



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας

Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ

Τηλ.: 2610 369217, Φαξ: 2610 396184,

website: [manedu.teiwest.gr](http://manedu.teiwest.gr), email: [manedu@teiwest.gr](mailto:manedu@teiwest.gr)

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

EDUCATION  
MANAGEMENT

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Διοίκησης Εκπαίδευσης / Education Management»

Διπλωματική Εργασία

Η Διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης στα Δημοτικά σχολεία  
του Ν. Αχαΐας

The Investigation of Work Satisfaction in Primary Schools in Achaia

Όνομα & Επώνυμο συγγραφέα: Τσερεγκούνη Ανδριανή

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:	
Δρ. Γατομάτης Παναγιώτης,	
Α' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής	Β' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:
Δρ. Μητρόπουλος Ιωάννης,	Δρ Παπαδόπουλος Δημήτριος.

Πάτρα, 08/09/ 2019

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

© Πανεπιστήμιο Πατρών, 2019

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Πατρών και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Πανεπιστημίου Πατρών όπου εκπονήθηκε.

## «Ευχαριστίες»

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Διευθυντή του Π.Μ.Σ.καθηγητή κ.Μητρόπουλο Ιωάννη για την τέλεια σχεδίαση του προγράμματος και την άριστη επικοινωνία με όλους τους μεταπτυχιακούς φοιτητές, τον καθηγητή κ. Μητρόπουλο Παναγιώτη για τη βοήθεια και τη στήριξη που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας,καθώς και όλους τους καθηγητές του προγράμματος για την πολύτιμη προσφορά τους στη γνώση.*

*Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους Δ/ντές και εκπαιδευτικούς για την προθυμία τους να συμμετάσχουν στην έρευνα, αφιερώνοντας το χρόνο τους για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Ιδιαίτερη αναφορά στους συναδέλφους του Π.Μ.Σ για την άμεση ανταπόκρισή τους στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων σε όλες τις εργασίες που απαιτούσε το πρόγραμμα.*

*Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την ουσιαστική και συναισθηματική υποστήριξη που μου παρείχαν στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.*

# Περιεχόμενα

---

	Σελ.
Περίληψη .....	8
Abstract .....	9
Εισαγωγή .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
Η εργασιακή ικανοποίηση-Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	13
Ενότητα 1	
1.1. Έννοια και περιεχόμενο της εργασιακής ικανοποίησης .....	13
Ενότητα 2	
Θεωρίες της παρακίνησης-υποκίνησης.....	15
2.1. Γενικά .....	15
2.2. Θεωρίες περιεχομένου .....	16
2.2.1. Η θεωρία του Ab. Maslow .....	16
2.2.2. Η θεωρία υποκίνησης ERG του Alderfer .....	18
2.2.3. Η θεωρία του Herzberg .....	19
2.2.4. Η θεωρία X και Y του Mc Gregor .....	20
2.2.5. Η θεωρία της επίτευξης του Mc Clelland .....	22
2.3. Θεωρίες διαδικασίας .....	23
2.3.1. Θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης του Adams .....	23
2.3.2. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom .....	24
2.3.3. Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke .....	25
2.3.4. Η θεωρία της ενίσχυσης.....	27
2.3.5. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας.....	27
Ενότητα 3	
Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	28
3.1. Γενικά.....	28
3.2. Οργανωτικοί παράγοντες.....	29

3.2.1. Εσωγενείς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	29
3.2.2. Εξωγενείς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	30
3.3. Ατομικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	30
3.3.1. Το φύλο.....	31
3.3.2. Η ηλικία.....	32
3.3.3. Το μορφωτικό επίπεδο.....	32
3.4. Άλλοι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	33
3.5. Επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης στην συμπεριφορά του εργαζομένου.....	34
3.5.1. Παραγωγικότητα.....	34
3.5.2. Ικανοποίηση από την ζωή.....	35
3.5.3. Φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά.....	35
3.5.4. Οι απουσίες.....	35
3.5.5. Η κινητικότητα του προσωπικού .....	36

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση στην

Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.....	37
-----------------------------	----

Ενότητα 1

2.1.Γενικά.....	37
-----------------	----

2.2. Έρευνες σχετικές με πηγές εργασιακής ικανοποίησης

στην Π.Ε. στο εξωτερικό.....	37
------------------------------	----

2.3.Έρευνες σχετικές με πηγές εργασιακής ικανοποίησης

στην Π.Ε. στην Ελλάδα.....	39
----------------------------	----

Ενότητα 2

2.2.Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης.....	42
--	----

## ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Μεθοδολογία της έρευνας.....	45
------------------------------	----

3.1.Σκοπός,στόχοι της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	45
---	----

3.2.Ερευνητικό εργαλείο.....	46
------------------------------	----

3.3.Πληθυσμός,δείγμα της έρευνας και τα μέσα συλλογής των δεδομένων.....	48
--	----

3.4.Διαδικασία κωδικοποίησης.....	48
-----------------------------------	----

3.5. Στατιστική ανάλυση.....	49
3.6. Περιορισμοί της έρευνας.....	50

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

Αποτελέσματα της έρευνας.....	51
4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	51
4.1.1. Το φύλο.....	52
4.1.2. Η οικογενειακή κατάσταση.....	52
4.1.3. Τίτλοι σπουδών εκτός του βασικού πτυχίου.....	53
4.1.4. Οργανικές θέσεις του σχολείου.....	53
4.1.5. Περιοχή του σχολείου.....	54
4.1.6. Υπηρεσιακή κατάσταση.....	55
4.1.7. Ειδικότητα.....	55
4.1.8. Η ηλικία.....	56
4.1.9. Αριθμός τέκνων.....	56
4.1.10. Συνολικά έτη υπηρεσίας στην Π.Ε.....	56
4.2. Η εργασιακή ικανοποίηση.....	56
4.2.1. Αμοιβές.....	58
4.2.2. Προαγωγή.....	59
4.2.3. Εποπτεία-Δ/νση.....	60
4.2.4. Πρόσθετες παροχές.....	61
4.2.5. Ενδεχόμενες ανταμοιβές.....	62
4.2.6. Συνθήκες λειτουργίας.....	63
4.2.7. Συνάδελφοι.....	64
4.2.8. Η φύση της εργασίας.....	65
4.2.9. Επικοινωνία.....	66
4.2.10. Συνολική εργασιακή ικανοποίηση.....	66
4.3. Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	70
4.3.1. Επίδραση του φύλου στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	70
4.3.2. Επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	72
4.3.3. Επίδραση των τίτλων σπουδών στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	73

4.3.4.Επίδραση των οργανικών θέσεων του σχολείου στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	74
4.3.5.Επίδραση της θέσης του σχολείου στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	76
4.3.6.Επίδραση της υπηρεσιακής κατάστασης στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	77
4.3.7. Επίδραση της ειδικότητας στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	79
4.3.8. Συσχέτιση των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης με ποσοτικά δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	81
Συζήτηση .....	85
Συμπεράσματα – Προτάσεις .....	89
Βιβλιογραφία	
Ξενόγλωσση.....	92
Ελληνική .....	96
Παράρτημα .....	99

## Περίληψη

---

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει ορισμένους παράγοντες που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Αχαΐας.

Στην αρχή γίνεται προσπάθεια προσδιορισμού και αποσαφήνισης της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης. Παρατίθενται οι πιο σημαντικές θεωρίες υποκίνησης προσωπικού. Αναφέρονται οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης καθώς και οι επιπτώσεις που έχει αυτή για κάθε οργανισμό. Στη συνέχεια γίνεται σύντομη αναφορά σε διεθνείς έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και σε έρευνες που έγιναν στην χώρα μας.

Η έρευνα διεξήχθη σε 160 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με ερωτηματολόγιο, σε μια προσπάθεια εντοπισμού παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ζωή τους. Η έρευνα διεξήχθη τον Μάιο και τον Ιούνιο του έτους 2019.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε περιείχε δύο ενότητες. Η πρώτη είχε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Η δεύτερη περιείχε το ερωτηματολόγιο job satisfaction survey – JSS του Spector. Η στατιστική επεξεργασία έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS 18. Από τα δεδομένα της έρευνας προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τις διαστάσεις ‘‘Εποπτεία – Διεύθυνση’’, ‘‘Φύση της εργασίας’’, ‘‘Συνάδελφοι και επικοινωνία’’.

Σε σχέση με τις διαστάσεις ‘‘Συνθήκες λειτουργίας’’ και ‘‘Ενδεχόμενες ανταμοιβές’’ δηλώνουν ουδετερότητα. Τέλος, οι εκπαιδευτικοί είναι δυσαρεστημένοι με τις διαστάσεις ‘‘Πρόσθετες παροχές’’, ‘‘προαγωγή και αμοιβές’’. Η συνολική βαθμολογία υποδεικνύει ουδετερότητα δηλ. οι εκπαιδευτικοί δεν είναι ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Λέξεις κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δυσαρέσκεια, υποκίνηση προσωπικού, ποσοτική έρευνα.



## Abstract

---

The purpose of this paper is to investigate some factors that cause job satisfaction among primary school teachers in the Prefecture of Achaia.

At first there is an attempt to define and clarify the concept of professional satisfaction. The most important staff motivation theories are listed. Job satisfaction factors and their impact on each organization are listed. There is a brief reference to international job satisfaction surveys, as well as surveys in our country.

Subsequently, a questionnaire survey was conducted on teachers in an attempt to identify factors that affect their working lives. The survey was conducted in May and June 2019.

The research tool used contained two sections. The first was related to the demographic characteristics of the sample. The second one contained the Spector job satisfaction survey - JSS . Statistical analysis was performed using SPSS 18. Statistical data show that teachers are moderately satisfied with the dimensions 'Supervision – Managements', 'Nature of work', 'Colleagues and communication'.

Regarding the dimensions of 'Operating conditions' and 'Possible rewards', they indicate neutrality. Finally, teachers are dissatisfied with the dimensions of 'Additional benefits', 'promotion and remuneration'. The overall score indicates neutrality, ie teachers are neither dissatisfied nor satisfied with their work.

Keywords: job satisfaction, job dissatisfaction, staff motivation, quantitative research.

## Εισαγωγή

---

Η εκπόνηση διπλωματικής εργασίας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος στη Διοίκηση Εκπαίδευσης.

Επιλέχθηκε αυτός ο τομέας μεταπτυχιακών σπουδών διότι είναι γενική πεποίθηση ότι σε ένα κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει, η εκπαίδευση αποτελεί την πιο σημαντική παράμετρο εκσυγχρονισμού και προόδου. Απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό αποτελεί η συνεχής ανέλιξη και κατάρτιση του σύγχρονου εκπαιδευτικού. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα παρασχεθεί στους μαθητές μια εκπαίδευση υψηλού επιπέδου, ισάξια ή και ανώτερη με τα άλλα προηγμένα Κράτη.

Στην επιλογή του θέματος δύο σκέψεις έπαιξαν καθοριστικό ρόλο. Η μία προήλθε από ένα μικρό απόσπασμα από την ομιλία στελέχους μεγάλης αμερικανικής εταιρίας σε ένα συνέδριο του εθνικού συνδέσμου βιομηχανιών στις Η.Π.Α. Το απόσπασμα έλεγε: *«Μπορείτε να αγοράσετε τον χρόνο του ανθρώπου, μπορείτε ακόμη να αγοράσετε μερικές επιδέξιες κινήσεις σε έναν ορισμένο χρόνο, αλλά δεν μπορείτε να αγοράσετε τον ενθουσιασμό, την πρωτοβουλία, την αφοσίωση. Δεν μπορείτε να αγοράσετε την ευλάβεια της καρδιάς, της σκέψης και της ψυχής. Όλα αυτά μπορείτε να τα κερδίσετε»*. Κατά συνέπεια πρέπει να μάθουμε πώς θα κερδίσουμε όλα αυτά στο χώρο του σχολείου.

Η άλλη σκέψη προήλθε από την ανάγνωση στο κλασικό έργο του Herzberg «The Motivation to Work» του ακόλουθου αποσπάσματος: *«Η εργασία είναι ένα από τα πιο συναρπαστικά πράγματα για τα οποία μπορούν να μιλήσουν οι άνθρωποι. Χρονικά καλύπτει για τους πιο πολλούς το μεγαλύτερο μέρος μιας ημέρας. Για τους τυχερούς είναι πηγή μεγάλων ικανοποιήσεων, για πολλούς άλλους είναι η αιτία για ψυχική οδύνη»*.

Αυτά τα δύο αποσπάσματα προκαλούν σε κάθε άνθρωπο έντονο προβληματισμό. Είναι δυνατόν η εργασία να αποτελεί για τον δάσκαλο πηγή ψυχικής οδύνης, αντί να είναι πηγή χαράς, δημιουργίας και ικανοποίησης, θέτοντας τα θεμέλια της κοινωνίας του αύριο. Ευθύνη να μετατρέψουμε ένα σχολείο σε πηγή χαράς, δημιουργίας και ικανοποίησης έχουμε όλοι. Πιο πολύ όμως εμείς οι εκπαιδευτικοί που σπουδάζουμε, σε μεταπτυχιακό επίπεδο, τη «Διοίκηση Εκπαίδευσης». Οι σκέψεις αυτές ήταν η αιτία της επιλογής του

θέματος της παρούσης εργασίας για τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Το θέμα είναι πολύ σημαντικό για τους παρακάτω λόγους:

- ✓ Η εργασιακή ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της απόδοσής του και κατ' επέκταση στην άρτια λειτουργία και επιτυχία των στόχων μιας σχολικής μονάδας. Αντίθετα, η ύπαρξη δυσαρέσκειας έχει σαν αποτέλεσμα μειωμένη απόδοση, προσπάθεια αποφυγής της εργασίας (απουσίες) ή ακόμη και υψηλή κινητικότητα (εγκατάλειψη της εργασίας) του προσωπικού.
- ✓ Η εργασιακή ικανοποίηση ενός εκπαιδευτικού είναι σημαντικός παράγοντας, όχι μόνον για την απόδοσή του αλλά και για την κοινωνική του ζωή, την οικογενειακή του κατάσταση και την ψυχική υγεία του ίδιου αλλά και των ατόμων του στενού του περιβάλλοντος.

Δεν είναι δυνατή η ισορροπία στη ζωή ενός ατόμου όταν η εργασία αποτελεί γι' αυτόν πηγή δυσαρέσκειας.

Το επίπεδο της παρεχόμενης εκπαίδευσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα πολιτισμού, κοινωνικής συνοχής και οικονομικής ανάπτυξης.

Σε διεθνές επίπεδο τις τελευταίες δεκαετίες γίνονται έρευνες προκειμένου να εντοπιστούν οι παράγοντες που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στον χώρο της εκπαίδευσης. Στην χώρα μας οι σχετικές έρευνες ξεκίνησαν αργότερα και είναι πολύ λίγες και για συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές.

Η παρούσα εργασία έχει σαν σκοπό:

- ✓ Να καταγράψει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού προσωπικού και να τα συσχετίσει με την εργασιακή ικανοποίηση.
- ✓ Να διερευνήσει τους παράγοντες που προκαλούν αίσθηση εργασιακής ικανοποίησης στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Ν. Αχαΐας.
- ✓ Να διαμορφώσει προτάσεις βελτίωσης της κατάστασης στις περιπτώσεις που είναι ανάγκη.

Η εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση της εργασιακής ικανοποίησης. Διευκρινίζεται η έννοια και το περιεχόμενό της και αναπτύσσονται οι σχετικές θεωρίες υποκίνησης. Ακόμη γίνεται αναφορά στους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και στις διακρίσεις τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται οι σχετικές έρευνες με την εργασιακή ικανοποίηση τόσο στο εξωτερικό όσο και στη χώρα μας. Επίσης, γίνεται συνοπτική αναφορά στα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθεται η μεθοδολογία της έρευνας. Ο σκοπός της έρευνας, η επιλογή του δείγματος και το ερευνητικό εργαλείο συλλογής των δεδομένων, η διαδικασία κωδικοποίησης και στατιστικής ανάλυσης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τη συσχέτισή τους με την εργασιακή ικανοποίηση.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται η εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τις ακόλουθες εννέα διαστάσεις: Αμοιβές, προαγωγή, εποπτεία – διεύθυνση, πρόσθετες παροχές, ενδεχόμενες ανταμοιβές, συνθήκες λειτουργίας, συνάδελφοι, φύση της εργασίας και επικοινωνία.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

---

## *Η εργασιακή ικανοποίηση-βιβλιογραφική επισκόπηση*

### **Ενότητα 1**

#### **1.1. Έννοια και περιεχόμενο της εργασιακής ικανοποίησης**

Σε σχέση με την εργασιακή επαγγελματική ικανοποίηση δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός (Δημητρακόπουλος, 1998, Κάντας, 1998). Αυτή αναγνωρίζεται σήμερα σαν ένα σύνθετο και πολύπλοκο φαινόμενο και είναι μια έννοια πολυδιάστατη, η οποία αποτελείται από πολλές ξεχωριστές πτυχές (Κουστέλιος, 2001, Ματσαγγούρας και Μακρή – Μπότσαρη, 2003). Τα χαρακτηριστικά αυτά της εργασιακής ικανοποίησης αποτελούν στην ουσία και πρόβλημα για τη διερεύνηση και μέτρησή της (Evans, 1997). Από την άλλη πλευρά πολλοί ερευνητές θεωρούσαν την εργασιακή ικανοποίηση ως κάτι αυτονόητο και γι' αυτό τον λόγο πολλοί λίγοι προσπάθησαν να διατυπώσουν έναν αυστηρό εννοιολογικό ορισμό της (Μακρή – Μπότσαρη, Ματσαγγούρας, 2003).

Στην συνέχεια παρουσιάζονται κάποιοι ορισμοί που διατυπώθηκαν για την εργασιακή ικανοποίηση σε μία προσπάθεια διερεύνησης του περιεχομένου της συγκεκριμένης έννοιας.

Ο Locke (1976) χαρακτηρίζει την εργασιακή ικανοποίηση σαν μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου, η οποία οφείλεται στην εργασία του και τις εργασιακές του εμπειρίες.

Ο Κάντας (1998) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως τη συνολική ενιαία στάση του ατόμου απέναντι σε μια συγκεκριμένη εργασία. Αυτή η συνολική εργασιακή ικανοποίηση προσδιορίζεται από την ικανοποίηση του ατόμου από επιμέρους όψεις της

εργασίας ή του επαγγέλματός του π.χ. οι αμοιβές, η αυτονομία, οι φυσικές συνθήκες, οι σχέσεις με τους συναδέλφους κ.λπ. (Κάντας, 1998, Μακρή – Μπότσαρη και Ματσαγγούρας, 2003). Στο σημείο αυτό σκόπιμο είναι να αναφερθεί ότι η απόλυτη εργασιακή ικανοποίηση, ακόμη και αν υπάρξει, διαχρονικά δεν παραμένει σταθερή, γιατί ίσως μεταβληθεί το περιβάλλον της εργασίας και οι προσδιοριστικοί της παράγοντες (π.χ. αλλαγή διευθυντή της σχολικής μονάδας ή μειώσεις στις οικονομικές και άλλες πρόσθετες παροχές λόγω οικονομικής κρίσης κ.τ.λ.) (Warr (1987) και Landy (1989).

Κατά τον Louthans (2002) επαγγελματική ικανοποίηση είναι η άποψη του εργαζομένου ως προς τον βαθμό που η εργασία του παρέχει τα στοιχεία που θεωρεί σημαντικά.

Ο Fisher (2000) και ο Weiss (2002) ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως το θετικό ή αρνητικό συναίσθημα με το οποίο κάποιος αντικρίζει την εργασία του.

Κατά έναν άλλο ορισμό εργασιακή ικανοποίηση είναι οι θετικές και αρνητικές στάσεις ενός ατόμου για την εργασία του ή για ορισμένες όψεις αυτής (Κουστέλιος και Κουστέλιου 2001).

Σύμφωνα με τον Coolican (2008) η εργασιακή ικανοποίηση έχει σχέση με τα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για την οργάνωσή τους, για τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζονται μαζί, για τις φυσικές συνθήκες και τις ανταμοιβές από την εργασία τους, ψυχολογικά να νιώθουν καλά γι' αυτό που κάνουν, να το απολαμβάνουν και να αισθάνονται ότι αξίζει τον κόπο.

Ο Spector (2000) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει σχέση με τα θετικά συναισθήματα που έχουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους και τις επιμέρους διαστάσεις της. Αντίθετα τα αρνητικά συναισθήματα υποδηλώνουν εργασιακή δυσαρέσκεια.

Ο Μπουραντάς (2002: 241) υποστηρίζει ότι: «Η εργασιακή ικανοποίηση είναι το συγκινησιακό στοιχείο της στάσης του ατόμου ως προς την εργασία του. Πιο συγκεκριμένα η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει το πόσο ικανοποιημένο αισθάνεται το άτομο από: α) φύση της εργασίας αυτής καθ' αυτής, β) την οικονομική αμοιβή του, γ) τις συνθήκες εργασίας, δ) τις προοπτικές προαγωγών και επαγγελματικής εξέλιξης, ε) τις σχέσεις με τους συνεργάτες του και ζ) τις διαδικασίες και πολιτικές της οργάνωσης. Ασφαλώς, η εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου εξαρτάται και από το ίδιο, ανάλογα με τις ανάγκες του και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του».

Οι Hoy και Miskel σχετικά με το χώρο της εκπαίδευσης ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση σαν μια ευχάριστη ή δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που αισθάνεται

ο εκπαιδευτικός όταν αξιολογεί την εργασία του (Ηλιοφώτου Μ., Γεωργίου Μ., Σωκράτους Μιχ., 2014).

Ο Lortie (1975) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, ως την προθυμία τους να διαλέξουν το ίδιο επάγγελμα, στην υποθετική περίπτωση που ξεκινούσαν την ζωή τους από την αρχή (Ηλιοφώτου Μ., Γεωργίου Μ., Σωκράτους Μιχ., 2014).

Ο Herzberg και οι συνεργάτες του θεωρούν την εργασιακή ικανοποίηση ως κίνητρο εργασίας και σε άμεση συσχέτιση με τις ανθρώπινες ανάγκες (Μακρή – Μπότσαρη και Ματσαγγούρας, 2003).

Ανάλογη άποψη εκφράζει και η Evans (1999), η οποία υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου, προκύπτει από την ικανοποίηση των αναγκών του δια μέσου της εργασίας.

Μετά από αυτούς τους ορισμούς, που παραθέσαμε ενδεικτικά, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη ψυχοσυναισθηματική κατάσταση, την οποία νιώθει ο εργαζόμενος προς την εργασία του, όταν αυτή ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Από αυτό τον συλλογισμό συνάγεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με τις ανάγκες που έχει και τον βαθμό που ικανοποιούνται αυτές από την εργασία του.

Επομένως, οι ανθρώπινες ανάγκες λειτουργούν ως κίνητρα εργασίας. Για τους λόγους αυτούς στη συνέχεια θα αναφερθούμε συνοπτικά στις βασικές θεωρίες που είναι σχετικές με την παρακίνηση και τα κίνητρα εργασίας.

## **Ενότητα 2**

### ***Θεωρίες της παρακίνησης-υποκίνησης***

#### **2.1.Γενικά**

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει άμεση σχέση με τις θεωρίες της υποκίνησης και της εφαρμογής τους στον εργασιακό χώρο (Παπάνης και Ρόντος, 2005). Αυτές χωρίζονται συνήθως σε δύο κατηγορίες (Βακόλα και Νικολάου, 2012):

α. Η πρώτη κατηγορία έχει σχέση με το περιεχόμενο της παρακίνησης, με τις ανθρώπινες ανάγκες και με τον τρόπο που αυτές δύνανται να ικανοποιηθούν μέσω της εργασίας. Αναφέρονται δηλαδή στους παράγοντες που παρακινούν τους ανθρώπους να εργασθούν και να συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Για τον λόγο αυτό αποκαλούνται και θεωρίες περιεχομένου. Οι πιο γνωστές θεωρίες υποκίνησης αυτής της κατηγορίας είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.
- ✓ Η θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer.
- ✓ Η θεωρία του Herzberg.
- ✓ Η θεωρία X και Y του McGregor.
- ✓ Η θεωρία των αναγκών του McClelland.

β. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις θεωρίες που έχουν σχέση με τη διαδικασία και τις προϋποθέσεις της αποτελεσματικής υποκίνησης. Οι πιο γνωστές θεωρίες αυτής της κατηγορίας (Βακόλα και Νικολάου, 2012):

- ✓ Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams.
- ✓ Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.
- ✓ Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke.
- ✓ Η θεωρία της ενίσχυσης.
- ✓ Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας.

## **2.2. Θεωρίες περιεχομένου**

### **2.2.1. Η θεωρία του Ab. Maslow**

Η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών είναι από τις πιο γνωστές θεωρίες για τις ανθρώπινες ανάγκες και τα κίνητρα εργασίας. Ο Maslow (1943) ιεράρχησε τις ανθρώπινες ανάγκες σε μια πεντάβαθμη κλίμακα ως ακολούθως:

- ✓ Φυσιολογικές ή βασικές ανάγκες π.χ. τροφή, στέγη κ.τ.λ.
- ✓ Ανάγκες ασφαλείας π.χ. μόνιμη εργασία, κοινωνική ασφάλιση κ.τ.λ.
- ✓ Κοινωνικές ανάγκες π.χ. ανάγκη για φιλία, αποδοχή από τους άλλους κ.τ.λ.
- ✓ Ανάγκες εκτίμησης π.χ. ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους.
- ✓ Ανάγκη αυτοπραγμάτωσης δηλ. η ανάγκη του ανθρώπου να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητές του, να πραγματοποιήσει τις προσδοκίες του και να φθάσει σε μια



κατάσταση ολοκλήρωσης κάτι που είναι εφικτό σε λίγες περιπτώσεις (Θεοδωράτος 1992, Μπουράντας, 2002).

Σύμφωνα με τον Maslow, κάθε άνθρωπος με την εργασία του προσπαθεί να ικανοποιήσει κατ' αρχήν τις φυσιολογικές του ανάγκες, κατευθυνόμενος κλιμακωτά προς τις ανάγκες ανωτέρου επιπέδου. Μία ανάγκη για να αποτελέσει κίνητρο πρέπει να έχει ικανοποιηθεί επαρκώς η ανάγκη του αμέσως κατώτερου επιπέδου. Αυτό σημαίνει ότι μια ανάγκη μόλις ικανοποιηθεί δεν αποτελεί κίνητρο.

Σε περίπτωση που σ' ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον οι κατώτερες ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί, η διοίκηση πρέπει να στραφεί προς τις ανώτερες ανάγκες και κυρίως αυτή της αυτοπραγμάτωσης. Σε αντίθεση με τις άλλες ανάγκες, η μερική ικανοποίηση της ανάγκης της αυτοπραγμάτωσης οδηγεί σε αύξηση της σημασίας της και όχι στη μείωσή της. Για τους πιο πολλούς ανθρώπους είναι μια συνεχής επιδίωξη και ένα συνεχές κίνητρο, γιατί η πλήρης ικανοποίησή της είναι σχεδόν ανέφικτη (Κάντας 1998). Αυτός ο συλλογισμός αποτελεί εξήγηση, γιατί ακόμη και τα πιο υψηλόβαθμα και επιτυχημένα στελέχη ενός οργανισμού έχουν ανάγκη συνεχούς παρακίνησης (Riggio, 2003).

Ο πατέρας της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας Fr. Taylor υποστήριζε ότι μοναδικό κίνητρο για τον εργαζόμενο είναι οι χρηματικές αμοιβές (Κορνήλια Καλογήρου, 2000).

Για πρώτη φορά μετά από αυτόν ο Maslow διετύπωσε την άποψη ότι οι χρηματικές αμοιβές δεν αρκούν για την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά απαιτείται να καλυφθούν και οι μη χρηματικές ανάγκες π.χ. αυτονομία, υπευθυνότητα, δημιουργικότητα κ.τ.λ.

Ακόμη, ο Maslow επεσήμανε ότι υπάρχουν ατομικές διαφορές ανάμεσα στους εργαζομένους και καθένας παρακινείται από διαφορετικά κίνητρα ανάλογα με τις ανάγκες του (Levy, 2003).

Επομένως για να επιτύχουν αποτελεσματική υποκίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει:

- ✓ Να εντοπίσουν τις πιο σημαντικές ανάγκες κάθε υφισταμένου τους και να τις χρησιμοποιήσουν ως κίνητρο επίτευξης της επιθυμητής απόδοσης.
- ✓ Να γνωρίζουν ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες και κάτι που αποτελεί κίνητρο για έναν εργαζόμενο ίσως δεν αποτελεί κίνητρο για κάποιον άλλο.
- ✓ Να κατανοούν ότι οι ανάγκες κάθε εργαζομένου μεταβάλλονται διαχρονικά και αλλάζουν θέση στην κλίμακα της ιεραρχίας.

- ✓ Να δημιουργούν ένα θετικό κλίμα μέσα στο οποίο κάθε εργαζόμενος θα δύναται να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του (Κ. Τζωρτζάκης, Αλ. Τζωρτζάκη, 2002).

### **2.2.2. Η θεωρία υποκίνησης ERG του Alderfer**

Τη θεωρία αυτή διατύπωσε ο Alderfer το 1972 και αποτελεί μία τροποποίηση της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Στην ουσία εμείωσε τις πέντε κατηγορίες αναγκών στις ακόλουθες τρεις:

- ✓ Ανάγκες επιβίωσης ή ύπαρξης (existence needs) στις οποίες περιλαμβάνονται οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφαλείας του Maslow.
- ✓ Ανάγκες σχέσεων με τους άλλους (relatedness needs) σε αυτές περιλαμβάνονται οι κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες για εκτίμηση και αναγνώριση.
- ✓ Ανάγκες ανάπτυξης (growth needs) οι οποίες έχουν το ίδιο περιεχόμενο με τις ανάγκες του Maslow (Βακόλα και Νικολάου, 2012 · Ηλιοφώτου Μ., Γεωργίου Μ., Σωκράτους Μιχ, 2014).

Ο Alderfer υποστηρίζει στην θεωρία του ότι:

- ✓ Μία ανάγκη μπορεί να έχει παρακινητική δύναμη χωρίς να έχει ικανοποιηθεί πλήρως μια ανάγκη κατώτερου επιπέδου κατά τον Maslow.
- ✓ Ένας εργαζόμενος είναι δυνατόν να υποκινείται ταυτόχρονα από περισσότερες από μία ανάγκες.
- ✓ Η ικανοποίηση μιας ανάγκης δε σημαίνει ότι χάνει την παρακινητική της δύναμη.
- ✓ Όταν ματαιωθεί η προσπάθεια ικανοποίησης μιας ανάγκης ανώτερου επιπέδου ο εργαζόμενος στρέφει την προσοχή του σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου (Κάντας, 1998).

Η διοίκηση ενός οργανισμού, με βάση την θεωρία του Alderfer, πρέπει να καταβάλλει διαρκή προσπάθεια προκειμένου να ικανοποιεί όσο το δυνατόν πιο πολλές ανάγκες του εργαζομένου, γεγονός που αυξάνει την εργασιακή του ικανοποίηση, την αφοσίωση και την επίδοσή του π.χ. ένας νέος εκπαιδευτικός τοποθετείται ως αναπληρωτής σε μία σχολική μονάδα. Φυσικά τον ενδιαφέρει κατ' αρχήν να καλύψει τις φυσιολογικές του ανάγκες, ταυτόχρονα όμως τον απασχολεί ο διορισμός του σε μόνιμη θέση, η ανάπτυξη σχέσεων με τους συναδέλφους του, ο σεβασμός, η εκτίμηση, η συνεργασία και η αναγνώριση. Αυτό σημαίνει ότι το ίδιο χρονικό διάστημα τη συμπεριφορά του εκπαιδευτικού προσδιορίζουν περισσότερες από μία ανάγκες. Όσο πιο

πολλές από αυτές, υπάρχει δυνατότητα να ικανοποιηθούν, τόσο πιο καλά θα είναι τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα του σχολείου.

### **2.2.3. Η θεωρία του Herzberg**

Η θεωρία αυτή έχει ως βάση την υπόθεση ότι τα αίτια της εργασιακής ικανοποίησης είναι διαφορετικά από εκείνα της εργασιακής δυσαρέσκειας.

Σύμφωνα με τον Herzberg, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους αφού προκαλούνται από διαφορετικούς παράγοντες (Ηλιοφώτου Μ., Γεωργίου Μ., Σωκράτους Μιχ. 2014).

Οι παράγοντες αυτοί, κατά τον Herzberg (1959) κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες:

α. στους παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Ο μισθός
- ✓ Η πολιτική του οργανισμού
- ✓ Η σχέση με τον προϊστάμενο
- ✓ Η σχέση με τους συναδέλφους
- ✓ Η ασφάλεια
- ✓ Οι συνθήκες εργασίας

Οι παράγοντες υγιεινής συνδέονται με το εργασιακό περιβάλλον και υποκινούν ελάχιστα έως καθόλου τους εργαζομένους να αυξήσουν την απόδοσή τους. Η απουσία τους όμως μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια, με αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή τους συμπεριφορά.

β. στους παράγοντες παρακίνησης, οι οποίοι έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και είναι:

- ✓ Η αναγνώριση του έργου
- ✓ Η επίτευξη των στόχων
- ✓ Το σύστημα προαγωγής
- ✓ Η ελευθερία ανάληψης ευθύνης
- ✓ Η ευχέρεια για πρωτοβουλίες
- ✓ Η φύση της εργασίας

Οι παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα, κατά τον Herzberg, είναι αυτοί που πραγματικά υποκινούν τους εργαζομένους προς την επιτυχία των στόχων του οργανισμού, γιατί προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης σε σχέση με τις ανάγκες τους. Απαραίτητη

προϋπόθεση όμως για να λειτουργήσουν τα κίνητρα, είναι η εξάλειψη των παραγόντων δυσαρέσκειας από τους χώρους εργασίας (Βακόλα και Νικολάου, 2012, Κάντας 1998).

Η θεωρία του Herzberg δέχθηκε κριτική για την ασάφεια που χαρακτηρίζει πολλές από τις θέσεις της. Ακόμη πολλοί ερευνητές που ασχολήθηκαν με τη θεωρία αυτή κατέληξαν στην άποψη ότι οι παράγοντες "υγιεινής" όπως χαρακτηρίστηκαν από τον Herzberg, δεν προκαλούν μόνο δυσαρέσκεια αλλά και ικανοποίηση (Riggio, 2003). Υπάρχουν δηλ. περιπτώσεις που οι παράγοντες υγιεινής προκαλούν ευχαρίστηση και όχι απλώς μια ουδέτερη κατάσταση (Ηλιοφώτου Μ., Γεωργίου Μ., Σωκράτους Μιχ. 2014) π.χ. Όταν σε ένα σχολείο υπάρχουν σχέσεις αρμονικές και κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης, τότε οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ικανοποιημένοι και έχουν αυξημένη απόδοση. Αντίθετα, όταν ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς δεν υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις, αποξενώνονται και δεν ενδιαφέρονται για την επαγγελματική τους καταξίωση.

Στην πράξη η θεωρία του Herzberg διδάσκει τη διοίκηση κάθε οργανισμού (π.χ. ενός σχολείου) ότι για την αποτελεσματική λειτουργία του πρέπει:

- ✓ Να εξασφαλίζουν συνθήκες υγιεινής στον εργασιακό χώρο που θα προλαμβάνουν την δυσαρέσκεια π.χ. αμοιβές, τρόπος διοίκησης, κοινωνικές σχέσεις, φυσικές συνθήκες.
- ✓ Να παρέχουν κίνητρα που θα δημιουργούν αισθήματα ικανοποίησης π.χ. με τον εμπλουτισμό της εργασίας, με την έννοια της συμμετοχής τού προσωπικού στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τον έλεγχο της εργασίας του, γεγονός που αυξάνει την υπευθυνότητα, την αυτονομία και την υψηλή υποκίνηση.

#### **2.2.4. Η θεωρία X και Y του McGregor**

Στο βιβλίο του "Η ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης" (The human side of enterprice) ο Mc Gregor (1960) σε μια προσπάθειά του να ερμηνεύσει την ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία διετύπωσε την θεωρία X και τη θεωρία Y, οι οποίες είναι εκ διαμέτρου αντίθετες.

Σύμφωνα με την θεωρία X ο εργαζόμενος:

- ✓ Είναι εκ φύσεως σκνηρός.
- ✓ Δεν έχει φιλοδοξίες
- ✓ Δεν θέλει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες.

- ✓ Χρειάζεται διαρκή έλεγχο και καθοδήγηση προκειμένου να εκτελέσει τα καθήκοντά του (Stanton, 1982) .

Η θεωρία αυτή εντάσσεται στην αυταρχική σχολή διοίκησης και χρησιμοποιεί ως μέσον υποκίνησης τις οικονομικές αμοιβές, τον διαρκή έλεγχο και την τιμωρία. Η θεωρία αυτή έχει σαν βασικά μειονεκτήματα, το πολύ αυξημένο κόστος ελέγχου (Frey & Osterloh, 2002) και το πολύ χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμη δεν εξηγεί πολλά περιστατικά αυξημένης παραγωγικότητας με μειωμένο έλεγχο (Θεοδωράτος, 1992). Την εξήγηση για αυτές τις περιπτώσεις δίνει η θεωρία Υ, η οποία υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος

(Βακόλα και Νικολάου, 2002) :

- ✓ Δεν είναι εκ φύσεως φυγόπονος.
- ✓ Υπό κατάλληλες συνθήκες αναλαμβάνει ευθύνες και ενδιαφέρεται για το εργασιακό αποτέλεσμα.
- ✓ Διαθέτει αυτοέλεγχο και αυτοπαρακίνηση για την επιτυχία του στόχου.
- ✓ Έχει δημιουργική ικανότητα.
- ✓ Στην περίπτωση που εμφανίζει τα αρνητικά χαρακτηριστικά δε φταίει αυτός αλλά η διοίκηση του οργανισμού που τον καθλώνει σε μία κατάσταση παθητική, δεν του αναθέτει πρωτοβουλίες, δεν του παραχωρεί αυτονομία και υπευθυνότητα στον σχεδιασμό και την εκτέλεση της εργασίας. Το γεγονός αυτό τον κρατάει σε μία κατάσταση ανωριμότητας, σύμφωνα και με την άποψη του ελληνικής καταγωγής καθηγητή Chris Argyris (1967).

Η θεωρία αυτή εντάσσεται στο δημοκρατικό σύστημα ηγεσίας και χρησιμοποιεί θετικά κίνητρα υποκίνησης. Ο ίδιος ο Mc Gregor παρωθεί τα ηγετικά στελέχη να χρησιμοποιούν την θεωρία Υ που εστιάζει στην καθοδήγηση και στην ανάπτυξη του προσωπικού.

Σύμφωνα με την θεωρία X και Υ του McGregor τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης (π.χ. ο Δ/ντής ενός σχολείου) πρέπει:

- ✓ Να παροτρύνουν τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στον προγραμματισμό και την από κοινού θέσπιση των στόχων.
- ✓ Να παραχωρούν αυτονομία και ευελιξία στην εκτέλεση του έργου.
- ✓ Να παρέχουν θετική συμβουλευτική υποστήριξη στις διάφορες δυσκολίες.
- ✓ Να χρησιμοποιούν την θεωρία X μόνον σε λίγες ξεχωριστές περιπτώσεις στις οποίες δεν μπορεί να γίνει διαφορετικά.

Όλα αυτά θα έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης με τα συνακόλουθα θετικά αποτελέσματα.

### ***2.2.5. Η θεωρία της επίτευξης του McClelland***

Σε αυτή τη θεωρία ο Mc Clelland διατύπωσε την άποψη ότι κάθε εργαζόμενος επιθυμεί να καλύψει τρεις επίκτητες ανάγκες. Αυτές καθορίζουν τη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας και είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Η ανάγκη για επίτευξη στόχων.
- ✓ Η ανάγκη να δημιουργήσουν κοινωνικές σχέσεις.
- ✓ Η ανάγκη για δύναμη και εξουσία (Βακόλα και Νικολάου, 2012 · Ηλιοφώτου Μ., Γεωργίου Μ., Σωκράτους Μιχ., 2014).

Τα άτομα που έχουν αυξημένη την ανάγκη για επίτευξη στόχων επιθυμούν να έχουν προσωπική ευθύνη για το έργο τους και άμεση ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα που έχουν οι ενέργειές τους. Αποφεύγουν τους πολύ εύκολους στόχους, γιατί αυτοί δεν αποτελούν πρόκληση και δεν ικανοποιούν την ανάγκη τους για επίτευξη. Από την άλλη πλευρά δεν προτιμούν τους πολύ δύσκολους στόχους διότι ενέχουν μεγάλες πιθανότητες αποτυχίας, κάτι που θα τους στερήσει τη χαρά της επίτευξης. Ακόμη τα άτομα αυτά έχουν την τάση να εργάζονται μόνα τους και να αποφεύγουν τη συνεργασία.

Στους εργαζόμενους με υψηλή ανάγκη επίτευξης στόχων, ανατίθενται εργασίες δύσκολες αλλά όχι ανέφικτες. Τα άτομα αυτά είναι κυρίως κατάλληλα για θέσεις εργασίας που απαιτούν επίλυση προβλημάτων ή έχουν άμεση συσχέτιση μεταξύ προσπάθειας και αποτελέσματος (Riggio, 2003).

Στην περίπτωση αυτή παρουσιάζουν, σύμφωνα με ενδείξεις, αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (Steers, 1975). Από την άλλη πλευρά εργαζόμενοι με χαμηλή ανάγκη επίτευξης, πρέπει να τοποθετούνται σε ομαδικές εργασίες (Κάντας, 1998).

Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από την ανάγκη για δημιουργία σχέσεων, απεχθάνονται τον ανταγωνισμό και τις συγκρούσεις (Ηλιοφώτου Μ., Γεωργίου Μ., Σωκράτους Μιχ., 2014). Επιθυμούν τις αρμονικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο, τον σεβασμό, την αναγνώριση από τους συναδέλφους και τη φιλία. Οι εργαζόμενοι αυτοί είναι κατάλληλοι για εργασίες που απαιτούν την αλληλοϋποστήριξη και την αρμονική συνεργασία.

Η ανάγκη για δύναμη και εξουσία έχει σχέση με την επιθυμία του ατόμου να ελέγχει τους άλλους εργαζόμενους και να επηρεάζει τη συμπεριφορά τους (McClelland,

1961). Τα άτομα αυτά επιθυμούν να είναι οι βασικοί υπεύθυνοι στην εργασία τους, επιζητούν καταστάσεις έντονου ανταγωνισμού και προσπαθούν συνεχώς να αναβαθμίζουν τη θέση τους και το γόητρό τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί είναι κατάλληλοι για ηγετικές θέσεις του οργανισμού, θέλουν όμως διακριτική παρακολούθηση, μήπως κάνουν κατάχρηση της εξουσίας τους αυτής, προς ίδιον όφελος και εις βάρος του συνόλου (Θεοδωράτος, 2004).

Στην πράξη η θεωρία αυτή έχει σημαντική συμβολή στη προσπάθεια του οργανισμού να ταιριάζει τα κίνητρα του εργαζομένου με τις απαιτήσεις που έχουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Συνέπεια αυτής της ενέργειας θα είναι η εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου με όλα τα ευεργετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

## **2.3. Θεωρίες διαδικασίας**

### **2.3.1. Θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης του Adams**

Η θεωρία αυτή διατυπώθηκε από τον Adams το 1963 και βασίζεται στην υπόθεση ότι κάθε εργαζόμενος προσφέρει κάποια εισερχόμενα όπως π.χ. προσπάθεια, εμπειρία, γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητας κ.τ.λ. και λαμβάνει ως ανταμοιβή κάποια εξερχόμενα π.χ. μισθός, επιδόματα, αναγνώριση, προαγωγές, συνθήκες εργασίας κ.τ.λ. (Βακόλα Κ Νικολάου, 2014). Ανάμεσα στα εισερχόμενα και στα εξερχόμενα, σύμφωνα με την υποκειμενική αντίληψη του εργαζομένου, πρέπει να υπάρχει ισότητα. Αυτά δηλ. που προσφέρει ο εργαζόμενος να είναι ίσα με αυτά που λαμβάνει ως αμοιβή (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Η ισότητα ισοδυναμεί με εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η ανισότητα με εργασιακή δυσαρέσκεια (Δημητρόπουλος, 1998).

Ακόμη ο εργαζόμενος συγκρίνει τα δικά του εισερχόμενα και εξερχόμενα με αυτά που επενδύουν και λαμβάνουν άλλοι εργαζόμενοι στο ίδιο ή άλλο τμήμα του δικού τους ή παρόμοιου εργασιακού χώρου. Εάν ο εργαζόμενος διαπιστώσει ανισότητα ανάμεσα σε αυτά που επενδύει και λαμβάνει ο ίδιος σε σχέση με αυτά που επενδύει και λαμβάνει ένας ή κάποιοι συνάδελφοί του, αισθάνεται αδικία (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Στην περίπτωση αυτή το άτομο θα κινηθεί προς την κατεύθυνση της μείωσης της ανισότητας και της εξισορρόπησης της κατάστασης. Η προσπάθειά του αυτή, μπορεί να λάβει κυρίως τις ακόλουθες μορφές:

- ✓ Να προσφέρει λιγότερα στην εργασία του
- ✓ Να προσπαθήσει να λάβει περισσότερα εξερχόμενα
- ✓ Να προβεί σε ενέργειες που θα μεταβάλλουν τα εισερχόμενα ή τα εξερχόμενα του άλλου προς τον οποίον συγκρίνει τον εαυτό του π.χ. να κάνει τον άλλον να προσφέρει περισσότερα ή να λαμβάνει λιγότερα
- ✓ Να εγκαταλείψει τον εργασιακό χώρο που του προκαλεί αισθήματα ανισότητας ή αδικίας (Κάντας, 1997)

Η θεωρία του Adams έχει σημαντική συνεισφορά στην ανάπτυξη αισθήματος ισότητας – δικαίου σε έναν χώρο εργασίας (Robbins & Judge, 2007). Οι οργανισμοί θα πρέπει να παρουσιάζουν τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης και γενικότερα τη διαδικασία της αξιολόγησης. Όταν οι διαδικασίες είναι απαλλαγμένες από διακρίσεις και στηρίζονται σε διαφανή κριτήρια, κατανοούν οι εργαζόμενοι τις αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με τις αμοιβές, προαγωγές, μετακινήσεις κ.τ.λ. Όταν αυξάνεται η πεποίθηση ότι στον οργανισμό υπάρχει δικαιοσύνη, οι εργαζόμενοι βλέπουν θετικά τόσο αυτόν όσο και τους προϊσταμένους, ακόμη και όταν είναι δυσαρεστημένοι με τα εξερχόμενα.

Επίσης, σημαντικό είναι οι οργανισμοί να προσπαθούν συνεχώς να εξαλείψουν το αίσθημα της αδικίας, μέσω συστηματικής πληροφόρησης και επικοινωνίας με τους εργαζομένους (Βακόλα Κ Νικολάου, 2014 : 140).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Adams ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας πρέπει να εμπεδώσει αίσθημα ισότιμης και δίκαιης αντιμετώπισης, ανάμεσα σε όλους τους εκπαιδευτικούς. Αυτό θα έχει σαν συνέπεια να κερδίσει τον σεβασμό, την καθολική αποδοχή του, την δημιουργία κλίματος εργασιακής ικανοποίησης και την υψηλή υποκίνηση του προσωπικού.

### ***2.3.2. Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom***

Την θεωρία αυτή διατύπωσε ο Vroom το 1964 στο βιβλίο του "Work and motivation". Σε αυτήν προσπαθεί να περιγράψει τη διαδικασία της παρακίνησης, αναλύοντας τους στόχους και τις προσδοκίες των εργαζομένων και τους τρόπους επιτυχίας τους (Ηλιοφώτου κ.τ.λ., 2014).

