



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Βαρόμετρο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών
ως προς την οργάνωση και λειτουργία
του εκπαιδευτικού συστήματος**

Σοφία Μερετάκη

Επιβλέπων Καθηγητής: Αθανάσιος Σπυριδάκος

Ακαδημαϊκό Έτος: 2021-2022

Πρόλογος - Ευχαριστίες

Η διπλωματική αυτή ερευνητική εργασία αποτελεί το τελευταίο κομμάτι με το οποίο ολοκληρώθηκε ο κύκλος που άνοιξε πριν από ενάμιση χρόνο όταν ξεκίνησα τις μεταπτυχιακές μου σπουδές στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους/τις καθηγητές/τριές μου για τις γνώσεις που μας μεταλαμπάδευσαν, καθώς επίσης και τους/τις συμφοιτητές/τριές μου, συνοδοιπόρους στο συναρπαστικό αυτό ταξίδι γνώσης. Σε μια εξαιρετικά πρωτόγνωρη συγκυρία λόγω της πανδημίας του covid19 με τις δυσκολίες, περιορισμούς, αγωνία, αβεβαιότητα και θλίψη για την απώλεια αγαπημένων μας ανθρώπων θα θυμάμαι την καλοπροαίρετη διάθεση όλων να πορευτούμε με επιμονή και υπομονή προς ολοκλήρωση των σπουδών μας.

Η επιλογή του θέματος προήλθε από το ειλικρινές ενδιαφέρον μου να αναδειχθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος μέσα στο πλαίσιο των νέων συνθηκών που επικρατούν στη μετά covid19 εποχή με απώτερο σκοπό την εξεύρεση αποτελεσματικών στρατηγικών στον σχεδιασμό εκπαιδευτικής πολιτικής στη χώρα μας. Λαμβάνοντας υπόψη ότι ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό σημαίνει και αποδοτικό ανθρώπινο δυναμικό, κύριο μέλημά μου ήταν να διαφανούν τα κρίσιμα σημεία που χρήζουν βελτίωσης και οι πρωτοβουλίες που κρίνεται αναγκαίο να αναληφθούν στο νευραλγικό πεδίο της εκπαίδευσης για τη βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και συνεπώς τη μεγιστοποίηση του οφέλους για τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς και την κοινωνία εν γένει.

Η συνδρομή και καθοδήγηση του επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σπυριδάκου Αθανάσιου, Κοσμήτορα της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής ήταν πολύτιμη καθόλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας και τον ευχαριστώ θερμά. Ιδιαίτερος ευχαριστώ τον κ. Γρηγορούδη Ευάγγελο, δημιουργό της πολυκριτηριακής ανάλυσης MUSA και Κοσμήτορα της Σχολής Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης για τις καίριες συμβουλές του και την υποστήριξή του όσον αφορά στη μέθοδο MUSA. Ευχαριστώ από καρδιάς και όλους τους εκπαιδευτικούς για τον κόπο και χρόνο που αφιέρωσαν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η ανταπόκρισή τους ήταν άμεση και συγκινητική, ξεπερνώντας κάθε προσδοκία στο σύντομο χρονικό διάστημα που έλαβε χώρα η έρευνα. Χωρίς τη συμμετοχή τους η έρευνα αυτή δεν θα μπορούσε να έχει ολοκληρωθεί. Επίσης, ευχαριστώ ολόθερμα τους γονείς μου, τον αδερφό μου και τις φίλες μου για την ηθική συμπαράστασή τους.

Πάνω από όλα, όμως, ευχαριστώ από τα βάθη της καρδιάς μου τον σύζυγό μου Χρήστο και τα παιδιά μου Ιωάννη και Γεωργία για την αγάπη, τη στήριξη, την κατανόηση και την απέραντη υπομονή που επέδειξαν καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου και της συγγραφής της παρούσας μελέτης. Ένα μεγάλο ευχαριστώ και μία συγγνώμη για όλες τις

μικρές και μεγάλες, αλλά ανεπανάληπτες, στιγμές χαράς, γέλιου, ανεμελιάς, παιχνιδιού και αγκαλιάς που τους στέρησα προτάσσοντας την ανάγκη για μελέτη ...

Αθήνα, Μάρτιος 2022

Σοφία Μερετάκη

Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Σπυριδάκος Αθανάσιος

Γιαννάς Πρόδρομος

Πιερράκος Γεώργιος

Περιεχόμενα

Πρόλογος - Ευχαριστίες	1
Επιτελική Σύνοψη.....	12
Abstract	14
1. Εισαγωγή.....	16
2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.....	20
2.1. Η έννοια της ικανοποίησης	20
2.2. Η έννοια του πελάτη.....	22
2.3. Η έννοια της ποιότητας	23
2.4. Πρότυπα σύγκρισης	24
2.5. Μοντέλα συμπεριφοράς καταναλωτή	25
2.5.1. Μοντέλο Oliver	25
2.5.2. Μοντέλο του Fornell	28
2.6. Θεωρίες συμπεριφορικής ψυχολογίας	29
2.6.1. Θεωρίες υποκίνησης	29
2.6.2. Θεωρία της δικαιοσύνης.....	32
2.6.3. Θεωρία της μετάνοιας.....	32
2.7. Μέτρηση ικανοποίησης πελάτη	33
2.7.1. Αναγκαιότητα μέτρησης.....	33
2.7.2. Πλεονεκτήματα μέτρησης	34
2.7.3. Μόνιμα βάρόμετρα ικανοποίησης	35
2.8. Μέτρηση ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού.....	37
2.9. Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία.....	38
2.9.1. Μοντέλα συμπεριφοράς εργαζομένων	40
2.9.2. Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	40
2.9.3. Θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman & Oldham	41
2.9.4. Μέτρηση ικανοποίησης από την εργασία.....	43
3. Μέτρηση ικανοποίησης εκπαιδευτικών.....	44
3.1. Σημασία της μέτρησης της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.....	44
3.2. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα	46
3.3. Επισκόπηση ερευνών	47
3.3.1. Έρευνες στην Ελλάδα	47
3.3.2. Διεθνείς έρευνες	49
3.4. Στόχοι έρευνας	50

3.5. Ερευνητικά ερωτήματα	51
4. Μεθοδολογία.....	52
4.1. Γενικό μεθοδολογικό πλαίσιο	52
4.2. Η Μέθοδος MUSA	53
4.2.1. Βασικές αρχές MUSA	53
4.2.2. Ανάπτυξη μαθηματικού μοντέλου MUSA	54
4.3. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μεθόδου MUSA	55
4.3.1. Συναρτήσεις ικανοποίησης.....	55
4.3.2. Βάρη κριτηρίων ικανοποίησης.....	57
4.3.3. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης	57
4.3.4. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας.....	57
4.3.5. Μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας.....	58
4.3.6. Διαγράμματα δράσης.....	58
4.3.7. Διαγράμματα βελτίωσης.....	60
4.4. Πλεονεκτήματα της μεθόδου MUSA	62
5. Ταυτότητα Έρευνας.....	64
5.1. Κριτήρια ικανοποίησης	64
5.2. Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	67
5.3. Διαδικασία συλλογής δεδομένων & δείγμα έρευνας	68
6. Αποτελέσματα	70
6.1. Προφίλ συμμετεχόντων.....	70
6.2. Προκαταρκτική ανάλυση.....	73
6.3. Ανάλυση ολικής ικανοποίησης	78
6.4. Ανάλυση διαστάσεων ικανοποίησης.....	82
6.5. Παρατηρήσεις ως προς την ικανοποίηση από την εργασία	91
7. Συμπεράσματα	101
8. Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	105
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	107
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	114
Παράρτημα I Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	114
Παράρτημα II Διαγράμματα συνολικής ικανοποίησης και επιμέρους διαστάσεων ικανοποίησης.....	120

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 2.1: Μοντέλο ψυχολογίας καταναλωτή	24
Σχήμα 2.2: Μοντέλο διάψευσης προσδοκίας	26
Σχήμα 2.3: Διαδικασία σύγκρισης στο μοντέλο του Oliver	27
Σχήμα 2.4: Αναθεώρηση του μοντέλου διάψευσης προσδοκιών	28
Σχήμα 2.5: Το μοντέλο ικανοποίησης του Fornell	29
Σχήμα 2.6: Ιεράρχηση αναγκών του Maslow	31
Σχήμα 2.7: Επίδραση μετάνοιας στην ικανοποίηση του πελάτη	33
Σχήμα 2.8: Το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman & Oldham	42
Σχήμα 4.1: Κύρια στάδια της μελέτης	52
Σχήμα 4.2: Σύνθεση προτιμήσεων των πελατών	53
Σχήμα 4.3: Ουδέτεροι Πελάτες	55
Σχήμα 4.4: Απαιτητικοί Πελάτες	56
Σχήμα 4.5: Μη Απαιτητικοί Πελάτες	56
Σχήμα 4.6: Διάγραμμα δράσης	59
Σχήμα 4.7: Διάγραμμα βελτίωσης	61
Σχήμα 5.1: Ιεραρχική δομή κριτηρίων ικανοποίησης εκπαιδευτικών	65
Σχήμα 6.1: Φύλο	70
Σχήμα 6.2: Ηλικία	71
Σχήμα 6.3: Οικογενειακή κατάσταση	71
Σχήμα 6.4: Σπουδές	72
Σχήμα 6.5: Προϋπηρεσία ως εκπαιδευτικός σε έτη	72
Σχήμα 6.6: Σχέση εργασίας	73
Σχήμα 6.7: Βαθμίδα Εκπαίδευσης όπου υπηρετούν	73
Σχήμα 6.8: Στατιστικά στοιχεία ολικής ικανοποίησης	74
Σχήμα 6.9: Στατιστικά στοιχεία ικανοποίησης από το κριτήριο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	74
Σχήμα 6.10: Στατιστικά στοιχεία ικανοποίησης από το κριτήριο Συνθήκες Εργασίας	75
Σχήμα 6.11: Στατιστικά στοιχεία ικανοποίησης από το κριτήριο Προσωπική Ανάπτυξη και Ενδυνάμωση	75
Σχήμα 6.12: Στατιστικά στοιχεία ικανοποίησης από το κριτήριο Σχέσεις	76
Σχήμα 6.13: Στατιστικά στοιχεία ικανοποίησης από το κριτήριο Ικανότητες Ηγεσίας	76

Σχήμα 6.14: Διάγραμμα μέσου όρου συνολικής ικανοποίησης	78
Σχήμα 6.15: Ολική συνάρτηση αξιών και μέσος δείκτης απαιτητικότητας	79
Σχήμα 6.16: Διάγραμμα δράσης βασικών κριτηρίων	80
Σχήμα 6.17: Διάγραμμα βελτίωσης βασικών κριτηρίων	81
Σχήμα 6.18: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων διάστασης Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	85
Σχήμα 6.19: Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων διάστασης Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	86
Σχήμα 6.20: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων διάστασης Συνθήκες Εργασίας	87
Σχήμα 6.21: Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων διάστασης Συνθήκες Εργασίας	87
Σχήμα 6.22: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων διάστασης Προσωπική ανάπτυξης & ενδυνάμωση	88
Σχήμα 6.23: Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων διάστασης Προσωπική ανάπτυξη & ενδυνάμωση	88
Σχήμα 6.24: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων διάστασης Σχέσεις	89
Σχήμα 6.25: Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων διάστασης Σχέσεις	90
Σχήμα 6.26: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων διάστασης Ικανότητες Ηγεσίας	91
Σχήμα 6.27: Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων διάστασης Ικανότητες Ηγεσίας	91
Σχήμα 6.28: Σημασία του μεγαλύτερου μισθού ως κινήτρου	92
Σχήμα 6.29: Σημασία του bonus αποδοτικότητας ως κινήτρου	93
Σχήμα 6.30: Σημασία της χορήγησης άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης για μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές ως κινήτρου	93
Σχήμα 6.31: Σημασία μεγαλύτερου μισθού, bonus αποδοτικότητας και άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης για μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές ως κινήτρων	94
Σχήμα 6.32: Σημασία των βελτιωμένων συνθηκών εργασίας ως κινήτρου	95
Σχήμα 6.33: Σημασία της υπηρετήσης σε σχολική μονάδα της επιλογής τους ως κινήτρου	95
Σχήμα 6.34: Σημασία υπηρετήσης σε σχολική μονάδα της επιλογής τους και βελτιωμένων συνθηκών εργασίας ως κινήτρων	96
Σχήμα 6.35: Σημασία των λιγότερων ωρών απασχόλησης ως κινήτρου	97

Σχήμα 6.36: Σημασία της απαλλαγής από εξωδίδακτικές εργασίες ως κινήτρου	97
Σχήμα 6.37: Σημασία των λιγότερων ωρών απασχόλησης και της απαλλαγής από εξωδίδακτικές εργασίες ως κινήτρων	98
Σχήμα 6.38: Υπερηφάνεια εκπαιδευτικών για το επάγγελμά τους	99
Σχήμα 6.39: Υπερηφάνεια εκπαιδευτικών για το σχολείο τους	99
Σχήμα 6.40: Ικανοποίηση εκπαιδευτικών από την εργασία τους	99
Σχήμα 6.41: Ικανοποίηση εκπαιδευτικών από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος	100

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1: Διαστάσεις ικανοποίησης μοντέλου Servqual	36
Πίνακας 2.2: Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg	41
Πίνακας 6.1: Συχνότητες απαντήσεων αναλυτικών διαστάσεων ικανοποίησης	77
Πίνακας 6.2: Αποτελέσματα βασικών κριτηρίων	79
Πίνακας 6.3: Αποτελέσματα αναλυτικών διαστάσεων ικανοποίησης	82

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Σοφία Μερετάκη του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου dem2027 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα



Σοφία Μερετάκη

***«Πρέπει να είμαστε ευκολομετακίνητοι από το κακό προς το καλύτερο
και αμετακίνητοι από το καλό προς το χειρότερο»***

Άγιος Γρηγόριος ο Θεολόγος

Επιτελική Σύνοψη

Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εκπαιδευτικής πολιτικής συναρτάται από την ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου. Η παροχή υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικών υπηρεσιών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, δηλαδή των εσωτερικών πελατών, από τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και λειτουργεί το εκπαιδευτικό σύστημα επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την απόδοσή τους. Δεδομένου ότι από την επιτυχία της εκπαιδευτικής στρατηγικής εξαρτάται η κοινωνική συνοχή και οικονομική ανάπτυξη της χώρας, είναι σημαντικό να βελτιώνεται διαρκώς το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Για να βελτιωθεί, όμως, ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών κρίνεται σκόπιμο να προσδιοριστεί μέσω μετρήσεων αρχικά, και εν συνεχεία να αναλυθούν οι παράγοντες που συνθέτουν την ικανοποίησή τους. Μάλιστα, η ανάγκη αυτή προβάλλει σήμερα περισσότερο από ποτέ πιο επιτακτική αν αναλογιστούμε τις ραγδαίες μεταβαλλόμενες προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει ο νευραλγικός και ευαίσθητος τομέας της εκπαίδευσης στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης που βίωσε η χώρα μας το 2009, της προσφυγικής κρίσης του 2015, αλλά και της πρωτόγνωρης παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης λόγω της πανδημίας του covid19.

Πρόκειται για μια πρωτότυπη μελέτη, καθώς από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι δεν έχει διενεργηθεί στον ελληνικό χώρο παρόμοια έρευνα που να μετρά την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος βασισμένη στη μεθοδολογία της MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis).

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να αποτιμηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος με απώτερο σκοπό την ανάδειξη των κρίσιμων διαστάσεων ικανοποίησης που χρήζουν βελτίωσης και τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων των ενεργειών που κρίνεται απαραίτητο να αναληφθούν προς την κατεύθυνση αυτή υπό το πρίσμα του στρατηγικού σχεδιασμού της εκπαιδευτικής πολιτικής. Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας βασίζεται στη μέθοδο MUSA, η οποία αποτελεί ένα μοντέλο ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης που στηρίζεται στις αρχές της πολυκριτηριακής ανάλυσης αποφάσεων. Η πολύτιμη συνεισφορά της μεθόδου MUSA συνίσταται στο γεγονός ότι παρέχει τη δυνατότητα να αντληθεί εξαιρετικά αναλυτική ποσοτική πληροφόρηση, χρησιμοποιώντας την ποιοτική πληροφορία που συλλέγεται μέσα από την έκφραση των απόψεων των εκπαιδευτικών. Η εφαρμογή της μεθόδου MUSA καταδεικνύει επιπλέον ότι πρόκειται για ένα εργαλείο που δύναται να υποστηρίξει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων στο πεδίο της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση. Τα παραγόμενα αποτελέσματα επιτρέπουν την εκτίμηση της ολικής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων ικανοποίησης, καθώς επίσης και την αποτύπωση των δυνατών και αδύνατων σημείων της οργάνωσης και

λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος. Τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης αναδεικνύουν συγκεκριμένους άξονες στους οποίους κρίνεται αναγκαίο να επικεντρωθούν οι προσπάθειες βελτίωσης, ενώ προσδιορίζεται το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης, καθώς επίσης και το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί για την επίτευξη της προσδοκώμενης βελτίωσης.

