



## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

### **ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ**

ΓΙΑΛΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Επιβλέπων Καθηγητής

Απόστολος Αποστολίδης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη  
διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2019



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων CreativeCommons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>



## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2019

Η Δηλούσα: Αικατερίνη Γιάλη

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την υποκίνησή τους και η διερεύνηση πιθανών συσχετίσεων με ενέργειες και συμπεριφορές της Διεύθυνσης των σχολικών μονάδων στις οποίες εργάζονται. Προκειμένου να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία προέκυψαν από το θεωρητικό πλαίσιο και τη διεθνή βιβλιογραφία γύρω από το θέμα, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε δείγμα 107 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ώστε να διερευνηθεί (i) κατά πόσο η παρακίνηση χρησιμοποιείται ως εργαλείο διοίκησης σε μια σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα, (ii) εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων ικανοποίησης και υποκίνησης των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και (iii) ποιες ενέργειες της Διοίκησης επηρεάζουν τους παράγοντες υποκίνησης των δασκάλων. Βρέθηκε ότι παρακίνηση εφαρμόζεται σε ικανοποιητικό βαθμό στην σύγχρονη σχολική μονάδα καθώς βρέθηκε ότι οι συμμετέχοντες, αισθάνονται χρήσιμοι και ότι συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου, όπως επίσης ότι το αντικείμενο εργασίας και τα καθήκοντα είναι ικανοποιητικά, αλλά και ότι οι προϊστάμενοι τους φέρονται με σεβασμό και ευγένεια. Ακόμα, βρέθηκε ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους στην εργασία τους έχουν αντίκρισμα, ότι οι προσπάθειές τους και η εργατικότητα τους αναγνωρίζεται, αλλά και ότι οι προϊστάμενοι υπολογίζουν τη γνώμη τους στην λήψη των αποφάσεων. Επιπλέον, σημαντικό εύρημα είναι και ότι έχουν ελευθερία κινήσεων στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και ο προϊστάμενος τους επισημαίνει τα λάθη και τονίζει τις θετικές ενέργειες τους. Επιπρόσθετα ταυτοποιήθηκαν συσχετίσεις μεταξύ συγκεκριμένων ενεργειών της Διοίκησης και παραγόντων της παρακίνησης των εκπαιδευτικών και συγκεκριμένα, μεγαλύτερο αντίκτυπο έχουν η επισήμανση των λαθών και των θετικών ενεργειών των εκπαιδευτικών, η εμπιστοσύνη στην διοίκηση για την επίτευξη των στόχων του σχολείου και ο σεβασμός και η ευγένεια προς τους δασκάλους από την πλευρά των προϊσταμένων. Αντίθετα, τον μικρότερο αντίκτυπο έχουν η αναγνώριση της προσπάθειας και της εργατικότητας από την πλευρά των προϊσταμένων, η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων από τη διεύθυνση και η επιβράβευση της προσπάθειας για ποιοτική εργασία από τη διεύθυνση.

## ABSTRACT

The purpose of this thesis is to investigate the views of primary education teachers on their motivation and to explore possible correlations with the actions and behaviors of school Managers. In order to investigate the research questions that emerged from the theoretical framework and the international literature on the subject, a quantitative research was conducted on a sample of 107 primary education teachers to investigate (i) whether motivation is used as a management tool in an educational unit today, (ii) whether there is a correlation between the factors of satisfaction and motivation of primary education teachers and (iii) what actions of Management influence teachers' motivation. Motivation was found to be satisfactorily applied to the Greek school units as it was found that participants feel useful and contribute to the more efficient functioning of the school, as well as that their work tasks are satisfactory and their supervisors treat them with respect and courtesy. It was also found that participants feel that their efforts at work are acknowledged, and that school Managers value their opinion in decision making. Another important finding is that they feel that they can perform their teaching freely. In addition, correlations between specific Management actions and teachers' motivation factors were identified, and in particular, highlighting teachers' mistakes and positive actions, trust in management to achieve school goals, and respect and teachers on the side of the Managers. On the contrary, the lower impact on motivation have the recognition of the effort and hard work, the encouragement of teachers' involvement in management decision making and the rewarding of their efforts.

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	5
ABSTRACT .....	6
Εισαγωγή .....	9
<b>Α' ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....</b>	<b>14</b>
<b>1. Υποκίνηση των Εργαζομένων .....</b>	<b>14</b>
1.1. Η Έννοια της Υποκίνησης.....	14
1.2. Ορισμός της Υποκίνησης Εργαζομένων .....	15
1.3. Διαδικασία της Υποκίνησης.....	16
1.4. Υποκίνηση και Κίνητρα των Εργαζομένων .....	17
1.4.1. Η σύνδεση των Κινήτρων με τις Ανάγκες των Εργαζομένων .....	18
1.5. Παράγοντες που συμβάλλουν στην Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	20
1.5.1. Οι Συνθήκες Εργασίας.....	20
1.5.2. Η Χρηματική Αμοιβή .....	21
1.5.3. Η Στάση της Διοίκησης και η Πολιτική της Επιχείρησης .....	22
1.6. Θεωρίες Υποκίνησης των Εργαζομένων.....	25
1.6.1. Η Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του A. Maslow .....	25
1.6.2. Η θεωρία των Δύο Παραγόντων, F. Herzberg .....	27
1.6.3. Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών, D. McClelland .....	28
1.6.4. Η θεωρία XY, D. McGregor .....	29
1.6.5. Το Μοντέλο Οργανωσιακής Κουλτούρας, E. Schein.....	30
1.6.6. Η Θεωρία της Υποκίνησης του Elton Mayo .....	30
1.6.7. Η Θεωρία του Στιλ Διοίκησης (Management Style), R. Likert .....	31

1.6.8. Η Θεωρία Σθένους – Προσδοκίας, V.Vroom .....	32
1.6.9. Η θεωρία των Προσδοκιών, L. Porter και E. Lawler .....	33
1.6.10. Η Θεωρία της Ανθρώπινης Ωρίμανσης, C. Argyris .....	34
<b>2. Υποκίνηση των Εκπαιδευτικών .....</b>	<b>35</b>
2.1. Η υποκίνηση των εκπαιδευτικών και ο ρόλος του Διευθυντή .....	35
2.2. Τρόποι παρακίνησης των εκπαιδευτικών .....	37
<b>Β' ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ .....</b>	<b>39</b>
<b>3. Ερευνητικά ερωτήματα .....</b>	<b>39</b>
<b>4. Μεθοδολογία της Έρευνας .....</b>	<b>40</b>
4.1. Δείγμα .....	43
4.2. Ερευνητικό εργαλείο .....	44
4.3. Διεξαγωγή της έρευνας .....	48
<b>5. Αποτελέσματα και Συζήτηση Ευρημάτων .....</b>	<b>49</b>
5.1. Αξιοπιστία ερωτηματολογίου .....	49
5.2. Περιγραφική στατιστική .....	50
5.2.1. Δημογραφικά στοιχεία .....	50
5.2.2. Μονομεταβλητές αναλύσεις .....	55
5.3. Αναλύσεις συσχέτισης .....	66
<b>Συμπεράσματα .....</b>	<b>71</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>76</b>
<b>Παράρτημα .....</b>	<b>79</b>



## Εισαγωγή

Η υποκίνηση των εκπαιδευτικών αποτελεί σημαντικό ζήτημα της Διεύθυνσης κάθε σχολικής μονάδας, δεδομένης της ευθύνης των δασκάλων να μεταδώσουν αποτελεσματικά γνώσεις και δεξιότητες στους μαθητές. Υποστηρίζεται ότι οι ικανοποιημένοι εκπαιδευτικοί είναι γενικά πιο παραγωγικοί και μπορούν να επηρεάσουν τα επιτεύγματα των μαθητών (Παπακωνσταντίνου, Αναστασίου, 2013).

Ωστόσο, η ταυτοποίηση των παραγόντων εκείνων που αποτελούν κίνητρα εργασίας, αλλά και των συνεπειών της παροχής κινήτρων στην εργασία, αποτελεί πολύπλοκη διεργασία, καθώς η παρακίνηση είναι εσωτερική, ψυχολογική διαδικασία και όχι άμεσα παρατηρήσιμη.

Η υποκίνηση των εκπαιδευτικών εξαρτάται αποφασιστικά από την αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης, ιδιαίτερα σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Η διοίκηση των εκπαιδευτικών είναι κρίσιμη διεργασία σε επίπεδο σχολικής μονάδας, καθώς η αποτελεσματική επιτέλεση του έργου των εκπαιδευτικών επηρεάζεται από την ποιότητα της εποπτείας που τους ασκείται, αλλά και της υποστήριξης που τους παρέχεται.

Η αποτελεσματική υποκίνηση των εκπαιδευτικών ισοδυναμεί με ικανοποιημένους και αφοσιωμένους δασκάλους, οι οποίοι αποδίδουν τα μέγιστα στο έργο τους, έτσι ώστε τόσο οι μαθητές, τόσο οι γονείς, αλλά και η κοινωνία να επωφελείται στο μέγιστο βαθμό από τις υπηρεσίες τους.

Οι εκπαιδευτικοί, όπως και όλοι οι εργαζόμενοι, έχουν τόσο εγγενείς όσο και εξωγενείς ανάγκες, τις οποίες πρέπει να ικανοποιήσουν. Τα εγγενή κίνητρα μπορεί να οδηγήσουν σε ανάληψη καθηκόντων, που η ολοκλήρωσή τους θα επιφέρει το αίσθημα ολοκλήρωσης. Από την άλλη, τα εξωγενή κίνητρα μπορεί να οδηγήσουν σε ανάληψη καθηκόντων, που η ολοκλήρωσή τους θα οδηγήσει σε κάποια ανταμοιβή, χρηματική ή μη. Τα εξωγενή κίνητρα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση των εργαζομένων και είναι πρωταρχικής σημασίας για τον επηρεασμό της συμπεριφοράς. Ως εκ τούτου, ο στόχος της Διεύθυνσης της σχολικής μονάδας, είναι η ανάπτυξη και η ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων των δασκάλων, ώστε να διδάσκουν για τη συναισθηματική τους ικανοποίηση και ολοκλήρωση,

αλλά και ο σχεδιασμός εξωγενών κινήτρων, ώστε να έχουν επιπλέον υποκίνηση για την εκπλήρωση ενός στόχου που θα οδηγήσει σε κάποια ανταμοιβή (π.χ. περισσότερη εξουσία, εκπαίδευση, κλπ) (Παπακωνσταντίνου, Αναστασίου, 2013).

Ακόμα, η υποκίνηση θα μπορούσε να θεωρηθεί ως οποιαδήποτε δύναμη που θα μείωνε την ένταση, το άγχος, τις ανησυχίες και την απογοήτευση που προκύπτει από μια προβληματική κατάσταση στη ζωή ενός ατόμου. Όταν μια τέτοια κατάσταση έντασης, άγχους και ανησυχιών είναι ανιχνεύσιμες στο εργασιακό περιβάλλον, θεωρείται πως υπάρχουν αρνητικά οργανωτικά κίνητρα. Στο σχολικό περιβάλλον, η παρουσία τέτοιων κινήτρων θα μπορούσε να παρεμποδίσει την απόδοση, να προκαλέσει άγχος, δυσαρέσκεια και απογοήτευση στον εκπαιδευτικό, ο οποίος πιθανόν να παρουσιάσει μειωμένη απόδοση στην τάξη.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η υποκίνηση των εκπαιδευτικών περιλαμβάνει παράγοντες που προκαλούν, διατηρούν και επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους, με άμεσο αντίκτυπο, θετικό ή αρνητικό, στην αίθουσα και στην σχολική μονάδα γενικότερα.

Σύμφωνα με μελέτη των Thoopen, κ.α., (2011) η ανάγκη για αποτελεσματική υποκίνηση των εκπαιδευτικών είναι επιτακτική, καθώς το αφοσιωμένο προσωπικό της σχολικής μονάδας θεωρείται ο ακρογωνιαίος λίθος για την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου κατά την αντιμετώπιση των διαφόρων προκλήσεων και προβλημάτων που καλείται να αντιμετωπίσει.

Η έλλειψη κινήτρων θεωρείται ότι καθορίζεται από διάφορους παράγοντες, όπως για παράδειγμα το περιβάλλον εργασίας και οι αμοιβές των εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τους Schellenbach-Zell και Gräsel, (2010), η έλλειψη κινήτρων εκδηλώθηκε με απροθυμία των δασκάλων να συμμετέχουν σε σχολικές δραστηριότητες, αδικαιολόγητες απουσίες, αδιαφορία για πρόσθετη κατάρτιση στο αντικείμενό τους, μη δημιουργική διδασκαλία, έλλειψη ενδιαφέροντος για συμμετοχή σε συναντήσεις με γονείς και συναδέλφους.

Τα συμπεράσματα αυτά φέρνουν στο προσκήνιο τον ρόλο της Διεύθυνσης των σχολικών μονάδων. Οι αποτελεσματικά υποκινημένοι δάσκαλοι θα είναι λιγότερο πιθανό να παρουσιάζουν όλες τις παραπάνω συμπεριφορές, που καταγράφηκαν από τους Neves de

Jesus και Lens (2005) λόγω απουσίας κινήτρων. Συνεπώς, είναι καθοριστικής σημασίας ο ρόλος του Διευθυντή, ο οποίος μπορεί να αναπτύξει κατάλληλα κίνητρα και να οδηγήσει το σχολείο του σε υψηλότερη αποδοτικότητα. Λόγω του ότι η απόδοση ενός σχολείου εξαρτάται από την προσπάθεια του δασκάλου, αν ο δάσκαλος δεν είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του, δεν θα δώσει έμφαση σε αυτή και το αντίστροφο (Wagner και French, 2010).

Σκοπός αυτής της μελέτης είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα σχετικά με τα κίνητρα που εφαρμόζονται στα σχολεία της χώρας και με τις ενέργειες της Διεύθυνσης του σχολείου στο οποίο εργάζονται και οι οποίες σχετίζονται με την υποκίνησή τους.

Ειδικότεροι στόχοι της μελέτης είναι:

- Να προσδιοριστούν οι παράγοντες της υποκίνησης που εφαρμόζονται στα σχολεία της χώρας
- Να εντοπιστούν οι ενέργειες και οι συμπεριφορές της Διεύθυνσης των σχολείων οι οποίες επηρεάζουν περισσότερο την παρακίνηση των δασκάλων
- Να εντοπιστούν οι ενέργειες και συμπεριφορές της Διεύθυνσης των σχολείων οι οποίες επηρεάζουν λιγότερο την παρακίνηση των δασκάλων
- Να διατυπωθούν προτάσεις για βελτίωση της υποκίνησης των δασκάλων από τους Διευθυντές

Για τον σκοπό αυτό η έρευνα στηρίζεται στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- I. Κατά πόσο η παρακίνηση χρησιμοποιείται ως εργαλείο διοίκησης σε μια σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα;
- II. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων ικανοποίησής και υποκίνησης των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;
- III. Ποιες ενέργειες της Διοίκησης επηρεάζουν τους παράγοντες υποκίνησης των δασκάλων;

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων ακολουθήθηκε η εξής γενική ερευνητική μεθοδολογία, όπως προτείνεται κι από τον Belk (2007):

- 1) Επιλογή της μεθόδου διεξαγωγής της έρευνας μεταξύ ποιοτικής και ποσοτικής, όπου λαμβάνεται υπόψη το μέγεθος του συνολικού πληθυσμού, η γεωγραφική κατανομή τους, ο χρόνος ολοκλήρωσης της διαδικασίας, καθώς και το αντίστοιχο κόστος.
- 2) Επιλογή του δείγματος.
- 3) Ανάπτυξη του εργαλείου της έρευνας, όπου έχοντας αποφασίσει ποια μέθοδος θα ακολουθηθεί, αναπτύσσεται πλέον και το εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.
- 4) Δοκιμή του εργαλείου της έρευνας, όπου γίνεται έλεγχος του εργαλείου της έρευνας για τυχόν λάθη, παραλείψεις και βελτιώνεται ανάλογα, μέσα από μία δοκιμαστική εφαρμογή του σε μικρό μέρος του δείγματος.
- 5) Επεξεργασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Στην παρούσα έρευνα για τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την υποκίνησή τους, τα βήματα που ακολουθήθηκαν για τον σχεδιασμό της περιγράφονται ως ακολούθως:

Αρχικά, έγινε καθορισμός των στόχων της έρευνας και συγκεκριμένα επιλέχθηκε να καταγραφούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τις βασικές παραμέτρους της υποκίνησης, όπως αυτές προέκυψαν από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας.

Ταυτόχρονα έγινε και η επιλογή του δείγματος στο στάδιο αυτό, το οποίο αποτέλεσαν δάσκαλοι που ήταν διαθέσιμοι να απαντήσουν άμεσα το ερωτηματολόγιο (δειγματοληψία ευκολίας), καθώς στόχος της έρευνας δεν είναι η μέτρηση της άποψης ομάδων με ειδικά χαρακτηριστικά, αλλά του γενικού πληθυσμού. Στην παρούσα έρευνα το δείγμα αποτέλεσαν 107 δάσκαλοι, οι οποίοι προσεγγίστηκαν μέσω Διαδικτύου και κλήθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα ηλεκτρονικά.

Έπειτα, λόγω του περιορισμένου χρόνου και της ανάγκης για μία έρευνα χαμηλού κόστους επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας.

Στο επόμενο βήμα της διαδικασίας δημιουργήθηκε το μεθοδολογικό εργαλείο στο οποίο στηρίζεται η έρευνα. Χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, καθώς η έρευνα είναι

ποσοτική και αποτελεί τον πιο διαδεδομένο τρόπο για τη διεξαγωγή ποσοτικών ερευνών. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα (βλ. σχ. Παράρτημα) διανεμήθηκε πρώτα δοκιμαστικά σε 10 συμμετέχοντες κι έπειτα ξεκίνησε η κανονική διανομή του.

Στο τελευταίο στάδιο της διαδικασίας διεξαγωγής της έρευνας πραγματοποιήθηκε επεξεργασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Ειδικότερα, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων καταχωρήθηκαν αυτόματα μέσω της ηλεκτρονικής φόρμας στο λογισμικό MS Excel κι έπειτα επεξεργάστηκαν κατάλληλα ώστε να είναι κατανοητά για να παρουσιαστούν.

Η μελέτη που θα ακολουθήσει αποτελείται από δύο μέρη, όπου στο πρώτο γίνεται ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και στο δεύτερο εμπειρική διερεύνηση του θέματος, όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω.

Πιο συγκεκριμένα, στη βιβλιογραφική επισκόπηση συζητείται στο πρώτο κεφάλαιο η έννοια της υποκίνησης των εργαζομένων, περιγράφοντας αναλυτικά τη διαδικασία της υποκίνησης και τα κίνητρα των εργαζομένων, αλλά και τους παράγοντες υποκίνησης, όπως επίσης και τις βασικές θεωρίες υποκίνησης των εργαζομένων

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της υποκίνησης των εκπαιδευτικών, εμβαθύνοντας στον ρόλο του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, αλλά και παραθέτοντας τους βασικούς τρόπους παρακίνησης των εκπαιδευτικών.

Στο δεύτερο μέρος της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζεται η εμπειρική διερεύνηση που πραγματοποιήθηκε. Πιο συγκεκριμένα, στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο η μεθοδολογία της έρευνας, παρουσιάζοντας αναλυτικά το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο, αλλά και επεξηγώντας τη διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας.

Ακολουθούν στο πέμπτο κεφάλαιο τα αποτελέσματα της έρευνας, για τη διεξαγωγή των οποίων πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική, μονομεταβλητές αναλύσεις, καθώς και αναλύσεις συσχέτισης.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των συμπερασμάτων στα οποία καταλήγει.

# Α' ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

## 1. Υποκίνηση των Εργαζομένων

### 1.1. Η Έννοια της Υποκίνησης

Η συμπεριφορά των ανθρώπων αποτελεί πολυδιάστατο και πολύπλοκο ζήτημα, το οποίο εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες. Από αυτούς τους παράγοντες σημαντικότεροι είναι το κοινωνικό και οικογενειακό περιβάλλον, τα προσωπικά βιώματα από το εργασιακό και το ευρύτερο περιβάλλον, οι ατομικές ανάγκες, αλλά και φιλοδοξίες του κάθε ανθρώπου. Υπό την επιρροή των παραπάνω παραγόντων, ο τρόπος συμπεριφοράς κάθε ατόμου αποτελεί ουσιαστικά την αντίδρασή του στις διάφορες δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει (Κουτούζης, 1999).

Η προσπάθεια για την δημιουργία κινήτρων και ερεθισμάτων σε ένα άτομο, με σκοπό να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες του και να το ωθήσουν να καταβάλλει προσπάθεια για την εξέλιξή του και την πραγματοποίηση των στόχων του καλείται υποκίνηση (motivation) (Walter, 1960) .

Σύμφωνα με τον Walter (1960) κίνητρα και ερεθίσματα δημιουργούνται στους ανθρώπους με σκοπό να τους κινητοποιήσουν, έτσι ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η απόδοσή τους. Τα κίνητρα αποτελούν ουσιαστικά παρορμήσεις, επιθυμίες ή και ανάγκες, που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά προς την επίτευξη στόχων. Επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων και για το λόγο αυτό, η εύρεση των κατάλληλων κινήτρων για τον καθένα είναι ξεχωριστή διαδικασία, διότι ξεκινά από την αναζήτηση των ιδιαίτερων ατομικών αναγκών του, με σκοπό να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες, έτσι ώστε το άτομο να υποκινηθεί (Koontz, O'Donnell, 1983).

## 1.2. Ορισμός της Υποκίνησης Εργαζομένων

Περνώντας στην πλευρά των επιχειρήσεων, είναι ευρέως αποδεκτό ότι, παρόλη τη ραγδαία τεχνολογική πρόοδο και την εντατική μηχανοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει ο βασικότερος παράγοντας στήριξης της διαδικασίας παραγωγής.

Σαφώς η τεχνολογική πρόοδος που έχει σημειωθεί είναι αδιαμφισβήτητη, όμως ο άνθρωπος είναι ο δημιουργός της και αποτελεί απαραίτητο παράγοντα για την περαιτέρω εξέλιξή της. Οι επιχειρήσεις, με το πέρασμα των χρόνων, έχουν αρχίσει να κατανοούν και να αναγνωρίζουν τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην παραγωγή και σταδιακά καταβάλλουν προσπάθειες για να δημιουργούν κατάλληλες συνθήκες και προϋποθέσεις, έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η απόδοσή του. Οι προσπάθειες αυτές στοχεύουν δηλαδή στην **υποκίνηση** του ανθρώπινου δυναμικού (Τζωρτζάκης, 2014). Πολλές προσπάθειες έχουν καταβληθεί κατά καιρούς για να οριστεί η έννοια της υποκίνησης. Δύο από αυτές, των Pinder (1984) και Berelson&Steiner (1964) αναφέρονται από τον Κουτούζη (1999):

Pinder, 1984:

*«Υποκίνηση είναι το σύνολο των ενεργητικών δυνάμεων, οι οποίες προέρχονται είτε από το ίδιο το άτομο είτε από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία».*

Berlson & Steiner, 1964:

*«Ως Υποκίνηση ή αλλιώς Παρακίνηση έχει οριστεί η εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που να διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου».*

Η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί συγχρόνως ένα από τα πιο απλά αλλά και ένα από τα δυσκολότερα αντικείμενα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται σύμφωνα με εκείνο το πρότυπο συμπεριφοράς που θα τους αποφέρει αίσθημα ανταμοιβής (Κουτούζης, 1999).

