



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

**ΣΧΟΛΗ
ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ**

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ Β
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΑΤΤΙΚΗ**

**ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΝΤΙΑΗ
Α.Μ: 228211**

ΑΘΗΝΑ 2010-2011

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

**ANNA ΣΑΪΤΗ: Αναπληρώτρια Καθηγήτρια (Επιβλέπουσα)
ΜΑΛΒΙΝΑ ΒΑΜΒΑΚΑΡΗ: Επίκουρη Καθηγήτρια
ΦΙΛΟΘΕΟΣ ΝΤΑΛΙΑΝΗΣ: Λέκτορας**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΑΤΤΙΚΗ**

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμά την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κα Άννα Σαΐτη, επιβλέπουσα της παρούσας διπλωματικής εργασίας για την υποστήριξη, ενθάρρυνση και καθοδήγησή της καθόλη τη διάρκεια της εκπόνησης της συγκεκριμένης έρευνας έως και τη τελική φάση ολοκλήρωσης και παρουσίασής της.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τα μέλη της τριμελούς Επιτροπής, την Επίκουρη Καθηγήτρια κα Μαλβίνα Βαμβακάρη για την επίβλεψή της συνολικά στη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας καθώς και τον Λέκτορα κ. Φιλόθεο Νταλιάνη για τις συμβουλές του.

Οι ευχαριστίες μου απευθύνονται επίσης στην υποψήφια διδάκτορα κα Σοφία Προβατάρη για την ενεργή συμμετοχή της και την αμέριστη βοήθειά της. Δεν θα πρέπει να λησμονήσω την πρακτική και ηθική υποστήριξη όλων των συναδέλφων εκπαιδευτικών που με βοήθησαν στη συλλογή των ερωτηματολογίων.

Οφείλω τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και κυρίως στα δυο μου παιδιά, τη Μιλένα και τον Άρη για τη κατανόηση και συμπαράστασή τους.

Στην έννοια του Μέντορα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	7
Abstract.....	8
Εισαγωγή.....	9
1.ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ»	13
1.1.Ορισμός της έννοιας «Εργασιακή Ικανοποίηση»	13
1.2.Θεωρίες «Εργασιακής Ικανοποίησης»	15
1.3.Ζήτημα μέτρησης –υπολογισμού «Εργασιακής Ικανοποίησης»	18
2.ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	21
2.1.Οργανωσιακό κλίμα – Επικοινωνία – Συγκρούσεις	21
2.2.Ηγεσία	28
2.2.1.Ηγετική Συμπεριφορά	29
2.2.2.Ηγετική Κινητοποίηση – Παρακίνηση	33
2.3.Ανταμοιβές Οικονομικές και Ηθικές	36
2.4.Σχολική Υποδομή	38
2.5.Ελληνική Εκπαιδευτική Πραγματικότητα	39
3.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	42

3.1.Διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος	42
3.2.Δείγμα	44
3.3.Ερευνητικό Εργαλείο	46
3.4.Μεθοδολογία	48
4.ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ – ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	49
4.1.Δημογραφικά Στοιχεία	49
4.2.Περιγραφή Αποτελεσμάτων Έρευνας	50
4.2.1.Η Εργασιακή Ικανοποίηση από το Οργανωσιακό κλίμα	50
4.2.2.Η Εργασιακή Ικανοποίηση από την Ηγετική Συμπεριφορά και Παρακίνηση	54
4.2.3.Η εργασιακή Ικανοποίηση από τις Ανταμοιβές	60
4.2.4.Η Εργασιακή Ικανοποίηση από τη Σχολική Υποδομή	62
5.ΕΞΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	86
Ερωτηματολόγιο	87
Πίνακες Αποτελεσμάτων –Outpus	93
Πίνακας Αμοιβών	109
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	110

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα πλαίσια της διοικητικής επιστήμης, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί σπουδαίο ζήτημα, το οποίο χρήζει έρευνας ακριβώς επειδή συντελεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Στο χώρο της ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας, το συγκεκριμένο πεδίο παραμένει ασαφές, δεδομένου ότι οι εμπειρικές μελέτες που έχουν διεξαχθεί και οι οποίες αποσαφηνίζουν τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών είναι λίγες και αναφέρονται κυρίως στη τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να διερευνήσει βαθύτερα τους παράγοντες εξωτερικής εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Η μελέτη περίπτωσης περιορίζεται στους εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας δημόσιας εκπαίδευσης της Αττικής.

Η ποσοτική έρευνα διενεργείται με ερωτηματολόγιο που είναι δομημένο σε τέσσερις άξονες, οι οποίοι αντανakλούν τους τέσσερις παράγοντες εξωτερικής εργασιακής ικανοποίησης, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση. Πιο συγκεκριμένα, αναφερόμαστε στο οργανωσιακό κλίμα, την ηγετική συμπεριφορά –παρακίνηση, τις ανταμοιβές – ηθικές και οικονομικές- και τις συνθήκες εργασίας, δηλαδή τις κτιριακές και τεχνολογικές υποδομές των εκπαιδευτικών μονάδων.

Σε γενικές γραμμές, δεν καταγράφονται ακραίες τιμές αλλά αντίθετα καταγράφεται η τάση μέτριας ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Εφαρμόζοντας τη μέθοδο της παραγοντικής ανάλυσης προκύπτουν έξι παράγοντες: Παράγοντας 1: Ηγετική συμπεριφορά και παρακίνηση. Παράγοντας 2: Επικοινωνία της εκπαιδευτικής μονάδας. Παράγοντας 3: Υλικοτεχνική υποδομή. Παράγοντας 4: Σαφείς δομές και ιεραρχία της εκπαιδευτικής μονάδας. Παράγοντας 5: Αποδοτικός – δυναμικός χαρακτήρας της εκπαιδευτικής μονάδας. Παράγοντας 6: Οικονομικές ανταμοιβές.

ABSTRACT

As part of administrative science, job satisfaction is an important issue that deserves investigation because it helps to improve efficiency and productivity of workers. In the Greek educational reality, this area remains unclear, since there are few empirical studies that have been conducted and which clarify the factors of teachers' job satisfaction. This thesis attempts to explore deeper the external factors of teachers' job satisfaction. The case study is limited to teachers of public secondary education in Attica.

The quantitative survey conducted a questionnaire that is structured on four pillars, which reflect four external job satisfaction factors, according to literature. In particular, we refer to organizational climate, leadership behavior, motivation, rewards - financial and moral-and working conditions, namely the building and technological infrastructure of educational establishments.

In general, extreme values are not recorded, only teachers' moderate satisfaction trend. Applying the factor analysis six new factors emerged: Factor 1: Leadership behavior and motivation. Factor 2: Organizational communication in the educational establishment. Factor 3: Technical Infrastructure. Factor 4: Clear structure and hierarchy of the educational unit. Factor 5: Efficient - dynamic nature of the educational unit. Factor 6: Financial rewards.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση ως έννοια πολυδιάστατη και πολυπαραγοντική συναντάται ευρέως σε όλα τα πεδία της ανθρώπινης δραστηριότητας και αποτελεί ένα σπουδαίο κριτήριο βελτίωσης της αποδοτικότητας (Ostroff,2002) και παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Στα πλαίσια της διοικητικής επιστήμης, η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά θεμελιώδες ζήτημα για την ανάπτυξη, εξέλιξη και συνολική πρόοδο των Οργανισμών και Επιχειρήσεων, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται από τη μια πλευρά να αντεπεξέλθουν στις υποχρεώσεις και ευθύνες που αναλαμβάνουν και από την άλλη πλευρά να αντλούν τη μέγιστη ικανοποίηση τόσο από την καθαυτή φύση της εργασίας τους όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον όπου συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν με τα άτομα της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας, κατώτερης ή και ανώτερης.

Στο πεδίο της εκπαίδευσης, η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αποτελεί μείζον θέμα και χρήζει ιδιαίτερης έρευνας καθώς το λειτούργημα του εκπαιδευτικού αποτελεί ένα κοινωνιο-ανθρωποκεντρικό επάγγελμα, το οποίο χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερους ρόλους. Σχετίζεται κυρίως με τη διαχείριση έμψυχου υλικού (μαθητές) και με τη διαχείριση διοικητικών, παιδαγωγικών και ψυχολογικών ζητημάτων που προκύπτουν σε μια εκπαιδευτική μονάδα.

Επιπλέον και με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση, γίνεται αντιληπτή η ανάγκη για διερεύνηση του συγκεκριμένου πεδίου, ακριβώς επειδή η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται ισχυρά με την απόδοση και την ποιότητα της εκπαίδευσης(Miskel,1979;Lee et al.1991).

Όσον αφορά στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, οι μελέτες που έχουν διεξαχθεί ως προς την εργασιακή ικανοποίηση είναι λίγες και αναφέρονται κυρίως στη πρωτοβάθμια ή τριτοβάθμια εκπαίδευση (Togia,A.,Koustelios,A.,Tsigilis,N.,2004; Koustelios,A.,2001; Saiti,2007; Trivelas & Dargenidou, 2009a,b). Παράλληλα, οι αλλαγές που συντελούνται στο χώρο της εκπαίδευσης ενισχύουν την ανάγκη διερεύνησης των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Ένα βασικό ζήτημα είναι η οριοθέτηση της έρευνας, η οποία ουσιαστικά περιορίζεται στη διερεύνηση των εξωτερικών παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης με βάση ποσοτικά δεδομένα, τα οποία συλλέγονται από ένα προκαθορισμένο πληθυσμό. Μελέτη περίπτωσης αποτελεί η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της Αττικής. Δεν είναι τυχαία η επιλογή αυτής της περιοχής, αφού αποτελεί τη μεγαλύτερη πληθυσμιακά περιφέρεια της επικράτειας και

συνεπώς σε αυτήν εντοπίζονται τα πολυπληθέστερα εκπαιδευτικά συγκροτήματα με χιλιάδες μόνιμους εκπαιδευτικούς.

Η διπλωματική εργασία αποτελείται από δυο βασικά μέρη.

Στο πρώτο μέρος αναπτύσσεται η βιβλιογραφική επισκόπηση, στην οποία επιχειρείται σε πρώτο επίπεδο η αποσαφήνιση του όρου «εργασιακή ικανοποίηση» παραθέτοντας παράλληλα τους ορισμούς που έχουν επιδοθεί στο συγκεκριμένο όρο. Παράλληλα, καταγράφονται οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για τον όρο στα πλαίσια της Οργανωσιακής Ψυχολογίας καθώς και τον τρόπο υπολογισμού και μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

Σε δεύτερο επίπεδο, επικεντρωνόμαστε στους εξωτερικούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης: το οργανωσιακό κλίμα, την ηγετική συμπεριφορά – παρακίνηση, τις ανταμοιβές και τις σχολικές υποδομές. Επιπλέον, καταγράφονται οι μελέτες που έχουν εντοπιστεί στην ελληνική και ξένη αρθρογραφία που αναδεικνύουν τη σχέση του καθενός από αυτούς τους παράγοντες με την εργασιακή ικανοποίηση.

Πιο συγκεκριμένα, για το οργανωσιακό κλίμα, πέρα από την εννοιολογική προσέγγιση και τον τρόπο αξιολόγησης και μέτρησής του, αναφέρονται δυο βασικές παράμετροι, η επικοινωνία και οι συγκρούσεις που συντελούνται στον εργασιακό χώρο.

Τα επόμενα υποκεφάλαια πραγματεύονται το θέμα της ηγεσίας. Αρχικά, καταγράφονται τα μοντέλα της ηγετικής συμπεριφοράς και οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτόν τον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Η ηγετική παρακίνηση ως έκφανση ηγετικής συμπεριφοράς μας απασχολεί ιδιαίτερα σε υποκεφάλαιο στην παρούσα διπλωματική εργασία. Αναδεικνύεται ως μια από τις βασικές παραμέτρους, οι οποίες επηρεάζουν και καθορίζουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Κατόπιν, αναπτύσσεται σε θεωρητικό επίπεδο, η έννοια της ανταμοιβής και πως αυτή συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση, έχοντας ταξινομήσει τις ανταμοιβές σε οικονομικές και ηθικές. Η βιβλιογραφική επισκόπηση αναδεικνύει την απόκλιση ως προς το ποιο είδος ανταμοιβών οικονομικών και ηθικών κινητοποιεί και ικανοποιεί περισσότερο τους εργαζομένους-εκπαιδευτικούς. Καταγράφεται η άποψη ότι οι εργαζόμενοι αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν καλύπτουν ανώτερες ιεραρχικά ανάγκες, όπως είναι η αναγνώριση της προσφοράς τους.

Ένα ακόμα υποκεφάλαιο επικεντρώνεται στις συνθήκες εργασίας και πιο συγκεκριμένα στις σχολικές υποδομές. Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, γίνεται αντιληπτός ο διαχωρισμός μεταξύ των κτιριακών και τεχνολογικών υποδομών, οι οποίες εξασφαλίζουν τις κατάλληλες συνθήκες για την διεξαγωγή του εκπαιδευτικού, παιδαγωγικού, διδακτικού και διοικητικού έργου των εκπαιδευτικών.

Τέλος, επιχειρείται η αντικειμενική περιγραφή της ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας με την παράθεση ουσιαστικά του νομοθετικού πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων. Θεωρούμε σημαντική την καταγραφή αυτή των δεδομένων κυρίως ως προς το καθεστώς που επικρατεί στο θέμα των ανταμοιβών και των σχολικών υποδομών, αφού με αυτό τον τρόπο μπορεί να γίνουν περισσότερο αντιληπτές οι τάσεις ικανοποίησης που καταγράφονται στην έρευνα που διενεργείται στους εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Αττικής.

Το δεύτερο μέρος της διπλωματικής εργασίας επικεντρώνεται στη μεθοδολογία της έρευνας που διενεργήθηκε στους εν λόγω εκπαιδευτικούς με σκοπό τη διερεύνηση των εξωτερικών παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο 3.2 με τη μέθοδο της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας καθορίστηκε ο αριθμός των εκπαιδευτικών που έπρεπε να συμμετέχουν από κάθε περιφέρεια της Αττικής (Α , Β, Γ, Δ Αθήνας, Δυτική και Ανατολική Αττική), έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος.

Εργαλείο για τη συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί το ερωτηματολόγιο, του οποίου η δομή έχει προκαθοριστεί σε τέσσερις άξονες αντανakλώντας τους τέσσερις βασικούς παράγοντες εξωτερικής εργασιακής ικανοποίησης, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει προηγηθεί. Η ποσοτική μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται με τη μέθοδο Likert πεντάτιμης ιεραρχικής κλίμακας (1:καθόλου, 2: λίγο, 3: μέτρια, 4: πολύ, 5:πάρα πολύ) απατώντας συνολικά σε 79 προτάσεις – διατυπώσεις.

Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο κεφάλαιο 4.1 περιγράφουμε τα χαρακτηριστικά του δείγματος με την παράθεση πίνακα συχνοτήτων, ενώ στα επόμενα υποκεφάλαια παρουσιάζουμε πίνακες συχνοτήτων ανά άξονα καθώς και τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις για κάθε μεταβλητή.

Σκοπός της έρευνας είναι η βαθύτερη διερεύνηση των παραγόντων αυτών. Για αυτό το σκοπό, εφαρμόζεται η παραγοντική ανάλυση στα δεδομένα της έρευνας. Στο κεφάλαιο 5

παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης. Από τις συνολικά εβδομήντα εννέα μεταβλητές – διατυπώσεις εργασιακής ικανοποίησης προκύπτουν έξι νέοι παράγοντες που ομαδοποιούν αυτές τις μεταβλητές ανάλογα με τα παραγοντικά φορτία που παρουσιάζουν.

Παράλληλα με την παρουσίαση και περιγραφή των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης επιχειρείται και η ερμηνεία τους καθώς και η ενίσχυσή τους με αναφορές σε αποτελέσματα ερευνών που έχουν προηγηθεί και μελετηθεί στη βιβλιογραφική επισκόπηση. Τέλος, καταγράφονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

Στο παράρτημα της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρατίθεται αρχικά το ερωτηματολόγιο, έτσι όπως διανεμήθηκε στους συμμετέχοντες. Επιπλέον, παρατίθενται οι πίνακες της στατιστικής ανάλυσης που προέκυψαν από τα δεδομένα της έρευνας (Summary Statistics, Factor Loading Matrix After Varimax Rotation, Table of Factor Scores). Τέλος, ως προς την ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα παρουσιάζεται πίνακας που περιγράφει τη διαμόρφωση των αμοιβών των νεοδιόριστων δημοσίων υπαλλήλων – εκπαιδευτικών.

1. Προσέγγιση του όρου «Εργασιακή Ικανοποίηση»

Στο πρώτο υποκεφάλαιο επιχειρούμε τη θεωρητική προσέγγιση του όρου «εργασιακή ικανοποίηση». Πιο αναλυτικά, επικεντρωνόμαστε αρχικά στην αποσαφήνιση του όρου «εργασιακή ικανοποίηση», παραθέτοντας ορισμούς, έτσι όπως εντοπίζονται στη βιβλιογραφική επισκόπηση. Στο δεύτερο υποκεφάλαιο, καταγράφουμε τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και τα μοντέλα και τις προσεγγίσεις που απορρέουν από τις συγκεκριμένες θεωρίες. Παρατίθεται πίνακας 1, ο οποίος συνοψίζει την ταξινόμηση των συγκεκριμένων θεωριών. Στο τρίτο υποκεφάλαιο, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στα εργαλεία μέτρησης και υπολογισμού της εργασιακής ικανοποίησης.

1.1 Ορισμός της έννοιας «Εργασιακή Ικανοποίηση»

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα ζήτημα το οποίο ευρέως έχει διερευνηθεί στα πλαίσια της διοίκησης (Eyuroglu,2009) και της οργανωσιακής ψυχολογίας (Judge,2001:376). Είναι χαρακτηριστικό ότι στο PsycINFO database παρουσιάζονται συνολικά 21,968 αναφορές στον όρο «*job satisfaction*», μεταξύ 1979 και 2007. (Bowling, 2008:68). Αυτό εξηγείται ακριβώς επειδή: α) η συγκεκριμένη έννοια καταλαμβάνει κεντρικό ρόλο σε πολλές θεωρίες και μοντέλα στάσεων και συμπεριφορών του ατόμου, β) η έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης έχει πρακτική εφαρμογή ως προς την αποτελεσματικότητα των στόχων ενός Οργανισμού και παράλληλα τη βελτίωση και εξύψωση της ζωής του ατόμου. (Judge and Parker, 2001:25).

Είναι αλήθεια ότι ο ορισμός της έννοιας «εργασιακή ικανοποίηση» γίνεται σε συνάρτηση με συγκεκριμένα μοντέλα και θεωρίες που έχουν υποστηριχθεί από ερευνητές τις τελευταίες δεκαετίες. Μπορούμε συνοπτικά να παραθέσουμε τους εξής ορισμούς:

Σύμφωνα με τον Locke Edwin (1969:316) η «*εργασιακή ικανοποίηση είναι η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την εκτίμηση της εργασίας του ατόμου καθώς επιτυγχάνει ή διευκολύνει την επίτευξη των αξιών της εργασίας (στόχων).*» Μάλιστα, στη διαδικασία εκτίμησης εμπλέκονται τρία στοιχεία: 1) η αντίληψη για κάποιες όψεις της εργασίας, 2) ένα εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο αξιών, 3) μια ενσυνείδητη ή ασυνείδητη κρίση της σχέσης μεταξύ αντιλήψεων και αξιών. (Locke, 1969:317). Επισημαίνεται στον ορισμό η ενσυνείδητη αλλά και συναισθηματική διάσταση (*cognition- “appraisal”, affect- “emotional state”*).

Κατά τους Porter et al η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως «*η αντίδραση του εργαζομένου έναντι της απασχόλησης του ή του οργανισμού στον οποίο εργάζεται*» ενώ οι Dawis and Lofquist ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως «*το αποτέλεσμα της εκτίμησης του εργαζομένου ως προς το βαθμό που το εργασιακό περιβάλλον εκπληρώνει τις ατομικές ανάγκες.*» (Eyogoglu,2009:610)

Είναι αξιοσημείωτη η κοινή διάκριση στην οποία συγκλίνουν οι ερευνητές της εργασιακής ικανοποίησης ως προς την εσωτερική και εξωτερική συνιστώσα που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Στη βιβλιογραφία – αρθρογραφία συναντώνται οι όροι: *συνιστώσα, όψη, στοιχείο, διάσταση*. Συγκεκριμένα:

Ο Locke (1969:321) αναφέρεται στην εσωτερική θεωρία της εργασιακής συμπεριφοράς (*the intrinsic theory of job attitudes*) καθώς και στην εσωτερική άποψη του εργαζομένου έναντι της εργασίας (*intrinsic view*), την οποία χαρακτηρίζει ως υποκειμενική (*subjective view*). Σε αντιδιαστολή, αναφέρεται στην ικανοποίηση της εργασίας ως συνέπεια της αλληλεπίδρασης μεταξύ του εργαζόμενου και του εργασιακού περιβάλλοντος. (Locke, 1969:309)

Οι Lucas et al.(1990:200) δηλώνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση ενισχύεται από δυο συνιστώσες (εσωτερική και εξωτερική), οι οποίες διαδραματίζουν διαφορετικούς ρόλους στην εργασιακή στάση και συμπεριφορά. Η εσωτερική εργασιακή ικανοποίηση (*intrinsic job satisfaction*) αναφέρεται στην ικανοποίηση που νιώθει ένας εργαζόμενος με την ίδια τη φύση της εργασίας (*job content*) ενώ η εξωτερική εργασιακή ικανοποίηση (*extrinsic job satisfaction*) αναφέρεται στην ικανοποίηση που νιώθει ένας εργαζόμενος λόγω εξωτερικών παραγόντων όπως είναι οικονομικές απολαβές, οφέλη, συνθήκες εργασίας, ευκαιρίες προώθησης.

Ο Judge (2001:26-27) θεωρεί ότι η διάκριση των ερευνητών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση σε εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία (*intrinsic and extrinsic elements*) είναι κοινή, όπου η αμοιβή, η προαγωγή, οι συνάδελφοι και η επίβλεψη θεωρούνται εξωτερικά στοιχεία εργασιακής ικανοποίησης ενώ η εργασία αυτή καθαυτή θεωρείται εσωτερικό στοιχείο. Η πιο τυπική κατηγοριοποίηση των όψεων εργασιακής ικανοποίησης είναι σύμφωνα με τους Smith, Kendhall & Hulin (1969): η αμοιβή, η προώθηση, οι συνάδελφοι, η επίβλεψη, η φύση της εργασίας. Ο Locke (1976) προσθέτει άλλες όψεις: την αναγνώριση, τις συνθήκες εργασίας/ διοίκηση. (Judge, 2001:26-27).

Αντίστοιχα, οι Platsidou and Diamantopoulou (2009:536) αναφέρονται στις εξωτερικές και εσωτερικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης (*internal and external dimensions*) καθώς

επίσης και στην έννοια του εσωτερικού κινήτρου (αυτονομία, πρωτοβουλία) και του εξωτερικού κινήτρου (οικονομικές και κοινωνικές απολαβές).

Στον αντίποδα της έννοιας «εργασιακή ικανοποίηση – *job satisfaction*» εντοπίζεται η έννοια της «επαγγελματικής εξουθένωσης- *burn out*». Οι έρευνες της Maslach (Maslach & Jackson 1981) στο συγκεκριμένο πεδίο αποτελούν για πολλούς ερευνητές (Tsigilis et al. 2009; Koustelios & Bagiatas, 1997) σημείο αναφοράς καθώς χρησιμοποιούν στις δικές τους μελέτες το *Maslach's Burnout Inventory* (MBI, 1986), με σκοπό να μετρήσουν την επαγγελματική εξουθένωση που νιώθουν οι εργαζόμενοι. Διακρίνεται σε τρία επίπεδα: συναισθηματική εξάντληση (*emotional exhaustion*), αποπροσωποποίηση (*depersonalization*) και προσωπική εκπλήρωση (*personal accomplishment*).

1.2 Θεωρίες «Εργασιακής ικανοποίησης»

Θεωρείται σε αυτό το σημείο σημαντικό να παραθέσουμε τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης τις τελευταίες δεκαετίες στο πλαίσιο της Οργανωσιακής Ψυχολογίας. Οι θεωρίες αυτές ουσιαστικά αποσαφηνίζουν το πλαίσιο των ερευνών που έχουν γίνει και ταξινομούνται ως εξής: (Judge, 2001:28-32)

Σε πρώτο επίπεδο, αναφερόμαστε στη θεωρία σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της φύσης της εργασίας ή άλλων περιβαλλοντικών παραγόντων. Είναι γνωστή ως *Situational Theories* (Judge, 2001:28). Στο πλαίσιο αυτής της θεωρίας έχουν αναπτυχθεί συγκεκριμένα μοντέλα:

Αρχικά, έχει αναπτυχθεί το μοντέλο των δύο παραγόντων (*Two-Factor Theory*) του Herzberg (1967), ο οποίος θεωρεί ότι δύο παράγοντες εσωτερικός παράγοντας (*intrinsic factor – “motivators”*) και εξωτερικός παράγοντας (*extrinsic factor – “hygiene factors”*) συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Πιο συγκεκριμένα, στους παράγοντες «κινητοποίησης» ταξινομούνται η επιτυχία, η αναγνώριση, η εργασία καθαυτή, η υπευθυνότητα, η εξέλιξη, η προσωπική ανάπτυξη, ενώ στους παράγοντες «υγιεινής» ταξινομούνται ο μισθός, η διαπροσωπική σχέση με τους συναδέλφους, η ασφάλεια από την εργασία, η κοινωνική θέση, η πολιτική της εταιρείας, η ποιότητα της εποπτείας. (Ζαβλανός, 2002:101-105)

Επιπλέον, το μοντέλο που έχει αναπτυχθεί γνωστό ως *Social Information Processing*, υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος είναι ικανός να προβλέπει την ανταπόκριση- αντίδραση που του αναμένεται και να ψάχνει να εκλογικεύσει ή να δικαιολογήσει αυτή την αντίδραση. (Judge, 2001:28)

Γνωστό επίσης είναι το μοντέλο που επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά της εργασίας, (*Job Characteristics Model (JCM)*) των Hackman & Oldham (1976), οι οποίοι θεωρούν ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να παραθέσουμε όσα προηγούνται της εργασιακής ικανοποίησης, οι συσχετίσεις και συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης (*hypothesized antecedents, correlates and consequences of job satisfaction*), τα οποία συσχετίζονται με τα εργασιακά χαρακτηριστικά.

Έτσι συνοπτικά μπορούμε να παραθέσουμε (Bowling, 2008:65) τις θετικές ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των συμπεριφορών εργασίας (*Job attitudes*) με την εργασιακή ικανοποίηση: οργανωσιακή αφοσίωση, εργασιακή εμπλοκή, ικανοποίηση καριέρας, οργανωσιακή δικαιοσύνη. Σε αντιπαράθεση, οι ισχυρές αρνητικές συσχετίσεις με την εργασιακή ικανοποίηση αφορούν στην ένταση της εργασίας, το άγχος, την αποθάρρυνση, τη συναισθηματική εξουθένωση, τη στέρηση και τη σωματική ένταση.

Οι υποτιθέμενοι πρότεροι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης (*Hypothesized Antecedents*) με ισχυρή θετική συσχέτιση είναι: η περιπλοκότητα εργασίας (*Job complexity*), η ταυτότητα εργασίας (*task identity*), η σημαντικότητα εργασίας (*task significance*), η ποικιλία ικανοτήτων (*skill variety*), η αυτονομία (*autonomy*), η ανατροφοδότηση (*feedback*), η κοινωνική και οργανωσιακή υποστήριξη (*Social and Organizational Support*) και η σύγκλιση - ταίριασμα ατόμου - περιβάλλοντος (*Person –Environment Fit*).

Αντίθετα, οι υποτιθέμενοι πρότεροι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης με αρνητική συσχέτιση είναι: οι πηγές άγχους- πίεσης (*Stressors*): ο ρόλος σύγκρουσης, ο ασαφής ρόλος, ο υπερφορτωμένος ρόλος, ο οργανωσιακός εξαναγκασμός, η διαπροσωπική σύγκρουση και η σύγκρουση οικογενειακού και εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι υποτιθέμενες συνέπειες (*Hypothesized Consequences*) συσχετίζονται θετικά με την απόδοση εργασίας (*Job Performance*), την Οργανωσιακή συμπεριφορά (*Organizational Citizenship Behavior*) και αρνητικά με την εργασιακή συμπεριφορά που υπολογίζει την παραγωγικότητα (*Counter productive Work Behavior*) και την αποχώρηση εργαζομένου (*Employee Withdrawal*).

Σε δεύτερο επίπεδο αναφερόμαστε στη θεωρία της εργασιακής ικανοποίησης γνωστή ως *Dispositional Approaches* (Judge, 2001:29), σύμφωνα με την οποία αναγνωρίζονται οι εξατομικευμένες διαφοροποιήσεις στην εργασιακή ικανοποίηση. Διακρίνεται σε δυο προσεγγίσεις την έμμεση και την άμεση.

Η πρώτη γνωστή ως *Indirect Studies* καταδεικνύει την διάθεση ως προς την εργασιακή ικανοποίηση που προκύπτει από λογικό συμπέρασμα με βάση ορισμένα χαρακτηριστικά. Η δεύτερη γνωστή ως *Direct Studies* επικεντρώνεται σε έρευνες, οι οποίες συσχετίζουν την εργασιακή ικανοποίηση με προσωπικά χαρακτηριστικά όπως ευφυΐα, ικανότητα, θετική ή αρνητική συναισθηματική κατάσταση (*positive or negative affectivity- PA and NA*).

Σε τελευταίο επίπεδο, αναφερόμαστε στις θεωρίες αλληλεπίδρασης (*Interactive Theories*) (Judge, 2001:31-32), οι οποίες προσεγγίζουν τόσο το άτομο όσο και το περιβάλλον ως μεταβλητές. Διακρίνονται δύο μοντέλα:

Το πρώτο μοντέλο γνωστό ως *Cornell Model* θεωρεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι η εξισορρόπηση μεταξύ ρόλων εισροής (*role inputs*, όπως εκπαίδευση, εμπειρία, χρόνος και προσπάθεια) και ρόλων εκροής (*role outcomes*, όπως μισθολογικό status, συνθήκες εργασίας).

Το δεύτερο μοντέλο ονομάζεται *Value-Percept Theory* (Locke, 1976) και υποστηρίζει ότι οι εξατομικευμένες αξίες θα μπορούσαν να καθορίσουν τι ικανοποιεί το άτομο στην εργασία τους. Σύμφωνα με τον Locke η εργασιακή ικανοποίηση είναι η επιθυμητή αξία του περιεχομένου της εργασίας (*value content- amount wanted*), σε συνάρτηση με την αντίληψη που έχει το άτομο για την αξία της εργασίας (*perceived amount of the value provided by the job*) και τη σημαντικότητα της αξίας της εργασίας στο άτομο (*importance of the value to the individual*).

Στον πίνακα 1 που ακολουθεί παραθέτουμε συνοπτικά τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί και ταξινομούμε τα αντίστοιχα μοντέλα και τις προσεγγίσεις που βασίζονται σε αυτές τις θεωρίες.

Πίνακας 1: Θεωρίες Εργασιακής Ικανοποίησης				
ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ		Μοντέλα – Προσεγγίσεις		
1	Situational theories	<i>Two-Factor theory:</i> Intrinsic factor-motivators Extrinsic factor – hygiene factors	<i>Social Information Processing</i>	<i>Job Characteristics Model:</i> Hypothesized Correlates Hypothesized antecedents Hypothesized Consequences
2	Dispositional approaches	<i>Indirect studies</i>	<i>Direct Studies</i>	
3	Interactive theories	<i>Cornell model:</i> Role inputs Role outputs	<i>Value percept theory</i>	

1.3 Ζήτημα μέτρησης - υπολογισμού εργασιακής ικανοποίησης

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθούν τα εργαλεία μέτρησης που έχουν συσταθεί με σκοπό τον υπολογισμό της εργασιακής ικανοποίησης εργαζομένων διαφορετικών πεδίων όπως επιστήμονες, μηχανικοί, έμποροι – πωλητές, εκπαιδευτικοί, διοικητικοί, λογιστές, ανειδίκευτοι εργάτες, νοσοκόμες. (Judge et al, 2001: 387)

Κύριο μέλημα αποτελεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των μετρήσεων αυτών. Σε ανασκόπηση των εργαλείων μέτρησης που έχουν χρησιμοποιηθεί (Van Saane et al, 2003:196) εντοπίζουμε εργαλεία μέτρησης πεντάτιμης ή επτάτιμης κλίμακας Likert. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale – MOAQ – JSS (Cammann et al) 1979

Job Characteristics Model (Hackman and Oldham) 1976

Job Satisfaction Inventory – JSI

Employee Satisfaction Inventory – ESI

Minnesota Satisfaction Questionnaire –MSQ (Weiss, Dawis, England & Lofquist,1967): Χαρακτηριστικό στοιχείο αυτού του τρόπου μέτρησης είναι η ευκαμψία, μεταβλητότητα (*versatility*)(Judge,2001:32).

Job Satisfaction Survey, (Van Saane et al., 2003:194). Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης εστιάζει κυρίως στο πεδίο των κοινωνικών υπηρεσιών. Χρησιμοποιεί την εξάτιμη ιεραρχική κλίμακα Likert (διαφωνώ πάρα πολύ μέχρι συμφωνώ πάρα πολύ). Περιλαμβάνει: μισθός, προαγωγή, επίβλεψη, οφέλη, ανταμοιβές, διαδικασίες, συνάδελφοι, εργασία, επικοινωνία.

Job Descriptive Index (JDI) (Smith et al., 1969): Υπολογίζει την ικανοποίηση σε πέντε πεδία της εργασίας: εργασία καθαυτή, επίβλεψη, μισθός, συνάδελφοι, ευκαιρίες ανέλιξης. (Downey,1974:234). Θεωρείται πολυδιάστατο εργαλείο μέτρησης (*multidimensional*) (Van Saane et al.,2003:194).

Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλές έρευνες μετα-ανάλυσης (*meta-analytic examination*) ουσιαστικά μελετούν και εξετάζουν την αξιοπιστία αυτών των εργαλείων μέτρησης (Bowling,2008:63) και άλλοι ερευνητές ουσιαστικά στηρίζονται σε αυτά τα εργαλεία για να αναπτύξουν κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων (Koustelios and Bagiatas, 1997:354).

Αξίζει να σημειώσουμε ότι τα διάφορα εργαλεία μέτρησης συγκλίνουν σε κάποια στοιχεία. Για παράδειγμα είναι χαρακτηριστικό ότι οι παράγοντες εργασίας που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση και περικλείονται στις κλίμακες μέτρησης είναι η αυτονομία, το περιεχόμενο της εργασίας, η επικοινωνία, οι οικονομικές απολαβές, η ανάπτυξη- προαγωγή, οι συνάδελφοι, το νόημα της εργασίας, η επίβλεψη, η αναγνώριση, οι απαιτήσεις της εργασίας (Van Saane, 2003:197).

Έχοντας παραθέσει τις θεωρητικές προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης και καταγράψει τους ορισμούς που έχουν αποδοθεί στον όρο καθώς και τους τρόπους υπολογισμού του, το επόμενο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην ανάλυση τεσσάρων βασικών εξωτερικών παραγόντων

εργασιακής ικανοποίησης, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση: το οργανωσιακό κλίμα, την ηγεσία – ηγετική συμπεριφορά και παρακίνηση, τις ανταμοιβές – ηθικές και οικονομικές και τέλος τις συνθήκες εργασίας δηλαδή τις υλικοτεχνικές υποδομές των εκπαιδευτικών μονάδων.

2. Εξωτερικοί Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης

Το δεύτερο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στη θεωρητική προσέγγιση των εξωτερικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης, έτσι όπως εντοπίζονται στη βιβλιογραφική επισκόπηση. Στα τέσσερα πρώτα υποκεφάλαια, επιχειρούμε μια ολιστική προσέγγιση των παραγόντων αυτών στα πλαίσια της διοίκησης επιχειρήσεων (ορισμούς – εργαλεία μέτρησης) και σε δεύτερο επίπεδο, επικεντρωνόμαστε στην ανάλυσή τους στα πλαίσια της Εκπαίδευσης (καταγράφονται εμπειρικές μελέτες που έχουν διεξαχθεί στα πλαίσια της πρωτοβάθμιας έως και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης). Γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στις έρευνες που συσχετίζουν την εργασιακή ικανοποίηση με τους παράγοντες που προσεγγίζουμε: το οργανωσιακό κλίμα – επικοινωνία – συγκρούσεις, την ηγεσία – ηγετική συμπεριφορά και παρακίνηση, τις ανταμοιβές – ηθικές και οικονομικές- και τις σχολικές υποδομές. Με βάση τα αποτελέσματα αυτών των μελετών ενισχύουμε σε επόμενο στάδιο τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

Στο κεφάλαιο 2.5 καταγράφουμε συνοπτικά και ενδεικτικά το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο (Ν.1566/1985, Ν.3538/2007, Ν.3865/2010) ως προς την οργάνωση και λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων της επικράτειας καθώς και το πλαίσιο των ηθικών και οικονομικών ανταμοιβών και το ύψος των προβλεπόμενων αμοιβών. Στο παράρτημα της παρούσας εργασίας παρατίθεται πίνακας με τις αμοιβές των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας δημόσιας εκπαίδευσης.

2.1 Οργανωσιακό κλίμα - Επικοινωνία - Συγκρούσεις

Η έννοια του οργανωσιακού κλίματος “*organizational climate*” αποτελεί για πολλούς ερευνητές ένα ευρύ πεδίο μελέτης στα πλαίσια της Διοίκησης Οργανισμών, το οποίο χρήζει ανάλυσης και ολιστικής προσέγγισης. Δεν είναι τυχαίο, ότι εντοπίζεται αρθρογραφία με κεντρικό θέμα το οργανωσιακό κλίμα σε όλες τις εκφάνσεις και επίπεδα της Διοίκησης Οργανισμών ακόμα και στο χώρο της εκπαίδευσης (Ostroff,1993:56; Schwepker,2001; Newmann,1989).