Η πρωτοτυπία της παρούσας μελέτης έγκειται στην ανάδειξη της σημασίας της μέτρησης της ικανοποίησης του εκπαιδευτικού ανθρώπινου δυναμικού και μάλιστα της υιοθέτησης ενός μόνιμου βαρόμετρου ικανοποίησης κάνοντας χρήση της μεθόδου πολυκριτήριας ανάλυσης MUSA, η οποία έχει αναπτυχθεί ειδικά για τις ανάγκες της μέτρησης ικανοποίησης. Η καινοτομία και η συνεισφορά του παρόντος ερευνητικού εγχειρήματος στην προαγωγή της επιστήμης συνίσταται στην ανάδειξη της δύναμης του διοικητικού αυτού εργαλείου λήψης απόφασης και στα οφέλη που δύναται να παρέχει σε κάθε φορέα χάραξης πολιτικής εκπαίδευσης. Τα πολύτιμα αποτελέσματα που παράγει μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εκπαίδευσης μέσα από την αποτελεσματική διοίκηση και τη στρατηγική αναδιοργάνωση της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Λέξεις-Κλειδιά: βαρόμετρο ικανοποίησης, ικανοποίηση εκπαιδευτικών, εσωτερικός πελάτης, οργάνωση και λειτουργία εκπαιδευτικού συστήματος, πολυκριτήρια ανάλυση MUSA, μέτρηση ικανοποίησης

Barometer of teachers' satisfaction in terms of the organization and operation of the educational system

Abstract

Realizing the educational policy's strategic goals depends on the quality of the educational work provided. The provision of high quality educational services is inextricably linked to teachers' satisfaction. Teachers' satisfaction, i.e. internal customers, in terms of the way the educational system is organized and operates greatly affects their performance. As the social cohesion and economic development of the country depends on the success of the educational strategy, it is important to constantly improve teachers' satisfaction level. However, in order to improve the degree of teachers' satisfaction, it is necessary in the first instance to determine it through measurements and then analyze the factors that compose their satisfaction. In fact, this need is more urgent today than ever, considering the rapidly changing challenges that the crucial and sensitive Education sector has been facing in the context of the economic crisis that our country experienced in 2009, the refugee crisis of 2015, but also the unprecedented global health crisis due to the covid19 pandemic.

This is an original study, given that the literature review shows that no similar research has been conducted in Greece in order to measure teachers' satisfaction regarding the organization and operation of the educational system based on the methodology of MUSA (**M**ulticriteria **S**atisfaction **A**nalysis).

The aim of this study is to assess teachers' satisfaction level in terms of organization and operation of the educational system. The ultimate goal of the study is to highlight the critical satisfaction dimensions that need improvement and determine and prioritize the actions that should be taken in this direction in light of the strategic planning of educational policy. The analysis of the research data is based on the MUSA method, which is a model of qualitative regression analysis based on the principles of multicriteria decision analysis. The valuable contribution of the MUSA method is that it provides the ability to draw highly detailed quantitative information, using the qualitative information collected through the expression of teachers' views. The application of the MUSA method further demonstrates that it is a tool that can support effective decision-making in the field of strategic human resource management in education. The results obtained allow the assessment of global satisfaction and partial satisfaction dimensions, as well as the recording of the strengths and weaknesses of the organization and operation of the educational system. Action and improvement diagrams help identify the areas on which improvement efforts should be focused. They also help measure the impact of improvement actions, as well as the amount of the effort that must be made to achieve the desired level of improvement.

The originality of this study lies in highlighting the importance of measuring the satisfaction of teaching personnel and adopting a permanent satisfaction barometer using the MUSA multicriteria analysis method, which has been developed specifically for the needs of satisfaction measurement. The innovative contribution of this research project to the advancement of science is to reveal the power of this administrative decision-making tool and the benefits it can confer to education policymakers. The valuable results it provides can contribute to the fulfillment of the strategic objectives of education through the effective management and the strategic reorganization of educational policy.

Keywords: satisfaction barometer, teachers' satisfaction, internal customer, organization and operation of the educational system, multicriteria satisfaction analysis (MUSA), satisfaction measurement

1. Εισαγωγή

Αφορμή για τη συγγραφή της παρούσας ερευνητικής εργασίας στάθηκε η πρόσφατη και πρωτόγνωρη υγειονομική κρίση σε παγκόσμιο επίπεδο λόγω της πανδημίας του covid19. Μια υγειονομική κρίση που ήρθε να προστεθεί στην οικονομική κρίση που βίωσε η χώρα μας το 2009 και την προσφυγική του 2015.

Η πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι μέσα στο πλαίσιο των νέων συνθηκών που επικρατούν στη μετά covid19 εποχή τίποτε δεν είναι πιο επίκαιρο από τη μέτρηση ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος με απώτερο σκοπό την εξεύρεση αποτελεσματικών στρατηγικών στον σχεδιασμό εκπαιδευτικής πολιτικής στη χώρα μας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι η πρώτη φορά που επιχειρείται στην Ελλάδα η μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος εφαρμόζοντας την πολυκριτήρια ανάλυση της μεθόδου MUSA (**M**ulticriteria **S**atisfaction **A**nalysis), γεγονός που προσδίδει στη μελέτη αυτή μοναδικότητα και ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Νέα δεδομένα, προκλήσεις και απαιτήσεις μέσω ραγδαίως μεταβαλλόμενων αναγκών συνθέτουν την υφιστάμενη κοινωνική, οικονομική και πολιτική πραγματικότητα. Οι συνθήκες αυτές δεν μπορούν να μην έχουν αντίκτυπο στο εκπαιδευτικό έργο, όπως αυτό επιτελείται από τους εκπαιδευτικούς που καλούνται αφενός να μεταλαμπαδεύσουν γνώσεις στους μαθητές και αφετέρου να διαπλάσουν δημιουργικές προσωπικότητες με την καλλιέργεια κοινωνικών δεξιοτήτων και ηθικών αρχών. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιτυχής υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής της εκπαίδευσης εξαρτάται από τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες ενός εκάστου εκπαιδευτικού, αντιλαμβανόμαστε τον ρόλο που διαδραματίζει το ικανοποιημένο εκπαιδευτικό ανθρώπινο δυναμικό στη βελτιστοποίηση της απόδοσής του και συνεπώς στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση.

Η καινοτομία και η συνεισφορά της παρούσας έρευνας στην προαγωγή της επιστήμης συνίσταται στην ανάδειξη της ανάγκης μέτρησης της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος σε μία σύγχρονα μεταβαλλόμενη εποχή με πολλαπλές προκλήσεις (οικονομική κρίση του 2009, προσφυγική κρίση του 2015, πανδημία του covid19, κλπ). Επιπλέον, η δημιουργία ενός πλαισίου νέων οργανωτικών δομών στην ελληνική εκπαίδευση που θα αποδώσει τα μέγιστα με δεδομένους τους περιορισμούς που υφίστανται στη χώρα μας μέσα από το πρίσμα της Κεντρικής Διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠΠΑΙΘ). Πρόκειται για ένα εργαλείο - μοντέλο μέτρησης της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος με σκοπό τον ανασχεδιασμό που δύναται να

χρησιμοποιηθεί ως μέσο για τον κυλιόμενο μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό.

Συνοψίζοντας, τόσο η οικονομική κρίση του 2009 όσο και η πανδημία του covid19 αποτελούν πρωτόγνωρες συνθήκες που δημιούργησαν την ευκαιρία για μια πρωτότυπη έρευνα, η οποία θα απαντά στα ερωτήματα που προηγούμενες έρευνες δεν προέβλεψαν και συνεπώς δεν κατόρθωσαν να αναδείξουν.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος. Απώτερος σκοπός είναι με τη χρήση της πολυκριτήριας ανάλυσης MUSA να προσδιοριστούν οι κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης που χρήζουν βελτίωσης, καθώς και να αναδειχθούν οι προτεραιότητες των δράσεων που κρίνεται σκόπιμο να αναληφθούν προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Πέραν της αποτύπωσης του βαθμού στον οποίο είναι ικανοποιημένοι οι εκπαιδευτικοί από τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και λειτουργεί το εκπαιδευτικό σύστημα σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, ιδιαίτερη αξία έχει η υιοθέτηση ενός μόνιμου βαρόμετρου ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Το βαρόμετρο ικανοποίησης παρέχει τη δυνατότητα να αποτιμηθούν κατά την πάροδο του χρόνου οι επερχόμενες αλλαγές στις πεποιθήσεις, αντιλήψεις και απαιτήσεις των εκπαιδευτικών. Κυριότερα δε, προσφέρει τη δυνατότητα εκτίμησης του βαθμού στον οποίο επιδρούν οι δυνητικές ενέργειες βελτίωσης, συνεισφέροντας στη διασφάλιση της διαρκούς βελτίωσης της οργάνωσης και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος στο πλαίσιο του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Η εργασία αποτελείται από οκτώ κεφάλαια. Στο δεύτερο κεφάλαιο που περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσιάζονται μέσα από την αναζήτησή μας στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία οι έννοιες της ικανοποίησης, του πελάτη, της ποιότητας, των προτύπων σύγκρισης, των μοντέλων συμπεριφοράς καταναλωτή και, των θεωριών συμπεριφορικής ψυχολογίας. Επίσης, αναφέρεται η αναγκαιότητα και τα πλεονεκτήματα της μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη και ειδικότερα η σημασία της μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και η αξία υιοθέτησης μόνιμων βαρόμετρων ικανοποίησης. Επιπλέον, γίνεται μνεία στην έννοια της ικανοποίησης από την εργασία, στα μοντέλα συμπεριφοράς εργαζομένων και στη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξειδικεύεται η σημασία της μέτρησης της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, περιγράφεται συνοπτικά το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, παρουσιάζονται πορίσματα συναφών ερευνών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και καθορίζονται οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα του παρόντος ερευνητικού εγχειρήματος.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά το μεθοδολογικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης με εκτενή αναφορά στη μέθοδο πολυκριτήριας ανάλυσης MUSA (**M**ulticriteria **S**atisfaction **A**nalysis) και λεπτομερή παρουσίαση των αποτελεσμάτων της, καθώς επίσης και της σημασίας τους από τα οποία αναδεικνύεται και η δύναμή της ως εργαλείο αποτελεσματικής λήψης απόφασης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται τα υπό διερεύνηση επιμέρους κριτήρια, τα οποία συνθέτουν την ολική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, περιγράφεται το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας και παρουσιάζεται το δείγμα της έρευνας και η διαδικασία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων.

Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας. Ειδικότερα, παρουσιάζεται το προφίλ των συμμετεχόντων, τα βασικά στατιστικά στοιχεία του δείγματος και επιχειρείται μια εις βάθος ανάλυση των ευρημάτων όσον αφορά τόσο στη συνολική ικανοποίηση όσο και στις επιμέρους διαστάσεις της ικανοποίησης με βάση τη μεθοδολογία MUSA. Συγκεκριμένα, αντλούνται πολύτιμα συμπεράσματα από την ανάλυση ικανοποίησης και βαρύτητας κριτηρίων σε συνδυασμό με την ανάλυση του επιπέδου απαιτητικότητας. Παράλληλα, χάρη στα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης αναδεικνύονται οι κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης που κρίνεται σκόπιμο να βελτιωθούν, καθώς επίσης το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης και το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται να καταβληθεί για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση. Συμπληρωματικά, παρατίθενται παρατηρήσεις περιγραφικής στατιστικής όσον αφορά στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, οι οποίες επαληθεύουν τα ευρήματα της ανάλυσης βάσει της μεθοδολογίας MUSA. Κυρίως, όμως, αντικατοπτρίζουν την υφιστάμενη δυναμική ως προς τη βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, ήτοι του εσωτερικού πελάτη της εκπαίδευσης, από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος υπό την προϋπόθεση της βελτίωσης των κρίσιμων διαστάσεων ικανοποίησης.

Στο έβδομο κεφάλαιο συνοψίζονται τα συμπεράσματα που αντλήθηκαν από την παρούσα ερευνητική εργασία και αναδεικνύεται η σημαντική πρακτική και ταυτόχρονα θεωρητική επίπτωση της παρούσας εργασίας με την εφαρμογή της μεθοδολογίας MUSA για πρώτη φορά στην Ελλάδα στη μέτρηση της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος. Κατά συνέπεια, προτείνεται ένα στρατηγικό σχέδιο δράσης για την εκπαίδευση, το οποίο μπορεί να ληφθεί υπόψη από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων ως πυλώνας αναδιοργάνωσης της στρατηγικής διοίκησης του εκπαιδευτικού ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της χάραξης της εκπαιδευτικής πολιτικής της χώρας, το οποίο θα συμβάλει σε ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Στο όγδοο κεφάλαιο καταγράφονται οι περιορισμοί της ως άνω ερευνητικής προσπάθειας και προτείνονται ιδέες σχετικά με μελλοντικές ερευνητικές αναζητήσεις όσον αφορά στην επίλυση του προβλήματος της μέτρησης ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.

2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

2.1. Η έννοια της ικανοποίησης

Αναζητώντας βιβλιογραφία, οι Γρηγορούδης & Σίσκος (2005), παραπέμποντας στον Yi (2011), διαπιστώνουν ότι η έννοια της ικανοποίησης του πελάτη προσεγγίζεται τόσο από την οπτική γωνία του αποτελέσματος όσο και από την οπτική γωνία της διαδικασίας. Αναφερόμενοι στην άποψη του αποτελέσματος, η ικανοποίηση ορίζεται σαν την τελική κατάσταση που βιώνει ο χρήστης συνεπεία της εμπειρίας που αποκόμισε καταναλώνοντας ή χρησιμοποιώντας ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Υπό το πρίσμα αυτού του αποτελέσματος παρατίθενται κατωτέρω συναφείς ορισμοί.

Οι Howard & Sheth (1969) διατείνονται ότι *«...η ικανοποίηση είναι μια γνωστική κατάσταση του πελάτη, όσον αφορά στην επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες και τις προσπάθειες που έχει καταβάλει...»*.

Κατά τους Westbrook & Reilly (1983) *«...η ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του πελάτη, οι οποίες σχετίζονται είτε με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε με τις διαδικασίες αγοράς, είτε ακόμη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πελάτη αυτού...»*.

Οι Churchill & Surprenant (1982) υπογραμμίζουν ότι *«...η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, το οποίο απορρέει από τη σύγκριση του πελάτη ανάμεσα στην ανταμοιβή και το κόστος της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκώμενες επιπτώσεις...»*.

Διαφορετικά, θεωρώντας την ικανοποίηση υπό το πρίσμα της διαδικασίας, εστιάζοντας σε ψυχολογικής φύσεως κριτήρια αντίληψης και αξιολόγησης που την διαμορφώνουν, οι επικρατέστεροι σχετικοί ορισμοί αναφέρονται παρακάτω.

Ο Hunt (1977) υποστηρίζει ότι *«...η ικανοποίηση είναι μία διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο ο πελάτης πίστευε ότι θα είναι...»*.

Κατά την άποψη των Engel & Blackwell (1982) *«...η ικανοποίηση είναι μία διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει αν η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμβατή με τις προγενέστερες πεποιθήσεις του πελάτη...»*.

Με βάση τον προτεινόμενο από τους Tse & Wilton (1988) ορισμό: *«...η ικανοποίηση είναι η αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις ασυμφωνίες μεταξύ προγενέστερων προσδοκιών και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του προϊόντος, όπως γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή μετά τη χρήση του...»*.

Κατά κοινή ομολογία, η επιβεβαίωση των προσδοκιών του πελάτη αποτελεί τη βάση του απλούστερου και δημοφιλέστερου ορισμού της ικανοποίησης του πελάτη. Σύμφωνα με τα όσα ισχυρίζονται οι Oliver (1996), Hill (1996), Gerson (1993) και Vanra (1997) η ικανοποίηση είναι ένα μέτρο σχετικά με το κατά πόσο το προσφερόμενο ολικό προϊόν ή υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση προκύπτει από τη διαφορά που υφίσταται ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη απόδοση και τις προσδοκίες του. Κατά αυτή την έννοια οι πελάτες δύνανται να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως:

- «*Ενθουσιασμένοι*» θεωρούνται οι πελάτες όταν το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία υπερβαίνει τις προσδοκίες τους
- «*Ικανοποιημένοι*» πελάτες θεωρούνται εκείνοι οι πελάτες των οποίων οι προσδοκίες ταυτίζονται με το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία.
- «*Δυσανεστημένοι*» θεωρούνται εκείνοι οι πελάτες όταν το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους.

