

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδες
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	7- 11
1.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	9
1.2 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας	9
1.3 Θέση της διατριβής	10
1.4 Περιορισμοί της διατριβής	10
1.5 Περιγραφή της γενικής μεθοδολογίας	10
1.6 Συνοπτική παρουσίαση των εννοιών	11
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	12- 29
2.1 Ηγετικοί ρόλοι	12
2.2 Η παρακίνηση των συνεργατών σύμφωνα με το μοντέλο κινήτρων του Herzberg	23
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογίας	30- 38
3.1 Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας	30
3.2 Μέθοδος	32
3.2.1 Παρουσίαση και περιγραφή μέσου συλλογής δεδομένων	32
3.2.2 Διαδικασίες συλλογής δεδομένων	33
3.2.3 Ερευνητικά εργαλεία	35
3.2.4 Ανάλυση δεδομένων	36
3.2.5 Αποσαφήνιση ορισμών	38
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα	39- 82
4.1 Περιγραφική Ανάλυση	39
4.1.1 Περιγραφική δείγματος ερωτηματολογίων	39
4.1.2 Πίνακας παρουσίασης των μέσων όρων όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου καθώς και της τυπικής τους απόκλισης.	40
4.1.3 Ερευνητικό ερώτημα 1	47
4.1.4. Ερευνητικό ερώτημα 2	63
4.1.5 Ερευνητικό ερώτημα 3	77

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα- Εισηγήσεις	83- 85
Κεφάλαιο 6: Βιβλιογραφία	86- 90
Κεφάλαιο 7: Παραρτήματα	91- 112
Πίνακες	91
Διαγράμματα	99
Εργαλεία Έρευνας	105
Ερωτηματολόγιο	105
Οδηγός Συνέντευξης Διευθυντών	111
Οδηγός Συνέντευξης Εκπαιδευτικών	112

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τη παρακίνηση των εκπαιδευτικών σύμφωνα με το μοντέλο θεωρίας του Herzberg. Μιας και σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία η παρώθηση της εργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες υγιεινής που επικρατούν στον εργασιακό χώρο, καθώς και από τα κίνητρα που προβάλλονται από την ηγεσία της κάθε επιχείρησης προς τους εργαζομένους¹.

Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω δόθηκαν σε 90 εκπαιδευτικούς ερωτηματολόγια κλειστού τύπου όπου αξιολογούσαν με τις δηλώσεις τους τα κίνητρα που τους παρέχονται και αφορούν τόσο τις Συνθήκες Υγιεινής όσο και τα Κίνητρα, όπως καθορίζονται από τη διεθνή βιβλιογραφία για τη θεωρία του Herzberg. Επίσης χρησιμοποιήθηκε και η μέθοδος της παρατήρησης και της συνέντευξης ανοικτού τύπου. Συγκεκριμένα έγινε για δύο μήνες παρατήρηση σε Δημόσιο Νηπιαγωγείο της Λευκωσίας και στη συνέντευξη συμμετείχαν 9 άτομα. Συγκεκριμένα έλαβαν μέρος 4 διευθύντριες, μία της προδημοτικής εκπαίδευσης μία της δημοτικής και δύο της μέσης εκπαίδευσης. Ακόμη συμμετείχαν 5 εκπαιδευτικοί. Δύο από τη προδημοτική εκπαίδευση, δύο από τη δημοτική και μία από τη μέση. Όλες οι συνεντεύξεις ήταν ατομικές.

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για τα ευρήματα των ερωτηματολογίων ήταν ποσοτική. Συγκριμένα χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο το Στατιστικό Πακέτο SPSS. Αξιοποιήθηκαν η περιγραφική ανάλυση (descriptive analysis) για να υπολογιστούν οι μέσοι όροι και η συσχετιστική ανάλυση (correlation analysis) για εξέταση της σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών με χρήση του συντελεστή Pearson. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων και της παρατήρησης χρησιμοποιήθηκε ποιοτική μέθοδος.

Τα ευρήματα ήταν πολύ ικανοποιητικά. Συγκεκριμένα έδειξαν ότι παρέχονται στους εκπαιδευτικούς ικανοποιητικά κίνητρα για την παρώθηση της εργασίας τους. Τα εξωγενή κίνητρα που τους παρέχονται βρίσκονται σε υψηλή θετική συσχέτιση με

¹S. Kermally, *Chapter Six: Frederick Herzberg (1923-), Gurus on People Management: 2005: 43- 50*; F. Herzberg, *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review: 1986: 109- 120.

το εργασιακό τους περιβάλλον, καθώς και τα ενδογενή κίνητρα. Ακόμη όμως ένα σημαντικό εύρημα που αναδείχτηκε στη παρούσα έρευνα και πρέπει να προβληματίσει τη κοινότητα της εκπαίδευσης, είναι ο τρόπος αξιολόγησης των εκπαιδευτικών. Είναι ανάγκη να αναθεωρηθεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προωθεί τους εκπαιδευτικούς προς την καλύτερη απόδοση της εργασίας τους.

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate in depth the inducement factors of educators in accordance with the theoretical model by Herzberg. According to International literature on this subject, the initiation of work depends to a great extent from the sanitary conditions and the motivating factors that are put forward by the management of a business to the workers² (Herzberg, 1986• Kermally, 2005).

Taking this into consideration, 90 educators were given certain closed-type questionnaires in which they evaluated the motivating factors granted to them in their workplace in relation to the Sanitary Conditions and Motives as these are defined in international literature on Herzberg's theory. Furthermore, the study has used the observation method and open type interviews. For two months, a Public Kindergarten in Nicosia was observed and nine people were interviewed, among them 4 principals (one from pre-school education, two from primary and one from secondary education) and 5 educators (teachers). All interviews were conducted on a personal level (one on one).

A quantitative method and approach was used to analyze the results of their replies. More specifically, the data from the questionnaires was analyzed using the Statistical Software SPSS. A descriptive analysis was carried out to calculate the averages, and correlation analysis was carried out to examine the relationship between two variables by using Pearson's test statistic. The results of the observations and interviews were analyzed using a qualitative approach.

The findings were very satisfactory. They have showed that educators are provided with sufficient motives for the initiation of their work. Furthermore, it was shown that both exogenous and indigenous motives are positively highly correlated with their work environment. Another important finding that was revealed by this study and the educational community should be concerned with, is the way educators are evaluated. It is necessary to revise the evaluation methods in such a way so as to push educators towards improving their performance at work.

² Kermally, 43- 50; F. Herzberg, 109- 120.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω καταρχήν τον επιβλέπων καθηγητή μου κύριο Μιχάλη Σωκράτους για τις κατευθυντήριες γραμμές που μου παρείχε, που ουσιαστικά συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της έρευνας. Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ στους φίλους μου Ρένο Κωνσταντίνου και Αντρέα Χ' Ιωάννου για τη βοήθειά τους. Τέλος οφείλω να ευχαριστήσω και τον αρραβωνιαστικό μου Αλέξη για την αμέριστη στήριξη και ανοχή του.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα έρευνα έκρινε αναγκαίο να ασχοληθεί με τους τρόπους παρώθησης της εργασίας των εκπαιδευτικών στα δημόσια σχολεία της Λευκωσίας. Οι εποχές οι οποίες εισερχόμαστε είναι πολύ ρευστές και χαρακτηρίζονται από έντονες κοινωνικοπολιτικές αλλαγές, που πηγάζουν σαφώς μέσα από τις οικονομικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα κράτη ανά το παγκόσμιο, αλλά και ιδιαίτερα τα ευρωπαϊκά κράτη. Το γεγονός ότι τα δημόσια σχολεία ανήκουν στη κυβερνητική μηχανή δεν εξυπακούεται ότι η θέση τους είναι ακλόνητη. Πολλά μέτρα λιτότητας που λαμβάνουν τα κράτη αφορούν και τη κρατική μηχανή, και ο τομέας της εκπαίδευση δεν αποτελεί εξαίρεση, δυστυχώς. Γι' αυτό και είναι αναγκαίο να αναθεωρηθούν κάποιες παραδοσιακές δομές οι οποίες χαρακτηρίζουν τον τρόπο λειτουργίας της εκπαίδευσης. Τα σχολεία οφείλουν να χαρακτηρίζονται από ευελιξία, καινοτομία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ³, όπως κάθε πετυχημένη επιχείρηση. Άλλωστε τα τελευταία χρόνια τα ιδιωτικά σχολεία κερδίζουν έδαφος έναντι των δημοσίων. Όλο και περισσότεροι μαθητές προτιμούν την ιδιωτική φοίτηση από τη δημόσια, και αυτό πρέπει να αποτελέσει πηγή προβληματισμού. Συνεπώς όλες οι προαναφερόμενες διαστάσεις κάνουν πιο επιτακτική την ανάγκη για συντονισμένες αλλαγές στην εκπαίδευση γιατί αποτελεί άλλωστε το πιο σημαντικό περιβάλλον για την διαμόρφωση και επιμόρφωση των νέων, που θα είναι μελλοντικοί πολίτες αυτού του τόπου. Όποτε μέσα από συντονισμένες προσπάθειες εκπαιδευτικοί και διευθυντές με σύμμαχό τους το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού να δώσουν το εφελτήριο σάλπισμα για ένα καλύτερο αύριο.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, το να είναι κάποιος εργαζόμενος ευχαριστημένος από το εργασιακό του περιβάλλον, δεν σημαίνει ότι δεν είναι δυσαρεστημένος. Ένας εργαζόμενος ισχυρίζεται ο Herzberg μπορεί κάλλιστα να είναι ευχαριστημένος και δυσαρεστημένος ταυτόχρονα από το περιβάλλον της εργασίας του⁴. Γι' αυτό και κάνει λόγο στη θεωρία του για τις συνθήκες υγιεινής και τα

³Π. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνικών και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα, 2007.

⁴ C. L. Reed, D. G. Moyest and J. Sun, *African-American Accountants Then and Now: A Longitudinal Study of Factors Influencing Perceptions of the Workplace*, Journal of Accounting – Business & Management: 2011: 18 (2), 1-16; I. I. Udechukwu, *Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory*: 2009:

κίνητρα που παρέχονται στους εργαζομένους. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι η δυσαρέσκεια ενός εργαζομένου απορρέει από τις συνθήκες υγιεινής, ενώ η ευχαρίστηση προέρχεται από τα κίνητρα. Μιλώντας ο Herzberg για τις συνθήκες υγιεινής αναφερόταν στις αμοιβές, στις συνθήκες εργασίας, στις διαπροσωπικές σχέσεις, την ασφάλεια που του παρέχει η εργασία του, ο τρόπος εποπτείας καθώς και τις πολιτικές της επιχείρησης. Ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στην αναγνώριση των προσπαθειών/ επιδόσεων των εργαζομένων, στο ενδιαφέρον που παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο, στην ελευθερία πρωτοβουλιών που τους παρέχετε, στις δυνατότητες ανάπτυξης καθώς και στις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης.⁵

Είναι σημαντικό όμως να γίνει ξεκάθαρος ο ορισμός κάποιων όρων έτσι ώστε να είναι σε θέση ο αναγνώστης να τους κατανοήσει. Καταρχήν είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσουμε τι εννοούμε ενδογενή και εξωγενή κίνητρα, όροι που αναφέρονται στα ερευνητικά ερωτήματα. Τα εξωγενή κίνητρα αναφέρονται στις συνθήκες Υγιεινής σύμφωνα με το μοντέλο θεωρίας κινήτρων του Herzberg. Για παράδειγμα τα εξωγενή κίνητρα χρησιμοποιούνται για το συντονισμό πόρων συνδέοντας τα χρηματικά κίνητρα των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης⁶. Από την άλλη τα ενδογενή κίνητρα συνδέονται με τους παράγοντες Κινήτρων σύμφωνα με το μοντέλο θεωρίας κινήτρων του Herzberg. Αναφέρονται στους εξατομικευμένους στόχους που θέτει το κάθε άτομο ξεχωριστά για να αποπερατώσει την εργασία του.

Ο επόμενος όρος που κρίνεται αναγκαίο να ορίσουμε είναι το εργασιακό περιβάλλον. Με αυτό τον όρο εννοούμε τις μεταβλητές που απαρτίζουν τις συνθήκες εργασίας που υφίσταται ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα η ερευνήτρια πρόσθεσε τις μεταβλητές που αναφέρονταν στις συνθήκες εργασίας του εκπαιδευτικού έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια καινούργια μεταβλητή, αυτή του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι δηλώσεις που περιλαμβάνονται σε αυτή τη μεταβλητή υπάγονται τόσο στις Συνθήκες Υγιεινής όσο και στους παράγοντες των Κινήτρων σύμφωνα πάντα με το μοντέλο του Herzberg. Οι δηλώσεις παρουσιάζονται παρακάτω:

Ερώτηση 28: Νιώθω ευχαρίστηση κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.

Ερώτηση 34: Υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στον εργασιακό μου χώρο.

Public Personnel Management 38 (2), 69- 82; S. Kermally, 43- 50; Δ. Μπουραντάς, 1^η εκδ., *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: 2005.

⁵ Kermally, 43- 50; F. Herzberg, 109- 120.

⁶ M. Osterloh and B. S. Frey, *Motivation, Knowledge Transfer, and Organization Forms*, Organization Science: 2000: 11 (5), 538- 550.

Ερώτηση 35: Το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό μου χώρο είναι ευχάριστο.

Ερώτηση 36: Βρίσκω ενδιαφέρουσα την εργασία μου.

Ερώτηση 37: Η εργασία μου είναι μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία.

Ερώτηση 40: Η εργασία μου, μου προκαλεί άγχος.

Ερώτηση 41: Είναι ευχαριστημένος/ η από το εργασιακό μου περιβάλλον.

1.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει τους παράγοντες παρώθησης της εργασίας των εκπαιδευτικών στα δημόσια σχολεία της Λευκωσίας σύμφωνα με τη θεωρία κινήτρων του Herzberg. Συγκεκριμένα θα εξεταστεί με ποιο τρόπο λειτουργούν οι συνθήκες υγιεινής και οι παράγοντες κινήτρων με το εργασιακό περιβάλλον. Τα ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι:

1. Κατά πόσο η προώθηση των ενδογενών κινήτρων από τον διευθυντή επηρεάζει θετικά το εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευτικών.
2. Κατά πόσο τα εξωγενή κίνητρα που απολαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί επηρεάζουν θετικά το εργασιακό περιβάλλον τους.
3. Κατά πόσο η αξιολόγηση που υφίστανται οι εκπαιδευτικοί προωθεί την καλύτερη απόδοση στην εργασία τους.

1.2 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία η παροχή των κινήτρων από τα ηγετικά στελέχη προς τους εργαζομένους αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Έτσι και στον τομέα της εκπαίδευσης η κινητοποίηση- παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές έχει σοβαρό αντίκτυπο ως προς τη ποιότητα της εργασίας τους. Γι' αυτό και στη παρούσα μελέτη θεωρήθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί ο αντίκτυπος που έχει η παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς σύμφωνα με το μοντέλο του Herzberg, μιας και από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι στον κυπριακό χώρο δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες που να μελετούν αυτό το φαινόμενο.

1.3 Θέση της διατριβής

Το πιο ενδιαφέρον συμπέρασμα της παρούσας έρευνας είναι το γεγονός πως υπάρχουν θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στο εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευτικών και τα ενδογενή και εξωγενή κίνητρα που τους παρέχονται σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg.

1.4 Περιορισμοί της διατριβής

Οι βασικοί περιορισμοί της διατριβής αφορούσαν κυρίως στην επιλογή του δείγματος. Λόγω των απεργιακών μέτρων των εκπαιδευτικών η επίσημη αποστολή των ερωτηματολογίων στα σχολεία δεν μπορούσε να γίνει, συνεπώς η επιλογή του δείγματος έγινε με την επιλεκτική δειγματοληψία, όπως έγινε και η επιλογή του δείγματος που συμμετείχε στις συνεντεύξεις. Βέβαια αυτό δεν αναιρεί την αξιοπιστία των ευρημάτων της έρευνας μιας και οι συμμετέχοντες πληρούσαν όλα τα κατάλληλα κριτήρια. Ο δεύτερος περιορισμός αφορά στη δημιουργία των ερωτηματολογίων, καθώς δεν ήταν σταθμισμένα, με αποτέλεσμα να τίθεται θέμα φαινομενικής εγκυρότητας.

1.5 Περιγραφή της γενικής μεθοδολογίας

Η οικονομική κρίση που ταλανίζει το παγκόσμιο και ειδικότερα το χώρο της Ευρώπης δεν άφησε ανεπηρέαστα τα σχολεία. Συνεπώς μέσα από τις τεράστιες οικονομικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε, αλώβητες θα βγουν οι επιχειρήσεις που κατάφεραν να εξελιχθούν και να αναθεωρήσουν τον τρόπο σκέψης τους απέναντι στα πράγματα. Άλλωστε τα δημόσια σχολεία έχουν να ανταγωνιστούν και την ιδιωτική εκπαίδευση, οπότε είναι επιτακτική ανάγκη να αλλάξουν τον τρόπο ηγεσίας τους, έτσι ώστε να έχουν το απαιτούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και τελικά να στρέψουν την οικονομική κρίση προς όφελός τους.

Η προαναφερόμενη εξέλιξη για να επιτευχθεί χρειάζεται να καταβληθεί προσπάθεια κυρίως από τους εκπαιδευτικούς έτσι ώστε να δημιουργήσουν σχολικά περιβάλλοντα βασιζόμενα στη δημιουργία και την έμπνευση. Βέβαια για να μπορέσουν οι εκπαιδευτικοί να πετύχουν αυτό το στόχο οφείλουν οι διευθυντές και κατ' επέκταση το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού να παρέχουν τα κατάλληλα κίνητρα που θα κάνουν τους εκπαιδευτικούς να αναθεωρήσουν τις στάσεις και τις ιδέες τους. Συνεπώς θεωρήσαμε πως η θεωρία κινήτρων του Herzberg είναι

κατάλληλη για να αξιολογήσουμε- και να συγκρίνουμε με αυτή- κατά πόσο οι διευθυντές και το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού προωθούν τις συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών προς το καλύτερο. Έτσι δόθηκαν 90 ερωτηματολόγια κλειστού τύπου σε εκπαιδευτικούς και σε διευθυντές που ανήκουν στην προδημοτική, δημοτική και μέση εκπαίδευση στη Λευκωσία να αξιολογήσουν τους τρόπους παράωθησης της εργασίας τους, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που αναφέρονται στις συνθήκες υγιεινής και στα κίνητρα της θεωρίας του Herzberg.

1.6 Συνοπτική παρουσίαση των ενότητων

Η επόμενη ενότητα αφορά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Συγκεκριμένα περιγράφονται βιβλιογραφικές αναφορές για τη θεωρία του Herzberg και διάφορες έρευνες της διεθνής σκηνής που βασίζονται στη θεωρία του. Επίσης γίνεται αναφορά και για τη συμβολή της ηγεσίας στο καθορισμό της επιτυχίας μιας επιχείρησης.

Στη συνέχεια ακολουθεί η ενότητα της μεθοδολογίας όπου αναφέρεται στον πληθυσμό και στο δείγμα της έρευνας. Έπειτα γίνεται αναφορά στη μέθοδο η οποία ακολουθήθηκε και περιλαμβάνει τη παρουσίαση και στη περιγραφή μέσου συλλογής δεδομένων, στη διαδικασία συλλογής δεδομένων, στα ερευνητικά εργαλεία και τέλος στην ανάλυση των δεδομένων.

Η τρίτη στη σειρά ενότητα αναφέρεται στα αποτελέσματα της έρευνας που έγιναν με τη χρήση του Στατιστικού Πακέτου SPSS. Συγκεκριμένα περιγράφονται οι διάφορες μεταβλητές που συνέβαλαν στην εξεύρεση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας σε συνάρτηση με τη διεθνή βιβλιογραφία. Ακόμη παρουσιάζονται τα ευρήματα που συλλέχθηκαν μέσω των συνεντεύξεων και της παρατήρησης.

Έπειτα η επόμενη ενότητα αφορά τα συμπεράσματα της έρευνας όπου συνοψίζονται τα κυριότερα ευρήματα της έρευνας. Επίσης γίνεται αναφορά στοιχεία για μελλοντική συνέχεια της έρευνας.

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Ηγετικοί ρόλοι

«Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον»⁷. Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί ίσως το σημαντικότερο στοιχείο για τη διαρκούς επιτυχίας μιας επιχείρησης⁸

Ένας πετυχημένος ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους συνεργάτες τους/ υφιστάμενούς του/ πελάτες και να αντιλαμβάνεται τι απαιτεί η κάθε περίπτωση, ούτως ώστε να είναι προετοιμασμένος κατάλληλα να τις αντιμετωπίσει. Ένας πετυχημένος ηγέτης προωθεί τα άτομά που τον περιτριγυρίζουν να τον ακολουθούν **εθελοντικά και πρόθυμα**⁹. Ουσιαστικά η ηγεσία είναι η άσκηση της επιρροής που αφορά τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων¹⁰.

Η ηγεσία είναι ένας τομέας πολυεπίπεδος, γι' αυτό για την κατανόησή της απαιτείται η ανάλυση της ως ένα ανοικτό σύστημα το οποίο έχει «εισροές», διεργασία, «εκροές» και ασφαλώς πρέπει να υπάρχει σε ένα περιβάλλον. Οι *εισροές* αφορούν τα προσόντα του ηγέτη. Ποια η δύναμή του, οι ικανότητές του, οι αξίες του και βέβαια τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Η *διεργασία* της ηγεσίας αφορά τις ηγετικές συμπεριφορές. Ενώ οι *εκροές* αφορούν τις κινήσεις που πρέπει να

⁷ Δ. Μπουραντάς, 197

⁸ M. Vandewaerde, W. Voordeckers, F. Lambrechts and Y. Bammens, *Board Team Leadership Revisited: A conceptual Model of Shared Leadership in the Boardroom*, Journal of Business Ethics: 2011:403-420.

⁹ Δ. Μπουραντάς

¹⁰L. Reed, V. D. Cohen and R. S. Colwell, *A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development Analysis, and Implications for Research*, Journal of Business Ethics: 2011: 415- 434.

κάνει ένας ηγέτης για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τέλος το *περιβάλλον* του συστήματος περιλαμβάνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκείται η ηγεσία¹¹.

Στη παρούσα έρευνα των Reed, Cohen και Colwell¹² η μέτρηση της αποτελεσματικής ηγεσίας δίνει έμφαση στις ηθικές, συναισθηματικές και στις διαπροσωπικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Οι μέχρι τώρα έρευνες παρουσίαζαν τους μάνατζερ να αποζητούν την απομόνωση τους από τους υφισταμένους τους χωρίς να έχουν την ανάγκη να αναπτύξουν οποιουδήποτε είδους διαπροσωπικές σχέσεις μαζί τους. Πρόσφατες έρευνες όμως ισχυρίζονται ακριβώς το αντίθετο. Ότι η βελτιωμένη απόδοση της επιχείρησης δεν σχετίζεται με το ατομικιστικό μοντέλο ηγεσίας. Γενικότερα ο ηγέτης μιας επιχείρησης καθορίζει τις συμπεριφορές που επικρατούν σε μια επιχείρηση, και κατά πόσο οι στόχοι που επιτυγχάνονται είναι προϊόντα ομαδικής ή ατομικής δουλειάς¹³.

Η σύγχρονη διεθνής βιβλιογραφία αναφέρεται στη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία συμφωνεί με τα προαναφερόμενα αναφορικά με την ηγετική συμπεριφορά. Σύμφωνα με τους Hoffman, Byman, Piccolo and Sutton¹⁴ η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η **ταύτιση αξιών** η οποία αναφέρεται ουσιαστικά κατά πόσο ταυτίζονται οι αξίες του ατόμου με αυτές που υπάρχουν στο εργασιακό του περιβάλλον. Στο συγκεκριμένο άρθρο δίνονται τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά του ηγέτη της μετασχηματιστικής ηγεσίας:

1. **Εξιδανικευμένη επιρροή.** Όταν δηλαδή ο ηγέτης επηρεάζει τους εργαζομένους προκαλώντας τους έντονα συναισθήματα και αφοσίωση.
2. **Κινητοποίηση μέσω εμπνευσης.** Αυτό συμβαίνει όταν ο ηγέτης θέτει στους εργαζομένους υψηλές προσδοκίες με τη χρήση συμβόλων και εικόνων για τη περαιτέρω επικέντρωση τους στην καταβολή προσπάθειας, καθώς και εκφράζει τη σημαντικότητα των οργανωσιακών στόχων.

¹¹ Δ. Μπουραντάς

¹² L. Reed, V. D. Cohen and R. S. Colwell, 415- 434.

¹³ M. Vandewaerde, W. Voordeckers, F. Lambrechts and Y. Bammens, 403-420.

¹⁴ B. J. Hoffman, B H. Byman, R. F. Piccolo, and A. W. Sutton, *Person- Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence work group*, Academy of Management Journal: 2011: 779- 796.

3. **Πνευματική διέγερση.** Σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει τους εργαζόμενους του μέσω της συνειδητοποίησης των προβλημάτων και τους ενθαρρύνει να τα αντιμετωπίσουν από μια άλλη σκοπιά.
4. **Εξατομικευμένη προσοχή.** Σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης παρέχει στήριξη και ενθάρρυνση δίνοντας προσωπική φροντίδα και επιτυχημένες συμβουλές στο προσωπικό του.

Γενικότερα η μετασχηματιστική θεωρία της ηγεσίας προωθεί τους ηγέτες να αναπτύξουν ομάδες που να χαρακτηρίζονται από καινοτομία και να ενθαρρύνουν συμπεριφορές που να συμβάλλουν θετικά στο περιβάλλον της ομάδας, και στο τέλος οδηγούν σε πιο αποτελεσματική ηγεσία.

Επίσης οι Bono and Judge στους Hoffman, Bynum, Piccolo and Sutton¹⁵ αναφέρουν πως οι ηγέτες της μετασχηματιστικής ηγεσίας εκφράζουν ένα όραμα το οποίο οι συλλογικοί στόχοι της επιχείρησης ταυτίζονται με τις αξίες των εργαζομένων κάνοντας μάλιστα τους τελευταίους να θεωρούν δικούς τους, τους οργανωτικούς στόχους της εταιρίας με αποτέλεσμα να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για να τους υλοποιήσουν. Συνεπώς οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται να λειτουργούν προς το συμφέρον της επιχείρησης είναι γιατί:

- Ο ηγέτης αντανακλά μέσω της συμπεριφοράς του τις αξίες τους.
- Ο ηγέτης συνάδει με την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους.
- Ταυτίζεται ο ηγέτης με την ηθικότητα που χαρακτηρίζει τους εργαζομένους.

Τονίζεται λοιπόν το γεγονός πως μια πετυχημένη ηγεσία πρέπει να αναπτύξει ένα περιβάλλον στην επιχείρηση το οποίο θα αναπτύξει ένα κλίμα εμπιστοσύνης, αναγνώρισης, αξιοπρεπούς και δίκαιης μεταχείρισης, συμμετοχής, ελεύθερης σκέψης και έκφρασης, το οποίο θα κάνει τους εργαζόμενους να νιώθουν ότι στο περιβάλλον στο οποίο ανήκουν είναι ουσιαστικά ένα χώρος που έχει και το δικό τους στίγμα. Με αυτό τον τρόπο οι άνθρωποι νιώθουν δέσμευση και υπευθυνότητα, υψηλή ικανοποίηση, αναγνώριση και αίσθηση επιτυχίας, να βρίσκουν νόημα στην εργασία τους με αποτέλεσμα να έχουν τη διάθεση να καινοτομούν, να μαθαίνουν, να

¹⁵ B. J. Hoffman, B H. Byman, R. F. Piccolo, and A. W. Sutton, 779- 796.

δημιουργούν, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να συνεργάζονται και να επιδιώκουν υψηλούς στόχους¹⁶.

Συνεπώς η ηγεσία πρέπει να εστιάσει σε κάποιους παράγοντες που αφορούν τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, έτσι ώστε η τελευταία να κατευθυνθεί προς μια πετυχημένη πορεία. Ο Μπουραντάς ¹⁷αναφέρει πως το *αίσθημα της επιτυχίας* είναι ένας παράγοντας που θα κινητοποιήσει τους εργαζόμενους για να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Η επιτυχία συνδέεται με το αίσθημα της αυτο- εκτίμησης που λειτουργεί στον άνθρωπο ως εσωτερική παρότρυνση για να δημιουργήσει και να εξελιχθεί. Έτσι με την επίτευξη ενός στόχου επέρχεται εκτός από την ικανοποίηση και η τοποθέτηση ενός υψηλότερο προς επίτευξη στόχου. Ένας άλλος παράγοντας είναι η *αναγνώριση* από τους άλλους (επιχείρηση, προϊστάμενο κτλ) των προσπαθειών, των επιδόσεων και των ικανοτήτων του εργαζόμενου η οποία θα αποτελέσει εσωτερικό κίνητρο γιατί ενισχύει την ικανοποίησή του. Η αναγνώριση πρέπει να προβλέπεται στα επίσημα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και κυρίως στα συστήματα αμοιβών της κάθε επιχείρησης. Ως τρόποι αναγνώρισης ορίζονται η σαφής σύνδεση των αμοιβών με τις επιδόσεις, το bonus, οι ετήσιες αυξήσεις, οι άλλες παροχές, οι συμβολικοί έπαινοι, οι επιβραβεύσεις και οι προαγωγές. Επίσης η αναγνώριση αποτελεί και στοιχείο της συμπεριφοράς ενός ατόμου, γιατί με αυτήν ανταποδίδονται η «συνεισφορές». Μέσα σε μια επιχείρηση πρέπει να υπάρχει αξιοπρεπής μεταχείριση, σεβασμός, εμπιστοσύνη και ενδιαφέρον. Το ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας αποτελεί ακόμη ένα παράγοντα κινητοποίησης, γιατί όσο περισσότερο ενδιαφέρον βρίσκει ο εργαζόμενος το περιεχόμενο της εργασίας τόσο καλύτερα αποδίδει. Η ρουτίνα για παράδειγμα λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας. Συνεπώς για να μειωθεί η ρουτίνα του εργαζομένου, χρειάζεται για να μειωθεί η επανάληψη των εργασιών. Αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους: α. μέσω της «εναλλαγής» των θέσεων εργασίας και β. μέσω του «εμπλουτισμού» της εργασίας των εργαζομένων. Με την εναλλαγή των θέσεων εργασίας εννοείται η αλλαγή της θέσης εργασίας των εργαζομένων σε τακτά ή μη τακτά διαστήματα. Εμπλουτισμός της θέσης εργασίας σημαίνει να δοθεί στον εργαζόμενο όσο γίνεται μεγαλύτερη ποικιλία διαφορετικών εργασιών- καθηκόντων

¹⁶ B. J. Hoffman, B H. Byman, R. F. Piccolo, and A. W. Sutton, 779- 796; M. Vandewaerde, W. Voordeckers, F. Lambrechts and Y. Bammens, 403-420.

¹⁷ Δ. Μπουραντάς, 74

ώστε να χρησιμοποιεί περισσότερες από τις γνώσεις και τις ικανότητές του. Επίσης όσο πιο ολοκληρωμένες είναι οι εργασίες που ανατίθενται στους εργαζομένους τόσο περισσότερο ενδιαφέρον προκαλούν διότι κάνουν κάτι που το βλέπουν να ολοκληρώνεται ως αποτέλεσμα και έτσι αισθάνονται την ικανοποίηση της δημιουργίας. Ακόμη παίζει ρόλο και μια άλλη διάσταση πιο υποκειμενική βέβαια αλλά εξίσου κρίσιμη. Αυτή είναι η σημαντικότητα της εργασίας που γίνεται αντιληπτή από τον εργαζόμενο. Γιατί όσο πιο σημαντική την αισθάνεται τόσο περισσότερο αποκτά νόημα για τον ίδιο και ταυτόχρονα ικανοποιεί την ανάγκη του για αυτο-εκτίμηση.

Συνεχίζοντας ο Μπουραντάς¹⁸ αναφέρεται και στον παράγοντα της συμμετοχής και της ευθύνης. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα, πάντα στα πλαίσια των στόχων, των πολιτικών και των κανονισμών της επιχείρησης, να χειρίζονται ζητήματα καλύτερα και πιο άμεσα από την ιεραρχία, που βρίσκεται μακριά από αυτά, χωρίς στενούς ελέγχους στο πως, αλλά έχοντας την ευθύνη για τα αποτελέσματα. Επίσης σημαίνει συμμετοχή των εργαζομένων με ελευθερία έκφρασης ιδεών και προτάσεων για πράγματα που αφορούν την εργασία τους, τη μονάδα τους αλλά και την επιχείρηση συνολικά. Συνεπώς ο εργαζόμενος νιώθει δεσμευμένος απέναντι στην επιχείρησή, λόγω του μεριδίου ευθύνης που έχει. Μάλιστα οι Hoffman, Bynum, Piccolo and Sutton¹⁹ κινούμενοι στην ίδια φιλοσοφία τονίζουν πως αν οι εργαζόμενοι νιώσουν πως η ηγεσία ταυτίζεται με τις αξίες το α , αμέσως νιώθουν περισσότερη ευθύνη να πράττουν πιο αποτελεσματικά την εργασία τους, αφού τους δίνεται η εντύπωση ότι είναι μέλη σε κάτι μεγαλύτερο από αυτό της απλής εργασιακής μονάδας. Τέλος η συμμετοχή και η ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών εκφράζει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη που δείχνει ο οργανισμός απέναντι στους εργαζομένους. Γενικότερα όση περισσότερη ευθύνη νιώθει ότι έχει εργαζόμενος τόσο περισσότερο προσπαθεί.