Είναι χαρακτηριστικός ο ορισμός του όρου «οργανωσιακό κλίμα», ο οποίος δόθηκε από τους Halpin and Croft (1963). Πιο συγκεκριμένα, θεωρούν ότι το «κλίμα» είναι για τον Οργανισμό ότι είναι ακριβώς και η προσωπικότητα για το κάθε άτομο. “*Personality is to the individual what climate is to the organization*” (Anderson, 1982:369). Από αυτή την παραδοχή, συνεπάγεται πόσο μοναδικό, ασαφές, περίπλοκο και δύσκολο μετρήσιμο (“*elusive, complex,*

difficult to measure”)(Anderson, 1982:371) είναι το οργανωσιακό κλίμα που δημιουργείται για κάθε οργανισμό πόσο μάλλον για μια εκπαιδευτική μονάδα, όσον αφορά στην ελληνική πραγματικότητα, όπου τα άτομα που την απαρτίζουν ανακυκλώνονται σχεδόν κάθε σχολική χρονιά.

Ο Hellriegel (1974:256) ορίζει ουσιαστικά το οργανωσιακό κλίμα ως το σύνολο των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, τα οποία μπορούν να γίνουν αντιληπτά σε έναν οργανισμό ή και τα υποσυστήματά του. Οι ιδιότητες αυτές του οργανισμού αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός ή τα υποσυστήματα του χειρίζονται τα μέλη του και το εξωτερικό περιβάλλον.

Ο Litwin and Stringer (1968:1) εντοπίζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ οργανισμού, εξωτερικού περιβάλλοντος και εργαζομένων, ορίζοντας το οργανωσιακό κλίμα ως το σύνολο μετρήσιμων ιδιοτήτων του εργασιακού περιβάλλοντος, τα οποία γίνονται αντιληπτά άμεσα ή έμμεσα από τους εργαζόμενους και τα οποία επιδρούν στην κινητοποίηση και τη συμπεριφορά τους.

Από τη δική τους πλευρά, οι Schneider and Reichers (1983) θεωρούν ότι το οργανωσιακό κλίμα αντιπροσωπεύει την συμμεριζόμενη και συνολική αντίληψη των εργαζομένων στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος (Ostroff,1993:58).

Οι Van Muijen et al (1999:554) υπογραμμίζουν ότι το κλίμα αναφέρεται στις ιδιαίτερες συνθήκες ενός οργανισμού, οι οποίες συνιστούν «αντικειμενικά» χαρακτηριστικά του. Αυτές οι συνθήκες, αντιληπτές με διάφορους τρόπους, επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Σε δεύτερο επίπεδο, μας ενδιαφέρει να εντοπίσουμε τα είδη του οργανωσιακού κλίματος. Ερευνητές (Ζαβλανός,2002:383; Anderson,1982:377-379), έχουν προσδιορίσει τα εξής είδη: α. ανοικτό β. αυτόνομο γ. ελεγχόμενο, δ. οικείο ε. πατερναλιστικό στ. κλειστό. Ωστόσο, έχουν ομαδοποιηθεί τα είδη του οργανωσιακού κλίματος σε ανοικτά και κλειστά.

Έτσι, ανοικτό κλίμα θεωρείται και το αυτόνομο όπως και το ελεγχόμενο, όπου οι εκπαιδευτικοί δείχνουν ενδιαφέρον για τη λειτουργία του σχολείου, συνεργάζονται μεταξύ τους και ο διευθυντής αλληλεπιδρά θετικά τόσο με το εκπαιδευτικό προσωπικό όσο και με τους μαθητές (Anderson, 1982:377). Σε αντιδιαστολή, κλειστό κλίμα χαρακτηρίζεται το οικείο και το πατερναλιστικό, όπου οι εκπαιδευτικοί δεν νιώθουν καμία δέσμευση ως προς το εργασιακό

περιβάλλον, ο διευθυντής ορίζει τους κανόνες, προωθεί λίγες και άτυπες συναντήσεις κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς.

Το ζήτημα που ενδεχομένως ανακύπτει είναι πιο από αυτά τα είδη οργανωσιακού κλίματος προσλαμβάνει θετικό ή αρνητικό πρόσημο και πως ορίζεται ο θετικός ή αρνητικός χαρακτήρας ενός κλίματος.

Από τη μια πλευρά, στοιχεία που ενδυναμώνουν και εξισορροπούν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού δίνοντας τις ευκαιρίες για πρωτοβουλίες καθώς και στοιχεία όπως η εμπιστευτικότητα, η ευελιξία, η συνεργασία, η εκτίμηση συμβάλλουν στη δημιουργία θετικού κλίματος. Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη εμπιστοσύνης, οι συγκρούσεις, η έλλειψη σεβασμού και επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους, η ασάφεια στόχων, η δημιουργία άγχους και συναισθηματικής εξάντλησης αποτελούν χαρακτηριστικά ενός αρνητικού κλίματος (Cameron, 2003:3).

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθούμε στα εργαλεία μέτρησης του οργανωσιακού κλίματος που έχουν χρησιμοποιηθεί και τα οποία έχουν υποστεί έρευνες μετα-ανάλυσης για την αξιοπιστία τους. Πρέπει να σημειώσουμε ότι τα εργαλεία αυτά εξετάζουν συγκεκριμένους παράγοντες που διαμορφώνουν το κλίμα ενός Οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα:

OSCI: Organizational and Safety Climate Inventory, το οποίο περιλαμβάνει ουσιαστικά δύο μέρη: *Organizational Climate Questionnaire* και *Safety Climate Questionnaire* (Silva, 2003:205). Το πρώτο μέρος το οποίο στηρίζεται ως προς τη θεωρητική του βάση στις έρευνες των Cooper (1998), Flin et al (2000) επικεντρώνεται στην κατανόηση των αξιών του Οργανισμού (νόρμες, πιστεύω, πρακτικές, διαδικασίες). Συμπληρωματικά, το δεύτερο μέρος επικεντρώνεται στο πεδίο της ασφάλειας που εξασφαλίζει το οργανωσιακό κλίμα. (Silva, 2003:217)

PCQ: Perceived Climate Questionnaire (Jones and James, 1979). Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης οργανωσιακού κλίματος περιλαμβάνει πέντε γενικούς παράγοντες ψυχολογικού κλίματος: Οργανωσιακές συγκρούσεις και ασάφεια, πρόκληση, σημαντικότητα και ποικιλία εργασίας, διευκόλυνση και υποστήριξη ηγεσίας, συνεργασία εργαζομένων, οργανωσιακό και επαγγελματικό πνεύμα (Lysons, 1989:698).

FOCUS: The Focus Questionnaire. Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης περιλαμβάνει δύο μέρη: το περιγραφικό και το αξιολογικό. Το πρώτο μετράει τις οργανωσιακές πρακτικές και το δεύτερο υπολογίζει τα χαρακτηριστικά του οργανισμού (Van Muijen, 1999: 551).

Σε επίπεδο εκπαιδευτικών μονάδων, όσον αφορά στο οργανωσιακό κλίμα που δημιουργείται και αναπτύσσεται σε αυτές, οι θεωρίες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί είναι τρεις:

Η θεωρία εισροών –εκροών -(*the input-output theory*): αυτή η προσέγγιση επεξηγεί τη διαδικασία μετατροπής των εισροών μιας εκπαιδευτικής μονάδας σε εκροές (χρήμα, χρόνος, υλικά, τεχνικές διδασκαλίας).

Η κοινωνιολογική θεωρία – (*the sociological theory*): θεωρεί την εκπαιδευτική μονάδα ως ένα πολιτισμικό σύστημα με κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε όλα τα μέλη της (εκπαιδευτικοί, διοίκηση, μαθητές, γονείς).

Η οικολογική θεωρία – (*the ecological theory*): επικεντρώνεται συστημικά στην ανάλυση μιας εκπαιδευτικής μονάδας ως προς την πολιτισμική και κοινωνική επίδραση της στο περιβάλλον και το άτομο (Anderson, 1982:379).

Σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες, εντοπίζονται πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν το οργανωσιακό κλίμα. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να παραθέσουμε σύμφωνα με τις παραπάνω προσεγγίσεις μερικούς παράγοντες: οργανωσιακή διοίκηση, μορφωτικό πρόγραμμα – αναλυτικά προγράμματα, ευελιξία, ικανότητα σχηματισμού ομάδων, σχέση διοίκησης και εκπαιδευτικού, συμμετοχή εκπαιδευτικού στη λήψη αποφάσεων, καλή επικοινωνία, σχέσεις εκπαιδευτικού – μαθητή, συμμετοχή μαθητή στη λήψη αποφάσεων, ευκαιρία για συμμετοχή του μαθητή, διαπροσωπικές σχέσεις εκπαιδευτικών, σχέσεις της κοινότητας με την εκπαιδευτική μονάδα, αφοσίωση του εκπαιδευτικού, προσδοκίες, ανταμοιβές, ξεκάθαροι στόχοι (Anderson, 1982:399-404).

Επικεντρωνόμαστε στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο οργανωσιακό κλίμα και την εργασιακή ικανοποίηση που αντλούν οι εκπαιδευτικοί σε μια σχολική μονάδα. Οι ερευνητές σε θεωρητικό επίπεδο αντιλαμβάνονται την ισχυρή θετική συσχέτιση που δημιουργείται ανάμεσα σε αυτές τις δυο μεταβλητές και ισχυροποιούν αυτή την άποψη με μελέτες πεδίου που έχουν διενεργηθεί σε οργανισμούς. (La Follette, 1975:257; Hellriegel, 1974: 257; Downey, 1974:232; Muchinsky, 1977:592; Johannesson,1973).

Για παράδειγμα, είναι χαρακτηριστικά τα αποτελέσματα της έρευνας του Downey and Hellriegel (1974:243) ακριβώς ως προς τη συσχέτιση οργανωσιακού κλίματος και εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, η μελέτη έδειξε ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των έξι παραγόντων οργανωσιακού κλίματος (λήψη αποφάσεων, οικειότητα, κίνδυνος, ανοικτό κλίμα, αμοιβές, δομή) και των πέντε επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης (εργασία, επίβλεψη, μισθός, συνεργάτες, προώθηση – ανέλιξη).

Από τη βιβλιογραφική έρευνα που έχει προηγηθεί εντοπίζεται η διαφοροποίηση δυο υποθέσεων όσον αφορά στη συσχέτιση αυτών των δύο μεταβλητών.

Έτσι, από την μια πλευρά, ερευνητές (Johannesson, 1973:119) υποστηρίζουν ότι ουσιαστικά υπάρχουν επικαλύψεις των δύο αυτών μεταβλητών. Και αυτό γιατί; Ακόμα και αν ο τρόπος μέτρησης για μεν το κλίμα βασίζεται σε περιγραφική προσέγγιση των ιδιοτήτων του χώρου εργασίας και για την ικανοποίηση βασίζεται στη μέτρηση των συναισθηματικών αντιδράσεων στις εργασιακές συνθήκες (Litwin and Stringer, 1968 cited in La Follette, 1975:258), δεν γίνεται να μην υπάρχει όπως άλλωστε υποστηρίζει και ο Locke (1969:317) περιγραφή χωρίς συναίσθημα και συναίσθημα χωρίς περιγραφή.

Συνεπώς, σύμφωνα με τον Johansson, αν τα συναισθήματα επηρεάζουν τις περιγραφές, πως γίνεται τα αποτελέσματα των μετρήσεων να θεωρούνται από τη μια διαστάσεις ικανοποίησης και από την άλλη διαστάσεις οργανωσιακού κλίματος; (La Follette, 1975:259)

Σύμφωνα με την παραπάνω αντίληψη, οι Hellriegel and Slocum στην ανάλυσή τους (1974:257) υποστηρίζουν ότι είναι ανώριμο ακόμα να επιβεβαιωθεί ότι το οργανωσιακό κλίμα αιτιολογεί την εργασιακή ικανοποίηση και το αντίστροφο ότι δηλαδή η ικανοποίηση προκαλεί το κλίμα.

Από την άλλη πλευρά, καταγράφεται η υπόθεση ότι το οργανωσιακό κλίμα αποτελεί ενδιάμεση μεταβλητή μεταξύ οργανωσιακών παραγόντων και κινητοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, οργανωσιακοί παράγοντες όπως ηγεσία, διαδικασίες λήψης αποφάσεων, διοικητικές πρακτικές αφυπνίζουν το κίνητρο των εργαζομένων, το οποίο επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και έχει συνέπειες ως προς την ικανοποίηση, την παραγωγικότητα, την απόδοση, την τάση παραμονής σε έναν Οργανισμό ή το αντίθετο την τάση παραίτησης από αυτόν (Litwin and Stringer, 1968:43, cited in La Follette, 1975: 259).

Ανεξάρτητα από τις προαναφερθείσες θεωρίες, είναι σημαντικό να επικεντρωθούμε σε δύο σημεία που αφορούν στο οργανωσιακό κλίμα. Την επικοινωνία και τις συγκρούσεις, μεταβλητές που συγκαταλέγονται στους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης (Muchinsky, 1977; Munter,1993; McGuire,1984; De Dreu,2003; Robbins,1978).

Στα πλαίσια της βιβλιογραφικής έρευνας για τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, η επικοινωνία αποτελεί βασική μεταβλητή, η οποία επηρεάζει τόσο τη φύση του οργανωσιακού κλίματος όσο και το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης που αντλούν οι υπάλληλοι στο περιβάλλον εργασίας. Επικεντρωμένοι σε πρώτο επίπεδο, στους οργανισμούς και σε δεύτερο επίπεδο στις εκπαιδευτικές μονάδες θεωρείται ότι η επικοινωνία με όρους σαφήνειας, πληρότητας και ειλικρίνειας εξασφαλίζει τις απαραίτητες ισορροπίες ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζομένους, καθώς και ανάμεσα στους ίδιους τους εργαζομένους.

Είναι η έρευνα του Muchinsky (1977), σύμφωνα με την οποία διαφαίνεται η ισχυρή συσχέτιση οργανωσιακού κλίματος – επικοινωνίας – εργασιακής ικανοποίησης (Munchinsky, 1977:598). Πιο συγκεκριμένα, η επικοινωνία γίνεται αντιληπτή ως από τις πιο δύσκολα μετρήσιμες μεταβλητές όσο και από τις πιο ασαφείς και αόριστες. Στη συγκεκριμένη έρευνα αξίζει να εντοπίσουμε τις μεταβλητές που μετρήθηκαν και πως αυτές συσχετίζονται:

Οι μεταβλητές της οργανωσιακής επικοινωνίας είναι: η εμπιστοσύνη, η επιρροή, η κινητικότητα, η επιθυμία για αλληλεπίδραση, η ακρίβεια – σαφήνεια, η επικοινωνία *upward*, *downward*, οριζόντια, η επικοινωνία γραπτή, πρόσωπο με πρόσωπο, η τηλεφωνική, η ικανοποίηση με την επικοινωνία.

Οι μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης είναι σύμφωνα με το *Job Satisfaction Inventory* η φύση της εργασίας, η ηγεσία –επίβλεψη, ο μισθός – ανταμοιβή, η προώθηση – προαγωγή, οι συνεργάτες – συνάδελφοι.

Στα συμπεράσματά του ο ερευνητής καταλήγει ότι η προσωπική ικανοποίηση που αντλεί ένας υπάλληλος με την επικοινωνία συσχετίζεται και με άλλες πρακτικές και ιδιότητες του Οργανισμού, όπου εργάζεται. Επιπλέον, δίνει έμφαση στη σαφήνεια της επικοινωνίας, η οποία σχετίζεται και αυτή με διάφορες πτυχές του οργανωσιακού κλίματος. Πιο συγκεκριμένα, η εμπιστοσύνη που εμπνέεται σε έναν οργανισμό από την πλευρά της ηγεσίας συνδέεται αυστηρά με το βαθμό ικανοποίησης (Munchinsky,1977: 600-602). Με άλλα λόγια, δίνεται έμφαση στον

παράγοντα ηγεσία και στο τρόπο επικοινωνίας, ο οποίος συνάδει με το μοντέλο ηγεσίας που εξυπηρετεί και εφαρμόζει ένας διευθυντής ή ανώτερη διοίκηση ενός Οργανισμού.

Συμπληρωματικά, στο ζήτημα της επικοινωνίας ως παράγοντας διαμόρφωσης του οργανωσιακού κλίματος και της διαβάθμισης της εργασιακής ικανοποίησης εντοπίζεται στη βιβλιογραφική έρευνα το θέμα των συγκρούσεων. Σε πρώτο επίπεδο, ορίζεται η σύγκρουση ως η οποιαδήποτε μορφή ανταγωνιστικής αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα (Robbins, 1978:67).

Οι συγκρούσεις ταξινομούνται σε δυο βασικές κατηγορίες: τις συγκρούσεις με βάση το καθήκον (*task conflict*) και τις διαπροσωπικές συγκρούσεις (*relationship conflict*) (De Dreu, 2003:742). Το ερώτημα που προκύπτει είναι κατά πόσο οι συγκρούσεις σε έναν Οργανισμό έχει θετικό ή αρνητικό χαρακτήρα.

Από τη μια πλευρά, ερευνητές θεωρούν ότι η επιβίωση κάθε Οργανισμού εξαρτάται από την προσαρμογή του στις αλλαγές του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού). Μόνο που κάθε αλλαγή διεγείρεται από σύγκρουση (Robbins, 1978:67). Στην περίπτωση αυτή, η αρθρογραφία επικεντρώνεται στα οφέλη που μπορεί να έχει για τη λειτουργία ενός οργανισμού κυρίως το *task conflict*, ως κινητήριος δύναμη για την ανάδειξη νέων ιδεών και προτάσεων καθώς και για την ανασύνθεση αυτών μέσα από την αντιπαράθεση. Θεωρείται επιπλέον ότι αυτό το είδος σύγκρουσης ενδέχεται να ωφελεί κυρίως την ομαδική εργασία και συνεργασία, ακριβώς επειδή αναπτύσσεται μια διαπραγμάτευση μέσα από τη διαφοροποίηση θέσεων και την επιβολή κάποιας από τις προτεινόμενες. Έτσι, καταλήγει ο De Dreu (2003:748), ότι η σύγκρουση κάτω από ιδιαίτερες συνθήκες μπορεί να αποδειχτεί και επωφελής.

Παρόλα αυτά, η αντίληψη που επικρατεί για την έννοια της σύγκρουσης είναι περισσότερο αρνητική (Mc Guire, 1984:31) δηλαδή, όσον αφορά στις διαπροσωπικές συγκρούσεις σε έναν Οργανισμό. Αντιμετωπίζεται αυτή η συγκρουσιακή συμπεριφορά ως αναπόφευκτα αντιπαραγωγική, εκρηκτική και εντέλει δυσλειτουργική (De Dreu, 2003:746), ακριβώς επειδή παρατηρείται ένταση και ανταγωνισμός στις σχέσεις των εργαζομένων.

Ο Mc Guire (1984:31-32) παραδέχεται ότι στις εκπαιδευτικές μονάδες η σύγκρουση είναι τόσο αναπόφευκτη όσο και υπονοούμενη, πολλές φορές σχεδόν σιωπηρή. Οι πηγές σύγκρουσης οφείλονται κυρίως στην ασάφεια των ρόλων, των αρμοδιοτήτων και του εύρους των ευθυνών που αναλαμβάνει κάθε εκπαιδευτικός όχι μόνο ως προς το διδακτικό αλλά και το διοικητικό

καθήκον που αναλαμβάνει. Επιπλέον, η αλληλεπίδραση των μελών ενός οργανισμού ή μιας εκπαιδευτικής μονάδας με την διαφορετική προσέγγιση, αντίληψη και αντιμετώπιση ζητημάτων πρακτικών και μη που προκύπτουν καθημερινά προκαλεί βέβαιη σύγκρουση.

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι η φύση του οργανωσιακού κλίματος επηρεάζεται τόσο από τον τρόπο επικοινωνίας των μελών ενός οργανισμού όσο και από τον τρόπο εκδήλωσης και διαχείρισης των συγκρούσεων.

2.2 Ηγεσία

Η Ηγεσία είναι έννοια πολυδιάστατη και καίρια για την οργάνωση, την εύρυθμη λειτουργία και τον έλεγχο ενός οργανισμού. Η ηγεσία θεωρείται ο ακρογωνιαίος λίθος της επιβίωσης και εξέλιξης του οργανισμού σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον. Οι ορισμοί που έχουν αποδοθεί στο συγκεκριμένο όρο ποικίλουν και πάντα σε συνάρτηση με παράγοντες που σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων, του ίδιου του οργανισμού (Hogan et al, 1994; Horner, 1997).

Έτσι, σύμφωνα με τον Μπουραντά *«η 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»* (Μπουραντάς, 2005:197).

Ο Ζαβλανός από την πλευρά του ορίζει τον όρο ηγεσία ως *«μια δυναμική διαδικασία που ποικίλλει ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν μέσα σ' έναν οργανισμό και που διαμορφώνουν ανάλογα τη συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων τους»* (Ζαβλανός, 2002:245).

Στο πλαίσιο αυτής της διπλωματικής εργασίας θα περιοριστούμε όσον αφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο του συγκεκριμένου όρου σε δύο βασικούς πυλώνες: την ηγετική συμπεριφορά και την ηγετική κινητοποίηση σε συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση. Άλλωστε στην έρευνα μας ο δεύτερος άξονας επικεντρώνεται σε αυτές ακριβώς τις μεταβλητές.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να επισημάνουμε ότι αναφερόμαστε στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, η οποία καθορίζει εκ των προτέρων το πλαίσιο στο οποίο κινείται ο ηγέτης – διευθυντής μιας εκπαιδευτικής μονάδας, ενώ η βιβλιογραφική επισκόπηση αναφέρεται γενικά

στον όρο ηγεσία ανεξαρτήτως οργανισμού ή επιχείρησης. Ελάχιστα άρθρα επικεντρώνονται στην ηγεσία του σχολικών μονάδων (Marks and Printy, 2003) και ιδίως σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Saiti, 2007; Oshagbemi, 2001; Podsakoff et al, 1982).

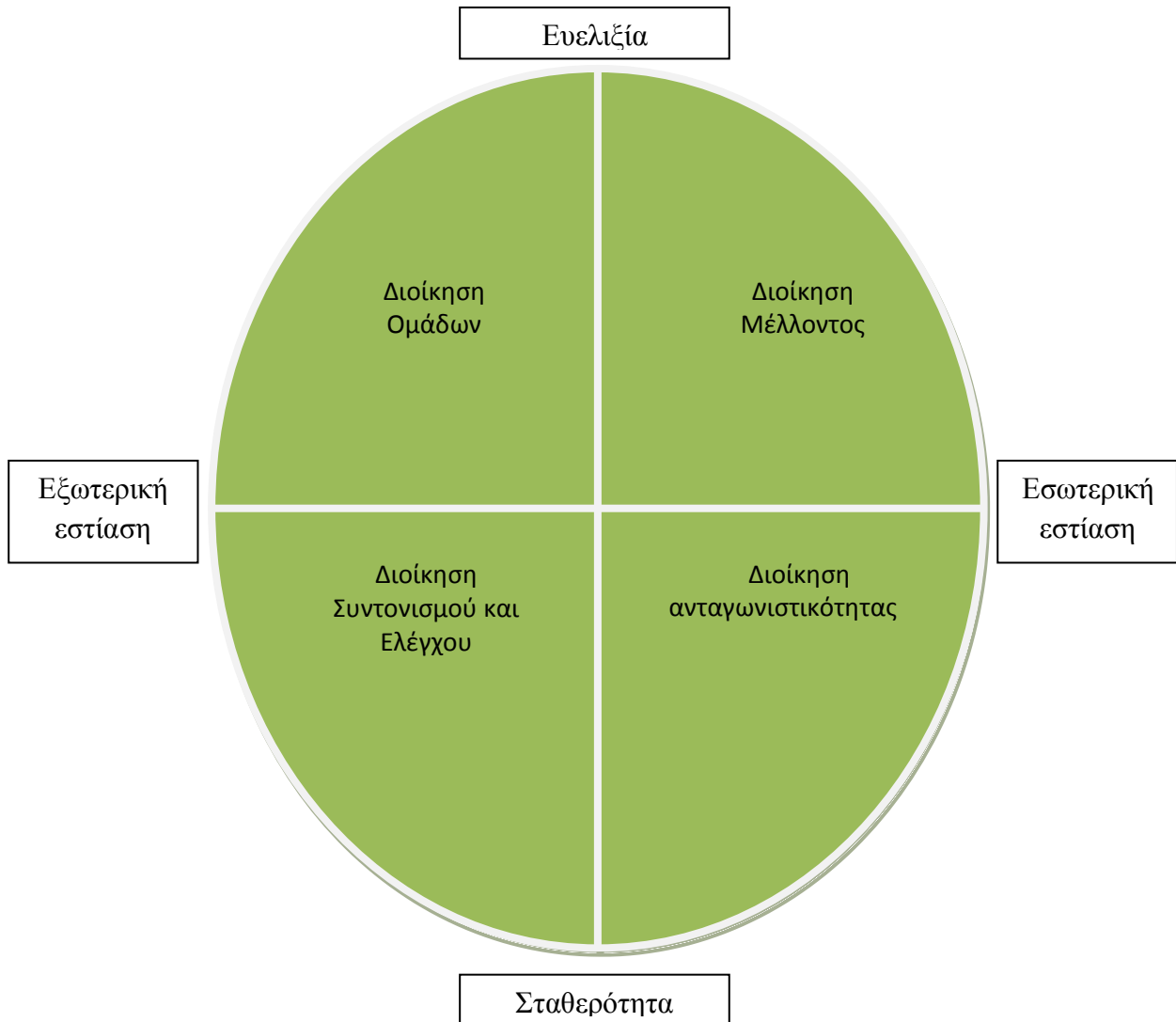
Συνεπώς, στα δύο επόμενα κεφάλαια καταγράφεται συνοπτικά η θεωρητική βάση ως προς την ηγετική συμπεριφορά και τα μοντέλα ηγεσίας από τα οποία απορρέει, καθώς και ως προς την κινητοποίηση που εμπνέει ο ηγέτης στους υφισταμένους και πώς αυτή επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων.

2.2.1. Ηγετική Συμπεριφορά

Σε πρώτο επίπεδο, είναι σημαντικό να αναφερθούμε στα μοντέλα ηγεσίας, έτσι όπως αυτά έχουν διαμορφωθεί και παγιωθεί τις τελευταίες δεκαετίες στον τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων, ακριβώς επειδή απορρέουν από αυτά τα μοντέλα συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφορών και ρόλων. Ας μην ξεχνάμε ότι τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν σχετίζονται ουσιαστικά με παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση και λειτουργία των Οργανισμών.

1. Το μοντέλο ηγεσίας στο οποίο στηρίζονται και αναφέρονται πολλοί ερευνητές είναι το μοντέλο που ανέπτυξε ο Quinn το 1988 (Shim et al, 2002). Είναι γνωστό ως “*model of competing leadership roles*” ή έτσι όπως το αποδίδει ο Μπουραντάς (2005:217) «ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των «ανταγωνιστικών αξιών». Σχεδιαγραμματικά, συνοψίζεται η συγκεκριμένη προσέγγιση της ηγεσίας ως εξής:

Σχεδιάγραμμα 1: Οι ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των «ανταγωνιστικών αξιών» (Quinn: 1984)



Σύμφωνα με το παραπάνω σχεδιάγραμμα, οι ρόλοι που καλείται να διαδραματίσει ένας ηγέτης οργανισμού είναι ποικίλοι και πολυδιάστατοι ανάλογα με το context, το περιβάλλον δηλαδή στο οποίο ενεργοποιείται. Ο Quinn (1984) ταξινομεί ουσιαστικά δυο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς: «ευελιξία- σταθερότητα» και «εσωτερική – εξωτερική εστίαση».

Οι ρόλοι και τα χαρακτηριστικά στοιχεία του ηγέτη που προκύπτουν από αυτά τα μοντέλα ηγεσίας ποικίλουν: Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να εντοπίσουμε στο ανοικτό σύστημα το ρόλο του καινοτόμου ηγέτη, ο οποίος χαρακτηρίζεται από προσαρμοστικότητα και ευρηματικότητα.

Στο ορθολογιστικό μοντέλο συναντάμε το ρόλο του παραγωγικού και διευθύνοντα ηγέτη, ο οποίος είναι προσανατολισμένος στο στόχο του οργανισμού (*task-oriented*). Αυτό το μοντέλο δίνει έμφαση στην παραγωγικότητα – αποτελεσματικότητα και στη σαφήνεια των στόχων. Ενώ, το μοντέλο που εστιάζει στην εσωτερική διαδικασία προβάλλει το ρόλο του εναρμονίζοντα ηγέτη και του συμβουλάτορα (*coordinator and monitor*), ο οποίος χαρακτηρίζεται από το ρόλο του μέντορα και του διευκολυντή και ο οποίος προσανατολίζεται προς το άτομο και την υποστήριξη που μπορεί να του προσφέρει (*people-oriented\ supportive leaders*) (Shim, 2002:187).

2. Στη βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τα μοντέλα ηγεσίας και τη συμπεριφορά που απορρέει από αυτά συναντάμε συχνά το μοντέλο των Blake and Mouton (Ζαβλανός, 2002:273; Σαΐτης, 2005:243; 2007:149) γνωστό ως το Διοικητικό Πλέγμα (*“The managerial Grid”*). Τα μοντέλα ηγεσίας που παρουσιάζονται είναι τα εξής: Το πειστικό στυλ διοίκησης (μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα άτομα), το ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης (υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα αλλά χαμηλό για την παραγωγή), το συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ διοίκησης (με υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα άτομα), το *laissez faire* στυλ διοίκησης (με χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα και την παραγωγή) και τέλος το αυταρχικό στυλ διοίκησης (με υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή αλλά χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα).
3. Συναντάμε μια ακόμη προσέγγιση ως προς τη μοντελοποίηση της ηγεσίας και της ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία βασίζεται στην αλληλεπίδραση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά στοιχεία του ηγέτη, τη συμπεριφορά του και το περιβάλλον. Η συγκεκριμένη θεωρία οδήγησε στην αντίληψη ότι η ηγεσία μπορεί να είναι διαφορετική ανάλογα με το περιβάλλον (Horner, 1997:271).
4. Μια αντίστοιχη αντίληψη αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον ηγέτη και τους υφισταμένους, αναδόθηκε από τους House and Mitchell (1974) (Horner, 1997: 271), η οποία ως μεταβλητές της ηγετικής συμπεριφοράς καθορίζει τη φύση της εργασίας, την αυτονόμηση των εργαζομένων καθώς και την κινητοποίησή τους. Συμπληρωματικά, αναφέρουμε την θεωρία ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και μελών εργασίας (*the leader – member exchange theory*). Η συγκεκριμένη θεωρία ουσιαστικά επικεντρώνεται στη συμπεριφορά που διαμορφώνει ο ηγέτης με κριτήριο τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά που αναπτύσσουν οι υφιστάμενοι (*followers*).

5. Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο, το μοντέλο ηγεσίας που προκύπτει από τη σχέση ηγέτη και οργανωσιακής κουλτούρας, έτσι όπως αυτή διαμορφώνεται σε έναν οργανισμό(Horner,1997:272). Σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση, ο ηγέτης οφείλει να επιδεικνύει την αρμόζουσα ικανότητα προσαρμογής στην κουλτούρα του οργανισμού που υπηρετεί καθώς και στις εκάστοτε αλλαγές που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον.

Το ζήτημα που γίνεται αντιληπτό στη βιβλιογραφική επισκόπηση είναι η διαφοροποίηση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης (leadership versus management) (Μπουραντάς,2005:201). Η συγκεκριμένη προσέγγιση θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική στη συμπεριφορά που αναπτύσσει ένας διευθυντής σε έναν οργανισμό, πόσο μάλλον σε μια εκπαιδευτική μονάδα, όπου ο διευθυντής πέρα από την επιστημονική, διδακτική και παιδαγωγική του κατάρτιση καλείται να διαδραματίσει έναν ακόμα ρόλο, σαφώς διοικητικό. Το θέμα είναι πως τελικά διαχειρίζεται αυτό το ρόλο και με βάση ποιο μηχανισμό, ποια φιλοσοφία, νοοτροπία ή ορθολογική προσέγγιση αναπτύσσει ηγετική συμπεριφορά.

Η διαφοροποίηση επισημαίνεται στην παρατήρηση των Bennis and Nanus, οι οποίοι συνοψίζουν ότι *«οι μάνατζερς είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα»* (Μπουραντάς, 2005:201). Ο Kotter σε άρθρο του με τίτλο *“What leaders really do?”* (Kotter, 2001) επικεντρώνεται ακριβώς σε αυτή την αποσαφήνιση του ρόλου και συμπεριφοράς του διαχειριστή και του ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα, θεωρεί ότι η ικανότητα του μάνατζερ περιορίζεται στην διεκπεραίωση και διαχείριση πολύπλοκων οργανισμών ενώ η ικανότητα του ηγέτη διαφαίνεται από την δυνατότητα του να αντιλαμβάνεται την αλλαγή και να την αντιμετωπίζει αποτελεσματικά.

Από τη μια πλευρά, ο μάνατζερ είναι αυτός που προωθεί τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη λειτουργία, τον έλεγχο καθώς και τη στελέχωση ενός οργανισμού θέτοντας σαφείς στόχους. Από την άλλη πλευρά, ο ηγέτης έχει μακροπρόθεσμο όραμα, το οποίο προσπαθεί να το επικοινωνήσει στους υφισταμένους του, εμπνέοντας και κινητοποιώντας τους. Η διαφοροποίηση αυτή στο ρόλο ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη αντικατοπτρίζεται άμεσα στη συμπεριφορά που αναπτύσσουν.

Σε δεύτερο επίπεδο, αυτό που μας ενδιαφέρει είναι η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από τη συμπεριφορά που αναπτύσσει ο ηγέτης. Είναι χαρακτηριστικό ότι ερευνητές συνδέουν

την εργασιακή ικανοποίηση που απορρέει από την ηγετική συμπεριφορά με την αφοσίωση, την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων καθώς και με την ελαχιστοποίηση της τάσης για απουσία από το χώρο εργασίας ή και την τελική αποχώρηση ή παραίτηση από αυτόν (Oshagbemi, 2001:283; Saiti, 2007:23; Hogan et al,1994; Bourantas,1988:123).

Αρχικά, μπορούμε να αναφερθούμε στα αποτελέσματα της έρευνας του Μπουραντά (1988), ο οποίος ερευνά τη σχέση μεταξύ ηγετικών ρόλων, ικανοποίησης, και οργανωσιακής αφοσίωσης, στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων. Το τρίγωνο που σχηματίζεται ανάμεσα σε αυτές τις μεταβλητές αποδεικνύει την ισχυρή συσχέτιση των ανωτέρω μεταβλητών.

Συμπληρωματικά, αξίζει να αναφερθούμε στις εμπειρικές μελέτες που έχουν προηγηθεί σε αυτό τον τομέα. Σε βιβλιογραφική επισκόπηση, αναδεικνύεται από τους Oshagbemi (2001), Lewis (1992), Forgionne and Peeter's (1982) Mayfield et al (1998), Evans (1997), Winstead et al (1995), Trivelas and Dargenidou (2009b) η σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι ερευνητές καταλήγουν σε διάφορα επιμέρους συμπεράσματα με μια κοινή συνιστώσα: την ισχυρή συσχέτιση των δυο αυτών μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα, προβάλλονται ζητήματα όπως η επιρροή της επικοινωνίας του ηγέτη με τους εργαζόμενους που προκαλεί ικανοποίηση, η διαφοροποίηση και η διαβάθμιση εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με το φύλο του ηγέτη καθώς και με τη φιλική – διαπροσωπική σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα σε ηγέτη και υφισταμένους.

Τέλος, λίγες είναι οι μελέτες που αναφέρονται στο ηγετικό προφίλ των διευθυντών στην εκπαίδευση (Hugh et al., 1994; Marks,H., Printy, S., 2003). Η Σαίτη (2007) σε εμπειρική έρευνα στο χώρο της δημόσιας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της ελληνικής πραγματικότητας, ισχυροποιεί τη θέση ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τον ηγέτη και πιο συγκεκριμένα, με την ηγετική ικανότητα που οι ανώτεροι επιδεικνύουν, την αναγνώριση της εργασίας του κάθε εκπαιδευτικού, τη δίκαιη – άδικη μεταχείριση του ηγέτη – διευθυντή προς τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς.

2.2.2. Ηγετική κινητοποίηση - Παρακίνηση

Ένα από τα σημαντικότερα σημεία της έρευνας μας, ως προς την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αποτελεί η παρακίνηση του ηγέτη – διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθούμε στο πως έχει εξελιχθεί σε θεωρητική βάση αυτή η πτυχή της ηγετικής συμπεριφοράς.

Σε πρώτο επίπεδο, συνιστά κοινό τόπο της βιβλιογραφικής επισκόπησης η σημασία που δίνεται στην ηγετική συμπεριφορά - παρακίνηση ως προς δυο σημαντικές μεταβλητές, την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση του εργαζομένου (Evans,1970; Thomas and Velthouse,1990; Tietjen,1998; Isaac et al, 2001; Kim,2002; Muijs and Harris,2003; Ζαβλανός 2002; Μπουραντάς, 2005; Σαΐτης, 2007).

Πιο συγκεκριμένα, ένα από τα θεωρητικά μοντέλα παρακίνησης βασίζεται στις αντιλήψεις και την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow (1954) και την εφαρμογή του στον εργασιακό χώρο από τον Mc Gregor (Evans, 1970:92).

