

Ανεμοπετάλιο

Τόμ. 5, Αρ. 5 (2025)

Ανεμοπετάλιο



Ηγεσία και Ψυχολογική Χειραγώγηση Gaslighting στην Εκπαίδευση

Μάρθα - Αντωνία Σμέρλα

doi: [10.12681/anem.42251](https://doi.org/10.12681/anem.42251)

Copyright © 2025, Μάρθα - Αντωνία Σμέρλα



Άδεια χρήσης [##plugins.generic.pdfFrontPageGenerator.front.license.cc-by-nc-nd4##](https://plugins.generic.pdfFrontPageGenerator.front.license.cc-by-nc-nd4##).

Ηγεσία και Ψυχολογική Χειραγώγηση *Gaslighting* στην Εκπαίδευση

Σμέρλα Μάρθα -Αντωνία

Εκπαιδευτικός, M.ed, MBA, Μουσικό Σχολείο Καλαμάτας

amandasmerla@gmail.com

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

*Η ψυχολογική χειραγώγηση, γνωστή ως **gaslighting**, αποτελεί μια ύπουλη μορφή κακοποίησης που έχει διεισδύσει στον χώρο εργασίας, επηρεάζοντας την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων. Η παρούσα μελέτη εξετάζει την έκταση του φαινομένου στην ελληνική δημόσια εκπαίδευση και διερευνά τον ρόλο της ηγετικής συμπεριφοράς των διευθυντών σχολικών μονάδων (μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία) στην εμφάνισή του, καθώς και την επίδρασή του στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, μια σημαντική παράμετρο που συνδέεται με την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.*

Λέξεις κλειδιά: ψυχολογική χειραγώγηση, μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, δημόσια εκπαίδευση

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον σύγχρονο εργασιακό χώρο, οι εργαζόμενοι συχνά έρχονται αντιμέτωποι με αντιπαραγωγικές και τοξικές συμπεριφορές που υπονομεύουν την οργάνωση, την αποτελεσματικότητα και την ευημερία τόσο του οργανισμού όσο και των μελών του. Τέτοιες συμπεριφορές παρατηρούνται σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς, παραβιάζοντας θεμελιώδη δικαιώματα όπως η ισότητα, η ασφάλεια, ο σεβασμός της προσωπικότητας και η συμπερίληψη στον εργασιακό χώρο. Τα τοξικά περιβάλλοντα χαρακτηρίζονται από άδικες πρακτικές, κακή επικοινωνία, συγκρούσεις, φαινόμενα αποκλεισμού, κουτσομπολιού, προσβολές, παρενόχληση και, συχνά, ψυχολογική χειραγώγηση. Αυτές οι συμπεριφορές συνδέονται με την κατάχρηση εξουσίας, την έλλειψη υποστήριξης από το εργασιακό περιβάλλον και την απομόνωση των θυμάτων, οδηγώντας σε σωματική, ψυχολογική και οικονομική βλάβη. Ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός, καθώς μέσω της ηγετικής του συμπεριφοράς μπορεί είτε να ενισχύσει είτε να αποτρέψει την ανάπτυξη τοξικού κλίματος.

Μια αποτελεσματική ηγεσία, βασισμένη στον σεβασμό και την υποστήριξη, μπορεί να μειώσει την εμφάνιση ψυχολογικής χειραγώγησης και να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση. Βάσει της ανασκόπησης της διεθνούς βιβλιογραφίας, διαμορφώθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και διατυπώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις. Η έρευνα υλοποιήθηκε με τη μέθοδο της επισκόπησης,

μέσω δομημένου ερωτηματολογίου σε τυχαίο δείγμα 552 εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν χαμηλά επίπεδα εμφάνισης ψυχολογικής χειραγώγησης και ότι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία συνδέονται αρνητικά με την εμφάνισή της.