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι ένας εργαζόμενος θα λειτουργήσει με ένα συγκεκριμένο στόχο όταν έχει την προσδοκία ότι οι πράξεις του θα επιφέρουν ένα αποτέλεσμα για το οποίο θα λάβει ελκυστικές για τον ίδιο αμοιβές (Hoy & Miskel, 2013).

Την υποκίνηση κατά τον Vroom επηρεάζουν οι ακόλουθοι τρεις παράγοντες:



- ✓ Η προσδοκία. Αυτή είναι η στιγμιαία πεποίθηση του εργαζομένου ότι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά ή ενέργεια εκ μέρους του θα έχει ως συνέπεια επιθυμητά αποτελέσματα.
- ✓ Η συντελεστικότητα ή λειτουργικότητα. Αυτή έχει σχέση με τον βαθμό που αναμένει ο εργαζόμενος ότι θα λάβει ικανοποιητικές αμοιβές από τον οργανισμό για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που θα έχουν οι πράξεις του.
- ✓ Το σθένος αναφέρεται στο πόσο σημαντική και ελκυστική είναι η αμοιβή, σύμφωνα με την υποκειμενική άποψη του εργαζομένου, για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Άλλοι θεωρούν πιο σημαντική την χρηματική αμοιβή, ενώ άλλοι τις προαγωγές, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, το περιεχόμενο και τις συνθήκες εργασίας. Αυτονόητο είναι ότι οι αξίες, οι ανάγκες και οι προτιμήσεις του ατόμου μεταβάλλονται με το πέρασμα του χρόνου (Βακόλα Κ Νικολάου, 2014).

Για την υψηλή υποκίνηση πρέπει να είναι σε υψηλά επίπεδα και οι τρεις προαναφερθέντες παράγοντες. Η δύναμη της παρακίνησης είναι ίση με την προσδοκία X, την συντελεστικότητα X, το σθένος. Εάν ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι μηδέν τότε είναι μηδέν όλη η εξίσωση. Π.χ. αν η συντελεστικότητα είναι μηδέν, τότε η συνολική υποκίνηση για την εκτέλεση μιας εργασίας είναι μηδέν (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Στην πράξη η θεωρία των προσδοκιών μπορεί να βοηθήσει τα διοικητικά στελέχη στην αποτελεσματική διαχείριση και υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού (Levy, 2003 · Reggio, 2003). Για τον σκοπό αυτό πρέπει να γίνει προσπάθεια για:

- ✓ Αύξηση της προσδοκίας, η οποία μπορεί να επιτευχθεί ή με την ενδυνάμωση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων ή αναθέτοντας σε αυτούς εφικτά έργα.
- ✓ Αύξηση της λειτουργικότητας. Οι προϊστάμενοι πρέπει να ορίζουν με σαφήνεια τις αμοιβές που θα λάβει ένας εργαζόμενος για την επιτυχία ενός στόχου, π.χ. οικονομική αμοιβή, πρόσθετες παροχές, αναγνώριση κ.τ.λ.
- ✓ Αύξηση του σθένους του αποτελέσματος της εργασιακής επίδοσης. Οι προϊστάμενοι πρέπει να φροντίζουν ώστε οι ανταμοιβές, για συγκεκριμένο έργο, να είναι επιθυμητές από τους εργαζόμενους.

### ***2.3.3. Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke***

Αυτή είναι μια πολύ γνωστή θεωρία κινήτρων και αναπτύχθηκε από τον Locke το 1968. Έχει ως βάση την παραδοχή ότι κάθε ανθρώπινη συμπεριφορά κατευθύνεται προς την επιτυχία κάποιου στόχου (Κάντας, 1998). Σύμφωνα με τον Locke (1969) οι στόχοι για

να αποτελούν σημαντική πηγή παρακίνησης πρέπει να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Βακόλα και Νικολάου,2013):

- ✓ Πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και σαφείς.

Οι γενικόλογoi στόχοι δημιουργούν αμφιβολίες και σύγχυση σε σχέση με την κατανόησή τους από την πλευρά του εργαζομένου.

- ✓ Πρέπει να είναι ρεαλιστικοί. Οι ανέφικτοι στόχοι δεν παρακινούν, αλλά αντίθετα προκαλούν απογοήτευση στους εργαζόμενους. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τον Locke, οι δύσκολοι στόχοι συνεπάγονται μεγαλύτερη προσπάθεια, βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου και μεγαλύτερη ικανοποίηση. Ακόμη οι δύσκολοι στόχοι δημιουργούν αυξημένη προσδοκία για καλύτερες αμοιβές.
- ✓ Πρέπει να έχουν χρονικό όριο επίτευξής τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την καλύτερη κατανόησή τους και τον ορθότερο προγραμματισμό της προσπάθειας ενός εργαζομένου.

Ακόμη οι στόχοι πρέπει να έχουν την αποδοχή του εργαζομένου για να επέλθουν, σε άριστο βαθμό, τα επιθυμητά αποτελέσματα (Κάντας, 1998). Οι εργαζόμενοι προσπαθούν περισσότερο για την επιτυχία ενός στόχου, που συνέβαλαν και οι ίδιοι στη θέσπισή του, παρά για έναν στόχο που έχει τεθεί, ερήμην τους, από τη διοίκηση του οργανισμού και τους προϊσταμένους τους.

Οι στόχοι για να γίνουν αποδεκτοί πρέπει να είναι σύμφωνοι με την προσωπικότητα, τις ικανότητες, τις αξίες του εργαζομένου και η επίτευξή τους να συνοδεύεται από δίκαιες και επιθυμητές αμοιβές.

Ένα σημαντικό στοιχείο που βοηθά τον εργαζόμενο στη προσπάθεια για την επιτυχία ενός στόχου είναι η επανατροφοδότηση και η καθοδήγηση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν πόσο κοντά στον στόχο είναι, αν ακολουθούν την σωστή πορεία, τι πρέπει να κάνουν για να διορθώσουν τυχόν αποκλίσεις, και να επιλέξουν τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές.

Στην πράξη η θεωρία της στοχοθέτησης παρέχει πολύτιμη καθοδήγηση για την αποτελεσματική υποκίνηση και λειτουργία ενός οργανισμού, π.χ. ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας θέτει από κοινού με τους εκπαιδευτικούς, μετά από διαλογική συζήτηση, τους στόχους του σχολείου, του κάθε τμήματος, του κάθε εκπαιδευτικού για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα (μακροχρόνιους ή βραχυχρόνιους στόχους). Στην συνέχεια όλοι δεσμεύονται ότι θα προσπαθήσουν, με διάρκεια και επιμονή, να πετύχουν τους στόχους τους.

Κατά διαστήματα γίνεται ανατροφοδότηση, με τακτική επικοινωνία, σχετικά με την πορεία επιτυχίας των στόχων. Εάν διαπιστωθούν τυχόν προβλήματα και αποκλίσεις αποφασίζονται διορθωτικές κινήσεις όπου είναι ανάγκη. Στα πλαίσια της επιτυχίας των στόχων οι εκπαιδευτικοί λαμβάνουν σαν αμοιβή: την αναγνώριση, τον έπαινο, την συνεργασία, τις καλές συνθήκες εργασίας, τη δίκαιη και ισότιμη αντιμετώπιση, τη στήριξη του Διευθυντή σε κάθε δυσκολία κ.τ.λ. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την επιτυχία του εκπαιδευτικού έργου και τη δημιουργία κλίματος ευεξίας και εργασιακής ικανοποίησης.

#### ***2.3.4. Η θεωρία της ενίσχυσης***

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι κάθε προσπάθεια κατευθύνεται από εξωτερικά ερεθίσματα (Βακόλα και Νικολάου, 2014). Με αυτό το συλλογισμό ο προϊστάμενος πρέπει να ενισχύσει τη συμπεριφορά του εργαζομένου προς την επιτυχία του επιθυμητού αποτελέσματος με τη χρήση της θετικής ή αρνητικής υποκίνησης.

Πιο συγκεκριμένα η θετική ενίσχυση έχει σαν σκοπό την επανάληψη μιας επιθυμητής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Αυτή λαμβάνει τη μορφή χρηματικής αμοιβής, επαίνου, αναγνώρισης κ.τ.λ. Παράδειγμα θετικής ενίσχυσης αποτελεί η αμοιβή ενός πωλητή με ένα μικρό ποσοστό επί της πώλησης.

Αντίθετα η αρνητική ενίσχυση ή τιμωρία αποβλέπει στη μείωση ή στην εξάλειψη μιας ανεπιθύμητης συμπεριφοράς (Κωσταρίδου – Ευκλείδη, 1997).

Παράδειγμα τιμωρίας αποτελεί η επίπληξη ενός εργαζομένου από τον προϊστάμενο, επειδή συστηματικά προσέρχεται καθυστερημένα στην εργασία. Πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε περίπτωση απόλυτης ανάγκης γιατί έχει σαν συνέπεια την μείωση της εργασιακής ικανοποίησης.

#### ***2.3.5. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας***

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους Hackman και Oldman το 1975. Σε αυτήν υποστηρίζουν ότι μια εργασία για να είναι ελκυστική πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Κάντας, 1998, Spector, 2000, Παπάνος & Ρόντος, 2005):

- ✓ Ποικιλία δεξιοτήτων, δηλ. η εκτέλεση της εργασίας να απαιτεί από τον εργαζόμενο να διαθέτει πολλές και ποικίλες ικανότητες και δεξιότητες.

- ✓ Ταυτότητα του έργου. Ο εργαζόμενος να αντιλαμβάνεται ότι με την εργασία του δημιουργεί ένα ξεχωριστό και ολοκληρωμένο έργο, το οποίο του προσφέρει ικανοποίηση. Την ταυτότητα του έργου δεν την αντιλαμβάνονται όσοι εργάζονται σε γραμμή παραγωγής.
- ✓ Η σημασία του έργου, η οποία έχει σχέση με τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η εργασία έχει σημαντική επίδραση στη ζωή και την εργασία άλλων ανθρώπων μέσα ή έξω από τον οργανισμό π.χ. πελάτες, συνάδελφοι κ.τ.λ.
- ✓ Η αυτονομία. Αυτή έχει σχέση με τη δυνατότητα που παρέχει μια εργασία στον εργαζόμενο για την επιλογή του τρόπου και του προγράμματος εκτέλεσής της.
- ✓ Ανατροφοδότηση δηλ. η δυνατότητα που παρέχει η εργασία στον εργαζόμενο να λαμβάνει άμεση και σαφή πληροφόρηση για την επίδοσή του.

Τα τρία πρώτα χαρακτηριστικά (ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα του έργου και σημασία του έργου) συντελούν στο να κατανοήσει και να βιώσει ο εργαζόμενος το νόημα της εργασίας του. Η αυτονομία συμβάλλει στην αίσθηση της προσωπικής ευθύνης του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της εργασίας. Η ανατροφοδότηση συμβάλλει στην πληροφόρηση για τα αποτελέσματα της εργασίας.

Τέλος, οι Hackman και Oldman (1980) αναφέρουν ότι η θεωρία τους έχει κυρίως αποτελέσματα σε εργαζομένους με υψηλή ανάγκη προσωπικής ανάπτυξης.

## **Ενότητα 3**

### ***Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης***

#### **3.1.Γενικά**

Στην ενότητα αυτή θα καταβληθεί προσπάθεια να ταξινομηθούν οι πιο βασικοί παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση και που αναλύθηκαν στις θεωρίες υποκίνησης. Η προσπάθεια είναι δύσκολη γιατί δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός τρόπος μέτρησής της (Δημητρόπουλος, 1998). Όμως όλοι οι ερευνητές

συμφωνούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση, ως εξαρτημένη μεταβλητή, επηρεάζεται από οργανωτικούς, ατομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς παράγοντες (Spector, 2008).

### **3.2. Οργανωτικοί παράγοντες**

Αυτοί έχουν σχέση ή με το περιεχόμενο της εργασίας ή με το πλαίσιο εντός του οποίου διεξάγεται αυτή (Κάντας, 1998 · Μακρή – Μπότσαρη και Ματσαγγούρας, 2003). Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας ονομάζονται και εσωγενείς (Κάντας, 1998).

Οι παράγοντες που έχουν σχέση με το πλαίσιο διεξαγωγής της εργασίας αποκαλούνται και εξωγενείς (Κάντας, 1998, Warr 2007, Μακρή – Μπότσαρη και Ματσαγγούρας, 2003).

#### **3.2.1. Εσωγενείς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης**

Αυτοί έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας, το οποίο συντίθεται από πάρα πολλές ξεχωριστές διαστάσεις, οι οποίες καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Για να είναι ένας εργαζόμενος ικανοποιημένος από την εργασία του αυτή πρέπει:

- ✓ Να απαιτεί ποικίλες δεξιότητες
- ✓ Να μην είναι μονότονη
- ✓ Να παρέχει την ικανοποίηση της δημιουργίας ενός ολοκληρωμένου έργου
- ✓ Να είναι σημαντική και τα αποτελέσματά της να επηρεάζουν άλλους ανθρώπους εντός και εκτός οργανισμού
- ✓ Να παρέχει αυτονομία ως προς τον τρόπο εκτέλεσής της
- ✓ Να παρέχει σαφή ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματά της (Hackman και Oldman, 1980).

Τα εργασιακά καθήκοντα και οι διάφορες διαδικασίες πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια (Warr, 2007). Έτσι αποφεύγονται οι συγκρούσεις ρόλων και οι αλληλοεπικαλύψεις.

Επίσης, η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζει αύξηση, όταν υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής και προσωπικής ανέλιξης. Αυτό γίνεται γιατί οι προαγωγές έχουν ως συνέπεια π.χ. αύξηση του μισθού, αυτονομία, αναγνώριση και καταξίωση στον χώρο της εργασίας (Vroom, 1964).

### **3.2.2. Εξωγενείς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης**

Αυτοί έχουν σχέση με το πλαίσιο άσκησης της εργασίας και περιλαμβάνουν ενδεικτικά τα ακόλουθα στοιχεία:

- ✓ Η ηγεσία. Έρευνες έχουν δείξει ότι η μορφή ηγεσίας επηρεάζει σημαντικά τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Η ικανοποίηση παρουσιάζει αύξηση όταν ο ηγέτης ενδιαφέρεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων, ασκεί διακριτική εποπτεία, παρέχει δυνατότητες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, τούς παρέχει αυτονομία κ.τ.λ. (Arnold et al, 1998).
- ✓ Οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται σε μια εργασιακή ομάδα και σχετίζονται με κοινές αντιλήψεις, κοινωνική υποστήριξη και βοήθεια στα πλαίσια της εργασίας έχουν σαν συνέπεια την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (Antonίου, 2009).
- ✓ Οι οικονομικές αποδοχές είναι ένας άλλος παράγοντας που συνδέεται με την ικανοποίηση του εργαζομένου. Αυτό εξαρτάται από το γεγονός ότι πολλές ανάγκες ικανοποιούνται από το εισόδημα του ατόμου.
- ✓ Οι φυσικές συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο (θερμοκρασία, φωτισμός, αερισμός, θόρυβος) επηρεάζουν ψυχολογικά τον εργαζόμενο και συνακόλουθα την απόδοση και την ικανοποίησή του (Γαλανάκης, 2012).
- ✓ Την εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει επίσης το ωράριο και ο ελεύθερος χρόνος που εξασφαλίζει μια εργασία. Σε πολλές περιπτώσεις ο χρόνος εργασίας δεν είναι συνεχής και σταθερός, γεγονός που επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στον προγραμματισμό του ιδιωτικού βίου και την οικογενειακή ζωή του εργαζομένου.
- ✓ Άλλες πτυχές της εργασίας με σημαντικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση του ατόμου είναι: η ασφάλεια, η μονιμότητα και τα επιδόματα όπως π.χ. η κοινωνική ασφάλιση περίθαλψης και συνταξιοδότησης, άδειες με αποδοχές και άλλες πρόσθετες παροχές (Macarog, 1982).

### **3.3. Ατομικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης**

Οι παράγοντες αυτοί έχουν σχέση με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου και επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι:

το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου (Κουστέλιος, 2001, Γαλανάκης, 2012).

### **3.3.1. Το φύλο**

Οι γυναίκες τις τελευταίες δεκαετίες εισήλθαν δυναμικά στην αγορά εργασίας. Αυτό το γεγονός προκάλεσε το ενδιαφέρον για διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης του γυναικείου πληθυσμού στους χώρους εργασίας. Τα δεδομένα όμως που προκύπτουν από τις έρευνες είναι αντιφατικά και ασαφή. Κάποιες έρευνες δείχνουν ότι οι γυναίκες αισθάνονται πιο μεγάλη ικανοποίηση από την εργασία τους σε σχέση με τους άνδρες (Ma & McMillan, 1999). Από την άλλη πλευρά ο Spector (2000) υποστηρίζει ότι οι πιο πολλές έρευνες δείχνουν, οι διαφορές ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες να είναι ανεπαίσθητες και τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι σχεδόν ίδια. Αντίθετα, σε μερικές περιπτώσεις φαίνεται ότι οι γυναίκες είναι πολύ δυσαρεστημένες από την εργασία τους σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους (Greenberg & Baron, 2000).

Κάποιες έρευνες δείχνουν ότι οι γυναίκες αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους ενώ κάποιες άλλες δείχνουν το αντίθετο (Spector, 2000). Σε μερικές περιπτώσεις φαίνεται ότι οι γυναίκες είναι πολύ δυσαρεστημένες από την εργασία τους σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Πολλές γυναίκες έχουν την αίσθηση ότι τις εκμεταλλεύονται στην εργασία, τις προσλαμβάνουν σε χαμηλού επιπέδου εργασίες και λαμβάνουν μικρότερη αμοιβή και έχουν χειρότερη αντιμετώπιση (Culkin & Perrotto, 2004). Υπάρχουν ενδείξεις ότι τις γυναίκες υποκινούν διαφορετικές εργασιακές πτυχές σε σχέση με τους άνδρες.

Οι γυναίκες ικανοποιούνται κυρίως από τις ποιοτικές διαπροσωπικές σχέσεις, τη σωστή επικοινωνία, από ένα προσιτό και δίκαιο προϊστάμενο, ή από την έλξη που ασκεί σε αυτές το αντικείμενο της εργασίας τους. Από την άλλη πλευρά οι άνδρες προτιμούν εργασίες που παρέχουν σταθερότητα και ασφάλεια ή ευκαιρίες προβολής τους (Γαλανάκης, 2012).

Οι διαφορετικές πηγές εργασιακής ικανοποίησης για τις γυναίκες έχουν σχέση και με τον λόγο εισόδου τους στην εργασία. Άλλες προσδοκίες έχει μια γυναίκα που θέλει επαγγελματική ανέλιξη και άλλες μια γυναίκα που εργάζεται για την συμπλήρωση του οικογενειακού εισοδήματος (Schultz & Schultz, 1994).

### **3.3.2. Η ηλικία**

Οι πιο πολλές έρευνες υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζει αύξηση ανάλογη με την ηλικία του εργαζομένου (Greenberg & Baron, 2000 · Spector, 2000). Οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι έχουν σημαντική εμπειρία που τους αποφέρει μεγαλύτερες αμοιβές, αυτοπεποίθηση, αίσθηση επίτευξης και κατά συνέπεια πιο πολλές ευκαιρίες αυτοπραγμάτωσης.

Οι πιο νέοι εργαζόμενοι αισθάνονται λιγότερη ικανοποίηση. Αυτό εξαρτάται από το γεγονός ότι οι νέοι θεωρούν την εργασία ως μέσο για να εκπληρώσουν τους στόχους και τα ιδανικά τους. Καθώς ο νέος έρχεται σε επαφή για πρώτη φορά με την εργασία, διαπιστώνει δυσαρμονία ανάμεσα στις προσδοκίες του και στην πραγματικότητα, με συνέπεια την απογοήτευση και τη δυσαρέσκεια (Schultz, 1982). Οι δυσαρεστημένοι νέοι πολλές φορές αναζητούν άλλη εργασία.

Με το πέρασμα του χρόνου το άτομο προσαρμόζεται στη πραγματικότητα, ικανοποιεί κάποιους από τους εργασιακούς του στόχους, αποκτά εμπειρίες και η εργασιακή του ικανοποίηση παρουσιάζει μια συνεχή αύξηση. Αυτή όμως αρχίζει να μειώνεται καθώς ο εργαζόμενος πλησιάζει στη συνταξιοδότησή του (Jewell & Siegall, 1990).

### **3.3.3. Το μορφωτικό επίπεδο**

Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τα άτομα χαμηλότερης μόρφωσης (Γαλανάκης, 2012). Αυτό ίσως συμβαίνει διότι τα άτομα ανώτερης μόρφωσης έχουν τη δυνατότητα να ασχοληθούν με εργασίες που προσφέρουν προκλήσεις, αυτονομία, προαγωγές, υψηλό μισθό, πρόσθετες παροχές κ.τ.λ. (Schultz, 1982).

Άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι η σχέση μεταξύ υψηλού μορφωτικού επιπέδου και εργασιακής ικανοποίησης είναι αρνητική (King, Murrat & Atkinson, 1982, Schultz & Schultz, 1994). Αυτό πιθανόν συμβαίνει διότι τα άτομα υψηλού μορφωτικού επιπέδου έχουν αυξημένες προσδοκίες που δεν είναι πάντα εύκολη η εκπλήρωσή τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση της εργασιακής τους ικανοποίησης. Για αυτόν τον λόγο πρέπει οι οργανισμοί να καταβάλλουν προσπάθεια για «ταίριασμα» της εργασίας με τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου (Spector, 2000).



### 3.4. Άλλοι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης Locke, (1976) θεωρεί ότι είναι σημαντικές και οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- ✓ Η εργασία να αποτελεί "πρόκληση" για τον εργαζόμενο και να μην είναι κουραστική και ανιαρή.
- ✓ Η καλή απόδοση να αμείβεται και να υπάρχει σαφής συσχέτιση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής, στην οποία συμπεριλαμβάνεται κάθε είδους παροχή προς τον εργαζόμενο.
- ✓ Ο εργαζόμενος να λαμβάνει επιπρόσθετα θετική ενίσχυση για την επιτυχία του έργου του π.χ. λεκτική αναγνώριση, έπαινος και άλλες πρόσθετες παροχές μη χρηματικής φύσεως.
- ✓ Να υπάρχουν καλές συνθήκες στο περιβάλλον εργασίας και στη διαμόρφωση του χώρου.
- ✓ Ο προϊστάμενος να παρουσιάζει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και να τους παρέχει βοήθεια προς αυτούς κατά την εκτέλεση της εργασίας τους
- ✓ Στον χώρο της εργασίας να υπάρχουν αρμονικές σχέσεις ανάμεσα σε συναδέλφους και ανάμεσα σε προϊσταμένους και εργαζομένους .
- ✓ Ο οργανισμός να διαθέτει αποτελεσματική πολιτική που να έχει ως στόχο την παροχή βοήθειας στους εργαζόμενους κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.
- ✓ Η δημιουργία στους εργαζόμενους αίσθησης ασφάλειας και μονιμότητας σε σχέση με την εργασία τους.
- ✓ Η καλλιέργεια αισθήματος δικαιοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους σε σχέση με τις χρηματικές αμοιβές.
- ✓ Οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και κυρίως σε τομείς που διαθέτουν καλή γνώση.
- ✓ Να παρέχεται, στα πλαίσια του δυνατού, υψηλός βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο.
- ✓ Να υπάρχει σαφήνεια σε σχέση με τους ρόλους και τα καθήκοντα του εργαζομένου (Δημητρόπουλος, 1998 · Κάντας, 1998).

### **3.5. Επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης στην συμπεριφορά του εργαζομένου**

Οι συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης έχουν άμεση σχέση με την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση από την ζωή, τη φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά, τις απουσίες και την κινητικότητα του προσωπικού (Γαλανάκης, 2012 · Βακόλα & Νικολάου, 2012).