Η συγκεκριμένη θεωρία παρακίνησης γνωστή ως *Path-goal approach*, στηρίζεται στη σχέση και αλληλοεξάρτηση μεταξύ της συμπεριφοράς και δράσης που αναπτύσσει ένας εργαζόμενος και τη στοχοποίησή του μέσα σ' έναν οργανισμό. Σε αυτό το σημείο, εμπλέκεται και η συμπεριφορά του ηγέτη – επιβλέποντα (*supervisor*), ο οποίος με την εκτίμηση (*αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμός- consideration*) και την ίδρυση της δομής του οργανισμού (*οργάνωση και συντονισμός ομάδων- initiation of Structure*) επηρεάζει αντίστοιχα την απόδοση και την ικανοποίηση του εργαζομένου (Evans,1970:96).

Οι Blanchard and Hersey(1996) επικεντρώνονται στο ρόλο του ηγέτη ως προς την παρακίνηση του εργαζομένου στηριζόμενοι στο άρθρο του Maslow (1954) “The life-cycle theory of leadership”. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος είτε προς την εργασία αυτή καθαυτή είτε προς τις σχέσεις με τους εργαζομένους (*task/ relationship oriented managers*). Η νέα θεωρία που ανακύπτει είναι γνωστή ως “*Situational leadership*”, η οποία συνοψίζεται στη φράση σε ελεύθερη μετάφραση: «η ηγεσία γίνεται με τους ανθρώπους, όχι πάνω τους» - “*leadership is done with people, not to people*” (Tietjen and Myers, 1998:229).

Οι Isaac et al (2001) συνδέουν τη θεωρία της προσδοκίας (*Expectancy Theory* – Vroom,1964) με τις αντιλήψεις περί ηγεσίας και ηγετικής συμπεριφοράς, με σκοπό να καταδείξουν ότι η αλληλεπίδραση του ηγέτη με τους υφισταμένους επιτρέπει την εδραίωση υψηλά κινητοποιημένων εργασιακών περιβαλλόντων. Η συγκεκριμένη θεωρία επικεντρώνεται στους εξωτερικούς παράγοντες κινητοποίησης (Isaac et al, 2001:215).

Πιο ιδιαίτερα, ένας Οργανισμός έχει ανάγκη από έναν ηγέτη, ο οποίος έχει τη δυνατότητα να επικοινωνήσει στο ανθρώπινο δυναμικό του Οργανισμού το όραμά του και ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι να μπορούν να μετουσιώνουν το όραμα αυτό στο περιβάλλον του Οργανισμού

διαδραματίζοντας σε μικρο-κλίμακα, παράλληλους ρόλους ηγέτη, διαχειριστή και υφισταμένου (leader- manager- follower) (Isaac et al, 2001:214).

Σε τελευταίο επίπεδο, η αποδοτικότητα της ηγετικής παρακίνησης σχετίζεται άμεσα με τη συμπεριφορά που αναπτύσσουν οι ηγέτες έναντι των υφισταμένων. Ο πετυχημένος ηγέτης ήπια «σπρώχνει» τους εργαζομένους προς τους στόχους του οργανισμού, τους υποστηρίζει ενώ παράλληλα αντιλαμβάνεται τις ανάγκες, τα κίνητρα, τους σκοπούς των εργαζομένων καθώς και τους συνεκτικούς δεσμούς(Isaac et al, 2001:223).

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας στο συγκεκριμένο τομέα, οι μελέτες που έχουν διεξαχθεί καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ηγετική συμπεριφορά καθώς και η ηγετική παρακίνηση αποτελούν σπουδαίους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Είναι χαρακτηριστικά τα αποτελέσματα της εμπειρικής μελέτης των Oldham and Cummings(1996), η οποία καταλήγει ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί και δημιουργικοί όταν εργάζονται σε ένα περιβάλλον με προκλητικό αντικείμενο εργασίας και όταν επιβλέπονται με υποστηρικτικό και όχι ελεγκτικό τρόπο(Kim, 2002:233).

Η έννοια που κυριαρχεί πάντως στο συγκεκριμένο τομέα της ηγετικής παρακίνησης είναι της ενδυνάμωσης των εργαζομένων(Thomas and Velthouse, 1990:666; Kim, 2002:233; Muijs and Harris,2003:437). Η ενδυνάμωση γίνεται αντιληπτή είτε με την έννοια της δύναμης – εξουσίας, είτε με την έννοια της ικανότητας, είτε ακόμα με την έννοια της ενέργειας (Thomas, 1990:667).Το ζήτημα είναι ότι αποτελεί έναν μη παραδοσιακό μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς – παρακίνησης, ακριβώς επειδή προτείνει ένα ριζοσπαστικό τρόπο κινητοποίησης των υφισταμένων σύμφωνα με το οποίο, πρωταρχικό μέλημα αποτελεί η ενθάρρυνση της καινοτομίας δράσης και της ανάληψης πρωτοβουλιών από την πλευρά τους.

Με λίγα λόγια, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν «ηγετικούς» ρόλους μέσα στα πλαίσια της εργασίας τους. Όσο και αν φαίνεται δύσκολο, η ενδυνάμωση μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στο χώρο της εκπαιδευτικής μονάδας, όπου ο κάθε εκπαιδευτικός, ανεξαρτήτως ειδικότητας, έχει τη δυνατότητα να αναλάβει πρωτοβουλίες. Χαρακτηριστικά είναι τα αποτελέσματα μελετών στο χώρο της εκπαίδευσης, όπως τα παραθέτουν οι Muijs and Harris (2003:441). Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών με την πρόσληψη ηγετικών ρόλων και την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ακριβώς επειδή αυτή η προσέγγιση παρακίνησης βοηθά στην αυτοεκτίμηση, την εργασιακή ικανοποίηση, την

υψηλότερη απόδοση καθώς και τη μείωση της τάσης απουσίας από το εργασιακό περιβάλλον (Mitchell,1973:670; Pool,1997:271).

Η συμμετοχική διοίκηση, σύγχρονη τάση της διοίκησης των επιχειρήσεων, πρεσβεύει τη συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων μέσα από συλλογικές διαδικασίες, οι οποίες ουσιαστικά αυξάνουν τα επίπεδα κινητοποίησης και αυτοδέσμευσης των εργαζομένων για την εκπλήρωση των βραχυπρόθεσμων στόχων και των μακροπρόθεσμων σκοπών ενός οργανισμού ή μιας εκπαιδευτικής μονάδας στην περίπτωση μας. Είναι χαρακτηριστικά τα αποτελέσματα της έρευνας της Kim (2002:236), η οποία με τη μέθοδο της παλινδρόμησης αναδεικνύεται η ισχυρή συσχέτιση μεταξύ συμμετοχικής διοίκησης και εργασιακής ικανοποίησης.

2.3 Ανταμοιβές Οικονομικές και Ηθικές

Ένας ακόμα παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης που επιχειρούμε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας να διερευνήσουμε αποτελεί η ανταμοιβή σε οποιαδήποτε μορφή της ηθική και οικονομική, του εργαζόμενου – εκπαιδευτικού. Οι μελέτες ως προς το συγκεκριμένο ζήτημα στα πλαίσια της δημόσιας εκπαίδευσης είναι περιορισμένες (Spruck,1974). Σε πρώτο επίπεδο, αναφερόμαστε στη συγκεκριμένη μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης, έτσι όπως σε άρθρα έχει καταγραφεί.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση, γίνεται αντιληπτό ότι η έννοια της ανταμοιβής σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση (Frase,1989; Judge et al, 2010; Kalleberg,1977; Rusbult,1983;) και όχι μόνο. Έτσι, συναντάμε τη σχέση της ανταμοιβής με τη κινητοποίηση και την απόδοση του εργαζόμενου (Billger,1997; Bishay,1996), την αντίστοιχη σχέση με την εργασιακή αφοσίωση (*job commitment*) ή και την επιλογή παραίτησης από την εργασία (*turnover*) (Farrell and Rusbult, 1981). Αναφερόμαστε επιπρόσθετα στη σχέση της ανταμοιβής, ηγετικής κινητοποίησης και εργασιακής ικανοποίησης (Podsakoff et al,1982) και τέλος του συστήματος ανταμοιβών ενός Οργανισμού με την ηθική διάσταση και ισορροπία των εργαζομένων. (Jansen,1985).

Έχοντας ήδη αναφερθεί σε αδρές γραμμές στη βασική θεωρία που πλαισιώνει την εργασία (the job design) τη γνωστή ως *job characteristics model* , η οποία ενσωματώνει τη θεωρία περί κινητοποίησης με αντίστοιχη εκπλήρωση των αναγκών Maslow (*need fulfillment theory of motivation*), τη θεωρία του Herzberg (*the motivation – hygiene theory*) και τη θεωρία

προσδοκίας του Vroom (*the expectancy theory*), είναι αξιοσημείωτη η διάκριση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εξωτερικών κινήτρων.

Στη μια πλευρά, ταξινομούνται οι παράγοντες που επηρεάζουν την εσωτερική κινητοποίηση: αναγνώριση, υπευθυνότητα, προαγωγή, πραγματοποίηση, και εργασία (*recognition, responsibility, advancement, achievement, work itself*). Στην άλλη πλευρά, συναντάμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την εξωτερική κινητοποίηση: συνθήκες εργασίας, πολιτική του Οργανισμού, ηγεσία, μισθός, διαπροσωπικές σχέσεις (*working conditions, company policies, supervision, salary, interpersonal relations*) (Frase, 1989:53; Μπουραντάς, 2002:387-388).

Είναι χαρακτηριστική η επισήμανση που γίνεται σε διάφορες μελέτες ως προς την ανταμοιβή και τη κινητοποίηση των εκπαιδευτικών και την εργασιακή τους ικανοποίηση (Bishay, 1996:147; Frase, 1989:53), της διάκρισης μεταξύ οικονομικής ανταμοιβής και αναγνώρισης που θα μπορούσαμε έστω και αυθαίρετα να χαρακτηρίσουμε ως ηθική ανταμοιβή. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη των Sylvia and Hutchinson (1985) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η κινητοποίηση των εκπαιδευτικών βασίζεται περισσότερο στην ελευθερία να δοκιμάσουν νέες ιδέες και ότι η εργασιακή τους ικανοποίηση προέρχεται από την εκπλήρωση των ανώτερων ιεραρχικά αναγκών, όπως είναι η αναγνώριση, η εκτίμηση και όχι τόσο από τις οικονομικές απολαβές (Bishay, 1996:147).

Ο Judge επισημαίνει ότι οι οικονομικές απολαβές (δηλαδή το ύψος της έμμισθης εργασίας), οι οποίες προωθούν την ασφάλεια και την σταθερότητα αποτελούν το λόγο επιλογής μιας εργασίας (Judge, 2010:1). Στην ίδια μελέτη, υπογραμμίζεται η ισχυρή σχέση μεταξύ ύψους αμοιβής καθώς και άλλων μορφών εξωτερικών ανταμοιβών (*extrinsic rewards*) και εργασιακής ικανοποίησης. Στον αντίποδα, άλλες έρευνες καταδεικνύουν ότι μόνο οι οικονομικές απολαβές δεν εξασφαλίζουν την ικανοποίηση (Spector, 1997; Pferrer, 1998, cited in Judge, 2010:2).

Τέλος, αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθούμε στο μοντέλο το οποίο ανέπτυξαν στην έρευνα τους οι Rusbult and Farrell (1983), σύμφωνα με το οποίο η ικανοποίηση (το άτομο αξιολογεί θετικά την εργασία του) θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη όταν η εργασία προσφέρει μεγαλύτερες ανταμοιβές (υψηλές αμοιβές, αυτονομία, ποικιλία) από ότι κόστη (απρόβλεπτες διαφοροποιήσεις της εργασίας, άδικες πρακτικές προαγωγής).

2.4 Σχολική Υποδομή

Στους εξωτερικούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης (Lucas & al,1990:200)ταξινομείται η έννοια των συνθηκών εργασίας. Οι συνθήκες εργασίας πέρα από το οργανωσιακό κλίμα, την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, την ηγεσία και τις ανταμοιβές περιλαμβάνουν ακόμα μια παράμετρο, η οποία αναφέρεται ουσιαστικά στις υποδομές, κτιριακές και τεχνικές του Οργανισμού. Επικεντρωνόμαστε στις υποδομές των εκπαιδευτικών μονάδων και πως αυτές συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει προηγηθεί, γίνεται αντιληπτό ότι αυτό το πεδίο σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, δεν έχει ερευνηθεί σε βάθος. Πάντως, η εκπαιδευτική διαδικασία τόσο από παιδαγωγική πλευρά όσο και από διοικητική ενισχύεται θετικά σε περιβάλλοντα τα οποία είναι άρτια εξοπλισμένα και με κτιριακές υποδομές που εξασφαλίζουν τη ποιοτική παραμονή τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών (Δημητρόπουλος, 1998; Πυργιωτάκης, 1992; Μλεκάνης,2005).

Οι εκπαιδευτικές μονάδες οφείλουν να εξασφαλίζουν από πρακτικής πλευράς, τις προϋποθέσεις για τη σωστή λειτουργία. Συνεπώς, επικεντρωνόμαστε αρχικά στις κτιριακές υποδομές, οι οποίες οφείλουν να περιλαμβάνουν όλους τους απαραίτητους χώρους τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους μαθητές και στην χωροταξική οργάνωση του σχολείου. Αναφερόμαστε πιο συγκεκριμένα, στις αίθουσες διδασκαλίας, οι οποίες φιλοξενούν τον κατάλληλο αριθμό μαθητών, με την κατάλληλη διάταξη των θρανίων και τον επαρκή υλικοτεχνικό εξοπλισμό.

Επιπλέον, υπογραμμίζουμε την αναγκαιότητα οργάνωσης και εύρυθμης λειτουργίας της Σχολικής βιβλιοθήκης με όλους τους ρόλους που διαδραματίζει στη σύγχρονη εκπαιδευτική διαδικασία, του εργαστηρίου φυσικής και χημείας, του κλειστού γυμναστηρίου, του προαύλιου χώρου ξεκούρασης και ανάπαυλας εκπαιδευτικών και μαθητών. Ένα σημαντικό θέμα που προκύπτει είναι η ασφάλεια όλων αυτών των υποδομών, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες ατυχημάτων στο χώρο του σχολείου.

Σε δεύτερο επίπεδο, οι συνθήκες εργασίας επικεντρώνονται στην παροχή πλήρους τεχνολογικού εξοπλισμού: ηλεκτρονικοί υπολογιστές, προτζέκτορες, λογισμικά προγράμματα που εφαρμόζονται προς όφελος της εκπαιδευτικής και διδακτικής διαδικασίας. Μια σημαντική παράμετρος είναι η ελεύθερη πρόσβαση στους χώρους αυτούς από όλους τους εκπαιδευτικούς,

οι οποίοι έχουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες. Στο πλαίσιο αυτής της διπλωματικής εργασίας, ερευνούμε και αυτή τη παράμετρο εργασιακής ικανοποίησης.

2.5 Ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα

Σε αυτό το τελευταίο κεφάλαιο επιχειρούμε να περιγράψουμε την ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα ως προς δυο βασικούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης: τις ανταμοιβές ηθικές και οικονομικές και τις υποδομές των εκπαιδευτικών μονάδων, βασιζόμενοι στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και το δημόσιο – υπαλληλικό κώδικα.

Αρχικά επικεντρωνόμαστε στις ανταμοιβές. Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι συγκυριακά οι αλλαγές που διαδραματίζονται στο χώρο της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με το Ν.3865/2010 αντικαθιστώντας άρθρα του Ν.1566/1985 ως προς την οργάνωση και τη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων καθώς και η καθιέρωση της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής των δημοσίων υπαλλήλων, επηρεάζει τις αμοιβές των εκπαιδευτικών. Οι αντιδράσεις για τις περικοπές μισθών και επιδομάτων στο χώρο της εκπαίδευσης είναι ποικίλες και έντονες.

Οφείλουμε επιπλέον, να υπογραμμίσουμε ότι ο μισθός των δημοσίων υπαλλήλων – εκπαιδευτικών παραμένει σταθερός και προκαθορισμένος από την αρχή του διορισμού τους με μικρές μεταβολές και αυξήσεις ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας και το μισθολογικό κλιμάκιο(Ν.3538/2007. Μέρος Γ' Κεφ. Θ, άρθρο 41).

Είναι χαρακτηριστικό ότι ο πραγματικός μισθός, ο οποίος καθορίζεται για ένα πρωτοδιόριστο στα 1000 ευρώ μηνιαίως, με 21 ώρες πλήρους ωραρίου εβδομαδιαίως, δεν αντανακλά απαραίτητα και την οριακή παραγωγικότητά του. Παρατίθεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας πίνακας με τις προβλεπόμενες αμοιβές για τους νεοδιόριστους εκπαιδευτικούς. Επιπλέον, σε ιστοσελίδες είναι δυνατή η πληροφόρηση για τις μισθολογικές καταστάσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με το μισθολογικό κλιμάκιο και το μορφωτικό επίπεδο (<http://www.alfavita.gr/katigoria.php?id=14> /μηνιαίες αποδοχές με βάση το Ν.3833/2010). Στο παράρτημα της παρούσας εργασίας παρατίθεται πίνακας με τις μηνιαίες αποδοχές του νεοδιόριστου εκπαιδευτικού στο δημόσιο τομέα.

Παράλληλα και σύμφωνα με τον δημόσιο-υπαλληλικό κώδικα (Ν.3538/2007, Μέρος Γ' Κεφ.Θ, άρθρο61-64) προβλέπονται οι ηθικές ανταμοιβές, οι οποίες περιορίζονται ουσιαστικά στον έπαινο, στο μετάλλιο διακεκριμένων πράξεων και στην απονομή της ευαρέσκειας της υπηρεσίας

από την ευδόκιμη παραμονή του υπαλλήλου σε αυτή και στη βράβευση προτάσεων ή μελετών. Είναι χαρακτηριστικό ότι το χρηματικό ποσό που προβλέπεται για την τελευταία περίπτωση καταβάλλεται μετά την αποχώρηση του υπαλλήλου από την υπηρεσία.

(Πηγή http://www.fa3.gr/nomothesia_2/nomoth_gen/8_NEOSkodikas_PERIEXOMENA.htm)

Είναι σαφές ότι με αυτά τα δεδομένα του προκαθορισμένου μισθολογίου και ηθικών αμοιβών, η κινητοποίηση που αναμένεται από την πλευρά των εκπαιδευτικών ως προς την απόδοσή τους θεωρείται μειωμένη. Η έρευνα πεδίου στα πλαίσια της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας θα καταδειξεί την τάση των εκπαιδευτικών ως προς την ικανοποίηση που αντλούν από αυτή τη μεταβλητή της οικονομικής ή και ηθικής απολαβής της εργασίας τους.

Σε δεύτερο επίπεδο, επικεντρωνόμαστε στο παράγοντα των υποδομών, με βάση τα δεδομένα της ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας ως προς τη σχολική υποδομή και το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά στη διαμόρφωση και εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών εργασίας τόσο για το εκπαιδευτικό προσωπικό όσο και για τους ίδιους τους μαθητές.

Πιο συγκεκριμένα, ο Νόμος 1566/1985 «Δομή και Λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ τ.Α 167/30-09-1985) καθορίζει στο Κεφάλαιο ΙΒ' και στα άρθρα 40 έως 44 το πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των κτιριακών υποδομών των εκπαιδευτικών μονάδων. Γίνεται σαφές σε αυτά τα άρθρα ο τρόπος συγκρότησης των Σχολικών Βιβλιοθηκών και Σχολικών Εργαστηρίων (φυσικής και χημείας), η διαχείριση του εξοπλισμού που διαθέτει μια εκπαιδευτική μονάδα, των εποπτικών και οπτικοακουστικών μέσων που χρησιμοποιούνται καθώς και η διαχείριση της σχολικής περιουσίας.

Υπεύθυνος Φορέας για τη μελέτη των κτιρίων είναι ο Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων (Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου: ΝΠΙΔ) ενώ για τα λειτουργικά έξοδα των σχολείων και τη χρηματοδότηση για τη συντήρησή τους στο σύνολο τους υπεύθυνη είναι η Σχολική Επιτροπή σε συνεργασία πάντα με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), στους οποίους μεταβιβάζονται οι απαιτούμενες πιστώσεις από το Υπουργείο Παιδείας.

Μια εκπαιδευτική μονάδα θεωρείται πλήρης και άρτια όταν κτιριακά διαθέτει όλες αυτές τις προαναφερθείσες υποδομές και ταυτόχρονα εξασφαλίζεται η απαραίτητη χρηματοδότηση τόσο για τη συντήρησή τους όσο και για τον εκσυγχρονισμό τους με νέο εξοπλισμό. Χαρακτηριστικό για παράδειγμα είναι ότι σύμφωνα με το νέο νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των εκπαιδευτικών

μονάδων και με σκοπό την εξυπηρέτηση και υλοποίηση του σχεδίου για το «νέο σχολείο» όσον αφορά στις υποδομές, γίνεται λόγος για τον εκσυγχρονισμό των μέσων διδασκαλίας με αντικατάσταση του παραδοσιακού μαυροπίνακα με τους ψηφιακούς – διαδραστικούς πίνακες.

Έτσι, δεν νοείται εκπαιδευτική μονάδα χωρίς προαύλιο χώρο, εργαστήρια, Σχολική Βιβλιοθήκη, κατάλληλο εξοπλισμό. Απομένει να ερευνήσουμε και αυτό το πεδίο εργασιακής ικανοποίησης στα πλαίσια αυτής της διπλωματικής εργασίας έχοντας ως μελέτη περίπτωσης τους εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Αττικής, η οποία αποτελεί αστική περιοχή, η πολυπληθέστερη ως προς το μαθητικό και εκπαιδευτικό πληθυσμό.

Με αυτό το συγκεκριμένο πλαίσιο, οι εκπαιδευτικοί της Αττικής απαντούν στην έρευνα. Αναμένεται η τάση που εκφράζουν ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση σε αυτούς τους δύο παράγοντες, πάγια διαμορφωμένους από την ελληνική Πολιτεία.

3. Μεθοδολογική Προσέγγιση

Έχοντας ολοκληρώσει τη θεωρητική μας προσέγγιση στους εξωτερικούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και έχοντας καταγράψει συμπεράσματα εμπειρικών μελετών που έχουν διεξαχθεί στο συγκεκριμένο πεδίο, προχωρούμε στην ανάλυση της παρούσας μελέτης.

Πιο συγκεκριμένα, είναι σημαντικό να αποσαφηνίσουμε τη μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας ποσοτικής έρευνας και να διατυπώσουμε επακριβώς το ερευνητικό μας πρόβλημα. Επίσης, πρέπει να επισημάνουμε τη μέθοδο καθορισμού του δείγματος και εξασφάλισης της αντιπροσωπευτικότητάς του στο σύνολο του πληθυσμού της περίπτωσης την οποία μελετάμε, δηλαδή στο σύνολο των εκπαιδευτικών της Αττικής. Είναι επιπλέον απαραίτητο να παρουσιάσουμε το ερευνητικό μας εργαλείο, το οποίο είναι το ερωτηματολόγιο με συγκεκριμένη δομή. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου βασίζεται σε βιβλιογραφικές αναφορές και τρόπους μέτρησης και υπολογισμού που θεωρούνται αξιόπιστοι, αφού έχουν χρησιμοποιηθεί και σε προγενέστερες μελέτες.

Στο τελευταίο μέρος αυτού του κεφαλαίου, επισημαίνεται η μεθοδολογία που ακολουθήσαμε ως προς τη στατιστική ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων της έρευνας. Πέρα από την περιγραφή των συχνοτήτων καθώς και του μέσου όρου και των τυπικών αποκλίσεων για την κάθε μεταβλητή προχωρούμε στην εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης (factor analysis), έτσι ώστε να προκύψουν νέοι παράγοντες

3.1 Διατύπωση του Ερευνητικού Προβλήματος

Στα πλαίσια της θεματικής ενότητας «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ζήτημα καίριο και σημαντικό. Η αντίστοιχη αρθρογραφία στη βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει ήδη παρουσιαστεί, αποδεικνύει τη σπουδαιότητα του συγκεκριμένου θέματος και το ενδιαφέρον των ερευνητών.

Η έρευνα πεδίου που επιχειρείται στην παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στο χώρο της δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και πιο συγκεκριμένα στην εργασιακή ικανοποίηση την οποία αντλούν οι εκπαιδευτικοί. Η μελέτη περίπτωσης αφορά τους εκπαιδευτικούς β/θμιας εκπαίδευσης του Νομού Αττικής.

Ο σκοπός της έρευνας είναι η αποσαφήνιση των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης που αντλούν οι εκπαιδευτικοί στο σχολικό περιβάλλον όπου υπηρετούν. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι επιλέχτηκε η Αττική ως μελέτη περίπτωσης.

Πιο συγκεκριμένα, η Αττική αποτελεί ένα ευρύ αστικό περιβάλλον, πληθυσμιακά το μεγαλύτερο της επικράτειας. Οι περιφέρειες που ανήκουν στην Αττική είναι οι εξής: Α Αθήνας, Β Αθήνας, Γ Αθήνας, Δ Αθήνας, Δυτική Αττική και Ανατολική Αττική. Δεν επιλέχτηκε η περιφέρεια του Πειραιά γιατί σε αυτήν συγκαταλέγεται διοικητικά και το σύμπλεγμα των νήσων της Β και Γ Πειραιά.

Επιπρόσθετα, η περιοχή της Αττικής περιλαμβάνει το μεγαλύτερο αριθμό εκπαιδευτικών μονάδων της επικράτειας. Παράλληλα, και σύμφωνα με τα εκπαιδευτικά δεδομένα ως προς τη διαχείριση του εκπαιδευτικού προσωπικού, οι προαναφερθείσες περιοχές απασχολούν εκπαιδευτικούς όλων των ειδικοτήτων, οι οποίοι είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, με σχετικά αρκετά χρόνια υπηρεσίας. Και αυτό γιατί;

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι υπηρεσιακές μεταβολές των μεταθέσεων από περιοχή σε περιοχή (εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες όπως για παράδειγμα από την ειδικότητα του εκπαιδευτικού), είναι δύσκολες και χρονοβόρες για τους νεοδιόριστους εκπαιδευτικούς, των οποίων η μετάθεση στην περιοχή της Αττικής προϋποθέτει την κενή οργανική θέση στις εν λόγω εκπαιδευτικές μονάδες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το εκπαιδευτικό προσωπικό που υπηρετεί στις μονάδες της Αττικής να θεωρείται σταθερό και πάγιο σε αντίθεση με την περιφέρεια όπου οι υπηρεσιακές μεταβολές είναι πιο συχνές. Συνεπώς, το οργανωσιακό κλίμα για παράδειγμα που διαμορφώνεται στα εν λόγω σχολεία θεωρείται σταθερό, αφού οι εκπαιδευτικοί δεν επιλέγουν την μετακίνησή τους από αυτά.

Η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας προκύπτει από τη θετική συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την παραγωγικότητα των εργαζομένων και την απόδοση της εκπαίδευσης (Locke, 1970; Judge, 2001; Eyuroglu, 2009). Σε δεύτερο επίπεδο, είναι σαφές ότι συγκυριακά το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας βρίσκεται στο επίκεντρο μεγάλων νομοθετικών μεταρρυθμίσεων στα πλαίσια αναδιάρθρωσής του. Για παράδειγμα, η τάση προς ένα αποκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα σε αντικατάσταση του παραδοσιακά συγκεντρωτικού συστήματος με βασική αιτία την οικονομική κρίση της χώρας αποτελεί ένα κίνητρο προς τη

διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης του βασικού μοχλού του συστήματος που είναι οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί.

Δεν θα ήταν δυνατό η παρούσα μελέτη να μελετά όλες τις πτυχές και τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Η οριοθέτηση της έρευνας αποτελεί βασικό ζήτημα. Συνεπώς, περιοριζόμαστε στη διερεύνηση των εξωτερικών παραγόντων που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Έτσι, αρχικά και με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση, επικεντρωνόμαστε στο οργανωσιακό κλίμα. Δίνουμε έμφαση επίσης σε δύο βασικές παραμέτρους που επηρεάζουν τη διαμόρφωσή του: την επικοινωνία και τις συγκρούσεις.

Ως δεύτερος παράγοντας καθορίζεται η ηγεσία. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφέρουμε ότι δίνουμε βαρύτητα στην ηγετική συμπεριφορά, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής μιας εκπαιδευτικής μονάδας συμπεριφέρεται στους υφισταμένους. Παράλληλα, εξετάζουμε μια σημαντική παράμετρο της ηγετικής συμπεριφοράς, την παρακίνηση του διευθυντή. Η κινητοποίηση από την πλευρά του ηγέτη κατέχει σπουδαία θέση στη βιβλιογραφική επισκόπηση.

Επικεντρωνόμαστε στο τρίτο παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης: τις αμοιβές, ηθικές και οικονομικές. Τέλος, η σχολική υποδομή, η οποία καθορίζει τις συνθήκες εργασίας αποτελεί τον τέταρτο παράγοντα. Με αυτά τα δεδομένα και τους περιορισμούς, ερευνούμε βαθύτερα τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.

3.2 Δείγμα

Το δείγμα αποτελούν οι εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Αττικής από τις περιοχές που προαναφέραμε. Σε αυτή την περίπτωση ακολουθήσαμε τη μεθοδολογία της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας.

Με τη μεθοδολογία της τυχαίας στρωματοποιημένης δειγματοληψίας και με βάση το συνολικό αριθμό των εκπαιδευτικών σε κάθε περιφέρεια της Αττικής, όπου υπηρετούν, συγκεντρώσαμε 250 ερωτηματολόγια (που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία εξασφαλίζει κανονική κατανομή στα αποτελέσματα της έρευνας) (Cohen, Manion, 2007). Με αυτή τη μέθοδο, το δείγμα θεωρείται αντιπροσωπευτικό. Συγκεκριμένα, στον παρακάτω πίνακα 2, δίνεται ο αριθμός των ερωτηματολογίων που έπρεπε να συλλέξουμε από τις αντίστοιχες περιφέρειες της Αττικής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ – ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΜΕ ΤΥΧΑΙΑ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ				
	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΑΡ. ΣΧΟΛΕΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ/ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ
1	Α ΑΘΗΝΑΣ	247	6500	68
2	Β ΑΘΗΝΑΣ	113	3700	39
3	Γ ΑΘΗΝΑΣ	140	4300	45
4	Δ ΑΘΗΝΑΣ	99	3500	36
5	ΔΥΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ	46	1500	18
6	ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ	137	4200	44
	ΣΥΝΟΛΟ	782	23700	250

ΠΗΓΗ: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, ΤΜΗΜΑ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2010

Πρέπει να επισημάνουμε ότι η διαδικασία διανομής και συλλογής ερωτηματολογίων διήρκησε τέσσερις μήνες από τον Αύγουστο μέχρι και τον Νοέμβριο του 2010. Στο δείγμα συμπεριλήφθησαν εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων είτε συμπληρώνουν ωράριο σε γυμνάσιο είτε σε λύκειο. Το δείγμα επιλέχθηκε τυχαία.

Στη διαδικασία συλλογής των ερωτηματολογίων ενεπλάκησαν εκπαιδευτικοί, οι οποίοι υπηρετούν σε εκπαιδευτικές μονάδες της Αττικής. Αξίζει να σημειωθεί ότι υπήρξε αρνητική διάθεση συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων και υψηλό ποσοστό απόρριψης 37,5%. Έτσι, χρειάστηκε να διανείμουμε 400 ερωτηματολόγια για να συγκεντρώσουμε τελικά 250 ερωτηματολόγια κατανεμημένα σύμφωνα με τον πίνακα.

Στους εκπαιδευτικούς παραδόθηκε φάκελος που περιείχε το ερωτηματολόγιο, τον οποίο παρέδιδαν κατόπιν σφραγισμένο. Με αυτό τον τρόπο, εξασφάλιζαν την εχεμύθεια και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων. Τους έγινε σαφές επίσης, ότι η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εκούσια, εθελοντική και ανώνυμη, (Cohen and Manion, 2007) ενώ ότι τα δεδομένα της έρευνας, της οποίας τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να γνωρίζουν, θα χρησιμοποιούντο αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

3.3 Ερευνητικό Εργαλείο

Για τις ανάγκες της έρευνας συντάχθηκε ερωτηματολόγιο (το οποίο παρατίθεται αυτούσιο στο παράρτημα της μελέτης), σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο, όπως αυτό έχει αναπτυχθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, προκειμένου να διαπιστωθεί το επίπεδο ικανοποίησης που αντλούν οι εκπαιδευτικοί. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει κριτήρια εργασιακής ικανοποίησης, όπως αυτά έχουν χρησιμοποιηθεί σε αντίστοιχες έρευνες (Van Muijen et al., 1999), αλλά και κριτήρια, που αναφέρονται στη βιβλιογραφική επισκόπηση (Μπουραντάς, 2001:245,305; Σαϊτής, 2005;2007) και τα οποία συμπεριελήφθησαν προκειμένου να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία του.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, καταγράφονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και πιο συγκεκριμένα, το φύλο, η ηλικία (ταξινόμηση σε τέσσερις ηλικιακές ομάδες: 26-35, 36-45, 46-55, 56-65), το μορφωτικό επίπεδο (μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, διδακτορικός τίτλος ή άλλο πτυχίο) καθώς και η περιφέρεια στην οποία υπηρετούν. Τα ατομικά χαρακτηριστικά είναι δυνατό να διαμορφώνουν τις αντιλήψεις και στάσεις των ατόμων, ως εκ τούτου, συμπεριελήφθησαν στο ερωτηματολόγιο.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου διακρίνεται σε τέσσερις άξονες. Ο πρώτος άξονας (διατυπώσεις 1-30) επικεντρώνεται στο οργανωσιακό κλίμα. Βασίζεται στο «*The focus questionnaire*» (Van Muijen et al., 1999), το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί για την διερεύνηση του οργανωσιακού κλίματος στον τομέα των επιχειρήσεων και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Trivelas and Dargenidou, 2009a). Στη παρούσα έρευνα, έχουν γίνει οι κατάλληλες παρεμβάσεις στις διατυπώσεις του ερωτηματολογίου, έτσι ώστε να προσαρμόζεται στα δεδομένα της ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας.

Πιο συγκεκριμένα, οι διατυπώσεις στον πρώτο άξονα (άξονας 1) του ερωτηματολογίου υπολογίζουν την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τα χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής μονάδας (ελευθερία έκφρασης απόψεων, πρωτοπορία, καινοτομία, δημιουργικότητα, δυναμικότητα, ανάπτυξη, σταθερό εργασιακό περιβάλλον), από τη διαδικασία επικοινωνίας άτυπης ή τυπικής (επικοινωνία πλήρης, σαφής, ειλικρινής), από τη διαμόρφωση κλίματος (αμοιβαία εμπιστοσύνη, υποστήριξη, διαπροσωπική αρμονία), από την ενδυνάμωση προσωπικού (ομαδική εργασία, ξεκάθαρες σχέσεις ιεραρχίας, σεβασμός).

Ο δεύτερος άξονας (άξονας 2.1) του ερωτηματολογίου ασχολείται με την ηγετική συμπεριφορά και την ηγετική κινητοποίηση, βασίζεται στην ελληνική βιβλιογραφία και συγκεκριμένα στις

προτάσεις του Μπουραντά (Μπουραντάς, 2001:245). Το μοντέλο ηγεσίας και ηγετικής συμπεριφοράς το οποίο αναλύει ο συγκεκριμένος ερευνητής είναι το μοντέλο του Quinn 1988 (Shim et al, 2002) *“model of competing leadership roles”* γνωστό ως «οι ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των «ανταγωνιστικών αξιών».

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο (διατυπώσεις 31-46) θεωρείται ψυχομετρικό τεστ αφού: οι διατυπώσεις 31 έως 34 αξιολογούν «*την ευαισθησία του ηγέτη για τους ανθρώπους*», οι διατυπώσεις 35-37 την «*αυστηρότητα*», οι διατυπώσεις 38-41 «*την ακεραιότητα*» και οι διατυπώσεις 42-46 «*την ταπεινότητα*». Στη δική μας περίπτωση ερευνούμε την ικανοποίηση που αντλούν οι εκπαιδευτικοί από την ηγετική συμπεριφορά που προκύπτει από το συγκεκριμένο τεστ.

Ο άξονας του ερωτηματολογίου (άξονας 2.2) που επικεντρώνεται στην ηγετική παρακίνηση κατασκευάστηκε σύμφωνα με τις προτάσεις του Μπουραντά στο βιβλίο του «Ηγεσία» (Μπουραντάς, 2001:305).

Οι διατυπώσεις 47-62 αναφέρονται στο πώς ο διευθυντής κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς (θέτει ατομικούς και ομαδικούς σκοπούς, επιβραβεύει, επαινεί, δίνει πρωτοβουλίες, ενισχύει τη δίκαιη μεταχείριση, δίνει θετική επανατροφοδότηση, ενθαρρύνει, εξασφαλίζει τη συνοχή, επιδεικνύει δικαιοσύνη και ακεραιότητα) και κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί ικανοποιούνται από αυτή τη στάση.

Οι δυο τελευταίοι άξονες (άξονας 3, άξονας 4) ως προς τις ανταμοιβές (διατυπώσεις 63-69) και τη σχολική υποδομή (διατυπώσεις 70-79) κατασκευάστηκε με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση (Σαϊτής, 2005; 2007) και το νομοθετικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων. (Ν.1566/1985).

Ως προς τις ανταμοιβές το ερωτηματολόγιο ερευνά την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και ως προς τις ηθικές αμοιβές (διατυπώσεις 64,65,67,68) και ως προς τις οικονομικές (διατυπώσεις 66,67,69). Ως προς τη σχολική υποδομή, ερευνούμε την ικανοποίηση που αντλούν οι εκπαιδευτικοί από τη χωροταξική οργάνωση της εκπαιδευτικής μονάδας (διατύπωση 70,78,79), τις αίθουσες (διατυπώσεις 71-72), την οργάνωση και λειτουργία των εργαστηρίων και της βιβλιοθήκης (διατυπώσεις 73-77).