Η ως άνω προσέγγιση έχει δεχθεί την κριτική από πλευράς ερευνητών όπως ο Dutka (1995), ο οποίος τονίζει με ιδιαίτερα emphaticό τρόπο κατά κύριο λόγο τις συνθήκες εκείνες κατά τις οποίες η διαδικασία σύγκρισης των προσδοκιών, ιδιαίτερα όταν αυτές είναι χαμηλές, είναι πιθανό να προκαλέσει ασυνέπειες στην ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών. Ένα επιπρόσθετο σημείο κριτικής της ανωτέρω προσέγγισης έγκειται στο γεγονός ότι η ικανοποίηση αποτελεί ένα μέτρο πρόβλεψης σχετικά με το πόσο καλά οι πελάτες δύνανται να προβλέψουν το επίπεδο εκείνο στο οποίο θα τους ικανοποιήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (Zifko-Baliga, 1998).

Συναφώς, άλλοι επικριτές της εν λόγω προσέγγισης όπως οι Hill (1996) και ο Parasuraman et al (1985), (1988) εστιάζουν την κριτική τους στο ότι η ικανοποίηση αναφέρεται σε μια αντίληψη των πελατών, με αποτέλεσμα η δεδομένη πληροφορία να μην διατίθεται άμεσα. Τούτο συνεπάγεται ότι αφενός μεν απαιτείται επιπλέον προσπάθεια μέτρησης και ερμηνείας της ικανοποίησης αυτής, αφετέρου δε σε κάθε περίπτωση δεν είναι βέβαιο ότι οι διάφορες αντιλήψεις των πελατών συνάδουν απαραίτητως κάθε φορά με την πραγματικότητα.

Αρκετοί ερευνητές έχουν προτείνει εναλλακτικά πρότυπα σύγκρισης προκειμένου να οριστεί η ικανοποίηση του πελάτη. Πέραν των προσδοκιών των πελατών, οι επιθυμίες των πελατών έχουν αντιπαραβληθεί ως εναλλακτικό πρότυπο σύγκρισης. Πιο συγκεκριμένα, οι Spreng & Olshavsky (1992) προτάσσουν τις επιθυμίες του πελάτη κατά τη διαδικασία σύγκρισης της απόδοσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έναντι των προσδοκιών του πελάτη.

Αντίστοιχα, στην ερευνητική τους εργασία οι Woodruff et al. (1991) αντιπαραβάλλουν τα συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης ως βάση σύγκρισης έναντι των προσδοκιών των πελατών. Ειδικότερα, αναφέρονται στη δημιουργία προτύπων απόδοσης με βάση την προερχόμενη από τη χρήση εμπειρία τόσο του προϊόντος όσο και των ανταγωνιστικών.

2.2. Η έννοια του πελάτη

Ως πελάτες μιας επιχείρησης ορίζονται τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρεία αυτή [(Engel, Kollat, & Blackwell, 1978), (Engel & Blackwell, 1982), (Μαγνήσαλης, 1981), (Διακόπουλος, 1986), (Κεχαγιάς, 1990), (Σιώμκος, 1994)]. Περαιτέρω στους δυνητικούς πελάτες συγκαταλέγονται τα άτομα εκείνα με:

- την ανάγκη ή επιθυμία να προχωρήσουν στην αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας
- το κίνητρο να προβούν στη σχετική αγορά
- τους αναγκαίους οικονομικούς πόρους και
- την εξασφάλιση πρόσβασης στα σημεία πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών.

Επισημαίνεται ότι κατά την έννοια του ανωτέρω κλασικού ορισμού δεν είναι λίγες εκείνες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες ο αγοραστής δεν ταυτίζεται απαραίτητως με τον χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αναπόφευκτα το ερώτημα που ανακύπτει έγκειται στην επιλογή του ποιος εκ των δύο κρίνεται σκόπιμο να ενταχθεί σε ένα σύστημα μέτρησης ικανοποίησης.

Με σκοπό να υπερκεραστεί ο ως άνω προβληματισμός που αναφέρεται από τον κλασικό ορισμό, οι σύγχρονοι ερευνητές προσεγγίζουν το ζήτημα της μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη ορίζοντας ως πελάτες τα άτομα που καθορίζουν την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχει μια επιχείρηση. Από την οπτική αυτή γωνία τα εν λόγω άτομα μπορούν να εκφράζουν την τυχόν δυσαρέσκειά τους εάν δεν εκπληρώνονται οι προσδοκίες και ανάγκες τους [(Czarnecki, 1999), (Gerson, 1993), (Dutka, 1995)].

Από την άλλη πλευρά, ο Edosomwan (1993) εκφράζει την άποψη ότι «... πελάτης είναι το άτομο ή η ομάδα των ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα (outcome) μιας εργασίας (work)...».

Υπό το φως της εναλλακτικής αυτής πρότασης οι πελάτες κατηγοριοποιούνται ως ακολούθως:

- **Πελάτης - άτομο** (self-unit customers): Κάθε άτομο λογίζεται ως πελάτης του εαυτού του, εφόσον αποτελεί τον πρωταρχικό αποδέκτη του προϊόντος της εργασίας του.
- **Εσωτερικοί πελάτες** (internal customers): Το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού συνιστά τους εσωτερικούς πελάτες. Επί της ουσίας, οι πελάτες αυτοί αποτελούν τους χρήστες αυτούς καθ' εαυτούς των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται από τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης. Συναφώς επισημαίνεται ότι καθένας από τους υπαλλήλους σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό μπορεί κάλλιστα να αποτελέσει πελάτη άλλων εργαζομένων στην επιχείρηση ή τον οργανισμό αυτόν και έχει μάλιστα καθορισμένες προσδοκίες, ανάγκες και επιθυμίες (Dutka, 1995).
- **Εξωτερικοί πελάτες** (external customers): Είναι οι αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

2.3. Η έννοια της ποιότητας

Οι Jackson & David (1995) ορίζουν την ποιότητα ως το «...σύνολο των χαρακτηριστικών μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος που ικανοποιούν εκφρασμένες ή συναγόμενες ανάγκες των πελατών».

Ορμώμενοι από τον ως άνω ορισμό, η ποιότητα αποτελεί τη συνολική μορφή σύγκρισης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Είναι αληθές ότι, η ποιότητα βασίζεται στις αντιλήψεις των πελατών ως προς την ικανοποίηση με τον καλύτερο τρόπο των αναγκών τους. Ειδικότερα, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μιας υπηρεσίας αποτελεί την αξιολόγηση του πελάτη ως προς τη συνολική υπεροχή και ανωτερότητα της εν λόγω υπηρεσίας. Πρόκειται δηλαδή για μια μορφή στάσης του πελάτη, η οποία ναι μεν σχετίζεται όμως δεν ταυτίζεται με την ικανοποίηση του πελάτη. Η ποιότητα των υπηρεσιών εκτιμάται καθώς ο πελάτης συγκρίνει τις προσδοκίες του με την αντιλαμβανόμενη απόδοση μιας υπηρεσίας. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να επισημανθεί ότι η ποιότητα είναι η συνολική αξιολόγηση της παρεχόμενης υπηρεσίας, ενώ η ικανοποίηση του πελάτη αφορά σε μία συγκεκριμένη συναλλαγή.

Σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) όλοι οι εμπλεκόμενοι συντελεστές του οργανισμού, όταν αυτοί συνδυαστούν άριστα, συμβάλουν στη διασφάλιση ποιότητας. Πρόκειται για μια στρατηγική προσέγγιση λειτουργίας ενός οργανισμού που εστιάζει στις ανάγκες των πελατών του, απορρίπτοντας κάθε αποτέλεσμα πέραν του άριστου. Στοχεύει στην εκπλήρωση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών του ακόμη και στην υπέρβαση αυτών. Είναι μια φιλοσοφία και μεθοδολογία συνεχούς βελτίωσης που υλοποιείται μέσω των ανθρώπων (Sallis, 2005).

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί έναν από τους βασικότερους στόχους ενός συστήματος ολικής ποιότητας, εφόσον αυτό ευθυγραμμίζεται με την αντίληψη του πελάτη και την εκπλήρωση των προσδοκιών και απαιτήσεών του. Προς την κατεύθυνση αυτή, όλος ο προσανατολισμός μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στρέφεται στην οπτική γωνία του πελάτη με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες να καλύπτουν ανάγκες και να επιλύουν προβλήματα των πελατών.

Μάλιστα, κύριο μέλημα ενός οργανισμού που έχει ενσωματώσει στη λειτουργία του τη φιλοσοφία της ολικής ποιότητας είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βελτιώνοντας διαρκώς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του και πρωτίστως γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό (Harrington & Dwayne, 1997).

2.4. Πρότυπα σύγκρισης

Σύμφωνα με τους Γρηγορούδη & Σίσκο (2005) λαμβάνοντας υπόψη ότι όταν γίνεται λόγος για την ικανοποίηση του πελάτη αναφερόμαστε ουσιαστικά σε μια νοητική κατάσταση, καθίσταται σαφές ότι η αντιλαμβανόμενη απόδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι υποκειμενική. Ως εκ τούτου κρίνεται αναγκαία η υιοθέτηση προτύπων σύγκρισης προκειμένου να χαρτογραφηθεί η συμπεριφορά και η ψυχολογία του πελάτη. Ενδεικτικό ως προς την ερμηνεία της συμπεριφοράς του καταναλωτή είναι ότι η ψυχολογία του καταναλωτή αποκαλείται από τον Oliver (1977) ως το «μαύρο κουτί» που παρεμβάλλεται μεταξύ της σύγκρισης της απόδοσης του προϊόντος και της ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του πελάτη, όπως αποτυπώνεται στο Σχήμα 2.1.



Σχήμα 2.1: Μοντέλο ψυχολογίας καταναλωτή [(Oliver R. , 1977), (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)]

Τα ανωτέρω πρότυπα σύγκρισης κατατάσσονται βάσει των κάτωθι κύριων ομάδων:

- Προσδοκίες: Οι προσδοκίες αντανακλούν την απόδοση ενός προϊόντος που οι πελάτες εκτιμούν ότι αυτό θα έχει.
- Ιδεώδης απόδοση: Η ιδεώδης απόδοση αντικατοπτρίζει τις επιθυμίες του πελάτη όσον αφορά στην απόδοση που αναμένει να έχει το προϊόν.
- Ανταγωνισμός: Αναφέρεται στη σύγκριση απόδοσης στην οποία προβαίνουν οι πελάτες σε σχέση με ομοειδή προϊόντα που προσφέρει ο ανταγωνισμός.
- Άλλες κατηγορίες προϊόντων: Αφορά στη σύγκριση των πελατών ως προς την απόδοση προϊόντων που συγκαταλέγονται σε εντελώς διαφορετικές κατηγορίες.
- Υποσχέσεις marketing: Καθρεφτίζει όσα υπόσχεται ότι θα παρέχει ο πωλητής, η διαφημιστική καμπάνια ή κάθε είδους επικοινωνία που μεσολαβεί μεταξύ του πελάτη και της εταιρείας.
- Νόρμες επιχειρήσεων: Προσδιορίζονται είτε από την ίδια την εταιρεία είτε αφορά στο σύνολο μιας ειδικότερης κατηγορίας προϊόντων.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι τα συγκριτικά μοντέλα ικανοποίησης που αρχικώς εφαρμόστηκαν σύμφωνα με κάποιο από τα προαναφερόμενα πρότυπα σύγκρισης σχετίζονται με τη μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων [(Porter, 1961), (Locke, 1969), (Ilgen, 1971), (Ilgen & Hamstra, 1972)].

Οι κυριότερες θεωρίες της κοινωνικής ψυχολογίας που αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία οικοδομείται η ανάλυση της συμπεριφοράς και ψυχολογίας του καταναλωτή με σκοπό να αντιμετωπιστεί το ζήτημα της μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη παρατίθενται κατωτέρω.

2.5. Μοντέλα συμπεριφοράς καταναλωτή

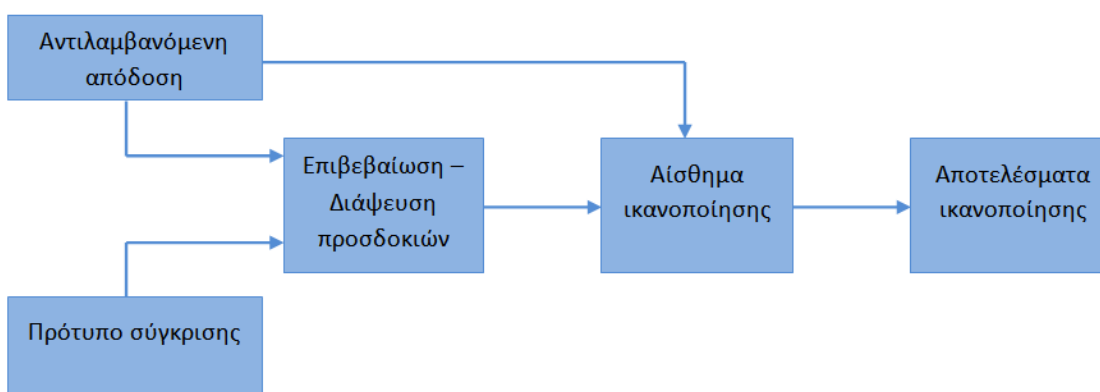
Τα βασικότερα μοντέλα συμπεριφοράς από τον χώρο της ικανοποίησης του πελάτη συνοψίζονται στα ακόλουθα (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005).

2.5.1. Μοντέλο Oliver

Το πλέον διαδεδομένο μοντέλο συμπεριφοράς θεωρείται το μοντέλο Oliver [(Oliver R. , 1977), (Oliver R. , 1980), (Swan & Trawick, 1981) (Churchill Jr & Surprenant, 1982)], το οποίο τιτλοφορείται ως «μοντέλο διάψευσης προσδοκίας» (expectancy disconfirmation model). Ο Oliver θεωρεί ότι η ικανοποίηση αποτελεί μία ευχάριστη μετα-αγοραστική εμπειρία που απορρέει από την κατανάλωση ενός προϊόντος ή

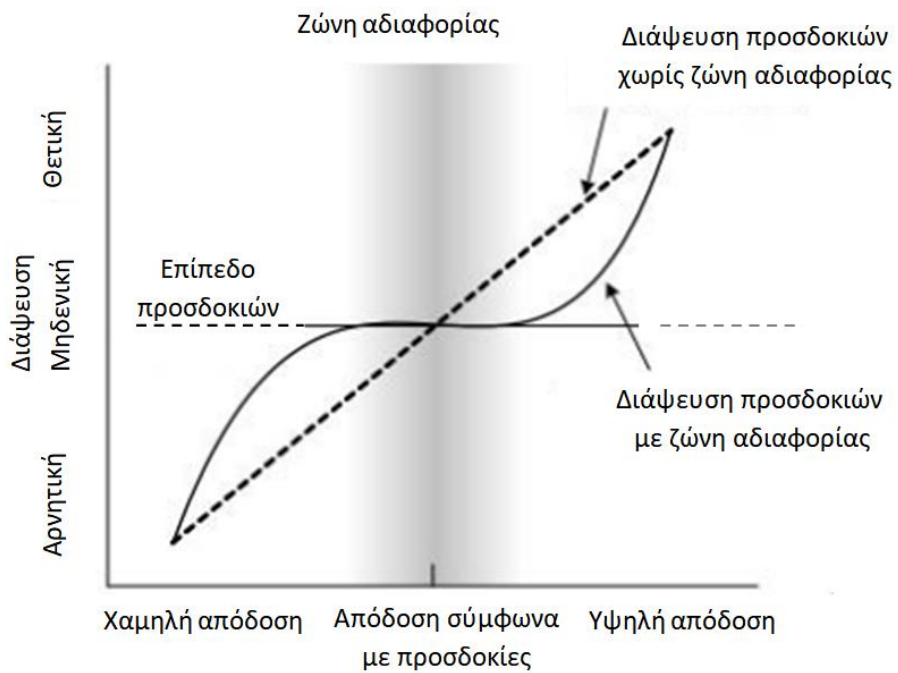
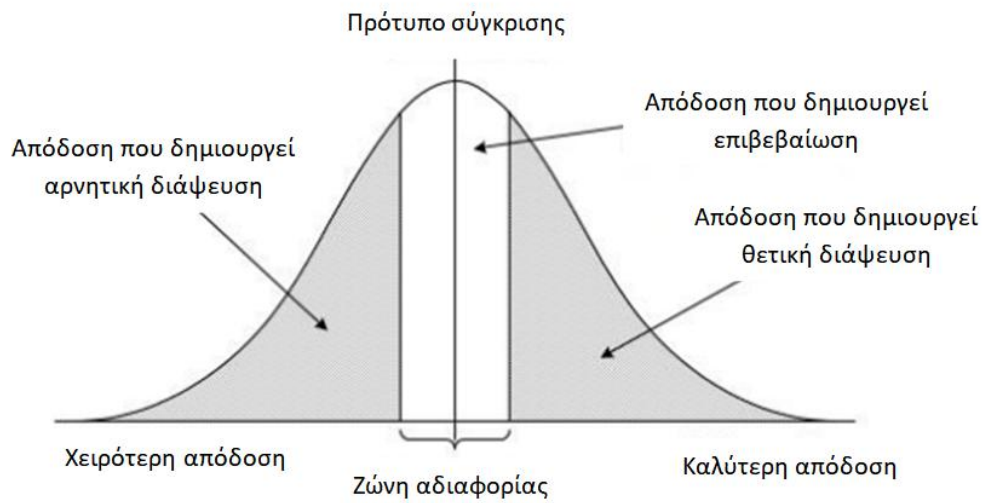
χρήση μιας υπηρεσίας σε συγκρινόμενη με την προ-αγοραστική προσδοκία του πελάτη. Η εν λόγω προσέγγιση του Oliver εστιάζει στη διαδικασία σύγκρισης του πελάτη ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη από τον ίδιο απόδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τις προσδοκίες του.