Η υποκίνηση λοιπόν των εργαζομένων θα έπρεπε να ήταν μάλλον εύκολη υπόθεση, διότι η επιχείρηση εντοπίζοντας αυτό που επιθυμεί ο εργαζόμενος, μπορεί να του το προσφέρει ως κίνητρο ή ως ανταμοιβή.

Όμως μια ανταμοιβή που θεωρείται σημαντική από ένα άτομο, πολύ πιθανό να μην είναι για κάποιο άλλο άτομο. Στο σημείο αυτό η υποκίνηση γίνεται πολυσύνθετο ζήτημα, διότι ακόμα κι αν προσφερθεί μια ανταμοιβή ή ένα κίνητρο που θεωρείται σπουδαίο από κάποιον εργαζόμενο, δεν υπάρχει εγγύηση ότι πράγματι θα τον υποκινήσει. Αυτό συμβαίνει γιατί οι άνθρωποι δεν εκτιμούν με τον ίδιο τρόπο τις ευκαιρίες που τους δίνονται και έτσι μια ανταμοιβή δεν είναι από μόνη της ικανή να υποκινήσει ένα άτομο. Μόνο στην περίπτωση που ο εργαζόμενος αισθανθεί ότι υπάρχει άμεση σύνδεση της προσπάθειάς του με την ανταμοιβή και συγχρόνως η ανταμοιβή αυτή είναι επιθυμητή από τον εργαζόμενο, θα αποδώσει η υποκίνηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

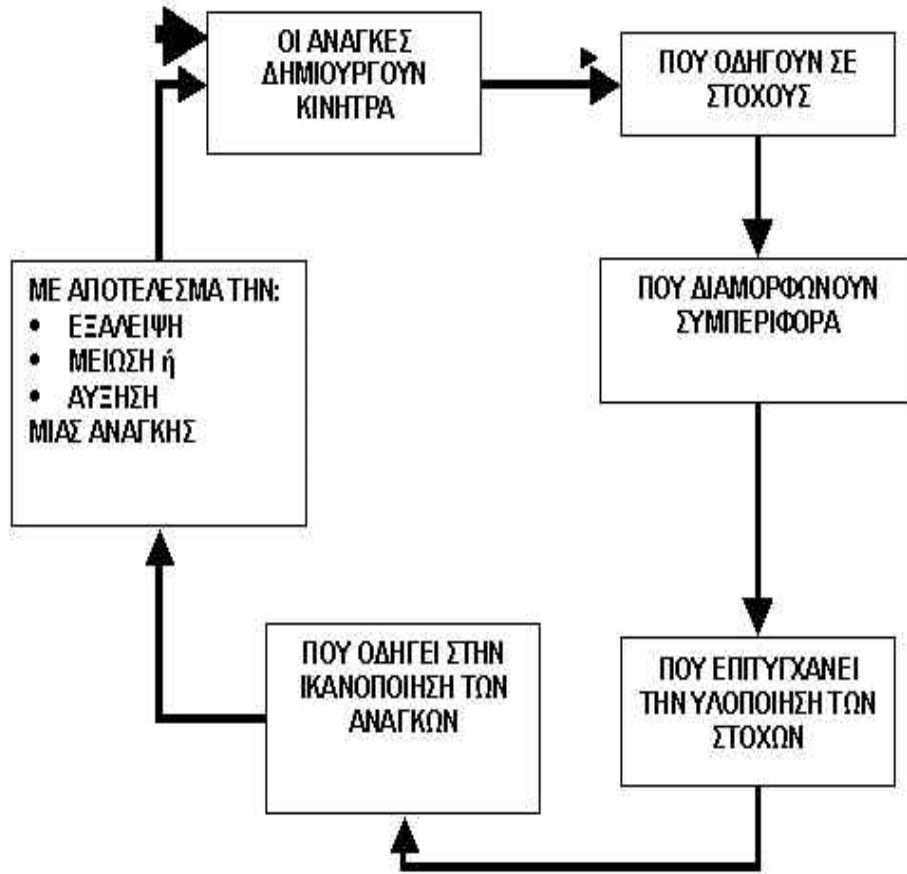
Βέβαια, παρά την πολυπλοκότητά της, αναμφίβολα η υποκίνηση αποτελεί βασικό πυλώνα της Διοικητικής. Η υποκίνηση είναι επιτυχής, όταν ένα κίνητρο ή μια ανταμοιβή είναι ικανά να ικανοποιήσουν μια ανάγκη. Για τον λόγο αυτό διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο επίπεδο της απόδοσης των εργαζομένων (Δημητρίου, 1991), η οποία συντελεί στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

### **1.3. Διαδικασία της Υποκίνησης**

Οι ανθρώπινες ανάγκες δημιουργούν κίνητρα για το άτομο, τα οποία διαμορφώνουν στόχους, είτε πρόκειται για εργασιακούς, είτε οικογενειακούς, προσωπικούς κλπ. Η επιθυμία επίτευξης των στόχων, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών αυτών διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Η κατάλληλη συμπεριφορά οδηγεί στην επίτευξη και υλοποίηση των ανωτέρω στόχων. Με τον τρόπο αυτό ικανοποιούνται οι ανάγκες, εξαλείφοντας ή έστω μειώνοντας (συνήθως προσωρινά) την επιθυμία εκπλήρωσής τους (Μακρυγιωργάκης, 2001).



Στο Σχήμα 1 παρουσιάζεται η διαδικασία της υποκίνησης όπως παρουσιάζεται από τον Μακρυγιωργάκη (2001).



Σχήμα 1: Διαδικασία της υποκίνησης, Μακρυγιωργάκης, 2001: 177

#### 1.4. Υποκίνηση και Κίνητρα των Εργαζομένων

Το εργατικό δυναμικό είναι πιθανότερο να υποκινηθεί αποτελεσματικά παρουσία κατάλληλων κινήτρων, τα οποία θα μπορούσε να είναι ψυχολογικά, χρηματικά, ηθικά, ή υλικά και θα συνέβαλλαν στο να ενταθεί από την πλευρά των εργαζομένων η προσπάθεια επιδίωξης των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων και υψηλότερων εργασιακών επιδόσεων.

Ως κίνητρο θα μπορούσε να οριστεί η μεθοδευμένη προσπάθεια δημιουργίας και ανάπτυξης του ενδιαφέροντος ενός εργαζομένου για την εργασία του, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής του. Τα κίνητρα ωθούν δηλαδή το άτομο να ενεργήσει σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο τρόπο μέσω της έκθεσής του σε διάφορα ερεθίσματα τα οποία δέχεται είτε μέσω του εσωτερικού, είτε μέσω του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Αποτελούν έτσι καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά και για αυτό τον λόγο χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις ως μέσο βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων τους.

Κύριο χαρακτηριστικό ενός συστήματος κινήτρων είναι η παροχή ίσων ευκαιριών για οικονομική ανάπτυξη, αλλά και η εξασφάλιση δίκαιων ανταμοιβών (Τζωρτζάκης, 2014). Επιπλέον, η υποκίνηση μέσω κινήτρων θα πρέπει να παρέχει επιπλέον ευκαιρίες ανάπτυξης πέρα από τις οικονομικές, όπως για παράδειγμα κίνητρα ανάπτυξης πρωτοβουλιών, ανάληψης ευθυνών κλπ (Robbins & Judge, 2018).

#### **1.4.1. Η σύνδεση των Κινήτρων με τις Ανάγκες των Εργαζομένων**

Οι ανάγκες και η συνακόλουθη επιθυμία εκπλήρωσής τους λειτουργούν ως κινητήρια δύναμη, η οποία ωθεί το άτομο να λειτουργεί με συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς. Η κατανόηση λοιπόν των ανθρώπινων αναγκών και η δυνατότητα εκπλήρωσής τους ή ανάπτυξης νέων αναγκών, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχούς παροχής κινήτρων στους εργαζομένους (Noe, κ.α., 2018).

Οι άνθρωποι, άρα και κάθε εργαζόμενος, έχουν ανάγκες ατομικές, οικονομικές και κοινωνικές. Ταξινομούνται, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2016) σε φυσιολογικές, κοινωνικές και ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης.

Φυσιολογικές ανάγκες είναι πρωτογενείς, βασικές ανάγκες του ανθρώπου και εξασφαλίζουν την ύπαρξη της ζωής. Περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, κατοικία, ένδυση, οι οποίες θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ικανοποιούνται συνεχώς, έτσι ώστε ο άνθρωπος να καταφέρνει να επιβιώνει.

Οι άλλες δύο κατηγορίες αναγκών καλούνται δευτερεύουσες ανάγκες, επειδή είναι μη απτές και η μη-εκπλήρωσή τους δεν θέτει σε κίνδυνο την επιβίωση του ανθρώπου. Στην κατηγορία των κοινωνικών αναγκών εντάσσονται οι ανάγκες επικοινωνίας και επαφής. Οι ανάγκες του «εγώ» από την άλλη, προέρχονται από την αναγκαιότητα αναγνώρισης του εαυτού μας με συγκεκριμένο τρόπο. Μεταξύ αυτών των αναγκών του περιλαμβάνεται η αναγνώριση, η επιτυχία και η κυριαρχία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Συχνά υποστηρίζεται ότι η βασικότερη ανάγκη των ανθρώπινων όντων είναι η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης ή επίτευξης. Το επάγγελμα ενός ατόμου αποτελεί την κυριότερη πηγή άντλησης ικανοποίησης αυτής της ανάγκης, χωρίς απαραίτητα να αποτελεί και τη μοναδική πηγή (Τζωρτζάκης, 2014).

Παρόλο που, όπως ήδη αναφέρθηκε, οι ανθρώπινες ανάγκες χαρακτηρίζονται από μοναδικότητα, ορισμένες από αυτές είναι ως ένα βαθμό παρόμοιες, με αποτέλεσμα οι άνθρωποι να δημιουργούν ομάδες ή οργανώσεις για επίτευξη της ικανοποίησής τους. Υπάρχουν θεωρίες που πραγματεύονται τις κοινές ανάγκες των ατόμων, οι οποίες σκοπό έχουν να τις κατανοήσει η ηγεσία των επιχειρήσεων με σκοπό την επιτυχή κινητοποίηση και δραστηριοποίηση των υφισταμένων τους προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Έτσι, η εκπλήρωση των κοινών στόχων και σκοπών θα ικανοποιήσει τις πρωταρχικές και ψυχολογικές ανάγκες του προσωπικού προς όφελος τόσο των ίδιων, όσο και την επιχείρησης (Robbins & Judge, 2018).

Σχετικά με τις ανθρώπινες ανάγκες έχουν διατυπωθεί οι παρακάτω παρατηρήσεις, οι οποίες ισχύουν στην πλειοψηφία των σχετικών με την υποκίνηση θεωριών, που θα εξεταστούν διεξοδικά στη συνέχεια του κεφαλαίου:

- ❖ Οι ανάγκες είναι ακόρεστες, υπόκεινται μόνο σε προσωρινό κορεσμό και δεν είναι δυνατό να ικανοποιηθούν πλήρως. Είναι εφικτή η μερική μόνο ικανοποίηση μιας ανάγκης, έτσι ώστε ο άνθρωπος να προχωρήσει στην ικανοποίηση της επόμενης.
- ❖ Είναι συνήθως αλληλεξαρτώμενες μεταξύ τους.

- ❖ Μεταβάλλονται διαρκώς για κάθε άτομο και συνήθως οι μεταβολές δεν είναι συνειδητές, αλλά επηρεάζονται από άλλους παράγοντες (μίμηση, συνήθεια, διαφήμιση κλπ) (Harvard Business Review, 2002).

## **1.5. Παράγοντες που συμβάλλουν στην Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι σημαντικότεροι παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων, όπως αναγνωρίστηκαν από τον Patton, είναι οι εξής (Πατρινός, 2005):

- ✓ Η πρόκληση για εργασία, για τη μεγιστοποίηση της οποίας θα πρέπει οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν το σκοπό της εργασίας, το μέγεθος της εξουσίας τους και τις προσδοκίες της διοίκησης από την εργασία τους.
- ✓ Το κύρος (προαγωγές, τίτλος κλπ).
- ✓ Η παρακίνηση για την ανάληψη ευθυνών.
- ✓ Η ισχυροποίηση του υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων
- ✓ Ο φόβος (απόλυσης, λανθασμένων επιλογών κλπ).
- ✓ Οι χρηματικές ανταμοιβές.

Άλλοι δευτερεύοντες παράγοντες που συμβάλλουν στην υποκίνηση των εργαζομένων είναι το εργασιακό περιβάλλον, η παροχή εκπαίδευσης, ο εμπλουτισμός της εργασίας, έτσι ώστε να παραμένει αμείωτο το ενδιαφέρον τους, οι εργασιακές σχέσεις εντός της επιχείρησης, η δίκαιη αντιμετώπιση κλπ (Πατρινός, 2005).

Ακολούθως, θα αναλυθούν περεταίρω οι τρεις συνηθέστεροι παράγοντες υποκίνησης:

### **1.5.1. Οι Συνθήκες Εργασίας**

Οι συνθήκες εργασίας αφορούν το εργασιακό περιβάλλον και αποτελούν κίνητρο, το οποίο παρόλο που δεν παρακινεί ενεργά το προσωπικό, όπως για παράδειγμα οι χρηματικές αμοιβές, ωστόσο αποτελεί μέθοδο βελτίωσης της απόδοσης και διατήρησης του υψηλού ηθικού των εργαζομένων. Παραδείγματα τέτοιων κινήτρων είναι οι σύγχρονες

εγκαταστάσεις της επιχείρησης γενικά ή ακόμα η σύνδεση της προοπτικής προαγωγής με μεγαλύτερο γραφείο. Τα σημαντικότερα στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος, τα οποία καθιστούν βέλτιστες τις συνθήκες εργασίας είναι τα εξής (Πατρινός, 2005):

- Ο φωτισμός: παρουσία καλού και επαρκούς φωτισμού αυξάνονται οι εργασιακές επιδόσεις, καθώς αυξάνεται η ταχύτητα διεκπεραίωσης των διάφορων καθηκόντων. Η απουσία ποιοτικού φωτισμού, ιδιαίτερα η πλήρης απουσία φυσικού φωτισμού και η χρησιμοποίηση μόνο τεχνητών μέσων, δημιουργεί δυσφορία στο προσωπικό η οποία λειτουργεί ως αντικίνητρο για ποιοτική εργασία.
- Ο εξαερισμός: ο εξαερισμός του χώρου εργασίας εξασφαλίζει εργασία σε κανονική θερμοκρασία και σχετική υγρασία.
- Ο θόρυβος: θα πρέπει να μην υπερβαίνει ορισμένα όρια, καθώς έχει αρνητική επίδραση στο νευρικό σύστημα των εργαζομένων οπότε μειώνει και την απόδοσή τους.
- Τα χρώματα, τα οποία πολλές φορές κουράζουν όταν δεν έχουν επιλεγεί σωστά και δημιουργούν επίσης δυσaréσκεια στο προσωπικό.

### **1.5.2. Η Χρηματική Αμοιβή**

Η χρηματική αμοιβή αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για την υποκίνηση του εργατικού δυναμικού, καθώς όταν το προσωπικό αντιλαμβάνεται ότι η αποδοτική εργασία και η αποτελεσματική προσπάθειά του συνδέεται με υψηλότερες απολαβές, λόγω του ότι συμβάλλει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, τότε θα καταβάλλει ακόμα εντατικότερες προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση.

Το χρήμα, αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους μηχανισμούς επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθώς δίνει κίνητρο για αποδοτικότερη εργασία. Βέβαια, ο ρόλος του χρήματος για τον καθένα ποικίλλει, διότι εξαρτάται από την αξία που έχει για κάθε άνθρωπο, από τις ιδιαίτερες ανάγκες του καθενός, κλπ. Μάλιστα, σύμφωνα με έρευνες, η πληρωμή κατά μονάδα παραγωγής, η οποία βασίζεται καθαρά στην απόδοση

των εργαζομένων, τους παρακινεί να εργάζονται και να παράγουν περισσότερο (ως ένα βαθμό), με σκοπό υψηλότερες ανταμοιβές (Dessler, 2016).

Ο Maslow θεωρεί το χρήμα αναγκαίο για την εκπλήρωση των βιολογικών αναγκών, αλλά αναγνωρίζει ελάχιστα τη συμβολή στην ικανοποίηση των ανώτερων εσωτερικών ανθρώπινων αναγκών. Επισημαίνει όμως ότι η υποκινητική ικανότητά του υποβαθμίζεται καθώς το άτομο ανεβαίνει στα υψηλότερα επίπεδα της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών (βλ. ενότητα 1.6.1.).

Το συμπέρασμα που καταλήγει κανείς είναι ότι ο παράγοντας «χρήμα» έχει διαφορετική υποκινητική δύναμη για κάθε εργαζόμενο, ανάλογα με την θέση του στην ιεραρχία της επιχείρησης, διότι σε κάθε επίπεδο επιθυμεί να ικανοποιήσει διαφορετικές ανάγκες. Το βέβαιο είναι ότι το χρήμα δε αποτελεί το μοναδικό κίνητρο για εργασία, καθώς δεν μπορεί να ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες του ανθρώπου, ιδιαίτερα τις ανώτερες ψυχικές (Πατρινός, 2005).

### **1.5.3. Η Στάση της Διοίκησης και η Πολιτική της Επιχείρησης**

Κάθε άνθρωπος έχει έμφυτη την τάση να παρακινεί τον εαυτό του για καλύτερη απόδοση, έτσι ώστε να αισθάνεται επιτυχημένος και ολοκληρωμένος.

Το άτομο, ως εργαζόμενος επιζητά για την προσπάθεια που καθημερινά καταβάλλει στην εργασία του, την αναγνώριση της συμβολής του στην πορεία της επιχείρησης και της σημαντικότητας της εργασίας του. Η αναγνώριση από την πλευρά της Διοίκησης αποτελεί από μόνη της ένα κίνητρο, το οποίο υποκινεί τον εργαζόμενο να θέτει στόχους και να τους πετυχαίνει. Ένα άτομο στο οποίο έχουν δοθεί κίνητρα διαθέτει αναπτυγμένο το αίσθημα της αυτοπεποίθησης, γεγονός που επιδρά ευεργετικά στα εργασιακά του αποτελέσματα, άρα έχει υποκινηθεί αποτελεσματικά (Κανελλόπουλος, 2008).

Πέρα από την αναγνώριση των προσπαθειών του, ένας ακόμα παράγοντας που συγκαταλέγεται στην κατηγορία αυτή είναι το κλίμα εργασίας και οι καλές εργασιακές σχέσεις. Το εργασιακό κλίμα είναι άμεσα εξαρτώμενο από την διασφάλιση καλών

εργασιακών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού, των προϊσταμένων και της ανώτερης διοίκησης. Από την ομαλότητα αυτών των σχέσεων εξαρτάται άμεσα η διάθεση και το ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού κάθε βαθμίδας ιεραρχίας. Όταν το ηθικό είναι υψηλό, σημαίνει πως η Διοίκηση της επιχείρησης έχει καλλιεργήσει και έχει θέσει στο επίκεντρο τις εργασιακές σχέσεις (Ali & Ahmed, 2009).

Ένα θετικά διακείμενο εργασιακό κλίμα, στο οποίο κυριαρχεί η ομαδικότητα και η συνεργασία, αποπνέει εμπιστοσύνη και δημιουργεί θετικά συναισθήματα στους εργαζόμενους, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητά τους. Αντίθετα, το αρνητικό εργασιακό κλίμα, έχει αντίκτυπο σε όλο το περιβάλλον της επιχείρησης, όπως τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους λοιπούς συνεργάτες και έχει αντίκτυπο στη φήμη της.

Έτσι, όταν η στάση και η συμπεριφορά της Διοίκησης προς το προσωπικό είναι αρνητική, όλες οι προσπάθειες για υποκίνηση, μπορεί να θεωρηθούν ως επιπλέον πίεση και να οδηγήσουν σε αντίθετα αποτελέσματα, όπως μειωμένη διάθεση για εργασία, πόσο μάλλον για επίτευξη στόχων (Karia, κ.α., 2006).

Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τη διάθεση για εργασία του ανθρώπινου δυναμικού και εξαρτώνται άμεσα από τη στάση της Διοίκησης, αλλά και τη γενικότερη πολιτική της επιχείρησης σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις, σχετίζονται κυρίως με ζητήματα συμπεριφοράς και συναισθηματικής κατάστασης. Τέτοια είναι η καλλιέργεια του φόβου, οι απειλές και οι τιμωρίες προς τους εργαζόμενους, η ταπείνωση ή η εκδίκηση, οι συνθήκες εργασίας, ακόμα ο χαμηλός μισθός και η έλλειψη μελλοντικής προοπτικής.

Εμβαθύνοντας περισσότερο στα ζητήματα αυτά, σημειώνεται ότι ο φόβος χρησιμοποιείται από εργοδότες ως μέθοδος υποκίνησης των εργαζομένων, με αρνητικές βέβαια επιπτώσεις στην παραγωγικότητα. Συγκεκριμένα, ο φόβος της απόλυσης θεωρείται από ορισμένες επιχειρήσεις ως ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων για υψηλή παραγωγικότητα. Στην περίπτωση αυτή η Διοίκηση αγνοεί το γεγονός ότι η πρακτική αυτή επιδρά αρνητικά στην ψυχολογία των εργαζομένων, με πιθανό αποτέλεσμα την υποβάθμιση της ποιότητας της παραγωγής (Powis, 2012).

Ακόμα, η τιμωρία θεωρείται συχνά επίσης σημαντικός παράγοντας υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ωθεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα υπό την πίεση της απώλειας εισοδήματος, στέρησης αδειάς, κλπ. Όπως και με τον φόβο, η τιμωρία συχνά οδηγεί στην υιοθέτηση αμυντικής στάσης από τη πλευρά των εργαζομένων, στην αδιαφορία, ενδεχομένως και στην δολιότητα, Ως αποτέλεσμα και σε αυτή την περίπτωση την υποβάθμιση της παραγωγής (Kim, 2006).