3.4 Μεθοδολογία

Στις κοινωνικές επιστήμες η μέθοδος ανάλυσης δεδομένων που συνιστάται είναι η παραγοντική ανάλυση (factor analysis) και αυτό γιατί είναι δύσκολο για τον ερευνητή να διαχειριστεί το πλήθος των αλληλοεξαρτώμενων μεταβλητών που προκύπτουν από μια ποσοτική έρευνα τέτοιου τύπου. Με αυτή την τεχνική ανάλυση προκύπτουν νέες μεταβλητές – συνιστώσες, οι οποίες υποκαθιστούν και ομαδοποιούν τις μεταβλητές με κοινά χαρακτηριστικά. Από τη μέθοδο αυτή προκύπτουν οι συντελεστές συσχέτισης γνωστοί ως παραγοντικά φορτία (factor loadings). Τα παραγοντικά φορτία με τιμή 0.25- 0.30 χαρακτηρίζονται ως αξιόλογα.

Στη παρούσα έρευνα, η επεξεργασία των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας από το σύνολο των 250 ερωτηματολογίων έγινε με το στατιστικό πακέτο statgraphics. Μετά την απαραίτητη κωδικοποίηση του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκαν συνολικά 85 μεταβλητές (προστίθενται οι μεταβλητές που αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος: φύλο, ηλικία, μόρφωση, περιοχή).

Σε πρώτο επίπεδο, περιγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία και έπειτα καταγράφονται σε πίνακες οι συχνότητες, οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις και των εβδομήντα-εννέα μεταβλητών του ερωτηματολογίου ανά άξονα.

Σε δεύτερο επίπεδο, η παραγοντική ανάλυση (factor analysis – -classical method-varimax 180-eigenvalues) έπεται, έτσι ώστε από τις εβδομήντα- εννέα μεταβλητές να προκύψουν μικρότερος αριθμός νέων συνιστωσών. Παρουσιάζουμε τον πίνακα με τα παραγοντικά φορτία (factor loadings), τον οποίο σχολιάζουμε και ερμηνεύουμε.

4. Παρουσίαση – Ερμηνεία Αποτελεσμάτων

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο διακρίνεται σε δυο υποκεφάλαια. Στο πρώτο καταγράφουμε τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος με τα αντίστοιχα ποσοστά. Στο δεύτερο υποκεφάλαιο παρουσιάζουμε σε πίνακες στο σύνολο εβδομήντα- εννέα μεταβλητών ανά άξονα, έτσι όπως είναι δομημένο το ερωτηματολόγιο μας τις συχνότητες , τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις κάθε μεταβλητής. Επιχειρούμε λοιπόν μια πρώτη καταγραφή και ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

4.1 Δημογραφικά στοιχεία

Στην έρευνα συμμετέχουν 250 εκπαιδευτικοί δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης όλων των ειδικοτήτων από την περιφέρεια της Αττικής, εκ των οποίων το 32% είναι άνδρες και το 68% γυναίκες. Το ποσοστό των εκπαιδευτικών που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ανέρχεται στο 27,20%, διδακτορικό τίτλο σπουδών στο 4% και άλλο πτυχίο στο 42,40%.

Ως προς την ηλικία είναι σημαντικό να υπογραμμίσουμε ότι το 47,20% των συμμετεχόντων ανήκουν στην δεύτερη ηλικιακή κατηγορία των 36-45 ετών. Η ενδεχόμενη ερμηνεία που επιδέχεται αυτή η μεταβλητή είναι ότι ουσιαστικά οι εκπαιδευτικοί μικρότερης ηλικίας είναι νεοδιόριστοι, οι οποίοι υπηρετούν στη περιφέρεια της επικράτειας και όχι σε μεγάλα πληθυσμιακά αστικά κέντρα. Είναι επίσης σημαντικό να επικεντρωθούμε στους εκπαιδευτικούς που κατέχουν ένα μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ή άλλο πτυχίο. Μόνο το 27,20% του δείγματος κατέχει Μ.Δ.Σ.

Ο πίνακας 3 που ακολουθεί συνοψίζει όλα τα προαναφερθέντα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ		
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΔΡΕΣ	80	32 %
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	170	68 %
ΚΑΤΟΧΟΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ	68	27,20 %
ΚΑΤΟΧΟΙ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	10	4 %
ΚΑΤΟΧΟΙ ΑΛΛΟΥ ΠΤΥΧΙΟΥ	106	42,40 %
ΗΛΙΚΙΑ 26-35	44	17,60 %
ΗΛΙΚΙΑ 36-45	118	47,20 %
ΗΛΙΚΙΑ 46-55	66	26,40 %
ΗΛΙΚΙΑ 56-65	22	8,80 %

4.2 Περιγραφή αποτελεσμάτων έρευνας

4.2.1 Η Εργασιακή ικανοποίηση από το Οργανωσιακό Κλίμα

Στον **πίνακα 4** που ακολουθεί καταγράφονται αναλυτικά τα ποσοστά για το βαθμό ικανοποίησης του δείγματος όσον αφορά στις μεταβλητές του οργανωσιακού κλίματος. Με μια πρώτη προσέγγιση παρατηρείται ότι στο σύνολο των τριάντα μεταβλητών οι ερωτώμενοι αποτυπώνουν μέτρια ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, και με κριτήριο το μεγαλύτερο παρατηρηθέν ποσοστό ανά βαθμό ικανοποίησης γίνονται αντιληπτά τα εξής: Το 38% του δείγματος δηλώνει ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο με την ανταμοιβή σε σχέση με την απόδοση και το έργο που συντελείται στην εκπαιδευτική μονάδα, όπου υπηρετεί. Το 26,4% των ερωτηθέντων δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι από την εστίαση της μονάδας σε υψηλές αποδόσεις. Το 41,2% του δείγματος εκφράζει μέτρια ικανοποίηση ως προς τη σαφήνεια των ατομικών και ομαδικών στόχων. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 48,8% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από τη σταθερότητα και την ασφάλεια που τους παρέχει το εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό μέγιστης ικανοποίησης (ανέρχεται στο 16%) εντοπίζεται στο σεβασμό ως προς την ιεραρχία της εκπαιδευτικής μονάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Συχνότητες βαθμού ικανοποίησης ως προς το οργανωσιακό κλίμα					
ΑΞΟΝΑΣ 1: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Παρά πολύ
1. αποδοχή εποικοδομητικής κριτικής	3,2%	11,2%	33,2%	40,8%	11,6%
2. επανεξέταση ιδεών για βελτίωση και ανάπτυξη	8%	16,4%	40,4%	28,4%	6,8%
3. εστίαση σε πρωτοπορία και καινοτομία	14%	25,2%	33,2%	20%	7,6%
4. δημιουργικότητα, έμπνευση και νέες ιδέες	10,4%	25,6%	32,8%	20,8%	10,4%
5. χαρακτήρα δυναμικός και συνεχώς αναπτυσσόμενο	13,6%	25,2%	34%	21,2%	6%
6. συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων	7,6%	16,8%	32,4%	36%	7,2%
7. κοινή συναίνεση στη λήψη αποφάσεων	4%	16,8%	29,6%	38,8%	10,8%
8. συντελούνται άτυπες επικοινωνίες / επαφές	5,2%	16,4%	32,8%	37,2%	8,4%
9. υπάρχει ενδιαφέρον μεταξύ συναδέλφων	1,6%	11,6%	32,44%	42,4%	12%
10. αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των	1,6%	18,4%	37,2%	32%	10,8%

εκπαιδευτικών					
11. αμοιβαία υποστήριξη στην επίλυση των προβλημάτων	3,2%	10,4%	40%	35,2%	11,2%
12. εντοπίζεται διαπροσωπική αρμονία	3,6%	15,6%	39,2%	34,8%	6,8%
13. δημιουργείται ευχάριστη ατμόσφαιρα	3,6%	13,6%	36%	32,4%	14,4%
14. ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού	5,6%	22%	37,2%	27,6%	7,6%
15. επιχειρείται συνοχή και ομαδική εργασία	5,6%	26%	32,4%	30,4%	5,6%
16. οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται σαν το σπίτι	10,8%	19,2%	33,6%	26,8%	9,6%
17. είναι ξεκάθαρες οι σχέσεις ιεραρχίας	2,8%	12%	24,4%	46,8%	14%
18. υπάρχει τυπικότητα στη διεκπεραίωση διαδικασιών	4,4%	14,4%	36,4%	35,2%	9,6%
19. καθιερωμένες διαδικασίες	1,6%	11,6%	37,2%	42,8%	6,8%
20. μετράται η απόδοση των εκπαιδευτικών	27,2%	28,8%	27,6%	13,2%	3,2%
21. είναι ξεκάθαρη η περιγραφή των θέσεων εργασίας	2%	13,2%	30,4%	44,8%	9,6%
22. υπάρχει σεβασμός στην ιεραρχία	0,8%	7,6%	29,6%	46%	16%
23. σταθερό, ασφαλές εργασιακό περιβάλλον	2%	9,2%	27,6%	48,8%	12,4%
24. οι στόχοι σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο είναι σαφείς	2,8%	15,6%	41,2%	30%	10,4%
25. οι εκπαιδευτικοί κατανοούν τους συνολικούς στόχους	2,8%	16,8%	32%	40,8%	7,6%
26. εστίαση στα επίπεδα απόδοσης και στόχους	6,4%	21,2%	39,6%	31,6%	1,2%
27. ατομικά υπεύθυνος για την προσωπική απόδοση	3,2%	5,2%	22,4%	52,4%	16,8%
28. εστίαση σε υψηλή απόδοση, υψηλές απαιτήσεις	8,4%	26,4%	38%	20,4%	6,8%
29. ανταμοιβή είναι σε σχέση με την απόδοση και το έργο	38%	24,4%	26%	8,4%	3,2%
30. σαφής, πλήρης και ειλικρινής επικοινωνία	6%	21,6%	39,2%	25,6%	7,6%

Ο πίνακας 5 που ακολουθεί συνοψίζει τη τάση του συνολικού δείγματος ως προς την εργασιακή ικανοποίηση σε κάθε μεταβλητή που αφορά στο οργανωσιακό κλίμα. Παρουσιάζουμε το μέσο

όρο των απαντήσεων καθώς και την τυπική απόκλιση σε κάθε διατύπωση του συγκεκριμένου άξονα.

Με μια πρώτη προσέγγιση των αποτελεσμάτων της έρευνας, εντοπίζουμε την γενικότερη τάση συνολικά του δείγματος να είναι **μέτρια** ικανοποιημένοι. Ο μέσος όρος των μεταβλητών κυμαίνεται από 2,144 (λίγο ικανοποιημένοι) έως 3,688 (μέτρια έως πολύ ικανοποιημένοι.) Θεωρούμε ότι δεν είναι τυχαίο ότι η μεταβλητή (29) που δείχνει την μικρότερη τάση, αφορά στην ανταμοιβή σε σχέση με την απόδοση και το έργο που συντελείται στην εκπαιδευτική μονάδα.

Αντίθετα, η μεταβλητή 22 και 23 που αναφέρονται στο σταθερό εργασιακό περιβάλλον και τον σεβασμό στην ιεραρχία αντίστοιχα καταγράφουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση με μέσο όρο 3,604 και 3,688. Θεωρούμε ότι οι εκπαιδευτικές μονάδες στη δημόσια εκπαίδευση οργανώνονται και λειτουργούν με βάση συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο που εξασφαλίζει την ομοιογένεια όλων των εκπαιδευτικών μονάδων της επικράτειας καθώς και τις σαφείς δομές τους. Είναι συγκεκριμένο το πλαίσιο αρμοδιοτήτων και ευθυνών των εκπαιδευτικών και εκείνων που αναλαμβάνουν και διοικητικά καθήκοντα ταυτόχρονα με τα εκπαιδευτικά. Συνεπώς, η έλλειψη αυτής της ασάφειας έχει ως αποτέλεσμα καταγραφή μεγαλύτερης ικανοποίησης από την πλευρά των συμμετεχόντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Τάση δείγματος ως προς την εργασιακή ικανοποίηση από το οργανωσιακό κλίμα		
ΑΞΟΝΑΣ 1: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ Η Εκπαιδευτική μονάδα στην οποία υπηρετώ με ικανοποιεί επειδή:	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ –ΤΑΣΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
1. χαρακτηρίζεται από αποδοχή εποικοδομητικής κριτικής, ελευθερία έκφρασης απόψεων	3,464	0,948
2. χαρακτηρίζεται από επανεξέταση υφισταμένων ιδεών για βελτίωση και ανάπτυξη	3,096	1,017
3. χαρακτηρίζεται από εστίαση σε πρωτοπορία και καινοτομία	2,82	1,135
4. χαρακτηρίζεται από δημιουργικότητα, έμπνευση και νέες ιδέες	2,952	1,139
5. έχει χαρακτήρα δυναμικό και συνεχώς αναπτυσσόμενο	2,808	1,102
6. συντελείται εκτενής συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων	3,184	1,044
7. επιδιώκεται κοινή συναίνεση στη λήψη αποφάσεων	3,356	1,012

8. συντελούνται άτυπες επικοινωνίες / επαφές	3,272	1,005
9. υπάρχει ενδιαφέρον μεταξύ συναδέλφων	3,516	0,906
10. αναγνωρίζεται αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των εκπαιδευτικών της εκπαιδευτικής μονάδας	3,32	0,949
11. υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη στην επίλυση των προβλημάτων στο χώρο της δουλειάς	3,408	0,932
12. εντοπίζεται διαπροσωπική αρμονία	3,256	0,926
13. δημιουργείται ευχάριστη ατμόσφαιρα	3,564	1,010
14. ενισχύεται η ενδυνάμωση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	3,096	1,009
15. επιχειρείται συνοχή και ομαδική εργασία	3,044	1,007
16. οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται σαν το σπίτι τους στην εκπαιδευτική μονάδα	3,052	1,130
17. είναι ξεκάθαρες οι σχέσεις ιεραρχίας	3,572	0,967
18. υπάρχει τυπικότητα και αυστηρότητα στη διεκπεραίωση διαδικασιών και κανονισμών	3,312	0,981
19. οι διαδικασίες είναι καθιερωμένες (Standard Operating Procedures)	3,416	0,842
20. μετράται και παρακολουθείται η απόδοση των εκπαιδευτικών σε σχέση με στόχους	2,364	1,111
21. είναι ξεκάθαρη η περιγραφή των θέσεων εργασίας	3,468	0,910
22. υπάρχει σεβασμός στην ιεραρχία	3,688	0,858
23. το εργασιακό περιβάλλον είναι σταθερό, ασφαλές και προβλέψιμο	3,604	0,891
24. οι στόχοι σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο είναι σαφείς	3,296	0,948
25. οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν και κατανοούν τους συνολικούς στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας	3,336	0,939
26. χαρακτηρίζεται από εστίαση στη συμμόρφωση σε επίπεδα απόδοσης και στόχους	3	0,913
27. ο καθένας είναι ατομικά υπεύθυνος για την προσωπική του απόδοση	3,744	0,908
28. υπάρχει συνεχής εστίαση σε υψηλή απόδοση, υψηλές απαιτήσεις	2,908	1,035
29. η ανταμοιβή είναι σε σχέση με την απόδοση και το έργο	2,144	1,117
30. η επικοινωνία συντελείται με όρους σαφήνειας, πληρότητας και ειλικρίνειας	3,072	1,007

4.2.2 Η εργασιακή ικανοποίηση από την ηγετική συμπεριφορά και παρακίνηση

Στον **πίνακα 6** που ακολουθεί καταγράφονται αναλυτικά τα ποσοστά για το βαθμό ικανοποίησης του δείγματος όσον αφορά στις μεταβλητές της **ηγετικής συμπεριφοράς**. Πιο ιδιαίτερα, το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο που σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005,245) αξιολογείται η συμπεριφορά του ηγέτη – διευθυντή. Από τα αποτελέσματα καταδεικνύεται ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το μοντέλο που προτείνει ο συγκεκριμένος ερευνητής αναμένεται να αξιολογηθεί η «*ευαισθησία για τους ανθρώπους*» (μεταβλητές 31-34), η «*αυστηρότητα*» (μεταβλητές 35-37), η «*ακεραιότητα*» (μεταβλητές 38-41) και η «*ταπεινότητα*» (μεταβλητές 42-46).

Με μια πρώτη προσέγγιση παρατηρείται ότι στο σύνολο των δεκαέξι μεταβλητών οι ερωτώμενοι αποτυπώνουν **μέτρια** ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, και με κριτήριο το μεγαλύτερο παρατηρηθέν ποσοστό ανά βαθμό ικανοποίησης γίνονται αντιληπτά τα εξής:

Το 12,8% των ερωτηθέντων εκφράζουν την ελάχιστη ικανοποίηση ως προς την δημιουργική κριτική που επιδέχεται ο ηγέτης- διευθυντής.

Αξίζει σε αυτό το σημείο να υπογραμμίσουμε ότι το 21,2% του δείγματος δηλώνει ότι είναι λίγο ικανοποιημένο από τη 41^η μεταβλητή. Η συγκεκριμένη μεταβλητή επικεντρώνεται στην ακεραιότητα του ηγέτη, ο οποίος σε περιπτώσεις συγκρούσεων εφαρμόζει την τεχνική της συνεργασίας («*κερδίζω-κερδίζεις*»). Με λίγα λόγια, επιδεικνύει δίκαιη μεταχείριση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς που βρίσκονται σε αντιπαράθεση και παρεμβαίνει, έτσι ώστε και «οι δυο πλευρές να φθάσουν σε αμοιβαία οφέλη και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους» (Ζαβλανός, 2002:373).

Παράλληλα, το 33,6% των συμμετεχόντων εκφράζουν μέτρια ικανοποίηση ως προς 37^η μεταβλητή. Η συγκεκριμένη διατύπωση αναφέρεται στο αυστηρό προφίλ του ηγέτη, ο οποίος δεν δυσκολεύεται να πάρει δυσάρεστες αποφάσεις. Με λίγα λόγια, ο διευθυντής είναι πρόθυμος να επιβάλλει μια δύσκολη απόφασή του ακόμα και αν αυτό δεν ικανοποιεί τους εκπαιδευτικούς, πάντα με γνώμονα την επιτυχία της μονάδας.

Αντίστοιχα το 39,2% του δείγματος δηλώνει πολύ ικανοποιημένο από τον διευθυντή που αναλαμβάνει τις ευθύνες του. Η συγκεκριμένη διατύπωση ενισχύει το «ταπεινό» προφίλ του ηγέτη, ο οποίος αναγνωρίζει τα λάθη του. Τέλος, το 35,2% των ερωτηθέντων εκφράζουν τη

μέγιστη ικανοποίηση τους επειδή ο ηγέτης – διευθυντής επιδεικνύει ευγενική και προσιτή συμπεριφορά.

Πίνακας 6: Συχνότητες βαθμού ικανοποίησης ως προς την ηγετική συμπεριφορά					
ΑΞΟΝΑΣ 2.1: ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	Καθόλου	Λίγο	Μέτριο	Πολύ	Πάρα Πολύ
31. κάνει τους εκπαιδευτικούς να αισθάνονται άνετα	4%	10,4%	20,4%	38,4%	26,8%
32. σέβεται τα βασικά δικαιώματα, τις ανάγκες	4%	10,4%	21,2%	37,2%	27,20%
33. η συμπεριφορά είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη	4,4%	9,2%	16,4%	34,8%	35,2%
34. νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα	6,4%	8,8%	26,8%	35,2%	22,8%
35. είναι αυστηρός με τη συνέπεια των εκπαιδευτικών	4,4%	18,4%	38,4%	28%	10,8%
36. δεν ανέχεται την μετριότητα και τις χαμηλές επιδόσεις	10,8%	24,8%	39,2%	20,4%	4,8%
37. δεν δυσκολεύεται να πάρει δυσάρεστες αποφάσεις	5,6%	17,6%	33,6%	29,6%	13,6%
38. είναι συνεπής, τηρεί τις υποσχέσεις	4,4%	6,4%	31,6%	34,8%	22,8%
39. τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη	4,8%	8,4%	29,2%	36%	21,6%
40. λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια	5,6%	13,6%	30,4%	33,2%	17,2%
41. συμπεριφέρεται με τη λογική «κερδίζω-κερδίζεις»	10,4%	21,2%	33,6%	26,4%	8,4%
42. αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του	10%	14%	23,2%	39,2%	13,6%
43. δεν του αρέσουν οι κολακείες και οι επιδείξεις	10%	18,4%	32%	26%	13,6%
44. αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες	9,6%	15,2%	32,8%	33,2%	9,2%
45. δέχεται και επιζητεί τη δημιουργική κριτική	12,8%	16,8%	27,6%	30%	12,8%
46. θέτει πρώτα την επιτυχία της εκπαιδευτικής μονάδας	10,4%	15,2%	31,2%	27,6%	15,6%

Ο πίνακας 7 που ακολουθεί συνοψίζει τη τάση του συνολικού δείγματος ως προς την εργασιακή ικανοποίηση σε κάθε μεταβλητή που αφορά στην ηγετική συμπεριφορά. Παρουσιάζουμε το μέσο όρο των απαντήσεων καθώς και την τυπική απόκλιση σε κάθε διατύπωση του συγκεκριμένου άξονα.

Έτσι, είναι φανερό ότι στο σύνολο του δείγματος η τάση είναι για μια ακόμα φορά προς τη **μέτρια** ικανοποίηση χωρίς να παρουσιάζονται ακραίες τιμές.

Η διατύπωση που δείχνει τον μεγαλύτερο μέσο όρο είναι η 33^η (3,8), η οποία αναφέρεται στην ευγένεια που εκδηλώνει ο ηγέτης – διευθυντής. Η διατύπωση με το μικρότερο μέσο όρο είναι η 36^η (2,836). Η συγκεκριμένη μεταβλητή με αρνητικό περιεχόμενο («δεν ανέχεται τη μετριοσύνη») ικανοποιεί λίγο το σύνολο του δείγματος. Με άλλα λόγια, η ερμηνεία που επιδέχεται η συγκεκριμένη μεταβλητή είναι ότι οι εκπαιδευτικοί δεν αντλούν ικανοποίηση από τη συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά δηλαδή όταν ο διευθυντής/ντρία ανέχεται τη μέτρια απόδοση των υφισταμένων τους.

Πίνακας 7: Τάση δείγματος ως προς την εργασιακή ικανοποίηση από την ηγετική συμπεριφορά		
ΑΞΟΝΑΣ 2.1: ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ Στην Εκπαιδευτική μονάδα όπου υπηρετώ με ικανοποιεί η ηγετική συμπεριφορά του Διευθυντή/ντριάς επειδή:	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΤΑΣΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
31. κάνει τους εκπαιδευτικούς να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί του	3,736	1,087
32. σέβεται τα βασικά δικαιώματα, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των συνεργατών του	3,732	1,092
33. η συμπεριφορά του προς τους εκπαιδευτικούς είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη, ανθρώπινη	3,8	1,126
34. νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των εκπαιδευτικών	3,5	1,123
35. είναι αυστηρός με τη συνέπεια και την έλλειψη πειθαρχίας των εκπαιδευτικών	3,224	1,012
36. δεν ανέχεται την μετριοσύνη και τις χαμηλές επιδόσεις	2,836	1,026
37. δεν δυσκολεύεται να πάρει αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις όταν αυτές είναι σωστές	3,28	1,079
38. είναι συνεπής, τηρεί τις υποσχέσεις	3,652	1,038
39. τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη	3,612	1,063
40. λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια	3,428	1,096
41. συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική «κερδίζω-κερδίζεις»	3,012	1,110
42. αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του, αναγνωρίζει και ζητά συγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες του	3,324	1,173
43. δεν του αρέσουν οι κολακείες και οι επιδείξεις	3,146	1,171
44. αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων	3,172	1,100

45. δέχεται και επιζητεί τη δημιουργική κριτική	3,132	1,216
46. θέτει την επιτυχία της εκπαιδευτικής μονάδας πάνω από την προσωπική του επιτυχία	3,228	1,192

Στη βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει προηγηθεί επικεντρωθήκαμε σε μια συγκεκριμένη έκφανση της ηγετικής συμπεριφοράς, δηλαδή στην παρακίνηση που εμπνέει ο ηγέτης ενός Οργανισμού στους υφισταμένους του. Καταγράφεται η κοινή άποψη μελετητών ότι η ηγετική παρακίνηση συμβάλλει θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση. (Evans,1970; Thomas and Velthouse,1990; Tietjen,1998; Isaac et al, 2001; Kim,2002; Muijs and Harris,2003; Ζαβλανός 2002; Μπουραντάς,2005; Σαίτης,2007).

Στον **πίνακα 8** που ακολουθεί καταγράφονται αναλυτικά τα ποσοστά για το βαθμό ικανοποίησης του δείγματος όσον αφορά στις μεταβλητές της **ηγετικής παρακίνησης**. Με μια πρώτη προσέγγιση παρατηρείται ότι στο σύνολο των δεκαέξι μεταβλητών οι ερωτώμενοι αποτυπώνουν **μέτρια** ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, και με κριτήριο το μεγαλύτερο παρατηρηθέν ποσοστό ανά βαθμό ικανοποίησης γίνονται αντιληπτά τα εξής:

Είναι αξιοσημείωτο ότι το 25,2% και το 27,6% των ερωτηθέντων δηλώνουν αντίστοιχα καθόλου έως και λίγο ικανοποιημένοι από το ότι ο ηγέτης –διευθυντής συνδέει τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους με οικονομικές ανταμοιβές. Με λίγα λόγια οι εκπαιδευτικοί δεν παρακινούνται από οικονομικά κίνητρα. Το ζήτημα βεβαίως που τίθεται είναι κατά πόσο στη πραγματικότητα ο διευθυντής έχει τα περιθώρια να θέσει τέτοια οικονομικά κίνητρα.

Το ποσοστό των ερωτηθέντων που δηλώνει μέτρια ικανοποίηση ως προς τη θετική ανατροφοδότηση από τον διευθυντή ανέρχεται στο 37,6%. Οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης ως προς τη σύνδεση συνολικών και ατομικών στόχων από τη πλευρά του διευθυντή με ποσοστό 35,2% και ως προς την εξασφάλιση της συνοχής της ομάδας στην εκπαιδευτική μονάδα με αντίστοιχο ποσοστό 32%.

Υπογραμμίζεται παράλληλα ότι το 38,8% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από τη δικαιοσύνη και την ακεραιότητα που επιδεικνύει ο διευθυντής, ενώ μόνο το 16,4% των συμμετεχόντων εκφράζουν τη μέγιστη ικανοποίησή του ως προς τη δημόσια αναγνώριση και προσωπική επιβράβευση από τον διευθυντή.

Πίνακας 8: Συχνότητες βαθμού ικανοποίησης ως προς την ηγετική παρακίνηση						
ΑΞΟΝΑΣ 2.2: ΗΓΕΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ	
47. θέτει στόχους και τους συνδέει με οικονομικές ανταμοιβές	25,2%	27,6%	25,2%	16,4%	5,6%	
48. αναγνωρίζει τις επιδόσεις των εκπαιδευτικών	6%	17,2%	29,6	32%	15,2%	
49. εξηγεί στους εκπαιδευτικούς τις συνέπειες της εργασίας τους	9,2%	14,8%	29,2	35,2%	11,6%	
50. επιβραβεύει προσωπικά και δημοσίως	6,8%	17,6%	26,4	32,8%	16,4%	
51. αναθέτει εργασίες στους εκπαιδευτικούς	6%	11,6%	29,2	38,8%	14,4%	
52. δίνει ελευθερία πρωτοβουλιών	6%	13,6%	27,6	35,6%	17,2%	
53. δίνει πληροφορίες που χρειάζονται	5,6%	11,6%	29,6	38%	15,2%	
54. ενισχύει το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης	7,6%	14,8%	29,2	35,2%	13,2%	
55. δίνει πάντα θετική ανατροφοδότηση	6,4%	17,6%	37,6	26,8%	11,6%	
56. συνδέει συνολικούς – ατομικούς στόχους	8,8%	22,4%	35,2	26%	7,6%	
57. εναρμονίζει ατομικούς και ομαδικούς στόχους	7,6%	20%	38,8	25,6%	8%	
58. ενθαρρύνει τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων	6%	17,6%	30,4	34%	12%	
59. αξιοποιεί τις γνώσεις, τις ικανότητες , εμπειρίες	7,6%	14%	28,8	36,8%	12,8%	
60. εξασφαλίζει τη συνοχή της ομάδας	6,8%	17,6%	32	32,4%	11,2%	
61. ενθαρρύνει την αφοσίωση, την υπευθυνότητα	7,2%	18%	28,44	34,8%	11,6%	
62. επιδεικνύει δικαιοσύνη και ακεραιότητα	6,4%	12,8%	26,4	38,8%	15,6%	

Ο πίνακας 9 περιγράφει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις για όλες τις μεταβλητές της ηγετικής παρακίνησης. Γίνεται αντιληπτό ότι ο μέσος όρος του συνολικού δείγματος για τον άξονα 2.2 δεν ξεφεύγει από την τάση της μέτριας ικανοποίησης με τιμές που κυμαίνονται από το 2,456 μέχρι 3,456.

Η μεταβλητή που παρουσιάζει το μεγαλύτερο μέσο όρο είναι η 53^η (3,456). Τα υποκείμενα δηλώνουν ότι είναι μέτρια έως πολύ ικανοποιημένα, ακριβώς επειδή ο διευθυντής δίνει στους εκπαιδευτικούς τις πληροφορίες που χρειάζονται, ώστε να αισθάνονται υπεύθυνοι και να κατανοούν τι πρέπει να γίνει γιατί και πως.

Η μεταβλητή που παρουσιάζει το μικρότερο μέσο όρο, όπως ήδη προαναφέραμε είναι η 47^η (2,496). Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες τείνουν να είναι λίγο ικανοποιημένοι, ακριβώς επειδή ο ηγέτης- διευθυντής δεν πετυχαίνει να συνδέει τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους με συγκεκριμένες οικονομικές και μη οικονομικές ανταμοιβές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9 : Τάση δείγματος ως προς την εργασιακή ικανοποίηση από την ηγετική παρακίνηση		
ΑΞΟΝΑΣ 2.2: ΗΓΕΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ Στην Εκπαιδευτική μονάδα όπου υπηρετώ με ικανοποιεί η παρακίνηση του Διευθυντή/ντριας επειδή:	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ-ΤΑΣΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
47. θέτει ατομικούς και ομαδικούς στόχους και τους συνδέει με συγκεκριμένες οικονομικές ή μη οικονομικές ανταμοιβές	2,496	1,193
48. αναγνωρίζει τις εξαιρετικές προσπάθειες και επιδόσεις των εκπαιδευτικών	3,332	1,111
49. εξηγεί στους εκπαιδευτικούς – συνεργάτες του τις συνέπειες της εργασίας τους για την εκπαιδευτική μονάδα	3,252	1,128
50. επιβραβεύει – επαινεί προσωπικά και δημοσίως	3,344	1,148
51. αναθέτει εργασίες στους εκπαιδευτικούς παράλληλα με τις κύριες ευθύνες τους	3,44	1,063
52. δίνει ελευθερία πρωτοβουλιών και συμμετοχή στους εκπαιδευτικούς – συνεργάτες του	3,444	1,108
53. δίνει στους εκπαιδευτικούς τις πληροφορίες που χρειάζονται ώστε να αισθάνονται υπεύθυνοι και να κατανοούν «τι πρέπει να γίνει γιατί και πως»	3,456	1,060
54. ενισχύει συνεχώς το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης του κάθε εκπαιδευτικού- συνεργάτη	3,316	1,112
55. δίνει πάντα θετική ανατροφοδότηση	3,196	1,063
56. συνδέει τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας με τους στόχους του κάθε εκπαιδευτικού	3,012	1,069
57. εναρμονίζει ατομικούς και ομαδικούς στόχους	3,064	1,039
58. ενθαρρύνει τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων μέσα στην ομάδα	3,284	1,077
59. αξιοποιεί τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις εμπειρίες όλων των εκπαιδευτικών	3,332	1,103
60. εξασφαλίζει τη συνοχή της ομάδας και την αλληλοϋποστήριξη των μελών της	3,236	1,081

61. ενθαρρύνει την αφοσίωση, την υπευθυνότητα, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την πειθαρχία των μελών της ομάδας	3,256	1,104
62. σε περίπτωση συγκρούσεων επιδεικνύει δικαιοσύνη και ακεραιότητα	3,444	1,097

4.2.3 Η εργασιακή ικανοποίηση από τις ανταμοιβές

Στον **πίνακα 10** που ακολουθεί καταγράφονται αναλυτικά τα ποσοστά για το βαθμό ικανοποίησης του δείγματος όσον αφορά στις μεταβλητές των ανταμοιβών οικονομικών και ηθικών. Με μια πρώτη προσέγγιση παρατηρείται ότι στο σύνολο των επτά μεταβλητών οι ερωτώμενοι αποτυπώνουν **μέτρια ικανοποίηση**. Πιο συγκεκριμένα, και με κριτήριο το μεγαλύτερο παρατηρηθέν ποσοστό ανά βαθμό ικανοποίησης γίνονται αντιληπτά τα εξής:

Το 53,6% των ερωτηθέντων εκφράζουν την ελάχιστη ικανοποίηση ως προς τις οικονομικές ανταμοιβές. Αυτή η άποψη ενισχύεται καθώς το 50,4% του δείγματος δηλώνει ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο από το μισθό. Μόλις το 26,4% των συμμετεχόντων δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες που τους δίνονται για επαγγελματική ανάπτυξη.

Αντίστοιχα, το 34,8% των εκπαιδευτικών εκφράζουν μέτρια ικανοποίηση επειδή εκτιμάται η συμβολή τους στη μονάδα όπου υπηρετούν. Παράλληλα, το 28,4% των υποκειμένων δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι επειδή αξιολογείται άτυπα η απόδοσή τους. Το μεγαλύτερο παρατηρηθέν ποσοστό (ανέρχεται στο 13,2%)που εκφράζει τη μέγιστη ικανοποίηση καταγράφεται στην ηθική ανταμοιβή.

Πίνακας 10: Συχνότητες βαθμού ικανοποίησης ως προς τις ανταμοιβές					
ΑΞΟΝΑΣ 3: ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
63. αξιολογείται άτυπα η απόδοσή μου	12,8%	16%	34%	28,4%	8,8%
64. εκτιμάται η συμβολή μου	10%	15,6%	34,8%	30%	9,6%
65. ανταμείβομαι ηθικά	12,8%	17,2%	31,6%	25,2%	13,2%
66. ανταμείβομαι οικονομικά	53,6%	23,2%	14,4%	7,2%	1,6%
67. ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη	34,8%	26,4%	26,4%	8,4%	4%
68. ευκαιρίες για ανάπτυξη πρωτοβουλιών	8,4%	26%	34,8%	20,4%	10,4%
69. ο μισθός μου είναι ικανοποιητικός	50,4%	26,8%	22,4%	0,4%	0%

Ο **πίνακας 11** που ακολουθεί συνοψίζει τη τάση του συνολικού δείγματος ως προς την εργασιακή ικανοποίηση σε κάθε μεταβλητή που αφορά στις αμοιβές. Παρουσιάζουμε το μέσο

όρο των απαντήσεων καθώς και την τυπική απόκλιση σε κάθε διατύπωση του συγκεκριμένου άξονα.

Ο άξονας 3, ο οποίος επικεντρώνεται στις αμοιβές ηθικές και οικονομικές παρουσιάζει ενδιαφέρον ακριβώς επειδή συναντώνται οι **μικρότεροι μέσοι όροι** στο σύνολο του δείγματος ως προς την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Πιο συγκεκριμένα, η 69^η μεταβλητή, η οποία αναφέρεται στην ικανοποίηση ως προς το μισθό, δηλαδή τις μηνιαίες οικονομικές απολαβές είναι αποκαλυπτική. Η τάση που διαπιστώνεται είναι ότι το σύνολο του δείγματος εκφράζει τη δυσαρέσκεια του ως προς την αμοιβή του έργου που παράγει στο σχολείο. Έτσι, με μέσο όρο 1,728 οι εκπαιδευτικοί στο σύνολο του δείγματος δηλώνουν ότι είναι καθόλου έως λίγο ικανοποιημένοι από αυτό τον παράγοντα ανεξαρτήτως ηλικιακής ομάδας ή περιφέρειας στην οποία ανήκουν. Αποτελεί δηλαδή κοινό τόπο όλων των συμμετεχόντων η δυσαρέσκεια τους ως προς τις οικονομικές απολαβές, ακόμα και αυτών που δήλωναν στους άλλους άξονες πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

Αυτή η αρνητική τάση γίνεται ακόμα πιο αισθητή από το μέσο όρο (1,03) που παρουσιάζει η μεταβλητή 66^η, η οποία αναφέρεται στις οικονομικές ανταμοιβές για τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε κάποιο πρόγραμμα.

Παράλληλα, οι μεταβλητές 67(2,204) και 68(2,984) που αναφέρονται ουσιαστικά στα περιθώρια ενδυνάμωσης του προσωπικού με ευκαιρίες που δίνονται για επαγγελματική ανάπτυξη και ανάπτυξη πρωτοβουλιών καταδεικνύουν ότι οι εκπαιδευτικοί είναι λίγο ή μέτρια ικανοποιημένοι. Μελέτες έχουν ήδη επικεντρωθεί στην έννοια της ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών και της εργασιακής ικανοποίησης που αντλούν μέσα από αυτή τη διαδικασία και ουσιαστικά την σχετίζουν τόσο με την απόδοση όσο και με την εργασιακή ικανοποίηση (Rinehart, S., Short, P., 1994).