Το κατά πόσο επιβεβαιώνονται ή διαψεύδονται οι προσδοκίες του πελάτη καθορίζεται από την απόδοση όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης και ένα πρότυπο σύγκρισης. Ασφαλώς, η αντιλαμβανόμενη απόδοση (perceived performance) από πλευράς του πελάτη ενδεχομένως να μην συμπίπτει με την πραγματική απόδοση (actual performance) του προϊόντος. Το θετικό ή αρνητικό αίσθημα ικανοποίησης που καθορίζει το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας σύγκρισης, ήτοι το επίπεδο ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του πελάτη, συναρτάται με το κατά πόσο τελικά επιβεβαιώνονται ή διαψεύδονται οι προσδοκίες του πελάτη, όπως απεικονίζεται και στο Σχήμα 2.2.



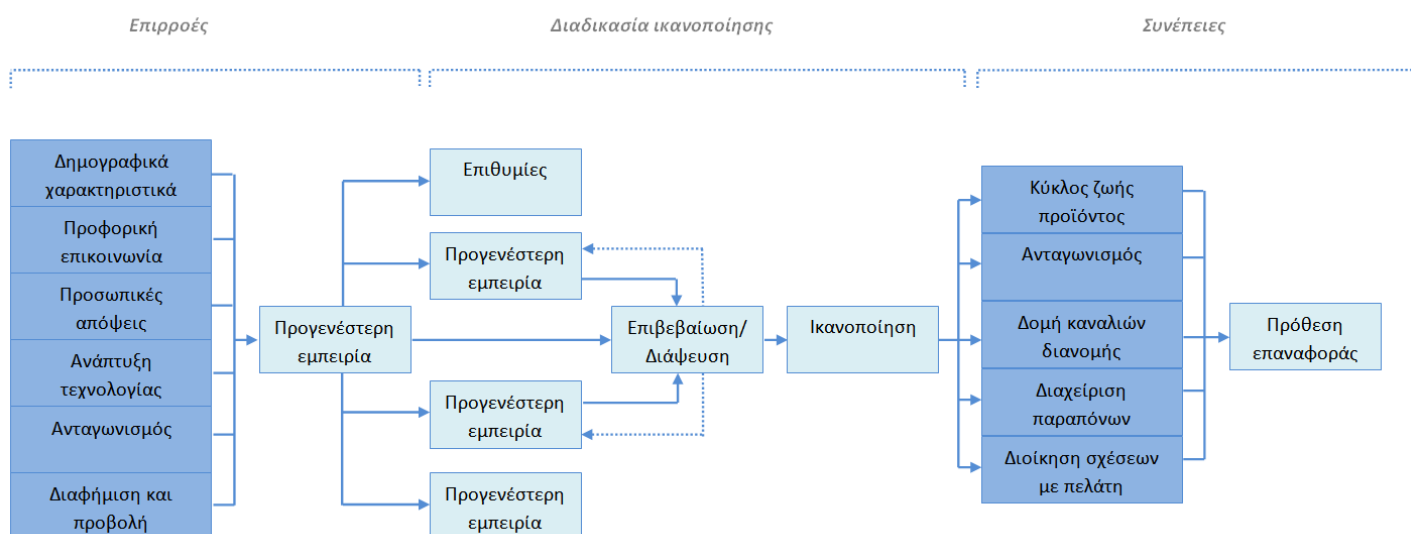
Σχήμα 2.2: Μοντέλο διάψευσης προσδοκίας [(Woodruff & Gardial, 1996), (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)]

Στη βάση της ανωτέρω προσέγγισης, συγκρίνοντας την αντιλαμβανόμενη απόδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με τις προσδοκίες του πελάτη εξίσου καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει πέρα από το πρότυπο σύγκρισης και η «ζώνη αδιαφορίας» (zone of indifference). Συγκεκριμένα, με τη ζώνη αδιαφορίας σκιαγραφείται το τμήμα αυτό της απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας το οποίο εκπληρώνει τις προσδοκίες του πελάτη. Συνεπώς, κατά την περίπτωση εκείνη όπου η αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη απόδοση τοποθετείται εκτός αυτής της ζώνης αδιαφορίας οι προσδοκίες του διαψεύδονται είτε θετικά είτε αρνητικά. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι η αντιλαμβανόμενη εκ μέρους του πελάτη απόδοση είτε ξεπερνά τις προσδοκίες του είτε υπολείπεται αυτών, αντίστοιχα, όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.3.



Σχήμα 2.3: Διαδικασία σύγκρισης στο μοντέλο του Oliver [(Oliver R. , 1977), Woodruff et al. (1983), (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)]

Σύμφωνα με την πιο σύγχρονη ερευνητική συνεισφορά του ο Vanra (1997) επέκτεινε το μοντέλο της διάψευσης προσδοκιών. Αναλυτικότερα, στο μοντέλο του ο Vanra, όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.4, πρότεινε την προσθήκη λεπτομερέστερων παραμέτρων που επηρεάζουν την προηγούμενη εμπειρία του πελάτη (όπως δημογραφικά χαρακτηριστικά, προφορική επικοινωνία, πεποιθήσεις, τεχνολογική εξέλιξη, ανταγωνισμός, ενέργειες διαφήμισης και προβολής) και ειδικότερων επιπτώσεων που πηγάζουν από την ικανοποίηση του πελάτη στη διαμόρφωση των συνθηκών αγοράς (ήτοι κύκλος ζωής προϊόντος, ανταγωνισμός, κανάλια διανομής, διαχείριση παραπόνων, διοίκηση σχέσεων με πελάτη).

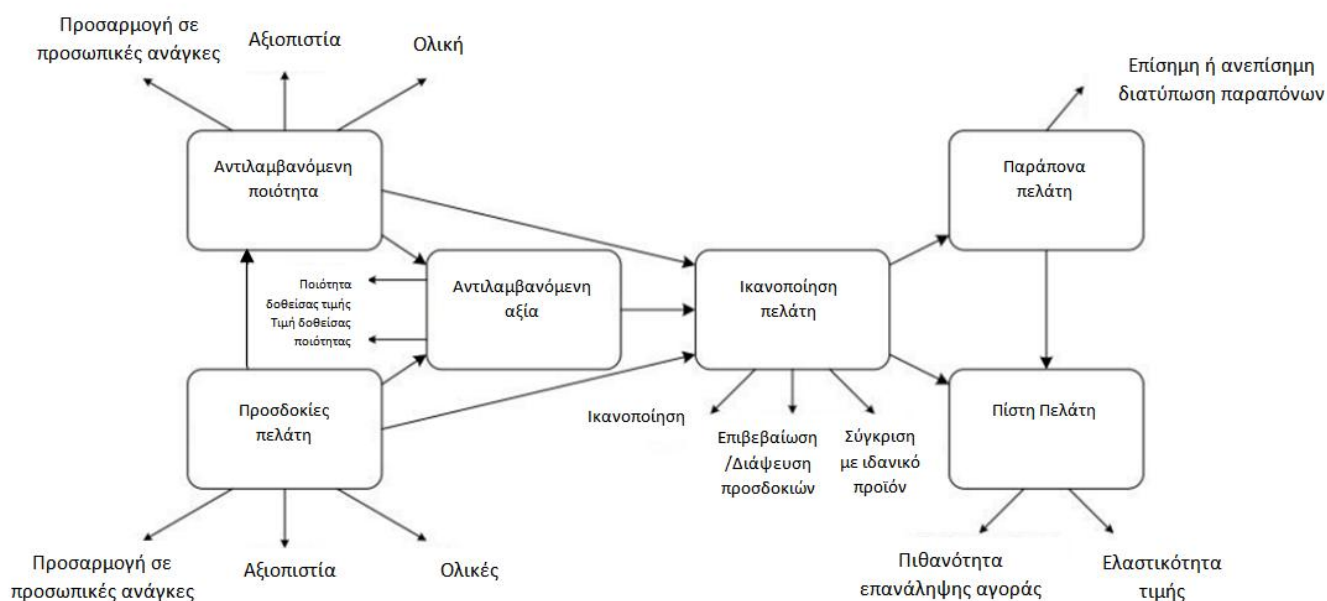


Σχήμα 2.4: Αναθεώρηση του μοντέλου διάψευσης προσδοκιών [(Vanra, 1997), (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)]

2.5.2. Μοντέλο του Fornell

Το μοντέλο ικανοποίησης πελάτη που προτείνει ο Fornell [(Fornell & Wernerfelt, 1988), (Anderson & Fornell, 1991), (Anderson & Sullivan, 1991), (Johnson & Fornell, 1991), (Fornell, 1992) (Fornell, 1995)] στηρίζεται σε ένα οικονομετρικό μοντέλο το οποίο αξιολογεί ορισμένες μεταβλητές -ήτοι τα αίτια- ικανοποίησης πελατών (επί παραδείγματι προσδοκίες, ποιότητα, αξία προϊόντος ή υπηρεσίας, πίστη, έκφραση παραπόνων) σε σχέση με σαφείς και προδιαγεγραμμένες ροές που οδηγούν στο αποτέλεσμα της ικανοποίησης. Το μοντέλο αντλεί την απαιτούμενη πληροφόρηση μέσα από τη διενέργεια ευρέος φάσματος ερευνών αγοράς που καταλαμβάνουν όλους όσους καταναλώνουν ένα προϊόν ή χρησιμοποιούν μια υπηρεσία. Η προσέγγιση του Fornell προσφέρει ουσιαστικά ένα πλήρες πλαίσιο «αιτίου-αποτελέσματος» (cause and effect system), όπου η λανθάνουσα μεταβλητή (latent variable), δηλαδή η ικανοποίηση, αξιολογείται συνολικά από τις μετρήσιμες

μεταβλητές. Στο Σχήμα 2.5 απεικονίζεται το ως άνω μοντέλο με αποτύπωση των κύριων μέτρων ικανοποίησης που εμπεριέχονται και των μεταξύ τους συσχετίσεων.



Σχήμα 2.5: Το μοντέλο ικανοποίησης του Fornell [(Vavra, 1997), (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)]

Αξίζει να σημειωθεί ότι τόσο ο Αμερικανικός δείκτης ικανοποίησης (American Customer Satisfaction Index ACSI) όσο και το Σουηδικό βαρόμετρο ικανοποίησης (Swedish Customer Satisfaction Barometer SCSB), στα οποία γίνεται αναφορά στην ενότητα 2.7.3, στηρίζονται στο μοντέλο μέτρησης ικανοποίησης του Fornell.

2.6. Θεωρίες συμπεριφορικής ψυχολογίας

Μια επιπλέον προσέγγιση της συμπεριφορικής ψυχολογίας εστιάζει στις θεωρίες υποκίνησης, δικαιοσύνης και μετάνοιας, οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005).

2.6.1. Θεωρίες υποκίνησης

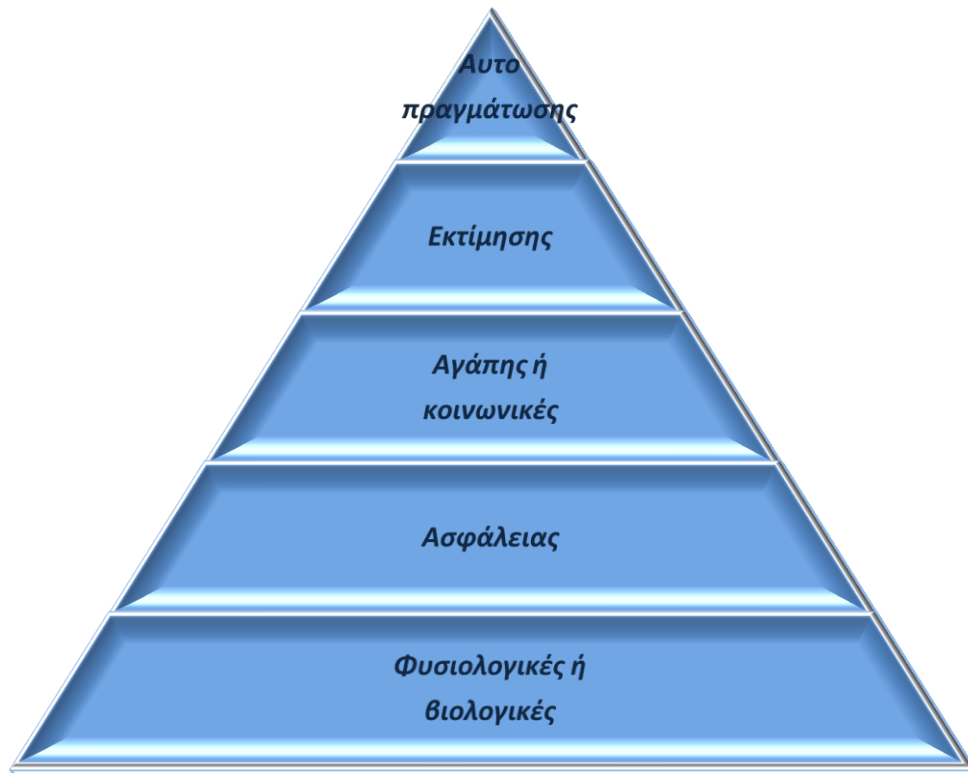
Οι *θεωρίες υποκίνησης* (motivation theories) συγκαταλέγονται ανάμεσα στις πιο σπουδαίες ομάδες μοντέλων κοινωνικής ψυχολογίας. Σύμφωνα με την αρχική τους προσέγγιση οι ερευνητές των εν λόγω θεωριών επικεντρώνουν το εγχείρημά τους στο να προσδιορίσουν και να ταξινομήσουν κατά σειρά προτεραιότητας τις ανάγκες των ανθρώπων [(Murray, 1938) (McClelland, 1961), (Kassarjian, 1974), (Horton, 1974)].

Ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow

Το πιο γνωστό μοντέλο υποκίνησης είναι η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών κατά Maslow (1943), ο οποίος προτείνει την ιεραρχική ταξινόμηση των ανθρώπινων αναγκών ως ακολούθως:

1. **Φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες** (physiological needs)
ανάγκες για οξυγόνο, νερό, τροφή, σωματική υγεία και άνεση
2. **Ανάγκες για ασφάλεια** (safety needs)
να είναι ασφαλής από κίνδυνο, επίθεση και απειλή
3. **Ανάγκες αγάπης ή κοινωνικές ανάγκες** (love needs)
ανάγκες για θετικές και στοργικές σχέσεις με άλλους ανθρώπους
4. **Ανάγκες εκτίμησης** (esteem needs)
να αισθάνεται ότι τον εκτιμούν και να εκτιμά τον εαυτό του
5. **Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση** (need for self-actualization)
ανάγκες να αναπτυχθεί στο έπακρο, να πραγματοποιήσει τις δυνατότητές του.

Ο Maslow υποστηρίζει την άποψη ότι οι άνθρωποι κινητοποιούνται από ποικίλες επιθυμίες, εκ των οποίων κάποιες είναι πιο θεμελιώδεις από τις άλλες, επομένως οι ανθρώπινες ανάγκες ιεραρχούνται σε πέντε επίπεδα, κατά αξιολογική σειρά σπουδαιότητας, υπό μορφή πυραμίδας. Η σχηματική αυτή απεικόνιση της ιεράρχησης των αναγκών κατά Maslow (Σχήμα 2.6), αντιπροσωπεύει, αναλόγως της προτεραιότητας, τη σειρά με την οποία πρέπει να ικανοποιηθεί καθένα από τα επίπεδα των αναγκών του ανθρώπου προτού αυτός κινητοποιηθεί προς ικανοποίηση του επόμενου κατά σειρά σπουδαιότητας επιπέδου αναγκών.



Σχήμα 2.6: Ιεράρχηση αναγκών του Maslow (Maslow, 1943)

Όπως απεικονίζεται και στην πυραμίδα, ο Maslow ισχυρίζεται ότι κάθε άνθρωπος ξεκινάει από τις πιο βασικές ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν και οι οποίες βρίσκονται στο κατώτερο επίπεδο και πορεύεται προς τις ανώτερες και πιο σύνθετες, που βρίσκονται στο υψηλότερο επίπεδο, ήτοι στην κορυφή της πυραμίδας. Σύμφωνα με την προσέγγισή του αυτή από τα επίπεδα των αναγκών καθορίζεται όλη η συμπεριφορά του ανθρώπου. Ο Maslow πρεσβεύει ότι οι παράγοντες υποκίνησης κάθε ανθρώπου ευθυγραμμίζονται με την κατεύθυνση των αναγκών που δεν έχουν ικανοποιηθεί.

