλλον.

- **Η Ωφελιμιστική Προσέγγιση (Utilitarian Perspective):** Εστιάζει στη λειτουργική αξία της ικανοποίησης, θεωρώντας τη ως βασικό μοχλό για την ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης, τη μείωση των απουσιών και τον περιορισμό της τάσης φυγής από τον οργανισμό.
- **Η Πολυπαραγοντική Προσέγγιση (Multifaceted Perspective):** Αντιλαμβάνεται την ικανοποίηση ως ένα πολυεπίπεδο σύστημα, το οποίο επηρεάζεται από ένα ευρύ φάσμα εσωτερικών και εξωτερικών μεταβλητών, οι οποίες χρήζουν ξεχωριστής ποσοτικής και ποιοτικής αποτίμησης.

Από την ανάλυση των παραπάνω προσεγγίσεων προκύπτει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα σύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση ατομικών, οργανωσιακών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Η πολυπλοκότητα αυτή καθιστά αναγκαία τη μελέτη της μέσω θεωρητικών μοντέλων που επιτρέπουν τη συστηματική διερεύνηση τόσο των ατομικών όσο και των οργανωσιακών παραγόντων που τη διαμορφώνουν. Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη σημασία αποκτά η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, η οποία εξετάζεται αναλυτικά στην επόμενη ενότητα.

1.1.2 Συναισθηματικές και γνωστικές διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης

Προκειμένου να κατανοηθεί σε βάθος η πολυπλοκότητα της επαγγελματικής ικανοποίησης, είναι απαραίτητο να αναλυθεί το θεωρητικό της υπόβαθρο μέσα από τη διάκριση των δύο βασικών συνιστωσών της: της συναισθηματικής (affective) και της γνωστικής (cognitive) διάστασης (Spector, 1997). Η επιστημονική κοινότητα συγκλίνει στην παραδοχή ότι η στάση του εργαζομένου απέναντι στο επαγγελματικό του αντικείμενο δεν διαμορφώνεται μονοδιάστατα, αλλά αποτελεί το προϊόν μιας διαρκούς εσωτερικής αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο πώς «νιώθει» (συναισθηματική φόρτιση) και στο πώς «σκέφτεται» ή «αξιολογεί» (γνωστική επεξεργασία) τις συνθήκες εργασίας του (Locke, 1976· Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Η Συναισθηματική Διάσταση (Affective Component)

Η συναισθηματική διάσταση αναφέρεται στο άμεσο, πηγαίο και οργανικό συναίσθημα που βιώνει ο εργαζόμενος στην καθημερινότητά του (Spector, 1997). Πρόκειται για τη συνολική συναισθηματική κατάσταση –θετική ή αρνητική– η οποία γεννάται κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων και μπορεί να κυμαίνεται από το αίσθημα της χαράς, του ενθουσιασμού, της υπερηφάνειας και της εσωτερικής πλήρωσης, έως το αίσθημα του άγχους, της ματαίωσης, της πλήξης ή και της οργής (Judge et al., 2001).

Στο πλαίσιο της σχολικής ηγεσίας, η συναισθηματική αυτή διάσταση αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Ένας/μια Διευθυντής/ντρια Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης έρχεται καθημερινά αντιμέτωπος/η με ένα ιδιαίτερα φορτισμένο περιβάλλον, όπου καλείται να διαχειριστεί τις συναισθηματικές ανάγκες και τις εντάσεις των μαθητών/τριών, των γονέων αλλά και των καθηγητών/τριών (Μαυρογιώργος, 2008· Kranioti & Broni, 2022).

Η συναισθηματική ικανοποίηση του ίδιου του στελέχους συνδέεται άμεσα με την έννοια της «συναισθηματικής εργασίας» (emotional labor), η οποία αναφέρεται στη διαχείριση και ρύθμιση των συναισθημάτων που εκδηλώνονται κατά την άσκηση ενός επαγγελματικού ρόλου (Hochschild, 1983). Αυτό συμβαίνει καθώς ο/η Διευθυντής/ντρια οφείλει συχνά να ρυθμίζει και να ελέγχει τα προσωπικά του/της συναισθήματα προκειμένου να διατηρεί τις ισορροπίες, να εμπνέει σταθερότητα και να καλλιεργεί ένα υγιές σχολικό κλίμα (Δικαιουλάκου, 2020· Hoy & Miskel, 2013). Όταν οι καθημερινές αλληλεπιδράσεις εντός του σχολείου παράγουν θετικά συναισθήματα αναγνώρισης και αποδοχής, η συναισθηματική ικανοποίηση λειτουργεί ως προστατευτικός παράγοντας έναντι της επαγγελματικής εξουθένωσης (Judge et al., 2001· Hochschild, 1983).

Η Γνωστική Διάσταση (Cognitive Component)

Από την άλλη πλευρά, η γνωστική διάσταση της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει έναν πιο ορθολογικό, αναλυτικό και συγκριτικό χαρακτήρα (Locke, 1976). Δεν βασίζεται στην άμεση συναισθηματική αντίδραση της στιγμής, αλλά σε μια συνειδητή, νοητική και αντικειμενική αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών της εργασίας, όπως είναι οι οικονομικές απολαβές, οι συνθήκες ασφάλειας, ο φόρτος εργασίας, οι ευκαιρίες

ανέλιξης και η συμπεριφορά της διοικητικής ιεραρχίας (Smith et al., 1969· Σαΐτης, 2002).

Στην περίπτωση των Διευθυντών/ντριών, η γνωστική αξιολόγηση πραγματοποιείται μέσα από το πρίσμα των θεσμικών διευθετήσεων και των αντικειμενικών όρων της ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Το στέλεχος ζυγίζει ορθολογικά τις ευθύνες που απορρέουν από τη θέση του σε σχέση με την υλικοτεχνική υποστήριξη που του παρέχεται, την επάρκεια των πόρων, τη γραφειοκρατική πίεση που δέχεται από την κεντρική διοίκηση, καθώς και το επίπεδο της μισθολογικής του ανταμοιβής σε σύγκριση με το μέγεθος των υποχρεώσεων του (Αργυροπούλου κ.ά., 2021· Leontakianakos & Vrachas, 2025).

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, η γνωστική ικανοποίηση διαμορφώνεται από τη σύγκριση ανάμεσα στις προσδοκίες του/της εργαζομένου/νης και στις πραγματικές συνθήκες που βιώνει στο εργασιακό του/της περιβάλλον (Locke, 1976).

Όσο μικρότερη είναι η απόσταση ανάμεσα σε αυτό που το στέλεχος θεωρεί δίκαιο, ορθό και επιθυμητό (π.χ. επαρκής αυτονομία στη λήψη αποφάσεων) και σε αυτό που πραγματικά βιώνει στο πλαίσιο του συγκεντρωτικού ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, τόσο υψηλότερη διαμορφώνεται η γνωστική του ικανοποίηση (Μαυρογιώργος, 2008· Βαλιάνου, 2020).

Παρότι η συναισθηματική και η γνωστική διάσταση παρουσιάζονται διακριτά για λόγους θεωρητικής ανάλυσης, στην πράξη συνυπάρχουν και αλληλοεπηρεάζονται, διαμορφώνοντας τη συνολική στάση του/της εργαζομένου/νης απέναντι στην εργασία του/της (Spector, 1997· Judge et al., 2001).

Η Δυναμική Αλληλεπίδραση των Δύο Διαστάσεων

Αν και για αναλυτικούς και ερευνητικούς σκοπούς οι δύο αυτές διαστάσεις μελετώνται συχνά ξεχωριστά (όπως συμβαίνει και με τη χρήση εξειδικευμένων εργαλείων όπως το MSQ), στην ψυχροσύνθεση του/της εργαζομένου/νης λειτουργούν ως ένα αδιάσπαστο και δυναμικό σύνολο (Bryman, 2017· Spector, 1997). Μια συστηματικά χαμηλή γνωστική ικανοποίηση (π.χ. η διαρκής συνειδητοποίηση ότι οι οικονομικές απολαβές είναι δυσανάλογα μικρές σε σχέση με τις νομικές και διοικητικές ευθύνες της θέσης)

είναι πιθανό να επηρεάσει αρνητικά μακροπρόθεσμα και τη συναισθηματική κατάσταση του/της Διευθυντή/ντριας, προκαλώντας του/της αισθήματα κόπωσης και απογοήτευσης (Herzberg, 1959· Λυμπερτός, 2020).

Αντίστροφα, η υψηλή συναισθηματική ικανοποίηση που πηγάζει από την ηθική ανταμοιβή, την αναγνώριση από τους/τις μαθητές/τριες και την επιτυχή επίτευξη των παιδαγωγικών στόχων μπορεί να λειτουργήσει αντισταθμιστικά, επιτρέποντας στο στέλεχος να ανέχεται και να προσπερνά τις ελλειπείς εξωτερικές ή υλικές συνθήκες του σχολικού περιβάλλοντος (Ζουμπούλη, 2018· Μουρατίδου, 2018).

Η κατανόηση αυτής της διπλής φύσης της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι ιδιαίτερα σημαντική για την παρούσα έρευνα, καθώς το *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτυπώνει και τις δύο αυτές διαστάσεις: η υποκλίμακα της εσωτερικής ικανοποίησης συνδέεται στενότερα με τις συναισθηματικές και ποιοτικές πλευρές της εργασίας, ενώ η υποκλίμακα της εξωτερικής ικανοποίησης αποτυπώνει με ακρίβεια τη γνωστική και ορθολογική αξιολόγηση του θεσμικού και οργανωσιακού πλαισίου (Dawis et al., 1967· Λυμπερτός, 2020).

1.2 Η επαγγελματική ικανοποίηση στο εκπαιδευτικό πλαίσιο

1.2.1 Η σχολική μονάδα ως οργανισμός

Η σχολική μονάδα προσεγγίζεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία ως ένας σύνθετος κοινωνικός οργανισμός με ιδιαίτερα δομικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά (Μαυρογιώργος, 2008· Hoy & Miskel, 2013). Όπως κάθε οργανισμός, έτσι και το σχολείο διαθέτει μια καθορισμένη ιεραρχική δομή, επίσημους θεσμοθετημένους στόχους, κανόνες λειτουργίας, κανάλια επικοινωνίας και ένα σύστημα κατανομής ρόλων και καθηκόντων (Hoy & Miskel, 2013· Σαΐτης, 2002). Ωστόσο, η ειδοποιός διαφορά της σχολικής μονάδας από τις κοινές επιχειρήσεις ή άλλους δημόσιους φορείς έγκειται στον βαθιά ανθρωποκεντικό της χαρακτήρα. Οι «εισροές», οι «διεργασίες» και οι «εκροές» του συστήματος αυτού αποτελούνται από ανθρώπινες προσωπικότητες (εκπαιδευτικούς, μαθητές/τριες, γονείς), γεγονός που καθιστά το σχολικό περιβάλλον εξαιρετικά ευαίσθητο στις ψυχοκοινωνικές μεταβλητές (Σαΐτης, 2002).

Στο πλαίσιο αυτό, η σχολική μονάδα λειτουργεί ως ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα (open social system), το οποίο βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση και ανταλλαγή ενέργειας, πληροφοριών και πόρων με το εξωτερικό του περιβάλλον (την τοπική κοινωνία, την κεντρική διοίκηση, την οικονομία) (Hoy & Miskel, 2013· Σαϊτης, 2002). Κατά τον Bush (2018), η εσωτερική ζωή του σχολικού οργανισμού συντίθεται από τέσσερις αλληλοεξαρτώμενες διαστάσεις:

- **Τη Δομική/Θεσμική διάσταση:** Το επίσημο πλαίσιο νόμων, εγκυκλίων και καθηκόντων που ορίζει το κράτος.
- **Την Ανθρώπινη διάσταση:** Τις ανάγκες, τα κίνητρα, τις δεξιότητες και τις προσωπικότητες των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων και της Διοίκησης.
- **Την Πολιτική διάσταση:** Τις σχέσεις εξουσίας, τις συγκρούσεις συμφερόντων και τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης και λήψης αποφάσεων εντός του σχολείου.
- **Την Πολιτισμική διάσταση (Σχολική Κουλτούρα):** Το σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων, παραδόσεων και άγραφων κανόνων που καθορίζουν «πώς γίνονται τα πράγματα εδώ» (Bush, 2018· Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Αυτή η πολυεπίπεδη φύση του σχολείου σημαίνει ότι η διοίκηση και η ηγεσία του δεν μπορούν να ασκηθούν με όρους μηχανιστικούς. Η σχολική μονάδα χαρακτηρίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία ως ένας οργανισμός «χαλαρής συνάφειας» (loosely coupled system) στον οποίο οι εκπαιδευτικοί διατηρούν έναν υψηλό βαθμό απομόνωσης και αυτονομίας μέσα στις τάξεις τους, καθιστώντας τον συντονισμό τους από την πλευρά του Διευθυντή μια σύνθετη άσκηση ισορροπίας και καλλιέργειας συναίνεσης (Weick, 1976· Μπρίνια, 2008).

Η ιδιαιτερότητα αυτή επηρεάζει άμεσα το έργο των Διευθυντών/ντριών, καθώς η αποτελεσματικότητα της διοίκησής τους δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τυπικές διοικητικές αρμοδιότητες, αλλά και από την ικανότητά τους να διαμορφώνουν σχέσεις συνεργασίας, εμπιστοσύνης και κοινής δέσμευσης στους στόχους της σχολικής μονάδας (Hoy & Miskel, 2013). Κατά συνέπεια, η σχολική μονάδα συνιστά ένα ιδιαίτερο οργανωσιακό περιβάλλον, στο οποίο η επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών επηρεάζεται τόσο από θεσμικούς όσο και από διαπροσωπικούς παράγοντες, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη διερεύνηση των συνθηκών και των παραγόντων που διαμορφώνουν την εργασιακή τους εμπειρία (Hoy & Miskel, 2013· Σαϊτης, 2002).

1.2.2 Ο ρόλος της επαγγελματικής ικανοποίησης στη σχολική αποτελεσματικότητα

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το σχολείο είναι ένας κατ' εξοχήν ανθρωποκεντρικός οργανισμός, καθίσταται σαφές ότι η σχολική αποτελεσματικότητα (school effectiveness) εξαρτάται άμεσα από τη διάθεση, τη δέσμευση και την εργασιακή ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού του (Robinson et al., 2008). Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και, κυρίως, των διοικητικών στελεχών (Διευθυντών/ντριών) δεν αποτελεί αποκλειστικά ένα ατομικό ψυχολογικό χαρακτηριστικό, αλλά έναν κρίσιμο οργανωσιακό πόρο και θεμελιώδη προϋπόθεση για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (Σαΐτης, 2002).

Η βιβλιογραφία της Εκπαιδευτικής Διοίκησης τεκμηριώνει ότι η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άρρηκτα με τη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος (school climate). Όταν ο/η Διευθυντής/ντρια και το εκπαιδευτικό προσωπικό αισθάνονται ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους, την αναγνώριση του έργου τους και το επίπεδο της μεταξύ τους συνεργασίας, αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης (organizational commitment) (Robinson et al., 2008· Hoy & Miskel, 2013). Αυτό μεταφράζεται στην πράξη σε:

- Μείωση της τάσης φυγής (turnover intentions) και της εργασιακής εξουθένωσης (burnout), εξασφαλίζοντας τη σταθερότητα του προσωπικού στη σχολική μονάδα.
- Αύξηση της προθυμίας για ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών, συμμετοχή σε ευρωπαϊκά και εθνικά εκπαιδευτικά προγράμματα και διοργάνωση εξωδιδασκτικών δράσεων.
- Καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και ανοικτής επικοινωνίας, το οποίο μειώνει τις εσωτερικές εντάσεις και διευκολύνει την αποτελεσματική επίλυση των μαθητικών συγκρούσεων (Robinson et al., 2008· Hoy & Miskel, 2013· Μαυρογιώργος, 2008· Leontakianakos & Vrachas, 2025).

Ιδιαίτερα για τα στελέχη της σχολικής ηγεσίας, η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται στενά με την αποτελεσματική άσκηση της σχολικής ηγεσίας. Ένα διοικητικό στέλεχος με υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης είναι πιθανότερο να ασκεί αποτελεσματικά τον ρόλο του ως ηγέτης μάθησης (instructional leader) και ως

μετασχηματιστικός ηγέτης (transformational leader), προάγοντας τη συνεργασία, την καινοτομία και τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Hallinger, 2003). Δεν περιορίζεται αποκλειστικά στη γραφειοκρατική διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών, αλλά εστιάζει στην ενδυνάμωση των καθηγητών/τριών, στη διαρκή βελτίωση των διδακτικών πρακτικών και στη δημιουργία ενός ασφαλούς, συμπεριληπτικού και ελκυστικού περιβάλλοντος για τους/τις μαθητές/τριες (Hallinger, 2003· Kranioti & Broni, 2022).

Αντίστροφα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια και η ματαίωση του/της Διευθυντή/ντριας προκαλούν ένα φαινόμενο «διάχυσης» (negative spillover effect) σε όλο το σχολείο. Η απογοήτευση της ηγεσίας υπονομεύει το ηθικό των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων/σκουσών, εντείνει το εργασιακό άγχος, οδηγεί σε αμυντικές ή αυταρχικές συμπεριφορές διοίκησης και, τελικά, υποβαθμίζει την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, επηρεάζοντας αρνητικά τις επιδόσεις και την ψυχολογία των ίδιων των μαθητών/τριών (Marks & Printy, 2003· Λυμπερτός, 2020). Συνεπώς, η κατανόηση και η μέτρηση των παραγόντων που προσφέρουν ικανοποίηση στα στελέχη της εκπαίδευσης αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την ενίσχυση της σχολικής αποτελεσματικότητας.

1.3 Ο ρόλος του Διευθυντή στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

1.3.1 Διοικητικός και παιδαγωγικός ρόλος

Ο ρόλος του/της Διευθυντή/ντριας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση είναι σύνθετος, πολυδιάστατος και διττός, καθώς ισορροπεί διαρκώς ανάμεσα σε δύο θεμελιώδεις άξονες: τη διοικητική (administrative/managerial) και την παιδαγωγική (pedagogical/instructional) λειτουργία (Bush, 2018· Σαΐτης, 2002). Η ισορροπία αυτή είναι καθοριστική, καθώς το στέλεχος καλείται να λειτουργήσει ταυτόχρονα ως εκπρόσωπος του κράτους και της επίσημης εκπαιδευτικής πολιτικής, αλλά και ως ο επιστημονικός και πνευματικός καθοδηγητής της σχολικής κοινότητας (Μαυρογιώργος, 2008).

Ο Διοικητικός Ρόλος

Στο διοικητικό επίπεδο, ο/η Διευθυντής/ντρια αποτελεί τον/την υπεύθυνο/η για την εύρυθμη, νόμιμη και ομαλή καθημερινή λειτουργία του σχολικού οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, οι αρμοδιότητές του/της περιλαμβάνουν:

- **Τον προγραμματισμό και την οργάνωση:** Τη σύνταξη του ωρολογίου προγράμματος, την κατανομή των τμημάτων και των εφημεριών, και τον σχεδιασμό των σχολικών δράσεων.
- **Τη διαχείριση πόρων:** Την ορθολογική αξιοποίηση και συντήρηση της υλικοτεχνικής υποδομής, καθώς και τη διαχείριση ζητημάτων που σχετίζονται με τους διαθέσιμους οικονομικούς και υλικούς πόρους της σχολικής μονάδας.
- **Τη διεκπεραίωση της γραφειοκρατίας:** Την τήρηση του επίσημου αρχείου, τη διαχείριση της αλληλογραφίας, την καταχώριση δεδομένων στα κεντρικά πληροφοριακά συστήματα (MySchool) και την εφαρμογή των νόμων και των εγκυκλίων του Υπουργείου Παιδείας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Ο διοικητικός αυτός ρόλος απαιτεί δεξιότητες διαχείρισης κρίσεων, οργάνωσης και τήρησης των θεσμικών διαδικασιών, διασφαλίζοντας ότι το σχολείο λειτουργεί ως ένα ασφαλές και πειθαρχημένο περιβάλλον (Hoy & Miskel, 2013).

Ο Παιδαγωγικός Ρόλος

Αν και οι γραφειοκρατικές απαιτήσεις συχνά απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου, η διεθνής βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η πεμπτουσία της σχολικής ηγεσίας βρίσκεται στον παιδαγωγικό ρόλο του/της Διευθυντή/ντριας, ο οποίος προσεγγίζεται μέσα από το μοντέλο του ηγέτη μάθησης (instructional leader) (Hallinger, 2003· Antoniadou, 2020). Υπό αυτό το πρίσμα, ο/η Διευθυντής/ντρια:

- Διαμορφώνει και επικοινωνεί το κοινό εκπαιδευτικό όραμα της σχολικής μονάδας.
- Εποπτεύει και υποστηρίζει το διδακτικό έργο των εκπαιδευτικών, ενθαρρύνοντας τη χρήση σύγχρονων μαθητοκεντρικών μεθόδων και ψηφιακών εργαλείων.

- Μεριμνά για την επαγγελματική ανάπτυξη και ενδοσχολική επιμόρφωση του προσωπικού.
- Καλλιεργεί ένα υποστηρικτικό κλίμα που ευνοεί τη μάθηση, την ενσυναίσθηση, τη συμπερίληψη και την ηθική ανάπτυξη των μαθητών/τριών (Robinson et al., 2008· Μουρατίδου, 2018).

Η αποτελεσματικότητα του/της Διευθυντή/ντριας συνδέεται με την ικανότητά του/της να συνδυάζει τις διοικητικές λειτουργίες με την άσκηση παιδαγωγικής ηγεσίας, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση μιας σχολικής κοινότητας μάθησης (Hallinger, 2003· Robinson et al., 2008).

1.3.2 Σύγχρονες προκλήσεις και απαιτήσεις του ρόλου του/της Διευθυντή/ντριας

Η άσκηση σχολικής ηγεσίας στη σύγχρονη εποχή, και ιδιαίτερα στη βαθμίδα της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, συνοδεύεται από σημαντικές προκλήσεις που καθιστούν το έργο του/της Διευθυντή/ντριας ιδιαίτερα απαιτητικό τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε συναισθηματικό επίπεδο (Kranioti & Broni, 2022). Ιδιαίτερα στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, οι ανάγκες των εφήβων μαθητών/τριών και οι σύνθετες κοινωνικές και συναισθηματικές προκλήσεις της ηλικίας τους αυξάνουν τις απαιτήσεις του ηγετικού ρόλου (Kranioti & Broni, 2022).

Οι κυριότερες προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει ένα σύγχρονο διοικητικό στέλεχος εντοπίζονται στους εξής άξονες:

- **Διαχείριση Σχολικού Εκφοβισμού και Παραβατικότητας:** Η καταγραφή και η αποτελεσματική αντιμετώπιση περιστατικών βίας, ενδοσχολικού εκφοβισμού (bullying) και ψηφιακού εκφοβισμού (cyberbullying) απαιτούν λεπτούς χειρισμούς, παιδαγωγική επάρκεια και στενή συνεργασία με τους Συμβούλους Σχολικής Ζωής και ψυχολόγους (Δικαιουλάκου, 2020).
- **Πολυπολιτισμικότητα και Συμπερίληψη:** Η ανάγκη ομαλής ένταξης μαθητών/τριών με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο ή ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες επιβάλλει τη δημιουργία ενός σχολείου χωρίς αποκλεισμούς, με διαφοροποιημένες παιδαγωγικές προσεγγίσεις (Θεοχάρη, 2022).
- **Σχέσεις με τους Γονείς και την Κοινότητα:** Η διαχείριση των υψηλών (και συχνά πιεστικών) προσδοκιών των γονέων, καθώς και η ανάγκη ανοίγματος του

σχολείου στην τοπική κοινωνία μέσω συνεργασιών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, απαιτούν αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες και κοινωνική διπλωματία (Σαΐτης, 2002).