Επιπλέον, αναγνωρίζεται **μέτρια ικανοποίηση** ως προς την ηθική ανταμοιβή του έργου που προσφέρουν στην εκπαιδευτική μονάδα, όπου υπηρετούν. (μεταβλητή 65^η: 3,00). Στη βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγείται δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις ηθικές ανταμοιβές και πως αυτές συμβάλλουν θετικά στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα αποτυπώνεται η άποψη ότι οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν εκπληρώνουν ανώτερες ιεραρχικά ανάγκες, όπως είναι η αναγνώριση και η εκτίμηση της

συμβολής τους στη μονάδα όπου υπηρετούν και όχι τόσο από την έμμισθη αμοιβή τους (Bishay, 1996:147).

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Τάση δείγματος ως προς την εργασιακή ικανοποίηση από τις αμοιβές		
ΑΞΟΝΑΣ 3: ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ Στην Εκπαιδευτική μονάδα όπου υπηρετώ νιώθω ικανοποίηση επειδή:	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ– ΤΑΣΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
63. αξιολογείται άτυπα η απόδοσή μου	3,044	1,145
64. εκτιμάται η συμβολή μου στο εκπαιδευτικό, διδακτικό και διοικητικό έργο της εκπαιδευτικής μονάδας	3,136	1,107
65. ανταμείβομαι ηθικά για τη συμμετοχή μου σε κάποιο πρόγραμμα	3	1,209
66. ανταμείβομαι οικονομικά για τη συμμετοχή μου σε κάποιο πρόγραμμα	1,03	1,037
67. μου δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη	2,204	1,127
68. μου δίνονται ευκαιρίες για ανάπτυξη πρωτοβουλιών	2,984	1,104
69. ο μισθός μου είναι ικανοποιητικός	1,728	0,820

4.2.4 Η εργασιακή ικανοποίηση από τη Σχολική Υποδομή

Στον **πίνακα 12** που ακολουθεί καταγράφονται αναλυτικά τα ποσοστά για το βαθμό ικανοποίησης του δείγματος όσον αφορά στις μεταβλητές της σχολική υποδομής. Με μια πρώτη προσέγγιση παρατηρείται ότι στο σύνολο των δέκα μεταβλητών οι ερωτώμενοι αποτυπώνουν **μέτρια ικανοποίηση**. Πιο συγκεκριμένα, και με κριτήριο το μεγαλύτερο παρατηρηθέν ποσοστό ανά βαθμό ικανοποίησης γίνονται αντιληπτά τα εξής:

Από τη μια πλευρά, το 29,2% και το 26% του δείγματος εκφράζει την ελάχιστη ικανοποίηση ως προς τη λειτουργία των χώρων ανάπαυλας και των διοικητικών χώρων αντίστοιχα. Ιδίως το 20,4% και το 20,8% των εκπαιδευτικών δηλώνουν καθόλου και λίγο ικανοποιημένοι αντίστοιχα από την οργάνωση και λειτουργία της σχολικής βιβλιοθήκης. Είναι αξιοσημείωτο ότι το 36,8% και το 33,6% των ερωτηθέντων είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τη χρήση των νέων τεχνολογιών και την ελεύθερη πρόσβαση στα εργαστήρια της μονάδας αντίστοιχα. Το 30,4% και το 12,4% του δείγματος δηλώνει πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένο ως προς τις αίθουσες.

Πίνακας 12: Συχνότητες βαθμού ικανοποίησης ως προς τη σχολική υποδομή					
ΑΞΟΝΑΣ 4 : ΣΧΟΛΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
τη χωροταξική του οργάνωση	16,4%	10,6%	33,6%	21,6%	8,8%
τις αίθουσες	12%	18,4%	26,8%	30,4%	12,4%
την αίθουσα συνεδριάσεων των καθηγητών	15,2%	24,4%	26,4%	24%	10%
την οργάνωση και λειτουργία του εργαστήριου	14,8%	22%	34,8%	22,8%	5,6%
την ελεύθερη πρόσβαση στο εργαστήριο	16,4%	21,6%	33,6%	21,2%	7,2%
τη χρήση νέων τεχνολογιών	12%	22,8%	36,8%	21,2%	7,2%
τον επαρκή τεχνολογικό εξοπλισμό	14,4%	20,8%	33,2%	22,8%	8,8%
την οργάνωση και λειτουργία της βιβλιοθήκης	20,4%	20,8%	30%	18,8%	10%
τη λειτουργία των χώρων ανάπαυλας	29,2%	23,2%	31,2%	13,6%	2,8%
τη λειτουργία των διοικητικών χώρων	26%	23,2%	30,8%	14%	6%

Ο **πίνακας 13** που ακολουθεί συνοψίζει τη τάση του συνολικού δείγματος ως προς την εργασιακή ικανοποίηση σε κάθε μεταβλητή που αφορά στις σχολικές υποδομές. Παρουσιάζουμε το μέσο όρο των απαντήσεων καθώς και την τυπική απόκλιση σε κάθε διατύπωση του συγκεκριμένου άξονα.

Πιο συγκεκριμένα, καταγράφεται η **τάση μέτριας ικανοποίησης** των εκπαιδευτικών ως προς τις σχολικές υποδομές. Είναι χαρακτηριστικό ότι όλες οι μεταβλητές έχουν μέσο όρο κάτω από 3 δηλαδή, από 2,376 (μεταβλητή 78^η : χώροι ανάπαυλας) μέχρι 2,908 (μεταβλητή 76^η : 71^η(3,128), η οποία αναφέρεται στις υποδομές των αιθουσών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Τάση δείγματος ως προς την εργασιακή ικανοποίηση από τη σχολική υποδομή		
ΑΞΟΝΑΣ 4: ΣΧΟΛΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ Στην εκπαιδευτική μονάδα όπου υπηρετώ με ικανοποιεί ως προς:	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ-ΤΑΣΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
70. τη χωροταξική του οργάνωση	2,868	1,186
71. τις αίθουσες (ευάερο και ευήλιο περιβάλλον)	3,128	1,205
72. την αίθουσα συνεδριάσεων των καθηγητών	2,892	1,219
73. την οργάνωση και λειτουργία του εργαστήριου	2,824	1,112
74. την ελεύθερη πρόσβαση στο εργαστήριο	2,812	1,158
75. τη χρήση νέων τεχνολογιών	2,888	1,095
76. τον επαρκή τεχνολογικό εξοπλισμό (H/Y- Προτζέκτορες – CD players – λογισμικά προγράμματα σε εφαρμογή)	2,908	1,166
77. την οργάνωση και λειτουργία της σχολικής βιβλιοθήκης	2,772	1,251
78. την οργάνωση και λειτουργία των χώρων ανάπαυλας και ξεκούρασης	2,376	1,124
79. την οργάνωση και λειτουργία των διοικητικών χώρων της εκπαιδευτικής μονάδας (γραμματεία)	2,508	1,189

5. Εξαγωγή Νέων Παράγοντων

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο επικεντρώνεται στα στατιστικά αποτελέσματα που προκύπτουν μετά την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης στο σύνολο των εβδομήντα-εννέα μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται ο πίνακας 14, ο οποίος καταγράφει τους έξι νέους παράγοντες με τα αντίστοιχα ποσοστά διακύμανσης στο σύνολο των μεταβλητών. Ο πίνακας 15 ταξινομεί τις μεταβλητές ανάλογα με το παραγοντικό τους φορτίο στους έξι νέους παράγοντες, τους οποίους έχουμε ονοματίσει. Έπεται η παρουσίαση των μεταβλητών με τα υψηλότερα και αντίστοιχα χαμηλότερα παραγοντικά φορτία ανά νέο παράγοντα και επιχειρείται η ερμηνεία τους.

Σε πρώτο επίπεδο, επιχειρούμε να εφαρμόσουμε τη μέθοδο της παραγοντικής ανάλυσης (factor analysis), με σκοπό να προκύψουν από το σύνολο των 79 μεταβλητών της εργασιακής ικανοποίησης, έτσι όπως έχουν δομηθεί στους τέσσερις άξονες του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, ένας μικρότερος αριθμός νέων συνιστωσών – παραγόντων. Με αυτή τη μέθοδο, ομαδοποιούνται οι μεταβλητές σε νέα σύνολα τα οποία επιχειρούμε να προσδιορίσουμε και να ονοματίσουμε.

Στις δυνατότητες που μας προσφέρει το στατιστικό πακέτο statgraphics, εφαρμόζουμε στο σύνολο των μεταβλητών την τεχνική της παραγοντικής ανάλυσης (classical) και της ορθογωνικής περιστροφής (rotation) της μέγιστης διακύμανσης (varimax 180), έτσι ώστε να προκύψει μεγιστοποίηση των παραγοντικών φορτίων σε κάθε παράγοντα –μεταβλητή.

Στην περίπτωση μας προκύπτουν έξι νέοι παράγοντες, αφού έξι παράγοντες παρουσιάζουν eigenvalues μεγαλύτερο ή ίσο του 1.0. Όλοι μαζί ερμηνεύουν το **83,2037%** της διακύμανσης των αρχικών δεδομένων μας, δηλαδή συγκεντρώνουν το 83,2037% της διασποράς των αρχικών μεταβλητών. Στις κοινωνικές επιστήμες αυτό το ποσοστό θεωρείται ικανοποιητικό. Η κλασσική μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης προϋποθέτει communalities διάφορες του 1, οι οποίες προκύπτουν από τις τετραγωνισμένες πολλαπλές συσχετίσεις της κάθε μεταβλητής με όλες τις υπόλοιπες.

Μας ενδιαφέρει το ποσοστό διακύμανσης που ερμηνεύει ο κάθε νέος παράγοντας. Συγκεκριμένα, ο πρώτος παράγοντας, οποίος αφορά στην ηγετική συμπεριφορά και παρακίνηση ερμηνεύει το 59,663% της συνολικής διακύμανσης. Ο δεύτερος παράγοντας αντίστοιχα, που αφορά στην επικοινωνία της εκπαιδευτικής μονάδας ερμηνεύει το 8,546% , ο τρίτος παράγοντας επικεντρωμένος στην υλικοτεχνική υποδομή ερμηνεύει το 5,581%, ο τέταρτος

παράγοντας που αφορά στις σαφείς δομές και την ιεραρχία ερμηνεύει το 4,578%, ο πέμπτος ο οποίος αναφέρεται στον αποδοτικό και δυναμικό χαρακτήρα της εκπαιδευτικής μονάδας ερμηνεύει το 2,716% και ο έκτος που επικεντρώνεται στις οικονομικές ανταμοιβές ερμηνεύει το 2,120% της συνολικής διακύμανσης.

Συγκεκριμένα, ο παρακάτω **πίνακας 14** παρουσιάζει: Έξι νέους παράγοντες, με το ποσοστό διακύμανσης (% of variance) του κάθε νέου παράγοντα στο συνολικό ποσοστό διακύμανσης (cumulative %).

ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Παράγοντες – Ποσοστό Διακύμανσης στο σύνολο των μεταβλητών			
Factor Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	32,3684	59,663	59,663
2	4,63625	8,546	68,208
3	3,0278	5,581	73,789
4	2,48386	4,578	78,368
5	1,47361	2,716	81,084
6	1,14999	2,120	83,204
N=250			

Παρουσιάζουμε παρακάτω τον **πίνακα 15** που προκύπτει από την παραγοντική ανάλυση στο σύνολο των αξόνων με τα αντίστοιχα παραγοντικά φορτία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 15: ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΝΤΑΙ ΣΕ ΚΑΘΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ – ΦΟΡΤΙΣΕΙΣ		
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΦΟΡΤΙΣΕΙΣ
Παράγοντας 1 Ηγετική συμπεριφορά και παρακίνηση	6.συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων	0,556527
	7. κοινή συναίνεση στη λήψη αποφάσεων	0,541992
	31.κάνει τους εκπαιδευτικούς να αισθάνονται άνετα	0,778317
	32.σέβεται τα βασικά δικαιώματα, τις ανάγκες των συνεργατών	0,812146
	33. η συμπεριφορά του είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη	0,792986
	34.νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των εκπαιδευτικών	0,79864
	38. είναι συνεπής, τηρεί τις υποσχέσεις	0,699006
	39.τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη	0,699102
	40.λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια	0,706414
	41.συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική «κερδίζω-κερδίζεις»	0,384753
	42.αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του	0,763053
	43.δεν του αρέσουν οι κολακείες και οι επιδείξεις	0,424166
	44.αναγνωρίζει τις αδυναμίες του- τις δυνατότητες των άλλων	0,754851
	45.δέχεται και επιζητεί τη δημιουργική κριτική	0,734542
	46.θέτει την επιτυχία της εκπαιδευτικής μονάδας πάνω από την προσωπική του επιτυχία	0,61431
	47.Συνδέει στόχους με οικονομικές ανταμοιβές	0,390418
	48.Αναγνωρίζει προσπάθειες και επιδόσεις	0,778093
	49.Εξηγεί τις συνέπειες της εργασίας	0,619199
	50. Επιβραβεύει – επαινεί	0,680202
	51.Αναθέτει παράλληλες εργασίες	0,401958
	52. Δίνει ελευθερία πρωτοβουλιών	0,751403
	53. Δίνει χρήσιμες πληροφορίες	0,691714
	54. Ενισχύει τη δίκαιη μεταχείριση	0,8196
	55. Δίνει θετική ανατροφοδότηση	0,775215
	56. Συνδέει ατομικούς και συλλογικούς στόχους	0,641299
	57. Εναρμονίζει ατομικούς και συλλογικούς στόχους	0,657957
	58. Ενθαρρύνει τη συμμετοχή στις αποφάσεις	0,784593
	59. Αξιοποιεί τις γνώσεις	0,696303
	60. Εξασφαλίζει τη συνοχή της ομάδας	0,754485

	61. Ενθαρρύνει την αφοσίωση	0,769076
	62. Σε συγκρούσεις επιδεικνύει δικαιοσύνη και ακεραιότητα	0,752524
	63. Αξιολογείται άτυπα η απόδοσή μου	0,46289
	68. Ευκαιρίες για ανάπτυξη πρωτοβουλιών	0,590441
	64. Εκτιμάται η συμβολή μου στο εκπαιδευτικό, διδακτικό και διοικητικό έργο της εκπαιδευτικής μονάδας	0,604036
	65. Ανταμείβομαι ηθικά για τη συμμετοχή μου σε κάποιο πρόγραμμα	0,528412
Παράγοντας 2 Επικοινωνία της εκπαιδευτικής μονάδας	1. Αποδοχή εποικοδομητικής κριτικής, ελευθερία έκφρασης	0,47213
	8. Συντελούνται άτυπες επικοινωνίες / επαφές	0,387445
	9. Υπάρχει ενδιαφέρον μεταξύ συναδέλφων	0,682781
	10. Αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των εκπαιδευτικών της εκπαιδευτικής μονάδας	0,708737
	11. Αμοιβαία υποστήριξη στην επίλυση των προβλημάτων	0,713397
	12. Εντοπίζεται διαπροσωπική αρμονία	0,695018
	13. Δημιουργείται ευχάριστη ατμόσφαιρα	0,655386
	14. Ενδυνάμωση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	0,538856
	15. Επιχειρείται συνοχή και ομαδική εργασία	0,517636
	16. Οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται σαν το σπίτι τους στην εκπαιδευτική μονάδα	0,551887
Παράγοντας 3 Υλικοτεχνική υποδομή	30. Πλήρης, σαφής και ειλικρινής επικοινωνία	0,457882
	70. Χωροταξική οργάνωση	0,697088
	71. Αίθουσες (ευάερο και ευήλιο περιβάλλον)	0,727312
	72. Αίθουσα συνεδριάσεων των καθηγητών	0,797776
	73. Οργάνωση και λειτουργία του εργαστήριου	0,768341
	74. Ελεύθερη πρόσβαση στο εργαστήριο	0,637894
	75. Χρήση νέων τεχνολογιών	0,658
	76. Επαρκής τεχνολογικός εξοπλισμός (H/Y-Προτζέκτορες – CD players – λογισμικά προγράμματα σε εφαρμογή)	0,701875
	77. Οργάνωση και λειτουργία της σχολικής βιβλιοθήκης	0,564699
	78. Οργάνωση και λειτουργία των χώρων ανάπαυλας και ξεκούρασης	0,667049
Παράγοντας 4 Σαφείς δομές και ιεραρχία της εκπαιδευτικής	79. Οργάνωση και λειτουργία των διοικητικών χώρων	0,528352
	17. Είναι ξεκάθαρες οι σχέσεις ιεραρχίας	0,509178
	18. Υπάρχει τυπικότητα και αυστηρότητα στη διεκπεραίωση διαδικασιών	0,663526
	19. Οι διαδικασίες είναι καθιερωμένες	0,648643

μονάδας	21. Είναι ξεκάθαρη η περιγραφή των θέσεων εργασίας	0,579353
	22. Υπάρχει σεβασμός στην ιεραρχία	0,640931
	23. Το εργασιακό περιβάλλον είναι σταθερό, ασφαλές	0,471216
	24. Οι στόχοι σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο είναι σαφείς	0,537439
	25. Οι εκπαιδευτικοί κατανοούν τους συνολικούς στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας	0,490365
	26. Χαρακτηρίζεται από εστίαση στη συμμόρφωση σε επίπεδα απόδοσης και στόχους	0,433201
	27. Ο καθένας είναι ατομικά υπεύθυνος για την απόδοση του	0,386788
	28. Υπάρχει εστίαση σε υψηλή απόδοση, υψηλές απαιτήσεις	0,440764
	35. Είναι αυστηρός με τη συνέπεια και την έλλειψη πειθαρχίας	0,569908
	36. Δεν ανέχεται την μετριότητα και τις χαμηλές επιδόσεις	0,46331
	37. Δεν δυσκολεύεται να πάρει αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις όταν αυτές είναι σωστές	0,482705
Παράγοντας 5 Αποδοτικός – δυναμικός χαρακτήρας της εκπαιδευτικής μονάδας	2. Χαρακτηρίζεται από επανεξέταση υφισταμένων ιδεών για βελτίωση και ανάπτυξη	0,50409
	3. Χαρακτηρίζεται από εστίαση σε πρωτοπορία και καινοτομία	0,616833
	4. Χαρακτηρίζεται από δημιουργικότητα, έμπνευση και νέες ιδέες	0,645635
	5. Έχει χαρακτήρα δυναμικό και συνεχώς αναπτυσσόμενο	0,656743
	20. Μετράται η απόδοση των εκπαιδευτικών σε σχέση με στόχους	0,450323
	29. Η ανταμοιβή είναι σε σχέση με την απόδοση και το έργο	0,487267
Παράγοντας 6 Οικονομικές ανταμοιβές	66. Ανταμείβομαι οικονομικά για τη συμμετοχή μου σε κάποιο πρόγραμμα	0,272113
	67. Μου δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη	0,360163
	69. Ο μισθός μου είναι ικανοποιητικός	0,183731

Πιο συγκεκριμένα, ο **πρώτος παράγοντας** σχετίζεται με την **ηγεσία** και ειδικότερα τόσο με την **ηγετική συμπεριφορά**, όσο και με την **ηγετική παρακίνηση**. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο παράγοντας αυτός ερμηνεύει το μεγαλύτερο ποσοστό και με διαφορά από τους υπόλοιπους της συνολικής διακύμανσης. Με λίγα λόγια, η ηγεσία αναδεικνύεται πρώτος παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης.

Οι μεταβλητές με τα υψηλότερα παραγοντικά φορτία και επομένως αυτές που σχετίζονται περισσότερο με τον πρώτο παράγοντα είναι οι μεταβλητές 31,32,33,34 και 38,39 και 40 που αφορούν σε ένα συγκεκριμένο προφίλ ηγέτη.

Από τη μια πλευρά, πρόκειται για το πρότυπο του ηγέτη- διευθυντή που δείχνει **ευαισθησία** προς τους εκπαιδευτικούς, τους κάνει να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί του, σέβεται τα δικαιώματά τους, νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματά τους. Η γενικότερη συμπεριφορά που αναπτύσσει απέναντί τους είναι ευγενική και ανθρώπινη.

Από την άλλη πλευρά, είναι το προφίλ του ηγέτη με **ακέραιο χαρακτήρα**, ο οποίος είναι συνεπής, τηρεί τις υποσχέσεις του, τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη και λέει πάντα την αλήθεια εξυπηρετώντας τη διαφάνεια.

Στη βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει προηγηθεί τα συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση άμεσα (Oshagbemi,2001; Lewis, 1992; Forgionne and Peeter's,1982; Mayfield et al,1998; Evans,1997; Winstead et al,1995).

Στον ίδιο παράγοντα, ταξινομούνται όλες οι μεταβλητές που αφορούν στην ηγετική παρακίνηση, ως μια ιδιαίτερη έκφανση της ηγετικής συμπεριφοράς. Είναι αποκαλυπτικό ότι η μεταβλητή 54 και 62 που αφορά στη **δίκαιη μεταχείριση** του ηγέτη ειδικότερα σε περιπτώσεις συγκρούσεων παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη φόρτιση, έτσι ώστε να ενισχύεται η άποψη ότι η ακεραιότητα και η δικαιοσύνη που οφείλει να εκφράζει ένας διευθυντής διαδραματίζει ένα σπουδαίο ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι οι μεταβλητές 52 και 58 που επικεντρώνονται στο **περιθώριο ανάπτυξης πρωτοβουλιών και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων** παρουσιάζουν επίσης υψηλές φορτίσεις. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές ανακύπτουν το **ζήτημα της ενδυνάμωσης** του ανθρώπινου δυναμικού σε μια εκπαιδευτική μονάδα καθώς και συμμετοχικής διοίκησης, ζητήματα που έχουν ερευνηθεί και ενισχυθεί ως προς την εργασιακή ικανοποίηση από μελετητές (Thomas and Velthouse, 1990,666; Kim, 2002,233; Muijs and Harris,2003,437).

Αντίθετα, είναι χαρακτηριστική η χαμηλή φόρτιση στη μεταβλητή 47, που αναφέρεται στη σύνδεση που επιχειρεί ο ηγέτης – διευθυντής των ομαδικών και ατομικών στόχων με οικονομικές ανταμοιβές. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να δώσουμε έμφαση στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, όπου ο διευθυντής δεν έχει το περιθώριο να διαχειρίζεται

οικονομικές υποθέσεις της εκπαιδευτικής μονάδας που διευθύνει. Στην ουσία ο διευθυντής, σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο διεκπεραιώνει τα οικονομικά του σχολείου χωρίς να μπορεί να παρέμβει σε αυτά.

Στον ίδιο παράγοντα ταξινομούνται με υψηλά παραγοντικά φορτία οι μεταβλητές 63, 64, 65 και 68 οι οποίες προέρχονται από τον τελευταίο άξονα που αφορά στις ανταμοιβές –οικονομικές και ηθικές. Στην προκειμένη περίπτωση, οι συγκεκριμένες μεταβλητές επικεντρώνονται στην άτυπη αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εκπαιδευτικού, στην εκτίμηση που εισπράττει ο εκπαιδευτικός για τη συμβολή του στο διοικητικό και διδακτικό έργο, στην ηθική του ανταμοιβή για τη συμμετοχή του σε κάποιο πρόγραμμα και στη δυνατότητα που του δίνεται για ανάπτυξη πρωτοβουλιών.

Όσο και αν φαίνεται η ταξινόμηση αυτή απρόσμενη, θεωρούμε ότι επιδέχεται συγκεκριμένης και σαφούς ερμηνείας. Σε μια εκπαιδευτική μονάδα ποιος είναι αυτός που αξιολογεί άτυπα, που ανταμείβει ηθικά, που εκτιμά το έργο και τις πρωτοβουλίες ενός εκπαιδευτικού; Ο ηγέτης – διευθυντής διαδραματίζει αυτό το σπουδαίο ρόλο. Είναι εκείνος επιφορτισμένος ουσιαστικά να παρακινεί και να ανταμείβει ηθικά τουλάχιστον τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών. Συνεπώς, δικαιολογείται και υποστηρίζεται η συγκεκριμένη ομαδοποίηση των μεταβλητών που ανήκουν στον τέταρτο άξονα.

Ο δεύτερος παράγοντας που προκύπτει μετά την παραγοντική ανάλυση επικεντρώνεται σε μια πολύ βασική παράμετρο της εργασιακής ικανοποίησης: την **επικοινωνία** στα πλαίσια της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι μεταβλητές, οι οποίες παρουσιάζουν τη μέγιστη φόρτιση είναι οι 9,10,11,12 και 13, οι οποίες αναφέρονται ουσιαστικά στην ατμόσφαιρα και το κλίμα που δημιουργείται σε μια εκπαιδευτική μονάδα.

Πιο συγκεκριμένα, η αναγνώριση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και υποστήριξης μεταξύ των εκπαιδευτικών, η διαπροσωπική αρμονία και το πραγματικό ενδιαφέρον ανάμεσά τους βασίζεται στην πλήρη, σαφή και ειλικρινή επικοινωνία. Στον ίδιο παράγοντα, εντάσσονται και οι μεταβλητές που αφορούν στη συνοχή και την ομαδική εργασία μέσα σε ένα σχολείο καθώς και στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η συγκεκριμένη ομαδοποίηση μεταβλητών που προκύπτει από την παραγοντική ανάλυση προέρχονται από τον πρώτο άξονα του ερωτηματολογίου που αφορά στο οργανωσιακό κλίμα. Δεν είναι τυχαίο ότι σε παραγοντική ανάλυση ανά άξονα που επιχειρείται ενισχύεται η

ομαδοποίηση αυτή. Συνεπώς, ερμηνεύοντας το νέο αυτό παράγοντα υπογραμμίζεται η σπουδαιότητα της επικοινωνίας και κυριότερα του τρόπου με τον οποίο συντελείται αυτή ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.

Στη βιβλιογραφική επισκόπηση, χαρακτηριστική είναι η έρευνα του Muchinsky (1977), η οποία καταδεικνύει ακριβώς τη σχέση μεταξύ επικοινωνίας και εργασιακής ικανοποίησης. Στο ίδιο επίπεδο, πρέπει να δώσουμε έμφαση ότι ο νέος αυτός παράγοντας αναδεικνύεται δεύτερος στην παραγοντική ανάλυση ερμηνεύοντας το 8,546% της συνολικής διακύμανσης ακριβώς μετά την ηγεσία.

Ο τρίτος παράγοντας που προκύπτει αφορά στην **υλικοτεχνική υποδομή** των εκπαιδευτικών μονάδων. Με ποσοστό ερμηνείας της συνολικής διακύμανσης 5,581% αναδεικνύεται ένας από τους βασικούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Και αυτό δεν πρέπει να περάσει απαρατήρητο, δεδομένου ότι οι πραγματικές συνθήκες εργασίας με τις κατάλληλες υποδομές τόσο κτιριακές όσο και τεχνικές ενισχύουν ένα εργασιακό περιβάλλον που εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την καλύτερη δυνατή απόδοση των εκπαιδευτικών.

Πιο ιδιαίτερα, οι μεταβλητές με τις μέγιστες φορτίσεις είναι οι 70,71,72 και 76 που επικεντρώνονται στην χωροταξική οργάνωση, στις αίθουσες και τον επαρκή τεχνολογικό εξοπλισμό. Η μεταβλητή με τη μικρότερη φόρτιση είναι η 77 που αναφέρεται στην οργάνωση και λειτουργία της σχολικής βιβλιοθήκης.

Πως ερμηνεύεται αυτό σε σχέση πάντα με την εργασιακή ικανοποίηση; Χρήζει μελέτης η αντίληψη που έχουν σχηματίσει οι εκπαιδευτικοί ως προς το ρόλο που διαδραματίζει η σχολική βιβλιοθήκη. Ας μην ξεχνάμε ότι η τάση των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη έρευνα ως προς τη σχολική βιβλιοθήκη είναι ότι είναι λίγο προς μέτρια ικανοποιημένοι με μέσο όρο 2,772. Η αφορμή που δίνεται από αυτά τα αποτελέσματα είναι η διερεύνηση της αξίας που έχει η βιβλιοθήκη και ο ρόλος της στην εύρυθμη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας καθώς και κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί ανεξαρτήτως ειδικότητας τη χρησιμοποιούν.

Γίνεται αντιληπτό ότι αυτός ο τρίτος παράγοντας χρήζει βαθύτερης μελέτης, αφού οι έρευνες που έχουν γίνει στον τομέα αυτό είναι περιορισμένες. Πάντως στη βιβλιογραφία, οι αναφορές στην υλικοτεχνική υποδομή σχετίζονται με την εξασφάλιση κατάλληλων συνθηκών εργασίας που συντελούν στη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. (Μλεκάνης,2005)

Ο τέταρτος παράγοντας που ανακύπτει από τη παραγοντική ανάλυση με ποσοστό διακύμανσης μικρότερο από τους τρεις προηγούμενους αφορά στις **σαφείς δομές και την ιεραρχία** που πρεσβεύει μια εκπαιδευτική μονάδα. Οι μεταβλητές με τις μεγαλύτερες φορτίσεις προέρχονται από τον πρώτο άξονα του ερωτηματολογίου – οργανωσιακό κλίμα- και συγκεκριμένα οι μεταβλητές 18, 19 και 22 επικεντρώνονται στη τυπικότητα και αυστηρότητα στη διεκπεραίωση διαδικασιών και κανονισμών, στις καθιερωμένες διαδικασίες και στο σεβασμό που εκδηλώνεται προς την ιεραρχία.

Είναι σαφές τόσο από τη βιβλιογραφική επισκόπηση όσο και από τις απαντήσεις των υποκειμένων, ότι η σαφήνεια ως προς τους ρόλους που καλείται ο κάθε εκπαιδευτικός να διαδραματίσει σε ένα σχολείο καθώς και η σαφήνεια του εύρους των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων τους, συντελεί στην εργασιακή ικανοποίηση. (Σαίτης, 2005; 2007)

Η μεταβλητή με τη μικρότερη φόρτιση είναι 27, η οποία αναφέρεται στην ατομική ευθύνη του κάθε εκπαιδευτικού για την προσωπική του απόδοση. Δεν είναι τυχαίο για τα ελληνικά δεδομένα καθώς οι περιορισμοί που υπάρχουν ως προς τις πρωτοβουλίες που μπορεί κανείς να αναλάβει σε ένα σχολείο είναι αρκετοί.

Ταυτόχρονα ανακύπτει ένα πολύ σοβαρό ζήτημα, αυτό της αξιολόγησης της απόδοσης των εκπαιδευτικών και της εκπαιδευτικής μονάδας στο σύνολό της. Η εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση, η αυτό-αξιολόγηση αποτελούν έννοιες απρόσιτες για την ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα. Η αλήθεια είναι ότι οι έλληνες εκπαιδευτικοί δεν είναι εξοικειωμένοι με την έννοια της αξιολόγησης. Συνεπώς, η απόδοση γίνεται αντικείμενο ατομικής ευθύνης χωρίς όμως να υπόκειται σε περαιτέρω ανάλυση. Προηγούμενες έρευνες πάντως συνδέουν άμεσα την απόδοση με την εργασιακή ικανοποίηση(Oshagbemi, 2001:283; Saiti, 2007:23; Hogan et al,1994; Bourantas,1988:123).

Είναι αξιοσημείωτο επίσης, ότι αυτός ο παράγοντας περιλαμβάνει τις φορτίσεις τριών μεταβλητών που ανήκουν στον άξονα 2.1, δηλαδή την ηγετική συμπεριφορά. Και οι τρεις μεταβλητές 35,36 και 37 με υψηλές σχετικά φορτίσεις αναφέρονται στο αυστηρό προφίλ που πρεσβεύει ο ηγέτης μιας εκπαιδευτικής μονάδας.

Είναι σαφές ότι ένας ηγέτης- διευθυντής επιφορτίζεται με την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και ταυτόχρονα είναι εκείνος που εγγυάται τις σαφείς δομές και την ιεράρχηση στην εκπαιδευτική μονάδα. Η αυστηρότητα του ως προς τη συνέπεια που οφείλουν οι εκπαιδευτικοί

να επιδεικνύουν και ως προς την έλλειψη πειθαρχίας σχετίζονται με τη σαφήνεια των ρόλων, των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων του κάθε εργαζόμενου στο σχολείο.

Ο πέμπτος παράγοντας ερμηνεύοντας ποσοστό 2,716% της συνολικής διακύμανσης, επικεντρώνεται στον **αποδοτικό και δυναμικό χαρακτήρα της εκπαιδευτικής μονάδας**. Οι μεταβλητές που συμπεριλαμβάνονται σε αυτό τον παράγοντα ανήκουν στον πρώτο άξονα που εξετάζει το οργανωσιακό κλίμα.

Οι μεταβλητές με τα υψηλότερα παραγοντικά φορτία είναι 3,4,5, οι οποίες ουσιαστικά πραγματεύονται το ίδιο ζήτημα: το δυναμικό χαρακτήρα του οργανισμού, ο οποίος εστιάζει στην πρωτοπορία, τη καινοτομία, την επανεξέταση των υφιστάμενων ιδεών για βελτίωση και ανάπτυξη και ο οποίος χαρακτηρίζεται από δημιουργικότητα, έμπνευση και νέες ιδέες.

Οι μεταβλητές με χαμηλότερα παραγοντικά φορτία είναι οι 20 και 29, οι οποίες επικεντρώνονται στην απόδοση του οργανισμού σε σχέση με τους στόχους και τελικά με τις ανταμοιβές των εκπαιδευτικών.

Θεωρούμε ότι η ομαδοποίηση αυτών των μεταβλητών αναδεικνύει ένα σπουδαίο παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης που σχετίζεται ουσιαστικά με τη συνεχή εξέλιξη μιας εκπαιδευτικής μονάδας, την ενεργοποίησή του και τη δυναμικότητά του σε ένα συνεχώς ευμετάβλητο περιβάλλον.

Πολλοί ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στην σχέση οργανωσιακού κλίματος και απόδοσης – παραγωγικότητας – εργασιακής ικανοποίησης. (Litwin and Stringer,1968:43,cited in La Follette, 1975:259).Η πεποίθηση είναι ότι ένα σχολικό κλίμα που χαρακτηρίζεται από στοιχεία δυναμικότητας και εξέλιξης συντελούν θετικά στην ικανοποίηση που αντλούν οι εκπαιδευτικοί.

Ο έκτος και τελευταίος παράγοντας, ο οποίος ερμηνεύει το μικρότερο ποσοστό της συνολικής διακύμανσης αφορά στις **οικονομικές** ανταμοιβές. Περιλαμβάνει μόνο τρεις μεταβλητές 66,67 και 69, οι οποίες εστιάζουν στην οικονομική ανταμοιβή και την ικανοποίηση που απορρέει από τον μισθό καθώς και από τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη.

Η μεταβλητή 69 «ο μισθός μου είναι ικανοποιητικός» έδειξε πρώτο φορτίο στον τρίτο παράγοντα που αφορά στην υλικοτεχνική υποδομή, αλλά κρίθηκε ότι δεν ταιριάζει από εννοιολογικής άποψης με τον παράγοντα, και μεταφέρθηκε στον τελευταίο παράγοντα αξιοποιώντας το δεύτερο της φορτίο.

Σε πρώτο επίπεδο, επιδέχεται ερμηνείας το χαμηλό ποσοστό διακύμανσης του έκτου παράγοντα. Δεν θα ήταν αυθαίρετο να αναφέρουμε ότι τελικά δεν είναι τόσο οι οικονομικές ανταμοιβές που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση όσο οι προηγούμενοι παράγοντες που έχουν προκύψει με έμφαση στην ηγετική συμπεριφορά και παρακίνηση και την επικοινωνία που αναπτύσσεται σε μια εκπαιδευτική μονάδα.

Αυτή η άποψη ενισχύεται και από προηγούμενες έρευνες που έχουν μελετηθεί (Bishay, 1996; Judge, 2010), σύμφωνα με τις οποίες οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται περισσότερο στην κάλυψη υψηλότερων ιεραρχικά αναγκών και όχι μόνο στις οικονομικές απολαβές. Δεν είναι τυχαίο, ότι στη συγκεκριμένη έρευνα, η διατύπωση σχετικά με την ικανοποίηση ως προς το μισθό εμφανίζει μέσο όρο 1,728, δηλαδή καθόλου ή λίγο ικανοποιημένοι, ενώ όλες οι άλλες μεταβλητές έχουν την τάση προς τη μέτρια ικανοποίηση.

Σε δεύτερο επίπεδο, είναι σημαντικό να αναφερθούμε στην μεταβλητή που εστιάζει στις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, η οποία ουσιαστικά παρουσιάζει και την υψηλότερη φόρτιση. Η επαγγελματική ανάπτυξη σχετίζεται τόσο με την ενδυνάμωση του προσωπικού όσο και με την έννοια της συμμετοχικής διοίκησης. Στη βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει προηγηθεί γίνεται η άποψη αυτή αντιληπτή και ενισχύεται από διάφορες έρευνες στο πεδίο μοντέλων ηγεσίας και ενδυνάμωσης του προσωπικού. (Anderson, 1982; Thomas and Velthouse, 1990; Kim, 2002; Muijs and Harris, 2003).

Η δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών σχετίζεται και με την επαγγελματική ανέλιξη. Πόσο εφικτό αυτό είναι στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα; Τα υποκείμενα στην εν λόγω έρευνα δηλώνουν μέτρια ικανοποίηση ως προς τη μεταβλητή αυτή.