Ένας ακόμα παράγοντας που σχετίζεται με την Πολιτική της επιχείρησης και τη στάση της Διοίκησης είναι η συμμετοχή των εργαζόμενων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μελέτες έχουν αποδείξει ότι ο εργαζόμενος καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια, προκειμένου να επιτύχει έναν εργασιακό στόχο που ο ίδιος έχει ορίσει, σε σχέση με την περίπτωση που ο στόχος του επιβλήθηκε από τη Διοίκηση της επιχείρησης. Επομένως, τα διοικητικά στελέχη, οφείλουν να παρακινούν το προσωπικό να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, στην αξιολόγηση και στον έλεγχο, έτσι ώστε να έχουν συνεχώς το κίνητρο της επίτευξης και της αυτό-βελτίωσης (Robbin & Judge, 2018).

Είναι γεγονός ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται όταν υπάρχει θετική διάθεση για εργασία. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στις αποφάσεις που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας τους, ανταποκρίνονται καλύτερα σε νέες ιδέες, καινοτομίες και σε γενικότερες προσπάθειες που έχουν ως σκοπό την περεταίρω βελτίωσή τους (Ali & Ahmed, 2009). Έτσι, η συμμετοχή τους, έστω σε μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για θέματα που τους αφορούν, αναγνωρίζεται από τους υπαλλήλους ως ένας τρόπος της Διοίκησης να τους δείξει ότι αναγνωρίζει τη σημασία και τη συμβολή της εργασίας τους στο συνολικό έργο της επιχείρησης. Είναι επομένως πολύ σημαντικό να δημιουργήσει η Διοίκηση ευνοϊκό εργασιακό κλίμα συνεννόησης και συνεργασίας στην προσπάθεια υποκίνησης του προσωπικού. Έτσι, όταν το προσωπικό αισθάνεται ότι έχει συμμετάσχει στην στοχοθεσία, συμμετέχει πολύ πιο ενεργά στην επίτευξη τους. Βέβαια, αυτό σημαίνει ότι η αποδοτικότητα αυξάνεται μέχρι το σημείο που οι στόχοι αυτοί θα επιτευχθούν, άρα η συμμετοχή των εργαζόμενων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορά τους εργασιακούς στόχους θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της πολιτικής της επιχείρησης και όχι περιστασιακό γεγονός (Kim, 2002). Το μειονέκτημα της πολιτικής αυτής είναι ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι θα επιθυμούσαν την «πρόκριση» των δικών



τους προτάσεων ως τελικούς στόχους και υπάρχει πιθανότητα να υπάρξει δυσαρέσκεια, η οποία βέβαια δεν μπορεί να συγκριθεί με τα πλεονεκτήματα που αναλύθηκαν παραπάνω (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

## **1.6. Θεωρίες Υποκίνησης των Εργαζομένων**

### **1.6.1. Η Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του A. Maslow**

Η πιο γνωστή και ευρέως αποδεκτή θεωρία υποκίνησης είναι η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow, μέσα από την οποία υποστήριξε ότι τα κίνητρα για εργασία που έχει κάθε άτομο, εμμέσως υπαγορεύονται από τις ανάγκες του.

Τις ανάγκες αυτές τοποθέτησε σε μια κλίμακα, που έχει τη μορφή πυραμίδας, με σκοπό την ιεράρχησή τους. Η πυραμίδα του Maslow αποτελείται από επτά επίπεδα και απεικονίζει την σχέση των αναγκών μεταξύ τους, τη μετάβαση από τη μια κατηγορία αναγκών στην επόμενη, ενώ προέβη και σε διατυπώσεις σχετικά με την αποτυχία εκπλήρωσής τους. Τόνισε επίσης την περίπτωση επίτευξης και ανέλιξης στα ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας του, η οποία θα οδηγήσει το άτομο στην ψυχολογική ανάπτυξη και ολοκλήρωση.

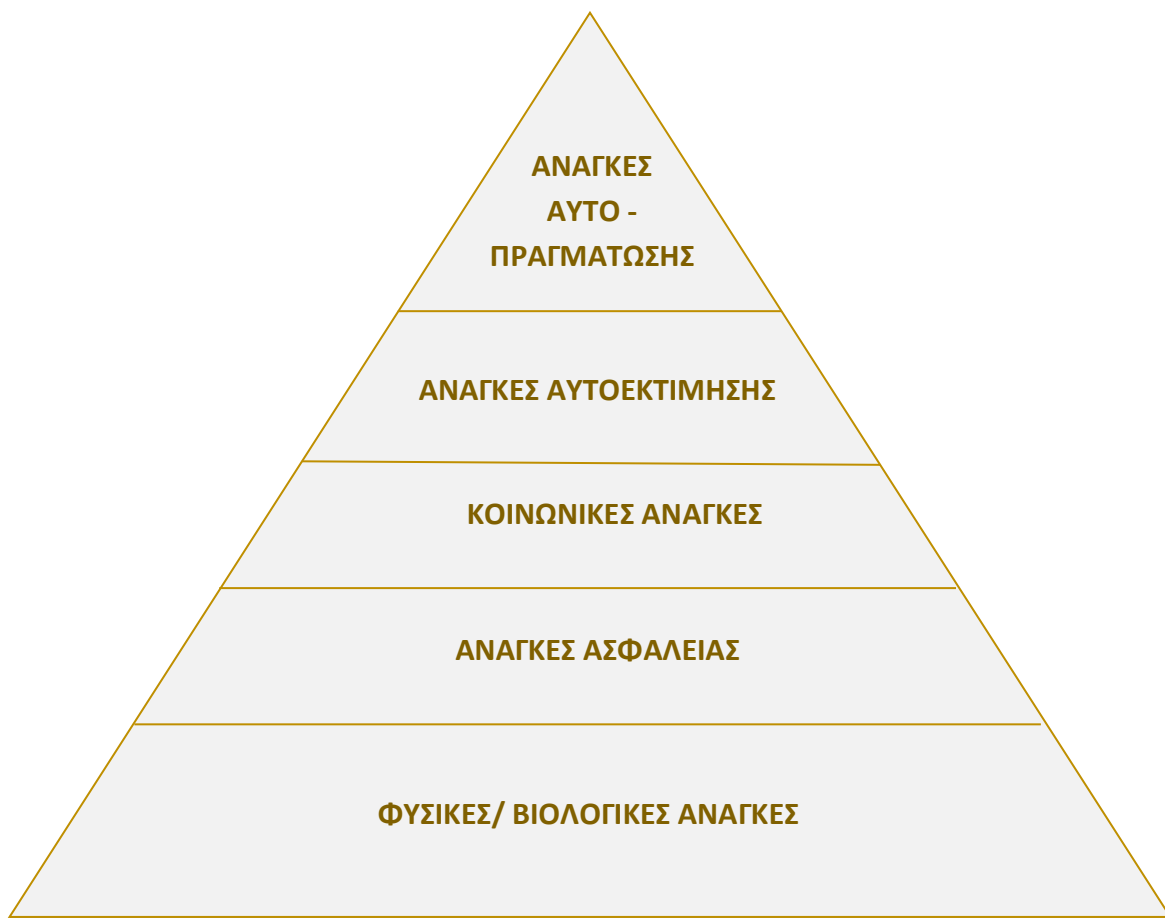
Στη βάση της πυραμίδας του, ο Maslow τοποθέτησε τις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου (βλ. Εικόνα 1). Πρόκειται για τις φυσικές ανάγκες, οι οποίες είναι απαραίτητες για την ανθρώπινη επιβίωση, όπως για παράδειγμα η τροφή, η στέγη, η αναπνοή, κλπ. Σύμφωνα με τον Maslow, μέχρις ότου ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες, το κίνητρο εκπλήρωσης καμίας άλλης δεν θα καταφέρει να υποκινήσει τον άνθρωπο.

Μετά τις βιολογικές ανάγκες, ο Maslow τοποθέτησε τις ανάγκες για ασφάλεια, οι οποίες αντικατοπτρίζουν την ανάγκη που αισθάνεται κάθε άνθρωπος να προστατεύεται από κινδύνους. Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνεται και ο φόβος απώλειας της εργασίας, της περιούσιας και της ικανοποίησης κάποιας από τις φυσικές ανάγκες (Benett, 2001).

Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες εκφράζουν την ανάγκη του ατόμου να ανήκει κάπου, καθώς και την ανάγκη του για αγάπη, φιλία, κοινωνική επαφή και γενικότερη κοινωνική αποδοχή.

Έπονται οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Πρόκειται για ανάγκες που σχετίζονται με τον αυτοσεβασμό, τον σεβασμό από τους άλλους ανθρώπους και τις ανάγκες για αναγνώριση. Κατά τον Maslow, η ικανοποίηση των αναγκών αυτής της ομάδας, ενθαρρύνουν το κύρος και το γόητρο του ατόμου.

Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετούνται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, οι οποίες σχετίζονται με την προσωπική ανάπτυξη, τη επιτυχία και την εξέλιξη της προσωπικότητας του ανθρώπου, ώστε να οδηγηθεί στην αυτό-ολοκλήρωση.



**Εικόνα 1: Η Πυραμίδα του Maslow, Πηγή: Bennett, 2001**

Ο Maslow θεωρεί ως υπέρτατη ανάγκη του ατόμου την επιθυμία του να γίνει αυτός που είναι ικανός να γίνει, να μεγιστοποιήσει δηλαδή όλη του τη δυναμική για να επιτύχει στην επαγγελματική και προσωπική του ζωή. Με την ανοδική του πορεία στην πυραμίδα των αναγκών και ικανοποιώντας σταδιακά τις ανάγκες κάθε επιπέδου, φτάνει κάποια στιγμή στην αυτοπραγμάτωση. Αυτό σημαίνει ότι ο στόχος της αυτοπραγμάτωσης μπορεί να επιτευχθεί, μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί όλες οι υπόλοιπες ανάγκες στις κατώτερες βαθμίδες της πυραμίδας. Έτσι, το άτομο υποκινείται συνεχώς από αυτή την υπέρτατη ανάγκη του.

Στην θεωρία του ο Maslow ισχυρίζεται ότι, με τη βοήθεια της πυραμίδας, έχει περιγράψει σαφώς και με ακριβή τρόπο την υγιή προσωπικότητα. Η σταδιακή ανοδική πορεία από τη βάση της πυραμίδας προς την κορυφή της, συντελεί στην εσωτερική ανάπτυξη του ατόμου. Έτσι και για τους εργαζόμενους, η ικανοποίηση των αναγκών τους αποτελεί βασικό παράγοντα υποκίνησής τους (Τζωρτζάκης, 2014).

Η θεωρία του Maslow έχει λάβει ευρεία αποδοχή, παρόλα αυτά έχουν διατυπωθεί και αντιρρήσεις. Οι επικρίσεις της θεωρίας των ανθρώπινων αναγκών στηρίζονται κυρίως στην αντίληψη ότι οι ανθρώπινες ανάγκες δεν είναι δυνατό σε κάθε περίπτωση να υπάγονται σε ιεραρχική δομή. Συμφωνούν όμως με τον Maslow στο γεγονός ότι αφού ικανοποιηθούν οι βιολογικές ανάγκες, θα επέλθει η εκπλήρωση των υπολοίπων, καθώς όπως υποστηρίζουν και οι ίδιοι, οι υπόλοιπες ανάγκες παρουσιάζονται μόνο όταν έχουν εκπληρωθεί οι βιολογικές (Bennett, 2001).

### **1.6.2. Η θεωρία των Δύο Παραγόντων, F. Herzberg**

Ο Herzberg, μετά από διεξαγωγή έρευνας σε δείγμα 200 εργαζομένων επιχείρησης να επεκτείνει τη θεωρία του Maslow. Διαπίστωσε ότι οι ανάγκες των ανθρώπων ταξινομούνται σε δυο ανεξάρτητες μεταξύ τους ομάδες: η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει παράγοντες που σχετίζονται με τις ανάγκες που ικανοποιούν και υποκινούν τα άτομα, ενώ η δεύτερη σχετίζεται με το αίσθημα «πρόληψης» της δυσαρέσκειας που μπορεί να αισθάνονται στην εργασία τους. Η πρώτη ομάδα αναγκών αναφέρεται και ως «παράγοντες υποκίνησης» ενώ η δεύτερη «παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης».

Οι παράγοντες υποκίνησης σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας των ατόμων και έχουν την ικανότητα να παρακινούν το άτομο και η ενίσχυση της παρουσίας τέτοιων παραγόντων στην επιχείρηση (η αναγνώριση, η δυνατότητα εξέλιξης, η ανάθεση ευθυνών) μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη παραγωγικότητα. Αντίθετα, η ενίσχυση της παρουσίας των παραγόντων διατήρησης (αμοιβή, εργασιακές σχέσεις, ασφάλεια), δεν θα υποκινήσει το προσωπικό. Η υποβάθμιση ή η απουσία όμως των παραγόντων διατήρησης θα γίνει αισθητή από τους εργαζόμενους και θα επιδράσει αρνητικά στην παραγωγικότητά τους.

Οι επικριτές της θεωρίας του Herzberg υποστηρίζουν ότι η έρευνά του ήταν σχεδιασμένη, έτσι ώστε να προδιαθέτει για το τελικό αποτέλεσμα που επιθυμούσε να καταλήξει. Βασικό σημείο της έντονης κριτικής που δέχθηκε είναι ότι καταλήγει σε γρήγορα συμπεράσματα για τους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης σχετικά με το ότι δεν είναι ικανοί να ικανοποιήσουν και να υποκινήσουν τα άτομα (Schermerhorn, 2008).

### **1.6.3. Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών, D. McClelland**

Ο D. McClelland στη θεωρία του υποστήριξε ότι οι ανάγκες - κίνητρα που υποκινούν το εργατικό δυναμικό είναι επίκτητες και ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες:

- **Η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις:** Ως κοινωνικές σχέσεις νοούνται η συνεργασία και η φιλία, η ανάπτυξη των οποίων δημιουργεί θετικό κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον. Εργαζόμενοι που θέτουν ως πρώτη προτεραιότητα την εκπλήρωση αυτών των αναγκών, συνήθως δεν έχουν ως πρώτη προτεραιότητα τα εργασιακά τους καθήκοντα, τους αρέσει να ανήκουν σε ομάδες, είναι φιλικοί και ενδιαφέρονται για τους συναδέλφους τους.
- **Η ανάγκη για δύναμη / επιρροή:** Σχετίζεται με την επιθυμία που διακατέχει ορισμένους ανθρώπους να ελέγχουν και να κατευθύνουν τη συμπεριφορά των άλλων. Εργαζόμενοι με έντονο το αίσθημα αυτής της ανάγκης, πετυχαίνουν γρήγορα την εξέλιξή τους σε Διευθυντικά Στελέχη, διακατέχονται από αποφασιστικότητα, διακρίνονται από υψηλή παραγωγικότητα, αλλά επιθυμούν τη βελτίωση της παραγωγικότητας και των υπολοίπων, είναι καλοί ομιλητές, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που εκδηλώνουν και αυταρχικές τάσεις.

- **Η ανάγκη για επιτεύγματα:** Σχετίζεται με την επιθυμία ενός ατόμου να κατορθώνει δύσκολα επιτεύγματα, να θέτει υψηλούς στόχους και να ξεπερνά τους άλλους, να καταφέρνει δηλαδή πολύ υψηλές εργασιακές επιδόσεις. Η ανάγκη αυτή ικανοποιείται μέσα από σκληρή δουλειά, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητές επιδόσεις.

Σύμφωνα με τον McClelland, κάθε άνθρωπος έχει όλες αυτές τις ανάγκες κάθε στιγμή, ιδιαίτερη σημασία δίνει όμως στην ανάγκη για επιτεύγματα, λόγω της μεγαλύτερης συμβολής της στην υποκίνηση των εργαζομένων. Η μεγάλη ανάγκη που αισθάνεται ένας άνθρωπος για επιτεύγματα οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα, δηλαδή στην παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών. Επιχειρήσεις που θέλουν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, θα πρέπει σύμφωνα με την θεωρία αυτή να καλλιεργούν την ανάγκη αυτή στο προσωπικό τους ή να προσλαμβάνουν άτομα με έντονη την ανάγκη ικανοποίησής της (Μάρκοβιτς, 2002).

#### **1.6.4. Η θεωρία XY, D. McGregor**

Ο Douglas McGregor δημιούργησε δυο θεωρίες για την ανάλυση και παρουσίαση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, άρα και για τους τρόπους υποκίνησής τους, εξετάζοντάς την υπό δυο διαφορετικές οπτικές, την παραδοσιακή και τη σύγχρονη.

Η Θεωρία X: Υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι αποστρέφονται την εργασία και προσπαθούν με κάθε τρόπο να την αποφύγουν. Γι' αυτόν το λόγο είναι αναγκαίο να τους εξαναγκάζουν για εργασία με τη χρήση απειλών, εκφοβισμού, τιμωριών και διάφορων ποινών, προκειμένου να εργαστούν προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Βάσει της θεωρίας αυτής, οι εργαζόμενοι προτιμούν να τους διευθύνουν, διότι δεν τους αρέσει να αναλαμβάνουν ευθύνες και να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες. Οι φιλοδοξίες τους είναι περιορισμένες και έχουν ως πρώτη προτεραιότητα την εκπλήρωση της ανάγκης για ασφάλεια.

Η Θεωρία Y: Υποστηρίζει ότι η εργασία αποτελεί φυσικό και αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των ανθρώπων, οι οποίοι επιθυμούν υπό τις κατάλληλες συνθήκες να αναλαμβάνουν

ευθύνες, πρωτοβουλίες, να διενεργούν αυτοέλεγχο και μέσω της εκπλήρωσης των προσωπικών τους στόχων να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η Θεωρία Υ υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι ευφείς με υψηλή δημιουργικότητα και αυτό-παρακινούμενοι. Οι ικανότητες αυτές πολλές φορές δεν αναγνωρίζονται στους εργαζόμενους και γι' αυτό χρησιμοποιούνται στον ελάχιστο βαθμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2018).

#### **1.6.5. Το Μοντέλο Οργανωσιακής Κουλτούρας, E. Schein**

Σύμφωνα με τον Edgar Schein υπάρχουν τέσσερις αντιλήψεις σχετικά με την υποκίνηση των ατόμων. Οι αντιλήψεις αυτές προέκυψαν από την έννοια του «ορθολογικού οικονομικού ατόμου» και αποτελούν προέκταση της θεωρίας X του McGregor. Οι αντιλήψεις αυτές είναι:

- ✓ Τα άτομα υποκινούνται κυρίως από οικονομικά κίνητρα και για τον λόγο αυτό είναι διατεθειμένοι να κάνουν τα πάντα για να αποκομίσουν το μεγαλύτερο δυνατό οικονομικό κέρδος.
- ✓ Επειδή τα οικονομικά κίνητρα των εργαζομένων εξαρτώνται από την επιχείρηση, οι άνθρωποι είναι στην ουσία παθητικοί αποδέκτες των αποφάσεών της και για τον λόγο αυτό η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να τους υποκινεί και να τους ελέγχει.
- ✓ Τα συναισθήματα των ατόμων δεν έχουν λογική υπόσταση και γι' αυτό τον λόγο τα κίνητρα που έχουν ορθολογικό υπόβαθρο δεν είναι αποτελεσματικά στην παρακίνηση των ατόμων σε συναισθηματικό επίπεδο.
- ✓ Οι επιχειρήσεις οφείλουν να σχεδιάζουν τη δράση και λειτουργία τους σύμφωνα με την απρόβλεπτη συμπεριφορά των ανθρώπων. Έτσι, θα είναι σε θέση να εξουδετερώνουν τις όποιες συνέπειες αυτής της συμπεριφοράς τους (Schein, 1996).

#### **1.6.6. Η Θεωρία της Υποκίνησης του Elton Mayo**

Ο Elton Mayo πίστευε ότι οι εργαζόμενοι δεν απασχολούνται με μόνο σκοπό το οικονομικό όφελος, αλλά επηρεάζονται σημαντικά από το γεγονός ότι, λόγω του ότι είναι κοινωνικά όντα, έχουν έντονες κοινωνικές ανάγκες. Οι κοινωνικές ανάγκες υπαγορεύουν

στο άτομο να συμμετέχει σε ομάδες και να δημιουργεί κοινωνικές επαφές. Σύμφωνα με τον Mayo οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καλλιεργούν την επικοινωνία μεταξύ τους, η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητάς τους (Dessler, 2006).

Έπειτα από έρευνα σε εργαζόμενους βιομηχανικών επιχειρήσεων κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική υποκίνηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω βελτίωσης της επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων σε συνδυασμό με την ενίσχυση της εργασίας σε ομάδες. Στην πράξη, επομένως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναδιοργανώσουν την παραγωγική διαδικασία με στόχο την ενθάρρυνση της συμμετοχής όλων των υπαλλήλων σε ομάδες εργασίας (Bruce & Nyland, 2011).

#### **1.6.7. Η Θεωρία του Στυλ Διοίκησης (Management Style), R. Likert**

Ο εμπνευστής της θεωρίας αυτής είναι ο Αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος R. Likert, ο οποίος με τη διατύπωση της εμπλούτισε την θεωρία Y του McGregor, προτείνοντας το συμμετοχικό σύστημα ηγεσίας. Η κύρια λογική της θεωρίας του περιστρέφεται γύρω από την αλληλεπίδραση (επικοινωνία) ομάδων.

Ουσιαστικά από τον Likert προτείνεται ένα σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας, το οποίο ως βασικό άξονα έχει την ύπαρξη των διαφορετικών ομάδων που συνυπάρχουν σε κάθε επιχείρηση. Στο κέντρο της θεωρίας του βρίσκεται ο προϊστάμενος κάθε ομάδας. Κάθε προϊστάμενος αποτελεί τον δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων, ενώ ο ίδιος ανήκει ταυτόχρονα σε δυο ομάδες, στην ομάδα των προϊσταμένων του και στην ομάδα των υφισταμένων του.

Έτσι, εξασφαλίζεται συμμετοχή όλων των ομάδων στη λήψη των αποφάσεων και ισχυροποιούνται οι σχέσεις αλληλεπίδρασης τόσο μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων και ανώτερης διοίκησης, όσο και των υφισταμένων μεταξύ τους. Τα μέλη των ομάδων θέτουν κοινούς στόχους, τους οποίους επιδιώκουν να επιτύχουν, γεγονός που οδηγεί στην ομαδική, αλληλουποκίνησή τους. Η ορθή και επιτυχημένη εφαρμογή της θεωρίας αυτής απαιτεί τη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος από την επιχείρηση, περιβάλλον στο οποίο οι αλληλεπιδράσεις θα ενσωματώνονται με τις αξίες, τις επιθυμίες και τις

προσδοκίες των εργαζομένων αποπνέοντάς τους εμπιστοσύνη, έτσι ώστε να λειτουργούν αποδοτικά εντός των ομάδων (Likert, 1978).