Η προστιθέμενη αξία των θεωριών υποκίνησης στην ερμηνεία της ικανοποίησης του πελάτη συνίσταται αφενός μεν στη δυνατότητα κατηγοριοποίησης των πελατών σε εξειδικευμένες ομάδες, αφετέρου δε στην ανάδειξη των κύριων κριτηρίων ικανοποίησης [(Swan & Combs, 1976), (Maddox, 1981)]. Πέραν τούτου, ιδιαίτερος αξιοσημείωτο ως προς τη συνεισφορά της ανωτέρω προσέγγισης είναι το γεγονός ότι οι πρώτες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο των θεωριών υποκίνησης αφορούσαν κατά κόρον στη μέτρηση και κατανόηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, δηλαδή των εσωτερικών πελατών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και όχι των εξωτερικών πελατών τους (Herzberg, 1968).

2.6.2. Θεωρία της δικαιοσύνης

Η *Θεωρία της δικαιοσύνης* (equity theory) προτάθηκε ως μια διαφορετική διάσταση από το πεδίο της ερευνητικής κατεύθυνσης της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Ο Homans (1961) πρωτοπόρησε με τον «νόμο της δικαιοσύνης» θεμελιώνοντας την άποψή του στη βάση του ότι:

«...η ανταμοιβή ενός ατόμου στις συναλλαγές του με τους άλλους θα πρέπει να είναι ανάλογη της επένδυσης που έχει πραγματοποιήσει...».

Κάνοντας λόγο για ανταμοιβή και επένδυση αναφερόμαστε με την ευρύτερη έννοια των όρων. Ως εκ τούτου, στην έννοια της ανταμοιβής εμπεριέχεται η αντιλαμβανόμενη απόδοση ή οι ιδιότητες ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Κατά τον ίδιο τρόπο, στον όρο επένδυση περιλαμβάνεται ο χρόνος, η προσπάθεια και το κόστος που καταβλήθηκε από πλευράς του πελάτη προκειμένου να καταναλώσει ένα προϊόν ή να κάνει χρήση μιας υπηρεσίας.

Υπό το πρίσμα της θεωρίας δικαιοσύνης, η ικανοποίηση προκύπτει κατόπιν σύγκρισης της ανταμοιβής και επένδυσης του πελάτη σε συνάρτηση με:

- τις προσδοκίες ή τις προβλέψεις του και
- τις ανταμοιβές και επενδύσεις τόσο της επιχείρησης, οργανισμού ή πωλητή όσο και άλλων καταναλωτών.

2.6.3. Θεωρία της μετάνοιας

Η *Θεωρία της μετάνοιας* (regret theory) αποτελεί τη συνεισφορά νεότερων ερευνητών στον τομέα της κοινωνικής ψυχολογίας [(Bell, 1980) (Loomes & Sugden, 1982)], οι οποίοι διατυπώνουν τον ισχυρισμό ότι η διαδικασία αξιολόγησης εκ μέρους του πελάτη εδράζεται σε δεδομένα και συνθήκες που ωστόσο δεν ήταν δυνατό να λάβουν χώρα. Ενδεικτικό ως προς αυτό είναι ένας πελάτης να νιώθει μετανιωμένος για το γεγονός ότι αγόρασε ένα συγκεκριμένο προϊόν αντί να έχει προβεί στην αγορά κάποιου ανταγωνιστικού προϊόντος ή ενδεχομένως και να μην είχε προβεί στην εν λόγω αγορά.

Τα πρότυπα σύγκρισης που χρησιμοποιεί ο πελάτης στην προσπάθειά του να εκτιμήσει τι θα μπορούσε να συμβεί σχετίζονται ως επί το πλείστον με:

- προσωπικές διαπιστώσεις σε συνέχεια της αγοράς
- βιώματα συνεπεία κατανάλωσης προϊόντων του ανταγωνισμού
- εικασίες ως προς το τι θα μπορούσε να συμβεί επί φανταστικών σεναρίων.

Στο Σχήμα 2.7 αποτυπώνεται με αναλυτικό τρόπο το αποτέλεσμα της συγκριτικής αξιολόγησης στην ικανοποίηση του πελάτη.



Σχήμα 2.7: Επίδραση μετάνοιας στην ικανοποίηση του πελάτη [(Oliver 1977), (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)]

2.7. Μέτρηση ικανοποίησης πελάτη

2.7.1. Αναγκαιότητα μέτρησης

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών αποτελεί έναν ζωτικής σημασίας παράγοντα για επιχειρήσεις και οργανισμούς. Τούτο οφείλεται στο γεγονός ότι η μέτρηση, ήτοι ο έλεγχος, αποτελεί έναν από τους πέντε θεμελιώδεις τομείς πάνω στους οποίους στηρίζεται η Διοίκηση: προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση/ηγεσία, συντονισμός και έλεγχος (Koontz & O' Donnell, 1983). Εξάλλου, είναι μέσω της μέτρησης της ικανοποίησης που παρέχεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς η ευκαιρία εντοπισμού αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, ερμηνείας των αποκλίσεων και ανάληψης δράσης για βελτίωση (Massnick, 1997).

Αναμφισβήτητα, στις μέρες μας, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, επιχειρήσεις και οργανισμοί αναγνωρίζουν την αξία της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, αφού τους παρέχει άμεση και έγκυρη πληροφόρηση όσον αφορά στην αντίληψη των πελατών. Κατά συνέπεια, αξιολογείται η απόδοση επιχειρήσεων και οργανισμών και αναδεικνύονται τα δυνατά σημεία τους έναντι του ανταγωνισμού. (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005). Για τον λόγο αυτό η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί ένα βασικό

πρότυπο απόδοσης και ένα πιθανό πρότυπο αριστείας για κάθε επιχειρηματικό οργανισμό (Gerson, 1993).

Συνοπτικά, η αναγκαιότητα της μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη απορρέει από τα ακόλουθα [(Customers_Satisfaction_Council, 1995), (Dutka, 1995)]:

- Αποτυπώνοντας τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών, οι επιχειρήσεις και οργανισμοί αντλούν την απαιτούμενη πληροφόρηση, καθώς καταγράφονται οι πραγματικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Κατά συνέπεια, τους παρέχεται η δυνατότητα να οικοδομήσουν πάνω στη γνώση αυτή τα στρατηγικά τους σχέδια.
- Δεν είναι λίγες οι φορές κατά τις οποίες οι πελάτες, αν και δυσαρεστημένοι από την κατανάλωση ενός προϊόντος ή χρήση μιας υπηρεσίας, επιλέγουν να μην δημοσιοποιήσουν τα παράπονά ή/και τη δυσαρέσκειά τους. Η επιλογή τους αυτή πηγάζει τόσο από το γεγονός ότι θεωρούν ότι αυτά δεν θα ληφθούν υπόψη από την εμπλεκόμενη επιχείρηση ή οργανισμό όσο και από προσωπικές πεποιθήσεις.
- Μετρώντας το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, προβάλλουν δυνητικές ευκαιρίες σε μία αγορά προς αξιοποίηση από την επιχείρηση ή τον οργανισμό.
- Είναι πρακτικά αδύνατο να καταβληθεί από πλευράς μιας επιχείρησης ή οργανισμού οποιαδήποτε προσπάθεια βελτίωσης ενός προϊόντος ή μιας παρεχόμενης υπηρεσίας εάν προηγουμένως δεν έχει μετρηθεί ο βαθμός στον οποίο το εν λόγω προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί τους πελάτες. Τούτο σημαίνει ότι τα πρότυπα σύγκρισης που αντανakλούν τις επιθυμίες και ανάγκες του πελάτη αποτελούν πυξίδα όλων των ενεργειών στις οποίες προβαίνουν επιχειρήσεις και οργανισμοί ώστε να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.
- Μέσα από τον προσδιορισμό της ικανοποίησης του πελάτη όχι μόνο αναδύονται οι προσδοκίες, οι προτιμήσεις και οι ανάγκες των πελατών, αλλά και αποκωδικοποιούνται και οι αντιλήψεις αυτών.
- Μετρώντας την ικανοποίηση του πελάτη δύναται να γεφυρωθεί το χάσμα που υφίσταται ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη απόδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και τη σχετική αντίληψη της επιχείρησης ή οργανισμού.

2.7.2. Πλεονεκτήματα μέτρησης

Τα βασικά πλεονεκτήματα ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη παρατίθενται κατωτέρω [(Dutka, 1995), (Naumann & Giel, 1995) (Czarnecki, 1999)]:

- Οι έρευνες μέτρησης ικανοποίησης του πελάτη, όταν αυτές πραγματοποιούνται σε ένα συνεχές και συστηματικό πλαίσιο, παρέχουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να βελτιώσει τη διαδικασία επικοινωνίας με τους πελάτες της.
- Δίνουν τη δυνατότητα στην εταιρεία να αξιολογήσει κατά πόσο εκπληρώνει τις προσδοκίες των πελατών της, καθώς επίσης και να εκτιμηθεί ο βαθμός στον οποίο θα επιδράσουν πρόσθετες δράσεις στους πελάτες της.
- Αναδεικνύονται τα επιμέρους κριτήρια ικανοποίησης τα οποία χρήζουν βελτίωσης και οι ενέργειες στις οποίες κρίνεται σκόπιμο να προβεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός προς επίτευξη της ως άνω βελτίωσης.
- Προβάλλονται με εμφατικό τρόπο τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία της εταιρείας έναντι του ανταγωνισμού, όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες.
- Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ή οργανισμού κινητοποιείται προς την κατεύθυνση της βελτιστοποίησης της αποδοτικότητάς του στη βάση του ότι οι πελάτες είναι αυτοί που επί της ουσίας κρίνουν την όποια ενέργεια βελτίωσης επί των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

2.7.3. Μόνιμα βαρόμετρα ικανοποίησης

Η ανάπτυξη και υιοθέτηση μόνιμων βαρόμετρων ικανοποίησης αποτελεί μια σπουδαία προσέγγιση στην ανίχνευση της ικανοποίησης των πελατών τα οποία καθιερώνονται σε επιχειρήσεις, οργανισμούς, κλάδους επιχειρήσεων αλλά και στο σύνολο των εθνικών οικονομιών. Τα γενικά αυτά βαρόμετρα ικανοποίησης στοχεύουν στην καταγραφή των αλλαγών που επέρχονται στους δείκτες της συνολικής ή μερικής ικανοποίησης κατά την πάροδο του χρόνου. Επίσης, χάρη στα συλλεχθέντα δεδομένα μέσα από τη συνεχή διαδικασία μέτρησης καθίσταται εφικτή η αξιολόγηση της επίδοσης (benchmarking) επιχειρήσεων και οργανισμών ως προς την ικανοποίηση των πελατών με σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές ή επιχειρήσεις ηγέτιδες του κλάδου, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης ή του οργανισμού. Συνοπτικά, στόχος των κλαδικών, εθνικών ή άλλων βαρομέτρων ικανοποίησης είναι η ανάδειξη των τάσεων στο σύνολο των πελατών και ο προσδιορισμός ενός καθολικά αποδεκτού συγκριτικού μέτρου επί των αποτελεσμάτων των ερευνών που διενεργούνται για τη μέτρηση ικανοποίησης πελατών (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005).

Οι προσπάθειες που έχουν καταβληθεί προς την κατεύθυνση αυτή συγκεφαλαιώνονται στις παρακάτω (Gallagher & Kordupleski, 1998):

Το πρώτο εγχείρημα δημιουργίας και καθιέρωσης εθνικού βαρόμετρου ικανοποίησης συναντάται στη Σουηδία το 1989 (Sveriges Kundbarometer), το οποίο σχεδιάστηκε

από τον Claes Fornell. Εν συνεχεία, το 1992 αναπτύχθηκε στη Γερμανία το εθνικό βαρόμετρο ποιότητας και ικανοποίησης (The German Customer Barometer - Quality and Satisfaction), το οποίο επικεντρωνόταν στον μικρο-οικονομικό τομέα των επιχειρήσεων. Λίγο αργότερα, το 1993 εγκαθιδρύθηκε στις ΗΠΑ και τον Καναδά ο αμερικανικός δείκτης ικανοποίησης πελατών (American Customer Satisfaction Index – ACSI), ο οποίος σχεδιάστηκε υπό την επίβλεψη του Claes Fornell σαν μια εναλλακτική προσέγγιση του σουηδικού βαρόμετρου ικανοποίησης, ακολουθώντας τη μεθοδολογία που υιοθετήθηκε σε αυτό κατόπιν προσαρμογών και αναθεωρήσεων και με εστίαση ως επί το πλείστον στον μακρο-οικονομικό τομέα. Πληθώρα χωρών έχει σχεδιάσει ή καθιερώσει έναν εθνικό δείκτη μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, όπως λόγω χάρη η Ταϊβάν, η Νέα Ζηλανδία, η Νότια Κορέα, η Μαλαισία ενώ η Ευρωπαϊκή Ένωση από τη δεκαετία του '90 ασχολείται με τη δημιουργία και εγκαθίδρυση ενός πλαισίου αξιολόγησης των εθνικών δεικτών ικανοποίησης στο πρότυπο του σουηδικού βαρόμετρου.

Τέλος, ένα εξίσου αξιόλογο εγχείρημα σχεδιασμού ενός μόνιμου βαρόμετρου ικανοποίησης, το οποίο επικεντρώνεται στην αποτίμηση των αντιλήψεων των πελατών ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών [(Parasuraman et al (1985), (1988)], αποτελεί το μοντέλο Servqual. Το εν λόγω μοντέλο αξιολογεί τις προσδοκίες των πελατών ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρονται με βάση τα ακόλουθα πέντε (5) καθορισμένα χαρακτηριστικά ικανοποίησης: απτότητα, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια και συναισθηματική κατανόηση (Hill, 1996), όπως αναλυτικά παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.1. Με τον συστηματικό αυτό τρόπο καταγραφής, επιτρέπει όχι μόνο να συγκρίνονται και να αναλύονται οι επιδόσεις των επιχειρήσεων, αλλά και να αποτυπώνεται πώς μεταβάλλεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε βάθος χρόνου (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005).

Πίνακας 2.1: Διαστάσεις ικανοποίησης μοντέλου Servqual [(Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005), (Hill, 1996)]	
<i>Διάσταση ικανοποίησης</i>	<i>Περιγραφή</i>
1	Απτότητα (Tangibles) Τα απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, όπως οι φυσικές προσφερόμενες ευκολίες, ο εξοπλισμός, η εμφάνιση του προσωπικού
2	Αξιοπιστία (Reliability) Η ικανότητα της εταιρείας να προσφέρει την εξυπηρέτηση που υποσχέθηκε αξιόπιστα και με ακρίβεια
3	Ανταπόκριση (Responsiveness) Προθυμία του προσωπικού να βοηθήσει τους πελάτες και ικανότητα της εταιρείας να παρέχει εξυπηρέτηση
4	Ασφάλεια (Assurance) Γνώσεις και συμπεριφορά προσωπικού ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες
5	Συναισθηματική κατανόηση (Empathy) Προσωπική φροντίδα και προσοχή που παρέχει η εταιρεία στους πελάτες

2.8. Μέτρηση ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού

Όπως ήδη προαναφέρθηκε, κάνοντας λόγο για «εσωτερικούς πελάτες» (internal customers) αναφερόμαστε στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Τούτο καταδεικνύει, ασφαλώς, τη σημασία της μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων, συνυπολογίζοντας και το γεγονός ότι έκαστος εργαζόμενος συνιστά πελάτη των άλλων υπαλλήλων της επιχείρησης ή του οργανισμού με συγκεκριμένες αντιλήψεις, επιθυμίες και προσδοκίες. Στη βάση αυτής της συλλογιστικής οφείλεται το γεγονός ότι δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις έρευνας ικανοποίησης των πελατών που περιέχουν και προγράμματα μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (Dutka, 1995).

Παράλληλα, η διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ ικανοποίησης πελατών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ικανοποίησης εργαζομένων και βιώσιμης ανάπτυξης της εν λόγω επιχείρησης ή οργανισμού αποτέλεσαν το αντικείμενο έρευνας μεγάλου αριθμού ερευνητών, οι οποίοι κατέληξαν στη διαπίστωση ότι προαπαιτούμενο της ικανοποίησης των «εξωτερικών πελατών» είναι η ικανοποίηση των «εσωτερικών πελατών», ήτοι των υπαλλήλων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού [(Dutka, 1995) (Vavra, 1997) (Massnick, 1997)].