Από την παραγοντική ανάλυση και την ερμηνεία που επιχειρήθηκε συγκρατούμε την ανάδειξη έξι νέων παραγόντων που προέκυψαν από τις 79 μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Αξίζει να σημειωθεί ότι μεταβλητές που ελέγχουν ίδιες παραμέτρους ομαδοποιήθηκαν με στατιστικά σημαντικά φορτία ενισχύοντας έτσι τις ερμηνείες και τις απόψεις μας. Για παράδειγμα οι μεταβλητές 17,18,19,21,22,23 που αφορούν στις σαφείς δομές της εκπαιδευτικής μονάδας παρουσιάζουν παρόμοιες φορτίσεις. Παράλληλα, η βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει προηγηθεί αξιοποιήθηκε ως προς την επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων μας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, επικεντρωνόμαστε στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών της δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και πιο συγκεκριμένα στη διερεύνηση των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης. Η μελέτη περίπτωσης αφορά στους εκπαιδευτικούς της Β/θμιας εκπαίδευσης της Αττικής.

Στην παρούσα μελέτη επικεντρωνόμαστε στους εξωτερικούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, έτσι όπως αυτοί εντοπίζονται στη βιβλιογραφία δηλαδή στο οργανωσιακό κλίμα, την ηγεσία, τις σχολικές υποδομές και τέλος τις οικονομικές και ηθικές ανταμοιβές.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, συντάχθηκε και χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο βασίζεται στη ποσοτική μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης με τη μέθοδο Likert (πεντάτιμη ιεραρχική κλίμακα 1:καθόλου, 2: λίγο, 3: μέτρια, 4: πολύ, 5:πάρα πολύ) απαντώντας συνολικά σε 79 προτάσεις – διατυπώσεις. Οι συνολικά εβδομήντα- εννέα μεταβλητές δομούνται σε τέσσερις άξονες αντίστοιχα με τους τέσσερις προαναφερθέντες εξωτερικούς παράγοντες.

Το τυχαίο δείγμα της έρευνας περιορίζεται στους εκπαιδευτικούς της Αττικής. Για την εξασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος, εφαρμόζουμε τη μέθοδο της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας καθορίζοντας τον αριθμό των συμμετεχόντων από κάθε περιφέρεια της Αττικής (συνολικά έξι περιοχές: Α, Β, Γ, Δ Αθήνας, Δυτική και Ανατολική Αττική) στο σύνολο των διακοσίων πενήντα ερωτηματολογίων, τα οποία εξασφαλίζουν την κανονική κατανομή των δεδομένων.

Από την επεξεργασία των δεδομένων προκύπτει ότι οι ερωτώμενοι εμφανίζουν μέτρια ικανοποίηση και στους τέσσερις άξονες χωρίς ιδιαίτερες διακυμάνσεις, τυπικές αποκλίσεις ή ακραίες τιμές με εξαίρεση τις οικονομικές ανταμοιβές (άξονας 2.3).

Σε δεύτερο επίπεδο, με τη μέθοδο της παραγοντικής ανάλυσης στο σύνολο των 79 μεταβλητών, και με σκοπό την εξαγωγή των παραγόντων εξωτερικής εργασιακής ικανοποίησης προέκυψαν έξι νέοι παράγοντες, οι οποίοι ομαδοποιούν τις μεταβλητές ανάλογα με τα παραγοντικά τους φορτία.

Ο **παράγοντας 1:** «Ηγετική Συμπεριφορά και παρακίνηση» περιλαμβάνει κυρίως τις μεταβλητές από τον άξονα 2.1 και 2.2, οι οποίοι αναφέρονται στο προφίλ του ηγέτη (ευαισθησία, ταπεινότητα, ακεραιότητα) καθώς και στους τρόπους παρακίνησης των

εκπαιδευτικών (ενδυνάμωση, αναγνώριση, εναρμόνιση ομαδικών και ατομικών στόχων). Περιλαμβάνει επίσης μεταβλητές από τον άξονα 1 που αφορά στο οργανωσιακό κλίμα και οι οποίες επικεντρώνονται στη συμμετοχική διοίκηση.

Ο **παράγοντας 2**: «Επικοινωνία της εκπαιδευτικής μονάδας» περιλαμβάνει τις μεταβλητές από τον άξονα 1 περί οργανωσιακού κλίματος και επικεντρώνεται κυρίως στους τρόπους επικοινωνίας, στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και υποστήριξη καθώς και στη πληρότητα, σαφήνεια και ειλικρίνεια της επικοινωνίας.

Ο **παράγοντας 3**: «Υλικοτεχνική υποδομή» περιλαμβάνει όλες τις μεταβλητές του άξονα 4 και αναφέρεται τόσο στην κτιριακή όσο και τεχνολογική υποδομή της εκπαιδευτικής μονάδας.

Ο **παράγοντας 4**: «Σαφείς δομές και ιεραρχία της εκπαιδευτικής μονάδας» περιλαμβάνει μεταβλητές από τον άξονα 1 για το οργανωσιακό κλίμα και επικεντρώνεται κυρίως στις καθιερωμένες διαδικασίες και το σταθερό και ασφαλές περιβάλλον του σχολείου. Στον ίδιο παράγοντα ταξινομούνται οι μεταβλητές από τον άξονα 2.1 ως προς το αυστηρό προφίλ του ηγέτη, ο οποίος εξασφαλίζει και εγγυάται τις σαφείς δομές και το σεβασμό στην ιεραρχία.

Ο **παράγοντας 5**: «Αποδοτικός και δυναμικός χαρακτήρας της εκπαιδευτικής μονάδας» ομαδοποιεί μεταβλητές από τον άξονα 1 και επικεντρώνεται στην καινοτομία και τη δυναμική εξέλιξη του σχολείου.

Τέλος ο **παράγοντας 6**: «Οικονομικές ανταμοιβές» περιλαμβάνει μόνο τρεις μεταβλητές, οι οποίες εστιάζουν όχι μόνο στην έμμισθη αμοιβή αλλά και στις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη.

Ως πρώτος παράγοντας προκύπτει η ηγεσία ερμηνεύοντας το μεγαλύτερο ποσοστό στη συνολική διακύμανση από τους υπόλοιπους παράγοντες που αναδεικνύονται. Ερμηνεύοντας τις μεταβλητές που ομαδοποιήθηκαν και ταξινομήθηκαν στον πρώτο παράγοντα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η ηγετική συμπεριφορά και η ηγετική παρακίνηση διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Πιο συγκεκριμένα, το προφίλ ενός ηγέτη – διευθυντή, το οποίο χαρακτηρίζεται από ευαισθησία, ταπεινότητα και ακεραιότητα συμβάλλει θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μιας εκπαιδευτικής μονάδας. Οι μεταβλητές, οι οποίες περιγράφουν επακριβώς την ευαισθησία, την ταπεινότητα και την ακεραιότητα ενός ηγέτη παρουσιάζουν υψηλές φορτίσεις, δεδομένο που

μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το μείγμα της συγκεκριμένης ηγετικής συμπεριφοράς αποτελεί το δέον.

Τι σημαίνει όμως ένας ηγέτης ευαίσθητος, ταπεινός και ακέραιος;

Από τη μια πλευρά, είναι ο ηγέτης, ο οποίος αναπτύσσει την απαραίτητη ενσυναίσθηση στα ζητήματα που απασχολούν τον κάθε εκπαιδευτικό της σχολικής μονάδας, αντιλαμβάνεται τα προβλήματα τους συνολικά και επιδεικνύει ευαισθησία και κατανόηση. Εκφράζει με λίγα λόγια το πραγματικό του ενδιαφέρον, σέβεται τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες τους, δημιουργεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης.

Παράλληλα, ο ηγέτης επιδεικνύει ταπεινή συμπεριφορά, αναγνωρίζοντας λάθη και αδυναμίες του. Πρωταρχικός σκοπός του παραμένει η επιτυχία της εκπαιδευτικής μονάδας, έτσι όπως αυτή καθορίζεται από συγκεκριμένα κριτήρια: εύρυθμη λειτουργία, επιτυχία μαθητών, θετικό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.

Η ακεραιότητα επιπλέον του ηγέτη αποτελεί σπουδαία παράμετρο της εργασιακής ικανοποίησης, επειδή η συμπεριφορά του δεν επηρεάζεται από διαπροσωπικές σχέσεις αλλά τα κριτήρια του απέναντι σε όλους τους συνεργάτες- εκπαιδευτικούς παραμένουν τα ίδια. Αυτό σημαίνει ότι εξυπηρετεί πάντα την αλήθεια, τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη. Παραμένει σταθερός στις αξίες που πρεσβεύει. Εντοπίζεται συνεπώς, συνέχεια και συνέφεια στα λόγια και τις πράξεις του, συμπεριφορά που χαίρει εκτίμησης από την πλευρά των εκπαιδευτικών.

Τα συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου ακριβώς επειδή δημιουργείται κλίμα συνεργασίας και ειλικρινούς επικοινωνίας. Γίνεται επίσης αντιληπτό ότι ο διευθυντής, ο οποίος υιοθετεί μια συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από ευαισθησία, ταπεινότητα και ακεραιότητα, δεν εξυπηρετεί μόνο το ρόλο του διαχειριστή μιας εκπαιδευτικής μονάδας αλλά λειτουργεί ως πραγματικός ηγέτης που έχει όραμα για το σχολείο του και δίνει το στίγμα του σε αυτό.

Σε παράλληλη τροχιά, λειτουργεί και η παρακίνηση που εμπνέει ο διευθυντής στους εκπαιδευτικούς. Η κινητοποίησή τους αποτελεί μείζον ζήτημα στα πλαίσια μιας σχολικής μονάδας, όπου οι υποχρεώσεις εκπαιδευτικές, διδακτικές και παιδαγωγικές του κάθε εργαζόμενου είναι προκαθορισμένες. Πως όμως ένας διευθυντής καταφέρνει να παρακινήσει το σύλλογο και τον κάθε εκπαιδευτικό να γίνει πιο παραγωγικός, δημιουργικός, αποτελεσματικός;

Οι μεταβλητές που αναφέρονται στην κινητοποίηση των εργαζομένων παρουσιάζουν υψηλές επίσης φορτίσεις και αναφέρονται ουσιαστικά στα περιθώρια πρωτοβουλιών και συμμετοχικής διοίκησης στους υφισταμένους. Με λίγα λόγια, οι εκπαιδευτικοί, λειτουργούν ομαδικά και συμβάλλουν στην εκπλήρωση των βραχυπρόθεσμων στόχων και μακροπρόθεσμων σκοπών της σχολικής μονάδας, αντλώντας ικανοποίηση συνολικά αλλά και ατομικά ο καθένας.

Συνεπώς, το μοντέλο συμπεριφοράς του διευθυντή που προκύπτει μέσα από την παρούσα έρευνα και το οποίο συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση είναι εκείνο ενός αληθινού ηγέτη, ο οποίος επιδεικνύει δίκαιο και ακέραιο χαρακτήρα, εκφράζει την ευαισθησία του και την ενσυναίσθησή του και παράλληλα αναγνωρίζει τις ικανότητες των συνεργατών του, τους αφυπνίζει και παρακινεί για την μεγαλύτερη απόδοσή τους.

Συμπερασματικά, γίνεται σαφές ότι ο διευθυντής μιας εκπαιδευτικής μονάδας, ο οποίος ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση που αντλούν οι εκπαιδευτικοί, οφείλει να εφαρμόζει όλες αυτές τις εκφάνσεις της ηγετικής συμπεριφοράς.

Παρόλα αυτά, στα πλαίσια της ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας, είναι αμφίβολο κατά πόσο οι διευθυντές στο σύνολό τους κατανοούν τον ηγετικό ρόλο τους. Σε αυτό ακριβώς το σημείο, αξίζει να αναφερθεί ότι το βασικό κριτήριο για την ανάδειξη ενός διευθυντή περιορίζεται ουσιαστικά στα χρόνια εμπειρίας.

Δεδομένου ότι δεν υπάρχει σχολή που να αναδεικνύει ηγετικά στελέχη εκπαίδευσης, με συγκεκριμένο θεωρητικό και εμπειρικό υπόβαθρο, οποιοσδήποτε εκπαιδευτικός με χρόνια πραγματικής εκπαιδευτικής εμπειρίας μπορεί να διεκδικήσει τη θέση του Διευθυντή. Γίνεται αντιληπτό ότι αυτό δεν είναι αρκετό, αφού οι ρόλοι που καλείται να διαδραματίσει είναι πολυσύνθετοι και ποικίλοι.

Κάτω από αυτό το πρίσμα, είναι σαφές πλέον η ανάγκη για τη θεωρητική κατάρτιση των υποψήφιων διευθυντών των σχολείων σε θέματα διοίκησης, οργανωσιακής συμπεριφοράς και ψυχολογίας. Η συγκεκριμένη προσέγγιση παράλληλα με την εμπειρία τους εξασφαλίζει την ολιστική τους προετοιμασία για το ρόλο τους ως ηγέτες μιας εκπαιδευτικής μονάδας.

Ο επόμενος παράγοντας που προκύπτει αφορά στην επικοινωνία, μεταβλητή αόριστη, ασαφής και δύσκολα μετρήσιμη, έτσι όπως διαμορφώνεται σε μια εκπαιδευτική μονάδα και συντελεί στη διαμόρφωση του κλίματος που επικρατεί.

Στη βιβλιογραφική επισκόπηση αναπτύσσεται η συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακού κλίματος – επικοινωνίας – εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων της παρούσας έρευνας επικεντρώνονται σε αυτή ακριβώς τη μεταβλητή ως κύριο παράγοντα ικανοποίησης.

Δεν είναι τυχαίο ότι η επικοινωνία αναδεικνύεται δεύτερος παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης, ερμηνεύοντας το 8,546 % της συνολικής διακύμανσης. Οι μεταβλητές που ταξινομούνται με τα ανάλογα παραγοντικά φορτία σε αυτόν τον παράγοντα προέρχονται από τον πρώτο άξονα του ερωτηματολογίου που αφορά στο οργανωσιακό κλίμα.

Η επικοινωνία με όρους σαφήνειας, πληρότητας και ειλικρίνειας συμβάλλει στη διαμόρφωση αρμονικού κλίματος στον εργασιακό χώρο του σχολείου, όπου επικρατεί αμοιβαία εμπιστοσύνη και υποστήριξη ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Παράλληλα, υπάρχει η δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης και εποικοδομητικής κριτικής. Σε αυτό το περιβάλλον, ευδοκιμούν οι ομαδικές προσπάθειες προς ένα κοινό στόχο ενώ παράλληλα, κατευνάζονται οι αντιπαραθέσεις, οι ανταγωνισμοί ενώ οι συγκρούσεις φανερές ή σιωπηρές γίνονται πιο εύκολα διαχειρίσιμες. Σε αυτά τα πλαίσια, συντελείται η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών αφού ευδοκιμεί η ανάπτυξη λόγου και πρωτοβουλιών. Είναι σαφές ότι σε ένα τέτοιο περιβάλλον εξασφαλίζεται η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Συνεπώς, οι συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν την επικοινωνία ως μείζον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η τάση που καταγράφεται στις συγκεκριμένες μεταβλητές είναι μέτριας ικανοποίησης. Με άλλα λόγια, αυτό που προκύπτει είναι η ανάγκη βελτίωσης της επικοινωνίας που διαμορφώνεται στις εκπαιδευτικές μονάδες.

Για να επιτευχθεί ένας τέτοιος σκοπός, είναι απαραίτητο να έχει η εκπαιδευτική κοινότητα μια συνειδητή ολιστική και συστημική προσέγγιση της έννοιας του σχολείου. Πιο συγκεκριμένα, όλοι όσοι παίρνουν μέρος στην εκπαιδευτική διαδικασία οφείλουν να εντοπίζουν όλους τους συσχετισμούς που αναπτύσσονται σε ένα σχολείο: επικοινωνία διοίκησης με τον εκπαιδευτικό σύλλογο και με κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά, επικοινωνία των καθηγητών με το μαθητικό κοινό και τους γονείς και κηδεμόνες, επικοινωνία της διοίκησης με το εξωτερικό περιβάλλον της μονάδας, τους τοπικούς φορείς και την κοινωνία.

Είναι αναγκαία επιπλέον η πλήρης και συνεχής πληροφόρηση (top down/bottom up επικοινωνία) καθώς και η διαχείριση των συγκρούσεων με συγκεκριμένους μηχανισμούς και

τρόπους, που εξασφαλίζουν την δίκαιη και ακέραη μεταχείριση καθώς και τη συνοχή των εκπαιδευτικών.

Προκύπτει από όλα τα παραπάνω η ανάγκη επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών όχι μόνο σε θέματα παιδαγωγικής ή διδακτικής φύσης, όπως ισχύει μέχρι σήμερα, αλλά και σε θέματα διοίκησης και οργανωσιακής συμπεριφοράς, έτσι ώστε να αντιλαμβάνονται έγκαιρα τα ζητήματα επικοινωνίας και συγκρούσεων και να γνωρίζουν τους μηχανισμούς προσέγγισης και επίλυσής τους.

Ο τρίτος παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης που προκύπτει ερμηνεύοντας το 5,581% της συνολικής διακύμανσης αφορά στην υλικοτεχνική υποδομή των εκπαιδευτικών μονάδων. Με παράλληλη συνεκτίμηση της τάσης του δείγματος προς λίγη έως μέτρια ικανοποίηση που αντλούν οι εκπαιδευτικοί από όλες τις μεταβλητές που ταξινομούνται σε αυτό τον παράγοντα, τα συμπεράσματα που διεξάγονται χρήζουν ιδιαίτερης μελέτης. Αξίζει να σημειωθεί για μια ακόμα φορά ότι οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί για την συγκεκριμένη παράμετρο εργασιακής ικανοποίησης είναι λίγες.

Πιο συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί καταγράφουν την τάση μη ικανοποίησης από τις υλικοτεχνικές υποδομές των σχολείων καθώς και από την ελεύθερη πρόσβαση και χρήση των εργαστηρίων. Άρα, το ζήτημα που προκύπτει αφορά στον τρόπο διαχείρισης, συντήρησης και εκσυγχρονισμού της δημόσιας αυτής περιουσίας που αποτελούν τα κτίρια των εκπαιδευτικών μονάδων. Και αποτελεί ζήτημα σαφέστατα οικονομικό με ταυτόχρονη τη γενικότερη φιλοσοφία αντιμετώπισης των κτιριακών υποδομών.

Με άλλα λόγια, σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα συγκεντρωτικό και ομογενοποιημένο ακριβώς όπως αυτό που ισχύει σήμερα στην ελληνική επικράτεια, τα ερωτήματα που προκύπτουν είναι:

Ποιες είναι οι διαδικασίες καταγραφής των υλικοτεχνικών αναγκών των εκπαιδευτικών μονάδων όχι μόνο των αστικών κέντρων αλλά και εκείνων της επαρχίας και των απομακρυσμένων περιοχών;

Πως μελετώνται και ταξινομούνται με προτεραιότητα οι ανάγκες αυτές; Ποιο σύστημα εξασφαλίζει την ταχύτερη κάλυψη τους; Πως οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης συμμετέχουν στην επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν; Πως η Σχολική Επιτροπή λειτουργεί προς όφελος της εκπαιδευτικής μονάδας; Υπάρχουν τα απαραίτητα κονδύλια έτσι

ώστε όχι μόνο να εξασφαλίζεται η συντήρηση των κτιριακών υποδομών (μικρές καθημερινές βλάβες μέχρι την επέκταση των κτιρίων) αλλά και ο εκσυγχρονισμός των τεχνολογικών υποδομών;

Πως για παράδειγμα ένα πρόγραμμα οργάνωσης και λειτουργίας μιας Σχολικής βιβλιοθήκης με τη σύγχρονη διάστασή της στελεχώνεται από εκπαιδευτικούς κατάλληλα επιμορφωμένους έτσι ώστε να εξυπηρετείται ο ρόλος της; Πως εξασφαλίζεται ο εκσυγχρονισμός μιας βιβλιοθήκης με τον συνεχή εμπλουτισμό της; Πως εδραιώνεται στη συνείδηση και αντίληψη όλων των εκπαιδευτικών κάθε ηλικιακής ομάδας η σπουδαιότητα της;

Όλα τα παραπάνω ερωτήματα μπορεί αυθαίρετα να θεωρηθούν ως αμελητέα. Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν αυτόν τον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης ως έναν από τους βασικότερους.

Θεωρείται αυτονόητη ότι η συνεχής βελτίωση των υλικοτεχνικών υποδομών μιας εκπαιδευτικής μονάδας συντελεί στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Το ζήτημα είναι ότι θα πρέπει να καθοριστούν και να εφαρμοστούν απαντήσεις και λύσεις σε όλα τα προηγούμενα ερωτήματα τα οποία είναι ενδεικτικά.

Ο τέταρτος παράγοντας, ο οποίος ερμηνεύει το 4,578% της συνολικής διακύμανσης αφορά στις σαφείς δομές και ιεραρχία της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι μεταβλητές που ομαδοποιούνται σε αυτόν τον παράγοντα προέρχονται από τον πρώτο άξονα, ο οποίος επικεντρώνεται στο οργανωσιακό κλίμα.

Καταρχήν, η τάση του δείγματος παραμένει και σε αυτές τις παραμέτρους εργασιακής ικανοποίησης μέτρια. Είναι όμως σημαντικό να σημειώσουμε ότι οι μεταβλητές με τα υψηλότερα παραγοντικά φορτία επικεντρώνονται στη σαφή δομή και ιεραρχία των σχολείων καθώς και στο εργασιακό περιβάλλον το οποίο παραμένει σταθερό και ασφαλές. Η αλήθεια είναι ότι οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί λειτουργούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον που εξασφαλίζει στο ελάχιστο όλες αυτές τις παραμέτρους. Με άλλα λόγια είναι σαφή τα όρια αρμοδιοτήτων και ευθυνών του κάθε εκπαιδευτικού, γεγονός που διευκολύνει τόσο την επικοινωνία όσο και τη διατήρηση ενός θετικού κλίματος.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να υπογραμμιστεί ότι στο συγκεκριμένο παράγοντα καταχωρούνται με υψηλά παραγοντικά φορτία οι μεταβλητές 35-36-37, που αναφέρονται στο αυστηρό προφίλ του

ηγέτη – διευθυντή. Αυτό επιδέχεται ερμηνείας καθώς ο διευθυντής οφείλει να επιδεικνύει αυστηρότητα στη διατήρηση των ισορροπιών του σχολείου, έτσι όπως αυτές διαμορφώνονται από τους επιμέρους ρόλους που αναλαμβάνει ο κάθε εκπαιδευτικός.

Συμπερασματικά, θεωρούμε ότι πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στα πλαίσια νέων νομοθετικών ρυθμίσεων για επικείμενες αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα, η ανάγκη εξασφάλισης σταθερών εργασιακών περιβαλλόντων με διατήρηση σαφών δομών και ιεραρχίας.

Ο πέμπτος παράγοντας, (ερμηνεύει το 2,716% της συνολικής διακύμανσης) αφορά στον αποδοτικό και δυναμικό χαρακτήρα της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι μεταβλητές με υψηλά παραγοντικά φορτία που ταξινομούνται σε αυτόν το νέο παράγοντα προέρχονται από τον πρώτο άξονα του οργανωσιακού κλίματος. Επικεντρωνόμαστε επίσης στη μέτρια ικανοποίηση που εκφράζουν τα υποκείμενα της έρευνας.

Συμπερασματικά, είναι σημαντικό να εξασφαλίζουμε τις κατάλληλες συνθήκες, έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα έκφρασης νέων ιδεών και καινοτομιών με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της μονάδας και ταυτόχρονα να εξυπηρετείται ο αναπτυσσόμενος χαρακτήρας της.

Επισημαίνουμε επίσης, ότι στο συγκεκριμένο παράγοντα ταξινομούνται μεταβλητές που αφορούν στη στοχοποίηση του σχολείου και την αξιολόγηση της απόδοσης αλλά και της ανταμοιβής με βάση αυτούς τους στόχους. Πρακτικά, οφείλουμε να πούμε ότι μια εκπαιδευτική μονάδα λειτουργώντας με στοιχειώδη αυτονομία θα μπορούσε να εξελιχθεί σε μια τοπική κοινωνία ως ένας οργανισμός που όχι μόνο εξυπηρετεί την εκπαιδευτική διαδικασία αλλά θα μπορούσε να αναπτυχθεί για παράδειγμα ως ένα πολιτισμικό κέντρο ανοίγοντας τις πόρτες του σε όλους τους φορείς και όχι μόνο στους μαθητές.

Ενεργοποιώντας με αυτό τον τρόπο το εκπαιδευτικό προσωπικό σε δραστηριότητες πέρα των διδακτικών καθηκόντων αφήνουμε περιθώρια για νέα στοχοθεσία, περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας της μονάδας. Παράλληλα, η εργασιακή ικανοποίηση που είναι και το ζητούμενο ενισχύεται.

Ο τελευταίος παράγοντας που προκύπτει αφορά στις οικονομικές ανταμοιβές. Σε πρώτο επίπεδο, αξίζει να αναφερθούμε στη τάση του δείγματος έναντι αυτής της παραμέτρου. Τα υποκείμενα ανεξαρτήτως ηλικιακής ομάδας ή περιοχής εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους ως προς τις οικονομικές απολαβές (μισθός, ανταμοιβή από συμμετοχή σε κάποιο πρόγραμμα) αλλά και

τα περιθώρια ανάπτυξης πρωτοβουλιών και επαγγελματικής ενδυνάμωσης, αφού οι μέσοι όροι δεν ξεπερνούν το 2, δηλαδή είναι καθόλου ή λίγο ικανοποιημένοι.

Ο έκτος αυτός παράγοντας μετά την παραγοντική ανάλυση ερμηνεύει ουσιαστικά το μικρότερο ποσοστό της συνολικής διακύμανσης 2,120%. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι οι οικονομικές ανταμοιβές δεν αποτελούν το βασικότερο παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ενισχύεται η άποψη που έχει αποτυπωθεί σε θεωρητικό επίπεδο από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αντλούν ικανοποίηση με την εκπλήρωση υψηλότερων ιεραρχικά αναγκών και όχι αποκλειστικά από τις οικονομικές απολαβές.

Μελέτες υποστηρίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν ικανοποίηση όταν λειτουργούν σε χώρους εργασίας που τους εξασφαλίζει τη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών και ενεργής συμμετοχής στις λήψεις αποφάσεων. Αυτό γίνεται σαφές και από την παρούσα έρευνα, αφού οι ηθικές απολαβές έχουν ταξινομηθεί στον πρώτο παράγοντα δηλαδή στην ηγεσία. Έχοντας ήδη επιχειρήσει να ερμηνεύσουμε αυτή την απρόσμενη ομαδοποίηση, κατανοούμε ότι οι ηθικές αμοιβές σχετίζονται με το ηγετικό προφίλ και την ηγετική συμπεριφορά και παρακίνηση που επιδεικνύει ο διευθυντής σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα.

Με λίγα λόγια, οι οικονομικές ανταμοιβές, οι οποίες καθορίζονται όπως έχουμε ήδη αναφερθεί στη περιγραφή της ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας, από ένα κεντρικό φορέα (Υπουργείο Οικονομικών – Παιδείας) ανεξαρτήτως επιπέδου παραγωγικότητας (αφού δεν εφαρμόζεται κανένα είδος αξιολόγησης ποιοτικής – ποσοτικής του παραγόμενου έργου των εκπαιδευτικών) δεν παρουσιάζουν περιθώρια βελτίωσης. Οι εκπαιδευτικοί δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης γνωρίζουν εξ αρχής του διορισμού τους το επίπεδο των οικονομικών ανταμοιβών και τις αυξήσεις σε αυτόν ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας τους και μισθολογικού κλιμακίου. Συνεπώς, δεν εκφράζουν ικανοποίηση σε μια παράμετρο μη ελέγξιμη αλλά έχουν τη δυνατότητα να αντλούν ικανοποίηση σε ιεραρχικά ανώτερες ανάγκες όπως είναι η αναγνώριση.

Παρόλα αυτά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις πρόσθετες οικονομικές απολαβές των εκπαιδευτικών, οι οποίοι ενημερώνονται για προγράμματα που εφαρμόζονται με χρηματοδότηση από το ΕΣΠΑ (κοινοτικό πλαίσιο στήριξης) και λαμβάνουν μέρος σε αυτά. Η εφαρμογή αυτών των προγραμμάτων είναι εφικτή όταν η εκπαιδευτική μονάδα χαρακτηρίζεται

από δυναμισμό ενώ αντίστοιχα ο δυναμικός και αποδοτικός χαρακτήρας της ενισχύεται από την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων. Πρόκειται δηλαδή για μια αμφίδρομη σχέση, της οποίας τα αποτελέσματα είναι θετικά τόσο για το ίδιο το σχολείο όσο και για τους εκπαιδευτικούς.

Το ζήτημα που τίθεται είναι η προώθηση αυτών των επιλογών σε ένα σχολείο με σκοπό τόσο την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στον οικονομικό τομέα όσο και στη βελτίωση της απόδοσης της εκπαιδευτικής μονάδας.

Από όλα τα προαναφερθέντα, θεωρούμε ότι ο σκοπός της έρευνας που είναι η διερεύνηση των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχει επιτευχθεί. Ως τελικό συμπέρασμα, εκτιμούμε ότι οι νέοι παράγοντες που προκύπτουν με ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ τους, λειτουργούν σχηματικά ως συγκοινωνούντα δοχεία. Συνεπώς, οι εκπαιδευτικοί δύνανται να αντλήσουν ικανοποίηση από όλους αυτούς τους παράγοντες μαζί ή και ξεχωριστά σε διαφορετικό βαθμό και ένταση.

Σε περαιτέρω έρευνα, επικεντρωνόμαστε στη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης με ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα ακολουθώντας διαφορετική μεθοδολογία και ως προς τη δειγματοληψία και ως προς τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

Θα ήταν για παράδειγμα ενδιαφέρουσα η έρευνα ως προς την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών Β/θμιας εκπαίδευσης σε διαφορετικά χρονικά σημεία της ίδιας σχολικής χρονιάς (αρχή σχολικού έτους, μέση περίοδος, τελική φάση σχολικής χρονιάς). Τα ποιοτικά δεδομένα μπορούμε να τα συγκεντρώσουμε με συνεντεύξεις από διευθυντές και εκπαιδευτικούς στο σύνολο του εκπαιδευτικού πληθυσμού της επικράτειας. Εφαρμόζοντας τη μέθοδο της παλινδρόμησης (regression analysis) και συγκεκριμένα της λογιστικής (όπου η εξαρτημένη μας μεταβλητή είναι η «εργασιακή ικανοποίηση» και παίρνει τιμές 0 και 1 και οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι οι παράγοντες που έχουν προκύψει από την παρούσα έρευνα) θα ερευνήσουμε την υπόθεση αν οι εκπαιδευτικοί είναι ή δεν είναι ικανοποιημένοι. Θα μπορούσαμε επίσης να ερευνήσουμε και να αποδείξουμε τις συσχετίσεις της εργασιακής ικανοποίησης με κάθε εξωτερικό παράγοντα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

- ΕΡΕΥΝΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
- ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ – OUTPUTS
- ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΝΕΟΔΙΟΡΙΣΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΡΕΥΝΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα πεδίου διενεργείται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Εκπαίδευση και Πολιτισμός» Β' κατεύθυνση «Διοίκηση και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων», το οποίο οργανώνει το **Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο**. Το ζήτημα που ερευνάται στα πλαίσια της θεματικής ενότητας «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» είναι **η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης**. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 79 ερωτήσεις – διατυπώσεις. Παρακαλώ να σημειώσετε με (☒) τις απαντήσεις σας.

Είναι σαφές ότι η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και εκούσια. Οι απαντήσεις σας είναι εξασφαλισμένες από απόλυτη εμπιστευτικότητα και εχεμύθεια. Τοποθετείστε το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο στο φάκελο που το συνοδεύει.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και το χρόνο σας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	☐	ΓΥΝΑΙΚΑ	☐
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΑΛΛΟ ΠΤΥΧΙΟ	
	☐	☐	☐	
ΗΛΙΚΙΑ	26-35	36-45	46-55	56-65
	☐	☐	☐	☐
ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	0-5	6-10	11-20	20+
	☐	☐	☐	☐
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	0-5	6-10	11-20	20+
	☐	☐	☐	☐
ΠΕΡΙΟΧΗ				

Παρακαλώ δείξτε (☒)

1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ- ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η Εκπαιδευτική Μονάδα στην οποία υπηρετώ με ικανοποιεί

1: Καθόλου

2: Λίγο

3: Μέτρια

4: Πολύ

5: Πάρα πολύ επειδή:

Παρακαλώ δείξτε (☑)	1	2	3	4	5
1. χαρακτηρίζεται από αποδοχή εποικοδομητικής κριτικής, ελευθερία έκφρασης απόψεων	☐	☐	☐	☐	☐
2. χαρακτηρίζεται από επανεξέταση υφισταμένων ιδεών για βελτίωση και ανάπτυξη	☐	☐	☐	☐	☐
3. χαρακτηρίζεται από εστίαση σε πρωτοπορία και καινοτομία	☐	☐	☐	☐	☐
4. χαρακτηρίζεται από δημιουργικότητα, έμπνευση και νέες ιδέες	☐	☐	☐	☐	☐
5. έχει χαρακτήρα δυναμικό και συνεχώς αναπτυσσόμενο	☐	☐	☐	☐	☐
6. συντελείται εκτενής συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων	☐	☐	☐	☐	☐
7. επιδιώκεται κοινή συναίνεση στη λήψη αποφάσεων	☐	☐	☐	☐	☐
8. συντελούνται άτυπες επικοινωνίες / επαφές	☐	☐	☐	☐	☐
9. υπάρχει ενδιαφέρον μεταξύ συναδέλφων	☐	☐	☐	☐	☐
10. αναγνωρίζεται αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των εκπαιδευτικών της εκπαιδευτικής μονάδας	☐	☐	☐	☐	☐
11. υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη στην επίλυση των προβλημάτων στο χώρο της δουλειάς	☐	☐	☐	☐	☐
12. εντοπίζεται διαπροσωπική αρμονία	☐	☐	☐	☐	☐
13. δημιουργείται ευχάριστη ατμόσφαιρα	☐	☐	☐	☐	☐
14. ενισχύεται η ενδυνάμωση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	☐	☐	☐	☐	☐
15. επιχειρείται συνοχή και ομαδική εργασία	☐	☐	☐	☐	☐
16. οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται σαν το σπίτι τους στην εκπαιδευτική μονάδα	☐	☐	☐	☐	☐
17. είναι ξεκάθαρες οι σχέσεις ιεραρχίας	☐	☐	☐	☐	☐
18. υπάρχει τυπικότητα και αυστηρότητα στη διεκπεραίωση διαδικασιών και κανονισμών	☐	☐	☐	☐	☐
19. οι διαδικασίες είναι καθιερωμένες (Standard Operating Procedures)	☐	☐	☐	☐	☐
20. μετράται και παρακολουθείται η απόδοση των εκπαιδευτικών σε σχέση με στόχους	☐	☐	☐	☐	☐

21. είναι ξεκάθαρη η περιγραφή των θέσεων εργασίας	☐	☐	☐	☐	☐
22. υπάρχει σεβασμός στην ιεραρχία	☐	☐	☐	☐	☐
23. το εργασιακό περιβάλλον είναι σταθερό, ασφαλές και προβλέψιμο	☐	☐	☐	☐	☐
24. οι στόχοι σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο είναι σαφείς	☐	☐	☐	☐	☐
25. οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν και κατανοούν τους συνολικούς στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας	☐	☐	☐	☐	☐
26. χαρακτηρίζεται από εστίαση στη συμμόρφωση σε επίπεδα απόδοσης και στόχους	☐	☐	☐	☐	☐
27. ο καθένας είναι ατομικά υπεύθυνος για την προσωπική του απόδοση	☐	☐	☐	☐	☐
28. υπάρχει συνεχής εστίαση σε υψηλή απόδοση, υψηλές απαιτήσεις	☐	☐	☐	☐	☐
29. η ανταμοιβή είναι σε σχέση με την απόδοση και το έργο	☐	☐	☐	☐	☐
30. η επικοινωνία συντελείται με όρους σαφήνειας, πληρότητας και ειλικρίνειας	☐	☐	☐	☐	☐

ΗΓΕΣΙΑ

Στη Εκπαιδευτική Μονάδα όπου υπηρετώ με ικανοποιεί η ηγετική συμπεριφορά του/της Διευθυντή/ντριας

1: Καθόλου 2: Λίγο 3:Μέτρια 4: Πολύ 5: Πάρα πολύ

επειδή:

Παρακαλώ δείξτε (✓)	1	2	3	4	5
31. κάνει τους εκπαιδευτικούς να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί του	☐	☐	☐	☐	☐
32. σέβεται τα βασικά δικαιώματα, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των συνεργατών του	☐	☐	☐	☐	☐
33. η συμπεριφορά του προς τους εκπαιδευτικούς είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη, ανθρώπινη	☐	☐	☐	☐	☐
34. νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των εκπαιδευτικών	☐	☐	☐	☐	☐
35. είναι αυστηρός με τη συνέπεια και την έλλειψη πειθαρχίας των εκπαιδευτικών	☐	☐	☐	☐	☐
36. δεν ανέχεται την μετριότητα και τις χαμηλές επιδόσεις	☐	☐	☐	☐	☐

37. δεν δυσκολεύεται να πάρει αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις όταν αυτές είναι σωστές	☐	☐	☐	☐	☐
38. είναι συνεπής, τηρεί τις υποσχέσεις	☐	☐	☐	☐	☐
39. τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη	☐	☐	☐	☐	☐
40. λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια	☐	☐	☐	☐	☐
41. συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική «κερδίζω- κερδίζεις»	☐	☐	☐	☐	☐
42. αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του, αναγνωρίζει και ζητά συγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες του	☐	☐	☐	☐	☐
43. δεν του αρέσουν οι κολακείες και οι επιδείξεις	☐	☐	☐	☐	☐
44. αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων	☐	☐	☐	☐	☐
45. δέχεται και επιζητεί τη δημιουργική κριτική	☐	☐	☐	☐	☐
46. θέτει την επιτυχία της εκπαιδευτικής μονάδας πάνω από την προσωπική του επιτυχία	☐	☐	☐	☐	☐