Ειδικότερα ο Likert με την θεωρία του προσπάθησε να αναπαραστήσει την ηγετική συμπεριφορά χρησιμοποιώντας 43 χαρακτηριστικά (τα οποία σε δεύτερο χρόνο αύξησε σε 51). Τα χαρακτηριστικά αυτά ενσωματώθηκαν σε κατηγορίες, όπως η υποκίνηση, η επικοινωνία, η αλληλεπίδραση, η λήψη αποφάσεων, η στοχοθεσία, ο έλεγχος, η ανάθεση αρμοδιοτήτων κι έπειτα δημιουργήθηκαν από τον Likert τα τέσσερα ακόλουθα στυλ ηγεσίας: το εκμεταλλευτικό αυταρχικό, το φιλανθρωπικό αυταρχικό, το συμμετοχικό και το συμβουλευτικό (Vroom & Jago, 2007).

Κατά το πρώτο στυλ ηγεσίας, το εκμεταλλευτικό αυταρχικό βασίζεται στον φόβο, στον έλεγχο και στον καταναγκασμό, ενώ η ηγεσία ασκείται από την κορυφή της ιεραρχίας και οι άνθρωποι δεν έχουν καμία συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με το φιλανθρωπικό στυλ, η ηγεσία ασκείται με τιμωρίες αλλά και ανταμοιβές. Εδώ οι εργαζόμενοι είναι δυνατό να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, ωστόσο οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται και πάλι από τα υψηλά ιστάμενα στελέχη. Βάσει του συμβουλευτικού στυλ ηγεσίας του Likert, οι υφιστάμενοι συμβουλεύουν τους ανωτέρους τους, επιτυγχάνοντας υψηλότερη αποτελεσματικότητα, ενώ ταυτόχρονα προάγεται η δημιουργικότητα. Τέλος, κατά το συμμετοχικό – επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας του Likert, κάθε άτομο μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις, όπως επίσης να θέτει και να υλοποιεί στόχους, με αποτέλεσμα την υψηλότερη απόδοση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Ο Likert δεν υποστήριξε πως κάποιο από τα παραπάνω στυλ είναι καλύτερο έναντι των υπολοίπων, αλλά τόνισε πως καθένα από τα τέσσερα θα πρέπει να επιλέγεται και να εφαρμόζεται, ανάλογα με τις συνθήκες. Συνεπώς αποτελεσματική θα είναι ηγεσία που θα προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος με την υιοθέτηση του πιο κατάλληλου από τα παραπάνω στυλ (Vroom & Jago, 2007).

#### **1.6.8. Η Θεωρία Σθένους – Προσδοκίας, V.Vroom**

Η θεωρία που διατυπώθηκε από τον Victor Vroom υποστηρίζει ότι η υποκίνηση του εργατικού δυναμικού είναι άμεση συνάρτηση του γινομένου της αξίας του εργασιακού



αποτελέσματος, επί την ισχύ της προσδοκίας του εργατικού δυναμικού, ότι το εργασιακό αποτέλεσμα θα σημαίνει την επίτευξη του επιθυμητού στόχου.

Υποστήριξε δηλαδή, ότι δύναμη είναι το άθροισμα Σθένους και Προσδοκίας:

$$\Delta\text{ΥΝΑΜΗ} = \Sigma\Theta\text{ΕΝΟΣ} + \text{ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ}$$

Όπου ως «δύναμη» νοείται η δύναμη της υποκίνησης, ως «σθένος» η ισχύς της προτίμησης του εργαζομένου για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος και ως «προσδοκία» η πιθανότητα πως η προσπάθεια του εργαζόμενου θα αποφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με την θεωρία του Vroom, εάν ο εργαζόμενος δεν ενδιαφέρεται για την επίτευξη κάποιου στόχου, η τιμή του σθένους θα ισούται με το μηδέν, ενώ όταν προτιμά να μην επιτύχει το στόχο, η τιμή του σθένους είναι αρνητική. Το αποτέλεσμα και στις δυο περιπτώσεις είναι η απουσία υποκίνησης.

Ο εργαζόμενος καλείται να επιλέξει, μεταξύ εναλλακτικών εργασιών, εκείνη που θα του προσφέρει τις υψηλότερες πιθανότητες ικανοποίησης των αναγκών του (Vroom, 1966).

### **1.6.9. Η θεωρία των Προσδοκιών, L. Porter και E. Lawler**

Η θεωρία των Luman Porter και Edward Lawler παρουσιάζεται μέσω ενός υποδείγματος υποκίνησης, το οποίο βασίστηκε στη θεωρία του Vroom και διατυπώθηκε μετά από την πραγματοποίηση έρευνας πάνω στην συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών. Το υπόδειγμα υποκίνησης Porter και Lawler στηρίζεται στην υπόθεση ότι η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα και όχι το αίτιο της απόδοσης, όπως οι προϋπάρχουσες θεωρίες υποκίνησης.

Σύμφωνα με τους Porter - Lawler, η προσπάθεια του εργαζόμενου είναι συνάρτηση της ανταμοιβής που πρόκειται να λάβει προσαυξημένη κατά το ποσό της ενέργειας που θεωρεί ο εργαζόμενος ότι απαιτείται για την διεκπεραίωση της εργασίας και την πιθανότητα ότι τελικά θα λάβει την αμοιβή αυτή.

Οι παράγοντες αυτοί ασκούν επίδραση στην απόδοση των υπαλλήλων, απόδοση που καθορίζεται σε πρώτη φάση από την προσπάθεια που καταβάλλεται, επηρεάζεται όμως και από την ικανότητα του ατόμου να επιτελέσει την εν λόγω εργασία. Η υψηλή απόδοση επιφέρει εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, οι οποίες απαντούν στις αντιλήψεις του εργαζομένου περί δικαιοσύνης των αμοιβών.

Σύμφωνα με αυτό το υπόδειγμα υποκίνησης του εργατικού δυναμικού, η Διοίκηση των επιχειρηματικών μονάδων οφείλει να προβαίνει σε προσεκτική εκτίμηση και διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών, καθώς θα πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένο με την απόδοση.

Καταλήγοντας συνέστησαν την ένταξη του τρίπτυχου *απόδοση – ανταμοιβή - ικανοποίηση* στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης, η οποία συστήνεται να πραγματοποιηθεί σταδιακά με κατάλληλο προγραμματισμό και σωστό σχεδιασμό των στόχων, των καθηκόντων και των ευθυνών κάθε εργαζόμενου (Porter&Lawler, 1968).

#### **1.6.10. Η Θεωρία της Ανθρώπινης Ωρίμανσης, C. Argyris**

Η θεωρία της ανθρώπινης ωρίμανσης διατυπώθηκε από τον Έλληνα καθηγητή του Πανεπιστημίου του Yale Chris Argyris, ο οποίος υποστήριξε ότι ο άνθρωπος διέρχεται από ορισμένα στάδια ψυχολογικών μεταβολών έως ότου ωριμάσει. Οι ψυχολογικές μεταβολές που βιώνει κάθε άνθρωπος οδηγούν στην ανάπτυξη των ενδιαφερόντων του, οδηγώντας τον στο επόμενο στάδιο, αυτό της ικανοποίησης ανώτερων αναγκών του, όπως της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή στο τελικό στάδιο της ανθρώπινης ωρίμανσης.

Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ο Argyris είναι ότι το επιχειρησιακό περιβάλλον, με τον τρόπο που είναι δομημένο εμποδίζει, τον εργαζόμενο να προσανατολιστεί στις ανώτερες ανάγκες του, άρα και να ωριμάσει. Μάλιστα παρουσίασε τη διαφορά μεταξύ των αναγκών του ωριμασμένου εργαζομένου και των απαιτήσεων της επιχείρησης από αυτόν και τις επιπτώσεις της διάστασης μεταξύ των δύο, στις οποίες συγκαταλέγονται συναισθήματα όπως η απογοήτευση και η αποτυχία. Η διάσταση αυτή είναι δυνατό να οδηγήσει σε αντίθεση ή ακόμα και εχθρότητα μεταξύ των δυο πλευρών.

Για τον λόγο αυτό πρότεινε οι προϊστάμενοι να μην διστάζουν να δείχνουν τα πραγματικά τους συναισθήματα και να είναι ειλικρινείς. Αυτό θα οδηγήσει σε ψυχολογικές μεταβολές, οι οποίες θα είναι επωφελείς για την ωρίμανση των εργαζομένων. Ακόμα, συνέστησε διεύρυνση της εργασίας, με σκοπό να χρησιμοποιούνται οι διανοητικές ικανότητες των υπαλλήλων, ιδανικά χωρίς εποπτεία και έλεγχο, και προσανατολισμός της Διοίκησης της επιχείρησης στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια ενός περιβάλλοντος με έντονη την παρουσία διαπροσωπικών σχέσεων. Τέλος, επισήμανε ως σημαντικό παράγοντα και την ενίσχυση της ανάπτυξης φιλικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, που οδηγούν σε μεγαλύτερη ψυχολογική και διανοητική ανάπτυξή τους (Hersey, et. al., 2007).

## **2. Υποκίνηση των Εκπαιδευτικών**

### **2.1. Η υποκίνηση των εκπαιδευτικών και ο ρόλος του Διευθυντή**

Αναφορικά με την υποκίνηση των εκπαιδευτικών, αυτή εντάσσεται στις γενικότερες θεωρίες που παρουσιάστηκαν ενδελεχώς στο 1ο κεφάλαιο της παρούσας. Προκειμένου να εξειδικευθούν οι θεωρίες υποκίνησης στην περίπτωση των εργαζομένων στον κλάδο της εκπαίδευσης είναι αναγκαίο να διερευνηθούν τα κίνητρά τους, ώστε να κατανοηθεί πώς αντιλαμβάνονται το ρόλο τους, τι επιδιώξεις έχουν, πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από το σχολικό περιβάλλον και πως κρίνουν τις σχέσεις των εκπαιδευτικών με το Διευθυντή, με τους μαθητές, καθώς και τους συναδέλφους τους. Εξάλλου, όπως επισημαίνεται από την Μπρίνια (2008), οι επιτυχημένοι οργανισμοί στηρίζονται σε ικανοποιημένους ανθρώπους, οι οποίοι έχουν λάβει την κατάλληλη υποκίνηση, ώστε να εργάζονται αποδοτικά.

Συνάγεται λοιπόν, ότι κρίσιμος στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών είναι ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, η αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων είναι άμεσα συνυφασμένη με την αποτελεσματική διοίκηση της από το Διευθυντή. Η αποτελεσματική υποκίνηση των εκπαιδευτικών είναι ένα από τα θέματα που απασχολούν τα διοικητικά στελέχη των σχολικών μονάδων, διότι είναι θεμελιώδους

σημασίας για την ανάπτυξη του σχολείου, η οποία βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση με την προδιάθεση των ατόμων για εργασία (Μπρίνια, 2008).

Η δυνατότητα και η έκταση εφαρμογής κάθε θεωρίας από αυτές που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 1 της παρούσας εργασίας εξαρτάται από πληθώρα παραγόντων μεταξύ των οποίων το είδος και τις συνθήκες της εργασίας, το είδος των εργασιακών στόχων, την προσωπικότητα των εργαζομένων, κ.α. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2012), απώτερος σκοπός του Διευθυντή κάθε σχολείου είναι να είναι σε θέση να εντοπίζει τους μηχανισμούς εκείνους που είναι κατάλληλοι για την παρακίνηση του προσωπικού του, ώστε να μπορεί να παρέχει τα αντίστοιχα κίνητρα στους εκπαιδευτικούς για να αποδίδουν με τη σειρά τους στον υψηλότερο δυνατό βαθμό.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αποτελεί το βασικό μοχλό της αποτελεσματικότητας της και κατ' επέκταση της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου που παρέχεται, αλλά και της ομαλής λειτουργίας του σχολείου συνολικά. Συγκεκριμένα, προκειμένου να επιτύχει το μέγιστο βαθμό αποτελεσματικότητας μέσω της υποκίνησης του εκπαιδευτικού προσωπικού ως άμεσος προϊστάμενος του, ο διευθυντής θα πρέπει κατά την Μπρίνια (2008) και Σαΐτη & Σαΐτη (2012):

- ✓ Να εντοπίζει τις σημαντικότερες ανάγκες του προσωπικού του και να καταβάλλει προσπάθειες για την ικανοποίησή τους.
- ✓ Να επαινεί και να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς αναγνωρίζοντας το έργο και την προσφορά τους στο σχολείο με τρόπο δίκαιο και χωρίς εξαιρέσεις.
- ✓ Να δείχνει κατανόηση στα προβλήματα των εκπαιδευτικών προσπαθώντας να καλλιεργεί την επικοινωνία μαζί τους, αλλά και μεταξύ τους.
- ✓ Να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για την πορεία των εργασιών στο σχολείο, αλλά και τα προβλήματα και να τους συμπεριλαμβάνει στην λήψη σημαντικών αποφάσεων, θεωρώντας τους μέλη μίας ομάδας με κοινό όραμα και στόχο.
- ✓ Να καλλιεργεί κλίμα ασφάλειας στη σχολική μονάδα υιοθετώντας μία σταθερή συμπεριφορά.
- ✓ Να παρέχει ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών στο εκπαιδευτικό προσωπικό ως προς τον τρόπο εκτέλεσης της διδασκαλίας τους και να ενθαρρύνει την καινοτομία

- ✓ Να καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνη ως προς την εφαρμογή νέων, πρωτότυπων, καινοτόμων ιδεών των εκπαιδευτικών.

## 2.2. Τρόποι παρακίνησης των εκπαιδευτικών

Κάθε εκπαιδευτικός μπορεί να παρακινηθεί από διαφορετικούς παράγοντες, καθώς αποτελεί αυτοτελή προσωπικότητα με διαφορετικές ανάγκες και επιδιώξεις (Schellenbach - Zell & Gräsel, 2010). Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα κοινά σημεία, τα οποία είναι δυνατό να αποτελέσουν γενικά πλαίσια για την ανάπτυξη μεθόδων παρακίνησης των δασκάλων, οι οποίες μπορούν να εξειδικευτούν περαιτέρω βάσει των εξατομικευμένων χαρακτηριστικών τους.

Ένα πρώτο γενικό πλαίσιο, με βάση το οποίο μπορούν να δομηθούν τα κίνητρα είναι η εργασιακή αυτονομία. Οι δάσκαλοι ουσιαστικά είναι ηγέτες, καθώς αναμένεται από αυτούς να ηγούνται της τάξης τους, να διαχειρίζονται τις συμπεριφορές, συχνά μεγάλου αριθμού και διαφορετικών χαρακτήρων, παιδιών και να επιτυγχάνουν τους μαθησιακούς στόχους για κάθε διδακτική ενότητα, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τις ιδιαιτερότητες της τάξης ως σύνολο, αλλά και κάθε παιδιού ατομικά. Κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού του μαθήματός τους όμως, υπόκεινται σε πληθώρα περιορισμών, καθώς θα πρέπει να συμβαδίζουν με το αναλυτικό πρόγραμμα, το οποίο δεν λαμβάνει υπόψη του όλα τα παραπάνω. Οι περιορισμοί αυτοί δεν παρέχουν κανένα κίνητρο για να θελήσουν να εξελιχθούν και να εισαγάγουν καινοτομίες στο μάθημά τους. Συνεπώς, η παροχή μεγαλύτερου βαθμού ελευθερίας και ελέγχου στον τρόπο διεξαγωγής της δουλειάς τους αποτελεί τρόπο παρακίνησης ώστε να αποδίδουν καλύτερα (Gagné & Deci, 2005).

Ακόμα, σημαντικό παράγοντα αποτελεί και η επαγγελματική ανάπτυξη. Για παράδειγμα, η δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων σε θέματα που ενδιαφέρουν τους δασκάλους, όπως οι νέες τεχνολογίες στην εκπαίδευση ή νέες παιδαγωγικές θεωρίες/ πρακτικές αποτελεί επίσης κίνητρο για καλύτερες εργασιακές επιδόσεις για τους δασκάλους, καθώς όταν τους δίνεται η δυνατότητα να παρακολουθούν όλες τις εξελίξεις της δουλειάς τους αποκτούν προσωπικό ενδιαφέρον για να βελτιωθούν, αφού αυτό θα έχει και ατομικά οφέλη για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και την αυτό-εκπλήρωσή τους (Dia, κ.α., 2005).

Επιπλέον, ο σεβασμός προς το έργο που προσφέρουν, από την πλευρά της Διεύθυνσης του σχολείου, αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης των δασκάλων, καθώς με τον τρόπο αυτό αισθάνονται ότι οι απόψεις τους, οι προτάσεις τους και οι παρατηρήσεις τους εισακούγονται. Σημαντική είναι επίσης και η καλλιέργεια αλληλοσεβασμού μεταξύ των συναδέλφων με τη βοήθεια του Διευθυντή, στο πλαίσιο της δημιουργίας υποστηρικτικού κι ευχάριστου εργασιακού κλίματος στο σχολείο (Lam, κ.α., 2010).

Τα κατάλληλα εργαλεία για επιτυχημένη διδασκαλία αποτελούν επίσης έναν τρόπο για αποτελεσματικότερη παρακίνηση, καθώς οι δάσκαλοι συνεχώς προσπαθούν να βρίσκουν τρόπους να προσεγγίζουν διαφορετικούς τύπους μαθητών με διαφορετικές ανάγκες. Είναι πολύ σημαντικό να διαθέτουν την κατάλληλη υποδομή, αλλά και ρεαλιστικούς αριθμούς μαθητών που αντιστοιχούν ανά δάσκαλο (Lam, κ.α., 2010).

Τέλος, οι αποτελεσματικές και δίκαιες αμοιβές, αλλά και η ασφάλεια στην εργασία είναι μέθοδος παρακίνησης που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, καθώς αναμένεται οι δάσκαλοι να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό στη δουλειά, θα πρέπει να έχουν την οικονομική δυνατότητα να το κάνουν, αλλά και να αισθάνονται πως οι προσπάθειές τους έχουν μακροπρόθεσμη προοπτική και αντίστοιχη δέσμευση. Πέραν του θέματος της διαβίωσης, οι δίκαιες ανταμοιβές καλλιεργούν την αριστεία και δίνουν κίνητρο για ακόμα καλύτερες επιδόσεις, εάν συνδυάζονται με ένα κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης των εργασιακών αποδόσεων (Torquati, κ.α., 2007).

Εν κατακλείδι, βάσει των παραπάνω ορισμένοι τρόποι για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών στο σχολείο είναι, σε ένα γενικό πλαίσιο, οι εξής (Wagner & French, 2010; Thoonen, κ.α., 2011).:

- Η παροχή μεγαλύτερης ελευθερίας στον σχεδιασμό της διδασκαλίας, αφήνοντας περιθώρια ευελιξίας σε σχέση με το αναλυτικό πρόγραμμα.
- Η ανάθεση αρμοδιοτήτων και η παραχώρηση εξουσίας ως προς τη λήψη αποφάσεων σε σχέση με την τάξη τους.
- Η μέριμνα για την επαγγελματική τους ανάπτυξη με τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

- Η διασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών εργασίας, αλλά και η καλλιέργεια ευχάριστου εργασιακού κλίματος μεταξύ των συναδέλφων, αλλά και με τη Διεύθυνση.
- Η αναγνώριση της προσπάθειας και του έργου τους.
- Η ανταμοιβή τους με δίκαιο τρόπο και η εξασφάλιση ενός σταθερού περιβάλλοντος εργασίας.

## **B' ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**

### **3. Ερευνητικά ερωτήματα**

Δεδομένης της σημασίας της υποκίνησης για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, όπως αυτή αναλύθηκε στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, οι στόχοι της έρευνας είναι οι εξής:

1. Να μελετηθεί πόση σημασία δίνεται στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από τις διευθύνσεις των σχολείων.
2. Να διερευνηθεί η ενδεχόμενη συσχέτιση των παραγόντων ικανοποίησής και υποκίνησης των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.
3. Να διερευνηθεί ο ρόλος της Διεύθυνσης του σχολείου στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών.

Συνεπώς, με βάση τους παραπάνω στόχους, τα ερευνητικά ερωτήματα που διαμορφώνονται είναι τα εξής:

- I. Κατά πόσο η παρακίνηση χρησιμοποιείται ως εργαλείο διοίκησης σε μια σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα;
- II. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων ικανοποίησής και υποκίνησης των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;
- III. Ποιες ενέργειες της Διοίκησης επηρεάζουν τους παράγοντες υποκίνησης των δασκάλων;

## 4. Μεθοδολογία της Έρευνας

Για την πραγματοποίηση εμπειρικής διερεύνησης είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί ποιοτική ή ποσοτική έρευνα (ή συνδυασμός αυτών), οι οποίες αποτελούν τα δύο βασικά είδη ερευνών και διαφοροποιούνται μεταξύ τους κυρίως ως προς το περιεχόμενο και τους στόχους τους (Belk, 2007).

Η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει απαντήσεις που δεν έχουν προκαθορισμένη μορφή, οι οποίες είναι γνωστές ως «ανοικτού τύπου» και κατά τη διαδικασία διεξαγωγής της χρησιμοποιείται μικρό δείγμα. Η ποιοτική έρευνα προχωρά σε ανάλυση σε βάθος των απόψεων του μικρού αυτού δείγματος, με τη βοήθεια των σχετικά ελεύθερων απαντήσεων που επιτρέπει στους συμμετέχοντες να δίνουν. Ωστόσο, σε αυτό το είδος έρευνας η γενίκευση των αποτελεσμάτων είναι δύσκολη έως αδύνατη (Babbie, 2011).

Τα κυριότερα είδη ποιοτικής έρευνας, σύμφωνα με τον Belk (2007) είναι οι συνεντεύξεις και οι ομάδες συζήτησης:

Ξεκινώντας από τη συνέντευξη πρόκειται για μία συζήτηση, ή οποία λαμβάνει χώρα είτε ατομικά είτε σε ομάδες με προσεκτικά επιλεγμένα άτομα ή μικρές ομάδες ατόμων και τις περισσότερες φορές περιλαμβάνει ερωτήσεις γενικού περιεχομένου. Λόγω του ότι τις περισσότερες φορές οι ερωτήσεις που τίθενται είναι γενικές, οι απαντήσεις που καταγράφονται είναι ανοικτές, που σημαίνει ότι το ερωτώμενο άτομο έχει το περιθώριο ελεύθερης έκφρασης των σκέψεών του για το θέμα. Γι' αυτόν τον λόγο, η πραγματοποίηση



συνεντεύξεων χρειάζεται αρκετό χρόνο, καθώς είναι πιθανό να είναι εκτεταμένης διάρκειας. Ταυτόχρονα, από μία τέτοια διαδικασία λαμβάνεται πληθώρα δεδομένων μέσα από τις απαντήσεις των ερωτώμενων, με αποτέλεσμα η επεξεργασία των στοιχείων που συλλέγονται να είναι συνήθως περίπλοκη και να απαιτεί επίσης αρκετό χρόνο.

