



ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*«Η επαγγελματική ενημερία των εργαζομένων στις Διευθύνσεις
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κρήτης και ο βαθμός συσχέτισής
της με το στυλ ηγεσίας»*

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ

ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑΚΗ

ΑΜ:129562

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

Μαρία Δρακάκη

ΠΑΤΡΑ

ΙΟΥΛΙΟΣ 2023

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του/της φοιτητή/φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



*«Η επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων στις Διευθύνσεις
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κρήτης και ο βαθμός συσχέτισής της
με το στυλ ηγεσίας»*

Χριστίνα Παναγιωτάκη

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Μαρία Δρακάκη

ΜΕΛΟΣ ΣΕΠ ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Δημήτριος Χαλκιώτης

ΜΕΛΟΣ ΣΕΠ ΕΑΠ

Πάτρα, Ιούλιος 2023



Χριστίνα Παναγιωτάκη «Η επαγγελματική
ευημερία των εργαζομένων στις Διευθύνσεις
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κρήτης και ο
βαθμός συσχέτισής της με το στυλ ηγεσίας»

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας αυτό το μακρύ και δύσκολο ταξίδι της εκπόνησης της ΜΔΕ μου θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ.Δρακάκη Μαρία, χωρίς την διαρκή και ουσιαστική υποστήριξη της οποίας δεν θα είχα ολοκληρώσει την συγγραφή.

Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους σημαντικούς δικούς μου ανθρώπους, που ο καθένας με τον τρόπο του, μου έδωσαν πνοή και περιθώριο να επιτύχω ένα όνειρο ετών.

Αφιερώνω αυτή την ΜΔΕ στα παιδιά μου, Κωνσταντίνο, Φίλιππο και Μαριλίζα, τα οποία στερήθηκαν τη μαμά τους για πολλές στιγμές, προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα εργασία. Ο χρόνος όμως δε σταματά ποτέ για τους ανθρώπους που αγαπιούνται. Μην εγκαταλείψετε ποτέ τα όνειρά σας, όσο δύσκολο και αν είναι το περιβάλλον γύρω σας.

Περίληψη

Με την παρούσα Διπλωματική Εργασία διερευνάται η ύπαρξη και ο βαθμός συσχέτισης της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων στις τέσσερις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κρήτης με το στυλ ηγεσίας που ασκείται σε αυτές. Επιπλέον αναζητείται η πιθανή διαφοροποίηση των απόψεων των εν λόγω εργαζομένων, με βάση δημογραφικά και υπηρεσιακά τους χαρακτηριστικά. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ευημερίας και του ασκούμενου στυλ ηγεσίας. Επίσης τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης βιώνουν μέτρια επίπεδα συναισθηματικής, κοινωνικής και ψυχοσωματικής ευημερίας καθώς και μέτρια προς αρκετά υψηλά επίπεδα εργασιακής και γνωστικής ευημερίας. Ως προς το στυλ ηγεσίας, από την έρευνα φάνηκε ότι στη Δ.Δ.Ε. Χανίων και Λασιθίου ασκείται η Μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ στις Δ.Δ.Ε. Ρεθύμνου και Ηρακλείου ασκείται η Συναλλακτική ηγεσία. Επιπρόσθετα η έρευνα έδειξε ότι τα δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά λειτουργούν ως διαφοροποιητικός παράγοντας στην αντίληψη των εργαζομένων για την επαγγελματική ευημερία που βιώνουν. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την ποσοτική μέθοδο και χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, βασισμένο κατά κύριο λόγο στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (MLQ) των Bass & Avolio (1996) καθώς και στο ερωτηματολόγιο που διερευνά τις πέντε διαστάσεις της επαγγελματικής ευημερίας (συναισθηματική, εργασιακή, κοινωνική, γνωστική και ψυχοσωματική) των Van Horn et al. (2004).

Λέξεις – Κλειδιά

Στυλ ηγεσίας, μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, αποφευκτικό, επαγγελματική ευημερία, Δ.Δ.Ε.

“The professional well-being of employees in the Directorates of Secondary Education of Crete and its degree of correlation with leadership style”.

CHRISTINA PANAGIOTAKI

Abstract

This Master Thesis investigated the existence and degree of correlation of the professional well-being of the employees in the four Directorates of Secondary Education of Crete with the style of leadership practiced in them. In addition, the possible differentiation of the opinions of the workers in question was sought, based on their demographic and working characteristics. The results of the research have shown that there is a correlation between professional well-being and the leadership style. The results also highlighted that employee in the four Directorates of Secondary Education of Crete experience moderate levels of emotional, social and psychosomatic well-being as well as moderate to high levels of work and cognitive well-being. Regarding the leadership style, the research showed that in Directorates of Secondary Education in Chania and Lassithi, Transformational leadership is practiced, while in Directorates of Secondary Education in Rethymno and Heraklion is the Transactional leadership style. In addition, the research showed that demographic and working characteristics act as a differentiating factor in employees' perception of the occupational well-being they experience. The research was carried out with the quantitative method and a questionnaire was used, based primarily on the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) of Bass & Avolio (1996) as well as the questionnaire that explores the five dimensions of occupational well-being (emotional, work, social, cognitive and psychosomatic well-being) of Van Horn et al. (2004).

Keywords

Leadership style, transformational, transactional and laissez-faire leadership style, occupational well-being, Directorates of Secondary Education .

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract	vii
Περιεχόμενα	viii
Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων	x
Κατάλογος Πινάκων	x
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....	xii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Αποσαφήνιση βασικών εννοιών	4
1.1 Ευημερία, ορισμοί	4
1.2 Ηγεσία, ορισμοί	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ.....	13
2.1. Θεωρητικά μοντέλα της επαγγελματικής ευημερίας	13
2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ευημερία	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΗΓΕΣΙΑ	17
3.1. Στυλ ηγεσίας	17
3.2. Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΤΟ ΕΙΔΙΚΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Ερευνητική υπόθεση και ερευνητικά ερωτήματα.....	34
6.1. Πρωτοτυπία και αναγκαιότητα της έρευνας	35
ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Μεθοδολογία της έρευνας.....	38
7.1 Μέθοδος της έρευνας	38
7.2 Πληθυσμός – Δείγμα της έρευνας – τεχνική δειγματοληψίας	38
7.3 Ερευνητικό εργαλείο	40
7.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	42
7.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων - Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερευνητικού εργαλείου.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Αποτελέσματα έρευνας – Ανάλυση δεδομένων	47
8.1 Δημογραφικά στοιχεία και Εργασιακά στοιχεία.....	47
8.2. Στυλ Ηγεσίας.....	56
8.3 Επαγγελματική Ευημερία.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	83
9.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων – γενικά συμπεράσματα.....	83
9.2 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές μελέτες.....	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	92
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	92

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	101
Παράρτημα Α: «Ενημερωτικό Σημείωμα και Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας»	104
Παράρτημα Β: «Πίνακες και Γραφήματα»	113

Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων

«Εικόνα 1. "Γράφημα πίτας για το φύλο των ατόμων του δείγματος".»	47
«Εικόνα 2. "Ραβδόγραμμα για την ηλικία των ατόμων του δείγματος".»	48
«Εικόνα 3. "Γράφημα πίτας για τα έτη εργασίας των ατόμων του δείγματος".»	49
«Εικόνα 4. "Ραβδόγραμμα για το εκπαιδευτικό επίπεδο των ατόμων του δείγματος".»	50
«Εικόνα 5. "Γράφημα πίτας για τη θέση που υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»	51
«Εικόνα 6. "Ραβδόγραμμα για το εργασιακό καθεστώς των ατόμων του δείγματος".»	52
«Εικόνα 7. "Γράφημα πίτας για τη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην οποία υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»	53

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: "Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α για τους παράγοντες του ερωτηματολογίου για το υφιστάμενο στυλ ηγεσίας".	44
Πίνακας 2: "Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α για τους παράγοντες του ερωτηματολογίου της επαγγελματικής ευημερίας των ατόμων του δείγματος".	45
«Πίνακας 3. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) του φύλου των ατόμων του δείγματος".»	47
«Πίνακας 4. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) της ηλικίας των ατόμων του δείγματος".»	48
«Πίνακας 5. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) τα έτη εργασίας των ατόμων του δείγματος".»	49
«Πίνακας 6. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) του εκπαιδευτικού επιπέδου των ατόμων του δείγματος".»	50
«Πίνακας 7. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) της θέσης που υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»	51
«Πίνακας 8. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) για το εργασιακό καθεστώς των ατόμων του δείγματος".»	52
«Πίνακας 9. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην οποία υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»	53
«Πίνακας 10. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) του φύλου, της ηλικίας, των ετών εργασίας, του εκπαιδευτικού επιπέδου, της θέσης που υπηρετούν και του εργασιακού καθεστώσ ανά Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην οποία υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»	54
Πίνακας 11. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας".	57

Πίνακας 12. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας".	57
Πίνακας 13. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας".	62
Πίνακας 14. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας".	64
Πίνακας 15. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας και του ερωτηματολογίου της ευημερίας".	66
Πίνακας 16. "Μέσοι όροι παραγόντων ως προς το φύλο των ατόμων και εφαρμογή του t κριτηρίου".	70
Πίνακας 17. "Μέσοι όροι παραγόντων ως προς την ηλικία των ατόμων και εφαρμογή του t κριτηρίου".	72
Πίνακας 18. "Μέσοι όροι παραγόντων ως προς τα έτη εργασίας των ατόμων και εφαρμογή της ανάλυσης διακύμανσης".	74
Πίνακας 19. "Μέσοι όροι παραγόντων της ευημερίας ως προς τη θέση που υπηρετούν τα άτομα και εφαρμογή του t κριτηρίου".	76
Πίνακας 20. "Μέσοι όροι παραγόντων ως προς τη ΔΔΕ που υπηρετούν τα άτομα του δείγματος και εφαρμογή της ανάλυσης διακύμανσης".	77
Πίνακας 21. "Μέσοι όροι του στυλ ηγεσίας ως προς τη ΔΔΕ που υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".	81

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΜΔΕ	Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία
ΕΑΠ	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
ΔΔΕ	Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
ΠΔΕ	Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης Κρήτης
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
ΣΥΝ	Συντονιστής/Συντονίστρια

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της επαγγελματικής ευημερίας συχνά συγχέεται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Η παρούσα Διπλωματική Εργασία επιχειρεί να χαρτογραφήσει τις διαφορές των δύο εννοιών στο πλαίσιο της διερεύνησης του επιπέδου της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων στις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κρήτης σε σχέση με το στυλ ηγεσίας που ασκείται σε αυτές. Η μελέτη της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων σε σχέση με το στυλ ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο ερευνών προσανατολισμένων κυρίως σε σχολικά περιβάλλοντα. Για το ειδικό περιβάλλον των Δ.Δ.Ε. υπάρχει έλλειμμα σε έρευνες/μελέτες (υπάρχουν έρευνες μόνο για την επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών και όχι των εργαζομένων στους οργανισμούς διοίκησής τους π.χ. Ζέρβα, 2012, Καλτσή, 2013, Κατίδου, 2019).

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στην αποτύπωση της τρέχουσας κατάστασης όσον αφορά στην επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης (Χανίων, Ρεθύμνου, Ηρακλείου, Λασιθίου) και στη σχέση της με το ασκούμενο στυλ ηγεσίας. Επίκεντρο του ενδιαφέροντος αποτελεί η βαθύτερη κατανόηση γενικότερα της σχέσης του ασκούμενου στυλ ηγεσίας με την διαμόρφωση της επαγγελματικής ευημερίας.

Οι διάφοροι διοικητικοί οργανισμοί για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους χρειάζονται τρόπους διοίκησης και ηγεσίας (Μπουραντάς κ.ά., 2013). Όπως πολλοί δημόσιοι διοικητικοί οργανισμοί στην Ελλάδα, ομοίως και οι Δ.Δ.Ε., είναι υποστελεχωμένες, με δυσανάλογα μεγάλο όγκο εργασίας σε σχέση με το υπάρχον προσωπικό, με ανελαστικές προθεσμίες, με πενιχρά και απαρχαιωμένα υλικοτεχνικά μέσα και πόρους για να φέρει εις πέρας το έργο του. Αποτελεί, όπως τεκμαίρεται από τη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία, προϋπόθεση για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού το ανθρώπινο δυναμικό να βιώνει υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ευημερίας. Πολλοί ερευνητές, όπως για παράδειγμα οι Van Horn, Taris, Schaufeli & Schreurs, (2004), οι Bass & Riggio, (2006), οι Nielsen, Randall et al., (2008) κ.ά., σε μελέτες τους συνδέουν άμεσα τα επίπεδα της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων με το στυλ ηγεσίας.

Ως εκ τούτου, αντιλαμβανόμαστε τη σπουδαιότητα της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων και στις Δ.Δ.Ε., καθώς οι τελευταίοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και την ανάπτυξη των οργανισμών αυτών. Έναυσμα για τη διερεύνηση του

συγκεκριμένου ζητήματος αποτέλεσε το γεγονός ότι η ερευνήτρια εργάζεται ως διοικητικό προσωπικό στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Χανίων σε θέση ευθύνης. Η αναζήτηση τρόπων αύξησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί προτεραιότητα κάθε εργαζόμενου που κατέχει διοικητικό αξίωμα. Κρίνεται αναγκαίο να διασφαλιστεί η ευημερία των εργαζομένων στους φορείς διοίκησης, προκειμένου να τονωθεί η αποδοτικότητά τους.

Ως στόχος της παρούσας μελέτης τέθηκε: α) η διερεύνηση της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων στις τέσσερις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας & Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κρήτης, με άξονα τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου επαγγελματικής ευημερίας των Van Horn et al., (2004) και β) η αποτύπωση του ισχύοντος στυλ ηγεσίας στις Διευθύνσεις αυτές και η διερεύνηση του βαθμού συσχέτισής του με την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων αυτών. Υποθέτουμε ότι οι εργαζόμενοι στις τέσσερις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Π.Δ.Ε. Κρήτης έχουν μέτρια επίπεδα επαγγελματικής ευημερίας, λόγω των δυσμενών συνθηκών που επικρατούν στο εργασιακό τους περιβάλλον (μειωμένο και διαρκώς εναλλασσόμενο ανθρώπινο δυναμικό, ελλιπής και απαρχαιωμένη υλικοτεχνική υποδομή, απουσία περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, ανυπαρξία σαφούς στοχοθεσίας και καταγεγραμμένης ροής διαδικασιών κ.ά.). Υποθέτουμε επίσης ότι υπάρχει συσχέτιση του στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική τους ευημερία.

Προκειμένου να πετύχουμε το στόχο μας θέτουμε τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιο στυλ ηγεσίας ασκείται σήμερα στις Δ.Δ.Ε. της Κρήτης;
2. Σε ποιο βαθμό βιώνουν σήμερα οι εργαζόμενοι στις Δ.Δ.Ε. της Κρήτης επαγγελματική ευημερία;
3. Ποιος είναι ο βαθμός συσχέτισης της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων στις Δ.Δ.Ε. της Κρήτης με το στυλ ηγεσίας;
4. Ποιος είναι ο βαθμός διαφοροποίησης των απόψεων των εργαζομένων στις Δ.Δ.Ε. Κρήτης για τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ευημερίας και του στυλ ηγεσίας με βάση δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά.

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε ήταν η ποσοτική. Το ερευνητικό εργαλείο το οποίο αξιοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο, καθώς κρίνεται το πλέον ενδεδειγμένο για τη

συλλογή μεγάλου εύρους δεδομένων. Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν οι εν ενεργεία εργαζόμενοι στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης κατά το σχολικό έτος 2022-2023. Το δείγμα συλλέχθηκε με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας.

Η παρούσα μελέτη αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και χωρίζεται σε επιμέρους κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται η προσέγγιση των εννοιών της επαγγελματικής ευημερίας και της ηγεσίας. Εν συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα θεωρητικά μοντέλα της επαγγελματικής ευημερίας και οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Ακολουθεί στο τρίτο κεφάλαιο η παρουσίαση των διαφόρων στυλ ηγεσίας και επιχειρείται η διερεύνηση της επίδρασής τους στην επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων. Έπειτα, στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο ειδικό εργασιακό περιβάλλον των δημόσιων οργανισμών και συγκεκριμένα των Δ.Δ.Ε. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση και στο έκτο κεφάλαιο τίθενται ο στόχος, η ερευνητική υπόθεση και τα ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας. Τέλος το πρώτο μέρος ολοκληρώνεται με την επισήμανση του οφέλους και της πρωτοτυπίας της παρούσας έρευνας, προκειμένου να τεκμηριωθεί η αναγκαιότητά της.

Το δεύτερο μέρος της μελέτης αποτελείται από το εμπειρικό μέρος. Αρχικά, στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, ο πληθυσμός, το δείγμα και η τεχνική της δειγματοληψίας. Ακολούθως, παρουσιάζεται το ερευνητικό εργαλείο, η ερευνητική διαδικασία συλλογής των δεδομένων, τα εργαλεία ανάλυσης των δεδομένων, οι στατιστικοί έλεγχοι, καθώς και η διαδικασία ελέγχου της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της έρευνας. Στη συνέχεια, στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, με την ανάλυση των δεδομένων και τη χρήση πινάκων που προέκυψαν από τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια. Τέλος, στο ένατο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα στο πλαίσιο της συζήτησης και επιχειρείται η σύνδεσή τους με επιβεβαίωση ή απόκλιση με τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Κλείνοντας, εκτίθενται οι προβληματισμοί, οι περιορισμοί και οι προτάσεις για μελλοντικές μελέτες.

1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Αποσαφήνιση βασικών εννοιών

1.1 *Ευημερία, ορισμοί*

Η ευημερία είναι μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία είναι δύσκολο να οριστεί καταρχάς επειδή αλλάζει στο πέρασμα του χρόνου και έπειτα επειδή οι άνθρωποι τη νοηματοδοτούν με υποκειμενικά κριτήρια. Ο Kamil (2014) συνδέει την ευημερία με την υγιή ψυχοσωματική κατάσταση του ανθρώπου. Οι Aelterman et al., (2007), επισημαίνουν ότι η έννοια της ευημερίας είναι πολύπλοκη και σύνθετη και εμπεριέχει κυρίως θετικά συναισθήματα, τα οποία προκύπτουν εξαιτίας της αρμονικής συνύπαρξης των ειδικών περιβαλλοντικών παραγόντων από τη μία και των προσωπικών αναγκών και προσδοκιών από την άλλη.

Οι Dodge, et al., (2012) ορίζουν την ευημερία ως «το σημείο ισορροπίας μεταξύ της συγκέντρωσης πόρων ενός ατόμου και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει». Υποστηρίζουν ότι η ευημερία αναπτύσσεται όταν τα άτομα διαθέτουν τους ψυχολογικούς, κοινωνικούς και φυσικούς πόρους που απαιτούνται για να αντιμετωπίσουν μια συγκεκριμένη ψυχολογική, κοινωνική ή φυσική πρόκληση. Όταν τα άτομα έχουν περισσότερες προκλήσεις από τους διαθέσιμους πόρους, τότε η ευημερία δεν προωθείται.

Ομοίως οι Engels, et al., (2004) συνδέουν την ευημερία με τη θετική συναισθηματική κατάσταση του ανθρώπου, που προκύπτει από την ισορροπημένη συνύπαρξη των προσωπικών αναγκών και στόχων και των ειδικών εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον ίδιο άνθρωπο. Η ευημερία αντανακλά μια ισορροπημένη και αρμονική συναισθηματική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από την απουσία άγχους και κατάθλιψης (Tetrick & La Rocco, 1987), χωρίς ωστόσο να ισχύει και το αντίστροφο, δηλαδή η απουσία άγχους και κατάθλιψης δεν συνεπάγεται και την ευημερία του ατόμου (Horn, et al., 2004).

Η ευημερία ταυτίζεται με τη σωματική υγεία και την ικανότητα του ατόμου να συνδυάζει αρμονικά τις ανάγκες και τις προσδοκίες του με αναπτυξιακές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην καθημερινή του ζωή (Pollard & Lee, 2003). Κατά τους Robbins, Powers & Burgess (1999), τα άτομα που βιώνουν ευημερία έχουν μεγάλη επιθυμία για

ζωή, αισθάνονται όμορφα με τον εαυτό τους, βάζουν στόχους και είναι σε διανοητική εγρήγορση. Η ευημερία συνιστά τρόπο ζωής, σύμφωνα με τον οποίο τα άτομα μοχθούν για να πετύχουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Ο όρος ευημερία έχει πολύπλευρο χαρακτήρα, καθώς στο πέρασμα των ετών και ανάλογα με το πολιτισμικό υπόβαθρο των ανθρώπων παίρνει και διαφορετικό περιεχόμενο. Οι McCallum και Price (2016) υποστηρίζουν ότι η ευημερία νοηματοδοτείται διαφορετικά στην πάροδο του χρόνου και ανάλογα με την κουλτούρα, τις αξίες και τις πεποιθήσεις κάθε κοινωνίας. Αποτελεί μια έννοια την οποία όλοι μας αναζητάμε αλλά έχει ξεχωριστή σημασία για τον καθένα μας, δίνοντάς μας με τον τρόπο αυτό και μία αίσθηση της ταυτότητάς μας. Στην Ανατολική Ασία για παράδειγμα, η ευημερία προέρχεται από την κοινωνική αρμονία (π.χ. την προσαρμογή του ατόμου στα πρότυπα και την εκπλήρωση των υποχρεώσεων), ενώ στη δύση η ευημερία προέρχεται από το ατομικό επίτευγμα και την αυτοπεποίθηση. Οι McCallum et al. (2015) υποστηρίζουν ότι η ευημερία δύναται να διαφοροποιείται ως προς τον ατομικό σεβασμό, τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις εμπειρίες, τον πολιτισμό και τις συνθήκες, σε σχέση με τον χρόνο και την έννοια της αλλαγής. Οι Diener, E., και Suh, M. E. (1997) επισημαίνουν ότι η ευημερία καθορίζεται κυρίως από την ατομική συναισθηματική κατάσταση.

Περαιτέρω οι Ryff και Keyes (1995) και ο Warr (1994) διεύρυναν την έννοια της ευημερίας συμπεριλαμβάνοντας σε αυτήν την ατομική συμπεριφορά και τα ατομικά επαγγελματικά κίνητρα. Ο όρος επαγγελματική ευημερία εμπεριέχει στοιχεία τόσο της επαγγελματικής (αποτελεσματικότητα, κινητοποίηση), όσο και της προσωπικής ζωής κάθε εργαζόμενου (χαρακτηριστικά προσωπικότητας, κατάσταση υγείας). Πρόκειται για ένα πολύπλοκο και πολυδιάστατο ζήτημα, το οποίο περιλαμβάνει την επαγγελματική ικανοποίηση και την αυτοαποτελεσματικότητα (Μακρή και συνεργ., 2007; Saiti, 2007) και συνδέεται με την επαγγελματική δέσμευση (Kelloway et al., 2013). Οι Horn, et al., (2004) την προσδιόρισαν ως τη θετική αξιολόγηση διαφόρων παραγόντων, εργασιακών και μη, του επαγγέλματος ενός ατόμου. Η επαγγελματική ευημερία αντιπροσωπεύει τις φυσικές, νοητικές και συναισθηματικές όψεις της υγείας του εργαζόμενου, οι οποίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και επιδρούν στον εργαζόμενο με περίπλοκο τρόπο (Dejoy & Wilson, 2003). Είναι μια έννοια η οποία αντιστοιχεί στη θετική αξιολόγηση ποικίλων

όψεων, είτε αμιγώς εργασιακών είτε όχι, του επαγγέλματος ενός ανθρώπου (Horn et al., 2004).

Από τους παραπάνω ορισμούς λοιπόν γίνεται εύκολα αντιληπτή η σπουδαιότητα της επαγγελματικής ευημερίας. Η εξασφάλισή της αποτελεί προϋπόθεση προκειμένου οι εργαζόμενοι να ανταποκριθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις απαιτήσεις της εργασίας τους, με υψηλά επίπεδα επαγγελματικής δέσμευσης και να υλοποιήσουν κατά το δυνατό αρτιότερα το έργο τους αποφέροντας το καλύτερο αποτέλεσμα. Για να εκμοντερνιστεί ένας οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, δεν αρκεί να γίνει επένδυση μόνο στις νέες τεχνολογίες. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ένας καθοριστικός παράγοντας που διαφοροποιεί τους οργανισμούς με μεγαλύτερες επιδόσεις και αποτελέσματα από αυτούς με τα λιγότερα είναι όταν η τεχνολογία συνδυάζεται με στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο παρελθόν ο εργαζόμενος ήταν απλώς ένας εκτελεστής εργασιών, σήμερα όμως το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο κάθε οργανισμού και να μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην επίτευξη και στην αύξηση της απόδοσής του. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες του, να κατανοηθεί τι κάνει τον εργαζόμενο να νιώθει καλύτερα, προκειμένου να αποδώσει καλύτερα.

Σύμφωνα με την De Simone (2014), οι θεμελιώδεις μελέτες για τα ανθρώπινα κίνητρα και ανάγκες των Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg, Vroom, Adams, Locke έχουν δημιουργήσει τις βάσεις για την κατανόηση της οργανωτικής ευημερίας και της λειτουργίας της. Η ενίσχυση και υποστήριξη της επαγγελματικής ευημερίας είναι εξαιρετικά σημαντική στο περιβάλλον των οργανισμών και η προσωπική ανάπτυξη και τα κίνητρα που χρειάζεται να δοθούν στους εργαζόμενους πρέπει να υποστηριχθούν πρωτίστως από την ηγεσία του κάθε οργανισμού.

Η επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων είναι ένας παράγοντας κλειδί για την επιτυχία κάθε οργανισμού, καθώς υγιείς και ευτυχημένοι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν πιο δημιουργικοί, καινοτόμοι, παραγωγικοί και αποτελεσματικοί στην εργασία τους (Ilkka et al., 2014). Αποδεικνύεται ωστόσο δύσκολος στόχος εξαιτίας των πολλαπλών προκλήσεων στην τρέχουσα πολύπλοκη και δυναμική πραγματικότητα των οργανισμών. Σε κάθε περίπτωση πάντως η έννοια της επαγγελματικής ευημερίας δεν μπορεί να

περιοριστεί σε αυστηρό πλαίσιο, καθώς οι εργαζόμενοι τη βιώνουν διαφορετικά ανάλογα με τις συνθήκες και τις εμπειρίες της ζωής τους, την προσωπικότητά τους και τον ίδιο τον οργανισμό στον οποίο υπηρετούν.

Διάφορες μελέτες υποστηρίζουν ότι η εργασία αυτή καθαυτή έχει μεγάλη σημασία στην επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων. Έχει διαπιστωθεί ότι παράγοντες που συνδέονται με την θετική επαγγελματική ευημερία διευκολύνουν το καλό κοινωνικό περιβάλλον εργασίας, την ισορροπημένη σχέση μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής καθώς και την αναγνώριση του ρόλου και της εργασιακής απόδοσης του εργαζόμενου (Grzywacz et al., 2007). Οι εργασιακές συνθήκες, π.χ. οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, η στάση του σώματος κατά την επιτέλεση του έργου, η ύπαρξη του κατάλληλου υλικοτεχνικού εξοπλισμού, ο σωματικός και νοητικός φόρτος της εργασίας, ο τρόπος που κατανέμονται οι αρμοδιότητες, το υποστηρικτικό κλίμα, η οργανωσιακή κουλτούρα, η επαγγελματική ικανότητα καθώς και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζόμενου αποτελούν παραμέτρους που επηρεάζουν την επαγγελματική ευημερία. Γίνεται αντιληπτό επομένως ότι η επαγγελματική ευημερία προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και ταυτόχρονα εστιάζει σε αυτό. Από την άλλη, πρόσθετοι παράγοντες που δυνητικά απειλούν την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων είναι το αυξανόμενο εργασιακό φορτίο, οι ανελαστικές προθεσμίες, οι πολλές ώρες εργασίας, το κακό κλίμα μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων καθώς και μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων, η έλλειψη κινήτρων για αυξημένη απόδοση, παράγοντες δηλαδή που μπορεί να οδηγήσουν στην απουσία εργασιακής δέσμευσης.

Η έννοια της ευημερίας στο χώρο της εργασίας θεωρείται ότι περιλαμβάνει συνολικά τις ικανοποιήσεις από την προσωπική ζωή των εργαζομένων, από την εργασία και από τη γενική υγεία τους. Κατά συνέπεια η επαγγελματική ευημερία αναφέρεται στην ευχαρίστηση που νιώθει ο εργαζόμενος από τις αμοιβές του, τις συνθήκες εργασίας, την επαγγελματική του εξέλιξη, τον φόρτο εργασίας και τις σχέσεις του με τα μέλη της εργασιακής κοινότητας καθώς και την επαγγελματική του ικανότητα (Danna & Griffin, 1999). Ένα σύνολο από αξίες, συμπεριφοριστικές νόρμες και μοτίβα, τα οποία ορίζουν το

πώς οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν και δεσμεύονται στην εργασία τους και στον οργανισμό που υπηρετούν, αποτελεί την κουλτούρα του οργανισμού και βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Horn et al.(2004), η επαγγελματική ευημερία εμπεριέχει πέντε διαστάσεις: τη γνωστική, τη συναισθηματική, την εργασιακή, την κοινωνική και την ψυχοσωματική.

Οι Hackman και Oldman (2014) ανέπτυξαν τη θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας, η οποία προσδιορίζει πέντε βασικές διαστάσεις της εργασίας, που με τη σειρά τους επηρεάζουν τρεις ψυχολογικές καταστάσεις που οδηγούν σε πέντε αποτελέσματα τα οποία σχετίζονται με την εργασία. Οι πέντε βασικές διαστάσεις της εργασίας είναι: η ποικιλία των δεξιοτήτων, η ταυτότητα της εργασίας, η σημασία της εργασίας, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση. Ο συνδυασμός αυτών οδηγεί σε τρεις σημαντικές ψυχολογικές καταστάσεις: αυτή της βιωθείσας σπουδαιότητας της εργασίας, της βιωθείσας αποτελεσματικότητας της εργασίας και της γνώσης των πραγματικών αποτελεσμάτων της εργασιακής δραστηριότητας. Αυτές οι ψυχολογικές καταστάσεις αποτελούν δυνητικά δείκτες μέτρησης της επαγγελματικής ευημερίας του εργαζόμενου.

Ως εργασιακή ικανοποίηση από την άλλη ορίζεται η αξιολόγηση ενός ατόμου για το επαγγελματικό και εργασιακό του πλαίσιο. Οι Wang και Brower (2019) συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση με πληθώρα οργανωτικών παραγόντων, με χαρακτηριστικότερο την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων, ενώ οι Hulin και Judge (2003) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελείται από πολυδιάστατες ψυχολογικές αποκρίσεις σχετικές με την εργασία ενός ατόμου. Η επαγγελματική ικανοποίηση επικεντρώνεται σε ζητήματα εργασιακά, ως επί το πλείστον αμοιβές, συνθήκες εργασίας, οργανωτικά και διοικητικά ζητήματα, όπου ο υπάλληλος νιώθει ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες, οι στόχοι και οι προσδοκίες του. Αντιλαμβανόμαστε ως εκ τούτου ότι η επαγγελματική ευημερία είναι μια ευρύτερη έννοια, η οποία συμπεριλαμβάνει την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς λαμβάνει υπόψη και την ψυχοσωματική και κοινωνική κατάσταση κάθε υπαλλήλου (Wapous & Lawler, 1972). Η επαγγελματική ικανοποίηση εμπεριέχεται στην επαγγελματική ευημερία αλλά σε καμία περίπτωση δεν ταυτίζεται με αυτήν (Van Horn et al., 2004).

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε αμιγώς εργασιακά θέματα, όπου ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες του (Evans, 1997). Η επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με τον Baron (1986) ορίζεται από τις θετικές ή τις αρνητικές στάσεις ενός ατόμου για την εργασία του. Ως εκ τούτου, η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης προσανατολίζεται αποκλειστικά σε πτυχές, οι οποίες σχετίζονται με εργασιακά ζητήματα (Pillay et al., 2005). Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί δείκτη της επαγγελματικής ευημερίας ενός εργαζόμενου (Wanous & Lawler, 1972).

1.2 Ηγεσία, ορισμοί

Η ηγεσία είναι μια διαδραστική διαδικασία μεταξύ των εργαζομένων και του ηγέτη τους και δημιουργεί μια συγκεκριμένη πορεία για έναν οργανισμό, κινητοποιώντας και εμπνέοντας τους εργαζόμενους να επιτύχουν έναν κοινό στόχο (Northhouse et al., 2007). «Είναι μία από τις βασικές έννοιες της Διοικητικής Επιστήμης» (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007, σελ.25), «η οποία χαρακτηρίζεται από την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης σε τρίτα πρόσωπα ή ομάδες για να οργανώσουν τις μεταξύ τους σχέσεις, τις προσωπικές και επαγγελματικές αξίες και για να διαμορφώσουν ένα όραμα» (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007, σελ.27). «Ηγεσία δεν είναι απλώς να βάλεις τους εργαζόμενους να κάνουν πράγματα αλλά πιο πολύ είναι να κάνεις τους εργαζόμενους να θέλουν να κάνουν πράγματα» υποστηρίζουν οι Haslam et al.(2011). Η ηγεσία είναι αυτή που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία στην ολοκλήρωση της αποστολής ενός οργανισμού, σύμφωνα με τον Κατσαρό (2006). Οι Boles και Davenport (1975) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία ασκείται θέτοντας αποδεκτούς στόχους για τη συνοχή μιας ομάδας.

Η ηγεσία στο δημόσιο αποτελεί μία σημαντική έκφραση της λειτουργικότητάς του. Ο ηγέτης ασκεί τα καθήκοντά του επηρεάζοντας τη σκέψη και τη συμπεριφορά των συναδέλφων του που τον ακολουθούν. Στοχεύει στην παροχή της ικανοποίησης των υφισταμένων του και στη επακόλουθη αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από όλους. Η προσωπικότητα και η εμπειρία σε σχέση με τη θέση που κατέχει παίζουν σημαντικό ρόλο.

Ο Μπουραντάς (2005) επισημαίνει ότι με την ηγεσία επηρεάζεται η σκέψη, η δράση, τα συναισθήματα και η συμπεριφορά μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο με τέτοιο τρόπο

ώστε εθελοντικά και συνεργατικά να παράγεται το βέλτιστο αποτέλεσμα για την επίτευξη των κοινών στόχων. Η ηγεσία δηλαδή αποσκοπεί στην επίτευξη ενός κοινού οράματος, προκειμένου να καταστεί δυνατή η ικανότητα διαχείρισης του έργου της υπηρεσίας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο Πασσιαρδής (2014, σελ.71) προσδιορίζει την ηγεσία ως «*το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά*» και θεωρεί ηγέτη «*εκείνον που έχει την ικανότητα να επηρεάσει κάποιους ανθρώπους να κάνουν κάτι που θέλει αυτός*».