Στην Εκπαιδευτική Μονάδα όπου υπηρετώ με ικανοποιεί η παρακίνηση του/της Διευθυντή/ντριας

1: Καθόλου 2: Λίγο 3:Μέτρια 4: Πολύ 5: Πάρα πολύ

επειδή:

Παρακαλώ δείξτε (☑)	1	2	3	4	5
47. θέτει ατομικούς και ομαδικούς στόχους και τους συνδέει με συγκεκριμένες οικονομικές ή μη οικονομικές ανταμοιβές	☐	☐	☐	☐	☐
48. αναγνωρίζει τις εξαιρετικές προσπάθειες και επιδόσεις των εκπαιδευτικών	☐	☐	☐	☐	☐
49. εξηγεί στους εκπαιδευτικούς – συνεργάτες του τις συνέπειες της εργασίας τους για την εκπαιδευτική μονάδα	☐	☐	☐	☐	☐
50. επιβραβεύει – επαινεί προσωπικά και δημοσίως	☐	☐	☐	☐	☐
51. αναθέτει εργασίες στους εκπαιδευτικούς παράλληλα με τις κύριες ευθύνες τους	☐	☐	☐	☐	☐
52. δίνει ελευθερία πρωτοβουλιών και συμμετοχή στους εκπαιδευτικούς – συνεργάτες του	☐	☐	☐	☐	☐

53. δίνει στους εκπαιδευτικούς τις πληροφορίες που χρειάζονται ώστε να αισθάνονται υπεύθυνοι και να κατανοούν «τι πρέπει να γίνει γιατί και πως»	☐	☐	☐	☐	☐
54. ενισχύει συνεχώς το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης του κάθε εκπαιδευτικού-συνεργάτη	☐	☐	☐	☐	☐
55. δίνει πάντα θετική ανατροφοδότηση	☐	☐	☐	☐	☐
56. συνδέει τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας με τους στόχους του κάθε εκπαιδευτικού	☐	☐	☐	☐	☐
57. εναρμονίζει ατομικούς και ομαδικούς στόχους	☐	☐	☐	☐	☐
58. ενθαρρύνει τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων μέσα στην ομάδα	☐	☐	☐	☐	☐
59. αξιοποιεί τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις εμπειρίες όλων των εκπαιδευτικών	☐	☐	☐	☐	☐
60. εξασφαλίζει τη συνοχή της ομάδας και την αλληλοϋποστήριξη των μελών της	☐	☐	☐	☐	☐
61. ενθαρρύνει την αφοσίωση, την υπευθυνότητα, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την πειθαρχία των μελών της ομάδας	☐	☐	☐	☐	☐
62. σε περίπτωση συγκρούσεων επιδεικνύει δικαιοσύνη και ακεραιότητα	☐	☐	☐	☐	☐

ΑΠΟΔΟΣΗ –ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ – ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ (ΗΘΙΚΕΣ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ)

Στην Εκπαιδευτική Μονάδα όπου υπηρετώ, νιώθω ικανοποίηση

1: Καθόλου 2: Λίγο 3:Μέτρια 4: Πολύ 5: Πάρα πολύ
επειδή:

Παρακαλώ δείξτε (☑)	1	2	3	4	5
63. αξιολογείται άτυπα η απόδοσή μου	☐	☐	☐	☐	☐
64. εκτιμάται η συμβολή μου στο εκπαιδευτικό, διδακτικό και διοικητικό έργο της εκπαιδευτικής μονάδας	☐	☐	☐	☐	☐
65. ανταμείβομαι ηθικά για τη συμμετοχή μου σε κάποιο πρόγραμμα	☐	☐	☐	☐	☐
66. ανταμείβομαι οικονομικά για τη συμμετοχή μου σε κάποιο πρόγραμμα	☐	☐	☐	☐	☐
67. μου δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη	☐	☐	☐	☐	☐

68. μου δίνονται ευκαιρίες για ανάπτυξη πρωτοβουλιών	☐	☐	☐	☐	☐
69. ο μισθός μου είναι ικανοποιητικός	☐	☐	☐	☐	☐

Σχολική Υποδομή

Η εκπαιδευτική μονάδα στην οποία υπηρετώ με ικανοποιεί

1: Καθόλου 2: Λίγο 3:Μέτρια 4: Πολύ 5: Πάρα πολύ ως προς:

Παρακαλώ δείξτε (☑)	1	2	3	4	5
70. τη χωροταξική του οργάνωση	☐	☐	☐	☐	☐
71. τις αίθουσες (ευάερο και ευήλιο περιβάλλον)	☐	☐	☐	☐	☐
72. την αίθουσα συνεδριάσεων των καθηγητών	☐	☐	☐	☐	☐
73. την οργάνωση και λειτουργία του εργαστήριου	☐	☐	☐	☐	☐
74. την ελεύθερη πρόσβαση στο εργαστήριο	☐	☐	☐	☐	☐
75. τη χρήση νέων τεχνολογιών	☐	☐	☐	☐	☐
76. τον επαρκή τεχνολογικό εξοπλισμό (H/Y- Προτζέκτορες – CD players – λογισμικά προγράμματα σε εφαρμογή)	☐	☐	☐	☐	☐
77. την οργάνωση και λειτουργία της σχολικής βιβλιοθήκης	☐	☐	☐	☐	☐
78. την οργάνωση και λειτουργία των χώρων ανάπαυλας και ξεκούρασης	☐	☐	☐	☐	☐
79. την οργάνωση και λειτουργία των διοικητικών χώρων της εκπαιδευτικής μονάδας (γραμματεία)	☐	☐	☐	☐	☐

• **ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ – OUTPUTS**

Summary Statistics: - 79 variables

Organizational Climate 1-30

Summary Statistics

	CLIMATE1	CLIMATE2	CLIMATE3	CLIMATE4	CLIMATE5	CLIMATE6	CLIMATE7
Count	250	250	250	250	250	250	250
Average	3,464	3,096	2,82	2,952	2,808	3,184	3,356
Standard deviation	0,948844	1,01731	1,13523	1,13969	1,10272	1,04427	1,0126
Coeff. of variation	27,3916%	32,8589%	40,2565%	38,6074%	39,2708%	32,7975%	30,1729%
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Range	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Std. Skewness	-2,90701	-1,6987	0,602732	0,610814	0,276215	-2,55742	-2,33963
Std. Kurtosis	-0,0172963	-0,923914	-2,29621	-2,32221	-2,22515	-1,41971	-1,39922

	CLIMATE8	CLIMATE9	CLIMATE10	CLIMATE11	CLIMATE12	CLIMATE13	CLIMATE14
Count	250	250	250	250	250	250	250
Average	3,272	3,516	3,32	3,408	3,256	3,404	3,096
Standard deviation	1,00502	0,906106	0,949318	0,932208	0,926227	1,01038	1,00939
Coeff. of variation	30,7156%	25,7709%	28,5939%	27,3535%	28,4468%	29,6821%	32,6029%
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Range	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Std. Skewness	-2,42652	-2,31187	-0,171544	-1,93014	-1,84997	-1,55992	-0,490056
Std. Kurtosis	-1,11228	-0,532026	-1,81068	0,126807	-0,517559	-1,15053	-1,54552

	CLIMATE15	CLIMATE16	CLIMATE17	CLIMATE18	CLIMATE19	CLIMATE20
Count	250	250	250	250	250	250
Average	3,044	3,052	3,572	3,312	3,416	2,364
Standard deviation	1,00704	1,13067	0,967761	0,981074	0,842486	1,11196
Coeff. of variation	33,0826%	37,0468%	27,093%	29,6218%	24,6629%	47,0371%
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Range	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Std. Skewness	-0,571996	-0,988816	-3,92019	-2,10099	-2,47194	2,52306
Std. Kurtosis	-2,18288	-2,18597	-0,0285565	-0,679016	0,0865515	-2,23906

	CLIMATE21	CLIMATE22	CLIMATE23	CLIMATE24	CLIMATE25	CLIMATE26
Count	250	250	250	250	250	250
Average	3,468	3,688	3,604	3,296	3,336	3,0
Standard deviation	0,910104	0,85884	0,89127	0,948675	0,939486	0,91397
Coeff. of variation	26,2429%	23,2874%	24,73%	28,7826%	28,1621%	30,4657%
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Range	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Std. Skewness	-2,91866	-2,49566	-3,93079	-0,535049	-2,36415	-2,66982
Std. Kurtosis	-0,44109	-0,163654	0,974737	-0,899236	-1,12887	-1,50384

	CLIMATE27	CLIMATE28	CLIMATE29	CLIMATE30
Count	250	250	250	250
Average	3,744	2,908	2,144	3,072
Standard deviation	0,908717	1,03529	1,11725	1,00741
Coeff. of variation	24,2713%	35,6014%	52,1107%	32,7933%
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0
Range	4,0	4,0	4,0	4,0
Std. Skewness	-5,98624	0,632438	4,1033	-0,324036
Std. Kurtosis	3,75354	-1,46328	-1,45679	-1,32037

The StatAdvisor

This table shows summary statistics for each of the selected data variables. It includes measures of central tendency, measures of variability, and measures of shape. Of particular interest here are the standardized skewness and standardized kurtosis, which can be used to determine whether the sample comes from a normal distribution. Values of these statistics outside the range of -2 to +2 indicate significant departures from normality, which would tend to invalidate many of the statistical procedures normally applied to this data. In this case, the following variables show standardized skewness values outside the expected range:

CLIMATE1
CLIMATE6
CLIMATE7
CLIMATE8
CLIMATE9
CLIMATE17
CLIMATE18
CLIMATE19
CLIMATE20
CLIMATE21
CLIMATE22
CLIMATE23
CLIMATE25
CLIMATE26
CLIMATE27
CLIMATE29

The following variables show standardized kurtosis values outside the expected range:

CLIMATE3
CLIMATE4
CLIMATE5
CLIMATE15
CLIMATE16
CLIMATE20
CLIMATE27

To make the variables more normal, you might try a transformation such as LOG(Y), SQRT(Y), or 1/Y.

Leadership 31-46

Summary Statistics

	LEADERSHIP31	LEADERSHIP32	LEADERSHIP33	LEADERSHIP34	LEADERSHIP35
Count	250	250	250	250	250
Average	3,736	3,732	3,872	3,592	3,224
Standard deviation	1,08767	1,09222	1,12636	1,12365	1,01288
Coeff. of variation	29,1133%	29,2664%	29,0899%	31,282%	31,4169%
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Range	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Std. Skewness	-4,55114	-4,39964	-5,70872	-3,98269	-0,56524
Std. Kurtosis	-0,474804	-0,632979	0,0746242	-0,652921	-1,39084

	LEADERSHIP36	LEADERSHIP37	LEADERSHIP38	LEADERSHIP39	LEADERSHIP40
Count	250	250	250	250	250

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ- Π.Μ.Σ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Average	2,836	3,28	3,652	3,612	3,428
Standard deviation	1,02631	1,07994	1,03885	1,063	1,09619
Coeff. of variation	36,1887%	32,9249%	28,4461%	29,4298%	31,9774%
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Range	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Std. Skewness	-0,0207283	-1,23296	-3,63424	-3,67437	-2,43587
Std. Kurtosis	-1,49543	-1,84997	0,0842558	-0,305181	-1,50596

	LEADERSHIP41	LEADERSHIP42	LEADERSHIP43	LEADERSHIP44	LEADERSHIP45
Count	250	250	250	250	250
Average	3,012	3,324	3,148	3,172	3,132
Standard deviation	1,11031	1,17326	1,17115	1,10057	1,21676
Coeff. of variation	36,8629%	35,2965%	37,2029%	34,6965%	38,8492%
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Range	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Std. skewness	-0,726472	-3,34399	-0,999659	-2,35042	-1,64736
Std. kurtosis	-2,1768	-1,90851	-2,41484	-1,63939	-2,75898

	LEADERSHIP46
Count	250
Average	3,228
Standard deviation	1,19235
Coeff. of variation	36,9378%
Minimum	1,0
Maximum	5,0
Range	4,0
Std. skewness	-1,69732
Std. kurtosis	-2,33549

The StatAdvisor

This table shows summary statistics for each of the selected data variables. It includes measures of central tendency, measures of variability, and measures of shape. Of particular interest here are the standardized skewness and standardized kurtosis, which can be used to determine whether the sample comes from a normal distribution. Values of these statistics outside the range of -2 to +2 indicate significant departures from normality, which would tend to invalidate many of the statistical procedures normally applied to this data. In this case, the following variables show standardized skewness values outside the expected range:

LEADERSHIP31
 LEADERSHIP32
 LEADERSHIP33
 LEADERSHIP34
 LEADERSHIP38
 LEADERSHIP39
 LEADERSHIP40
 LEADERSHIP42
 LEADERSHIP44

The following variables show standardized kurtosis values outside the expected range:

LEADERSHIP41
 LEADERSHIP43
 LEADERSHIP45
 LEADERSHIP46

To make the variables more normal, you might try a transformation such as LOG(Y), SQRT(Y), or 1/Y.

Motivation 47-62

Summary Statistics

	MOTIVATION47	MOTIVATION48	MOTIVATION49	MOTIVATION50	MOTIVATION51
Count	250	250	250	250	250
Average	2,496	3,332	3,252	3,344	3,44

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ- Π.Μ.Σ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Standard deviation	1,19318	1,11118	1,12853	1,14845	1,06345
Coeff. of variation	47,8037%	33,3487%	34,7028%	34,3436%	30,9142%
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Range	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Std. Skewness	2,27687	-1,79736	-2,63176	-2,05478	-3,41158
Std. Kurtosis	-2,69923	-2,04913	-1,76924	-2,31095	-0,645144

	MOTIVATION52	MOTIVATION53	MOTIVATION54	MOTIVATION55	MOTIVATION56
Count	250	250	250	250	250
Average	3,444	3,456	3,316	3,196	3,012
Standard deviation	1,10805	1,06045	1,11225	1,06306	1,06978
Coeff. of variation	32,1733%	30,6844%	33,5418%	33,2623%	35,5173%
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Range	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Std. Skewness	-2,88319	-3,25997	-2,60019	-0,877559	-0,539158
Std. Kurtosis	-1,46537	-0,695287	-1,61861	-1,50994	-1,91326

	MOTIVATION57	MOTIVATION58	MOTIVATION59	MOTIVATION60	MOTIVATION61
Count	250	250	250	250	250
Average	3,064	3,284	3,332	3,236	3,256
Standard deviation	1,03934	1,07703	1,10393	1,08119	1,10424
Coeff. of variation	33,921%	32,7961%	33,131%	33,4114%	33,9139%
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Range	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Std. Skewness	-0,691511	-1,8996	-2,92113	-1,74442	-2,08393
Std. Kurtosis	-1,39128	-1,79968	-1,40503	-1,76847	-1,99947

The StatAdvisor

This table shows summary statistics for each of the selected data variables. It includes measures of central tendency, measures of variability, and measures of shape. Of particular interest here are the standardized skewness and standardized kurtosis, which can be used to determine whether the sample comes from a normal distribution. Values of these statistics outside the range of -2 to +2 indicate significant departures from normality, which would tend to invalidate many of the statistical procedures normally applied to this data. In this case, the following variables show standardized skewness values outside the expected range:

MOTIVATION47
MOTIVATION49
MOTIVATION50
MOTIVATION51
MOTIVATION52
MOTIVATION53
MOTIVATION54
MOTIVATION59
MOTIVATION61

The following variables show standardized kurtosis values outside the expected range:

MOTIVATION47
MOTIVATION48
MOTIVATION50

To make the variables more normal, you might try a transformation such as LOG(Y), SQRT(Y), or 1/Y.

Rewards 63-69

Summary Statistics

	REWARDS63	REWARDS64	REWARDS65	REWARDS66	REWARDS67	REWARDS68
Count	250	250	250	250	250	250
Average	3,044	3,136	3,088	1,8	2,204	2,984
Standard deviation	1,14512	1,10743	1,20918	1,03745	1,12759	1,10482
Coeff. of variation	37,6191%	35,3136%	39,1572%	57,6362%	51,1613%	37,0248%

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ- Π.Μ.Σ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Range	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Std. Skewness	-1,60319	-1,87066	-1,00932	7,41422	4,03045	0,786552
Std. Kurtosis	-2,17554	-1,70576	-2,63809	1,32615	-1,26594	-2,0458

	REWARDS69
Count	250
Average	1,728
Standard deviation	0,820187
Coeff. of variation	47,4645%
Minimum	1,0
Maximum	4,0
Range	3,0
Std. skewness	3,77555
Std. Kurtosis	-3,66775

The StatAdvisor

This table shows summary statistics for each of the selected data variables. It includes measures of central tendency, measures of variability, and measures of shape. Of particular interest here are the standardized skewness and standardized kurtosis, which can be used to determine whether the sample comes from a normal distribution. Values of these statistics outside the range of -2 to +2 indicate significant departures from normality, which would tend to invalidate many of the statistical procedures normally applied to this data. In this case, the following variables show standardized skewness values outside the expected range:

REWARDS66
 REWARDS67
 REWARDS69

The following variables show standardized kurtosis values outside the expected range:

REWARDS63
 REWARDS65
 REWARDS68
 REWARDS69

To make the variables more normal, you might try a transformation such as LOG(Y), SQRT(Y), or 1/Y.

Infrastructure 70-79

Summary Statistics

	STRUCTURE70	STRUCTURE71	STRUCTURE72	STRUCTURE73	STRUCTURE74
Count	250	250	250	250	250
Average	2,868	3,128	2,892	2,824	2,812
Standard deviation	1,18668	1,20558	1,21913	1,11264	1,15846
Coeff. of variation	41,3766%	38,5416%	42,1553%	39,3996%	41,1969%
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Range	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Std. Skewness	-0,11838	-1,5137	0,219537	-0,339181	0,0862247
Std. Kurtosis	-2,63401	-2,79611	-3,13044	-2,36774	-2,54812

	STRUCTURE75	STRUCTURE76	STRUCTURE77	STRUCTURE78	STRUCTURE79
Count	250	250	250	250	250
Average	2,888	2,908	2,772	2,376	2,508
Standard deviation	1,09556	1,16661	1,25151	1,12413	1,18979
Coeff. of variation	37,935%	40,1173%	45,1483%	47,3121%	47,4398%
Minimum	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Range	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Std. Skewness	0,0152933	-0,218467	0,75624	1,79876	1,97113
Std. Kurtosis	-1,91235	-2,52502	-3,06494	-2,79047	-2,53533

The StatAdvisor

This table shows summary statistics for each of the selected data variables. It includes measures of central tendency, measures of variability, and measures of shape. Of particular interest here are the standardized skewness and standardized kurtosis, which can

be used to determine whether the sample comes from a normal distribution. Values of these statistics outside the range of -2 to +2 indicate significant departures from normality, which would tend to invalidate many of the statistical procedures normally applied to this data. In this case, the following variables show standardized skewness values outside the expected range:

<none>

The following variables show standardized kurtosis values outside the expected range:

STRUCTURE70

STRUCTURE71

STRUCTURE72

STRUCTURE73

STRUCTURE74

STRUCTURE76

STRUCTURE77

STRUCTURE78

STRUCTURE79

To make the variables more normal, you might try a transformation such as LOG(Y), SQRT(Y), or 1/Y.

Παραγοντική ανάλυση

Data input: observations

Number of complete cases: 250

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

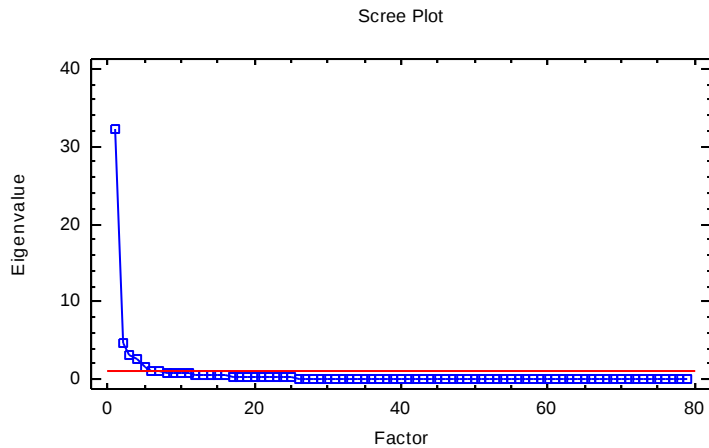
Type of factoring: classical

Number of factors extracted: 6

Factor Analysis

<i>Factor</i>		<i>Percent of</i>	<i>Cumulative</i>
<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Variance</i>	<i>Percentage</i>
1	32,3684	59,663	59,663
2	4,63625	8,546	68,208
3	3,0278	5,581	73,789
4	2,48386	4,578	78,368
5	1,47361	2,716	81,084
6	1,14999	2,120	83,204
7	0,918784	1,694	84,897

Scree Plot



Παραγοντικά φορτία

Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5	6
CLIMATE1	0,451108	0,47213	0,0877977	0,0513983	0,353817	-0,121668
CLIMATE2	0,424375	0,387807	0,16665	0,174274	0,50409	-0,054892
CLIMATE3	0,350771	0,245881	0,240443	0,182095	0,616833	-0,00890352
CLIMATE4	0,409471	0,264354	0,273686	0,181978	0,645635	-0,00599414
CLIMATE5	0,368058	0,292584	0,258597	0,169193	0,656743	0,034961
CLIMATE6	0,556527	0,331746	0,125246	0,174347	0,265618	-0,142223
CLIMATE7	0,541992	0,333184	0,0424994	0,15804	0,145927	-0,0533514
CLIMATE8	0,333125	0,387445	0,0585025	0,0694174	0,201495	0,0454703
CLIMATE9	0,278557	0,682781	0,0749881	0,197519	0,0969849	0,0386025
CLIMATE10	0,248974	0,708737	0,153231	0,172845	0,167064	0,0107192
CLIMATE11	0,343527	0,713397	0,100378	0,232461	0,138818	0,103228
CLIMATE12	0,342647	0,695018	0,12668	0,205766	0,125966	0,106328
CLIMATE13	0,428239	0,655386	0,150686	0,178208	0,166257	0,120557
CLIMATE14	0,437826	0,538856	0,167601	0,17182	0,381967	0,130252
CLIMATE15	0,359472	0,517636	0,130302	0,189951	0,350908	0,127943
CLIMATE16	0,523386	0,551887	0,144096	0,109572	0,194776	0,0604663
CLIMATE17	0,230193	0,116531	-0,0446874	0,509178	0,145875	0,109434
CLIMATE18	0,112959	0,0498204	0,0281129	0,663526	0,0831373	0,00602387
CLIMATE19	0,120698	0,0716257	0,00795919	0,648643	-0,032021	0,12254
CLIMATE20	0,0595466	0,186594	0,190132	0,399413	0,450323	0,133905
CLIMATE21	0,281614	0,191145	0,181499	0,579353	0,0794847	-0,0358594
CLIMATE22	0,309441	0,203685	0,0237476	0,640931	0,0507798	0,00968286
CLIMATE23	0,349659	0,157031	0,176224	0,471216	0,0183547	-0,124528
CLIMATE24	0,345547	0,326517	0,20973	0,537439	0,210663	-0,0382767
CLIMATE25	0,208921	0,367459	0,195359	0,490365	0,163277	0,0777347
CLIMATE26	0,163619	0,297698	0,225393	0,433201	0,401441	0,12626
CLIMATE27	0,253674	0,228596	0,00030396	0,386788	-0,0489392	-0,0728049
CLIMATE28	0,202151	0,275243	0,209772	0,440764	0,416425	0,135375
CLIMATE29	0,0844197	0,193494	0,210338	0,168367	0,487267	0,13256
CLIMATE30	0,444552	0,457882	0,160065	0,239395	0,309259	0,0795791
LEADERSHIP31	0,778317	0,269068	0,0604587	0,100997	0,152304	-0,236202

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ- Π.Μ.Σ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

LEADERSHIP32	0,812146	0,263795	0,0693332	0,14313	0,128745	-0,153823
LEADERSHIP33	0,792986	0,227366	0,0262734	0,104689	0,0793298	-0,19656
LEADERSHIP34	0,79864	0,252666	0,0798254	0,202345	0,19126	-0,134899
LEADERSHIP35	0,23956	-0,084902	0,129341	0,569908	0,24278	0,0231743
LEADERSHIP36	0,265393	0,112971	0,209339	0,46331	0,345295	0,0651213
LEADERSHIP37	0,35922	0,108647	0,0689485	0,482705	0,261458	0,0933544
LEADERSHIP38	0,699006	0,071503	0,15933	0,324119	0,0753041	0,0106896
LEADERSHIP39	0,699102	0,159472	0,107672	0,354665	0,108173	0,037864
LEADERSHIP40	0,706414	0,179946	0,122156	0,30793	0,154306	0,000918231
LEADERSHIP41	0,384753	0,0283314	0,0333869	0,286228	0,184899	0,120333
LEADERSHIP42	0,763053	0,147439	0,134386	0,231652	0,144288	-0,0250636
LEADERSHIP43	0,424166	0,155605	0,0781395	0,13987	0,15843	-0,0624081
LEADERSHIP44	0,754851	0,194718	0,155295	0,223867	0,102853	0,0406856
LEADERSHIP45	0,734542	0,229959	0,126546	0,175063	0,100854	0,0523669
LEADERSHIP46	0,61431	0,168596	0,2207	0,20687	0,230129	0,00886566
MOTIVATION47	0,390418	0,138926	0,0950806	0,0853319	0,367727	0,208572
MOTIVATION48	0,778093	0,183292	0,0471741	0,140687	0,204973	0,193619
MOTIVATION49	0,619199	0,227649	0,124745	0,266466	0,277724	0,206991
MOTIVATION50	0,680202	0,203314	0,137859	0,0921206	0,16018	0,236447
MOTIVATION51	0,401958	0,153598	0,0311322	0,308557	0,156463	0,238573
MOTIVATION52	0,751403	0,252955	0,145289	0,164726	0,144161	0,0613554
MOTIVATION53	0,691714	0,101137	0,199782	0,331651	0,0821811	0,122147
MOTIVATION54	0,8196	0,143269	0,144591	0,214351	0,102373	0,166196
MOTIVATION55	0,775215	0,216559	0,18825	0,188021	0,177282	0,143638
MOTIVATION56	0,641299	0,217033	0,157105	0,212002	0,22261	0,290017
MOTIVATION57	0,657957	0,210798	0,145639	0,296312	0,199629	0,301478
MOTIVATION58	0,784593	0,149062	0,113484	0,231745	0,0489398	0,116445
MOTIVATION59	0,696303	0,232927	0,166274	0,218677	0,136071	0,181123
MOTIVATION60	0,754485	0,238975	0,14129	0,187128	0,0638889	0,138917
MOTIVATION61	0,769076	0,193323	0,209841	0,227541	0,138107	0,213393
MOTIVATION62	0,752524	0,0890766	0,181028	0,217184	0,0322578	0,164533
REWARDS63	0,46289	0,262417	0,315189	0,0769245	0,195841	0,280056
REWARDS64	0,604036	0,317777	0,200979	0,0773476	0,234923	0,362775
REWARDS65	0,528412	0,208398	0,154264	0,148	0,230162	0,330292
REWARDS66	0,187035	0,120636	0,194537	0,143256	0,12511	0,272113
REWARDS67	0,326669	0,16257	0,315883	0,0739398	0,318021	0,360163
REWARDS68	0,590441	0,294871	0,264662	0,115986	0,200244	0,240988
REWARDS69	0,172795	0,0387934	0,215173	0,132492	0,0519187	0,183731
STRUCTURE70	0,0916115	0,13311	0,697088	0,129547	0,0309384	0,0141785
STRUCTURE71	0,0290285	0,12793	0,727312	0,0870472	-0,0645014	0,0232434
STRUCTURE72	-0,0102122	0,0243765	0,797776	0,13429	-0,0489472	0,0116555
STRUCTURE73	0,118988	0,0172968	0,768341	-0,0434389	0,0901544	0,044981
STRUCTURE74	0,250145	0,0565219	0,637894	-0,0371816	0,16371	0,0495048
STRUCTURE75	0,0900816	0,0571826	0,658	0,031053	0,225159	0,0955394
STRUCTURE76	0,07702	0,087814	0,701875	0,100629	0,158204	0,01758
STRUCTURE77	0,19986	0,0617546	0,564699	0,078243	0,132335	-0,120057
STRUCTURE78	0,179581	0,0882699	0,667049	0,0136583	0,154227	0,0467688
STRUCTURE79	0,135727	0,0755434	0,528352	0,144043	0,136141	0,122863

Variable	Estimated Communality	Specific Variance
CLIMATE1	0,576745	0,423255
CLIMATE2	0,645752	0,354248
CLIMATE3	0,655031	0,344969
CLIMATE4	0,762451	0,237549
CLIMATE5	0,749105	0,250895
CLIMATE6	0,556642	0,443358
CLIMATE7	0,455691	0,544309
CLIMATE8	0,311996	0,688004

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ- Π.Μ.Σ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

CLIMATE9	0,599317	0,400683
CLIMATE10	0,645677	0,354323
CLIMATE11	0,720985	0,279015
CLIMATE12	0,686018	0,313982
CLIMATE13	0,709558	0,290442
CLIMATE14	0,702534	0,297466
CLIMATE15	0,589734	0,410266
CLIMATE16	0,652876	0,347124
CLIMATE17	0,361083	0,638917
CLIMATE18	0,463247	0,536753
CLIMATE19	0,45654	0,54346
CLIMATE20	0,454764	0,545236
CLIMATE21	0,492039	0,507961
CLIMATE22	0,55127	0,44873
CLIMATE23	0,415864	0,584136
CLIMATE24	0,604688	0,395312
CLIMATE25	0,49	0,51
CLIMATE26	0,530957	0,469043
CLIMATE27	0,273908	0,726092
CLIMATE28	0,546637	0,453363
CLIMATE29	0,372157	0,627843
CLIMATE30	0,592187	0,407813
LEADERSHIP31	0,771018	0,228982
LEADERSHIP32	0,794699	0,205301
LEADERSHIP33	0,737101	0,262899
LEADERSHIP34	0,80376	0,19624
LEADERSHIP35	0,465601	0,534399
LEADERSHIP36	0,465144	0,534856
LEADERSHIP37	0,455676	0,544324
LEADERSHIP38	0,629946	0,370054
LEADERSHIP39	0,66469	0,33531
LEADERSHIP40	0,664955	0,335045
LEADERSHIP41	0,280546	0,719454
LEADERSHIP42	0,697157	0,302843
LEADERSHIP43	0,258794	0,741206
LEADERSHIP44	0,694182	0,305818
LEADERSHIP45	0,652008	0,347992
LEADERSHIP46	0,550343	0,449657
MOTIVATION47	0,366774	0,633226
MOTIVATION48	0,740545	0,259455
MOTIVATION49	0,641773	0,358227
MOTIVATION50	0,613067	0,386933
MOTIVATION51	0,362737	0,637263
MOTIVATION52	0,701383	0,298617
MOTIVATION53	0,660276	0,339724
MOTIVATION54	0,797224	0,202776
MOTIVATION55	0,770707	0,229293
MOTIVATION56	0,661659	0,338341
MOTIVATION57	0,717095	0,282905
MOTIVATION58	0,720345	0,279655
MOTIVATION59	0,665881	0,334119
MOTIVATION60	0,704716	0,295284
MOTIVATION61	0,78927	0,21073
MOTIVATION62	0,682279	0,317721
REWARDS63	0,505176	0,494824
REWARDS64	0,699011	0,300989
REWARDS65	0,530418	0,469582
REWARDS66	0,1976	0,8024
REWARDS67	0,469246	0,530754
REWARDS68	0,617241	0,382759

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ- Π.Μ.Σ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

REWARDS69	0,13167	0,86833
STRUCTURE70	0,529984	0,470016
STRUCTURE71	0,558469	0,441531
STRUCTURE72	0,657711	0,342289
STRUCTURE73	0,616843	0,383157
STRUCTURE74	0,50331	0,49669
STRUCTURE75	0,505138	0,494862
STRUCTURE76	0,541735	0,458265
STRUCTURE77	0,40069	0,59931
STRUCTURE78	0,511156	0,488844
STRUCTURE79	0,357663	0,642337

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation

0,451108*CLIMATE1 + 0,424375*CLIMATE2 + 0,350771*CLIMATE3 + 0,409471*CLIMATE4 + 0,368058*CLIMATE5 + 0,556527*CLIMATE6 + 0,541992*CLIMATE7 + 0,333125*CLIMATE8 + 0,278557*CLIMATE9 + 0,248974*CLIMATE10 + 0,343527*CLIMATE11 + 0,342647*CLIMATE12 + 0,428239*CLIMATE13 + 0,437826*CLIMATE14 + 0,359472*CLIMATE15 + 0,523386*CLIMATE16 + 0,230193*CLIMATE17 + 0,112959*CLIMATE18 + 0,120698*CLIMATE19 + 0,0595466*CLIMATE20 + 0,281614*CLIMATE21 + 0,309441*CLIMATE22 + 0,349659*CLIMATE23 + 0,345547*CLIMATE24 + 0,208921*CLIMATE25 + 0,163619*CLIMATE26 + 0,253674*CLIMATE27 + 0,202151*CLIMATE28 + 0,0844197*CLIMATE29 + 0,444552*CLIMATE30 + 0,778317*LEADERSHIP31 + 0,812146*LEADERSHIP32 + 0,792986*LEADERSHIP33 + 0,79864*LEADERSHIP34 + 0,23956*LEADERSHIP35 + 0,265393*LEADERSHIP36 + 0,35922*LEADERSHIP37 + 0,699006*LEADERSHIP38 + 0,699102*LEADERSHIP39 + 0,706414*LEADERSHIP40 + 0,384753*LEADERSHIP41 + 0,763053*LEADERSHIP42 + 0,424166*LEADERSHIP43 + 0,754851*LEADERSHIP44 + 0,734542*LEADERSHIP45 + 0,61431*LEADERSHIP46 + 0,390418*MOTIVATION47 + 0,778093*MOTIVATION48 + 0,619199*MOTIVATION49 + 0,680202*MOTIVATION50 + 0,401958*MOTIVATION51 + 0,751403*MOTIVATION52 + 0,691714*MOTIVATION53 + 0,8196*MOTIVATION54 + 0,775215*MOTIVATION55 + 0,641299*MOTIVATION56 + 0,657957*MOTIVATION57 + 0,784593*MOTIVATION58 + 0,696303*MOTIVATION59 + 0,754485*MOTIVATION60 + 0,769076*MOTIVATION61 + 0,752524*MOTIVATION62 + 0,46289*REWARDS63 + 0,604036*REWARDS64 + 0,528412*REWARDS65 + 0,187035*REWARDS66 + 0,326669*REWARDS67 + 0,590441*REWARDS68 + 0,172795*REWARDS69 + 0,0916115*STRUCTURE70 + 0,0290285*STRUCTURE71 - 0,0102122*STRUCTURE72 + 0,118988*STRUCTURE73 + 0,250145*STRUCTURE74 + 0,0900816*STRUCTURE75 + 0,07702*STRUCTURE76 + 0,19986*STRUCTURE77 + 0,179581*STRUCTURE78 + 0,135727*STRUCTURE79

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Table of Factor Scores

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
Row	1	2	3	4	5	6
1	25,6243	12,7037	14,6268	13,1456	13,949	4,95577
2	-33,1194	-16,796	-18,5688	-10,516	-13,8448	-4,8545
3	-11,7124	-12,3077	-11,2513	-7,14645	-11,9862	-7,57369
4	-38,1776	-18,6815	-14,0649	-20,9228	-13,7701	-4,5801
5	-15,6323	-8,16171	-8,97328	-7,70289	-5,92779	-3,26045
6	-14,2271	-4,85738	0,946905	-5,72388	-1,28897	-0,966525
7	-22,1494	-12,888	-8,68765	-12,0222	-11,1637	-4,35578
8	5,18067	2,15279	8,26597	5,42125	4,71456	1,46352

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ- Π.Μ.Σ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