- **Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Καινοτομία:** Ο/Η Διευθυντής/ντρια οφείλει να ηγηθεί της εισαγωγής των ψηφιακών τεχνολογιών και καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών, διασφαλίζοντας παράλληλα την τήρηση των κανόνων ψηφιακής ηθικής και ασφάλειας (Leontakianakos & Vrachas, 2025).

Οι παραπάνω απαιτήσεις συχνά λειτουργούν σωρευτικά, αυξάνοντας την πολυπλοκότητα του ρόλου και την ανάγκη ανάπτυξης διοικητικών, παιδαγωγικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων από τα στελέχη της εκπαίδευσης (Bush, 2018). Αυτές οι αυξημένες απαιτήσεις, σε συνδυασμό με την ανάγκη διαρκούς εξισορρόπησης των εσωτερικών συγκρούσεων μεταξύ των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων/σκουσών, συνθέτουν ένα περιβάλλον υψηλού εργασιακού στρες. Η έλλειψη επαρκούς υποστήριξης και λειτουργικής αυτονομίας μπορεί να αυξήσει τα επίπεδα εργασιακού στρες και να συμβάλει στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακής δυσaréσκειας (Spector, 1997· Λυμπερτός, 2020).

1.3.3 Το ελληνικό συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα

Για να κατανοηθεί σε βάθος η διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών/ντριών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, είναι απαραίτητο να αναλυθεί το θεσμικό και οργανωσιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να ασκήσουν τα καθήκοντά τους. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται διαχρονικά στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία ως ένα ιδιαίτερα συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό σύστημα σε σύγκριση με αρκετές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του ΟΟΣΑ (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Σαΐτης, 2002).

Η λήψη των αποφάσεων για τη συντριπτική πλειονότητα των εκπαιδευτικών ζητημάτων –από τη διαμόρφωση του αναλυτικού προγράμματος και τη συγγραφή των σχολικών εγχειριδίων έως την κατανομή των οικονομικών πόρων, τις προσλήψεις και τις μεταθέσεις του προσωπικού– πηγάζει απευθείας από την κεντρική διοίκηση (Υπουργείο Παιδείας) και διοχετεύεται προς τις σχολικές μονάδες μέσω των Περιφερειακών Διευθύνσεων και των κατά τόπους Διευθύνσεων Εκπαίδευσης (Μαυρογιώργος, 2008).

Αυτή η αυστηρή πυραμιδωτή δομή επιφέρει σημαντικές οργανωσιακές συνέπειες στην καθημερινότητα της σχολικής ηγεσίας:

- **Περιορισμένη Θεσμική Αυτονομία:** Ο/Η Διευθυντής/ντρια στην Ελλάδα διαθέτει εξαιρετικά στενά περιθώρια αυτόνομης λήψης αποφάσεων (decision-making autonomy). Δε διαθέτει ουσιαστική αυτονομία ως προς τη στελέχωση της σχολικής μονάδας, ενώ οι αρμοδιότητές του/της σε ζητήματα αξιολόγησης και διαχείρισης προσωπικού παραμένουν περιορισμένες. Παράλληλα, δεν μπορεί να διαχειριστεί αυτόνομα τον προϋπολογισμό του σχολείου, καθώς η χρηματοδότηση εξαρτάται από τον Δήμο στον οποίο υπάγεται η σχολική μονάδα (Αργυροπούλου κ.ά., 2021).
- **Γραφειοκρατικός Υπερφόρτος (Administrative Overload):** Το στέλεχος μετατρέπεται συχνά σε έναν «διεκπεραιωτή» κρατικών εντολών, εγκυκλίων και αυστηρών χρονοδιαγραμμάτων. Η καθημερινότητα αναλώνεται στην τήρηση πρωτοκόλλων, τη σύνταξη πρακτικών και την ακατάπαυστη ψηφιακή καταχώριση δεδομένων, γεγονός που μειώνει τον διαθέσιμο χρόνο για την άσκηση ουσιαστικής παιδαγωγικής καθοδήγησης (Μπρίνια, 2008· Leontakianakos & Vrachas, 2025).
- **Οργανωσιακός Συμμορφισμός:** Το συγκεντρωτικό μοντέλο καλλιεργεί μια κουλτούρα τυπικής συμμόρφωσης (compliance), όπου η αποφυγή του νομικού ή διοικητικού λάθους ιεραρχείται υψηλότερα από την εκπαιδευτική καινοτομία και την ανάληψη ρίσκου (Bush, 2018).

Η συγκεκριμένη δομή επιδρά καθοριστικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών. Όπως προκύπτει από τη Θεωρία του Herzberg (1959), όταν η «πολιτική του οργανισμού» και η «διοικητική εποπτεία» βιώνονται ως άκαμπτες και καταπιεστικές (αρνητικοί παράγοντες υγιεινής), προκαλούν έντονη εργασιακή δυσαρέσκεια.

Οι Έλληνες/νίδες Διευθυντές/ντριες έρχονται αντιμέτωποι με ένα παράδοξο: ενώ επωμίζονται τεράστιες αστικές, ποινικές και διοικητικές ευθύνες για οτιδήποτε συμβεί εντός της σχολικής μονάδας, δεν τους παρέχονται τα ανάλογα εργαλεία και η ελευθερία δράσης για να διαμορφώσουν το σχολικό τους περιβάλλον (Λυμπερτός, 2020· Kranioti & Broni, 2022). Η κατανόηση αυτού του συγκεντρωτικού πλαισίου είναι κομβική για την ερμηνεία των δεδομένων της παρούσας έρευνας, καθώς φωτίζει τις αιτίες πίσω από

τις χαμηλές βαθμολογίες που συχνά καταγράφονται στην υποκλίμακα της εξωτερικής ικανοποίησης του ερωτηματολογίου MSQ.

1.4 Θεωρητικό πλαίσιο: Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρητική πλαισίωση της παρούσας μελέτης βασίζεται αποκλειστικά στη Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Motivation-Hygiene Theory) του Frederick Herzberg (1959), η οποία αποτελεί μία από τις πιο ρηξικέλευθες και διαχρονικές προσεγγίσεις στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ο Herzberg και οι συνεργάτες του, μέσα από την εμπειρική τους έρευνα, ανέτρεψαν την παραδοσιακή, μονοδιάστατη αντίληψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δυσaréσκεια τοποθετούνται στα δύο αντίθετα άκρα του ίδιου συνεχούς.

Αντίθετα, το μοντέλο του Herzberg εισηγείται ότι η ικανοποίηση και η δυσaréσκεια αποτελούν δύο εντελώς διαφορετικές, ανεξάρτητες και παράλληλες μεταβλητές, οι οποίες καθορίζονται από εντελώς διαφορετικές κατηγορίες εργασιακών χαρακτηριστικών. Υπό αυτό το πρίσμα, το αντίθετο της «Επαγγελματικής Ικανοποίησης» δεν είναι η δυσaréσκεια, αλλά η «Μη Ικανοποίηση» (No Satisfaction). Αντιστοίχως, το αντίθετο της «Επαγγελματικής Δυσaréσκειας» δεν είναι η ικανοποίηση, αλλά η «Μη Δυσaréσκεια» (No Dissatisfaction).

Η καινοτόμος αυτή προσέγγιση οδήγησε στην ταξινόμηση των εργασιακών μεταβλητών σε δύο μεγάλες, διακριτές κατηγορίες: στους παράγοντες διατήρησης ή υγιεινής και στους παράγοντες υποκίνησης ή κίνητρα.

1.4.1 Παράγοντες υγιεινής (εξωτερικοί παράγοντες)

Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης (hygiene or maintenance factors) σχετίζονται άμεσα με το εξωτερικό περιβάλλον, το πλαίσιο και τις αντικειμενικές συνθήκες μέσα στις οποίες πραγματοποιείται η εργασία (job context). Ο Herzberg επέλεξε τον ιατρικό όρο «υγιεινή» (hygiene) για να περιγράψει αυτή την κατηγορία, θέλοντας να κάνει έναν σαφή παραλληλισμό: όπως οι κανόνες υγιεινής σε ένα περιβάλλον δεν θεραπεύουν μια ασθένεια αλλά είναι απολύτως απαραίτητοι για την πρόληψή της, έτσι και οι συγκεκριμένοι εργασιακοί παράγοντες δεν δημιουργούν εσωτερικό κίνητρο ή θετική στάση, αλλά είναι απαραίτητοι για την πρόληψη της εργασιακής δυσaréσκειας.

Όταν οι παράγοντες υγιεινής απουσιάζουν, είναι ελλιπείς ή βιώνονται αρνητικά από τον εργαζόμενο, προκαλούν άμεσα έντονα συναισθήματα ματαίωσης, εργασιακού στρες και δυσαρέσκειας. Ωστόσο, η βελτίωση, η αναβάθμιση ή η πλήρης ικανοποίησή τους πάνω από ένα βασικό, αποδεκτό επίπεδο δεν οδηγεί στην παραγωγή γνήσιας επαγγελματικής ικανοποίησης, παρά μόνο σε μια ουδέτερη κατάσταση εργασιακής ειρήνης («μη δυσαρέσκεια») (Herzberg et al., 1959).

Σύμφωνα με τον Herzberg (1959) και τη μεταγενέστερη βιβλιογραφική εξέλιξη (Spector, 1997· Αθανασούλα-Ρέππα, 2008), οι βασικότεροι εξωτερικοί παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν:

- **Την Πολιτική και τη Διοίκηση του Οργανισμού (Company Policy and Administration):** Το θεσμικό πλαίσιο, η σαφήνεια των κανόνων, η επάρκεια της οργάνωσης και ο βαθμός γραφειοκρατίας που χαρακτηρίζει τον οργανισμό.
- **Την Τεχνική Εποπτεία (Supervision):** Η ποιότητα, η δικαιοσύνη, η επάρκεια και η συμπεριφορά της ανώτερης ιεραρχίας απέναντι στον εργαζόμενο.
- **Τις Διαπροσωπικές Σχέσεις (Interpersonal Relations):** Το κλίμα επικοινωνίας και η ποιότητα των σχέσεων του εργαζομένου με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους του.
- **Τις Υλικές Συνθήκες Εργασίας (Working Conditions):** Η ποιότητα του φυσικού περιβάλλοντος, η ασφάλεια, ο φόρτος εργασίας, ο διαθέσιμος χρόνος και η επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής.
- **Τις Οικονομικές Απολαβές (Salary):** Ο σταθερός μισθός, τα επιδόματα και οι πάσης φύσεως υλικές ανταμοιβές.
- **Την Επαγγελματική Ασφάλεια (Job Security):** Η σταθερότητα της θέσης εργασίας και η απουσία του φόβου της απόλυσης ή της ανεπιθύμητης μετακίνησης.

Στη μεθοδολογία της παρούσας εργασίας, οι παράγοντες αυτοί ταυτίζονται απόλυτα με τις μεταβλητές που μετρά η υποκλίμακα της Εξωτερικής Ικανοποίησης (Extrinsic Satisfaction) του ερωτηματολογίου MSQ (Dawis et al., 1967). Για τον/την Διευθυντή/τρια της ελληνικής σχολικής μονάδας, οι παράγοντες αυτοί καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από το κράτος (π.χ. το ύψος του επιδόματος θέσης, η ποιότητα των κτιριακών υποδομών του Δήμου, οι εγκύκλιοι του Υπουργείου), αποτελώντας το

εξωτερικό, αντικειμενικό πλαίσιο της καθημερινότητάς του (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Σαΐτης, 2002).

1.4.2 Παράγοντες παρακίνησης (εσωτερικοί παράγοντες)

Σε αντίθεση με τους παράγοντες υγιεινής, οι παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα (motivators or intrinsic factors) συνδέονται άμεσα με το ίδιο το περιεχόμενο, τη φύση και την ουσία της εκτελούμενης εργασίας (job content). Πρόκειται για εσωτερικές, ψυχολογικές μεταβλητές, η ύπαρξη των οποίων επιδρά καταλυτικά στην ψυχosύνθεση του εργαζομένου, λειτουργώντας ως ισχυρός μοχλός για την ανάπτυξη θετικής στάσης, υψηλής εσωτερικής υποκίνησης και αυθεντικής επαγγελματικής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Herzberg (1959), οι παράγοντες αυτοί ανταποκρίνονται στις ανώτερες ανθρώπινες ανάγκες για ψυχολογική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των κινήτρων είναι ότι η απουσία τους από το εργασιακό περιβάλλον δεν προκαλεί ενεργή ή έντονη δυσαρέσκεια, αλλά οδηγεί σε μια ουδέτερη κατάσταση «μη ικανοποίησης» (Herzberg et al., 1959). Όταν όμως είναι παρόντες και καλλιεργούνται συστηματικά, ξεκλειδώνουν τις παραγωγικές δυνάμεις του ατόμου, ενισχύουν την οργανωσιακή του δέσμευση και του προσφέρουν μια βαθιά αίσθηση επαγγελματικής ολοκλήρωσης.

Οι βασικότεροι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης, όπως ορίζονται στην κλασική και σύγχρονη βιβλιογραφία (Herzberg, 1959· Spector, 1997· Αθανασούλα-Ρέππα, 2008), είναι οι ακόλουθοι:

- **Η Επίτευξη ή το Αίσθημα της Επιτυχίας (Achievement):** Η ικανοποίηση που αντλεί ο/η εργαζόμενος/η από την επιτυχή ολοκλήρωση ενός δύσκολου έργου, την επίλυση σύνθετων προβλημάτων και την ορατή υλοποίηση των στόχων του/της.
- **Η Αναγνώριση (Recognition):** Η ηθική επιβράβευση και η αναγνώριση της προσπάθειας, των επιτευγμάτων και της προσφοράς του/της εργαζομένου/νης από την ηγεσία, τους συναδέλφους ή την ευρύτερη κοινότητα.
- **Η Ίδια η Φύση της Εργασίας (The Work Itself):** Ο βαθμός στον οποίο το αντικείμενο της εργασίας βιώνεται ως ενδιαφέρον, δημιουργικό, ποικίλο και πνευματικά προκλητικό, αντί για μονότονο ή μηχανικό.

- **Η Υπευθυνότητα και η Αυτονομία (Responsibility):** Η εμπιστοσύνη που δείχνει ο οργανισμός στον/στην εργαζόμενο/η παραχωρώντας του/της την ελευθερία να παίρνει πρωτοβουλίες, να ελέγχει το έργο του/της και να αναλαμβάνει την ευθύνη των αποφάσεών του/της.
- **Η Επαγγελματική Εξέλιξη και Ανέλιξη (Advancement and Growth):** Οι αντικειμενικές προοπτικές για υπηρεσιακή προαγωγή, αλλά και οι ευκαιρίες για διαρκή μάθηση, απόκτηση νέων δεξιοτήτων και προσωπική βελτίωση.

Στο πλαίσιο της παρούσας εμπειρικής μελέτης, οι παράγοντες αυτοί αντιστοιχούν πλήρως στις μεταβλητές που αξιολογούνται μέσω της υποκλίμακας της Εσωτερικής Ικανοποίησης (Intrinsic Satisfaction) του σταθμισμένου ερωτηματολογίου MSQ (Dawis et al., 1967). Για τα στελέχη της εκπαίδευσης, οι παράγοντες αυτοί αποκτούν ιδιαίτερα ανθρωποκεντρικό, ηθικό και παιδαγωγικό χαρακτήρα (Σαϊτης, 2002). Η εσωτερική ικανοποίηση ενός/μιας Διευθυντή/ντριας πηγάζει από τη δημιουργία ενός συνεργατικού σχολικού κλίματος, την επιτυχή καθοδήγηση των καθηγητών/τριών και την ηθική ανταμοιβή που εισπράττει βλέποντας τη σχολική του μονάδα να προοδεύει (Μαυρογιώργος, 2008· Μουρατίδου, 2018).

1.4.3 Η θεωρία του Herzberg στο πλαίσιο της σχολικής διοίκησης

Η μεταφορά της Θεωρίας των Δύο Παραγόντων του Herzberg από το βιομηχανικό και επιχειρησιακό περιβάλλον, στο οποίο αρχικά αναπτύχθηκε, στο πεδίο της εκπαιδευτικής διοίκησης έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης μελέτης (Hoy & Miskel, 2013). Η εφαρμογή του μοντέλου αυτού στη σχολική πραγματικότητα παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς η φύση του σχολικού οργανισμού είναι βαθιά ανθρωποκεντρική και τα κίνητρα των εργαζομένων σε αυτόν, όπως οι εκπαιδευτικοί και τα στελέχη της εκπαίδευσης, διαφοροποιούνται σημαντικά από εκείνα των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα (Σαϊτης, 2002).

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, η διάκριση μεταξύ παραγόντων υγιεινής (εξωτερικών παραγόντων) και παραγόντων παρακίνησης (εσωτερικών παραγόντων) βρίσκει ουσιαστική εφαρμογή και στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας (Hoy & Miskel, 2013· Σαϊτης, 2002).

Η διαχείριση των παραγόντων υγιεινής στη σχολική μονάδα

Στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, οι παράγοντες υγιεινής συνθέτουν το θεσμικό, διοικητικό και υλικοτεχνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκείται η σχολική διοίκηση. Όπως επισημαίνει ο Μαυρογιώργος (2008), ζητήματα όπως η ανεπάρκεια των κτιριακών υποδομών, η έλλειψη σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού, η περιορισμένη οικονομική ανταμοιβή των στελεχών σε σχέση με τις αυξημένες ευθύνες τους, η δυσλειτουργική επικοινωνία με τις προϊστάμενες αρχές και ο αυξημένος γραφειοκρατικός φόρτος αποτελούν συχνές πηγές εργασιακής δυσарέσκειας.

Όταν ο/η Διευθυντής/ντρια αναγκάζεται να αφιερώνει σημαντικό μέρος του χρόνου και της ενέργειάς του/της στη διαχείριση τέτοιων δυσκολιών, είναι πιθανό να βιώνει αυξημένα επίπεδα εργασιακού στρες και δυσарέσκειας. Ωστόσο, ακόμη και όταν οι συνθήκες αυτές βελτιώνονται, η θεωρία του Herzberg υποστηρίζει ότι η βελτίωση των παραγόντων υγιεινής οδηγεί κυρίως στη μείωση της δυσарέσκειας και όχι κατ' ανάγκη στην ανάπτυξη υψηλών επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης (Herzberg et al., 1959). Με άλλα λόγια, η ύπαρξη επαρκών υποδομών, δίκαιων αμοιβών και λειτουργικών διοικητικών διαδικασιών δημιουργεί συνθήκες «μη δυσарέσκειας», χωρίς όμως να εγγυάται από μόνη της την ανάπτυξη ουσιαστικής δέσμευσης και παρακίνησης (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Bush, 2018).

Η συμβολή των παραγόντων παρακίνησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση και η εσωτερική δέσμευση των Διευθυντών/ντριών συνδέονται κυρίως με τους παράγοντες παρακίνησης. Στο σχολικό περιβάλλον, οι παράγοντες αυτοί εκφράζονται μέσα από την επίτευξη στόχων, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την αναγνώριση του έργου τους και τη δυνατότητα ουσιαστικής συμβολής στη βελτίωση της σχολικής μονάδας (Herzberg et al., 1959· Σαΐτης, 2002). Ειδικότερα, η επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της εκπαίδευσης μπορεί να ενισχύεται μέσα από την επιτυχή υλοποίηση καινοτόμων εκπαιδευτικών δράσεων, την αποτελεσματική αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων της σχολικής κοινότητας, τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, καθώς και την αναγνώριση του έργου τους από τους/τις εκπαιδευτικούς, τους/τις μαθητές/τριες και την τοπική κοινωνία (Kranioti & Broni, 2022).

Επιπλέον, η δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος, η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων/σκουσών και η συμβολή στη βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας αποτελούν σημαντικές πηγές εσωτερικής ικανοποίησης για τα στελέχη της σχολικής διοίκησης (Σαΐτης, 2002).

Η ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα υπό το πρίσμα της θεωρίας

Η εφαρμογή της θεωρίας του Herzberg στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα αναδεικνύει μια ιδιαίτερη πρόκληση. Όπως παρουσιάστηκε στην προηγούμενη ενότητα, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος περιορίζει σημαντικά τη λειτουργική αυτονομία των σχολικών μονάδων και των Διευθυντών/ντριών τους. Ως αποτέλεσμα, τα στελέχη της εκπαίδευσης καλούνται συχνά να λειτουργήσουν υπό την ταυτόχρονη επίδραση αρνητικών παραγόντων υγιεινής, όπως ο αυξημένος γραφειοκρατικός φόρτος και οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι, αλλά και υπό συνθήκες που δυσχεραίνουν την πλήρη ανάπτυξη παραγόντων παρακίνησης, όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών και η άσκηση ουσιαστικής αυτονομίας (Λυμπερτός, 2020· Leontakianakos & Vrachas, 2025).

Για τον λόγο αυτό, η Θεωρία των Δύο Παραγόντων προσφέρει ένα ιδιαίτερα χρήσιμο ερμηνευτικό πλαίσιο για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών/ντριών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Herzberg et al., 1959· Spector, 1997). Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η χρήση του Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) επιτρέπει τη διερεύνηση τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης, συμβάλλοντας στην κατανόηση των παραγόντων που ενισχύουν ή περιορίζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση.

1.5 Ανασκόπηση συναφών ερευνών

1.5.1 Διεθνείς έρευνες για την επαγγελματική ικανοποίηση στελεχών εκπαίδευσης

Η επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της εκπαίδευσης και ιδιαίτερα των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων αποτελεί αντικείμενο συστηματικής διερεύνησης στη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας, τη λειτουργία των σχολικών οργανισμών

και τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Οι σύγχρονες έρευνες εστιάζουν κυρίως στον τρόπο με τον οποίο οι οργανωσιακές συνθήκες, η αυτονομία, ο φόρτος εργασίας, η λογοδοσία και οι μεταβαλλόμενες κοινωνικές απαιτήσεις επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία των σχολικών ηγετών (Bush, 2018· Hallinger, 2003).

Μία από τις σημαντικότερες πηγές διεθνών δεδομένων αποτελεί η έρευνα TALIS (Teaching and Learning International Survey) του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD, 2020). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε περισσότερες από σαράντα χώρες και κατέγραψε τις απόψεις χιλιάδων εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών σχετικά με τις συνθήκες εργασίας τους. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι οι περισσότεροι διευθυντές/ντρίες δηλώνουν υψηλή ικανοποίηση από το επάγγελμά τους, κυρίως λόγω της δυνατότητας προσφοράς στην εκπαιδευτική διαδικασία και της συμβολής τους στην ανάπτυξη των μαθητών/τριών. Παράλληλα, όμως, σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων/χουσών ανέφερε αυξημένο φόρτο εργασίας, διοικητικές απαιτήσεις και περιορισμένο χρόνο για την άσκηση ουσιαστικής παιδαγωγικής ηγεσίας, στοιχεία που επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή τους εμπειρία.