Η ηγεσία αφορά στην καθοδήγηση του πλήθους από έναν άνθρωπο, αποτελεί μία φυσική έκφραση αυτού του ατόμου, ο οποίος είναι ολοκληρωμένος και αποκτά αξία μέσα από την έκφρασή του (Cashman, 1998). Ο Bush (2008) υποστηρίζει ότι πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία ένας άνθρωπος ασκεί επιρροή σε τρίτους, τους καθοδηγεί και τους παρακινεί. Η διαδικασία αυτή πρακτικά καθορίζει τη συμπεριφορά των άλλων, αποδεικνύοντας ότι έχει τη μορφή εξουσίας (Bush, 2008).

Ο ηγέτης κατά τους Everard et al. (2004) επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω της πιστής τήρησης διοικητικών αποφάσεων, της λήψης αποφάσεων για σημαντικά ζητήματα, της οργάνωσης της υπηρεσίας και τον καθορισμό του πλαισίου λειτουργίας της (Κεχαΐδου, 2018). Όπως αναφέρει ο Θεοδωρόπουλος (2021), ηγεσία είναι η ικανότητα να μετατρέπεται το όραμα σε πραγματικότητα. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από την ετοιμότητα αντιμετώπισης των συγκυριών, την ανά πάσα στιγμή διαθεσιμότητα, την ανθεκτικότητα, το θάρρος, την ικανότητα προώθησης της επικοινωνίας, την ενσυναίσθηση, την υποστήριξη των μελών της ομάδας, την ευελιξία, την ταπεινοφροσύνη και την ικανότητα ανάληψης και απόδοσης ευθυνών από τον ηγέτη.

Σύμφωνα με τη σχετική εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία, ο ηγέτης διαθέτει όραμα για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού τον οποίο υπηρετεί. Οφείλει να γνωρίζει τους νόμους και να επιμορφώνεται διαρκώς, ώστε να είναι σε θέση να αναδιαμορφώνει το όραμα, τους στόχους και την τακτική άσκησης του έργου του στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Είναι σε θέση να προωθεί και να διαχέει τη γνώση, να συμβάλλει στην ομαλή ανάπτυξη και συνεργασία με άλλους διοικητικούς φορείς και να ανταποκρίνεται άμεσα στα αιτήματα των συνεργατών του και των πολιτών. Σύμφωνα με πλήθος μελετών, όσο πιο συνεργατικός είναι ένας ηγέτης και όσο περισσότερη κατανόηση

δείχνει στα ζητήματα που απασχολούν τους εργαζόμενους του φορέα στον οποίο υπηρετεί, τόσο μεγαλύτερες είναι και οι πιθανότητες για καλύτερα αποτελέσματα και αποδόσεις.

Επιπλέον, ο ηγέτης διαδραματίζει καίριο ρόλο στη διαμόρφωση, την οργάνωση και την εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης, δημιουργώντας την ιδιαίτερη κουλτούρα σκέψης και συμπεριφοράς του οργανισμού. Είναι απαραίτητο να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, αυτοεπίγνωση, αυτοεκτίμηση και αυτορρύθμιση, προσαρμοστικότητα και ευελιξία καθώς και ενσυναίσθηση σε συνδυασμό με κοινωνικές δεξιότητες.

Από την άλλη πλευρά, διοίκηση είναι ένας τρόπος οργάνωσης της δομής των λειτουργιών και εκτέλεσής τους, τις οποίες αναλαμβάνει να ολοκληρώσει ο μάνατζερ προς όφελος ενός οργανισμού. Είναι ο συντονισμός και η εναρμόνιση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα (Κανελλόπουλος, 1990). Η διοίκηση των οργανισμών αποτελεί ένα ζήτημα που απασχολεί διαχρονικά τους μελετητές, καθώς οι σύγχρονες απαιτήσεις είναι ιδιαίτερα υψηλές για τους οργανισμούς, οι οποίοι αναζητούν τρόπους αύξησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους, που σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τον τρόπο διοίκησης. Βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος-αξιολόγηση (Κατσαρός, 2008). Το διοικητικό στέλεχος εφαρμόζει την πολιτική της κεντρικής εξουσίας και στόχος του είναι η εξασφάλιση της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού. Βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης είναι επίσης η εφαρμογή των κανόνων, το ενδιαφέρον για λειτουργικά ζητήματα με την επιλογή των σωστών τρόπων και η διατήρηση της διάρθρωσης του συστήματος (West & Burnham, 1997). Τα χαρακτηριστικά του manager είναι ότι διορίζεται στη θέση του, ασκεί εξουσία που του έχει δοθεί από ανώτερους, δίνει εντολές και αναλόγως τιμωρεί ή ανταμείβει, ασκεί έλεγχο, ενδιαφέρεται για τα συστήματα, αποδέχεται και συντηρεί την κατεστημένη υπάρχουσα κατάσταση, θέτει βραχυπρόθεσμους στόχους και κάνει τα πράγματα σωστά (Μπουραντάς, 2003; Τεκτονοπούλου, 2015). Οι δεξιότητες και οι ρόλοι του manager αφορούν σε τεχνικές δεξιότητες (technical skills), διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills) και δεξιότητες αφαιρετικής σκέψης και συνολικής θεώρησης (conceptual skills) (Σαϊτης, 1992). Είναι καίριας σημασίας ο εκάστοτε manager να είναι ευέλικτος και

προσαρμοστικός και να ενημερώνεται διαρκώς για θέματα διοίκησης και παρακίνησης του προσωπικού.

Βασική διαφορά της διοίκησης από την ηγεσία είναι η διατήρηση της σταθερότητας που επιδιώκει η πρώτη και ο τρόπος χειρισμού μιας μη προγραμματισμένης δραστηριότητας στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού. Η διοίκηση συνήθως είναι ανελαστική ως προς την έμπνευση και τη δημιουργικότητα, ενώ η ηγεσία επιδιώκει την αλλαγή, την καινοτομία και τα νέα πρότυπα. Ο ηγέτης θέτει τους στόχους και ενεργοποιεί την ομάδα προς την αλλαγή, ενώ ο manager επιδιώκει την εξασφάλιση της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού. Ο ηγέτης αναδεικνύεται από τις ενέργειές του και αντλεί δύναμη από τον εαυτό του και την ομάδα του, ενώ ο manager διορίζεται στη θέση του και ασκεί τη δύναμη που του δόθηκε. Ο ηγέτης πείθει τους υπαλλήλους-συναδέλφους του για το όραμά του και τους εμπνέει να το υποστηρίξουν ανοίγοντάς τους νέους ορίζοντες και προωθώντας την καινοτομία, ενώ ο manager δίνει εντολές, ασκεί έλεγχο, δείχνει ενδιαφέρον για τα συστήματα και ακολουθεί κανονιστική τακτική, συντηρώντας με τον τρόπο αυτό την υπάρχουσα κατάσταση. Τέλος, ο ηγέτης θέτει μακροπρόθεσμους στόχους κάνοντας τα σωστά πράγματα, ενώ ο manager θέτει βραχυπρόθεσμους στόχους, κάνοντας τα πράγματα σωστά (Μπουραντάς, 2003).

Η διοίκηση αποσκοπεί στην επιτυχημένη οργάνωση του περιβάλλοντος καθώς και στην εκτέλεση των διαδικασιών που απαιτούνται για την επίτευξη της αποστολής της, ενώ η ηγεσία αποσκοπεί στην επίτευξη ενός κοινού οράματος για την παροχή της καλύτερης δυνατής διαχείρισης των εργασιών της υπηρεσίας. Η διοίκηση διατηρεί τη λειτουργία της υπηρεσίας, ενώ η ηγεσία βελτιώνει τη λειτουργία της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ

2.1. Θεωρητικά μοντέλα της επαγγελματικής ευημερίας

Το **μοντέλο ελέγχου των απαιτήσεων εργασίας** του **Karasek** (2010) συνέβαλε στην ανάπτυξη των σημερινών μοντέλων αποτίμησης της εργασιακής ευημερίας. Ο Karasek με το μοντέλο Job Demand Control στοχεύει στην εξισορρόπηση των εργασιακών απαιτήσεων από τη μία και της αυτονομίας του εργαζόμενου από την άλλη.

Ο **Warr** (1990a) επίσης εισήγαγε ένα θεωρητικό μοντέλο, το οποίο αφορά στους **παράγοντες που επηρεάζουν και τονώνουν την ευημερία** των εργαζομένων. Σύμφωνα με το μοντέλο του Warr η εργασιακή ευημερία καθορίζεται από πέντε παράγοντες: α) τη συναισθηματική ευημερία, η οποία αποτελείται από επιμέρους συναισθηματικές εμπειρίες του ατόμου με βάση την εργασία του, όπως η ευχαρίστηση, η δυσαρέσκεια, ο θυμός, η πραότητα κ.ά. β) τη φιλοδοξία, η οποία αφορά άτομα με ποικίλα ενδιαφέροντα που αναζητούν την προσωπική τους εξέλιξη μέσω του επαγγέλματος γ) την αυτονομία του ατόμου, δηλαδή την ικανότητά του να αντιστέκεται στις πιέσεις του περιβάλλοντος με ταυτόχρονη ανάπτυξη δράσης και πρωτοβουλιών για την επίτευξη των επαγγελματικών στόχων δ) τις ικανότητες του εργαζόμενου, οι οποίες οικοδομούν την επαγγελματική του επάρκεια και ε) την σφαιρική λειτουργικότητά του, η οποία τον καθιστά ικανό να αντιμετωπίζει τυχόν προβλήματα και να λειτουργεί αποτελεσματικά στην εργασία του.

Το μοντέλο αυτό τονίζει τον συναισθηματικό παράγοντα αλλά και τη συμπεριφορά και κινητοποίηση του εργαζόμενου. Ο Warr πρότεινε εννέα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας, τα οποία εν δυνάμει αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της ψυχικής υγείας που σχετίζεται με την εργασία. Το **μοντέλο Βιταμινών του Warr** παρομοιάζει ως «επαγγελματικές βιταμίνες» κάποια εργασιακά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν στην ευημερία των υπαλλήλων και να εφαρμοστούν σε όλα τα επαγγελματικά περιβάλλοντα. Όπως ακριβώς οι βιταμίνες ενισχύουν και επηρεάζουν θετικά την υγεία των ανθρώπων στις σωστές δοσολογίες. Υποστηρίζει ότι έξι χαρακτηριστικά εργασίας: η αυτονομία της εργασίας-δυνατότητα προσωπικού ελέγχου, οι απαιτήσεις της εργασίας, η κοινωνική υποστήριξη, το πλήθος των δεξιοτήτων, η ευκαιρίες για την ανάπτυξή τους και η ανατροφοδότηση των εργασιών, όταν υπάρχουν σε υπερβολικό βαθμό μπορεί να έχουν

αρνητικά αποτελέσματα, όπως ακριβώς και οι βιταμίνες Α και D στον ανθρώπινο οργανισμό. Τα τρία εναπομείναντα χαρακτηριστικά εργασίας: ο μισθός, η ασφάλεια και η σημασία της εργασίας σε όποιο βαθμό και αν αυξηθούν έχουν ουδέτερη επίδραση, όπως αντίστοιχα στον άνθρωπο έχουν οι βιταμίνες C και E. Ούτε βελτιώνουν ούτε και βλάπτουν την ευημερία του εργαζόμενου.

Το **μοντέλο ευημερίας των Ryff και Keyes (1995)** εστιάζει σε παράγοντες που αφορούν στους εργαζόμενους και τις σχέσεις τους με τους άλλους, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Επηρεασμένοι από τον Erikson (1959) και τον Maslow (1959) ορίζουν έξι διαστάσεις που δύνανται να οδηγήσουν στην ψυχολογική ευημερία ενός ανθρώπου. Αυτοί είναι: 1) η αυτο-εκτίμηση, δηλαδή η θετική αντίληψη του εργαζόμενου για τον εαυτό του, 2) η επιδεξιότητα στη διαχείριση του περιβάλλοντος, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη ζωή του και τους γύρω του, 3) η αυτονομία, δηλαδή η αίσθηση του αυτοπροσδιορισμού του ατόμου-η ικανότητά του να αντιστέκεται σε ενδεχόμενες πιέσεις, 4) οι θετικές-υγιείς σχέσεις με τους συναδέλφους, δηλαδή οι αρμονικές κοινωνικές συναναστροφές, 5) η προσωπική ανάπτυξη, η οποία αναφέρεται στη δυνατότητα διαρκούς εξέλιξης του ατόμου και απόκτησης νέων εμπειριών και τέλος 6) η ύπαρξη ενός στόχου ζωής, ο οποίος να λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη και μοχλός αλλαγής στη ζωή του εργαζόμενου με ταυτόχρονη νοσηματοδότησή της.

Τέλος το **μοντέλο ευημερίας των Van Horn, Taris, Schaufeli, και Schreurs (2004)** χρησιμοποιώντας τις έρευνες των Ryff (1989) και Warr (1989) αποτελεί ένα ολοκληρωμένο μοντέλο εργασιακής ευημερίας. Συνδυάζοντας τις προγενέστερες έρευνες καθορίζει πέντε βασικές διαστάσεις: τη συναισθηματική, την κοινωνική, την επαγγελματική, τη γνωστική και την ψυχοσωματική ευημερία. Η πρώτη διάσταση η συναισθηματική περιλαμβάνει την επίδραση των συναισθημάτων, τη συναισθηματική εξάντληση, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση. Η δεύτερη διάσταση της κοινωνικής αναφέρεται στις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στον εργασιακό χώρο, είτε αυτές είναι θετικές, είτε αρνητικές. Η τρίτη διάσταση της επαγγελματικής ευημερίας είναι αυτή της εργασιακής, η οποία περιλαμβάνει την αίσθηση αυτονομίας του ατόμου και τις φιλοδοξίες του για την επαγγελματική του εξέλιξη. Η τέταρτη διάσταση της γνωστικής ευημερίας περιγράφει την ικανότητα του ατόμου να αποκτά νέες γνώσεις,

να τις αφομοιώνει και να τις ενσωματώνει στην εργασία του. Τέλος, η ψυχοσωματική διάσταση της ευημερίας αναφέρεται στην ύπαρξη ή την απουσία ψυχοσωματικών παθήσεων, όπως για παράδειγμα οι πονοκέφαλοι, οι αϋπνίες κ.ά. Οι σωματικές παθήσεις εντοπίζονται αρκετά συχνά σε δύσκολες συνθήκες εργασίας, όπως π.χ. πολύωρη απασχόληση ή υψηλές εργασιακές απαιτήσεις.

Οι Horn et al. (2004), προσδιορίζουν την επαγγελματική ευημερία ως τη θετική αξιολόγηση διαφόρων παραγόντων, εργασιακών και μη, του επαγγέλματος ενός ατόμου. Οι εργαζόμενοι με χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής ευημερίας ενδεχομένως είναι λιγότερο αποδοτικοί, παίρνουν χαμηλής ποιότητας αποφάσεις, είναι πιο επιρρεπείς στο να απουσιάζουν από την εργασία και συνεισφέρουν με διαρκώς μειούμενη συνέπεια στον οργανισμό που εργάζονται (Price & Hooijberg, 1992). Όπως αντιλαμβανόμαστε η διάσταση του συναισθήματος κατέχει εξέχουσα θέση στις μελέτες. Μέσω της συναισθηματικής ευημερίας φανερώνεται ο ψυχισμός κάθε εργαζόμενου και τα συναισθήματα που βιώνει αναφορικά με την εργασία του π.χ. ευχαρίστηση - δυσαρέσκεια, ενθουσιασμός – πλήξη, ενεργητικότητα – κόπωση κ.ά. (Daniels, 2000).

2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ευημερία

Ο σύγχρονος εργαζόμενος καλείται να ανταποκριθεί σε έναν πολυδιάστατο και απαιτητικό ρόλο με αδήριτη και διαρκή την ανάγκη απόκτησης νέων δεξιοτήτων, εξοικείωση με διαρκώς εξελισσόμενες τεχνολογίες και διαχείριση ενός ολοένα μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος (Pillay et al., 2005). Στο ελληνικό δημόσιο οι μισθολογικές περικοπές, η μείωση νέων διορισμών με αποτέλεσμα την υποστελέχωση του δημοσίου τομέα, η ελλιπής χρηματοδότηση για επαρκή και κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή καθώς και η περιορισμένη και προαιρετική μορφή των επιμορφωτικών σεμιναρίων (σε επίπεδο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) δημιουργούν ένα μάλλον εχθρικό εργασιακό περιβάλλον για την επαγγελματική ευημερία των Ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων.

Έχει διαπιστωθεί μέσω της διεθνούς βιβλιογραφίας ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων διακρίνονται σε ατομικούς, επαγγελματικούς και οργανωτικούς (Briones et al., 2010, Kamil, 2014). Τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου περιλαμβάνουν την ηλικία, το φύλο και την οικογενειακή κατάσταση. Τα

επαγγελματικά χαρακτηριστικά αφορούν σε στοιχεία της εργασίας, όπως τα έτη υπηρεσίας, τη θέση εργασίας και τους τίτλους σπουδών. Τέλος, στους οργανωτικούς παράγοντες εντάσσεται το εργασιακό κλίμα, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται, το οποίο σύμφωνα με μελέτες των τελευταίων ετών έχει αποδειχτεί ότι συνδέεται με την εργασιακή συμπεριφορά και τις αντιλήψεις των υπαλλήλων (Bass, 1999a).

Οι Konu et al.(2010) στα συμπεράσματα της έρευνάς τους αναφέρουν ότι η προοπτική για προσωπική εξέλιξη του εκπαιδευτικού και η κατάσταση της υγείας του (σωματικής και ψυχικής) συνιστούν τα δύο κυριότερα ατομικά χαρακτηριστικά διαμόρφωσης της επαγγελματικής ευημερίας. Επιπλέον, έρευνα των Van Petegem et al.(2005), τονίζει τη σημασία του φύλου, της οικογενειακής κατάστασης και των ετών προϋπηρεσίας για την επίτευξη επαγγελματικής ευημερίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΗΓΕΣΙΑ

3.1.Στυλ ηγεσίας

Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει έκρηξη ενδιαφέροντος για τα ηγετικά στυλ (Bass & Riggio, 2006). Το ηγετικό στυλ αναφέρεται σε μια σειρά από συμπεριφορές που υιοθετούν οι ηγέτες για να επηρεάσουν τις συμπεριφορές των υφισταμένων τους (Antonakis et al., 2004). Ο Stogdill (1974, σελ.259) παρατήρησε πριν από 40 χρόνια ότι «υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί της ηγεσίας όσα και τα άτομα που έχουν επιχειρήσει να προσδιορίσουν την έννοιά της».

Ο Yukl (2006) διαχώρισε την ηγεσία σε έναν εξειδικευμένο ρόλο και σε μια διαδικασία διαμοιρασμένης επιρροής και πήγε την επιστημονική μελέτη ένα βήμα μπροστά. Παρατήρησε ότι ο όρος χρησιμοποιείται με δύο εντελώς διαφορετικούς τρόπους. Πρώτον όλοι οι οργανισμοί έχουν τυπικούς ηγετικούς ρόλους (managers, επόπτες/τριες, προϊσταμένους/ες), οι οποίοι/ες έχουν εξειδικευμένες, μη κοινές λειτουργίες. Στους οργανισμούς τα άτομα περιγράφονται ως ηγέτες ή ακόλουθοι. Παρατήρησε επίσης ότι η ηγεσία χρησιμοποιείται συχνά για να περιγράψει μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής και με αυτό τον τρόπο οποιοσδήποτε σε μια ομάδα μπορεί να ασκήσει ηγεσία. Οπότε η ηγεσία ορίστηκε ως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, η οποία θεσπίζεται από καθορισμένα άτομα, που κρατούν τους τυπικούς ηγετικούς ρόλους στους οργανισμούς. Όσοι κατέχουν τους τυπικούς ηγετικούς ρόλους ενός οργανισμού έχουν μια εξόχως δυνατή προοπτική να επηρεάσουν αποτελέσματα σχετικά με την εργασιακή ψυχολογική υγεία. Οι τυπικοί ηγέτες στους οργανισμούς αποτελούν πρότυπα για τους υπόλοιπους. Οι ηγέτες διαμορφώνουν ασφαλείς ή ανασφαλείς εργασιακές διαδικασίες με συνέπειες για την προθυμία των ακολούθων να εμπλακούν σε ασφαλείς εργασιακές πρακτικές (Cree & Kelloway, 1997). Ως άτομα που κατέχουν τυπική δύναμη μέσα σ' έναν οργανισμό, οι τυπικοί ηγέτες είναι σε θέση να επιβραβεύουν ή να τιμωρούν τους ακολούθους. Ως αποτέλεσμα, ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες αλληλεπιδρούν με τους υφισταμένους/ες τους επιδρά στη διαμόρφωση υψηλής ή χαμηλής ευημερίας στους εργαζόμενους/ες.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) «το όραμα του ηγέτη σχετίζεται με την καλύτερη και ποιοτικότερη λειτουργία της υπηρεσίας και αντανακλά την ικανότητά του να λαμβάνει σωστές αποφάσεις για να το επιτύχει». Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές

θεωρίες για τα στυλ ηγεσίας. Στην παρούσα μελέτη θα μελετήσουμε μία από τις κυρίαρχες θεωρίες, αυτή της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία εστιάζει σε τρία μοντέλα ηγεσίας, με βάση τον διαχωρισμό των Avolio και Bass (2004), που διακρίνουν την ηγεσία στα ακόλουθα μοντέλα: το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό και το αποφευκτικό ηγετικό στυλ.

Η **μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership)** υποστηρίζεται από ηγέτες ηθικούς και αποτελεσματικούς, ικανούς να δημιουργούν σχέσεις με τον περίγυρό τους, να εμπνέουν και να παρακινούν τους υφισταμένους τους (Avolio et al., 2004). Ο Northhouse (2010) υποστηρίζει ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους ως ολοκληρωμένες προσωπικότητες, οι οποίες έχουν ανάγκες και ενδιαφέροντα. Ο Bass (1985) τους παρουσιάζει να ασκούν θετική επιρροή στους υπαλλήλους σε βαθμό που να υπερβαίνουν την επιδίωξη προσωπικών τους ωφελειών και να προσανατολίζονται στο γενικό καλό του οργανισμού που υπηρετούν. Ο Bass (1999a; Bass, 1999b; Bass & Riggio, 2006) διατυπώνει και τη θεωρία σχετικά με τα τέσσερα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, τα λεγόμενα “the 4 I’s”: 1) η εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence), την οποία ασκεί ο ηθικός και χαρισματικός ηγέτης, παρακινώντας τους υπαλλήλους να τον μιμηθούν λειτουργώντας ο ίδιος ως πρότυπο 2) το εμπνευσμένο κίνητρο (inspirational motivation), με το οποίο ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί τους υφισταμένους του και δημιουργεί υψηλές προσδοκίες, παρέχοντας νόημα και προκλήσεις στη δουλειά των υφισταμένων 3) η πνευματική διέγερση (intellectual stimulation), η οποία τονώνει τη δημιουργικότητα και το κριτικό πνεύμα και ενθαρρύνει τους υφισταμένους να προσεγγίζουν τα προβλήματα με νέους τρόπους και τέλος 4) η εξατομικευμένη προσέγγιση-φροντίδα (individualized consideration), την οποία προσφέρει ο μετασχηματιστικός ηγέτης στους υφισταμένους του λαμβάνοντας υπόψη τις ξεχωριστές για τον καθένα ανάγκες τους, παρέχοντας κλίμα εμπιστοσύνης και εκδηλώνοντας ενδιαφέρον για την ατομική τους ανάπτυξη (Greiman, 2009).

Η **συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership)** από την άλλη στηρίζεται σε ένα σύστημα ανταμοιβών (Bass, 1985). Αδιαφορεί για την ανάπτυξη του ατόμου και τις ανάγκες του (Northhouse, 2010) και επικεντρώνεται μόνο στο υπάρχον πρόβλημα, αναζητώντας τη λύση του και προσφέροντας στους υφισταμένους αυτό που επιθυμούν,

προκειμένου ως αντάλλαγμα να πράξουν όπως επιθυμεί ο συναλλακτικός ηγέτης. Στην πραγματικότητα δεν πρόκειται για πραγματικούς ηγέτες αλλά μάλλον για «εκτελεστικά» όργανα στο πλαίσιο των διοικητικών τους καθηκόντων (Van Linden & Fertman, 1998). Ο συναλλακτικός ηγέτης εκδηλώνει τη στάση του με τρεις εκφάνσεις: α) Την ενδεχόμενη ανταμοιβή (contingent reward): στην περίπτωση αυτή ο συναλλακτικός ηγέτης καθώς έχει διευκρινίσει στους υφιστάμενους τις προσδοκίες του για δράση, τους ανταμείβει βάσει του βαθμού εκπλήρωσης των υποχρεώσεών τους β) την ενεργητική διοίκηση κατ'εξάιρεση (active management by exception): εν προκειμένω, ο ηγέτης παρακολουθεί τους υφισταμένους του και αναλαμβάνει διορθωτική δράση, αφού το πρόβλημα έχει ήδη εμφανιστεί μέσω της αρνητικής ενίσχυσης και γ) την παθητική διοίκηση κατ'εξάιρεση (passive management by exception): στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης επεμβαίνει όταν πλέον έχουν αθετηθεί τα σχέδια δράσης και έχουν συμβεί λάθη, αναδεικνύοντάς τα (Hoy & Miskel, 2008). Συνολικά οι συναλλακτικοί ηγέτες αποτιμώνται ως λιγότερο αποτελεσματικοί από τους μετασχηματιστικούς, καθώς επικεντρώνονται στον έλεγχο, είναι ανελαστικοί και λειτουργούν χειριστικά απέναντι στους υφισταμένους τους (Bass & Riggio, 2006).

Ολοκληρώνοντας, είναι η **αποφευκτική ηγεσία (laissez-faire leadership)**, η οποία χαρακτηρίζεται από την απουσία ηγεσίας (Bass & Avolio, 1990). Στην περίπτωση της αποφευκτικής ηγεσίας τον ηγετικό ρόλο αναλαμβάνουν άτομα που αποποιούνται της ευθύνης τους, αργούν στη λήψη αποφάσεων και δεν προσφέρουν καμία ανατροφοδότηση στους υφισταμένους τους (Northhouse, 2010). Το εν λόγω στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται συνήθως σε περιπτώσεις ομάδων, στις οποίες οι υφιστάμενοι βρίσκονται πολύ κοντά στο επίπεδο του ηγέτη τους (Finley, 2014).

Μια τελευταία ακόμη θεωρία ηγετικού στυλ είναι αυτή της περιστασιακής ηγεσίας, στην οποία ο ηγέτης προσαρμόζει το ηγετικό στυλ του/της ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζομένων για τη δομή και την κοινωνικο-συναισθηματική υποστήριξη (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996). Ενεργώντας κατ'αυτό τον τρόπο ο/η ηγέτης υιοθετεί ένα ομιλόν στυλ που διακρίνεται ως: α) ομιλητικό στυλ (υψηλή δομή και υποστήριξη) β) πωλητικό στυλ (χαμηλή δομή και υψηλή υποστήριξη) γ) συμμετοχικό στυλ (χαμηλά

καθήκοντα και υψηλές σχέσεις) δ) στυλ ανάθεσης (χαμηλή δομή και χαμηλές σχέσεις) (Hersey et al., 1996).

3.2. Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων

Ο Bennis (2007) περιέγραψε την έννοια της ηγεσίας σαν ένα τρίγωνο, με τους ηγέτες, τους ακολούθους και τους κοινούς στόχους ή τις επιδιώξεις να βρίσκονται στις τρεις γωνίες. Επομένως, η ηγεσία είναι ένα έντονα σχεσιακό και δυναμικό φαινόμενο, πράγμα που εξηγεί και την πολυπλοκότητα και την αδυναμία εξαγωγής κοινά αποδεκτού ορισμού της. Ένα διαρκώς αυξανόμενο πλήθος ερευνών αναδεικνύει ότι τα διάφορα στυλ ηγεσίας συνδέονται με τις συμπεριφορές και τις αντιλήψεις των εργαζομένων (Bass, 1999a). Η ευημερία επιτυγχάνεται όταν ο ηγέτης είναι προσιτός στους εργαζόμενους και προσφέρει κοινωνική στήριξη στους υφισταμένους του.

Σύμφωνα με αρκετές διεθνείς μελέτες το στυλ ηγεσίας επιδρά στην επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων (Aelterman et al., 2007; Briones et al., 2010; Chong et al., 2010; Kelloway et al., 2013; Ilies et al., 2005; Liu et al., 2010; Nielsen et al., 2008; Shakon et al., 2010; Sivanathan et al., 2004; Tafvelin et al., 2011). Με βάση τις έρευνες αυτές εργαζόμενοι οι οποίοι εισπράττουν υποστήριξη, αναγνώριση και αισθήματα ενίσχυσης από την ηγεσία νιώθουν ασφάλεια, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ευημερίας.

Πιο συγκεκριμένα, ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενθαρρύνοντας τον εργαζόμενο και υιοθετώντας μία εξατομικευμένη προσέγγιση, μπορεί να εγγυηθεί την επαγγελματική του ευημερία (Arnold et al., 2007). Ηγέτης που εκδηλώνει εξιδανικευμένη επιρροή είναι ικανός να παραιτηθεί από οργανωσιακές πιέσεις για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων και αντίθετα επικεντρώνει την προσπάθειά του/της σε μακροπρόθεσμη υγεία και ευημερία των εργαζομένων. Ηγέτης που επιδεικνύει εμπνευσμένο κίνητρο ενθαρρύνει τους/τις εργαζόμενους/ες να επιτύχουν παραπάνω από αυτά που θεωρούσαν πιθανά. Αυτοί οι ηγέτες εμπνέουν τους/τις εργαζόμενους/ες να ξεπεράσουν τις αποτυχίες και τους ενσταλάζουν τη δύναμη για την αντιμετώπιση μελλοντικών εμποδίων. Ηγέτης που εκδηλώνει πνευματική υποκίνηση βοηθά τους/τις εργαζόμενους/ες να αμφισβητούν/επανεξετάζουν τις δικές τους κοινώς αποδεκτές υποθέσεις, να

αναδιατυπώνουν τα προβλήματα και να προσεγγίζουν τα πράγματα με καινοτόμους τρόπους, δίνοντας την ευκαιρία να διαμορφώσουν τις δικές τους προσωπικές στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν εργασιακές δυσκολίες. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι γίνονται πιο σίγουροι για την ανάπτυξη της επαγγελματικής τους ευημερίας αναζητώντας την ίδια στιγμή τη διαχείριση των προκλήσεων με νέους τρόπους. Η αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση προκύπτει όταν οι ηγέτες δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των εργαζομένων για εξέλιξη και επιτυχία. Η εκτίμηση των ηγετών προς τους εργαζόμενους/ες ενθαρρύνει το εργασιακό υποστηρικτικό-ομαδικό κλίμα που συμβάλλει στην ευημερία των μελών. Έτσι οι ηγέτες με την ενσυναίσθηση, τη συμπόνια την υποστήριξη και καθοδήγηση εγκαθιδρύουν τη βάση για σχέσεις εντός των οποίων η εργασιακή ευημερία είναι πιθανότερο να προκύψει σε υψηλό επίπεδο.

Στοιχεία του στυλ της ηγεσίας, όπως η υποστήριξη, η ενδυνάμωση και η δημιουργία σχέσεων υψηλής ποιότητας μεταξύ των ηγετών και των εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσουν αποτρεπτικά για την εμφάνιση εργασιακού στρες ή να συμβάλουν στη μείωσή του και στην ανάπτυξη της συναισθηματικής ευημερίας (Schaufeli & Enzmann, 1998). Η ηγεσία παίζει έναν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό-καθορισμό του εργασιακού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ευδοκιμήσουν και να εμπειραθούν την ευημερία (Nielsen et al., 2008). Μια μεγάλη γκάμα από διεθνείς έρευνες έχει δημιουργήσει έναν σύνδεσμο μεταξύ των εργασιακών συνθηκών και του εργασιακού στρες καθώς και της συναισθηματικής ευημερίας (Cox et al., 2000; De Jonge et al., 2000; De Lange et al., 2004; Grawitch et al., 2007). Η επαγγελματική ευημερία και η δέσμευση του εργαζόμενου είναι σημαντικά στοιχεία, καθώς είναι γνωστό ότι οι στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύουν την εργασιακή ταυτότητα και την αφοσίωση του υπαλλήλου στην εργασία του και στον οργανισμό που υπηρετεί.

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στη διερεύνηση του βαθμού επίδρασης τριών συγκεκριμένων στυλ ηγεσίας (του συναλλακτικού, του μετασχηματιστικού και του παθητικού/αποφευκτικού) στην επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων και συγκεκριμένα εκείνων που υπηρετούν στις τέσσερις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Δ.Ε.) της Κρήτης. Σύμφωνα με τους Van Dierendonck et al., 2004, το στυλ ηγεσίας κατέχει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της

επαγγελματικής ευημερίας των εκπαιδευτικών και υποθέτουμε ότι το ίδιο θα ισχύει και για τους εργαζόμενους στις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι Hies et al., (2005) υποστηρίζουν ότι μια καλή ηγετική πρακτική αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες διατήρησης και βελτίωσης της επαγγελματικής ευημερίας. Είναι ευθύνη του ηγέτη να παρέχει το καλύτερο δυνατό εργασιακό κλίμα για τους υπαλλήλους, προκειμένου οι τελευταίοι να αναπτυχθούν και να αποδώσουν.

Όταν η επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων συνδέεται με τις ηγετικές πρακτικές υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να εξευρεθούν λύσεις για ζητήματα που σχετίζονται με αυτήν. Για το λόγο αυτό η επιτυχής ανάπτυξη μεθόδων για την επαγγελματική ευημερία σε έναν οργανισμό είναι συχνά συνδεδεμένη με μία καλή ηγετική πρακτική. Επιπρόσθετα, οι στόχοι, οι διαδικασίες και η ανατροφοδότηση που σχετίζονται με την επαγγελματική ευημερία πρέπει να ενσωματωθούν σε μια στρατηγική, η οποία διευκολύνει την εφαρμογή αλλαγών και κάνει αυτές τις αλλαγές πιο αποτελεσματικές σε βάθος χρόνου (Searle et al., 2011). Οι εργαζόμενοι έχουν και οι ίδιοι μεγάλη ευθύνη και ίδιους τρόπους για να διατηρήσουν ένα καλό επίπεδο επαγγελματικής ευημερίας. Οι Pearce και Manz (2005) αναφέρονται σε αυτό ως αυτοηγεσία, η οποία περιλαμβάνει την καθοδήγηση της δικής τους συμπεριφοράς, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Ο Guest (2017) υποστηρίζει ότι η ηγεσία ασχολείται με τη διαχείριση ανθρώπων και είναι ζωτικής σημασίας για την επαγγελματική τους ευημερία.