Οι Abrell, Rowold, Weibler & Moenninghof²⁰ (2011) παρουσιάζουν ως κύρια χαρακτηριστικά που ένας ηγέτης πρέπει να έχει να είναι: α. Η επιρροή του ιδεατού,

¹⁸ Δ. Μπουραντάς, 79

¹⁹ B. J. Hoffman, B H. Byman, R. F. Piccolo, and A. W. Sutton, 779- 796

²⁰C. Abrell, J. Rowold, J. Weibler, and M. Moenninghof, *Evaluation of a Long-term Transformational Leadership Development Program*, Zeitschrift für Personalforschung: 2011: 205-224.

δηλαδή ο ηγέτης να θεωρείται ένα σεβαστό πρόσωπο, που να εκπέμπει εμπιστοσύνη, αξιοπιστία και αυθεντικότητα. β. Η παρώθηση μέσω των κινήτρων, δηλαδή να μεταδίδει ένα κοινό όραμα πολύπλοκων ιδεών και προβλημάτων. γ. Εξατομικευμένη αξιολόγηση, δηλαδή να αντιμετωπίζει τον καθένα από τους εργαζόμενους του διαφορετικά και ανάλογα με την περίπτωση και στη βάση της δικαιοσύνης και να αναπτύσσει τους ανθρώπους του σε υψηλότερα επίπεδα δυναμικού. δ. Πνευματική ανασκόπηση, δηλαδή, ο ηγέτης να αντιμετωπίζει με κριτική σκοπιά κάθε κίνηση, να αμφισβητήσει τους παλιούς τρόπους αντιμετώπισης των πραγμάτων και των διαδικασιών εργασίας καθώς και σε ρήξη με το παρελθόν.

Η θεωρία του Herzberg ξεκαθαρίζει ορισμένα σημαντικά στοιχεία που αφορούν την ηγεσία:

1. Δίνοντας έμφαση μόνο στους παράγοντες υγιεινής δεν θα κινητοποιηθούν οι εργαζόμενοι.
2. Είναι σημαντικό να δίνονται στους εργαζόμενους ευκαιρίες για περισσότερη ανάληψη ευθυνών, για να υπάρξει περισσότερη επίτευξη σε κάποιους τομείς της εργασίας τους, καθώς και στη προσωπική τους ανάπτυξη γιατί θα είχε τα ίδια αποτελέσματα με το αν δινόταν η ευκαιρία να αυτοπραγματούσουν τις προσωπικές τους ανάγκες.
3. Επανασχεδιασμός της εργασίας έτσι ώστε να αποκτήσει περισσότερο νόημα για τους εργαζομένους.
4. Τα άτομα με ισχυρή ανάπτυξη των αναγκών τους, ανταποκρίνονται καλύτερα στον εμπλουτισμό της εργασίας.
5. Τα άτομα μπορούν ταυτόχρονα να νιώθουν και πολύ ικανοποιημένα και πολύ δυσαρεστημένα.
6. Οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι θα ανταποκρίνονται ακόμη περισσότερο στην ανταλλαγή και στη δημιουργία οργανωτικής γνώσης αν υποκινούνται από υψηλής τάξεως ανάγκες.
7. Η ενδυνάμωση αφορά τον εμπλουτισμό της εργασίας, που επιτρέπει σε κάθε άτομο ξεχωριστά να εκπληρώνει τις υψηλότερες ανάγκες του²¹.

Για τη παρακίνηση των εργαζομένων είναι απαραίτητο να υπάρχει δίκαιη μεταχείριση²². Ο κάθε άνθρωπος αναμένει ότι σε μία σχέση όσα προσφέρει θέλει να

²¹ Kermally, 43- 50

²² M. Vandewaerde, W. Voordeckers, F. Lambrechts and Y. Bammens, 403-420

του προσφέρουν τα ίδια πίσω. Το ίδιο ισχύει βέβαια και σε μια εργασιακή σχέση. Αν αντιληφθεί το άτομο ότι δίνει περισσότερα απ' όσα παίρνει αμέσως αισθάνεται ότι αδικείται. Έτσι είτε προσπαθεί να μειώσει αυτά που δίνει, είτε να αυξήσει αυτά που παίρνει. Ή στο τέλος διακόπτει τη σχέση. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον τα πράγματα περιπλέκονται ακόμη περισσότερο μιας και εμπλέκονται άλλοι συνάδελφοι, προϊστάμενοι κτλ. Έτσι οι καταστάσεις που βιώνει τίθενται σε σύγκριση με αυτές που βιώνουν οι άλλοι. Εννοείται πως οποιαδήποτε σύγκριση ή η βίωση των καταστάσεων του κάθε ατόμου είναι καθαρά υποκειμενική. Γι' αυτό και καθίσταται αναγκαίο η ηγεσία να εξασφαλίζει τη δικαιοσύνη μέσω δίκαιων κανόνων, ίσων ευκαιριών και αποτελεσματικών συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι Dess & Picken²³ επιμένουν ότι εξίσου αναγκαία είναι και η ύπαρξη ενός συστήματος οικονομικών αμοιβών. Το σύστημα αυτό θα εξασφάλιζε την ατομική δικαιοσύνη την εταιρική δικαιοσύνη και την κοινωνική δικαιοσύνη. Η αμοιβή του υπαλλήλου πρέπει να συνάδει με τις επιδόσεις και τα προσόντα καθώς και την αξία της θέσης των εργαζομένων, χωρίς όμως να δημιουργείται ανταγωνισμός και έλλειψη ομαδικού πνεύματος. Εννοείται ότι και οι αμοιβές πρέπει να είναι συγκρίσιμες με αυτές της αγοράς.

Πρόσφατες έρευνες σε επιχειρήσεις έδειξαν πως η επιτυχία τους και η αύξηση των κερδών τους σε περιόδους που άλλες αντίστοιχες παρουσίαζαν μείωση εξαρτιόταν από τη στελέχωση τους με τα σωστά άτομα²⁴. Συνεπώς ανάμεσα στα στοιχεία που η ηγεσία δίνει έμφαση είναι η επιτυχής στελέχωση των επιχειρήσεων. Η **ανάπτυξη των ανθρώπων** αποτελεί βασικό στοιχείο του μοντέλου διαρκούς επιτυχίας. Ο Μπουραντάς²⁵ αναφέρει ότι μέσω της ανάπτυξης βελτιώνονται οι γνώσεις και οι ικανότητες καθώς και η αποτελεσματικότητα των ανθρώπων. Επίσης εξασφαλίζεται η διαδοχή των στελεχών σε θέσεις ευθύνης, πράγμα απαραίτητο για την αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ. Στην πλειοψηφία των πετυχημένων επιχειρήσεων η στελέχωσή τους γίνεται από άτομα που προέρχονται «εκ των έσω».

²³ G. Dess and C. Picken, *Changing roles: Leadership in the 21st century*, Organizational Dynamics: 2000: 18- 34.

²⁴ H. Dogan, *An Empirical Research for leadership Perceptions of Administrators in schools of Audin National Education Headship*, Suleyman Demirel University, Journal of Faculty of Economics & Administrative Science: 2009: 207- 222.

²⁵ Δ. Μπουραντάς, 220- 223

Ταυτόχρονα, αποτελεί θεμελιώδης κίνητρο, αφού προσφέρει προοπτικές καριέρας στους εργαζομένους. Ακόμη η συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων είναι το κλειδί για τη συνεχή απασχόλησή τους. Η μονιμότητα πλέον σε μια θέση εργασίας σήμερα είναι δύσκολο να εγγυηθεί, ακόμη και στις περιπτώσεις του δημοσίου. Συνεπώς οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο για να εξασφαλίσουν μια θέση ανά πάσα στιγμή στην αγορά εργασίας να έχουν τα απαραίτητα εφόδια που θα τους τα παρέχει μόνο η ανάπτυξη.

Συνεχίζοντας ο Μπουραντάς²⁶ αναφέρει πως η αξιολόγηση όπως και η ανταμοιβή παίζουν καθοριστικό παράγοντα στη εξασφάλιση πετυχημένων στελεχών σε μια επιχείρηση. Ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να έχει στόχο κυρίως την ανάπτυξη των ανθρώπων. Ο Μπουραντάς αναφέρεται σε συγκεκριμένα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει μια αξιολόγηση:

- Η αξιολόγηση πρέπει να αφορά τόσο τα αποτελέσματα με βάση τους στόχους, όσο και τις ικανότητες του εργαζομένου.
- Οι στόχοι και τα αποτελέσματα πρέπει να προκύπτουν από τους στόχους και της επιχείρησης και της μονάδας και να μετρώνται με συγκεκριμένους ποσοτικούς ή ποιοτικούς δείκτες.
- Οι ικανότητες πρέπει να είναι σαφώς ορισμένες και κυρίως εκφρασμένες σε χειροπιαστές συμπεριφορές.
- Η αξιολόγηση πρέπει να έχει αναπτυξιακό προσανατολισμό. Αυτό σημαίνει ότι μέσω της αξιολόγησης εντοπίζονται τα ισχυρά σημεία- δυνατότητες και τα ασθενή σημεία- περιοχές βελτίωσης του εργαζομένου. Επίσης οι αξιολογητές- προϊστάμενοι πρέπει να συζητούν και να συμφωνούν με τον αξιολογούμενο σε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης του τελευταίου, με συγκεκριμένους στόχους και ενέργειες για το επόμενο διάστημα.
- Η αξιολόγηση τυπικά να γίνεται μια ή δύο φορές το χρόνο. Ουσιαστικά όμως οι εργαζόμενοι να δίνουν συνεχή αναφορά στους συνεργάτες τους σχετικά με τις περιοχές βελτίωσής τους.
- Οι προϊστάμενοι αξιολογητές πρέπει να χρησιμοποιούν περισσότερη αξιολόγηση για να καθοδηγούν, να συμβουλεύουν και να παρακινούν τους συνεργάτες τους για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη, παρά για έλεγχο και κριτική.

²⁶ Δ. Μπουραντάς, 63- 64.

Μια ακόμη μέθοδος για παρακίνηση του προσωπικού στο τομέα της ηγεσίας είναι η **ενδυνάμωση** των ανθρώπων. Η ενδυνάμωση είναι μια σύγχρονη έννοια που εισήχθηκε στον τομέα της ηγεσίας. Μπορεί να οριστεί ως διαδικασία και ως κατάσταση-αποτέλεσμα²⁷.

Ως διαδικασία, η ενδυνάμωση αποτελεί ένα συνδυασμό ενεργειών μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης εργαζομένων ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή ικανοποίηση τους στην εργασία. Ως κατάσταση-αποτέλεσμα η ενδυνάμωση αφορά το πώς αισθάνονται και το πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι. Ακόμη έρευνες έχουν δείξει ότι η ενδυνάμωση μειώνει την ένταση (στρες) στους εργαζομένους²⁸. Γενικότερα η έννοια της ενδυνάμωσης συνδέεται με την:

- Αίσθηση του νοήματος της εργασίας
- Αίσθηση της ικανότητας
- Αίσθηση του αυτοπροσδιορισμού
- Αίσθηση επιρροής

Επιχειρήσεις οποίες χαρακτηρίζονται από σωστή ηγεσία μπορούν μέσα από συνηθισμένους ανθρώπους να έχουν ασυνήθιστα αποτελέσματα. Οι Sadeghi & Pihie²⁹ (2012) κάνουν μια σαφή αναφορά σε συγκεκριμένα σημεία τα οποία τα ανώτερα στελέχη μπορούν αν δώσουν προσοχή θα έχουν μια αποτελεσματική ηγεσία η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει την επιχείρηση σε πετυχημένα αποτελέσματα.

Οι O' Reilly & Pfeffer³⁰ (2001) αναφέρουν ότι οι εξαιρετικές επιχειρήσεις διαθέτουν **αξίες** οι οποίες διαμορφώνουν ένα **σύστημα άτυπων κανόνων ή προσδοκιών** αναφορικά με την υιοθέτηση τους τόσο από ανώτερα στελέχη όσο και από τα χαμηλόβαθμα. Μέσα από αυτό το σύστημα τα άτομα μαθαίνουν να αυτοπειθαρχούν και να δεσμεύονται ως προς αυτά που έχουν να εκπληρώσουν ως μέλη μιας επιχείρησης. Το σημαντικότερο είναι ότι εκφράζουν τις αξίες με πολύ συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές ώστε να είναι σαφής η εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι γι' αυτές.

²⁷ Δ. Μπουραντάς, 81

²⁸ Δ. Μπουραντάς, 82

²⁹ A. Sadeghi, Z. Pihie, and L. Akmaliah *Transformational Leadership and its Predictive Effects on Leadership Effectiveness*, International Journal of Business & Social Science: (2012), 186- 197.

³⁰ C. O' Reilly and J. Pfeffer, *The Hidden Value*, HBSP: (2000).

Επίσης οι εξαιρετικές επιχειρήσεις έχουν ως **βασικό κριτήριο** στις προσλήψεις τα χαρακτηριστικά της **προσωπικότητας** (πχ θέληση για μάθηση, ομαδικότητα κ.α). και όχι τις ικανότητες και τις γνώσεις.

Ακόμη η **επένδυση** στους ανθρώπους είναι μια από τις βασικές αρχές τους. Συγκεκριμένα τους προσφέρουν ευκαιρίες συνεχούς ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης.

Η **πλήρης ενημέρωση** για όλα όσα αφορούν την επιχείρηση απαιτείται για τη σωστή λειτουργία της.

Επίσης η **συμμετοχή** όλων των ανθρώπων που απαρτίζουν μια επιχείρηση τους δίνει την ευκαιρία να εκφράσουν τις ιδέες, τις απόψεις, τις γνώμες, τις προτάσεις και τη κριτική τους. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η συμμετοχή και ο πλουραλισμός χωρίς να σημαίνει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά.

Ακόμη συστήνεται να κυριαρχεί η **ομαδικότητα**. Μέσα από αυτήν οι άνθρωποι εκτός από τις συνέργειες και την αποτελεσματική υλοποίησή του έργου, συμβάλλει στην ικανοποίησή τους στην υποκατάσταση του ελέγχου μέσω της ιεραρχίας και της γραφειοκρατίας από τον κοινωνικό έλεγχο.

Επιπλέον είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να διαθέτουν αποτελεσματικά **συστήματα αμοιβών και αναγνώρισης προσπαθειών και επιδόσεων**, κυρίως βασισμένες στο μοντέλο του Herzberg και όχι στις οικονομικές αμοιβές. Ακόμη να προωθούν τη δημιουργία κλίματος «οικογένειας».

Τέλος είναι σημαντικό τα ανώτερα στελέχη να λειτουργούν ως **ηγέτες** και όχι ως μάνατζερ.

Μια άλλη σημαντική έρευνα που παρουσιάζει την έννοια της ηγεσίας από μια διαφορετική σκοπιά είναι αυτή των Vandewaerde, Voordeckers, Lambrechts & Bammens³¹. Το άρθρο τους στοχεύει να συμβάλλει στη συνεχιζόμενη έρευνα που επικεντρώνεται τα τελευταία χρόνια στις συμπεριφοριστικές προοπτικές και διαδικασίες στο πλαίσιο του διοικητικού συμβουλίου που διαχειρίζεται μια κοινή ηγεσία. Το διοικητικό συμβούλιο εξετάζει τις διαδικασίες και τις συμπεριφορές που λαμβάνουν χώρα μέσα στο διοικητικό συμβούλιο. Έχουν αναπτύξει ένα εννοιολογικό πλαίσιο απευθυνόμενοι σε μια νέα ηθική προσέγγιση αναφορικά με την ηγετική στάση που διατηρεί, όπως για παράδειγμα η κοινή ηγεσία (shared leadership). Κοινή

³¹ M. Vandewaerde, W. Voordeckers, F. Lambrechts and Y. Bammens, 403-420

ηγεσία ορίζεται μια δυναμική, διαδραστική διαδικασία μεταξύ των ανθρώπων που λειτουργούν μέσα σε μια ομάδα που ο στόχος τους είναι να κατευθύνει το ένα άτομο το άλλο να λειτουργήσουν ως ομάδα, ή να πετύχουν οργανωτικούς στόχους ή και τα δύο. Επίσης είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στη κοινή ηγεσία: «η διαδραστική διαδικασία συχνά αναφέρεται σε ομότιμους ή προέρχεται από έμμεση επιρροή, ή άλλες φορές αναφέρεται σε ιεραρχική επιρροή που είτε προέρχεται από τα κάτω στρώματα προς τα πάνω ή το αντίθετο ³².

Το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια ελυστική ομάδα η οποία είναι αρμόδια για τη λήψη αποφάσεων, κυρίως γνωστικού περιεχομένου και λειτουργεί μέσα σε ένα σύνθετο περιβάλλον. Είναι οι πλέον υπεύθυνοι για την απόδοση των κερδών μιας επιχείρησης μιας και αυτοί φέρνουν μια ποικιλία από εμπειρίες και δεξιότητες και είναι οι πλέον κατάλληλοι για να ξέρουν πότε μια εργασία πρέπει να δοθεί και σε ποιους. Σύμφωνα με τους Mehra, Smith, Dixon and Robertson στους Vandewaerde, Voordeckers, Lambrechts & Bammens³³, είναι σημαντικό στην κοινή ηγεσία η ομαδική απόδοση δεν έχει να κάνει με την ποσότητα των ηγετών αλλά με το κατά πόσο αν αναγνωρίζει ο ένας τον άλλον ως ηγέτη, χωρίς να παρεμποδίζονται από τις δικές τους φιλοδοξίες και σκοπιμότητες. Γι' αυτό οι Bligh, Pearce and Kohles στους Vandewaerde, Voordeckers, Lambrechts & Bammens³⁴ αναφέρουν ότι είναι απαραίτητο να αποδεχθεί ο ένας τον άλλο και να έχουν την ευελιξία να μεταλλάσσονται από «ηγέτες» σε «οπαδούς»

Ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου είναι να παρακολουθεί, να αξιολογεί και ελέγχει κατά πόσο οι μάνατζερ λειτουργούν ως προς το συμφέρον των μετόχων. Ελέγχει κατά πόσο λειτουργούν τα πράγματα και όχι για το αποτέλεσμα. Αυτή η μορφή ελέγχου αποσκοπεί κυρίως στη διασφάλιση ότι η διαχείριση συμπεριφέρεται και λειτουργεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την εξυπηρέτηση των μετόχων και όχι για τις ανάγκες των μάνατζερ.

Στη παρούσα μελέτη τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η κοινή ηγεσία είναι πολύ αποτελεσματική.

³² M. Vandewaerde, W. Voordeckers, F. Lambrechts and Y. Bammens, 403-420

³³ M. Vandewaerde, W. Voordeckers, F. Lambrechts and Y. Bammens, 403-420

³⁴ M. Vandewaerde, W. Voordeckers, F. Lambrechts and Y. Bammens, 403-420

2.2 Η παρακίνηση των συνεργατών σύμφωνα με το μοντέλο κινήτρων του Herzberg

Οι συνθήκες που επικρατούν σε ένα χώρο εργασίας θεωρείται ότι επηρεάζουν τη ποιότητα εργασίας των εργαζομένων³⁵. Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg όταν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης λένε ότι δεν είναι δυσαρεστημένοι δεν σημαίνει ταυτόχρονα ότι είναι και ικανοποιημένοι³⁶. Μάλιστα ο Udechukwu³⁷, σημειώνει πως ο Herzberg αναφέρεται ότι ο αντίθετος όρος της εργασιακής ευχαρίστησης δεν είναι η εργασιακή δυσαρέσκεια, αλλά η **μη εργασιακή ευχαρίστηση**. Το ίδιο η ισχύει και για την εργασιακή δυσαρέσκεια, ότι δεν είναι η εργασιακή ευχαρίστηση αλλά η **μη εργασιακή δυσαρέσκεια**. Η ευχαρίστηση των εργαζομένων από την εργασία τους ή δυσαρέσκειά τους προέρχεται από διαφορετικούς παράγοντες. Η ευχαρίστησή εξαρτάται από τα κίνητρα που τους δίνονται ενώ η δυσαρέσκεια από τους παράγοντες υγιεινής στους οποίους αναγκάζονται να δουλεύουν. Επίσης τα κίνητρα εξαρτώνται από εγγενείς παράγοντες της εργασίας, ενώ οι παράγοντες υγιεινής εξαρτώνται από εξωγενείς³⁸. Η έρευνά του Udechukwu³⁹ μελετώντας υπάλληλους σωφρονιστικού ιδρύματος και λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση της εργασίας τους υπό το φως των ισχυρισμών του Herzberg διαφαίνεται ότι κάθε ανάγκη, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως αποτέλεσμα είτε ικανοποίησης είτε δυσαρέσκειας, αφού και οι δύο έννοιες είναι συμπληρωματικές και διακρίνονται από τα ίδια συστατικά. Αυτό σημαίνει ότι οι σωφρονιστικοί υπάλληλοι έχουν ανεκπλήρωτες ανάγκες ή ανάγκες οι οποίες έχουν καλυφθεί. Ο εντοπισμός τόσο των στοιχείων που δημιουργούν ευχαρίστηση όσο και αυτών που δημιουργούν δυσαρέσκεια είναι εξίσου σημαντικός.

Στην έρευνά του ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο είδη παραγόντων που έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση στην εργασία. Το πρώτο είδος αφορά τους «**παράγοντες υγιεινής**» που περιλαμβάνουν τις αμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ασφάλεια που του παρέχει η εργασία του, ο τρόπος εποπτείας καθώς και τις πολιτικές της επιχείρησης. Το δεύτερο

³⁵ O. Khan, K. Sumera, and S. Tahir, *Does hygiene and motivators classified by Herzberg are same for middle Mangers and direct labor? (Petroleum sector of Pakistan)*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business: 2011:280- 295.

³⁶ C. L. Reed, D. G. Moyest and J. Sun 1- 16; I.I Udechukwu, 69- 82; Kermally, 43- 50

³⁷ I Udechukwu, 69- 82

³⁸ Kermally, 43- 50; F. Herzberg, 109- 120

³⁹ I Udechukwu, 69- 82

είδος αναφέρεται στα «κίνητρα», τα οποία περιλαμβάνουν την αναγνώριση των προσπαθειών/ επιδόσεων των εργαζομένων, το ενδιαφέρον που παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο, την ελευθερία πρωτοβουλιών που τους παρέχετε, τις δυνατότητες ανάπτυξης καθώς και τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης⁴⁰. Γενικότερα τα κίνητρα προωθούν τον άνθρωπο να έχει την επιθυμία να κάνει κάτι χωρίς να του το επιβάλλουν και αυτό συμβάλλει στη διαρκούς επιτυχία της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό οι μάνατζερ να παρακινήσουν τους υπαλλήλους δίνοντας προσοχή στα κίνητρα⁴¹. Κατ' αρχήν οι παράγοντες υγιεινής πρέπει πρώτα να φτάσουν σ' ένα συγκεκριμένο επίπεδο έτσι ώστε να υπάρχει η βεβαιότητα πως τα κίνητρα δεν μειώθηκαν, αλλά μετά πρέπει να δοθεί έμφαση στους παράγοντες των κινήτρων. Στην έρευνα εμβάθυνση του Kermally⁴² για τον Herzberg αναφέρει πως ο τελευταίος ισχυρίζεται πως πολλοί μάνατζερ προσπαθούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους μόνο μέσω των παραγόντων υγιεινής, που ουσιαστικά είναι μια λανθασμένη και αναποτελεσματική τακτική. Συνεχίζοντας, σύμφωνα με τη θεωρία κινήτρων του Herzberg με το να δοθεί σ' ένα υπάλληλο αύξηση μισθού ή ένας επιπλέον τίτλος (παράγοντες υγιεινής) χωρίς ουσιαστικά να του παρέχονται επιπλέον ευθύνες, δεν σημαίνει ότι θα τον παρακινήσει έτσι ώστε να αποδίδει καλύτερα εργασιακά.

Στην έρευνά του ο Kermally⁴³ γίνεται αναφορά και στη συμβολή του Herzberg στη πολιτική «Εμπλουτισμός της Εργασίας». Εδώ ο Herzberg αναφέρεται στην εισαγωγή της ευθύνης ενός εργαζομένου αναφορικά με την εργασία του, προωθώντας το ενδιαφέρον του για τη δουλειά. Συγκεκριμένα πολλοί μάνατζερ στην προσπάθειά τους να «εμπλουτίσουν την εργασία» μειώνουν την προσωπική συμβολή των εργαζομένων, αντί να τους δίνουν περισσότερες ευκαιρίες να αναπτύξουν τη συνηθισμένη εργασία τους. Τέτοιες προσπάθειες τις οποίες ο Herzberg ονομάζει οριζόντια φόρτωση (horizontal loading) (σε αντίθεση με την κάθετη φόρτωση ή με την παροχή κινήτρων) αποτελούν το πρόβλημα της διεύρυνσης των εργασιακών προγραμμάτων. Βασικά η φόρτωση εργασίας διευρύνει το νόημα της εργασίας.

Ο Herzberg δίνει 7 χρήσιμα σημεία για την οριζόντια φόρτωση εργασίας:

⁴⁰ O. Khan, K. Sumera, and S. Tahir, 280- 295; Udechukwu, 69- 82; Kermally, 43- 50; F. Herzberg, 109- 120

⁴¹ Kermally, 43- 50

⁴² Kermally, 43- 50

⁴³ Kermally, 43- 50

1. Αφαίρεση ορισμένων ελέγχων διατηρώντας παράλληλα κάποιου είδους λογοδοσίας.
2. Αύξηση της λογοδοσίας κάποιων ατόμων που αφορά τη δική τους εργασία.
3. Δίνοντας σε ένα πρόσωπο μια πλήρη μονάδα εργασίας που να έχει μια φυσική συνέχεια.
4. Παροχή πρόσθετων ευθυνών προς τους εργαζομένους για τις δραστηριότητες τους. Αυτό τους δίνει ταυτόχρονα και αυτοπεποίθηση για τις δραστηριότητές τους.
5. Οι περιοδικές εκθέσεις να τίθενται στην άμεση διάθεση των εργαζομένων παρά προς τους προϊστάμενους.
6. Εισαγωγή νέων και πιο δύσκολων καθηκόντων που δεν είχαν προηγουμένως αντιμετωπίσει.
7. Με την εκχώρηση ειδικών ή ατόμων με εξειδικευμένα καθήκοντα, δίνοντας έτσι την ευκαιρία και τη δυνατότητα να γίνουν εμπειρογνώμονες⁴⁴.

Έρευνες έχουν δείξει πως ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγή της εταιρείας⁴⁵. Σύμφωνα με τον Mobley στον Udechukwu⁴⁶ ο κύκλος εργασίας των εργαζομένων μπορεί να γίνει κατανοητός μέσα από τη στάση που διατηρούν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εργασία τους, όπως η **ευχαρίστηση** που νιώθουν μέσα από αυτήν. Η παρούσα έρευνα αναφέρεται στην αποχώρηση του εργαζομένου από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται και η οποία αποφέρει τεράστιες οικονομικές ζημιές στην εταιρεία. Οι άμεσες και οι έμμεσες δαπάνες αφορούν τα έξοδα διαχωρισμού, καθώς και τα έξοδα που αφορούσαν στην απόκτηση και στην εκμάθηση του προσωπικού. Δυστυχώς η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις αρνητικές συνέπειες που έχει στην οργανωτική της δομή, και γενικότερα δεν μπαίνουν στο κόπο να ασχοληθούν σοβαρά με τις οικονομικές επιπτώσεις που έχουν στην επιχείρηση. Εντούτοις μια μικρή μερίδα επιχειρήσεων σήμερα προσλαμβάνει εξωτερικούς συνεργάτες οι οποίοι εργάζονται για κάποιο χρονικό διάστημα με μια επιχείρηση πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Με τους εξωτερικούς συνεργάτες ασχολήθηκε και η έρευνα του

⁴⁴ Kermally, 43- 50

⁴⁵ Udechukwu, 69- 82

⁴⁶ Udechukwu, 69- 82

Niu⁴⁷ (2011). Συγκεκριμένα μελέτησε τους εξωτερικούς συνεργάτες οι οποίοι εργοδοτούνται σε διάφορες εταιρίες όπου παρίσταται ανάγκη. Σύμφωνα με τον Cohany στο Niu⁴⁸ οι εταιρίες οι οποίες έχουν συνάψει συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες έχουν αρκετά οφέλη. Συγκεκριμένα μπορούν να προβούν σε μείωση μόνιμου προσωπικού καθώς και σε μείωση των δαπανών στην πρόσληψη υπαλλήλων. Επίσης μετριάζονται οι επιπτώσεις από τις διακυμάνσεις των πωλήσεων και τέλος παρέχεται πρόσβαση σε εξειδικευμένες δεξιότητες.

Στη παρούσα έρευνα τίθενται τα εξής ερωτήματα:

1. Κατά πόσοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν μια σίγουρη σταδιοδρομία δεν έχουν ένα ξεκάθαρο και σταθερό στόχο. Αντίθετα ο «στόχος της σταθερότητας» (goal stability) αποτελεί μια ισχυρή δέσμευση για προγενέστερη καριέρα.
2. Ότι ένα χαμηλότερο επίπεδο της αστάθειας του στόχου εξηγεί την δέσμευση καριέρα καλύτερα από ένα υψηλότερο.

Στην έρευνα συμμετείχαν άνδρες εξωτερικοί συνεργάτες της ηλικίας των 26- 35 στη Ταϊβάν σε μια βιομηχανία ημιαγωγών. Δόθηκαν στους συμμετέχοντες 130 ερωτηματολόγια. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και τα ερωτηματολόγια ανώνυμα. Επιστράφηκαν πίσω 124 ερωτηματολόγια.

Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι ο στόχος της σταθερότητας επηρεάζει την ικανοποίηση του ατόμου να δεσμευτεί στην καριέρα του η οποία κατ' επέκταση επηρεάζει και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Άτομα με υψηλότερη δέσμευση στην καριέρα τους είναι περισσότερο χρόνο να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους και είναι λιγότερο πρόθυμοι να αποσυρθούν από την εργασία και την καριέρα τους. Συνεπώς η παρούσα έρευνα έδειξε ότι ο ρόλος της αστάθειας του στόχου είναι σημαντικός στην πρόβλεψη της δέσμευσης της καριέρας. Όταν ο στόχος χαρακτηρίζεται από λιγότερη αστάθεια τα άτομα είναι περισσότερο αφοσιωμένα στο επάγγελμα τους.

Επίσης στα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν και με αυτά των Elliot, Uswatte, Lewis & Plamatier στον Niu⁴⁹, ότι δηλαδή οι εργαζόμενοι με υψηλότερο δείκτη αστάθειας διακατέχονται σε μεγαλύτερο βαθμό συναισθήματα

⁴⁷ J. H. Niu, *The Career Commitment of Contingent Employees: Evidence of On-Site Engineers in Semiconductor Industry*, International Management Review: 2011: 44- 51.

⁴⁸ J. H. Niu, 44- 51.

⁴⁹ J. H. Niu, 44- 51

δυσφορίας και δυσαρέσκειας τα οποία αποφέρουν χαμηλότερο βαθμό αφοσίωσης στην καριέρα τους. Συνεπώς αυτό ισχύει και για τους εξωτερικούς συνεργάτες που δεν είναι ευχαριστημένοι από τις σχέσεις συναλλαγών που τους περιτριγυρίζουν να είναι λιγότερο παραγωγικοί και να μην συνεργάζονται ικανοποιητικά με την ομάδα εργασίας τους. Αν η προσήλωση τους στον πελάτη είναι αδύναμη τότε δεν νιώθουν την υποχρέωση να εκτελούν σωστά τα καθήκοντα τους μιας και είναι δυσαρεστημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον.

Οι υπεύθυνοι διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να λάβουν υπόψη τη θεωρία των κινήτρων και υγιεινής του Herzberg. Γιατί αν δεν είναι σε θέση να παρέχουν σημαντικούς παράγοντες κινήτρων τότε να προβαίνουν σε παροχή παραγόντων υγιεινής, οι οποίοι αποτελούν και τη βασική αιτία δυσαρέσκειας στην εργασία. Συνεπώς οι εταιρίες οι οποίες έχουν εξωτερικούς συνεργάτες οφείλουν να βελτιώνουν τους παράγοντες υγιεινής.

Επίσης είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα άτομα γενικότερα θέτουν κάποιες προσδοκίες ως προς το περιβάλλον εργασίας τους και αυτές πρέπει να εκπληρωθούν έτσι ώστε τα άτομα να παραμένουν αφοσιωμένα στο εκάστοτε εργασιακό τους περιβάλλον. Για αυτό και οι διάφοροι οργανισμοί καλό θα ήταν να υιοθετούσαν πρακτικές οι οποίες να ενθάρρυναν τις συμπεριφορές συνεργασίας ανάμεσα στους υπαλλήλους. Συνεπώς λοιπόν, ότι οι εταιρίες πρέπει να λάβουν υπόψη τους τρεις παράγοντες υγιεινής που αφορούν τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις με τους επόπτες και την ασφάλεια έτσι ώστε να πετύχουν την αφοσίωση των εξωτερικών συνεργατών.