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του επιπέδου ψυχολογικής χειραγώγησης που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί στη δημόσια εκπαίδευση της Ελλάδας, με έμφαση στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Παράλληλα, εξετάζεται η εμφάνιση ψυχολογικής χειραγώγησης στον εργασιακό χώρο και η σχέση της με την ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που καθοδηγούν τη μελέτη είναι τα εξής:

- α) Σε ποιο βαθμό βιώνουν οι εκπαιδευτικοί της δημόσιας εκπαίδευσης ψυχολογική χειραγώγηση στο εργασιακό τους περιβάλλον;
- β) Υπάρχει σχέση μεταξύ του τρόπου ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας και της ψυχολογικής χειραγώγησης που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί;
- γ) Πώς επηρεάζει η ψυχολογική χειραγώγηση την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της δημόσιας εκπαίδευσης;

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ

-Ψυχολογική χειραγώγηση: *Gaslighting*

Ο όρος **gaslighting** προέρχεται από το θεατρικό έργο *Gas Light* του Πάτρικ Χάμιλτον (Λονδίνο, 1938), το οποίο γνώρισε μεγάλη επιτυχία στο Broadway με τον τίτλο *Angel Street* (1941–1944). Το έργο αφηγείται την ιστορία ενός άνδρα που επιχειρεί να πείσει τη σύζυγό του και το στενό κοινωνικό τους περιβάλλον ότι εκείνη έχει χάσει τα λογικά της. Για να το επιτύχει, αλλοιώνει μικρές λεπτομέρειες στο οικείο τους περιβάλλον και, όταν η γυναίκα παρατηρεί τις αλλαγές –όπως το τρεμόπαιγμα του φωτισμού (gas lights)– εκείνος αρνείται επίμονα ότι συμβαίνει κάτι, υποστηρίζοντας ότι όλα είναι αποκυήματα της φαντασίας της. Η συνεχής αμφισβήτηση της αντίληψής της οδηγεί τη σύζυγο σε συναισθηματική κατάρρευση και απώλεια αυτοεκτίμησης. Τελικά, βρίσκει τη δύναμη να εγκαταλείψει τον κακοποιητικό γάμο και να ανακτήσει την ψυχική της ισορροπία με τη βοήθεια ενός νέου προσώπου που την στηρίζει και την επανασυνδέει με την πραγματικότητα.

Η ψυχολογική χειραγώγηση *gaslighting* αποτελεί μια μορφή συναισθηματικής κακοποίησης, στην οποία ο θύτης επιδιώκει να υπονομεύσει τη συναισθηματική και γνωστική σταθερότητα του θύματος, δημιουργώντας την αίσθηση ότι οι αντιλήψεις, οι αναμνήσεις και οι εμπειρίες του είναι όχι μόνο λανθασμένες αλλά και εντελώς αβάσιμες (Dorpat, 1994). Το φαινόμενο αυτό μπορεί να εκδηλωθεί σε ποικίλα πλαίσια διαπροσωπικών σχέσεων, όπως μεταξύ συντρόφων, φίλων,

συναδέλφων ή μελών της οικογένειας (Kukreja & Pandey, 2023). Πρόκειται για μια δυσλειτουργική επικοινωνιακή δυναμική, όπου ο δράστης συστηματικά αποσταθεροποιεί την αίσθηση της πραγματικότητας του θύματος, απορρίπτοντας επανειλημμένα την αφήγησή του σχετικά με τις εμπειρίες και τις αξιολογήσεις του (Abramson, 2014). Συχνά η διαδικασία αυτή εξελίσσεται σε βάθος χρόνου, οδηγώντας το άτομο σε πλήρη αποσύνθεση της αίσθησης γνώσης και αυτοαντίληψης (Johnston et al, 2024). Ο τελικός στόχος του θύτη είναι η κατάλυση της ικανότητας του θύματος να αντιστέκεται ή να εκφράζει διαφωνία (Fabry, 2024).

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, η χειραγώγηση περιγράφεται όλο και πιο συχνά ως μια εξελικτική διαδικασία με διακριτά στάδια. Τρία πρόσφατα θεωρητικά μοντέλα αναδεικνύουν διαφορετικές όψεις αυτής της διαδικασίας: το μοντέλο της Sweet (2019), το δίπτυχο μοντέλο της Hailes (2022) και το μοντέλο των Klein, Li και Wood (2023).