Ως προς τις εγχώριες μελέτες, παρατηρούμε ένα κενό σε δημοσιευμένα άρθρα με σχετική θεματολογία και για το λόγο αυτό αξιοποιήσαμε συναφείς με το θέμα διπλωματικές εργασίες μεταπτυχιακού επιπέδου, οι οποίες επισημαίνουν τον καθοριστικό ρόλο του διευθυντή και τη σπουδαιότητα υιοθέτησης ενός δημοκρατικού στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων, εν προκειμένω για τις έρευνες αυτές των εκπαιδευτικών (Ζέρβα, 2012; Καλτσή, 2013; Παπακώστα, 2014; Κουρκούνη, 2020; Αναστασοπούλου, 2018).

Ωστόσο, καταγράφουμε και την περίπτωση έρευνας η οποία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το στυλ ηγεσίας δεν επηρεάζει την επαγγελματική ευημερία των υπαλλήλων (Kamil, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΤΟ ΕΙΔΙΚΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Με τον όρο Δημόσια Διοίκηση αναφερόμαστε σε όλους τους οργανισμούς που, άμεσα ή έμμεσα, ελέγχονται από το κράτος και έχουν ως σκοπό να εξυπηρετούν το κοινωνικό σύνολο (Χυτήρης, 2001). Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (2010), η έννοια της δημόσιας διοίκησης αναφέρεται στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του κράτους που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό παρεμβάσεων για την επίλυση δημοσίων προβλημάτων και κοινωνικών αναγκών, την θεσμοθέτηση των παρεμβάσεων αυτών και τη διασφάλιση της υλοποίησής τους. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση διάγει μία εποχή έντονων και καινοτόμων δομικών και λειτουργικών αλλαγών. Το κράτος διατηρεί τις κεντρικές του λειτουργίες, αλλάζει ωστόσο τη μορφή, το περιεχόμενο και τις μεθόδους άσκησης κρατικής εξουσίας και εκπλήρωσης της αποστολής του (Benz 2001).

Στο πλαίσιο αυτό αναζητούνται και γίνονται αντικείμενο επεξεργασίας σύγχρονες και διεθνώς δοκιμασμένες ιδέες, προσεγγίσεις, τεχνικές, μέθοδοι, και εργαλεία μάλιστα στην δημόσια διοίκηση. Απώτερος στόχος είναι η δημιουργία δημόσιων υπηρεσιών, οι οποίες θεραπεύουν κοινωνικά προβλήματα και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών και τις απαιτήσεις των καιρών. Για να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα να εργάζεται παραγωγικά και αποδοτικά, και να αξιοποιούνται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι γνώσεις και οι δεξιότητες του (Alonso & Lewis, 2001; Gould-Williams, 2003; Steijn, 2008).

Εξίσου κρίσιμος είναι ο ρόλος των στελεχών του δημοσίου τομέα, τα οποία είναι επιφορτισμένα με την καθοδήγηση, τον συντονισμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των εργαζομένων. Τα στελέχη αυτά καλούνται να παίξουν ηγετικό ρόλο απέναντι στους εργαζομένους, τους οποίους συντονίζουν, επιβλέπουν και καθοδηγούν. Τα στελέχη είναι υπεύθυνα για την υψηλή απόδοση των εργαζομένων και για τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών. Επιπλέον δαπανούν χρόνο και προσπάθεια, προκειμένου να εντοπίσουν και να εφαρμόσουν τις κατάλληλες πρακτικές ηγεσίας, παρακίνησης και διοίκησης του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, κάτω από

περιορισμούς που θέτουν οι έντονα γραφειοκρατικές και συγκεντρωτικές δομές και διαδικασίες του δημοσίου τομέα.

Οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αποτελούν αποκεντρωμένες υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας & Θρησκευμάτων, οι οποίες οργανώνουν και υποστηρίζουν την παροχή της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σύμφωνα με το άρθρο 52 του π.δ.18/2018, «Επιχειρησιακός στόχος κάθε Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι η εποπτεία και η εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων αρμοδιότητάς της και των υποστηρικτικών αποκεντρωμένων δομών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Υπουργείου» (ΦΕΚ 31/23-02-2018, Π.Δ. 18/2018, άρθρο 52, σελ.5720).

Η διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας των Διευθύνσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης κρίνεται καθοριστικής σημασίας για την απρόσκοπτη λειτουργία των σχολικών μονάδων της επικράτειας, καθώς ως υποστηρικτικός τους φορέας αποτελούν την εγγύηση της διάχυσης, αποσαφήνισης και εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας.

Ο ρόλος των Δ.Δ.Ε είναι κομβικός για την οργάνωση και διεξαγωγή κάθε είδους εξετάσεων και διαγωνισμών, τη διαχείριση όλων των θεμάτων που σχετίζονται με την υλοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, εκπαιδευτικές επισκέψεις, ανταλλαγές και εκδρομές μαθητών, τον έλεγχο της ισοτιμίας τίτλων αλλοδαπής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, την παραλαβή και διανομή διδακτικών βιβλίων, εποπτικών και οπτικοακουστικών μέσων και βοηθημάτων, τις σχολικές μεταβολές (ίδρυση, κατάργηση, συγχώνευση, προαγωγή, υποβιβασμός, μεταστέγαση, μετονομασία), την εποπτεία των ιδιωτικών σχολείων, την τήρηση των αρχείων σχολικών μονάδων που καταργήθηκαν. Επιπλέον οι Δ.Δ.Ε. είναι επιφορτισμένες με την ευθύνη για θέματα εγγραφών, μετεγγραφών, φοίτησης και αξιολόγησης μαθητών, ζητήματα εφαρμογής αναλυτικών προγραμμάτων και μεθόδων διδασκαλίας, θέματα επαγγελματικής εκπαίδευσης, εξοπλισμού εργαστηρίων και λειτουργίας Εργαστηριακών Κέντρων, τη διαίρεση τάξεων σε τμήματα, θέματα ειδικής αγωγής και την έγκριση της κατ' οίκον διδασκαλίας. Επίσης είναι αρμόδιες για την εφαρμογή των προγραμμάτων ενισχυτικής διδασκαλίας, πρόσθετης διδακτικής στήριξης και τη λειτουργία Φροντιστηριακών Τμημάτων, θέματα υγιεινής και ασφάλειας στις σχολικές μονάδες, ζητήματα λειτουργίας των μαθητικών κοινοτήτων, τη

διεξαγωγή μαθητικών διαγωνισμών, την εποπτεία προγραμμάτων επαγγελματικού προσανατολισμού, σχολικών δραστηριοτήτων και καινοτόμων δράσεων και της δραστηριότητας των αντίστοιχων αποκεντρωμένων δομών αρμοδιότητας της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης. Είναι υπεύθυνες για θέματα λειτουργίας των Σχολικών Βιβλιοθηκών, τον καθορισμό της περιφέρειας εγγραφής των μαθητών στις σχολικές μονάδες (χωροταξική κατανομή), την καταγραφή των κενών και πλεονασμάτων εκπαιδευτικού προσωπικού στις σχολικές μονάδες αρμοδιότητας της Διεύθυνσης, την έγκριση των ωρολόγιων προγραμμάτων των σχολικών μονάδων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης και πολλά άλλα ζητήματα υπηρεσιακής εξέλιξης καθώς και οικονομικής φύσης του διδακτικού και διοικητικού προσωπικού.

Αν και το ζήτημα της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα σημαντικό, δεν υπάρχουν πολλές μελέτες σχετικά με το θέμα αυτό (Belias et al., 2017, Kitsios et al., 2017). Κρίνεται αναγκαίο να υπάρξει διερεύνηση του στυλ ηγεσίας που επικρατεί στον δημόσιο τομέα σήμερα, καθώς το ελληνικό δημόσιο βρίσκεται σε μια φάση αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, όπως επισημαίνουν οι Aspridis et al. (2021). Ερευνητικά δεδομένα από το διεθνή κυρίως χώρο αναδεικνύουν τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξουν τα διοικητικά στελέχη του δημόσιου τομέα. Πιο συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειοψηφία των μελετών δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι αυτή που θα εμπνεύσει και θα συμβάλει στην ικανοποίηση του προσωπικού, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητά του. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων, προκειμένου να τεθούν από κοινού οι στόχοι της κάθε υπηρεσίας, οι οποίοι θα είναι μετρήσιμοι και εφικτοί. Για να υλοποιηθούν οι στόχοι, τα στελέχη του δημόσιου τομέα θα πρέπει να εφαρμόσουν τις κατάλληλες μορφές παρακίνησης (Μαρκαντωνάτου-Σκάλτσα, 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Η διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων και του στυλ ηγεσίας αποτελεί ένα «νέο» σχετικά πεδίο, τόσο για τη διεθνή όσο και για την εγχώρια βιβλιογραφία, γεγονός που τεκμαίρεται από το σχετικά περιορισμένο πλήθος αναφορών, άρθρων και δημοσιεύσεων. Η επαγγελματική ευημερία αποτελεί ένα ζήτημα με πολλές προοπτικές, ιδιαίτερα σε μία εποχή διαρκών αλλαγών και υψηλών απαιτήσεων προσαρμογής και αποδοτικότητας από τους εργαζόμενους.

Οι Shakon et al.(2010) συμπεριέλαβαν 49 έρευνες σε μια μελέτη που παρέχει σφαιρική εικόνα των δημοσιευμένων εμπειρικών ερευνών πάνω στην επίδραση των ηγετών και των ηγετικών στυλ τους στο στρες των εργαζομένων και στη συναισθηματική τους ευημερία. Οι μελέτες που εμπεριέχονται στην έρευνά τους αφορούσαν την περίοδο 1980-2009, ήταν γραμμένες στα αγγλικά και είχαν δημοσιευτεί σε αγγλόφωνα επιστημονικά περιοδικά. Οι 30 μελέτες εξέτασαν τις συμπεριφορές των ηγετών (υποστηρικτικοί, ενδυναμωτικοί, ενσυναισθηματικοί) και τη σχέση τους με την συναισθηματική ευημερία. Σε είκοσι μελέτες εξετάστηκε η σχέση μεταξύ ηγετικών συμπεριφορών και εργασιακών αποτελεσμάτων. Μέσα από τα δεδομένα των ερευνών προέκυψε ότι οι συμπεριφορές των εργαζομένων, η σχέση μεταξύ ηγετών και εργαζομένων και συγκεκριμένα ηγετικά στυλ (το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό) συνδέθηκαν με θετικά εργασιακά αποτελέσματα.

Η έρευνα υποστήριξε ότι οι θετικές ηγετικές συμπεριφορές όπως η υποστήριξη, η ανατροφοδότηση, η εμπιστοσύνη, η σιγουριά και η ακεραιότητα συνδέονται με τη συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με θετική συναισθηματική ευημερία. Τα αποτελέσματα για τη συναλλακτική ηγεσία ήταν ανάμεικτα: ενώ κάποιες μελέτες δε βρήκαν καμία σημαντική σχέση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της συναισθηματικής ευημερίας των εργαζομένων, το υποσυστατικό αυτού του ηγετικού στυλ, η διοίκηση κατ'εξάιρεση, συνδέθηκε με φτωχή ευημερία. Όσον αφορά στο αποφευκτικό στυλ ηγεσίας τα αποτελέσματα ήταν μεικτά. Κάποιες μελέτες απέτυχαν να

βρουν σημαντική σχέση, ενώ άλλες ανέφεραν ότι αυτό το στυλ ηγεσίας σχετιζόταν με φτωχή συναισθηματική ευημερία.

Στη μελέτη αυτή δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη σχέση μεταξύ των συνθηκών εργασίας και της συναισθηματικής ευημερίας. Στο πλαίσιο αυτό οι ηγέτες παίζουν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να εξελιχθούν και να βιώσουν ευημερία. Μια συγκεκριμένη συμπεριφορά από τον ηγέτη μπορεί εγγενώς να είναι είτε στρεσογόνα είτε θετική για τους εργαζόμενους και ως αποτέλεσμα να επηρεάσει τα επίπεδα του στρες και της συναισθηματικής ευημερίας τους (Alvesson & Sveningsson, 2003). Οι συμπεριφορές των ηγετών όπως η υποστήριξη, η ενδυνάμωση και οι υψηλής ποιότητας σχέσεις μεταξύ ηγετών και εργαζομένων βελτιώνουν και προωθούν την συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων (Schaufeli & Enzmann, 1998). Οι καλές σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας είναι το κλειδί – ο καθοριστικός παράγοντας της ατομικής αλλά και της οργανωσιακής υγείας (Selye, 1974). Πολλές μελέτες πάνω στις εργασιακές σχέσεις έχουν καταλήξει στο ότι πολλά συμπτώματα που σχετίζονται με στρες ή χαμηλά επίπεδα ευημερίας δημιουργούνται όταν η σχέση μεταξύ εργαζομένων και ηγετών εκλαμβάνεται ως ψυχολογικά ανθυγιεινή (Cooper & Payne, 1991). Έτσι η υποστήριξη από τον ηγέτη και οι ενδυναμωτικές ηγετικές συμπεριφορές καθώς και η καλή σχέση μεταξύ ηγετών και εργαζομένων τους αναφέρονται ως στοιχεία που μπορούν να βελτιώσουν την ευημερία των εργαζομένων (Bass, 1990; Yukl, 1994).

Σε άλλη έρευνα των Dierendonck et al., (2004) η ευημερία έγινε αντιληπτή ως τα συναισθήματα των ανθρώπων για τους εαυτούς τους και του πλαισίου στο οποίο ζουν και εργάζονται. Η συμπεριφορά του ηγέτη και σε αυτή την περίπτωση αλληλεπιδρά με τις αντιδράσεις των υφισταμένων τους. Για μια ακόμη φορά τα στρεσογόνα εργασιακά περιβάλλοντα αποδεικνύονται να έχουν οργανωσιακό κόστος και αρνητικές επιπτώσεις για τους εργαζόμενους (Paoli, 1997). Και στην έρευνα αυτή η χαμηλή ευημερία συνδέθηκε με μειωμένη εργασιακή απόδοση, αυξημένη αποπροσωποποίηση και ανεπιθύμητα υψηλά επίπεδα απάθειας και μειωμένης εργασιακής δέσμευσης (Shirom, 1989). Διαμορφώθηκε η ερευνητική υπόθεση ότι ο/η προϊστάμενος/η μπορεί να επηρεάσει δραματικά τον τρόπο που κάποιος/α νιώθει για την εργασία και τον εαυτό του/της (House,

1981). Οι φτωχές σχέσεις προϊσταμένων –υφισταμένων χαρακτηρίζονται από χαμηλή υποστήριξη του προϊσταμένου, χαμηλής ποιότητας επικοινωνία και απουσία ανατροφοδότησης και καταλήγουν στη μείωση της ατομικής ευημερίας (Cartwright & Cooper, 1994). Οι Offermann και Hellmann, (1996) συνέδεσαν τη συμπεριφορά των προϊσταμένων με την εργασιακή ευημερία των υφισταμένων, ωστόσο υπάρχουν λίγες διαχρονικές έρευνες για τον τρόπο που η συμπεριφορά του/της ηγέτη επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων. Στα αποτελέσματα της έρευνας επισημάνθηκε ότι η εμπιστοσύνη, η αναγνώριση η ανατροφοδότηση και η έμπρακτη υποστήριξη από τον /την ηγέτη συνδέθηκε με διεύρυνση της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων. Ηγέτες με ελεγκτικό, λιγότερο υποστηρικτικό στυλ, οι οποίοι αποτυγχάνουν να ξεκαθαρίσουν τις αρμοδιότητες και να παρέχουν υποστηρικτική ανατροφοδότηση ασκώντας παράλληλα αδικαιολόγητη πίεση προέκυψε ότι ενδέχεται να έχουν υφισταμένους/ες με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ευημερίας.

Οι Kelloway και Barling (2010), συνέδεσαν την οργανωσιακή ηγεσία με ένα μεγάλο εύρος εργασιακών αποτελεσμάτων, τόσο θετικών όσο και αρνητικών, τα οποία σχετίζονται με την οργανωσιακή υγεία και ασφάλεια. Η επισημάνση ότι η ηγεσία έχει επίδραση στην εργασιακή ευημερία των ατόμων είναι ένα δεδομένο στη συνείδηση κάθε εργαζόμενου/ης (Gilbreath, 2004). Η ποιότητα της ηγεσίας έχει συνδεθεί με μια σειρά αποτελεσμάτων μέσα στην εργασιακή ψυχολογική υγεία: α) με θετικά αποτελέσματα, όπως η ψυχολογική ευημερία και το οργανωσιακό κλίμα ασφάλειας (Arnold et al., 2007; Zohar, 2002a) και β) αρνητικά αποτελέσματα, όπως εργασιακό στρες (Offermann & Hellmann, 1996), καρδιαγγειακές αρρώστιες (Kivimaki et al., 2005), εργατικά ατυχήματα (Barling et al., 2002) και αρνητικές συμπεριφορές σχετιζόμενες με την υγεία, όπως η χρήση αλκοόλ (Bamberger & Bacharach, 2006). Τα ερευνητικά δεδομένα προτείνουν ότι βελτιώνοντας την οργανωσιακή ηγεσία οδηγούμαστε στη βελτίωση των αποτελεσμάτων ασφάλειας και στην ενισχυμένη ευημερία των εργαζομένων (Mc Kee & Kelloway, 2009). Στη μετα-ανάλυση 27 εμπειρικών μελετών διαπιστώθηκε ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των διαφορετικών διαστάσεων της ηγεσίας (διακριτική, υποστηρικτική και μετασχηματιστική ηγεσία) και της ενισχυμένης εργασιακής ευημερίας (χαμηλότερη ένταση-εργασιακό στρες-κατάθλιψη), με τα περισσότερα εμπειρικά δεδομένα να

καταδεικνύουν τη σχέση μεταξύ φτωχής ηγεσίας και μειωμένης ψυχολογικής ευημερίας. Σύμφωνα και με αυτή τη μελέτη η ενσυναίσθηση (empathy), η συμπόνια (compassion) και η καθοδήγηση (guidance) είναι τα τρία καθοριστικής σημασίας στοιχεία της ηγεσίας για την προώθηση της επαγγελματικής ευημερίας.

Σε μια ακόμη έρευνα των Kelloway et al., (2012) υποστηρίχτηκε από τους μελετητές ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διευρύνουν και αυξάνουν τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων τους όταν δημιουργούν επίγνωση και αποδοχή των σκοπών και της αποστολής της ομάδας και όταν ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να δουν πέρα από το προσωπικό τους μόνο συμφέρον προς όφελος της ομάδας. Υποστήριξαν τον ισχυρισμό ότι η ηγεσία είναι ένα μέσο που επηρεάζει την εργασιακή ευημερία και ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συγκεκριμένα συνδέεται με την υγεία του/της εργαζόμενου/ης. Η έρευνα που διεξήχθη επικεντρώθηκε στην αναζήτηση συνδέσμου μεταξύ ηγεσίας και ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων και επικεντρώθηκε κατά κανόνα στις δηλητηριώδεις επιδράσεις της φτωχής ηγεσίας όπως π.χ. τα αυξημένα επίπεδα εργασιακού στρες και αγωνίας, ανασφάλειας, κατάθλιψης και ψυχοσωματικών συμπτωμάτων. Επισημάνθηκαν οι δυνητικά ευεργετικές επιδράσεις που μπορεί να φέρει η ηγεσία στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Υποστήριξαν ότι τα συστατικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως προτάθηκαν από τους Bass και Avolio (1994) είναι εξόχως σχετιζόμενα με την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων.

Οι Thomas et al., (1995) υποστήριξαν ότι το στυλ ηγεσίας σε έναν οργανισμό επηρεάζει την γενική απόδοση των εργαζομένων. Από διάφορες έρευνες (Ordon et al., 2019; Singh et al., 2020; Thibault et al., 2019) προέκυψε ομοίως ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας λειτουργεί υπέρ της αύξησης της ευημερίας των εργαζομένων. Μάλιστα οι Ordon et al., (2019) και οι Singh et al. πρόσθεσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μετριάξει τα αρνητικά συναισθήματα που προέρχονται από το εργασιακό στρες και την απουσία ικανοποίησης, καθώς η ίδια η μετασχηματιστική ηγεσία έχει βρεθεί ότι συμβάλλει στη μείωση του στρες και την επιδίωξη της ικανοποίησης.

Οι Van Horn et al., (2004) διερεύνησαν την ευημερία Ολλανδών εκπαιδευτικών όλων των βαθμίδων και κατέληξαν στο ότι εξαρτάται από την ικανοποίηση που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί, λόγω των συναισθηματικών αντοχών τους και των υποχρεώσεων που

καλούνται να αναλάβουν και να φέρουν εις πέρας. Ερμήνευσαν την εργασιακή ευημερία σαν μια θετική αποτίμηση διαφόρων πτυχών της εργασίας κάποιου, εμπεριέχοντας συναισθηματικές, συμπεριφορικές, γνωστικές και ψυχοσωματικές διαστάσεις κινήτρων. Οι Danna και Griffin (1999, όπ. αναφ. στο Καλτσή, 2013) σε έρευνα για την ευημερία και την υγεία στην εργασία κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν θετικά συναισθήματα σε εργασιακά περιβάλλοντα που τους δίνουν την ευκαιρία να εξελιχθούν και να νιώθουν ικανοί και υπερήφανοι για τα επιτεύγματά τους. Στο περιβάλλον αυτό κατέληξαν ότι ενισχύονται οι ποιοτικές συνεργατικές πρακτικές. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές τους και τις δυνατότητες για επαγγελματική εξέλιξη.

Ο ρόλος του ηγέτη στη βιβλιογραφία θεωρείται άλλοτε καθοριστικής σημασίας για την επαγγελματική ευημερία του εργαζόμενου (Aeltermann et al., 2007; Briones et al., 2010; Chong et al., 2010) και άλλοτε επουσιώδης (Kamil, 2014). Οι Aeltermann et al., (2007) εξετάζοντας την ευημερία εκπαιδευτικών στο Βέλγιο τονίζουν ότι η υποστήριξη από τον διευθυντή του σχολείου καθορίζει την ευημερία που βιώνει ο εργαζόμενος σε σχέση με το επάγγελμα του. Σε εργασιακά περιβάλλοντα που ο εργαζόμενος εισπράττει από τον προϊστάμενό του μεγάλη υποστήριξη επιτυγχάνεται το αίσθημα της ασφάλειας και της αποδοχής και συνεπαγωγικά η επαγγελματική ευημερία είναι ιδιαιτέρως υψηλή.

Οι Arnold et al., (2007) υποστήριξαν ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης συνδέεται με την επαγγελματική ευημερία του εργαζόμενου μέσω βίωσης της εργασίας ως δραστηριότητας με νόημα. Οι εργαζόμενοι στην περίπτωση που έχουν έναν μετασχηματιστικό ηγέτη αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως αξία με νόημα. Τα θετικά συναισθήματα που τους προκαλεί η μετασχηματιστική ηγεσία έχουν θετική επίδραση και στην ευημερία τους. Στο ίδιο μήκος κύματος κινήθηκαν και οι Bono et al., (2007) που υποστήριξαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επηρεάζουν θετικά την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων, προκαλώντας θετικά συναισθήματα μέσω της αλληλεπίδρασης με τους υφιστάμενους/ές τους.

Οι Liebowitz et al., (2019) συλλέγοντας 42 εμπειρικές μελέτες που αφορούν τη σχέση του διευθυντή με τους δασκάλους κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας και της ευημερίας των εκπαιδευτικών. Στο ίδιο συμπέρασμα

κατέληξαν και οι Kusma et al., (2012) στη Γερμανία, όπου απέδειξαν ότι τα υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ευημερίας των εκπαιδευτικών συνδέονταν με την ποιότητα της ηγεσίας τους. Οι Engelen et al., (2015) καθώς και οι Imran et al., (2016) υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα ευημερίας, παρακινώντας παράλληλα τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τις αναμενόμενες επιδόσεις.

Ο Nielsen, et al., (2008) επισημαίνουν ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης συνδέεται με την επαγγελματική ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω της επίδρασής του στο εργασιακό κλίμα και στο περιβάλλον που δημιουργεί. Οι καλές εργασιακές συνθήκες που δημιουργεί αυτό το στυλ ηγεσίας συνδέονται με την συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων (Nielsen et al., 2008; Arnold et al., 2007; Nielsen, Yarker et al., 2008). Επίσης οι Nielsen, Yarker et al., (2009) σε άλλη μελέτη τους καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ευημερίας και μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας μπορεί εν μέρει να εξηγηθεί, λόγω της ομαδικής και ατομικής αποτελεσματικότητας που παρατηρείται σε εργασιακά περιβάλλοντα, στα οποία εφαρμόζεται αυτό το στυλ ηγεσίας και στα οποία δεν παρατηρούνται φαινόμενα υψηλού στρες και εργασιακού burnout.

Ο Vandierendonck et al., (2004) υπογράμμισαν ότι τόσο η ηγετική συμπεριφορά όσο και η επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων είναι γενικά σταθερές στο χρόνο και ότι η ευημερία των εργαζομένων επιδρά θετικά με τη σειρά της στο ηγετικό στυλ. Οι μελετητές υποστήριξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι αυτή που αποτρέπει τα υψηλά επίπεδα εργασιακού στρες και η ενδυνάμωσή της μπορεί να εγγυηθεί την διατήρησή τους σε χαμηλές τιμές, άρα και περισσότερες πιθανότητες επίτευξης της ευημερίας τους.

Στον αντίλογο, έρευνα των Medley και Larochelle (1995) δε βρήκε καμία σημαντική σύνδεση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων. Επιπλέον οι Sosik και Godschalk (2000) και Mazur και Lynch (1989) υποστήριξαν ότι δεν αναδείχτηκε από τις έρευνές τους σχέση μεταξύ της αποφευκτικής ηγεσίας (laissez-faire) και του στρες, καθώς και της ευημερίας των εργαζομένων. Στο ίδιο μήκος κύματος ο Kamil (2014) υποστήριξε ότι η ευημερία του εκπαιδευτικού μένει ανεπηρέαστη από το στυλ ηγεσίας του διευθυντή. Οι Nielsen et al., (2008) σε μια ακόμη -

διαχρονική αυτή τη φορά- μελέτη, διάρκειας ενάμιση έτους, δε βρήκαν άμεση συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής ευημερίας.

Όσον αφορά στην εγχώρια βιβλιογραφία αναφορικά με τη σχέση του στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων αυτή είναι σημαντικά περιορισμένη. Η Saiti (2007) αναζητώντας τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ευημερία, κατέταξε πρώτο ανάμεσα στους επτά που ανέφερε τον ρόλο της ηγεσίας. Η Γραμματικού (2010) σε έρευνά της σε εκπαιδευτικούς της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης επεσήμανε την άμεση σχέση του στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών. Τόνισε μάλιστα ότι όταν το ηγετικό στυλ είναι μετασχηματιστικό ή συναλλακτικό η ευημερία των εκπαιδευτικών κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα.

Η Σχοινιά (2016) διερευνώντας τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ευημερία των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, αναδεικνύει το στυλ ηγεσίας ως έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και ο Αναστασόπουλος (2018), όπου το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας παρουσιάζεται μαζί με το θετικό κλίμα ως τους καθοριστικούς παράγοντες της επαγγελματικής ευημερίας. Η Ζέρβα (2012) επισημαίνει επίσης ότι το στυλ ηγεσίας του διευθυντή σχετίζεται άμεσα με την επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε λυκειακές τάξεις. Το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας υποστηρίζει η ερευνήτρια ότι σχετίζονται θετικά με την επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών, ενώ το αποφευκτικό στυλ ηγεσίας συνδέεται αρνητικά.

Επιπρόσθετα, η Παπακώστα (2014) διερευνώντας τη σχέση ανάμεσα στην ευημερία των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και την ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή τους καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το στυλ ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στην άνοδο της επαγγελματικής και συναισθηματικής ευημερίας. Επεσήμανε μάλιστα ότι η υποστηρικτική ηγεσία αποτελεί εγγύηση για την επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών. Η Κουρκούνη (2020) διερευνώντας τα επίπεδα επαγγελματικής ευημερίας εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης κατέληξε στο ότι μόνο το φύλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας επηρεάζει σημαντικά την επαγγελματική τους ευημερία (οι γυναίκες διευθύντριες λειτουργούν αρνητικά στην κοινωνική επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών), ανεξαρτήτως του στυλ ηγεσίας.

Παρατηρούμε λοιπόν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ότι υπάρχει ποικιλία γύρω από τη σχέση του στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αποδεικνύεται να συμβάλει θετικά στην επίτευξη της ευημερίας τους, ενώ για τα άλλα δύο στυλ ηγεσίας, το συναλλακτικό και το αποφευκτικό, κάποιες έρευνες έδειξαν να συνδέονται με την επαγγελματική ευημερία και κάποιες άλλες όχι. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνει και ανταποκρίνεται με την ευρύτερη βιβλιογραφία, όπου το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σε σύγκριση με το συναλλακτικό και το αποφευκτικό παρουσιάζεται ως το ηγετικό στυλ που δύναται να επιφέρει θετικά αποτελέσματα (Bass, 1999a; Yukl, 1994).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Ερευνητική υπόθεση και ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης της επαγγελματικής ευημερίας με το ασκούμενο στυλ ηγεσίας στο ειδικό εργασιακό περιβάλλον των Διευθύνσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Ως γενικός στόχος της παρούσας εργασίας ορίζεται η αναζήτηση του βαθμού συσχέτισης τριών συγκεκριμένων στυλ ηγεσίας (του μετασχηματιστικού, του συναλλακτικού και του αποφευκτικού) με την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων στις τέσσερις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κρήτης. Συγκεκριμένα αποσκοπεί να αποτυπώσει το είδος του στυλ ηγεσίας το οποίο εφαρμόζεται στις τέσσερις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κρήτης (Χανίων, Ρεθύμνου, Ηρακλείου, Λασιθίου). Επιπλέον, να διερευνήσει το επίπεδο της επαγγελματικής ευημερίας των εν λόγω εργαζομένων στις Διευθύνσεις αυτές και να αναζητήσει πιθανή συσχέτιση του ασκούμενου στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ευημερία που βιώνουν. Τέλος, επιχειρείται η αναζήτηση σύνδεσης των δημογραφικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων αναφορικά με τα παραπάνω.

Υποθέτουμε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ευημερίας και του ασκούμενου στυλ ηγεσίας στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης. Υποθέτουμε επίσης ότι οι εργαζόμενοι στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης βιώνουν μέτρια επίπεδα επαγγελματικής ευημερίας, λόγω έλλειψης επαρκούς ανθρώπινου δυναμικού, πειστικών προθεσμιών για την επιτέλεση του έργου τους, απουσία σαφούς στοχοθεσίας και οργανογραμμάτων με ευδιάκριτα περιγράμματα θέσεων εργασίας, μηδενική θεσμοθετημένη επιμόρφωση στα επιμέρους εξειδικευμένα αντικείμενα (π.χ. μισθοδοσία, αναγνώριση προϋπηρεσιών, πειθαρχικά), ανεπάρκειας κατάλληλου υλικοτεχνικού εξοπλισμού, περιοδικότητας των υπηρετούντων υπαλλήλων κ.ά.).

Για την επίτευξη του στόχου αυτού διατυπώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Ποιο στυλ ηγεσίας ασκείται σήμερα στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης;
- 2) Σε ποιο βαθμό βιώνουν σήμερα οι εργαζόμενοι στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης επαγγελματική ευημερία;

- 3) Ποιος είναι ο βαθμός συσχέτισης της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης με το ασκούμενο στυλ ηγεσίας;
- 4) Ποιος είναι ο βαθμός διαφοροποίησης των απόψεων των εργαζομένων στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης για τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ευημερίας και του στυλ ηγεσίας, με βάση τα δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά τους;

6.1. Πρωτοτυπία και αναγκαιότητα της έρευνας

Οι εργαζόμενοι δαπανούν περίπου το 1/3 της ζωής τους στην εργασία και δεν αφήνουν απαραίτητα πίσω την εργασία όταν σχολνάνε (Conrad, 1988). Η ευημερία δυνητικά μπορεί να επηρεάσει και τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς με αρνητικούς τρόπους, καθώς εργαζόμενοι με χαμηλή επαγγελματική ευημερία ενδεχομένως να είναι λιγότερο αποδοτικοί, να παίρνουν χαμηλής ποιότητας αποφάσεις, να είναι περισσότερο επιρρεπείς στο να απουσιάζουν από την εργασία τους και να μειώνουν σταθερά τη συνολική συνεισφορά τους στον οργανισμό (Price & Hoojberg, 1992). Στο παρελθόν οι εργαζόμενοι ήταν απλώς εκτελεστές εργασιών. Σήμερα το ανθρώπινο δυναμικό είναι στο επίκεντρο του εργασιακού οργανισμού και μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιτυχία της απόδοσής του. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες τους, να γίνει κατανοητό τι τους κάνει να εργάζονται καλύτερα. Οι θεμελιώδεις μελέτες των κινήτρων του Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg, Vroom και Adams έχουν δημιουργήσει τις βάσεις που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην κατανόηση της επαγγελματικής ευημερίας και της λειτουργίας της. Η βελτίωση και υποστήριξη της επαγγελματικής ευημερίας είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για αποτελεσματική και αποδοτική εργασία.

Από όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με την επαγγελματική ευημερία και την στενή σχέση της με το ασκούμενο στυλ ηγεσίας σε έναν οργανισμό αντιλαμβανόμαστε τη σπουδαιότητα των ερευνών που πραγματεύονται τις δύο αυτές έννοιες. Τόσο η επαγγελματική ευημερία, η οποία συνίσταται σε επαγγελματική δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση, απόδοση και ροή σε έναν οργανισμό, όσο και το ασκούμενο στυλ ηγεσίας, το οποίο έχει αποδειχτεί ότι παίζει καταλυτικό ρόλο στην πορεία ενός οργανισμού, είναι έννοιες που αποτελούν διεθνώς αντικείμενο μελετών και ερευνών.