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο στα σύγχρονα διοικητικά συστήματα. Καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως εσωτερικοί πελάτες ενός οργανισμού, η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Grigoroudis & Politis (2005) τα αποτελέσματα των μελετών που έχουν δημοσιευθεί και οι οποίες συνδέουν την ικανοποίηση των εργαζομένων με σημαντικές οργανωσιακές διαστάσεις δεν ισχύουν παγκοσμίως και συχνά μάλιστα είναι αντιφατικά, καταδεικνύοντας ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μια πιο σύνθετη έννοια από ό,τι θεωρείται. Συχνά, η έννοια της ικανοποίησης των εργαζομένων αναφέρεται στην έννοια της ικανοποίησης από την εργασία. Επιπλέον, είναι ασαφές το κατά πόσο υφίστανται συγκεκριμένες διαστάσεις μέτρησής της ή εάν η ικανοποίηση των εργαζομένων αντανακλά μία συναισθηματική κατάσταση. Τα ζητήματα που σχετίζονται με τη σαφήνεια του ορισμού της ικανοποίησης των εργαζομένων αναφέρονται κυρίως στην πολυπλοκότητα του θέματος, την υποκειμενική διάσταση και την ποιοτική φύση της έννοιας της ικανοποίησης, τις δυσκολίες που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία σύγκρισης με άλλα πρότυπα, αλλά και τον διαφορετικό προσανατολισμό των επιστημόνων που εμπλέκονται στην έρευνα (Grigoroudis & Politis, 2005).

Περαιτέρω, αξίζει να επισημανθεί και η προσέγγιση του προβλήματος της μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων και από μια διαφορετική οπτική γωνία. Ενώ οι περισσότεροι ερευνητές επικεντρώνονται στη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, οι επικριτές τους διατείνονται ότι μετρώντας τον βαθμό δυσαρέσκειας

και επιδιώκοντας την εξάλειψη των πηγών που προκαλούν τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων πιθανόν να έχει ευεργετικότερα αποτελέσματα σε έναν οργανισμό. Οι Crow & Hartman (1995) υποστηρίζουν ότι το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων διαμορφώνεται από πολυσχιδείς παράγοντες, η πλειοψηφία των οποίων δεν δύναται να επηρεαστεί από τον εργοδότη (όπως λ.χ. μισθός, συνθήκες εργασίας και επίβλεψη). Επομένως, η προσπάθεια βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων δεν θα πρέπει να αποτελεί τη μοναδική προτεραιότητα με σκοπό τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Αντί αυτής, οι εργοδότες είναι φρόνιμο να μεριμνούν για την απομάκρυνση των παραγόντων που αποτελούν τροχοπέδη στην αποτελεσματική απόδοση, εξουδετερώνοντας έτσι πηγές πρόκλησης δυσαρέσκειας, όπως επί παραδείγματι μισθολογικές ανισότητες, καταχρηστική εποπτεία, ευνοιοκρατία, κακές εργασιακές συνθήκες, ελλιπή επικοινωνία και χαμηλή απόδοση (Grigoroudis & Politis, 2005).

2.9. Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία

Πρώτος ο Herzberg (1935) όρισε την έννοια της ικανοποίησης από την εργασία ως το σύνολο των σωματικών και ψυχολογικών αντιδράσεων ή της ικανοποίησης των εργαζομένων ως προς το περιβάλλον της εργασίας τους.

Εν συνεχεία, ο Schaffer (1953) υποστήριξε την άποψη ότι οι ψυχολογικοί μηχανισμοί που καθορίζουν την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια των ανθρώπων από τη ζωή είναι αυτοί που ευθύνονται και για το εάν θα είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. Ειδικότερα, θεωρεί ότι ο βαθμός δυσαρέσκειας ενός ανθρώπου εξαρτάται αφενός από την ένταση των αναγκών και κινήτρων και αφετέρου από την έκταση στην οποία ένα άνθρωπος δύναται να αντιληφθεί και να αξιολογήσει τις παρεχόμενες στο πλαίσιο της εργασίας δυνατότητες προς ικανοποίηση των εν λόγω αναγκών (Glaveli, Grigoroudis, & Manolitzas, 2019).

Στη συνέχεια, οι Smith et al. (1969) προσέγγισαν την ικανοποίηση από την εργασία από την οπτική γωνία του αποτελέσματος από πλευράς ενός εργαζομένου, ο οποίος αποτιμά τη μοναδικότητα της εργασίας σε μια συγκριτική ανάλυση ειδικών σημείων αναφοράς, όπως λόγου χάρη το καθεστώς στο οποίο βρίσκονται οι συνάδελφοί του, τις ικανότητες ενός ατόμου και την προγενέστερη επαγγελματική εμπειρία.

Σύμφωνα με τον Locke (1976) η ικανοποίηση από την εργασία ορίστηκε ως «*μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την εργασία ή τις εργασιακές εμπειρίες κάποιου*». Επιπρόσθετα, ο Locke (1976) διατείνεται ότι η ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια ενός ατόμου συσχετίζεται με το σύστημα αξιών του. Κατ' επέκταση, υπογραμμίζει ότι η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία αναφέρεται σε μια θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία δημιουργείται συνεπεία της αντίληψης του ατόμου σχετικά με το ότι η εργασία του εκπληρώνει τις προσδοκίες του ως προς τις εργασιακές αξίες του ατόμου. Απεναντίας, η

δυσaréσκεια ενός ατόμου από την εργασία του καταδεικνύει ότι οι εργασιακές αξίες του ατόμου διαγεύδονται (Glaveli et al., 2019).

Ο Κάντας (2009) παραπέμποντας στον Locke (1976) υιοθετεί τους παράγοντες που συντελούν στην ικανοποίηση από την εργασία ως ακολούθως:

-Η εργασία θα πρέπει να δημιουργεί πρόκληση στους εργαζομένους και να μην είναι ούτε εξαντλητική αλλά ούτε πληκτική.

-Είναι καίριας σημασίας να υπάρχει άμεση σύνδεση απόδοσης και αμοιβής προκειμένου να ανταμείβεται η καλή απόδοση.

-Κρίνεται σκόπιμο ο εργαζόμενος να λαμβάνει θετική ενίσχυση για την επιτυχία στο έργο του, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει αναγνώριση, έπαινο και επιπλέον ηθικές ανταμοιβές.

-Είναι απαραίτητη η διασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας, συμπεριλαμβανομένου του εργασιακού περιβάλλοντος και της διαμόρφωσης του χώρου εργασίας.

-Κρίνεται αναγκαία η ορθή επίβλεψη, καθοδήγηση και υποστήριξη των υπαλλήλων στην άσκηση των καθηκόντων τους.

-Στο εργασιακό περιβάλλον χρειάζεται να καλλιεργούνται θετικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων.

-Θα πρέπει να διασφαλίζεται η δέσμευση της ηγεσίας όσον αφορά στην υποστήριξη των εργαζομένων στην εκτέλεση του έργου τους.

-Χρειάζεται απαραίτητως να διασφαλίζεται η εργασία των υπαλλήλων και να ενισχύεται το αίσθημα ασφάλειας ως προς το ότι δεν απειλείται η εργασία τους.

-Είναι ύψιστης σημασίας να αναπτύσσεται η αίσθηση δικαιοσύνης ως προς την κατανομή των χρηματικών αμοιβών.

-Απαιτείται να ενισχύεται η εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

-Χρήσιμο είναι να ευνοείται η αυτονομία και η υπευθυνότητα των υπαλλήλων στην επιτέλεση του έργου τους.

-Θεωρείται αναγκαίο να υποστηρίζεται ο σαφής καθορισμός των ρόλων των εργαζομένων έτσι ώστε να γνωρίζουν όλοι τι αναμένεται από τον κάθε εργαζόμενο (Κάντας, 2009).

Ακολούθως, οι Judge & Hulin (1993) και Morrison (1996) διατύπωσαν την άποψη ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μια ευχάριστη ψυχολογική αντίδραση ενός ατόμου που πηγάζει από την εκτίμηση της εμπειρίας ή της ευθύνης του στο εργασιακό πλαίσιο ή τη διάθεση ενός εργαζόμενου προς την εργασία του ή μια συναισθηματική απόκριση στην εργασία, η οποία διαμορφώνεται καθώς ο εργαζόμενος αξιολογεί τις πραγματικές έναντι των επιθυμητών ανταμοιβών ή τις αναμενόμενες σε σχέση με αυτές που ο ίδιος αντιλαμβάνεται ότι δικαιούται να λάβει (Glaveli et al., 2019).

Η Evans (1997) όρισε την ικανοποίηση από την εργασία ως «*μια νοητική κατάσταση που καθορίζεται από τον βαθμό στον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται ότι καλύπτονται οι σχετιζόμενες με την εργασία του ανάγκες*». Επιπλέον, προσδιορίζονται δύο κύριες διαστάσεις: η επαγγελματική άνεση που αφορά στην ικανοποίηση ως προς τις συνθήκες εργασίας και η επαγγελματική ολοκλήρωση που αφορά στην ικανοποίηση ενός ατόμου από τις προσωπικές επιτυχίες στο πλαίσιο σημαντικών επαγγελματικών πτυχών (Κάντας, 2009).

Οι Jung et al. (2007) υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από τις φιλοδοξίες και τις εμπειρίες των υπαλλήλων, με την έννοια ότι ένας δυστυχημένος και απογοητευμένος εργαζόμενος είναι λιγότερο πιθανό να εμφανίσει αυξημένο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία του (Glaveli et al., 2019).

2.9.1. Μοντέλα συμπεριφοράς εργαζομένων

Σε γενικές γραμμές, τα συμπεριφορικά μοντέλα βασίζονται στην υπόθεση ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πνευματική κατάσταση του εργαζομένου. Επομένως, το να αξιολογηθεί η εργασιακή ικανοποίηση είναι σχετικά υποκειμενική και θα πρέπει να συγκρίνεται με άλλα «πρότυπα» (Grigoroudis & Politis, 2005). Οι πιο γνωστές προσεγγίσεις όσον αφορά στη συμπεριφορά των εργαζομένων αφορούν την Ιεράρχηση αναγκών του Maslow (1943), τη Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg [Herzberg et al. (1959)] και τη Θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman & Oldham (1980).

2.9.2. Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Ο Herzberg και οι συνεργάτες του (1957) απέδειξαν συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση και σε αποτελέσματα όπως η απόδοση, ο κύκλος εργασιών, οι απουσίες από την εργασία και ψυχοσωματικές ασθένειες. Επιπρόσθετα, η έρευνά τους απέδειξε ότι όταν αναφερόμαστε στην ικανοποίηση και στη δυσαρέσκεια κάνουμε λόγο για δύο ευδιάκριτα διαφορετικά φαινόμενα. Κύριος εμπνευστής της σύνδεσης ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία και τα κίνητρα ήταν ο Herzberg. Στηριζόμενος στη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow και κατόπιν συστηματικής ερευνητικής προσπάθειας, ο Herzberg απέδειξε ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται από δύο παράγοντες: την ικανοποίηση, η οποία εξαρτάται από

εσωτερικούς παράγοντες ή τα κίνητρα και τη δυσαρέσκεια, η οποία εξαρτάται από εξωτερικούς παράγοντες (Herzberg et al. 1959).

Πιο συγκεκριμένα, ο Herzberg ισχυρίζεται ότι υπάρχουν καθορισμένοι παράγοντες σχετιζόμενοι με τα θετικά συναισθήματα απέναντι στην εργασία, όπως το επίτευγμα και η αναγνώριση, η εργασία αυτή καθ' εαυτήν, η ευθύνη, η εξέλιξη ή οι δυνατότητες προαγωγής και ο μισθός. Από την άλλη πλευρά, η δυσαρέσκεια από την εργασία συνδέεται με μια άλλη κατηγορία παραγόντων, όπως η πολιτική και διοίκηση της εταιρίας, η τεχνική επίβλεψη, ο μισθός, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους και οι συνθήκες εργασίας. Υπό το φως αυτής της μελέτης των Herzberg και των συναδέλφων του (1959) δημιουργήθηκε η *Θεωρία των δύο παραγόντων* ή *Θεωρία των κινήτρων-υγιεινής*. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με την ως άνω θεωρία, όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακα 2.2, κίνητρα είναι οι παράγοντες που παρακινούν τα άτομα να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους στην εργασία τους, ενώ παράγοντες υγιεινής σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας και αποτελούν τις δυνάμεις που δημιουργούν δυσαρέσκεια αν δεν εκπληρωθούν, η δε ύπαρξή τους συμβάλει στην εκπλήρωση των ελαχίστων μόνο απαιτήσεων της εργασίας.

Πίνακας 2.2: Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg (Grigoroudis & Politis, 2005)

Κίνητρα	Παράγοντες υγιεινής
<ul style="list-style-type: none">• Αναγνώριση• Επίτευγμα• Δυνατότητα ανάπτυξης• Πρόοδος• Υπευθυνότητα• Η εργασία αυτή καθ' εαυτήν	<ul style="list-style-type: none">• Μισθός• Διαπροσωπικές σχέσεις-προϊστάμενος• Διαπροσωπικές σχέσεις-υφιστάμενοι• Διαπροσωπικές σχέσεις-συνάδελφοι• Επίβλεψη• Εταιρική πολιτική και διοίκηση• Συνθήκες εργασίας• Παράγοντες στην προσωπική ζωή• Κατάσταση• Εργασιακή ασφάλεια

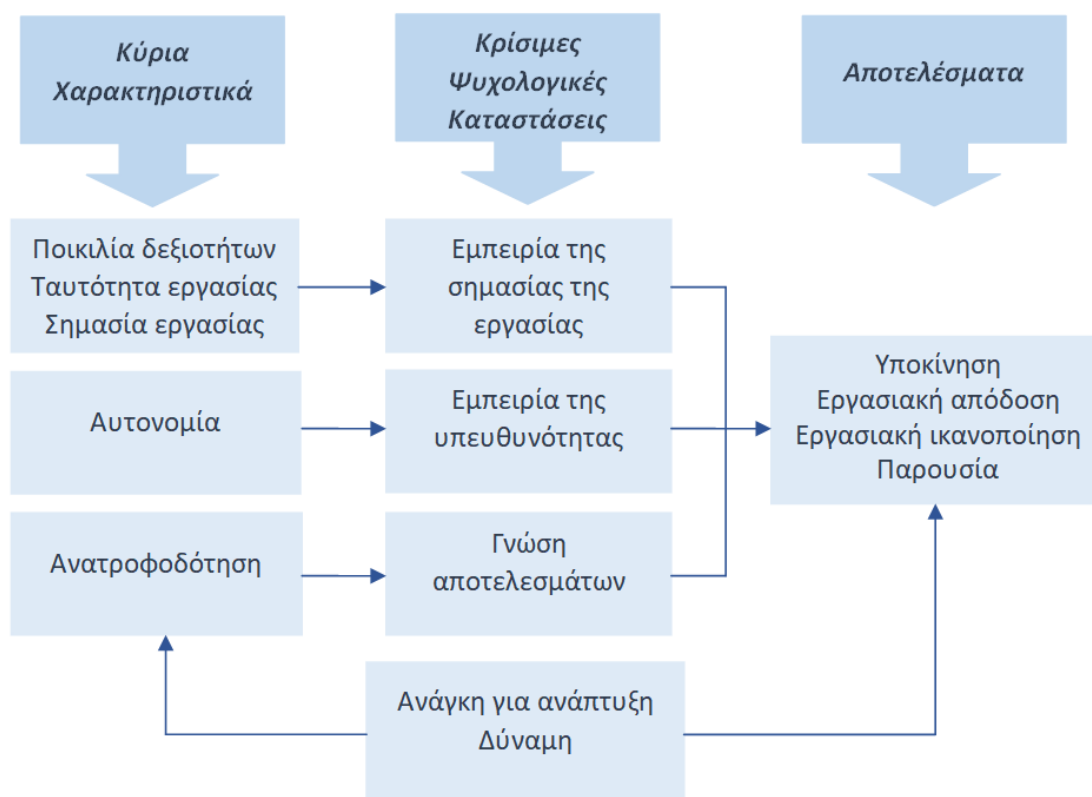
2.9.3. Θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman & Oldham

Η *Θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman & Oldham* (1980) αποτελεί την προσέγγιση με τη μεγαλύτερη επιρροή ως προς τον τρόπο με τον οποίο τα χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Βασίζεται στην παραδοχή ότι οι άνθρωποι μπορούν να κινητοποιηθούν από την εγγενή

ικανοποίηση που βιώνουν κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Όταν βρίσκουν την εργασία τους ευχάριστη και ουσιαστική, η δουλειά αρέσει στους ανθρώπους και επομένως κινητοποιούνται να την εκτελέσουν καλά. Το Σχήμα 2.8 απεικονίζει την εν λόγω θεωρία, αναδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας σχετίζονται με ψυχολογικές καταστάσεις που συντελούν σε εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση. Τα πέντε κύρια χαρακτηριστικά οδηγούν σε τρεις ψυχολογικές καταστάσεις ως ακολούθως:

1. Η ποικιλία των δεξιοτήτων, η ταυτότητα της εργασίας και η σημασία της εργασίας μπορούν να συμβάλλουν ώστε να βιώσουν τα άτομα τη σημασία της εργασίας.
2. Η αυτονομία καλλιεργεί την υπευθυνότητα
3. Η ανατροφοδότηση συνεισφέρει στη γνώση των αποτελεσμάτων για τα προϊόντα της εργασίας.