Το μοντέλο της Sweet (2019) εστιάζει στην πολύπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ φύλου και κοινωνικών ανισοτήτων, περιγράφοντας την ψυχολογική χειραγώγηση ως μια πολυεπίπεδη διαδικασία επιρροής. Σύμφωνα με τη θεωρητική αυτή προσέγγιση, η χειραγώγηση εξελίσσεται μέσα από τρία βασικά στάδια: αρχικά, ο χειραγωγός εντοπίζει τις «ευαλωτότητες» του θύματος – όπως ανασφάλειες ή την ανάγκη για αποδοχή. Στη συνέχεια, ακολουθεί η «καθοδήγηση της σκέψης και των συναισθημάτων», όπου, με τεχνικές όπως ο συναισθηματικός εκβιασμός, ο χειραγωγός επηρεάζει το γνωστικό και συναισθηματικό κόσμο του θύματος. Τελικό στάδιο αποτελεί η «εδραίωση της εξάρτησης», με το θύμα να καθίσταται όλο και πιο εξαρτημένο ψυχολογικά, χάνοντας σταδιακά την ικανότητα για ανεξάρτητη λήψη αποφάσεων. Η βασική ιδέα του μοντέλου είναι ότι η χειραγώγηση δεν είναι στιγμιαία, αλλά μια σταδιακή διαδικασία που κορυφώνεται σε πλήρη εξάρτηση.

Το δεύτερο μοντέλο, αυτό της Hailes (2022), διαφοροποιείται εστιάζοντας στις τακτικές που χρησιμοποιεί ο χειραγωγός και στις αντιδράσεις του θύματος. Εδώ, η χειραγώγηση αναλύεται σε δύο μορφές: την «ενεργητική» και την «παθητική» χειραγώγηση. Η ενεργητική χειραγώγηση περιλαμβάνει επιθετικές στρατηγικές, όπως εκφοβισμό, απειλές και άμεση ψυχολογική πίεση, με στόχο την επιβολή στο θύμα. Αντίθετα, η παθητική χειραγώγηση βασίζεται σε πιο έμμεσες μεθόδους, όπως η ενοχοποίηση, η θυματοποίηση και η συναισθηματική εξάντληση, προκαλώντας στο θύμα αυτοαμφισβήτηση και αβεβαιότητα για τις αναμνήσεις ή τις πεποιθήσεις του. Το μοντέλο υπογραμμίζει ότι οι χειριστικές τακτικές διαμορφώνονται ανάλογα με την προσωπικότητα του χειραγωγού και τη δυναμική της εκάστοτε κατάστασης.

Τέλος, το μοντέλο των Klein, Li και Wood (2023) διευρύνει τη συζήτηση εστιάζοντας στη δυναμική της σχέσης χειραγωγού-θύματος και στις μακροπρόθεσμες συνέπειες της χειραγώγησης. Οι ερευνητές περιγράφουν δύο βασικούς άξονες: τη «δυναμική της σχέσης» – δηλαδή την αλληλεξάρτηση που αναπτύσσεται μεταξύ χειραγωγού και θύματος, συχνά σε εργασιακά ή

διαπροσωπικά πλαίσια – και τις «ψυχολογικές επιπτώσεις» στο θύμα. Αυτές περιλαμβάνουν συναισθηματική εξάντληση, μειωμένη αυτοεκτίμηση, αυξημένο άγχος και αμφιβολίες για τον εαυτό. Το μοντέλο επισημαίνει ότι η χειραγώγηση δεν επηρεάζει μόνο το παρόν του θύματος, αλλά αφήνει και βαθιές πληγές που διαμορφώνουν τη μακροπρόθεσμη ψυχολογική του κατάσταση.