Η αναζήτηση των παραγόντων που συμβάλλουν ή εμποδίζουν την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων αποτελεί κομβικό σημείο στην προσπάθεια μεγιστοποίησης των εργασιακών παραδοτέων σε έναν οργανισμό. Η επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων επηρεάζει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Τα αποτελέσματα πολλών ερευνών οι οποίες επικεντρώνονται στη διερεύνηση της συσχέτισης της επαγγελματικής ευημερίας με το στυλ ηγεσίας σε έναν οργανισμό στοχεύουν στην απόκτηση από το ευρύ κοινό της επίγνωσης του καθοριστικού ρόλου του ασκούμενου στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ευημερία. Οι έρευνες αυτές μπορούν αν αναλυθούν προσεκτικά μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικά συμπεράσματα για τη λειτουργία των οργανισμών και να συμβάλλουν στην προσπάθεια υιοθέτησης καθοριστικών διαρθρωτικών αλλαγών.

Οι Δ.Δ.Ε. στη σύγχρονη πραγματικότητα καλούνται να διαδραματίσουν σημαντικό υποστηρικτικό ρόλο προς τις σχολικές μονάδες, αποδελτιώνοντας και διαχέοντας όλες τις καταγιγιστικές αλλαγές που προωθούνται από την Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας. Επιπρόσθετα, αποτελούν τον υποστηρικτικό πυλώνα των σχολείων για την τήρηση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας, την ομαλή λειτουργία και εφαρμογή των καθημερινών γραφειοκρατικών απαιτήσεων και την εκπλήρωση των υπηρεσιακών τους υποχρεώσεων.

Από τα προαναφερθέντα αντιλαμβανόμαστε τον κρίσιμο και καθοριστικής σημασίας ρόλο των εργαζομένων στις Δ.Δ.Ε. για την ορθή επιτέλεση του καθηκοντολογίου τους. Βάσει του π.δ.18/2018 οι Δ.Δ.Ε. χωρίστηκαν σε πέντε τμήματα με ισάριθμους προϊσταμένους. Η παρούσα έρευνα μελετά το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων αυτών καθώς και του Διευθυντή Εκπαίδευσης σε σχέση με την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων στις εν λόγω υπηρεσίες. Κρίνεται σημαντικό να αναζητηθεί η συσχέτιση του στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων, καθώς υποθέτουμε ότι παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητά τους. Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης δυνητικά μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμη πηγή ενημέρωσης σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ηγετικών πρακτικών και συμπεριφορών που χρησιμοποιούνται, προκειμένου και η ίδια η ηγεσία να βελτιώνεται (Alimo-Metcalf & Alban-Metcalf, 2005).

Σε εποχές ραγδαίων και καταγιστικών αλλαγών και εξελίξεων στα εργασιακά ζητήματα σε διεθνές επίπεδο απαιτείται η εξεύρεση τρόπων δημιουργίας κλίματος ασφάλειας και αποδοχής για τον εργαζόμενο, προκειμένου να διασφαλιστεί η αύξηση της αποδοτικότητάς του.

Όσον αφορά στην πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας, κρίνεται σημαντικό να επισημανθεί ότι για το ειδικό εργασιακό περιβάλλον των Διευθύνσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα δεν υπάρχει σχετική βιβλιογραφία που να διερευνά την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων τους. Όποια εγχώρια βιβλιογραφία αναφέρεται στην επαγγελματική ευημερία και μάλιστα σε συνάρτηση με το ασκούμενο στυλ ηγεσίας έχει να κάνει με αμιγώς σχολικά εργασιακά περιβάλλοντα και εκπαιδευτικούς (Ζέρβα, 2012, Καλτσή, 2013, Κατίδου, 2019 κ.ά.). Η διερεύνηση του εργασιακού περιβάλλοντος των υποστηρικτικών διοικητικών οργανισμών των σχολικών μονάδων, εν προκειμένω των Διευθύνσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης δεν έχει αποτελέσει πεδίο έως τώρα μελετών. Κρίνεται ωστόσο αναγκαίο να διερευνηθεί και το ειδικό εργασιακό περιβάλλον των τελευταίων, καθώς αποτελούνται από ετερόκλητο εργασιακό δυναμικό, αμιγώς διοικητικούς υπαλλήλους και εκπαιδευτικούς, οι οποίοι κάνοντας ένα διάλειμμα από τις σχολικές αίθουσες παρέχουν διοικητικό έργο. Η διερεύνηση των παραγόντων που συμβάλλουν ή εμποδίζουν την επαγγελματική ευημερία των εν λόγω εργαζομένων είναι σημαντική, καθώς αποτελούν καθοριστικής σημασίας υποστηρικτικό παράγοντα της εύρυθμης λειτουργίας των σχολικών μονάδων ανά τη χώρα. Η αύξηση θετικών συναισθημάτων στους εργαζόμενους θα λειτουργήσει ενισχυτικά για την επαγγελματική ευημερία και αποδοτικότητά τους και ως εκ τούτου θα αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υποστηρικτικών υπηρεσιών στις σχολικές μονάδες της χώρας.

ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Μεθοδολογία της έρευνας

7.1 Μέθοδος της έρευνας

Η παρούσα έρευνα επιχείρησε να διερευνήσει τη σχέση της επαγγελματικής ευημερίας με το στυλ ηγεσίας μέσω της ποσοτικής μεθόδου και τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η ποσοτική μέθοδος προκρίθηκε καθώς συλλέχθηκαν αριθμητικά στοιχεία. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε όλους τους διοικητικούς υπαλλήλους καθώς και τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι υπηρετούσαν κατά την σχολική χρονιά 2022-2023 στις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Διεύθυνσης Κρήτης. Αρχικά η ερευνήτρια επικοινωνήσε τηλεφωνικά με καθέναν από τους τέσσερις Διευθυντές Εκπαίδευσης σε κάθε Περιφερειακή Ενότητα, προκειμένου να τους ενημερώσει για το είδος και το σκοπό της έρευνας, να εξασφαλίσει την άδειά τους και να αιτηθεί να διανεμηθεί ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου μέσω του πανελλήνιου σχολικού δικτύου στα mails όλων των εργαζομένων των Διευθύνσεών τους. Η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση επιλέχθηκε, καθώς περιγράφει τα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού και τις μεταξύ τους σχέσεις, αναζητά τις συσχετίσεις που προκύπτουν στο δείγμα και τέλος επιδιώκει τη γενίκευση των συμπερασμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό (Σαραφίδου, 2011). Όπως αναφέρει και ο Williams (2011), η ποσοτική μέθοδος περιλαμβάνει τη συλλογή στοιχείων, τα οποία μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να επεξεργαστούν με τη συνδρομή της στατιστικής, ώστε να υποστηριχτεί-επιβεβαιωθεί ή να απορριφθεί κάποιος γνωστικός ισχυρισμός. Με τη χρήση της ποσοτικής μεθόδου επιτρέπεται τη συλλογή πληθώρας δεδομένων και διερευνώνται οι σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές (Κατσίλης, 2006).

7.2 Πληθυσμός – Δείγμα της έρευνας – τεχνική δειγματοληψίας

Πληθυσμό της έρευνας αποτελεί το σύνολο των εργαζομένων (140 άτομα) στις τέσσερις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Κρήτης, ήτοι Χανίων, Ρεθύμνου, Ηρακλείου, Λασιθίου. Οι εργαζόμενοι αυτοί είναι είτε διοικητικοί υπάλληλοι είτε εκπαιδευτικοί με διάθεση ή επί θητεία για παροχή διοικητικού έργου στις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κρήτης.

Το δείγμα αποτέλεσαν 85 εργαζόμενοι, άνδρες και γυναίκες διαφόρων ηλικιών και μορφωτικού επιπέδου καθώς και εργασιακής θέσης, οι οποίοι υπηρετούν στις τέσσερις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Κρήτης και ανταποκρίθηκαν και απάντησαν οικειοθελώς στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας. Το δείγμα προήλθε από βολική δειγματοληψία δηλαδή έγινε επιλογή ατόμων μέχρι να συμπληρωθεί ένα ικανοποιητικό μέγεθος στο δείγμα. Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε γιατί είναι γρήγορη και όχι τόσο δαπανηρή και έχει σκοπό να συλλεχθούν δεδομένα σε μικρό χρονικό διάστημα.

Για να διασφαλίσει η ερευνήτρια την κατά το δυνατό μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και να είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας στο σύνολο του πληθυσμού, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν διάφορα δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, έτη εργασίας και υπηρεσιακή θέση και εργασιακό καθεστώς). Το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν στο σύνολο των εργαζομένων και όχι στοχευμένα σε κάποια ομάδα με συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά.

Από τους 85 εργαζόμενους που απάντησαν οι 37 είναι άνδρες (ποσοστό 43,5%) ενώ οι 48 είναι γυναίκες (ποσοστό 56,5%). Όσον αφορά στην ηλικία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα, οι περισσότεροι είναι ηλικίας 51 ετών και άνω (ποσοστό 52,9%). Από τους 85 εργαζόμενους 1 άτομο (ποσοστό 1,2%) είναι ηλικίας 31-40, 39 (ποσοστό 45,9%) είναι ηλικίας 41-50 ετών, ενώ 45 (ποσοστό 52,9%) είναι ηλικίας 51 και άνω. Ως προς τα έτη εργασίας 1 άτομο (ποσοστό 1,2%) είχε 0-10 έτη, 21 άτομα (ποσοστό 24,7%) είχαν 11-20 έτη, 54 άτομα (ποσοστό 63,5%) 21-30 έτη και 9 άτομα (ποσοστό 10,6%) 31 έτη και άνω. Σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο 9 άτομα (ποσοστό 10,6%) είχαν απολυτήριο Λυκείου ΓΕΛ/ΕΠΑΛ, 37 άτομα (ποσοστό 43,5%) είχαν πτυχίο Ανώτερης/Ανώτατης Εκπ/σης, 1 άτομο (ποσοστό 1,2%) είχε δεύτερο πτυχίο, 33 άτομα (ποσοστό 38,8%) είχαν Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Σπουδών και 5 άτομα (ποσοστό 5,9%) είχαν Διδακτορικό Δίπλωμα. Ως προς τη θέση που υπηρετούσαν 13 συμμετέχοντες (ποσοστό 15,3%) υπηρετούσαν σε θέση Προϊσταμένου/ης και οι υπόλοιποι 72 (ποσοστό 84,7%) υπηρετούσαν χωρίς θέση ευθύνης. Σε σχέση με το εργασιακό καθεστώς 25 άτομα (ποσοστό 29,4%) ήταν διοικητικοί υπάλληλοι και 60 άτομα (ποσοστό 70,6%) ήταν

αποσπασμένοι ή επί θητεία εκπαιδευτικοί. Τέλος, όσον αφορά στη συμμετοχή ανά Διεύθυνση Εκπαίδευσης, 46 άτομα (ποσοστό 54,1%) ήταν από τη Δ.Δ.Ε. Χανίων, 10 άτομα (ποσοστό 11,8%) από τη Δ.Δ.Ε. Ρεθύμνου, 21 άτομα (ποσοστό 24,7%) από τη Δ.Δ.Ε. Ηρακλείου και 8 άτομα (ποσοστό 9,4%) από τη Δ.Δ.Ε. Λασιθίου.

7.3 Ερευνητικό εργαλείο

Ως ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, καθώς διευκολύνει την ομαδοποίηση, την κωδικοποίηση και την αξιοποίηση μεγάλου όγκου δεδομένων (Σαραφίδου, 2011). Επιπλέον ήταν βολικό στη διανομή του, καθώς αυτή έγινε ηλεκτρονικά, και αποτελεσματικό για έρευνα σε μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων. Το ερωτηματολόγιο είναι ευρέως διαδεδομένο και εύχρηστο εργαλείο συλλογής αριθμητικών στοιχείων για στατιστική ανάλυση (Cohen et al., 2007). Επιπλέον, καθώς ήταν ψηφιακό εξοικονόμισε χρόνο και δαπάνη. Το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε ώστε να είναι ένα ερωτηματολόγιο κατανοητό, να μπορεί ν' απαντηθεί εύκολα και σύντομα από τους συμμετέχοντες, χωρίς να υπάρχει κούραση αλλά και να μην δημιουργεί απορίες στη συμπλήρωσή του, με τις ερωτήσεις του να είναι απλές και σύντομες.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας βασίστηκε στα ακόλουθα δύο κύρια ερωτηματολόγια: το πρώτο ήταν του πολυπαραγοντικού μοντέλου ηγεσίας (multifactor leadership questionnaire MLQ) των Bass και Avolio, (1996) και το δεύτερο που αφορά στην επαγγελματική ευημερία των Van Horn et al., (2004).

Η μέτρηση των ηγετικών στυλ (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό και παθητικό) βασίστηκε στο ερευνητικό εργαλείο του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Μορφών Ηγεσίας (M.L.Q.-5x) των Avolio και Bass (1994), το οποίο επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των ηγετών και στην έκβαση της ηγεσίας και για την καταγραφή - μέτρηση των απόψεων των εργαζομένων στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης για την επαγγελματική τους ευημερία χρησιμοποιήθηκε ως βάση το ερωτηματολόγιο της Van Horn et al., (2004), το οποίο μελετά πέντε διαστάσεις: την συναισθηματική, την εργασιακή, την κοινωνική, τη γνωστική και τέλος την ψυχοσωματική.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το ακαδημαϊκό έτος 2022-2023 και ο σύνδεσμος με το ενημερωτικό σημείωμα της ερευνήτριας και τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στα μέσα

Μαρτίου με καταληκτική ημερομηνία ολοκλήρωσης της απαντητικής διαδικασίας ένα μήνα μετά, δηλαδή μέσα Απριλίου. Το ερωτηματολόγιο συνοδεύτηκε από ένα ενημερωτικό σημείωμα της ερευνήτριας, στο οποίο αναγράφονταν τα στοιχεία, η ιδιότητά της και ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας. Σε αυτό δόθηκαν οι απαραίτητες οδηγίες για τη συμπλήρωση και τον εκτιμώμενο χρόνο που απαιτούνταν. Επισημάνθηκε η ανωνυμία των απαντήσεων και τονίστηκε η εγγύηση της εμπιστευτικότητάς τους. Παράλληλα μέσω του σημειώματος η ερευνήτρια ενθάρρυνε τους εργαζόμενους να απαντήσουν αυθόρμητα και με ειλικρίνεια, υπογραμμίζοντας ότι δεν υπήρχαν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά στα ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ και εμπεριέχει επτά ερωτήσεις κλειστού τύπου που σχετίζονται με τα αντίστοιχα στοιχεία του δείγματος. Το δεύτερο μέρος αφορά στο ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΡΗΤΗΣ και αποτελείται από σαράντα πέντε ερωτήσεις (περιγραφικές δηλώσεις), οι οποίες επιχειρούν να ανιχνεύσουν το στυλ ηγεσίας που ασκείται στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης (Μετασχηματιστικό, Συναλλακτικό ή Αποφευκτικό). Στις προτάσεις αυτές τα άτομα του δείγματος κλήθηκαν να απαντήσουν το βαθμό συχνότητας εκδήλωσης συγκεκριμένων συμπεριφορών από τους Προϊσταμένους/ες και χρησιμοποιήθηκε η «5βάθμια κλίμακα Likert, με 0=Καθόλου, 1=Σπάνια, 2=Κάποιες φορές, 3=Αρκετά συχνά και 4=Πολύ συχνά, αν όχι πάντα». Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είχε ως βάση ερωτηματολόγια που είχαν ήδη χρησιμοποιηθεί σε προγενέστερες σχετικές έρευνες, προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ως ερευνητικού εργαλείου. Στηρίζεται στο ερωτηματολόγιο του πολυπαραγοντικού μοντέλου ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) των Bass and Avolio (1996). Στις 45 προτάσεις τα άτομα του δείγματος κλήθηκαν να απαντήσουν το βαθμό συχνότητας εκδήλωσης συγκεκριμένων συμπεριφορών από τους Προϊσταμένους και χρησιμοποιήθηκε η «5βάθμια κλίμακα Likert, με 0=Καθόλου, 1=Σπάνια, 2=Κάποιες φορές, 3=Αρκετά συχνά και 4=Πολύ συχνά, αν όχι πάντα».

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου επιχειρεί να μετρήσει την ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, βάσει πέντε διαστάσεων της ευημερίας: την

συναισθηματική, την εργασιακή, την κοινωνική, τη γνωστική και τέλος την ψυχοσωματική. Στηρίχτηκε σε ερωτηματολόγια που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί σε ανάλογες έρευνες για την επαγγελματική ευημερία και είναι βασισμένα στο ερωτηματολόγιο των Van Horn et al., 2004. Αρχικά, οι πρώτες 12 περιγραφικές δηλώσεις (από 9.1 έως 9.12) αφορούν στην συναισθηματική ευημερία και οι συμμετέχοντες έπρεπε να δηλώσουν πόσο συχνά αισθάνθηκαν στην υπηρεσία τους τα συγκεκριμένα συναισθήματα. Για τις απαντήσεις τους χρησιμοποιήθηκε η «5βάθμια κλίμακα Likert, με 0=Καθόλου, 1=Σπάνια, 2=Μερικές φορές, 3=Συχνά και 4=Πολύ συχνά / σχεδόν πάντα». Έπειτα υπήρχαν 40 προτάσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με το περιεχόμενό τους και χρησιμοποιήθηκε «η 5βάθμια κλίμακα Likert, με 0=Διαφωνώ απόλυτα, 1=Διαφωνώ αρκετά, 2=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 3=Συμφωνώ αρκετά και 4= Συμφωνώ απόλυτα». Οι δηλώσεις από την 10.1 έως τη 10.25 αναφέρονται στην εργασιακή ευημερία, οι ερωτήσεις από 10.26 έως 10.29 αφορούν στην κοινωνική ευημερία, οι ερωτήσεις από 10.30 έως 10.34 απαντούν για την γνωστική ευημερία και τέλος οι ερωτήσεις από 10.35 έως 10.40 σκιαγραφούν την ψυχοσωματική ευημερία.

Επιλέχθηκαν πέντε εργαζόμενοι της Δ.Δ.Ε. Χανίων οι οποίοι υπηρέτησαν σε προηγούμενα έτη στη Διεύθυνση αλλά πλέον έχουν επιστρέψει στις οργανικές τους θέσεις στις σχολικές μονάδες, οι οποίοι αποτέλεσαν το δείγμα μιας πιλοτικής, μικρής κλίμακας έρευνας, προκειμένου να επισημανθούν πιθανές ασάφειες, ελλείψεις ή σφάλματα στο ερευνητικό εργαλείο. Επισημάνθηκε μια ασάφεια, η οποία και διορθώθηκε. Το δείγμα αυτό συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο σε έγχαρτη μορφή και δεν ενσωματώθηκε στο κύριο σώμα των δεδομένων της έρευνας.

7.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Όσον αφορά στη διαδικασία συλλογής των δεδομένων αυτή πραγματοποιήθηκε μέσω του συνδέσμου που δημιουργήθηκε στην πλατφόρμα Google, με τη χρήση της εφαρμογής google forms, αποκλειστικά για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Η ερευνήτρια δημιούργησε εκεί το ερωτηματολόγιο και έπειτα με τη μορφή υπερσυνδέσμου στάλθηκε, αφού εξασφαλίστηκαν οι σχετικές άδειες από τους τέσσερις Διευθυντές Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Κρήτης, στο κεντρικό mail κάθε Διεύθυνσης,

προκειμένου να διαμοιραστεί σε όλους τους υπηρετούντες κατά το τρέχον ακαδημαϊκό έτος εργαζόμενους. Η διανομή του ξεκίνησε στα μέσα Μαρτίου 2023 και ολοκληρώθηκε στα μέσα Απριλίου 2023. Για να αυξηθούν οι πιθανότητες ευρείας συμμετοχής από τους εργαζόμενους, η ερευνήτρια έστειλε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αρχείο με το ερωτηματολόγιο σε παλαιούς εργαζόμενους της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Χανίων για να το συμπληρώσουν, να ελέγξουν αν οι ερωτήσεις είναι σαφείς και κατανοητές, να μετρηθεί ο χρόνος συμπλήρωσής του και να επιβεβαιωθεί ότι οι ερωτήσεις δεν θα μπορούσαν να φέρουν σε δύσκολή θέση τους ερωτώμενους. Οι παρατηρήσεις των πέντε παλαιών εκπαιδευτικών, οι οποίοι αποτέλεσαν το πιλοτικό δείγμα της έρευνας καθώς είχαν υπηρετήσει με απόσπαση παλαιότερα έτη στη Δ.Δ.Ε. Χανίων, ελήφθησαν σοβαρά υπόψη στη διαμόρφωση της τελικής εκδοχής του ερωτηματολογίου. Παρά την επίμονη προσπάθεια της ερευνήτριας με αλληπάλληλα τηλεφωνήματα-υπενθυμίσεις σε εργαζόμενους και στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης, μόνο στη Δ.Δ.Ε. Χανίων η συμμετοχή άγγιξε πολύ υψηλό ποσοστό, σχεδόν το σύνολο των υπηρετούντων. Τούτο κατέστη δυνατό, λόγω υπηρετήσεως της ερευνήτριας στη Δ.Δ.Ε. Χανίων και της μεγάλης προθυμίας των συναδέλφων να συμβάλουν στην πραγματοποίηση της έρευνας. Στις υπόλοιπες Δ.Δ.Ε. χρειάστηκε να μεσολαβήσουν πολλές οχλήσεις εκ μέρους της ερευνήτριας, προκειμένου να συλλεχθούν οι περισσότερες δυνατές απαντήσεις. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στον μεγάλο όγκο εργασιών κατά τη δεδομένη χρονική περίοδο εκπόνησης της έρευνας ή στην απροθυμία των εργαζομένων, λόγω κόπωσης ή αδιαφορίας τους.

7.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων - Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερευνητικού εργαλείου

Για την ανάλυση των δεδομένων έγινε χρήση της ποσοτικής έρευνας με τη χρήση του ερωτηματολογίου. Για τις κατηγορικές και ποιοτικές μεταβλητές παρουσιάζονται οι απόλυτες και σχετικές συχνότητες και για τις αριθμητικές μεταβλητές, οι μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις. Η επιλογή της συγκεκριμένης έρευνας έγινε για να υπάρχουν δεδομένα με τρόπο αντικειμενικό χωρίς υπάρξει επίδραση προσωπικών αντιλήψεων και πεποιθήσεων. Με τον τρόπο αυτό η έρευνα πραγματοποιείται πιο αντικειμενικά με πιο σωστή απεικόνιση της πραγματικότητας.

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS έκδοση 22. Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις ερωτήσεις εξετάστηκε με τα κριτήρια Pearson r, t-test και ANOVA και παρουσιάζονται μόνο τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Τέλος, δίνεται ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α των παραγόντων.

Στον παρακάτω πίνακα (βλ. Πίνακα 1) δίνονται οι μέσες τιμές, οι τυπικές αποκλίσεις και ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α για όλους τους παράγοντες. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει μέση τιμή ίση με 45,07 και η τυπική απόκλιση ισούται με 20,68. Από τους υποπαράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας μεγαλύτερη συχνότητα εμφανίζει η εξειδικευμένη επιρροή – συμπεριφορά (μ.ο.= 9,37) και έπειτα η εμψυχωτική κινητοποίηση (μ.ο.= 9,21). Η συναλλακτική ηγεσία λαμβάνει μέση τιμή ίση με 23,44 και η τυπική απόκλιση ισούται με 4,61. Από τους υποπαράγοντες της μεγαλύτερη συχνότητα παρουσιάζει η έκτακτη ανταμοιβή (μ.ο.= 8,13) και μετά η ενεργητική διαχείριση (μ.ο.= 8,13). Τέλος, όλοι οι δείκτες αξιοπιστίας Cronbach α κυμαίνονται από 0,570 έως 0,974 και δείχνουν από αρκετή έως πάρα πολύ ικανοποιητική αξιοπιστία.

Πίνακας 1: "Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α για τους παράγοντες του ερωτηματολογίου για το υφιστάμενο στυλ ηγεσίας".

	«Μέσος όρος»	«Τυπική απόκλιση»	«Cronbach α»
«Μετασχηματιστική ηγεσία»	45,07	20,68	0,974
«Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά»	9,37	5,21	0,944
«Εξιδανικευμένη επιρροή»	8,72	3,72	0,904
«Εμψυχωτική κινητοποίηση»	9,21	4,29	0,917
«Διανοητική διέγερση»	9,05	4,31	0,906

	«Μέσος όρος»	«Τυπική απόκλιση»	«Cronbach α»
«Εξατομικευμένη εξέταση»	8,56	4,81	0,807
<u>«Συναλλακτική ηγεσία»</u>	23,44	4,61	0,818
«Έκτακτη ανταμοιβή»	8,57	4,37	0,871
«Ενεργητική διαχείριση»	8,13	2,71	0,570
«Παθητική διαχείριση»	6,40	3,98	0,860
<u>«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»</u>	5,60	4,76	0,928
«Αποτελεσματικότητα ηγέτη»	10,22	4,29	0,937
«Επιπλέον προσπάθεια»	6,0	4,08	0,955
«Ικανοποίηση»	5,14	2,40	0,922

Στον παρακάτω πίνακα (βλ. Πίνακα 2) δίνονται οι μέσες τιμές, οι τυπικές αποκλίσεις και ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α για όλους τους παράγοντες. Οι δείκτες αξιοπιστίας Cronbach α κυμαίνονται από 0,784 έως 0,940 και δείχνουν πολύ ικανοποιητική αξιοπιστία.

Πίνακας 2: "Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α για τους παράγοντες του ερωτηματολογίου της επαγγελματικής ευημερίας των ατόμων του δείγματος".

	«Μέσος όρος»	«Τυπική απόκλιση»	«Cronbach α»
--	-----------------	----------------------	--------------

	«Μέσος όρος»	«Τυπική απόκλιση»	«Cronbach α»
«Συναισθηματική ευημερία»	28,24	9,90	0,940
«Εργασιακή ευημερία»	66,50	11,91	0,852
«Κοινωνική ευημερία»	8,52	2,97	0,784
«Γνωστική ευημερία»	15,31	3,71	0,868
«Ψυχοσωματική ευημερία»	14,54	4,35	0,821

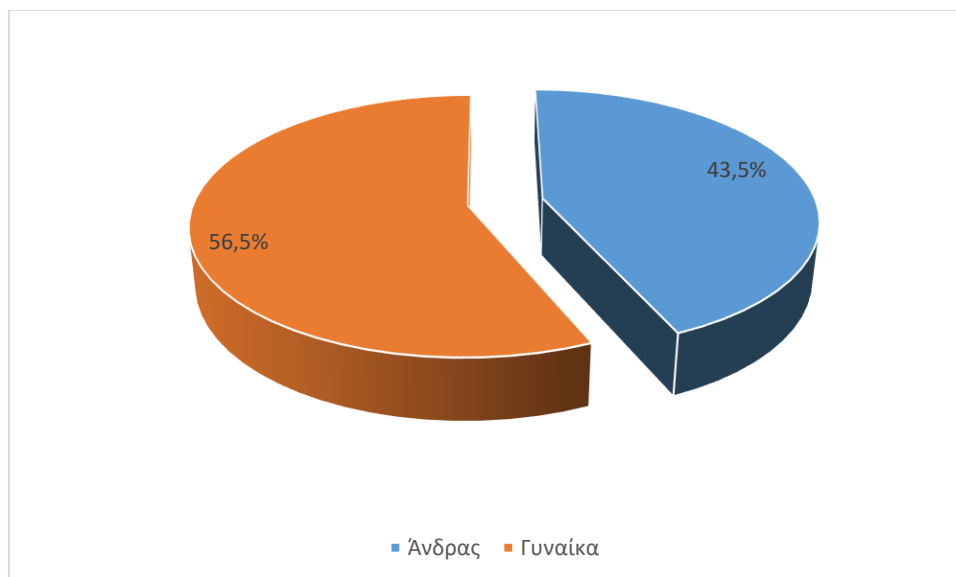
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Αποτελέσματα έρευνας – Ανάλυση δεδομένων

8.1 Δημογραφικά στοιχεία και Εργασιακά στοιχεία

Αρχικά, θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα των απαντήσεων του δείγματος για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Για το φύλο των ατόμων του δείγματος παρατηρούμε ότι το 43,5% είναι άντρες και το 56,5% γυναίκες (βλ. Πίνακα 3).

«Πίνακας 3. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) του φύλου των ατόμων του δείγματος".»

«Φύλο»	N	%
«Άνδρας»	37	43,5
«Γυναίκα»	48	56,5
«Σύνολο»	85	100



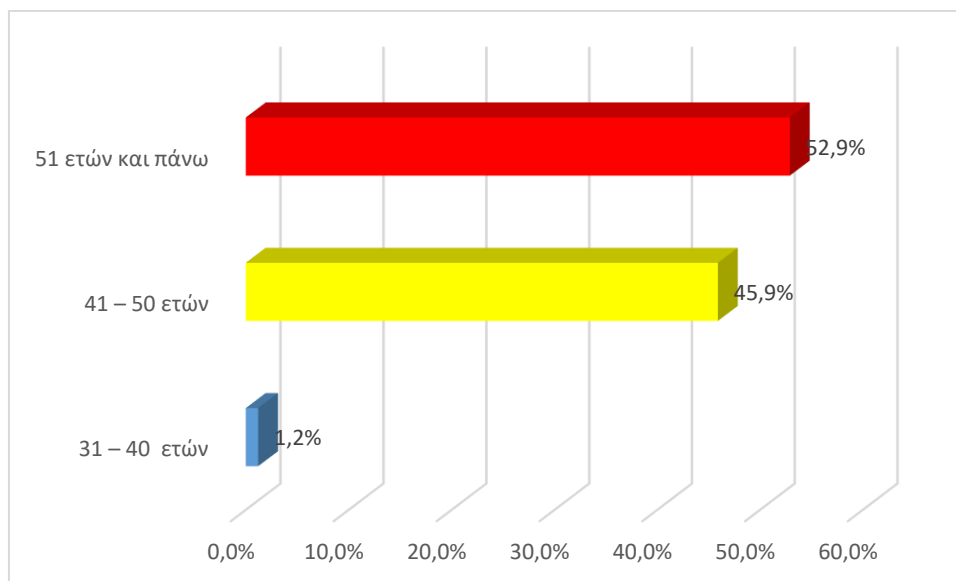
«Εικόνα 1."Γράφημα πίτας για το φύλο των ατόμων του δείγματος".»

Η επόμενη δημογραφική ερώτηση αφορούσε στην ηλικία των ατόμων του δείγματος. Από τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι το 1,2% των ατόμων είναι από 31 έως 40 ετών, το

45,9% είναι από 41 έως 50 ετών και το 52,9% έχει ηλικία από 51 ετών και πάνω (βλ. Πίνακα 4).

«Πίνακας 4. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) της ηλικίας των ατόμων του δείγματος".»

«Ηλικία»	N	%
«21 – 30 ετών»	0	0
«31 – 40 ετών»	1	1,2
«41 – 50 ετών»	39	45,9
«51 ετών και πάνω»	45	52,9
«Σύνολο»	85	100

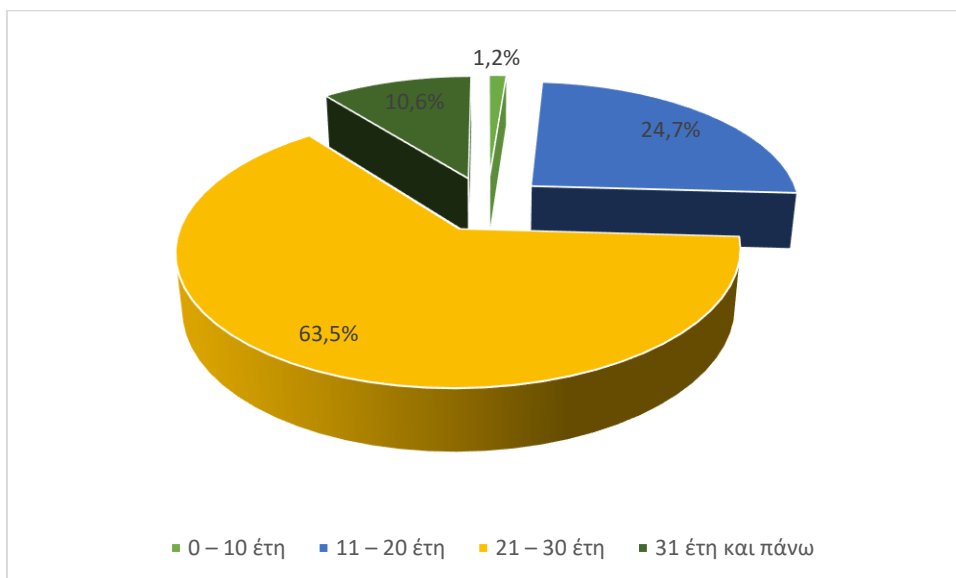


«Εικόνα 2." Ραβδόγραμμα για την ηλικία των ατόμων του δείγματος".»

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στα έτη εργασίας των συμμετεχόντων και από τις απαντήσεις τους συμπεραίνουμε ότι το 1,2% έχει εργασιακή εμπειρία έως 10 έτη, το 24,7% από 11 έως 20 έτη, το 63,5% από 21 έως 30 έτη και το 10,6% έχει 31 έτη εργασίας και πάνω (βλ. Πίνακα 5)

«Πίνακας 5. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) τα έτη εργασίας των ατόμων του δείγματος".»