Μια άλλη πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα είναι αυτή των Redd, Moyest and Sun⁵⁰ η οποία εξετάζει κατά πόσο οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιλήψεις του χώρου εργασίας των αфро-αμερικανών λογιστών έχουν αλλάξει με τη πάροδο των χρόνων. Συγκεκριμένα η έρευνα εστιάζει σε 2 ερευνητικά ερωτήματα:

1. Κατά πόσο οι υπάρχοντες παράγοντες επιδρούν στην ικανοποίηση που απορρέει από την εργασία, έτσι ώστε να κατανοήσουν καλύτερα των εργασιακών εκείνων στοιχείων που σχετίζονται με τη παραμονή των αфро-αμερικανών λογιστών στη συγκεκριμένη εργασία.

Οι ερευνητές ισχυρίζονται ότι η έρευνά τους ασχολήθηκε με ένα πολύ σημαντικό θέμα που αφορά την οργανωτική δομή μιας επιχείρησης, δεδομένου της αύξησης του αριθμού των μειονοτικών ομάδων στο τομέα της λογιστικής.

⁵⁰ C. L. Reed, D. G. Moyest and J. Sun 1- 16

2. Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται κατά πόσο η θεωρία του Herzberg σχετίζεται με τα παρόντα χαρακτηριστικά της εργασίας και κατά πόσο επηρεάζουν στην ικανοποίηση που απορρέει από την εργασία.

Στη παρούσα έρευνα συμμετείχαν 630 αфро-αμερικανοί λογιστές. Τους αποστάληκε μέσω ταχυδρομείο ερωτηματολόγιο κατά τις χρονιές 1995- 1996, και μετά από 14 χρόνια, δηλαδή κατά τις χρονιές 2008- 2009 τους αποστάληκε για συμπλήρωση τα ίδιο ερωτηματολόγιο.

Το παρόν ερευνητικό εργαλείο μετρούσε τα επίπεδα ικανοποίησης που έχουν από την εργασία τους, το βαθμό άγχους που τους προκαλεί, αν γίνονται διακρίσεις και αν ναι σε ποιο βαθμό και τέλος ο βαθμός ισορροπίας που υπάρχει ανάμεσα στην εργασία τους και στην προσωπική τους ζωή.

Το ερωτηματολόγιο περιείχε 53 ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου. Περίπου το 1/3 των ερωτήσεων αφορούσε δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Τα αποτελέσματα κινούνταν στους εξής άξονες:

1. Κατά πόσο παίζουν ρόλο τα χρόνια υπηρεσίας στο χώρο της λογιστικής στην ικανοποίηση που απορρέει από το επάγγελμα αυτό, καθώς και την πρόθεση τους να παραμείνουν σε αυτό όπως και τον αριθμό των αλλαγών εργασίας.
2. Αν το επίπεδο εργασίας τους έχει υποστεί κάποιες αλλαγές με το πέρασμα των 14 χρόνων.
3. Αν οι διακρίσεις επηρεάζουν τυχόν προαγωγές ή αυξήσεις μισθών.
4. Αν η ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής του ζωής έχει αλλάξει με τα χρόνια.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως το επίπεδο ικανοποίησης έχει αυξηθεί κατά τη πάροδο των 14 χρόνων. Επίσης έδειξαν μείωση στον αριθμό αλλαγής των εργασιών τους. Προτιμούν να παραμένουν σταθεροί σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Υπάρχει εντούτοις αύξηση στα επίπεδα άγχους λόγω επιπλέον φόρτου εργασίας. Αναφορικά με τις διακρίσεις η έρευνα έδειξε πως είχαν μειωθεί σε κάποιο βαθμό, τουλάχιστον αναφορικά με την άρνηση που επιδείκνυαν κάποιοι ως προς το να δοθούν προαγωγές σε αфро-αμερικανούς λογιστές. Τέλος τα αποτελέσματα έδειξαν πως η καριέρα με την προσωπική ζωή συγκρούεται πολύ συχνά και δεν υπάρχει μεγάλη βαθμού ισορροπία.

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που σχετίζεται με τη θεωρία κινήτρων του Herzberg, τα ευρήματα έδειξαν πως τα επίπεδα ευχαρίστησης που

απορρέουν από τους παράγοντες υγιεινής και κινήτρων επηρεάζουν πολύ και τους αфро-αμερικανούς λογιστές.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας

Κρίνεται αναγκαίο να οριστεί ο πληθυσμός και το δείγμα, που εξυπηρετεί τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Ως πληθυσμό ορίζουμε τους εκπαιδευτικούς της Προδημοτικής, Δημοτικής και Μέσης εκπαίδευσης που διδάσκουν στα σχολεία της Λευκωσίας. Στην έρευνα συμμετείχαν όλες οι βαθμίδες, δηλαδή νηπιαγωγοί, δάσκαλοι, καθηγητές, βοηθοί διευθυντές καθώς και διευθυντές. Για την επιλογή του δείγματος, ακολουθήθηκε επιλεκτική δειγματοληψία, δεδομένων των απεργιακών μέτρων που είχαν λάβει οι εκπαιδευτικοί λόγω των οικονομικών μέτρων που είχαν ληφθεί από το κράτος. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό τον παράγοντα, η συμπλήρωση ερωτηματολογίων καθώς και οι συνεντεύξεις θεωρείτο εκτός των καθηκόντων τους. Συνεπώς η ερευνήτρια έδωσε τα ερωτηματολόγια μέσω γνωστών και φίλων εκπαιδευτικών που εργοδοτούνται στα δημόσια σχολεία της Λευκωσίας. Επίσης οι συμμετέχοντες στην συνέντευξη (9 στο σύνολο) ήταν ανάμεσα σε αυτούς που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια και η ερευνήτρια αποτάθηκε σε αυτούς μέσω γνωστών και φίλων. Σύμφωνα με τον Παπαναστασίου (2005) στην επιλεκτική δειγματοληψία, ο ερευνητής επιλέγει οποιαδήποτε άτομα είναι άμεσα διαθέσιμα να λάβουν μέρος στην έρευνα, τα οποία όμως διαθέτουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά που χρειάζεται η έρευνα.

Δείγμα στην έρευνα αποτέλεσαν 90 εκπαιδευτικοί της Προδημοτικής, Δημοτικής και Μέσης εκπαίδευσης όλων των βαθμίδων. Συγκεκριμένα έλαβαν μέρος στην έρευνα για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων 66 γυναίκες και 24 άντρες. 19 συμμετέχοντες ανήκαν στην Προδημοτική εκπαίδευση, 39 στη Δημοτική και 32 στην Μέση εκπαίδευση. Συγκεκριμένα 19 ήταν νηπιαγωγοί, 26 ήταν δάσκαλοι, 33 ήταν καθηγητές, 8 ήταν βοηθοί διευθυντές και 4 ήταν διευθυντές. Αναφορικά με τα χρόνια υπηρεσίας τους 16 συμμετέχοντες είχαν από 0- 5, 20 συμμετέχοντες είχαν 6-10, 23 συμμετέχοντες 11- 15 και οι υπόλοιποι 31 συμμετέχοντες είχαν 16 και άνω.

Πίνακας 1.

Φύλο			
		Συχνότητα	Ποσοστό
	γυναίκα	66	73,3
	άντρας	24	26,7
	Σύνολο	90	100,0

Πίνακας 2.

Βαθμός			
		Συχνότητα	Ποσοστό
	προδημοτικής	19	21,1
	δημοτικής	39	43,3
	μέσης	32	35,6
	Σύνολο	90	100,0

Πίνακας 3

Θέση			
		Συχνότητα	Ποσοστό
	νηπιαγωγός	19	21,1
	δάσκαλος	26	28,9
	καθηγητής	33	36,7
	βοηθός διευθυντής	8	8,9
	διευθυντής	4	4,4
	Σύνολο	90	100,0

Στις συνεντεύξεις έλαβαν μέρος 4 διευθύντριες. Μία άνηκε στην προδημοτική εκπαίδευση, μια στη δημοτική και δύο στην μέση εκπαίδευση. Επίσης έλαβαν μέρος και πέντε εκπαιδευτικοί. Δύο άνηκαν στην προδημοτική εκπαίδευση, δύο στη δημοτική και μια στη μέση εκπαίδευση. Όλες ήταν γυναίκες. Η παρατήρηση έγινε σε δημόσιο νηπιαγωγείο στη Λευκωσία, και συμμετείχαν μια διευθύντρια και 9 νηπιαγωγοί.

3.2 Μέθοδος

3.2.1 Παρουσίαση και περιγραφή μέσου συλλογής δεδομένων

Στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέγηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι συνεντεύξεις με ερωτήσεις ανοικτού τύπου και η παρατήρηση. Θεωρήθηκε απαραίτητη η χρήση των συνεντεύξεων επειδή συγκεντρώνονται απαραίτητες και σημαντικές πληροφορίες. Σύμφωνα με το Farr στους Αβραμίδη και Καλυβά «η συνέντευξη μας προσφέρει τη δυνατότητα να πληροφορηθούμε για συμπεριφορές που είναι δύσκολο να παρατηρηθούν, επειδή εκδηλώνονται σε ακατάλληλες ώρες, ή επειδή αφορούν λεπτά ζητήματα ή επειδή συμβαίνουν σπάνια. Επίσης η συνέντευξη φανερώνει στάσεις, γνώμες και αντιλήψεις οι οποίες δεν εκδηλώνονται στη συμπεριφορά είτε εκφράζονται μέσα από ένα σύμπλεγμα συμπεριφορών, που δεν μπορούν να γίνουν εύκολα αντικείμενο παρατήρησης».⁵¹

Τα ερωτηματολόγια που αποτελούνται από ερωτήσεις κλειστού τύπου έχουν το πλεονέκτημα ότι συμπληρώνονται, κωδικοποιούνται και αναλύονται εύκολα. Επιπλέον εξασφαλίζουν πληροφορίες αντικειμενικές και περιορίζουν τον εξεταζόμενο στα πλαίσια των εναλλακτικών απαντήσεων. Ακόμη επιτρέπουν στο άτομο στο οποίο υποβάλλονται οι ερωτήσεις να αντιμετωπίσει και άλλες δυνατότητες που ίσως δεν θα τις έγραφε, αν η ερώτηση ήταν ανοικτού τύπου⁵². Επίσης κατά τον Καραγεώργο⁵³ οι απαντήσεις που δίνονται σε αυτού του τύπου ερωτήσεις διακρίνονται από υψηλή αντικειμενικότητα αφού αναγνωρίζονται ομοιόμορφα από όλους τους ερευνητές ως ορθές ή εσφαλμένες.

Αναφορικά με τη χρήση του ερωτηματολογίου είναι το μέσον που μετατρέπει τις πληροφορίες που δίνει ένα πρόσωπο σε δεδομένα, τα οποία στη συνέχεια χρησιμοποιούνται για ανάλυση και για εξαγωγή των απαραίτητων συμπερασμάτων. Ουσιαστικά το ερωτηματολόγιο επιδιώκει να συλλέξει τρία είδη πληροφοριών: α) τις

⁵¹ Η. Αβραμίδης και Ε. Καλυβά, *Μέθοδοι έρευνας στην ειδική αγωγή. Θεωρίες και εφαρμογές*. Αθήνα: 2006, 183.

⁵² Κ. Παπαναστασίου, και Ε. Παπαναστασίου, *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία:2005.

⁵³ Δ. Καραγεώργος, *Μεθοδολογία έρευνας στις επιστήμες της αγωγής*. Αθήνα: Σαββάλας: 2002.

γνώσεις και πληροφορίες, β) τις αξίες και τις προτιμήσεις και γ) τις στάσεις και τις πεποιθήσεις⁵⁴.

Όσον αφορά την παρατήρηση, ο ερευνητής είναι απλώς παρατηρητής. Δεν αναλαμβάνει κανένα άλλο ρόλο μέσα στο συγκεκριμένο πλαίσιο. «Η παρατήρηση παραμένει πιστή στο μέρος και στο άτομο που εξετάζει, χωρίς να διαστρεβλώνει και χωρίς να τα μειώνει σε τεχνητές αφηρημένες κατηγορίες.»⁵⁵

3.2.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Συνολικά δόθηκαν 90 ερωτηματολόγια και επιστράφηκε ακριβώς ο ίδιος αριθμός. Ένα από τα μειονεκτήματα της χορήγησης ερωτηματολογίων σύμφωνα με τους Παπαναστασίου και Παπαναστασίου (2005) είναι η παράλειψη επιστροφής των ερωτηματολογίων και αυτό μειώνει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Εντούτοις σε αυτή περίπτωση τα ερωτηματολόγια επιστράφηκαν όλα.

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στους συμμετέχοντες τέλη Απριλίου και επιστράφηκαν γύρω στα μέσα Μαΐου. Όπως προαναφέρθηκε τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε γνωστούς της ερευνήτριας όπου εργοδοτούνται σε δημόσια σχολεία της Λευκωσίας. Τα ερωτηματολόγια επισυνάπτονταν από μια συνοδευτική επιστολή η οποία επεξηγούσε επιγραμματικά το σκοπό της έρευνας καθώς έδινε και οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, όπως και διαβεβαίωνε για την ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι έγινε μια μικρή πιλοτική έρευνα των δώδεκα ατόμων για να ελεγχθεί η αξιοπιστία των μετρήσεων. Συγκεκριμένα η ερευνήτρια έδωσε 12 ερωτηματολόγια στους εκπαιδευτικούς στο νηπιαγωγείο όπου εργοδοτείται, για να ελέγξει κατά πόσο οι ερωτήσεις ήταν κατανοητές προς τους συμμετέχοντες. Αυτό θεωρήθηκε αναγκαίο από τη στιγμή που η ίδια η ερευνήτρια στις πλείστες των περιπτώσεων θα ήταν απύσχα κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και δεν θα μπορούσε να προβεί σε οποιεσδήποτε επεξηγήσεις. Τελικά μέσα από την πιλοτική έρευνα κρίθηκε αναγκαίο η ερώτηση που αφορούσε στην αξιολόγηση των δηλώσεων του ερωτηματολογίου να μεταφερθεί στο τέλος του ερωτηματολογίου αφού μέρδευε τους συμμετέχοντες όταν βρισκόταν στην αρχή. Γενικά όμως τα σχολεία ήταν θετικά και οι συμμετέχοντες μπορούσαν να

⁵⁴ Κ. Παπαναστασίου, και Ε. Παπαναστασίου, 116.

⁵⁵ Η. Αβραμίδης και Ε. Καλυβά, 253.

συμπληρώσουν σωστά το ερωτηματολόγιο με μοναδική τους βοήθεια τη συνοδευτική επιστολή. Επίσης ήταν αναγκαίο να γίνει μια πιλοτική έρευνα μιας και τίθεται θέμα φαινομενικής εγκυρότητας αφού το εργαλείο μέτρησης δεν ήταν σταθμισμένο. Η φαινομενική εγκυρότητα του οργάνου μέτρησης φαίνεται ότι μετρά αυτό που θεωρείται ότι μετρά ⁵⁶.

Οι συνεντεύξεις διήρκησαν ένα μήνα. Όλες οι συνεντεύξεις ήταν ατομικές. Από την αρχή των συνεντεύξεων, γνωστοποιήθηκε στους συμμετέχοντες ο σκοπός της έρευνας και τονίστηκε η ανωνυμία τους. Όλοι δέχτηκαν την μαγνητοφώνηση της συνέντευξής τους. Όλες οι συνεντεύξεις έγιναν στα σπίτια των συμμετεχόντων.

Η παρατήρηση διήρκησε δύο μήνες. Η παρατήρηση έλαβε χώρα σε δημόσιο νηπιαγωγείο στη Λευκωσία. Συγκεκριμένα ξεκινούσε από τις 7:30 πμ μέχρι τις 1:05 μμ εκτός τις Πέμπτες που διαρκούσε μέχρι και τις 2:00 μμ που η ερευνήτρια ήταν παρούσα κατά τη διάρκεια της εβδομαδιαίας συνεδρίας.

Όσον αφορά τη παρατήρηση λαμβάνονταν σημειώσεις τόσο κατά τη διάρκεια των διδακτικών ωρών των εκπαιδευτικών όσο και κατά τα διαλείμματα. Σημειώσεις λαμβάνονταν και κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Δηλαδή κατά τη διάρκεια που οι συμμετέχοντες αφηγούνταν τις εμπειρίες τους ή εξέφραζαν τις απόψεις τους, λαμβάνονταν χειρόγραφες σημειώσεις, αναφορικά με τον τρόπο ομιλίας τους, τη διάθεσή τους ακόμη και με τη στάση που διατηρούσαν απέναντι στον ερευνητή έτσι ώστε η ερμηνεία των δεδομένων να γίνει με περισσότερη ακρίβεια. Συγκεκριμένα στην παρατήρηση «καταγράφονταν συμπεριφορές των συμμετεχόντων που είχαν τη μορφή αφηγηματικών αρχείων»⁵⁷. Ουσιαστικά υπήρξε λεπτομερής καταγραφή των αντιδράσεων των υποκειμένων, των όσων ειπώθηκαν κατά τη διάρκεια της παρατήρησης και της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης. Η καταγραφή της παρατήρησης γινόταν σε πρόχειρες κόλλες και στη συνέχεια δακτυλογραφήθηκαν σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Μεταξύ άλλων στην παρατήρηση αναφέρθηκαν μέρη, ημερομηνίες και ονόματα. Μετά από κάθε παρατήρηση συμπληρώνονταν και άλλα πολύ σημαντικά στοιχεία, που δεν είχε προλάβει η ερευνήτρια να καταγράψει κατά τη διάρκεια της παρατήρησης. Στο τέλος αντικαταστάθηκαν τα πραγματικά ονόματα με ψευδώνυμα για να επιτευχθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων του δείγματος.

⁵⁶ Κ. Παπαναστασίου, και Ε. Παπαναστασίου, 159.

⁵⁷ Η. Αβραμίδης και Ε. Καλυβά, 253.

3.2.3 Ερευνητικά εργαλεία

Τα ερωτηματολόγια αποτελούνταν από δύο μέρη σχεδιασμένα από την ερευνήτρια βασισμένα όμως στην διεθνή βιβλιογραφία που αναφερόταν στη θεωρία κινήτρων του Herzberg. Το πρώτος μέρος περιείχε 5 ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου (φύλο, σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης διδάσκει, ποια η θέση του-νηπιαγωγός, δάσκαλο κα-, κατοχή διπλώματος, χρόνια υπηρεσίας). Το δεύτερο μέρος αποτελείτο από 43 ερωτήσεις όπου χωρίζονταν σε πενταβάθμιες κλίμακες τύπου Likert (όπου 1= καθόλου, 2= λίγο, 3= μέτρια, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ). Οι 42 ερωτήσεις αξιολογούσαν τους παράγοντες παρώθησης της εργασίας των εκπαιδευτικών στα δημόσια σχολεία της Λευκωσίας και μία (ερώτηση 43) αξιολογούσε το σκοπό της έρευνας, δηλαδή κατά πόσο οι δηλώσεις που αναφέρονταν στο ερωτηματολόγιο θεωρούνταν βοηθητικές ως προς την αξιολόγηση των παραγόντων παρώθησης της εργασίας. Οι ερωτήσεις που αξιολογούσαν τους παράγοντες παρώθησης της εργασίας των εκπαιδευτικών στα δημόσια σχολεία χωρίζονταν σε δύο κατηγορίες βασιζόμενες στη θεωρία του Herzberg. Η πρώτη κατηγορία αναφερόταν στους *παράγοντες υγιεινής* και η δεύτερη στα *κίνητρα*. Η πρώτη κατηγορία ήταν χωρισμένη σε πέντε υποκατηγορίες:

- *Αμοιβές* όπου αντιστοιχούσαν οι ερωτήσεις 23, 24, 25, 26.
- *Συνθήκες εργασίας* όπου αντιστοιχούσαν οι ερωτήσεις 28, 34, 35, 36, 37, 40, 41, 42.
- *Διαπροσωπικές σχέσεις* όπου αντιστοιχούσαν οι ερωτήσεις 27, 30, 33, 34, 35.
- *Εποπτεία* όπου αντιστοιχούσαν οι ερωτήσεις 11, 16, 18, 30, 31, 32.
- *Πολιτική* όπου αντιστοιχούσαν οι ερωτήσεις 11, 13, 15, 39.

Η δεύτερη κατηγορία ήταν και αυτή χωρισμένη σε πέντε υποκατηγορίες:

- *Αναγνώριση προσπαθειών/ επιδόσεων* όπου αντιστοιχούσαν οι ερωτήσεις 1, 16, 17, 19, 38.
- *Το ενδιαφέρον που τους παρέχει η επιχείρηση* όπου αντιστοιχούσαν οι ερωτήσεις 2, 3, 4, 5.
- *Ελευθερία πρωτοβουλιών* όπου αντιστοιχούσαν οι ερωτήσεις 12, 14, 29, 39.
- *Δυνατότητες ανάπτυξης (επιστημονική κατάρτιση)* όπου αντιστοιχούσαν οι ερωτήσεις 6, 7, 8, 9, 10.
- *Προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης* όπου αντιστοιχούσαν οι ερωτήσεις 19, 20, 21, 22.

Στις συνεντεύξεις υπήρξε ένα οδηγός συνέντευξης για τους εκπαιδευτικούς και ένας οδηγός συνέντευξης για τους διευθυντές. Τόσο ο οδηγός των εκπαιδευτικών όσο και ο οδηγός των διευθυντών περιλαμβάνει τρεις τομείς. Ο πρώτος τομέας εξετάζει ερωτήσεις που αναφέρονται στα εξωγενή κίνητρα που απολαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί, για παράδειγμα ερωτήσεις που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις που επικρατούν στο εργασιακό τους περιβάλλον ή για τη πολιτική που ακολουθείται. Ο δεύτερος τομέας εξετάζει ερωτήσεις που αφορούν τα ενδογενή κίνητρα, όπως για παράδειγμα ερωτήσεις που αναφέρονται στην αναγκαιότητα επιστημονικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών ή ερωτήσεις που αφορούν τις προοπτικές ανέλιξης των εκπαιδευτικών. Τέλος ο τρίτος τομέας εξετάζει ερωτήσεις που αναφέρονται στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών.

3.2.4 Ανάλυση δεδομένων

Το πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων ήταν το Στατιστικό Πακέτο SPSS. Αξιοποιήθηκαν η περιγραφική ανάλυση (descriptive analysis) για να υπολογιστούν οι μέσοι όροι και η συσχετιστική ανάλυση (correlation analysis) για εξέταση της σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών με χρήση του συντελεστή Pearson.

Για την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων, που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις ακολουθήθηκε η ποιοτική μέθοδος. Ειδικότερα, μετά το τέλος κάθε συνέντευξης, η ερευνήτρια άκουγε και προχωρούσε στην απομαγνητοφώνηση της κάθε συνέντευξης και ταυτόχρονα κρατούσε σημειώσεις για τη συμπεριφορά και τις στάσεις των συμμετεχόντων. Έπειτα τα δεδομένα αντιγράφηκαν και κόπηκαν και τοποθετήθηκαν σε διαφορετικές κατηγορίες⁵⁸. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι χρειάστηκε αρκετές φορές η επανακρόαση της μαγνητοφωνημένης συνέντευξης, με αποτέλεσμα να επαναξιολογηθούν οι κατηγορίες που δημιουργήθηκαν. Στη συνέχεια έγινε ανάλυση του περιεχομένου για να αποδοθούν απαντήσεις σε ορισμένες ερωτήσεις και ο βαθμός ομαδικής συμφωνίας πάνω σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα.

⁵⁸ B.Kannapell, *Deaf identity: An American perspective*. In J. Erting, R.C Johnson, D.L. Smith & B.D Snider (Eds), *The Deaf way: Perspectives from the international conference on Deaf culture*: Washington DC: 1994

Συγκεκριμένα επιλέγηκαν αποσπάσματα από τα λεγόμενα των συμμετεχόντων για να φανερωθούν οι κατηγορίες που προέκυψαν από την ανάλυση⁵⁹.

Στο τέλος προέκυψαν 11 κατηγορίες, δηλαδή όσες και οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων. Οι πρώτες πέντε κατηγορίες ανήκουν στα ενδογενή κίνητρα και είναι η αναγνώριση των προσπαθειών το ενδιαφέρον που τους παρέχει η επιχείρηση, η ελευθερία πρωτοβουλιών, η κατηγορία που αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης (επιστημονική κατάρτιση) και η κατηγορία των προοπτικών επαγγελματικής εξέλιξης. Οι επόμενες τέσσερις κατηγορίες ανήκουν στα εξωγενή κίνητρα και είναι η κατηγορία που αναφέρεται στις αμοιβές, η κατηγορία των διαπροσωπικών σχέσεων, η κατηγορία της εποπτείας και τέλος η κατηγορία της πολιτικής. Επίσης προέκυψε και η κατηγορία του εργασιακού περιβάλλοντος, που χρησιμοποιήθηκε για τη περαιτέρω επεξήγηση του όρου.

Τα στάδια της ανάλυσης της παρατήρησης είναι κοινά με τα στάδια της ανάλυσης των συνεντεύξεων. Ειδικότερα, αρχικά καθαρογράφηκαν οι πρόχειρες σημειώσεις και στη συνέχεια έγινε η πολλαπλή ανάγνωσή τους έτσι ώστε να ερμηνευτούν τα διάφορα στοιχεία. Κατά τη διάρκεια της ερμηνείας των στοιχείων, πρόχειρες σημειώσεις καταγράφονταν στο περιθώριο των σημειώσεων. Σύμφωνα με τον Creswell⁶⁰, αυτό βοηθά τον ερευνητή να οργανώσει τις σκέψεις του και να ορίσει τις πρώτες βασικές του ιδέες. Ταυτόχρονα, με την εισαγωγή των σχόλιων έγινε το πρώτο βήμα προς τον καθορισμό των κατηγοριών. Η διαμόρφωσή τους έγινε σύμφωνα με το σκοπό της παρατήρησης ο οποίος αφορούσε στη μελέτη των παραγόντων παρώθησης της εργασίας των εκπαιδευτικών στα δημόσια σχολεία της Λευκωσίας σύμφωνα με τη θεωρία κινήτρων του Herzberg.

Συγκεκριμένα, προέκυψαν τέσσερις κατηγορίες:

- Οι παράγοντες που διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευτικών.
- Το σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών.
- Τα εξωγενή κίνητρα που τίθενται στους εκπαιδευτικούς
- Τα ενδογενή κίνητρα που τίθενται στους εκπαιδευτικούς.

⁵⁹ Η. Αβραμίδης και Ε. Καλυβά

⁶⁰ J. W. Creswell, E. William, H. Vicki, C. Piano and A. Morales, *Qualitative research design: Selection and implementation*. The Counseling Psychologist: 2007, 236- 264.

Τα χωρία που επιλέγηκαν εντάχθηκαν στις ανάλογες κατηγορίες, έχοντας κοινό τίτλο με την αντίστοιχη κατηγορία.

3.2.5 Αποσαφήνιση ορισμών

- Εξωγενή κίνητρα είναι τα κίνητρα που περιλαμβάνονται στις συνθήκες Υγιεινής σύμφωνα με το μοντέλο θεωρίας κινήτρων του Herzberg. Για παράδειγμα τα εξωγενή κίνητρα χρησιμοποιούνται για το συντονισμό πόρων συνδέοντας τα χρηματικά κίνητρα των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης.
- Τα ενδογενή κίνητρα συνδέονται με τους παράγοντες Κινήτρων σύμφωνα με το μοντέλο θεωρίας κινήτρων του Herzberg. Αναφέρονται στους εξατομικευμένους στόχους που θέτει το κάθε άτομο ξεχωριστά για να αποπερατώσει την εργασία του.
- Το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει τις μεταβλητές που απαρτίζουν τις συνθήκες εργασίας που υφίσταται ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα η ερευνήτρια πρόσθεσε τις μεταβλητές που αναφέρονταν στις συνθήκες εργασίας του εκπαιδευτικού έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια καινούργια μεταβλητή, αυτή του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι δηλώσεις που περιλαμβάνονται σε αυτή τη μεταβλητή υπάγονται τόσο στις Συνθήκες Υγιεινής όσο και στους παράγοντες των Κινήτρων σύμφωνα πάντα με το μοντέλο του Herzberg.

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Περιγραφική Ανάλυση

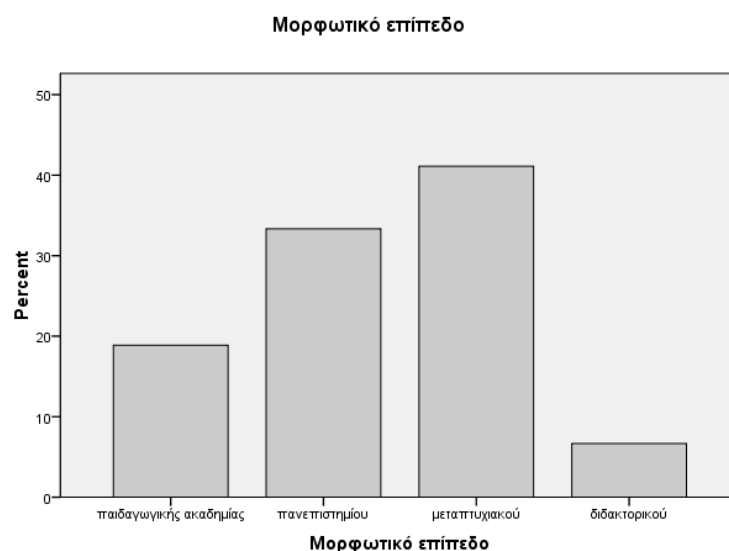
Βασικός σκοπός της περιγραφικής ανάλυσης είναι η παρουσίαση των τιμών του δείγματος με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να γίνει μια πρώτη ερμηνεία των αποτελεσμάτων⁶¹. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση και επεξεργασία των απαντήσεων των ερωτώμενων όπως κατατέθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

4.1.1 Περιγραφή δείγματος ερωτηματολογίων

Δόθηκαν και επιστράφηκαν 90 ερωτηματολόγια. Συγκεκριμένα απάντησαν 66 (73,3%) γυναίκες και 24 (26,7%) άντρες. Συγκεκριμένα συμμετείχαν 19 (21,1%) νηπιαγωγοί, 26 (28,9%) δάσκαλοι, 33 (36,7%) καθηγητές, 8 (8,9%) βοηθοί διευθυντές και 4 (4,4%) διευθυντές.

Το πιο κάτω γράφημα δείχνει το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Το 18,9% είναι κάτοχοι διπλώματος της Παιδαγωγικής Ακαδημίας Κύπρου. Το 33,3% είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου. Το 41,1% έχουν αποκτήσει και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ το 6,7% έχουν και διδακτορικό.

Διάγραμμα 1.



⁶¹K. Πολίτης, Κ. (2007). *Περιγραφική Στατιστική*. Ανακτήθηκε Σεπτέμβριος 19, 2009, από http://7.nsa_virtualeducation.com/images/mathima1.pdf

4.1.2 Πίνακας παρουσίασης των μέσων όρων όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου καθώς και της τυπικής τους απόκλισης.

Πίνακας 4.

Οι δηλώσεις των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών που κυμαίνονται με μέσο όρο πάνω και μέχρι το 4 είναι οι πιο κάτω:

Ερώτηση	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
17. Νιώθω υπευθυνότητα ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων μου	4.58	0.653
3. Δίνω τον καλύτερό μου εαυτό για να πετύχω τις υψηλότερες επιδόσεις.	4.42	0.687
9. Ως εκπαιδευτικός συνεχώς μαθαίνω και αναπτύσσομαι	4.42	0.703
36. Βρίσκω ενδιαφέρουσα την εργασία μου.	4.38	0.787
39. Χρησιμοποιώ τις γνώσεις και τις ικανότητές μου για την εκτέλεση της εργασίας μου.	4.38	0.712
43. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παραπάνω δηλώσεις συμβάλλουν στην παρώθηση για εργασία	4.36	0.812
28. Νιώθω ευχαρίστηση κατά την εκτέλεση της εργασίας μου	4.21	0.772
38. Δίνω το 100% της απόδοσής μου στην εργασία μου	4.2	0.767
20. Η προσωπική μου ανάπτυξη (επιστημονική κατάρτιση) θα βοηθήσει την επαγγελματική μου εξέλιξη	4.09	1.067
42. Είμαι δυσαρεστημένος/ η από το εργασιακό μου περιβάλλον	4.09	1.088
29. Υπάρχει προσωπική συμβολή στην ανάπτυξη της εργασίας μου.	4	0.899
1. Αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλω από τον/ την διευθυντή/ ρια του σχολείου μου	3.97	0.8
41.Είμαι ευχαριστημένος/ η από το εργασιακό μου περιβάλλον	3.93	0.946
11. Ο/ η διευθυντής/ ρια ενημερώνει πλήρως το εκπαιδευτικό προσωπικό για θέματα που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου	3.87	0.997
2. Ο/ η διευθυντής/ ρια δείχνει ενδιαφέρον στα θέματα που με απασχολούν	3.83	1.019
35. Το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό του χώρο είναι ευχάριστο.	3.82	1.012
31. Υπάρχει έντονη κριτική από μέρους του/ της διευθυντή/ ριας για την απόδοσή μου	3.7	1.146
7. Ο/ η διευθυντής/ ρια προωθεί με κάθε δυνατό τρόπο την προσωπική μου ανάπτυξη (σεμινάρια, εκπαιδευτικά εργαστήρια κ.α)	3.66	1.062
14. Υπάρχει ελευθερία πρωτοβουλιών στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	3.66	0.962

27. Διατηρώ φιλικές σχέσεις με τον/ την διευθυντή/ ρια.	3.66	1.062
13. Ο/ η διευθυντής/ ρια προωθεί τη συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.	3.61	1.046
5. Υπάρχει ενημέρωση, συμμετοχή, ελευθερία πρωτοβουλιών και έκφρασης ώστε να προσφέρω το μέγιστο των δυνατοτήτων μου	3.58	0.948
16. Εκτελώ περισσότερα καθήκοντα πέρα των προκαθορισμένων με δική μου θέληση.	3.66	1.007
24. Προτιμώ οι προσαυξήσεις των εκπαιδευτικών να συνδέονται με τις επιδόσεις τους.	3.53	1.326

Πίνακας 5.