Συνολικά, τα τρία αυτά μοντέλα προσφέρουν μια σφαιρική κατανόηση της χειραγώγησης ως μιας σταδιακής, πολύπλοκης και συχνά αόρατης διαδικασίας που εδραιώνεται μέσα στις διαπροσωπικές σχέσεις, με σοβαρές συνέπειες για την ψυχική υγεία του θύματος.

-Μετασχηματιστική και Συναλλακτική ηγεσία: *Transformational and Transactional Leadership*

Η παρούσα έρευνα εστιάζεται στη μελέτη της επίδρασης των δυο στυλ ηγεσίας στην ψυχολογική χειραγώγηση, του μετασχηματιστικού και του συναλλακτικού. Η *μετασχηματιστική ηγεσία* χαρακτηρίζεται από την ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει και να κινητοποιεί τους υφισταμένους μέσω προσωπικού χαρίσματος και οραματικής καθοδήγησης (Tavanti, 2024). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν έντονα συναισθήματα και ενθαρρύνουν τους ακολούθους να υπερβούν τις προσδοκίες τους, καλλιεργώντας δέσμευση και καινοτομία (Darwish et al., 2018.)

Η μετασχηματιστική ηγεσία, όπως περιγράφεται από τον Walumbwa και τους συνεργάτες του (2008), βασίζεται σε πέντε θεμελιώδη συστατικά: αποδιδόμενη χαρισματικότητα, ιδεαλιστική επιρροή, εμπνευσμένη παρακίνηση, διανοητική διέγερση και εξατομικευμένη προσοχή. Οι ηγέτες αυτού του τύπου ξεχωρίζουν γιατί θέτουν τις ανάγκες των ακολούθων τους πάνω από τις δικές τους και παραμένουν αφοσιωμένοι σε ένα σύνολο βαθύτερων αρχών και αξιών. Αποτελούν πρότυπα προς μίμηση, ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευτικούς να βλέπουν τη δουλειά τους με νέο νόημα και σκοπό. Μέσα από την έμπνευση και την αμοιβαία κατανόηση, παρακινούν το προσωπικό τους να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του εκπαιδευτικού έργου. Παράλληλα, παρέχουν εξατομικευμένη υποστήριξη και καθοδήγηση, ενεργώντας ως μέντορες που βοηθούν τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τους στόχους τους. Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν ευκαιρίες για μάθηση και φροντίζουν για την ανάπτυξη ενός υποστηρικτικού και ενδυναμωτικού εργασιακού κλίματος, το οποίο ενισχύει την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη των συνεργατών τους.

Αντίθετα, η *συναλλακτική ηγεσία* (Darwish et al., 2018) δίνει έμφαση στη διαχείριση και τη διατήρηση της τάξης μέσω συμβατικών συμφωνιών και ανταλλαγών μεταξύ ηγετών και ακολούθων. Οι συναλλακτικοί ηγέτες αποφεύγουν τον κίνδυνο και εστιάζουν στη διαδικασία ως μέσο ελέγχου, κάτι που τους καθιστά αποτελεσματικούς κυρίως σε σταθερά και προβλέψιμα περιβάλλοντα. Το κίνητρο προέρχεται από εξωτερικές ανταμοιβές και καθορισμένους στόχους, ενώ η ηγετική δράση επικεντρώνεται στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, τη διατήρηση της υπάρχουσας

κατάστασης και τη βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας χωρίς να διαταράσσεται η ισορροπία (Bass,1990).