#### **3.5.1. Παραγωγικότητα**

Το επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας απασχολεί κάθε οργανισμό. Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν καταβληθεί μεγάλες προσπάθειες από τους οργανωσιακούς ψυχολόγους, για να διαπιστωθεί η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας (Jewel & Siegall, 1990).

Αν και είναι αυτονόητο ότι ο ευχαριστημένος εργαζόμενος είναι και αποδοτικός η σχέση αυτή δεν έχει αποδειχθεί πλήρως ερευνητικά (Βακόλα & Νικολάου, 2012: 174). Οι πιο πολλές έρευνες υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές (Steers & Porter, 1983). Υπάρχουν όμως και έρευνες που υποστηρίζουν την αντίθετη άποψη, ότι δηλαδή υφίσταται πολύ μικρή έως μηδενική σχέση μεταξύ τους (Jewel & Siegall, 1990).

Σε μεγάλο βαθμό αυτά τα αντικρουόμενα αποτελέσματα οφείλονται και στη δυσκολία μέτρησης της υψηλής παραγωγικότητας ανά τομέα και κλάδο. Για την αντιμετώπιση αυτού του θέματος πρέπει να χρησιμοποιούνται διαφορετικές μετρήσεις για διαφορετικά επαγγέλματα (Schultz, 1982).

Μια μεταβλητή που φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στη σχέση εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας είναι οι αμοιβές. Στις περιπτώσεις που η εργασιακή απόδοση συσχετίζεται με τις αμοιβές οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι και πιο παραγωγικοί.

Αντίθετα, όταν οι λιγότερο αποδοτικοί εργαζόμενοι έχουν ισότιμες ή και μεγαλύτερες αμοιβές με τους παραγωγικούς, τότε η συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές είναι αρνητική (Steers & Porter, 1989).

### **3.5.2. Ικανοποίηση από την ζωή**

Η εργασία αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της ζωής ενός ατόμου. Κατά συνέπεια η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά με την προσωπική ζωή του εργαζομένου. Οι ερευνητές διατυπώνουν την άποψη ότι αυτή η σχέση είναι αμφίδρομη. Αυτό σημαίνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει στην ικανοποίηση από την ζωή, η οποία με την σειρά της συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση (Βακόλα & Νικολάου, 2012: 174).

### **3.5.3. Φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά**

Η συμπεριφορά του εργαζομένου που δεν καθορίζεται από τα καθήκοντά του, που είναι οικειοθελής και δεν λαμβάνει, για αυτήν αμοιβή από τον εργοδότη του, προάγει σημαντικά τη λειτουργία ενός οργανισμού. Αυτή η συμπεριφορά συσχετίζεται σχεδόν απόλυτα με την εργασιακή ικανοποίηση (Βακόλα & Νικολάου, 2012: 174).

Το ικανοποιημένο από την εργασία του άτομο, είναι πρόθυμο να μιλήσει θετικά για τον οργανισμό του, να βοηθήσει όπου χρειάζεται και γενικά να προσφέρει πιο πολλά από αυτά που ορίζουν τα καθήκοντά του.

Σε αυτήν τη σχέση, σημαντικό ρόλο έχει η έννοια της δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο. Η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζει μεγάλη μείωση όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι στον εργασιακό του χώρο κυριαρχεί η αδικία στις αμοιβές, στις προσλήψεις, στις διαδικασίες κ.λπ. (θεωρία του Adams).

Αντίθετα, όταν διαπιστώσει ότι επικρατεί στη λειτουργία του οργανισμού δικαιοσύνη, τότε αναπτύσσεται η αίσθηση της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτή δημιουργεί τη διάθεση στον εργαζόμενο να προσφέρει περισσότερα από αυτά που επίσημα ορίζει η εργασία του. Οι έρευνες υποστηρίζουν ότι οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές έχουν πολύ υψηλή συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση.

### **3.5.4. Οι απουσίες**

Η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζεται αρνητικά με τις απουσίες. Αυτό υπό την έννοια ότι όσο πιο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος, τόσο πιο λίγο θα απουσιάσει από την εργασία του. Αυτή η διαπίστωση ισχύει για τις εκούσιες απουσίες δηλ. αυτές που είναι επιλογή του εργαζομένου και όχι για τις ακούσιες που οφείλονται σε

άλλους λόγους π.χ. ασθένεια, κακές καιρικές συνθήκες, ατυχήματα κ.τ.λ. Για την διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές, πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν μόνον οι εκούσιες απουσίες, γιατί μόνον αυτές συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση (Steers & Porter, 1983).

### **3.5.5. Η κινητικότητα του προσωπικού**

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να παραιτηθούν από την εργασία τους σε σχέση με τους ικανοποιημένους (Steers & Porter, 1983 · Γαλανάκης, 2012).

Πολλοί ερευνητές εξέτασαν αν υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που έχουν σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και την κινητικότητα. Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και μετακίνησης προσωπικού είναι πιο ισχυρή ανάμεσα σε άτομα που θεωρούν ότι έχουν δυνατότητες να προσληφθούν σε μια άλλη θέση εργασίας (Mc Cormick & Pigen, 1985).

Από αυτό συνάγεται ότι ένα άτομο ακόμα και αν είναι πολύ δυσαρεστημένο δεν εγκαταλείπει τον εργασιακό του χώρο εάν δεν υπάρχουν άλλες πιο ελκυστικές εργασίες (Steers & Porter, 1983).

Άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι σε περιόδους οικονομικής ευημερίας και χαμηλής ανεργίας η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και αποχώρησης είναι πιο ισχυρή (Steers & Porter, 1983 · Κάντας, 1998).

Επίσης, η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και αποχώρησης προσωπικού επηρεάζεται και από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζομένου π.χ. η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση κ.τ.λ.

Είναι πιο εύκολο για έναν νέο δυσαρεστημένο εργαζόμενο, χωρίς οικογενειακές και άλλες υποχρεώσεις, να παραιτηθεί από την εργασία του, σε σχέση με κάποιον άλλο που έχει πιο πολλές κοινωνικές και οικονομικές ευθύνες (Γαλανάκης, 2012 · Schultz, 1982).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

---

## *Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση*

### **Ενότητα 1**

#### **2.1.Γενικά**

Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και απασχόλησε την έρευνα τις τελευταίες δεκαετίες. Στο κεφάλαιο αυτό θα καταγραφούν οι πιο σημαντικές έρευνες που διεξήχθησαν στο εξωτερικό και στην Ελλάδα. Ακόμη θα παρουσιασθούν τα πιο σημαντικά εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

#### **2.2. Έρευνες σχετικές με πηγές εργασιακής ικανοποίησης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση στο εξωτερικό**

Η πρώτη αξιολογη έρευνα έγινε, σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, το 1967 από τον Sergiovanni. Αυτός εχρησιμοποίησε σαν βάση της έρευνάς του τη θεωρία των δύο παραγόντων του Fr. Herzberg.

Η έρευνα ήταν ποιοτική και διεξήχθη ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Νέας Υόρκης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκθέσουν τα γεγονότα που θεωρούσαν ότι αντιπροσωπεύουν τα συναισθήματα για την εργασία τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η επιτυχία, η αναγνώριση και η ευθύνη συνέβαλαν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, ο έλεγχος, η σχολική πολιτική, η διοίκηση και το αίσθημα της αδικίας συνέβαλλαν στην πρόκληση δυσαρέσκειας στους εκπαιδευτικούς.

Η έρευνα αυτή έδειξε ότι οι παράγοντες ικανοποίησης είχαν κυρίως σχέση με την ίδια την εργασία και οι παράγοντες δυσαρέσκειας από τους όρους της εργασίας. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης επιβεβαίωσαν σε μεγάλο βαθμό τις θέσεις του Herzberg.

Η Nias (1981) σε ποιοτική έρευνα που διεξήγαγε στην Αγγλία, ανέλυσε τα αίτια επαγγελματικής ικανοποίησης και δυσαρέσκειας σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι πηγές της ικανοποίησης, όπως προέκυψε από την έρευνα, είχαν σχέση με την ίδια την εργασία και συγκεκριμένα με τη συναισθηματική ικανοποίηση, προσωπική ικανότητα και άνεση στην διδασκαλία, επέκταση δεξιοτήτων. Παρόμοια ήσαν τα αποτελέσματα σχετικά με τις αιτίες δυσαρέσκειας αφού η έρευνα έδειξε ότι και αυτές είχαν σχέση με την ίδια την εργασία, όπως έλλειψη επάρκειας δεξιοτήτων στη διδασκαλία, θεσμικοί παράγοντες που καθιστούν δύσκολη τη διδασκαλία. Ακόμη μερικές πηγές δυσαρέσκειας είχαν σχέση και με τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές ανέλιξης, την κόπωση.

Σε έρευνα που διενήργησαν οι Reyes & Pounder (1993) στις Η.Π.Α. διαπιστώθηκε ότι στα σχολεία που υπήρχε κλίμα υποστήριξης από την ηγεσία και τους συναδέλφους, το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ήταν σημαντικά πιο υψηλό.

Οι Ma & McMillan (1999) διενήργησαν ποσοτική έρευνα ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στον Καναδά. Σε αυτήν εξέτασαν τη σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και τα χαρακτηριστικά του πλαισίου, τις συνθήκες εργασίας, την εποπτεία από τη διοίκηση και την κουλτούρα του σχολείου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί ήσαν περισσότερο ικανοποιημένες με τον επαγγελματικό τους ρόλο συγκριτικά με τους άνδρες συναδέλφους τους. Ως προς τα χρόνια υπηρεσίας, οι εκπαιδευτικοί με μεγαλύτερη προϋπηρεσία ήσαν λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν, επίσης, ότι οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Ακόμη τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ανάμεσα στους παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση, ο πιο σημαντικός ήταν ο έλεγχος της διοίκησης, ακολουθούμενος από την ικανότητα διδασκαλίας και την κουλτούρα του σχολείου.

Σε έρευνα που διενήργησε η Chambers (2010) ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στη Βόρεια Καρολίνα εξέτασε την εργασιακή ικανοποίηση και την επίδραση που ασκούν σε αυτή οι σχολικοί παράγοντες. Σε αυτούς συμπεριέλαβε: α) την ακαδημαϊκή επίδοση, β) την φυλετική σύνθεση των μαθητών, γ) την κοινωνικο – οικονομική θέση, δ) την ηλικία και ε) τα χρόνια υπηρεσίας που είχαν οι εκπαιδευτικοί.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ήσαν γενικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι μεταβλητές του σχολείου δεν είχαν σημαντικές επιπτώσεις στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Μόνο η εμπειρία φάνηκε ότι επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί με 0 – 4 χρόνια υπηρεσία. Η ακαδημαϊκή επίδοση, η φυλετική σύνθεση και το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο του μαθητικού πληθυσμού δε φάνηκε να έχουν επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Στην Μεγάλη Βρετανία μια σειρά από έρευνες που διενήργησε η Evans (1997, 1998, 2000) έδειξαν ότι η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή του σχολείου ασκεί πολύ μεγάλη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Κατά την Evans η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση κυρίως κατά τρόπο έμμεσο. Αυτό συμβαίνει με τη δυνατότητα που έχει ο ηγέτης να διαμορφώνει συνθήκες εργασίας που έχουν σχέση με τις ακόλουθες πτυχές: ισότητα και δικαιοσύνη, επάρκεια του οργανισμού, διαπροσωπικές σχέσεις, συλλογικότητα, αυτοαντίληψη και αυτοεικόνα. Ο βαθμός αυτού του συνταιριάσματος ουσιαστικά επηρεάζει την αίσθηση που έχουν οι εκπαιδευτικοί για την εργασία τους.

Συμπερασματικά, οι διεθνείς έρευνες έδειξαν ότι η συμπεριφορά του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού.

Σύμφωνα με τον Bass (1990) η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται έντονα από την ηγετική συμπεριφορά και κυρίως από το ενδιαφέρον που έχει ο ηγέτης για τους υφισταμένους του (Ηλιοφώτου κ.ά., 2014: 56-60).

### **2.3. Έρευνες σχετικές με πηγές εργασιακής ικανοποίησης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση την Ελλάδα**

Ο Koustelios (2001) διενήργησε έρευνα ανάμεσα σε Έλληνες εκπαιδευτικούς σε σχέση με ορισμένες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης και τα ατομικά χαρακτηριστικά τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση με την φύση της εργασίας και τον έλεγχο – εποπτεία. Παράλληλα φάνηκε ότι πηγές δυσαρέσκειας είναι ο μισθός και οι ευκαιρίες ανέλιξης. Σχετικά με τα ατομικά χαρακτηριστικά οι άνδρες εκπαιδευτικοί παρουσιάστηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι σε

σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους τους. Οι γυναίκες θεωρούν τις συνθήκες εργασίας πιο σημαντικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης συγκριτικά με τους άνδρες.

Ακόμη διαπιστώθηκε ότι η αύξηση της εμπειρίας στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης από τον έλεγχο – ηγεσία και τις ευκαιρίες ανέλιξης.

Οι Koustelios και Tsigilis (2005) σε έρευνά τους εξέτασαν την εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν οι καθηγητές φυσικής αγωγής σε σχολεία της Ελλάδας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από την ίδια την εργασία, την εποπτεία – ηγεσία και τις συνθήκες εργασίας.

Σε άλλη έρευνα οι Ζουρνατζή, Τσιγγίλης, Κουστέλιος και Πιντζοπούλου (2006) εξέτασαν την αίσθηση εργασιακής ικανοποίησης που έχουν εκπαιδευτικοί φυσικής αγωγής με μόνιμη σχέση εργασίας σε δημόσια σχολεία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι Έλληνες καθηγητές φυσικής αγωγής ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την φύση της εργασίας τους και τον άμεσο προϊστάμενο τους και λιγότερο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους. Ακόμη η έρευνα έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί δεν ήταν ικανοποιημένοι από τις οικονομικές αποδοχές της εργασίας τους.

Η Saiti (2007) διενήργησε έρευνα με σκοπό να εξετάσει τους παράγοντες που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση στους εκπαιδευτικούς. Από την έρευνα προέκυψε ότι υπάρχουν επτά παράγοντες που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Ο ρόλος του ηγέτη και το σχολικό κλίμα.
- ✓ Οι πιθανότητες για επαγγελματική ανέλιξη.
- ✓ Η αναγνώριση του έργου του εκπαιδευτικού από τους ανωτέρους του.
- ✓ Η αμοιβή του εκπαιδευτικού.
- ✓ Η οργάνωση της σχολικής μονάδας.
- ✓ Τα συναισθήματα του εκπαιδευτικού για την εργασία του.
- ✓ Η συνεργασία με τους συναδέλφους.

Η Κατσιγιάννη (2006) διεξήγαγε έρευνα σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι δάσκαλοι αισθάνονται ικανοποίηση:

- ✓ Από την κοινωνική προσφορά του έργου τους.
- ✓ Από την ανεξαρτησία που παρέχει το επάγγελμα του δασκάλου.
- ✓ Από τις πολλές αργίες και διακοπές κατά την διάρκεια του σχολικού έτους.



Από την άλλη πλευρά οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν έντονη δυσαρέσκεια για τις αποδοχές τους και τη μη αναγνώριση του έργου τους από ένα μεγάλο μέρος της κοινωνίας.

Σε έρευνά της η Γραμματικού (2010) εξέτασε την εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας τους. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί γενικά αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους. Όμως εξέφρασαν δυσαρέσκεια σχετικά με μερικές πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος όπως: η αξιολόγηση, οι ευκαιρίες διαρκούς επιμόρφωσης και ανέλιξης, οι υποδομές και τα εκπαιδευτικά μέσα που έχουν στην διάθεσή τους.

Σε έρευνα που διενήργησε ο Μυλωνάς (2017) εξέτασε τους παράγοντες που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση στους μόνιμους και αναπληρωτές εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το επάγγελμα, τις συνθήκες εργασίας και τον προϊστάμενο, ενώ είναι δυσαρεστημένοι από τον μισθό και τις προαγωγές. Οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί ήσαν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους αναπληρωτές σε σχέση με τον μισθό, τις προαγωγές και τον προϊστάμενο. Οι εκπαιδευτικοί με πιο πολλά έτη υπηρεσίας, είχαν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τον μισθό και τις προαγωγές. Οι εκπαιδευτικοί μεγαλύτερης ηλικίας ήσαν περισσότερο ικανοποιημένοι από τον παράγοντα προαγωγές. Ακόμα η έρευνα έδειξε ότι καμία επίπτωση δεν είχε το φύλο και η οικογενειακή κατάσταση στην εργασιακή ικανοποίηση.

Από την σύντομη αυτή επισκόπηση, φαίνεται ότι οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και δυσαρέσκειας, στην Ελλάδα παρουσιάζουν ορισμένες ομοιότητες με τους αντίστοιχους στον διεθνή χώρο. Πιο συγκεκριμένα, η ίδια η φύση της εργασίας, το σχολικό κλίμα, η διδασκαλία και η ηγεσία στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση αποτελούν παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης για τους εκπαιδευτικούς τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Οι Έλληνες εκπαιδευτικοί θεωρούν ως πιο σημαντικές πηγές δυσαρέσκειας τις προοπτικές ανέλιξης, τις προαγωγές και την αξιολόγηση. Στον διεθνή χώρο οι πιο σημαντικές πηγές δυσαρέσκειας είναι ο φόρτος εργασίας, τα προβλήματα με τις διαπροσωπικές σχέσεις και σε κάποιες περιπτώσεις η σχολική ηγεσία (Ηλιοφώτου κ.ά. 2014: 77-83).

## Ενότητα 2

### 2.1. Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται είτε με συνεντεύξεις, είτε με ερωτηματολόγια που έχουν δημιουργηθεί ειδικά γι' αυτόν τον σκοπό.

Τα πιο γνωστά σε όλο τον κόσμο ερωτηματολόγια, που χρησιμοποιούνται στις έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση και έχουν κύρος και αξιοπιστία, είναι τα ακόλουθα (Παπαπαναγιώτου, 2014: 31-34 · Ηλιοφώτου κ.ά. 2014: 50-51):

1. Το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), το οποίο ανέπτυξαν οι Weiss, Davis, England και Lotquist το 1967. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 100 ερωτήσεις και μετράει τις εξής 20 διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης (Κάντας, 1998).

1. Αξιοποίηση ικανοτήτων
2. Ευκαιρίες για επιτεύγματα
3. Δραστηριότητα
4. Δυνατότητα για προαγωγές
5. Εξουσία
6. Πολιτική της εταιρείας
7. Αμοιβές
8. Συνεργάτες
9. Δημιουργικότητα
10. Ανεξαρτησία
11. Ηθικές αξίες
12. Αναγνώριση
13. Υπευθυνότητα
14. Ασφάλεια
15. Κοινωνική υπηρεσία
16. Κοινωνικό γόητρο
17. Εποπτεία – ανθρώπινες σχέσεις
18. Εποπτεία τεχνικής
19. Ποικιλία
20. Συνθήκες εργασίας

Σε κάθε διάσταση αντιστοιχούν 5 ερωτήσεις. Οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν σε μια πεντάβαθμη κλίμακα Likert, η οποία έχει διακύμανση από «πολύ δυσαρεστημένος» μέχρι «πολύ ικανοποιημένος» σε σχέση με τις 20 διαστάσεις του ερωτηματολογίου.

**2.** Το Job Descriptive Index (JDI) είναι ένα από τα πιο γνωστά ερωτηματολόγια μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό αναπτύχθηκε από Smith, Kendall και Hulin (1969). Περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις που καλύπτουν πέντε πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης: την ίδια την εργασία, τον μισθό, την προαγωγή, τη συνεργασία με τους συναδέλφους και την επίβλεψη από τον προϊστάμενο. Ο εργαζόμενος απαντά σε κάθε ερώτηση με «Ναι», «Όχι» ή ερωτηματικό. Το ναι λαμβάνει 3 βαθμούς, το όχι κανέναν και το ερωτηματικό 1 βαθμό.

**3.** Το Employee Satisfaction Inventory - (ESI). Αυτό το ανέπτυξαν στη χώρα μας οι ερευνητές Α. Κουστέλιος και Κ. Μπαγιάτης (1997) για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 προτάσεις που έχουν σχέση με έξι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης: τις εργασιακές συνθήκες, μισθός, προαγωγή, φύση της εργασίας, προϊστάμενος, οργανισμός ως σύνολο.

Στις 24 προτάσεις ο εργαζόμενος δίνει απαντήσεις σε μια κλίμακα Likert, η οποία έχει διακύμανση από το «συμφωνώ απόλυτα» μέχρι το «διαφωνώ απόλυτα».

**4.** Το Job Diagnostic Survey (JDS) είναι ερωτηματολόγιο που ανέπτυξαν οι Hackman & Oldham το 1975 για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Στόχος του είναι να λάβει πληροφορίες από τους εργαζόμενους σχετικά με την προσέγγιση της εργασίας, τις εμπειρίες και τα συναισθήματά τους.

**5.** Το Job Satisfaction Survey (JSS), το οποίο ανέπτυξε ο Paul Spector το 1985. Στην αρχή δημιουργήθηκε για να διερευνήσει διάφορες κοινωνικές υπηρεσίες, αλλά ο Spector υποστηρίζει ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε άλλους εργασιακούς χώρους. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 36 ερωτήσεις και εξετάζει εννέα πτυχές ικανοποίησης από την εργασία. Αυτές είναι: ο μισθός, οι προαγωγές, η εποπτεία, οι πρόσθετες παροχές, οι ενδεχόμενες ανταμοιβές, οι συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού, οι συνάδελφοι, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία.

Για τις απαντήσεις χρησιμοποιείται η εξάβαθμη κλίμακα Likert με διακύμανση από το «διαφωνώ απόλυτα» έως το «συμφωνώ απόλυτα».

Το ερωτηματολόγιο αυτό θα χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια για το ερευνητικό μέρος της παρούσης εργασίας.

# ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

---

### *Μεθοδολογία της έρευνας*

#### **3.1. Σκοπός – στόχοι της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα**

Σκοπός της έρευνας είναι να εντοπίσει και να εξετάσει τυχόν προβλήματα και δυσλειτουργίες των σχολικών μονάδων που έχουν αρνητική επίπτωση στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Αχαΐας.

Στην συνέχεια τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν για να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα σε σχέση με την εξασφάλιση συνθηκών εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Η έρευνα θα προσπαθήσει να δώσει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

- α. Ποια η σύνθεση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του εκπαιδευτικού προσωπικού.
- β. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση.
- γ. Ποιος ο συνολικός βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης.
- δ. Ποια η συσχέτιση ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.
- ε. Ποια μέτρα πρέπει να ληφθούν για τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Για την υλοποίηση των ερευνητικών στόχων σχεδιάστηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα, η οποία διεξήχθη σε εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας.

### 3.2. Ερευνητικό εργαλείο

Για την συλλογή των δεδομένων η ερευνήτρια χρησιμοποίησε ερωτηματολόγιο που είχε δύο θεματικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα είχε 10 ερωτήσεις με δημογραφικά στοιχεία: φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, αριθμός τέκνων, συνολικά έτη υπηρεσίας, τίτλοι σπουδών εκτός του βασικού πτυχίου, οργανικές θέσεις του σχολείου, περιοχή που είναι το σχολείο (αστική, ημιαστική, αγροτική), υπηρεσιακή κατάσταση, ειδικότητα.