«Έτη εργασίας»	N	%
«0 – 10 έτη»	1	1,2
«11 – 20 έτη»	21	24,7
«21 – 30 έτη»	54	63,5
«31 έτη και πάνω»	9	10,6
«Σύνολο»	207	100

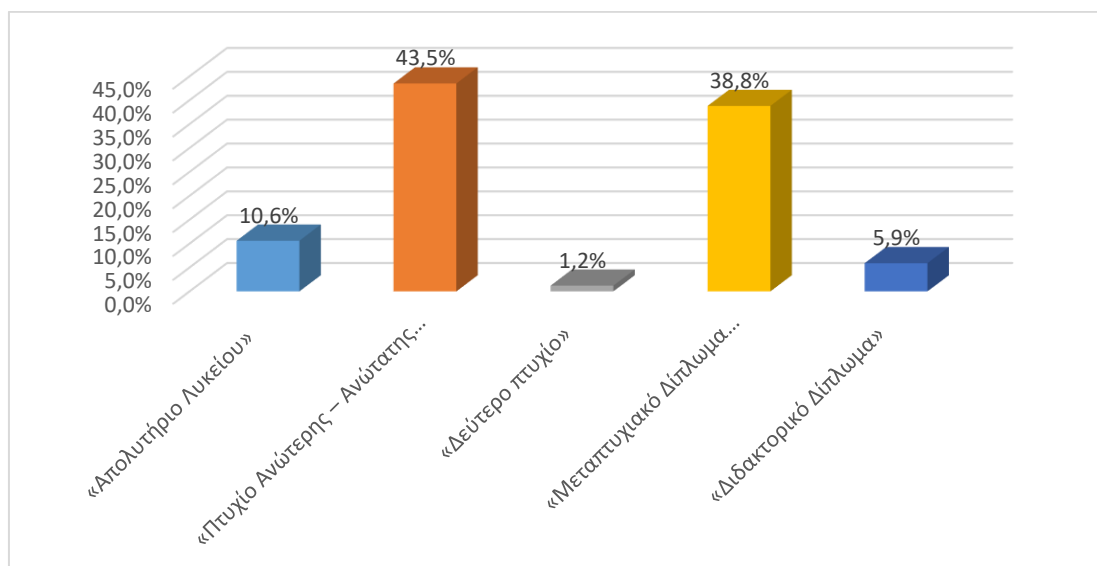


«Εικόνα 3." Γράφημα πίτας για τα έτη εργασίας των ατόμων του δείγματος".»

Στη συνέχεια, τα άτομα του δείγματος ρωτήθηκαν για το εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Παρατηρώντας τον ακόλουθο πίνακα συμπεραίνουμε ότι το 10,6% έχουν απολυτήριο Λυκείου (ΓΕΛ / ΕΠΑΛ), το 43,5% έχουν πτυχίο Ανώτερης – Ανώτατης Εκπαίδευσης, το 1,2% έχουν δεύτερο πτυχίο, το 38,8% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος και το 5,9% έχουν Διδακτορικό Δίπλωμα (βλ. Πίνακα 6).

«Πίνακας 6. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) του εκπαιδευτικού επιπέδου των ατόμων του δείγματος".»

«Εκπαιδευτικό επίπεδο»	N	%
«Απολυτήριο Λυκείου»	9	10,6
«Πτυχίο Ανώτερης – Ανώτατης Εκπαίδευσης»	37	43,5
«Δεύτερο πτυχίο»	1	1,2
«Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σπουδών»	33	38,8
«Διδακτορικό Δίπλωμα»	5	5,9
«Σύνολο»	85	100

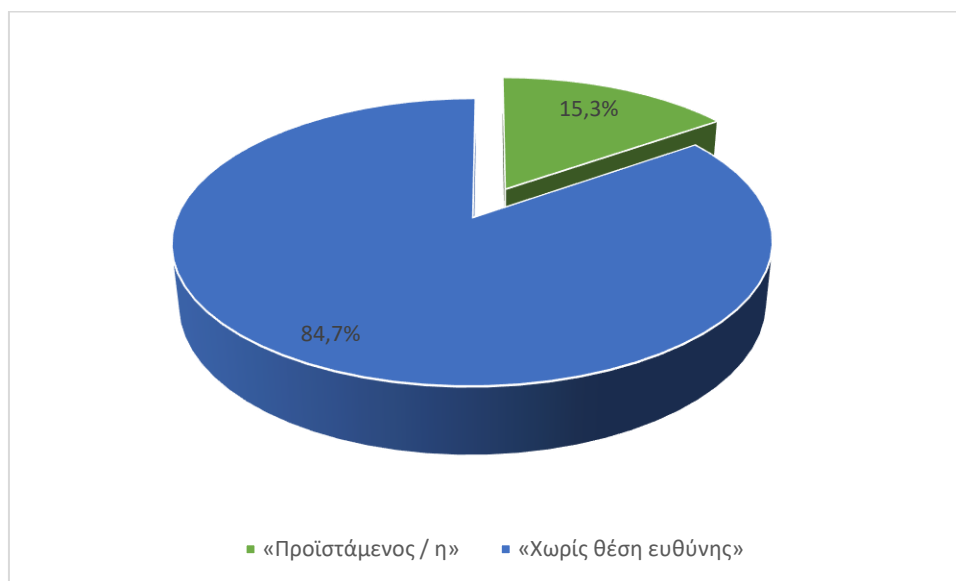


«Εικόνα 4."Ραβδόγραμμα για το εκπαιδευτικό επίπεδο των ατόμων του δείγματος".»

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στη θέση που υπηρετούν τα άτομα του δείγματος και το 15,3% είναι Προϊστάμενοι, ενώ οι υπόλοιποι, το 84,7%, δεν έχουν θέση ευθύνης (βλ. Πίνακα 7).

«Πίνακας 7. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) της θέσης που υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»

«Θέση που υπηρετείτε»	N	%
«Προϊστάμενος / η»	13	15,3
«Χωρίς θέση ευθύνης»	72	84,7
«Σύνολο»	85	100

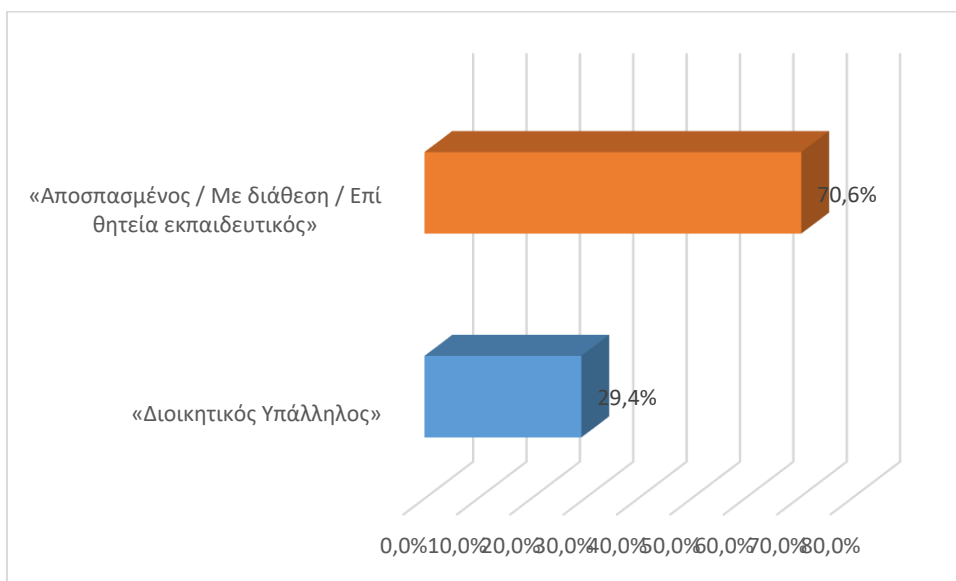


«Εικόνα 5. "Γράφημα πίτας για τη θέση που υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»

Για το εργασιακό καθεστώς τους, το 29,4% είναι διοικητικοί υπάλληλοι και το 70,6% είναι αποσπασμένοι / με διάθεση / επί θητεία εκπαιδευτικοί (βλ. Πίνακα 8).

«Πίνακας 8. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) για το εργασιακό καθεστώς των ατόμων του δείγματος".»

«Εργασιακό καθεστώς»	N	%
«Διοικητικός Υπάλληλος»	25	29,4
«Αποσπασμένος / Με διάθεση / Επί θητεία εκπαιδευτικός»	60	70,6
«Σύνολο»	85	100

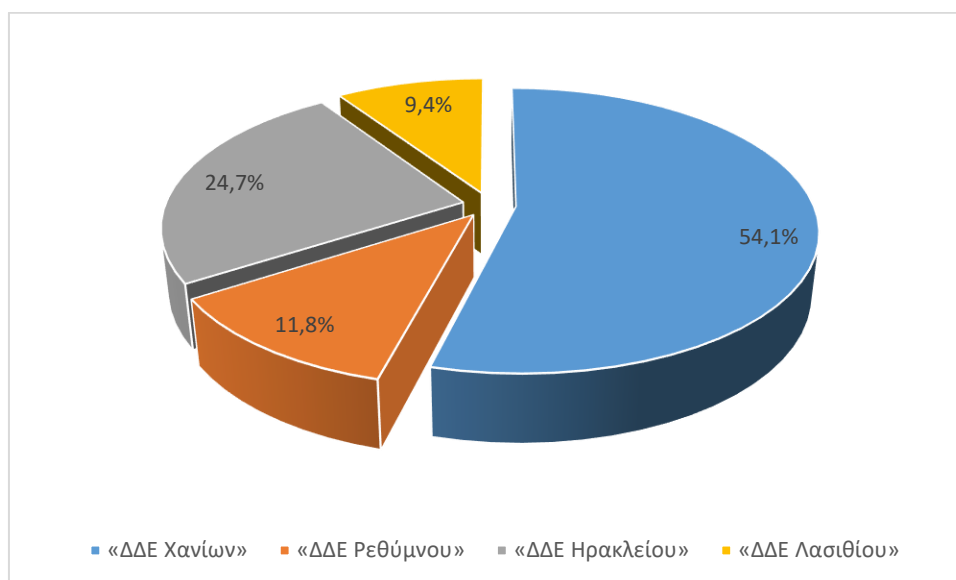


«Εικόνα 6."Ραβδόγραμμα για το εργασιακό καθεστώς των ατόμων του δείγματος".»

Η τελευταία ερώτηση στα δημογραφικά – εργασιακά στοιχεία αφορούσε στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην οποία υπηρετούν οι συμμετέχοντες. Από τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι το 54,1% υπηρετεί στη ΔΔΕ Χανίων, το 11,8% στη ΔΔΕ Ρεθύμνου, το 24,7% στη ΔΔΕ Ηρακλείου και το 9,4% υπηρετεί στη ΔΔΕ Λασιθίου (βλ. Πίνακα 9).

«Πίνακας 9. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην οποία υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»

«Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην οποία υπηρετείτε»	N	%
«ΔΔΕ Χανίων»	46	54,1
«ΔΔΕ Ρεθύμνου»	10	11,8
«ΔΔΕ Ηρακλείου»	21	24,7
«ΔΔΕ Λασιθίου»	8	9,4
«Σύνολο»	85	100



«Εικόνα 7."Γράφημα πίτας για τη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην οποία υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται το φύλο, η ηλικία, τα έτη εργασίας, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η θέση που υπηρετούν και το εργασιακό καθεστώς ανά ΔΔΕ (βλ. Πίνακα 10)

«Πίνακας 10. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) του φύλου, της ηλικίας, των ετών εργασίας, του εκπαιδευτικού επιπέδου, της θέσης που υπηρετούν και του εργασιακού καθεστώσ ανά Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην οποία υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»

«Ερωτήσεις»	«ΔΔΕ Χανίων N (%)»	«ΔΔΕ Ρεθύμνου N (%)»	«ΔΔΕ Ηρακλείου N (%)»	«ΔΔΕ Λασιθίου N (%)»
«Φύλο»				
«Αντρας»	17 (37%)	5 (50%)	12 (57,1%)	3 (37,5%)
«Γυναίκα»	29 (63%)	5 (50%)	9 (42,9%)	5 (62,5%)
«Ηλικία»				
«31 – 40 ετών»	1 (2,2%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
«41 – 50 ετών»	19 (41,3%)	5 (50%)	10 (47,6%)	5 (62,5%)
«51 ετών και πάνω»	26 (56,5%)	5 (50%)	11 (52,4%)	3 (37,5%)
«Έτη εργασίας»				
«0 – 10 έτη»	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,8%)	0 (0%)
«11 – 20 έτη»	14 (30,4%)	2 (20%)	3 (14,3%)	2 (25%)
«21 – 30 έτη»	27 (58,7%)	7 (70%)	15 (71,4%)	5 (62,5%)
«31 έτη και πάνω»	5 (10,9%)	1 (10%)	2 (9,2%)	1 (12,5%)
«Εκπαιδευτικό επίπεδο»				
«Απολυτήριο Λυκείου»	2 (4,3%)	2 (30%)	3 (14,3%)	1 (12,5%)
«Πτυχίο Ανώτερης – Ανώτατης Εκπ/σης»	21 (45,7%)	4 (40%)	10 (47,6%)	2 (25%)
«Δεύτερο πτυχίο»	0 (0%)	1 (10%)	0 (0%)	0 (0%)
«Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	18 (39,1%)	2 (20%)	8 (38,1%)	5 (62,5%)

«Ερωτήσεις»	«ΔΔΕ Χανίων N (%)»	«ΔΔΕ Ρεθύμνου N (%)»	«ΔΔΕ Ηρακλείου N (%)»	«ΔΔΕ Λασιθίου N (%)»
Σπουδών»				
«Διδακτορικό Δίπλωμα»	5 (10,9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
«Θέση που υπηρετείτε»				
«Προϊστάμενος»	7 (15,2%)	0 (0%)	2 (9,5%)	4 (50%)
«Χωρίς θέση ευθύνης»	39 (84,8%)	10 (100%)	19 (90,5%)	4 (50%)
«Εργασιακό καθεστώς»				
«Διοικητικός Υπάλληλος»	10 (21,7%)	2 (20%)	7 (33,3%)	6 (75%)
«Αποσπασμένος / Με διάθεση / Επί θητεία Εκπαιδευτικός»	36 (78,3%)	8 (80%)	14 (66,7%)	2 (25%)

8.2.Στυλ Ηγεσίας

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου υπήρχαν ερωτήσεις σχετικά με το υφιστάμενο στυλ ηγεσίας στις συγκεκριμένες Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Στις 45 προτάσεις αυτές τα άτομα του δείγματος κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συχνότητας εκδήλωσης συγκεκριμένων συμπεριφορών από τους Προϊστάμενους και χρησιμοποιήθηκε η 5βάθμια κλίμακα Likert, με 0=Καθόλου, 1=Σπάνια, 2=Κάποιες φορές, 3=Αρκετά συχνά και 4=Πολύ συχνά, αν όχι πάντα.

Από το ερωτηματολόγιο αυτό προκύπτουν διάφοροι παράγοντες:

1. Η Μετασχηματιστική ηγεσία που περιλαμβάνει 5 στοιχεία ηγεσίας: την εξειδικευμένη επιρροή – συμπεριφορά (ερωτήσεις 10, 18, 21 και 25), την εξιδανικευμένη επιρροή (ερωτήσεις 6, 14, 23 και 34), την εμπνευστική κινητοποίηση (ερωτήσεις 9, 13, 26 και 36), τη διανοητική διέγερση (ερωτήσεις 2, 8, 30 και 32) και την εξατομικευμένη εξέταση (ερωτήσεις 15, 19, 29 και 31).
2. Η Συναλλακτική ηγεσία που περιλαμβάνει 3 στοιχεία ηγεσίας: την έκτακτη ανταμοιβή (ερωτήσεις 1, 11, 16 και 35), την ενεργητική διαχείριση (ερωτήσεις 4, 22, 24 και 27) και την παθητική διαχείριση (ερωτήσεις 3, 12, 17 και 20).
3. Η Παθητική / προς αποφυγή ηγεσία (ερωτήσεις 5, 7, 28 και 33).
4. Η Αποτελεσματικότητα ηγέτη (ερωτήσεις 37, 40, 43 και 45).
5. Επιπλέον προσπάθεια (ερωτήσεις 39, 42 και 44).
6. Ικανοποίηση (ερωτήσεις 38 και 41)

Έπειτα, θα εξετάσουμε τη συνάφεια μεταξύ των παραγόντων με την εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r (βλ. Πίνακα 11).

Πίνακας 11. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας".

	1	2	3
«Μετασχηματιστική ηγεσία»	1		
«Συναλλακτική ηγεσία»	0,206	1	
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	-0,860***	0,070	1

«Σημείωση: * p -value<0,05, ** p -value<0,01, *** p -value<0,001»

Από την εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r συμπεραίνουμε ότι ο παράγοντας της ‘μετασχηματιστικής ηγεσίας’ συσχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘παθητικής – προς αποφυγή ηγεσίας’ ($r=-0,860$ και p -value<0,001). Άρα, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσίας και αντιστρόφως (βλ. Πίνακα 12).

Πίνακας 12. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας".

	1	2	3	4	5	6	7	8
«Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά»	1							
«Εξειδανικευμένη επιρροή»	0,833***	1						

	1	2	3	4	5	6	7	8
«Εμπυχωτική κινητοποίηση»	0,865***	0,836***	1					
«Διανοητική διέγερση»	0,900***	0,846***	0,843***	1				
«Εξατομικευμένη εξέταση»	0,847***	0,746***	0,731***	0,828***	1			
«Έκτακτη ανταμοιβή»	0,873***	0,883***	0,864***	0,889***	0,840***	1		
«Ενεργητική διαχείριση»	-0,055	0,172	-0,024	0,064	-0,102	0,014	1	
«Παθητική διαχείριση»	-0,801***	-0,648***	-0,760***	-0,791***	-0,698***	-0,734***	0,213	1
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	-0,859***	-0,694***	-0,827***	-0,808***	-0,737***	-0,779***	0,112	0,879***
«Αποτελεσματικότητα ηγέτη»	0,897***	0,800***	0,863***	0,893***	0,829***	0,872***	-0,047	-0,812***
«Επιπλέον προσπάθεια»	0,934***	0,813***	0,855***	0,893***	0,797***	0,858***	-0,10	-0,767***
«Ικανοποίηση»	0,913***	0,792***	0,837***	0,890***	0,823***	0,855***	-0,09	-0,820***

«Σημείωση: *p-value<0,05, **p-value<0,01, ***p-value<0,001»

Από την εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r συμπεραίνουμε τα εξής:

- Ο παράγοντας της ‘εξειδικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς’ συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘εξιδανικευμένης επιρροής’ ($r=0,833$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘εμπυχωτικής κινητοποίησης’ ($r=0,865$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘διανοητικής διέγερσης’ ($r=0,900$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘εξατομικευμένης εξέτασης’ ($r=0,847$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘έκτακτης

ανταμοιβής' ($r=0,873$ και $p\text{-value}<0,001$), της 'αποτελεσματικότητας του ηγέτη' ($r=0,897$ και $p\text{-value}<0,001$), της 'επιπλέον προσπάθειας' ($r=0,934$ και $p\text{-value}<0,001$) και της 'ικανοποίησης' ($r=0,913$ και $p\text{-value}<0,001$). Άρα, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξειδικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξιδανικευμένης επιρροής, της εμψυχωτικής κινητοποίησης, της διανοητικής διέγερσης, της εξατομικευμένης εξέτασης, της έκτακτης ανταμοιβής, της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Επίσης, ο παράγοντας της 'εξειδικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς' συσχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της 'παθητικής διαχείρισης' ($r=-0,801$ και $p\text{-value}<0,001$) και της 'παθητικής - προς αποφυγή ηγεσία' ($r=-0,859$ και $p\text{-value}<0,001$). Συνεπώς, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξειδικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής - προς αποφυγή ηγεσία και αντιστρόφως.

- Ο παράγοντας της 'εξιδανικευμένης επιρροής' συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της 'εμψυχωτικής κινητοποίησης' ($r=0,836$ και $p\text{-value}<0,001$), της 'διανοητικής διέγερσης' ($r=0,846$ και $p\text{-value}<0,001$), της 'εξατομικευμένης εξέτασης' ($r=0,746$ και $p\text{-value}<0,001$), της 'έκτακτης ανταμοιβής' ($r=0,883$ και $p\text{-value}<0,001$), της 'αποτελεσματικότητας του ηγέτη' ($r=0,800$ και $p\text{-value}<0,001$), της 'επιπλέον προσπάθειας' ($r=0,813$ και $p\text{-value}<0,001$) και της 'ικανοποίησης' ($r=0,792$ και $p\text{-value}<0,001$). Άρα, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξιδανικευμένης επιρροής τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εμψυχωτικής κινητοποίησης, της διανοητικής διέγερσης, της εξατομικευμένης εξέτασης, της έκτακτης ανταμοιβής, της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Επίσης, ο παράγοντας της 'εξιδανικευμένης επιρροής' συσχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της 'παθητικής διαχείρισης' ($r=-0,648$ και $p\text{-value}<0,001$).

value<0,001) και της ‘παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία’ ($r=-0,694$ και $p\text{-value}<0,001$). Συνεπώς, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξιδανικευμένης επιρροής τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία και αντιστρόφως.

- Ο παράγοντας της ‘εμπυχωτικής κινητοποίησης’ συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘διανοητικής διέγερσης’ ($r=0,843$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘εξατομικευμένης εξέτασης’ ($r=0,731$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘έκτακτης ανταμοιβής’ ($r=0,864$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘αποτελεσματικότητας του ηγέτη’ ($r=0,800$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘επιπλέον προσπάθειας’ ($r=0,813$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘ικανοποίησης’ ($r=0,792$ και $p\text{-value}<0,001$). Άρα, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εμπυχωτικής κινητοποίησης τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της διανοητικής διέγερσης, της εξατομικευμένης εξέτασης, της έκτακτης ανταμοιβής, της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Επίσης, ο παράγοντας της ‘εμπυχωτικής κινητοποίησης’ συσχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘παθητικής διαχείρισης’ ($r=-0,760$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία’ ($r=-0,827$ και $p\text{-value}<0,001$). Συνεπώς, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εμπυχωτικής κινητοποίησης τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία και αντιστρόφως.
- Ο παράγοντας της ‘διανοητικής διέγερσης’ συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘εξατομικευμένης εξέτασης’ ($r=0,828$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘έκτακτης ανταμοιβής’ ($r=0,889$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘αποτελεσματικότητας του ηγέτη’ ($r=0,893$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘επιπλέον προσπάθειας’ ($r=0,893$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘ικανοποίησης’ ($r=0,890$ και $p\text{-value}<0,001$). Άρα, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της διανοητικής διέγερσης τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξατομικευμένης εξέτασης, της έκτακτης ανταμοιβής, της

αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Επίσης, ο παράγοντας της ‘διανοητικής διέγερσης’ συσχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘παθητικής διαχείρισης’ ($r=-0,791$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία’ ($r=-0,808$ και $p\text{-value}<0,001$). Συνεπώς, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της διανοητικής διέγερσης τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία και αντιστρόφως.

- Ο παράγοντας της ‘εξατομικευμένης εξέτασης’ συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘έκτακτης ανταμοιβής’ ($r=0,840$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘αποτελεσματικότητας του ηγέτη’ ($r=0,829$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘επιπλέον προσπάθειας’ ($r=0,797$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘ικανοποίησης’ ($r=0,823$ και $p\text{-value}<0,001$). Άρα, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξατομικευμένης εξέτασης τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της έκτακτης ανταμοιβής, της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Επίσης, ο παράγοντας της ‘εξατομικευμένης εξέτασης’ συσχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘παθητικής διαχείρισης’ ($r=-0,698$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία’ ($r=-0,737$ και $p\text{-value}<0,001$). Συνεπώς, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξατομικευμένης εξέτασης τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία και αντιστρόφως.
- Ο παράγοντας της ‘έκτακτης ανταμοιβής’ συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘αποτελεσματικότητας του ηγέτη’ ($r=0,872$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘επιπλέον προσπάθειας’ ($r=0,858$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘ικανοποίησης’ ($r=0,855$ και $p\text{-value}<0,001$). Άρα, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της έκτακτης ανταμοιβής τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Επίσης,

ο παράγοντας της 'έκτακτης ανταμοιβής' συσχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της 'παθητικής διαχείρισης' ($r=-0,734$ και $p\text{-value}<0,001$) και της 'παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία' ($r=-0,779$ και $p\text{-value}<0,001$). Συνεπώς, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της έκτακτης ανταμοιβής τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία και αντιστρόφως.

- Ο παράγοντας της 'παθητικής διαχείρισης' συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της 'παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία' ($r=0,879$ και $p\text{-value}<0,001$). Άρα, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία και αντιστρόφως. Επίσης, ο παράγοντας της 'παθητικής διαχείρισης' συσχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της 'αποτελεσματικότητας του ηγέτη' ($r=-0,812$ και $p\text{-value}<0,001$), της 'επιπλέον προσπάθειας' ($r=-0,767$ και $p\text{-value}<0,001$) και της 'ικανοποίησης' ($r=-0,820$ και $p\text{-value}<0,001$). Συνεπώς, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως.

Πίνακας 13. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας".

	9	10	11	12
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	1			
«Αποτελεσματικότητα ηγέτη»	-0,907***	1		
«Επιπλέον προσπάθεια»	-0,845***	0,892***	1	

	9	10	11	12
«Ικανοποίηση»	-0,877***	0,921***	0,837***	1

«Σημείωση: *p-value<0,05, **p-value<0,01, ***p-value<0,001»

Από την εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r συμπεραίνουμε τα εξής:

- Ο παράγοντας της ‘παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία’ συσχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘αποτελεσματικότητας του ηγέτη’ ($r=-0,907$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘επιπλέον προσπάθειας’ ($r=-0,845$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘ικανοποίησης’ ($r=-0,877$ και $p\text{-value}<0,001$). Συνεπώς, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως.
- Ο παράγοντας της ‘αποτελεσματικότητας του ηγέτη’ συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘επιπλέον προσπάθειας’ ($r=0,892$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘ικανοποίησης’ ($r=0,921$ και $p\text{-value}<0,001$). Άρα, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας του ηγέτη τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως.
- Ο παράγοντας της ‘επιπλέον προσπάθειας’ συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘ικανοποίησης’ ($r=0,837$ και $p\text{-value}<0,001$). Άρα, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της επιπλέον προσπάθειας τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της ικανοποίησης και αντιστρόφως.

8.3 Επαγγελματική Ευημερία

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου υπήρχαν ερωτήσεις σχετικά με την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων. Στο αρχικό μέρος υπήρχαν 12 προτάσεις για τις οποίες τα άτομα του δείγματος κλήθηκαν να δηλώσουν πόσο συχνά αισθάνθηκαν τα συγκεκριμένα συναισθήματα εξαιτίας παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία τους. Χρησιμοποιήθηκε η 5βάθμια κλίμακα Likert, με 0=Ποτέ, 1=Σπάνια, 2=Μερικές φορές, 3=Συχνά και 4=Πολύ συχνά / σχεδόν πάντα. Από τις προτάσεις αυτές δημιουργήθηκε ο παράγοντας της συναισθηματικής ευημερίας. Στο επόμενο μέρος υπήρχαν 40 προτάσεις και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν ν' απαντήσουν πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με τις συγκεκριμένες προτάσεις με χρήση της 5βάθμιας κλίμακας Likert, με 0=Διαφωνώ απόλυτα, 1=Διαφωνώ αρκετά, 2=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 3=Συμφωνώ αρκετά και 4= Συμφωνώ απόλυτα. Από τις προτάσεις αυτές προκύπτουν οι παράγοντες της εργασιακής ευημερίας (ερωτήσεις 1 – 25), της κοινωνικής ευημερίας (ερωτήσεις 26 – 29), της γνωστικής ευημερίας (ερωτήσεις 30 – 34) και της ψυχοσωματικής ευημερίας (ερωτήσεις 35 – 40).

Έπειτα, θα εξετάσουμε τη συνάφεια μεταξύ των παραγόντων με την εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r (βλ. Πίνακα 14).

Πίνακας 14. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας".

	1	2	3	4	5
«Συναισθηματική ευημερία»	1				
«Εργασιακή ευημερία»	0,435***	1			
«Κοινωνική ευημερία»	0,549***	0,424***	1		
«Γνωστική ευημερία»	0,208	0,665***	0,098	1	
«Ψυχοσωματική ευημερία»	0,610***	0,239*	0,545***	0,181	1

«Σημείωση: *p-value<0,05, **p-value<0,01, ***p-value<0,001»

Από την εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r συμπεραίνουμε τα εξής:

- Ο παράγοντας της ‘συναισθηματικής ευημερίας’ συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘εργασιακής ευημερίας’ ($r=0,435$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘κοινωνικής ευημερίας’ ($r=0,549$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘ψυχοσωματικής ευημερίας’ ($r=0,610$ και $p\text{-value}<0,001$). Συνεπώς, όταν ένα άτομο εμφανίζει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής ευημερίας τότε εμφανίζει υψηλά επίπεδα κοινωνικής και ψυχοσωματικής ευημερίας και αντιστρόφως.
- Ο παράγοντας της ‘εργασιακής ευημερίας’ συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘κοινωνικής ευημερίας’ ($r=0,424$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘γνωστικής ευημερίας’ ($r=0,665$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘ψυχοσωματικής ευημερίας’ ($r=0,239$ και $p\text{-value}<0,05$). Συνεπώς, όταν ένα άτομο εμφανίζει υψηλά επίπεδα εργασιακής ευημερίας τότε εμφανίζει υψηλά επίπεδα κοινωνικής, γνωστικής και ψυχοσωματικής ευημερίας και αντιστρόφως.
- Ο παράγοντας της ‘γνωστικής ευημερίας’ συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘ψυχοσωματικής ευημερίας’ ($r=0,545$ και $p\text{-value}<0,001$). Συνεπώς, όταν ένα άτομο εμφανίζει υψηλά επίπεδα γνωστικής ευημερίας τότε εμφανίζει υψηλά επίπεδα ψυχοσωματικής ευημερίας και αντιστρόφως.

Πίνακας 15. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας και του ερωτηματολογίου της ευημερίας".

	«Συναισθηματική ευημερία»	«Εργασιακή ευημερία»	«Κοινωνική ευημερία»	«Γνωστική ευημερία»	«Ψυχοσωματική ευημερία»
«Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά»	0,533***	0,411***	0,471***	0,072	0,328**
«Εξειδανικευμένη επιρροή»	0,297*	0,469***	0,479***	0,126	0,231*
«Εμπυχωτική κινητοποίηση»	0,387**	0,572***	0,552***	0,213	0,262*
«Διανοητική διέγερση»	0,502***	0,422***	0,545***	0,100	0,342**
«Εξαιτομικευμένη εξέταση»	0,429***	0,345**	0,424***	0,039	0,151
«Μετασχηματιστική ηγεσία»	0,455***	0,470***	0,525***	0,121	0,290*
«Εκτακτη ανταμοιβή»	0,407***	0,441***	0,464***	0,108	0,215
«Ενεργητική διαχείριση»	-0,179	0,055	0,098	-0,219*	0,014
«Παθητική διαχείριση»	-0,561***	-0,447***	-0,445***	-0,117	-0,348**
«Συναλλακτική ηγεσία»	-0,152	0,009	0,130	-0,090	-0,025
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	-0,628***	-0,482***	-0,502***	-0,195	-0,345*

	«Συναισθηματική ευημερία»	«Εργασιακή ευημερία»	«Κοινωνική ευημερία»	«Γνωστική ευημερία»	«Ψυχοσωματική ευημερία»
«Αποτελεσματικότητα ηγέτη»	0,574***	0,503***	0,576***	0,156	0,328**
«Επιπλέον προσπάθεια»	0,534***	0,408***	0,557***	0,085	0,313**
«Ικανοποίηση»	0,504***	0,458***	0,466***	0,165	0,222*

«Σημείωση: *p-value<0,05, **p-value<0,01, ***p-value<0,001»

Από την εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r συμπεραίνουμε τα εξής:

- Ο παράγοντας της ‘συναισθηματικής ευημερίας’ συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘εξειδικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς’ ($r=0,533$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘εξιδανικευμένης επιρροής’ ($r=0,297$ και $p\text{-value}<0,05$), της ‘εμψυχωτικής κινητοποίησης’ ($r=0,387$ και $p\text{-value}<0,01$), της ‘διανοητικής διέγερσης’ ($r=0,502$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘εξατομικευμένης εξέτασης’ ($r=0,429$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘μετασχηματιστικής ηγεσίας’ ($r=0,455$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘έκτακτης ανταμοιβής’ ($r=0,407$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘αποτελεσματικότητας του ηγέτη’ ($r=0,574$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘επιπλέον προσπάθειας’ ($r=0,534$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘ικανοποίησης’ ($r=0,504$ και $p\text{-value}<0,001$). Άρα, όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής ευημερίας τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξειδικευμένης επιρροής – συμπεριφοράς, της εξιδανικευμένης επιρροής, της εμψυχωτικής κινητοποίησης, της διανοητικής διέγερσης, της εξατομικευμένης εξέτασης, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της έκτακτης ανταμοιβής, της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Επίσης, ο παράγοντας της ‘συναισθηματικής ευημερίας’ συσχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘παθητικής διαχείρισης’ ($r=-0,561$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία’ ($r=-0,628$ και $p\text{-value}<0,001$). Συνεπώς, όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής ευημερίας τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα

χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία και αντιστρόφως.

- Ο παράγοντας της ‘εργασιακής ευημερίας’ συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘εξειδικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς’ ($r=0,411$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘εξιδανικευμένης επιρροής’ ($r=0,469$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘εμψυχωτικής κινητοποίησης’ ($r=0,572$ και $p\text{-value}<0,01$), της ‘διανοητικής διέγερσης’ ($r=0,422$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘εξατομικευμένης εξέτασης’ ($r=0,345$ και $p\text{-value}<0,01$), της ‘μετασχηματιστικής ηγεσίας’ ($r=0,470$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘έκτακτης ανταμοιβής’ ($r=0,441$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘αποτελεσματικότητας του ηγέτη’ ($r=0,503$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘επιπλέον προσπάθειας’ ($r=0,408$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘ικανοποίησης’ ($r=0,458$ και $p\text{-value}<0,001$). Άρα, όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα εργασιακής ευημερίας τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξειδικευμένης επιρροής – συμπεριφοράς, της εξιδανικευμένης επιρροής, της εμψυχωτικής κινητοποίησης, της διανοητικής διέγερσης, της εξατομικευμένης εξέτασης, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της έκτακτης ανταμοιβής, της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Επίσης, ο παράγοντας της ‘συναισθηματικής ευημερίας’ συσχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘παθητικής διαχείρισης’ ($r=-0,447$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία’ ($r=-0,482$ και $p\text{-value}<0,001$). Συνεπώς, όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα εργασιακής ευημερίας τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία και αντιστρόφως.
- Ο παράγοντας της ‘κοινωνικής ευημερίας’ συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘εξειδικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς’ ($r=0,471$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘εξιδανικευμένης επιρροής’ ($r=0,479$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘εμψυχωτικής κινητοποίησης’ ($r=0,552$ και $p\text{-value}<0,01$), της ‘διανοητικής διέγερσης’ ($r=0,545$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘εξατομικευμένης εξέτασης’ ($r=0,424$ και $p\text{-value}<0,01$), της ‘μετασχηματιστικής ηγεσίας’ ($r=0,525$

και $p\text{-value}<0,001$), της ‘έκτακτης ανταμοιβής’ ($r=0,464$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘αποτελεσματικότητας του ηγέτη’ ($r=0,576$ και $p\text{-value}<0,001$), της ‘επιπλέον προσπάθειας’ ($r=0,557$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘ικανοποίησης’ ($r=0,466$ και $p\text{-value}<0,001$). Άρα, όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα κοινωνικής ευημερίας τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξειδικευμένης επιρροής – συμπεριφοράς, της εξιδανικευμένης επιρροής, της εμπνευστικής κινητοποίησης, της διανοητικής διέγερσης, της εξατομικευμένης εξέτασης, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της έκτακτης ανταμοιβής, της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Επίσης, ο παράγοντας της ‘κοινωνικής ευημερίας’ συσχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘παθητικής διαχείρισης’ ($r=-0,445$ και $p\text{-value}<0,001$) και της ‘παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία’ ($r=-0,502$ και $p\text{-value}<0,001$). Συνεπώς, όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα κοινωνικής ευημερίας τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία και αντιστρόφως.