Εν κατακλείδι, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία ενθαρρύνει την αλλαγή και την ανάπτυξη μέσω έμπνευσης και υποστήριξης, η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στη σταθερότητα, την πειθαρχία και την αποτελεσματικότητα μέσω καθορισμένων κανόνων και ανταμοιβών. Σύμφωνα με τους Avolio και Bass (1988), τα δύο στυλ δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενα· αντίθετα, ο συνδυασμός τους μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία ενδείκνυται για την ανάπτυξη οράματος και την ενίσχυση της δημιουργικότητας, η συναλλακτική ηγεσία είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε σταθερά περιβάλλοντα όπου κυριαρχεί η ανάγκη για σαφείς στόχους και ανταμοιβές. Η επιλογή μεταξύ των δύο εξαρτάται συχνά από το εκάστοτε περιβάλλον και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός ή η σχολική μονάδα.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η ερευνητική στρατηγική που ακολουθήθηκε για την παρούσα μελέτη ήταν η ποσοτική έρευνα επισκόπησης. Η έρευνα αυτή επιλέχθηκε γιατί έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, καθώς επιτρέπει τη συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων από ευρύ δείγμα, καθιστώντας τα αποτελέσματά της πιο γενικεύσιμα και αντικειμενικά. Ο πληθυσμός αποτελείται από εκπαιδευτικούς του δημοσίου, των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Ελλάδας. Για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε τυχαία δειγματοληψία. Συγκεκριμένα έγινε επικοινωνία με όλες τις Διευθύνσεις της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Ελλάδας από τις οποίες ζητήθηκε να σταλεί το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο στους διευθυντές/τριες των μονάδων από τους οποίους μοιράστηκε στους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους. Για να συγκεντρωθούν τα δεδομένα δημιουργήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο (*google forms*), το οποίο δεχόταν απαντήσεις από 8 Ιανουαρίου έως 5 Φεβρουαρίου 2025. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 552 ερωτηματολόγια.

Η έρευνα ήταν σύμφωνη με τους κανόνες της ερευνητικής ηθικής δεοντολογίας, καθώς ήταν ανώνυμη, εμπιστευτική, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τους σκοπούς της και τα δικαιώματά τους δηλαδή να αποσυρθούν ή να μην απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο καθόλου. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη περιέχει τέσσερα μέρη. Το Μέρος Α έχει τίτλο «Δημογραφικά και Εργασιακά στοιχεία». Στο μέρος αυτό ζητήθηκαν πληροφορίες για το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο σπουδών, την εργασιακή εμπειρία, το εργασιακό καθεστώς, τη βαθμίδα σχολικής μονάδας που εργάζεται ο κάθε εκπαιδευτικός και την περιφέρεια Ελλάδας, όπου βρίσκεται η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεται.

Το Μέρος Β έχει τίτλο «το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου σας». Χρησιμοποιήθηκε η Παγκόσμια Κλίμακα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (*GTL*) για την μετασχηματιστική ηγεσία (Careless et al. 2000) με επτά ηγετικές συμπεριφορές: 1) Επικοινωνεί ένα ξεκάθαρο και θετικό όραμα για το μέλλον, 2)

Συμπεριφέρεται στους υφισταμένους του ως ξεχωριστές μονάδες, υποστηρίζει και ενθαρρύνει την ανάπτυξή τους, 3) Ενθαρρύνει και αναγνωρίζει τις προσπάθειες των υφισταμένων του, 4) Καλλιεργεί την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας των εκπαιδευτικών, 5) Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να προσεγγίζουν τα προβλήματα με νέους, καινοτόμους τρόπους και να αμφισβητούν την επικρατούσα πρακτική, 6) Εκφράζει ξεκάθαρα τις αξίες του/της και εφαρμόζει όσα υποστηρίζει και 7) Προκαλεί τον θαυμασμό και τον σεβασμό στους άλλους με τις ικανότητες του/της). Για την συναλλακτική ηγεσία χρησιμοποιήθηκαν τρία στοιχεία από την κλίμακα συμπεριφοράς ανταμοιβής του (Podsakoff et al.,1990). Τα στοιχεία που επιλέχθηκαν από αυτή την κλίμακα ήταν τα εξής: 1) Δίνει πάντα θετική ανατροφοδότηση σε όσους είναι καλοί στη δουλειά τους. 2)Επιβραβεύει όσους είναι καλοί στη δουλειά τους. 3) Εκφράζει την ικανοποίηση του, όταν κάποιος επιτυγχάνει εξαιρετικά (πάνω από το μέσο όρο) στη δουλειά του αποτελέσματα.

Οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας τους με δηλώσεις που περιγράφουν το στυλ ηγεσίας του προϊστάμενου τους κυκλώνοντας την απάντηση που τους αντιπροσωπεύει με βάση την κλίμακα *Likert* 1-5, όπου 1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα. Υψηλότερη βαθμολογία στην κάθε υπο κλίμακα σημαίνει υψηλότερο βαθμό του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού στον ηγέτη ενώ υψηλότερη συνολική βαθμολογία σημαίνει υψηλότερο βαθμό μετασχηματιστικής ή συναλλακτικής ηγεσίας.

Το Μέρος Γ έχει τίτλο «πόσο συχνά κατά το τελευταίο εξάμηνο ο διευθυντής σας ή κάποιος από τους συναδέλφους σας επέδειξε τις παρακάτω συμπεριφορές απέναντί σας». Για τη μέτρηση της ψυχολογικής χειραγώγησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Kukreja και Pandey (2023) με τις ακόλουθες εννέα προτάσεις για να μετρήσουμε τη συχνότητα που βίωσε κάποιος ψυχολογική χειραγώγηση το τελευταίο εξάμηνο είτε από κάποιον συνάδελφο του είτε από τον προϊστάμενο του:1) Άλλαξε περίτεχνα το θέμα σε συζήτηση για να σας κατηγορήσει για κάτι, 2) Ισχυρίστηκε ότι «φαντάζεστε» πράγματα, 3) Έκανε υποτιμητικά σχόλια εις βάρος σας και ακολούθως σας επαίνεσε, 4) Τα λόγια του δεν έγιναν πράξεις, 5) Αρνήθηκε κάποια υπόσχεση που σας έδωσε, 6) Υποβάθμισε τα παράπονά σας, 7) Παραποίησε εσκεμμένα τα λόγια σας, 8) Άσκησε αδικαιολόγητο έλεγχο επάνω σας, 9) Άσκησε τη χειρότερη κριτική απέναντι σας. Οι ερωτώμενοι καλούνταν να δηλώσουν πόσο συχνά βίωσαν το τελευταίο εξάμηνο ψυχολογική χειραγώγηση με βάση την κλίμακα *Likert* πέντε σημείων 1-5, που κυμαίνεται από το 1=ποτέ, 2=σπάνια, 3=μερικές φορές, 4=αρκετά συχνά, 5=συνήθως, αν όχι πάντα».

Το Μέρος Δ έχει τίτλο «Η στάση σας απέναντι στην εργασία σας» και αποτελείται από δέκα παράγοντες που περιγράφουν πτυχές της εργασίας και τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στην εργασία τους σύμφωνα με τους (Zembylas και Papanastasiou, 2004): 1) ικανότητα να επηρεάζω την επίδοση των μαθητών και τον τρόπο σκέψης τους, 2) συνεισφορά στο σχολείο και στο εκπαιδευτικό