Επιπλέον, η συστηματική σύνθεση της διεθνούς βιβλιογραφίας από τους Grissom, Egalite και Lindsay (2021), η οποία βασίστηκε σε δύο δεκαετίες ερευνών για τη σχολική ηγεσία, κατέδειξε ότι οι διευθυντές ασκούν καθοριστική επίδραση στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η αποτελεσματική σχολική ηγεσία συνδέεται με τη βελτίωση του σχολικού κλίματος, την ενίσχυση της επαγγελματικής δέσμευσης των εκπαιδευτικών και την επίτευξη καλύτερων μαθησιακών αποτελεσμάτων. Παράλληλα, υπογραμμίστηκε ότι οι διευθυντές που διαθέτουν μεγαλύτερα περιθώρια άσκησης ηγετικών πρωτοβουλιών και υποστηρίζονται από το οργανωσιακό τους περιβάλλον εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής αποτελεσματικότητας και εργασιακής ικανοποίησης (Grissom et al., 2021).

Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν και από τη μελέτη των Leithwood, Harris και Hopkins (2020), οι οποίοι επανεξέτασαν τα βασικά χαρακτηριστικά της επιτυχημένης σχολικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, η σχολική ηγεσία επηρεάζει έμμεσα αλλά ουσιαστικά τη μαθησιακή επίδοση των μαθητών μέσω της διαμόρφωσης θετικού

οργανωσιακού κλίματος, της ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών και της ανάπτυξης συνεργατικών διαδικασιών εντός της σχολικής κοινότητας. Οι ερευνητές επισημαίνουν ότι η δυνατότητα των διευθυντών να ασκούν ουσιαστική παιδαγωγική ηγεσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της επαγγελματικής τους ικανοποίησης (Leithwood et al., 2020).

Επιπρόσθετα, η έρευνα των Wang, Pollock και Hauseman (2018) ανέδειξε ότι η συνεχής εντατικοποίηση της εργασίας των διευθυντών και η αύξηση των διοικητικών απαιτήσεων επηρεάζουν αρνητικά την επαγγελματική τους ευημερία. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η υπερβολική ενασχόληση με διοικητικά και γραφειοκρατικά καθήκοντα περιορίζει τον χρόνο που μπορούν να αφιερώσουν στην άσκηση παιδαγωγικής ηγεσίας, γεγονός που συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και αυξημένο εργασιακό στρες (Wang et al., 2018).

Επιπρόσθετα, η έρευνα των Federici και Skaalvik (2012) στη Νορβηγία ανέδειξε τη σημασία της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης και της αυτοαποτελεσματικότητας των σχολικών ηγετών για τη διαμόρφωση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι διευθυντές/ντρίες που αισθάνονταν πως υποστηρίζονται από τους/τις εκπαιδευτικούς και τις εκπαιδευτικές αρχές, καθώς και όσοι/ες είχαν υψηλή αίσθηση επαγγελματικής επάρκειας, παρουσίαζαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Αντίθετα, ο αυξημένος φόρτος εργασίας, οι πολλαπλές διοικητικές απαιτήσεις και οι συγκρούσεις ρόλων συνδέθηκαν με αυξημένα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και μειωμένη εργασιακή ευημερία (Federici & Skaalvik, 2012).

Τέλος, οι Dou, Devos και Valcke (2017) υποστήριξαν ότι η σχολική αυτονομία και η αποτελεσματική ηγεσία συνδέονται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των μελών της σχολικής κοινότητας. Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν τη θέση ότι η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση θετικής εργασιακής εμπειρίας στο εκπαιδευτικό περιβάλλον (Dou et al., 2017).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν επίσης οι έρευνες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής αυτονομίας και ικανοποίησης. Η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι όταν οι διευθυντές/ντρίες διαθέτουν ουσιαστικές αρμοδιότητες στη διαχείριση

ανθρώπινων και υλικών πόρων, παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και επαγγελματικής ικανοποίησης. Αντίθετα, η περιορισμένη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και ο αυξημένος διοικητικός έλεγχος συνδέονται με αυξημένα επίπεδα εργασιακού στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης (Hallinger, 2003· Robinson et al., 2008).

Παράλληλα, σημαντικός αριθμός διεθνών μελετών έχει αναδείξει τον καθοριστικό ρόλο της ηθικής αναγνώρισης και των διαπροσωπικών σχέσεων. Οι διευθυντές που αισθάνονται ότι το έργο τους αναγνωρίζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς, τους γονείς, τους/τις μαθητές/τριες και τις εκπαιδευτικές αρχές εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και μεγαλύτερη πρόθεση παραμονής στη θέση τους. Αντίθετα, η έλλειψη αναγνώρισης και η αίσθηση κοινωνικής ή επαγγελματικής απομόνωσης συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης και αυξημένες πιθανότητες επαγγελματικής εξουθένωσης (Evans, 2001).

Γενικότερα, τα διεθνή ερευνητικά δεδομένα συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών/ντριών διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση ατομικών, οργανωσιακών και θεσμικών παραγόντων. Οι παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, όπως η επίτευξη στόχων, η αναγνώριση, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα άσκησης ουσιαστικής ηγεσίας, αποτελούν βασικές πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης. Αντίθετα, παράγοντες που αφορούν το οργανωσιακό και διοικητικό περιβάλλον, όπως η γραφειοκρατία, η έλλειψη πόρων, ο αυξημένος φόρτος εργασίας και οι περιορισμοί στην αυτονομία, αποτελούν συχνές πηγές δυσaráσκειας. Τα ευρήματα αυτά παρουσιάζουν ιδιαίτερη συνάφεια με τη Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg, καθώς αναδεικνύουν τη διακριτή συμβολή των παραγόντων παρακίνησης και των παραγόντων υγιεινής στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των στελεχών της εκπαίδευσης.

Τα διεθνή αυτά ευρήματα αποτελούν σημαντικό σημείο αναφοράς για την παρούσα έρευνα, καθώς επιτρέπουν τη σύγκριση της ελληνικής πραγματικότητας με τις τάσεις που καταγράφονται σε άλλα εκπαιδευτικά συστήματα και συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών/ντριών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

1.5.2 Ελληνικές έρευνες για την επαγγελματική ικανοποίηση στελεχών εκπαίδευσης

Η επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της εκπαίδευσης έχει αποτελέσει αντικείμενο αυξανόμενου ερευνητικού ενδιαφέροντος και στον ελληνικό χώρο, ιδιαίτερα κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Οι σχετικές μελέτες εστιάζουν κυρίως στους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, αναδεικνύοντας τόσο τις πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης όσο και τις δυσκολίες που απορρέουν από τη λειτουργία του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Σαΐτης, 2002).

Τα αποτελέσματα των ελληνικών ερευνών συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι οι Διευθυντές/ντριες εμφανίζουν γενικά μέτρια έως υψηλά επίπεδα συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης, παρά τις σημαντικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Η ικανοποίηση αυτή φαίνεται να συνδέεται κυρίως με το παιδαγωγικό περιεχόμενο του ρόλου τους, τις σχέσεις συνεργασίας με τους/τις εκπαιδευτικούς και το αίσθημα συμβολής στη λειτουργία και την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας (Μουρατίδου, 2018· Kranioti & Broni, 2022).

Ειδικότερα, οι έρευνες αναδεικνύουν ότι σημαντικές πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελούν η δυνατότητα υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου, η ανάπτυξη θετικού σχολικού κλίματος, η συνεργασία με τον Σύλλογο Διδασκόντων/σκουσών και η αναγνώριση της προσφοράς των στελεχών από τη σχολική κοινότητα. Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται με τις εσωτερικές διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και ανταποκρίνονται σε στοιχεία όπως η επίτευξη στόχων, η υπευθυνότητα και η ηθική αναγνώριση, όπως περιγράφονται στη θεωρία του Herzberg (Kranioti & Broni, 2022· Μουρατίδου, 2018).

Παράλληλα, αρκετές ελληνικές μελέτες καταγράφουν παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της εκπαίδευσης. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται ο αυξημένος γραφειοκρατικός φόρτος, η πληθώρα διοικητικών υποχρεώσεων, η έλλειψη επαρκών οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων, καθώς και οι περιορισμένες δυνατότητες αυτόνομης λήψης αποφάσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας (Αργυροπούλου κ.ά., 2021· Λυμπερτός, 2020). Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται κυρίως με τις εξωτερικές διαστάσεις της εργασίας και

αποτελούν συχνές πηγές εργασιακής δυσарέσκειας. Αντίστοιχα, η Lalagka (2017) ανέδειξε ότι οι Διευθυντές/ντρίες σχολικών μονάδων αντιμετωπίζουν αυξημένα επίπεδα εργασιακού στρες και κινδύνου επαγγελματικής εξουθένωσης, τα οποία συνδέονται κυρίως με τον διοικητικό φόρτο, τις πολλαπλές απαιτήσεις του ρόλου και τις περιορισμένες δυνατότητες άσκησης αυτονομίας. Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν τη σημασία της διερεύνησης όχι μόνο των παραγόντων δυσарέσκειας αλλά και των στοιχείων που ενισχύουν την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της εκπαίδευσης.

Παράλληλα με τους θεσμικούς και ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της εκπαίδευσης, η ελληνική βιβλιογραφία αναδεικνύει και τη σημασία συγκεκριμένων οργανωτικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών της σχολικής μονάδας. Τα ευρήματα των Αργυροπούλου, Γκαρβέλλα και Λιντζεράκου (2021), καθώς και των Leontakianakos και Vrachas (2025), υποδεικνύουν ότι η εργασιακή εμπειρία των Διευθυντών/ντριών διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος, τον τύπο και τη γεωγραφική θέση του σχολείου.

Ειδικότερα, οι Διευθυντές/ντρίες μεγάλων σχολικών μονάδων, με αυξημένο αριθμό μαθητών/τριών και εκπαιδευτικών, φαίνεται να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο διοικητικό και γραφειοκρατικό φόρτο εργασίας, γεγονός που συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα εξωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης. Αντίθετα, σε μικρότερες σχολικές μονάδες καταγράφονται συχνότερα υψηλότερα επίπεδα διαπροσωπικής επικοινωνίας και αίσθησης ελέγχου του οργανισμού. Παρόμοια ευρήματα καταγράφει και ο Βαλιάνος (2020), ο οποίος διαπίστωσε ότι η υιοθέτηση δημοκρατικών και συμμετοχικών μορφών ηγεσίας ενισχύει το θετικό σχολικό κλίμα, βελτιώνει τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας και συμβάλλει θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των στελεχών της εκπαίδευσης.

Παράλληλα, η γεωγραφική περιοχή λειτουργεί ως σημαντικός παράγοντας διαφοροποίησης. Διευθυντές/ντρίες σχολείων σε επαρχιακές ή ημιαστικές περιοχές αναφέρουν συχνά υψηλότερη ικανοποίηση από τις σχέσεις συνεργασίας με την τοπική κοινωνία και τους γονείς, ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες ως προς την επάρκεια των υλικοτεχνικών υποδομών και την πρόσβαση σε επιμορφωτικές ευκαιρίες και υποστηρικτικές υπηρεσίες (Αργυροπούλου κ.ά., 2021).

Επιπλέον, η Θεοχάρη (2022) επισημαίνει ότι τα σχολεία που λειτουργούν σε σύνθετα κοινωνικά περιβάλλοντα ή καλούνται να διαχειριστούν ζητήματα ένταξης ευάλωτων μαθητικών ομάδων αντιμετωπίζουν αυξημένες απαιτήσεις διοίκησης και παιδαγωγικής υποστήριξης. Στις περιπτώσεις αυτές, η ύπαρξη κατάλληλων υποστηρικτικών δομών και η επάρκεια διαθέσιμων πόρων επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι Διευθυντές/ντρίες αξιολογούν το έργο τους και τις συνθήκες άσκησης των καθηκόντων τους.

Τα ευρήματα αυτά αποκτούν ιδιαίτερη σημασία για την παρούσα έρευνα, καθώς υποδηλώνουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών/ντριών δεν επηρεάζεται αποκλειστικά από ατομικούς ή θεσμικούς παράγοντες, αλλά και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διεθνώς αναγνωρισμένη ιδιαιτερότητα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος ως ιδιαίτερα συγκεντρωτικού διοικητικού μοντέλου. Σύμφωνα με τα ευρήματα σχετικών ερευνών, η περιορισμένη θεσμική αυτονομία των σχολικών μονάδων μειώνει τις δυνατότητες των Διευθυντών/ντριών να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να διαμορφώνουν ευέλικτες στρατηγικές διοίκησης προσαρμοσμένες στις ανάγκες της σχολικής τους κοινότητας (Λυμπερτός, 2020· Αργυροπούλου κ.ά., 2021). Ως αποτέλεσμα, αρκετά στελέχη εκφράζουν αισθήματα επαγγελματικής πίεσης και περιορισμένης αποτελεσματικότητας ως προς την άσκηση του ηγετικού τους ρόλου.

Παρά τις δυσκολίες αυτές, οι περισσότερες ελληνικές μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι Διευθυντές/ντρίες αντλούν σημαντική επαγγελματική ικανοποίηση από την παιδαγωγική διάσταση του έργου τους και από τη δυνατότητα θετικής επίδρασης στη σχολική κοινότητα. Το εύρημα αυτό συνάδει με τα διεθνή δεδομένα, τα οποία δείχνουν ότι οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης διατηρούν υψηλή σημασία για τα στελέχη της εκπαίδευσης ανεξάρτητα από το διοικητικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εργάζονται.

1.6 Ερευνητικό κενό και αναγκαιότητα της παρούσας μελέτης

Η μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης στον ελληνικό εκπαιδευτικό χώρο έχει προσανατολιστεί παραδοσιακά και σχεδόν αποκλειστικά στο διδακτικό προσωπικό

των σχολικών μονάδων (Δικαιουλάκου, 2020· Ζουμπούλη, 2018· Θεοχάρη, 2022). Στο πλαίσιο αυτό, η υφιστάμενη εγχώρια βιβλιογραφία εστιάζει κατά κύριο λόγο στο πώς οι εκπαιδευτικοί της τάξης βιώνουν το εργασιακό τους περιβάλλον, αφήνοντας σε δεύτερο πλάνο την προσωπική εργασιακή εμπειρία και την ικανοποίηση των ίδιων των διευθυντών και διευθυντριών.

Έρευνες όπως αυτές των Βαλιάνου (2020) και Λυμπερτού (2020) έχουν αναδείξει με σαφήνεια τη στενή συσχέτιση μεταξύ του στυλ ηγεσίας που ασκεί η διοίκηση και της ικανοποίησης των υφισταμένων εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, η μελέτη του Βαλιάνου (2020) κατέδειξε ότι η υιοθέτηση ενός δημοκρατικού, συμμετοχικού και μετασχηματιστικού μοντέλου διοίκησης ενισχύει την ικανοποίηση των καθηγητών και μειώνει δραστικά τα επίπεδα του εργασιακού τους άγχους. Αντίστοιχα, η Λυμπερτού (2020) επισήμανε ότι οι μάχιμοι εκπαιδευτικοί αντλούν ικανοποίηση κυρίως από τις διαπροσωπικές σχέσεις και το αίσθημα της παιδαγωγικής προσφοράς (εσωτερικά κίνητρα), ενώ δυσσαρεστούνται έντονα από τις χαμηλές απολαβές, τον συγκεντρωτισμό και την έλλειψη υποστηρικτικών πόρων (εξωτερικοί παράγοντες).

Ωστόσο, μέσα από αυτή την προσέγγιση αναδύεται ένα σημαντικό και διπλό βιβλιογραφικό κενό:

- **Ο Διευθυντής ως «Εξαρτημένη Μεταβλητή»:** Ενώ ο/η Διευθυντής/τρια μελετάται συστηματικά ως ο «ανεξάρτητος παράγοντας» ή ο καταλύτης που επηρεάζει την ψυχολογία και την απόδοση των άλλων, σπανίως αντιμετωπίζεται ως η «εξαρτημένη μεταβλητή» – δηλαδή ως ένα αυτόνομο υποκείμενο επαγγελματικής ικανοποίησης που επηρεάζεται από το σύστημα.
- **Περιορισμένη Θεωρητική Εστίαση:** Οι ελάχιστες υπάρχουσες έρευνες που στρέφουν το βλέμμα στα διοικητικά στελέχη (π.χ. Lalagka, 2017) αγγίζουν το ζήτημα κυρίως αρνητικά, μέσα από το πρίσμα της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) και του εργασιακού στρες, χωρίς να αναλύουν σε βάθος τη δομή των εσωτερικών κινήτρων που εξισορροπούν αυτές τις πιέσεις.

Η έρευνα των Kranioti και Broni (2022) αποτελεί μία από τις ελάχιστες εξαιρέσεις που εστιάζουν στον κρίσιμο ρόλο του σχολικού ηγέτη, υποστηρίζοντας ορθά ότι η προσωπική ικανοποίηση των διευθυντών είναι θεμελιώδης για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία οποιασδήποτε εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης. Παρ' όλα αυτά, η εν λόγω

μελέτη δεν αξιοποίησε το θεωρητικό μοντέλο των δύο παραγόντων του Herzberg ως κεντρικό άξονα ανάλυσης, ώστε να διαχωρίσει με μεθοδολογική αυστηρότητα την επίδραση των εσωτερικών (παρακίνησης) και εξωτερικών (υγιεινής) παραγόντων στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Η ανάγκη για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας γίνεται ακόμη πιο επιτακτική αν ληφθούν υπόψη τα πρόσφατα ευρήματα των Leontakianakos και Vrachas (2025). Οι ερευνητές υπογραμμίζουν ότι οι συνθήκες εργασίας των στελεχών της εκπαίδευσης έχουν μεταβληθεί άρδην στη μετά-COVID εποχή. Η ραγδαία και συχνά απροετοίμαστη ψηφιοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, σε συνδυασμό με τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις τυπικής λογοδοσίας και τον κοινωνικό ρόλο του σχολείου στην αντιμετώπιση φαινομένων βίας, έχουν προσθέσει νέα, πρωτόγνωρα βάρη στους ώμους της σχολικής ηγεσίας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έρχεται να συμβάλει στην κάλυψη αυτού του ερευνητικού κενού στο σύγχρονο ελληνικό εκπαιδευτικό περιβάλλον. Αντιμετωπίζει τους/τις Διευθυντές/ντριες ως αυτόνομες επαγγελματικές προσωπικότητες και εξετάζει όχι μόνο το επίπεδο της επαγγελματικής τους ικανοποίησης, αλλά και τους παράγοντες (εσωτερικούς ή εξωτερικούς) από τους οποίους αυτή πηγάζει. Με τον τρόπο αυτό, η μελέτη φιλοδοξεί να συμβάλει στην εμπλουτισμό της ελληνικής βιβλιογραφίας σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της εκπαίδευσης, προσφέροντας επικαιροποιημένα εμπειρικά δεδομένα που μπορούν να αξιοποιηθούν για τη διαμόρφωση πολιτικών επιμόρφωσης, οργανωσιακής υποστήριξης και ενδυνάμωσης της σχολικής ηγεσίας.

1.7 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας

Ο κεντρικός σκοπός της παρούσας εμπειρικής έρευνας είναι η συστηματική διερεύνηση, αποτύπωση και αξιολόγηση των επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης των διευθυντών και διευθυντριών που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες της Δημόσιας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Μέσω της μεθοδολογικής εφαρμογής της Διπαραγοντικής Θεωρίας του Herzberg και της χρήσης του σταθμισμένου ερωτηματολογίου MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire), η μελέτη επιδιώκει να επιτύχει τους εξής ειδικότερους στόχους:

1. Να προσδιορίσει και να συγκρίνει τη συμβολή των εσωτερικών παραγόντων/παράγοντων παρακίνησης (όπως η φύση του έργου, η παιδαγωγική αυτονομία, η ηθική αναγνώριση και το αίσθημα του επιτεύγματος) σε σχέση με τους εξωτερικούς παράγοντες / παράγοντες υγιεινής (όπως οι μισθολογικές απολαβές, η διοικητική πολιτική του Υπουργείου και οι υλικοτεχνικές συνθήκες εργασίας) στη διαμόρφωση της συνολικής εργασιακής στάσης των στελεχών.
2. Να διερευνήσει πιθανές στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τα δημογραφικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών, έτη προϋπηρεσίας) και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, καθώς και με τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά (τύπος σχολείου, μέγεθος, γεωγραφική θέση) των σχολικών μονάδων στις οποίες υπηρετούν.

Συνολικά, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να συμβάλει στην κατανόηση των παραγόντων που διαμορφώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών/ντριών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και να αναδείξει τις συνθήκες και τις προκλήσεις που χαρακτηρίζουν το έργο της σχολικής ηγεσίας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Ερευνητικά ερωτήματα

Προκειμένου να εκπληρωθεί ο σκοπός της μελέτης και με βάση τις θεωρητικές παραδοχές του Herzberg, η παρούσα εμπειρική έρευνα καλείται να απαντήσει με συστηματικό τρόπο στα ακόλουθα τέσσερα (4) κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα:

- **Ερευνητικό Ερώτημα 1:** Ποιος είναι ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης από τους εσωτερικούς παράγοντες (παράγοντες παρακίνησης), όπως αυτοί αποτιμώνται μέσα από τη φύση της εργασίας, την ανάληψη υπευθυνότητας, την ηθική αναγνώριση και το αίσθημα του προσωπικού και παιδαγωγικού επιτεύγματος;

- **Ερευνητικό Ερώτημα 2:** Ποιος είναι ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών/ντριών από τους εξωτερικούς παράγοντες (παράγοντες υγιεινής), όπως αυτοί διαμορφώνονται από τις μισθολογικές απολαβές και τα επιδόματα θέσης, τις υλικές συνθήκες εργασίας, τη γραφειοκρατία και τη διοικητική πολιτική της κεντρικής διοίκησης;
- **Ερευνητικό Ερώτημα 3:** Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στα επίπεδα της εσωτερικής, εξωτερικής και συνολικής ικανοποίησης των Διευθυντών/ντριών ανάλογα με τα δημογραφικά και επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικιακή ομάδα, ανώτατο επίπεδο σπουδών, έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας και έτη άσκησης διοικητικού/διευθυντικού έργου);
- **Ερευνητικό Ερώτημα 4:** Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών/ντριών ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας (τύπος σχολείου, γεωγραφική περιοχή και μέγεθος σχολείου);

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 Ερευνητική προσέγγιση και σχεδιασμός

2.1.1 Ποσοτική ερευνητική προσέγγιση

Ο προσδιορισμός του μεθοδολογικού σχεδιασμού αποτελεί ένα από τα κρίσιμότερα στάδια της ερευνητικής διαδικασίας, καθώς γεφυρώνει τα θεωρητικά ερωτήματα με την εμπειρική πραγματικότητα και καθορίζει τη στρατηγική συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων (Creswell & Creswell, 2018). Για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιλέχθηκε η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση (quantitative research) και, ειδικότερα, η διεξαγωγή δειγματοληπτικής επισκόπησης (survey research) στο πλαίσιο συγχρονικού ερευνητικού σχεδιασμού (cross-sectional design), με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου για τη συλλογή των δεδομένων.

Ο συγχρονικός ερευνητικός σχεδιασμός επιλέχθηκε, καθώς επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή και τη διερεύνηση των απόψεων, στάσεων και αντιλήψεων ενός πληθυσμού αναφοράς χωρίς την ανάγκη παρακολούθησής του σε βάθος χρόνου (Cohen et al., 2018).