- Ο παράγοντας της ‘γνωστικής ευημερίας’ συσχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘ενεργητικής διαχείρισης’ ($r=-0,219$ και $p\text{-value}<0,001$). Συνεπώς, όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα γνωστικής ευημερίας τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της ενεργητικής διαχείρισης και αντιστρόφως.
- Ο παράγοντας της ‘ψυχοσωματικής ευημερίας’ συσχετίζεται θετικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘εξειδικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς’ ($r=0,328$ και $p\text{-value}<0,01$), της ‘εξιδανικευμένης επιρροής’ ($r=0,231$ και $p\text{-value}<0,05$), της ‘εμπνευστικής κινητοποίησης’ ($r=0,262$ και $p\text{-value}<0,05$), της ‘διανοητικής διέγερσης’ ($r=0,342$ και $p\text{-value}<0,01$), της ‘μετασχηματιστικής ηγεσίας’ ($r=0,290$ και $p\text{-value}<0,05$), της ‘αποτελεσματικότητας του ηγέτη’ ($r=0,328$ και $p\text{-value}<0,01$), της ‘επιπλέον προσπάθειας’ ($r=0,313$ και $p\text{-value}<0,01$) και της ‘ικανοποίησης’ ($r=0,22$ και $p\text{-value}<0,05$). Άρα, όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα ψυχοσωματικής ευημερίας τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει

σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξειδικευμένης επιρροής – συμπεριφοράς, της εξιδανικευμένης επιρροής, της εμπυχωτικής κινητοποίησης, της διανοητικής διέγερσης, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Επίσης, ο παράγοντας της ‘ψυχοσωματικής ευημερίας’ συσχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα της ‘παθητικής διαχείρισης’ ($r=-0,348$ και $p\text{-value}<0,01$) και της ‘παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία’ ($r=-0,345$ και $p\text{-value}<0,05$). Συνεπώς, όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα ψυχοσωματικής ευημερίας τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία και αντιστρόφως.

Στη συνέχεια της έρευνας εξετάστηκε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους παράγοντες των ερωτηματολογίων ανάλογα με τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων (βλ. Πίνακα 16).

Πίνακας 16. "Μέσοι όροι παραγόντων ως προς το φύλο των ατόμων και εφαρμογή του t κριτηρίου".

	«Φύλο»		«df»	«t-τιμή»	«p-value»
	«Αντρας M.O.»	«Γυναίκα M.O.»			
«Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά»	8,94	9,71	78	-0,65	0,516
«Εξιδανικευμένη επιρροή»	8,53	8,87	80	-0,41	0,683
«Εμπυχωτική κινητοποίηση»	8,94	9,42	78	-0,49	0,623
«Διανοητική διέγερση»	8,78	9,28	78	-0,51	0,612

«Φύλο»

	«Αντρας Μ.Ο.»	«Γυναίκα Μ.Ο.»	«df»	«t-τιμή»	«p-value»
«Εξατομικευμένη εξέταση»	7,83	9,11	79	-1,19	0,238
«Μετασχηματιστική ηγεσία»	41,90	47,46	70	-1,13	0,262
«Έκτακτη ανταμοιβή»	8,25	8,82	79	-0,58	0,561
«Ενεργητική διαχείριση»	8,81	7,61	80	2,01*	0,047
«Παθητική διαχείριση»	6,78	6,11	80	0,754	0,453
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	5,86	5,38	82	0,458	0,648
«Αποτελεσματικότητα ηγέτη»	10,06	10,36	79	-0,311	0,756
«Επιπλέον προσπάθεια»	6,64	6,39	80	0,271	0,787
«Ικανοποίηση»	5	5,26	81	-0,478	0,634
«Συναλλακτική ηγεσία»	24,18	22,86	76	1,251	0,215
«Συναισθηματική ευημερία»	30,11	26,63	74	1,54	0,128
«Εργασιακή ευημερία»	66,55	66,46	72	0,029	0,977
«Κοινωνική ευημερία»	9,31	7,89	79	2,18*	0,032
«Γνωστική ευημερία»	15,27	15,34	82	-0,09	0,932
«Ψυχοσωματική ευημερία»	15,11	14,11	79	1,03	0,306

«Σημείωση: *p-value<0,05 **p-value<0,01 και ***p-value<0,001».

Από την εφαρμογή του *t* κριτηρίου συμπεραίνουμε τα ακόλουθα:

- Στον παράγοντα της ενεργητικής διαχείρισης βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του φύλου με $t(80)=2,01$ και $p\text{-value}=0,047$. Συγκεκριμένα, οι άντρες απάντησαν σε πιο μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενος του εμφανίζει την ενεργητική διαχείριση (μ.ο.=8,81) σε σχέση με τις γυναίκες (μ.ο.=7,61).
- Στον παράγοντα της κοινωνικής ευημερίας βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του φύλου με $t(79)=2,18$ και $p\text{-value}=0,032$. Πιο αναλυτικά, οι άντρες εμφανίζουν μεγαλύτερη γνωστική ευημερία (μ.ο.=9,31) σε σύγκριση με τις γυναίκες (μ.ο.=7,89).

Πίνακας 17. "Μέσοι όροι παραγόντων ως προς την ηλικία των ατόμων και εφαρμογή του *t* κριτηρίου".

	«Ηλικία»		«df»	« <i>t</i> -τιμή»	« <i>p</i> -value»
	«41-50 ετών Μ.Ο.»	«51 ετών και πάνω Μ.Ο.»			
«Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά»	10,33	8,63	77	1,45	0,150
«Εξειδανικευμένη επιρροή»	9,22	8,30	79	1,10	0,273
«Εμπυχωτική κινητοποίηση»	9,95	8,52	77	1,47	0,145
«Διανοητική διέγερση»	9,46	8,69	77	0,78	0,436
«Εξατομικευμένη εξέταση»	9,33	7,95	78	1,27	0,207
«Μετασχηματιστική ηγεσία»	48,03	42,41	69	1,14	0,259
«Εκτακτη ανταμοιβή»	9,34	7,86	78	1,52	0,132

«Ηλικία»

	«41-50 ετών Μ.Ο.»	«51 ετών και πάνω Μ.Ο.»	«df»	«t-τιμή»	«p-value»
«Ενεργητική διαχείριση»	8,11	8,23	79	-0,20	0,845
«Παθητική διαχείριση»	5,36	7,20	79	-2,10*	0,039
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	4,84	6,09	81	-1,20	0,235
«Αποτελεσματικότητα ηγέτη»	10,73	9,91	78	0,86	0,394
«Επιπλέον προσπάθεια»	7,19	6,05	79	1,27	0,208
«Ικανοποίηση»	5,53	4,91	80	1,18	0,242
«Συναλλακτική ηγεσία»	23,03	23,83	75	-0,75	0,453
«Συναισθηματική ευημερία»	28,57	28,30	73	0,12	0,906
«Εργασιακή ευημερία»	67,21	65,88	71	0,47	0,639
«Κοινωνική ευημερία»	8,31	8,66	78	-0,53	0,601
«Γνωστική ευημερία»	14,79	15,64	81	-1,05	0,296
«Ψυχοσωματική ευημερία»	14,17	14,73	78	-0,57	0,568

«Σημείωση: *p-value<0,05 **p-value<0,01 και ***p-value<0,001»

Για την επίδραση της ηλικίας στους παράγοντες των ερωτηματολογίων εξαιρέθηκε το ένα άτομο ηλικίας από 31 έως 40 ετών. Από την εφαρμογή του t κριτηρίου συμπεραίνουμε για τον παράγοντα της παθητικής διαχείρισης βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ηλικίας με $t(79)=2,10$ και $p\text{-value}=0,039$. Συγκεκριμένα, τα άτομα ηλικίας 41 έως 50 ετών απάντησαν σε μικρότερο βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους εμφανίζει

παθητική διαχείριση (μ.ο.=5,36) σε σχέση με τα άτομα ηλικίας 51 ετών και πάνω (μ.ο.=7,20).

Πίνακας 18. "Μέσοι όροι παραγόντων ως προς τα έτη εργασίας των ατόμων και εφαρμογή της ανάλυσης διακύμανσης".

	«Έτη εργασίας»				p-value
	«11-20 έτη Μ.Ο.»	«21-30 έτη Μ.Ο.»	«31 έτη και πάνω Μ.Ο.»	F	
«Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά»	11,47	8,75	7,78	2,44	0,094
«Εξειδανικευμένη επιρροή»	9,85	8,42	7,56	1,54	0,221
«Εμψυχωτική κινητοποίηση»	11,32	8,48	8,38	3,39*	0,039
«Διανοητική διέγερση»	10,39	8,55	9	1,22	0,300
«Εξατομικευμένη εξέταση»	10,20	7,90	7,89	1,77	0,178
«Μετασχηματιστική ηγεσία»	53,76	41,70	43	2,23	0,115
«Έκτακτη ανταμοιβή»	10,47	7,96	7,33	2,82	0,066
«Ενεργητική διαχείριση»	7,35	8,47	8,25	1,260	0,289

«Έτη εργασίας»					
	«11-20 έτη Μ.Ο.»	«21-30 έτη Μ.Ο.»	«31 έτη και πάνω Μ.Ο.»	F	p-value
«Παθητική διαχείριση»	4,80	6,94	7,11	2,30	0,107
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	3,65	6,31	6,22	2,45	0,093
«Αποτελεσματικότη- τα ηγέτη»	11,84	9,77	8,89	2,14	0,124
«Επιπλέον προσπάθεια»	7,80	6,02	5,89	1,49	0,231
«Ικανοποίηση»	9,11	4,81	4,78	2,20	0,117
«Συναλλακτική ηγεσία»	23,05	23,66	22,88	0,18	0,838
«Συναισθηματική ευημερία»	29,11	27,90	27	0,14	0,866
«Εργασιακή ευημερία»	68,89	66,55	61,5	1,06	0,353
«Κοινωνική ευημερία»	8,05	8,71	8,22	0,38	0,687
«Γνωστική ευημερία»	15,95	14,96	16	0,68	0,511
«Ψυχοσωματική ευημερία»	14,58	14,46	14,67	0,01	0,989

«Σημείωση: *p-value<0,05 , **p-value<0,01 και ***p-value<0,001»

Από την ανάλυση της επίδρασης των ετών εργασίας εξαιρέθηκε ένα άτομο που είχε έως 10 έτη προϋπηρεσία. Από την εφαρμογή της ανάλυσης διασποράς συμπεραίνουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση των ετών εργασίας στην εμπυχωτική κινητοποίηση με $F(2, 76)=3,39$ και $p\text{-value}<0,05$. Συγκεκριμένα, τα άτομα που έχουν από 11 έως 20 έτη εργασίας δήλωσαν σε πιο μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους έχει έντονα χαρακτηριστικά εμπυχωτικής κινητοποίησης ($\mu.o.=11,32$) σε σχέση με υπόλοιπα άτομα.

Πίνακας 19. "Μέσοι όροι παραγόντων της ευημερίας ως προς τη θέση που υπηρετούν τα άτομα και εφαρμογή του t κριτηρίου".

	«Θέση που υπηρετείτε»		«df»	«t-τιμή»	«p-value»
	«Προϊσταμενος/η Μ.Ο.»	«Χωρίς θέση ευθύνης Μ.Ο.»			
«Συναισθηματική ευημερία»	29,45	28,03	74	0,44	0,662
«Εργασιακή ευημερία»	78,77	63,89	72	4,63***	<0,001
«Κοινωνική ευημερία»	10,69	8,10	79	3,02**	0,003
«Γνωστική ευημερία»	17,69	14,87	82	2,61*	0,011
«Ψυχοσωματική ευημερία»	15,85	14,29	79	1,18	0,241

«Σημείωση: * $p\text{-value}<0,05$ ** $p\text{-value}<0,01$ και *** $p\text{-value}<0,001$ »

Η επίδραση της θέσης εξετάστηκε μόνο στους παράγοντες της ευημερίας καθώς οι παράγοντες της ηγεσίας αφορούσαν τη συμπεριφορά του προϊσταμένου. Από την εφαρμογή του t κριτηρίου συμπεραίνουμε τα ακόλουθα:

- Στον παράγοντα της εργασιακής ευημερίας βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της θέσης που υπηρετούν με $t(72)=4,63$ και $p\text{-value}<0,001$. Πιο αναλυτικά, οι προϊστάμενοι εμφανίζουν μεγαλύτερη εργασιακή ευημερία ($\mu.o.=78,77$) σε σύγκριση με τους υπαλλήλους χωρίς θέση ευθύνης ($\mu.o.=63,89$).
- Στον παράγοντα της κοινωνικής ευημερίας βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της θέσης που υπηρετούν με $t(79)=3,02$ και $p\text{-value}<0,01$. Συγκεκριμένα, οι προϊστάμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη κοινωνική ευημερία ($\mu.o.=10,69$) σε σχέση με τους υπαλλήλους χωρίς θέση ευθύνης ($\mu.o.=8,10$).
- Στον παράγοντα της γνωστικής ευημερίας βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της θέσης που υπηρετούν με $t(82)=2,61$ και $p\text{-value}<0,05$. Πιο αναλυτικά, οι προϊστάμενοι εμφανίζουν μεγαλύτερη γνωστική ευημερία ($\mu.o.=17,69$) σε σύγκριση με τους υπαλλήλους χωρίς θέση ευθύνης ($\mu.o.=14,89$).

Πίνακας 20. "Μέσοι όροι παραγόντων ως προς τη ΔΔΕ που υπηρετούν τα άτομα του δείγματος και εφαρμογή της ανάλυσης διακύμανσης".

	«ΔΔΕ»				F	p-value
	«Χανίων	«Ρεθύμνου	«Ηρακλείου	«Λασιθίου		
	M.O.»	M.O.»	M.O.»	M.O.»		
«Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά»	10,86	6,50	7,26	9,86	3,60*	0,017
«Εξειδανικευμένη επιρροή»	9,93	5,90	7,37	8,63	4,98**	0,003
«Εμπνευστική κινητοποίηση»	10,49	6,78	7,55	9,25	3,55*	0,018
«Διανοητική	10,40	6,89	7	9,38	4,10**	0,009

«ΔΔΕ»						
	«Χανίων	«Ρεθύμνου	«Ηρακλείου	«Λασιθίου	F	p-value
	M.O.»	M.O.»	M.O.»	M.O.»		
διέγερση»						
«Εξατομικευμένη εξέταση»	10,57	4,90	6,70	6,43	7,36***	<0,001
«Μετασχηματιστική ηγεσία»	52,10	32,44	37,28	41,67	3,97*	0,011
«Έκτακτη ανταμοιβή»	10	6,40	6,37	8,43	4,58**	0,005
«Ενεργητική διαχείριση»	7,84	9	8	9	0,792	0,502
«Παθητική διαχείριση»	5,53	8,30	8,15	4,29	3,77*	0,014
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	4,89	7,60	7,15	3,25	2,40	0,074
«Αποτελεσματικότη- τα ηγέτη»	11,40	7,60	8,75	10,88	3,46*	0,020
«Επιπλέον προσπάθεια»	7,82	4,22	4,65	6,25	4,39**	0,007
«Ικανοποίηση»	5,82	3,90	4,25	5,13	3,27*	0,026
«Συναλλακτική ηγεσία»	23,66	23,70	22,89	23	0,143	0,934
«Συναισθηματική	29,95	24,10	25,68	31,50	1,67	0,180

	«ΔΔΕ»				F	p-value
	«Χανίων	«Ρεθύμνου	«Ηρακλείου	«Λασιθίου		
	M.O.»	M.O.»	M.O.»	M.O.»		
ευημερία»						
«Εργασιακή ευημερία»	68,88	57	64,39	70,83	3,16*	0,030
«Κοινωνική ευημερία»	9,05	6,70	7,85	9,63	2,55	0,062
«Γνωστική ευημερία»	15,48	14,90	15,40	14,63	0,16	0,922
«Ψυχοσωματική ευημερία»	14,23	14,80	13,55	18,38	2,66	0,054

«Σημείωση: *p-value<0,05 , **p-value<0,01 και ***p-value<0,001»

Από την εφαρμογή της ανάλυσης διασποράς συμπεραίνουμε τα εξής:

- Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ΔΔΕ στην εξειδικευμένη επιρροή - επίδραση με $F(3, 76)=3,60$ και $p\text{-value}<0,05$. Συγκεκριμένα, τα άτομα που υπηρετούν στην ΔΔΕ Χανίων δήλωσαν σε πιο μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους έχει έντονα χαρακτηριστικά εξειδικευμένης επιρροής - επίδρασης (μ.ο.=10,86) σε σχέση με υπόλοιπα άτομα.
- Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ΔΔΕ στην εξιδανικευμένη επιρροή με $F(3, 78)=4,98$ και $p\text{-value}<0,01$. Πιο αναλυτικά, τα άτομα που υπηρετούν στην ΔΔΕ Χανίων δήλωσαν σε πιο μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους έχει έντονα χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής (μ.ο.=9,93) σε σύγκριση με υπόλοιπα άτομα.
- Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ΔΔΕ στην εμπυχωτική κινητοποίηση με $F(3, 76)=3,55$ και $p\text{-value}<0,05$. Συγκεκριμένα, τα άτομα που υπηρετούν στην

ΔΔΕ Χανίων δήλωσαν σε πιο μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους έχει έντονα χαρακτηριστικά εμψυχωτικής κινητοποίησης (μ.ο.=10,49) σε σχέση με υπόλοιπα άτομα.

- Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ΔΔΕ στη διανοητική διέγερση με $F(3, 77)=4,10$ και $p\text{-value}<0,01$. Πιο αναλυτικά, τα άτομα που υπηρετούν στην ΔΔΕ Χανίων δήλωσαν σε πιο μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους έχει έντονα χαρακτηριστικά διανοητικής διέγερσης (μ.ο.=10,40) σε σύγκριση με υπόλοιπα άτομα.
- Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ΔΔΕ στην εξατομικευμένη εξέταση με $F(3, 77)=7,36$ και $p\text{-value}<0,001$. Συγκεκριμένα, τα άτομα που υπηρετούν στην ΔΔΕ Χανίων δήλωσαν σε πιο μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους έχει έντονα χαρακτηριστικά εξατομικευμένης εξέτασης (μ.ο.=10,57) σε σχέση με υπόλοιπα άτομα.
- Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ΔΔΕ στη μετασχηματιστική ηγεσία με $F(3, 68)=3,97$ και $p\text{-value}<0,05$. Πιο αναλυτικά, τα άτομα που υπηρετούν στην ΔΔΕ Χανίων δήλωσαν σε πιο μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους έχει έντονα χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας (μ.ο.=52,10) σε σύγκριση με υπόλοιπα άτομα.
- Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ΔΔΕ στην έκτακτη ανταμοιβή με $F(3, 77)=4,58$ και $p\text{-value}<0,001$. Συγκεκριμένα, τα άτομα που υπηρετούν στην ΔΔΕ Χανίων δήλωσαν σε πιο μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους έχει έντονα χαρακτηριστικά έκτακτης ανταμοιβής (μ.ο.=10) σε σχέση με υπόλοιπα άτομα.
- Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ΔΔΕ στην παθητική διαχείριση με $F(3, 78)=3,77$ και $p\text{-value}<0,05$. Πιο αναλυτικά, τα άτομα που υπηρετούν στην ΔΔΕ Λασιθίου δήλωσαν σε πιο μικρό βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους έχει χαρακτηριστικά παθητικής διαχείρισης (μ.ο.=4,29) σε σύγκριση με υπόλοιπα άτομα.
- Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ΔΔΕ στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη με $F(3, 77)=3,46$ και $p\text{-value}<0,001$. Συγκεκριμένα, τα άτομα που υπηρετούν στην ΔΔΕ Χανίων δήλωσαν σε πιο μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενός

τους έχει έντονα χαρακτηριστικά αποτελεσματικότητας του ηγέτη (μ.ο.=10,57) σε σχέση με υπόλοιπα άτομα.

- Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ΔΔΕ στην επιπλέον προσπάθεια με $F(3, 78)=4,39$ και $p\text{-value}<0,01$. Πιο αναλυτικά, τα άτομα που υπηρετούν στην ΔΔΕ Χανίων δήλωσαν σε πιο μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους έχει έντονα χαρακτηριστικά της επιπλέον προσπάθειας (μ.ο.=7,82) σε σύγκριση με υπόλοιπα άτομα.
- Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ΔΔΕ στην ικανοποίηση με $F(3, 77)=3,27$ και $p\text{-value}<0,05$. Συγκεκριμένα, τα άτομα που υπηρετούν στην ΔΔΕ Χανίων δήλωσαν σε πιο μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους έχει έντονα χαρακτηριστικά ικανοποίησης (μ.ο.=5,82) σε σχέση με υπόλοιπα άτομα.
- Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ΔΔΕ στην εργασιακή ευημερία με $F(3, 70)=3,16$ και $p\text{-value}<0,05$. Πιο αναλυτικά, τα άτομα που υπηρετούν στην ΔΔΕ Χανίων παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ευημερίας (μ.ο.=68,88) σε σύγκριση με υπόλοιπα άτομα.

Πίνακας 21. "Μέσοι όροι του στυλ ηγεσίας ως προς τη ΔΔΕ που υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".

	«Χανίων Μ.Ο.»	«Ρεθύμνου Μ.Ο.»	«Ηρακλείου Μ.Ο.»	«Λασιθίου Μ.Ο.»
«Μετασχηματιστική ηγεσία»	2,61	1,62	1,86	2,08
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	1,22	1,90	1,79	0,81
«Συναλλακτική ηγεσία»	1,97	1,98	1,91	1,92

Στον παραπάνω πίνακα δίνονται οι μέσοι όροι του στυλ ηγεσίας ανά ΔΔΕ. Το κάθε στυλ ηγεσίας έχει υπολογιστεί διαιρώντας τον κάθε παράγοντα του στυλ ηγεσίας με το σύνολο των προτάσεων που τον συνθέτουν (δηλαδή 20 προτάσεις για τη

μετασχηματιστική ηγεσία, 4 προτάσεις για την παθητική προς αποφυγή ηγεσία και 12 προτάσεις για τη συναλλακτική ηγεσία) ώστε οι τιμές τους να κυμαίνονται από 0 έως 4. Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι στη ΔΔΕ Χανίων (μ.ο.=2,61) και στη ΔΔΕ Λασιθίου (μ.ο.=2,08) ασκείται η μετασχηματιστική ηγεσία και στη ΔΔΕ Ρεθύμνου (μ.ο.=1,98) και στη ΔΔΕ Ηρακλείου (μ.ο.=1,91) η συναλλακτική ηγεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

9.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων – γενικά συμπεράσματα

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης της επαγγελματικής ευημερίας με το ασκούμενο στυλ ηγεσίας στο ειδικό εργασιακό περιβάλλον των Διευθύνσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Για την επίτευξη του στόχου αυτού διατυπώθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα: (α) Ποιο στυλ ηγεσίας ασκείται σήμερα στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης;, (β) Σε ποιο βαθμό βιώνουν σήμερα οι εργαζόμενοι στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης επαγγελματική ευημερία;, (γ) Ποιος είναι ο βαθμός συσχέτισης της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης με το ασκούμενο στυλ ηγεσίας; και (δ) Ποιος είναι ο βαθμός διαφοροποίησης των απόψεων των εργαζομένων στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης για τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ευημερίας και του στυλ ηγεσίας, με βάση τα δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά τους;

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων που θα παρουσιαστούν στην συνέχεια αναλυτικά διαπιστώθηκε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ευημερίας και του ασκούμενου στυλ ηγεσίας στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης. Συνεπώς, η πρώτη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται. Επίσης, η δεύτερη ερευνητική υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης βιώνουν μέτρια επίπεδα επαγγελματικής ευημερίας, λόγω διαφόρων παραγόντων (π.χ. έλλειψης επαρκούς ανθρώπινου δυναμικού, ανεπάρκειας κατάλληλου υλικοτεχνικού εξοπλισμού, περιοδικότητας των υπηρετούντων υπαλλήλων κλπ.) επιβεβαιώθηκε.

Με άλλα λόγια, από την ανάλυση που προηγήθηκε διαπιστώνουμε ότι συνολικά από τους 85 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα το 43,5% ήταν άνδρες και το 56,5% γυναίκες. Το 1,2% από αυτούς ήταν ηλικίας 31-40 ετών, το 45,9% από 41-50 ετών και το 52,9% ήταν ηλικίας 51 ετών και άνω. Το 1,2% είχε από 0 έως 10 έτη εργασίας, το 24,7% από 11 έως 20 έτη, το 63,5% από 21 έως 30 έτη και το 10,6% από 31 έτη και άνω. Το 10,6% ήταν κάτοχοι απολυτηρίου ΓΕ.Λ/ΕΠΑ.Λ, το 43,5% είχαν πτυχίο Ανώτερης/Ανώτατης Εκπαίδευσης, το 1,2% ήταν κάτοχοι 2^{ου} πτυχίου, το 38,8% είχαν Μεταπτυχιακό δίπλωμα και το 5,9% είχαν Διδακτορικό. Το 15,3% υπηρετούσαν ως Προϊστάμενοι και το 84,7%

ήταν εργαζόμενοι χωρίς θέση ευθύνης. Το 29,4% ήταν διοικητικοί υπάλληλοι και το 70,6% εκπαιδευτικοί με απόσπαση, διάθεση ή επί θητεία στις Δ.Δ.Ε.

Συνολικά από τους 85 συμμετέχοντες από τις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης 54,1% ήταν από τη Δ.Δ.Ε. Χανίων, 11,8% από τη Δ.Δ.Ε. Ρεθύμνου, 24,7% από τη Δ.Δ.Ε. Ηρακλείου και 9,4% από τη Δ.Δ.Ε. Λασιθίου. Η χαμηλή συμμετοχή των εργαζομένων από τις Δ.Δ.Ε. Ρεθύμνου, Ηρακλείου και Λασιθίου δεν επιτρέπει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για τις Δ.Δ.Ε. αυτές.

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 13, που δίνονται οι μέσες τιμές για τις διαστάσεις της ευημερίας, προκύπτει ότι: Για τη συναισθηματική ευημερία οι συμμετέχοντες έχουν μέτρια επίπεδα, αφού $\mu=28,24$ και η ανώτερη τιμή που μπορεί να πάρει είναι 48 (12 προτάσεις X 4 που είναι η ανώτερη βαθμολογία), για την εργασιακή ευημερία έχουν μέτρια προς αρκετά μεγάλα επίπεδα, αφού $\mu=66,50$ και η ανώτερη τιμή που μπορεί να πάρει είναι 100 (25 προτάσεις X 4 που είναι η ανώτερη βαθμολογία). Για την κοινωνική ευημερία η έρευνα έδειξε ότι οι συμμετέχοντες έχουν μέτρια επίπεδα, αφού $\mu=8,52$ και η ανώτερη τιμή που μπορεί να πάρει είναι 16 (4 προτάσεις X 4 που είναι η ανώτερη βαθμολογία), για τη γνωστική ευημερία έχουν μέτρια προς αρκετά μεγάλα επίπεδα, αφού $\mu=15,31$ και η ανώτερη τιμή που μπορεί να πάρει είναι 20 (5 προτάσεις X 4 που είναι η ανώτερη βαθμολογία) και τέλος για τη ψυχοσωματική ευημερία έχουν μέτρια επίπεδα, αφού $\mu=14,54$ και η ανώτερη τιμή που μπορεί να πάρει είναι 24 (6 προτάσεις X 4 που είναι η ανώτερη βαθμολογία).

Ως προς το στυλ ηγεσίας στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, στη Δ.Δ.Ε. Χανίων και Λασιθίου ασκείται η Μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ στις Δ.Δ.Ε. Ρεθύμνου και Ηρακλείου ασκείται η Συναλλακτική ηγεσία. Συγκεκριμένα, βάσει των αποτελεσμάτων, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσίας και αντιστρόφως. Όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξειδικευμένης επιρροής – συμπεριφοράς, τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό και τα χαρακτηριστικά της εξιδανικευμένης επιρροής, της εμψυχωτικής κινητοποίησης, της διανοητικής διέγερσης, της εξατομικευμένης εξέτασης, της έκτακτης ανταμοιβής, της αποτελεσματικότητας του

ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας, της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Από την άλλη, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξειδικευμένης επιρροής – συμπεριφοράς, τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσίας και αντιστρόφως. Επιπρόσθετα, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξιδανικευμένης επιρροής, τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εμψυχωτικής κινητοποίησης, της διανοητικής διέγερσης, της εξατομικευμένης εξέτασης, της έκτακτης ανταμοιβής και της αποτελεσματικότητας του ηγέτη.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ακόμη ότι όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξιδανικευμένης επιρροής, τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσίας και αντιστρόφως, της επιπλέον προσπάθειας, της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εμψυχωτικής κινητοποίησης, εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της διανοητικής διέγερσης, της εξατομικευμένης εξέτασης, της έκτακτης ανταμοιβής, της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας, της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της διανοητικής διέγερσης, τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό και τα χαρακτηριστικά της εξατομικευμένης εξέτασης, της έκτακτης ανταμοιβής, της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας, της ικανοποίησης και αντιστρόφως.

Η έρευνα έδειξε επίσης ότι όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της διανοητικής διέγερσης, εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία και αντιστρόφως. Όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξατομικευμένης εξέτασης τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της έκτακτης ανταμοιβής, της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας, της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξατομικευμένης εξέτασης τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία

και αντιστρόφως. Όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της έκτακτης ανταμοιβής, τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό και τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας, της ικανοποίησης και αντιστρόφως.

Φάνηκε ακόμη ότι όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της έκτακτης ανταμοιβής, τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσίας και αντιστρόφως. Όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης, τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσίας και αντιστρόφως. Επίσης, όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης, τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας, της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Επίσης φάνηκε ότι όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσίας, τότε εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας, της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Όταν κάποιος προϊστάμενος εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της επιπλέον προσπάθειας τότε εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της ικανοποίησης και αντιστρόφως.

Όσον αφορά στα αποτελέσματα τη έρευνας σχετικά με την επαγγελματική ευημερία η έρευνα έδειξε ότι όταν ένα άτομο εμφανίζει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής ευημερίας τότε εμφανίζει και υψηλά επίπεδα κοινωνικής και ψυχοσωματικής ευημερίας και αντιστρόφως. Όταν ένα άτομο εμφανίζει υψηλά επίπεδα εργασιακής ευημερίας τότε εμφανίζει υψηλά επίπεδα κοινωνικής, γνωστικής και ψυχοσωματικής ευημερίας και αντιστρόφως. Επίσης φάνηκε ότι όταν ένα άτομο εμφανίζει υψηλά επίπεδα γνωστικής ευημερίας, εμφανίζει και υψηλά επίπεδα ψυχοσωματικής ευημερίας και αντιστρόφως. Όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής ευημερίας, τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξειδικευμένης επιρροής –

συμπεριφοράς, της εξιδανικευμένης επιρροής, της εμπυχωτικής κινητοποίησης, της διανοητικής διέγερσης, της εξατομικευμένης εξέτασης, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της έκτακτης ανταμοιβής, της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας, της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής ευημερίας τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσίας και αντιστρόφως.

Επιπρόσθετα, όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα εργασιακής ευημερίας, η έρευνα έδειξε ότι ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξειδικευμένης επιρροής – συμπεριφοράς, της εξιδανικευμένης επιρροής, της εμπυχωτικής κινητοποίησης, της διανοητικής διέγερσης, της εξατομικευμένης εξέτασης, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της έκτακτης ανταμοιβής, της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Επίσης όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα εργασιακής ευημερίας, ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσία και αντιστρόφως. Όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα κοινωνικής ευημερίας, ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξειδικευμένης επιρροής – συμπεριφοράς, της εξιδανικευμένης επιρροής, της εμπυχωτικής κινητοποίησης, της διανοητικής διέγερσης, της εξατομικευμένης εξέτασης, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της έκτακτης ανταμοιβής, της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα κοινωνικής ευημερίας, τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσίας και αντιστρόφως. Η έρευνα έδειξε επίσης ότι όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα γνωστικής ευημερίας τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της ενεργητικής διαχείρισης και αντιστρόφως. Φάνηκε ακόμη ότι όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα ψυχοσωματικής ευημερίας τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της εξειδικευμένης επιρροής – συμπεριφοράς, της εξιδανικευμένης επιρροής, της εμπυχωτικής κινητοποίησης, της διανοητικής διέγερσης, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της αποτελεσματικότητας του

ηγέτη, της επιπλέον προσπάθειας και της ικανοποίησης και αντιστρόφως. Τέλος όταν κάποιος έχει υψηλά επίπεδα ψυχοσωματικής ευημερίας τότε ο προϊστάμενός του εμφανίζει σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της παθητικής διαχείρισης και της παθητικής – προς αποφυγή ηγεσίας και αντιστρόφως. Έτσι, λοιπόν, αναδεικνύεται η συσχέτιση ανάμεσα στον τρόπο που ο προϊστάμενος ασκεί τα ηγετικά τ΄ του καθήκοντα και στην ευημερία των εργαζομένων, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τα πορίσματα άλλων ερευνών. Για παράδειγμα, η σύνδεση της επαγγελματικής ευημερίας με το στυλ ηγεσίας έχει επιβεβαιωθεί από πληθώρα ερευνών. Οι Shakon et al. (2010) μέσα από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας εστίασαν και επιβεβαίωσαν την επίδραση των ηγετών και των ηγετικών στυλ τους στο στρες των εργαζομένων και στη συναισθηματική τους ευημερία. Η έρευνα υποστήριξε ότι οι θετικές ηγετικές συμπεριφορές όπως η υποστήριξη, η ανατροφοδότηση, η εμπιστοσύνη, η σιγουριά και η ακεραιότητα συνδέονται με τη συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων.