Οι δηλώσεις των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών που κυμαίνονται με μέσο όρο γύρω στο 3 είναι οι πιο κάτω:

Ερώτηση	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
25. Η αύξηση στην αμοιβή μου θα επηρέαζε θετικά την απόδοση της εργασίας μου	3.51	1.326
32. Ο/ η διευθυντής/ ρια λαμβάνει δίκαιες αποφάσεις αναφορικά με το προσωπικό του	3.49	1.073
26. Προτιμώ ο μισθός μου να είναι ανάλογος της αποτελεσματικότητάς μου και όχι ανάλογος των χρόνων υπηρεσίας που έχω	3.46	1.238
37. Η εργασία μου είναι μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία.	3.44	1.246
4. Νιώθω ότι υπάρχει αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμός, δίκαιη και αξιοπρεπής μεταχείριση των εκπαιδευτικών	3.43	0.949
6. Ο/ η διευθυντής/ ρια ενδιαφέρεται για την προσωπική μου ανάπτυξη	3.43	1.092
35. Υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στον εργασιακό μου χώρο.	3.38	1.066
18. Υπάρχει έντονος έλεγχος από τον/ την διευθυντή/ ρια για την εκτέλεση των καθηκόντων μου	3.33	0.972
22. Η βαθμολογία του επιθεωρητή αποτελεί ενισχυτικό παράγοντα προοπτικής επαγγελματικής ανέλιξης	3.33	1.06
12. Ο διευθυντής/ ρια ζητά την γνώμη μου για όλα τα θέματα που απασχολούν το σχολείο.	3.31	1.196
23. Η αμοιβή λειτουργεί ως παράγοντας παρώθησης για τη καλύτερη απόδοση της εργασίας μου	3.29	1.164
30. Γίνονται διακρίσεις ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό από τον/ την	3.27	1.234

διευθυντή/ ρια για την απόδοση της εργασίας μου		
19. Οι εκθέσεις που υποβάλλει ο διευθυντής στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού αποτελούν παράγοντα κινητοποίησης.	3.2	0.997
33. Ταυτίζονται οι ιδέες μου με αυτές του/ της διευθυντή/ ριας.	3.2	1.008

Πίνακας 6.

Οι δηλώσεις των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών που κυμαίνονται με μέσο όρο γύρω στο 2 είναι οι πιο κάτω:

Ερώτηση	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
40. Η εργασία μου, μου προκαλεί άγχος	2.97	1.231
10. Ο θεσμός της υφιστάμενης επιθεώρησης των εκπαιδευτικών λειτουργεί ως μέσον βελτίωσης της προσωπικής μου επιστημονικής κατάρτισης	2.83	1.041
21. Το υφιστάμενο εκπαιδευτικό σύστημα προωθεί την επαγγελματική μου ανέλιξη	2.69	1.002
15. Εκτελώ περισσότερα καθήκοντα πέρα των προκαθορισμένων	2.23	1.061

Γίνεται φανερό μέσα από τον πίνακα που αναφέρονται οι δηλώσεις με μέσο όρο γύρω στο 4 οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Κινήτρων του Herzberg για την υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων είναι αναγκαίο να προωθούνται από τα υψηλότερη στελέχη κίνητρα τα οποία να αφορούν την αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων ή να δείχνουν ενδιαφέρον για τους εργαζομένους τους. Επίσης είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να ενημερώνονται για όλα τα ζητήματα που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον τους⁶². Στην παρούσα έρευνα, τα πιο πάνω συμπεράσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας, επιβεβαιώνονται. Οι εκπαιδευτικοί στην πλειοψηφία τους απάντησαν ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλουν οι ίδιοι από τους διευθυντές τους, καθώς και ότι δείχνουν ενδιαφέρον στα θέματα που τους απασχολούν. Ακόμη η θεωρία του Herzberg θεωρεί πολύ σημαντικό να προωθείτε η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Συγκεκριμένα ο Herzberg στον Kermally υποστηρίζει: «Τα άτομα με ισχυρή ανάπτυξη των αναγκών τους, ανταποκρίνονται

⁶² B. J. Hoffman, B H. Byman, R. F. Piccolo, and A. W. Sutton, 779- 796

καλύτερα στον εμπλουτισμό της εργασίας»⁶³. Οπότε είναι πολύ σημαντικό το εύρημα ότι και οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν θετικά ότι το κίνητρο της προσωπικής ανάπτυξης του παρέχετε. Ακόμη μέσα και από τις απαντήσεις τους φάνηκε ότι θεωρούν πολύ σημαντικό τη δια βίου επιμόρφωσή τους. Ίσως γι' αυτό και οι πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών απάντησε πως προτιμά οι προσαυξήσεις τους να συνδέονται τις επιδόσεις τους και κατ' επέκταση όχι με τα χρόνια υπηρεσίας.

Επιπλέον η διεθνής βιβλιογραφία κρίνει πολύ σημαντικό το άτομο να εργάζεται σε ένα περιβάλλον όπου προωθείτε η συνεργασία και όχι ο ανταγωνισμός. Συγκεκριμένα μέσα από την ομαδικότητα οι άνθρωποι εκτός από τις συνέργειες και την αποτελεσματική υλοποίησή του έργου, συμβάλλουν στην ικανοποίηση τους στην υποκατάσταση του ελέγχου μέσω της ιεραρχίας και της γραφειοκρατίας από τον κοινωνικό έλεγχο⁶⁴. Οπότε είναι πολύ θετικό εύρημα το ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών απάντησε πως προωθείτε η συνεργασία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό από τον/ την διευθυντή/ ρια τους.

Ακόμη η θεωρία κινήτρων του Herzberg αναφέρεται και την ανάληψη της πρωτοβουλίας των εργαζομένων η οποία αν παρέχεται συνεπάγεται και την ανάληψη της ευθύνης. Που έχει σαν αποτέλεσμα την προσήλωση του εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης δείχνοντας περισσότερη αφοσίωση⁶⁵.

Αναφορικά με την προσωπική ανάπτυξη του προσωπικού, η θεωρία του Herzberg τόνισε όπως οι εργαζόμενοι αντιληφθούν την αναγκαιότητα ύπαρξης της περαιτέρω επιστημονικής τους κατάρτισης γιατί αποτελεί θεμελιώδης κίνητρο, αφού προσφέρει προοπτικές καριέρας στους εργαζομένους. Ακόμη η συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων είναι το κλειδί για τη συνεχή απασχόλησή τους. Η μονιμότητα πλέον σε μια θέση εργασίας σήμερα είναι δύσκολο να εγγυηθεί, ακόμη και στις περιπτώσεις του δημοσίου. Συνεπώς οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο για να εξασφαλίσουν μια θέση ανά πάσα στιγμή στην αγορά εργασίας να έχουν τα απαραίτητα εφόδια που θα τους τα παρέχει μόνο η ανάπτυξη⁶⁶.

Οι ερωτήσεις 4, 6, 11, 19, 22 23, 25, 26, 30, 32, 33, 34 και 37 κυμαίνονταν στο μέσο όρο 3. Δηλαδή μεγάλος αριθμός των ερωτηθέντων απάντησε **μέτρια** σε

⁶³ S. Kermally, 43- 50

⁶⁴ C. O' Reilly and J. Pfeffer

⁶⁵ Δ. Μπουραντάς, 79

⁶⁶ Δ. Μπουραντάς, 220- 223

αυτές τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις 4, 6, 19 και 22 ανήκουν στην κατηγορία των κινήτρων σύμφωνα με το μοντέλο θεωρίας του Herzberg. Αυτό ερμηνεύεται ότι οι εκπαιδευτικοί απαντώντας με τη δήλωση μέτρια σημαίνει ότι είναι δυσαρεστημένοι και πως στη Κύπρο αυτός ο παράγοντας δεν λαμβάνεται υπόψη. Ενώ οι ερωτήσεις 23, 25, 26, 30, 32, 33, 34 και 37 που ανήκουν στην κατηγορία των παραγόντων της υγιεινής, φανερώνει ότι οι εκπαιδευτικοί που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο δεν είναι ούτε ευχαριστημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι. Βασικά φανερώνει μια ουδέτερη στάση.

Σύμφωνα με τους παράγοντες Κινήτρων του Herzberg, η αξιολόγηση του εργαζομένου αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την απόδοσή του. Η αξιολόγηση πρέπει να έχει αναπτυξιακό προσανατολισμό. Αυτό σημαίνει ότι μέσω της αξιολόγησης εντοπίζονται τα ισχυρά σημεία- δυνατότητες και τα ασθενή σημεία- περιοχές βελτίωσης του εργαζομένου. Επίσης οι αξιολογητές- προϊστάμενοι πρέπει να συζητούν και να συμφωνούν με τον αξιολογούμενο σε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης του τελευταίου, με συγκεκριμένους στόχους και ενέργειες για το επόμενο διάστημα. Ακόμη οι προϊστάμενοι αξιολογητές πρέπει να χρησιμοποιούν περισσότερη αξιολόγηση για να καθοδηγούν, να συμβουλεύουν και να παρακινούν τους συνεργάτες τους για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη, παρά για έλεγχο και κριτική⁶⁷. Αντίθετα τα ευρήματα στην παρούσα έρευνα παρουσίασαν μεγάλη απόκλιση από τα όσα υποστηρίζει η διεθνής βιβλιογραφία. Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα έδειξαν έντονη δυσαρέσκεια αναφορικά με τον τρόπο αξιολόγησής τους, γεγονός που κάνει επιτακτική την ανάγκη για αλλαγή του συστήματος.

Ο Herzberg στη θεωρία του κάνει σαφή αναφορικά σε σχέση με τον τρόπο εποπτείας που πρέπει να ακολουθούν οι μάνατζερ. Συγκεκριμένα δεν πρέπει να υπάρχει αυξημένος έλεγχος προς τους εργαζομένους, αντίθετα οι μάνατζερ πρέπει να εστιάζουν στην έμπνευση των εργαζομένων και να λειτουργήσουν ως πρότυπα, θέτοντας ως στόχο τους την ταύτιση των αξιών τους με αυτά των εργαζομένων, και ουσιαστικά να μεταδώσουν το όραμα της επιχείρησης και σε αυτούς με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να λειτουργούν αυτόνομα θεωρώντας ότι εκπληρώνουν τις δικές τους προσδοκίες, ενώ στην ουσία να εργάζονται για την επίτευξη των συλλογικών στόχων της επιχείρησης.⁶⁸ Την θεωρία αυτή του Herzberg οι διευθυντές που αξιολογήθηκαν

⁶⁷ Δ. Μπουραντάς, 63- 64.

⁶⁸ C. O' Reilly and J. Pfeffer

από το δείγμα της έρευνας δεν την εφάρμοσαν. Αντίθετα εξασκούσαν αυξημένο έλεγχο στο εκπαιδευτικό προσωπικό τους προκαλώντας τους άγχος και δυσαρέσκεια.

Τέλος με μέσο όρο 2 και τυπική απόκλιση 1 είχε η ερώτηση 15. Δηλαδή οι ερωτηθέντες απάντησαν στην πλειοψηφία τους *πολύ* στο ότι *εκτελούν περισσότερα καθήκοντα πέρα των προκαθορισμένων*. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία η αύξηση του φόρτου εργασίας αυξάνει και τα επίπεδα άγχους των εργαζομένων⁶⁹. Γι' αυτό και η θεωρία του Herzberg επέμεινε όπως υπάρχει επανασχεδιασμός της εργασίας έτσι ώστε να αποκτήσει περισσότερο νόημα για τους εργαζομένους⁷⁰. Στην παρούσα έρευνα όμως οι διευθυντές αμέλησαν να συμπεριλάβουν ανάμεσα στα καθήκοντα των εκπαιδευτικών και τις άλλες υπευθυνότητες που έχουν με αποτέλεσμα οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί να δηλώσουν ότι εκτελούν περισσότερα καθήκοντα από τα προκαθορισμένα.

4.1.3 Ερευνητικό ερώτημα 1

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα εξέταζε κατά πόσο η προώθηση των ενδογενών κινήτρων από τον διευθυντή επηρεάζει θετικά το εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευτικών. Κρίνεται σημαντικό όμως στην παρούσα φάση να ορίσουμε τι εννοούμε εργασιακό περιβάλλον. Με αυτό τον όρο εννοούμε τις μεταβλητές που απαρτίζουν τις συνθήκες εργασίας που υφίσταται ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα η ερευνήτρια πρόσθεσε τις μεταβλητές που αναφέρονταν στις συνθήκες εργασίας του εκπαιδευτικού έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια καινούργια μεταβλητή, αυτή του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι δηλώσεις που περιλαμβάνονται σε αυτή τη μεταβλητή υπάγονται τόσο στις Συνθήκες Υγιεινής όσο και στους παράγοντες των Κινήτρων σύμφωνα πάντα με το μοντέλο του Herzberg. Οι δηλώσεις παρουσιάζονται παρακάτω:

Ερώτηση 28: Νιώθω ευχαρίστηση κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.

Ερώτηση 34: Υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στον εργασιακό μου χώρο.

Ερώτηση 35: Το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό μου χώρο είναι ευχάριστο.

Ερώτηση 36: Βρίσκω ενδιαφέρουσα την εργασία μου.

Ερώτηση 37: Η εργασία μου είναι μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία.

⁶⁹ C. L. Reed, D. G. Moyest and J. Sun 1- 16

⁷⁰ M. Vandewaerde, W. Voordeckers, F. Lambrechts and Y. Bammens, 403-420

Ερώτηση 40: Η εργασία μου, μου προκαλεί άγχος.

Ερώτηση 41: Είναι ευχαριστημένος/ η από το εργασιακό μου περιβάλλον.

Επίσης είναι ενδιαφέρον να δούμε πώς απάντησαν οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί όταν ρωτήθηκαν πώς θα χαρακτήριζαν το εργασιακό περιβάλλον τους. Η συμμετέχουσα Ε1 απάντησε: *«Το εργασιακό μου περιβάλλον είναι φιλικό, ζεστό και φιλόξενο. Το σχολείο για μένα είναι το δεύτερο μου σπίτι. Με τις συναδέλφους και με τη διευθύντρια έχουμε εξαιρετικές σχέσεις, σχέσεις οι οποίες συνεχίζονται και εκτός δουλειάς. Για μένα αυτό είναι πολύ σημαντικό»*. Η συμμετέχουσα Ε2 δήλωσε: *«[...] είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι δεν ένιωσα ούτε και μια φορά ότι βαριέμαι να πάω δουλειά. Θεωρώ ότι δουλεύω σε ένα υπέροχο εργασιακό περιβάλλον, με ανθρώπους που θεωρώ φίλους μου, με ένα συναρπαστικό επάγγελμα που δεν είναι ποτέ το ίδιο. [...] αν νιώθω άγχος... ναι αλλά είναι ένα δημιουργικό άγχος, που δεν με αφήνει να εφησυχάζουμε»*. Η συμμετέχουσα Ε3 απαντώντας σε αυτό το ερώτημα είπε: *«Το εργασιακό περιβάλλον είναι το Α και το Ω για ένα εργαζόμενο. Όσο καλές και να είναι οι απολαβές, όσο κοντινή και να είναι η απόσταση της δουλειάς σου από το σπίτι σου, αν ο χώρος που εργάζεσαι δεν σε εκφράζει σε κάποια στιγμή θα σηκωστείς και θα φύγεις! Νιώθω πολύ τυχερή που εργάζομαι σε ένα χώρο δημιουργικό και ενδιαφέρον. Που με τους συναδέλφους μου διατηρώ εξαιρετικές σχέσεις, που έχω την άνεση να είμαι ο εαυτός μου. Για μένα όλα αυτά είναι το εργασιακό μου περιβάλλον!»*. Η συμμετέχουσα Ε4 ανέφερε: *«Το εργασιακό μου περιβάλλον το χαρακτηρίζει η φιλία, η εμπιστοσύνη και η δημιουργικότητα. Νιώθω ότι κάθε πρωί πηγαίνω σπίτι μου και όχι στη δουλειά. Δεν σου κρύβω ότι υπάρχει πολλή κούραση γιατί έχεις να κάνεις με παιδιά, και άγχος γιατί έχεις να κάνεις με γονείς, αλλά αυτό δεν αλλάζει το γεγονός ότι επαγγέλλομαι σε ένα υπέροχο εργασιακό περιβάλλον»*. Τέλος η συμμετέχουσα Ε5 απάντησε: *«[...] ενώ μου αρέσει που είμαι εκπαιδευτικός, έτυχε να δουλέψω σε σχολεία που με έκαναν να θέλω να τα παρατήσω και να φύγω! Είναι πολύ σημαντικό το εργασιακό περιβάλλον σου να σου προσφέρει ασφάλεια και ηρεμία. Τα τελευταία δύο χρόνια που βρίσκομαι σε αυτό το σχολείο νιώθω ότι λειτουργώ σε ένα περιβάλλον φιλίας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Μπορώ να εκφράσω ελεύθερα τις απόψεις μου, να μοιραστώ τις ιδέες μου χωρίς να φοβάμαι ότι θα παρεξηγηθώ. [...] Με τις συναδέλφους μου και με τη διευθύντριά μου νιώθω ότι πρώτα είμαστε φίλες και μετά συνάδελφοι [...]*».

Έτσι συσχετίσαμε τις μεταβλητές που μετρούν τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευτικών με τις μεταβλητές που μετρούν τα ενδογενή κίνητρα. Οι μεταβλητές που μετρούν τα ενδογενή κίνητρα αναφέρονται στους παράγοντες των κινήτρων και είναι η αναγνώριση των προσπαθειών, το ενδιαφέρον που παρέχει η επιχείρηση, η ελευθερία πρωτοβουλιών, η επιστημονική κατάρτιση και οι προοπτικές ανέλιξης.

Ο πιο κάτω πίνακας απεικονίζει τη συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής **Εργασιακού Περιβάλλοντος** με τις μεταβλητές της **Αναγνώρισης των Προσπαθειών**, το **Ενδιαφέρον που παρέχει η επιχείρηση**, την **Ελευθερία των Πρωτοβουλιών**, την **Επιστημονική Κατάρτιση** και τις **Προοπτικές Ανέλιξης**. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει θετική ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών **Αναγνώρισης των Προσπαθειών**, **Ενδιαφέρον που παρέχει η επιχείρηση** και **Ελευθερία των Πρωτοβουλιών** με το **Εργασιακό Περιβάλλον**. Μέτρια θετική συσχέτιση έδειξε ότι έχει η μεταβλητή της **Επιστημονικής Κατάρτισης** με την μεταβλητή του **Εργασιακού Περιβάλλοντος**. Ενώ ασθενής προς μέτρια θετική συσχέτιση έχουν οι μεταβλητές της **Προοπτικής Ανέλιξης** με αυτή του **Εργασιακού Περιβάλλοντος**.

Πίνακας 7.

Συντελεστής συσχέτισης με το εργασιακό περιβάλλον		Συντελεστής συσχέτισης Pearson.
1.	Αναγνώριση προσπαθειών	,490
2.	Ενδιαφέρον που παρέχει η επιχείρηση	,554
3.	Ελευθερία πρωτοβουλιών	,663
4.	Επιστημονική κατάρτιση	,046
5.	Προοπτικές ανέλιξης	,234

Κρίνεται απαραίτητο όμως να σχολιαστεί η μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητή της **Επιστημονικής Κατάρτισης** με την μεταβλητή του **Εργασιακού Περιβάλλοντος**. Στη παρούσα έρευνα οι εκπαιδευτικοί ήταν πολύ θετικοί ως προς την προσωπική τους ανάπτυξη, πράγμα που επιβεβαιώνει τα πιο πάνω ευρήματα. Εντούτοις η δήλωση που αναφερόταν ότι ο θεσμός της υφιστάμενης επιθεώρησης των εκπαιδευτικών λειτουργεί ως μέσον βελτίωσης της προσωπικής τους επιστημονικής κατάρτισης συνέβαλε στη μείωση της ισχυρής θετικής συσχέτισης με το εργασιακό περιβάλλον. Τα πιο κάτω σχήματα αποδεικνύουν τις πιο πάνω δηλώσεις.

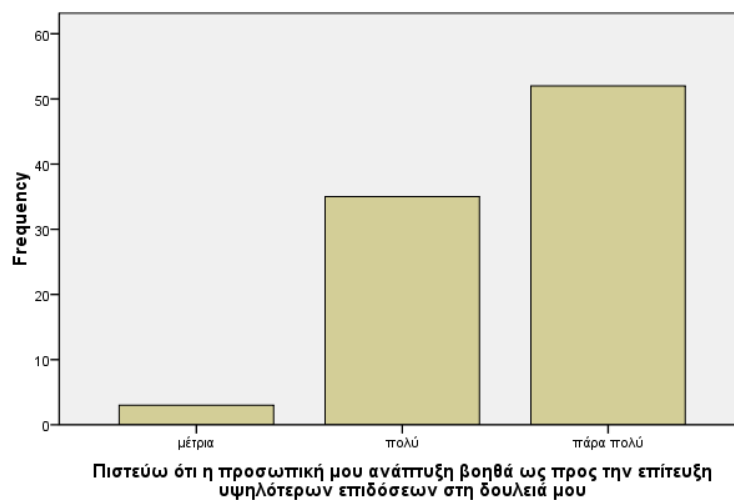
Διάγραμμα 2.



Το πρώτο σχήμα δείχνει το 57,8% απάντησαν *πολύ* έως *πάρα πολύ*.

Διάγραμμα 3.

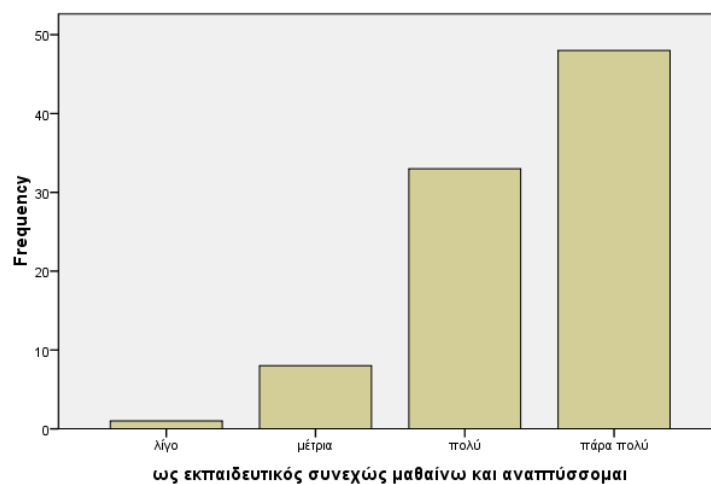
Πιστεύω ότι η προσωπική μου ανάπτυξη βοηθά ως προς την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων στη δουλειά μου



Σε αυτό το σχήμα το 57,8% απάντησε *πολύ*.

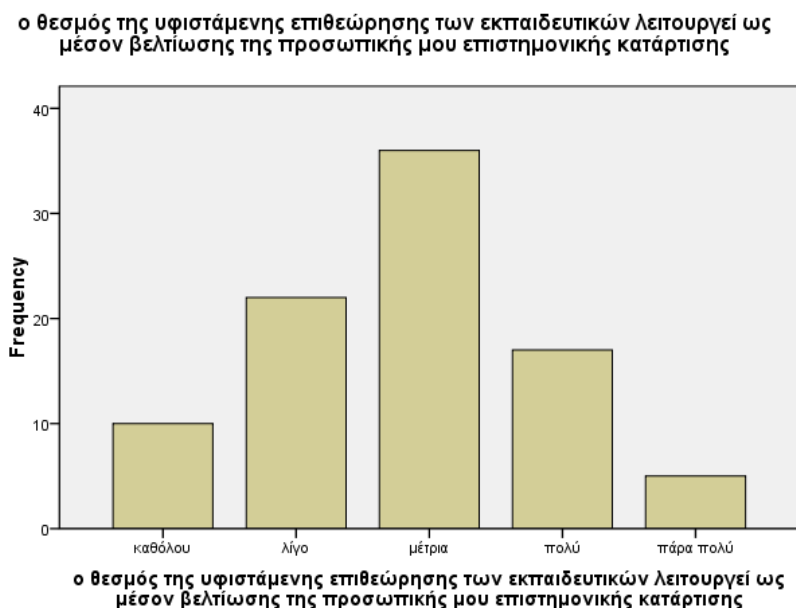
Διάγραμμα 4.

ως εκπαιδευτικός συνεχώς μαθαίνω και αναπτύσσομαι



Εδώ το 53,3% των εκπαιδευτικών απάντησε *πέρα πολύ*.

Διάγραμμα 5.



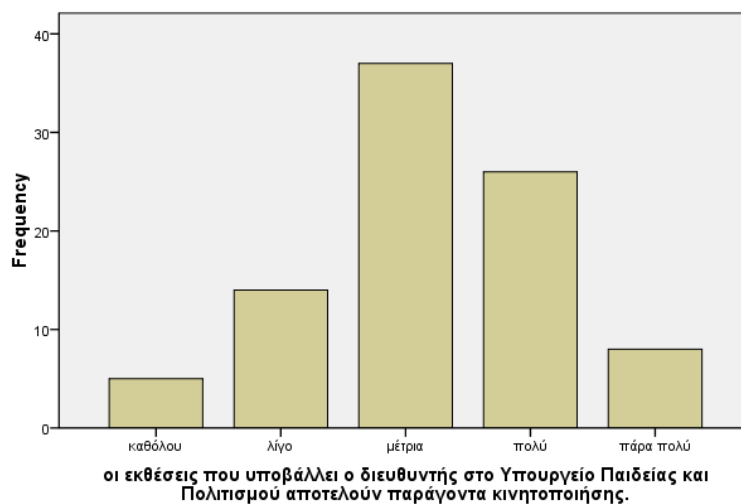
Σε αυτό το σχήμα γίνεται φανερό ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δηλώνει πως ο θεσμός της υφιστάμενης επιθεώρησης των εκπαιδευτικών δεν τους ικανοποιεί αρκετά ως μέσον βελτίωσης της προσωπικής τους επιστημονικής κατάρτισης. Το 40% απάντησε πως ο θεσμός αυτός λειτουργεί **μέτρια**.

Τέλος είναι εξίσου σημαντικό να σχολιαστεί και η ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής της **Προοπτικής ανέλιξης** με αυτή του **Εργασιακού περιβάλλοντος**. Ενώ η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρεται πως οι προοπτικές ανέλιξης προωθούν την αποδοτικότητα των εργαζομένων⁷¹ εδώ παρατηρείται να έχουμε το ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα.. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εκπαιδευτικοί δεν θεωρούν πως το υφιστάμενο σύστημα λειτουργεί προς τη προώθηση των προοπτικών της ανέλιξης τους. Στη συνέχεια ακολουθούν 3 σχήματα που το επιβεβαιώνουν.

⁷¹ Δ. Μπουραντάς, 85.

Διάγραμμα 6.

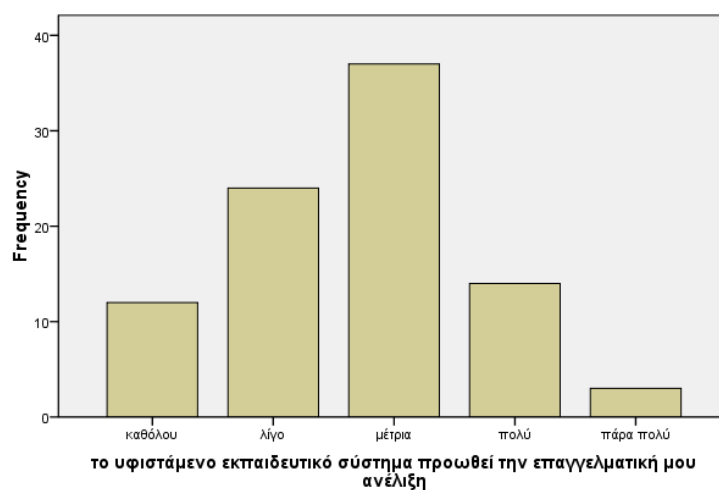
οι εκθέσεις που υποβάλλει ο διευθυντής στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού αποτελούν παράγοντα κινητοποίησης.



Το 41,1% δήλωσε *μέτρια*, που σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί δεν θεωρούν πως οι εκθέσεις του Υπουργείου Παιδείας μέσω προοπτικής ανέλιξης της εργασίας τους.

Διάγραμμα 7.

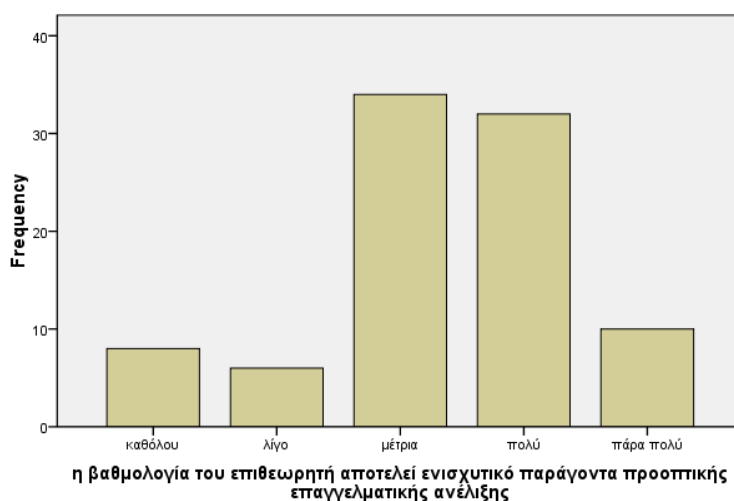
το υφιστάμενο εκπαιδευτικό σύστημα προωθεί την επαγγελματική μου ανέλιξη



Το 41,1% απάντησε *μέτρια* στη πιο πάνω δήλωση.

Διάγραμμα 8.

η βαθμολογία του επιθεωρητή αποτελεί ενισχυτικό παράγοντα προοπτικής επαγγελματικής ανέλιξης



Το 37,8% των εκπαιδευτικών απάντησε **μέτρια** πιστεύοντας ότι η βαθμολογία του επιθεωρητή δεν αποτελεί παράγοντα προοπτικής επαγγελματικής ανέλιξης.

Βέβαια έγινε φανερό η άποψη ότι η επιστημονική κατάρτιση δεν αποτελεί τρόπο παρώθησης της επαγγελματικής τους ανέλιξης. Αυτό συμβαίνει γιατί η επαγγελματική τους ανέλιξη σχετίζεται με τις διδακτικές τους μονάδες και τη βαθμολογία του επιθεωρητή. Επίσης σχετίζεται και με τις αφυπηρέτησεις, που ιδιαίτερα με τη παρούσα κατάσταση που επικρατεί στην οικονομία που προνοεί την αύξηση του ορίου αφυπηρέτησης, οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη περιορίζονται δραστικά.

Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων ερευνητικού ερωτήματος 1.

- **Συσχέτιση Εργασιακού Περιβάλλοντος με Αναγνώριση Προσπαθειών.**

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι μέσα από τις συνεντεύξεις των διευθυντών αναφορικά με την ερώτηση « Με ποιους τρόπους κινητοποιείτε τους υφιστάμενους σας για να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην εργασία τους» και οι 4 συμμετέχοντες αποφάνθηκαν ότι η αναγνώριση προσπαθειών είναι ανάμεσα στα κίνητρα που τους παρέχουν. Η **συμμετέχουσα Δ1** ανέφερε: «*Παρατήρησα ότι επιβραβεύοντας τις προσπάθειες που έκαναν οι εκπαιδευτικοί μου τους έκανε να αποδίδουν καλύτερα*». Το **υποκείμενο Δ2** είχε την ίδια άποψη: «*...αντιλήφθηκα ότι*

η αναγνώριση των προσπαθειών που έκανε το προσωπικό μου από εμένα τους έκανε να δουλεύουν περισσότερο έτσι ώστε να τους επιβραβεύσω και πάλι». Συνεχίζοντας η συμμετέχουσα Δ3 λέει: *«[...] η αναγνώριση των προσπαθειών τους (των εκπαιδευτικών) ήταν ένα σημαντικό κίνητρο για να αποδίδουν καλύτερα. Πολλές φορές μάλιστα αυτή η αναγνώριση έπαιρνε τη μορφή της ελαστικότητας από μέρος μου. Δηλαδή αν θεωρούσα ότι λόγω κάποιων προσωπικών προβλημάτων ένας από τους εκπαιδευτικούς μου δεν μπορούσε για παράδειγμα να μου φέρει τον εβδομαδιαίο προγραμματισμό του κάθε Δευτέρα, τότε δεν επέμενα. Αυτό ένιωθα ότι το εκτιμούσαν και οι εκπαιδευτικοί με τη σειρά τους».* Η συμμετέχουσα Δ4 απάντησε: *«[...]σίγουρα και η αναγνώριση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών από μέρος μου αποτελεί ένα δυνατό κίνητρο. Βέβαια δυσκολεύτηκα να το καταλάβω. Στην αρχή της καριέρας μου ως διευθνήτη ήμουν πολύ επικριτική και μάλιστα πίστευα πως αν τους αναγνώριζα τις προσπάθειες που κατέβαλλαν στη δουλειά τους θα είχα τα αντίθετα αποτελέσματα. Τελικά κατάλαβα το λάθος μου [...]*».