2.1.2. Αιτιολόγηση της μεθοδολογικής επιλογής

Η επιλογή της ποσοτικής ερευνητικής προσέγγισης κρίνεται ως η πλέον κατάλληλη για την επίτευξη των στόχων της παρούσας μελέτης και για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί. Σύμφωνα με τους Creswell και Creswell (2018), η ποσοτική έρευνα ενδείκνυται όταν ο ερευνητής επιδιώκει τη μέτρηση στάσεων, αντιλήψεων και συμπεριφορών μέσω αριθμητικών δεδομένων, τα οποία μπορούν να αναλυθούν συστηματικά και να οδηγήσουν σε τεκμηριωμένα συμπεράσματα.

Πρώτον, η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης συνάδει με τη φύση των ερευνητικών ερωτημάτων της μελέτης, τα οποία αφορούν τη διερεύνηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών/ντριών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και την αποτύπωση πιθανών διαφοροποιήσεων ως προς συγκεκριμένα δημογραφικά, επαγγελματικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά. Η χρήση ποσοτικών δεδομένων επιτρέπει την καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων με τρόπο συστηματικό και συγκρίσιμο (Spector, 1997).

Δεύτερον, η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου διευκολύνει τη συλλογή ομοιογενών δεδομένων από μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων, εξασφαλίζοντας ενιαίο τρόπο καταγραφής των απαντήσεων και διευκολύνοντας τη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων (Bryman, 2017). Παράλληλα, η ανωνυμία που παρέχει το ερωτηματολόγιο συμβάλλει στη διατύπωση ειλικρινών απαντήσεων, ιδιαίτερα όταν εξετάζονται ζητήματα που αφορούν προσωπικές αντιλήψεις και στάσεις σχετικά με την εργασία.

Τρίτον, η ποσοτική μεθοδολογία επιτρέπει την περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων μέσω της χρήσης συχνοτήτων, ποσοστών, μέσων όρων και γραφικών παραστάσεων, παρέχοντας μια σαφή εικόνα των τάσεων και των χαρακτηριστικών του υπό μελέτη πληθυσμού (Field, 2018). Μέσα από τη διαδικασία αυτή καθίσταται δυνατή η αποτύπωση των επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων και η περιγραφή πιθανών διαφοροποιήσεων μεταξύ επιμέρους ομάδων.

Τέλος, η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης θεωρείται συμβατή με το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε. Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg, καθώς και το Minnesota Satisfaction Questionnaire

(MSQ), έχουν αξιοποιηθεί εκτενώς σε ποσοτικές μελέτες διεθνώς για τη διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, γεγονός που διευκολύνει τη σύγκριση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας με αντίστοιχα ευρήματα της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας.

Συνολικά, η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση κρίθηκε κατάλληλη για τη συστηματική διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών/ντριών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, καθώς επιτρέπει την οργανωμένη συλλογή, περιγραφή και ερμηνεία των δεδομένων που σχετίζονται με το υπό μελέτη φαινόμενο.

2.2 Ερευνητικό εργαλείο: Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ – Short Form)

Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε το **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)** στη σύντομη μορφή του (**MSQ – Short Form**), το οποίο αναπτύχθηκε από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist (1967) στο πλαίσιο του *Work Adjustment Project* του Πανεπιστημίου της Μινεσότα.

Το MSQ αποτελεί ένα από τα πλέον διαδεδομένα και ευρέως χρησιμοποιούμενα ψυχομετρικά εργαλεία για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, έχοντας αξιοποιηθεί σε μεγάλο αριθμό ερευνών διεθνώς και σε διαφορετικά επαγγελματικά περιβάλλοντα (Dawis et al., 1967· Spector, 1997). Η σύντομη έκδοση του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει είκοσι (20) ερωτήματα και έχει σχεδιαστεί ώστε να παρέχει μια συνοπτική αλλά αξιόπιστη αποτύπωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η επιλογή της συγκεκριμένης έκδοσης κρίθηκε κατάλληλη για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, καθώς απαιτεί περιορισμένο χρόνο συμπλήρωσης, γεγονός που διευκολύνει τη συμμετοχή στελεχών της εκπαίδευσης με αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις, χωρίς να υποβαθμίζεται η ψυχομετρική ποιότητα των μετρήσεων (Bryman, 2017).

Το ερωτηματολόγιο αξιολογεί τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης:

- **Εσωτερική Ικανοποίηση (Intrinsic Satisfaction)**, η οποία σχετίζεται με παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας, όπως η υπευθυνότητα, η αναγνώριση, η αξιοποίηση ικανοτήτων και το αίσθημα επίτευξης.
- **Εξωτερική Ικανοποίηση (Extrinsic Satisfaction)**, η οποία συνδέεται με παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως οι διοικητικές πρακτικές, οι συνθήκες εργασίας, οι αμοιβές και η πολιτική του οργανισμού.
- **Γενική Επαγγελματική Ικανοποίηση (General Satisfaction)**, η οποία αποτυπώνει τη συνολική αξιολόγηση του ατόμου απέναντι στην εργασία του.

Οι συμμετέχοντες/ουσες κλήθηκαν να αξιολογήσουν κάθε πρόταση σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, όπου το 1 αντιστοιχούσε στην επιλογή «Καθόλου ικανοποιημένος/η» και το 5 στην επιλογή «Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η». Υψηλότερες τιμές υποδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του εργαλείου στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας υπολογίστηκε ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας **Cronbach's α** . Τα αποτελέσματα έδειξαν ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας για το σύνολο του ερωτηματολογίου ($\alpha = 0,981$). Ειδικότερα, η υποκλίμακα της **Εσωτερικής Ικανοποίησης** παρουσίασε συντελεστή $\alpha = 0,987$, η υποκλίμακα της **Εξωτερικής Ικανοποίησης** συντελεστή $\alpha = 0,950$, ενώ η υποκλίμακα της **Γενικής Ικανοποίησης** παρουσίασε συντελεστή $\alpha = 0,713$. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τιμές του Cronbach's α μεγαλύτερες του 0,70 θεωρούνται αποδεκτές, ενώ τιμές άνω του 0,90 υποδηλώνουν εξαιρετική εσωτερική συνέπεια των μετρήσεων (Field, 2018· Cohen et al., 2018).

Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι το ερωτηματολόγιο παρουσιάζει πολύ υψηλό βαθμό αξιοπιστίας για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών/ντριών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και μπορεί να θεωρηθεί κατάλληλο για την εξυπηρέτηση των σκοπών της παρούσας έρευνας.

Εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου

Η εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου στην παρούσα έρευνα στηρίζεται καταρχάς στην αξιοποίηση του Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ – Short Form), ενός ευρέως χρησιμοποιούμενου ψυχομετρικού εργαλείου για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς και στη σαφή αντιστοίχιση των επιμέρους

διαστάσεων του με το υπό μελέτη θεωρητικό πλαίσιο. Η δομή του εργαλείου, η οποία περιλαμβάνει δείκτες εσωτερικής, εξωτερικής και γενικής επαγγελματικής ικανοποίησης, συνδέεται εννοιολογικά με το αντικείμενο της παρούσας μελέτης και με τη Διπαραγοντική Θεωρία του Herzberg. Επιπλέον, πριν από την κύρια χορήγηση πραγματοποιήθηκε δοκιμαστική εφαρμογή σε τρεις (3) Διευθυντές/ντρίες, με σκοπό να διαπιστωθεί η σαφήνεια και η κατανοητότητα των ερωτήσεων και των οδηγιών συμπλήρωσης. Η διαδικασία αυτή συνέβαλε στον έλεγχο της καταλληλότητας της διατύπωσης του εργαλείου για τον συγκεκριμένο πληθυσμό. Δεν πραγματοποιήθηκε ξεχωριστός στατιστικός έλεγχος εγκυρότητας, όπως παραγοντική ανάλυση, στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Η τεκμηρίωση της ψυχομετρικής ποιότητας του εργαλείου συμπληρώνεται από τον έλεγχο της εσωτερικής του συνέπειας μέσω του συντελεστή Cronbach's α , ο οποίος παρουσιάζεται στη συνέχεια.

2.2.1 Δομή του ερωτηματολογίου και σύνδεση με τη Θεωρία Herzberg

Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ – Short Form) είναι η εννοιολογική του συνάφεια με τη Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg (1959). Η δομή του ερωτηματολογίου επιτρέπει τη διάκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης, γεγονός που το καθιστά ιδιαίτερα κατάλληλο για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας μελέτης.

Το MSQ – Short Form αποτελείται από είκοσι (20) προτάσεις, οι οποίες οργανώνονται σε τρεις επιμέρους κλίμακες (Παράρτημα Α).

Εσωτερική Ικανοποίηση (Intrinsic Satisfaction)

Η υποκλίμακα της Εσωτερικής Ικανοποίησης περιλαμβάνει δώδεκα (12) προτάσεις και αξιολογεί τον βαθμό στον οποίο ο/η εργαζόμενος/η αντλεί ικανοποίηση από το περιεχόμενο και τη φύση της εργασίας του/της (job content). Οι μεταβλητές αυτές αντιστοιχούν στους παράγοντες παρακίνησης (motivators) της θεωρίας του Herzberg και αφορούν στοιχεία όπως η αξιοποίηση των ικανοτήτων, η δημιουργικότητα, η ανάληψη ευθυνών, το αίσθημα επιτυχίας, η αναγνώριση και η κοινωνική προσφορά μέσω της εργασίας.

Στην παρούσα έρευνα η υποκλίμακα παρουσίασε εξαιρετικά υψηλή αξιοπιστία, με συντελεστή Cronbach's $\alpha = 0,987$, γεγονός που υποδηλώνει πολύ υψηλό βαθμό εσωτερικής συνέπειας των επιμέρους ερωτήσεων.

Εξωτερική Ικανοποίηση (Extrinsic Satisfaction)

Η υποκλίμακα της Εξωτερικής Ικανοποίησης περιλαμβάνει έξι (6) προτάσεις και αξιολογεί χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες άσκησης του επαγγελματικού ρόλου (job context). Οι μεταβλητές αυτές αντιστοιχούν στους παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) του Herzberg και αφορούν ζητήματα όπως οι διοικητικές πρακτικές, η εποπτεία, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους, οι συνθήκες εργασίας και οι οικονομικές απολαβές.

Η συγκεκριμένη υποκλίμακα παρουσίασε επίσης πολύ υψηλή αξιοπιστία στην παρούσα έρευνα, με συντελεστή Cronbach's $\alpha = 0,950$.

Γενική Επαγγελματική Ικανοποίηση (General Satisfaction)

Οι δύο (2) εναπομείνουσες προτάσεις του ερωτηματολογίου συμβάλλουν στον σχηματισμό του δείκτη της Γενικής Επαγγελματικής Ικανοποίησης (General Satisfaction), ο οποίος αποτυπώνει τη συνολική αξιολόγηση του ατόμου απέναντι στην εργασία του.

Για τη συγκεκριμένη υποκλίμακα ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α υπολογίστηκε σε 0,713, τιμή που θεωρείται ικανοποιητική σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία (Field, 2018· Cohen et al., 2018), ιδιαίτερα δεδομένου ότι η κλίμακα αποτελείται μόνο από δύο ερωτήματα.

Συνολικά, η πολύ υψηλή αξιοπιστία τόσο των επιμέρους υποκλιμάκων όσο και του συνόλου του ερωτηματολογίου (Cronbach's $\alpha = 0,981$) επιβεβαιώνει την καταλληλότητα του MSQ για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών/ντριών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας.

2.2.2 Η Κλίμακα Μέτρησης (Likert)

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων/ουσών καταγράφηκαν μέσω πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert (5-point Likert scale), η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στις κοινωνικές επιστήμες για τη μέτρηση στάσεων, αντιλήψεων και επιπέδων ικανοποίησης (Cohen et al., 2018).

Για καθεμία από τις είκοσι (20) προτάσεις του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες/ουσες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησής τους επιλέγοντας μία από τις ακόλουθες πέντε κατηγορίες απάντησης:

- 1 = Πολύ δυσαρεστημένος/η
- 2 = Δυσαρεστημένος/η
- 3 = Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε ικανοποιημένος/η
- 4 = Ικανοποιημένος/η
- 5 = Πολύ ικανοποιημένος/η

Η συγκεκριμένη κλίμακα επιτρέπει την ποσοτικοποίηση των αντιλήψεων και στάσεων των συμμετεχόντων/ουσών, διευκολύνοντας την αριθμητική αποτύπωση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης. Υψηλότερες τιμές υποδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, ενώ χαμηλότερες τιμές υποδηλώνουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.

Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων/ουσών υπολογίστηκαν αθροιστικά και μέσοι όροι σκορ για τις επιμέρους υποκλίμακες της Εσωτερικής Ικανοποίησης, της Εξωτερικής Ικανοποίησης και της Συνολικής Επαγγελματικής Ικανοποίησης. Τα δεδομένα αυτά αξιοποιήθηκαν στη συνέχεια για την πραγματοποίηση περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης, μέσω υπολογισμού συχνοτήτων, ποσοστών, μέσων όρων και γραφικών απεικονίσεων των αποτελεσμάτων (Field, 2018).

2.3 Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας

Ο καθορισμός του πληθυσμού-στόχου και η επιλογή του ερευνητικού δείγματος αποτελούν βασικά στάδια κάθε ποσοτικής έρευνας, καθώς επηρεάζουν την ποιότητα των δεδομένων και τη δυνατότητα εξαγωγής έγκυρων συμπερασμάτων (Bryman, 2017· Cohen et al., 2018). Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται ο πληθυσμός στον οποίο

αναφέρεται η έρευνα, τα κριτήρια συμμετοχής των ερωτώμενων, καθώς και η διαδικασία επιλογής και συγκρότησης του τελικού δείγματος.

2.3.1 Προσδιορισμός του πληθυσμού-στόχου

Ως πληθυσμός-στόχος (target population) της παρούσας έρευνας ορίστηκε το σύνολο των Διευθυντών και Διευθυντριών που υπηρετούν σε δημόσιες σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα και ασκούν τα προβλεπόμενα διοικητικά και παιδαγωγικά καθήκοντα της θέσης τους.

Η επιλογή του συγκεκριμένου πληθυσμού συνδέεται άμεσα με τον σκοπό της έρευνας, ο οποίος είναι η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των στελεχών της σχολικής ηγεσίας στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας εκπαίδευσης.

Για τη διασφάλιση της ομοιογένειας του πληθυσμού και της συγκρισιμότητας των απαντήσεων, τέθηκαν τα ακόλουθα κριτήρια συμμετοχής:

- Η σχολική μονάδα να ανήκει στη δημόσια Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.
- Ο/Η συμμετέχων/ουσα να κατέχει τη θέση του/της Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας κατά τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας.
- Η σχολική μονάδα να ανήκει σε έναν από τους βασικούς τύπους της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, δηλαδή Γυμνάσιο, Γενικό Λύκειο (ΓΕ.Λ.) ή Επαγγελματικό Λύκειο (ΕΠΑ.Λ.).

Αντίθετα, δεν συμπεριλήφθηκαν στελέχη που υπηρετούσαν σε άλλες διοικητικές θέσεις, όπως Υποδιευθυντές/ντριες, Σύμβουλοι Σχολικής Ζωής ή άλλα στελέχη της εκπαιδευτικής διοίκησης, καθώς ο ρόλος και οι αρμοδιότητές τους διαφοροποιούνται σημαντικά από εκείνες των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων.

Ο πληθυσμός αυτός θεωρήθηκε κατάλληλος για τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο σύγχρονο ελληνικό εκπαιδευτικό περιβάλλον.

2.3.2 Δειγματοληπτική μέθοδος

Για τη συγκρότηση του δείγματος εφαρμόστηκε μη πιθανοθεωρητική δειγματοληψία σκοπιμότητας (purposive sampling), καθώς η έρευνα απευθυνόταν αποκλειστικά σε Διευθυντές και Διευθύντριες δημόσιων σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που πληρούσαν τα προκαθορισμένα κριτήρια συμμετοχής της μελέτης (Creswell & Creswell, 2018).

Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επέτρεψε την προσέγγιση ατόμων με άμεση γνώση και εμπειρία του υπό διερεύνηση φαινομένου, δηλαδή της άσκησης σχολικής ηγεσίας στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Παράλληλα, για τη διεύρυνση της συμμετοχής αξιοποιήθηκαν στοιχεία δειγματοληψίας χιονοστιβάδας (snowball sampling), καθώς οι αρχικοί συμμετέχοντες/ουσες κλήθηκαν να προωθήσουν το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο σε άλλους/ες Διευθυντές/ντριες που πληρούσαν τα κριτήρια συμμετοχής της έρευνας.

Αν και οι μη πιθανοθεωρητικές μέθοδοι δειγματοληψίας δεν επιτρέπουν την πλήρη στατιστική γενίκευση των αποτελεσμάτων στον συνολικό πληθυσμό των Διευθυντών/ντριών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αποτελούν συχνά εφαρμόσιμη και αποτελεσματική επιλογή σε εκπαιδευτικές έρευνες όπου η πρόσβαση στον συνολικό πληθυσμό είναι περιορισμένη (Cohen et al., 2018).

Η ηλεκτρονική διανομή του ερωτηματολογίου μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας συνέβαλε στην ευρύτερη γεωγραφική διασπορά του δείγματος, επιτρέποντας τη συμμετοχή Διευθυντών/ντριών από διαφορετικές περιφέρειες της χώρας και από σχολικές μονάδες που βρίσκονται σε αστικές, ημιαστικές και αγροτικές περιοχές.

2.3.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και τελικό δείγμα

Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το σχολικό έτος 2025–2026. Για τις ανάγκες της έρευνας, το ερωτηματολόγιο Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ – Short Form) μεταφέρθηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω της πλατφόρμας Google Forms και διανεμήθηκε διαδικτυακά σε Διευθυντές και Διευθύντριες δημόσιων σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Η διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και επαγγελματικών δικτύων επικοινωνίας στελεχών της εκπαίδευσης. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από ενημερωτικό κείμενο, στο οποίο παρουσιάζονταν ο σκοπός της έρευνας, ο εθελοντικός χαρακτήρας της συμμετοχής, καθώς και οι αρχές ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας που διέπουν τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν απολύτως εθελοντική και οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο σε χρόνο και τόπο της επιλογής τους. Μετά τη λήξη της περιόδου συλλογής δεδομένων πραγματοποιήθηκε έλεγχος των απαντήσεων ως προς την πληρότητα και την καταλληλότητά τους. Καθώς όλες οι ερωτήσεις του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου είχαν οριστεί ως υποχρεωτικές, δεν προέκυψαν ελλιπή ερωτηματολόγια ή κενές απαντήσεις.

Το τελικό δείγμα της έρευνας ήταν 170 εν ενεργεία Διευθυντές και Διευθύντριες δημόσιων σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, οι οποίοι συμπλήρωσαν επιτυχώς το σύνολο του ερωτηματολογίου. Το μέγεθος αυτό κρίνεται επαρκές για τη διεξαγωγή των περιγραφικών στατιστικών αναλύσεων που απαιτούνται για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της μελέτης.

Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής των δεδομένων, οι απαντήσεις εξήχθησαν από την πλατφόρμα Google Forms σε μορφή υπολογιστικού φύλλου και καταχωρίστηκαν στο Microsoft Excel για την επεξεργασία και ανάλυσή τους. Η ανάλυση βασίστηκε σε τεχνικές περιγραφικής στατιστικής, όπως οι συχνότητες, τα ποσοστά, οι μέσοι όροι και οι γραφικές απεικονίσεις, προκειμένου να αποτυπωθούν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων και οι τάσεις που προκύπτουν από τα ερευνητικά δεδομένα.

Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων στις οποίες υπηρετούν, παρουσιάζονται στην επόμενη υποενότητα («2.3.4 Περιγραφή του δείγματος»), προκειμένου να αποτυπωθεί με σαφήνεια η σύνθεση του δείγματος της έρευνας.

2.3.4 Περιγραφή του δείγματος

Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από 170 Διευθυντές και Διευθύντριες δημόσιων σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, οι οποίοι συμμετείχαν εθελοντικά στην έρευνα και συμπλήρωσαν πλήρως το ερωτηματολόγιο. Η περιγραφή των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος κρίνεται απαραίτητη, καθώς συμβάλλει στην κατανόηση της σύνθεσής του και διευκολύνει την ερμηνεία των ερευνητικών ευρημάτων (Bryman, 2017).

Η ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος πραγματοποιήθηκε με τη χρήση περιγραφικών στατιστικών δεικτών (συχνότητες και ποσοστά) και παρουσιάζεται μέσω πινάκων και διαγραμμάτων. Ειδικότερα, εξετάζονται μεταβλητές που αφορούν το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, τα έτη άσκησης διοικητικών καθηκόντων, το επίπεδο σπουδών, τον τύπο της σχολικής μονάδας, τη γεωγραφική περιοχή και το μέγεθος του σχολείου.

Η παρουσίαση των στοιχείων αυτών επιτρέπει την αποτύπωση της φυσιογνωμίας του δείγματος και συμβάλλει στην αξιολόγηση της αντιπροσωπευτικότητάς του σε σχέση με τον πληθυσμό των Διευθυντών/ντριών της Δημόσιας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα βασικά δημογραφικά, επαγγελματικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά του δείγματος, με τη χρήση πινάκων κατανομής συχνοτήτων και γραφικών απεικονίσεων, προκειμένου να αποτυπωθεί η σύνθεσή του.

Πίνακας 2.1

Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο

Φύλο	Συχνότητα (n)	Ποσοστό (%)
Άνδρας	90	52,9
Γυναίκα	80	47,1
Σύνολο	170	100,0

Από τα στοιχεία του Πίνακα 2.1 προκύπτει ότι το 52,9% των συμμετεχόντων/χουσών είναι άνδρες ($n = 90$), ενώ το 47,1% είναι γυναίκες ($n = 80$). Η κατανομή αυτή δείχνει σχετικά ισορροπημένη εκπροσώπηση των δύο φύλων στο δείγμα της έρευνας.

Πίνακας 2.2

Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικιακή ομάδα

Ηλικιακή ομάδα Συχνότητα (n) Ποσοστό (%)

Έως 35 ετών	5	2,9
36–45 ετών	41	24,1
46–55 ετών	69	40,6
56 ετών και άνω	55	32,4
Σύνολο	170	100,0

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2.2, η μεγαλύτερη ομάδα συμμετεχόντων/ουσών ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 46–55 ετών (40,6%), ενώ ακολουθούν οι Διευθυντές/ντρίες ηλικίας 56 ετών και άνω (32,4%). Το 24,1% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 36–45 ετών και μόλις το 2,9% είναι έως 35 ετών. Τα δεδομένα δείχνουν ότι η πλειονότητα των στελεχών διαθέτει σημαντική επαγγελματική και διοικητική εμπειρία.

Πίνακας 2.3

Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας

Έτη προϋπηρεσίας Συχνότητα (n) Ποσοστό (%)

1–10 έτη	7	4,1
11–20 έτη	47	27,6
21–30 έτη	80	47,1
31 έτη και άνω	34	20,0
Μη απάντηση	2	1,2
Σύνολο	170	100,0

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 2.3, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες/ουσες (47,1%) διαθέτουν από 21 έως 30 έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας. Το 27,6% έχει προϋπηρεσία 11–20 ετών, ενώ το 20,0% υπηρετεί για περισσότερα από 31 έτη. Αντίθετα, μόνο το 4,1% διαθέτει έως 10 έτη υπηρεσίας. Τα ευρήματα αυτά καταδεικνύουν ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από έμπειρα στελέχη της εκπαίδευσης.