Επίσης, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης επιβεβαιώνονται και από παλαιότερα ευρήματα της έρευνας των Offermann και Hellmann, (1996), οι οποίοι συνέδεσαν τη συμπεριφορά των προϊσταμένων με την εργασιακή ευημερία των υφισταμένων. Στα αποτελέσματα της έρευνας επισημάνθηκε ότι η εμπιστοσύνη, η αναγνώριση η ανατροφοδότηση και η έμπρακτη υποστήριξη από τον /την ηγέτη συνδέθηκε με διεύρυνση της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν την υπάρχουσα εγχώρια και ξενόγλωσση βιβλιογραφία, η οποία συνδέει το στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων. Τα επίπεδα της επαγγελματικής ευημερίας συνδέονται άμεσα με το είδος-στυλ ηγεσίας που ασκείται στον εργασιακό χώρο. Όπως αναλύθηκε παραπάνω, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι εκείνο που ευνοεί περισσότερο την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων. Η σύνδεση σε μεγαλύτερο βαθμό του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας με την ευημερία των εργαζομένων έχει υποστηριχθεί και από άλλους ερευνητές, όπως τους Kelloway et al., (2012), οι οποίοι ανέφεραν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διευρύνουν και αυξάνουν τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων τους όταν δημιουργούν επίγνωση και αποδοχή των σκοπών και της αποστολής της ομάδας και όταν ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να δουν

πέρα από το προσωπικό τους μόνο συμφέρον προς όφελος της ομάδας. Υποστήριξαν τον ισχυρισμό ότι η ηγεσία είναι ένα μέσο που επηρεάζει την εργασιακή ευημερία και ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συγκεκριμένα συνδέεται με την υγεία του εργαζομένου.

Η αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει εξεταστεί σε πολλές θεωρητικές και εμπειρικές έρευνες, οι οποίες υποδηλώνουν ότι ενισχύει και επηρεάζει την απόδοση των εργασιών και τη συμπεριφορά βοήθειας των μελών (π.χ. Arnold et al., 2007; Chun et al., 2016; Zhu et al., 2013; Engelen et al., 2015; Imran et al., 2016). Επιπλέον, τα οφέλη της μετασχηματιστικής ηγεσίας για την απόδοση των μελών μεταδίδονται μέσω πολυάριθμων υποκείμενων μηχανισμών, συμπεριλαμβανομένης της αυτοαποτελεσματικότητας (π.χ. Hannah et al., 2016). Ο Nielsen, et al., (2008) επισημαίνουν ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει συνδεθεί με τον αυξανόμενο βαθμό επαγγελματικής ευημερίας και ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω της επίδρασής του στο εργασιακό κλίμα και στο περιβάλλον που δημιουργεί. Οι καλές εργασιακές συνθήκες που δημιουργεί αυτό το στυλ ηγεσίας συνδέονται με την συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων (Nielsen, et al., 2008; Arnold et al., 2007; Nielsen, et al., 2008).

Οι ερευνητές στον τομέα της ηγεσίας έχουν τυπικά εξισώσει την ευημερία με την εργασιακή ικανοποίηση (π.χ. Kuoppala et al., 2008). Ωστόσο, από την άποψη του κριτηρίου, αυτή η στενή εστίαση στην ικανοποίηση από την εργασία δεν συλλαμβάνει πλήρως την έννοια της ευημερίας των εργαζομένων, η οποία είναι πολυδιάστατη (π.χ. Grant et al., 2007) και μπορεί να μετρηθεί σε γενικές γραμμές (π.χ. υγεία) καθώς και σε στενά επίπεδα. Επιπλέον, άλλες σημαντικές μεταβλητές του αποτελέσματος της ευημερίας και της υγείας που συνδέονται με την ψυχολογική και σωματική υγεία (π.χ. ευημερία, ποιότητα ύπνου) αγνοούνται. Ενώ η συσχέτιση της ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι σχετικά καλά εδραιωμένη, δεν μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και άλλων αποτελεσμάτων ευημερίας είναι παρόμοιες. Η ίδια ηγετική συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε συμβιβασμούς μεταξύ διαφορετικών διαστάσεων της ευημερίας, όπου ενέργειες που μπορεί να βελτιώσουν, για παράδειγμα, την ψυχολογική ευεξία μπορεί να είναι επιζήμιες για τη σωματική ευεξία (Grant et al., 2007).

Το αποτέλεσμα αυτής της συζήτησης είναι ότι η πλειοψηφία των ερευνητών ηγεσίας απέτυχε να λάβει αρκετά σοβαρά υπόψη την ευημερία των εργαζομένων. Έτσι, η κατανόησή μας για τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς ενός ηγέτη στην ευημερία των εργαζομένων είναι υπανάπτυκτη και στενά εστιασμένη. Μελέτες που εξέτασαν την επίδραση της ηγετικής συμπεριφοράς στην ευημερία των υφισταμένων, πέρα από αυτήν της εργασιακής ικανοποίησης, επικεντρώνονται σε στενές πτυχές της ευημερίας και εφαρμόζουν θεωρίες και προσεγγίσεις που σχεδιάστηκαν κυρίως για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και όχι για την ευημερία (π.χ, βλέπε Skakon, et al., 2010). Επιπλέον, προηγούμενες ανασκοπήσεις επικεντρώθηκαν σε συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας και αποτελέσματα χωρίς συστηματική εξέταση των διαδικασιών που αποτελούν τη βάση της σχέσης μεταξύ ηγετικής συμπεριφοράς και ευημερίας (π.χ. Arnold, 2017). Για να καλυφθεί αυτό το κενό, ο πρωταρχικός στόχος της εργασίας μας είναι να διεξάγουμε μια επιστημονική ανασκόπηση της έρευνας ηγεσίας που εξετάζει τις διαδικασίες με τις οποίες η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων.

Η έρευνα που διεξήχθη επικεντρώθηκε στην αναζήτηση συνδέσμου μεταξύ ηγεσίας και ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων και επικεντρώθηκε κατά κανόνα στις δηλητηριώδεις επιδράσεις της φτωχής ηγεσίας όπως π.χ. τα αυξημένα επίπεδα εργασιακού στρες και αγωνίας, ανασφάλειας, κατάθλιψης και ψυχοσωματικών συμπτωμάτων. Επισημάνθηκαν οι δυνητικά ευεργετικές επιδράσεις που μπορεί να φέρει η ηγεσία στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Υποστήριξαν ότι τα συστατικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως προτάθηκαν από τους Bass και Avolio (1994) είναι εξόχως σχετιζόμενα με την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων.

9.2 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές μελέτες

Η παρούσα έρευνα επιχείρησε να αποτυπώσει το υφιστάμενο στυλ ηγεσίας στις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης και να αναζητήσει πιθανή συσχέτισή του με το επίπεδο της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων σε αυτές. Όσον αφορά στα αποτελέσματα της έρευνας γίνεται αντιληπτό ότι δεν είναι δυνατό να γενικευτούν και για τις τέσσερις Δ.Δ.Ε. Κρήτης, καθώς η συμμετοχή, ιδίως από τη Δ.Δ.Ε. Ρεθύμνου και Λασιθίου ήταν σημαντικά περιορισμένη. Ως εκ τούτου καθίσταται αναγκαία η διεξαγωγή νέων ερευνών στις εν λόγω Δ.Δ.Ε., προκειμένου να υπάρξει μεγαλύτερη συμμετοχή και άρα να

διασφαλιστεί ένα ασφαλέστερο αποτέλεσμα. Συν τοις άλλοις, ένας βασικός περιορισμός της έρευνας ήταν ότι εστίασε σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και δείγμα, δηλαδή της Κρήτης, γεγονός που δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αποτυπώσει την κατάσταση που επικρατεί σε άλλες περιπτώσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Για αυτόν τον λόγο ως προτεινόμενη μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να προταθεί η διερεύνηση της σχέσης ευημερίας και στυλ ηγεσίας στο σύνολο της Ελλάδας με τη συμπερίληψη εργαζομένων και από διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Επίσης, μια μελλοντική ερευνητική πρόταση που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί είναι η χρήση μεικτής έρευνας, ποσοτικής και ποιοτικής, με στόχο από τη μία πλευρά να μελετηθούν οι απόψεις των εργαζομένων σε βάθος και από την άλλη να εξαχθούν αριθμητικά, ποσοτικοποιημένα δεδομένα για την αποτύπωση των τάσεων στον γενικό πληθυσμό. Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τον περιορισμό ως προς το δείγμα, θα μπορούσαν να συμμετέχουν και εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε σχολεία που υπάγονται σε αυτές τις διευθύνσεις με στόχο να υπάρξει συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων που αφορούν τη σχέση ευημερίας και στυλ ηγεσίας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικό να αναζητηθούν με μελλοντικές έρευνες τα επίπεδα της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων στις Δ.Δ.Ε., καθώς αποτελούν νευραλγικό τμήμα στον διοικητικό μηχανισμό του Υπουργείου Παιδείας και συνιστούν τον βασικό υποστηρικτικό μηχανισμό των σχολικών μονάδων της χώρας. Επιπλέον σε μια εποχή ραγδαίων και καταλυτικών αλλαγών στο διοικητικό γίγνεσθαι, με την είσοδο πολλαπλών ηλεκτρονικών εφαρμογών για τη διεκπεραίωση διοικητικών λειτουργιών-διαδικασιών, είναι σημαντικό να κρατηθεί ο άνθρωπος και η επαγγελματική ευημερία του σε υψηλά επίπεδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Aelterman, A., Engels, N., Van Petegem, K., & Pierre Verhaeghe, J. (2007). The well-being of teachers in Flanders: the importance of a supportive school culture. *Educational studies*, 33(3), 285-297. <https://doi.org/10.1080/03055690701423085>
- Antonakis, J. (2012). *Transformational and charismatic leadership. The nature of leadership*, 256-288. [REF.pdf \(unil.ch\)](#)
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. The leadership quarterly*, 14(3), 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor

Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.

<https://doi.org/10.1348/096317999166789>

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Macmillan.

Bass, B. M. (2000). *The future of leadership in learning organizations*. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Developing transformational leadership: 1992 and beyond*. *Journal of European industrial training*, 14(5), 21-27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Bush, T. (2005). *Theories of educational leadership and management*. Sage Pub.

Chong, W. H., Klassen, R. M., Huan, V. S., Wong, I., & Kates, A. D. (2010). The relationships among school types, teacher efficacy beliefs, and academic climate: Perspective from Asian middle schools. *The Journal of Educational Research*, 103(3), 183-190. <https://doi.org/10.1080/00220670903382954>

Chun, J. U., Cho, K., & Sosik, J. J. (2016). A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 374-396. <https://doi.org/10.1002/job.2048>

Cohen, S., Janicki-Deverts, D., & Miller, G. E. (2007). *Psychological stress and disease*. *Jama*, 298(14), 1685-1687. [Psychological Stress and Disease | Psychiatry and Behavioral Health | JAMA | JAMA Network](#)

- Colleman, J. (2009). *Wellbeing in schools: Empirical measure, or politician's dream?* Oxford review of education.
- Collie, R. J. (2014). *Understanding teacher well-being and motivation: Measurement, theory, and change over time*. Doctoral dissertation, University of British.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(4), 387-407. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199807\)19:4%3C387::AID-JOB851%3E3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199807)19:4%3C387::AID-JOB851%3E3.0.CO;2-9)
- Diener, E. D., & Suh, M. E. (1997). Subjective well-being and age: An international analysis. *Annual review of gerontology and geriatrics*, 17(1), 304-324. [Subjective Well-Being and Age: An International Analysis | Springer Publishing](https://doi.org/10.1002/9781118023000.ch17)
- Diener, E., Gohm, C. L., Suh, E., & Oishi, S. (2000). Similarity of the relations between marital status and subjective well-being across cultures. *Journal of cross-cultural psychology*, 31(4), 419-436. <https://doi.org/10.1177/0022022100031004001>
- Dodge, R., Daly, A. P., J. & Sanders, L.D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of wellbeing*, 2(3), 222-235.

- Engels, N., Aelterman, A., Petegem, K. V., & Schepens, A. (2004). Factors which influence the well-being of pupils in Flemish secondary schools. *Educational studies*, 30(2), 127-143. <https://doi.org/10.1080/0305569032000159787>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51–63. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>.
- Hannah, S. T., Schaubroeck, J. M., & Peng, A. C. (2016). Transforming followers' value internalization and role self-efficacy: Dual processes promoting performance and peer norm-enforcement. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 252-266. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000038>
- Hauff, S., Felfe, J., & Klug, K. (2022). High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2109-2137. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841819>
- Helliwell, J., and Putnam, R. D. (2005). *The social context of well-being*. In *The science of well-being* (p.p.435-459). Oxford University Press.
- Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>

- Jenkins, S., & Delbridge, R. (2014). In pursuit of happiness: A sociological examination of employee identifications amongst a 'happy' call-centre workforce. *Organization*, 21(6), 867-887. <https://doi.org/10.1177/1350508413491444>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Kelloway, E. K., Weigand, H., Mckee, M. C., & Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117. <https://doi.org/10.1177/1548051812465892>
- Konu, A., Viitanen, E., & Lintonen, T. (2010). Teachers' wellbeing and perceptions of leadership practices. *International Journal of Workplace Health Management*, 3(1), 44-57. <https://doi.org/10.1108/17538351011031939>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects: A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 904-915. <http://dx.doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>

- McCullough, G., Huebner, E. S., & Laughlin, J. E. (2000). Life events, self-concept, and adolescents' positive subjective well-being. *Psychology in the Schools*, 37(3), 281-290. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6807\(200005\)37:3%3C281::AID-PITS8%3E3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6807(200005)37:3%3C281::AID-PITS8%3E3.0.CO;2-2)
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S. O., Randall, R., & Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of advanced nursing*, 63(5), 465-475. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04701.x>
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 46(9), 1236-1244. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001>
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE.
- Pillay, H., Goddard, R., & Wilss, L. (2005). Well-being, burnout and competence: implications for teachers. *Australian journal of teacher education*, 30(2), 21-31. [Well-being, burnout and competence : implications for teachers. | Australian Journal of Teacher Education \(informit.org\)](https://www.informit.org/australian-journal-of-teacher-education/Well-being,-burnout-and-competence:-implications-for-teachers/)

- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Saiti, A. (2007). Main factors of job satisfaction among primary school educators: Factor analysis of the Greek reality. *Management in Education*, 21(2), 28-32. <https://doi.org/10.1177/0892020607076658>
- Salmi, I., Perttula, J., & Syväjärvi, A. (2014). Positive leadership and experiences explaining workers' well-being in knowledge-intensive organisation. *The Polar Journal*, 4(1), 52-68. <https://doi.org/10.1080/2154896X.2014.913929>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and leadership*. Josey-Bass.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), 107-139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24, 107–139. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Tetrick, L. E., & LaRocco, J. M. (1987). Understanding, prediction, and control as moderators of the relationships between perceived stress, satisfaction, and

- psychological well-being. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 538–543. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.538>
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165–175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Van Petegem, K., Creemers, B. P., Rossel, Y., & Aelterman, A. (2005). Relationships between teacher characteristics, interpersonal teacher behaviour and teacher wellbeing. *The Journal of Classroom Interaction*, 34-43. <https://www.jstor.org/stable/23870662>
- Wanous, J. P., & Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 95–105. <https://doi.org/10.1037/h0032664>
- Warr, P. (1990a). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Clarendon Press.
- Warr, P. B. (1990b). *Decision latitude, job demands, and employee well-being*. *Work and Stress*, 4(4), 285-294. <https://doi.org/10.1080/02678379008256991>
- Yıldırım, K. (2014). Main factors of teachers' professional well-being. *Educational Research and Reviews*, 9(6), 153-163. [Microsoft Word - Yildirim Pdf \(researchgate.net\)](#)
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a

difference?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004>

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά: η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Έλλην.
- Αμπεριάδου, Π. (2020). *Δυνατότητες και αδυναμίες εφαρμογής του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στη διοίκηση σχολικών μονάδων στην ελληνική δημόσια εκπαίδευση*. [Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία]. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Αναστασόπουλος, Α. (2018). *Η ευημερία του εκπαιδευτικού: διαστάσεις και διασυνδέσεις με το ρόλο του διευθυντή-ηγέτη και το κλίμα της σχολικής μονάδας*. [Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία]. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Γραμματικού, Κ. (2017). *Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας*. (Διπλωματική Εργασία. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Τμήμα Οικιακής Οικονομίας, Αθήνα).
- Δημοπούλου, Σ. (2020). *Θετική ηγεσία και μοντέλα εργασιακής ευημερίας των εκπαιδευτικών*. [Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία]. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Ζέρβα, Γ. (2012). *Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική ευημερία εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική διερεύνηση σε λυκειακές τάξεις*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος).
- Καλτσή, Β. (2013). *Ψυχική ανθεκτικότητα και επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. [Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία]. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Βόλος.
- Κατίδου, Ε. (2019). *Η ευημερία των εκπαιδευτικών: Διαμορφωτικοί παράγοντες και διαστάσεις στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση*. [Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία]. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα.

- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κυριακάκη, Ε. (2019). *Διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση σε εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα της Κρήτης. Η περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων του Υπουργείου Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης & Κοινωνικής Αλληλεγγύης των υπαλλήλων του ΟΑΕΔ Κρήτης*. [Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία]. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Κουρινάκη, Κ. (2020). *Η συμβολή του ηγετικού προφίλ του/της προϊσταμένου/ης του νηπιαγωγείου στην επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής*. [Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία]. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Λουκοπούλου, Ε.- Ε.(2015). *Ευημερία μόνιμων και αναπληρωτών δασκάλων: σχέση με δημογραφικούς παράγοντες, την αντιλαμβανόμενη κοινωνική στήριξη και στρεσογόνα γεγονότα ζωής*. Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Κριτική.
- Παπακώστα, Π. (2014). *Η ευημερία των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και η επίδραση που ασκεί σε αυτή το άγχος τους και η συμπεριφορά του σχολικού ηγέτη*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος).
- Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς,Δ.,(2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Μπένου.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Μεταίχμιο.
- Σαϊτης, Χ., (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Πεδίο.

Σχοινιά, Ε. Α. (2016). *Η επαγγελματική ευημερία των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και παράγοντες που την καθορίζουν*. [Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία], Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος.

Τεκτονοπούλου, Μ. (2015). *Η ηγεσία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση – Θεωρία και έρευνα*.

Χαλάτση, Δ. (2021). *Η μετασχηματιστική ηγεσία και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας ως καθοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης των εργαζομένων στις μικρομεσαίες ελληνικές εμπορικές επιχειρήσεις*. [Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία]. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Παράρτημα Α: «Ενημερωτικό Σημείωμα και Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας»

ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Αγαπητοί/ές συνάδελφοι/ισες,

Ονομάζομαι Χριστίνα Παναγιωτάκη και υπηρετώ στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Χανίων στη θέση Προϊσταμένης Τμήματος Β' Οικονομικού.

Το παρόν ερωτηματολόγιο σας διανέμεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής» του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου (ΕΑΠ) με τίτλο *«Η επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων στις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κρήτης και ο βαθμός συσχέτισής της με το στυλ ηγεσίας»*.

Σκοπός της διπλωματικής Εργασίας είναι η διερεύνηση του βαθμού της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων που υπηρετούν στις τέσσερις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κρήτης, το είδος του υφιστάμενου στυλ ηγεσίας στις υπηρεσίες αυτές καθώς και η πιθανή συσχέτισή τους. Αφορά τόσο τους μόνιμους διοικητικούς υπαλλήλους όσο και τους εκπαιδευτικούς με απόσπαση/διάθεση ή επί θητεία στα γραφεία των Διευθύνσεων.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και όλα τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τον σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας. Τα δεδομένα δεν θα γνωστοποιηθούν σε τρίτους και πρόσβαση σε αυτά θα έχει μόνο η υποφαινόμενη. Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να επισημανθεί, ότι μπορείτε να παραλείψετε οποιαδήποτε ερώτηση δεν νιώθετε άνετα να απαντήσετε. Επίσης, έχετε το δικαίωμα ανά πάσα στιγμή να αλλάξετε γνώμη και να αποχωρήσετε από την διαδικασία της έρευνας. Παρακαλώ απαντήστε αυθόρμητα και με ειλικρίνεια, καθώς δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Για τη συμπλήρωσή του θα χρειαστείτε 8-10'.

Πριν ξεκινήσετε, παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά τις οδηγίες.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμβολή και τον χρόνο σας.

Παραμένω στη διάθεσή σας σε περίπτωση που χρειαστείτε τυχόν διευκρινίσεις στο e-mail: xristinapanagiotaki@yahoo.gr

Με εκτίμηση,

Χριστίνα Παναγιωτάκη

ΠΕ ΔΙΟΙΚ.-ΟΙΚΟΝ.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε με X.

1. ΦΥΛΟ

ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΗΛΙΚΙΑ

21-30 ετών	31-40 ετών	41-50	51 και άνω

3. ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ ΓΕ.Λ/ΕΠΑ.Λ	ΠΤΥΧΙΟ ΑΝΩΤΕΡΗΣ/ΑΝΩΤΑΤ ΗΣ ΕΚΠ/ΣΗΣ	ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙ ΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ

5. ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ/Η	ΧΩΡΙΣ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ

--	--

6. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΑΠΟΣΠΑΣΜΕΝΟΣ / ΜΕ ΔΙΑΘΕΣΗ / ΕΠΙ ΘΗΤΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ

**7. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ
ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ**

ΔΔΕ ΧΑΝΙΩΝ	ΔΔΕ ΡΕΘΥΜΝΟΥ	ΔΔΕ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	ΔΔΕ ΛΑΣΙΘΙΟΥ

ΜΕΡΟΣ Β΄

**ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΡΗΤΗΣ**

Σας ζητείται να κρίνετε πόσο συχνά ο άμεσος/η Προϊστάμενος/η σας εκδηλώνει τις ακόλουθες συμπεριφορές.

Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά τις δηλώσεις και απαντήστε επιλέγοντας έναν αριθμό από το 0 έως το 4 τσεκάροντας με **X**, προσδιορίζοντας σε ποιο βαθμό σας εκφράζει η κάθε δήλωση την τρέχουσα χρονική περίοδο.

**0=ΚΑΘΟΛΟΥ 1=ΣΠΑΝΙΑ 2=ΚΑΠΟΙΕΣ ΦΟΡΕΣ 3=ΑΡΚΕΤΑ ΣΥΧΝΑ
4=ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ, ΑΝ ΟΧΙ ΠΑΝΤΑ**

Ο/Η Προϊστάμενος/η μου...

		0	1	2	3	4
8.1.	Μου παρέχει βοήθεια σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειές μου.					
8.2.	Επανεξετάζει καθιερωμένες διαδικασίες για να διερευνήσει αν είναι κατάλληλες για την εκάστοτε περίπτωση.					

8.3.	Αποφεύγει να εμπλακεί μέχρι να γίνει σοβαρό το πρόβλημα.					
8.4.	Επικεντρώνει την προσοχή του/της στις παρατυπίες, τα λάθη και τις αποκλίσεις των εργαζομένων από τις συνήθειες διοικητικές πρακτικές.					
8.5.	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σοβαρά ζητήματα.					
8.6.	Μιλάει για τις σημαντικές για εκείνον/η αξίες και πεποιθήσεις.					
8.7.	Είναι απών/ούσα όταν τον/την χρειάζονται.					
8.8.	Αναζητά διαφορετικές οπτικές όταν επιχειρεί να επιλύει προβλήματα.					
8.9.	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.					
8.10.	Μου εμπνέει υπερηφάνεια που συνδέομαι μαζί του/της.					
8.11.	Διευκρινίζει ρητά ποιος είναι υπεύθυνος/η για την επίτευξη των στόχων απόδοσης.					
8.12.	Περιμένει να πάνε στραβά τα πράγματα για να αναλάβει δράση.					
8.13.	Μιλάει με ενθουσιασμό για το τι χρειάζεται να επιτευχθεί.					
8.14.	Τονίζει τη σημασία της ύπαρξης ισχυρής αίσθησης σκοπού.					
8.15.	Αφιερώνει χρόνο για μάθηση και καθοδήγηση των εργαζομένων.					
8.16.	Κάνει σαφές τι μπορεί να προσδοκά να κερδίσει κάποιος/α όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι.					
8.17.	Πιστεύει στις αλλαγές μόνο όταν αυτές επιβάλλονται από τις περιστάσεις.					
8.18.	Παραμερίζει το προσωπικό του/της συμφέρον για το καλό της ομάδας.					
8.19.	Με αντιμετωπίζει ως ξεχωριστό άτομο και όχι απλώς ως μέλος μιας ομάδας.					
8.20.	Πιστεύει ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναληφθεί δράση.					
8.21.	Συμπεριφέρεται με τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου προς αυτόν/ή.					
8.22.	Επικεντρώνεται στη διοίκησή του/της αυστηρά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.					
8.23.	Εξετάζει τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.					
8.24.	Παρακολουθεί όλα τα λάθη που γίνονται.					

8.25.	Αποπνέει μία αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης.					
8.26.	Διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.					
8.27.	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.					
8.28.	Αποφεύγει να πάρει αποφάσεις.					
8.29.	Θεωρεί ότι έχω διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες από τους άλλους.					
8.30.	Με κάνει να δω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές.					
8.31.	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.					
8.32.	Προτείνει νέους τρόπους ολοκλήρωσης ενός έργου.					
8.33.	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.					
8.34.	Δίνει έμφαση στη σημασία της ύπαρξης συλλογικής αίσθησης της αποστολής.					
8.35.	Εκφράζει ικανοποίηση όταν επιτυγχάνω τους στόχους.					
8.36.	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.					
8.37.	Είναι αποτελεσματικός/ή στην κάλυψη των αναγκών που σχετίζονται με την εργασία μου.					
8.38.	Χρησιμοποιεί μεθόδους ηγεσίας που είναι ικανοποιητικοί.					
8.39.	Με ωθεί να κάνω παραπάνω από αυτά που περίμενα.					
8.40.	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.					
8.41.	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.					
8.42.	Μεγιστοποιεί την επιθυμία μου να επιτύχω.					
8.43.	Είναι αποτελεσματικός/ή στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της υπηρεσίας.					
8.44.	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθήσω περισσότερο.					
8.45.	Ηγείται μίας ομάδας που είναι αποτελεσματική.					

ΜΕΡΟΣ Γ΄

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

9. Σας ζητείται να απαντήσετε πόσο συχνά στην υπηρεσία σας αισθανθήκατε τα ακόλουθα συναισθήματα εξαιτίας παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία σας.

Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά τις δηλώσεις και απαντήστε επιλέγοντας έναν αριθμό από το 0 έως το 4 τσεκάροντας με **X**, προσδιορίζοντας σε ποιό βαθμό σας εκφράζει η κάθε δήλωση την τρέχουσα χρονική περίοδο.

0=ΠΟΤΕ 1=ΣΠΑΝΙΑ 2=ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ 3=ΣΥΧΝΑ 4=ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ/ΣΧΕΔΟΝ ΠΑΝΤΑ

Στην εργασία μου νιώθω...

	0	1	2	3	4
9.1. Υπερένταση					
9.2. Άβoλα					
9.3. Ανήσυχος/η					
9.4. Ήρεμος/η					
9.5. Ευχαριστημένος/η					
9.6. Χαλαρός/ή					
9.7. Μελαγχολικός/ή					
9.8. Απογοητευμένος/η					
9.10. Λυπημένος/η					
9.11. Χαρούμενος/η					
9.12. Ενθουσιασμένος/η					
9.13. Αισιόδοξος/η					

10. Σας ζητείται να απαντήσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις.

Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά τις δηλώσεις και απαντήστε επιλέγοντας έναν αριθμό από το 0 έως το 4 τσεκάροντας με **X**, προσδιορίζοντας σε ποιο βαθμό σας εκφράζει η κάθε δήλωση την τρέχουσα χρονική περίοδο.

0=ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ 1=ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ 2=ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ 3=ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ 4=ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

		0	1	2	3	4
10.1.	Στην υπηρεσία μου αρέσει να θέτω στον εαυτό μου φιλόδοξους στόχους.					
10.2.	Δεν με ενδιαφέρει πολύ η δουλειά μου.					
10.3.	Μου αρέσει να ασχολούμαι με καινούργια πράγματα στην υπηρεσία μου.					
10.4.	Προτιμώ να αποφεύγω τις δύσκολες δραστηριότητες στη δουλειά μου.					
10.5.	Όταν τα πράγματα στην υπηρεσία γίνονται δύσκολα, καταβάλω μεγάλη προσπάθεια για να μην το βάλω κάτω.					
10.6.	Δεν νοιάζομαι ιδιαίτερα για το πώς εξελίσσονται τα πράγματα στην υπηρεσία μου.					
10.7.	Μου αρέσει να κάνω νέα πράγματα στην προσωπική μου ζωή (εκτός υπηρεσίας).					
10.8.	Μπορώ να αντιληφθώ πως νιώθουν οι συνάδελφοί μου.					
10.9.	Αντιμετωπίζω αποτελεσματικά τα προβλήματα των συναδέλφων μου.					
10.	Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων μέσα από την εργασία μου.					
10.11.	Μπορώ άνετα να δημιουργήσω χαλαρή ατμόσφαιρα με τους γύρω μου στην υπηρεσία.					
10.12.	Έχω καταφέρει πολλά σημαντικά σε αυτή την υπηρεσία.					
10.13.	Στην υπηρεσία αντιμετωπίζω τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν σε σχέση με οτιδήποτε με ηρεμία.					
10.14.	Στην εργασία μου μαθαίνω νέα πράγματα.					
10.15.	Η εργασία μου απαιτεί επαναλαμβανόμενες εργασίες.					
10.16.	Η εργασία μου απαιτεί δημιουργικότητα.					
10.17.	Η εργασία μου απαιτεί υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων.					

10.18.	Υπάρχει ποικιλία στην εργασία μου.					
10.19.	Η εργασία μου με βοηθά να αναπτύξω τις ικανότητές μου.					
10.20.	Στην εργασία μου έχω λίγη ελευθερία στη λήψη αποφάσεων.					
10.21.	Στην εργασία μου δεν έχω καμία ευκαιρία να χρησιμοποιήσω τις ικανότητες μου.					
10.22.	Δεν έχω καμία επιρροή στον τρόπο που σχεδιάζεται η εργασία μου.					
10.23.	Μου αρέσει να θέτω φιλόδοξους στόχους στην προσωπική μου ζωή.					
10.24.	Προτιμώ να αποφεύγω τις δύσκολες δραστηριότητες στην προσωπική μου ζωή.					
10.25.	Στη ζωή μου, όταν τα πράγματα γίνονται δύσκολα, καταβάλω μεγάλη προσπάθεια για να μην τα παρατήσω.					
10.26.	Οι συνάδελφοι στην υπηρεσία ενθαρρύνονται να πειραματιστούν με την εργασία τους.					
10.27.	Αισθάνομαι ότι οι συνάδελφοί μου με υποστηρίζουν να δοκιμάζω νέες ιδέες.					
10.28.	Οι συνάδελφοι εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον στην υπηρεσία.					
10.29.	Οι συνάδελφοι αισθάνονται υπεύθυνοι να βοηθούν ο ένας τον άλλον για να πετύχουν το καλύτερο αποτέλεσμα.					
10.30.	Έχω δυσκολία συγκέντρωσης όταν εργάζομαι.					
10.31.	Δεν σκέφτομαι καθαρά όταν εργάζομαι.					
10.32.	Μου είναι δύσκολο να μαθαίνω νέα πράγματα στην εργασία μου.					
10.33.	Μου είναι δύσκολο να σκεφτώ σύνθετα όσο εργάζομαι.					
10.34.	Δυσκολεύομαι να επεξεργαστώ γρήγορα τα ζητήματα που ανακύπτουν.					
10.35.	Όταν εργάζομαι μπροστά από την οθόνη του Η/Υ στην υπηρεσία μου η εργονομία είναι ικανοποιητική (τοποθέτηση συσκευής, στάση σώματος, φωτισμός, θόρυβος).					
10.36.	Η πνευματική μου κόπωση στην εργασία μου είναι υποφερτή.					
10.37.	Η σωματική μου κόπωση στην εργασία μου είναι υποφερτή.					
10.38.	Έχω συχνά πονοκεφάλους λόγω της πίεσης στην εργασία μου.					
10.39.	Είμαι ευχαριστημένος/η από τον φόρτο εργασίας που μου έχει ανατεθεί.					
10.40.	Ο φόρτος εργασίας έχει κατανεμηθεί ομοιόμορφα σε όλους με αποτέλεσμα να μην έχω άγχος να εκτελέσω τη δουλειά.					



Χριστίνα Παναγιωτάκη «Η επαγγελματική
ευημερία των εργαζομένων στις Διευθύνσεις
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κρήτης και ο
βαθμός συσχέτισής της με το στυλ ηγεσίας»

Παρακαλώ πολύ βεβαιωθείτε ότι δεν έχετε παραλείψει να απαντήσετε σε κάποια
ερώτηση/δήλωση.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο σας.

Παράρτημα Β: «Πίνακες και Γραφήματα»

Πίνακας 22: "Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α για τους παράγοντες του ερωτηματολογίου για το υφιστάμενο στυλ ηγεσίας".

	«Μέσος όρος»	«Τυπική απόκλιση»	«Cronbach α»
<u>«Μετασχηματιστική ηγεσία»</u>	45,07	20,68	0,974
«Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά»	9,37	5,21	0,944
«Εξειδανικευμένη επιρροή»	8,72	3,72	0,904
«Εμψυχωτική κινητοποίηση»	9,21	4,29	0,917
«Διανοητική διέγερση»	9,05	4,31	0,906
«Εξατομικευμένη εξέταση»	8,56	4,81	0,807
<u>«Συναλλακτική ηγεσία»</u>	23,44	4,61	0,818
«Έκτακτη ανταμοιβή»	8,57	4,37	0,871
«Ενεργητική διαχείριση»	8,13	2,71	0,570
«Παθητική διαχείριση»	6,40	3,98	0,860
<u>«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»</u>	5,60	4,76	0,928
«Αποτελεσματικότητα	10,22	4,29	0,937

	«Μέσος όρος»	«Τυπική απόκλιση»	«Cronbach α»
ηγέτη»			
«Επιπλέον προσπάθεια»	6,0	4,08	0,955
«Ικανοποίηση»	5,14	2,40	0,922

Πίνακας 23: "Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α για τους παράγοντες του ερωτηματολογίου της επαγγελματικής ευημερίας των ατόμων του δείγματος".