Η δεύτερη και βασική ενότητα περιελάμβανε το εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης του Paul Spector. Αυτό είναι σε ελεύθερη χρήση από το διαδίκτυο. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 36 ερωτήσεις και εξετάζει τις εννέα βασικές, κατά τον Spector, διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Κάθε διάσταση περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις, όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα:

#### Πίνακας 3.1

##### Οι εννέα πτυχές ή κατηγορίες του JSS

Κατηγορίες	α/α Ερωτήσεις	Ερωτήσεις
1. Αμοιβές	1 10 19 28	Πιστεύω ότι αμείβομαι ικανοποιητικά για την εργασία μου Οι αυξήσεις μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου στο σχολείο Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται
2. Προαγωγή	2 11 20 33	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στην δουλειά μου Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής Το προσωπικό στο σχολείο στο οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και σε άλλες δουλειές Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες που μου παρέχονται για προαγωγή
3. Εποπτεία – Διεύθυνση	3 12 21	Ο Δ/ντής / τριά μου είναι πολύ ικανός/ή στην δουλειά του/της Ο/Η Δ/ντής/τρια είναι άδικος/η μαζί μου Ο/Η Δ/ντής/τρια ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των

	30	υφισταμένων του Συμπαθώ τον Δ/ντή/τρια μου
4. Πρόσθετες παροχές	4 13 22 29	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που μου προσφέρει η εργασία μου Οι πρόσθετες παροχές, πέραν του μισθού, είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί Το πακέτο πρόσθετων παροχών, πέραν του μισθού που έχουμε, είναι δίκαιο Υπάρχουν πρόσθετες παροχές, πέραν του μισθού, που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει
5. Ενδεχόμενες ανταμοιβές	5 14 23 32	Όταν κάνω την δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε Πιστεύω ότι η δουλειά που κάνω δεν εκτιμάται Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται στο σχολείο Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε
6. Συνθήκες λειτουργίας	6 15 23 31	Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες καθιστούν την διεκπεραίωση μιας σωστής δουλειάς δύσκολη Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά την δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από την γραφειοκρατία Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας από ό,τι θα έπρεπε Κάνω περισσότερη από ό,τι θα έπρεπε γραφική εργασία
7. Συνάδελφοι	7 16 25 34	Βρίσκω ευχάριστους τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων μου Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στο σχολείο
8. Φύση εργασίας	8 17 27 35	Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου Αισθάνομαι περήφανος/η για την δουλειά που κάνω Η εργασία μου είναι ευχάριστη

9. Επικοινωνία	9	Η επικοινωνία φαίνεται να είναι καλή μέσα στο σχολείο
	18	Οι στόχοι του σχολείου στο οποίο εργαζομαι δεν είναι ξεκάθαροι
	26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στο σχολείο μου
	36	Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως

Χρησιμοποιείται η εξάβαθμη κλίμακα Likert, σύμφωνα με την οποία όπου: 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ αρκετά, 3=Διαφωνώ ελάχιστα, 4=Συμφωνώ ελάχιστα, 5=Συμφωνώ αρκετά, 6=Συμφωνώ απόλυτα.

### **3.3. Πληθυσμός, δείγμα της έρευνας και τα μέσα συλλογής των δεδομένων**

Οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε όλα τα Δημοτικά Σχολεία του νομού Αχαΐας αποτελούν τον πληθυσμό της έρευνας. Με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο απεστάλη το ερωτηματολόγιο προς όλα τα σχολεία. Σε σύντομη συνοδευτική επιστολή η ερευνήτρια ενημέρωσε για τον σκοπό της έρευνας, παρέσχε διαβεβαιώσεις για την ανωνυμία και την εχεμύθεια, τέλος, παρακάλεσε όλους τους συναδέλφους της για την συμπλήρωσή του.

Η έρευνα διεξήχθη τον Μάιο και Ιούνιο του έτους 2019. Επεστράφησαν συμπληρωμένες οι απαντήσεις από 160 εκπαιδευτικούς, οι οποίοι αποτελούν και το τελικό δείγμα της έρευνάς μας.

### **3.4. Διαδικασία κωδικοποίησης**

Αυτή έγινε σύμφωνα με τις οδηγίες του Spector. Το ερωτηματολόγιο περιέχει θετικά και αρνητικά διατυπωμένες προτάσεις, οι οποίες λαμβάνουν βαθμολογία από το ένα μέχρι το έξι. Στις θετικές προτάσεις η υψηλή βαθμολογία εκφράζει μεγάλη ικανοποίηση. Αντίθετα στις αρνητικές προτάσεις η υψηλή βαθμολογία φανερώνει μεγάλη δυσαρέσκεια. Για αυτό τον λόγο ο ερευνητής πριν την κωδικοποίηση πρέπει να αντιστρέψει την βαθμολογία και κατ' αυτόν τον τρόπο το 1 να γίνει 6, το 2 να γίνει 5, το 3 να γίνει 4, το 4 να γίνει 3, το 5 να γίνει 2 και το 6 να γίνει 1. Μετά την αντιστροφή της βαθμολογίας πρέπει να γίνει η βαθμολόγηση καθεμιάς από τις εννέα διαστάσεις ξεχωριστά. Η συγκεντρωτική βαθμολογία κάθε διάστασης ή υποκλίμακας που περιέχει 4 ερωτήσεις, όπως προαναφέρθηκε, έχει διακύμανση από 4 έως 24 μονάδες και



μέση τιμή από 1 έως 6. Βαθμολογία για κάθε υποκλίμακα από 4 μέχρι 12 και μέση τιμή από 1 μέχρι 3 δηλώνει δυσαρέσκεια. Βαθμολογία από 13 μέχρι 16 και μέση τιμή 3 έως 4 δηλώνει ουδετερότητα, ενώ βαθμολογία άνω του 16 μέχρι 24 και μέση τιμή 4 έως 6 δηλώνει ικανοποίηση. Το ίδιο ισχύει και για την συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Βαθμολογία από 36 έως 108 και μέση τιμή 1 έως 3 εκφράζει δυσαρέσκεια. Βαθμολογία από 109 έως 143 και μέση τιμή 3 έως 4 εκφράζει ουδετερότητα, ενώ βαθμολογία 144 έως 216 με μέση τιμή 4 έως 6 εκφράζει ικανοποίηση. Πιο αναλυτικά: Βαθμολογία ίση με την μονάδα δηλώνει απόλυτη δυσαρέσκεια. Βαθμολογία ανάμεσα στην μονάδα και καθώς ανεβαίνει κλιμακωτά μέχρι το δύο δηλώνει μέτρια δυσαρέσκεια. Βαθμολογία ανάμεσα στο δύο (2) και το τρία (3), με όλες τις ενδιάμεσες διαβαθμίσεις, δηλώνει μικρή δυσαρέσκεια.

Βαθμολογία μεταξύ τρία (3) και τέσσερα (4) δηλώνει ουδετερότητα, και ανάλογα με την διαβάθμισή της είναι πλησιέστερα ή στην μικρή δυσαρέσκεια ή στην μικρή ικανοποίηση. Βαθμολογία μεταξύ τέσσερα (4) και πέντε (5) δηλώνει μικρή προς μέτρια ικανοποίηση, ανάλογα με την ενδιάμεση διαβάθμισή της.

Βαθμολογία μεταξύ πέντε (5) και έξι (6) δηλώνει ανάλογα με την διαβάθμισή της, μεγάλη έως άριστη εργασιακή ικανοποίηση.

### **3.5. Στατιστική ανάλυση**

Τα δεδομένα στα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια εξήχθησαν σε βάση του excel, έπειτα από κατάλληλη επεξεργασία, που προαναφέρθηκε και κωδικοποίηση μεταφέρθηκαν σε βάση του πακέτου στατιστικής ανάλυσης κοινωνικών επιστημών (statistical package for the social sciences) SPSS 18. Κάθε γραμμή της βάσης δεδομένων περιέχει όλες τις απαντήσεις ενός εργαζομένου, ενώ κάθε στήλη της, περιέχει τις απαντήσεις όλων των μελών του δείγματος σε μια ερώτηση του ερωτηματολογίου.

Όσα δημογραφικά χαρακτηριστικά των μελών του δείγματος αποτελούν κατηγορικές μεταβλητές (φύλο, οικογενειακή κατάσταση, τίτλοι σπουδών εκτός του βασικού πτυχίου, οργανικές θέσεις του σχολείου, περιοχή του σχολείου, υπηρεσιακή κατάσταση και ειδικότητα) αναλύθηκαν με τα ακόλουθα εργαλεία περιγραφικής στατιστικής: Πίνακες συχνοτήτων – ποσοστών. Ραβδογράμματα ποσοστών. Γραφήματα πίτας.

Όσα δημογραφικά χαρακτηριστικά αποτελούν αριθμητικές μεταβλητές (ηλικία, αριθμός τέκνων, συνολικά έτη υπηρεσίας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση) αναλύθηκαν με τα ακόλουθα εργαλεία περιγραφικής στατιστικής: Ελάχιστο, Μέγιστο, Μέση τιμή, Τυπική απόκλιση.

Οι ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση και οι παράγωγες διαστάσεις της είναι ιεραρχικές μεταβλητές, όπου γίνεται κατάταξη των εργαζομένων με βάση διατεταγμένες αριθμητικές τιμές. Αυτές αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας τα εργαλεία περιγραφικής στατιστικής: ελάχιστο, μέγιστο, μέση τιμή, τυπική απόκλιση, επικρατούσα τιμή, ραβδογράμματα μέσων όρων, διαγράμματα error bar.

Τα εργαλεία επαγωγικής στατιστικής που εχρησιμοποιήθησαν ήταν τα ακόλουθα:

- ✓ Το παραμετρικό t-test και το μη παραμετρικό test Mann – Whitney για την σύγκριση των μέσων όρων 2 διαφορετικών υποομάδων του δείγματος.
- ✓ Το μη παραμετρικό test Kruskal – Wallis για την σύγκριση των μέσων όρων 3 διαφορετικών υποομάδων του δείγματος.

Η πιθανή συσχέτιση ανάμεσα σε ιεραρχικές και αριθμητικές μεταβλητές διερευνήθηκε με τον συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson με τιμές από -1 (απόλυτη αρνητική συσχέτιση έως +1 απόλυτη θετική συσχέτιση).

Για τη διερεύνηση της αξιοπιστίας των κλιμάκων της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και των εννέα διαστάσεών της χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's Alfa. Τιμές του συντελεστή 0,6 υποδεικνύουν αξιοπιστία.

Για τους ελέγχους υποθέσεων των στατιστικών test εχρησιμοποιήθηκε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$ .

### **3.6. Περιορισμοί της έρευνας**

Στην έρευνα υφίστανται δύο σημαντικοί περιορισμοί. Ο ένας έχει σχέση με τη γεωγραφική περιοχή στην οποία διεξήχθη η έρευνα. Αυτή έγινε μέσα στα όρια του Νομού Αχαΐας. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να γίνει στα όρια μιας ευρύτερης περιοχής π.χ. μιας περιφέρειας.

Ο άλλος περιορισμός έχει σχέση με το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα. Σε μια μελλοντική έρευνα η χρήση ενός άλλου εργαλείου ίσως αποκαλύψει και άλλες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## Αποτελέσματα της έρευνας

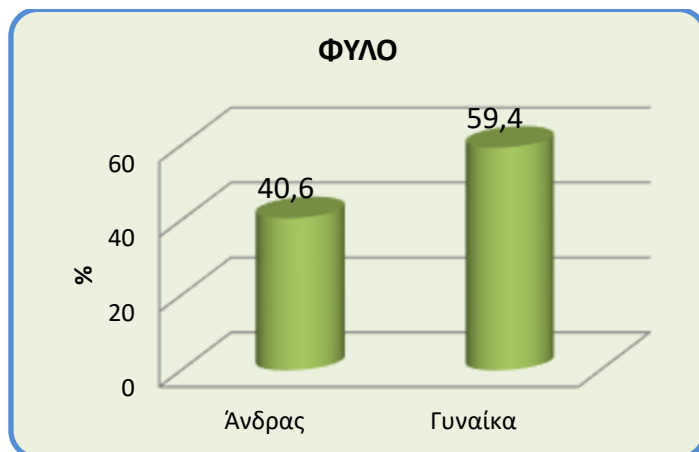
### 4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Πίνακας 4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=160)

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (N)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)	
ΦΥΛΟ	<i>Άνδρας</i>	65	40,6	
	<i>Γυναίκα</i>	95	59,4	
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	<i>Έγγαμος/η</i>	124	77,5	
	<i>Άγαμος/η</i>	36	22,5	
	<i>Δεύτερο πτυχίο</i>	17	10,6	
ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΚΤΟΣ ΤΟΥ ΒΑΣΙΚΟΥ ΣΑΣ ΠΤΥΧΙΟΥ	<i>Μεταπτυχιακός τίτλος</i>	66	41,3	
	<i>Κανένα</i>	77	48,1	
ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΑΣ	<i>Ολιγοθέσιο</i>	16	10,0	
	<i>Εξαθέσιο</i>	61	38,1	
	<i>Δωδεκαθέσιο</i>	83	51,9	
ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ	<i>Σε αστική περιοχή</i>	95	59,4	
	<i>Σε ημιαστική περιοχή</i>	36	22,5	
	<i>Σε αγροτική περιοχή</i>	29	18,1	
ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	<i>Αναπληρωτής</i>	16	10,0	
	<i>Μόνιμος</i>	144	90,0	
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	<i>Δάσκαλοι</i>	132	82,5	
	<i>Ειδικότητες</i>	28	17,5	
ΗΛΙΚΙΑ	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	T.A.
	26	62	46,69	9,006
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	T.A.
	0	8	1,49	1,218
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΥΠΕΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ Π.Ε.	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	T.A.
	0	40	21,00	9,626

#### 4.1.1. Το φύλο

Στην έρευνα συμμετείχαν 95 γυναίκες, ποσοστό 59,4 % και 65 άνδρες, ποσοστό 40,6% του συνόλου (πίνακας 4.1 και διάγραμμα 1).



Διάγραμμα 1. Φύλο του δείγματος

Η αριθμητική αυτή διαφορά δικαιολογείται ίσως από την επικρατούσα άποψη, σχεδόν μέχρι πρόσφατα, ότι το διδασκαλικό λειτούργημα είναι περισσότερο κατάλληλο για τις γυναίκες.

#### 4.1.2. Η οικογενειακή κατάσταση

Από τα μέλη του δείγματος 124 είναι έγγαμοι, ποσοστό 77,5% και 36 άγαμοι, ποσοστό 22,5%.

(Πίνακας 4.1. και Διάγραμμα 1.2.)



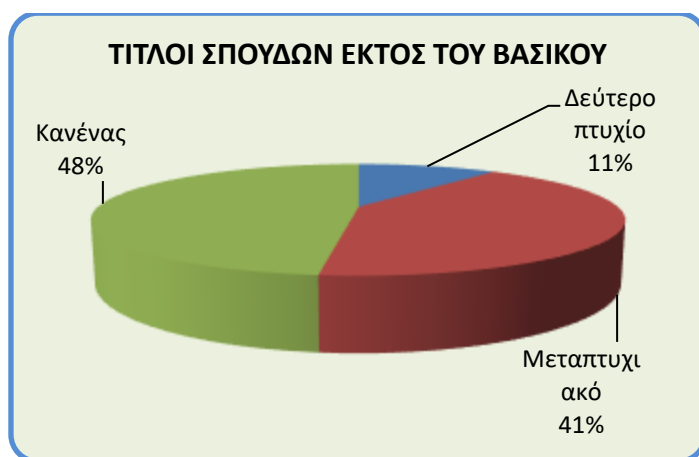
Διάγραμμα 2 – Οικογενειακή κατάσταση

Η διαφορά ανάμεσα σε έγγαμους και άγαμους εξηγείται ίσως από την μεγάλη ηλικία που εισέρχονται οι εκπαιδευτικοί στο επάγγελμα.

#### 4.1.3. Τίτλοι σπουδών εκτός του βασικού πτυχίου

Δεύτερο πτυχίο έχουν 17 εκπαιδευτικοί, ποσοστό 10,6%, μεταπτυχιακό τίτλο διαθέτουν 66 μέλη του δείγματος, ποσοστό 41,3%, ενώ 77 άτομα, ποσοστό 48,1% δεν διαθέτουν κανένα άλλο πτυχίο πέραν του βασικού τους τίτλου.

(πίνακας 4.1. και διάγραμμα 3)



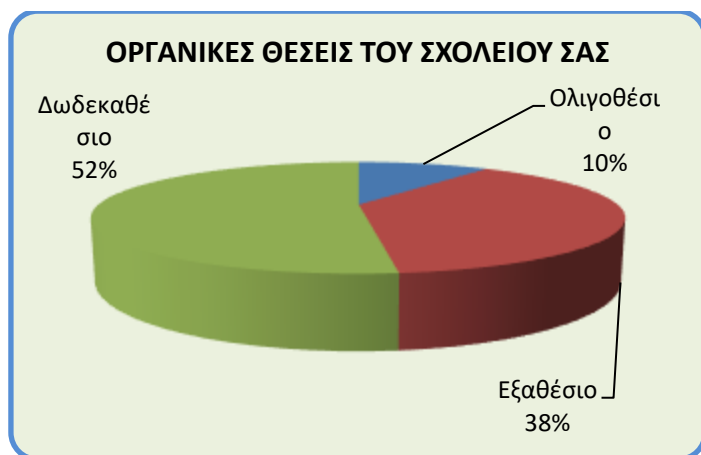
Διάγραμμα 3 – Τίτλοι σπουδών εκτός του βασικού

Το αποτέλεσμα αυτό είναι πολύ ενθαρρυντικό και δείχνει ότι σε πολύ μεγάλο ποσοστό οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν την τάση για διαρκή μόρφωση και εξέλιξη.

#### 4.1.4. Οργανικές θέσεις του σχολείου

Σε ολιγοθέσια υπηρετούν 16 συμμετέχοντες, ποσοστό 10%, σε εξαθέσια εργάζονται 61 άτομα, ποσοστό 38,1%, ενώ σε δωδεκαθέσια σχολεία απασχολούνται 83 άτομα, ποσοστό 51,9%

(Πίνακας 4.1. και διάγραμμα 4)



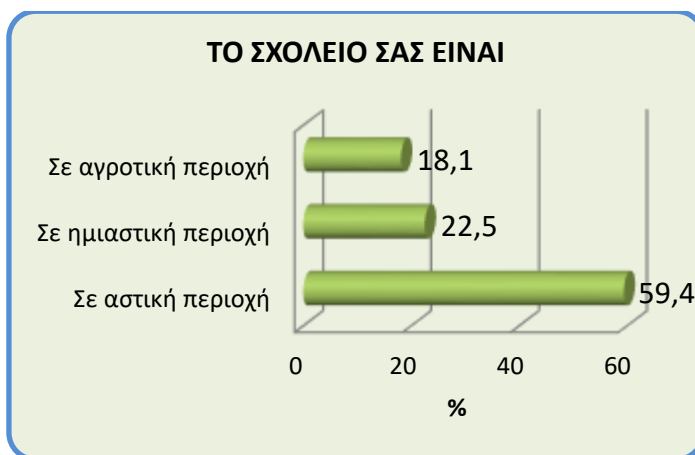
Διάγραμμα 4 – Οργανικές θέσεις του σχολείου

Το αποτέλεσμα αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι ολιγοθέσια σχολεία είναι λίγα, κυρίως σε απομεμακρυσμένες περιοχές.

#### 4.1.5. Περιοχή του σχολείου

Το σχολείο που εργάζονται 95 εκπαιδευτικοί ποσοστό 59,4% είναι σε αστική περιοχή, σε ημιαστική περιοχή απασχολούνται 36 ερωτηθέντες, ποσοστό 22,5 και τέλος σε αγροτική περιοχή είναι τα σχολεία που απασχολούνται 29 εκπαιδευτικοί και ποσοστό 18,1%

(Πίνακας 4.1. και διάγραμμα 5)



Διάγραμμα 5 – Περιοχή του σχολείου

Το αποτέλεσμα αυτό εξηγείται από την ερήμωση της υπαίθρου. Η χώρα μας γενικά τις τελευταίες δεκαετίες χαρακτηρίζεται από υπογεννητικότητα και έντονη αστυφιλία. Έτσι πολλά ανθηρά δημοτικά σχολεία της υπαίθρου πλέον δεν υφίστανται, με συνέπεια οι πιο πολλοί εκπαιδευτικοί να εργάζονται σε αστικές περιοχές.

#### 4.1.6. Υπηρεσιακή κατάσταση

Αναπληρωτές είναι 16 εκπαιδευτικοί, ποσοστό 10% και ως μόνιμοι υπηρετούν 144 συμμετέχοντες στην έρευνα, ποσοστό 90%

(Πίνακας 4.1 και διάγραμμα 6)



Διάγραμμα 6 – Υπηρεσιακή κατάσταση

Από την σύγκριση των στοιχείων του πίνακα 4.1 εξάγεται το συμπέρασμα ότι όλοι οι αναπληρωτές υπηρετούν σε ολιγοθέσια σχολεία που βρίσκονται σε αγροτικές και απομακρυσμένες περιοχές. Αυτό γίνεται γιατί διαθέτουν λίγα μόρια και είναι πολύ δύσκολη η τοποθέτησή τους σε σχολεία εντός αστικής περιοχής.

#### 4.1.7. Ειδικότητα

Δάσκαλοι είναι 132 άτομα, ποσοστό 82,5%, ενώ στις διάφορες ειδικότητες ανήκουν 28 άτομα, ποσοστό 17,5%

(Πίνακας 4.1 και διάγραμμα 7)



Διάγραμμα 7 – Ειδικότητα

Από την έρευνα φαίνεται, όπως ήταν αναμενόμενο ότι οι δάσκαλοι είναι η κυρίαρχη ειδικότητα στα δημοτικά σχολεία

#### ***4.1.8. Η ηλικία***

Στο δείγμα υπάρχουν συμμετέχοντες ηλικίας από 26 έως 62 ετών με μέση τιμή (Μ.Τ.) 46,69%. Η υψηλή μέση ηλικία ίσως εξηγείται από το γεγονός ότι, λόγω οικονομικής κρίσης, δεν γίνονται νέοι διορισμοί.

#### ***4.1.9. Αριθμός τέκνων***

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν από 0 έως 8 τέκνα με μέση τιμή (Μ.Τ. 1,49). Αυτό οφείλεται στην υπογεννητικότητα που χαρακτηρίζει τη χώρα μας, στην οικονομική κρίση και τη νοοτροπία του λαού μας.

#### ***4.1.10. Συνολικά έτη υπηρεσίας στην Π.Ε.***

Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν από 0 έως 40 έτη υπηρεσίας με μέση τιμή (Μ.Τ.) 21 έτη. Αυτό οφείλεται επίσης στο γεγονός ότι, λόγω οικονομικής κρίσης, οι μεγαλύτεροι έχουν τάσεις παραμονής στο επάγγελμα για πάρα πολλά έτη.

## **4.2. Η εργασιακή ικανοποίηση**

Η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης έγινε με το ερωτηματολόγιο job satisfaction survey (JSS) του Paul Spector.

Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος εξέφρασαν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε 36 ερωτήσεις, σε μία εξάβαθμη κλίμακα Likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 6 (συμφωνώ απόλυτα). Το ερωτηματολόγιο περιέχει θετικά και αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις. Πριν τη κωδικοποίηση έγινε από την ερευνήτρια αντιστροφή των αρνητικά διατυπωμένων ερωτήσεων, σύμφωνα με όσα προαναφέραμε στο κεφάλαιο 3.4. Αυτό έγινε για να συμμετέχουν στην βαθμολόγηση σύμφωνα με τις οδηγίες του Spector. Η εργασιακή ικανοποίηση εξετάστηκε στις ακόλουθες εννέα (9) επιμέρους διαστάσεις:



μισθός, προαγωγή, εποπτεία – διεύθυνση, πρόσθετες παροχές, ενδεχόμενες ανταμοιβές, συνθήκες λειτουργίας, συνάδελφοι, φύση της εργασίας, επικοινωνία. Για κάθε μέλος του δείγματος υπολογίζεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας από όλες τις ερωτήσεις που περιλαμβάνει κάθε διάσταση. Κατ' αυτόν τον τρόπο προκύπτει μια βαθμολογία από το 1 έως το 6.

Επίσης, η βαθμολογία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης υπολογίζεται από τον μέσο όρο των βαθμών από όλες τις ερωτήσεις. Όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία κάθε διάστασης, τόσο περισσότερο ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την διάσταση αυτή. Όσο πιο μεγάλη είναι η βαθμολογία που προκύπτει από όλες τις ερωτήσεις τόσο πιο μεγάλη είναι συνολικά η ικανοποίηση του εργαζομένου.