Πίνακας 2.4

Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη άσκησης διοικητικών καθηκόντων

Έτη διοικητικής εμπειρίας Συχνότητα (n) Ποσοστό (%)

1–5 έτη	67	39,4
6–10 έτη	70	41,2
11 έτη και άνω	32	18,8
Μη απάντηση	1	0,6
Σύνολο	170	100,0

Από τον Πίνακα 2.4 προκύπτει ότι το 41,2% των συμμετεχόντων/χουσών διαθέτει διοικητική εμπειρία 6–10 ετών, ενώ το 39,4% έχει ασκήσει διοικητικά καθήκοντα για 1–5 έτη. Το 18,8% των Διευθυντών/ντριών διαθέτει εμπειρία μεγαλύτερη των 11 ετών. Η κατανομή αυτή δείχνει ότι το δείγμα περιλαμβάνει τόσο σχετικά νεότερα όσο και ιδιαίτερα έμπειρα διοικητικά στελέχη.

Πίνακας 2.5

Κατανομή του δείγματος ως προς τον ανώτατο τίτλο σπουδών

Ανώτατος τίτλος σπουδών Συχνότητα (n) Ποσοστό (%)

Πτυχίο	32	18,8
Μεταπτυχιακό	111	65,3
Διδακτορικό	27	15,9
Σύνολο	170	100,0

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.5, η πλειονότητα των συμμετεχόντων/χουσών (65,3%) κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Επιπλέον, το 15,9% διαθέτει διδακτορικό δίπλωμα, ενώ το 18,8% έχει ως ανώτατο τίτλο το βασικό πανεπιστημιακό πτυχίο. Τα στοιχεία αυτά υποδηλώνουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Πίνακας 2.6

Κατανομή του δείγματος ως προς τον τύπο σχολικής μονάδας

Τύπος σχολείου	Συχνότητα (n)	Ποσοστό (%)
Γυμνάσιο	93	54,7
Γενικό Λύκειο (ΓΕΛ)	38	22,4
Επαγγελματικό Λύκειο (ΕΠΑΛ)	39	22,9
Σύνολο	170	100,0

Από τα δεδομένα του Πίνακα 2.6 προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων/χουσών υπηρετεί σε Γυμνάσια (54,7%). Ακολουθούν τα Επαγγελματικά Λύκεια (22,9%) και τα Γενικά Λύκεια (22,4%). Συνεπώς, περισσότεροι/ες από τους μισούς συμμετέχοντες/χουσες προέρχονται από σχολικές μονάδες Γυμνασίου.

Πίνακας 2.7

Κατανομή του δείγματος ως προς τη γεωγραφική περιοχή της σχολικής μονάδας

Γεωγραφική περιοχή	Συχνότητα (n)	Ποσοστό (%)
Αστική	103	60,6
Ημιαστική	44	25,9
Αγροτική	23	13,5
Σύνολο	170	100,0

Σύμφωνα με τον Πίνακα 2.7, το 60,6% των συμμετεχόντων/χουσών υπηρετεί σε αστικές περιοχές, το 25,9% σε ημιαστικές και το 13,5% σε αγροτικές περιοχές. Η κατανομή αυτή δείχνει ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος προέρχεται από σχολικές μονάδες που λειτουργούν σε αστικό περιβάλλον.

Πίνακας 2.8

Κατανομή του δείγματος ως προς το μέγεθος της σχολικής μονάδας

Μέγεθος σχολείου	Συχνότητα (n)	Ποσοστό (%)
Έως 100 μαθητές/τριες	23	13,5
101–300 μαθητές/τριες	91	53,5
Πάνω από 300 μαθητές/τριες	56	32,9
Σύνολο	170	100,0

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2.8, οι περισσότερες σχολικές μονάδες του δείγματος διαθέτουν από 101 έως 300 μαθητές/τριες (53,5%). Το 32,9% αφορά σχολεία με περισσότερους από 300 μαθητές/τριες, ενώ το 13,5% αφορά σχολικές μονάδες με έως 100 μαθητές/τριες. Επομένως, η πλειονότητα των συμμετεχόντων υπηρετεί σε σχολεία μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους.

2.4 Διαδικασία συλλογής των δεδομένων και ηθικά ζητήματα

Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων αποτελεί κρίσιμο στάδιο κάθε ερευνητικής προσπάθειας, καθώς επηρεάζει άμεσα την ποιότητα, την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων (Bryman, 2017). Στην παρούσα έρευνα δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στον συστηματικό σχεδιασμό της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων, καθώς και στη διασφάλιση της τήρησης των βασικών αρχών της ερευνητικής δεοντολογίας. Στις επόμενες υποενότητες παρουσιάζονται οι φάσεις υλοποίησης της έρευνας, το χρονοδιάγραμμα συλλογής των δεδομένων και τα μέτρα που λήφθηκαν για την προστασία των δικαιωμάτων των συμμετεχόντων/χουσών.

2.4.1 Φάσεις και χρονοδιάγραμμα της διαδικασίας συλλογής δεδομένων

Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων οργανώθηκε συστηματικά κατά το σχολικό έτος 2025–2026, με στόχο τη διασφάλιση της ορθής διεξαγωγής της έρευνας, της ποιότητας των συλλεγόμενων δεδομένων και της διευκόλυνσης της συμμετοχής των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων (Creswell & Creswell, 2018). Η υλοποίηση της έρευνας πραγματοποιήθηκε σε τρεις διαδοχικές φάσεις, οι οποίες περιλάμβαναν την προετοιμασία του ερευνητικού εργαλείου, τη χορήγηση του ερωτηματολογίου και την τελική επεξεργασία των δεδομένων.

1. Φάση προετοιμασίας και δοκιμαστικής εφαρμογής (Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2025)

Κατά την πρώτη φάση πραγματοποιήθηκε η οργάνωση και η προετοιμασία του ερευνητικού σχεδιασμού. Το ερωτηματολόγιο Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ – Short Form) μεταφέρθηκε σε ψηφιακή μορφή μέσω της πλατφόρμας Google Forms, ώστε να διευκολυνθεί η ηλεκτρονική διανομή και η συγκέντρωση των απαντήσεων. Παράλληλα, συντάχθηκε ενημερωτική επιστολή προς τους συμμετέχοντες/χουσες, στην οποία παρουσιάζονταν ο σκοπός της έρευνας, η εθελοντική φύση της συμμετοχής, η ανωνυμία των απαντήσεων και η αποκλειστικά επιστημονική αξιοποίηση των δεδομένων.

Πριν από τη μαζική χορήγηση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε δοκιμαστική εφαρμογή σε τρεις (3) Διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η διαδικασία αυτή κρίθηκε απαραίτητη, καθώς επέτρεψε τον έλεγχο της σαφήνειας των ερωτήσεων, της κατανόησης των διατυπώσεων και της λειτουργικότητας της ηλεκτρονικής φόρμας (Creswell & Creswell, 2018). Επιπλέον, κατέστη δυνατός ο προσδιορισμός του απαιτούμενου χρόνου συμπλήρωσης, ο οποίος υπολογίστηκε περίπου στα 8–10 λεπτά. Από τη δοκιμαστική εφαρμογή δεν προέκυψαν ουσιαστικά προβλήματα, παρά μόνο ορισμένες μικρές γλωσσικές και μορφολογικές βελτιώσεις στην παρουσίαση του ερωτηματολογίου.

2. Φάση χορήγησης και συλλογής δεδομένων (Ιανουάριος – Μάρτιος 2026)

Κατά τη δεύτερη φάση πραγματοποιήθηκε η κύρια συλλογή των δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω των επίσημων διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δημόσιων σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι υποψήφιοι συμμετέχοντες/χουσες ενημερώνονταν για τον σκοπό της έρευνας και καλούνταν να συμμετάσχουν εθελοντικά, συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο στον χρόνο που οι ίδιοι/ες επέλεξαν.

Η επιλογή της ηλεκτρονικής χορήγησης κρίθηκε ιδιαίτερα κατάλληλη, καθώς επέτρεψε την πρόσβαση σε Διευθυντές/ντριες από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές της χώρας, μειώνοντας παράλληλα το κόστος και τον χρόνο συλλογής των δεδομένων. Για την ενίσχυση του ποσοστού ανταπόκρισης στάλθηκαν δύο υπενθυμιστικά μηνύματα κατά τη διάρκεια της περιόδου συλλογής δεδομένων. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, η χρήση υπενθυμίσεων συμβάλλει θετικά στην αύξηση της συμμετοχής σε διαδικτυακές έρευνες και στη μείωση του κινδύνου χαμηλής ανταπόκρισης (Bryman, 2017).

3. Φάση ελέγχου, οργάνωσης και κωδικοποίησης των δεδομένων (Απρίλιος 2026)

Με την ολοκλήρωση της περιόδου συλλογής, οι απαντήσεις εξήχθησαν από την πλατφόρμα Google Forms σε μορφή υπολογιστικού φύλλου Microsoft Excel. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε έλεγχος της πληρότητας και της ορθότητας των δεδομένων, καθώς και οργάνωση των μεταβλητών σε κατάλληλη μορφή για ανάλυση.

Η ηλεκτρονική φόρμα είχε ρυθμιστεί ώστε όλες οι ερωτήσεις να είναι υποχρεωτικές, γεγονός που απέτρεψε την εμφάνιση ελλιπών απαντήσεων. Ακολούθησε η κωδικοποίηση των απαντήσεων της πενταβάθμιας κλίμακας Likert με αριθμητικές τιμές από 1 έως 5, ώστε να καταστεί δυνατή η επεξεργασία τους. Τα δεδομένα οργάνωθηκαν σε πίνακες και αναλύθηκαν με τη χρήση περιγραφικών στατιστικών δεικτών (συχνότητες, ποσοστά και μέσοι όροι). Τα ευρήματα που προέκυψαν από την ανάλυση παρουσιάζονται αναλυτικά στο Κεφάλαιο 3 της παρούσας εργασίας.

2.4.2 Ηθικά ζητήματα και ερευνητική δεοντολογία

Κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της παρούσας έρευνας δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην τήρηση των αρχών της ερευνητικής δεοντολογίας και στην προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων, σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR) και τις διεθνώς αποδεκτές κατευθυντήριες γραμμές για τη διεξαγωγή κοινωνικών και εκπαιδευτικών ερευνών (Creswell & Creswell, 2018· Cohen et al., 2018). Ειδικότερα, τηρήθηκαν οι ακόλουθες βασικές δεοντολογικές αρχές:

Ενημερωμένη συναίνεση (Informed Consent)

Πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες/χουσες ενημερώνονταν για τον σκοπό της έρευνας, το αντικείμενο της μελέτης, τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους και τον τρόπο αξιοποίησης των δεδομένων. Η συμμετοχή στην έρευνα πραγματοποιούνταν μόνο μετά τη ρητή αποδοχή της σχετικής δήλωσης συναίνεσης, η οποία περιλαμβανόταν στην εισαγωγική σελίδα του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου.

Εθελοντική συμμετοχή και δικαίωμα αποχώρησης

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν απολύτως εθελοντική και δεν συνδεόταν με οποιαδήποτε υπηρεσιακή ή επαγγελματική υποχρέωση των συμμετεχόντων/χουσών. Οι Διευθυντές/ντρίες είχαν το δικαίωμα να διακόψουν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου οποιαδήποτε στιγμή επιθυμούσαν, χωρίς καμία αρνητική συνέπεια ή υποχρέωση αιτιολόγησης της απόφασής τους.

Διασφάλιση ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας

Το ερευνητικό εργαλείο σχεδιάστηκε έτσι ώστε να μην συλλέγονται στοιχεία προσωπικής ταυτοποίησης, όπως ονοματεπώνυμο, διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή συγκεκριμένα στοιχεία της σχολικής μονάδας. Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά ζητήθηκαν σε γενικές κατηγορίες, γεγονός που διασφάλισε την ανωνυμία των συμμετεχόντων και απέτρεψε οποιαδήποτε δυνατότητα ταυτοποίησής τους κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Ασφαλής διαχείριση των δεδομένων

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Η αποθήκευσή τους πραγματοποιήθηκε σε προστατευμένο ψηφιακό περιβάλλον, στο οποίο είχε πρόσβαση μόνο η ερευνήτρια. Κατά την ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά συγκεντρωτικά στοιχεία, χωρίς καμία αναφορά που θα μπορούσε να οδηγήσει στην αναγνώριση των συμμετεχόντων/χουσών.

Η τήρηση των παραπάνω αρχών συνέβαλε στη διασφάλιση της αξιοπιστίας της ερευνητικής διαδικασίας, στην προστασία των συμμετεχόντων/χουσών και στην ενίσχυση της επιστημονικής εγκυρότητας της παρούσας μελέτης.

2.5 Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων

Η στατιστική ανάλυση αποτελεί βασικό στάδιο της ποσοτικής ερευνητικής διαδικασίας, καθώς επιτρέπει την οργάνωση, τη συστηματική επεξεργασία και την ερμηνεία των δεδομένων που συλλέγονται από το ερευνητικό πεδίο (Field, 2018). Μέσω της στατιστικής επεξεργασίας, οι επιμέρους απαντήσεις των συμμετεχόντων μετατρέπονται σε συγκεντρωμένες πληροφορίες, οι οποίες συμβάλλουν στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων και στη διαμόρφωση τεκμηριωμένων συμπερασμάτων (Cohen et al., 2018).

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, η οργάνωση, η κωδικοποίηση και η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση του λογισμικού υπολογιστικών φύλλων Microsoft Excel. Το λογισμικό αξιοποιήθηκε για την καταχώριση των απαντήσεων, τη δημιουργία βάσης δεδομένων, τον υπολογισμό στατιστικών δεικτών και την παραγωγή πινάκων και γραφικών απεικονίσεων. Η επιλογή του κρίθηκε κατάλληλη για τις απαιτήσεις της παρούσας μελέτης, καθώς παρέχει τις απαραίτητες λειτουργίες για την εφαρμογή περιγραφικών στατιστικών αναλύσεων και τη συστηματική παρουσίαση των δεδομένων (Bryman, 2017).

Η στατιστική ανάλυση βασίστηκε κυρίως σε τεχνικές περιγραφικής στατιστικής, οι οποίες επιτρέπουν την αποτύπωση των χαρακτηριστικών του δείγματος και τη διερεύνηση των τάσεων που εμφανίζονται στις απαντήσεις των

συμμετεχόντων/χουσών. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκαν συγκριτικές περιγραφικές αναλύσεις μεταξύ επιμέρους ομάδων του δείγματος, με σκοπό τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης.

2.5.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

Η περιγραφική στατιστική χρησιμοποιήθηκε για την παρουσίαση και τη συνοπτική αποτύπωση των δεδομένων της έρευνας (Field, 2018). Στο πλαίσιο αυτό υπολογίστηκαν συχνότητες, ποσοστά, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις, ενώ παράλληλα δημιουργήθηκαν πίνακες και γραφικές απεικονίσεις για τη διευκόλυνση της ερμηνείας των αποτελεσμάτων.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε ανάλυση συχνοτήτων και ποσοστών για τα δημογραφικά, επαγγελματικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά του δείγματος. Οι δείκτες αυτοί χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή μεταβλητών όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο σπουδών, τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, τα έτη άσκησης διοικητικών καθηκόντων, ο τύπος σχολείου, η γεωγραφική περιοχή και το μέγεθος της σχολικής μονάδας.

Στη συνέχεια υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων για καθεμία από τις ερωτήσεις του Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ – Short Form). Οι δείκτες αυτοί επέτρεψαν την αποτύπωση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών/ντριών και την αναγνώριση των παραγόντων που αξιολογήθηκαν θετικότερα ή αρνητικότερα από τους συμμετέχοντες/χουσες.

Παράλληλα, δημιουργήθηκαν οι τρεις βασικοί δείκτες του ερωτηματολογίου:

Δείκτης Εσωτερικής Ικανοποίησης (Intrinsic Satisfaction), ο οποίος προέκυψε από τον υπολογισμό του μέσου όρου των προτάσεων που αντιστοιχούν στους παράγοντες παρακίνησης της θεωρίας του Herzberg.

Δείκτης Εξωτερικής Ικανοποίησης (Extrinsic Satisfaction), ο οποίος προέκυψε από τον υπολογισμό του μέσου όρου των προτάσεων που αντιστοιχούν στους παράγοντες υγιεινής της θεωρίας.

Δείκτης Συνολικής Επαγγελματικής Ικανοποίησης (General Satisfaction), ο οποίος προέκυψε από τον συνολικό μέσο όρο των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.

Επιπλέον, υπολογίστηκε η Τυπική Απόκλιση (Standard Deviation) για κάθε επιμέρους μεταβλητή και για τους τρεις συνολικούς δείκτες ικανοποίησης, προκειμένου να εκτιμηθεί ο βαθμός διασποράς των απαντήσεων γύρω από τον αντίστοιχο μέσο όρο. Η συγκεκριμένη στατιστική παράμετρος παρέχει πληροφορίες σχετικά με την ομοιογένεια ή την ανομοιογένεια των απόψεων των συμμετεχόντων/χουσών, καθώς μικρότερες τιμές υποδηλώνουν μεγαλύτερη συμφωνία μεταξύ των απαντήσεων, ενώ υψηλότερες τιμές καταδεικνύουν μεγαλύτερη διαφοροποίηση των αντιλήψεων των Διευθυντών/ντριών (Field, 2018).

2.5.2 Συγκριτική και επαγωγική στατιστική ανάλυση των δεδομένων

Πέρα από την περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών του δείγματος και των επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης, η παρούσα έρευνα επιδίωξε να διερευνήσει κατά πόσο εμφανίζονται διαφοροποιήσεις στην επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων/χουσών ανάλογα με συγκεκριμένα δημογραφικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά. Για τον σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε τόσο συγκριτική περιγραφική όσο και επαγωγική στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

Αρχικά, υπολογίστηκαν περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες (μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις) για τις επιμέρους ομάδες των συμμετεχόντων/χουσών, προκειμένου να αποτυπωθούν πιθανές διαφοροποιήσεις ως προς τα επίπεδα εσωτερικής, εξωτερικής και συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι συγκρίσεις πραγματοποιήθηκαν μεταξύ ομάδων που διαφοροποιούνταν ως προς το φύλο, την ηλικία, τον τύπο σχολικής μονάδας, τη γεωγραφική περιοχή και το μέγεθος του σχολείου.

Στη συνέχεια εφαρμόστηκαν έλεγχοι στατιστικής σημαντικότητας προκειμένου να διερευνηθεί εάν οι παρατηρούμενες διαφορές μεταξύ των ομάδων ήταν στατιστικά σημαντικές. Ειδικότερα, για τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων ως προς το φύλο χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t-test για ανεξάρτητα δείγματα, καθώς το φύλο περιλαμβάνει δύο ανεξάρτητες κατηγορίες. Για τις μεταβλητές που περιλάμβαναν περισσότερες από δύο κατηγορίες, όπως η ηλικιακή ομάδα, το ανώτατο επίπεδο σπουδών, τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας και τα έτη άσκησης

διοικητικών καθηκόντων, εφαρμόστηκε ανάλυση διακύμανσης μιας κατεύθυνσης (One-Way ANOVA). Η επιλογή της One-Way ANOVA έγινε επειδή επιτρέπει τη σύγκριση των μέσων τιμών μιας ποσοτικής μεταβλητής μεταξύ περισσότερων από δύο ανεξάρτητες ομάδες. Η ίδια μέθοδος χρησιμοποιήθηκε και για τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας, δηλαδή τον τύπο σχολείου, τη γεωγραφική περιοχή και το μέγεθος της σχολικής μονάδας.

Η εφαρμογή των παραπάνω στατιστικών ελέγχων επέτρεψε την αξιολόγηση της στατιστικής σημαντικότητας των διαφοροποιήσεων που καταγράφηκαν στο δείγμα και συνέβαλε στην πληρέστερη απάντηση του τρίτου και του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος της έρευνας. Ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε το $\alpha = 0,05$.

Τα αποτελέσματα της συγκριτικής και επαγωγικής ανάλυσης παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας (Κεφάλαιο 3) μέσω πινάκων και συνοδευτικών ερμηνευτικών σχολίων, με στόχο την πληρέστερη κατανόηση των διαφοροποιήσεων που καταγράφηκαν μεταξύ των επιμέρους ομάδων των συμμετεχόντων/χουσών (Cohen et al., 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τους 170 Διευθυντές και Διευθύντριες δημόσιων σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η περιγραφή των δημογραφικών, επαγγελματικών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών του δείγματος έχει ήδη παρουσιαστεί στην ενότητα 2.3.4. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής και της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης που αφορούν τους παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως αυτοί αποτυπώθηκαν μέσω του Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), με έμφαση στους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες ικανοποίησης, στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς και στις διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται ως προς επιλεγμένα δημογραφικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά.

3.1 Περιγραφική ανάλυση των εσωτερικών παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης (Motivators)

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης των εσωτερικών παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι παράγοντες αυτοί αντιστοιχούν στην υποκλίμακα της εσωτερικής ικανοποίησης του Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) και αφορούν χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και τον ίδιο τον επαγγελματικό ρόλο. Για κάθε μεταβλητή υπολογίστηκαν ο μέσος όρος (*M*) και η τυπική απόκλιση (*T.A.*), προκειμένου να αποτυπωθεί ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων/χουσών.

Πίνακας 3.1

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των εσωτερικών παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης

Εσωτερικοί παράγοντες	<i>M</i>	<i>T.A.</i>
Δυνατότητα να παραμένετε ενεργός/ή στο έργο σας	4,17	0,66
Αυτονομία και ανεξαρτησία στη λήψη αποφάσεων	4,05	0,76
Ποικιλία καθηκόντων	4,12	0,70
Κοινωνικό κύρος και σεβασμός	4,05	0,76
Συμβατότητα καθηκόντων με προσωπικές αξίες	4,17	0,66
Επαγγελματική ασφάλεια	4,03	0,83
Προσφορά προς μαθητές/τριες και εκπαιδευτικούς	4,52	0,74
Εξουσία και καθοδήγηση στο σχολικό περιβάλλον	4,12	0,70
Αξιοποίηση γνώσεων και ικανοτήτων	4,14	0,65
Ανάληψη ευθύνης	4,49	0,80
Εφαρμογή δημιουργικών και καινοτόμων ιδεών	3,62	0,56
Αίσθημα επίτευξης και ολοκλήρωσης	4,17	0,66

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα 3.1, οι συμμετέχοντες/χουσες εμφανίζουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης ως προς το σύνολο σχεδόν των εσωτερικών παραγόντων της εργασίας τους. Η υψηλότερη μέση τιμή καταγράφηκε στην παράμετρο της προσφοράς προς μαθητές/τριες και εκπαιδευτικούς ($M = 4,52$, $T.A. = 0,74$), ενώ ακολούθησε η ανάληψη ευθύνης στη λειτουργία της σχολικής μονάδας ($M = 4,49$, $T.A. = 0,80$).