Οι ομάδες συζήτησης έχουν αρκετά κοινά με τις συνεντεύξεις με τη διαφορά ότι συγκροτούνται ομάδες ερωτώμενων, οι οποίες αποτελούνται συνήθως από επτά έως δώδεκα άτομα με κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Η διάρκεια της συζήτησης είναι συνήθως προκαθορισμένη και οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν ανοικτά τις απόψεις τους για το υπό συζήτηση θέμα. Η συζήτηση πραγματοποιείται μεταξύ των ερωτώμενων και το άτομο που διεξάγει την έρευνα αναλαμβάνει ρόλο συντονιστή, ώστε να διασφαλίσει τη ροή και το περιεχόμενό της. Μέσα από τη συζήτηση αυτή οι συμμετέχοντες αλληλεπιδρούν κι έτσι είναι πιθανό να προκύψουν σημαντικά στοιχεία για την έρευνα. Ωστόσο αυτό εξαρτάται σημαντικά από τη σύνθεση της ομάδας, όπως επίσης και από τις ικανότητες του συντονιστή της συζήτησης.

Η ποσοτική έρευνα, από την άλλη πλευρά, χρησιμοποιείται για την εξαγωγή στατιστικά αξιόπιστων πληροφοριών από ένα μεγαλύτερο δείγμα ατόμων, σε σχέση με την ποιοτική, οι οποίες ιδανικά θα μπορούσαν να γενικευτούν και σε όλο τον πληθυσμό της έρευνας. Βασικός στόχος αυτού του είδους έρευνας είναι η ποσοτικοποίηση των συλλεγόμενων στοιχείων σε σύντομο χρονικό διάστημα, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα συμμετοχής πολύ μεγάλου αριθμού ερωτώμενων (Babbie, 2011).

Για την πραγματοποίηση ποσοτικής έρευνας χρησιμοποιείται συνήθως ένα δομημένο ερωτηματολόγιο και αποφεύγονται οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου, εκείνες δηλαδή στις οποίες μπορούν να δοθούν ελεύθερες απαντήσεις. Αντίθετα, το δομημένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιεί σε σημαντικό βαθμό προ-καθορισμένες απαντήσεις, ώστε ο ερωτώμενος να επιλέγει κάθε φορά εκείνη που τον αντιπροσωπεύει καλύτερα. Με τον τρόπο αυτό συλλέγεται σχετικά μικρό μέγεθος πληροφορίας, ταυτόχρονα όμως το δείγμα της έρευνας μπορεί να είναι αρκετά μεγάλο, σε σύγκριση τουλάχιστον με τις ποιοτικές έρευνες. Τα αποτελέσματα μίας ποσοτικής έρευνας προκύπτουν έπειτα από συγκεκριμένη επεξεργασία, η οποία βασίζεται σε συγκεκριμένες επιστημονικές μεθόδους, για

παράδειγμα τη Στατιστική ανάλυση. Με τη χρήση ποσοτικών ερευνών, καθίσταται επίσης δυνατή η επιμέτρηση της αλλαγής των απόψεων των ερωτώμενων στη διάρκεια του χρόνου και η πραγματοποίηση συγκρίσεων, λόγω του ότι τα ερευνητικά δεδομένα είναι ποσοτικοποιημένα (Cohen, κ.α., 2008).

Οι βασικοί τρόποι με τους οποίους διεξάγεται μία ποσοτική έρευνα, σύμφωνα με τον Belk (2007) είναι οι εξής:

- Με προσωπικές συναντήσεις, οι οποίες εξασφαλίζουν την προσωπική επαφή με τον ερωτώμενο, στον οποίο είτε γίνονται προφορικά ερωτήσεις από το άτομο που διεξάγει την έρευνα, είτε διαμοιράζεται γραπτό ερωτηματολόγιο, το οποίο μπορεί ο ερωτώμενος να συμπληρώσει παρουσία του ατόμου που διεξάγει την έρευνα. Η παρουσία του διασφαλίζει υψηλό ποσοστό απόκρισης, σε αντίθεση με την αποστολή του ερωτηματολογίου στους συμμετέχοντες ηλεκτρονικά ή ταχυδρομικά, κλπ. Επίσης, η προσωπική αυτή επαφή δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ του ατόμου που πραγματοποιεί την έρευνα και των συμμετεχόντων, λύνονται τυχόν απορίες στη διατύπωση κι έτσι διασφαλίζεται υψηλή ποιότητα των συλλεγόμενων πληροφοριών. Βέβαια, η συγκεκριμένη μέθοδος απαιτεί εξειδικευμένο άτομο για τη πραγματοποίησή της, ενώ ταυτόχρονα η προσέγγιση όλων των συμμετεχόντων από κοντά είναι υψηλών απαιτήσεων σε χρόνο και κόστος (Cohen, κ.α., 2008).
- Με ηλεκτρονικά μέσα, δηλαδή ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονικές φόρμες, κλπ. Πρόκειται πλέον για τον πιο συνηθισμένο τρόπο διεξαγωγής ποσοτικής έρευνας, λόγω του ότι αφενός το κόστος του είναι χαμηλό, ενώ ταυτόχρονα τα αποτελέσματα συλλέγονται και καταγράφονται άμεσα, συχνά με αυτόματο τρόπο, οπότε είναι έτοιμα για επεξεργασία. Το διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα προσέγγισης μεγάλων δειγμάτων σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές κι έτσι αυτός ο τρόπος αποτελεί την καλύτερη λύση, σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η προσέγγιση των ερωτώμενων με φυσική παρουσία είναι δύσκολη. Ωστόσο, ακριβώς επειδή δεν υπάρχει η φυσική παρουσία του ατόμου που διεξάγει την έρευνα το ποσοστό απόκρισης είναι χαμηλό (Belk, 2007).

Στην εμπειρική διερεύνηση που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα ως μέθοδος διεξαγωγής της, λόγω των πλεονεκτημάτων που συζητήθηκαν παραπάνω ως προς την ταχύτητα συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων, καθώς και της δυσκολίας που θα είχε η εύρεση κατάλληλου δείγματος, αν εναλλακτικά επιλεγόταν η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας .

Ειδικότερα, για την πραγματοποίηση της έρευνας δημιουργήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε διαδικτυακά με τη χρήση του ψηφιακού εργαλείου δημιουργίας ηλεκτρονικών φορμών ‘Google Φόρμες’, λόγω του ότι με τον τρόπο αυτό δόθηκε η δυνατότητα προσέγγισης συμμετεχόντων από διαφορετικές περιοχές χωρίς υψηλό κόστος. Η χρήση της ηλεκτρονικής φόρμας της Google είχε το επιπλέον πλεονέκτημα ότι οι απαντήσεις συλλέγονταν απευθείας και με αυτόματο τρόπο σε ένα συγκεντρωτικό αρχείο κι έτσι η επεξεργασία τους μπορούσε να ξεκινήσει άμεσα.

#### **4.1. Δείγμα**

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης από δημόσια και ιδιωτικά δημοτικά σχολεία. Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν όλες οι ειδικότητες εκπαιδευτικών του Δημοτικού Σχολείου και συγκεκριμένα δάσκαλοι, καθηγητές Φυσικής Αγωγής, πληροφορικής, ξένων γλωσσών, εικαστικών, θεατρολογίας, μουσικής αλλά και Διευθυντές των σχολικών μονάδων. Σχετικά με το δείγμα της έρευνας, αποτελείται από 107 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι επιλέχθηκαν με τυχαίο τρόπο.

Προκειμένου να επιλεγεί το δείγμα, ήταν δυνατό να χρησιμοποιηθούν τα δύο βασικά είδη δειγματοληψίας, από τις οποίες προκύπτει το δείγμα πιθανοτήτων ή τυχαίο δείγμα και το μη τυχαίο Δείγμα (π.χ. δείγμα ευκολίας, σκόπιμο, χιονοστιβάδας, ποσοτώσεων).

Στην περίπτωση που το δείγμα είναι τυχαίο (απλή τυχαία δειγματοληψία, στρωματοποιημένο τυχαία δειγματοληψία, κλπ), οι μονάδες που το απαρτίζουν επιλέγονται τυχαία κι έχουν ίσες πιθανότητες εκλογής από τον πληθυσμό (π.χ. μέσω κλήρωσης στην απλή τυχαία δειγματοληψία).

Το μη τυχαίο δείγμα προκύπτει από δειγματοληψία μη-πιθανότητας, σύμφωνα με την οποία κάθε στοιχείο του πληθυσμού δεν έχει την ίδια πιθανότητα να ενταχθεί στο δείγμα. Σε αυτό το είδος δειγματοληψίας περιλαμβάνεται η δειγματοληψία ευκολίας ή περιστασιακή, η δικτυωτή δειγματοληψία (χιονοστιβάδας), η δειγματοληψία κατά κριτήρια ή ποσοστώσεων και η Κατευθυνόμενη δειγματοληψία (Babbie, 2011).

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε δειγματοληψία μη πιθανότητας και συγκεκριμένα η δειγματοληψία ευκολίας, η οποία προχωρά στην επιλογή ατόμων από τον πληθυσμό, τα οποία είναι διαθέσιμα και εύκολα προσβάσιμα (Babbie, 2011). Το συγκεκριμένο είδος δειγματοληψίας επιλέχθηκε λόγω του περιορισμένου χρόνου για τη διεξαγωγή της έρευνας και δεν επέτρεπε τη μελέτη του συνόλου όλου του πληθυσμού, δηλαδή όλων των δασκάλων της χώρας, ώστε να επιλεγούν με τυχαίο ή συστηματικά τυχαίο τρόπο, για παράδειγμα με κλήρωση ή μέσω καταλόγων των σχολείων, ορισμένοι και να προσεγγιστούν τα συγκεκριμένα αυτά άτομα. Οπότε, έχοντας επιλέξει ότι το δείγμα θα προσεγγιστεί διαδικτυακά, επιλέχθηκε η δειγματοληψία ευκολίας και συνολικά βρέθηκαν 107 συμμετέχοντες διαθέσιμοι και προσβάσιμοι να απαντήσουν το διάστημα διεξαγωγής της έρευνας.

## 4.2. Ερευνητικό εργαλείο

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για τη διεξαγωγή μίας έρευνας. Παρόλο που δεν υπάρχει συγκεκριμένη μεθοδολογία για τη διαδικασία σύνταξης του ερωτηματολογίου, σε ένα γενικό πλαίσιο θα πρέπει να τηρούνται ορισμένες βασικές αρχές (Belk, 2007):

- Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι απλό, ώστε να αποφεύγονται τυχόν προβλήματα που σχετίζονται με την κατανόηση των ερωτήσεων από την πλευρά των συμμετεχόντων.
- Οι ερωτήσεις από τις οποίες απαρτίζεται θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, ώστε να μην δημιουργείται σύγχυση στους ερωτώμενους για το πώς θα πρέπει να απαντήσουν.

- Η δομή του ερωτηματολογίου θα πρέπει να διευκολύνει τη συμπλήρωσή του από τους συμμετέχοντες. Μία εύχρηστη δομή επιτυγχάνει ταυτόχρονα και τη μεγιστοποίηση του ποσοστού απόκρισης των συμμετεχόντων, αλλά και την εγκυρότητα των δεδομένων που συλλέγονται.

Προκειμένου να τηρηθούν αυτές οι αρχές, στην παρούσα έρευνα το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δημογραφικές ερωτήσεις και επιπλέον 18 προτάσεις, ώστε να είναι σύντομο, στις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνται να σημειώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους. Έτσι εξασφαλίζεται μία συνεκτική δομή, αλλά και ο τρόπος συμπλήρωσης είναι εύκολος.

Στις 18 αυτές προτάσεις οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας του, συνεπώς πρόκειται για ερωτήσεις κλίμακας. Για την επιλογή της κλίμακας μπορεί να επιλεγεί ένα από τα τέσσερα κύρια είδη, καθένα από τα οποία δημιουργεί διαφορετικές πληροφορίες για ανάλυση. Τα είδη αυτά αναφέρονται παρακάτω, σύμφωνα με τον Oliver (2006) είναι τα ακόλουθα:

Κλίμακα κατηγορίας: χρησιμοποιείται για να καταχωρηθούν τα άτομα και ορισμένα χαρακτηριστικά ή απόψεις του σε διάφορες κατηγορίες (π.χ. άνδρας γυναίκα, εισοδηματικές κατηγορίες, κλπ)

Κλίμακα διάταξης: με αυτή την κλίμακα οι ερωτώμενοι διατάσσονται με βάση μια μεταβλητή. Παράδειγμα, ερώτηση με κλίμακα διάταξης είναι το πώς θα χαρακτήριζε κανείς το εργασιακό του περιβάλλον του με πιθανές απαντήσεις τις εξής:

- A. Πολύ εχθρικό
- B. Εχθρικό
- C. Φιλικό
- D. Πολύ φιλικό

Κλίμακα αναλογίας (RATIO): οι τιμές τις οποίες μπορούν να λάβουν οι μεταβλητές μιας κλίμακας αναλογίας αντιστοιχούν αναλογικά στην ποσότητα του μετρούμενου χαρακτηριστικού. Παραδείγματα τέτοιων κλιμάκων είναι το μήκος, η ταχύτητα, ο όγκος, κ.λπ.

Κλίμακα διαστήματος: χρησιμοποιεί συγκεκριμένη μονάδα μέτρησης ώστε να πραγματοποιηθεί διάταξη της μετρούμενης μεταβλητής και ίσες διαφορές μεταξύ των τιμών σημαίνουν ίσες διαφορές για το χαρακτηριστικό το οποίο μετρά η κλίμακα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα κλίμακας διαστήματος αποτελεί η κλίμακα μέτρησης της θερμοκρασίας (Oliver, 2006).

Πέρα από την παραπάνω διάκριση σε τέσσερα είδη ανάλογα με τις τιμές που λαμβάνει η μετρούμενη μεταβλητή, οι κλίμακες ανάλογα με τον τρόπο παρουσίασής τους διακρίνονται επιπλέον σε λεκτικές, αριθμητικές και γραφικές (Cohen, 2008):

- Λεκτικές κλίμακες: πρόκειται για βαθμωτές κλίμακες, οι οποίες μετρούν την ικανοποίηση με τη βοήθεια κατάλληλων λέξεων κι έχουν ενδεικτικά τη μορφή:

Πάρα πολύ	Πολύ	Λίγο	Πολύ λίγο
-----------	------	------	-----------

- Αριθμητικές κλίμακες: πρόκειται για κλίμακες που χρησιμοποιούν αριθμητικά στοιχεία για την επιμέτρηση των απαντήσεων. Για παράδειγμα, ζητείται να σημειωθεί ο αριθμός που αντιπροσωπεύει την ικανοποίηση του ερωτώμενου, όπου στο ένα άκρο του διαστήματος βρίσκεται η απάντηση «διαφωνώ απόλυτα» και στο άλλο «συμφωνώ απόλυτα».
- Γραφικές κλίμακες: οι γραφικές κλίμακες παρουσιάζουν τις απαντήσεις με τη βοήθεια εικόνων ή γραφικών στοιχείων γενικότερα, καθιστώντας πιο φιλική προς τον ερωτώμενο την εμφάνιση του ερωτηματολογίου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι ερωτήσεις που μπορεί κανείς να απαντήσει επιλέγοντας την έκφραση προσώπου που τον εκφράζει (χαμογελαστή, ουδέτερη, λυπημένη).
- Κλίμακα Likert: με την κλίμακα Likert οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με μια σειρά προτάσεων. Η κλίμακα Likert έχει συνήθως την μορφή:

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
-----------------	---------	------------------------------	---------	-----------------

Ένα κρίσιμο ζήτημα σχετικά με την κλίμακα που θα χρησιμοποιηθεί για την επιμέτρηση των απαντήσεων, ανεξάρτητα από το είδος της, είναι η επιλογή του αριθμού των επιπέδων της κλίμακας. Πιο συγκεκριμένα, ο μονός αριθμός επιπέδων υποδηλώνει πως υπάρχει ένα ουδέτερο σημείο στην κλίμακα κι αφήνει το περιθώριο στον ερωτώμενο να εκφράσει ουδέτερη γνώμη. Αντίθετα, ζυγός αριθμός επιπέδων αποτρέπει την έκφραση ουδέτερης γνώμης και πολλές φορές υποδεικνύει την πρόθεση του ερευνητή να ωθήσει τον ερωτώμενο να εκφράσει οπωσδήποτε μια άποψη, καθώς συχνά η ουδέτερη γνώμη είναι η ευκολότερη επιλογή για τον συμμετέχοντα και τελικά η έρευνα δεν μπορεί να οδηγηθεί στην εξαγωγή ξεκάθਾਰου συμπεράσματος. Ωστόσο, αυτό που συνηθίζεται είναι η χρήση μονού αριθμού επιπέδων στην κλίμακα, ώστε να μην λαμβάνονται βεβιασμένα αρνητικές ή θετικές απόψεις λόγω έλλειψης της ουδέτερης επιλογής (Belki, 2007).

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας σχετικά με την παρακίνηση των εκπαιδευτικών επιλέχθηκε ως ερευνητικό εργαλείο, όπως ήδη σημειώθηκε παραπάνω, το ερωτηματολόγιο, το οποίο χρησιμοποιεί κλίμακες κατάταξης και κλίμακες Likert με λεκτικό περιεχόμενο. Στις ερωτήσεις σχετικά με τις απόψεις των δασκάλων για την υποκίνηση χρησιμοποιείται η πενταβάθμια κλίμακα Likert και στα δημογραφικά στοιχεία κλίμακες κατάταξης.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με βάση την σχετική βιβλιογραφία που μελετήθηκε στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας και ιδιαίτερα των παραμέτρων που συζητήθηκαν στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο περί παρακίνησης και της σχέσης της με την ικανοποίηση και τις εργασιακές επιδόσεις. Βάσει της θεωρίας αυτής δημιουργήθηκαν 18 προτάσεις με σκοπό να διερευνήσουν τις διαστάσεις της υποκίνησης των εκπαιδευτικών, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν την πλειοψηφία σημαντικών παραμέτρων που επισημαίνονται από τη διεθνή βιβλιογραφία ως διαστάσεις της υποκίνησης των εκπαιδευτικών και συγκεκριμένα:

- Την εμπιστοσύνη προς τη Διοίκηση (ερώτηση 1)
- Το αίσθημα ασφάλειας στην εργασία (ερώτηση 2)
- Τις ικανοποιητικές αμοιβές (ερώτηση 3)
- Τις συνθήκες εργασίας (ερώτηση 4)
- Τις πρόσθετες παροχές (άδειες, περίθαλψη) (ερώτηση 5-6)

- Τη συνεργασία κι επικοινωνία με τη Διοίκηση και τους συναδέλφους (ερώτηση 7-8)
- Την ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας (ερώτηση 9)
- Τη συμπεριφορά του Διευθυντή/ προϊσταμένου (ερώτηση 10-11)
- Την αναγνώριση των προσπαθειών (ερώτηση 12 & 14)
- Το αίσθημα συνεισφοράς (ερώτηση 13)
- Τη συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων (ερώτηση 15)
- Την επιβράβευση από τη Διοίκηση (ερώτηση 16)
- Τις ευκαιρίες βελτίωσης (ερώτηση 17)
- Την ελευθερία στην εκτέλεση της εργασίας (ερώτηση 18)

### 4.3. Διεξαγωγή της έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη το σχολικό έτος 2018-19 και συγκεκριμένα η διαδικασία της δειγματοληψίας ξεκίνησε τον Μάρτιο του 2019 και διήρκησε δύο μήνες οπότε και ολοκληρώθηκε.

Στο πρώτο στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε δοκιμαστικά σε 10 ερωτώμενους, οι οποίοι έπειτα συμμετείχαν στο δείγμα της έρευνας, με σκοπό να διασφαλιστεί ότι οι ερωτήσεις είναι κατανοητές και όπου ήταν αναγκαίο να γίνουν αντίστοιχες διορθώσεις.

Το ερωτηματολόγιο ήταν ηλεκτρονικό και τα δεδομένα συλλέχθηκαν με το εργαλείο «Google Φόρμες» και καταγράφηκαν με αυτόματο τρόπο σε υπολογιστικό φύλλο (MS Excel), ενώ η στατιστική επεξεργασία τους πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό SPSS.

Όλοι οι ερωτώμενοι συμμετείχαν εθελοντικά στην έρευνα κι ενώ είχαν ενημερωθεί ότι το ερωτηματολόγιο έχει ερευνητικό σκοπό, είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις τους είναι αυστηρά εμπιστευτικές.

Έχοντας περιγράψει και τεκμηριώσει τη διαδικασία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας, αλλά και τον τρόπο που πραγματοποιήθηκε, στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξε.



## 5. Αποτελέσματα και Συζήτηση Ευρημάτων

Τη διεξαγωγή της έρευνας ακολούθησε η ανάλυση των αποτελεσμάτων της, με την καταχώριση όλων των δεδομένων στο στατιστικό πακέτο SPSS. Στα δεδομένα αυτά πραγματοποιήθηκαν στατιστικές αναλύσεις περιγραφικής στατιστικής, μονομεταβλητές αναλύσεις, αλλά και ανάλυση συσχέτισης.

### 5.1. Αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας στο πρώτο στάδιο ανάλυσης εξετάστηκε ως προς την εσωτερική του αξιοπιστία, ώστε να διερευνηθεί η συνοχή του. Για την ανάπτυξη των ερωτήσεων κλίμακας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα πέντε επιπέδων Likert, δίνοντας τη δυνατότητα οι απαντήσεις να αποτυπωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται συνέπεια σε αυτές. Η συνέπεια αυτή εξετάζεται με την ανάλυση Cronbach alpha, στην οποία ο ομώνυμος συντελεστής αποτελεί μέτρο διερεύνησης της αξιοπιστίας της κλίμακας του ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, με τον συντελεστή Cronbach alpha υπολογίζεται πόσο στενά είναι συνδεδεμένα ως ενιαίο σύνολο τα εξεταζόμενα στοιχεία του ερωτηματολογίου.

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach alpha λαμβάνει τιμές μεταξύ του μηδενός και της μονάδας (0-1). Ειδικότερα, όσο περισσότερο η τιμή που υπολογίζεται προσεγγίζει τη μονάδα, τόσο πιο ισχυρή είναι η εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Μια τιμή του συντελεστή μεγαλύτερη του 0,9 θεωρείται άριστη, μια τιμή μεγαλύτερη του 0,8 θεωρείται καλή, μια τιμή άνω του 0,7 κρίνεται αποδεκτή, μια τιμή άνω του 0,6 θεωρείται αμφισβητήσιμη, μια τιμή μεγαλύτερη του 0,5 θεωρείται φτωχή και τέλος, μια τιμή μικρότερη του 0,5 θεωρείται ως μη αποδεκτή.