Η κλίμακα διαθέτει μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας αφού το Cronbach's Alfa της συνολικής ικανοποίησης ανέρχεται σε 0,831. Αξιοπιστία επιδεικνύουν και οι επί μέρους κλίμακες για τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Με το Cronbach's Alpha να είναι κοντά ή άνω του 0,6. Εξαίρεση αποτελούν οι διαστάσεις «πρόσθετες παροχές» (Alfa = 0,493), πιθανώς λόγω του φορέα και του είδους της εργασίας.

Στην συνέχεια της εργασίας θα καταβληθεί προσπάθεια στατιστικής ανάλυσης εκάστης διάστασης της εργασιακής ικανοποίησης όπως αυτές περιέχονται στο ερωτηματολόγιο JSS.

### 4.2.1. Αμοιβές

Για την διάσταση "αμοιβές" τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 4.2.

**Πίνακας 4.2. Στατιστική ανάλυση για την διάσταση αμοιβές**

A/A ερωτήσεις	Ερωτήσεις	min	max	M.T.	T.A.
1	Πιστεύω ότι αμείβομαι ικανοποιητικά για την εργασία μου	1	6	2,78	1,509
10	Οι αυξήσεις μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες	1	6	1,38	0,902
19	Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου στο σχολείο	1	6	2,70	1,541
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	1	6	1,81	1,111
	Μέση τιμή διάστασης ικανοποίησης	1	5	2,17	0,892

Η μέση τιμή της διάστασης αμοιβές είναι 2,17 και με βάση όσα προαναφέρθησαν σχετικά με την βαθμολογία, οι εκπαιδευτικοί έχουν αίσθηση μέτριας προς μικρή δυσαρέσκεια.

#### 4.2.2. Προαγωγή

Για την διάσταση προαγωγή τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 4.3.

**Πίνακας 4.3. Στατιστική ανάλυση για την διάσταση προαγωγή**

A/A ερωτήσεις	Ερωτήσεις	min	max	M.T.	T.A.
2	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στην δουλειά μου	1	6	2,61	1,269
11	Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	1	6	2,34	1,274
20	Το προσωπικό στο σχολείο στο οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και σε άλλες δουλειές	1	6	1,97	1,037
33	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες που μου παρέχονται για προαγωγή	1	6	2,38	1,191
	Μέση τιμή διάστασης	1	4	2,33	0,793

Η μέση τιμή της διάστασης προαγωγή είναι 2,33, η οποία δηλώνει μέτρια προς μικρή δυσαρέσκεια.

### 4.2.3. Εποπτεία – Διεύθυνση

Για την διάσταση εποπτεία τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 4.4

**Πίνακας 4.4. Στατιστική ανάλυση για την διάσταση εποπτεία**

A/A ερωτήσεις	Ερωτήσεις	min	max	M.T.	T.A.
3	Ο/Η Διευθυντής/τρια είναι πολύ ικανός/ή στην δουλειά του/της	1	6	4,58	1,281
12	Ο/Η Διευθυντής/τρια είναι άδικος/η μαζί μου	1	6	5,01	1,286
21	Ο/Η Διευθυντής/τρια ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του	1	6	4,52	1,558
30	Συμπαθώ τον/την Διευθυντή/τρια μου	1	6	4,94	1,158
	Μέση τιμή διάστασης ικανοποίησης	1	6	4,76	1,090

Η μέση τιμή της διάστασης εποπτεία είναι 4,76, η οποία δηλώνει μέτρια ικανοποίηση.

#### 4.2.4. Πρόσθετες Παροχές

Για την διάσταση πρόσθετες παροχές τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 4.5

**Πίνακας 4.5. Στατιστική ανάλυση για την διάσταση πρόσθετες παροχές**

A/A ερωτήσεις	Ερωτήσεις	min	max	M.T.	T.A.
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που μου προσφέρει η υπηρεσία μου	1	6	2,38	1,457
13	Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	1	6	1,87	1,318
22	Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο	1	6	1,76	1,70
23	Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει	1	6	2,33	1,532
	Μέση τιμή διάστασης ικανοποίησης	1	6	2,08	0,811

Η μέση τιμή της διάστασης πρόσθετες παροχές είναι 2,08, η οποία δηλώνει μέτρια δυσαρέσκεια.

#### 4.2.5. Ενδεχόμενες ανταμοιβές

Για την διάσταση ενδεχόμενες ανταμοιβές τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 4.6

**Πίνακας 4.6. Στατιστική ανάλυση για την διάσταση ενδεχόμενες ανταμοιβές**

A/A ερωτήσεις	Ερωτήσεις	min	max	M.T.	T.A.
5	Όταν κάνω την δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε	1	6	3,79	1,308
14	Πιστεύω ότι η δουλειά που κάνω δεν εκτιμάται	1	6	3,29	1,468
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται στο σχολείο	1	6	2,46	1,550
32	Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε	1	6	2,54	1,293
	Μέση τιμή διάστασης ικανοποίησης	1	6	3,02	0,938

Η μέση τιμή της διάστασης εργασιακής ικανοποίησης ενδεχόμενες ανταμοιβές είναι 3,02 και δηλώνει ουδετερότητα κοντά στα όρια της δυσαρέσκειας. Στην περίπτωση αυτή οι εκπαιδευτικοί δεν είναι ικανοποιημένοι αλλά ούτε δυσαρεστημένοι.

#### 4.2.6. Συνθήκες λειτουργίας

Για την διάσταση συνθήκες λειτουργίας τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 4.7

**Πίνακας 4.7. Στατιστική ανάλυση για την διάσταση συνθήκες λειτουργίας**

A/A ερωτήσεις	Ερωτήσεις	min	max	M.T.	T.A.
6	Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες καθιστούν την διεκπεραίωση μιας σωστής δουλειάς δύσκολη	1	6	2,71	1,136
15	Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά την δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από την γραφειοκρατία	1	6	3,31	1,360
24	Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό,τι θα έπρεπε	1	6	3,23	1,472
31	Κάνω περισσότερη απ' ό,τι θα έπρεπε γραφική εργασία	1	6	4,16	1,503
	Μέση τιμή διάστασης ικανοποίησης	1	6	3,35	0,866

Η μέση τιμή της διάστασης συνθήκες λειτουργίας είναι 3,35 και δηλώνει ουδετερότητα σε σχέση με την ικανοποίηση.

#### 4.2.7. Συνάδελφοι

Για την διάσταση συνάδελφοι τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυση φαίνονται στον πίνακα 4.8

**Πίνακας 4.8. Στατιστική ανάλυση για την διάσταση συνάδελφοι**

A/A ερωτήσεις	Ερωτήσεις	min	max	M.T.	T.A.
7	Βρίσκω ευχάριστους τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω	1	6	4,57	1,108
16	Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων μου	1	6	4,18	1,362
25	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου	1	6	4,83	1,083
34	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στο σχολείο	1	6	4,40	1,420
	Μέση τιμή διάστασης ικανοποίησης	1	6	4,49	0,899

Η μέση τιμή της διάστασης συνάδελφοι είναι 4,49 και δηλώνει μικρή προς μέτρια ικανοποίηση.



#### 4.2.8. Φύση εργασίας

Για την διάσταση ικανοποίησης φύση εργασίας τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 4.9

**Πίνακας 4.9. Στατιστική ανάλυση για την διάσταση φύση εργασίας**

A/A ερωτήσεις	Ερωτήσεις	min	max	M.T.	T.A.
8	Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα	1	6	4,24	1,498
17	Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου	1	6	5,05	1,002
27	Αισθάνομαι υπερήφανος για την δουλειά που κάνω	1	6	5,30	0,889
35	Η εργασία μου είναι ευχάριστη	1	6	4,80	1,109
	Μέση τιμή διάστασης ικανοποίησης	2	6	4,85	0,819

Η μέση τιμή της διάστασης φύση της εργασίας είναι 4,85 και δηλώνει μέτρια εργασιακή ικανοποίηση.

#### 4.2.9. Επικοινωνία

Για την διάσταση εργασιακής ικανοποίησης επικοινωνία, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φαίνονται στον πίνακα 4.10

**Πίνακας 4.10. Στατιστική ανάλυση για την διάσταση επικοινωνία**

A/A ερωτήσεις	Ερωτήσεις	min	max	M.T.	T.A.
9	Η επικοινωνία φαίνεται να είναι καλή μέσα στο σχολείο	1	6	4,47	1,069
18	Οι στόχοι του σχολείου στο οποίο εργάζομαι δεν είναι ξεκάθαροι	1	6	3,90	1,514
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στο σχολείο μου	1	6	4,23	1,510
36	Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως	1	6	4,40	1,428
	Μέση τιμή διάστασης ικανοποίησης	1	6	4,25	1,023

Η μέση τιμή της διάστασης ‘‘επικοινωνία’’ είναι 4,25, η οποία δηλώνει μικρή εργασιακή ικανοποίηση.

#### 4.2.10. Συνολική εργασιακή ικανοποίηση

Αυτή προκύπτει από το σύνολο της βαθμολογίας που έλαβαν και οι 36 προτάσεις του ερωτηματολογίου.

Η βαθμολογία αυτή ανέρχεται στις 125,30 μονάδες και δια του 36 = M.T. = 3,48.

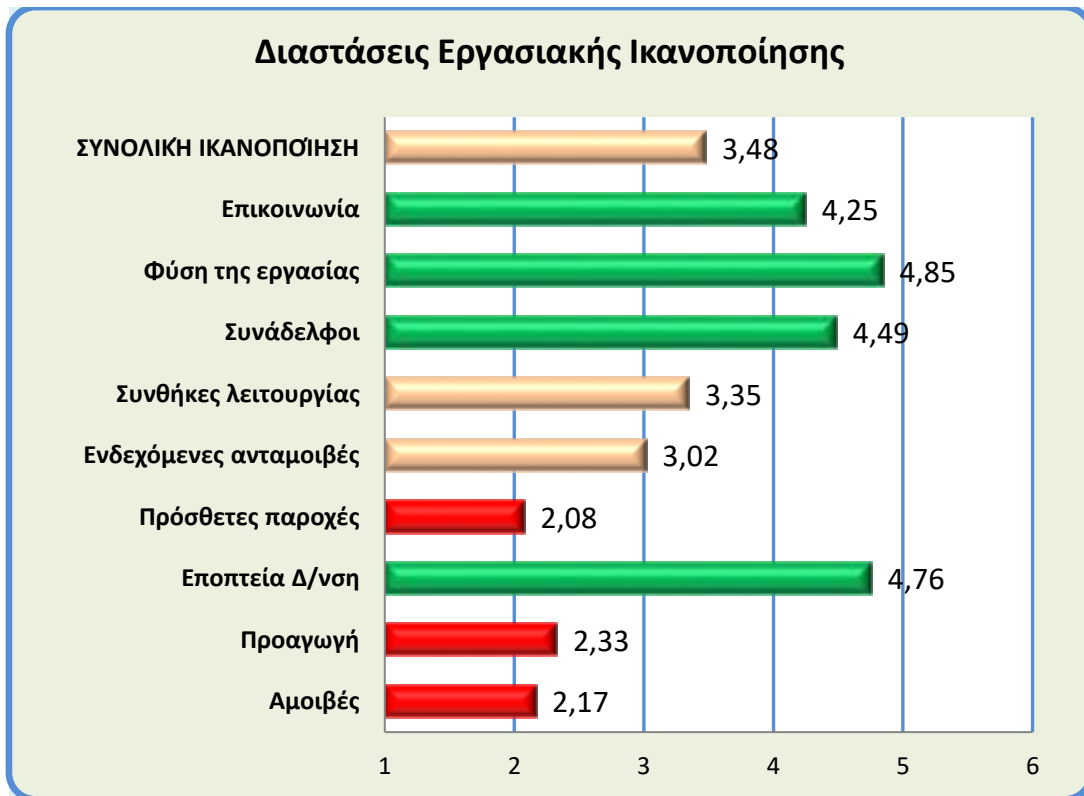
Το ίδιο αποτέλεσμα προκύπτει και από το άθροισμα της βαθμολογίας εκάστης διάστασης εργασιακής ικανοποίησης του ερωτηματολογίου.

Η βαθμολογία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανέρχεται στις 125,30 μονάδες και δια του 36 προκύπτει M.T. = 3,48.

Η βαθμολογία της ικανοποίησης από τις επιμέρους διαστάσεις αλλά και η συνολική εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται στον πίνακα 4.11 και στο διάγραμμα 8 της εργασίας.

**Πίνακας 4.11 . Διαστάσεις Εργασιακής Ικανοποίησης**

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Αμοιβές</b>	160	1	5	2,17	0,892	0,632
<b>Προαγωγή</b>	160	1	4	2,33	0,793	0,575
<b>Εποπτεία Δ/νση</b>	160	1	6	4,76	1,090	0,838
<b>Πρόσθετες παροχές</b>	160	1	6	2,08	0,811	0,372
<b>Ενδεχόμενες ανταμοιβές</b>	160	1	6	3,02	0,938	0,581
<b>Συνθήκες λειτουργίας</b>	160	1	6	3,35	0,866	0,493
<b>Συνάδελφοι</b>	160	1	6	4,49	0,899	0,687
<b>Φύση της εργασίας</b>	160	2	6	4,85	0,819	0,679
<b>Επικοινωνία</b>	160	1	6	4,25	1,023	0,715
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	<b>160</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,48</b>	<b>0,499</b>	<b>0,831</b>



Διάγραμμα 8. Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης.

Επιπλέον, διερευνήθηκε η συσχέτιση ανάμεσα στις διάφορες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, με τη χρήση του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson.

**Πίνακας 12 . Συσχέτιση των διαστάσεων της Εργασιακής Ικανοποίησης**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	R <sup>1</sup>	R <sup>1</sup>	R <sup>1</sup>	R <sup>1</sup>	R <sup>1</sup>	R <sup>1</sup>	R <sup>1</sup>	R <sup>1</sup>	R <sup>1</sup>
1. Αμοιβές	1								
2. Προαγωγή	0,277**	1							
3. Εποπτεία Δ/νση	-0,002	0,126	1						
4. Πρόσθετες παροχές	0,446**	0,206**	0,129	1					
5. Ενδεχόμενες ανταμοιβές	0,545**	0,375**	0,181*	0,334**	1				
6. Συνθήκες λειτουργίας	0,139	-0,033	0,035	0,083	0,360**	1			
7. Συναδέλφои	0,005	0,101	0,488**	0,036	0,108	0,236**	1		
8. Φύση της εργασίας	0,003	0,125	0,216**	-0,057	0,204**	0,201*	0,298**	1	
9. Επικοινωνία	-0,031	0,176*	0,702**	0,064	0,263**	0,160*	0,700**	0,312**	1

<sup>1</sup> Συντελεστής συσχέτισης Pearson

\* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05

\*\* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01

Γενικά, οι διάφορες διαστάσεις σχετίζονται θετικά. Οι μεγαλύτερες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις που παρουσιάζονται είναι οι εξής:

- η θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των ερωτώμενων από τις «Αμοιβές» και της ικανοποίησης από τις «Πρόσθετες παροχές» (R=0,446) και τις «Ενδεχόμενες ανταμοιβές» (R=0,545)
- η θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την «Προαγωγή» και της ικανοποίησης από τις «Ενδεχόμενες ανταμοιβές» (R=0,375)
- η θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την «Εποπτεία Διεύθυνση» και της ικανοποίησης από την «Επικοινωνία» ((R=0,702) και τους «Συναδέλφους» (R=0,488)
- η θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τις «Πρόσθετες παροχές» και της ικανοποίησης από τις «Ενδεχόμενες ανταμοιβές» (R=0,334)
- η θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τις «Ενδεχόμενες ανταμοιβές» και της ικανοποίησης από τις «Συνθήκες λειτουργίας» (R=0,360) και

- η θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τους «Συναδέλφους» και της ικανοποίησης από την «Επικοινωνία» ( $R=0,700$ ).

Στην συνέχεια της εργασίας θα καταβληθεί προσπάθεια για να εντοπιστούν πιθανές στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης κάθε δημογραφικής υποομάδας του δείγματος. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν τα κατάλληλα παραμετρικά και μη παραμετρικά τεστ.

### **4.3. Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικά χαρακτηριστικά**

#### ***4.3.1. Επίδραση του φύλου στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης***

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης με την χρήση του παραμετρικού t-test, για την επίδραση του φύλου στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης φαίνονται στον πίνακα 13.

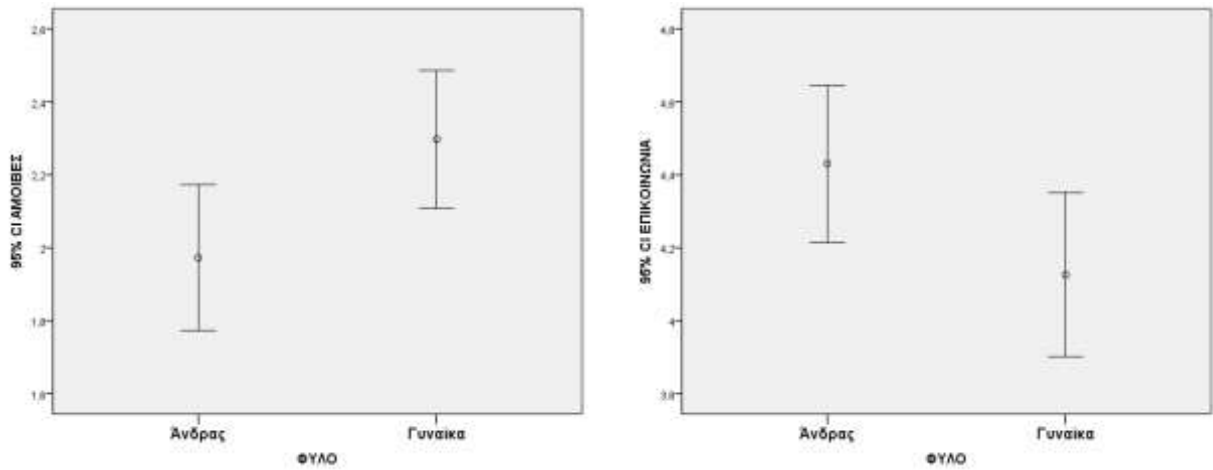
**Πίνακας 13: Επίδραση του Φύλου στις διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης**

	ΦΥΛΟ				Σημαντικότητα Διαφοράς <sup>1</sup>
	Ανδρας (N=65)		Γυναίκα (N=95)		
	M.T	T.A.	M.T.	T.A.	
Αμοιβές	1,97	0,807	2,30	0,928	0,023*
Προαγωγή	2,40	0,842	2,27	0,759	0,300
Εποπτεία Δ/νση	4,92	0,977	4,65	1,152	0,116
Πρόσθετες παροχές	2,13	0,763	2,05	0,844	0,538
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	2,97	0,902	3,06	0,966	0,588
Συνθήκες λειτουργίας	3,25	0,912	3,42	0,831	0,228
Συνάδελφοι	4,61	0,859	4,42	0,922	0,186
Φύση της εργασίας	4,86	0,869	4,84	0,788	0,891
Επικοινωνία	4,43	0,869	4,13	1,103	0,053*
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	3,51	0,497	3,46	0,503	0,555

<sup>1</sup> t-test για ανεξάρτητα δείγματα

Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες παρουσιάζουν παρόμοια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Όμως οι γυναίκες εμφανίζουν στατιστικά σημαντική μεγαλύτερη ικανοποίηση σε σχέση με τους άνδρες όσον αφορά την διάσταση "αμοιβές" ( $p < 0,05$ ).

Οι άνδρες προκύπτει ότι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την διάσταση "επικοινωνία" ( $p < 0,05$ ). Αυτά τα ευρήματα αποτυπώνονται στο διάγραμμα 9.



**Διάγραμμα 9: Επίδραση του Φύλου στις διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης.**

#### *4.3.2. Επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης*

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης με την χρήση του παραμετρικού t-test, για την επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης φαίνονται στον πίνακα 13.



**Πίνακας 14: Επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στις διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης**

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ					
	Έγγαμος/η		Άγαμος/η		Σημαντικότητα
	(N=124)		(N=36)		Διαφοράς <sup>1</sup>
	M.T	T.A.	M.T.	T.A.	P
Αμοιβές	2,11	0,917	2,36	0,782	0,136
Προαγωγή	2,35	0,773	2,23	0,865	0,412
Εποπτεία Δ/νση	4,78	1,075	4,68	1,150	0,624
Πρόσθετες παροχές	2,08	0,835	2,10	0,730	0,904
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3,00	0,940	3,10	0,940	0,552
Συνθήκες λειτουργίας	3,32	0,894	3,45	0,765	0,427
Συνάδελφοι	4,48	0,892	4,56	0,932	0,641
Φύση της εργασίας	4,87	0,817	4,76	0,834	0,492
Επικοινωνία	4,27	1,006	4,19	1,091	0,712
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	3,47	0,503	3,49	0,493	0,830

<sup>1</sup> t-test για ανεξάρτητα δείγματα

Η οικογενειακή κατάσταση δεν φαίνεται από την ανάλυση να επηρεάζει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης τόσο συνολικά όσο και σε όλες τις επί μέρους διαστάσεις ( $p > 0,05$ ).

#### **4.3.3. Επίδραση των τίτλων σπουδών στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης**

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης με την χρήση του μη παραμετρικού test Kruskal – Wallis, για την επίδραση των τίτλων σπουδών στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης φαίνονται στον πίνακα 14.

**Πίνακας 15: Επίδραση των τίτλων σπουδών στις διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης**

ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΚΤΟΣ ΤΟΥ ΒΑΣΙΚΟΥ ΣΑΣ ΠΤΥΧΙΟΥ							
	Δεύτερο πτυχίο  (N=17)		Μεταπτυχιακός τίτλος  (N=66)		Κανένας		Σημαντικότητα  Διαφοράς <sup>1</sup>
	M.T	T.A.	M.T	T.A.	M.T.	T.A.	P
Αμοιβές	2,09	0,943	2,23	0,990	2,13	0,796	0,895
Προαγωγή	2,10	0,889	2,49	0,831	2,23	0,718	0,059
Εποπτεία Δ/νση	4,76	0,868	4,78	1,068	4,74	1,162	0,943
Πρόσθετες παροχές	1,91	0,901	2,08	0,845	2,13	0,765	0,448
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	2,90	0,857	3,06	0,976	3,02	0,931	0,840
Συνθήκες λειτουργίας	3,13	0,898	3,29	0,964	3,45	0,762	0,356
Συνάδελφοι	4,74	0,534	4,46	0,944	4,47	0,924	0,551
Φύση της εργασίας	4,97	0,819	4,81	0,864	4,85	0,788	0,837
Επικοινωνία	4,35	0,880	4,28	1,031	4,20	1,054	0,793
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	3,44	0,385	3,50	0,582	3,47	0,447	0,546

<sup>1</sup> Kruskal-Wallis Test για ανεξάρτητα δείγματα

Οι τίτλοι σπουδών, πέραν του βασικού πτυχίου, δεν φαίνεται από την στατιστική ανάλυση να επιφέρουν διαφοροποιήσεις σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση.