Υψηλές μέσες τιμές καταγράφηκαν επίσης στη δυνατότητα παραμονής ενεργού/ής στο έργο, στη συμβατότητα των καθηκόντων με τις προσωπικές αξίες και στο αίσθημα επίτευξης και ολοκλήρωσης, οι οποίες διαμορφώθηκαν σε $M = 4,17$. Αντίστοιχα, θετικά αξιολογήθηκαν η αξιοποίηση γνώσεων και ικανοτήτων ($M = 4,14$), η ποικιλία των καθηκόντων ($M = 4,12$) και ο βαθμός εξουσίας και καθοδήγησης στο σχολικό περιβάλλον ($M = 4,12$).

Η χαμηλότερη μέση τιμή καταγράφηκε στη δυνατότητα εφαρμογής δημιουργικών και καινοτόμων ιδεών στο σχολείο ($M = 3,62$, $T.A. = 0,56$), χωρίς ωστόσο να υποχωρεί κάτω από το ουδέτερο σημείο της κλίμακας. Οι τιμές της τυπικής απόκλισης κυμαίνονται από 0,56 έως 0,83, γεγονός που υποδηλώνει σχετικά περιορισμένη διασπορά των απαντήσεων και συγκριτικά ομοιογενή αξιολόγηση των επιμέρους διαστάσεων της εσωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης από τους συμμετέχοντες/χουσες.

3.2 Περιγραφική ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης (Hygiene Factors)

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης των εξωτερικών παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι παράγοντες αυτοί αντιστοιχούν στην υποκλίμακα της εξωτερικής ικανοποίησης του Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) και αφορούν πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως οι διοικητικές πρακτικές, οι αμοιβές, οι δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και η αναγνώριση του έργου. Για κάθε μεταβλητή υπολογίστηκαν ο μέσος όρος (M) και η τυπική απόκλιση ($T.A.$), προκειμένου να αποτυπωθεί ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων/χουσών.

Πίνακας 3.2

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των εξωτερικών παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης

Εξωτερικοί παράγοντες	<i>M T.A.</i>
Αντιμετώπιση των ανθρώπινων σχέσεων από τον/την προϊστάμενο/η	3,46 0,80
Επάρκεια του/της προϊσταμένου/ης στη λήψη διοικητικών αποφάσεων	3,40 0,87
Τρόπος εφαρμογής των εκπαιδευτικών πολιτικών από το Υπουργείο Παιδείας	2,09 0,78
Αμοιβή σε σχέση με τον φόρτο και τις ευθύνες της εργασίας	1,62 0,49
Δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής	3,06 0,86
Αναγνώριση και επιβράβευση του έργου	3,53 0,76

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα 3.2, οι εξωτερικοί παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης παρουσιάζουν μεγαλύτερη διαφοροποίηση σε σχέση με τους αντίστοιχους εσωτερικούς παράγοντες. Η υψηλότερη μέση τιμή καταγράφηκε στον βαθμό αναγνώρισης και επιβράβευσης του έργου των Διευθυντών/ντριών ($M = 3,53$, $T.A. = 0,76$), ενώ ακολούθησαν η αντιμετώπιση των ανθρώπινων σχέσεων από τον/την προϊστάμενο/η ($M = 3,46$, $T.A. = 0,80$) και η επάρκεια του/της προϊσταμένου/ης στη λήψη διοικητικών αποφάσεων ($M = 3,40$, $T.A. = 0,87$).

Η μεταβλητή που αφορά τις δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής συγκέντρωσε μέση τιμή $M = 3,06$ ($T.A. = 0,86$), ενώ χαμηλότερη τιμή καταγράφηκε στον τρόπο εφαρμογής των εκπαιδευτικών πολιτικών από το Υπουργείο Παιδείας ($M = 2,09$, $T.A. = 0,78$).

Η χαμηλότερη μέση τιμή του συνόλου των εξωτερικών παραγόντων παρατηρήθηκε στην αμοιβή σε σχέση με τον φόρτο και τις ευθύνες της εργασίας ($M = 1,62$, $T.A. = 0,49$). Οι τιμές της τυπικής απόκλισης κυμαίνονται από 0,49 έως 0,87, γεγονός που υποδηλώνει σχετικά περιορισμένη έως μέτρια διασπορά των απαντήσεων και μεγαλύτερη ετερογένεια στις αξιολογήσεις των εξωτερικών παραγόντων συγκριτικά με τους εσωτερικούς παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης.

Συνολικά, οι περιγραφικοί δείκτες δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες/χουσες αξιολογούν σημαντικά θετικότερα τους εσωτερικούς παράγοντες της εργασίας τους σε σύγκριση με τους εξωτερικούς, εύρημα που εξετάζεται αναλυτικότερα στις επόμενες ενότητες της εργασίας.

3.3 Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών/ντριών

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι συνολικοί δείκτες επαγγελματικής ικανοποίησης που προέκυψαν από την επεξεργασία των απαντήσεων των συμμετεχόντων στο Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Οι δείκτες αυτοί παρέχουν μια συνολική εικόνα της επαγγελματικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων και αποτελούν τη βάση για τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων μεταξύ των επιμέρους ομάδων του δείγματος, η οποία παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα μέσω επαγωγικών στατιστικών ελέγχων.

Για κάθε δείκτη υπολογίστηκαν ο μέσος όρος (M) και η τυπική απόκλιση ($T.A.$), προκειμένου να αποτυπωθεί τόσο το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης όσο και ο βαθμός διασποράς των απαντήσεων.

Πίνακας 3.3

Συνολικοί δείκτες επαγγελματικής ικανοποίησης

Δείκτης	M	$T.A.$
Εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	4,14	0,66
Εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	2,86	0,69
Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση	3,71	0,64

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα 3.3, οι Διευθυντές/ντριες εμφανίζουν υψηλό επίπεδο εσωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς ο αντίστοιχος δείκτης διαμορφώθηκε σε $M = 4,14$ ($T.A. = 0,66$). Η τιμή αυτή αποτελεί τη μεγαλύτερη μεταξύ των τριών δεικτών και υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες/χουσες αξιολόγησαν ιδιαίτερα θετικά τις πτυχές της εργασίας που σχετίζονται με το περιεχόμενο του επαγγελματικού τους ρόλου.

Αντίθετα, ο δείκτης εξωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης παρουσίασε αισθητά χαμηλότερη τιμή ($M = 2,86$, $T.A. = 0,69$), γεγονός που τον καθιστά τον χαμηλότερο

από τους τρεις συνολικούς δείκτες. Παράλληλα, η συγκεκριμένη μεταβλητή εμφάνισε και τη μεγαλύτερη τυπική απόκλιση, γεγονός που υποδηλώνει μεγαλύτερη διαφοροποίηση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων/χουσών.

Ο συνολικός δείκτης επαγγελματικής ικανοποίησης διαμορφώθηκε σε $M = 3,71$ ($T.A. = 0,64$), τιμή η οποία βρίσκεται μεταξύ των δύο προηγούμενων δεικτών. Η τιμή αυτή υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες/χουσες αξιολογούν συνολικά την επαγγελματική τους εμπειρία σε μέτρια προς υψηλά επίπεδα ικανοποίησης.

Οι τιμές των τυπικών αποκλίσεων κυμαίνονται από 0,61 έως 0,96. Η μικρότερη διασπορά παρατηρήθηκε στον δείκτη της εσωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης, γεγονός που υποδηλώνει μεγαλύτερη ομοιογένεια στις απαντήσεις των συμμετεχόντων/χουσών. Αντίθετα, η μεγαλύτερη διασπορά καταγράφηκε στον δείκτη της εξωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης, γεγονός που δείχνει μεγαλύτερο εύρος διαφοροποίησης στις αξιολογήσεις των συμμετεχόντων/χουσών ως προς τις συγκεκριμένες παραμέτρους.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης δείχνουν ότι οι Διευθυντές και οι Διευθύντριες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής σε σχέση με εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση. Η διαπίστωση αυτή αποτελεί τη βάση για τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων ως προς τα δημογραφικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, η οποία παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα μέσω επαγωγικών στατιστικών ελέγχων.

3.4 Διερεύνηση διαφοροποιήσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης

Στην παρούσα ενότητα εξετάζονται πιθανές διαφοροποιήσεις της εσωτερικής, της εξωτερικής, της γενικής και της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών και Διευθυντριών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ως προς επιλεγμένα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά. Ειδικότερα, διερευνάται η διαφοροποίηση ως προς το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, το ανώτατο επίπεδο σπουδών, τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας και τα έτη άσκησης διοικητικών καθηκόντων.

3.4.1 Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά

Αρχικά εξετάστηκε η διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς το φύλο. Ως προς την εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών ($t(168) = 3,559, p < 0,001$), με τους άνδρες να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση τιμή ($M = 4,30$) σε σχέση με τις γυναίκες ($M = 3,95$). Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση παρατηρήθηκε και ως προς την εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση ($t(168) = -4,706, p < 0,001$), με τις γυναίκες να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση τιμή ($M = 3,11$) από τους άνδρες ($M = 2,64$). Αντίθετα, δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς τη γενική επαγγελματική ικανοποίηση ($t(168) = -0,428, p = 0,669$) ούτε ως προς τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ($t(168) = 0,660, p = 0,510$).

Πίνακας 3.13

Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ανά φύλο

Φύλο	n	M	T.A.
------	---	---	------

Άνδρας	90	3,74	0,75
--------	----	------	------

Γυναίκα	80	3,68	0,47
---------	----	------	------

Ως προς τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, οι άνδρες παρουσίασαν μέση τιμή $M = 3,74$ και οι γυναίκες $M = 3,68$. Η διαφορά αυτή δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($t(168) = 0,660, p = 0,510$).

Στη συνέχεια εξετάστηκε η διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης ανά ηλικιακή ομάδα. Οι συμμετέχοντες/ουσες κατατάχθηκαν σε τέσσερις ομάδες: έως 35 ετών ($n = 5$), 36–45 ετών ($n = 41$), 46–55 ετών ($n = 69$) και 56 ετών και άνω ($n = 55$).

Πίνακας 3.14

Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ανά ηλικιακή ομάδα

Ηλικιακή ομάδα	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>T.A.</i>
Έως 35 ετών	5	2,70	0,00
36–45 ετών	41	3,15	0,37
46–55 ετών	69	3,95	0,53
56 ετών και άνω	55	3,93	0,60

Η One-Way ANOVA έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ως προς την εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση ($F = 16,955$, $p < 0,001$), την εξωτερική ($F = 59,725$, $p < 0,001$), τη γενική ($F = 39,426$, $p < 0,001$) και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ($F = 30,684$, $p < 0,001$). Ως προς τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, η μέση τιμή ήταν 2,70 για την ομάδα έως 35 ετών, 3,15 για την ομάδα 36–45 ετών, 3,95 για την ομάδα 46–55 ετών και 3,93 για την ομάδα 56 ετών και άνω. Η ομάδα έως 35 ετών περιλαμβάνει μόλις πέντε συμμετέχοντες/ουσες και, επομένως, το εύρημα θα πρέπει να ερμηνεύεται με προσοχή.

Ως προς τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, η One-Way ANOVA ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση ($F = 53,337$, $p < 0,001$), την εξωτερική ($F = 143,024$, $p < 0,001$), τη γενική ($F = 61,893$, $p < 0,001$) και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ($F = 78,895$, $p < 0,001$). Η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ανήλθε σε $M = 2,40$ για την ομάδα 1–10 ετών, $M = 3,14$ για την ομάδα 11–20 ετών, $M = 4,07$ για την ομάδα 21–30 ετών και $M = 3,95$ για την ομάδα 31 ετών και άνω. Ως προς τα έτη άσκησης διοικητικών καθηκόντων, προέκυψαν επίσης στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στην εσωτερική ($F = 16,360$, $p < 0,001$), την εξωτερική ($F = 19,778$, $p < 0,001$), τη γενική ($F = 28,262$, $p < 0,001$) και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ($F = 21,600$, $p < 0,001$). Η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ανήλθε σε $M = 3,39$ για την ομάδα 1–5 ετών, $M = 3,81$ για την ομάδα 6–10 ετών και $M = 4,15$ για την ομάδα 11 ετών και άνω. Ως προς το ανώτατο επίπεδο σπουδών, η One-Way ANOVA έδειξε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στην εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση ($F = 17,654$, $p < 0,001$), στη γενική ($F = 5,482$, $p = 0,005$) και στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ($F = 9,084$, $p < 0,001$), ενώ δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στην εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση ($F = 1,172$, $p = 0,312$). Η

συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ανήλθε σε $M = 3,30$ για την ομάδα με πτυχίο, $M = 3,80$ για την ομάδα με μεταπτυχιακό τίτλο και $M = 3,85$ για την ομάδα με διδακτορικό τίτλο.

3.4.2 Διαφοροποιήσεις ως προς τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά

Προκειμένου να διερευνηθεί το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, εξετάστηκαν πιθανές διαφοροποιήσεις της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς τον τύπο σχολικής μονάδας, τη γεωγραφική περιοχή και το μέγεθος του σχολείου. Για τον σκοπό αυτό υπολογίστηκαν αρχικά οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των επιμέρους ομάδων και στη συνέχεια εφαρμόστηκε ανάλυση διακύμανσης μιας κατεύθυνσης (One-Way ANOVA), προκειμένου να διερευνηθεί εάν οι παρατηρούμενες διαφορές ήταν στατιστικά σημαντικές.

Πίνακας 3.15

Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ανά τύπο σχολικής μονάδας

Τύπος σχολείου	n	M	T.A.
Γυμνάσιο	93	3,93	0,39
Γενικό Λύκειο (ΓΕΛ)	38	3,44	0,99
ΕΠΑΛ	39	3,47	0,48

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα 3.15, οι Διευθυντές και Διευθύντριες Γυμνασίων εμφανίζουν τον υψηλότερο μέσο όρο συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης ($M = 3,93$), ενώ χαμηλότερες τιμές καταγράφονται στα ΕΠΑΛ ($M = 3,47$) και στα Γενικά Λύκεια ($M = 3,44$). Η εφαρμογή της ανάλυσης διακύμανσης έδειξε ότι οι διαφορές αυτές είναι στατιστικά σημαντικές ($F = 13,246, p < 0,001$).

Πίνακας 3.16

Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ανά γεωγραφική περιοχή

Γεωγραφική περιοχή	n	M	T.A.
Αστική	103	3,91	0,58
Ημιαστική	44	3,67	0,53
Αγροτική	23	2,93	0,45

Τα στοιχεία του Πίνακα 3.16 δείχνουν ότι οι Διευθυντές και Διευθύντριες που υπηρετούν σε αστικές περιοχές εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο συνολικής

επαγγελματικής ικανοποίησης ($M = 3,91$) σε σύγκριση με όσους/ες υπηρετούν σε ημιαστικές ($M = 3,67$) και αγροτικές περιοχές ($M = 2,93$). Η ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι οι διαφοροποιήσεις αυτές είναι στατιστικά σημαντικές ($F = 29,821$, $p < 0,001$).

Πίνακας 3.17

Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ανά μέγεθος σχολικής μονάδας

Μέγεθος σχολείου	n	M	T.A.
Έως 100 μαθητές/τριες	23	2,93	0,45
101–300 μαθητές/τριες	91	3,92	0,40
Πάνω από 300 μαθητές/τριες	56	3,70	0,76

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα 3.17, οι υψηλότερες τιμές συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης καταγράφονται στις σχολικές μονάδες με 101–300 μαθητές/τριες ($M = 3,92$), ενώ η χαμηλότερη τιμή εμφανίζεται στις σχολικές μονάδες με έως 100 μαθητές/τριες ($M = 2,93$). Οι σχολικές μονάδες με περισσότερους από 300 μαθητές/τριες παρουσιάζουν μέση τιμή $M = 3,70$. Η ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι οι διαφορές μεταξύ των τριών κατηγοριών είναι στατιστικά σημαντικές ($F = 29,548$, $p < 0,001$).

Ο Πίνακας 3.18 συνοψίζει τα αποτελέσματα των επαγωγικών στατιστικών ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν για τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς τα δημογραφικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων/χουσών.

Πίνακας 3.18

Συνοπτικά αποτελέσματα των επαγωγικών στατιστικών ελέγχων

Μεταβλητή	Έλεγχος	Τιμή	p	Συμπέρασμα
Φύλο	t-test	$t = 0,660$	0,510	Μη στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση
Ηλικιακή ομάδα	One-Way ANOVA	$F = 30,684$	<0,001	Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση
Έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας	One-Way ANOVA	$F = 78,895$	<0,001	Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση

Μεταβλητή	Έλεγχος	Τιμή	p	Συμπέρασμα
Έτη διοικητικής εμπειρίας	One-Way ANOVA	$F = 21,600$	$<0,001$	Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση
Ανώτατο επίπεδο σπουδών	One-Way ANOVA	$F = 9,084$	$<0,001$	Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση
Τύπος σχολικής μονάδας	One-Way ANOVA	$F = 13,246$	$<0,001$	Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση
Γεωγραφική περιοχή	One-Way ANOVA	$F = 29,821$	$<0,001$	Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση
Μέγεθος σχολικής μονάδας	One-Way ANOVA	$F = 29,548$	$<0,001$	Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση

Συνολικά, τα αποτελέσματα της περιγραφικής και της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης δείχνουν ότι η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά ως προς το φύλο, ενώ διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά ως προς την ηλικιακή ομάδα, τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, τα έτη άσκησης διοικητικών καθηκόντων, το ανώτατο επίπεδο σπουδών, τον τύπο της σχολικής μονάδας, τη γεωγραφική περιοχή και το μέγεθος του σχολείου. Οι έλεγχοι t-test και One-Way ANOVA χρησιμοποιήθηκαν για τη διερεύνηση των διαφοροποιήσεων μεταξύ των επιμέρους ομάδων και συνέβαλαν στην πληρέστερη απάντηση του τρίτου και του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος.

3.5 Σύνοψη βασικών ευρημάτων

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών και Διευθυντριών δημόσιων σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, καθώς και τις επιμέρους διαστάσεις που το συνθέτουν. Η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε σημαντικά ευρήματα τόσο ως προς τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης όσο και ως προς τις διαφοροποιήσεις που παρατηρήθηκαν ανάλογα με επιλεγμένα δημογραφικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων/χουσών.

Αναφορικά με τους εσωτερικούς παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης, οι συμμετέχοντες/χουσες κατέγραψαν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Οι υψηλότερες μέσες τιμές καταγράφηκαν στην προσφορά προς μαθητές/τριες και εκπαιδευτικούς, στην ανάληψη ευθύνης και στο αίσθημα επίτευξης και ολοκλήρωσης του έργου, ενώ η χαμηλότερη αξιολόγηση μεταξύ των εσωτερικών παραγόντων

αφορούσε τη δυνατότητα εφαρμογής δημιουργικών και καινοτόμων ιδεών στο σχολικό περιβάλλον.

Ως προς τους εξωτερικούς παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης, τα αποτελέσματα παρουσίασαν μεγαλύτερη διαφοροποίηση. Οι υψηλότερες αξιολογήσεις αφορούσαν την αναγνώριση και επιβράβευση του έργου, καθώς και τις σχέσεις με τους προϊσταμένους, ενώ οι χαμηλότερες καταγράφηκαν στην αμοιβή σε σχέση με τον φόρτο και τις ευθύνες της εργασίας και στον τρόπο εφαρμογής των εκπαιδευτικών πολιτικών από το Υπουργείο Παιδείας.

Η εξέταση των συνολικών δεικτών επαγγελματικής ικανοποίησης έδειξε ότι ο δείκτης εσωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης συγκέντρωσε μέση τιμή $M = 4,14$, ο δείκτης εξωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης $M = 2,86$, ενώ η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση διαμορφώθηκε σε $M = 3,71$.

Η διερεύνηση των διαφοροποιήσεων ως προς τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά έδειξε ότι δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς το φύλο ($t(168) = 0,660$, $p = 0,510$). Αντίθετα, στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις διαπιστώθηκαν ως προς την ηλικιακή ομάδα ($F = 30,684$, $p < 0,001$), τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας ($F = 78,895$, $p < 0,001$), τα έτη άσκησης διοικητικών καθηκόντων ($F = 21,600$, $p < 0,001$) και το ανώτατο επίπεδο σπουδών ($F = 9,084$, $p < 0,001$).

Αντίστοιχα, ως προς τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τον τύπο της σχολικής μονάδας ($F = 13,246$, $p < 0,001$), τη γεωγραφική περιοχή ($F = 29,821$, $p < 0,001$) και το μέγεθος του σχολείου ($F = 29,548$, $p < 0,001$).

Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες/χουσες αξιολόγησαν θετικότερα τις πτυχές της εργασίας που σχετίζονται με το περιεχόμενο και την ουσία του επαγγελματικού τους ρόλου, συγκριτικά με εκείνες που αφορούν το ευρύτερο διοικητικό και οργανωσιακό περιβάλλον. Παράλληλα, η εφαρμογή των επαγωγικών στατιστικών ελέγχων ανέδειξε ότι ορισμένα δημογραφικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά συνδέονται με στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στα επίπεδα της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης. Η συζήτηση και ερμηνεία

των ευρημάτων αυτών παρουσιάζεται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας (Κεφάλαιο 4).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

4.1 Ερμηνεία των ευρημάτων σε σχέση με τη Θεωρία του Herzberg

Η ερμηνεία των ευρημάτων της παρούσας έρευνας βασίζεται στη Διπαραγοντική Θεωρία των Κινήτρων και Υγιεινής του Herzberg (Herzberg et al., 1959), η οποία αποτέλεσε το θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική δυσαρέσκεια δεν αποτελούν αντίθετα άκρα της ίδιας διάστασης, αλλά δύο διακριτές ψυχολογικές καταστάσεις που επηρεάζονται από διαφορετικές κατηγορίες παραγόντων. Οι παράγοντες παρακίνησης (motivators), όπως η επίτευξη στόχων, η ανάληψη ευθύνης, η αναγνώριση, η αυτονομία και οι δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης, ενισχύουν την επαγγελματική ικανοποίηση επειδή σχετίζονται με το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας. Αντίθετα, οι παράγοντες υγιεινής (hygiene factors), όπως οι οικονομικές απολαβές, οι διοικητικές διαδικασίες, η οργανωσιακή πολιτική και οι συνθήκες εργασίας, δεν δημιουργούν από μόνοι τους επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά όταν αξιολογούνται αρνητικά οδηγούν στην εμφάνιση επαγγελματικής δυσαρέσκειας.

Το σημαντικότερο εύρημα της παρούσας έρευνας ήταν το ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο εσωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών και Διευθυντριών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η υψηλή αξιολόγηση της προσφοράς προς τους μαθητές και τις μαθήτριες και τους/τις εκπαιδευτικούς, της ανάληψης ευθύνης, της αξιοποίησης των γνώσεων και δεξιοτήτων, καθώς και του αισθήματος επίτευξης και ολοκλήρωσης του έργου, επιβεβαιώνει άμεσα τις βασικές παραδοχές της θεωρίας του Herzberg (Herzberg et al., 1959). Οι συγκεκριμένες διαστάσεις αντιστοιχούν στους παράγοντες παρακίνησης (motivators), δηλαδή σε στοιχεία που απορρέουν από το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας και όχι από εξωτερικές ανταμοιβές. Επομένως, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχοντες/χουσεσ αντλούν την κύρια επαγγελματική τους ικανοποίηση από την ουσιαστική άσκηση του παιδαγωγικού και διοικητικού τους ρόλου και από την αίσθηση ότι συμβάλλουν ουσιαστικά στη λειτουργία και την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας.