Εν συνεχεία, οι τρεις ψυχολογικές καταστάσεις μπορούν να συμβάλλουν σε σημαντικά αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης και στην κινητοποίηση των εργαζομένων.



Σχήμα 2.8: Το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman & Oldham (Grigoroudis & Politis, 2005)

2.9.4. Μέτρηση ικανοποίησης από την εργασία

Οι ερευνητές έχουν υιοθετήσει δύο οπτικές για να προσεγγίσουν την ικανοποίηση από την εργασία (Glaveli et al. 2019).

Η πρώτη άποψη σύμφωνα με τους Wanous et al. (1997) εστιάζει στο μακροοικονομικό επίπεδο και χρησιμοποιεί συνήθως ένα και μοναδικό στοιχείο για να εκτιμήσει σε γενικές γραμμές το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για την εργασία τους. Η δεύτερη προσέγγιση επικεντρώνεται στην ανίχνευση της ικανοποίησης των υπαλλήλων μέσω ενός συνόλου χαρακτηριστικών της εργασίας τους, τα οποία συνθέτουν την ολική ικανοποίησή τους από την εργασία. Η συνεισφορά της εν λόγω οπτικής έγκειται στο ότι καθεμιά από τις επιμέρους διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία σχετίζεται με διαφορετικό τρόπο με τις υπό εξέταση μεταβλητές, γεγονός που εμβαθύνει τις γνώσεις μας στο υπό μελέτη κοινωνικό φαινόμενο και προσθέτει στη θεωρία και την πρακτική της βιομηχανικής και οργανωτικής ψυχολογίας (Hirschfeld, 2000).

Πολλά είναι τα εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία που έχουν αναπτυχθεί. Αρχής γενομένης από το 1951 δημιουργήθηκαν πολύπλευρες κλίμακες μέτρησης ικανοποίησης. Κοινή συνισταμένη αυτών των κλιμάκων μέτρησης ικανοποίησης είναι ότι επιχειρούν να διερευνήσουν το πώς αισθάνεται ένας εργαζόμενος ως προς ένα σύνολο εγγενών και εξωγενών συστατικών της εργασίας τους. Ο Spector (1997) ισχυρίζεται ότι η εγγενής ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στα συναισθήματα των ατόμων από τη φύση των καθηκόντων αυτών καθ' εαυτά που τους έχουν ανατεθεί στο πλαίσιο της εργασίας τους. Από την άλλη, αναφερόμενος στην εξωγενή ικανοποίηση από την εργασία, υποστηρίζει ότι πρόκειται για τα συναισθήματα των ατόμων σχετικά με εκείνες τις πλευρές της εργασίας τους που είναι εξωτερικές από τα καθήκοντα της εργασίας τους ή την εργασία τους αυτή καθ' εαυτήν. Πιο συγκεκριμένα, ο Spector θεωρεί ότι την εξωγενή ικανοποίηση από την εργασία συνθέτει ένα σύνολο διαστάσεων όπως οι ανταμοιβές, οι δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης, η επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, η παρεχόμενη ασφάλεια, η εποπτεία, η αλληλεπίδραση με συναδέλφους και προϊστάμενη αρχή και οι συνθήκες εργασίας (Glaveli et al. 2019).

3. Μέτρηση ικανοποίησης εκπαιδευτικών

3.1. Σημασία της μέτρησης της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι η συνάφεια της εργασιακής ικανοποίησης και της υποκίνησης είναι καίριας σημασίας για την ανάπτυξη σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα οποιουδήποτε εκπαιδευτικού συστήματος ανά την υφήλιο. Είναι αληθές ότι σε συνδυασμό με τις επαγγελματικές γνώσεις, βασικές ικανότητες και δεξιότητες, τους εκπαιδευτικούς πόρους και τις στρατηγικές δρουν καταλυτικά στην εκπαιδευτική επιτυχία και απόδοση. Εξάλλου, γνώσεις και δεξιότητες καλλιεργούνται και αναπτύσσονται όταν κάποιος νιώθει ότι συμπεριφέρεται αποτελεσματικά και αποδοτικά, καθώς αναλαμβάνει και κατακτά προκλητικές εργασίες με στόχο την εκπαιδευτική επιτυχία και απόδοση (Filak & Sheldon, 2003). Οι παραπάνω παράγοντες προσομοιάζουν με την αποτελεσματικότητα και, φυσικά, είναι γνωστό ότι πολλοί εκπαιδευτικοί δεν καταφέρνουν να αναπτύξουν αυτο-αποτελεσματικότητα εντός εκπαιδευτικών πλαισίων (Dweck, 1999). Επιπλέον, οι ανάγκες για ικανοποίηση και υποκίνηση στην εργασία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη ζωή των εκπαιδευτικών επειδή διαμορφώνουν τον βασικό λόγο για να εργάζεται κανείς στη ζωή. Εργασιακή ικανοποίηση σε αυτό πλαίσιο είναι η ικανότητα του επαγγέλματος των εκπαιδευτικών να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εκπαιδευτικών και να βελτιώνει την απόδοσή τους στη διδασκαλία και το εκπαιδευτικό τους έργο (Oloolube, 2006).

Η γνώση είναι δύναμη. Υπό αυτό το πρίσμα η γνώση των απόψεων των εκπαιδευτικών και του βαθμού ικανοποίησής τους αποτελεί ένα από τα ουσιώδη εφόδια στην προσπάθεια βελτίωσης κάθε διαδικασίας ειδικότερα και της χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής γενικότερα με έμφαση στις διαδικασίες στρατηγικής ανάπτυξης και διοίκησης του εκπαιδευτικού ανθρώπινου δυναμικού.

Εξάλλου, η εκπαίδευση είναι ένας νευραλγικός τομέας, τα αποτελέσματα - οφέλη της οποίας εκτείνονται σε όλη την κοινωνία. Υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης αντικατοπτρίζεται σε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης μιας κοινωνίας και ενός κράτους εν συνόλω. Όπως, άλλωστε, συμβαίνει σε κάθε υπηρεσία πέρα από τους τελικούς αποδέκτες/χρήστες/ωφελομένους της υπηρεσίας, οι εκπαιδευτικοί που παράγουν εκπαιδευτικό έργο συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων της εκπαιδευτικής πολιτικής. Ομοίως, όπως για την υλοποίηση της στρατηγικής κάθε οργανισμού είναι σπουδαίο να εμπλέκεται και να δεσμεύεται το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι και στην περίπτωση της εκπαίδευσης, η οποία από μόνη της έχει ιδιαιτερότητες. Ιδιαιτερότητες που εδράζουν τόσο στην ίδια τη φύση της λόγω των πολύπλοκων σχέσεων που αναπτύσσονται όσο και του δυναμικού χαρακτήρα της. Πάνω από όλα, όμως, η μοναδικότητα και οι προκλήσεις στον τομέα της εκπαίδευσης πηγάζουν από το γεγονός ότι εμπλέκονται ανθρώπινες σχέσεις σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον με συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες και αναρίθμητους αστάθμητους παράγοντες που

χρήζουν άμεσης ανταπόκρισης με τον βέλτιστο τρόπο. Παράλληλα, ένα ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό σημαίνει παρακινούμενο και αποδοτικό ανθρώπινο δυναμικό που επιστρατεύει όλο το ταλέντο και την ενέργεια που χρειάζεται ένας οργανισμός για να πετύχει (Bolman & Deal, 2003). Είναι κοινώς αποδεκτή πεποίθηση ότι η αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση. Ολόκληρο το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων με επικεφαλής τον Mayo (1933) και υποστηριζόμενο από την έρευνα των Roethlisberger & Dickson (1939) βασίστηκε στην πεποίθηση ότι η παραγωγικότητα θα μπορούσε να αυξηθεί κάνοντας τους εργαζόμενους πιο ικανοποιημένους, κυρίως μέσω της ευχάριστης και υποστηρικτικής επίβλεψης και καλύπτοντας τις κοινωνικές τους ανάγκες (Armstrong M. , 2006).

Κατά την έννοια αυτή, ικανοποιημένοι εκπαιδευτικοί μπορεί να εγγραφούν τη βελτιστοποίηση της απόδοσής τους όσον αφορά στο παραγόμενο εκπαιδευτικό, παιδαγωγικό αλλά και εντέλει κοινωνικό έργο, συμβάλλοντας κατ' επέκταση στην υλοποίηση των στόχων της εκπαιδευτικής πολιτικής. Με άλλα λόγια, ικανοποιημένοι εσωτερικοί πελάτες, δηλαδή εκπαιδευτικοί, μπορούν να συμβάλλουν σε ικανοποιημένους εξωτερικούς πελάτες, δηλαδή μαθητές που όντας συναισθηματικά ανεπτυγμένοι και σημειώνοντας υψηλά επιτεύγματα, θα προοδεύουν κοινωνικά και επαγγελματικά και εν συνεχεία και σε ικανοποιημένους γονείς, οικογένεια, τοπική αυτοδιοίκηση, αγορά εργασίας, ακαδημαϊκή κοινότητα, επιχειρήσεις και ολόκληρη την κοινωνία εν γένει.

Σαφώς, όπως ήδη προαναφέρθηκε, για τη βελτίωση οποιουδήποτε συστήματος, υπηρεσίας και προϊόντος καθίσταται αναγκαία η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, η οποία θα πρέπει να μεταφράζεται σε έναν αριθμό μετρήσιμων παραμέτρων. Η μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη μπορεί να θεωρηθεί ως η πιο αξιόπιστη ανατροφοδότηση, εφόσον παρέχει με αποτελεσματικό, άμεσο, ουσιαστικό και αντικειμενικό τρόπο τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των πελατών (Siskos & Grigoroudis, 2002). Στην προκειμένη περίπτωση, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος κρίνεται σκόπιμη η καταγραφή του επιπέδου ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών αυτού, ήτοι των εκπαιδευτικών. Προς την κατεύθυνση αυτή καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν τα μοντέλα μέτρησης της ικανοποίησης που έχουν αναπτυχθεί για τον σκοπό αυτό. Άλλωστε, η ποιότητα μιας υπηρεσίας αντανακλά κατά πόσο αυτή ικανοποιεί εντέλει τις ανάγκες των πελατών. Επί της ουσίας, η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών κάθε σύγχρονου οργανισμού αποτελεί τη διαδικασία χάρη στην οποία καθίσταται εφικτός ο καθορισμός όχι μόνο των αναγκών αλλά και των προσδοκιών των πελατών και μέσω αυτού συντελεί καθοριστικά στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει. Οπωσδήποτε, η μέτρηση της ικανοποίησης αποτελεί ένα «φωτογραφικό» στιγμιότυπο, που αποτυπώνει σε ποσοτικούς όρους το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών σε μία δεδομένη χρονική στιγμή. Έχοντας αυτό στον νου, αντιλαμβανόμαστε ότι σε μία συνεχή προσπάθεια βελτίωσης του τρόπου με τον οποίο

οργανώνεται και λειτουργεί το εκπαιδευτικό σύστημα απαραίτητη προϋπόθεση είναι να καταβληθεί προσπάθεια ώστε να εγκατασταθεί σε μόνιμη βάση ένα πρόγραμμα μέτρησης ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, ένα μόνιμο βαρόμετρο ικανοποίησης, ώστε να προσδιορίζεται ανά πάσα στιγμή το επίπεδο ανταπόκρισης στις προσδοκίες και τις ανάγκες τους.

3.2. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008) η οργάνωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος εναρμονίζεται με τα κύρια οργανωτικά χαρακτηριστικά που διέπουν το γενικότερο διοικητικό σύστημα της χώρας μας και χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτική δομή, ενιαίο σχεδιασμό, κεντρικό έλεγχο, πληθώρα οργάνων και υπηρεσιών, έλλειψη κωδικοποίησης της νομοθεσίας με γραφειοκρατική νοοτροπία και απουσία ευελιξίας ως προς τις διαδικασίες. Η εκπαιδευτική πολιτική χαράσσεται και υλοποιείται σε κεντρικό επίπεδο από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Τόσο η πρωτοβάθμια όσο και η δευτεροβάθμια εκπαίδευση οικοδομούνται βάσει της πυραμιδικής και γραφειοκρατικής οργάνωσης, της οποίας απώτερος σκοπός είναι η επίτευξη ομοιομορφίας κατά την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και η αποδοτικότερη οργάνωση και παρακολούθηση της διοικητικής λειτουργίας. Το ΥΠΑΙΘ έχει την αρμοδιότητα να εκδίδει αποφάσεις, νόμους, προεδρικά διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις, εγκυκλίους που ρυθμίζουν αναλυτικά το πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας όσον αφορά στο σύνολο της οργάνωσης, λειτουργίας, διοίκησης, επίβλεψης και παιδαγωγικής καθοδήγησης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Κατά συνέπεια, ο βαθμός συγκεντρωτισμού που διέπει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν παρέχει στα στελέχη της διοίκησης της εκπαίδευσης παρά ελάχιστες δυνατότητες αυτονομίας για ανάληψη πρωτοβουλιών σε περιφερειακό, τοπικό ή σχολικό επίπεδο (Κατσαρός, 2008).

Το γραφειοκρατικό πρότυπο κατά το οποίο είναι οργανωμένο το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διακρίνεται από την αυξημένη εξειδίκευση και την ιεραρχική δομή εξουσίας. Ειδικότερα, ο/η Υπουργός και η κεντρική υπηρεσία του ΥΠΑΙΘ βρίσκονται στο ανώτατο επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας με τους Περιφερειακούς Διευθυντές, τους Προϊσταμένους Διευθύνσεων Εκπαίδευσης, τους Διευθυντές και Υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων και τους εκπαιδευτικούς να ακολουθούν ιεραρχικά σε σειρά κατάταξης. Παράλληλα, χαρακτηρίζεται από σαφή καταμερισμό της εργασίας, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό διαχωρίζεται σε εκπαιδευτικούς, διοικητικούς, παιδαγωγικό επιστημονικό προσωπικό και κοινωνικούς-κρατικούς εκπροσώπους βάσει του αντικειμένου εργασίας του και τοποθετείται στις θέσεις του σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από την κείμενη νομοθεσία τυπικά προσόντα (Κατσαρός, 2008).

3.3. Επισκόπηση ερευνών

Τα τελευταία χρόνια έχει καταβληθεί σημαντική προσπάθεια για τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών τόσο σε διεθνές όσο και εθνικό επίπεδο.

3.3.1. Έρευνες στην Ελλάδα

Στόχος της έρευνας που διενήργησε η Παπαναούμ (2003) ήταν να ανιχνεύσει το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης από το επάγγελμά τους τόσο συνολικά όσο και ως προς επιμέρους πτυχές του επαγγέλματός τους. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν ανέδειξαν ότι πάνω από το ήμισυ των εκπαιδευτικών είναι πολύ ικανοποιημένοι, κυρίως αυτοί που υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ ελάχιστοι ήταν αυτοί που δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι. Ελάχιστοι εκ των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης εμφανίζονται ικανοποιημένοι ως προς τις συνθήκες εργασίας. Αντίθετα, το ένα τρίτο των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας δηλώνουν χαμηλή ικανοποίηση όσον αφορά στη διάσταση αυτή.

Σύμφωνα με τον Koustelios (2005) διαφάνηκε ότι οι εκπαιδευτικοί Φυσικής Αγωγής εξέφρασαν ικανοποίηση από την ίδια την εργασία και την επίβλεψη, ωστόσο δήλωσαν τη δυσαρέσκειά τους ως προς τις παρεχόμενες ευκαιρίες προαγωγής, τον μισθό και τις συνθήκες εργασίας. Με βάση τα ερευνητικά του ευρήματα προέκυψε ότι σε κάποιες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης παρατηρήθηκε διαφοροποίηση όσον αφορά στο φύλο, την ηλικία και την επαγγελματική εμπειρία.

Η Saiti (2007) πραγματοποίησε έρευνα πανελλαδικής εμβέλειας σε δείγμα 1.200 εκπαιδευτικών που υπηρετούσαν στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Σύμφωνα με τα ερευνητικά της ευρήματα παρουσιάστηκε συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στους ακόλουθους επτά σημαντικούς παράγοντες: τον ρόλο του διευθυντή και το σχολικό κλίμα, τις δυνατότητες ανέλιξης και τα οφέλη που αποκομίζουν οι εκπαιδευτικοί από την εργασία τους, την αναγνώριση του έργου τους και τη διοικητική οργάνωση της εκπαίδευσης, την αμοιβή των εκπαιδευτικών, τη γενική οργάνωση της σχολικής μονάδας, τα συναισθήματα των εκπαιδευτικών για την εργασία τους και τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους.