Για τα δεδομένα του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας, ο συντελεστής Cronbach alpha υπολογίστηκε για όλες τις ερωτήσεις κλίμακας και η τιμή του βρέθηκε ίση με 0,83, η οποία είναι μεγαλύτερη του 0,8 και θεωρείται πολύ καλή.

## Cronbach's reliability

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,830	14

## 5.2. Περιγραφική στατιστική

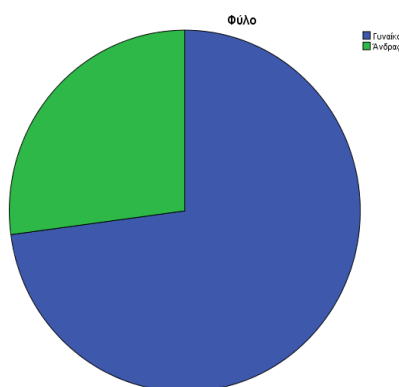
### 5.2.1. Δημογραφικά στοιχεία

Όπως ήδη σημειώθηκε παραπάνω, το δείγμα αποτελείται από 107 εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι εργάζονται σε δημόσια ή ιδιωτικά σχολεία όλης της Ελλάδας. Το δημογραφικό προφίλ των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς και οι απόψεις τους σχετικά με την υποκίνησή τους, όπως αυτές καταγράφηκαν μέσω του ερωτηματολογίου της παρούσας εργασίας, παρουσιάζονται στην παρούσα και στην επόμενη ενότητα αντίστοιχα.

Ξεκινώντας από τα δημογραφικά στοιχεία, η ευρεία πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν γυναίκες σε ποσοστό 72,9%, ενώ το 29% ήταν άνδρες.

### Φύλο

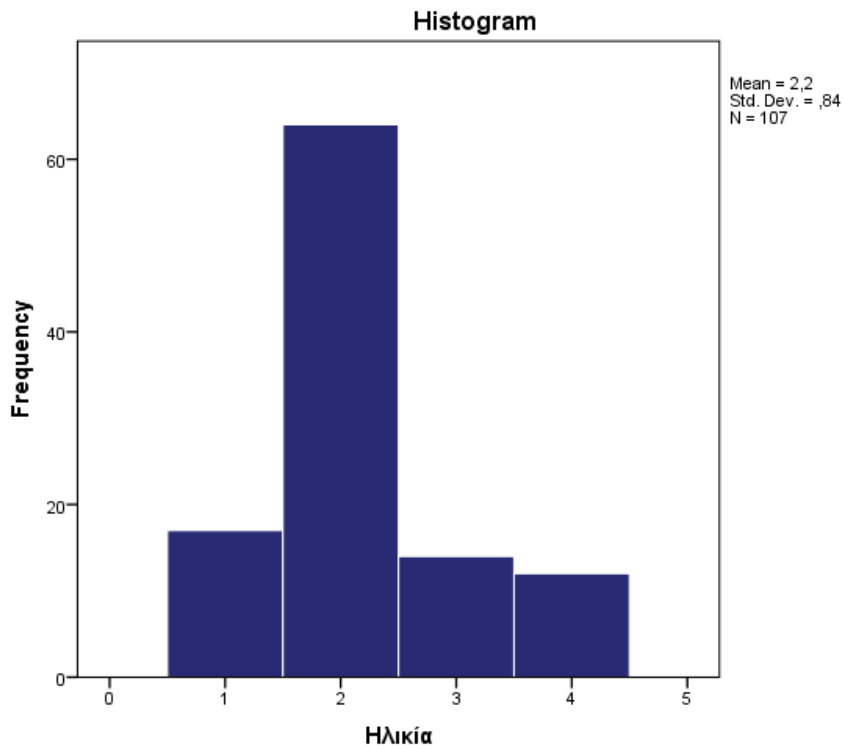
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Γυναίκα	78	72,9	72,9	72,9
Valid Άνδρας	29	27,1	27,1	100,0
Total	107	100,0	100,0	



Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, περισσότεροι από το ήμισυ των ερωτηθέντων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών (59,8%), ακολουθούμενοι από τα άτομα ηλικίας 22-30 ετών (15,9%), ενώ 13,1% και 11,2% ήταν οι ερωτώμενοι ηλικίας 41-50 και άνω των 50 ετών.

**Ηλικία**

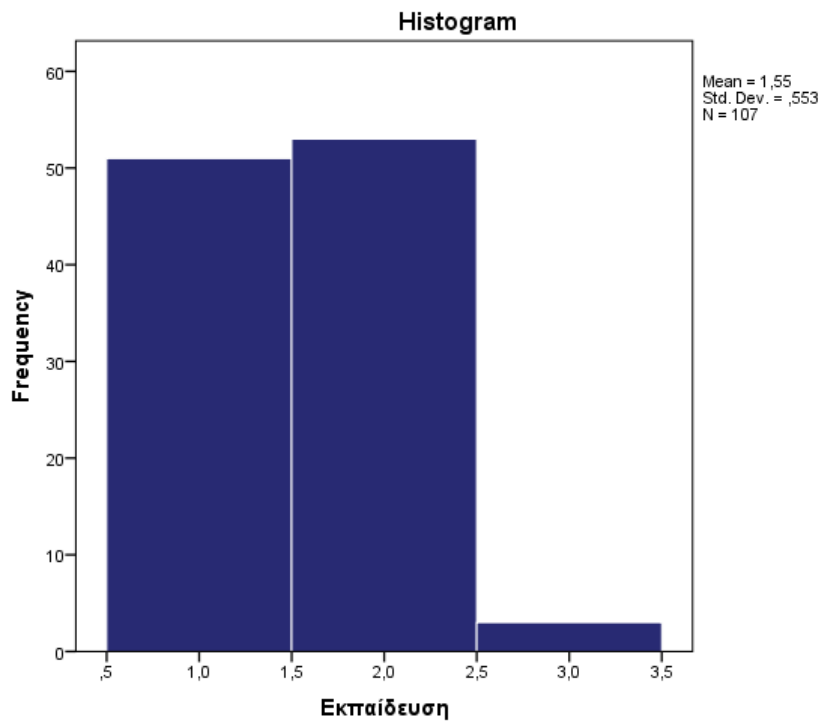
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
22-30	17	15,9	15,9	15,9
31-40	64	59,8	59,8	75,7
Valid 41-50	14	13,1	13,1	88,8
> 50	12	11,2	11,2	100,0
Total	107	100,0	100,0	



Σε ό,τι αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα, το δείγμα κατανεμήθηκε στις δύο από τις τρεις επιλογές, με το 47,7% να έχει αποκτήσει βασικό πτυχίο και το 49,5% να διαθέτει επιπλέον μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ μόνο το 2,8% διαθέτει διδακτορικό τίτλο.

**Εκπαίδευση**

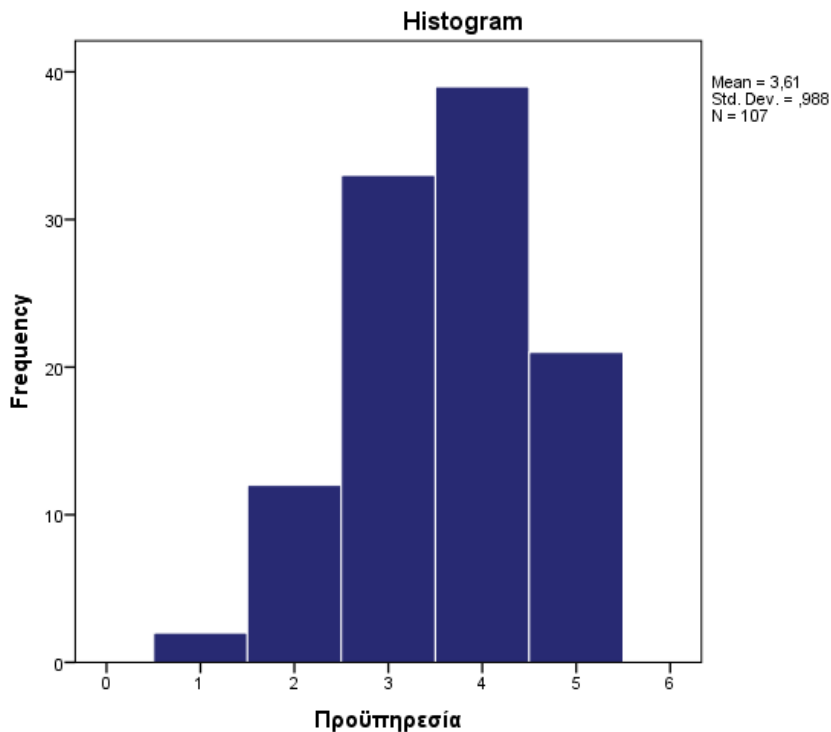
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Βασικό πτυχίο	51	47,7	47,7	47,7
Μεταπτυχιακό	53	49,5	49,5	97,2
Διδακτορικό	3	2,8	2,8	100,0
Total	107	100,0	100,0	



Στην ερώτηση σχετικά με την προϋπηρεσία τους, βρέθηκε πως η πλειοψηφία όσων απαρτίζουν το δείγμα είναι έμπειροι δάσκαλοι, με το 36,4% αυτών να εργάζεται ήδη 11 – 15 έτη και το 30,8% να εργάζεται 6 – 10 έτη στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Ακόμα 19,6% εργάζεται περισσότερα από 15 έτη στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Λιγότεροι έμπειροι ήταν το 11,2% που εργάζεται 1-5 έτη κι ένα 1,9% είναι νέοι στον κλάδο με προϋπηρεσία μικρότερη του 1 έτους.

**Προϋπηρεσία**

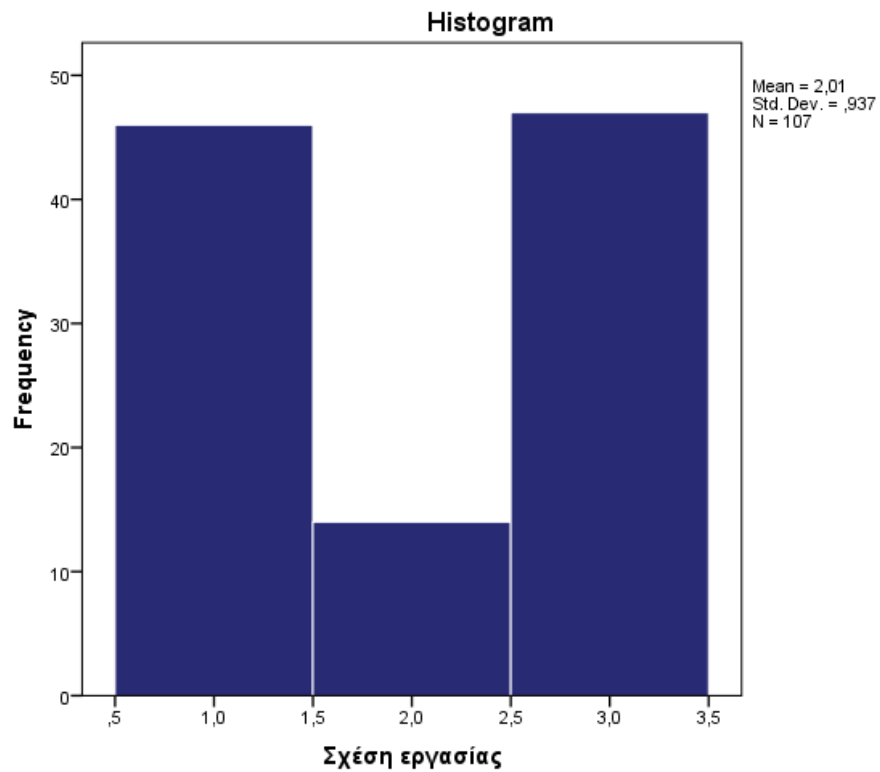
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 1 έτος	2	1,9	1,9	1,9
1-5 έτη	12	11,2	11,2	13,1
6-10 έτη	33	30,8	30,8	43,9
11-15 έτη	39	36,4	36,4	80,4
> 15 έτη	21	19,6	19,6	100,0
Total	107	100,0	100,0	



Τέλος, η σχέση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα με τη σχολική μονάδα είναι σε μεγαλύτερο ποσοστό αναπληρωτές (43%) και μόνιμοι (43,9), ενώ μικρότερο είναι το ποσοστό των εκπαιδευτικών σε ιδιωτικά σχολεία (13,1%).

**Σχέση εργασίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αναπληρωτής	46	43,0	43,0	43,0
Ιδιωτικό Σχολείο	14	13,1	13,1	56,1
Οργανική	47	43,9	43,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	



## 5.2.2. Μονομεταβλητές αναλύσεις

Ξεκινώντας με τη μονομεταβλητή ανάλυση

- ✓ η πρώτη ερώτηση αφορά την εμπιστοσύνη στη Διοίκηση ως προς την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Το 44,9% των συμμετεχόντων δηλώνει τη συμφωνία του κι ένα επιπλέον 17,8% δηλώνει απόλυτη συμφωνία. Συνεπώς, σύμφωνο με την πρόταση είναι το 62,7% κι ένα επιπλέον 28% παραμένει ουδέτερο. Το ποσοστό που δηλώνει πως δεν εμπιστεύεται τη Διοίκηση του σχολείου είναι σημαντικά μικρότερο, 9,3%.

### Ερώτηση 1

---

Εμπιστεύομαι την διοίκηση για την επίτευξη των στόχων του σχολείου στο οποίο εργάζομαι

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ	10	9,3	9,3	9,3
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	30	28,0	28,0	37,4
Valid Συμφωνώ	48	44,9	44,9	82,2
Συμφωνώ απόλυτα	19	17,8	17,8	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Σχετικά με το αίσθημα ασφάλειας ως προς το εργασιακό καθεστώς, συνολικά 37,4% (26,2% με απλή συμφωνία και 11,2% με απόλυτη συμφωνία) δηλώνουν ασφαλείς, ενώ η πλειοψηφία 41,2% δηλώνουν πως δεν αισθάνονται ασφαλείς, με το 21,5% να παραμένει ουδέτερο. Σημαντικό είναι εδώ το ότι 23,4% των συμμετεχόντων δηλώνουν πως αισθάνονται απόλυτη ανασφάλεια με το εργασιακό τους καθεστώς.

## Ερώτηση 2

### Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	25	23,4	23,4	23,4
Διαφωνώ	19	17,8	17,8	41,1
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	23	21,5	21,5	62,6
Συμφωνώ	28	26,2	26,2	88,8
Συμφωνώ απόλυτα	12	11,2	11,2	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Όσον αφορά την ικανοποίηση από την αμοιβή τους, οι συμμετέχοντες κατά πλειοψηφία δηλώνουν πως δεν είναι ικανοποιημένοι, καθώς 14,9% συμφωνεί πως οι αμοιβές είναι ικανοποιητικές σε σχέση με τα προσόντα και τα καθήκοντα τους (11,2% συμφωνούν απλώς και 3,7% συμφωνούν απόλυτα), ενώ 26,2% παραμένουν ουδέτεροι. Περισσότεροι από το ήμισυ των συμμετεχόντων δηλώνουν πως δεν είναι ικανοποιημένοι σε ποσοστό 58,9% (42,1% διαφωνούν απλώς και 16,8% διαφωνούν απόλυτα).

## Ερώτηση 3

### Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική συγκριτικά με τα προσόντα και τα καθήκοντα μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	18	16,8	16,8	16,8
Διαφωνώ	45	42,1	42,1	58,9
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	28	26,2	26,2	85,0
Συμφωνώ	12	11,2	11,2	96,3
Συμφωνώ απόλυτα	4	3,7	3,7	100,0
Total	107	100,0	100,0	



- ✓ Σχετικά με τις συνθήκες εργασίας τους σε επίπεδο υποδομών, χώρων και καθαριότητας, το 29,9% συμφωνεί ότι είναι καλές (22,4% συμφωνούν απλώς και 7,5% συμφωνούν απόλυτα), το 30,8% παραμένει ουδέτερο και 39,2% διαφωνεί με την πρόταση, θεωρώντας μη ικανοποιητικές τις συνθήκες (32,7% διαφωνούν απλώς και 6,5% διαφωνούν απόλυτα).

#### Ερώτηση 4

Οι συνθήκες εργασίας μου είναι καλές ως προς την υποδομή, τους χώρους και την καθαριότητα του σχολείου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	7	6,5	6,5	6,5
Διαφωνώ	35	32,7	32,7	39,3
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	33	30,8	30,8	70,1
Συμφωνώ	24	22,4	22,4	92,5
Συμφωνώ απόλυτα	8	7,5	7,5	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Σε ό,τι αφορά τις χορηγούμενες άδειες, οι απόψεις είναι και πάλι μοιρασμένες, καθώς 39,2% συμφωνεί πως είναι ικανοποιητικές (29,9% συμφωνεί απλώς και 9,3% συμφωνεί πλήρως), το 15,9% δηλώνει ουδέτερη άποψη και το 44,9% διαφωνεί με την πρόταση (27,1% διαφωνεί απλώς και 17,8% διαφωνεί πλήρως στο ότι οι άδειες είναι ικανοποιητικές).

## Ερώτηση 5

### Οι χορηγούμενες άδειες είναι ικανοποιητικές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	19	17,8	17,8	17,8
Διαφωνώ	29	27,1	27,1	44,9
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	17	15,9	15,9	60,7
Συμφωνώ	32	29,9	29,9	90,7
Συμφωνώ απόλυτα	10	9,3	9,3	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Περνώντας στον παράγοντα της υγειονομικής περίθαλψης, αρνητικά κρίνεται από την πλειοψηφία το πόσο ικανοποιητικό είναι σε ποσοστό 56,1% (32,7% διαφωνεί απλώς και 23,4% διαφωνεί πλήρως στο ότι είναι ικανοποιητικό. Η παρεχόμενη υγειονομική περίθαλψη θεωρείται αθροιστικά ικανοποιητική από το 16,8%, εκ του οποίου το 5,6% την θεωρεί πλήρως ικανοποιητική.

## Ερώτηση 6

### Η υγειονομική περίθαλψη που παρέχεται από την υπηρεσία είναι ικανοποιητική

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	25	23,4	23,4	23,4
Διαφωνώ	35	32,7	32,7	56,1
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	29	27,1	27,1	83,2
Συμφωνώ	12	11,2	11,2	94,4
Συμφωνώ απόλυτα	6	5,6	5,6	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Αναφορικά με την άποψη των εκπαιδευτικών για την συνεργασία και επικοινωνία με τη διοίκηση, η ευρεία πλειοψηφία (61,7%) θεωρεί ότι είναι ικανοποιητική και ειδικότερα με την πρόταση σύμφωνο είναι το 37,4% και απόλυτα σύμφωνο το 24,3%. Ουδέτερη άποψη έχει το 19,6% και δεν θεωρεί ικανοποιητική τη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και διοίκησης αθροιστικά το 18,7% (13,1% απλώς διαφωνεί και 5,6% διαφωνεί πλήρως με την πρόταση).

## Ερώτηση 7

**Στο σχολείου που εργάζομαι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διοίκησης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	6	5,6	5,6	5,6
Διαφωνώ	14	13,1	13,1	18,7
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	21	19,6	19,6	38,3
Συμφωνώ	40	37,4	37,4	75,7
Συμφωνώ απόλυτα	26	24,3	24,3	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Για τη συνεργασία μεταξύ τους, οι απόψεις κυμαίνονται σε αντίστοιχο πλαίσιο με παραπάνω, καθώς συμφωνεί πως είναι ικανοποιητική η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών το 61,7%, ενώ ουδέτερο παραμένει το 20,6%. Ελαφρώς χαμηλότερο το ποσοστό όσων διαφωνούν, 17,7% (12,1% διαφωνεί απλώς και 5,6% διαφωνεί πλήρως ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ τους).

## Ερώτηση 8

Στο σχολείο που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	6	5,6	5,6	5,6
Διαφωνώ	13	12,1	12,1	17,8
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	22	20,6	20,6	38,3
Συμφωνώ	40	37,4	37,4	75,7
Συμφωνώ απόλυτα	26	24,3	24,3	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Αναφορικά με την ικανοποίησή τους από το αντικείμενο εργασίας και τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, η συντριπτική πλειοψηφία είναι ικανοποιημένη σε ποσοστό 80,4%, εκ των οποίων 48,6% δηλώνουν πως συμφωνούν με την πρόταση και 31,8% δηλώνουν πως συμφωνούν απόλυτα. Ουδέτερο παραμένει το 15% και το 4,7% δηλώνει πως δεν είναι ευχαριστημένο.

## Ερώτηση 9

Είμαι ευχαριστημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου και από τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	5	4,7	4,7	4,7
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	16	15,0	15,0	19,6
Συμφωνώ	52	48,6	48,6	68,2
Συμφωνώ απόλυτα	34	31,8	31,8	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Σχετικά με τον προϊστάμενό τους, το 48,6% δηλώνει ότι συμφωνεί πως επισημαίνει τα λάθη και τονίζει τις θετικές ενέργειες τους (30,8% συμφωνεί απλώς και 17,8% συμφωνεί απόλυτα), 29,9% εκφράζει ουδέτερη άποψη και διαφωνεί το 21,5% (17,8% διαφωνεί απλώς και 3,7% διαφωνεί απόλυτα στο ότι οι προϊστάμενοι της σχολικής μονάδας επισημαίνουν τα λάθη και τονίζουν τις θετικές ενέργειες τους.

### Ερώτηση 10

**Οι προϊστάμενοι της σχολικής μονάδας επισημαίνουν τα λάθη μου και τονίζουν τις θετικές ενέργειες μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	4	3,7	3,7	3,7
Διαφωνώ	19	17,8	17,8	21,5
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	32	29,9	29,9	51,4
Συμφωνώ	33	30,8	30,8	82,2
Συμφωνώ απόλυτα	19	17,8	17,8	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Επίσης, η ευρεία πλειοψηφία συμφωνεί ότι οι προϊστάμενοι τους φέρονται με σεβασμό και ευγένεια σε ποσοστό 69,2%, με το 50,5% εκ των οποίων να συμφωνεί απόλυτα με αυτό, ουδέτερη άποψη έχει ο 16,8%, ενώ διαφωνεί με την πρόταση μόνο το 14%, με το ποσοστό απόλυτης διαφωνίας να είναι μηδενικό.