#### **4.3.4. Επίδραση των οργανικών θέσεων του σχολείου στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.**

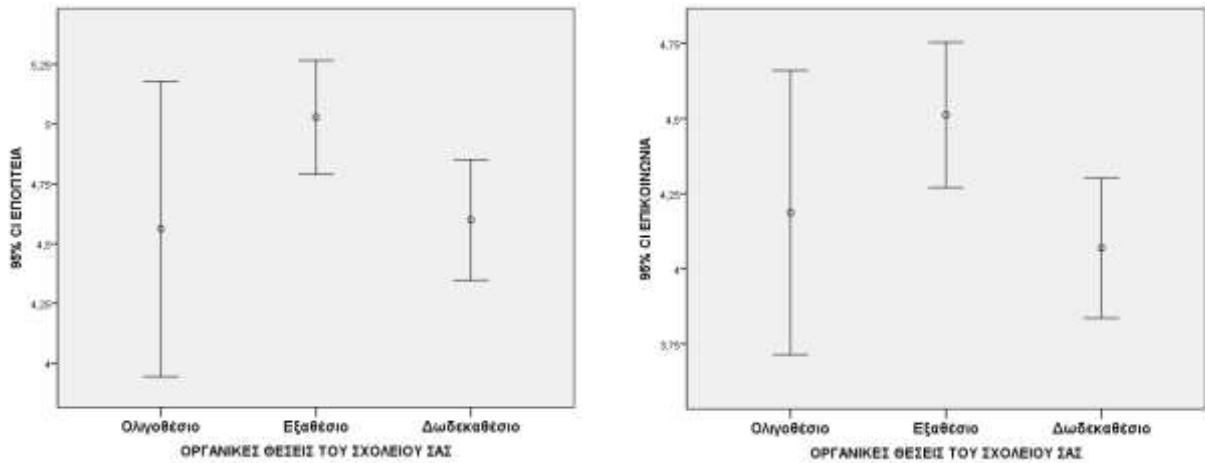
Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης με την χρήση του μη παραμετρικού test Kruskal – Wallis, για την επίδραση των οργανικών θέσεων του σχολείου στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης φαίνονται στον πίνακα 15.

**Πίνακας 16: Επίδραση των Οργανικών θέσεων του σχολείου στις διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης**

ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΑΣ							
	Ολιγοθέσιο		Εξαθέσιο		Δωδεκαθέσιο		Σημαντικότητα
	(N=16)		(N=61)		(N=83)		Διαφοράς <sup>1</sup>
	M.T	T.A.	M.T	T.A.	M.T.	T.A.	P
Αμοιβές	2,08	0,604	2,19	0,850	2,17	0,973	0,909
Προαγωγή	2,23	0,798	2,39	0,789	2,29	0,802	0,727
Εποπτεία Δ/νση	4,56	1,160	5,03	0,928	4,60	1,158	0,042*
Πρόσθετες παροχές	2,22	0,758	1,99	0,715	2,13	0,885	0,459
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3,00	0,931	3,10	0,940	2,97	0,945	0,588
Συνθήκες λειτουργίας	3,59	0,921	3,36	0,806	3,30	0,900	0,594
Συναδέλφои	4,42	0,740	4,62	0,852	4,41	0,957	0,253
Φύση της εργασίας	4,95	0,697	4,89	0,820	4,80	0,846	0,668
Επικοινωνία	4,19	0,887	4,51	0,945	4,07	1,070	0,044*
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	3,47	0,466	3,56	0,446	3,41	0,537	0,182

<sup>1</sup> Kruskal-Wallis Test για ανεξάρτητα δείγματα

Η οργανικότητα του σχολείου δεν φαίνεται να επηρεάζει τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης εκτός από μία περίπτωση. Οι εκπαιδευτικοί από εξαθέσια σχολεία παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική μεγαλύτερη ικανοποίηση από την "εποπτεία – Διεύθυνση" (5,03) και από την "Επικοινωνία" (4,51) σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Αυτό το εύρημα αποτυπώνεται στο διάγραμμα 10.



**Διάγραμμα 10: Επίδραση των Οργανικών θέσεων του σχολείου στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης**

**4.3.5. Επίδραση της θέσης του σχολείου στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης**

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, με την χρήση του μη παραμετρικού test Kruskal – Wallis, για την επίδραση της θέσης του σχολείου στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης φαίνονται στον πίνακα 16.

**Πίνακας 17: Επίδραση της θέσης του σχολείου στις διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης**

ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ							
	Σε αστική περιοχή		Σε ημιαστική περιοχή		Σε αγροτική περιοχή		Σημαντικότητα
	(N=95)		(N=36)		(N=29)		Διαφοράς <sup>1</sup>
	M.T	T.A.	M.T	T.A.	M.T.	T.A.	P
Αμοιβές	2,11	0,929	2,31	0,997	2,16	0,587	0,582
Προαγωγή	2,42	0,801	2,19	0,759	2,19	0,792	0,283
Εποπτεία Δ/νση	4,72	1,100	4,78	1,149	4,85	1,010	0,875
Πρόσθετες παροχές	2,02	0,855	2,28	0,795	2,04	0,648	0,148
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3,06	0,892	2,94	1,085	2,99	0,915	0,806
Συνθήκες λειτουργίας	3,28	0,850	3,33	0,932	3,59	0,819	0,391
Συνάδελφοι	4,49	0,943	4,47	0,920	4,54	0,735	0,994
Φύση της εργασίας	4,93	0,765	4,61	0,966	4,87	0,767	0,299
Επικοινωνία	4,23	1,035	4,22	1,135	4,34	0,849	0,923
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	3,47	0,459	3,46	0,654	3,51	0,415	0,947

<sup>1</sup> Kruskal-Wallis Test για ανεξάρτητα δείγματα

Η θέση του σχολείου (αστική, ή ημιαστική ή αγροτική περιοχή) δεν φαίνεται να επηρεάζει την αίσθηση εργασιακής ικανοποίησης που έχουν οι εκπαιδευτικοί ως προς όλες τις διαστάσεις.

#### **4.3.6. Η επίδραση της υπηρεσιακής κατάστασης στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης**

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, με την χρήση του μη παραμετρικού test Mann – Whitney, για την επίδραση της υπηρεσιακής κατάστασης στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης φαίνονται στον πίνακα 17.

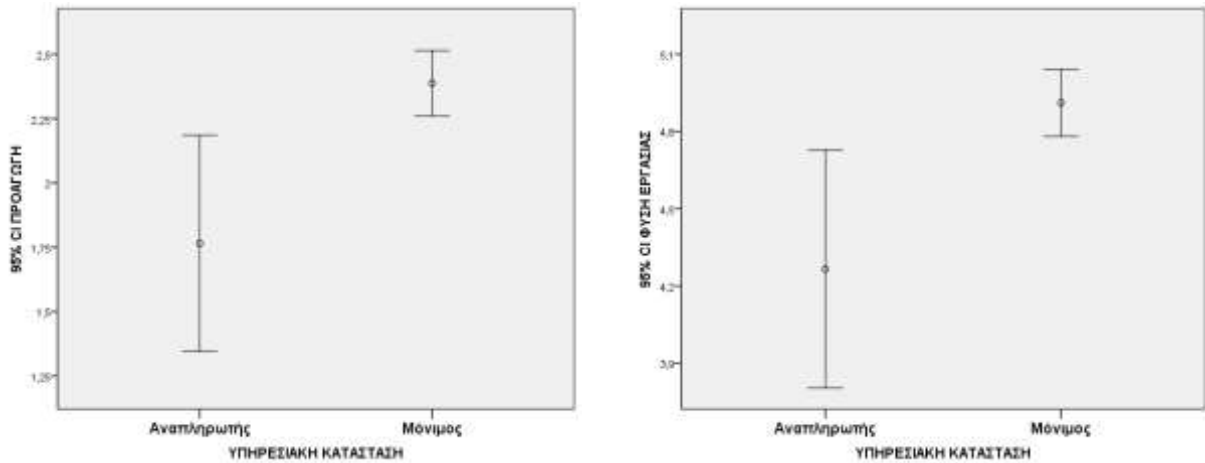
**Πίνακας 18: Επίδραση της Υπηρεσιακής κατάστασης στις διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης**

ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ					
	Αναπληρωτής (N=16)		Μόνιμος (N=144)		Σημαντικότητα Διαφοράς <sup>1</sup>
	Μ.Τ	Τ.Α.	Μ.Τ.	Τ.Α.	P
Αμοιβές	2,42	0,845	2,14	0,896	0,228
Προαγωγή	1,77	0,788	2,39	0,772	0,005**
Εποπτεία Δ/νση	4,77	1,296	4,76	1,070	0,712
Πρόσθετες παροχές	1,92	0,734	2,10	0,819	0,448
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	2,86	1,114	3,04	0,919	0,562
Συνθήκες λειτουργίας	3,72	0,875	3,31	0,858	0,124
Συναδέλφους	4,61	0,671	4,48	0,922	0,813
Φύση της εργασίας	4,27	0,868	4,91	0,791	0,004**
Επικοινωνία	4,08	0,902	4,27	1,036	0,470
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	3,38	0,495	3,49	0,500	0,382

<sup>1</sup> Mann-Whitney test για ανεξάρτητα δείγματα

Οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερη ικανοποίηση στις διαστάσεις "προαγωγή" (2,39) και "φύση της εργασίας" (4,91) σε σχέση με τους αναπληρωτές συναδέλφους τους (1,77) και (4,27) με  $p < 0,01$ .

Αυτό το εύρημα αποτυπώνεται στο διάγραμμα 11



**Διάγραμμα 11: Επίδραση της Υπηρεσιακής κατάστασης στις διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης**

#### *4.3.7. Επίδραση της ειδικότητας στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης*

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, με την χρήση του μη παραμετρικού test Mann – Whitney, για την επίδραση της υπηρεσιακής κατάστασης στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης φαίνονται στον πίνακα 18.

**Πίνακας 19: Επίδραση της Ειδικότητας στις διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης**

	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ				
	Δάσκαλοι		Ειδικότητες		Σημαντικότητα
	(N=132)		(N=28)		Διαφοράς <sup>1</sup>
	M.T	T.A.	M.T.	T.A.	P
Αμοιβές	2,18	0,923	2,08	0,742	0,673
Προαγωγή	2,42	0,755	1,87	0,821	0,001**
Εποπτεία Δ/νση	4,80	1,039	4,57	1,310	0,497
Πρόσθετες παροχές	2,16	0,826	1,72	0,632	0,007**
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3,13	0,908	2,52	0,930	0,003**
Συνθήκες λειτουργίας	3,34	0,895	3,40	0,724	0,903
Συνάδελφοι	4,48	0,930	4,54	0,748	0,950
Φύση της εργασίας	4,91	0,792	4,54	0,889	0,032*
Επικοινωνία	4,32	1,001	3,91	1,074	0,055
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	<b>3,53</b>	<b>0,490</b>	<b>3,24</b>	<b>0,480</b>	<b>0,003**</b>

<sup>1</sup> Mann-Whitney test για ανεξάρτητα δείγματα

Η εργασιακή ικανοποίηση διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά σε αρκετές διαστάσεις, ανάλογα με την ειδικότητα. Πιο συγκεκριμένα για τις ακόλουθες διαστάσεις:

- ✓ “Προαγωγή”. Μεγαλύτερη ικανοποίηση εκφράζουν οι δάσκαλοι (2,42) και μικρότερη οι εκπαιδευτικοί που ανήκουν σε διάφορες ειδικότητες (1,87) με  $p < 0,01$ .
- ✓ “Πρόσθετες παροχές”. Μεγαλύτερη ικανοποίηση (2,16) εκφράζουν οι δάσκαλοι και μικρότερη οι εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων (1,72) με  $p < 0,01$ .
- ✓ “Ενδεχόμενες ανταμοιβές”. Μεγαλύτερη ικανοποίηση (3,13) εκφράζουν οι δάσκαλοι και μικρότερη οι εκπαιδευτικοί των ειδικοτήτων (2,52) με  $p < 0,01$ .



- ✓ “Φύση εργασίας”. Μεγαλύτερη ικανοποίηση (4,91) εκφράζουν οι δάσκαλοι και μικρότερη οι εκπαιδευτικοί των ειδικοτήτων (4,54) με  $p < 0,05$ .
- ✓ “Συνολική ικανοποίηση”. Μεγαλύτερη ικανοποίηση (3,53) εκφράζουν οι δάσκαλοι και μικρότερη οι ειδικότητες (3,24) με  $p < 0,01$ .

#### 4.3.8. Συσχέτιση των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης με ποσοτικά δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η πιθανή σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με ποσοστιαία δημογραφικά χαρακτηριστικά διερευνήθηκε με τον συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson με τιμές από - 1 (απόλυτη αρνητική συσχέτιση) έως + 1 (απόλυτη θετική συσχέτιση). Τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνονται στον πίνακα 19.

**Πίνακας 20:Συσχέτιση των διαστάσεων της Εργασιακής Ικανοποίησης με ποσοτικά Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

	<i>Ηλικία</i>	<i>Αριθμός παιδιών</i>	<i>Συνολικά έτη υπηρεσίας στην Π.Ε.</i>
	$R^1$	$R^1$	$R^1$
<b>Αμοιβές</b>	-0,087	-0,011	-0,001
<b>Προαγωγή</b>	0,187*	0,077	0,232**
<b>Εποπτεία Δ/νση</b>	0,023	0,039	0,057
<b>Πρόσθετες παροχές</b>	-0,037	-0,021	0,029
<b>Ενδεχόμενες ανταμοιβές</b>	0,004	0,000	0,091
<b>Συνθήκες λειτουργίας</b>	-0,166*	0,026	-0,134
<b>Συνάδελφοι</b>	-0,011	0,021	0,045
<b>Φύση της εργασίας</b>	0,087	0,048	0,150
<b>Επικοινωνία</b>	0,032	0,035	0,112
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	0,004	0,043	0,115

<sup>1</sup> Συντελεστής συσχέτισης Pearson

\* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05

\*\* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01

Σε σχέση με τα ποσοτικά δημογραφικά χαρακτηριστικά προκύπτει ότι, όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση από την «προαγωγή» (0,187) και τόσο μικρότερη είναι η ικανοποίηση από τις «Συνθήκες εργασίας» (- 0,166). Επίσης, τα συνολικά έτη υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την «Προαγωγή» (0,232) και αρνητικά με την ικανοποίηση από τις «Συνθήκες λειτουργίας» (- 0,134).

Ακολουθεί συγκεντρωτικός πίνακας με όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου **Job Satisfaction Survey (JSS)** όσον αφορά τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία τους.

Κατηγορία	α/α	Ερωτηματολόγιο JSS	Min	Max	Μ.Τ	Τ.Α	Επικρατούσα Τιμή
Αμοιβές	1	Πιστεύω ότι αμείβομαι ικανοποιητικά για την εργασία μου	1	6	2,78	1,509	1
	10*	Οι αυξήσεις μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες	1	6	1,38	0,902	1
	19*	Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου στο σχολείο	1	6	2,70	1,541	2
	28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	1	6	1,81	1,111	1
	<b>Μέση Τιμή κατηγορίας ικανοποίησης</b>			<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2,17</b>	<b>0,892</b>
Προαγωγή	2*	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου	1	6	2,61	1,269	2
	11	Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	1	6	2,34	1,274	1
	20	Το προσωπικό στο σχολείο στο οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και σε άλλες δουλειές	1	6	1,97	1,037	2
	33	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες που μου παρέχονται για προαγωγή	1	6	2,38	1,191	2
	<b>Μέση Τιμή κατηγορίας ικανοποίησης</b>			<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2,33</b>	<b>0,793</b>
Εποπτεία Δ/σης	3	Ο/Η Διευθυντής/τρια είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της	1	6	4,58	1,281	5
	12*	Ο/Η Διευθυντής/τρια είναι άδικος/η μαζί μου	1	6	5,01	1,286	6
	21*	Ο/Η Διευθυντής/τρια ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του	1	6	4,52	1,558	6
	30	Συμπαθώ τον/την Διευθυντή/ριά μου	1	6	4,94	1,158	5
	<b>Μέση Τιμή κατηγορίας ικανοποίησης</b>			<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4,76</b>	<b>1,090</b>
σο επε ς πια	4*	Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ'	1	6	2,38	1,457	1

		αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που μου προσφέρει η εργασία μου					
	13	Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	1	6	1,87	1,318	1
	22	Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο	1	6	1,76	1,170	1
	29*	Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει	1	6	2,33	1,532	1
	<b>Μέση Τιμή κατηγορίας ικανοποίησης</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2,08</b>	<b>0,811</b>	<b>2</b>
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	5	Όταν κάνω την δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε	1	6	3,79	1,308	4
	14*	Πιστεύω ότι η δουλειά που κάνω δεν εκτιμάται	1	6	3,29	1,468	3
	23*	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται στο σχολείο	1	6	2,46	1,550	1
	32*	Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε	1	6	2,54	1,293	2
	<b>Μέση Τιμή κατηγορίας ικανοποίησης</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3,02</b>	<b>0,938</b>	<b>3</b>

Κατηγορία	α/α	Ερωτηματολόγιο JSS	Min	Max	M.T	T.A	Επικρατούσα Τιμή
Συνθήκες Λειτουργίας	6*	Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες, καθιστούν την διεκπεραίωση μιας σωστής δουλειάς δύσκολη	1	6	2,71	1,136	2
	15	Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά την δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από την γραφειοκρατία	1	6	3,31	1,360	2
	24*	Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ότι θα έπρεπε	1	6	3,23	1,472	3
	31*	Κάνω περισσότερη από ότι θα έπρεπε γραφική εργασία	1	6	4,16	1,503	5
	<b>Μέση Τιμή κατηγορίας ικανοποίησης</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3,35</b>	<b>0,866</b>	<b>4</b>
Συναδέλφои	7	Βρίσκω ευχάριστους τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω	1	6	4,57	1,108	5
	16*	Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων μου	1	6	4,18	1,362	5
	25	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου	1	6	4,83	1,083	5
	34*	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στο σχολείο	1	6	4,40	1,420	5
	<b>Μέση Τιμή κατηγορίας ικανοποίησης</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4,49</b>	<b>0,899</b>	<b>5</b>
Φύση Εργασίας	8*	Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα	1	6	4,24	1,498	6
	17	Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία	1	6	5,05	1,002	5

		μου					
	27	Αισθάνομαι υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	1	6	5,30	0,889	6
	35	Η εργασία μου είναι ευχάριστη	1	6	4,80	1,109	5
	<b>Μέση Τιμή κατηγορίας ικανοποίησης</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4,85</b>	<b>0,819</b>	<b>5</b>
<b>Επικοινωνία</b>	9	Η επικοινωνία φαίνεται να είναι καλή μέσα στο σχολείο	1	6	4,47	1,069	5
	18*	Οι στόχοι του σχολείου στο οποίο εργάζομαι δεν είναι ξεκάθαροι	1	6	3,90	1,514	5
	26*	Συχνά αισθάνομαι ότι δε γνωρίζω τι συμβαίνει στο σχολείο μου	1	6	4,23	1,510	5
	36*	Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως	1	6	4,40	1,428	6
	<b>Μέση Τιμή κατηγορίας ικανοποίησης</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4,25</b>	<b>1,023</b>	<b>4</b>
<b>Συνολική Ικανοποίηση</b>			<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,48</b>	<b>0,499</b>	<b>3</b>

*\*Μετά την αναστροφή απαντήσεων*

## Συζήτηση

---

Η παρούσα εργασία διερεύνησε την εργασιακή ικανοποίηση, συνολικά και στις επιμέρους διαστάσεις της, του εκπαιδευτικού προσωπικού που εργάζεται στα Δημοτικά Σχολεία του Νομού Αχαΐας.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτουν τα ακόλουθα: σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά:

- Η οικογενειακή κατάσταση, οι τίτλοι σπουδών πέραν του βασικού πτυχίου και η θέση του σχολείου δεν έχουν καμία επίπτωση στην εργασιακή ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού.

- Και τα δύο φύλα παρουσιάζουν παρόμοια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Οι γυναίκες όμως εμφανίζουν στατιστικά σημαντική μεγαλύτερη ικανοποίηση από την διάσταση «Αμοιβές». Οι άνδρες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την διάσταση «Επικοινωνία».

- Οι εκπαιδευτικοί από εξαθέσια σχολεία παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την «Εποπτεία – Διεύθυνση» (5,03) και από την «Επικοινωνία» (4,51) σε σχέση με τους υπολοίπους συναδέλφους τους.

- Οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στις διαστάσεις «Προαγωγή» (2,39) και «Φύση εργασίας» (4,91) σε σχέση με τους αναπληρωτές συναδέλφους τους (1,77) και (4,27).

- Οι δάσκαλοι εκφράζουν στατιστικά μεγαλύτερη ικανοποίηση στις διαστάσεις: «Προαγωγή», «Πρόσθετες παροχές», «Ενδεχόμενες ανταμοιβές», «Φύση εργασίας», καθώς και στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς που ανήκουν σε διάφορες ειδικότητες.

- Η ηλικία έχει θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την «Προαγωγή» (0,187) και αρνητική συσχέτιση με την ικανοποίηση από τις «Συνθήκες εργασίας» (-0,166).

- Τα συνολικά έτη υπηρεσίας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση έχουν θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την «Προαγωγή» (0,232) και αρνητική συσχέτιση με την ικανοποίηση από τις «Συνθήκες λειτουργίας» (- 0,134).

Στην συνέχεια θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της παρούσης εργασίας, σε σχέση με τις επιμέρους διαστάσεις, αλλά και της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η παρουσίαση θα γίνει σε

συσχέτιση με παρεμφερείς έρευνες που διεξήχθησαν: από την Κεφαλίδου Φωτ. (2015), την Μπάτιου Βασ. (2009) και την Παπαπαναγιώτου Ελ. (2015). Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την συσχέτιση αυτή φαίνονται στον Πίνακα 21.

**Πίνακας 21. Σύγκριση εργασίας με παρεμφερείς έρευνες**

Διάσταση	Αποτέλεσμα παρούσης εργασίας	Έρευνα Κεφαλίδου	Έρευνα Μπατίου	Έρευνα Παπαπαναγιώτου
• Αμοιβές	2,17	2,06	2,68	1,87
• Προαγωγή	2,33	2,32	2,81	2,29
• Εποπτεία – Διεύθυνση	4,76	4,95	4,81	4,25
• Πρόσθετες παροχές	2,08	3,15	2,91	2,05
• Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3,02	4,39	2,91	2,92
• Συνθήκες λειτουργίας	3,35	3,72	2,56	2,79
• Συνάδελφοι	4,49	5,05	4,22	4,05
• Φύση εργασίας	4,85	3,90	4,0	4,25
• Επικοινωνία	4,25	4,47	3,80	2,99
• Συνολική ικανοποίηση	3,48	3,71	3,39	3,05

• Η διάσταση «Φύση της εργασίας» (Μ.Τ.: 4,85) είναι αυτή που προκαλεί την μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η

διάσταση αυτή φαίνεται να προκαλεί ικανοποίηση, αν και σε μικρότερο βαθμό και στις έρευνες της Μπάτιου και της Παπαπαναγιώτου και οριακά δηλώνει ουδετερότητα στην έρευνα της Κεφαλίδου.

- Οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ικανοποίηση και από την διάσταση «Εποπτεία – Διεύθυνση» (Μ.Τ.: 4,76), αποτέλεσμα που συνάδει απόλυτα με τις τρεις έρευνες της σύγκρισης: Την διάσταση αυτή προβάλλουν σαν πιο σημαντική οι περισσότερες έρευνες στο εξωτερικό (Ma & McMillan, 1999 · Evans, 1998, 2000) και στην Ελλάδα (Koustelios, 2001, Koustelios & Tsigilis, 2005).

- Οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ικανοποίηση και από την διάσταση «Συνάδελφοι» (Μ.Τ.: 4,49).

Παρόμοια αποτελέσματα ως προς την διάσταση αυτή δείχνουν και οι υπόλοιπες τρεις έρευνες.

Επίσης, οι εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι από την διάσταση «Επικοινωνία» (Μ.Τ.: 4,25). Το ίδιο αποτέλεσμα δείχνει και η έρευνα της Κεφαλίδου, ενώ η έρευνα της Μπάτιου και της Παπαπαναγιώτου δείχνουν ουδετερότητα.

- Οι εκπαιδευτικοί σε σχέση με την διάσταση «Συνθήκες λειτουργίας» δηλώνουν ουδετερότητα (Μ.Τ.: 3,35), δηλαδή δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι αλλά ούτε δυσαρεστημένοι. Ουδετερότητα δείχνει και η έρευνα της Κεφαλίδου (Μ.Τ.: 3,72), ενώ έρευνες της Μπάτιου (Μ.Τ.: 2,56) και Παπαπαναγιώτου (Μ.Τ.: 2,79) δηλώνουν δυσαρέσκεια.

- Οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ουδετερότητα σε σχέση με την ικανοποίηση από την διάσταση «Ενδεχόμενες ανταμοιβές» (Μ.Τ.: 3,02). Ικανοποίηση σε σχέση με την διάσταση αυτή δείχνει η έρευνα της Κεφαλίδου (Μ.Τ.: 4,39), ενώ δυσαρέσκεια δηλώνει η έρευνα της Μπάτιου (Μ.Τ.: 2,91) και της Παπαπαναγιώτου (Μ.Τ.: 2,92).

- Οι εκπαιδευτικοί είναι δυσαρεστημένοι από την διάσταση «Πρόσθετες παροχές» (Μ.Τ.: 2,08). Δυσαρέσκεια δείχνουν και οι έρευνες της Μπάτιου (Μ.Τ.: 2,91) και της Παπαπαναγιώτου (Μ.Τ.: 2,05) ενώ η έρευνα της Κεφαλίδου δείχνει ουδετερότητα (Μ.Τ.: 3,15).

Τέλος, οι εκπαιδευτικοί είναι δυσαρεστημένοι από τις διαστάσεις «Προαγωγή» (Μ.Τ.: 2,33) και «Αμοιβές» (Μ.Τ.: 2,17). Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα για τις δύο αυτές διαστάσεις και στις τρεις συγκεκριμένες εργασίες.

Σε σχέση με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν ουδετερότητα, δηλ. δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι από το επάγγελμά τους.

Παρόμοια αποτελέσματα παρουσιάζουν και οι τρεις παρεμφερείς έρευνες με τις οποίες συγκρίνεται η παρούσα εργασία.

Αυτό το αποτέλεσμα είναι αντίθετο με προηγούμενες έρευνες που δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί είναι πολύ ή αρκετά ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους (Δημητρόπουλος, 1998 · Koustelios, 2001).

Υπάρχουν όμως και έρευνες που υποστηρίζουν ότι η συνολική αίσθηση εργασιακής ικανοποίησης που έχουν οι δάσκαλοι είναι μέτρια έως χαμηλή (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001). Οι τελευταίες αυτές είναι σε απόλυτη συσχέτιση με τα αποτελέσματα της παρούσης εργασίας.



## Συμπεράσματα – Προτάσεις

---

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτουν κυρίως τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Ο αριθμός των αναπληρωτών εκπαιδευτικών είναι πάρα πολύ μεγάλος (10%) επί του συνόλου του δείγματος. Αυτό δημιουργεί αίσθημα ανασφάλειας και μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Maslow, 1976).

- Σχετικά με τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης: εποπτεία, φύση της εργασίας, συνάδελφοι και επικοινωνία, οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν όπως φαίνεται και στο διάγραμμα αριθ. 8 μέτρια ικανοποίηση.

- Η κατάσταση σε σχέση με την εποπτεία –Δ/νη, μπορεί να βελτιωθεί με σεμινάρια, ώστε η ικανοποίηση να φθάσει σε άριστο επίπεδο. Όλοι οι διευθυντές θα πρέπει να κατανοήσουν ότι για να επιτύχουν αποτελεσματική υποκίνηση και εργασιακή ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού θα πρέπει:

Να γνωρίζουν ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες τις οποίες πρέπει να εντοπίσουν και να τις χρησιμοποιήσουν ως κίνητρο εργασίας και παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμη πρέπει να κατανοούν ότι οι ανάγκες κάθε εκπαιδευτικού μεταβάλλονται διαχρονικά (Maslow, 1976). Ακόμη οι διευθυντές πρέπει να δημιουργούν ένα θετικό κλίμα μέσα στο οποίο ο κάθε εκπαιδευτικός θα δύναται να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Όλοι οι εκπαιδευτικοί Π.Ε. πρέπει να κατανοήσουν την επίδραση που έχει το λειτούργημά τους σε όλους τους ανθρώπους ( Hackman και Oldman,1980),γιατί τους διδάσκουν τα πρώτα και ίσως τα καλύτερα γράμματα της ζωής τους.(Ματσαγγούρας,2003).

Τέλος, ο διευθυντής πρέπει να εξασφαλίζει συνθήκες ισορροπίας και δικαιοσύνης ανάμεσα σε όλους τους εκπαιδευτικούς (θεωρία Adams). Επιπρόσθετα, ίσως πρέπει να αλλάξει το νομοθετικό πλαίσιο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης και ως υποχρεωτική προϋπόθεση να τεθεί η κατοχή εκ μέρους του υποψηφίου μεταπτυχιακού διπλώματος στην Διοίκηση Εκπαίδευσης.

- Σχετικά με την διάσταση «Επικοινωνία» η κατάσταση μπορεί να βελτιωθεί με συχνές συναντήσεις όλου του εκπαιδευτικού προσωπικού, με πρωτοβουλία και υπό την εποπτεία του διευθυντή. Σε αυτές καλό είναι να γίνεται προσπάθεια συμμετοχής στον

προγραμματισμό και την από κοινού θέσπιση των στόχων (θεωρία X και Y του McGregor, 1960). Να γίνεται προσπάθεια για διευκρίνιση κάθε δράσης του σχολείου. Να αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα (Warr, 2007) και να γίνεται προσπάθεια εξάλειψης κάθε αιτίας σύγκρουσης. Σκόπιμη θα ήταν η ανάπτυξη κάθε δράσης που θα είχε σαν αποτέλεσμα την σύσφιξη των σχέσεων και την βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.

Σε σχέση με την διάσταση «Συνάδελφοι», η οποία έχει στενή σχέση με την επικοινωνία, η κατάσταση μπορεί να βελτιωθεί με συνεχή προσπάθεια από την πλευρά της διοίκησης του σχολείου για την δημιουργία κλίματος συνεργασίας, καλών σχέσεων και αλληλοβοήθειας. Κατ' αυτόν τον τρόπο η ικανοποίηση από την διάσταση αυτή θα βελτιωθεί με όλες τις ευεργετικές συνέπειες.

Ως προς τις διαστάσεις «Συνθήκες λειτουργίας» και «Ενδεχόμενες ανταμοιβές» οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν ουδετερότητα με τάση προς δυσαρέσκεια. Η κατάσταση μπορεί να βελτιωθεί.

Σε σχέση με τις «Συνθήκες λειτουργίας» τα σχολικά κτίρια πρέπει να παρέχουν συνθήκες ασφάλειας. Να εξασφαλίζονται άριστες συνθήκες ασφαλείας για εκπαιδευτικούς και μαθητές τόσο στους εσωτερικούς όσο και στον αύλειο χώρο του σχολείου (θεωρία Herzberg, 1969).

Ακόμη πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια για τον περιορισμό της γραφειοκρατίας και ο εκπαιδευτικός να είναι απερίσπαστος στο έργο του. Αυτό βέβαια δεν είναι εύκολο μέσα στο συγκεντρωτικό σύστημα εκπαιδευτικής διοίκησης της χώρας μας. Για την βελτίωση της διάστασης αυτής πρέπει η πολιτεία να προβεί σε ριζικές αλλαγές σε σχέση με την Διοίκηση και λειτουργία της εκπαίδευσης. Σε ένα καινούργιο πλαίσιο να παρέχεται μεγαλύτερη αυτονομία στις σχολικές μονάδες για τον προγραμματισμό του έργου τους και τις συνθήκες λειτουργίας.

Σε σχέση με τις «Ενδεχόμενες ανταμοιβές» η διοίκηση του σχολείου θα πρέπει να ανταμείβει τους εκπαιδευτικούς με την αναγνώριση της προσπάθειας και του έργου, με έπαινο και θετική ενίσχυση, με την παροχή έκτακτης άδειας σε περίπτωση ανάγκης κ.τ.λ. (Σαΐτη, 2007).

Σε σχέση με τις διαστάσεις "πρόσθετες παροχές", "προαγωγή" και "αμοιβές" οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν μέτρια δυσαρέσκεια. Και οι τρεις αυτές διαστάσεις εξαρτώνται από την πολιτεία.

Ως προς τον παράγοντα "πρόσθετες παροχές" η πολιτεία πρέπει να αλλάξει το ισχύον νομικό πλαίσιο και να προβλέψει συνταξιοδότηση του εκπαιδευτικού σε μικρότερη ηλικία από αυτή που ισχύει σήμερα.

Οι ευκαιρίες για προαγωγή εξαρτώνται από το νομικό πλαίσιο της πολιτείας, και την κατάλληλη υποκίνηση του εκπαιδευτικού για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη.

Σε σχέση με τον παράγοντα "αμοιβές" οι εκπαιδευτικοί στη συντριπτική τους πλειοψηφία θεωρούν πολύ χαμηλές τις αποδοχές τους. Το γεγονός αυτό πρέπει να αντιμετωπιστεί κατάλληλα από την Πολιτεία, αφού έχει σχέση κυρίως με τις βασικές ανάγκες και προκαλεί πολύ αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση και στο εκπαιδευτικό έργο.

# Βιβλιογραφία

---

## Ξενόγλωσση

- ✓ Argyris, Chris (1967). *Personality and organization*, New York. Harper Torbooks.
- ✓ Alderfer C. (1972). *Existence, relatedness kgrowth*. New York: Free Press.
- ✓ Arnold, J, Cooper, C & Robertson T. (1998). *Work Psychology: Understanding human behavior in the workplace*. Prentice Hall. Financial Times.
- ✓ Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership (3<sup>rd</sup> ed.)*. New York : The Free Press.
- ✓ Chambers, B. (2010). *Job satisfaction among elementary school teachers*. (Unpublished doctoral dissertation). The University of North Carolina at Chapel Hill, North Carolina, USA.
- ✓ Evans L. (1997). *Understanding teacher morale and job satisfaction*. *Teaching and Teacher Education* 13 (8) 831-845.
- ✓ Evans L. (1998). *Teacher morale, job satisfaction and motivation*. London, Paul Chapman.
- ✓ Evans (1999). *Managing to motivate. A guide for school leaders*. *Management and Leadership in education*. London Cassell.
- ✓ Evans L. (2000). *The effects of educational change on morale, job satisfaction and motivation*. *Journal of educational change*, 1 (2) 173-192.
- ✓ Zemfylas, M. & Papanastasiou, E. (2006). *Sources of teacher job – satisfaction and dissatisfaction in Cyprus*. *A journal of comperative education* 36 (2) 229-247.
- ✓ Frey, S. & Osterhol, M (2002). *Successful Management by motivation*. Barlin: Spinger – Verlag.
- ✓ Greenberg J & Baron A. (2000), *Behavior in organizations*, 7<sup>th</sup> ed, N. J. Preutice Hall.
- ✓ Hackman, P. & Oldham, P. (1975). *Development of the job diagnostic survey*. *Journal of Applied psychology* 60 (2), 159-170.
- ✓ Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. New Jersey: Pearson Education.

- ✓ Herzberg F, Mausner, B. & Suyderman, B. (1959). The motivation to work. New York: Harper & Brathers
- ✓ Hoy, K. & Miskel, G. (1991). Educational administration: Theory, research and practice (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw – Hill.
- ✓ Hoy, K. & Miskel, G. (2013). Educational administration: Theory, research and practice (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw – Hill.
- ✓ Jewell, N. & Siegall, M. (1990). Contemporary industrial organizational psychology (2<sup>nd</sup> ed.). West Publishing Company.
- ✓ King M, Murray, M.A & Atkinson, ET. (1982). Background Personality, job characteristics, and satisfaction with work in a national sample. Human Relations, 35 (2), 119-133.
- ✓ Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. The international journal of educational management 15 (7) 354-358.
- ✓ Koustelios, O. & Tsigilis, N. (2005). The relationship between barnout and job satisfaction among physical education teachers: A multivariate approach. European Physical Education Review 11 (2) 189-203.
- ✓ Landy, F. J. (1978). An opponent process theory of job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 63 (5), 533-547.
- ✓ Levy, E. (2003). Industrial Organizational Psychology under standing the workplace. USA: Houghton Mifflin Company.
- ✓ Locke E. (1969). What is job satisfaction organizational Behavior and Human Performance, 4. 309-336.
- ✓ Locke E. (1976). The nature of causes of job satisfaction, in M.D. Dunette (ed), Handbook of industrial and organizational Psychology 1297-1349, Chicago – Rand MC Nally.
- ✓ Lofquist, H. & Davis, V. (1991). Essentials of person environment correspondence counseling, Minneapolis: University of Minnesota press.
- ✓ Lortie, D. (1975). School teacher. A sociological study. Chicago. University of Chicago Press.
- ✓ Louthans, F (2002). Organizational Behavior. New York: McGraw – Hill.
- ✓ Louthans, F. K Church, A. (2002). Positive organizational Behavior. Developing and Managing psychological strengths. Academy of management executive , 16 (1), 57-75.

- ✓ Ma X, & McMillan, R.B. (1999). Influences of workplace conditions on teachers job satisfaction. *The journal of educational Research*, 93 (1) 39-47.
- ✓ Macarov, D. (1982). The work personality: A neglected element in research. *International journal of Manpower* 3 (4) 2-8.
- ✓ McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. New York. Van Nostrand.
- ✓ McClelland, D.C. (1985). *Human motivation*. Glenview, 111. Scott, Foresman.
- ✓ McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York. McGraw. Hill.
- ✓ McLormick, E. J & Ilgen, D.R. (1985). *Industrial and organizational psychology* (8<sup>th</sup> ed). Englewood Cliffs. N. Jersey: Prentice Hall, inc.
- ✓ Maslow, A. (1970). *Motivation and personality* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper and Row.
- ✓ Nias, J. (1981). Teacher satisfaction and dissatisfaction: Herzberg's two factor hypothesis revisited. *British journal of sociology of education*, 2 (3) 235-246.
- ✓ Northcraft, B. & Neal, A (1994). *Organizational Behavior: a management challenge* (2ed ed.). Hinsdale, IL: Dryden Press.
- ✓ Reyes, P. & Pounder, D. G. (1993). Organizational orientation in public and private elementary schools. *Journal of Educational Research*, 87 (2), 86-93.
- ✓ Reyes, P. & Shin, H. (1995). Teacher commitment and job satisfaction. A casual analysis *journal of school leadership*. 5 (1), 22-39.
- ✓ Riggio, E. (2003). *Introduction to industrial organizational psychology*. New Jersey: Pearson education InC.
- ✓ Robbins, S.P. & Judge, T. (2007). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- ✓ 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.
- ✓ Schultz, P. (1982). *Psychology and industry today: an introduction to industrial and organizational psychology* (3rd ed.). New York: Mc Millan.
- ✓ Schultz, P. & Schultz, E (1994). *Psychology and work today* (6<sup>th</sup> ed.). New York. Mc Millan.
- ✓ Sergiovanni, T. (1967). Factors which affect satisfaction and dissatisfaction of teachers – *Journal of Educational Administration*, 5 (1) 66-82.
- ✓ Smith, P., Kendall, L & Halin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago. IL: Rand – Mc Nally.

- ✓ Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction. Development of the job satisfaction survey. *American journal of community psychology*, 13 (3), 693-713.
- ✓ Spector, P. (2000). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons. InC.
- ✓ Spector, P. (2008). *Industrial and organizational Behavior*, Canada: J. Wiley & Sons.
- ✓ Steers, R.M. (1975). Effects of need for achievement on the job performance – job attitude relationship *journal of Applied psychology* 60, 678-682.
- ✓ Steers, R.M. & Porter, W. (1983). *Motivation to work behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). New York. Mc Graw. Hill InC.
- ✓ Vroom, V. H (1964). *Work and Motivation*. New York. John Wiley.
- ✓ Warr, P. (2007). *Work happiness and unhappiness*, N.S. Lawrence Erlbaum.

## Ελληνική

- ✓ Βακόλα, Ν. & Νικολάου Ι. (2012). Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, Αθήνα, εκδόσεις Rosili.
- ✓ Γαλανάκης, Μ. (2012). Εργασιακή ψυχολογία, Αθήνα, εκδ. Σταμούλη.
- ✓ Γραμματικού Καλ. (2010). Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας Διπλωματική εργασία – Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας.
- ✓ Δημητρόπουλος, Ε (1998). Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού, Αθήνα, εκδόσεις: Γρηγόρη.
- ✓ Ζουρνατζή, Ε., Τσιγγίλης, Ν., Κουστέλιος Α., Πιντζοπούλου Ε. (2006). Επαγγελματική ικανοποίηση καθηγητών φυσικής αγωγής πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- ✓ Ζαβλανός Μ. (1998). Μάντατζμεντ, Αθήνα, εκδόσεις Ίων.
- ✓ Ζαβλάνος, Μ. (2002). Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλη.
- ✓ Ηλιοφώτου, Μ. , Γεωργίου Μ., Σωκράτους Μιχ. (2014). Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών, Αθήνα, εκδόσεις Ίων.
- ✓ Coolican Η. (2008). Ψυχολογία της εργασίας, επιμέλεια μετάφρασης Α. Αντωνίου, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.
- ✓ Culkin, J & Perrotto, R.S. (2004). Θεμελιώδεις αρχές της ψυχολογίας. Εφαρμογές στη ζωή και την εργασία (επιμ. Αντωνίου Α.Σ. και Μπακοπούλου Γ.) Αθήναι – Εκδοτικός Όμιλος Ίων.
- ✓ Θεοδωράτος Ευαγ. (1992). Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία. Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλη.
- ✓ Θεοδωράτος Ευαγ. (2004). Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά. Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλη.
- ✓ Κάντας, Α. (1997). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήναι. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- ✓ Κάντας Α. (1998). Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος του κινήτρου. Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία. Αθήνα, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.



- ✓ Κατσιγιάννη Β. (2006). Η επαγγελματική ικανοποίηση του εκπαιδευτικού της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, Μεταπτυχιακή εργασία, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- ✓ Καλογήρου Κορ. (1984). Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία. Αθήνα, εκδ. Καραμπερόπουλος.
- ✓ Καλογήρου Κορ. (2000). Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία. Αθήνα, εκδ. Σταμούλη.
- ✓ Κεφαλίδου Φωτ. (2015). Η ενδυνάμωση παράγοντας επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ειδικοτήτων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης.
- ✓ Κουστέλιος Α. & Κουστέλιος Ι (2001). Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση, Ψυχολογία 1. 30-39.
- ✓ Κωσταρίδου – Ευκλείδη Α (1999). Ψυχολογία κινήτρων. Αθήνα, εκδ. Ελληνικά Γράμματα.
- ✓ Μακρή – Μπότσαρη Ε. (2001). Αυτοαντίληψη και αυτοεκτίμηση. Μοντέλα, ανάπτυξη, λειτουργικός ρόλος και αξιολόγηση. Αθήνα, εκδ. Ελληνικά Γράμματα.
- ✓ Μακρή – Μπότσαρη Ε & Ματσαγγούρας Η (2001). Δομή της επαγγελματικής αυτοαντίληψης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πρακτικά 3<sup>ου</sup> πανελληνίου συνεδρίου της παιδαγωγικής έρευνας Ελλάδος.
- ✓ Μπάτιου Βασ. (2009). Η επαγγελματική ικανοποίηση και η εφαρμογή της βάσει της θεωρίας Υγιεινής και παρακίνησης του Fr. Herzberg. Το παράδειγμα του Δημοσίου Τομέα – ΙΚΑ – ΟΑΕΔ – ΣΕΕ, Διπλωματική Εργασία – Πανεπιστήμιο Μακεδονίας – Τμήμα Εκπαίδευσης και Κοινωνικής Πολιτικής.
- ✓ Μπουράντας Δ. (2002). Μάνατζμεντ – θεωρητικό υπόβαθρο – σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα, εκδ. Μπένου.
- ✓ Μυλωνάς Γ. (2018). Εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ μόνιμων και αναπληρωτών εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, μεταπτυχιακή εργασία, Σπάρτη, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- ✓ Παπαπαναγιώτου Ελένη (2015). Η εργασιακή ικανοποίηση των μαιών – μαιευτών του Γ.Ν.Α. Αλεξάνδρα – Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Τμήμα οικονομικής επιστήμης.

- ✓ Παπανης, Ε. & Ρόντος Κων (2005). Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεωρία και Εμπειρική έρευνα. Αθήνα, εκδ. Σιδέρη.
- ✓ Stanton, E.S. (1982). Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ. Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα. Θεσσαλονίκη. ΑΣΕ ΑΕ.
- ✓ Σώστης Χ. (2008). Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο, Παιδαγωγικό, Αθήνα, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- ✓ Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκης Αλ (2002). Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα, εκδ. Rosili.
- ✓ Creswell John (2016). Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Αθήνα, εκδ. ΙΩΝ.

## Παράρτημα: «Το ερωτηματολόγιο»

### ΜΕΡΟΣ Α΄: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ:

Άνδρας       Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ: .....

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Έγγαμος/η       Άγαμος/η

4. ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ: .....

5. ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ Π.Ε.: .....

6. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΚΤΟΣ ΤΟΥ ΒΑΣΙΚΟΥ ΣΑΣ ΠΤΥΧΙΟΥ:

Δεύτερο πτυχίο       Μεταπτυχιακός τίτλος

7. ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΑΣ:

Ολιγοθέσιο       Εξαθέσιο       Δωδεκαθέσιο

8. ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ:

Σε αστική περιοχή       Σε ημιαστική περιοχή       Σε αγροτική περιοχή

9. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

Ωρομίσθιος       Αναπληρωτής       Μόνιμος

10. ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ: Π.Ε. ....

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

<p>ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ Paul E.Spector Τμήμα Ψυχολογίας Πανεπιστήμιο της Νότιας Φλόριντας Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p>						
<p>Σας παρακαλούμε αφιερώστε λίγο από το χρόνο σας για να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Για κάθε ερώτηση κυκλώστε την απάντηση που προσεγγίζει περισσότερο την άποψή σας σχετικά με αυτήν.</p>	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1. Πιστεύω ότι αμείβομαι ικανοποιητικά για την εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
2. Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
3. Ο/Η Διευθυντής/τρια είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6
4. Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που μου προσφέρει η εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
5. Όταν κάνω την δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
6. Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες, καθιστούν την διεκπεραίωση μιας σωστής δουλειάς δύσκολη.	1	2	3	4	5	6
7. Βρίσκω ευχάριστους τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω.	1	2	3	4	5	6
8. Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα.	1	2	3	4	5	6
9. Η επικοινωνία φαίνεται να είναι καλή μέσα στο σχολείο.	1	2	3	4	5	6
10. Οι αυξήσεις μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες.	1	2	3	4	5	6
11. Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6

12. Ο/Η Διευθυντής/τρια είναι άδικος/η μαζί μου.						
13. Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί.	1	2	3	4	5	6
14. Πιστεύω ότι η δουλειά που κάνω δεν εκτιμάται.	1	2	3	4	5	6
15. Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά την δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από την γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6
16. Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων μου.	1	2	3	4	5	6
17. Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
18. Οι στόχοι του σχολείου στο οποίο εργάζομαι δεν είναι ξεκάθαροι.	1	2	3	4	5	6
19. Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου στο σχολείο.	1	2	3	4	5	6
20. Το προσωπικό στο σχολείο στο οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και σε άλλες δουλειές.	1	2	3	4	5	6
21. Ο/Η Διευθυντής/τρια ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5	6
22. Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο.	1	2	3	4	5	6
23. Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται στο σχολείο.	1	2	3	4	5	6
24. Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό,τι θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
25. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6
26. Συχνά αισθάνομαι ότι δε γνωρίζω τι συμβαίνει στο σχολείο μου.	1	2	3	4	5	6

27. Αισθάνομαι υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5	6
28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται.	1	2	3	4	5	6
29. Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει.	1	2	3	4	5	6
30. Συμπαθώ τον/την Διευθυντή/τρια μου.	1	2	3	4	5	6
31. Κάνω περισσότερη από ό,τι θα έπρεπε γραφική εργασία .	1	2	3	4	5	6
32. Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες που μου παρέχονται για προαγωγή.	1	2	3	4	5	6
34. Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στο σχολείο.	1	2	3	4	5	6
35. Η εργασία μου είναι ευχάριστη.	1	2	3	4	5	6
36. Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5	6