Στην ερώτηση των εκπαιδευτικών « Πιστεύεις πως τα κίνητρα που σου δίνονται από τον/ την διευθνήτη/ ρια συμβάλλουν στην παρώθηση της εργασίας σου;» και οι 5 συμμετέχοντες ανάμεσα στα κίνητρα που ανέφεραν συμπεριέλαβαν και αυτό της αναγνώρισης των προσπαθειών τους. Συγκεκριμένα η συμμετέχουσα Ε1 ανέφερε: *«Είναι πολύ σημαντικό να εκτιμάται η προσπάθεια σου από τον διευθνήτη σου. Νιώθεις ότι ο κόπος σου δεν πάει χαμένος. Ξέρεις πόσες φορές ξενύχτησα για να κάνω δουλειά που αφορούσε όλο το σχολείο και όχι μόνο εμένα; Πάρα πολλές φορές. Το έκανα όμως με μεγάλη ευχαρίστηση γιατί ήξερα ότι ο κόπος μου θα αναγνωριστεί».* Η συμμετέχουσα Ε2 απάντησε: *«Πιστεύω το γεγονός ότι η διευθνήτρια μου αναγνωρίζει τις προσπάθειες μου είναι πολύ σημαντικό για μένα. Μου δίνει ώθηση να προσπαθώ καθημερινά και να γίνομαι καλύτερη».* Η η συμμετέχουσα Ε3 σχολίασε: *«[...]ήταν πολύ παράξενο ότι τη δεύτερη φορά που συνεργάζομαι με τη διευθνήτρια μου δεν έχει καμία σχέση με την πρώτη φορά. Θυμάμαι ότι ήταν πολύ επικριτική και αυστηρή. Δεν σου άφηνε κανένα περιθώριο να λειτουργήσεις από μόνος σου.... αυτή τη φορά παρατηρώ ότι κάθε προσπάθεια που κάνουμε αναγνωρίζεται από αυτή και δεν μπορείς να φανταστείς πόση χαρά μου δίνει αλλά και πόση όρεξη για δουλειά!».* Η συμμετέχουσα Ε4 απάντησε: *«Ναι, η αναγνώριση των προσπαθειών ίσως αποτελεί το κυριότερο κίνητρο για την παρώθηση της εργασίας μου. Αντιλαμβάνεσαι ότι ο κόπος σου δεν πάει χαμένος».*

Τέλος η συμμετέχουσα E5 υποστήριξε: «[....]βέβαια και το γεγονός ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια μας που κάνουμε για το καλύτερο του σχολείου είναι ένα πολύ δυνατό κίνητρο για να δουλεύουμε ακόμη περισσότερο. Έτυχε να συνεργαστώ με διευθυντές που δεν σου έλεγαν ούτε ένα ευχαριστώ για ώρες δουλειάς που έκανες για αυτούς, όχι για σένα! Οπότε τώρα που βρήκα μια διευθύντρια που αναγνωρίζει και τη παραμικρή προσπάθεια που κάνω, δίνονται ολόψυχα στη δουλειά μου!».

Η παρατήρηση που έγινε από την ερευνήτρια έδειξε ότι η αναγνώριση των προσπαθειών από μέρους της διευθύντριας αποτελούσε δυνατό κίνητρο για την παρώθηση της εργασίας τους. Οι εκπαιδευτικοί στο συγκεκριμένο σχολείο ασχολούνταν και με άλλες δραστηριότητες που αναδείκνυαν το σχολείο ως σύνολο και όχι μόνο την ατομική τους δουλειά. Αυτό γινόταν κυρίως γιατί η διευθύντρια αναγνώριζε τον κόπο τους και τους επιβράβευε.

Τόσο τα ποσοτικά ευρήματα, όσο και τα ποιοτικά επιβεβαιώνονται από τη διεθνή βιβλιογραφία που αναφέρεται ότι ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει να παρέχει στήριξη και ενθάρρυνση δίνοντας προσωπική φροντίδα και επιτυχημένες συμβουλές στο προσωπικό του. Επίσης μέσω του ηγέτη οι στόχοι της εκάστοτε επιχείρησης χαρακτηρίζονται από συλλογικότητα και ταυτίζονται από τις προσωπικές αξίες των εργαζομένων⁷². Ακόμη οι Vandewaerde, Voordeckers, Lambrechts & Bammens⁷³, υποστηρίζουν πως όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και αναγνώρισης προσπαθειών οι εργαζόμενοι λειτουργούν με περισσότερη δέσμευση και αποδίδουν καλύτερα.

- **Συσχέτιση Εργασιακού Περιβάλλοντος με Ενδιαφέρον που παρέχει η επιχείρηση.**

Κατά τη διάρκεια της παρατήρησης διαφάνηκε ότι διευθύντρια στο παρόν σχολείο ενδιαφερόταν προσωπικά για την κάθε εκπαιδευτικό της. Συγκεκριμένα την περίοδο εκείνη αρρώστησε πολύ το παιδί μιας από τις εκπαιδευτικούς. Η διευθύντρια πριν ακόμη της ζητηθεί από την εκπαιδευτικό της παραχώρησε άδεια για να μείνει κοντά στο παιδί της. Επίσης παρατηρήθηκε ότι η διευθύντρια ενημέρωνε πλήρως το

⁷² B. J. Hoffman, B H. Byman, R. F. Piccolo, and A. W. Sutton, 779- 796.

⁷³ W. Voordeckers, F. Lambrechts and Y. Bammens, 403-420

εκπαιδευτικό προσωπικό της για τα θέματα που αφορούσαν τη λειτουργία του σχολείου και όλες οι αποφάσεις λαμβάνονταν συλλογικά.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι διευθυντές δήλωσαν στην συνέντευξη ότι είναι σημαντικό ο εκπαιδευτικός να νιώθει πως ο προϊστάμενός του νοιάζεται για το άτομό του. Η συμμετέχουσα Δ1 ανέφερε: «[...] θεωρώ απάνθρωπο να μην νοιάζομαι για τα προσωπικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι μου. Έχουμε να κάνουμε με ανθρώπους άλλωστε όποτε αν κάτι τους απασχολεί δεν θα μπορούν να αποδώσουν όσο πρέπει [...]». Η συμμετέχουσα Δ2 είπε: «[...] σίγουρα το προσωπικό ενδιαφέρον που δείχνω για το εκπαιδευτικό μου προσωπικό τους κάνει να με εκτιμούν και να προσπαθούν μέσω της δουλειάς τους να μου ανταποδώσουν το ευχαριστώ». Η συμμετέχουσα Δ3 απάντησε: «Αν κάτι κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς είναι το ενδιαφέρον που τους δείχνει ότι έχει ο διευθυντής τους προς αυτούς. Η πείρα μου στα σχολεία τόσα χρόνια αυτό μου έδειξε. Άλλωστε με θυμάμαι ως εκπαιδευτικό να αναμένω από τον διευθυντή μου να με καταλάβει αν κάποια μέρα δεν απέδιδα όσο έπρεπε [...]». Τέλος η συμμετέχουσα Δ4 δήλωσε: «[...]το να ενδιαφέρεσαι για τους εκπαιδευτικούς σου δεν σημαίνει ότι σε κάνει λιγότερο αντικειμενική, αντίθετα σε κάνει περισσότερο άνθρωπο... είναι ένα ισχυρό κίνητρο το προσωπικό ενδιαφέρον του διευθυντή προς το προσωπικό του».

Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στη συνέντευξη ανέφεραν πως είναι πολύ σημαντικό για τους ίδιους ο διευθυντής να ενδιαφέρεται τόσο για τα προβλήματα που τους απασχολούν όσο και για τις επιτυχίες τους σε προσωπικό τους επίπεδο. Συγκεκριμένα η συμμετέχουσα Ε1 αναφέρεται σε προηγούμενες εμπειρίες που είχε: «...θυμάμαι να είμαι στον αυτοκινητόδρομο και να πηγαίνω στη Λεμεσό και να σταματώ το αμάξι με πολύ κόπο στην άκρη του δρόμου και να τηλεφωνώ στη διευθύντρια μου και να της λέω ότι με έπιασε ίλιγγος και δεν μπορώ να οδηγήσω. Ξέρεις ποια ήταν η απάντησή της;: «Σήμερα περιμένω κλιμάκιο να έρθει στο σχολείο οπότε θεωρώ ότι η παρουσία σου είναι απαραίτητη εδώ και πουθενά αλλού. Είμαι σίγουρη ότι αν περιμένεις λίγα λεπτά θα είσαι σε θέση να οδηγήσεις και να έρθεις στη δουλειά σου». Εννοείται ότι μετά από αυτήν τη συμπεριφορά έβρισκα πληθώρα δικαιολογιών για να αποφύγω οτιδήποτε θα βοηθούσε το σχολείο και κατ' επέκταση εκείνη! Άλλωστε το κλιμάκιο είχε έρθει έτσι! [...]». Η συμμετέχουσα Ε2 αναφέρει: «Θεωρώ ότι όσο περισσότερο ενδιαφέρον δείχνει ο διευθυντής για το προσωπικό του, τόσο περισσότερο και το προσωπικό του θα προσπαθεί και θα δίνει τον καλύτερό του εαυτό». Η συμμετέχουσα Ε3 σχολιάζει:

«Φέτος που βρίσκομαι σε αυτό το σχολείο νιώθω απίστευτη ασφάλεια κοντά σε αυτή τη διευθύντρια. Ξέρω πως αν συμβεί κάτι σε μένα θα είναι εκεί να με στηρίξει. Δεν το είχα νιώσει ποτέ ως τώρα αυτό το αίσθημα. Δεν ξέρω τι θα γίνει με τη νέα σχολική χρονιά που πήρε προαγωγή για επιθεωρήτρια». Η συμμετέχουσα E4 αναφέρει: «Σίγουρα ένα από τα κίνητρα που θεωρώ ότι θα με έκαναν να αποδίδω το μέγιστο του εαυτού μου είναι το προσωπικό ενδιαφέρον που θα δείχνει ο διευθυντής μου και για τα προσωπικά προβλήματα που αντιμετωπίζω, ιδιαίτερα σπίτι. Για μένα φέτος ήταν πολύ δύσκολη χρονιά. Είχα να αντιμετωπίσω δύσκολες καταστάσεις με τα παιδιά μου. Η διευθύντρια μου όμως ήταν δίπλα μου! Αυτό με έκανε να προσπαθώ να δίνω το 100% του εαυτού μου, όχι τόσο για μένα, αλλά για τη διευθυντριά μου». Τέλος η συμμετέχουσα E5 απάντησε: «Μέχρι τώρα δεν αντιμετώπισα καταστάσεις οι οποίες να επηρεάσουν την απόδοση της εργασίας μου, αλλά παρατηρώντας από τις συναδέλφους μου το γεγονός ότι η διευθύντρια τις στήριζε και ενδιαφερόταν πραγματικά για τα προβλήματα που τις απασχολούσαν με κάνει να πιστεύω ότι αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα το ενδιαφέρον του διευθυντή για το προσωπικό του».

Η θεωρία του Herzberg δίνει έμφαση στα κίνητρα που προωθεί η επιχείρηση αναφορικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στο ενδιαφέρον που παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο. Συγκεκριμένα διεθνείς μελετητές βασιζόμενοι στη θεωρία του Herzberg διατυπώνουν την άποψη πως ο ηγέτης πρέπει να δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για τα θέματα που απασχολούν τον εργαζόμενο. Συγκεκριμένα οι Hoffman, Byman, Piccolo and Sutton⁷⁴ αναφέρονται με τον όρο «εξατομικευμένη προσοχή». Ακόμη δίνοντας ο ηγέτης τη δυνατότητα στον εργαζόμενο για ένα πιο ενδιαφέρον περιεχομένου εργασίας αμέσως παρέχεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να εργαστεί καλύτερα και συνεπώς να αυξήσει την αποδοτικότητά του. Ακόμη φάνηκε μέσα από τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών ότι όντως τους παρέχεται ελευθερία πρωτοβουλιών και έκφρασης μέσα από το περιεχόμενο της εργασίας τους, πράγμα που επιβεβαιώνει τη διεθνή βιβλιογραφία ότι είναι ένα ισχυρό κίνητρο παρώθησης της εργασίας⁷⁵.

⁷⁴ B. J. Hoffman, B H. Byman, R. F. Piccolo, and A. W. Sutton, 779- 796.

⁷⁵ C. O' Reilly and J. Pfeffer

- **Συσχέτιση Εργασιακού Περιβάλλοντος με Αναγνώριση Προσπαθειών**

Μέσα από τις συνεντεύξεις των διευθυντών φάνηκε ότι θεωρούν απαραίτητο να υπάρχει ελευθερία πρωτοβουλιών στην εργασία των εκπαιδευτικών. Η συμμετέχουσα Δ1 απάντησε: *«Αν αφαιρέσεις από ένα εκπαιδευτικό την ευχέρεια να λαμβάνει και αυτός σημαντικές αποφάσεις που αφορούν τόσο το μάθημά του όσο και το σχολείο γενικότερα, τότε να ξέρεις πως ο εκπαιδευτικός έχασε κάθε ενδιαφέρον που είχε για τη δουλειά του [...]»*. Η συμμετέχουσα Δ2 ανέφερε: *«[...] ο εκπαιδευτικός ασκεί ένα λειτούργημα. Είναι πολύ σκληρό από μέρους μας να τους στερήσουμε κάθε ελευθερία έκφρασης, αυτό είναι δουλειά του Υπουργείου Παιδείας (γέλια)»*. Η συμμετέχουσα Δ3 είπε: *«Αυτό που κάνει ένα εκπαιδευτικό πετυχημένο είναι οι πρωτοβουλίες που έχει στη διάθεση του να πάρει. Να δώσει το δικό του στίγμα στη δουλειά του. Μπορώ ως διευθύντρια να τους «εμφυτέψω» μια ιδέα στο μυαλό τους, αλλά η κάθε εκπαιδευτικός από μόνη της θα την υλοποιήσει με το δικό της τρόπο»*. Η συμμετέχουσα Δ4 σχολίασε: *«[...]είναι σημαντικό οι εκπαιδευτικοί να χρησιμοποιούν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους για την εκτέλεση της εργασίας τους, διαφορετικά νιώθουν σαν μαριονέτες. Άλλωστε τι εμπιστοσύνη έχεις προς το προσωπικό σου αν δεν τους αφήνεις να εκφραστούν με το δικό τους τρόπο; Σίγουρα είναι καλύτερα δέκα μυαλά από ένα[...]»*.

Οι εκπαιδευτικοί απάντησαν πως οι διευθυντές αφήνουν περιθώριο στους ίδιους να παίρνουν πρωτοβουλίες που αφορούν και τη γενικότερη λειτουργία του σχολείου. Η συμμετέχουσα Ε1 ανέφερε: *«[...]σίγουρα το εργασιακό μου περιβάλλον φέτος πιστεύω ότι είναι από τα καλύτερα που είχα ως τώρα. Αυτό συμβαίνει γιατί η διευθύντρια δείχνει να ενδιαφέρεται για τη γνώμη μου. Επίσης γιατί λαμβάνει υπόψη τη γνώμη μου για ότι αφορά το σχολείο γενικότερα και πιο σημαντικό απ' όλα είναι ότι δεν είναι όλες οι αποφάσεις προκαθορισμένες από τη διευθύντρια, αλλά έχουμε και εμείς ελευθερία πρωτοβουλιών»*. Η συμμετέχουσα Ε2 αναφέρει: *«Αν κάτι με ευχαριστεί που ξυπνώ κάθε πρωί και πηγαίνω στη δουλειά μου είναι το γεγονός ότι μπορώ να αξιοποιήσω κάθε γνώση και ικανότητά μου. Είναι πολύ άσχημο για κάποιον να εξασκεί ένα επάγγελμα που απέχει από τις γνώσεις και τις ικανότητές του[...]»*. Η συμμετέχουσα Ε3 σχολιάζει: *«Είναι πολύ σημαντικό για μένα ότι μπορώ να αποφασίσω με ποιο τρόπο θα δουλέψω σήμερα και κάθε μέρα. Οι πρωτοβουλίες που παίρνω στη δουλειά μου με κάνουν να*

ενδιαφέρομαι για αυτό που κάνω και να προσπαθώ να το κάνω κάθε φορά και καλύτερα». Η συμμετέχουσα Ε4 απάντησε: «Το να ζητά η διευθύντρια τη γνώμη σου σε κάνει να νιώθεις πολύ ξεχωριστός. Αυτό σίγουρα είναι ένα στοιχείο που με κάνει να νιώθω ευγνώμων που σε τέτοιους δύσκολους καιρούς εγώ έχω την τύχη να εργάζομαι σε τέτοιο δημιουργικό περιβάλλον». Τέλος το υποκείμενο Ε5 σχολίασε: «...πολλές φορές η τυπικότητα της διευθύντριας να ρωτάει τη γνώμη μας για καθετί πριν λάβει οποιαδήποτε απόφαση καταντά σχεδόν ενοχλητικό! (γέλια). Αλλά ξέρω πως αν μια μέρα δεν το κάνει θα με πειράξει...».

Είναι γεγονός ότι τα αποτελέσματα της παρατήρησης ταυτίζονται με αυτά των συνεντεύξεων και τα ποσοτικά δεδομένα. Ήταν αξιοσημείωτο το ότι η διευθύντρια λάμβανε υπόψη τις απόψεις των εκπαιδευτικών σε ό,τι αφορούσε τη λειτουργία του σχολείου. Η στάση αυτή της διευθύντριας κινητοποιούσε το προσωπικό να αποδίδει περισσότερο, μιας και ουσιαστικά οι πολιτικές που ακολουθούσε το σχολείο ήταν αποκύημα και των πρωτοβουλιών των ίδιων των εργαζομένων, και όχι μόνο της διευθύντριας. Κατάφερε δηλαδή η ίδια η διευθύντρια να ταυτίζει τους συλλογικούς στόχους του σχολείου με τις αξίες των εργαζομένων.

Μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία κρίνεται ως απαραίτητο στοιχείο για τη παρώθηση της εργασίας να υπάρχει τόσο προσωπική συμβολή στην ανάπτυξη της εργασίας όπως και η χρήση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων για την εκτέλεση της εργασίας τους. Αντίθετα πρέπει να δίνονται περισσότερα και πιο δύσκολα καθήκοντα που απαιτούν περισσότερες υποχρεώσεις για να νιώσει ο εργαζόμενος ότι το δικό του κομμάτι της εργασίας συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στη σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Η απουσία των πιο πάνω θα οδηγήσουν την εργασία σε μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία η οποία στο τέλος θα λειτουργήσει ως τροχοπέδη στην παρώθηση της εργασίας των ατόμων⁷⁶.

- **Συσχέτιση Εργασιακού Περιβάλλοντος με Επιστημονική Κατάρτιση.**

Είναι σημαντικό να σχολιαστεί ότι μέσα από τη παρατήρηση τα ποσοτικά αποτελέσματα επιβεβαιώνονται απόλυτα. Οι εκπαιδευτικοί, όπως και η διευθύντρια θεωρούν ότι η επιστημονική κατάρτιση βοηθά την επαγγελματική αρτιότητα του

⁷⁶ Kermally, 43- 50

ατόμου. Γενικότερα και το επάγγελμα του εκπαιδευτικού απαιτεί τη συνεχή επιμόρφωση τους μιας και ολοένα καινούργιες εκπαιδευτικές μέθοδοι εμφανίζονται καθώς και νέες αντιμετώπισεις που ανήκουν σε τομείς της ψυχολογίας. Κατά την περίοδο της παρατήρησης οι εκπαιδευτικοί παρέστησαν εκ περιτροπής σε διάφορα σεμινάρια.

Στις συνεντεύξεις τόσο των διευθυντών όσο και των εκπαιδευτικών διαφάνηκε ότι θεωρούν πως η επαγγελματική κατάρτιση αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντός τους και κατ' επέκταση για την παρώθηση της εργασίας τους. Συγκεκριμένο η **συμμετέχουσα Δ1** αναφέρει: *«[...]τα εκπαιδευτικά σεμινάρια που παρέχει το Υπουργείο Παιδείας είναι ένας πολύ καλός τρόπος επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και συμπεριλαμβανομένων και των διευθυντών. Δεν μπορείς σε αυτό το επάγγελμα να παραμένεις στάσιμος. Τα παιδιά δεν είναι ποτέ τα ίδια, ούτε και οι συνθήκες στις οποίες ζούμε. Αν θέλουμε να βοηθήσουμε τα παιδιά πρέπει να επιμορφωθούμε, πρέπει να είμαστε ευέλικτοι και πολλές φορές να αναθεωρούμε απόψεις χρόνων». Αυτή η άποψη βρίσκει σύμφωνη και τη **συμμετέχουσα Ε3**: *«[...]οι καιροί δεν είναι ποτέ οι ίδιοι. Χρόνο με το χρόνο όλα αλλάζουν. Είναι σημαντικό να επιμορφώνεσαι γιατί μόνο έτσι θα μπορέσεις να αντεπεξέλθεις στις προκλήσεις των καιρών».* η **συμμετέχουσα Δ2** αναφέρει: *«[...]είμαι υπέρ το εκπαιδευτικό μου προσωπικό να μην μένει μόνο στα εκπαιδευτικά σεμινάρια που παρέχει το Υπουργείο Παιδείας. Η Κύπρος έχει εξελιχθεί πολύ στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Δεν χρειάζεται πλέον να ξενιτευτούν για να διευρύνουν τον κύκλο σπουδών τους. Μάλιστα το Ανοικτό Πανεπιστήμιο αποτελεί μια πολύ καλή ευκαιρία τρόπου σπουδής που δεν τους αποσπά από τις καθημερινές τους παρουσίες στο σχολείο [...] δεν πειράζει αν δεν τους βοηθά στην επαγγελματική τους ανέλιξη».* Η **συμμετέχουσα Ε1** υποστηρίζει αυτή ακριβώς την άποψη: *«[...] ήξερα πως κάνοντας αυτό το μεταπτυχιακό δεν θα αποκτούσα περισσότερες πιθανότητες προαγωγής από κάποιους άλλους συναδέλφους που δεν έχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα. Το έκανα για μένα. Γιατί ήξερα πως θα με βοηθήσει να βελτιώσω τη δουλειά μου».* Η **συμμετέχουσα Δ3** αναφέρει: *«Εννοείται ότι ένα ισχυρό κίνητρο που δίνεται στους εκπαιδευτικούς για να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία τους είναι η προώθηση της επαγγελματικής τους κατάρτισης. Είναι ένα μέσον που βοηθά τους εκπαιδευτικούς να βελτιώσουν τόσο τον τρόπο διδασκαλίας τους, όσο και την αντιμετώπιση και τη ψυχολογική στήριξη που χρειάζονται τα παιδιά».* Οι **συμμετέχοντες Ε2** και **Ε4***

διατυπώνουν- αντίστοιχα- την ίδια άποψη με το προαναφερόμενο υποκείμενο: «[...] σίγουρα ισχυρό κίνητρο για την παρώθηση της εργασίας μου είναι η επαγγελματική μου κατάρτιση. Ως εκπαιδευτικός πρέπει συνέχεια να εξελίσσομαι και να αναπτύσσομαι και αυτό θα το πετύχω μόνο με την επιμόρφωσή μου». «Βέβαια δεν πρέπει να ξεχνούμε ότι και η επαγγελματική κατάρτιση του ατόμου αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την παρώθηση του εργαζομένου. Επαναλαμβάνω ότι ασκούμε ένα λειτούργημα, και πρέπει με κάθε δυνατό τρόπο να δίνουμε τον καλύτερο μας εαυτό. Η επιμόρφωση μας είναι απαραίτητη. Καθημερινά βομβαρδιζόμαστε από πληθώρα καινούργιων διδακτικών μεθόδων. Σίγουρα εγώ δεν θέλω να μείνω στην απέξω». Η συμμετέχουσα Δ4 ανέφερε: «[...] δεν μπορώ να φανταστώ κανένα από εμάς που ανήκουμε στην εκπαίδευση να μην επιμορφώνεται με κάθε ευκαιρία. Η επαγγελματική μας κατάρτιση είναι απαραίτητη αν θέλουμε να κάνουμε σωστά τη δουλειά μας». Την ίδια άποψη ενστερνίζεται και η συμμετέχουσα Ε5 «[...] το γεγονός ότι το επάγγελμά μου δεν μένει στάσιμο το κάνει ακόμη πιο ενδιαφέρον για μένα. Είναι συναρπαστικό χρόνο με τον χρόνο ότι μαθαίνεις και κάτι καινούργιο. Δεν χρειάζεται καν να παραστείς σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, ούτε να παρακολουθήσεις άλλες σπουδές. Μπορείς να μάθεις πολλά από τις συναδέλφους σου, αλλά και από τα ίδια τα παιδιά. Το μόνο που χρειάζεται είναι να είσαι ανοιχτόμυαλος».

Μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία κρίνεται ως απαραίτητο στοιχείο για τη παρώθηση της εργασίας να υπάρχει τόσο προσωπική συμβολή στην ανάπτυξη της εργασίας όπως και η χρήση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων για την εκτέλεση της εργασίας τους. Αντίθετα πρέπει να δίνονται περισσότερα και πιο δύσκολα καθήκοντα που απαιτούν περισσότερες υποχρεώσεις για να νιώσει ο εργαζόμενος ότι το δικό του κομμάτι της εργασίας συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στη σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Η απουσία των πιο πάνω θα οδηγήσουν την εργασία σε μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία η οποία στο τέλος θα λειτουργήσει ως τροχοπέδη στην παρώθηση της εργασίας των ατόμων⁷⁷.

⁷⁷ Kermally, 43- 50

- **Συσχέτιση Εργασιακού Περιβάλλοντος με Προοπτικές Ανέλιξης.**

Μέσα από την παρατήρηση έγινε φανερό ότι το υφιστάμενο σύστημα δεν προωθεί τις προοπτικές ανέλιξης των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση δεν προωθεί τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα η ερευνήτρια παρατήρησε μια απογοήτευση από τους εκπαιδευτικούς όταν γινόταν η όποια αναφορά για προοπτικές επαγγελματικές ανέλιξης. Επικρατούσε η άποψη ότι οι πιθανότητες να ανελιχτούν επαγγελματικά ήταν μηδαμινές.

Στην ερώτηση προς τους εκπαιδευτικούς «Θεωρείς ότι πρέπει να γίνουν κάποιες αλλαγές στο σύστημα προαγωγής των εκπαιδευτικών στη Δημόσια Εκπαίδευση, όλοι οι εκπαιδευτικοί απάντησαν που επιβάλλεται να γίνει μια δραστική αλλαγή. Η συμμετέχουσα Ε1 απάντησε: *«Πάντως το παρόν σύστημα δεν βοηθά καθόλου την επαγγελματική μας ανέλιξη. Πιστεύω αν γίνουν οι κατάλληλες αλλαγές πολλοί συνάδελφοι θα προσπαθούν να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους, αφού έτσι θα αποτελεί κίνητρο για αυτούς. Όσο περισσότερο δουλεύεις τόσες περισσότερες πιθανότητες έχεις να πάρεις προαγωγή! Ενώ έτσι πολλοί καθησυχάζονται»*. Το η συμμετέχουσα Δ2 ανέφερε: *«[...] το γεγονός ότι θέλω να βελτιώνομαι σαν εκπαιδευτικός δεν έχει να κάνει με καμία προαγωγή, γιατί δεν υπάρχει σχεδόν καμία πιθανότητα να πάρω προαγωγή [...]»*. Η συμμετέχουσα Δ3 είπε: *«Σίγουρα πρέπει να γίνουν αλλαγές στο σύστημα αξιολόγησης. Έτσι όπως λειτουργεί σήμερα η νέα γενιά των εκπαιδευτικών δεν πρόκειται ποτέ να πάρει προαγωγή»*. Η άποψη της συμμετέχουσας Δ4 είναι σύμφωνη με αυτή της συμμετέχουσας Δ5 (αντίστοιχα): *«[...] αυτό που παρατηρώ είναι ότι το παρόν σύστημα προαγωγών αντί να προωθεί τους εκπαιδευτικούς να αναπτύσσονται και να δίνουν το 100% του εαυτού τους σε αυτό που κάνουν, τους κάνει να χάνουν το ενδιαφέρον τους. Άλλωστε τι καλύτερη επιβράβευση για τις προσπάθειες σου υπάρχει από μια προαγωγή;»*. *«[...] Οι εκπαιδευτικοί από τη στιγμή που νιώθουν ότι δεν υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης, δεν αποδίδουν όσο πρέπει στην εργασία τους. Μια προαγωγή αποτελεί ίσως την καλύτερη επιβράβευση για τον κόπο σου. Όταν γνωρίζεις πως αυτή η προοπτική δεν υπάρχει, τι κίνητρο έχεις για να αποδώσεις το μέγιστο των δυνατοτήτων σου; Χρειάζεται πολύ θέληση από μέρους των εκπαιδευτικών πλέον [...]»*.

Η ερευνήτρια θεώρησε σωστό να θέσει το ίδιο ερώτημα και στους διευθυντές, πως αξιολογούν δηλαδή το παρόν σύστημα προαγωγής των εκπαιδευτικών στη Δημόσια Εκπαίδευση. Η πλειοψηφία των διευθυντών που ρωτήθηκαν το καταδίκασαν. Η συμμετέχουσα Δ1 απάντησε: *«[...] θυμάμαι ότι από την αρχή της καριέρας μου ως εκπαιδευτικός είχα ως στόχο να γίνω διευθύντρια και αυτό μου έδινε ένα ισχυρό κίνητρο για να προσπαθώ καθημερινά όλο και περισσότερο. Απογοητεύομαι τώρα που ακούω τη νέα γενιά εκπαιδευτικών ότι δεν πρόκειται ποτέ να γίνουν διευθυντές»*. Η συμμετέχουσα Δ2 σχολίασε: *«Το σύστημα χρειάζεται επειγόντως αναθεώρηση. Είναι πολύ σημαντικό για τον άνθρωπο γενικότερα η επαγγελματική καταξίωση, ιδιαίτερα αν το αξίζει! Και σε αυτό το σχολείο υπάρχουν εξαιρετικοί εκπαιδευτικοί που θα βοηθούσαν πολύ την εκπαίδευση αν είχαν την ευκαιρία να γίνουν διευθυντές»*. Η συμμετέχουσα Δ3 ανέφερε: *«Σίγουρα χρειάζεται μια δραστική αλλαγή γιατί θεωρώ ότι είναι κρίμα άνθρωποι νέοι με όρεξη για δουλειά να μην έχουν τη δυνατότητα να δουν τους καρπούς των κόπων τους να ανθούν [...]»*. Τέλος η συμμετέχουσα Δ4 είπε: *«Πιστεύω είναι ένα από τα πράγματα που πρέπει να προσέξουν οι αρμόδιοι για τη Δημόσια Εκπαίδευση και να τα αλλάζουν επειγόντως [...]»*.

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως τα ενδογενή κίνητρα που παρέχονται στους εκπαιδευτικούς κυμαίνονται σε ισχυρή θετική συσχέτιση με τις συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών. Γεγονός που επιβεβαιώνεται από τα διεθνή ευρήματα.

4.1.4 Ερευνητικό ερώτημα 2

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εξέταζε κατά πόσο τα εξωγενή κίνητρα που απολαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί επηρεάζουν θετικά το εργασιακό περιβάλλον τους. Συνεπώς εξετάστηκαν οι μεταβλητές που μετρούν τα εξωγενή κίνητρα που τίθενται στους εκπαιδευτικούς με αυτές που μετρούν το εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα οι μεταβλητές που μετρούν τα εξωγενή κίνητρα περιλαμβάνονται στις συνθήκες υγιεινής. Συγκεκριμένα είναι οι αμοιβές, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η εποπτεία και η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση.

Ο πιο κάτω πίνακας απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ της μεταβλητής του **Εργασιακού Περιβάλλοντος** με τις μεταβλητές της **Αμοιβής**, των **Διαπροσωπικών**

σχέσεων, της Εποπτείας και της Πολιτικής. Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά τα αποτελέσματα των συσχετισμών:

Πίνακας 8.

Συντελεστής συσχέτισης με το εργασιακό περιβάλλον	Συντελεστής συσχέτισης Pearson.
1. Αμοιβή	,105
2. Διαπροσωπικές Σχέσεις	,742
3. Εποπτεία	,-233
4. Πολιτική	,537

Θετική ισχυρή συσχέτιση είχαν οι μεταβλητές των **Διαπροσωπικών Σχέσεων** και της **Πολιτικής** με τη μεταβλητή του **Εργασιακού Περιβάλλοντος**. Ασθενής θετική συσχέτιση είχαν μεταξύ τους οι μεταβλητές της **Αμοιβής** και του **Εργασιακού Περιβάλλοντος**. Τέλος τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ των μεταβλητών της **Εποπτείας** και του **Εργασιακού Περιβάλλοντος** είναι ασθενής αρνητική. Είναι σημαντικό όμως να αναφερθεί ότι, αν και αρχικά διαφάνηκε μια μέτρια προς ισχυρή θετική συσχέτιση με συντελεστή 0, 503p της εποπτείας και του εργασιακού περιβάλλοντος, εντούτοις όταν η σχέση αυτή ελέγχθηκε με απομονωμένη τη παράμετρο διαπροσωπικές σχέσεις η συσχέτιση αποδείχτηκε απατηλή αφού ο συντελεστής έπεσε στο -0,2.