σύστημα, 3) χρόνος εργασίας, 4) επίπεδο μισθού και παροχών, 5) ευκαιρίες για εξέλιξη και προαγωγή, 6) συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, 7) την αναγνώριση που λαμβάνω από τον διευθυντή για τη δουλειά μου, 8) τις σχέσεις με τους συναδέλφους μου, 9) την ευκαιρία για επίτευξη των επαγγελματικών στόχων, 10) τις εργασιακές συνθήκες στο σχολείο. Οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν το πώς νιώθουν στην εργασία τους κυκλώνοντας την απάντηση που τους αντιπροσωπεύει με βάση την κλίμακα *Likert* πέντε σημείων, 1-5, που κυμαίνεται από το 1=απόλυτα δυσαρεστημένος, 2=δυσαρεστημένος, 3=ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος, 4=ικανοποιημένος, 5=απόλυτα ικανοποιημένος.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για την μετασχηματιστική ηγεσία. Διαπιστώνεται ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι ο διευθυντής/ρια τους υιοθετεί συμπεριφορές μετασχηματικού ηγέτη σε μέτριο προς υψηλό βαθμό (μ.ο. κλίμακας = 3,68). Επίσης διαπιστώνεται ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ο διευθυντής/τρια υιοθετεί σε μέτριο βαθμό (μ.ο. κλίμακας = 3,70) συμπεριφορές συναλλακτικής ηγεσίας. Το φαινόμενο της ψυχολογικής χειραγώγησης δεν είναι συχνό στον χώρο της εκπαίδευσης (μ.ο. κλίμακας = 1,74). Συμπεριφορές που φαίνεται να κάνουν σπάνια ή μερικές φορές την εμφάνισή τους (από τον/την προϊστάμενο ή και τους/τις συναδέλφους) σχετίζονται κυρίως με την αθέτηση υποσχέσεων, τα λόγια του δεν έγιναν πράξεις και άρνηση υπόσχεσης που δόθηκε. Σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, είναι φανερό ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα είναι σχετικά ικανοποιημένοι/ες από την εργασία τους (μ.ο. κλίμακας = 3,08). Κυρίως είναι ικανοποιημένοι/ες από τη συνεισφορά στο σχολείο και το εκπαιδευτικό σύστημα (μ.ο. =3.68). Επιπλέον από την ικανότητα να επηρεάζουν την επίδοση των μαθητών και τον τρόπο σκέψης τους (μ.ο. =3.52) και δηλώνουν ικανοποιημένοι με τις σχέσεις με τους/τις συναδέλφους (μ.ο. =3,64). Ωστόσο είναι δυσαρεστημένοι από το επίπεδο μισθού και παροχών (μ.ο.=1.98) και τις ευκαιρίες για εξέλιξη-προαγωγή.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα συμβάλλει θεωρητικά στην εμβάθυνση της κατανόησης της σχέσης ανάμεσα στην ηγεσία στη δημόσια εκπαίδευση, την ψυχολογική χειραγώγηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Ειδικότερα, αναδεικνύει τον καθοριστικό ρόλο των ηγετικών στυλ -μετασχηματιστικού και συναλλακτικού- στη διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος που προάγει την επαγγελματική απόδοση και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Γεωργαντά & Ξενικού, 2005). Αντίθετα, η ψυχολογική χειραγώγηση αναδεικνύεται ως σημαντικός αρνητικός παράγοντας, ο οποίος υπονομεύει την εργασιακή ευημερία και επηρεάζει δυσμενώς την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Kukreja & Pandey, 2023).

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται σημαντικά από την ύπαρξη ή την απουσία τοξικών συμπεριφορών. Περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από καταχρηστικές πρακτικές οδηγούν σε μειωμένη δέσμευση, αυξημένο άγχος και επαγγελματική εξουθένωση (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001). Αντίθετα, ηγετικά στυλ που προάγουν διαφάνεια, εμπιστοσύνη και σεβασμό ενισχύουν την ικανοποίηση και ευημερία των εργαζομένων, συμβάλλοντας στη βελτίωση της συνολικής παραγωγικότητας και της ποιότητας της εργασιακής εμπειρίας.