### Ερώτηση 11

**Οι προϊστάμενοι της σχολικής μονάδας φέρονται στο προσωπικό με σεβασμό και ευγένεια**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	15	14,0	14,0	14,0
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	18	16,8	16,8	30,8
Συμφωνώ	20	18,7	18,7	49,5
Συμφωνώ απόλυτα	54	50,5	50,5	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Σε ό,τι αφορά τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το αν συμφωνούν ότι αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους στην εργασία τους έχουν αντίκρισμα, υπάρχει και πάλι σημαντικό ποσοστό συμφωνίας, 65,4%, εκ των οποίων 35,5% συμφωνεί και 29,9% συμφωνεί απόλυτα. 23,4% εκφράζει ουδέτερη άποψη και διαφωνεί με την πρόταση το 11,2%, χωρίς να καταγράφεται καμία απόλυτη διαφωνία.

## Ερώτηση 12

**Αισθάνομαι ότι η προσπάθεια που καταβάλω στην διδασκαλία και στην λειτουργία του σχολείου έχει αντίκρισμα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	12	11,2	11,2	11,2
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	25	23,4	23,4	34,6
Συμφωνώ	38	35,5	35,5	70,1
Συμφωνώ απόλυτα	32	29,9	29,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Αναφορικά με το αν αισθάνονται χρήσιμοι και ότι συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί με την άποψη αυτή σε αθροιστικό ποσοστό απόλυτα σύμφωνων και σύμφωνων απόψεων 91,6%, από τους οποίους απόλυτα σύμφωνοι είναι το 34,6% και απλώς σύμφωνοι το 57%. Διαφωνεί μόνο το 3,7%, ενώ και πάλι δεν υπάρχει κανείς που να διαφωνεί απόλυτα.

### Ερώτηση 13

Αισθάνομαι χρήσιμος/η στο σχολείο και ότι συνεισφέρω με την δουλειά μου στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	4	3,7	3,7	3,7
Valid Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	5	4,7	4,7	8,4
Valid Συμφωνώ	61	57,0	57,0	65,4
Valid Συμφωνώ απόλυτα	37	34,6	34,6	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Σε ό,τι αφορά την αναγνώριση των προσπαθειών και της εργατικότητας των συμμετεχόντων από τη διοίκηση του σχολείου, το 67,3% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι οι προσπάθειες αναγνωρίζονται (40,2% απλώς συμφωνεί και 27,1% συμφωνεί απόλυτα), 24,3% έχει ουδέτερη γνώμη και 8,4% διαφωνεί με την πρόταση (6,5% διαφωνεί απλώς και 1,9% διαφωνεί απόλυτα στο ότι η διεύθυνση αναγνωρίζει την προσπάθεια και την εργατικότητά των εκπαιδευτικών).

### Ερώτηση 14

Από τη διοίκηση του σχολείου αναγνωρίζεται η προσπάθεια και η εργατικότητα μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	2	1,9	1,9	1,9
Valid Διαφωνώ	7	6,5	6,5	8,4
Valid Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	26	24,3	24,3	32,7
Valid Συμφωνώ	43	40,2	40,2	72,9
Valid Συμφωνώ απόλυτα	29	27,1	27,1	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Σύμφωνα με την πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (54,3%), οι προϊστάμενοι υπολογίζουν τη γνώμη τους στην λήψη των αποφάσεων, με το 23,4% να συμφωνεί απλώς με την πρόταση και το 29,9% να συμφωνεί απολύτως. Ουδέτερο παραμένει το 22,4%, ενώ 24,3% διαφωνεί ότι υπολογίζεται η γνώμη τους στην λήψη αποφάσεων από τους προϊσταμένους (18,7% διαφωνεί απλώς και 5,6% διαφωνεί απολύτως).

## Ερώτηση 15

Οι προϊστάμενοι του σχολείου υπολογίζουν την γνώμη μου στην λήψη αποφάσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	6	5,6	5,6	5,6
Διαφωνώ	20	18,7	18,7	24,3
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	24	22,4	22,4	46,7
Συμφωνώ	25	23,4	23,4	70,1
Συμφωνώ απόλυτα	32	29,9	29,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Ακόμα, η ευρεία πλειοψηφία συμφωνεί στο ότι η Διεύθυνση επιβραβεύει την προσπάθεια τους για ποιοτική εργασία σε αθροιστικό ποσοστό απόλυτα σύμφωνων και σύμφωνων απόψεων 66% (26,2% συμφωνεί απλώς και 30,8% συμφωνεί απολύτως). Ως προς την επιβράβευση από την πλευρά της Διεύθυνσης για ποιοτική εργασία, το 17,8% διαφωνεί ότι συμβαίνει, με το 15,9% να διαφωνεί απλώς και το 1,9% να διαφωνεί απόλυτα. Ουδέτερη άποψη εκφράζει το 25,2%.



## Ερώτηση 16

### Η διεύθυνση του σχολείου επιβραβεύει την προσπάθειά μου για ποιοτική εργασία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	2	1,9	1,9	1,9
Διαφωνώ	17	15,9	15,9	17,8
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	27	25,2	25,2	43,0
Συμφωνώ	28	26,2	26,2	69,2
Συμφωνώ απόλυτα	33	30,8	30,8	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Σχετικά με τις ευκαιρίες βελτίωσης του γνωστικού πεδίου των συμμετεχόντων, η πλειοψηφία (51,4%) διαφωνεί ότι προσφέρονται σε ικανοποιητικό βαθμό ευκαιρίες βελτίωσης, με το 18,7% εκ των οποίων να εκφράζει απόλυτη διαφωνία με την πρόταση. Ουδέτερο παραμένει το 15,9%, ενώ συμφωνεί το 32,7% (25,2% είναι απλώς σύμφωνοι και 7,5% είναι απόλυτα σύμφωνοι).

## Ερώτηση 17

### Το σχολείο που εργάζομαι προσφέρει σε ικανοποιητικό βαθμό ευκαιρίες βελτίωσης στο γνωστικό μου επίπεδο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	20	18,7	18,7	18,7
Διαφωνώ	35	32,7	32,7	51,4
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	17	15,9	15,9	67,3
Συμφωνώ	27	25,2	25,2	92,5
Συμφωνώ απόλυτα	8	7,5	7,5	100,0
Total	107	100,0	100,0	

- ✓ Τέλος, σε ό,τι αφορά την ελευθερία κινήσεων που αισθάνονται ότι έχουν οι συμμετέχοντες ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων τους, η πλειοψηφία (55,2%) συμφωνεί πως έχει ελευθερία κινήσεων, με το 26,2% να εκφράζει απλώς σύμφωνη γνώμη και το 29% απόλυτα σύμφωνη γνώμη. Ουδέτερη άποψη διατηρεί το 16,8%. Από την άλλη, διαφωνεί ότι έχει ελευθερία κινήσεων το 28%, εκ των οποίων 6,5% διαφωνεί απόλυτα.

## Ερώτηση 18

Αισθάνομαι ότι έχω ελευθερία κινήσεων ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων μου εντός της σχολικής μονάδας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	7	6,5	6,5	6,5
Διαφωνώ	23	21,5	21,5	28,0
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	18	16,8	16,8	44,9
Συμφωνώ	28	26,2	26,2	71,0
Συμφωνώ απόλυτα	31	29,0	29,0	100,0
Total	107	100,0	100,0	

### 5.3. Αναλύσεις συσχέτισης

Μετά την ολοκλήρωση της περιγραφικής ανάλυσης, ακολούθησε ανάλυση συσχέτισης και πάλι με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS, με σκοπό να εντοπιστούν οι πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών του ερωτηματολογίου.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τον σκοπό αυτό είναι αυτή του ελέγχου Kendall's tau-b. Ο υπολογισμός των συντελεστών συσχέτισης Kendall's tau-b αποτελεί έναν μη – παραμετρικό έλεγχο, ο οποίος είναι κατάλληλος για την ταυτοποίηση πιθανών συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών κλίμακας (ordinal). Λόγω του ότι οι μεταβλητές της παρούσας έρευνας είναι κλίμακας, κρίθηκε ως κατάλληλος έλεγχος για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης.

Οι πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των 18 ερωτήσεων κλίμακας του ερωτηματολογίου είναι περισσότερες από 300 (Παράρτημα 2), γεγονός που κατέστησε απαραίτητο τον περιορισμό της ανάλυσης μόνο σε ορισμένες συσχετίσεις οι οποίες θα βοηθήσουν στη διαμόρφωση προτάσεων σχετικά με την υποκίνηση των εκπαιδευτικών.

Συνεπώς, η έρευνα περιορίζεται μόνο στην εξέταση των πιθανών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που σχετίζονται με τις ενέργειες και συμπεριφορές της Διοίκησης, οι οποίες είναι οι παρακάτω έξι:

1. Η εμπιστοσύνη στην διοίκηση του σχολείου για την επίτευξη των στόχων του
2. Οι προϊστάμενοι επισημαίνουν τα λάθη και τονίζουν τις θετικές ενέργειες των εκπαιδευτικών
3. Ο σεβασμός και η ευγένεια από την πλευρά των προϊσταμένων προς το προσωπικό του σχολείου
4. Η αναγνώριση της προσπάθειας και της εργατικότητας από την πλευρά των προϊσταμένων
5. Η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων από τη διεύθυνση
6. Η επιβράβευση της προσπάθειας για ποιοτική εργασία από τη διεύθυνση

Οι μεταβλητές αυτές εξετάστηκαν ως προς τη συσχέτισή τους με τις ακόλουθες παραμέτρους υποκίνησης:

- Συνθήκες εργασίας
- Συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών
- Αντικείμενο εργασίας
- Αίσθημα αναγνώρισης προσπαθειών
- Αίσθημα χρησιμότητας και συνεισφοράς στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου
- Ευκαιρίες βελτίωσης στο γνωστικό επίπεδο
- Ελευθερία κινήσεων στην εκτέλεση των καθηκόντων

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι συσχετίσεις που υπολογίστηκαν με την εκτέλεση του ελέγχου Kendall's tau-b. Κάθετα παρατίθενται οι επτά παραπάνω μεταβλητές που σχετίζονται με τις ενέργειες της Διοίκησης και οριζόντια οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου που αποτελούν παράγοντες υποκίνησης. Σε κάθε κελί έχει υπολογιστεί ο συντελεστής Kendall's tau-b και με αστερίσκους σημειώνονται μόνο όσοι είναι στατιστικά σημαντικοί, έχοντας ορίσει το επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

Για στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ο συντελεστής Kendall's tau-b εκτιμάται, τόσο ως προς το πρόσημό του και αναγνωρίζονται έτσι θετικές και αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, όσο και ως προς το μέγεθός του. Ειδικότερα, τιμές του συντελεστή μικρότερες του 0,4 κατ' απόλυτη τιμή υποδεικνύουν στενές συσχετίσεις.

Για τον λόγο αυτό, η ανάλυση περιορίζεται μόνο σε όσες από τις παραπάνω συσχετίσεις βρέθηκαν στενές, δηλαδή σε όσες ο συντελεστής συσχέτισης υπολογίστηκε μικρότερος του 0,4 και ταυτόχρονα είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο 1%.

Υπό τον περιορισμό αυτό, οι συσχετίσεις ενδιαφέροντος είναι οι 19 σκιασμένες:

Correlations							
	Οι συνθήκες εργασίας μου είναι καλές ως προς την υποδομή, τους χώρους και την καθαριότητα του σχολείου	Στο σχολείο που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών	Είμαι ευχαριστημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου και από τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί	Αισθάνομαι ότι η προσπάθεια που καταβάλω στην διδασκαλία και στην λειτουργία του σχολείου έχει αντίκρυσμα	Αισθάνομαι χρήσιμος/η στο σχολείο και ότι συνεισφέρω με την δουλειά μου στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του	Το σχολείο που εργάζομαι προσφέρει σε ικανοποιητικό βαθμό ευκαιρίες βελτίωσης στο γνωστικό μου επίπεδο	Αισθάνομαι ότι έχω ελευθερία κινήσεων ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων μου εντός της σχολικής μονάδας
Εμπιστεύομαι την διοίκηση για την επίτευξη των στόχων του σχολείου στο οποίο εργάζομαι	,339**	,275**	,482**	,385**	,305**	,470**	,681**
Οι προϊστάμενοι της σχολικής μονάδας επισημαίνουν τα λάθη μου και τονίζουν τις θετικές ενέργειες μου	,227**	,318**	,352**	,208	,194	,242**	,360**
Οι προϊστάμενοι της σχολικής μονάδας φέρονται στο προσωπικό με σεβασμό και ευγένεια	,358**	,347**	,468**	,547**	,347**	,360**	,565**
Από τη διοίκηση του σχολείου αναγνωρίζεται η προσπάθεια και η εργατικότητα μου	,271**	,522**	,473**	,503**	,542**	,394**	,601**
Οι προϊστάμενοι του σχολείου υπολογίζουν την γνώμη μου στην λήψη αποφάσεων	,501**	,355**	,443**	,472**	,283**	,482**	,699**
Η διεύθυνση του σχολείου επιβραβεύει την προσπάθειά μου για ποιοτική εργασία	,469**	,331**	,393**	,413**	,211	,498**	,479**

Σύμφωνα με τις παραπάνω βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές (Ε.Σ.1%) και ισχυρές συσχετίσεις (<0,4) μεταξύ:

- **Εμπιστοσύνης στην διοίκηση** για την επίτευξη των στόχων του σχολείου και συνθηκών εργασίας, συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, αισθήματος αναγνώρισης προσπαθειών, αισθήματος συνεισφοράς στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου.
- **Επισημάνση λαθών και θετικών ενεργειών** των εκπαιδευτικών και συνθηκών εργασίας, συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, ικανοποίησης από το αντικείμενο εργασίας, ευκαιριών βελτίωσης στο γνωστικό επίπεδο, ελευθερίας κινήσεων στην εκτέλεση των καθηκόντων.

- **Σεβασμός και ευγένεια** προς τους δασκάλους και συνθηκών εργασίας, συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, αισθήματος χρησιμότητας και συνεισφοράς, ευκαιριών βελτίωσης στο γνωστικό επίπεδο
- **Αναγνώρισης των προσπαθειών** των δασκάλων και συνθηκών εργασίας, ευκαιριών βελτίωσης στο γνωστικό επίπεδο.
- **Ενθάρρυνσης της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων** και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, αισθήματος συνεισφοράς στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου.
- **Επιβράβευσης της προσπάθειας** για ποιοτική εργασία και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, ικανοποίησης από το αντικείμενο εργασίας.

Από τον παραπάνω πίνακα επίσης προκύπτει ότι υπάρχουν ορισμένες ενέργειες και συμπεριφορές της Διοίκησης με μεγαλύτερο αντίκτυπο στις παραμέτρους παρακίνησης των εκπαιδευτικών, αφού επηρεάζουν περισσότερες από αυτές. Οι ενέργειες/ συμπεριφορές αυτές είναι:

- Η επισήμανση των λαθών και των θετικών ενεργειών των εκπαιδευτικών, καθώς συσχετίζεται με πέντε από τις επτά εξεταζόμενες παραμέτρους.
- Η εμπιστοσύνη στην διοίκηση για την επίτευξη των στόχων του σχολείου, καθώς συσχετίζεται με τέσσερις από τις επτά εξεταζόμενες παραμέτρους.
- Ο σεβασμός και η ευγένεια προς τους δασκάλους από την πλευρά των προϊσταμένων, καθώς συσχετίζεται με τέσσερις από τις επτά εξεταζόμενες παραμέτρους.

Αντίθετα, οι ακόλουθες ενέργειες/ συμπεριφορές της Διοίκησης που έχουν τον μικρότερο αντίκτυπο, καθώς επηρεάζουν μόνο δύο από τις επτά εξεταζόμενες παραμέτρους, είναι:

- Η αναγνώριση της προσπάθειας και της εργατικότητας από την πλευρά των προϊσταμένων
- Η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων από τη διεύθυνση
- Η επιβράβευση της προσπάθειας για ποιοτική εργασία από τη διεύθυνση

## Συμπεράσματα

Στην ανάλυση που προηγήθηκε μελετήθηκε το ζήτημα της υποκίνησης των εκπαιδευτικών μέσω της διερεύνησης των απόψεών τους σχετικά με το ποιοι παράγοντες υποκίνησης εφαρμόζονται στην σχολική μονάδα και ποιες ενέργειες των Διευθυντών σχετίζονται με την υποκίνησή τους.

Η υποκίνηση των εκπαιδευτικών εξαρτάται αποφασιστικά από την αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης, ιδιαίτερα σε επίπεδο σχολικής μονάδας και για τον λόγο αυτό δόθηκε έμφαση στον εντοπισμό πιθανών συσχετίσεων μεταξύ των δύο αυτών στοιχείων, καθώς η αποτελεσματική υποκίνηση των εκπαιδευτικών ισοδυναμεί με ικανοποιημένους και αφοσιωμένους δασκάλους, οι οποίοι αποδίδουν τα μέγιστα στο έργο τους, έτσι ώστε τόσο οι μαθητές, τόσο οι γονείς, αλλά και η κοινωνία να επωφελείται στο μέγιστο βαθμό από τις υπηρεσίες τους. Συνεπώς, η ταυτοποίηση τέτοιων συσχετίσεων θα έχει σημαντικό πρακτικό ενδιαφέρον για τους Διευθυντές.

Για τις ανάγκες της μελέτης, αρχικά το θέμα προσεγγίστηκε θεωρητικά με την ανάλυση της έννοιας της υποκίνησης των εργαζομένων, περιγράφοντας αναλυτικά τη διαδικασία της υποκίνησης και τα κίνητρα των εργαζομένων, αλλά και τους παράγοντες υποκίνησης, όπως επίσης και τις βασικές θεωρίες υποκίνησης των εργαζομένων. Ακόμα μελετήθηκε η έννοια της υποκίνησης των εκπαιδευτικών, εμβαθύνοντας στον ρόλο του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, αλλά και παραθέτοντας τους βασικούς τρόπους παρακίνησης των εκπαιδευτικών.

Έπειτα ακολούθησε η εμπειρική διερεύνηση, όπου σε πρώτο στάδιο έγινε καθορισμός των στόχων της έρευνας και συγκεκριμένα επιλέχθηκε να καταγραφούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τις βασικές παραμέτρους της υποκίνησης, όπως αυτές προέκυψαν από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας. Ταυτόχρονα έγινε και η επιλογή του δείγματος, το οποίο αποτέλεσαν δάσκαλοι που ήταν διαθέσιμοι να απαντήσουν άμεσα το ερωτηματολόγιο (δειγματοληψία ευκολίας), καθώς στόχος της έρευνας δεν είναι η μέτρηση της άποψης ομάδων με ειδικά χαρακτηριστικά, αλλά του γενικού πληθυσμού. Στην παρούσα έρευνα το δείγμα αποτέλεσαν 107 δάσκαλοι, οι οποίοι προσεγγίστηκαν μέσω Διαδικτύου και κλήθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα ηλεκτρονικά. Έπειτα, λόγω

του περιορισμένου χρόνου και της ανάγκης για μία έρευνα χαμηλού κόστους επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας. Στο επόμενο βήμα της διαδικασίας δημιουργήθηκε το μεθοδολογικό εργαλείο στο οποίο στηρίζεται η έρευνα. Χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, καθώς η έρευνα είναι ποσοτική και αποτελεί τον πιο διαδεδομένο τρόπο για τη διεξαγωγή ποσοτικών ερευνών.

Αναφορικά με τα ευρήματα της έρευνας, αρχικά σημειώνεται ότι η παρακίνηση χρησιμοποιείται σε ικανοποιητικό βαθμό ως εργαλείο διοίκησης σε μία σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα, καθώς, όπως προέκυψε από τη μονομεταβλητή ανάλυση, από την συντριπτική πλειοψηφία υποστηρίζεται ότι αισθάνονται χρήσιμοι και ότι συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου, σε ποσοστό 91,6%, όπως επίσης και ότι το αντικείμενο εργασία και τα καθήκοντα είναι ικανοποιητικά σε ποσοστό 80,4%. Επίσης, η ευρεία πλειοψηφία συμφωνεί ότι οι προϊστάμενοι τους φέρονται με σεβασμό και ευγένεια σε ποσοστό 69,2%. Ακόμα, το 65,4% των συμμετεχόντων αισθάνεται ότι προσπάθειές τους στην εργασία τους έχουν αντίκρισμα, αλλά και ότι οι προσπάθειές τους και η εργατικότητα τους αναγνωρίζεται, σε ποσοστό 67,3%. Επιπρόσθετα, το 54,3% αναγνωρίζει ότι οι προϊστάμενοι υπολογίζουν τη γνώμη τους στην λήψη των αποφάσεων και ότι η Διεύθυνση επιβραβεύει την προσπάθεια τους για ποιοτική εργασία (66%). Σε ό,τι αφορά την ελευθερία κινήσεων που αισθάνονται ότι έχουν οι συμμετέχοντες ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων τους, η πλειοψηφία (55,2%) συμφωνεί πως έχει ελευθερία κινήσεων. Τέλος, σχετικά με τον Προϊστάμενό τους, το 48,6% δηλώνει ότι επισημαίνει τα λάθη και τονίζει τις θετικές ενέργειες τους.

Βρέθηκε επίσης ότι αναγνωρίζεται μερικώς ο παράγοντας των καλών συνθηκών εργασίας σε επίπεδο υποδομών, χώρων και καθαριότητας, καθώς το 39,2% πιστεύει ότι δεν εργάζεται σε καλές συνθήκες. Το ίδιο συμβαίνει και με τις χορηγούμενες άδειες, όπου το 44,9% κρίνει ότι δεν είναι ικανοποιητικές.

Ωστόσο, πέρα από τους παράγοντες παρακίνησης που εφαρμόζονται ή μερικώς εφαρμόζονται στο σχολείο, από την έρευνα ταυτοποιήθηκαν και τρεις παράγοντες που αποτελούν κίνητρα για τους εργαζόμενους και που δεν εφαρμόζονται από τις σχολικές μονάδες των συμμετεχόντων. Ειδικότερα, οι εκπαιδευτικοί κατά πλειοψηφία δεν είναι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές τους σε ποσοστό 58,9%, ούτε από την υγειονομική περίθαλψη σε ποσοστό 56,1%, αλλά ούτε και από τις ευκαιρίες βελτίωσης του γνωστικού



πεδίου των συμμετεχόντων, σε ποσοστό 51,4%, γεγονός που υποδεικνύει ότι δεν έχει αναγνωριστεί η σημασία των τριών αυτών παραγόντων στην υποκίνηση των δασκάλων. Ωστόσο πρόκειται για τρία στοιχεία που δεν αποφασίζονται ανεξάρτητα από τον Διευθυντή κάθε μονάδας, αλλά από ανώτερα κλιμάκια διοίκησης και συνεπώς δύσκολα μπορούν να αλλάξουν σε επίπεδο σχολικής μονάδας, ιδιαίτερα τα δύο πρώτα.