Παράλληλα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι, ενώ οι εσωτερικοί παράγοντες αξιολογήθηκαν ιδιαίτερα θετικά, οι εξωτερικοί παράγοντες συγκέντρωσαν αισθητά χαμηλότερες αξιολογήσεις. Ειδικότερα, οι χαμηλότερες τιμές καταγράφηκαν στην αμοιβή σε σχέση με τον φόρτο και τις ευθύνες της θέσης, καθώς και στον τρόπο εφαρμογής των εκπαιδευτικών πολιτικών από το Υπουργείο Παιδείας. Το εύρημα αυτό ερμηνεύεται άμεσα μέσω της θεωρίας του Herzberg, καθώς οι συγκεκριμένοι παράγοντες αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα παραγόντων υγιεινής (hygiene factors). Σύμφωνα με τη θεωρία, οι παράγοντες αυτοί δεν αποτελούν πηγή επαγγελματικής ικανοποίησης, αλλά όταν κρίνονται ανεπαρκείς δημιουργούν συνθήκες δυσaráεσκείας. Η χαμηλή αξιολόγησή τους δεν αναιρεί την υψηλή εσωτερική παρακίνηση των Διευθυντών και Διευθυντριών, εξηγεί όμως γιατί ο συνολικός δείκτης επαγγελματικής ικανοποίησης διαμορφώθηκε σε επίπεδο χαμηλότερο από τον αντίστοιχο της εσωτερικής ικανοποίησης.

Η συνύπαρξη υψηλής εσωτερικής και χαμηλότερης εξωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη επιβεβαίωση της θεωρίας του Herzberg στην παρούσα έρευνα. Αν η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτιόταν αποκλειστικά από τις οικονομικές απολαβές ή τις διοικητικές συνθήκες, τότε οι χαμηλές αξιολογήσεις των εξωτερικών παραγόντων θα οδηγούσαν αναπόφευκτα και σε χαμηλή συνολική επαγγελματική ικανοποίηση. Αντίθετα, οι συμμετέχοντες/χουσεσ εξακολουθούν να δηλώνουν υψηλή εσωτερική ικανοποίηση, γεγονός που υποδηλώνει ότι η αίσθηση προσφοράς, η ανάληψη ευθύνης και η ουσιαστική συμμετοχή στη σχολική ζωή λειτουργούν ως ισχυροί μηχανισμοί παρακίνησης, αντισταθμίζοντας σε σημαντικό βαθμό τις αδυναμίες του οργανωσιακού περιβάλλοντος.

Η επαγωγική στατιστική ανάλυση συνέβαλε στην πληρέστερη κατανόηση των παραγόντων που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Ειδικότερα, δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ανά φύλο ($t(168) = 0,660$, $p = 0,510$). Αντίθετα, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικιακή ομάδα, τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, τα έτη άσκησης διοικητικών καθηκόντων και το ανώτατο επίπεδο σπουδών. Τα ευρήματα αυτά συμπληρώνουν την εικόνα των παραγόντων που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της εκπαίδευσης.

Αντίστοιχα, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τον τύπο της σχολικής μονάδας ($F = 13,246, p < 0,001$), τη γεωγραφική περιοχή ($F = 29,821, p < 0,001$) και το μέγεθος της σχολικής μονάδας ($F = 29,548, p < 0,001$). Τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να ερμηνευθούν σε σχέση με τις ιδιαίτερες οργανωσιακές και διοικητικές συνθήκες κάθε σχολικής μονάδας.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των στελεχών της εκπαίδευσης. Παρά τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, τις αυξημένες διοικητικές απαιτήσεις και τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες, η καθημερινή επαφή με τους εκπαιδευτικούς και τους/τις μαθητές/τριες, η δυνατότητα άσκησης ηγετικού ρόλου και η συμβολή στη λειτουργία της σχολικής μονάδας εξακολουθούν να αποτελούν τις σημαντικότερες πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης. Το εύρημα αυτό ενισχύει περαιτέρω την ερμηνευτική ισχύ της θεωρίας του Herzberg στο πλαίσιο της ελληνικής εκπαίδευσης.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν σε σημαντικό βαθμό τη Διπαραγοντική Θεωρία του Herzberg. Οι παράγοντες παρακίνησης αποδείχθηκαν οι βασικές πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών και Διευθυντριών, ενώ οι παράγοντες υγιεινής συνδέθηκαν κυρίως με την εμφάνιση αισθημάτων δυσαρέσκειας απέναντι στο ευρύτερο οργανωσιακό και διοικητικό περιβάλλον. Η θεωρία του Herzberg φαίνεται, επομένως, να προσφέρει ένα επαρκές ερμηνευτικό πλαίσιο για την κατανόηση των ευρημάτων της παρούσας μελέτης και να συμβάλλει ουσιαστικά στην ερμηνεία της επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών και Διευθυντριών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Η σύγκριση των παραπάνω ευρημάτων με τα αποτελέσματα προηγούμενων ελληνικών και διεθνών ερευνών παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα, προκειμένου να αναδειχθούν τα σημεία σύγκλισης και διαφοροποίησης της παρούσας μελέτης με την υφιστάμενη βιβλιογραφία.

4.2 Σύγκριση με ευρήματα προηγούμενων ελληνικών και διεθνών ερευνών

Η σύγκριση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας με τα αποτελέσματα προηγούμενων ελληνικών και διεθνών μελετών συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που διαμορφώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών και Διευθυντριών σχολικών μονάδων. Παράλληλα, επιτρέπει την τοποθέτηση των αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης στο ευρύτερο ερευνητικό πλαίσιο της σχολικής ηγεσίας και της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της παρούσας έρευνας ήταν ότι οι συμμετέχοντες/χουσεσ αξιολόγησαν σημαντικά θετικότερα τους εσωτερικούς παράγοντες της εργασίας τους σε σχέση με τους εξωτερικούς. Η υψηλή ικανοποίηση που καταγράφηκε ως προς την προσφορά προς τη σχολική κοινότητα, την ανάληψη ευθύνης, την αξιοποίηση των γνώσεων και το αίσθημα επίτευξης συμφωνεί με τη διεθνή βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία οι σχολικοί ηγέτες αντλούν κυρίως επαγγελματική ικανοποίηση από την ουσιαστική συμβολή τους στη λειτουργία του σχολείου και στην εκπαιδευτική διαδικασία (Leithwood et al., 2020· Grissom et al., 2021). Αντίστοιχα, τα αποτελέσματα της έρευνας TALIS του OECD (2020) δείχνουν ότι οι περισσότεροι/ρες Διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων δηλώνουν υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση επειδή θεωρούν ότι μπορούν να επηρεάσουν θετικά τη μάθηση και την ανάπτυξη των μαθητών/τριών.

Παρόμοια εικόνα παρουσιάζεται και στην ελληνική βιβλιογραφία. Οι έρευνες της Μουρατίδου (2018) και των Kranioti και Broni (2022) καταδεικνύουν ότι οι Διευθυντές και οι Διευθύντριες αντλούν σημαντική επαγγελματική ικανοποίηση από την παιδαγωγική διάσταση του ρόλου τους, τη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς και τη συμβολή τους στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Η σύγκριση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς παρατηρείται τόσο στο ελληνικό όσο και σε άλλα εκπαιδευτικά συστήματα, γεγονός που υποδηλώνει ότι η αίσθηση προσφοράς, υπευθυνότητας και επίτευξης αποτελεί διαχρονική πηγή επαγγελματικής ικανοποίησης των στελεχών της εκπαίδευσης.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με τις διεθνείς μελέτες που αναδεικνύουν τη σημασία της επαγγελματικής αυτονομίας και της δυνατότητας άσκησης ουσιαστικής ηγεσίας. Οι Dou, Devos και Valcke (2017), καθώς

και ο Hallinger (2003), υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και η αποτελεσματική άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας συνδέονται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των σχολικών ηγετών. Αντίστοιχα, στην παρούσα έρευνα οι συμμετέχοντες/χουσεσ αξιολόγησαν ιδιαίτερα θετικά διαστάσεις όπως η ανάληψη ευθύνης, η αυτονομία και η αξιοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους, γεγονός που επιβεβαιώνει τη σημασία των στοιχείων αυτών για την αποτελεσματική άσκηση του ηγετικού ρόλου.

Από την άλλη πλευρά, τα ευρήματα σχετικά με τους εξωτερικούς παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης παρουσιάζουν επίσης σημαντικές ομοιότητες με την ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία. Η χαμηλή αξιολόγηση της αμοιβής σε σχέση με τον φόρτο και τις ευθύνες της θέσης, καθώς και η δυσαρέσκεια που εκφράστηκε για τον τρόπο εφαρμογής των εκπαιδευτικών πολιτικών, συμφωνούν με τα ευρήματα των Wang, Pollock και Hauseman (2018), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η εντατικοποίηση της εργασίας και η αύξηση των διοικητικών απαιτήσεων επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ευημερία των σχολικών ηγετών. Αντίστοιχα, οι Federici και Skaalvik (2012) υποστηρίζουν ότι οι πολλαπλές διοικητικές υποχρεώσεις, οι συγκρούσεις ρόλων και η περιορισμένη οργανωσιακή υποστήριξη μειώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση και αυξάνουν την πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ανάλογες διαπιστώσεις καταγράφονται και στην ελληνική βιβλιογραφία. Οι Αργυροπούλου κ.ά. (2021), ο Λυμπερτός (2020) και η Lalagka (2017) επισημαίνουν ότι οι Διευθυντές και οι Διευθύντριες σχολικών μονάδων καλούνται να διαχειριστούν αυξημένο διοικητικό φόρτο, περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους και εκτεταμένες γραφειοκρατικές απαιτήσεις. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένες δυσκολίες εξακολουθούν να αποτελούν βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της εκπαίδευσης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα αποτελέσματα της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης. Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς το φύλο, ενώ στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις καταγράφηκαν ως προς την ηλικιακή ομάδα, την εκπαιδευτική προϋπηρεσία, τη διοικητική εμπειρία και το επίπεδο σπουδών. Το εύρημα αυτό εμπλουτίζει την εικόνα που προκύπτει από τη διεθνή και ελληνική

βιβλιογραφία σχετικά με τους παράγοντες που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της εκπαίδευσης.

Ως προς την ηλικιακή ομάδα, οι μεγαλύτερες ηλικιακές κατηγορίες εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ αντίστοιχες διαφοροποιήσεις καταγράφηκαν και ανάλογα με τα έτη εκπαιδευτικής και διοικητικής εμπειρίας. Τα ευρήματα αυτά αποτελούν αντικείμενο συζήτησης σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών.

Επιπλέον, η παρούσα έρευνα ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τον τύπο σχολικής μονάδας, τη γεωγραφική περιοχή και το μέγεθος του σχολείου. Αν και η διεθνής βιβλιογραφία δεν παρουσιάζει πάντοτε ομοιογενή αποτελέσματα ως προς την επίδραση των οργανωσιακών χαρακτηριστικών στην επαγγελματική ικανοποίηση, αρκετές μελέτες επισημαίνουν ότι οι συνθήκες λειτουργίας των σχολικών μονάδων, η διαθεσιμότητα πόρων, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι διοικητικές απαιτήσεις μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την εργασιακή εμπειρία των σχολικών ηγετών (Wang et al., 2018· OECD, 2020). Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν ότι το οργανωσιακό πλαίσιο αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Παράλληλα, οι διαφοροποιήσεις αυτές φαίνεται να συνδέονται και με τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Η περιορισμένη θεσμική αυτονομία των σχολικών μονάδων, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας της εκπαιδευτικής διοίκησης και η εξάρτηση από τις αποφάσεις του Υπουργείου Παιδείας διαφοροποιούν σε σημαντικό βαθμό το ελληνικό πλαίσιο από εκείνο άλλων χωρών (Λυμπερτός, 2020· Αργυροπούλου κ.ά., 2021). Η ιδιαιτερότητα αυτή ενδέχεται να εξηγεί γιατί ορισμένοι εξωτερικοί παράγοντες αξιολογήθηκαν λιγότερο θετικά από τους/τις συμμετέχοντες/χουσες της παρούσας έρευνας.

Συνολικά, η παρούσα μελέτη παρουσιάζει σημαντικό βαθμό σύγκλισης με τα ευρήματα της ελληνικής και της διεθνούς βιβλιογραφίας. Οι ομοιότητες αφορούν κυρίως την καθοριστική συμβολή των εσωτερικών παραγόντων στην ανάπτυξη επαγγελματικής ικανοποίησης και την αρνητική επίδραση των εξωτερικών και οργανωσιακών παραγόντων. Παράλληλα, οι διαφοροποιήσεις που εντοπίστηκαν φαίνεται να σχετίζονται κυρίως με τις ιδιαίτερες συνθήκες λειτουργίας του ελληνικού

εκπαιδευτικού συστήματος. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας όχι μόνο επιβεβαιώνουν τάσεις που έχουν αναδειχθεί από προηγούμενες μελέτες, αλλά συμβάλλουν και στην καλύτερη κατανόηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών και Διευθυντριών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο σύγχρονο ελληνικό εκπαιδευτικό περιβάλλον.

4.3 Επιπτώσεις για τη σχολική διοίκηση και την εκπαιδευτική πολιτική

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας παρέχουν χρήσιμες ενδείξεις σχετικά με παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών και Διευθυντριών της Δημόσιας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Αν και η έρευνα δεν επιτρέπει την εξαγωγή αιτιωδών συμπερασμάτων, τα αποτελέσματά της μπορούν να αξιοποιηθούν ως βάση για τον προβληματισμό σχετικά με τη βελτίωση της σχολικής διοίκησης και τον σχεδιασμό αποτελεσματικότερων εκπαιδευτικών πολιτικών.

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας ήταν το ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο εσωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων. Οι Διευθυντές και οι Διευθύντριες δήλωσαν ότι αντλούν κυρίως επαγγελματική ικανοποίηση από την προσφορά προς τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, την ανάληψη ευθύνης, την αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους και το αίσθημα επίτευξης που συνοδεύει την άσκηση του ηγετικού τους ρόλου. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει ότι οι παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας λειτουργούν ως βασικές πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως υποστηρίζει και η Διπαραγοντική Θεωρία του Herzberg (Herzberg et al., 1959).

Η διαπίστωση αυτή έχει άμεσες επιπτώσεις για τη σχολική διοίκηση. Αναδεικνύει ότι η αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας ενισχύεται όταν οι Διευθυντές και οι Διευθύντριες διαθέτουν ουσιαστικές δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών, συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και άσκησης παιδαγωγικής ηγεσίας. Η ενίσχυση της επαγγελματικής αυτονομίας, της εμπιστοσύνης προς τα στελέχη και της δυνατότητας αξιοποίησης των γνώσεων και της εμπειρίας τους μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση υψηλών επιπέδων επαγγελματικής δέσμευσης και αποτελεσματικότητας (Hallinger, 2003· Leithwood et al., 2020).

Σε επίπεδο εκπαιδευτικής πολιτικής, το εύρημα αυτό υποδηλώνει την ανάγκη υιοθέτησης πολιτικών που ενισχύουν τον ρόλο του/της Διευθυντή/ντριας ως παιδαγωγικού ηγέτη και όχι μόνο ως διοικητικού διαχειριστή. Η μεγαλύτερη αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, η ενίσχυση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων και η αναγνώριση του παιδαγωγικού έργου των στελεχών θα μπορούσαν να συμβάλουν ουσιαστικά στην ενίσχυση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης και, κατ' επέκταση, στη βελτίωση της λειτουργίας των σχολικών μονάδων (Leithwood et al., 2020· OECD, 2020).

Ένα δεύτερο σημαντικό εύρημα της έρευνας αφορά τα χαμηλά επίπεδα εξωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι συμμετέχοντες/χουσεσ αξιολόγησαν ιδιαίτερα αρνητικά την αντιστοιχία των οικονομικών απολαβών με τον φόρτο και τις ευθύνες της θέσης, καθώς και τον τρόπο εφαρμογής των εκπαιδευτικών πολιτικών από το Υπουργείο Παιδείας. Το εύρημα αυτό συνάδει με τη θεωρία του Herzberg, σύμφωνα με την οποία οι παράγοντες υγιεινής δεν δημιουργούν από μόνοι τους επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά η απουσία ή η ανεπαρκής παρουσία τους οδηγεί σε αισθήματα δυσαρέσκειας (Herzberg et al., 1959).

Οι διαπιστώσεις αυτές αναδεικνύουν σημαντικές επιπτώσεις για τη σχολική διοίκηση. Η καθημερινή λειτουργία των σχολικών μονάδων φαίνεται να επηρεάζεται από τον αυξημένο διοικητικό φόρτο, τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και τις περιορισμένες υποστηρικτικές δομές. Επομένως, η ενίσχυση της διοικητικής υποστήριξης, η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων και η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών θα μπορούσαν να περιορίσουν τις εξωδιδασκτικές επιβαρύνσεις των Διευθυντών και Διευθυντριών και να τους επιτρέψουν να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στον παιδαγωγικό και ηγετικό τους ρόλο (Federici & Skaalvik, 2012· Wang et al., 2018).

Σε επίπεδο εκπαιδευτικής πολιτικής, τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν την ανάγκη συνεχούς αξιολόγησης των συνθηκών άσκησης του διοικητικού έργου. Παρότι η παρούσα έρευνα δεν εξετάζει ζητήματα μισθολογικής πολιτικής ή θεσμικών μεταρρυθμίσεων, η περιορισμένη ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές και τις διοικητικές διαδικασίες υποδηλώνει ότι οι συνθήκες εργασίας των στελεχών της εκπαίδευσης αποτελούν παράγοντα που αξίζει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό εκπαιδευτικών πολιτικών.

Ένα ακόμη σημαντικό εύρημα αφορά τις διαφοροποιήσεις που καταγράφηκαν μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών του δείγματος. Η επαγωγική στατιστική ανάλυση έδειξε ότι δε διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς το φύλο, ενώ αντίθετα διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία, τον τύπο σχολικής μονάδας, τη γεωγραφική περιοχή και το μέγεθος του σχολείου.

Τα αποτελέσματα αυτά έχουν ιδιαίτερη σημασία για τη σχολική διοίκηση, καθώς υποδηλώνουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών και Διευθυντριών επηρεάζεται περισσότερο από τις οργανωσιακές συνθήκες μέσα στις οποίες ασκείται ο διοικητικός τους ρόλος παρά από ατομικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο. Η διαπίστωση αυτή αναδεικνύει την ανάγκη ανάπτυξης μηχανισμών υποστήριξης που να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες των διαφορετικών τύπων σχολικών μονάδων και των διαφορετικών εκπαιδευτικών περιβαλλόντων.

Αντίστοιχα, σε επίπεδο εκπαιδευτικής πολιτικής, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι οριζόντιες παρεμβάσεις ενδέχεται να μην ανταποκρίνονται επαρκώς στις πραγματικές ανάγκες όλων των σχολείων. Η διαμόρφωση περισσότερο ευέλικτων πολιτικών, οι οποίες θα λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες που σχετίζονται με τη γεωγραφική περιοχή, το μέγεθος και τον τύπο της σχολικής μονάδας, θα μπορούσε να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη υποστήριξη των στελεχών της εκπαίδευσης και στη βελτίωση της λειτουργίας των σχολικών οργανισμών (Leithwood et al., 2020· OECD, 2020).

Τέλος, η διατήρηση σχετικά υψηλού συνολικού επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης, παρά τις δυσκολίες που καταγράφηκαν στους εξωτερικούς παράγοντες, αναδεικνύει τον υψηλό βαθμό επαγγελματικής δέσμευσης των Διευθυντών και Διευθυντριών απέναντι στον εκπαιδευτικό τους ρόλο. Το εύρημα αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης των στελεχών της εκπαίδευσης. Η παροχή συστηματικών επιμορφωτικών προγραμμάτων, η ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας μεταξύ σχολικών ηγετών, η ανταλλαγή καλών πρακτικών και η ενίσχυση της οργανωσιακής υποστήριξης μπορούν να συμβάλουν περαιτέρω στην αποτελεσματική άσκηση της σχολικής ηγεσίας και στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης (Hallinger, 2003· OECD, 2020).

Συνολικά, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης υποδηλώνουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών και Διευθυντριών της Δημόσιας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση παραγόντων που σχετίζονται τόσο με το περιεχόμενο της εργασίας όσο και με το ευρύτερο οργανωσιακό και θεσμικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, η βελτίωση της σχολικής διοίκησης και της εκπαιδευτικής πολιτικής προϋποθέτει την παράλληλη ενίσχυση των παραγόντων που προάγουν την εσωτερική παρακίνηση των στελεχών και τη βελτίωση των εξωτερικών συνθηκών μέσα στις οποίες ασκούν τον διοικητικό τους ρόλο. Μια τέτοια ολοκληρωμένη προσέγγιση μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη δημιουργία ενός περισσότερο υποστηρικτικού και αποτελεσματικού πλαισίου άσκησης της σχολικής ηγεσίας στο σύγχρονο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Ανακεφαλαίωση και κύρια συμπεράσματα της έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε ως βασικό σκοπό τη διερεύνηση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών και Διευθυντριών δημόσιων σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, καθώς και την εξέταση του βαθμού στον οποίο δημογραφικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά διαφοροποιούν την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Η έρευνα στηρίχθηκε θεωρητικά στη Δίπαραγοντική Θεωρία των Κινήτρων και Υγιεινής του Herzberg και υιοθέτησε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, με τη χρήση του Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ – Short Form), το οποίο συμπληρώθηκε από 170 εν ενεργεία Διευθυντές και Διευθύντριες δημόσιων σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με συνδυασμό περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης. Αρχικά υπολογίστηκαν μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ στη συνέχεια εφαρμόστηκαν έλεγχοι t-test για ανεξάρτητα δείγματα και ανάλυση διακύμανσης μιας κατεύθυνσης (One-Way ANOVA), προκειμένου να διερευνηθεί εάν οι παρατηρούμενες διαφοροποιήσεις μεταξύ των ομάδων των συμμετεχόντων/χουσών ήταν στατιστικά σημαντικές.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι οι Διευθυντές και οι Διευθύντριες της Δημόσιας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης εμφανίζουν συνολικά ικανοποιητικό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης, με εμφανή διαφοροποίηση μεταξύ της εσωτερικής και της εξωτερικής διάστασής της. Ειδικότερα, η εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση παρουσίασε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο, γεγονός που δείχνει ότι οι συμμετέχοντες αντλούν κυρίως επαγγελματική ικανοποίηση από στοιχεία που συνδέονται με το περιεχόμενο και τη σημασία του διοικητικού και παιδαγωγικού τους έργου. Αντίθετα, οι εξωτερικοί παράγοντες αξιολογήθηκαν σημαντικά λιγότερο θετικά, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συνθήκες του διοικητικού και οργανωσιακού περιβάλλοντος εξακολουθούν να αποτελούν πεδίο προβληματισμού για τα στελέχη της εκπαίδευσης.

Μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων της εσωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης, οι υψηλότερες αξιολογήσεις καταγράφηκαν στην προσφορά προς τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, στην ανάληψη ευθύνης, στην αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων και στο αίσθημα επίτευξης που συνοδεύει την άσκηση του διευθυντικού ρόλου. Αντίθετα, ως προς τους εξωτερικούς παράγοντες, οι χαμηλότερες αξιολογήσεις αφορούσαν την αντιστοιχία των οικονομικών απολαβών με τις ευθύνες της θέσης, καθώς και τον τρόπο εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών και Διευθυντριών φαίνεται να διαμορφώνεται κυρίως από την ουσία του εκπαιδευτικού και ηγετικού τους έργου και σε μικρότερο βαθμό από τις εξωτερικές ανταμοιβές που συνοδεύουν τη θέση ευθύνης.

Η επαγωγική στατιστική ανάλυση παρείχε επιπλέον σημαντικά ευρήματα σχετικά με τις διαφοροποιήσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ειδικότερα, δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς το φύλο ($t(168) = 0,660, p = 0,510$), ενώ διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία ($F = 30,684, p < 0,001$), τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας ($F = 78,895, p < 0,001$), τα έτη άσκησης διοικητικών καθηκόντων ($F = 21,600, p < 0,001$), το ανώτατο επίπεδο σπουδών ($F = 9,084, p < 0,001$), τον τύπο της σχολικής μονάδας ($F = 13,246, p < 0,001$), τη γεωγραφική περιοχή ($F = 29,821, p < 0,001$) και το μέγεθος της σχολικής μονάδας ($F = 29,548, p < 0,001$).

Η ερμηνεία των ευρημάτων υπό το πρίσμα της Διπαραγοντικής Θεωρίας του Herzberg επιβεβαίωσε σε μεγάλο βαθμό τις βασικές θεωρητικές παραδοχές της. Οι παράγοντες

που σχετίζονται με την ανάληψη ευθύνης, την προσφορά προς τη σχολική κοινότητα, την αξιοποίηση των γνώσεων και το αίσθημα επίτευξης λειτούργησαν ως βασικές πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ οι παράγοντες που αφορούν τις αμοιβές, τις διοικητικές διαδικασίες και το θεσμικό πλαίσιο συνδέθηκαν κυρίως με αισθήματα επαγγελματικής δυσαρέσκειας. Συνεπώς, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης ενισχύουν την άποψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών και Διευθυντριών δεν εξαρτάται αποκλειστικά από εξωτερικά κίνητρα, αλλά κυρίως από το νόημα που αποδίδουν στον επαγγελματικό τους ρόλο και από τη δυνατότητα ουσιαστικής συμβολής στη λειτουργία της σχολικής κοινότητας.

Παράλληλα, η σύγκριση των ευρημάτων με την ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία ανέδειξε σημαντικό βαθμό συμφωνίας. Όπως έχει καταγραφεί και σε προηγούμενες μελέτες, οι Διευθυντές και οι Διευθύντριες αντλούν κυρίως επαγγελματική ικανοποίηση από την παιδαγωγική διάσταση του έργου τους, την άσκηση ηγετικού ρόλου και τη δυνατότητα θετικής επίδρασης στη σχολική κοινότητα, ενώ εξακολουθούν να προβληματίζονται από ζητήματα που σχετίζονται με τον διοικητικό φόρτο, τη γραφειοκρατία, τις οικονομικές απολαβές και τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος. Η σύγκλιση αυτή ενισχύει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας και επιβεβαιώνει ότι πολλές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη της εκπαίδευσης εμφανίζονται διαχρονικά τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή πραγματικότητα.

Συνολικά, η παρούσα έρευνα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών και Διευθυντριών της Δημόσιας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση προσωπικών, οργανωσιακών και θεσμικών παραγόντων. Η υψηλή εσωτερική παρακίνηση που χαρακτηρίζει τα στελέχη της εκπαίδευσης φαίνεται να λειτουργεί ως βασικός παράγοντας διατήρησης της επαγγελματικής τους δέσμευσης, ακόμη και όταν οι εξωτερικές συνθήκες εργασίας δεν κρίνονται ιδιαίτερα ικανοποιητικές. Παράλληλα, τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της σχολικής διοίκησης προϋποθέτει όχι μόνο την ενίσχυση των κινήτρων που απορρέουν από το ίδιο το περιεχόμενο του διευθυντικού έργου, αλλά και τη δημιουργία ενός περισσότερο υποστηρικτικού διοικητικού και οργανωσιακού πλαισίου.

Η συμβολή της παρούσας μελέτης έγκειται στο ότι παρέχει μια επικαιροποιημένη εικόνα της επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών και Διευθυντριών της Δημόσιας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα κατά το σχολικό έτος 2025–2026, αξιολογώντας τόσο περιγραφικές όσο και επαγωγικές στατιστικές τεχνικές. Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμη βάση για τον σχεδιασμό μελλοντικών ερευνών, αλλά και για τη διαμόρφωση πολιτικών που θα ενισχύσουν την αποτελεσματική άσκηση της σχολικής ηγεσίας και θα συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας της δημόσιας εκπαίδευσης.

5.2 Περιορισμοί της έρευνας

Παρά τη συστηματική μεθοδολογική οργάνωση της έρευνας και την επίτευξη των ερευνητικών της στόχων, η παρούσα μελέτη παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της (Creswell & Creswell, 2018).

Πρώτον, η έρευνα βασίστηκε αποκλειστικά σε ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση και στη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου κλειστού τύπου. Αν και η συγκεκριμένη επιλογή διευκόλυνε τη συλλογή και τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων, περιόρισε τη δυνατότητα εις βάθος διερεύνησης των προσωπικών εμπειριών, αντιλήψεων και συναισθημάτων των συμμετεχόντων. Οι προκαθορισμένες απαντήσεις της κλίμακας Likert δεν επιτρέπουν την πλήρη αποτύπωση των ποιοτικών διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης ούτε την ανάδειξη επιμέρους παραγόντων που ενδέχεται να επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία των Διευθυντών και Διευθυντριών.

Δεύτερον, το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 170 Διευθυντές και Διευθύντριες δημόσιων σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Αν και το μέγεθος του δείγματος θεωρείται επαρκές για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας και επέτρεψε την εφαρμογή τόσο περιγραφικών όσο και επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων (t-test και One-Way ANOVA), το μέγεθος και ο τρόπος επιλογής του δείγματος δεν επιτρέπουν την ασφαλή γενίκευση των ευρημάτων στο σύνολο του πληθυσμού των στελεχών της εκπαίδευσης.

Τρίτον, η επιλογή των συμμετεχόντων/χουσών πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling). Η συγκεκριμένη μέθοδος, αν και

χρησιμοποιείται συχνά σε εκπαιδευτικές έρευνες λόγω πρακτικών περιορισμών, δεν εξασφαλίζει ίση πιθανότητα συμμετοχής για όλα τα μέλη του πληθυσμού. Ως εκ τούτου, δεν μπορεί να αποκλειστεί η πιθανότητα εμφάνισης σφάλματος αυτοεπιλογής (self-selection bias), καθώς ενδέχεται να συμμετείχαν περισσότερο άτομα με αυξημένο ενδιαφέρον για το θέμα της έρευνας ή με μεγαλύτερη εξοικείωση με τις ψηφιακές τεχνολογίες.

Τέταρτον, τα δεδομένα της έρευνας βασίστηκαν αποκλειστικά στις αυτοαναφορές (self-reports) των συμμετεχόντων/χουσών. Η μέθοδος αυτή ενδέχεται να επηρεάζεται από υποκειμενικές αντιλήψεις, προσωπικές προσδοκίες ή την τάση κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων. Κατά συνέπεια, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι αντιλαμβάνονται και αξιολογούν την επαγγελματική τους κατάσταση και όχι απαραίτητα αντικειμενικές διαστάσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Επιπλέον, η έρευνα είχε διατομεακό (cross-sectional) χαρακτήρα, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία μόνο χρονική στιγμή, κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους 2025–2026. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα αποτυπώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων/χουσών υπό τις συγκεκριμένες συνθήκες που επικρατούσαν κατά τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας και δεν επιτρέπουν τη διερεύνηση μεταβολών της στο πέρασμα του χρόνου ούτε την εξαγωγή συμπερασμάτων αιτιώδους σχέσης μεταξύ των μεταβλητών (Creswell & Creswell, 2018). Επίσης, δεν μπορεί να αποκλειστεί το ενδεχόμενο οι ιδιαίτερες διοικητικές και εκπαιδευτικές απαιτήσεις της συγκεκριμένης χρονικής περιόδου να επηρέασαν σε κάποιο βαθμό τις αξιολογήσεις των συμμετεχόντων/χουσών.

Επιπρόσθετα, η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε σε συγκεκριμένα δημογραφικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά. Παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, το στυλ ηγεσίας, η αυτοαποτελεσματικότητα, η επαγγελματική εξουθένωση ή το εργασιακό άγχος δεν συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση και ενδέχεται επίσης να επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών και Διευθυντριών.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, η παρούσα έρευνα παρέχει χρήσιμα εμπειρικά δεδομένα σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών και Διευθυντριών της Δημόσιας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Η

αναγνώριση των περιορισμών συμβάλλει στην ορθότερη ερμηνεία των αποτελεσμάτων, ενισχύει τη μεθοδολογική διαφάνεια της μελέτης και αναδεικνύει κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο.

5.3 Προτάσεις για μελλοντική ερευνητική δραστηριότητα

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, σε συνδυασμό με τους μεθοδολογικούς περιορισμούς που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, αναδεικνύουν ορισμένες κατευθύνσεις για μελλοντική ερευνητική δραστηριότητα σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των Διευθυντών και Διευθυντριών σχολικών μονάδων. Η περαιτέρω διερεύνηση του συγκεκριμένου αντικειμένου μπορεί να συμβάλει τόσο στην εμπάθυνση της επιστημονικής γνώσης όσο και στη διαμόρφωση αποτελεσματικότερων παρεμβάσεων στον χώρο της σχολικής διοίκησης και της εκπαιδευτικής πολιτικής (Leithwood et al., 2020).

Αρχικά, κρίνεται σκόπιμη η πραγματοποίηση ερευνών με μεγαλύτερα και περισσότερα αντιπροσωπευτικά δείγματα, αξιοποιώντας μεθόδους πιθανοθεωρητικής δειγματοληψίας. Η εφαρμογή στρωματοποιημένης τυχαίας δειγματοληψίας σε πανελλαδικό επίπεδο θα μπορούσε να ενισχύσει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων και να επιτρέψει ασφαλέστερες συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών, τύπων σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών πλαισίων.

Παράλληλα, ιδιαίτερα χρήσιμη θα ήταν η αξιοποίηση μεικτών ερευνητικών προσεγγίσεων (mixed methods research), οι οποίες συνδυάζουν ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους συλλογής δεδομένων (Creswell & Creswell, 2018). Η διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων ή ομάδων εστίασης (focus groups) θα μπορούσε να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των εμπειριών, των αντιλήψεων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι Διευθυντές και οι Διευθύντριες κατά την άσκηση του διοικητικού τους έργου. Με τον τρόπο αυτό θα ήταν δυνατόν να αναδειχθούν πτυχές της επαγγελματικής ικανοποίησης που δεν αποτυπώνονται επαρκώς μέσω ενός τυποποιημένου ερωτηματολογίου.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ανέδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς την ηλικιακή ομάδα, τον τύπο σχολικής μονάδας, τη γεωγραφική περιοχή και το μέγεθος του

σχολείου. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι παράγοντες αυτοί αξίζει να διερευνηθούν περαιτέρω σε μελλοντικές μελέτες, προκειμένου να αποσαφηνιστούν οι μηχανισμοί μέσω των οποίων επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της εκπαίδευσης. Παράλληλα, θα ήταν χρήσιμη η εφαρμογή πιο σύνθετων στατιστικών τεχνικών, όπως η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση ή άλλες πολυμεταβλητές αναλύσεις, ώστε να εκτιμηθεί η σχετική συμβολή κάθε παράγοντα στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η επέκταση της έρευνας σε διαφορετικές βαθμίδες της εκπαίδευσης. Συγκριτικές μελέτες μεταξύ Διευθυντών και Διευθυντριών της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης θα μπορούσαν να αναδείξουν πιθανές ομοιότητες και διαφοροποιήσεις ως προς τις πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των δύο βαθμίδων. Παράλληλα, θα μπορούσαν να διερευνηθούν συγκρίσεις μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών σχολικών μονάδων ή μεταξύ διαφορετικών διοικητικών περιφερειών της χώρας.

Μία ακόμη σημαντική κατεύθυνση αφορά τη διερεύνηση της σχέσης της επαγγελματικής ικανοποίησης με άλλες ψυχολογικές και οργανωσιακές μεταβλητές, όπως η επαγγελματική εξουθένωση (burnout), η εργασιακή δέσμευση (work engagement), η αυτοαποτελεσματικότητα (self-efficacy), η οργανωσιακή υποστήριξη, το στυλ ηγεσίας και η οργανωσιακή κουλτούρα. Η εξέταση των σχέσεων αυτών θα μπορούσε να προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματική άσκηση της σχολικής ηγεσίας και να συμβάλει στην ανάπτυξη θεωρητικών μοντέλων προσαρμοσμένων στο ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο.

Εξίσου σημαντική κρίνεται η πραγματοποίηση διαχρονικών (longitudinal) ερευνών, οι οποίες θα παρακολουθούν την εξέλιξη της επαγγελματικής ικανοποίησης των ίδιων στελεχών σε βάθος χρόνου. Δεδομένου ότι η παρούσα μελέτη είχε διατομεακό χαρακτήρα, δεν ήταν δυνατό να διερευνηθεί η επίδραση μεταβολών που ενδέχεται να προκαλούνται από εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις, αλλαγές στην εκπαιδευτική πολιτική ή διαφοροποιήσεις στις συνθήκες λειτουργίας των σχολικών μονάδων. Η υλοποίηση διαχρονικών μελετών θα μπορούσε να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της εξέλιξης της επαγγελματικής ικανοποίησης και των παραγόντων που την επηρεάζουν.

Συνολικά, οι παραπάνω προτάσεις μπορούν να συμβάλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη της έρευνας γύρω από την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της εκπαίδευσης και να εμπλουτίσουν τη γνώση σχετικά με τους ατομικούς, οργανωσιακούς και θεσμικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική άσκηση της σχολικής ηγεσίας. Παράλληλα, μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τον σχεδιασμό τεκμηριωμένων παρεμβάσεων που θα ενισχύσουν την ποιότητα της σχολικής διοίκησης και τη στήριξη των Διευθυντών και Διευθυντριών στο σύγχρονο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία: Θεωρητικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Antoniadou, S. (2020). Ο ρόλος του στυλ ηγεσίας των διευθυντών/ντριών στον μετασχηματισμό και τη λειτουργία δημόσιων σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ως οργανισμών μάθησης. *Επιστημονική Επετηρίδα Τμήματος Εκπαίδευσης και Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία*, 13, 45–63.
- Αργυροπούλου, Α., Γκαραβέλλας, Κ., & Λιντζεράκου, Ε. (2021). Ικανοποίηση διευθυντών σχολικών μονάδων αναφορικά με τη χρηματοδότηση υποδομών και λειτουργικών δαπανών. *Ελληνική Επιθεώρηση Εκπαιδευτικής Διοίκησης*, 18(1), 113–128.
- Bryman, A. (2017). *Μεθοδολογία Κοινωνικής Έρευνας* (Ψ. Ρουτζούνη, Μετφ.· Π. Καλαμαράς, Επιμ.). Εκδόσεις Gutenberg.
- Bush, T. (2018). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). Sage Publications.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

- Dawis, R. V., England, G. W., Lofquist, L. H., & Weiss, D. J. (1967). *Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.
- Dou, D., Devos, G., & Valcke, M. (2017). The relationships between school autonomy gap, principal leadership, teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 959–977. <https://doi.org/10.1177/1741143216653975>
- Evans, L. (2001). Teacher morale, job satisfaction and motivation: A pedagogical perspective. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 291–306.
- Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2012). Principal self-efficacy: Relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 15(3), 295–320. <https://doi.org/10.1007/s11218-012-9183-5>
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). *How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research*. The Wallace Foundation.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

- Kranioti, A., & Broni, G. (2022). The role of the school principal in burnout and job satisfaction of secondary school teachers in Greece. *International Journal of Innovative Research in Education*, 9(2), 224–235.
<https://doi.org/10.18844/ijire.v9i2.9003>
- Lalagka, S. (2017). Η επίδραση της ηγετικής συμπεριφοράς στην εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. *Journal of Contemporary Education Theory & Research*, 1(1), 24–33.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leontakianakos, P., & Vrachas, K. (2025). Job satisfaction factors and school environment in urban vs. rural areas in Greece. *Hellenic Journal of Educational Administration*, 8(1), 22–35.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Λυμπερτός, Γ. (2020). *Ηγεσία και σχολική ικανοποίηση: Εμπειρική μελέτη στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. Εκδόσεις Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου.
- Λυμπερτού, Μ. (2020). *Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και η ασκούμενη μορφή ηγεσίας σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Ποσοτική διερεύνηση εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και ανάδειξη πρακτικών για την αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης του διδακτικού προσωπικού* [Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. Apothesis. <https://apothesis.eap.gr/archive/item/155009>
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008). *Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Η σχολική μονάδα ως οργανισμός*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μουρατίδου, Δ. (2018). *Η επίδραση του σχολικού κλίματος στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης* [Μεταπτυχιακή

διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. Ιδρυματικό
Αποθετήριο Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου.
<https://apothesis.eap.gr/archive/item/148045>

Μπρίνια, Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Εκδόσεις
Σταμούλη.

OECD. (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as
Valued Professionals*. OECD Publishing.

Σαϊτίης, Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Ελληνικό Ανοικτό
Πανεπιστήμιο.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and
Consequences*. SAGE Publications.

Wang, F., Pollock, K., & Hauseman, C. (2018). School principals' job satisfaction:
The effects of work intensification. *Canadian Journal of Educational
Administration and Policy*, 185, 73–90.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems.
Administrative Science Quarterly, 21(1), 1–19.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the
Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Work Adjustment Project, Industrial
Relations Center, University of Minnesota.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο έρευνας

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQNycLI3ndUMDa4L8_tRaQAMgv5FpLwAz-FYIDSf3H4oQ39w/viewform?usp=header

Τίτλος: Επαγγελματική Ικανοποίηση Διευθυντών/ντρίων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:
☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐ Άλλο / Δεν επιθυμώ να απαντήσω
2. Ηλικιακή ομάδα:
☐ Έως 35 ☐ 36–45 ☐ 46–55 ☐ 56 και άνω
3. Έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας:
☐ 1–10 ☐ 11–20 ☐ 21–30 ☐ 31 και άνω
4. Έτη άσκησης διοικητικών καθηκόντων (Διευθυντής/ντρια):
☐ 1–5 ☐ 6–10 ☐ 11 και άνω
5. Ανώτατος τίτλος σπουδών:
☐ Πτυχίο ☐ Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό
6. Τύπος σχολικής μονάδας:
☐ Γυμνάσιο ☐ Γενικό Λύκειο ☐ ΕΠΑΛ
7. Γεωγραφική περιοχή σχολικής μονάδας:
☐ Αστική ☐ Ημιαστική ☐ Αγροτική
8. Μέγεθος σχολικής μονάδας (αριθμός μαθητών):
☐ Έως 100 ☐ 101–300 ☐ Πάνω από 300

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Παρακαλώ πολύ να δηλώσετε πόσο ικανοποιημένος/η είστε από (Υποκλίμακα Εσωτερικής Ικανοποίησης)

9. Τη δυνατότητα να παραμένετε διαρκώς ενεργός/ή και απασχολημένος/η στο έργο σας.
10. Τον βαθμό αυτονομίας και ανεξαρτησίας που έχετε στη λήψη αποφάσεων.
11. Την ποικιλία των καθηκόντων που εκτελείτε στην καθημερινή σας εργασία.
12. Το κοινωνικό κύρος και τον σεβασμό που απολαμβάνετε ως Διευθυντής/ντρια.
13. Τη δυνατότητα να ασκείτε τα καθήκοντά σας χωρίς σύγκρουση με τις προσωπικές σας αξίες.
14. Το αίσθημα επαγγελματικής ασφάλειας που σας παρέχει η θέση σας.
15. Την ικανοποίηση που αντλείτε από την προσφορά σας σε μαθητές/τριες και εκπαιδευτικούς.
16. Τον βαθμό εξουσίας και καθοδήγησης που ασκείτε στο σχολικό περιβάλλον.
17. Τη δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων σας.
18. Τον βαθμό ευθύνης που αναλαμβάνετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας.
19. Τη δυνατότητα εφαρμογής δημιουργικών και καινοτόμων ιδεών στο σχολείο.
20. Το αίσθημα επίτευξης και ολοκλήρωσης από το έργο σας.

Παρακαλώ πολύ να δηλώσετε πόσο ικανοποιημένος/η είστε από (Υποκλίμακα Εξωτερικής Ικανοποίησης)

21. Τον τρόπο με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενός σας αντιμετωπίζει τις ανθρώπινες σχέσεις.
22. Την επάρκεια του/της προϊσταμένου/νης σας στη λήψη διοικητικών αποφάσεων.
23. Τον τρόπο εφαρμογής των εκπαιδευτικών πολιτικών από το Υπουργείο Παιδείας.
24. Την αμοιβή σας σε σχέση με τον φόρτο και τις ευθύνες της εργασίας σας.
25. Τις δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής.
26. Τον βαθμό αναγνώρισης και επιβράβευσης που λαμβάνετε για το έργο σας.

Παρακαλώ πολύ να δηλώσετε πόσο ικανοποιημένος/η είστε από (Γενική Ικανοποίηση)

27. Τις γενικές συνθήκες εργασίας στο σχολείο σας.

28. Τις σχέσεις και τη συνεργασία με /τις συναδέλφους/φίσσεσ σας.

Παράρτημα Β: Έντυπο ενημέρωσης και ψηφιακής συγκατάθεσης

Στο παρόν Παράρτημα παρατίθεται το ενημερωτικό σημείωμα και η υποχρεωτική ερώτηση συναίνεσης, τα οποία είχαν ενσωματωθεί στην εισαγωγική σελίδα του ψηφιακού ερωτηματολογίου (Google Forms) και αποτελούσαν προϋπόθεση για τη συμμετοχή στην έρευνα.

1. Ενημερωτικό σημείωμα

Τίτλος: Επαγγελματική Ικανοποίηση των Διευθυντών/ντριών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Αξιότιμοι/ες Διευθυντές/ντριες,

Ονομάζομαι Γεωργία Κωνσταντακοπούλου και είμαι μόνιμη εκπαιδευτικός Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (κλάδος ΠΕ02 – Φιλόλογος).

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας μου στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ), στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση Ενηλίκων».

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των Διευθυντών και Διευθυντριών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και ανώνυμη. Τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς, με πλήρη τήρηση της εμπιστευτικότητας και σύμφωνα με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR).

Ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου 5–7 λεπτά.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο και τη συμμετοχή σας.

2. Ερώτηση Ψηφιακής Συγκατάθεσης

Πριν από την έναρξη των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (δημογραφικά στοιχεία και κλίμακες MSQ), είχε τεθεί η παρακάτω υποχρεωτική ερώτηση κλειστού τύπου:

Α' Ενημέρωση & Συγκατάθεση

Ερώτηση:

Έχω ενημερωθεί για τον σκοπό της έρευνας και συμφωνώ να συμμετάσχω εθελοντικά.

Επιλογές απάντησης:

☐ Ναι

☐ Όχι