Η μελέτη προσφέρει ουσιαστική συνεισφορά στη βιβλιογραφία, επιβεβαιώνοντας αλλά και αναθεωρώντας υπάρχουσες θεωρητικές προσεγγίσεις, ενώ παράλληλα προτείνει τη διαμόρφωση ενός νέου θεωρητικού μοντέλου. Το μοντέλο αυτό αποτυπώνει τη δυναμική των ηγετικών πρακτικών στη δημόσια εκπαίδευση και τη μεσολαβητική επίδραση της ψυχολογικής χειραγώγησης στη σχέση ηγεσίας–εργασιακής ικανοποίησης, αναδεικνύοντας τις συνέπειες των τοξικών ηγετικών συμπεριφορών στο σχολικό περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Γεράκη, Α. (2022). Εργασιακός εκφοβισμός στην εκπαίδευση αντιληπτό ή μη υπαρκτό φαινόμενο; *Workplace bullying in education. Επιστήμες Αγωγής*, σσ. 1-24.
- Γεωργαντά, Κ. Ξ. (2005). Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία: Η ενισχυτική επίδραση στην οργανωσιακή κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό. *Επιθεώρηση Ψυχολογίας*, σσ. 410-423.
- Καλλιοντζή, Β. &. (2024). Η μετασχηματιστική ηγεσία στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών. *Εκπαιδευτικός κύκλος*, σσ. 410-423.
- Κοκκινέλη, Κ. (2019). Το σχολικό κλίμα και η αξιολόγηση του: αντιλήψεις, ενδοιασμοί και αντιστάσεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Επιστημονικό εκπαιδευτικό περιοδικό*, σσ. 102-120.
- Κουστέλιος Α., Κ. Ι. (2001). Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία*, σσ. 30-39.
- Παπαδόπουλος, Ι. (2013). Εργασιακή ικανοποίηση και η ασκούμενη μορφή ηγεσίας στη σχολικές μονάδες. *Επιστημονικό εκπαιδευτικό περιοδικό*, σσ. 1-23
- Abramson, K. (2014). Turning up the lights on gaslighting. *Philosophical Perspectives*, σσ. 1-30.
- Avolio B.J., B. B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, σσ. 441–462.
- Avolio, B. J. (1988). *Transformational leadership, charisma, and beyond*. Lanham MD United States: Lexington Books.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Carless, S. W. (2000). A short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, σσ. 1-17.
- Darwish T. K., Z. J.-S. (2018). Organizational Learning of Absorptive Capacity and Innovation: Does Leadership Matter? *European Academy of Management*, σσ. 2-18.
- Dorpat, T. L. (1994). On the double gammy and gaslighting. *Psychoanalysis & Psychotherapy*, σσ. 91–96.
- Fabry, R. (2024, 07 3). Narrative gaslighting. *Philosophical Psychology*, σσ. 1–18.
- Farid H., Z. Y. (2024). Unmasking the interplay between gaslighting and job embeddedness: The critical roles of coworker support and work motivation. *Journal of Management & Organization*, σσ. 1-18.
- Fricke, M. (2007). *Epistemic Injustice Power and the Ethics of Knowing*. New York: Oxford University Press.
- Hailes, H. (2022). They' re out to take away your Sanity: An Ecological Investigation of Gaslighting in Intimate Partner Violence. *Counseling Psychology*, σσ. 1-14.

- Howell, J. M. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. . *Journal of Applied Psychology*, σσ. 891–902.
- Johnston C. R., T. B.-T. (2024). *Understanding Gaslighting: A Data-Driven Analysis of Themes, Features, and Effects on Subjective Memory*. Berlin: Reasearch Gate.
- Khan, N. (2017). Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher . *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, σσ. 1-7.
- Klein W., L. S. (2023, 06 4). *A Qualitative Analysis of Gaslighting in Romantic Relationships*. Toronto: Department of Psychology ,University of Toronto.
- kukreja P, P. J. (2023, 3 30). Workplace gaslighting: Conceptualization, development, and validation of a scale. *Front Psychol*, σσ. 6-493.
- Podsakoff P.M., M. S. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on followers Trust in Leader, Satisfaction, Oganizational and Citizenship Behaviors. *Leadership Quaterly*, σσ. 107-142.
- Rhodes C., N. A. (2004). A survey of teacher satisfaction, dissatisfaction, morale and retention in an English local education authority. *Valuing and supporting teachers*, σσ. 67-80.
- Stern, R. (2007). *The gaslight effect*. United States: Harmony Books.
- Sweet, P. (2019). The Sociology of Gaslighting. American Sociological Review. *American Sociological Review*, σσ. 851-875.
- Tavanti, M. (2024). Transactional Leadership. *Leadership Studies: The Key Concepts*, σσ. 1-9.
- Walumbwa, F. A. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, σσ. 89-126.
- Zembylas, M. P. (2004). Job satisfaction among school teachers in Cyprus Intercollege. *Journal of Educational Administration*, σσ. 357-374.