Κατά συνέπεια ορισμένοι παράγοντες που από τη βιβλιογραφία υποδεικνύεται ότι έχουν υποκινητική δύναμη δεν εφαρμόζονται στις σχολικές μονάδες που εργάζονται οι ερωτώμενοι. Και πάλι όμως, οι συγκεκριμένοι παράγοντες που ταυτοποιήθηκαν μπορούν ως ένα βαθμό μόνο να βελτιωθούν με ενέργειες των Διευθυντών, καθώς το σύστημα αμοιβών, η βελτίωση των υποδομών ή των χώρων απαιτεί χρηματοδοτικούς πόρους και η αλλαγή του συστήματος αδειών και υγειονομικής περίθαλψης δεν ρυθμίζεται σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Προτείνεται όμως στους Διευθυντές να δίνουν σημασία στο να είναι προσεγμένοι οι χώροι και καθαροί, καθώς είναι παράγοντας υποκίνησης των εκπαιδευτικών που μπορούν να διορθώσουν.

Σύμφωνα με τα παραπάνω συνάγεται ότι η πλειοψηφία των παραγόντων υποκίνησης που εξετάστηκαν στο πλαίσιο της εμπειρικής διερεύνησης χρησιμοποιείται ως εργαλείο διοίκησης σε μία σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα και προτείνεται να εντατικοποιηθεί ακόμα περισσότερο η εφαρμογή τους από τους Διευθυντές. Ωστόσο, οι χρηματικές αμοιβές, η υγειονομική περίθαλψη και οι ευκαιρίες βελτίωσης του γνωστικού αντικειμένου, όπως και οι καλές συνθήκες εργασίας δεν χρησιμοποιούνται σε ικανοποιητικό βαθμό και προς τα εκεί θα μπορούσε να στραφεί ο Διευθυντής, στα όρια της εξουσίας του, ώστε να βελτιώσει την υποκίνηση των υφισταμένων του.

Σε ό,τι αφορά την ταυτοποίηση τυχόν συσχετίσεων μεταξύ των ενεργειών της Διοίκησης και της υποκίνησης των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τον σκοπό αυτό είναι ο έλεγχος Kendall's tau-b, σύμφωνα με τον οποίο πράγματι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές (Ε.Σ.1%) και ισχυρές συσχετίσεις ( $<0,4$ ) μεταξύ ορισμένων μεταβλητών και συγκεκριμένα:

Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη στην διοίκηση για την επίτευξη των στόχων του σχολείου, οι συνθήκες εργασίας και η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών κρίνονται

ικανοποιητικές, ενώ οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται επίσης ότι οι προσπάθειες τους αναγνωρίζονται και ότι συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου. Επιπλέον, όταν ο Διευθυντής επισημαίνει τα λάθη και τονίζει τις θετικές ενέργειες των εκπαιδευτικών, οι συνθήκες εργασίας και πάλι κρίνονται ικανοποιητικές, όπως και η συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών, η ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας, αλλά και οι ευκαιρίες βελτίωσης στο γνωστικό επίπεδο. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι έχουν ελευθερία κινήσεων στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Ακόμα, όταν υπάρχει σεβασμός και ευγένεια προς τους δασκάλους και πάλι αναγνωρίζεται ότι οι συνθήκες εργασίας καθώς και η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι ικανοποιητικές, ενώ οι δάσκαλοι αισθάνονται επίσης χρήσιμοι και ότι έχουν ευκαιρίες για βελτίωση του γνωστικού τους επιπέδου.

Επιπρόσθετα, όταν από τον Διευθυντή αναγνωρίζονται οι προσπάθειες των δασκάλων στη δουλειά, οι συνθήκες εργασίας θεωρούνται ικανοποιητικές, το ίδιο και οι ευκαιρίες βελτίωσης στο γνωστικό επίπεδο.

Όταν ενθαρρύνεται από τον Διευθυντή η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, αναγνωρίζεται ότι η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι ικανοποιητική και ταυτόχρονα οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου.

Τέλος, όταν ο Διευθυντής επιβραβεύει την προσπάθεια για ποιοτική εργασία, αναγνωρίζεται ότι υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας.

Βάσει όλων των παραπάνω συσχετίσεων, είναι σημαντικό το συμπέρασμα ότι συγκεκριμένες ενέργειες της Διοίκησης επηρεάζουν σημαντικά την παρακίνηση των εκπαιδευτικών. Βέβαια, δεν επηρεάζουν όλες οι ενέργειες και συμπεριφορές το ίδιο τις εξεταζόμενες παραμέτρους παρακίνησης. Από την ανάλυση συσχετίσεων προέκυψε ότι μεγαλύτερο αντίκτυπο έχουν η επισήμανση των λαθών και των θετικών ενεργειών των εκπαιδευτικών, η εμπιστοσύνη στην διοίκηση για την επίτευξη των στόχων του σχολείου, ο σεβασμός και η ευγένεια προς τους δασκάλους από την πλευρά των προϊσταμένων. Αντίθετα, τον μικρότερο αντίκτυπο έχουν η αναγνώριση της προσπάθειας και της

εργατικότητας από την πλευρά των προϊσταμένων, η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων από τη διεύθυνση και η επιβράβευση της προσπάθειας για ποιοτική εργασία από τη διεύθυνση.

Το παραπάνω αποτέλεσμα, μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής διοίκησης από τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας, όπου για παράδειγμα θα δοθεί έμφαση στην επισήμανση των λαθών και των θετικών ενεργειών των εκπαιδευτικών ή στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και σεβασμού, καθώς αναδεικνύει τις ενέργειες που θα πρέπει να ενισχύσει πρώτα, ώστε να καταφέρει να επηρεάσει πιο αποτελεσματικά τον βαθμό υποκίνησης των εκπαιδευτικών.

## Βιβλιογραφία

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

---

- Babbie, E. (2011), Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα, Εκδόσεις Κριτική.
- Cohen, L. Manion, L. Morrison, K. (2008), Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο
- Harvard Business Review για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (2002), Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2008), Στελέχη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ): εξέλιξη και τάσεις, χαρακτηριστικά, σταδιοδρομίες, ρόλοι, καθήκοντα.
- Κονταράτος, Α. (2007), Η τέχνη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα : Εκδόσεις Γκοβόστη.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. Αναστασίου, Σ. (2013), Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού : η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης / Γιώργος Παπακωνσταντίνου, Σοφία Αναστασίου, Αθήνα : Gutenberg.
- Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς, Δ. (2016), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα : Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Τζωρτζάκης, Κ. (2014), Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο ελληνικό επιχειρείν, Αθήνα: Rosili.

Belk, R. (2007), *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*, Edward Elgar Publishing

Dessler, G. (2007), *Human Resource Management*, 15th Edition, Prentice Hall.

Dia, D. Smith, C. A. Cohen-Callow, A. Bliss, L. (2005), The education participation scale–modified: Evaluating a measure of continuing education, *Research on Social Work Practice*, Volume 15, No 3, 213-222.

Dongho, K. (2006), Employee Motivation: ‘Just ask your employees’, *Seoul Journal of Business*, Volume 12, Number 1, 17-36.

Gagné, M. Deci, E. (2005), Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 26, 331-362.

Karia, N. Asaari, M. (2006), The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes, *The TQM Magazine*, Vol. 18 No. 1, pp. 30-43.  
<https://doi.org/10.1108/09544780610637677>

Lam, S. Cheng, R. W., Choy, H. (2010), School support and teacher motivation to implement project-based learning. *Learning and Instruction*, Volume 20, No 6, 487-497.

Neves de Jesus, S. Lens, W. (2005), An Integrated Model for the Study of Teacher Motivation, *Journal of Applied Psychology*, Volume 54, No1, 119-134.

Noe, R.A. Hollenbeck, J. Gerhart, B. Wright, P. (2017) *Fundamentals of Human Resource Management 7th Edition*, McGraw-Hill Education.

Oliver, R. (2006), Customer Satisfaction Research, στο βιβλίο ‘*The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses, and Future Advances*’, Grover, R. & Vriens, M. (eds.), Thousand Oaks, Sage, 569-587.

Powis, A. (2012), A journey to award-winning employee engagement, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 20 No. 5, pp. 31-34.  
<https://doi.org/10.1108/096707312>

- Reena, A. Shakil, A. (2009), The Impact Of Reward And Recognition Programs On Employee's Motivation And Satisfaction: An Empirical Study, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 No. 4, 270-279.
- Robbins, S. Judge, T. (2018) *What's New in Management*, 18th Edition, Pearson
- Schein, E. (1996), Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning, *Sloan Management Review*; Volume 38, No 1, pp. 9
- Schellenbach-Zell, J. Gräsel, C. (2010), Teacher motivation for participating in school innovations – supporting factors. *Journal for Educational Research Online*, Volume 2, No 2, 34-54
- Thoonen, E. Slegers, P. Oort, F. Peetsma, T. Geijsel, F. (2011), How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 47, No 3, 496-536.
- Torquati, J.C. Raikes, H. Huddleston-Casas, C. (2007), Teacher education, motivation, compensation, workplace support, and links to quality of center-based child care and teachers' intention to stay in the early childhood profession, *Early Childhood Research Quarterly*, Volume 22, No 2, pp. 261-275.
- Vroom, V. H. Jago, A. G. (2007), The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, Volume 62, No 1, 17-24, <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Wagner, B. French, L. (2010), Motivation, work satisfaction, and teacher change among early childhood teachers, *Journal of Research in Childhood Education*, Volume 24, No 2, 152-171.

## Παράρτημα Α'- ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

*Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται με σκοπό να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την υποκίνησή τους. Η συμπλήρωσή του είναι ανώνυμη και τα αποτελέσματά του χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.*

**Στις ερωτήσεις 1 - 18 παρακαλώ συμπληρώστε το βαθμό συμφωνίας σας:**

	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1. Εμπιστεύομαι την διοίκηση για την επίτευξη των στόχων του σχολείου στο οποίο εργάζομαι					
2. Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς					
3. Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική συγκριτικά με τα προσόντα και τα καθήκοντα μου					
4. Οι συνθήκες εργασίας μου είναι καλές ως προς την υποδομή, τους χώρους και την καθαριότητα του σχολείου					
5. Οι χορηγούμενες άδειες είναι ικανοποιητικές					
6. Η υγειονομική περίθαλψη που παρέχεται από την υπηρεσία είναι ικανοποιητική					
7. Στο σχολείου που εργάζομαι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διοίκησης					
8. Στο σχολείο που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών					
9. Είμαι ευχαριστημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου και από τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί					

	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
10. Οι προϊστάμενοι της σχολικής μονάδας επισημαίνουν τα λάθη μου και τονίζουν τις θετικές ενέργειες μου					
11. Οι προϊστάμενοι της σχολικής μονάδας φέρονται στο προσωπικό με σεβασμό και ευγένεια					
12. Αισθάνομαι ότι η προσπάθεια που καταβάλω στην διδασκαλία και στην λειτουργία του σχολείου έχει αντίκρισμα					
13. Αισθάνομαι χρήσιμος/η στο σχολείο και ότι συνεισφέρω με την δουλειά μου στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του					
14. Από τη διοίκηση του σχολείου αναγνωρίζεται η προσπάθεια και η εργατικότητα μου					
15. Οι προϊστάμενοι του σχολείου υπολογίζουν την γνώμη μου στην λήψη αποφάσεων					
16. Η διεύθυνση του σχολείου επιβραβεύει την προσπάθειά μου για ποιοτική εργασία (π.χ. με την ανάθεση της εκπροσώπησης του σχολείου σε διάφορες περιστάσεις, τη συμμετοχή μου σε προγράμματα επιμόρφωσης, την ανάθεση εργασιών, κλπ)					
17. Το σχολείο που εργάζομαι προσφέρει σε ικανοποιητικό βαθμό ευκαιρίες βελτίωσης στο γνωστικό μου επίπεδο					
18. Αισθάνομαι ότι έχω ελευθερία κινήσεων ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων μου εντός της σχολικής μονάδας					



**ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ****19. Φύλο**

Άνδρας	
Γυναίκα	

**20. Ηλικία**

22 – 30	
31 – 40	
41 – 50	
> 50	

**21. Επίπεδο Εκπαίδευσης**

Βασικό Πτυχίο	
Μεταπτυχιακός τίτλος	
Διδακτορικός τίτλος	

**22. Έτη προϋπηρεσίας**

Λιγότερο από 1 έτος	
1-5 έτη	
6-10 έτη	
10-15 έτη	
Περισσότερα από 15 έτη	

**23. Εργασιακή σχέση στην σχολική μονάδα**

Αναπληρωτής	
Ιδιωτικό σχολείο	
Οργανική	

**Σας ευχαριστώ για την συνεργασία**

## Παράρτημα Β' - ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

Correlations

		Εμπιστοίμαι την διοίκηση για την επίτευξη των στόγων του σχολείου στο οποίο εργάζομαι	Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς	Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική συγκριτικά με τα προσόντα και τα καθήκοντα μου	Οι συνθήκες εργασίας μου είναι καλές ως προς την υποδομή, τους χώρους και την καθαριότητα του σχολείου	Οι χορηγούμενες δαξείες είναι ικανοποιητικές	Η υγειονομική περίθαλψη που παρέχεται από την υπηρεσία είναι ικανοποιητική	Στο σχολείο που εργάζομαι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διοίκησης	Στο σχολείο που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών	Είμαι ευχαριστημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου και από τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί	Οι προϊστάμενοι της σχολικής μονάδας εμπιστεύονται τα λάθη μου και τσιούν τις θετικές εδρείες μου	Οι προϊστάμενοι της σχολικής μονάδας φέρονται στο προσωπικό με σεβασμό και ευγένεια	Αισθάνομαι ότι η προσπάθεια που καταβάλω στην διδασκαλία και στην λειτουργία του σχολείου έχει αντίκρουσμα	Αισθάνομαι χρήσιμος στο σχολείο και ότι συνεισφέρω με την δουλειά μου στην αποτελεσματική διερχή λειτουργία του σχολείου	Από τη διοίκηση του σχολείου αναγνωρίζεται η προσπάθειά μου και η εργατικότητα μου	Οι προϊστάμενοι του σχολείου υπολογίζουν την γνώμη μου στην λήψη αποφάσεων	Η δειξίωση του σχολείου επιβραβεύει την προσπάθειά μου για ποιτική εργασία	Το σχολείο που εργάζομαι προσφέρει σε ικανοποιητικό βαθμό ευκαιρίες βελτίωσης στο γνωστικό μου επίπεδο	Αισθάνομαι ότι έχω ελευθερία κινήσεων ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων μου ενός της σχολικής μονάδας		
Kendall's tau_b	Εμπιστοίμαι την διοίκηση για την επίτευξη των στόγων του σχολείου στο οποίο εργάζομαι	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.216 .008 107	.079 .344 107	.339 .000 107	.216 .008 107	.338 .000 107	.565 .000 107	.275 .001 107	.482 .000 107	.395 .000 107	.660 .000 107	.385 .000 107	.305 .000 107	.611 .000 107	.681 .000 107	.420 .000 107	.470 .000 107	.681 .000 107		
	Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.216 .008 107	1.000 .000 107	.453 .001 107	.273 .000 107	.464 .000 107	.281 .000 107	.216 .007 107	.038 .635 107	.096 .241 107	.023 .770 107	.101 .214 107	.164 .041 107	.166 .049 107	.165 .042 107	.369 .000 107	.270 .001 107	.463 .000 107	.300 .000 107	
	Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική συγκριτικά με τα προσόντα και τα καθήκοντα μου	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.079 .344 107	1.000 .000 107	1.000 .000 107	.133 .104 107	.133 .000 107	.289 .000 107	.308 .000 107	.154 .670 107	-.035 .573 107	.047 .949 107	-.063 .005 107	.005 .949 107	.211 .010 107	.095 .272 107	.160 .052 107	.186 .021 107	.146 .072 107	.270 .001 107	.170 .035 107
	Οι συνθήκες εργασίας μου είναι καλές ως προς την υποδομή, τους χώρους και την καθαριότητα του σχολείου	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.339 .000 107	.273 .001 107	1.000 .000 107	1.000 .000 107	.058 .468 107	.248 .002 107	.332 .000 107	.081 .316 107	.198 .018 107	.227 .005 107	.358 .000 107	.255 .002 107	.102 .236 107	.271 .001 107	.501 .000 107	.469 .000 107	.491 .000 107	.382 .000 107	
	Οι χορηγούμενες δαξείες είναι ικανοποιητικές	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.216 .008 107	.464 .000 107	.289 .000 107	1.000 .468 107	1.000 .000 107	.388 .000 107	.216 .007 107	.091 .255 107	.162 .051 107	.132 .098 107	.063 .443 107	.083 .267 107	.090 .012 107	.214 .050 107	.159 .000 107	.297 .197 107	.103 .001 107	.274 .003 107	.236 .003 107
	Η υγειονομική περίθαλψη που παρέχεται από την υπηρεσία είναι ικανοποιητική	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.338 .000 107	.281 .000 107	.308 .000 107	1.000 .002 107	1.000 .000 107	.332 .004 107	.232 .404 107	.067 .404 107	.168 .325 107	.079 .085 107	.141 .085 107	.307 .000 107	.334 .000 107	.174 .034 107	.278 .001 107	.164 .042 107	.269 .001 107	.356 .000 107	
	Στο σχολείο που εργάζομαι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διοίκησης	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.565 .000 107	.216 .007 107	.154 .058 107	.332 .000 107	1.000 .007 107	1.000 .004 107	.525 .000 107	.353 .000 107	.436 .000 107	.390 .000 107	.593 .000 107	.390 .000 107	.436 .000 107	.552 .000 107	.436 .000 107	.293 .000 107	.542 .000 107	.571 .000 107	
	Στο σχολείο που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.275 .001 107	.038 .635 107	-.035 .670 107	.081 .316 107	.067 .404 107	.332 .000 107	1.000 .000 107	.353 .000 107	1.000 .000 107	.352 .000 107	.468 .000 107	.431 .000 107	.347 .000 107	.390 .000 107	.375 .000 107	.522 .000 107	.331 .000 107	.338 .000 107	.451 .000 107
	Είμαι ευχαριστημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου και από τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.482 .000 107	.096 .241 107	.047 .573 107	.188 .018 107	.162 .051 107	.168 .043 107	.436 .000 107	.353 .000 107	1.000 .000 107	.352 .000 107	.468 .000 107	.593 .000 107	.486 .000 107	.473 .000 107	.443 .000 107	.393 .000 107	.217 .009 107	.416 .000 107	
	Οι προϊστάμενοι της σχολικής μονάδας εμπιστεύονται τα λάθη μου και τσιούν τις θετικές εδρείες μου	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.395 .000 107	.023 .770 107	-.063 .437 107	.227 .005 107	.132 .098 107	.079 .325 107	.264 .001 107	.318 .000 107	1.000 .000 107	.431 .000 107	.431 .000 107	.208 .011 107	.347 .023 107	.400 .000 107	.435 .000 107	.477 .000 107	.242 .002 107	.360 .000 107	
	Οι προϊστάμενοι της σχολικής μονάδας φέρονται στο προσωπικό με σεβασμό και ευγένεια	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.660 .000 107	.101 .214 107	.005 .949 107	.358 .000 107	.063 .443 107	.141 .085 107	.500 .000 107	.347 .000 107	.468 .000 107	.431 .000 107	1.000 .000 107	.547 .000 107	.347 .000 107	.614 .000 107	.612 .000 107	.560 .000 107	.360 .000 107	.565 .000 107	
	Αισθάνομαι ότι η προσπάθεια που καταβάλω στην διδασκαλία και στην λειτουργία του σχολείου έχει αντίκρουσμα	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.385 .000 107	.164 .041 107	.211 .010 107	.255 .002 107	.090 .267 107	.307 .000 107	.436 .000 107	.390 .000 107	.593 .000 107	.208 .011 107	.547 .000 107	1.000 .000 107	.592 .000 107	.503 .000 107	.472 .000 107	.413 .000 107	.228 .005 107	.508 .000 107	
	Αισθάνομαι χρήσιμος στο σχολείο και ότι συνεισφέρω με την δουλειά μου στην αποτελεσματική διερχή λειτουργία του σχολείου	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.305 .000 107	.166 .049 107	.095 .272 107	.102 .236 107	.214 .012 107	.334 .000 107	.364 .000 107	.375 .000 107	.486 .000 107	.194 .023 107	.347 .000 107	.592 .000 107	1.000 .000 107	.542 .000 107	.283 .001 107	.211 .014 107	.132 .121 107	.381 .000 107	
	Από τη διοίκηση του σχολείου αναγνωρίζεται η προσπάθειά μου και η εργατικότητα μου	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.611 .000 107	.165 .042 107	.160 .052 107	.271 .001 107	.159 .050 107	.174 .034 107	.552 .000 107	.522 .000 107	.473 .000 107	.400 .000 107	.614 .000 107	.503 .000 107	.542 .000 107	1.000 .000 107	.590 .000 107	.527 .000 107	.394 .000 107	.601 .000 107	
	Οι προϊστάμενοι του σχολείου υπολογίζουν την γνώμη μου στην λήψη αποφάσεων	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.681 .000 107	.369 .000 107	.186 .021 107	.501 .000 107	.297 .000 107	.436 .000 107	.355 .000 107	.443 .000 107	.435 .000 107	.612 .000 107	.283 .000 107	.590 .000 107	1.000 .000 107	.608 .000 107	.482 .000 107	.698 .000 107	.698 .000 107		
	Η δειξίωση του σχολείου επιβραβεύει την προσπάθειά μου για ποιτική εργασία	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.420 .000 107	.270 .001 107	.146 .072 107	.469 .000 107	.103 .197 107	.164 .042 107	.293 .000 107	.331 .000 107	.393 .000 107	.477 .000 107	.560 .000 107	.413 .000 107	.211 .014 107	.527 .000 107	.608 .000 107	1.000 .000 107	.498 .000 107	.479 .000 107	
	Το σχολείο που εργάζομαι προσφέρει σε ικανοποιητικό βαθμό ευκαιρίες βελτίωσης στο γνωστικό μου επίπεδο	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.470 .000 107	.463 .000 107	.270 .001 107	.491 .000 107	.274 .001 107	.269 .000 107	.542 .000 107	.338 .000 107	.217 .009 107	.242 .002 107	.360 .000 107	.228 .005 107	.132 .121 107	.394 .000 107	.482 .000 107	.498 .000 107	1.000 .000 107	.460 .000 107	
	Αισθάνομαι ότι έχω ελευθερία κινήσεων ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων μου ενός της σχολικής μονάδας	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.681 .000 107	.300 .000 107	.170 .035 107	.382 .000 107	.235 .003 107	.356 .000 107	.571 .000 107	.451 .000 107	.416 .000 107	.360 .000 107	.565 .000 107	.509 .000 107	.381 .000 107	.601 .000 107	.699 .000 107	.479 .000 107	.460 .000 107	1.000 .000 107	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).