Οι παρακάτω πίνακες αποδεικνύουν το πιο πάνω εύρημα:

Πίνακας 9

Συσχέτιση			
Ελεγχόμενες Μεταβλητές		Εργασιακό περιβάλλον	Εποπτεία
Εργασιακό περιβάλλον	Pearson Correlation	1,000	,503**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90,000	90
Εποπτεία	Pearson Correlation	,503**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90,000

Πίνακας 10

Συσχέτιση				
Ελεγχόμενες Μεταβλητές			Εποπτεία	Εργασιακό περιβάλλον
Διαπροσωπικές σχέσεις	Εποπτεία	Correlation	1,000	-,233
		Significance (2-tailed)	.	,028
	df	0	87	
	Εργασιακό περιβάλλον	Correlation	-,233	1,000
Significance (2-tailed)		,028	.	
		df	87	0

Επίσης είναι απαραίτητο να σχολιαστεί και η ασθενής θετική συσχέτιση της μεταβλητής της **Αμοιβής** με αυτή του **Εργασιακού Περιβάλλοντος**. Σύμφωνα με τα ευρήματα της διεθνής βιβλιογραφίας η αμοιβή αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες ενίσχυσης των συνθηκών υγιεινής. Συγκεκριμένα στην έρευνα των Elliot, Uswatte, Lewis & Plamatier στο Niu⁷⁸ τα ευρήματα τους έδειξαν πως οι συνθήκες υγιεινής όταν υστερούν αποτελούν παράγοντα λιγότερης αφοσίωσης στην καριέρα τους και συνεπώς στην απόδοση της εργασίας τους. Προφανώς όμως εδώ η συσχέτιση δεν είναι ισχυρή γιατί όντως στη δημόσια εκπαίδευση η αμοιβή δεν θεωρείται ισχυρό κίνητρο αφού αυξάνεται ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας και όχι με τις επιδόσεις. Συνεπώς, υποθέτουμε ότι αν οι επιδόσεις συνέβαλαν στην αύξηση της αμοιβής, σίγουρα θα θεωρείτο ένα ισχυρό κίνητρο.

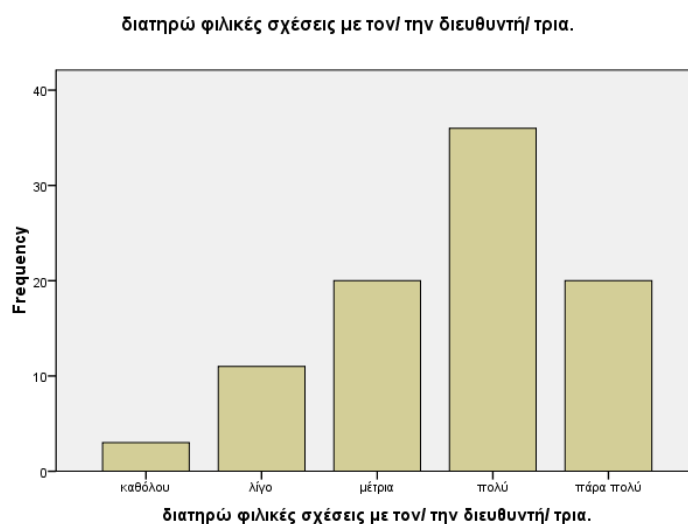
Αναφορικά με την θετική ισχυρή συσχέτιση της μεταβλητής των **Διαπροσωπικών Σχέσεων** και του **Εργασιακού Περιβάλλοντος** παρατηρούμε ότι στη διεθνή βιβλιογραφία, οι διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην παράδοση της εργασίας των εργαζομένων. Ο Dogan⁷⁹ υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση οφείλει να λειτουργεί ως ένα κοινωνικό σύνολο μέσα από ενισχυμένες διαπροσωπικές σχέσεις που σχηματίζονται και εξελίσσονται από την ηγεσία προς τους εργαζομένους.

⁷⁸ J. H. Niu, 44- 51.

⁷⁹ H. Dogan, 207- 222.

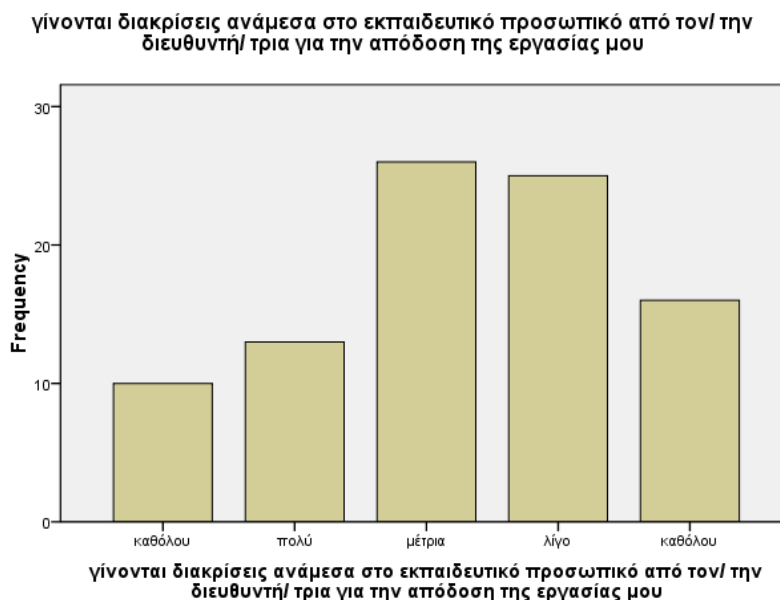
Ενδεικτικά παρουσιάζονται πιο κάτω μεταβλητές που αποδεικνύουν ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις που επικρατούν στα σχολεία επηρεάζουν σε μεγάλο θετικό βαθμό το εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευτικών.

Διάγραμμα 9.



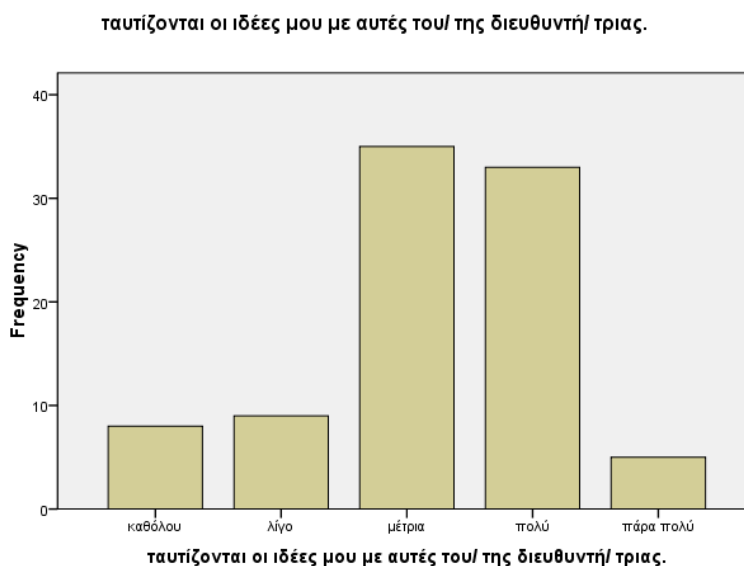
Το 40% των ερωτωμένων απάντησε στην πιο πάνω δήλωση **πολύ**.

Διάγραμμα 10



Σε αυτό το σχήμα 56,7% των εκπαιδευτικών παρουσιάζεται να απάντησε **μέτρια** προς **λίγο** ότι οι διευθυντές κάνουν διακρίσεις ανάμεσα στο προσωπικό τους.

Διάγραμμα 11.



Σε αυτή τη γραφική παράσταση παρουσιάζεται το 75,6% να δηλώνει ότι οι ιδέες τους ταυτίζονται με τον διευθυντή/ ρια μέτρια ως πολύ. Αυτό το εύρημα είναι πολύ σημαντικό γιατί η ταύτιση ιδεών και κατ' επέκταση αξιών αποτελεί ισχυρό παράγοντα παρώθησης της εργασίας⁸⁰.

Τέλος είναι πολύ σημαντικό να σχολιαστεί ότι παρά τη θετική ισχυρή συσχέτιση που φάνηκε να υπάρχει μεταξύ της μεταβλητής του Εργασιακού Περιβάλλοντός και της μεταβλητής της Πολιτικής, η ερώτηση που αφορούσε στην εκτέλεση των καθηκόντων των εκπαιδευτικών είχε πολύ χαμηλό μέσο όρο (βλέπε πίνακα 4). Συγκεκριμένα μέσα από την έρευνα φάνηκε πως το δείγμα που απάντησε στα ερωτηματολόγια έδειξε την δυσαρέσκειά του αναφορικά με την εκτέλεση περισσότερων καθηκόντων από το προκαθορισμένο. Ανάμεσα στα καθήκοντα που πρέπει να εκτελούν οι εκπαιδευτικοί εκτός από τις ώρες διδασκαλίας τους είναι οι παιδονομίες κατά τα διαλείματα. Ακόμη είναι η προετοιμασία διαφόρων εκδηλώσεων. Είναι και οι υπευθυνότητες που αφορούν κυρίως την καταγραφή της παρουσίας του σχολείου, ή υπευθυνότητες σε διάφορες θέσεις που αφορούν τις πρώτες βοήθειες και γενικότερα τις περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης. Επίσης είναι και η προετοιμασία των διδασκαλιών τους που γίνεται στο σπίτι. Αυτά τα καθήκοντα

⁸⁰ L. Reed, V. D. Cohen and R. S. Colwell, 415- 434; C. O' Reilly and J. Pfeffer; B. J. Hoffman, B H. Byman, R. F. Piccolo, and A. W. Sutton, 779- 796.

πολλές φορές οι διευθυντές δεν τα λαμβάνουν υπόψη, γι' αυτό και ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος απάντησε με τη δήλωση **πολύ** στην ακόλουθη ερώτηση: «*Εκτελώ περισσότερα καθήκοντα πέραν των προκαθορισμένων*». Συγκεκριμένα το 65,6% του δείγματος απάντησε **πάρα πολύ** με **πολύ** στην παραπάνω δήλωση. Αυτό δείχνει και τη δυσαρέσκεια των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών αναφορικά με την επικρατούσα κατάσταση. Συνεπώς κρίνεται ως επιτακτική ανάγκη οι διευθυντές να αναθεωρήσουν την στάση τους και να προσπαθήσουν οι κατανομή των καθηκόντων των εκπαιδευτικών να γίνεται ισότιμα. Ο πιο κάτω πίνακας δείχνει τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο για τη συγκεκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 11.

Εκτελώ περισσότερα καθήκοντα πέραν των καθορισμένων.			
		Συχνότητα	Ποσοστό
	πάρα πολύ	25	27,8
	πολύ	34	37,8
	μέτρια	18	20,0
	λίγο	11	12,2
	καθόλου	2	2,2
	Σύνολο	90	100,0

Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων ερευνητικού ερωτήματος 2.

- **Συσχέτιση Εργασιακού Περιβάλλοντος με Αμοιβή.**

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης η ερευνήτρια έθεσε το εξής ερώτημα στους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς: «Η αμοιβή σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία αποτελεί ισχυρό κίνητρο απόδοσης της εργασίας. Πώς το σχολιάζεις; Θεωρείς ότι λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο και στη δική σου Υπηρεσία;». Η συμμετέχουσα Ε1 απάντησε: «*Κοίταξε όταν επέλεξα να ακολουθήσω αυτό το επάγγελμα σίγουρα έλαβα υπόψη και τις καλές απολαβές που είχε καθώς και το ωράριο. Στην πορεία όμως η αμοιβή δεν λειτουργεί ως κίνητρο, γιατί αυτή αυξάνεται ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας και όχι με τις αποδόσεις σου*». Η συμμετέχουσα Ε2 ανέφερε: «*[...] οπότε αν η αμοιβή σχετιζόταν με τις αποδόσεις σου τότε θα αποτελούσε ένα*

πολύ δυνατό κίνητρο και είμαι σίγουρη ότι πολλοί συνάδελφοι θα δούλευαν πολύ περισσότερο». Η συμμετέχουσα Ε3 είπε: «*Η αμοιβή στη παρούσα φάση που βρισκόμαστε δεν αποτελεί κίνητρο γιατί δεν περιμένουμε τον διευθυντή ή τον επιθεωρητή να μας πει: «Μπράβο δούλεψες πολύ καλά αυτό το χρόνο πάρε μια αύξηση». Αυτό δεν ισχύει στη Δημόσια Εκπαίδευση, έχει να κάνει με τα χρόνια υπηρεσίας».* Η συμμετέχουσα Ε4 σχολίασε: «*Από την αρχή η αμοιβή δεν έπαιξε ιδιαίτερο ρόλο σε μένα γιατί αυτό ήθελα να κάνω. Να γίνω εκπαιδευτικός. Δεν έχω ούτε παράπονο βέβαια, είναι πολύ καλές οι απολαβές μας».* Τέλος η συμμετέχουσα Ε5 απάντησε: «*[...] σίγουρα η πλειοψηφία από εμάς επέλεξε τη Δημόσια Εκπαίδευση και για τις απολαβές που προσφέρει, αλλά τώρα δεν αποτελεί κίνητρο. Δεν είμαστε μια ιδιωτική εταιρεία όπου ο διευθυντής θα δει τη δουλειά σου και την προσπάθεια που καταβάλλεις και θα σου δώσει αύξηση ή bonus. Αυτό δεν συμβαίνει με μας. Όσα περισσότερα χρόνια έχεις τόσα περισσότερα λεφτά παίρνεις».*

Επίσης κατά τη διάρκεια της παρατήρησης όταν τέθηκε θέμα για τις απολαβές είχαν αναφέρει ότι αν οι απολαβές τους σχετίζονταν με τις επιδόσεις τους και όχι με τα χρόνια υπηρεσίας θα προτιμούσαν.

- **Συσχέτιση Εργασιακού Περιβάλλοντος και Διαπροσωπικών Σχέσεων**

Στις συμμετέχουσες διευθύντριες που έλαβαν μέρος στη συνέντευξη τέθηκαν τα εξής ερωτήματα: «Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις με τους υφιστάμενούς σας;» και «Πώς θα χαρακτηρίζατε την συνεργασία που υπάρχει ανάμεσα σε σας και το προσωπικό σας;». Στο πρώτο ερώτημα η συμμετέχουσα Δ1 απάντησε: «*Θα χαρακτήριζα τις σχέσεις μου με το προσωπικό μου φιλικές. Δεν θα μπορούσα να λειτουργήσω διαφορετικά άλλωστε. Είναι άνθρωπος που θα τους βλέπεις καθημερινά από ένα μέχρι έξι χρόνια. Αλλοίμονο αν οι σχέσεις μας δεν ήταν καλές[...]*». Η συμμετέχουσα Δ2 κινήθηκε περίπου στις ίδιες γραμμές με την προαναφερόμενη απαντώντας στο πρώτο ερώτημα: «*[...] φιλικές θα τις χαρακτήριζα ... σίγουρα θα υπάρξουν προστριβές με κάποιες συναδέλφους αλλά τις ξεπερνούμε, τουλάχιστον έτσι θέλω να πιστεύω[...]*». Η συμμετέχουσα Δ3 αναφερομένη στο πρώτο ερώτημα είπε: «*Θα τις χαρακτήριζα φιλικές αλλά υπάρχει μια αυστηρότητα η οποία κατά τη γνώμη μου χρειάζεται. Όχι μια αυστηρότητα η οποία θα*

επιδείκνυε θέση ισχύος, ότι εγώ είμαι η διευθύντρια και πρέπει να υπάρχει απόλυτη υπακοή. Όχι. Απλά να υπάρχει μια τάξη στο σχολείο [...]». Τέλος η συμμετέχουσα Δ4 απάντησε στο πρώτο ερώτημα: «[...] κατηγορούμε από τις συναδέλφους ότι είμαι πολύ τυπική σε κάποια πράγματα. Πιστεύω ότι πρέπει να υπάρχει κάποια τυπικότητα και να ακολουθούνται οι ίδιες γραμμές για όλες χωρίς να γίνονται διακρίσεις. Από την άλλη όμως δεν μπορεί καμιά να αμφισβητήσει ότι το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο είναι φιλικό. Για μένα είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ελευθερία απόψεων αλλά ταυτόχρονα να υπάρχει και μια τάξη. Αν είσαι πολύ ελαστική στο τέλος θα επικρατήσει η αναρχία και θα χαλάσει και τις φιλικές σχέσεις».

Στο δεύτερο ερώτημα η συμμετέχουσα Δ1 απάντησε: «Δεν λειτουργώ δικτατορικά στο σχολείο μου. Πάντα ακούω τις άλλες συναδέλφους. Γενικότερα λαμβάνω πολύ σοβαρά τη γνώμη τους. Είναι πολύ σημαντικό να συνεργάζεσαι με το προσωπικό σου γιατί διευκολύνεται και η δουλειά σου στην τελική». Η συμμετέχουσα Δ2 ανέφερε: «[...] το γεγονός ότι υπάρχει τόσο καλή συνεργασία φαίνεται και προς τα έξω. Πολλοί γονείς μου ανέφεραν ότι μπράβο μας που λειτουργούμε σαν σύνολο. Για μένα είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει συνεργασία γιατί δεν είμαστε και θεοί! Δεν μπορούμε να τα κάνουμε όλα μόνοι μας [...]». Η συμμετέχουσα Δ3 σχολίασε: «Θα ήταν τρομερά ανόητο εκ μέρους μου να παραγκωνίσω τις συναδέλφους και να λειτουργώ ανεξάρτητα από αυτές. Έχω πολύ μορφωμένο προσωπικό, με ωραίες και πρωτότυπες ιδέες και προπαντός με όρεξη για δουλειά. Επιβάλλεται να συνεργάζομαι μαζί τους. Γιατί συνεργασία για μένα σημαίνει να ακούω τις απόψεις τους ακόμη και αν διαφωνώ. Σημαίνει συνδιδασκαλίες. Σημαίνει στήριξη ακόμη και σε ένα προσωπικό πρόβλημα. Σημαίνει τα πάντα!». Τέλος η συμμετέχουσα Δ4 στην απάντησή της δήλωσε: «Ξέρεις πόσο ανιαρό θα ήταν να τα έκανα όλα μόνη μου χωρίς να λαμβάνω υπόψη κανένα; Ένα σχολείο για να λειτουργήσει σωστά χρειάζεται πολλά μυαλά. Η συνεργασία είναι απαραίτητη».

Όταν ρωτήθηκαν οι συμμετέχον εκπαιδευτικοί πως θα χαρακτήριζαν τη σχέση με τον/ την διευθυντή/ τρια τους, η συμμετέχουσα Ε1 απάντησε: «Για μένα οι διαπροσωπικές σχέσεις που χτίζονται είναι πολύ σημαντικές σε ένα χώρο. Με τη διευθύντρια μου διατηρώ πολύ καλές σχέσεις. Είναι σημαντικό ότι έχω την άνεση να εκφέρω την άποψη μου ακόμη και όταν διαφωνώ μαζί της [...]». Η

συμμετέχουσα E2 απαντώντας αυτό το ερώτημα είπε: «Είναι μια υγιής σχέση εκπαιδευτικού με διευθύντριας. Νιώθω ότι είναι αυστηρή και ελαστική εκεί που πρέπει. Είναι και πολύ σημαντικό το γεγονός ότι οι ιδέες μας ταυτίζονται σε πολλά θέματα. Για αυτό το λόγο πιστεύω δεν υπάρχουν και πολλές διαφωνίες». Η συμμετέχουσα E3 ανέφερε: «Νιώθω ασφάλεια κοντά στη διευθύντρια μου. Ξέρω ότι θα κάνω τα κενά μου. Ξέρω ότι αν τύχει να λείψω εγώ από το σχολείο δεν θα επιβαρυνθούν οι συνάδελφοι μου. Επίσης ξέρω ότι θα με στηρίζει στην παρουσία ενός επιθεωρητή. Ότι θα είναι κοντά μου και θα με βοηθήσει στα σχέδια μαθήματός μου. Τελospάντων θα με καθοδηγήσει και για μένα αυτό είναι πολύ σημαντικό». Η άποψη της συμμετέχουσα E4 ήταν: «[...] αναγνωρίζεις αν υπάρχει ένα θετικό κλίμα στο σχολείο με το που θα αντικρίσεις την διευθύντρια. Όταν ήρθα στο σχολείο αυτό οι υπόλοιπες συνάδελφοι ήταν ήδη μαζί τρία χρόνα. Η διευθύντρια όμως με σύστησε στις υπόλοιπες κοπέλες και με έκανε να νιώσω πολύ άνετα. Δεν ένιωσα στιγμή ότι ήμουν παραγκωνισμένη. Γνώρισα διευθύντριες που τους άρεσε να προκαλούν ίντριγκες ανάμεσα στο προσωπικό τους, ιδιαίτερα αν υπήρχε κάποια πρωτοεμφανιζόμενη. Ευτυχώς η κυρία Χ. δεν είναι τέτοιος άνθρωπος». Τέλος η συμμετέχουσα E5 απάντησε: «Θα χαρακτήριζα τη σχέση μου με τη διευθύντρια φιλική. Δεν ένιωσα ούτε τη παραμικρή στιγμή αδικίας ή διάκρισης έναντι των συναδέλφων μου. Έχω την άνεση να διαφωνήσω μαζί της και αυτό είναι πολύ σημαντικό [...]».

Αναφορικά με το δεύτερο ερώτημα που τους τέθηκε και εξέταζε τη μεταβλητή διαπροσωπικές σχέσεις «Πώς θα χαρακτήριζες τη σχέση σου με τους συναδέλφους σου;» η συμμετέχουσα E1 απάντησε: «Πρώτα τις νιώθω φίλες μου και μετά συναδέλφους. Με τι κοπέλες διατηρούμε και σχέσεις εκτός σχολείου θα βρεθούμε σίγουρα για ένα καφέ ή φαγητό.» Η συμμετέχουσα E2 ανέφερε: «[...] Σε γενικές γραμμές είναι φιλική. Σίγουρα όχι με όλες στον ίδιο βαθμό. Σε επαγγελματικό επίπεδο βέβαια υπάρχει άριστη συνεργασία. Είναι πολύ σημαντικό ότι ανταλλάσσουμε υλικό και δεν το κρύβουμε η μία από την άλλη, καθώς και ανταλλάσσουμε και ιδέες και δεν τις κρατάμε για τον εαυτό μας». Η συμμετέχουσα E3 δήλωσε: «[...] Για μένα τα λέει όλα το γεγονός ότι κάνουμε συνδιδασκαλίες με την πρώτη ευκαιρία. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει πολλή καλή συνεργασία ανάμεσά μας και εμπιστοσύνη». Η συμμετέχουσα E4 εξέφρασε την εξής άποψη: «Από τη πρώτη στιγμή που ήρθα σε αυτό το σχολείο οι συνάδελφοι με αγκάλιασαν με πολλή αγάπη.

Ξέρω ότι έκανα φιλίες μιας ζωής. Σίγουρα θα υπάρξουν διαφωνίες αλλά ξεπερνιούνται». Τέλος η συμμετέχουσα Ε5 απάντησε: «Θα χαρακτηρίζα τις σχέσεις με τις συναδέλφους μου εξαιρετικές. Ανταλλάσσουμε υλικό και ιδέες χωρίς να φοβόμαστε ή να ντρεπόμαστε. Έτυχε στα χρόνια υπηρεσίας μου να περάσω από σχολεία, όπου συνάδελφοι έκλειναν πόρτες, παράθυρα και κουρτίνες για να μην μπορούμε να δούμε τι έχουν μέσα στις τάξεις τους, μήπως και τις αντιγράψουμε! (γέλια) Ήταν τρομαχτικές καταστάσεις τότε και δυστυχώς θα τις ξανασυναντήσω γιατί δεν θα μείνω για μια ζωή εδώ! Κρίμα!».

Κατά την παρατήρηση που έγινε τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το κλίμα που επικρατούσε στο σχολείο ήταν πολύ θετικό. Κατ' αρχήν οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών με τη διευθύντριά τους ήταν πολύ καλές. Είχαν την άνεση να εκφράσουν τυχόν παράπονα που είχαν ή διαφωνίες. Ακόμη η διευθύντρια τις στήριζε σε κάθε βήμα τους ακόμη κι αν αφορούσε τη προσωπική τους ζωή. Συγκεκριμένα η μια από τις εκπαιδευτικούς αντιμετώπιζε σοβαρά προβλήματα υγείας ο πατέρας της και η διευθύντρια της έδινε το ελεύθερο να φεύγει νωρίτερα ή να έρχεται αργότερα δουλειά, πάντα όμως λαμβάνοντας υπόψη να μην αναστατώνεται το πρόγραμμα των υπόλοιπων εκπαιδευτικών. Επίσης πριν την επίσκεψη της επιθεωρήτριας η διευθύντρια συνεργάστηκε μαζί με την υπό εξέταση εκπαιδευτικό για το σχέδιο μαθήματος, που αυτό ήταν πολύ σημαντικό αφού η εκπαιδευτικός ένιωθε ασφάλεια. Ακόμη και οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών ήταν πολύ φιλικές. Η μια στήριζε πολύ την άλλη τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Η υπευθυνότητες που αφορούσαν το σχολείο στο σύνολο γίνονταν από όλες τις εκπαιδευτικούς χωρίς να επιβαρύνεται κάποια περισσότερο. Επιπλέον αντάλλασσαν μεταξύ τους εκπαιδευτικό υλικό, όπως και πολλά σχέδια μαθήματος γίνονταν σε συνεργατικό επίπεδο. Επίσης είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι παρότρυνε η μια την άλλη να αναφέρει και να γράψει το όνομά της σε δουλειές που αφιέρωσε πολύ χρόνο. Συγκεκριμένα κατά τη παρουσία της ερευνήτριας το σχολείο θα συμμετείχε σε ένα οικολογικό συνέδριο και θα το εκπροσωπούσε μια από τις εκπαιδευτικούς και η διευθύντρια. Η εκπρόσωπος εκπαιδευτικός αφιέρωσε και εξωσχολικό χρόνο για την προετοιμασία και την παρουσίαση ενός φιλμ, χωρίς όμως να αναφέρει πουθενά το όνομά της, παρά μόνο αυτό του σχολείου. Τότε οι συνάδελφοι της μαζί με την διευθύντρια απαίτησαν από την εν λόγω εκπαιδευτικό να αναφέρει και το όνομά της

γιατί της άξιζε. Αυτή η πράξη τους αποδεικνύει ότι στο συγκεκριμένο σχολείο υπάρχει και κλίμα αλληλεγγύης και αλληλοϋποστήριξης.

- **Συσχέτιση Εργασιακού Περιβάλλοντος με Εποπτεία.**

Το ερώτημα που τέθηκε στους συνεντευξιζόμενους διευθυντές ήταν το εξής: «Τι πιστεύετε ότι χρειάζεται ένας/ μια διευθυντής/ τρια για να πετύχει μια σωστή διοίκηση του σχολείου;». Η συμμετέχουσα Δ1 απάντησε ότι *«χρειάζεται αυστηρότητα αλλά και συνεργασία ανάμεσα σε εμένα αλλά και το εκπαιδευτικό προσωπικό για να διοικείται σωστά ένα σχολείο. Πιστεύω ότι ο διευθυντής δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές αλλά τις λεπτομέρειες πρέπει να τις συζητά με το προσωπικό του»*. Η άποψη της συμμετέχουσα Δ2 ταυτίζεται με αυτή της συμμετέχουσα Δ1: *«[...] ο διευθυντής χαράζει την πορεία και σε συνεργασία πάντα με το προσωπικό του λαμβάνονται οι αποφάσεις»*. Η συμμετέχουσα Δ3 απάντησε: *«[...] όταν μια απόφαση είναι δύσκολο να αποφασιστεί συλλογικά, είναι εκεί που πρέπει να έχει το παράστημα ο διευθυντής και να πάρει την απόφαση μόνος του. Για να είναι μια διοίκηση σωστή πρέπει να υπάρχει διαφάνεια και πολλές φορές τυπικότητα, όσο καλές σχέσεις κι να διατηρεί με το προσωπικό του»*. Τέλος η συμμετέχουσα Δ4 ανέφερε: *«[...] ξέρω ότι κατηγορούμε από το προσωπικό μου για την τυπικότητα που με χαρακτηρίζει, εντούτοις είναι και αυτό όμως που τους προσφέρει ασφάλεια. Για να γίνει μια σωστή διοίκηση ενός σχολείου πρέπει να αφήνεις κατά μέρος τις φιλίες και να αντιδράς εντελώς επαγγελματικά. Σίγουρα είμαι υπέρ του γεγονότος ότι έχεις να κάνεις με ανθρώπους και πρέπει να λαμβάνεις υπόψη και άλλες παραμέτρους αλλά πρέπει να προσέξεις να μην πέσεις θύμα εκμετάλλευσης στο τέλος. Θυμάμαι χαρακτηριστικά περίπτωση όπου μια συνάδελφος έβρισκε συνεχώς δικαιολογίες για να φεύγει από το σχολείο. Μου έλεγε «κ Χ είναι άρρωστο το παιδί μου» ή «πρέπει να πάω στην τράπεζα για πέντε λεπτά» και πολλά άλλα. Όταν όμως κατάλαβα ότι αυτό γινότανε πολύ συχνά είπα ότι δεν θα το ανεχτώ. Όποτε της είπα όταν έφευγε να σημειώνει κάτω τις ώρες της. Σίγουρα δεν της άρεσε, αλλά συνέχιζα να το ανεχόμουν στο τέλος θα ενεργούσα και κατά των υπόλοιπων συναδέλφων»*.

Όταν ερωτήθηκαν οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί «Πώς θα χαρακτήριζαν τον τρόπο εποπτείας του/ της διευθυντή/ ριάς σου;» η συμμετέχουσα Ε1 απάντησε: *«Τις*

περισσότερες φορές είναι αυστηρή και καλά κάνει γιατί νιώθω και εγώ ίδια ότι χαλαρώνουμε σε κάποια πράγματα και ένα από αυτά είναι ο εβδομαδιαίος προγραμματισμός μας. Οπότε χρειάζεται να είναι εκεί (η διευθύντρια) για να μας το θυμίζει». Η συμμετέχουσα Ε2 ανέφερε: «*Η πλειοψηφία των συναδέλφων μου λέει ότι έχουμε πολύ αυστηρή διευθύντρια, εγώ έχω αντίθετη άποψη. Θα έπρεπε να ήταν περισσότερο. Το σχολείο μας είναι αρκετά μεγάλο και μόνο με αυστηρότητα θα μπορούσε να διοικηθεί. Γιατί δεν είναι μόνο το εκπαιδευτικό προσωπικό που έχει κάτω από τον έλεγχό της αλλά και το βοηθητικό προσωπικό, που εκεί υπάρχει μεγάλο πρόβλημα [...]*». Η συμμετέχουσα Ε3 στο ερώτημα αυτό απάντησε: «*Η διευθύντριά μου είναι αυστηρή, αλλά πιστεύω όχι εκεί που πρέπει. Υπάρχουν καταστάσεις που θα έπρεπε να δράσει με περισσότερη αυστηρότητα και δεν το έκανε. Το καλό είναι ότι αναγνωρίζει αυτό της το λάθος αλλά ισχυρίζεται ότι δεν μπορεί να το διορθώσει.*» Η συμμετέχουσα Ε4 ανέφερε: «*[...] λειτουργεί με αυστηρότητα, αλλά ευτυχώς όχι με επικριτικότητα. Έχω γνωρίσει πολλές διευθύντριες που επέκριναν καθετί που έκανες και δεν τους άρεσε. Αυτό επιδρούσε πολύ αρνητικά σε εμάς. Στο τέλος έκανα περισσότερα λάθη*». Τέλος η συμμετέχουσα Ε5 είπε: «*Η διευθύντρια μας είναι αγχώδης! Μας μεταφέρει και εμάς αυτό το άγχος. Άλλες φορές λειτουργεί θετικά άλλες φορές όχι. Της αρέσει να έχει τον έλεγχο σε όλα και δεν το λέω με αρνητικό τρόπο. Άλλωστε είναι αυτό που μας κάνει και νιώθουμε ασφάλεια. Απλά στο τέλος κάνει κακό στον εαυτό της*».

Μέσα από την παρατήρηση που έγινε η ερευνήτρια διαπίστωσε ότι υπήρχε αυξημένος έλεγχος σε όλους τους τομείς λειτουργίας του σχολείου. Αυτό όμως που έκανε εντύπωση είναι ότι οι εκπαιδευτικοί δεν το έβλεπαν αρνητικά. Αντίθετα ένιωθαν ανακούφιση γιατί μειώνονταν πολλά από τα καθήκοντα τους. Για παράδειγμα ανέφεραν οι εκπαιδευτικοί ότι στα άλλα σχολεία που εργάζονταν οι ανακοινώσεις που αφορούσαν τις τάξεις τους γίνονταν από τους ίδιους, ενώ σε αυτό το σχολείο η διευθύντρια αναλαμβάνει αυτή την υπευθυνότητα για να είναι σίγουρη για το αποτέλεσμα.

- **Συσχέτιση Εργασιακού Περιβάλλοντος με Πολιτική.**

Η πολιτική που ακολουθεί μια επιχείρηση ως προς τη παρόθηση εργασίας των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική. Σύμφωνα με την έρευνα του⁸¹ η ηγεσία παρέχει

⁸¹ H. Dogan, 207- 222.