	«Μέσος όρος»	«Τυπική απόκλιση»	«Cronbach α»
«Συναισθηματική ευημερία»	28,24	9,90	0,940
«Εργασιακή ευημερία»	66,50	11,91	0,852
«Κοινωνική ευημερία»	8,52	2,97	0,784
«Γνωστική ευημερία»	15,31	3,71	0,868
«Ψυχοσωματική ευημερία»	14,54	4,35	0,821

«Πίνακας 24. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) του φύλου των ατόμων του δείγματος".»

«Φύλο»	N	%
«Άνδρας»	37	43,5
«Γυναίκα»	48	56,5
«Σύνολο»	85	100

«Πίνακας 25. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) της ηλικίας των ατόμων του δείγματος".»

«Ηλικία»	N	%
«21 – 30 ετών»	0	0
«31 – 40 ετών»	1	1,2
«41 – 50 ετών»	39	45,9
«51 ετών και πάνω»	45	52,9
«Σύνολο»	85	100

«Πίνακας 26. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) τα έτη εργασίας των ατόμων του δείγματος".»

«Έτη εργασίας»	N	%
«0 – 10 έτη»	1	1,2
«11 – 20 έτη»	21	24,7
«21 – 30 έτη»	54	63,5
«31 έτη και πάνω»	9	10,6
«Σύνολο»	207	100

«Πίνακας 27. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) του εκπαιδευτικού επιπέδου των ατόμων του δείγματος".»

«Εκπαιδευτικό επίπεδο»	N	%
«Απολυτήριο Λυκείου»	9	10,6
«Πτυχίο Ανώτερης – Ανώτατης Εκπαίδευσης»	37	43,5
«Δεύτερο πτυχίο»	1	1,2
«Μεταπτυχιακό Δίπλωμα σπουδών»	33	38,8
«Διδακτορικό Δίπλωμα»	5	5,9
«Σύνολο»	85	100

«Πίνακας 28. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) της θέσης που υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»

«Θέση που υπηρετείτε»	N	%
«Προϊστάμενος / η»	13	15,3
«Χωρίς θέση ευθύνης»	72	84,7
«Σύνολο»	85	100

«Πίνακας 29. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) για το εργασιακό καθεστώς των ατόμων του δείγματος".»

«Εργασιακό καθεστώς»	N	%
«Διοικητικός Υπάλληλος»	25	29,4
«Αποσπασμένος / Με διάθεση / Επί θητεία εκπαιδευτικός»	60	70,6
«Σύνολο»	85	100

«Πίνακας 30. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην οποία υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»

«Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην οποία υπηρετείτε»	N	%
«ΔΔΕ Χανίων»	46	54,1
«ΔΔΕ Ρεθύμνου»	10	11,8
«ΔΔΕ Ηρακλείου»	21	24,7
«ΔΔΕ Λασιθίου»	8	9,4
«Σύνολο»	85	100

«Πίνακας 31. "Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) του φύλου, της ηλικίας, των ετών εργασίας, του εκπαιδευτικού επιπέδου, της θέσης που υπηρετούν και του εργασιακού καθεστώσ ανά Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην οποία υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»

«Ερωτήσεις»	«ΔΔΕ Χανίων N (%)»	«ΔΔΕ Ρεθύμνου N (%)»	«ΔΔΕ Ηρακλείου N (%)»	«ΔΔΕ Λασιθίου N (%)»
«Φύλο»				
«Αντρας»	17 (37%)	5 (50%)	12 (57,1%)	3 (37,5%)
«Γυναίκα»	29 (63%)	5 (50%)	9 (42,9%)	5 (62,5%)
«Ηλικία»				
«31 – 40 ετών»	1 (2,2%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
«41 – 50 ετών»	19 (41,3%)	5 (50%)	10 (47,6%)	5 (62,5%)
«51 ετών και πάνω»	26 (56,5%)	5 (50%)	11 (52,4%)	3 (37,5%)
«Έτη εργασίας»				
«0 – 10 έτη»	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,8%)	0 (0%)
«11 – 20 έτη»	14 (30,4%)	2 (20%)	3 (14,3%)	2 (25%)
«21 – 30 έτη»	27 (58,7%)	7 (70%)	15 (71,4%)	5 (62,5%)
«31 έτη και πάνω»	5 (10,9%)	1 (10%)	2 (9,2%)	1 (12,5%)
«Εκπαιδευτικό επίπεδο»				
«Απολυτήριο Λυκείου»	2 (4,3%)	2 (30%)	3 (14,3%)	1 (12,5%)
«Πτυχίο Ανώτερης – Ανώτατης Εκπ/σης»	21 (45,7%)	4 (40%)	10 (47,6%)	2 (25%)
«Δεύτερο πτυχίο»	0 (0%)	1 (10%)	0 (0%)	0 (0%)
«Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Σπουδών»	18 (39,1%)	2 (20%)	8 (38,1%)	5 (62,5%)
«Διδακτορικό Δίπλωμα»	5 (10,9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
«Θέση που υπηρετείτε»				

«Ερωτήσεις»	«ΔΔΕ Χανίων N (%)»	«ΔΔΕ Ρεθύμνου N (%)»	«ΔΔΕ Ηρακλείου N (%)»	«ΔΔΕ Λασιθίου N (%)»
«Προϊστάμενος»	7 (15,2%)	0 (0%)	2 (9,5%)	4 (50%)
«Χωρίς θέση ευθύνης»	39 (84,8%)	10 (100%)	19 (90,5%)	4 (50%)
«Εργασιακό καθεστώς»				
«Διοικητικός Υπάλληλος»	10 (21,7%)	2 (20%)	7 (33,3%)	6 (75%)
«Αποσπασμένος / Με διάθεση / Επί θητεία Εκπαιδευτικός»	36 (78,3%)	8 (80%)	14 (66,7%)	2 (25%)

Πίνακας 32. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας".

	1	2	3
«Μετασχηματιστική ηγεσία»	1		
«Συναλλακτική ηγεσία»	0,206	1	
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	-0,860***	0,070	1

«Σημείωση: *p-value<0,05, **p-value<0,01, ***p-value<0,001»

Πίνακας 33. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας".

	1	2	3	4	5	6	7	8
«Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά»	1							

	1	2	3	4	5	6	7	8
«Εξιδανικευμένη επιρροή»	0,833***	1						
«Εμπνευστική κινητοποίηση»	0,865***	0,836***	1					
«Διανοητική διέγερση»	0,900***	0,846***	0,843***	1				
«Εξαστομικευμένη εξέταση»	0,847***	0,746***	0,731***	0,828***	1			
«Εκτακτη ανταμοιβή»	0,873***	0,883***	0,864***	0,889***	0,840***	1		
«Ενεργητική διαχείριση»	-0,055	0,172	-0,024	0,064	-0,102	0,014	1	
«Παθητική διαχείριση»	-0,801***	-0,648***	-0,760***	-0,791***	-0,698***	-0,734***	0,213	1
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	-0,859***	-0,694***	-0,827***	-0,808***	-0,737***	-0,779***	0,112	0,879***
«Αποτελεσματικότητα ηγέτη»	0,897***	0,800***	0,863***	0,893***	0,829***	0,872***	-0,047	-0,812***
«Επιπλέον προσπάθεια»	0,934***	0,813***	0,855***	0,893***	0,797***	0,858***	-0,10	-0,767***
«Ικανοποίηση»	0,913***	0,792***	0,837***	0,890***	0,823***	0,855***	-0,09	-0,820***
«Σημείωση: *p-value<0,05, **p-value<0,01, ***p-value<0,001»								

Πίνακας 34. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας".

	9	10	11	12
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	1			
«Αποτελεσματικότητα ηγέτη»	-0,907***	1		
«Επιπλέον προσπάθεια»	-0,845***	0,892***	1	
«Ικανοποίηση»	-0,877***	0,921***	0,837***	1

«Σημείωση: *p-value<0,05, **p-value<0,01, ***p-value<0,001»

Πίνακας 35. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας Pearson r για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας".

	1	2	3	4	5
«Συναισθηματική ευημερία»	1				
«Εργασιακή ευημερία»	0,435***	1			
«Κοινωνική ευημερία»	0,549***	0,424***	1		
«Γνωστική ευημερία»	0,208	0,665***	0,098	1	
«Ψυχοσωματική ευημερία»	0,610***	0,239*	0,545***	0,181	1

«Σημείωση: *p-value<0,05, **p-value<0,01, ***p-value<0,001»

Πίνακας 36. "Εφαρμογή του δείκτη συνάφειας *Pearson r* για τη συνάφεια των παραγόντων του ερωτηματολογίου της ηγεσίας και του ερωτηματολογίου της ευημερίας".

	«Συναισθηματική ευημερία»	«Εργασιακή ευημερία»	«Κοινωνική ευημερία»	«Γνωστική ευημερία»	«Ψυχοσωματική ευημερία»
«Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά»	0,533***	0,411***	0,471***	0,072	0,328**
«Εξειδανικευμένη επιρροή»	0,297*	0,469***	0,479***	0,126	0,231*
«Εμπυχωτική κινητοποίηση»	0,387**	0,572***	0,552***	0,213	0,262*
«Διανοητική διέγερση»	0,502***	0,422***	0,545***	0,100	0,342**
«Εξαιτομικευμένη εξέταση»	0,429***	0,345**	0,424***	0,039	0,151
«Μετασχηματιστική ηγεσία»	0,455***	0,470***	0,525***	0,121	0,290*
«Εκτακτη ανταμοιβή»	0,407***	0,441***	0,464***	0,108	0,215
«Ενεργητική διαχείριση»	-0,179	0,055	0,098	-0,219*	0,014
«Παθητική διαχείριση»	-0,561***	-0,447***	-0,445***	-0,117	-0,348**
«Συναλλακτική ηγεσία»	-0,152	0,009	0,130	-0,090	-0,025
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	-0,628***	-0,482***	-0,502***	-0,195	-0,345*

	«Συναισθηματική ευημερία»	«Εργασιακή ευημερία»	«Κοινωνική ευημερία»	«Γνωστική ευημερία»	«Ψυχοσωματική ευημερία»
«Αποτελεσματικότητα ηγέτη»	0,574***	0,503***	0,576***	0,156	0,328**
«Επιπλέον προσπάθεια»	0,534***	0,408***	0,557***	0,085	0,313**
«Ικανοποίηση»	0,504***	0,458***	0,466***	0,165	0,222*

«Σημείωση: *p-value<0,05, **p-value<0,01, ***p-value<0,001»

Πίνακας 37. "Μέσοι όροι παραγόντων ως προς το φύλο των ατόμων και εφαρμογή του *t* κριτηρίου".

	«Φύλο»		«df»	«t-τιμή»	«p-value»
	«Άντρας Μ.Ο.»	«Γυναίκα Μ.Ο.»			
«Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά»	8,94	9,71	78	-0,65	0,516
«Εξιδανικευμένη επιρροή»	8,53	8,87	80	-0,41	0,683
«Εμψυχωτική κινητοποίηση»	8,94	9,42	78	-0,49	0,623
«Διανοητική διέγερση»	8,78	9,28	78	-0,51	0,612
«Εξατομικευμένη εξέταση»	7,83	9,11	79	-1,19	0,238
«Μετασχηματιστική ηγεσία»	41,90	47,46	70	-1,13	0,262
«Έκτακτη ανταμοιβή»	8,25	8,82	79	-0,58	0,561
«Ενεργητική διαχείριση»	8,81	7,61	80	2,01*	0,047

«Φύλο»

	«Αντρας Μ.Ο.»	«Γυναίκα Μ.Ο.»	«df»	«t-τιμή»	«p-value»
«Παθητική διαχείριση»	6,78	6,11	80	0,754	0,453
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	5,86	5,38	82	0,458	0,648
«Αποτελεσματικότητα ηγέτη»	10,06	10,36	79	-0,311	0,756
«Επιπλέον προσπάθεια»	6,64	6,39	80	0,271	0,787
«Ικανοποίηση»	5	5,26	81	-0,478	0,634
«Συναλλακτική ηγεσία»	24,18	22,86	76	1,251	0,215
«Συναισθηματική ευημερία»	30,11	26,63	74	1,54	0,128
«Εργασιακή ευημερία»	66,55	66,46	72	0,029	0,977
«Κοινωνική ευημερία»	9,31	7,89	79	2,18*	0,032
«Γνωστική ευημερία»	15,27	15,34	82	-0,09	0,932
«Ψυχοσωματική ευημερία»	15,11	14,11	79	1,03	0,306

«Σημείωση: *p-value<0,05 **p-value<0,01 και ***p-value<0,001».

Πίνακας 38. "Μέσοι όροι παραγόντων ως προς την ηλικία των ατόμων και εφαρμογή του t κριτηρίου".

	«Ηλικία»		«df»	«t-τιμή»	«p-value»
	«41-50 ετών Μ.Ο.»	«51 ετών και πάνω Μ.Ο.»			
«Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά»	10,33	8,63	77	1,45	0,150
«Εξιδανικευμένη επιρροή»	9,22	8,30	79	1,10	0,273
«Εμψυχωτική κινητοποίηση»	9,95	8,52	77	1,47	0,145
«Διανοητική διέγερση»	9,46	8,69	77	0,78	0,436
«Εξατομικευμένη εξέταση»	9,33	7,95	78	1,27	0,207
«Μετασχηματιστική ηγεσία»	48,03	42,41	69	1,14	0,259
«Έκτακτη ανταμοιβή»	9,34	7,86	78	1,52	0,132
«Ενεργητική διαχείριση»	8,11	8,23	79	-0,20	0,845
«Παθητική διαχείριση»	5,36	7,20	79	-2,10*	0,039
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	4,84	6,09	81	-1,20	0,235
«Αποτελεσματικότητα ηγέτη»	10,73	9,91	78	0,86	0,394
«Επιπλέον προσπάθεια»	7,19	6,05	79	1,27	0,208
«Ικανοποίηση»	5,53	4,91	80	1,18	0,242
«Συναλλακτική ηγεσία»	23,03	23,83	75	-0,75	0,453

«Ηλικία»

	«41-50 ετών Μ.Ο.»	«51 ετών και πάνω Μ.Ο.»	«df»	«t-τιμή»	«p-value»
«Συναισθηματική ευημερία»	28,57	28,30	73	0,12	0,906
«Εργασιακή ευημερία»	67,21	65,88	71	0,47	0,639
«Κοινωνική ευημερία»	8,31	8,66	78	-0,53	0,601
«Γνωστική ευημερία»	14,79	15,64	81	-1,05	0,296
«Ψυχοσωματική ευημερία»	14,17	14,73	78	-0,57	0,568

«Σημείωση: *p-value<0,05 **p-value<0,01 και ***p-value<0,001»

Πίνακας 39. "Μέσοι όροι παραγόντων ως προς τα έτη εργασίας των ατόμων και εφαρμογή της ανάλυσης διακύμανσης".

«Έτη εργασίας»

	«11-20 έτη Μ.Ο.»	«21-30 έτη Μ.Ο.»	«31 έτη και πάνω Μ.Ο.»	F	p-value
«Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά»	11,47	8,75	7,78	2,44	0,094
«Εξειδανικευμένη επιρροή»	9,85	8,42	7,56	1,54	0,221
«Εμψυχωτική	11,32	8,48	8,38	3,39*	0,039

«Έτη εργασίας»					
	«11-20 έτη Μ.Ο.»	«21-30 έτη Μ.Ο.»	«31 έτη και πάνω Μ.Ο.»	F	p-value
κινητοποίηση»					
«Διανοητική διέγερση»	10,39	8,55	9	1,22	0,300
«Εξαστομικευμένη εξέταση»	10,20	7,90	7,89	1,77	0,178
«Μετασχηματιστική ηγεσία»	53,76	41,70	43	2,23	0,115
«Έκτακτη ανταμοιβή»	10,47	7,96	7,33	2,82	0,066
«Ενεργητική διαχείριση»	7,35	8,47	8,25	1,260	0,289
«Παθητική διαχείριση»	4,80	6,94	7,11	2,30	0,107
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	3,65	6,31	6,22	2,45	0,093
«Αποτελεσματικότη- τα ηγέτη»	11,84	9,77	8,89	2,14	0,124
«Επιπλέον προσπάθεια»	7,80	6,02	5,89	1,49	0,231
«Ικανοποίηση»	9,11	4,81	4,78	2,20	0,117

«Έτη εργασίας»					
	«11-20 έτη Μ.Ο.»	«21-30 έτη Μ.Ο.»	«31 έτη και πάνω Μ.Ο.»	F	p-value
«Συναλλακτική ηγεσία»	23,05	23,66	22,88	0,18	0,838
«Συναισθηματική ευημερία»	29,11	27,90	27	0,14	0,866
«Εργασιακή ευημερία»	68,89	66,55	61,5	1,06	0,353
«Κοινωνική ευημερία»	8,05	8,71	8,22	0,38	0,687
«Γνωστική ευημερία»	15,95	14,96	16	0,68	0,511
«Ψυχοσωματική ευημερία»	14,58	14,46	14,67	0,01	0,989
«Σημείωση: *p-value<0,05 , **p-value<0,01 και ***p-value<0,001»					

Πίνακας 40. "Μέσοι όροι παραγόντων της ευημερίας ως προς τη θέση που υπηρετούν τα άτομα και εφαρμογή του *t* κριτηρίου".

	«Θέση που υπηρετείτε»				
	«Προϊσταμενος/η Μ.Ο.»	«Χωρίς θέση ευθύνης Μ.Ο.»	«df»	«t-τιμή»	«p- value»
«Συναισθηματική ευημερία»	29,45	28,03	74	0,44	0,662
«Εργασιακή ευημερία»	78,77	63,89	72	4,63***	<0,001
«Κοινωνική ευημερία»	10,69	8,10	79	3,02**	0,003
«Γνωστική ευημερία»	17,69	14,87	82	2,61*	0,011
«Ψυχοσωματική ευημερία»	15,85	14,29	79	1,18	0,241

«Σημείωση: *p-value<0,05 **p-value<0,01 και ***p-value<0,001»

Πίνακας 41. "Μέσοι όροι παραγόντων ως προς τη ΔΔΕ που υπηρετούν τα άτομα του δείγματος και εφαρμογή της ανάλυσης διακύμανσης".

	«ΔΔΕ»				F	p-value
	«Χανίων Μ.Ο.»	«Ρεθύμνου Μ.Ο.»	«Ηρακλείου Μ.Ο.»	«Λασιθίου Μ.Ο.»		
«Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά»	10,86	6,50	7,26	9,86	3,60*	0,017
«Εξειδανικευμένη	9,93	5,90	7,37	8,63	4,98**	0,003

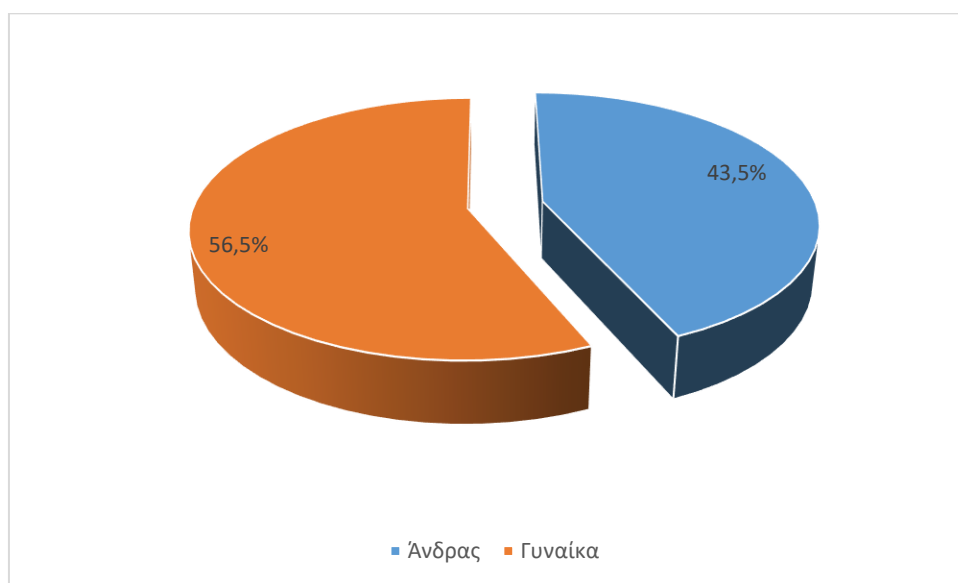
«ΔΔΕ»						
	«Χανίων Μ.Ο.»	«Ρεθύμνου Μ.Ο.»	«Ηρακλείου Μ.Ο.»	«Λασιθίου Μ.Ο.»	F	p-value
επιρροή»						
«Εμπψυχωτική κινητοποίηση»	10,49	6,78	7,55	9,25	3,55*	0,018
«Διανοητική διέγερση»	10,40	6,89	7	9,38	4,10**	0,009
«Εξατομικευμένη εξέταση»	10,57	4,90	6,70	6,43	7,36***	<0,001
<u>«Μετασχηματιστική ηγεσία»</u>	52,10	32,44	37,28	41,67	3,97*	0,011
«Έκτακτη ανταμοιβή»	10	6,40	6,37	8,43	4,58**	0,005
«Ενεργητική διαχείριση»	7,84	9	8	9	0,792	0,502
«Παθητική διαχείριση»	5,53	8,30	8,15	4,29	3,77*	0,014
<u>«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»</u>	4,89	7,60	7,15	3,25	2,40	0,074
«Αποτελεσματικότη- τα ηγέτη»	11,40	7,60	8,75	10,88	3,46*	0,020
«Επιπλέον προσπάθεια»	7,82	4,22	4,65	6,25	4,39**	0,007

«ΔΔΕ»						
	«Χανίων	«Ρεθύμνου	«Ηρακλείου	«Λασιθίου	F	p-value
	M.O.»	M.O.»	M.O.»	M.O.»		
«Ικανοποίηση»	5,82	3,90	4,25	5,13	3,27*	0,026
<u>«Συναλλακτική ηγεσία»</u>	23,66	23,70	22,89	23	0,143	0,934
«Συναισθηματική ευημερία»	29,95	24,10	25,68	31,50	1,67	0,180
«Εργασιακή ευημερία»	68,88	57	64,39	70,83	3,16*	0,030
«Κοινωνική ευημερία»	9,05	6,70	7,85	9,63	2,55	0,062
«Γνωστική ευημερία»	15,48	14,90	15,40	14,63	0,16	0,922
«Ψυχοσωματική ευημερία»	14,23	14,80	13,55	18,38	2,66	0,054
«Σημείωση: *p-value<0,05 , **p-value<0,01 και ***p-value<0,001»						

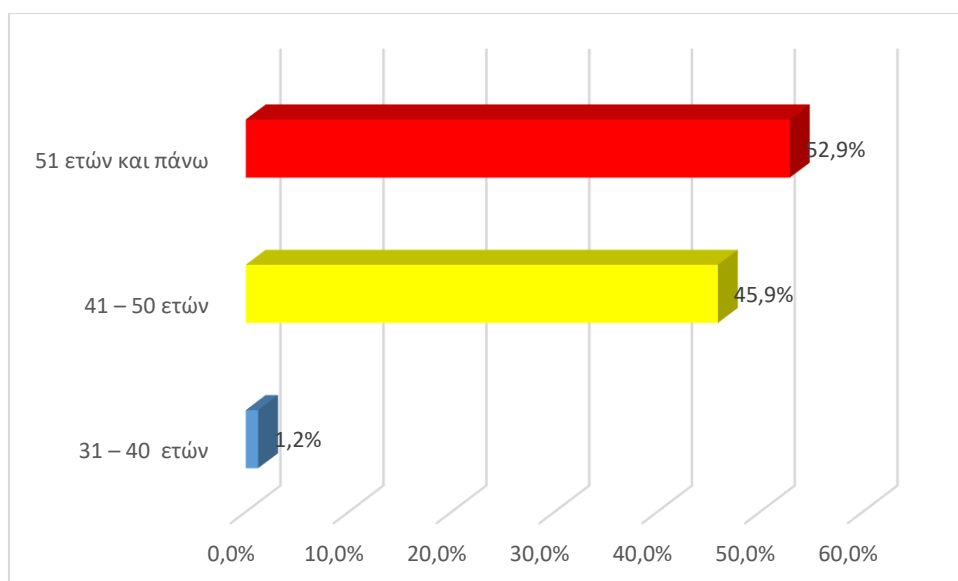
Πίνακας 42. "Μέσοι όροι του στυλ ηγεσίας ως προς τη ΔΔΕ που υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".

	«Χανίων	«Ρεθύμνου	«Ηρακλείου	«Λασιθίου
	M.O.»	M.O.»	M.O.»	M.O.»
«Μετασχηματιστική ηγεσία»	2,61	1,62	1,86	2,08
«Παθητική – προς αποφυγή ηγεσία»	1,22	1,90	1,79	0,81

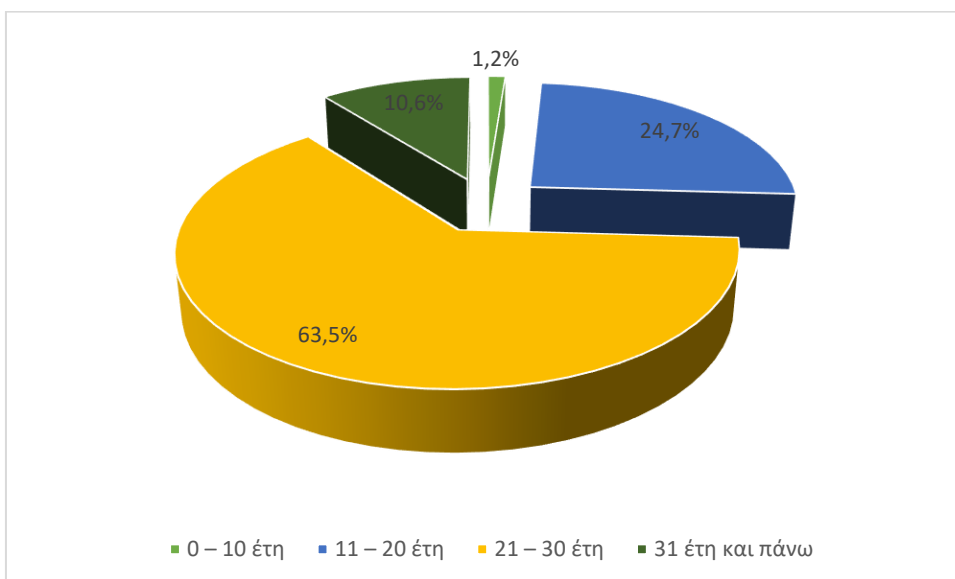
	«Χανίων Μ.Ο.»	«Ρεθύμνου Μ.Ο.»	«Ηρακλείου Μ.Ο.»	«Λασιθίου Μ.Ο.»
«Συναλλακτική ηγεσία»	1,97	1,98	1,91	1,92



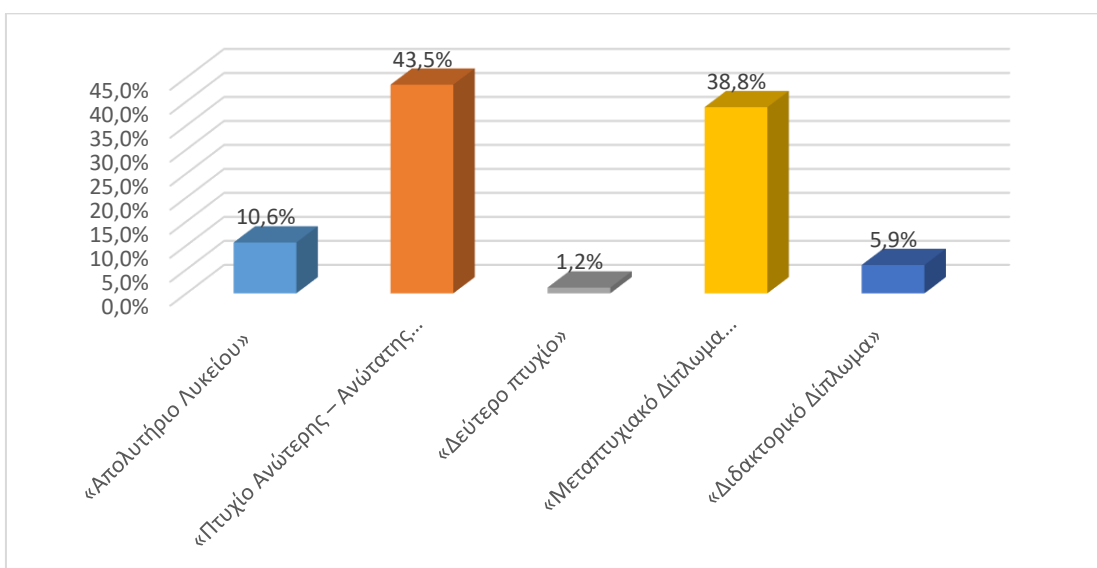
«Εικόνα 8."Γράφημα πίτας για το φύλο των ατόμων του δείγματος".»



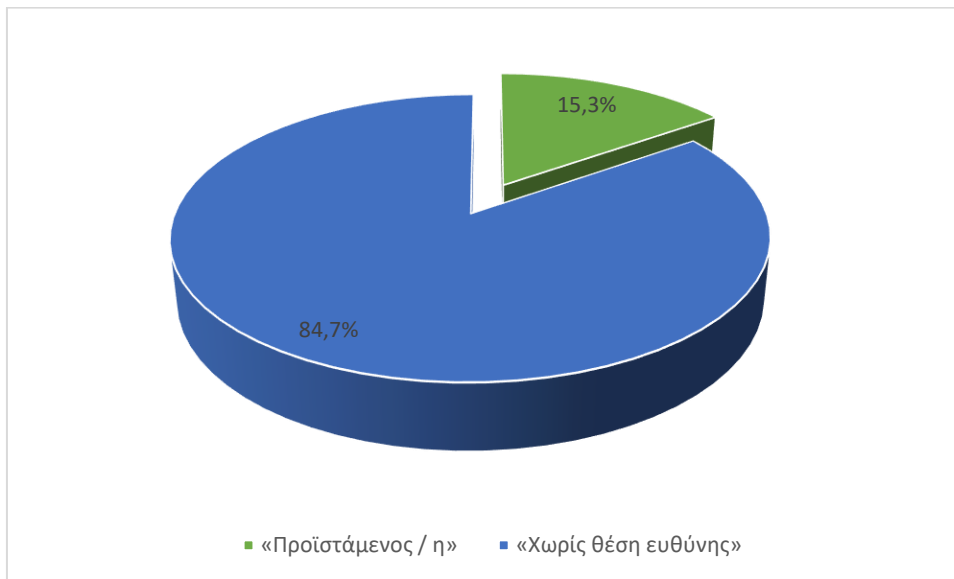
«Εικόνα 9." Ραβδόγραμμα για την ηλικία των ατόμων του δείγματος".»



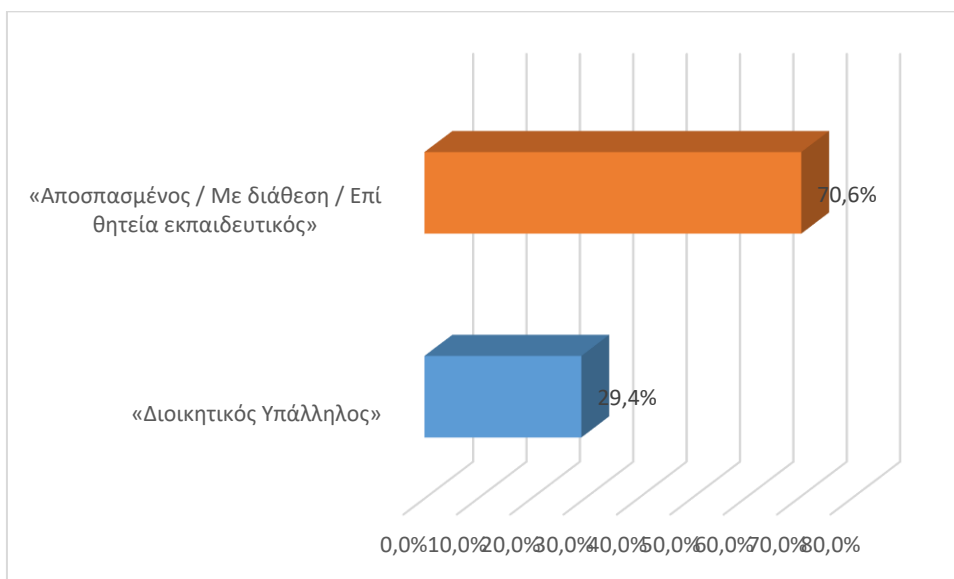
«Εικόνα 10." Γράφημα πίτας για τα έτη εργασίας των ατόμων του δείγματος".»



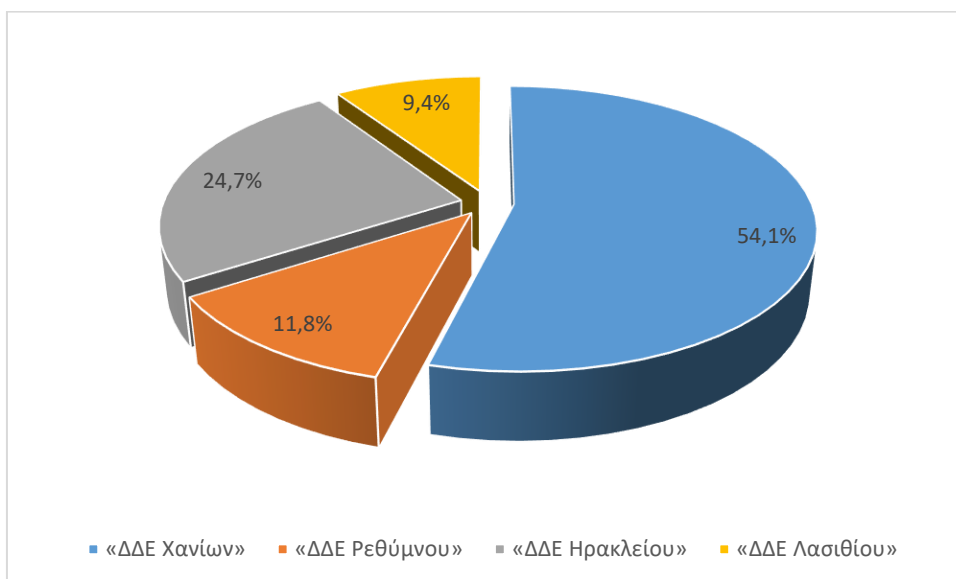
«Εικόνα 11."Ραβδόγραμμα για το εκπαιδευτικό επίπεδο των ατόμων του δείγματος".»



«Εικόνα 12."Γράφημα πίτας για τη θέση που υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»



«Εικόνα 13."Ραβδόγραμμα για το εργασιακό καθεστώς των ατόμων του δείγματος".»



«Εικόνα 14."Γράφημα πίτας για τη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην οποία υπηρετούν τα άτομα του δείγματος".»

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.