9	-3,91497	-5,40547	-13,8258	-8,48443	-7,78178	-3,26712
10	16,9761	2,41205	3,56337	10,4672	-1,0711	1,73851
11	7,59972	6,82966	-1,79145	5,49912	2,19635	0,498275
12	20,5533	12,2833	11,002	11,4288	11,0649	4,04664
13	9,24634	5,52977	1,63572	4,02741	7,19898	-2,32938
14	43,513	22,8531	16,961	15,1391	18,6145	7,48909
15	-22,1414	-16,6908	-8,09561	-16,661	-10,5316	-4,04157
16	8,96269	5,55162	8,02457	8,06024	4,95291	2,35401
17	20,7904	12,4177	9,94731	12,0646	11,7954	4,07769
18	-10,159	-3,67698	-4,23886	-0,247222	-4,39235	-1,67906
19	29,4964	13,0794	13,5585	12,4917	13,743	5,71007
20	-27,8681	-13,2259	-3,95715	-17,6401	-11,0854	-4,07096
21	-9,55729	-3,74959	-5,18597	0,898639	-3,78174	-1,97947
22	-26,5531	-20,8982	-7,34411	-8,12734	-14,7092	-2,93657
23	1,45908	0,493235	-9,69993	-0,409562	-6,47173	-2,28916
24	19,0167	8,05969	7,63099	11,6795	6,46718	0,817589
25	-66,4377	-34,675	-24,0139	-30,2922	-26,388	-8,55772
26	-45,6107	-20,4771	-14,2707	-20,9468	-15,7228	-6,39412
27	0,0703794	-4,0584	-5,51328	-3,01144	-4,90078	0,21896
28	22,6521	9,50415	5,84827	9,93144	8,80362	1,4575
29	-20,4031	-11,6534	-6,74595	-8,80249	-11,2848	-5,88212
30	5,50024	3,43493	-0,263669	3,04316	3,12251	-0,0389052
31	0,96661	2,08731	5,05009	0,368278	1,34056	0,252435
32	-8,57958	-6,48859	-5,74088	-4,2463	-4,64577	-0,774807
33	45,3588	20,2673	25,0908	24,9471	19,0778	7,92799
34	-9,02833	-11,4759	-3,76473	-6,49112	-4,22182	-0,483834
35	20,9294	9,56748	12,0423	12,8292	6,90354	5,02395
36	3,06024	1,83242	7,087	-0,256067	3,33918	0,386331
37	8,0324	6,78928	5,56925	6,45478	4,6498	0,819383
38	-14,4269	-5,95549	1,25529	-7,59704	-3,198	-0,485032
39	24,0569	9,7122	-2,97834	15,9299	6,99976	3,34563
40	16,3129	10,338	4,548	8,76706	7,92074	3,56432
41	-34,268	-17,9822	-14,8316	-14,9477	-14,1719	-4,8304
42	6,9134	4,64504	5,5643	2,10735	2,16777	-1,14819
43	-21,1965	-11,6042	-8,85497	-9,91984	-9,91737	-5,20966
44	36,4479	18,6124	16,9576	16,3294	12,5539	4,67284
45	-11,5643	-11,8399	-6,32257	-6,45225	-8,48968	-2,42509
46	2,70471	2,06613	1,83952	-2,17001	2,59281	-0,270376
47	6,44986	9,18385	0,615481	5,99131	6,55798	3,37198
48	6,70354	3,12411	0,259778	4,56374	3,70527	0,472742
49	-7,79827	-5,01579	0,0871035	-7,47377	0,844883	-0,491448
50	-18,7134	-11,1383	-4,31781	-7,76827	-10,1422	-6,26565
51	1,30962	-1,07384	4,80059	-1,40367	-1,51749	-0,34709
52	-9,68402	-6,38784	-7,26716	-8,62635	-5,12381	0,327918
53	-8,63415	-8,19013	-4,03129	-8,70001	-5,99791	-2,58323
54	-58,9113	-27,5322	-19,2827	-25,4199	-23,2154	-8,93209
55	8,08175	3,43097	-8,37312	0,104973	-3,36409	-0,666317
56	-38,8891	-20,0808	-15,2373	-21,0913	-16,2162	-9,23175
57	8,80598	1,04591	-2,72037	-3,32972	0,658737	1,80562
58	-9,58684	0,0785759	-5,92688	-3,18516	-2,64333	-6,42666
59	-26,4933	-14,7907	-14,0063	-14,2726	-11,3623	-4,87372
60	-9,70748	-8,71977	-8,4545	-8,2895	-7,05985	-2,8004
61	-46,987	-21,9721	-10,7976	-26,1788	-15,6501	-7,10647
62	10,3169	4,97872	8,75377	2,17163	4,88059	1,79005
63	-41,2343	-25,2836	-21,6089	-20,838	-21,9603	-8,957
64	2,06099	0,0382099	0,377246	2,5952	0,757264	-0,461092
65	-6,0599	3,85975	0,0967976	1,29548	1,16716	-1,8124
66	-9,83696	-8,66161	-3,09466	-3,08059	-3,52935	0,498004
67	-57,008	-29,6418	-19,3097	-24,1017	-22,5221	-8,12253
68	5,41279	0,174563	-1,14502	4,68185	0,606	2,10223

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ- Π.Μ.Σ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

69	17,6915	13,3926	1,62114	-2,5468	9,76239	3,49118
70	41,3314	22,0805	15,3178	17,1845	15,66	5,70934
71	14,6801	4,59028	10,5465	4,47312	3,91029	5,34909
72	-38,9949	-16,3044	-5,73267	-21,7668	-12,9027	-3,78679
73	-3,17166	-7,60141	-8,17331	-5,80199	-5,61524	-1,54419
74	20,3361	9,21543	1,9857	8,79914	4,49898	5,27655
75	-10,8776	-3,89197	-1,2995	-4,25525	-6,07522	-3,07941
76	18,5309	9,88725	9,20908	9,59491	7,01723	3,18628
77	-7,45966	-9,41655	-8,56017	-6,94046	-7,02244	-3,29145
78	-0,748666	-0,392065	-2,83323	-0,166063	-4,03103	-5,17206
79	-14,7999	-6,00401	1,29252	-7,65213	-3,07427	-0,484476
80	-6,57541	-3,48946	-13,5222	-5,69738	-6,17262	-5,6056
81	34,2256	17,4228	11,445	12,233	15,3824	6,13759
82	-7,01878	-2,7646	-14,5146	-5,76025	-7,46506	-3,94184
83	19,174	7,17561	4,23473	8,49237	6,53101	1,11665
84	19,8836	6,02171	6,09832	9,63288	6,8424	5,45254
85	14,6738	7,44709	6,89479	3,83158	4,79561	3,61921
86	7,84608	5,77054	6,18892	0,976035	3,72069	1,01764
87	-37,5511	-15,2318	-17,8048	-10,6521	-13,2808	-5,13502
88	9,59595	5,63971	6,75942	-0,261218	3,49889	2,56455
89	-18,4786	-7,56154	-9,38896	-5,47624	-5,11614	-1,93129
90	-14,8391	-6,04821	1,54488	-7,33161	-3,43564	-0,339868
91	6,92768	3,64279	1,26127	1,66289	1,44314	0,66326
92	40,5525	18,953	2,94818	21,8996	17,4609	7,14148
93	27,6953	13,1974	15,367	19,8818	14,3575	4,83845
94	18,3619	10,2414	9,59147	4,22501	6,46495	3,29162
95	14,1416	3,48042	6,83008	5,4492	6,01998	3,83632
96	0,390584	-0,781344	-0,30762	2,85178	1,91284	1,21391
97	8,38251	5,16237	9,13852	5,66912	8,29084	0,971018
98	26,6327	15,0159	9,55922	13,2167	13,2692	4,62531
99	-10,5984	-7,39438	-2,88359	-2,82157	-5,30362	-1,10754
100	-28,7661	-18,2787	-13,956	-14,7109	-15,3084	-4,75336
101	-41,9227	-24,5161	-10,5923	-19,0852	-16,9695	-5,6322
102	-16,9646	-3,90683	-7,13542	-0,508945	-2,08958	-2,1425
103	-31,4578	-14,9899	-8,54972	-16,3053	-11,784	-5,30858
104	-7,6526	-2,11721	-4,65017	5,31387	0,178792	-2,61192
105	14,8009	2,01356	1,65692	4,40653	0,606619	-0,10992
106	-19,031	-2,83922	0,423011	-2,56998	-1,81204	-2,90403
107	-1,33135	1,51798	-4,41032	0,700307	1,65452	-0,979464
108	-20,789	-7,53087	-11,7548	-10,9977	-5,61545	-2,87494
109	30,674	14,4201	14,2755	17,92	12,3165	5,3764
110	34,313	13,5457	5,05758	14,5476	8,55428	5,89427
111	5,67996	7,60802	5,01757	-1,19734	1,92725	-1,65508
112	1,20697	3,88064	0,155746	0,563933	0,419433	-1,72388
113	-40,9115	-16,7804	-6,20642	-23,1411	-13,8192	-3,63301
114	-54,475	-19,0179	-19,0881	-24,6131	-17,9423	-8,41406
115	-23,505	-18,1134	-13,2413	-7,38475	-12,4744	-3,43464
116	52,2185	28,4543	27,5893	26,6555	25,0337	10,6308
117	-15,8923	-7,1476	-4,57864	-8,57612	-8,42747	-0,892623
118	-29,4646	-13,8869	-4,18895	-11,8695	-9,84887	-6,92571
119	-45,406	-22,888	-15,6848	-22,1909	-17,8213	-6,86866
120	27,5463	13,1673	6,68488	9,6818	12,0497	4,86964
121	25,5149	14,5576	10,9393	12,2295	12,5536	3,55992
122	6,90321	3,51183	4,42144	4,72518	3,10083	-0,0813121
123	6,0199	-2,85065	4,85136	-2,32059	-0,185603	0,866534
124	12,5832	4,10322	1,58628	9,02084	6,09524	1,17962
125	14,7212	8,96563	6,03702	7,94507	6,82556	3,30471
126	-0,198366	1,75652	-7,09103	1,75687	-0,0529049	-1,81434
127	-11,2133	-3,03762	-6,91171	-6,62661	-6,29049	-3,30094
128	40,0605	18,0724	4,39873	22,4866	13,2753	6,35643

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ- Π.Μ.Σ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

129	20,4642	9,06344	14,9523	8,47773	9,45808	3,40949
130	12,612	9,25534	6,23114	5,27989	2,73375	1,07492
131	-29,5344	-16,7141	-13,2564	-9,47295	-11,9283	-3,98647
132	40,6157	15,1744	20,5767	17,9357	19,7237	7,61349
133	33,4974	18,585	22,816	18,6314	18,1237	6,70005
134	48,5709	26,7663	14,3316	23,1081	21,6264	8,51586
135	26,7412	15,3577	14,5478	14,4486	15,6481	5,68367
136	-55,4577	-27,1983	-21,3915	-26,5029	-19,0402	-7,52243
137	-15,1389	-5,32341	-5,51331	-5,02311	-1,69127	-2,04066
138	-21,0576	-11,8249	-8,94101	-9,19696	-5,60471	-3,32695
139	17,9901	9,54505	9,95044	9,17168	7,52524	3,71757
140	-29,8112	-16,5456	-13,2181	-9,44259	-11,8925	-3,96566
141	0,43812	1,3153	-5,47867	-0,902849	3,1995	0,755979
142	-18,0714	-13,8923	-12,9695	-6,34388	-10,2589	-3,59098
143	25,9323	12,1787	12,7184	12,0275	10,5313	6,78507
144	1,16351	-1,71622	-0,983936	-8,83934	-4,73918	-1,38198
145	13,6346	7,54128	6,42272	7,48859	3,48444	3,4096
146	50,7433	30,1571	22,1755	26,7363	24,6492	10,7938
147	4,79234	3,84878	3,921	3,27227	1,21636	1,49315
148	15,6268	9,45125	7,56775	6,49489	5,37106	2,68763
149	-9,80689	-8,17314	1,83034	-1,0832	-0,289681	-0,385917
150	-8,95972	-3,72052	-5,71818	-5,36234	-6,08563	-3,90807
151	-5,53883	-8,1742	-1,56191	-6,94897	-7,48606	-2,0585
152	-37,8952	-18,2263	-8,64421	-5,9052	-12,5204	-5,88764
153	8,67813	1,09098	1,43837	6,35069	1,58045	2,36882
154	29,2678	11,277	5,75319	14,0251	10,5237	3,0967
155	10,2864	5,07742	11,2316	4,62931	4,96396	0,0736872
156	-0,680709	-5,57817	-3,87544	-4,3404	-8,62581	-3,13833
157	23,2184	10,3832	6,58439	2,64823	6,1457	2,18534
158	-9,55874	-0,603041	2,58969	-1,06998	-2,07765	-0,55718
159	-20,1614	-11,6562	-7,34611	-6,15784	-8,04442	-2,42318
160	47,8013	25,4384	21,1375	23,3947	20,7747	10,3308
161	-14,2423	-8,82747	-0,978244	-8,08805	-5,38562	-1,28825
162	-1,44346	3,1197	-1,42427	-0,335948	-3,62597	-0,963025
163	39,6014	22,7632	21,3572	17,504	17,5425	7,67791
164	40,9521	20,7298	18,5747	18,9353	16,2292	9,96267
165	14,8279	11,6346	6,65099	9,80094	11,6538	0,350395
166	16,2013	11,9413	2,82218	4,18347	5,37257	1,57322
167	12,2509	4,14533	7,58767	0,667042	3,77966	1,73581
168	15,1672	10,9129	13,448	9,21568	8,65214	0,256292
169	-1,02144	1,55694	2,25317	2,42032	1,35531	-0,34333
170	-23,1774	-10,3135	-1,45948	-7,09942	-7,30819	-1,49179
171	-16,5533	-0,399914	-8,75336	-4,43164	-4,57002	-0,456987
172	-24,6826	2,97701	2,32269	6,28236	3,78993	-2,96086
173	-15,9915	-7,6926	-0,707639	-0,996057	-3,55526	0,353261
174	-9,58256	-2,42418	-3,52072	1,27767	0,500786	0,880466
175	21,3244	13,4486	11,0372	11,8586	12,0808	5,11905
176	-18,6764	-13,6116	-7,96603	-6,80708	-10,1213	-5,9463
177	-3,01418	-1,54136	-6,68447	-7,75684	-4,45783	-0,541463
178	-1,28163	-3,57242	-5,27354	0,592306	2,92563	0,653407
179	12,49	7,55619	6,75495	7,15206	5,0665	3,02395
180	14,7193	6,65786	5,59768	3,1955	5,93819	3,42754
181	-18,3007	-5,63573	-7,75444	-3,40631	-9,85947	-2,62992
182	28,8631	7,44819	13,3228	12,8605	6,57902	4,06462
183	-21,8279	-10,7108	-6,32888	-8,71452	-6,64439	-0,573239
184	6,295	4,17408	8,09264	8,79184	2,9526	1,25899
185	-26,5874	-12,1563	-2,07588	-11,5333	-7,43644	-1,7371
186	12,7778	8,27297	9,95421	0,97921	4,80177	1,3152
187	21,7697	16,2661	11,5879	10,5942	11,0954	3,02639
188	-3,45365	-2,27338	2,31001	0,779508	0,0928199	-0,232258

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ- Π.Μ.Σ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

189	17,6837	8,44055	4,89686	8,80241	8,8913	2,9191
190	25,5869	13,9294	-2,19767	9,48046	6,42149	2,2732
191	22,7473	10,8118	3,11815	8,09813	5,15436	3,75476
192	14,3701	8,94975	4,67747	8,5348	7,9895	3,42166
193	41,7971	23,1032	13,363	18,384	15,619	5,87439
194	39,5598	24,9762	10,7028	23,5359	19,2326	6,66896
195	-2,78016	1,74267	6,74168	4,56489	1,7336	0,624128
196	0,36956	-0,0905219	-2,60927	1,84596	-1,00533	-0,265926
197	22,2965	13,5872	-3,13524	6,99849	9,62976	5,9253
198	12,7126	9,54219	5,14466	8,01281	7,87924	3,50913
199	31,1687	13,7168	0,229797	14,2053	7,45018	2,67125
200	-1,63205	-2,25005	0,26069	-2,78487	0,000719996	0,344517
201	16,4065	5,763	-1,61538	3,20632	6,11538	1,58177
202	-49,1984	-20,7372	-22,0546	-19,3347	-18,5574	-5,87185
203	-32,296	-10,8763	-3,44057	-11,4746	-11,0603	-0,484366
204	-16,33	-7,99351	1,92944	-8,23888	-4,02305	0,768723
205	-9,80565	-2,30666	-8,64102	-3,56168	-3,24702	0,906668
206	38,0305	21,6217	6,75441	19,1789	18,3582	5,72549
207	-16,5928	-10,3718	-8,0379	-13,4057	-9,51671	-3,13639
208	41,4466	22,1313	15,3464	17,8608	15,7447	5,71548
209	18,121	10,1048	5,13923	7,08808	8,60331	1,95155
210	28,2145	10,3293	9,66649	8,41883	8,40417	3,89324
211	-5,93451	-2,23951	-1,72055	-3,24387	-4,84959	-3,37568
212	-18,7244	-9,37374	-12,5816	-11,2346	-7,47336	-3,4568
213	-25,5425	-20,5149	-13,3778	-12,1405	-14,0639	-6,21866
214	12,908	11,4761	10,5725	6,86659	7,24349	4,15434
215	6,91067	5,11125	-5,07618	-2,87492	0,819024	0,311141
216	-66,278	-34,6256	-23,5627	-30,2297	-26,2822	-8,65365
217	-14,4777	-7,05642	-8,81531	-11,1155	-3,5011	-3,31083
218	-0,688154	-3,20466	0,0307736	-1,95854	-6,21336	0,191115
219	22,2228	13,8071	2,49289	10,1382	9,1747	4,39831
220	35,3789	14,2456	12,2632	12,1778	11,0721	4,2206
221	4,92475	0,617499	4,62607	3,29193	2,7316	0,262369
222	5,30101	6,19526	10,756	3,87707	6,47759	1,74601
223	17,4316	14,4564	20,3792	13,7967	14,2278	2,72199
224	-29,5757	-16,6898	-12,4042	-17,3425	-10,2373	-3,3183
225	-6,99898	-5,75446	-4,48566	-6,32746	-6,38442	-1,67884
226	-21,3643	-10,9715	-4,195	-10,4839	-7,71579	-0,853868
227	26,5446	13,5534	11,3412	12,5303	9,5449	4,06869
228	-18,395	-4,12842	3,02971	-10,1894	-3,83033	-2,13229
229	24,0238	6,96233	1,04933	12,4557	8,49845	2,30259
230	-10,3534	-5,97284	-12,04	-7,41312	-7,01399	-5,17494
231	-18,5574	-7,81274	-4,10768	-3,64647	-4,10845	-0,925503
232	-6,59717	0,462593	-8,23116	-5,41392	-1,461	-3,59242
233	7,4409	0,340913	2,86634	-4,82953	0,381344	1,19435
234	10,4831	4,07619	6,13288	4,10113	4,50849	1,62704
235	-51,3181	-24,4609	-6,19738	-24,8585	-18,191	-7,30335
236	-3,32221	-3,26475	5,61666	1,9518	-2,38756	-1,27581
237	23,07	5,04551	-0,945369	5,87195	4,66495	3,37304
238	-4,7314	-1,4484	-10,302	-4,45827	-5,94495	-1,54246
239	1,76605	-0,933284	6,39911	-1,80218	-0,628312	1,66561
240	21,6493	10,4188	11,4003	8,15742	10,3285	1,2018
241	40,3882	22,735	13,7495	21,6829	17,2397	5,94065
242	7,55913	5,70624	-3,21135	4,88856	1,40464	1,375
243	-10,5748	-4,14271	-9,14903	-6,2602	-2,44478	-5,11383
244	22,8795	11,8978	9,28293	10,744	11,0895	4,19787
245	-64,7555	-35,5921	-23,3488	-37,5173	-27,199	-12,0443
246	-0,707455	-3,5706	-3,2269	-4,24284	-4,08019	0,145163
247	-30,7885	-13,9782	-16,0778	-12,6897	-12,9588	-4,1339
248	-43,203	-25,7792	-17,8476	-18,2461	-19,6782	-8,75069

249	-20,5301	-12,1201	-16,2605	-9,81621	-12,0687	-3,29143
250	5,35817	-0,430381	4,9949	4,19955	-2,73636	2,75654

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factor Scores - Summary Statistics

	<i>Factor scores.SCORE_1</i>	<i>Factor scores.SCORE_2</i>	<i>Factor scores.SCORE_3</i>
Count	250	250	250
Average	0,0000010536	0,0000013116	6,8E-9
Standard deviation	24,3312	12,597	9,98746
Coeff. of variation	2,30934E9%	9,60433E8%	1,46874E11%
Minimum	-66,4377	-35,5921	-24,0139
Maximum	52,2185	30,1571	27,5893
Range	118,656	65,7492	51,6032
Std. Skewness	-1,99708	-1,66051	0,00140182
Std. Kurtosis	-0,394449	-0,303741	-0,662565

	<i>Factor scores.SCORE_4</i>	<i>Factor scores.SCORE_5</i>	<i>Factor scores.SCORE_6</i>
Count	250	250	250
Average	-0,00000236	-0,00000111602	-4,4E-9
Standard deviation	11,6355	10,1201	4,16535
Coeff. of variation	-4,93028E8%	-9,06809E8%	-9,46671E10%
Minimum	-37,5173	-27,199	-12,0443
Maximum	26,7363	25,0337	10,7938
Range	64,2536	52,2327	22,8381
Std. Skewness	-1,68313	-0,699831	-0,275893
Std. Kurtosis	0,365618	-0,631991	-0,473306

The StatAdvisor

This table shows summary statistics for each of the selected data variables. It includes measures of central tendency, measures of variability, and measures of shape. Of particular interest here are the standardized skewness and standardized kurtosis, which can be used to determine whether the sample comes from a normal distribution. Values of these statistics outside the range of -2 to +2 indicate significant departures from normality, which would tend to invalidate many of the statistical procedures normally applied to this data. In this case, the following variables show standardized skewness values outside the expected range: <none>

The following variables show standardized kurtosis values outside the expected range: <none>

95,0% confidence intervals

	<i>Mean</i>	<i>Std. error</i>	<i>Lower limit</i>	<i>Upper limit</i>
Factor scores.SCORE_1	0,0000010536	1,53884	-3,03081	3,03081
Factor scores.SCORE_2	0,0000013116	0,796707	-1,56915	1,56915
Factor scores.SCORE_3	6,8E-9	0,631662	-1,24408	1,24408
Factor scores.SCORE_4	-0,00000236	0,735892	-1,44937	1,44937
Factor scores.SCORE_5	-0,00000111602	0,640053	-1,26061	1,26061
Factor scores.SCORE_6	-4,4E-9	0,26344	-0,518856	0,518856

	<i>Sigma</i>	<i>Lower limit</i>	<i>Upper limit</i>
Factor scores.SCORE_1	24,3312	22,3689	26,674
Factor scores.SCORE_2	12,597	11,5811	13,8099
Factor scores.SCORE_3	9,98746	9,18198	10,9491
Factor scores.SCORE_4	11,6355	10,6971	12,7558
Factor scores.SCORE_5	10,1201	9,30395	11,0945
Factor scores.SCORE_6	4,16535	3,82942	4,56641

The StatAdvisor

This table shows 95,0% confidence intervals for the means and standard deviations of each of the variables. These intervals bound the sampling error in the estimates of the parameters of the populations from which the data come. They can be used to help judge how precisely the population means and standard deviations have been estimated. The intervals assume that the populations from which the samples come can be represented by normal distributions. While the confidence intervals for the means are quite robust and not very sensitive to violations of this assumption, the confidence intervals for the standard deviations are quite sensitive. You can check the assumption of normality in the One Variable Analysis procedure.

- ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝ. ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚ/ΤΩΝ
ΠΕΡ/ΚΗ Δ/ΝΣΗ Δ/ΘΜΙΑΣ & Β/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠ/ΣΗΣ
Ν. ΑΙΓΑΙΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Β/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠ/ΣΗΣ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ
1^ο ΓΡΑΦΕΙΟ Β/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠ/ΣΗΣ

ΘΕΜΑ: ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ
ΣΧΕΤ.:

Βεβαιώνεται ότι οι μηνιαίες αποδοχές του μήνα **ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ** του έτους 2010 με βάση τον νόμο Ν 3833/10 της εκπαιδευτικού.....

που υπηρετεί στο

έχουν ως ακολούθως:

ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ			ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ	
211	Βασικός Μισθός	985,00	Φόρος Εισοδήματος	7,37
219	Επίδομα μεταπτυχιακού	0,00	Υγειονομική περίθαλψη	35,67
213	Επίδομα οικογενειακό	0,00	ΜΤ.Π.Υ.	50,17
228	Επίδομα προβληματικής περιοχής	40,48	ΜΤ.Π.Υ. Έκτακτο	116,55
215	Επίδομα Θέσης	0,00	Τ.Ε.Α.Δ.Υ. Ασφαλ. Κ.δημ.	83,92
217	Κίνητρο απόδοσης	100,00	Τ.Ε.Α.Δ.Υ. Έκτακτο	58,28
232	Επίδομα εξωδ/κής απασχόλησης	288,14	Τ.Π.Δ.Υ.	55,95
229	Επίδομα διδακτ.προετοιμασίας	85,01	Κύρια Σύνταξη	102,68
	Σύνολο Αποδοχών	1498,63	ΤΣΜΕΔΕ ή ΤΕΑΧ	
292	ΤΕΑΔΥ Δημοσίου	41,96	Απεργία	
	Σύνολο Ακαθάριστων αποδοχών	1540,59		
	ΚΑΘΑΡΟ ΠΟΣΟ	1030,00	Σύνολο	510,59

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Anderson, C., (1982), "The search for school climate: A review of the research", *Review of Educational Research*, 52, (3), pp.368-420.
2. Billger, S., (2003), "Variation in the Rewards for the Teacher's Performance: An Application of Quantile Regressions", *Developments in School Finance: 2001-2002* National Center for Education Statistics NCES 2003-403.
3. Bishay, A., (1996), "Teacher Motivation and Job Satisfaction: A study Employing the Experience Sampling Method", *J. Undergrad. Sci.* 3, pp.147-154.
4. Bolman, LG., Deal, TE., (2003), *Reframing organizations : Artistry, choice and leadership*, Jossey-Bass a Wiley Imprint.
5. Bowling, N., Hammond, G., (2008), "A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale", *Journal of Vocational Behavior*, 73, pp.63-77.
6. Bourantas, D., (1988), "Leadership Styles, Need Satisfaction and The Organizational Commitment of Greek Managers", *Scandinavian Journal of Management*, 4, (3-4), p.p 121-134.
7. Cameron, KS., Dutton, JE., Quinn, RE., (2003), *Positive Organizational scholarship : Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers.
8. Cameron, Ks., Quinn, Re., (1997), *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, London, Jossey-Bass A Wiley Imprint.
9. Dana, D., (2000), *"Managing organizational conflict"*- Handbook of organizational consultancy, New York.
10. De Dreu, CKW., Weingart, L., (2003), "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 88, (4), pp. 741-749.

11. De Dreu, CKW., Van De Vliert, (1997), *Using conflict in organizations*, London, Sage Publications Ltd.
12. Downey, K., Hellriegel, D., Phelps, M., Slocum, J., (1974), “Organizational Climate and Job Satisfaction: A Comparative Analysis”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, (3),pp.233-248.
13. Dubrin, A., (2010), *Leadership: Research findings, practice and skills*, USA, Cengage Learning.
14. Evans, M., (1970), “Leadership and Motivation A core Concept”, *The Academy of Management Journal*, 13, (1), pp.91-102.
15. Eyupoglu, S., Z., & Saner, T., (2009), “Job satisfaction: Does rank make a difference?”, *African Journal of Business Management*, 3,(10),pp. 609-615.
16. Farrell, D., Rusbult, C., (1981), “Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Rewards, Costs Alternatives and Investments”, *Organizational Behavior and Human Performance*,28,(10),pp. 78-95.
17. Frase, L., (1989), “Effects of Teacher Rewards on Recognition and Job Enrichment”, *The Journal of Educational Research*,83,(1),pp.52-57.
18. Freiberg, H.J., (1999), *School climate : Measuring , improving and sustaining healthy learning environments*”, Great Britain, Biddles Ltd., Guildford and King’s Lynn.
19. Guetzkow, H., (1965), *Communications in organizations*, Hand book of Organization, Chicago, Rand McNally.
20. Halpin, A., Croft, D., (1963), *Organizational Climate of Schools*, Chicago: University of Chicago, Midwest, Administration Center.
21. Hellriegel, D., Slocum, J.,(1974), “Organizational climate: Measures, Research and Contingencies”, *The Academy of Management Journal*,17,(20),pp.255-280.
22. Hofstede, G., (1994), *Cultures and Organizations*, London: Harper Collins.
23. Hogan, R., Curphy, G., Hogan, J.,(1994), “What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality”, American Psychological Association.
24. Horner, M., (1997), “Leadership Theory: past, present and future”, *Team Performance Management*, 3,(4)pp. 270-287.

25. Hugh, B., Rene, S.,(1994), “Towards a Model of School Leadership”, *Educational Management and Administration*,22,(1),pp.5-13.
26. Isaac, R., Zerbe, W., Pitt, D.,(2001), “Leadership and Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory”, *Journal Of Managerial Issues*,13,(2),pp. 212-226.
27. Jansen, E., Von Glinow, M.,(1985), “Ethical Ambivalence and Organizational Reward Systems”,*The Academy of Management Review*, 10,(4),pp.814-822.
28. Johannesson, R.,E.,(1973), “Some problems in the measurement of organizational climate” *Organizational Behavior and Human Performance*, 10,pp. 118-144.
29. Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., Patton, G.,(2001), “The job satisfaction – Job Performance Relationship: A qualitative and quantitative review”, *Psychological Bulletin*, 127,(3),pp. 367-407.
30. Judge, T., Parker, S., Colbert, A., Heller, D., Ilies, R., (2001), “Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review”, in *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*.
31. Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., Rich, B., (2010), “The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature”, *Journal of Vocational Behavior*, Received 11 March 2010.
32. Kalleberg, A., (1977), “Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction”, *American Sociological Review*, 42 (1),pp.124-143.
33. Kim, S., (2002), “Participative Management and Job Satisfaction : Lessons for Management Leadership”, *Public Administration Review*,62,(2),pp. 231-241.
34. Kotter, J., (1990), “What leaders really do”, *Harvard Business Review*.
35. Koustelios, A., Bagiatis, K., (1997), “The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a Scale to Measure Satisfaction of Greek Employees”, *Educational and Psychological Measurement* ,57,(30),pp.469-476.
36. Koustelios, A., (2001), “Personal characteristics and job satisfaction of Greek Teachers”, *International Journal of Educational Management*,15,(7),pp.354-358.
37. Kyriacou. C., (2001), “Teacher Stress: directions for future research” , *Educational Review*, Vol 53(1),p.p 27-35.

38. La Follette, W., Sims, H., (1974), "Is satisfaction redundant with organizational climate?" *Organizational Behavior and Human Performance*, 13,(2), pp.257-278.
39. Lee, V., Dedrick, R., Smith, J., (1991), "The Effect Of The Social Organization Of Schools On Teachers' Efficacy And Satisfaction", *Sociology Of Education*, vol.64, no3, pp. 190-208.
40. Litwin, G.H., Stringer, R., (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Division of Research, Harvard Business School.
41. Locke, E., (1969), "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, pp. 309-336.
42. Locke, E., (1970), "Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis", *Organizational Behavior and Performance*, 5, pp. 484-500.
43. Lucas, G., Babakus, E., Ingram, T., (1990), "An Empirical Test of the Job Satisfaction – Turnover Relationship: Assessing the Role of the Job Performance for Retail Managers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18,(3), pp.199-208.
44. Lysons, A., & Ryder, P., (1989), "An application of Jones and James' perceived climate questionnaire in Australian higher educational institutions", *Higher Education* 18, pp.697-705.
45. Marks, H., Printy, S., (2003), "Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership", *Educational Administration Quarterly*, 39, (3), pp. 370-397.
46. Maslach, C., Jackson, S., (1981), "The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupational Behavior*, 2, pp.99-113.
47. Maslow, A., (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row.
48. McGuire, J., (1984), "Strategies of School District Conflict", *Sociology of Education*, 57, pp. 31-42.
49. Meyer, J.W., Rowan, B., (2008), "The Structure of educational organizations" in Ballantine, J., Spade, J. *Schools and Society. A sociological approach to Education*, 2008, USA, Sage Publications, Inc.

50. Miskel, C.G., and others, (1979), "Organizational Structures and Processes, Perceived School Effectiveness, Loyalty and Job Satisfaction", *Educational Administration Quarterly*, 15,(3),pp. 97-118.
51. Mitchell, T., (1973), "Motivation and Participation: An Integration", *The Academy of Management Journal*, 16,(4),pp. 670-679.
52. Muchinsky, P., (1977), Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*,20,(4),pp.592-607.
53. Muijs, D., Harris, A., (2003) "Teacher Leadership- Improvement trough Empowerment", *Educational Management and Administration*,31,(4),pp.437-448.
54. Munter, M., (1993), "Cross-cultural communication for managers", *Business Horizons*, 36,(3),p.69.
55. Newmann, FM., Rutter, R., Smith, M., (1989), "Organizational Factors That Affect School Sense Of Efficacy, Community And Expectations", *Sociology of Education*,62, (4),pp. 221-238.
56. Oshagbemi, T., (2001), "How satisfied are academics with the behaviour / supervision of their line managers?", *The International Journal of Education Management* 15,(6),pp. 283-291.
57. Ostroff, C., (1993), "The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,56,(1),pp.56-90.
58. Ostroff, C., (2002), "The relationship between satisfaction, attitudes and performance: An organizational level analysis", *Journal of Applied Psychology*,77,(6), pp.963-974.
59. Owens, R.C., (2001), *Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform*, Boston, Allyn & Bacon, A Pearson Education Company.
60. Plastidou, M., & Diamantopoulou, G., (2009), "Job satisfaction of Greek university professors: Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education?", *Educating the Adult Educator: Quality Provision and Assessment in Europe, Conference Proceedings*, ESREA- ReNadET. Thessaloniki: Grafima Publications: pp.535-545.

61. Podsakoff, P., Todor, W., Skov, R.,(1982), “Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction”, *Academy of Management Journal*,25,(4),pp.810-821.
62. Podsakoff, P., Bommer, W., Podsakoff, M., MacKenzie, S., (2005), “Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,99,(2),pp.113-142.
63. Pool, S., (1997), “The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior and Work Motivation”, *The Journal Of Psychology and Applied*, 131,(3),pp.271-283.
64. Quinn, A., (2008), *School Leadership, Culture and Teacher Stress: Implications for Problem Students. A different Lens on Secondary Student (Mis)behavior*, VDM Verlag Dr. Muller.
65. Rinehart, S., Short, P., 1994, “Job satisfaction and empowerment among teacher leaders, reading recovery teachers and regular classroom teachers”, *Education*, 114.
66. Robbins. SP., 1978, “Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms”, *Calif Manage Review*,21,(2),pp.67-75.
67. Rusbult, C., Farrell, D.,(1983), “A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments” *Journal of Applied Psychology*, 68,(3),pp.429-438.
68. Saiti A.,(2007), “Main Factors of job satisfaction among primary school educators: factor analysis of the Greek reality” *Management in Education*, 21,(2),pp. 23-27.
69. Saiti, A.,(2007),“School Leadership and educational equality: analysis of Greek secondary school data”, *School Leadership and Management*, 27,(1),pp. 65-78.
70. Shein, E.,(2004), *Organizational culture and Leadership*, Jossey- Bass A Wiley Imprint.
71. Schneider, B., Robert, A., (1975), “Some relationships between job satisfaction and organization climate”, *Journal of Applied Psychology*,60,(3),pp. 318-328.
72. Schneider, B and Reichers, A., (1983), “On the etiology of climates”. *Personnel Psychology*,36,pp. 19-40.

73. Schneider, M.,(2002), “A Stakeholder Model of Organizational Leadership”, *Organization Science*, 13, (2),pp. 209-220.
74. Schwepker, C., (2001), “Ethical climate’s relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the salesforce”, *Journal of Business Research*, vol54,p.p 39-52.
75. Shim, S., Lusch, R. & Goldsberry, E., (2002), “Leadership style profiles of retail managers: personal, organizational and managerial characteristics”, *International Journal of Retail & Distribution Management*,30,(4),pp.186-201.
76. Silva, S., Lima, M.L., Baptista, C., (2004)« OSCI: an organizational and safety climate inventory » *Safety Science* 42,pp.205-220.
77. Spuck, D., (1974), “Reward Structures in the Public High School”, *Educational Administration Quarterly*,10,(1),pp.18-34.
78. Thomas, K., Velthouse, B., (1990), “Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation”, *The Academy Management Review*, 15,(4),pp. 666-681.
79. Tietjen, M., Myers, R.,(1998), “Motivation and Job Satisfaction”, *Management Decision*, 36,(4),pp.226-231.
80. Togia, A., Koustelios, A., Tsigilis, N., (2004), “Job Satisfaction among Greek academic librarians”, *Library and Information Science Research*,26,pp. 373-383.
81. Trivelas, P., Dargenidou, D., (2009a), “Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of the Technological Educational Institute of Larissa” *The TQM Journal*,21,(4),pp. 382-399.
82. Trivelas, P., Dargenidou, D., (2009b), “Leadership and service quality in higher education: The case of the Technological Educational Institute of Larissa”, *International Journal of Quality and Service Sciences*,1,(3),pp. 294-310.
83. Tsigilis, N., Zachopoulou, E. & Grammatikopoulos, V., (2006), “Job satisfaction and burn out among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees”, *Educational Research and Review*,1,pp. 256-261.

84. Van de Vliert, E., (1998), "Conflict and conflict management", *Handbook of work and Organizational Psychology*, Great Britain, Psychology Press Ltd.
85. Van Muijen et al.(1999) "Organizational Culture: The Focus Questionnaire" *European Journal of work and organizational psychology*,8,(4), pp.551-568.
86. Van Saane, N., Sluiter, J.K., Verbeek, J.H.A.M., Frings-Dresen, M.H.W.,(2003), "Reliability and Validity of Instruments Measuring Job Satisfaction – a systematic review", *Occupational Medicine*,53,(3),pp.191-200.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Cohen, L., Manion,L., Morrison, K.,(2007), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα, Μεταίχμιο.
2. Δημητρόπουλος, Ε., (1998)*Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*, Αθήνα, Γρηγόρης.
3. Dubrin, A., (2000), *Βασικές αρχές management*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
4. Ζαβλανός, Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης.
5. Καμπουρίδης, Γ., (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
6. Μλεκάνης, Μ., (2005), *Οι συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών*, Αθήνα, Τυπωθήτω.
7. Μπουραντάς, Δ.,(2001), *Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος.
8. Μπουραντάς, Δ., (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
9. Παπαδάκης, Ε. Ν. (2003). *Εκπαιδευτική πολιτική: Η εκπαιδευτική πολιτική ως κοινωνική πολιτική (·)*. Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
10. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ.,(2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος.
11. Πυργιωτάκης, Ε., (1992), *Έλληνες δάσκαλοι: εμπειρική προσέγγιση των συνθηκών εργασίας τους*, Αθήνα, Γρηγόρης.

12. Σαϊτης, Χ.,(2005), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα, Εκδόσεις Συγγραφέα.
13. Σαϊτης, Χ. ,(2007), *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία ...στην πράξη*, Αθήνα, Εκδόσεις Συγγραφέα.
14. Χαραλάμπους, Δ. (Επιμέλεια), (2007), *Μεταπολίτευση και εκπαιδευτική πολιτική*. Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
15. Χυτήρης, Λ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

Ιστοσελίδες

1. <http://www.alfavita.gr/kategoria.php?id=14>Μισθοδοσία Δημοσίων υπαλλήλων
2. http://www.fa3.gr/nomothesia_2/nomoth_gen/8_NEOSkodikas_PERIEXOMENA.htm
Κώδικας Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ
N.3528/2007