με συλλογικότητα την κατεύθυνση, την υποστήριξη, τη δέσμευση και την ευθυγράμμιση στόχων προς την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Στην συνέντευξη προς τους διευθυντές τέθηκε το εξής ερώτημα: «Ποιες πολιτικές γραμμές ακολουθείτε για την επίτευξη των στόχων που θέσατε;» Η συμμετέχουσα Δ1 απάντησε: *«Η πολιτική ενός σχολείου καθορίζεται ανάλογα με το προσωπικό που έχεις απέναντί σου. Αν το προσωπικό σου για να αποδώσει χρειάζεται περισσότερη αυστηρότητα και έλεγχο, τότε αυτή θα είναι πολιτική που θα ακολουθήσεις. Αν το προσωπικό που έχεις όμως είναι συνειδητοποιημένο ως προς τα καθήκοντά του, τότε αμέσως η πολιτική σου διαμορφώνεται ανάλογα»*. Η συμμετέχουσα Δ2 δήλωσε: *«Έχω ως αρχή μου να διατηρώ μια συγκεκριμένη πολιτική κάθε χρόνο. Φροντίζω πάντα να περιλαμβάνει κίνητρα προς τους εκπαιδευτικούς για να αποδίδουν καλύτερα. Να δείχνω αυστηρότητα αλλά και ελαστικότητα. Πιστεύω ότι η διευθύντρια καθώς είναι η κεφαλή ενός σχολείου επιδρά καταλυτικά ως προς την διαμόρφωση διαφόρων στάσεων που επικρατούν στο σχολείο.»* Αντίθετα η συμμετέχουσα Δ3 εκφράζει την ίδια άποψη με τη συμμετέχουσα Δ1: *«Οι πολιτικές που ακολουθείς έχουν να κάνουν πάντα σε συνάρτηση με το προσωπικό σου και με το μέγεθος του σχολείου. Σίγουρα αν βρίσκεσαι σε ένα μικρό σχολείο τα πράγματα είναι πολύ πιο εύκολα. Τα τελευταία έξι χρόνια διοικώ ένα μεγάλο σχολείο σε υποβαθμισμένη περιοχή που είναι πολύ δύσκολο. Έχω όμως σαν αρχή μου να εμπλέκονται με κάθε τρόπο και οι εκπαιδευτικοί. Να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να έχουν ευθύνες. Να βρίσκω τρόπους να κινητοποιώ το προσωπικό μου για να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων μου»*. Τέλος η συμμετέχουσα Δ4 δήλωσε: *«Η πολιτική που ακολουθώ για να πετύχω τους στόχους μου διαμορφώνεται από διάφορες συγκυρίες. Μια από αυτές είναι και το εκάστοτε προσωπικό. Βέβαια διατηρώ κάποιες σταθερές. Πρέπει να υπάρχει έλεγχος και αυστηρότητα αλλά να μην γινόμαστε καταπιεστικοί. Να υπάρχουν και κίνητρα που θα προωθήσουν την εργασία των εκπαιδευτικών. Επίσης να υπάρχει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης»*.

Το ερώτημα που τέθηκε στους συνεντευξιζόμενους εκπαιδευτικούς ήταν «Πώς θα χαρακτήριζες τις πολιτικές που ακολουθεί ο/ η διευθυντής/ τρια σου;». Η συμμετέχουσα Ε1 απάντησε: *«Πιστεύω ότι η πολιτική που ακολουθεί η διευθύντρια με ικανοποιεί πλήρως. Αποσκοπεί στη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών καθώς και είναι αρχή της να ενημερώνει το προσωπικό για όλα τα θέματα που αφορούν το σχολείο»*. Η συμμετέχουσα Ε2 δήλωσε: *«Η πολιτική που*

ακολουθεί η διευθύντρια χαρακτηρίζεται από αυστηρότητα και πειθαρχία. Εντούτοις δεν επιδρά αρνητικά σε εμάς γιατί αυτή η τακτική μας προσφέρει ασφάλεια. Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι προωθεί τη συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς». Η συμμετέχουσα Ε3 ανέφερε: «[...] το πιο σημαντικό για μένα είναι ότι η διευθύντρια μας αντιμετωπίζει ως ισότιμους της. Ναι μας ελέγχει με αυστηρότητα και απαιτεί πειθαρχία, αλλά όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Αν αυτό δεν είναι ένα κίνητρο για να δουλέψουμε περισσότερο τότε τι είναι;» Η συμμετέχουσα Ε4 εξέφρασε την εξής άποψη: «Είναι αξιοθαύμαστο το γεγονός ότι μπορεί να είναι αυστηρή και ελαστική ταυτόχρονα. Πιστεύω ότι η πολιτική που ακολουθεί για τη διοίκηση του σχολείου μας είναι πετυχημένη. Χαίρομαι που προωθεί τη συνεργασία μεταξύ μας και λαμβάνει υπόψη τις γνώμες μας, αλλά αυτό που με χαροποιεί περισσότερο είναι ότι δεν με φορτώνει με περισσότερα καθήκοντα. Συνήθως από μόνη μου λαμβάνω την πρωτοβουλία να εκτελέσω καθήκοντα περισσότερα των καθορισμένων». Τέλος η άποψη της συμμετέχουσα Ε5 ταυτίζεται πολύ με αυτή της συμμετέχουσα Ε3: «Η πολιτική της ισότητας είναι αυτή που κάνει τη διαφορά! Δεν με θεωρεί ως υφιστάμενη αλλά ως συνάδελφος! Αυτό μετρά πολύ για μένα. Λαμβάνει υπόψη και σέβεται την άποψη μου και αυτό είναι πολύ σημαντικό. Επίσης αντιμετωπίζει όλους τους εκπαιδευτικούς με τον ίδιο τρόπο και δεν κάνει διακρίσεις».

Μέσα από την παρατήρηση έγινε αντιληπτό ότι η διευθύντρια προωθούσε τη συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Πάντα προχωρούσε σε πλήρη ενημέρωση του προσωπικού για όλα τα θέματα που αφορούσαν τη λειτουργία του σχολείου, αλλά το πιο σημαντικό ήταν ότι ήθελε ό,τι προβλήματα προέκυπταν να λύνονταν αμέσως. Προβλήματα που αφορούσαν την εκπαιδευτική λειτουργία του σχολείου ή προβλήματα που αφορούσαν προσωπικές προστριβές. Συγκεκριμένα κράτησε μέσα στην αίθουσα κατά το δεύτερο διάλειμμα δύο από τις εκπαιδευτικούς για να λύσουν ένα πρόβλημα που προέκυψε μεταξύ τους στην παρουσία της βέβαια. Ακόμη θεωρούσε απαραίτητο κάθε βδομάδα να γίνεται συνεδρίαση για να συζητούνται θέματα που αφορούν το σχολείο ή τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών. Γενικότερα το σχολείο λειτουργούσε με βάση ένα προγραμματισμό που έκανε και το εκπαιδευτικό προσωπικό να λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι τα εξωγενή κίνητρα που τίθενται στους εκπαιδευτικούς λειτουργούν θετικά ισχυρά σε σχέση με το εργασιακό τους

περιβάλλον. Βέβαια είναι και πολύ σημαντικό να αναφερθεί η θετική ισχυρή επίδραση των διαπροσωπικών σχέσεων που έχουν πάνω στη διαμόρφωση των καλύτερων συνθηκών ενός εργασιακού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν το θεμέλιο της σύγχρονης ηγεσίας⁸².

4.1.5 Ερευνητικό ερώτημα 3

Το τρίτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα αφορά κατά πόσο η αξιολόγηση που υφίστανται οι εκπαιδευτικοί προωθεί την καλύτερη απόδοση στην εργασία τους. Το αποτέλεσμα επιβεβαίωσε τις υποψίες της ερευνήτριας για το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με την ποσοτική ανάλυση ο συντελεστής 0,348p έδειξε μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και αυτής της απόδοσης των εκπαιδευτικών.

Πίνακας 12.

Συντελεστής συσχέτισης με την Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών	Συντελεστής συσχέτισης Pearson.
Απόδοση	,348

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται ξεκάθαρα οι απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί στα ερωτήματα που αφορούν την αξιολόγησή τους.

Στον πρώτο πίνακα παρατηρούμε ότι οι πλειοψηφία των εκπαιδευτικών απάντησε μέτρια με ποσοστό 41,1%, που φανερώνει τη δυσαρέσκειά τους με το υπάρχον εκπαιδευτικό σύστημα.

⁸² H. Dogan, 207- 222; L. Reed, V. D. Cohen and R. S. Colwell, 415- 434.

Πίνακας 13.

Οι εκθέσεις που υποβάλλει ο διευθυντής στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού αποτελούν παράγοντα κινητοποίησης.			
		Συχνότητα	Ποσοστό
	καθόλου	5	5,6
	λίγο	14	15,6
	μέτρια	37	41,1
	πολύ	26	28,9
	πάρα πολύ	8	8,9
	Σύνολο	90	100,0

Στο δεύτερο πίνακα παρατηρούμε ότι μόνο το 3,3% απάντησε πάρα πολύ και το 15,6% πολύ που είναι ένα πολύ χαμηλό ποσοστό.

Πίνακας 14.

Το υφιστάμενο εκπαιδευτικό σύστημα προωθεί την επαγγελματική μου ανέλιξη			
		Συχνότητα	Ποσοστό
	καθόλου	12	13,3
	λίγο	24	26,7
	μέτρια	37	41,1
	πολύ	14	15,6
	πάρα πολύ	3	3,3
	Σύνολο	90	100,0

Στον τελευταίο πίνακα παρατηρούμε ότι το 37,8% απάντησε μέτρια και με διαφορά 2,2 μονάδων απάντησαν πολύ το 35,6%. Είναι απόλυτα φυσιολογικό όμως να συμβαίνει αυτό αφού η βαθμολογία του επιθεωρητή αποτελεί το μοναδικό μέσο προαγωγής των εκπαιδευτικών σε ανώτερες κλίμακες.

Πίνακας 15.

Η βαθμολογία του επιθεωρητή αποτελεί ενισχυτικό παράγοντα προοπτικής επαγγελματικής ανέλιξης			
		Συχνότητα	Ποσοστό
	καθόλου	8	8,9
	λίγο	6	6,7
	μέτρια	34	37,8
	πολύ	32	35,6
	πάρα πολύ	10	11,1
	Σύνολο	90	100,0

Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων ερευνητικού ερωτήματος 3.

- **Συσχέτιση Απόδοσης των Εκπαιδευτικών με το σύστημα Αξιολόγησης.**

Οι εκπαιδευτικοί στην συνέντευξη που απάντησαν στην ερώτηση « Ποια η γνώμη σας για το παρόν σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών;» απάντησαν όλοι πως δεν τους ικανοποιεί. Θεωρούν πως η παρουσία της επιθεωρήτριας μια έως δύο φορές το χρόνο στο σχολείο τους, για την παρακολούθησή τους μόνο για μια διδασκαλία δεν είναι αρκετή για να υπάρξουν αξιόπιστα συμπεράσματα ως προς την αξιολόγησή τους. Συγκεκριμένα η **συμμετέχουσα E1** απάντησε: *«Πιστεύω ότι είναι άδικο η προαγωγή μου να εξαρτάται από τα συμπεράσματα που θα βγάλει η επιθεωρήτρια από ένα και μόνο μάθημα»*. Η **συμμετέχουσα E2** ανέφερε: *«Το γεγονός ότι η βαθμολογία μου από την επιθεωρήτρια παίζει το σημαντικότερο ρόλο για την προαγωγή μου το θεωρώ άδικο. Δεν είναι δυνατόν να είναι κάποιος σε θέση να κρίνει από μια και μόνο διδασκαλία, άντε δύο το πολύ πως λειτουργώ εγώ στην τάξη μου»*. Επίσης η **συμμετέχουσα E3** ανέφερε πως παρόν θεσμός της αξιολόγησης είναι ξεπερασμένος: *« Αν είναι δυνατόν η αξιολόγησή μας να βασίζεται μόνο στα λεγόμενα ενός επιθεωρητή ο οποίος απέχει από την εκπαιδευτική διαδικασία, ούτε γνωρίζει πως λειτουργούν οι μαθητές πλέον αφού η δουλειά του περιορίζεται μόνο σε μεμονωμένες επισκέψεις σε διάφορα σχολεία χωρίς ουσιαστικά να γνωρίζει τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε»*. Οι απαντήσεις της **συμμετέχουσας E4** συμφωνούν απόλυτα με τους προαναφερόμενους και μάλιστα αναφέρει ένα προσωπικό περιστατικό αναφορικά με την αξιολόγησή της με τον

επιθεωρητή: *«Μπαίνοντας στην τάξη ο επιθεωρητής στέκεται μπροστά στα παιδιά και τους λέει: «Λοιπόν παιδιά τι μάθημα θα κάνετε σήμερα;» Τα παιδιά απαντούν πως δεν γνωρίζουν και ο επιθεωρητής συνεχίζει «Μα η δασκάλα σας δεν σας είπε τι θα μου δείξετε σήμερα;» Τα παιδιά πάλι απαντούν πώς ποτέ δεν τους αποκαλύπτει η δασκάλα τους το περιεχόμενο του μαθήματος εκ των προτέρων. Ο επιθεωρητής όμως συνέχιζε να αμφισβητεί τα λεγόμενα των παιδιών γιατί προσπαθούσε να καταλάβει αν εγώ είχα κάνει εξάσκηση τη διδασκαλία μου από πριν. Έτσι μια μικρή σηκώνει το χέρι της και του λέει: « Αν η δασκάλα μας, μας έλεγε από πριν το μάθημα ποιος ο λόγος να μας το ξαναπεί;» Τότε ο επιθεωρητής αποφάσισε να σταματήσει τις ερωτήσεις. Βέβαια εγώ θίχτηκα από την συμπεριφορά του. Τι πίστευε στο κάτω- κάτω ότι θα έκανα από πριν το μάθημά μου μην τυχόν και κάνω λάθη μπροστά του; Ναι γνωρίζω ότι κάποιοι συνάδελφοι ακολουθούν αυτή την τακτική αλλά ο επιθεωρητής έπρεπε να γνωρίζει ότι εγώ δεν είμαι τέτοιο άτομο. Βέβαια θα μου πεις δυο φορές τον χρόνο που σε βλέπει πως θα ήθελες να σε γνωρίζει και προσωπικά». Τέλος η συμμετέχουσα Ε5 αναφέρει: «...στη συζήτηση που είχαμε μετά τη διδασκαλία μου ο επιθεωρητής μου αναφέρει ότι σε γενικές γραμμές το μάθημα μου ήταν πολύ καλό αλλά θα άλλαζε κάποια πράγματα. Όταν την ρώτησα τι θα άλλαζε για να το κάνω και εγώ δεν ήξερε να μου απαντήσει συγκεκριμένα. Τότε τι γραμμή πρέπει να ακολουθήσω για να βελτιωθώ;».*

Επίσης στην ερώτηση «Θεωρείς ότι πρέπει να γίνουν κάποιες αλλαγές στο σύστημα προαγωγών στις διάφορες κλίμακες στη Δημόσια Εκπαίδευση;» οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ταυτίζονταν. Η συμμετέχουσα Ε1 απάντησε: *«Σίγουρα πρέπει να γίνουν αλλαγές στο σύστημα προαγωγών στη Δημόσια Εκπαίδευση. Η βαθμολογία του επιθεωρητή δεν πρέπει να παίζει τόσο σημαντικό ρόλο στην προαγωγή μας. Αντίθετα πρέπει να εξαρτάται κυρίως από τις εκθέσεις που υποβάλλει ο διευθυντής».* Η συμμετέχουσα Ε2 ανέφερε: *«...αν με ρωτάς οι προαγωγές δεν θα έπρεπε να γίνονται μόνο με τις μονάδες μας και την βαθμολογία του επιθεωρητή, αλλά κυρίως με την έκθεση που υποβάλλει ο διευθυντής, αν και πάλι δεν θα ήταν ιδανικό».* Το υποκείμενο Ε3 δήλωσε: *«Οποσδήποτε και πρέπει να γίνουν αλλαγές. Μας αδικεί πολύ το υφιστάμενο σύστημα προαγωγών. Πιστεύω ότι οι διευθυντές μας είναι σε πιο κατάλληλοι θέση να κρίνουν τη δουλειά μας και κατά πόσο μας αξίζει μια προαγωγή».* Η συμμετέχουσα Ε4 απάντησε σε έντονο ύφος: *«...Χρειάζεται τεράστια αλλαγή. Δεν είναι καθόλου αντικειμενικό το σύστημα*

προαγωγών μας. Δεν θεωρώ δίκαιο η προαγωγή μας να εξαρτάται από μια βαθμολογία του επιθεωρητή. Πιστεύω ότι μπαίνουν και υποκειμενικά στοιχεία στην αξιολόγησή μας από τους επιθεωρητές». Τέλος η συμμετέχουσα Ε5 ανέφερε: «Η αλλαγή είναι το μόνο σίγουρο που πρέπει να γίνει. Δεν θεωρώ σωστό η προαγωγή μου να καθορίζεται από τις μονάδες μου. Παρατηρώ γύρω μου εκπαιδευτικούς ανήκουν σε υψηλότερες κλίμακες από εμένα και άλλους συναδέλφους και δεν τους αξίζει γιατί δεν παράγουν τόση εργασία όσοι εμείς. Είναι πολύ άδικο».

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι και οι 4 διευθυντές που συμμετείχαν στη συνέντευξη απάντησαν όλοι ανεξαιρέτως πως θεωρούν πως οι επιθεωρητές δεν είναι οι πλέον κατάλληλοι για να αξιολογούν τους εκπαιδευτικούς. Συγκεκριμένα η συμμετέχουσα Δ1 απάντησε: «Η γνώμη που υ έχω για το παρόν σύστημα αξιολόγησης θεωρώ ότι είναι ξεπερασμένο. Δεν πιστεύω ότι ο επιθεωρητής είναι σε θέση να κρίνει από μια φορά που θα δει τον εκπαιδευτικό κατά πόσο κάνει καλά τη δουλειά του ή όχι. Αυτή είναι δουλειά του διευθυντή που έρχεται σε συνεχή τριβή με τον εκπαιδευτικό του. Οπότε οι εκθέσεις που υποβάλλουμε κάθε χρόνο για το προσωπικό μας θα έπρεπε να μετρούν περισσότερο. Άλλωστε γιατί να μπαίνουμε στον κόπο να τις κάνουμε αν δεν έχουν απήχηση;». Η απογοήτευση η συμμετέχουσα Δ2 ήταν ολοφάνερη: «...Μόνο εγώ ξέρω πως είναι ο κάθε εκπαιδευτικός που έχω στο σχολείο μου. Ο επιθεωρητής δεν πιστεύω ότι είναι ο πλέον αρμόδιος για να τους κρίνει». Η συμμετέχουσα Δ3 αναφέρει: «Κρίνω ότι ο θεσμός της αξιολόγησης σήμερα δεν λειτουργεί σωστά. Σίγουρα και οι επιθεωρητές έχουν πολλές γνώσεις αναφορικά με την εκπαίδευση αλλά δεν παύουν να είναι έξω από τα πράγματα. Η εκπαίδευση έχει αλλάξει πάρα πολύ ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Μπορώ να σου πω ότι ακόμη και εμείς οι διευθυντές δεν είμαστε και οι πλέον κατάλληλοι να αξιολογήσουμε τους εκπαιδευτικούς μας μιας και είναι περιορισμένες οι ώρες που διδάσκουμε. Ουσιαστικά δεν μπορούμε να γνωρίζουμε με σιγουριά τι αντιμετωπίζουν καθημερινά οι εκπαιδευτικοί μας και αυτό είναι πολύ άσχημο». Τέλος η συμμετέχουσα Δ4 απάντησε: «Η γνώμη μου για τον υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών θεωρώ ότι είναι άδικο. Αν είναι να συνεχίσουν οι επιθεωρητές να αξιολογούν το εκπαιδευτικό προσωπικό ας τους μειώσουν τα σχολεία που αντιστοιχούν στις επιθεωρήσεις τους έτσι ώστε να επισκέπτονται συχνότερα τους εκπαιδευτικούς που είναι υπό αξιολόγηση. Βέβαια ότι και να γίνει πιστεύω ότι το σύστημα μας χρειάζεται μια δραστική αλλαγή».

Ως συμπέρασμα λοιπόν έχουμε ότι το σύστημα αξιολόγησης χρειάζεται αναδιάρθρωση γιατί δεν παρέχει πλέον τα κατάλληλα κίνητρα στους εκπαιδευτικούς για να αποδίδουν το μέγιστό των δυνατοτήτων τους.

Τα αποτελέσματα της παρατήρησης είναι παρόμοια με αυτά που έδειξαν τα ερωτηματολόγια και οι συνεντεύξεις. Συγκεκριμένα η ερευνήτρια ήταν παρούσα σε δυο επισκέψεις της επιθεωρήτριας στο σχολείο που έκανε την παρατήρηση, για την αξιολόγηση μιας εκπαιδευτικού. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο φόρτος εργασίας των επιθεωρητών είναι πολύς. Σε μια μέρα μπορούσε να επισκεφτεί μέχρι και τρία σχολεία. Στις δύο επισκέψεις της επιθεωρήτριας η ερευνήτρια παρατήρησε πως παρακολούθησε τη διδασκαλία της εκπαιδευτικού και αμέσως έφυγε κάνοντας ελάχιστα σχόλια για τη διδασκαλία της. Ενώ γνωρίζουμε σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία ότι οι προϊστάμενοι αξιολογητές πρέπει να χρησιμοποιούν περισσότερο την αξιολόγηση για να καθοδηγούν, να συμβουλεύουν και να παρακινούν τους συνεργάτες τους για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη, παρά για έλεγχο και κριτική⁸³. Επίσης σύμφωνα όμως με τη διεθνή βιβλιογραφία η αξιολόγηση αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για τη παρώθηση της εργασίας. Είναι απαραίτητο να υπάρχει εξατομικευμένη αξιολόγηση, και ο κάθε εργαζόμενος να αντιμετωπίζεται διαφορετικά και ανάλογα με την περίπτωση καθώς και στη βάση της δικαιοσύνης όπως και να αναπτύσσει τους εργαζομένους σε υψηλότερα επίπεδα δυναμικού⁸⁴.

Ακόμη κατά τη διάρκεια της παρατήρησης τα σχόλια των εκπαιδευτικών αναφορικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησής τους ήταν αρνητικά. Θεωρούσαν ότι δεν ήταν αντιπροσωπευτικό της δουλειάς τους αφού με μια ή δυο επισκέψεις κάθε δυο χρόνια της επιθεωρήτριας δεν ήταν σε θέση η τελευταία να τους αξιολογήσει αντικειμενικά. Ακόμη θεωρούσαν μειονέκτημα το γεγονός ότι οι επιθεωρητές δεν έχουν την απαιτούμενη επαφή με τα σχολεία και κατ' επέκταση με την καθημερινότητα των εκπαιδευτικών.

⁸³ Δ. Μπουραντάς, 63- 64.

⁸⁴ C. Abrell, J. Rowold, J. Weibler, and M. Moenninghof, 205-224.

5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα

Στην παρούσα έρευνα εξετάστηκαν τρία ερευνητικά ερωτήματα που αφορούσαν τα ενδογενή και εξωγενή κίνητρα που τίθενται στους εκπαιδευτικούς στα δημόσια σχολεία της Λευκωσίας σε σχέση με την παρώθηση της εργασίας τους σε συνάρτηση με τη θεωρία του Herzberg. Επίσης εξετάστηκε και η σχέση ανάμεσα στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών με την απόδοσή τους στην εργασία τους.

5.1.1 Κατά πόσο η προώθηση των ενδογενών κινήτρων από τον διευθυντή επηρεάζει θετικά το εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευτικών.

Τα ευρήματα αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα έδειξαν πως τα ενδογενή κίνητρα συσχετίζονται ισχυρά θετικά με το εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευτικών. Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι οι διευθυντές ακολουθούν τη σύγχρονη ηγεσία και λαμβάνουν υπόψη και άλλους παράγοντες, όπως την προσωπική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, την αναγνώριση των προσπαθειών τους, την ελευθερία πρωτοβουλιών κ.α για την παρώθηση της εργασίας τους. Κρίνεται όμως αναγκαίο να επισημανθεί ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως οι προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξής τους είναι περιορισμένες και συσχετίζονται σχεδόν ασθενής θετικά με την παρώθηση της εργασίας τους.

5.1.2 Κατά πόσο τα εξωγενή κίνητρα που απολαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί επηρεάζουν θετικά το εργασιακό περιβάλλον τους.

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους αφού τα εξωγενή κίνητρα που τους παρέχονται είναι ικανοποιητικά και προωθούν την απόδοσή τους. Το σημαντικότερο ίσως εύρημα που προέκυψε από το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις που επικρατούν τόσο ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, όσο και ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς με τον διευθυντή τους, οι οποίες στο τέλος δημιουργούν τη κατάλληλη συνθήκη για την παρώθηση της εργασίας.

5.1.3 Κατά πόσο η αξιολόγηση που υφίστανται οι εκπαιδευτικοί προωθεί την καλύτερη απόδοση στην εργασία τους.

Το τελευταίο και εξίσου σημαντικό ερευνητικό ερώτημα ανέδειξε την δυσαρέσκεια των εκπαιδευτικών αναφορικά με την αξιολόγησή τους. Ο δείκτης Pearson κινείτο σε πολύ χαμηλά επίπεδα συσχέτισης με την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών. Επίσης και μέσα από τις συνεντεύξεις και τη παρατήρηση έγινε ακόμη πιο φανερή αυτή η δυσαρέσκεια και επέδειξε την ανεπάρκεια του συστήματος. Συνεπώς τίθεται θέμα επιτακτικής ανάγκης αναθεώρησης του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης και αντικατάστασης του με ένα άλλο που να ανταποκρίνεται στη σύγχρονη ηγεσία.

5.2 Εισηγήσεις

Όσον αφορά στις εισηγήσεις για μελλοντικές έρευνες θα μπορούσε ο ερευνητής να αυξήσει το δείγμα των συμμετεχόντων τόσο στα ερωτηματολόγια όσο και στην συνέντευξη. Επίσης θα ήταν καλύτερα η παρατήρηση να πραγματοποιηθεί σε περισσότερα σχολεία για να εξεταστεί κατά πόσο παίζει ρόλο το μέγεθος του σχολείου και η περιοχή. Ακόμη θα ήταν σημαντικό να παραταθεί και ο χρόνος της παρατήρησης. Έτσι ο ερευνητής θα πετύχαινε αύξηση της εννοιολογικής εγκυρότητας της έρευνας. Επίσης θα μπορούσε ο ερευνητής να ζητήσει από τους συμμετέχοντες, μέσω των ερωτηματολογίων κυρίως, να αξιολογήσουν και τους συναδέλφους τους εκτός από τον διευθυντή όπως ζητήθηκε στην προκείμενη περίπτωση για να διαπιστωθεί και να αυξηθεί η εγκυρότητα των δηλώσεών τους αναφορικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις που επικρατούν ανάμεσά τους. Ακόμη σε μελλοντικές έρευνες θα μπορούσε να διερευνηθεί και ο παράγοντας της σταθερότητας του στόχου στη καριέρα των εκπαιδευτικών και πως αυτός επηρεάζει τη δέσμευσή τους για την αποδοτικότητά τους στο επάγγελμά που ακολουθούν. Ιδιαίτερα λόγω του ότι, η παρούσα έρευνα αφορούσε εκπαιδευτικούς του δημοσίου, είναι απαραίτητο στο μέλλον να διερευνηθεί αυτός ο παράγοντας για να διαπιστωθεί κατά πόσο η σταθερότητα στο επάγγελμά τους, τους προωθεί να αποδίδουν καλύτερα ή να επαναπαύονται. Ως τελευταία εισήγηση θα ήταν ο διαχωρισμός των ερωτηματολογίων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές. Στο παρόν ερωτηματολόγιο που κλήθηκαν να συμπληρώσουν και οι διευθυντές, οι τελευταίοι έπρεπε να προβούν σε αυστηρή αυτοκριτική που κατά τη γνώμη της ερευνήτριας ήταν δύσκολο να επιτευχθεί. Επίσης θα έδινε τη δυνατότητα στην μελλοντική έρευνα

να διερευνήσει περισσότερο τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στους διευθυντές και το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώση Βιβλιογραφία

Abrell, C, Rowold, J, Weibler, J, and M. Moenninghof, (2011), “Evaluation of a Long-term Transformational Leadership Development Program”, *Zeitschrift für Personalforschung*, 25, pp 205-224.

Bartlett, C, and S. Ghoshal, (2002), “Building Competitive Advantage Through People”, *MIT Sloan Management Review*, 43, pp 34- 41.

Blumenfeld, C, Phyllis, Soloway, E, Mar, W, R, Guzdial, M., and A. Palincsar, (1991), “Motivating Project- Based Learning: Sustaining the Doing, Supporting the Learning”, *Educational Psychologist*, 2,pp 369- 398.

Creswell, J. W., William E. Vicki, H. Piano C. and A. Morales, (2007), “Qualitative research design: Selection and implementation”, *The Counseling Psychologist*, 35, pp 236- 264.

Dess, G., and C. Picken, (2000), “Changing roles: Leadership in the 21st century”, *Organizational Dynamics*, 28,pp 18- 34.

Dogan, H. (2009), “An Empirical Research for leadership Perceptions of Administrators in schools of Audin National Education Headship” *Suleyman Demirel University, Journal of Faculty of Economics & Administrative Science*, 14, pp 207- 222.

Halverson, R. and A. Smith, (2010). “How new technologies have (and have not) changed teaching and learning in schools”, *Journal of Computing in Teacher Education*, 26,pp 49-54. Retrieved from

<http://www.eric.ed.gov.ezproxy.uwa.edu:2048/PDFS/EJ907118.pdf>

Hannum, W. H., Irvin, M. J., Banks, J. B., and T. W. Farmer, (2009). “Distance education use in rural schools”. *Journal of Research in Rural Education*, 24,pp 1-5. Retrieved from <http://jrre.psu.edu/articles/24-3.pdf>

Herzberg, F. (1986) One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65,pp 109- 120.

Holden, H. and R. Rada, (2011). Understanding the influence of perceived usability and technology self-efficacy on teachers' technology acceptance. *Journal of Research on Technology in Education*, 43,pp 343-367.

Hoffman J. B., Byman H. B., Piccolo F. R., and W. A Sutton, (2011), Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence work group, *Academy of Management Journal*, 54,pp 779- 796.

Howley, A., Wood, L., and B. Hough, (2011). Rural elementary school teachers' technology integration. *Journal of Research in Rural Education*, 26, pp 1-13. Retrieved from <http://jrre.psu.edu/articles/26-9.pdf>

Jarvela, S, Veermans, M, and P. Leinamen, (2008), “Investigating student engagement in computer-supported inquiry: a process-oriented analysis”, *Soc Psychol Educ*, 11, pp 299–322.

Kannapell, B. (1994), Deaf identity: An American perspective. In J. Erting, R.C. Johnson, D.L. Smith, and B.D. Snider (Eds), *The Deaf way: Perspectives from the international conference on Deaf culture*, Washington D.C: Gallaudet University Press, pp 44- 48.

Kermally, S. (2005), “Chapter Six: Frederick Herzberg (1923-)”, *Gurus on People Management*, 8, pp 43- 50.

Khan, O, Sumera, K, and S. Tahir, (2011), “Does hygiene and motivators classified by Herzberg are same for middle Mangers and direct labor? (Petroleum sector of

Pakistan)”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2, pp 280- 295.

Lindenberg, S. and J. N. Foss, (2011), “Managing Joint Production Motivation: The Role of Goal Framing and Governance mechanisms”, *Academy of Management Review*, 36, pp 500- 525.

Miranda H. and M. Russell, (2011), “Predictors of Teacher-Directed Student Use of Technology in Elementary Classrooms: A Multilevel SEM Approach Using Data from the USEIT Study”, *Journal of Research on Technology in Education*, 4, pp 301- 323.

Niu, J. H. (2011) “The Career Commitment of Contingent Employees: Evidence of On-Site Engineers in Semiconductor Industry”, *International Management* 7, pp 44- 51.

Sadeghi, A., Pihie Z., and L. Akmaliah, (2012), “Transformational Leadership and its Predictive Effects on Leadership Effectiveness”. *International Journal of Business & Social Science*, 3, pp 186- 197.

Schafft, K. A., Alter, T. R., and J. C. Bridger, (2006). “Bringing the community along: A case study of a school district’s information technology rural development initiative.” *Journal of Research in Rural Education*, 21, pp 1-10.

Tollefson, N. (2000), “Classroom Applications of Cognitive Theories of Motivation”, *Educational Psychology Review*, 12, pp 63- 83.

Udechukwu, I. I. (2009), “Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory”, *Public Personnel Management* 38, pp 69- 82.

Osterloh, M. and B. S., Frey, (2000), “Motivation, Knowledge Transfer, and Organization Forms”, *Organization Science*, 11, pp 538- 550.

Pfeffer, J., O'Reilly, C. (2000). "Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People", Boston: Harvard Business School Press.

Reed, C, T., Moyest, D, G., and J. Sun, (2011), "African-American Accountants Then and Now:A Longitudinal Study of Factors Influencing Perceptions of the Workplace", Journal of Accounting – Business & Management. 18, pp 1-16.

Reed L, L., Cohen, V, D., and R. S. Colwell, (2011), "A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research", Journal of Business Ethics, 101, pp 415- 434.

Roden, K. (2011), "Technology in Education", Online Submission, 6

Van Leeuwen, C. A. and M. A., Gabriel, (2007). "Beginning to write with word processing: Integrating writing process and technology in a primary classroom". The Reading Teacher, 60, pp 420-429.

Vandewaerde, M., Voordeckers, W., Lambrechts and Y. Bammens, (2011), "Board Team Leadership Revisited: A conceptual Model of Shared Leadership in the Boardroom", Journal of Business Ethics, 104, pp 403-420.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αβραμίδης Η. και Ε. Καλυβά, (2006), Μέθοδοι έρευνας στην παιδαγωγική αγωγή. Θεωρία και εφαρμογές. Αθήνα: Παπαζήση.

Καρασσαβίδης Η, και Β. Κόμης, (2007), Θεωρητικά Θέματα για την Υποστήριξη της Συνεργασίας και της Μάθησης. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. 1^η έκδοση, Αθήνα.

Παπαδάκης Μ. Β. (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνικών και Διεθνής εμπειρία. Τόμος Α', Αθήνα: Ε. Μπένου.

Καραγεώργος, Δ. (2002). Μεθοδολογία έρευνας στις επιστήμες της αγωγής. Αθήνα: Σαββάλας.

Παπαναστασίου Κ., και Ε. Παπαναστασίου, (2005), Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας. Λευκωσία.

Πολίτης, Κ. (2007). Περιγραφική Στατιστική. Ανακτήθηκε Σεπτέμβριος 19, 2009, από http://7.nsa_virtualeducation.com/images/mathima1.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Πίνακες

Πίνακας 1.

Φύλο			
		Συχνότητα	Ποσοστό
	γυναίκα	66	73,3
	άντρας	24	26,7
	Σύνολο	90	100,0

Πίνακας 2.

Βαθμός			
		Συχνότητα	Ποσοστό
	προδημοτικής	19	21,1
	δημοτικής	39	43,3
	μέσης	32	35,6
	Σύνολο	90	100,0

Πίνακας 3

Θέση			
		Συχνότητα	Ποσοστό
	νηπιαγωγός	19	21,1
	δάσκαλος	26	28,9
	καθηγητής	33	36,7
	βοηθός διευθυντής	8	8,9
	διευθυντής	4	4,4
	Σύνολο	90	100,0

Πίνακας 4.

Ερώτηση	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
17. Νιώθω υπευθυνότητα ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων μου	4.58	0.653
3. Δίνω το ν καλύτερό μο υ εαυτό για να πετύχω τις υψηλότερες επιδόσεις.	4.42	0.687
9. Ως εκπαιδευτικός συνεχώς μαθαίνω και αναπτύσσομαι	4.42	0.703
36. Βρίσκω ενδιαφέρουσα την εργασία μου.	4.38	0.787
39. Χρησιμοποιώ τις γνώσεις και τις ικανότητές μου για την εκτέλεση της εργασίας μου.	4.38	0.712
43. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παραπάνω δηλώσεις συμβάλλουν στην παρώθηση για εργασία	4.36	0.812
28. Νιώθω ευχαρίστηση κατά την εκτέλεση της εργασίας μου	4.21	0.772
38. Δίνω το 100% της απόδοσής μου στην εργασία μου	4.2	0.767
20. Η προσωπική μου ανάπτυξη (επιστημονική κατάρτιση) θα βοηθήσει την επαγγελματική μου εξέλιξη	4.09	1.067
42. Είμαι δυσαρεστημένος/ η από το εργασιακό μου περιβάλλον	4.09	1.088
29. Υπάρχει προσωπική συμβολή στην ανάπτυξη της εργασίας μου.	4	0.899
1. Αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλω από τον/ την διευθυντή/ ρια του σχολείου μου	3.97	0.8
41.Είμαι ευχαριστημένος/ η από το εργασιακό μου περιβάλλον	3.93	0.946
11 Ο/ η διευθυντής/ ρια ενημερώνει πλήρως το εκπαιδευτικό προσωπικό για θέματα που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου	3.87	0.997
2. Ο/ η διευθυντής/ ρια δείχνει ενδιαφέρον στα θέματα που με απασχολούν	3.83	1.019
35. Το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό του χώρο είναι ευχάριστο.	3.82	1.012
31. Υπάρχει έντονη κριτική από μέρους του/ της διευθυντή/ ριας για την απόδοσή μου	3.7	1.146
7. Ο/ η διευθυντής/ ρια προωθεί με κάθε δυνατό τρόπο την προσωπική μου ανάπτυξη (σεμινάρια, εκπαιδευτικά εργαστήρια κ.α)	3.66	1.062
14. Υπάρχει ελευθερία πρωτοβουλιών στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	3.66	0.962
27. Διατηρώ φιλικές σχέσεις με τον/ την διευθυντή/ ρια.	3.66	1.062
13. Ο/ η διευθυντής/ ρια προωθεί τη συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.	3.61	1.046
5. Υπάρχει ενημέρωση, συμμετοχή, ελευθερία πρωτοβουλιών και	3.58	0.948

έκφρασης ώστε να προσφέρω το μέγιστο των δυνατοτήτων μου		
16. Εκτελώ περισσότερα καθήκοντα πέρα των προκαθορισμένων με δική μου θέληση.	3.66	1.007
24. Προτιμώ οι προσαυξήσεις των εκπαιδευτικών να συνδέονται με τις επιδόσεις τους.	3.53	1.326

Πίνακας 5

Ερώτηση	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
25. Η αύξηση στην αμοιβή μου θα επηρέαζε θετικά την απόδοση της εργασίας μου	3.51	1.326
32. Ο/ η διευθυντής/ ρια λαμβάνει δίκαιες αποφάσεις αναφορικά με το προσωπικό του	3.49	1.073
26. Προτιμώ ο μισθός μου να είναι ανάλογος της αποτελεσματικότητάς μου και όχι ανάλογος των χρόνων υπηρεσίας που έχω	3.46	1.238
37. Η εργασία μου είναι μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία.	3.44	1.246
4. Νιώθω ότι υπάρχει αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμός, δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση των εκπαιδευτικών	3.43	0.949
6. Ο/ η διευθυντής/ ρια ενδιαφέρεται για την προσωπική μου ανάπτυξη	3.43	1.092
35. Υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στον εργασιακό μου χώρο.	3.38	1.066
18. Υπάρχει έντονος έλεγχος από τον/ την διευθυντή/ ρια για την εκτέλεση των καθηκόντων μου	3.33	0.972
22. Η βαθμολογία του επιθεωρητή αποτελεί ενισχυτικό παράγοντα προοπτικής επαγγελματικής ανέλιξης	3.33	1.06
12. Ο διευθυντής/ ρια ζητά την γνώμη μου για όλα τα θέματα που απασχολούν το σχολείο.	3.31	1.196
23. Η αμοιβή λειτουργεί ως παράγοντας παρώθησης για τη καλύτερη απόδοση της εργασίας μου	3.29	1.164
30. Γίνονται διακρίσεις ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό από τον/ την διευθυντή/ ρια για την απόδοση της εργασίας μου	3.27	1.234
19. Οι εκθέσεις που υποβάλλει ο διευθυντής στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού αποτελούν παράγοντα κινητοποίησης.	3.2	0.997
33. Ταυτίζονται οι ιδέες μου με αυτές του/ της διευθυντή/ ριας.	3.2	1.008

Πίνακας 6.

Ερώτηση	Μέσος όρος	Τυπική
---------	------------	--------

		απόκλιση
40. Η εργασία μου, μου προκαλεί άγχος	2.97	1.231
10. Ο θεσμός της υφιστάμενης επιθεώρησης των εκπαιδευτικών λειτουργεί ως μέσον βελτίωσης της προσωπικής μου επιστημονικής κατάρτισης	2.83	1.041
21. Το υφιστάμενο εκπαιδευτικό σύστημα προωθεί την επαγγελματική μου ανέλιξη	2.69	1.002
15. Εκτελώ περισσότερα καθήκοντα πέρα των προκαθορισμένων	2.23	1.061

Πίνακας 7.

Συντελεστής συσχέτισης με το εργασιακό περιβάλλον		Συντελεστής συσχέτισης Pearson.
1.	Αναγνώριση προσπαθειών	,490
2.	Ενδιαφέρον που παρέχει η επιχείρηση	,554
3.	Ελευθερία πρωτοβουλιών	,663
4.	Επιστημονική κατάρτιση	,046
5.	Προοπτικές ανέλιξης	,234

Πίνακας 8.

Συντελεστής συσχέτισης με το εργασιακό περιβάλλον		Συντελεστής συσχέτισης Pearson.
1.	Αμοιβή	,105
2.	Διαπροσωπικές Σχέσεις	,742
3.	Εποπτεία	,-233
4.	Πολιτική	,537

Πίνακας 9

Συσχέτιση		
Ελεγχόμενες Μεταβλητές	Εργασιακό περιβάλλον	Εποπτεία

Εργασιακό περιβάλλον	Pearson Correlation	1,000	,503**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90,000	90
Εποπτεία	Pearson Correlation	,503**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90,000

Πίνακας 10

Συσχέτιση				
Ελεγχόμενες Μεταβλητές			Εποπτεία	Εργασιακό περιβάλλον
Διαπροσωπικές σχέσεις	Εποπτεία	Correlation	1,000	-,233
		Significance (2-tailed)	.	,028
		df	0	87
	Εργασιακό περιβάλλον	Correlation	-,233	1,000
		Significance (2-tailed)	,028	.
		df	87	0

Πίνακας 11.

Εκτελώ περισσότερα καθήκοντα πέραν των καθορισμένων.			
		Συχνότητα	Ποσοστό
	πάρα πολύ	25	27,8
	πολύ	34	37,8
	μέτρια	18	20,0
	λίγο	11	12,2
	καθόλου	2	2,2
	Σύνολο	90	100,0

Πίνακας 12.

Συντελεστής συσχέτισης με την Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών	Συντελεστής συσχέτισης Pearson.
Απόδοση	,348

Πίνακας 13.

Οι εκθέσεις που υποβάλλει ο διευθυντής στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού αποτελούν παράγοντα κινητοποίησης.			
		Συχνότητα	Ποσοστό
	καθόλου	5	5,6
	λίγο	14	15,6
	μέτρια	37	41,1
	πολύ	26	28,9
	πάρα πολύ	8	8,9
	Σύνολο	90	100,0

Πίνακας 14.

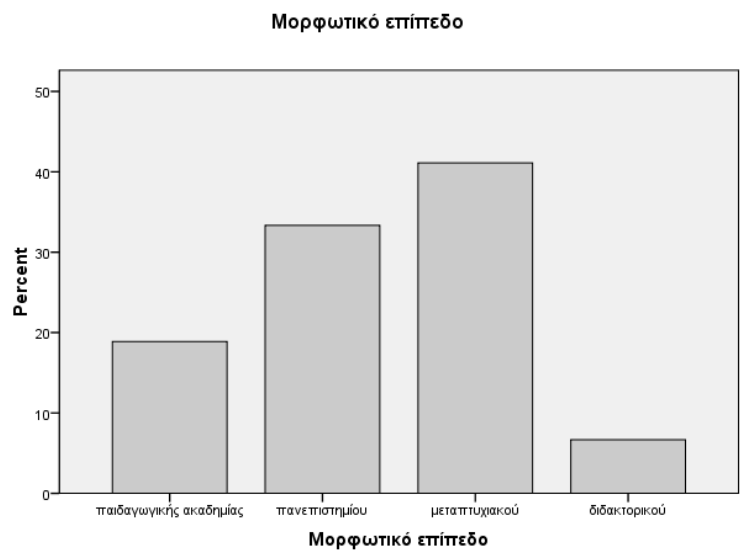
Το υφιστάμενο εκπαιδευτικό σύστημα προωθεί την επαγγελματική μου ανέλιξη			
		Συχνότητα	Ποσοστό
	καθόλου	12	13,3
	λίγο	24	26,7
	μέτρια	37	41,1
	πολύ	14	15,6
	πάρα πολύ	3	3,3
	Σύνολο	90	100,0

Πίνακας 15.

Η βαθμολογία του επιθεωρητή αποτελεί ενισχυτικό παράγοντα προοπτικής επαγγελματικής ανέλιξης			
		Συχνότητα	Ποσοστό
	καθόλου	8	8,9
	λίγο	6	6,7
	μέτρια	34	37,8
	πολύ	32	35,6
	πάρα πολύ	10	11,1
	Σύνολο	90	100,0

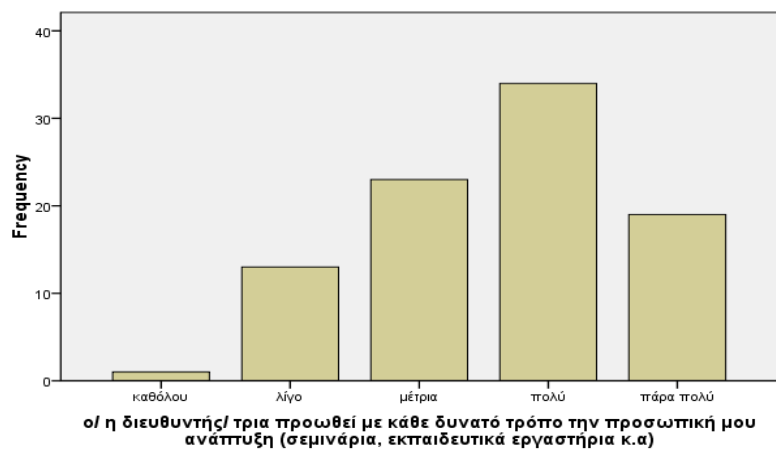
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1.



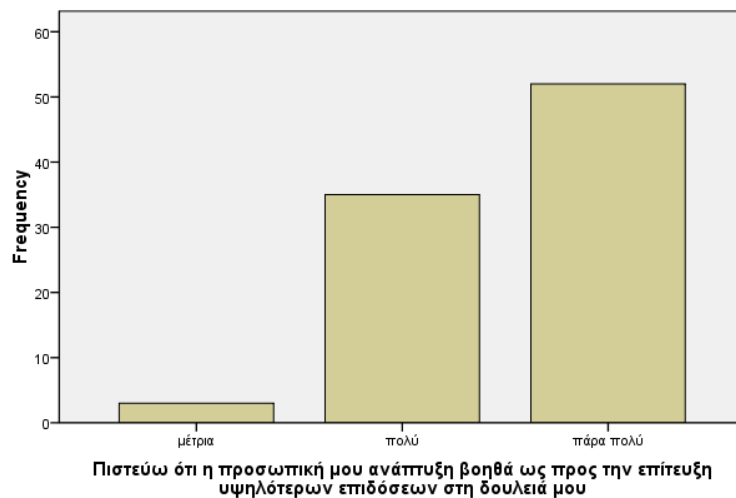
Διάγραμμα 2.

οι η διευθυντής/τρια προωθεί με κάθε δυνατό τρόπο την προσωπική μου ανάπτυξη (σεμινάρια, εκπαιδευτικά εργαστήρια κ.α)



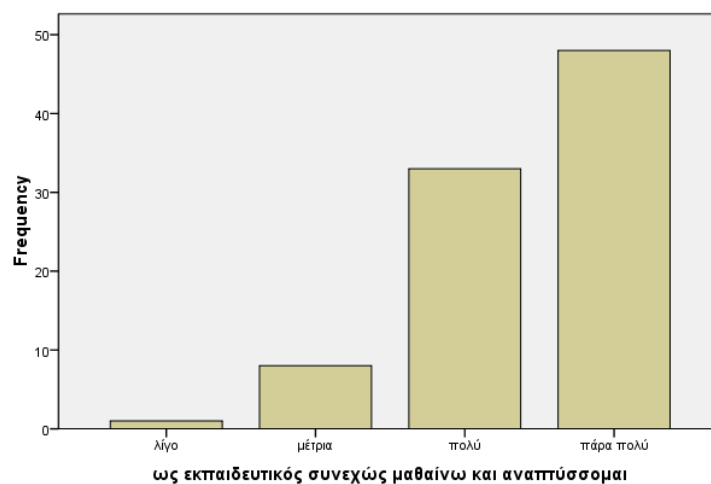
Διάγραμμα 3.

Πιστεύω ότι η προσωπική μου ανάπτυξη βοηθά ως προς την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων στη δουλειά μου



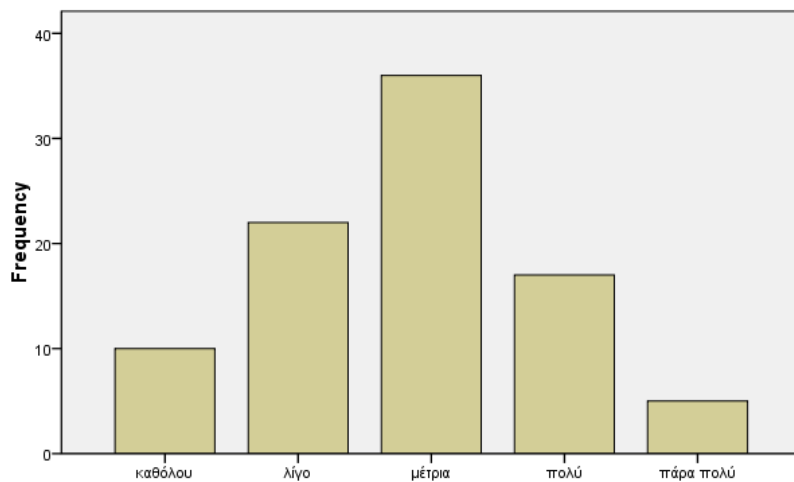
Διάγραμμα 4.

ως εκπαιδευτικός συνεχώς μαθαίνω και αναπτύσσομαι



Διάγραμμα 5.

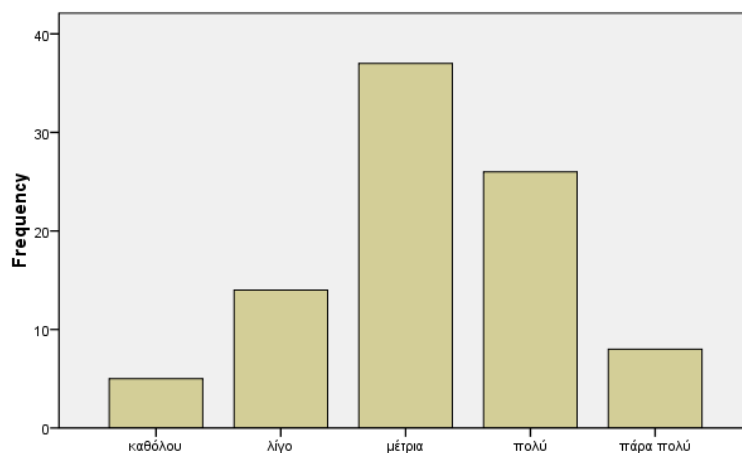
ο θεσμός της υφιστάμενης επιθεώρησης των εκπαιδευτικών λειτουργεί ως μέσον βελτίωσης της προσωπικής μου επιστημονικής κατάρτισης



ο θεσμός της υφιστάμενης επιθεώρησης των εκπαιδευτικών λειτουργεί ως μέσον βελτίωσης της προσωπικής μου επιστημονικής κατάρτισης

Διάγραμμα 6.

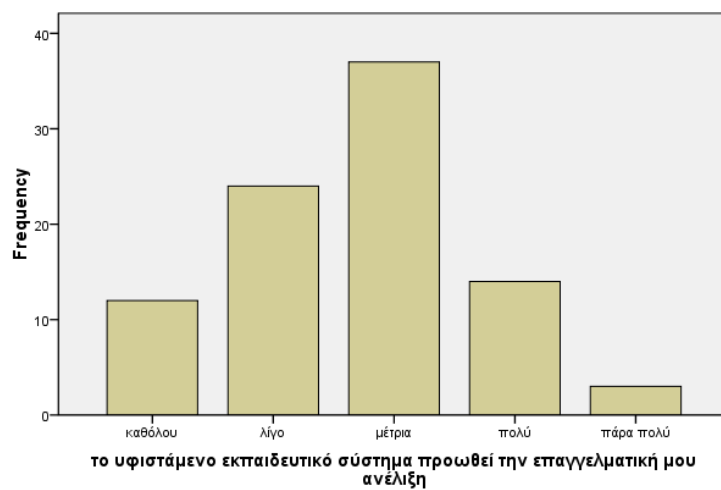
οι εκθέσεις που υποβάλλει ο διευθυντής στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού αποτελούν παράγοντα κινητοποίησης.



οι εκθέσεις που υποβάλλει ο διευθυντής στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού αποτελούν παράγοντα κινητοποίησης.

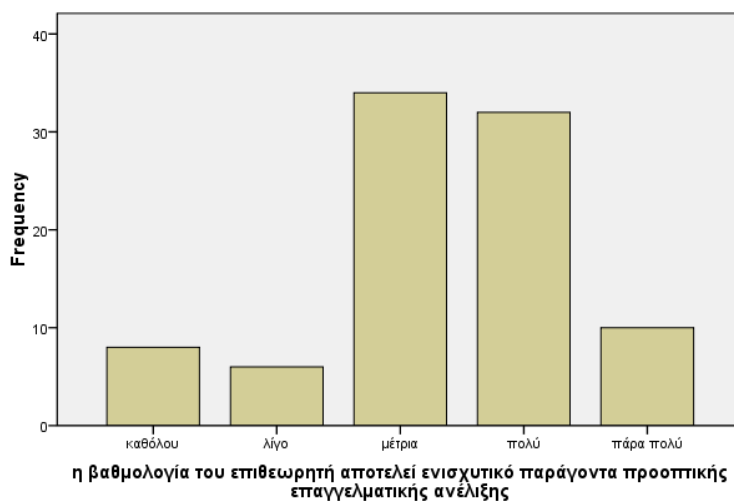
Διάγραμμα 7.

το υφιστάμενο εκπαιδευτικό σύστημα προωθεί την επαγγελματική μου ανέλιξη

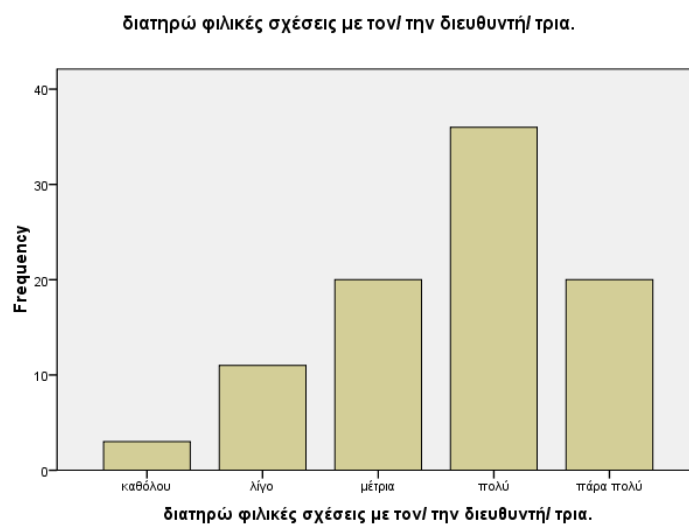


Διάγραμμα 8.

η βαθμολογία του επιθεωρητή αποτελεί ενισχυτικό παράγοντα προοπτικής επαγγελματικής ανέλιξης

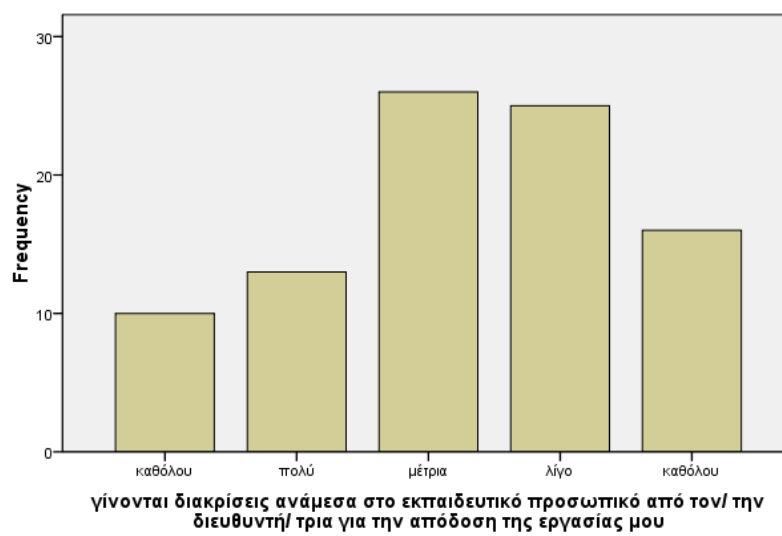


Διάγραμμα 9.



Διάγραμμα 10

γίνονται διακρίσεις ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό από τον/ την διευθυντή/ τρια για την απόδοση της εργασίας μου



Διάγραμμα 11.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο εξετάζει τους παράγοντες κινητοποίησης των εκπαιδευτικών που πηγάζουν από το εργασιακό τους περιβάλλον.

Μέρος Α΄

Σημειώστε $\sqrt{\quad}$ στο κατάλληλο κουτάκι ή συμπληρώστε.

1.	Φύλο:	Αντρας <input type="checkbox"/>	Γυναίκα <input type="checkbox"/>		
2.	Διδάσκω σε σχολείο:	Προδημοτικής Εκπαίδευσης <input type="checkbox"/>	Δημοτικής Εκπαίδευσης <input type="checkbox"/>	Μέσης Εκπαίδευσης <input type="checkbox"/>	
3.	Η θέση μου είναι:	Νηπιαγωγός <input type="checkbox"/> Δάσκαλος <input type="checkbox"/> Καθηγητής <input type="checkbox"/>	Βοηθός Διευθυντής <input type="checkbox"/>	Διευθυντής <input type="checkbox"/>	
4.	Είμαι κάτοχος διπλώματος:	Παιδαγωγικής Ακαδημίας Κύπρου (εξομοίωση πτυχίου) <input type="checkbox"/>	Πανεπιστημίου <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Διδακτορικό <input type="checkbox"/>
5.	Χρόνια υπηρεσίας:	0- 5 <input type="checkbox"/>	6- 10 <input type="checkbox"/>	11 - 15 <input type="checkbox"/>	16 και άνω <input type="checkbox"/>

Μέρος Β'

Σε κλίμακα 1- 5 (1= καθόλου, 2= λίγο, 3= μέτρια, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ) καλείστε να απαντήσετε τις ακόλουθες ερωτήσεις. Σημειώστε √ στο κατάλληλο κουτάκι.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλω από τον/ την διευθυντή/ ρια του σχολείου μου. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ο/ η διευθυντής/ ρια δείχνει ενδιαφέρον στα θέματα που με απασχολούν. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Δίνω τον καλύτερό μου εαυτό για να πετύχω τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Νιώθω ότι υπάρχει αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμός, δίκαιη και αξιοπρεπής μεταχείριση των εκπαιδευτικών. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Υπάρχει ενημέρωση, συμμετοχή, ελευθερία πρωτοβουλιών και έκφρασης ώστε να προσφέρω το μέγιστο των δυνατοτήτων μου. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Ο/ η διευθυντής/ ρια ενδιαφέρεται για την προσωπική μου ανάπτυξη. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Ο/ η διευθυντής/ ρια προωθεί με κάθε δυνατό τρόπο την προσωπική μου ανάπτυξη (σεμινάρια, εκπαιδευτικά εργαστήρια κτλ). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. Πιστεύω ότι η προσωπική μου ανάπτυξη βοηθά ως προς την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων στη δουλειά μου.
9. Ως εκπαιδευτικός συνεχώς μαθαίνω και αναπτύσσομαι.
10. Ο θεσμός της υφιστάμενης επιθεώρησης των εκπαιδευτικών λειτουργεί ως μέσον βελτίωσης της προσωπικής μου επιστημονικής κατάρτισης.
11. Ο/ η διευθυντής/ ρια ενημερώνει πλήρως το εκπαιδευτικό προσωπικό για θέματα που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου.
12. Ο/ η διευθυντής/ ρια ζητά τη γνώμη μου για θέματα που απασχολούν το σχολείο.
13. Ο/ η διευθυντής/ ρια προωθεί τη συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.
14. Υπάρχει ελευθερία πρωτοβουλιών στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.
15. Εκτελώ περισσότερα καθήκοντα πέρα των προκαθορισμένων.
16. Εκτελώ περισσότερα καθήκοντα πέρα των προκαθορισμένων με δική μου θέληση.
17. Νιώθω υπευθυνότητα ως προς την

- εκτέλεση των καθηκόντων μου.
18. Υπάρχει έντονος έλεγχος από τον/ την
διευθυντή/ ρια για την εκτέλεση των
καθηκόντων μου.
19. Οι εκθέσεις που υποβάλλει ο διευθυντής
στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού
αποτελούν παράγοντα κινητοποίησης.
20. Η προσωπική μου ανάπτυξη
(επιστημονική κατάρτιση) θα βοηθήσει
την επαγγελματική μου εξέλιξη.
21. Το υφιστάμενο εκπαιδευτικό σύστημα
προωθεί την επαγγελματική μου ανέλιξη.
22. Η βαθμολογία του επιθεωρητή αποτελεί
ενισχυτικό παράγοντα προοπτικής
επαγγελματικής ανέλιξης.
23. Η αμοιβή λειτουργεί ως παράγοντας
παρώθησης για τη καλύτερη απόδοση της
εργασίας μου.
24. Προτιμώ οι προσαυξήσεις των
εκπαιδευτικών να συνδέονται με τις
επιδόσεις τους.
25. Η αύξηση στην αμοιβή μου θα επηρέαζε
θετικά την απόδοση της εργασίας μου.
26. Προτιμώ ο μισθός μου να είναι ανάλογος
της αποτελεσματικότητάς μου και όχι

- ανάλογος των χρόνων υπηρεσίας που έχω.
27. Διατηρώ φιλικές σχέσεις με τον/ την
διευθυντή/ ρια.
28. Νιώθω ευχαρίστηση κατά την εκτέλεση
της εργασίας μου.
29. Υπάρχει προσωπική συμβολή στην
ανάπτυξη της εργασίας μου.
30. Γίνονται διακρίσεις ανάμεσα στο
εκπαιδευτικό προσωπικό από τον/ την
διευθυντή/ ρια.
31. Υπάρχει έντονη κριτική από μέρους του/
της διευθυντή/ ριας για την απόδοσή μου.
32. Ο/ η διευθυντής/ ρια λαμβάνει δίκαιες
αποφάσεις αναφορικά με το προσωπικό
του.
33. Ταυτίζονται οι ιδέες μου με αυτές του/ της
διευθυντή/ ριας.
34. Υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στον
εργασιακό μου χώρο.
35. Το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό
μου χώρο είναι ευχάριστο.
36. Βρίσκω ενδιαφέρουσα την εργασία μου.
37. Η εργασία μου είναι μια
επαναλαμβανόμενη διαδικασία.
38. Δίνω το 100% της απόδοσής μου στην

εργασία μου.

39. Χρησιμοποιώ τις γνώσεις και τις
ικανότητές μου για την εκτέλεση της
εργασίας μου.
40. Η εργασία μου, μου προκαλεί άγχος.
41. Είμαι ευχαριστημένος/ η από το
εργασιακό μου περιβάλλον.
42. Είμαι δυσαρεστημένος/ η από το
εργασιακό μου περιβάλλον.
43. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παραπάνω
δηλώσεις συμβάλλουν στην παρόθηση
για εργασία;

Οδηγός συνέντευξης διευθυντών

1. Πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις με τους υφιστάμενούς σας;
2. Πώς θα χαρακτηρίζατε την συνεργασία που υπάρχει ανάμεσα σε σας και το προσωπικό σας;
3. Με ποιους τρόπους κινητοποιείτε τους υφιστάμενούς σας για να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην εργασία;
4. Ποιες πολιτικές γραμμές ακολουθείτε για την επίτευξη των στόχων που θέσατε προς τους εκπαιδευτικούς;
5. Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι πρέπει να γίνεται η προσωπική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και να είναι πετυχημένη;
6. Ποια η γνώμη σας για το σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών;
7. Τι πιστεύετε ότι χρειάζεται ένας διευθυντής για να πετύχει μια πετυχημένη διοίκηση του σχολείου του;
8. Πώς αξιολογείτε το σύστημα προαγωγής των εκπαιδευτικών στη Δημόσια Εκπαίδευση;

Οδηγός συνέντευξης εκπαιδευτικών

1. Πώς θα χαρακτήριζες τη σχέση σου με τον/ την διευθυντή/ τριά σου;
2. Πώς θα χαρακτήριζες τις πολιτικές διοίκησης που ακολουθεί ο/ η διευθυντής/ τριά σου;
3. Πώς θα χαρακτήριζες τη σχέση σου με τους συναδέλφους σου;
4. Πιστεύεις πως τα κίνητρα που σου δίνονται από τον διευθυντή σου συμβάλλουν στην παρώθηση της εργασίας σου;
5. Ποια κίνητρα θεωρείς εσύ πως αν σου δινόταν θα πετύχαιναν το μέγιστο της απόδοσης σου;
6. Πώς θα χαρακτήριζες το εργασιακό σου περιβάλλον;
7. Πιστεύεις ότι είναι αναγκαία η προσωπική ανάπτυξη (επιστημονική κατάρτιση) των εκπαιδευτικών;
8. Θεωρείς ότι τόσο ο/ η διευθυντής/τρια όσο και το Υπουργείο Παιδείας παρέχουν στους εκπαιδευτικούς τα απαραίτητα εφόδια για την προσωπική τους ανάπτυξη;
9. Πώς θα χαρακτήριζες το σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών;
10. Θεωρείς ότι πρέπει να γίνουν κάποιες αλλαγές στο σύστημα προαγωγής των εκπαιδευτικών στη Δημόσια Εκπαίδευση;
11. Η αμοιβή σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία αποτελεί ισχυρό κίνητρο απόδοσης της εργασίας. Πώς το σχολιάζεις; Θεωρείς ότι λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο και στη δική σου υπηρεσία;
12. Πώς θα χαρακτήριζες τον τρόπο εποπτείας του/ της διευθυντής/ ριας σου;