Η Αραμπατζή (2009), μελετώντας την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι στους παράγοντες που επηρεάζουν ως επί το πλείστον την εργασιακή ικανοποίηση συγκαταλέγονται οι ηγετικές ικανότητες του διευθυντή, οι δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών που παρέχει στους εκπαιδευτικούς και το ενδιαφέρον του στη διασφάλιση υλικοτεχνικών υποδομών. Οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούσαν στα ως άνω σχολεία σημείωσαν σημαντική ικανοποίηση από την εργασία τους, αποτυπώνοντας θετική αξιολόγηση

όσον αφορά στον τρόπο λειτουργίας της σχολικής μονάδας, την επικοινωνία με τους συναδέλφους τους και τη σχέση τους με τον διευθυντή τους.

Η Γραμματικού (2016) διερεύνησε τους παράγοντες που επιδρούν στην ποιότητα της επαγγελματικής ζωής και συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της Δ΄ Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Αθήνας κατά το σχολικό έτος 2009-2010 ως προς τις συνθήκες εργασίας. Ανάμεσα στους παράγοντες που διαπιστώθηκε ότι επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συμπεριλαμβάνονται: οι σχέσεις με τους μαθητές, τους γονείς και την κοινωνία, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η διοικητική οργάνωση και Διεύθυνση της σχολικής μονάδας, το σχολικό κλίμα, η επαγγελματική ανάπτυξη, ο αύλειος χώρος, η κτιριακή και η υλικοτεχνική υποδομή, οι εσωτερικοί χώροι του σχολείου, οι σχέσεις με την προϊστάμενη αρχή και οι σχέσεις με άλλες βαθμίδες της ιεραρχίας. Από τα ευρήματά της διαφάνηκε, επίσης, ότι οι εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αλλά ως προς ορισμένες πτυχές των συνθηκών εργασίας στο σχολικό περιβάλλον και ειδικότερα όσον αφορά στην αξιολόγηση, τις συνεχείς επιμορφωτικές δυνατότητες και ευκαιρίες εξέλιξης, τις υποδομές και τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά μέσα και τη διασύνδεση και συνεργασία του σχολείου με άλλους κοινωνικούς φορείς εμφανίζονται σκεπτικοί ή και δυσαρεστημένοι.

Πρόσφατα, η Lalagka (2017) διερεύνησε το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε δημόσια σχολεία της Θεσσαλονίκης σε σχέση με τη συμβολή, την επιρροή και τον αντίκτυπο των διευθυντών στους παρακάτω οκτώ τομείς των αρμοδιοτήτων και ευθύνης τους: εγκαταστάσεις σχολείου, παροχή υλικοτεχνικού εξοπλισμού και διδακτικό υλικό, εργασιακές σχέσεις, προσωπική ανάπτυξη, έπαινος και κριτική, προγραμματισμός σχολικής μονάδας, διοικητικά θέματα καθώς και συμπεριφορά των διευθυντών. Οι ως άνω παράγοντες εξετάστηκαν για να ανακαλυφθούν οι μεταξύ τους συσχετίσεις και να καθοριστεί η επίδρασή τους, εστιάζοντας στον ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τα ευρήματα παρατηρήθηκε ότι η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση επέδρασε στον βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης ως προς τη συμβολή, την επιρροή και τον αντίκτυπο των διευθυντών στην προσωπική τους ανάπτυξη. Ομοίως, πρόεκυψε συσχέτιση της ηλικίας και της έκτασης της ικανοποίησής τους όσον αφορά στη συμβολή των διευθυντών στα διοικητικά θέματα. Παράλληλα, τα αποτελέσματα κατέδειξαν σημαντικά θετικές συσχετίσεις μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών όσον αφορά στη συμβολή των διευθυντών σχολείων στην προσωπική τους ανάπτυξη και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των δασκάλων όσον αφορά στη συμβολή των διευθυντών σχολείων στις συνθήκες των σχολικών εγκαταστάσεων και την παροχή υλικοτεχνικού εξοπλισμού, την επιρροή και επίδραση στις εργασιακές σχέσεις, καθώς και τις δεξιότητες αξιολόγησης και την αποτελεσματικότητα των διευθυντών σχολείων. Ακόμη, πολλοί από τους συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι ήταν ικανοποιημένοι που βρίσκονταν στο σχολείο παρά την προφανή μεροληψία. Τα στοιχεία «μεροληψία» και

«ευνοϊκή συμπεριφορά» χαρακτηρίστηκαν άκρως αρνητικά, ενώ η «δικαιοσύνη» αξιολογήθηκε ως το σπουδαιότερο γνώρισμα για έναν διευθυντή σχολικής μονάδας.

3.3.2. Διεθνείς έρευνες

Σύμφωνα με όσα υποστηρίζει η Evans (1998), οι παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση ανδρών και γυναικών διαφέρουν. Ειδικότερα, απέδειξε ότι όσον αφορά στις γυναίκες πρόκειται για το περιβάλλον εργασίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επίβλεψη του διευθυντή. Αναφερόμενη στους άνδρες, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι αμοιβές και η ασφάλεια της εργασίας σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Rhodes et al. (2004), διερευνώντας το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και δυσαρέσκειας εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, απέδειξαν ότι η επίτευξη υψηλού βαθμού εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται με τις καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, εργασία προσανατολισμένη στην υλοποίηση του κοινού στόχου, ανταλλαγή της εμπειρίας μεταξύ των συναδέλφων και καθολική προσπάθεια προκειμένου να αναπτυχθεί η αποτελεσματική γνώση. Απεναντίας, ο εργασιακός φόρτος και η ανάλωση χρόνου για διοικητικές δραστηριότητες της σχολικής μονάδας σχετίζονται αρνητικά με την ικανοποίησή τους.

Στόχος της μελέτης των Crossman & Harris (2006) ήταν να αποτιμηθεί ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και να αναζητηθεί εάν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στον «τύπο» του σχολείου όπως αυτός προσδιορίζεται από το είδος ιδιοκτησίας, τον φορέα χρηματοδότησης ή τη θρησκευτική σχέση και την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Η ερευνητική αυτή προσπάθεια στόχευε ταυτόχρονα στην ανίχνευση της επίδρασης της ηλικίας, του φύλου και της προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Σύμφωνα με τα ευρήματα της ανωτέρω έρευνας, η οποία διεξήχθη σε ένα δείγμα 233 εκπαιδευτικών, παρουσιάστηκε μια σημαντική διαφορά στην ολική εργασιακή ικανοποίηση αναλόγως του τύπου σχολείου. Αναλυτικότερα, οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούσαν σε ανεξάρτητα και ιδιωτικά σχολεία εμφανίστηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι. Αντιθέτως, οι εκπαιδευτικοί των δημόσιων σχολείων δήλωσαν λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Συγχρόνως δεν προέκυψε να διαφέρει σημαντικά η εργασιακή ικανοποίηση κατά την ανάλυση των δεδομένων με βάση την ηλικία, το φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας.

Οι Sharma & Jyoti (2006), οι οποίοι διερεύνησαν την ολική ικανοποίηση, την ικανοποίηση από την επίβλεψη, την ικανοποίηση από τους συναδέλφους, την ικανοποίηση από τον μισθό, την ικανοποίηση από τις δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και την ικανοποίηση από την εργασία υποστηρίζουν ότι υπάρχει συσχέτιση της ηλικίας με την εργασιακή ικανοποίηση όχι όμως με γραμμικό τρόπο. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται τόσο από την εμπειρία όσο και από το επίπεδο

σπουδών. Διαφάνηκε ακόμη ότι το φύλο και η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης από τους άντρες. Τέλος, προέκυψε ότι οι έγγαμοι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους σε σχέση με τους άγαμους εκπαιδευτικούς.

Το ερευνητικό εγχείρημα του Demirdag (2015), ο οποίος εστίασε στην ανίχνευση της σχέσης ανάμεσα στην αυτο-αποτελεσματικότητα και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υφίσταται μη σημαντική και αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αυτο-αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών και της εργασιακής ικανοποίησής τους. Απέδειξε ότι εκπαιδευτικοί αντλούσαν ως επί το πλείστον μεγαλύτερη ικανοποίηση ως προς τους ανώτερους τους (επιθεωρητές – επιβλέποντες), ενώ εμφάνιζαν χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης ως προς τις συνθήκες λειτουργίας. Πάντως, η εργασιακή ικανοποίηση στο δείγμα των 208 εκπαιδευτικών ανήλθε σε άνω του μετρίου επίπεδο.

Πολύ πρόσφατα, το 2021 οι Toropova et al. (2021) πραγματοποίησαν μια έρευνα προκειμένου να ανακαλύψουν τις σχέσεις ανάμεσα στις συνθήκες εργασίας στο σχολείο και στα χαρακτηριστικά του δασκάλου ως προς την εργασιακή ικανοποίηση των καθηγητών μαθηματικών της 8ης τάξης στη Σουηδία. Αναφερόμενοι στις πτυχές των συνθηκών εργασίας του σχολείου, σημαντικότερες για την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών διαπιστώθηκε ότι ήταν ο φόρτος εργασίας των εκπαιδευτικών, η συνεργασία των εκπαιδευτικών και η πειθαρχία των μαθητών. Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί, οι εκπαιδευτικοί με μεγαλύτερη εμπειρία επαγγελματικής εξέλιξης και οι πιο αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί κατέγραψαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Επιπλέον, η συνεργασία μεταξύ συναδέλφων είχε πολύ μεγαλύτερη επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των ανδρών εκπαιδευτικών, ενώ οι αντιλήψεις των δασκάλων για την πειθαρχία των μαθητών στο σχολείο ήταν ζωτικής σημασίας για την εργασιακή ικανοποίηση των λιγότερο αποτελεσματικών δασκάλων.

3.4. Στόχοι έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του επιπέδου ικανοποίησης των εκπαιδευτικών όσον αφορά στην οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος με σκοπό τον προσδιορισμό των κρίσιμων διαστάσεων ικανοποίησης που χρήζουν βελτίωσης και την ανάδειξη των προτεραιοτήτων των δράσεων που κρίνεται σκόπιμο να αναληφθούν προς την κατεύθυνση αυτή υπό το πρίσμα της Κεντρικής Διοίκησης του ΥΠΑΙΘ για τον στρατηγικό σχεδιασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας ακολουθήθηκε η παραγωγική ερευνητική προσέγγιση και χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος. Συλλέχθηκαν πρωτογενή

στοιχεία μέσω ερωτηματολογίων από τυχαίο δείγμα εκπαιδευτικών κυρίως της Αττικής. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κάνοντας χρήση της μεθόδου πολυκριτήριας ανάλυσης MUSA.

Συμπληρωματικά, επιχειρείται να ανιχνευθεί η ικανοποίηση από την εργασία τους, ως μια ένδειξη και μόνο, δευτερευόντως της γενικής εικόνας, ως προς το εάν η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται με την ικανοποίηση από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος. Τα δεδομένα περί ικανοποίησης από την εργασία αναλύθηκαν με τη μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής.

3.5. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης αποσκοπούν στη διερεύνηση του επιπέδου της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, με σκοπό τον προσδιορισμό των κριτηρίων ικανοποίησης που χρειάζονται να βελτιωθούν και τον καθορισμό των προτεραιοτήτων των πρωτοβουλιών προς τον σκοπό αυτό.

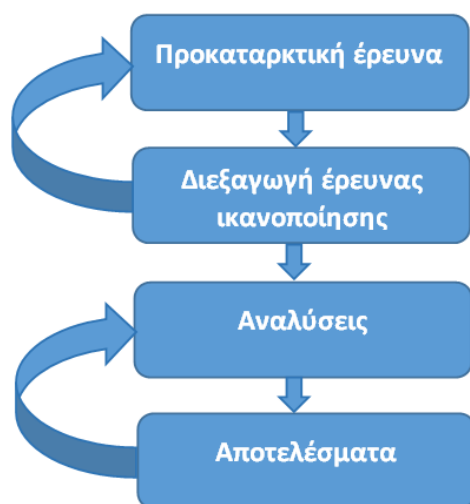
Συγκεκριμένα, θα επιχειρηθεί να αποτυπωθεί:

1. Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εκπαιδευτικοί ως προς την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος συνολικά;
2. Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εκπαιδευτικοί ως προς τις πέντε (5) βασικές διαστάσεις ικανοποίησης (κριτήρια) της οργάνωσης και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος και συγκεκριμένα ως προς τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τις συνθήκες εργασίας, την προσωπική ανάπτυξη και ενδυνάμωση, τις σχέσεις και τις ικανότητες της ηγεσίας;
3. Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εκπαιδευτικοί από τις λεπτομερείς διαστάσεις (υποκριτήρια) των βασικών κριτηρίων ικανοποίησης της οργάνωσης και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος;
4. Ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και πού πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες βελτίωσης κατά σειρά προτεραιότητας για τις κρίσιμες διαστάσεις;
5. Ποιο είναι το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί για τη βελτίωση των χαρακτηριστικών ικανοποίησης και ποιο είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης;

4. Μεθοδολογία

4.1. Γενικό μεθοδολογικό πλαίσιο

Τα κύρια στάδια που εφαρμόζονται στη μεθοδολογία διενέργειας ερευνών ικανοποίησης, τα οποία εξάλλου υιοθετεί και η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA, όπως αυτά απεικονίζονται στο Σχήμα 4.1 και τα οποία ακολουθήθηκαν επακριβώς στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης αναφέρονται παρακάτω (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005):



Σχήμα 4.1: Κύρια στάδια της μελέτης (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)

1. **Προκαταρκτική έρευνα:** Στην πρωταρχική αυτή φάση προσδιορίζονται καταρχήν με σαφήνεια οι στόχοι της έρευνας, βάσει των οποίων σχεδιάζεται και υλοποιείται ένα σύστημα μέτρησης ικανοποίησης. Εν συνεχεία, καθορίζονται οι διαστάσεις (κριτήρια και υποκριτήρια) ικανοποίησης, καθώς επίσης και οι κλίμακες ικανοποίησης.
2. **Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης:** Κατά το στάδιο αυτό συντάσσεται το ερωτηματολόγιο, επιλέγεται το δείγμα και ο τρόπος αποστολής ερωτηματολογίων και υλοποιείται η έρευνα σε ένα ενδεικτικό, αλλά ωστόσο ικανό δείγμα ερωτώμενων, ήτοι που θεωρείται ικανό στο να αντιπροσωπεύει το σύνολο των πελατών μιας επιχείρησης ή οργανισμού.
3. **Αναλύσεις:** Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση δεδομένων από τα συλλεχθέντα στοιχεία. Για την ανάλυση της συλλεχθείσας πληροφορίας γίνεται χρήση τόσο των μεθόδων της στατιστικής περιγραφής όσο και του μοντέλου της

πολυκριτήριας ανάλυσης MUSA, εκτενής ανάλυση του οποίου ακολουθεί στην επόμενη ενότητα.

4. **Αποτελέσματα:** Ανακεφαλαιώνοντας τα ευρήματα των αναλύσεων που προηγήθηκαν, στο τελευταίο αυτό μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και προσδιορίζονται συγκεκριμένες δράσεις βελτίωσης στις οποίες πρέπει να προβεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός με σκοπό να βελτιωθεί ή και να διατηρηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών.

4.2. Η Μέθοδος MUSA

4.2.1. Βασικές αρχές MUSA

Σύμφωνα με τους Γρηγορούδη & Σίσκο (2005) η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA (**M**ulticriteria **S**atisfaction **A**nalysis) είναι ένα πρωτοποριακό και δυναμικό εργαλείο που έχει αναπτυχθεί για τις ανάγκες της μέτρησης της ικανοποίησης ενός συνόλου ατόμων (πελατών, εργαζομένων, κλπ) σύμφωνα με το σύστημα προτιμήσεων και αξιών των ατόμων αυτών συνολικά το οποίο εξετάζεται ως ενιαίο. Βασιζόμενη στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων, πρωταρχικός σκοπός της μεθόδου MUSA είναι να συγκεντρώσει τις επιμέρους αξιολογήσεις, δηλαδή τις προτιμήσεις των πελατών, από ένα σύνολο ερωτώμενων συνθέτοντας μία ποσοτική μαθηματική συνάρτηση αξιών. Η φιλοσοφία της μεθόδου MUSA θεμελιώνεται στην υπόθεση ότι η συνολική ικανοποίηση εκάστου πελάτη ξεχωριστά καθορίζεται από ένα σύνολο μεταβλητών, οι οποίες συνιστούν τα χαρακτηριστικά του υπό εξέταση προϊόντος ή υπηρεσίας, όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.2.



Σχήμα 4.2: Σύνθεση προτιμήσεων των πελατών (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)

Κατά συνέπεια, διαμορφώνεται η συνολική ικανοποίηση του πελάτη βάσει του συνόλου των επιμέρους αυτών χαρακτηριστικών που αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια $X = (X_1, X_2, \dots, X_n)$ και ονομάζονται διαστάσεις ικανοποίησης. Η συλλογή των δεδομένων που απαιτούνται για την ανάλυση της μεθόδου MUSA πραγματοποιείται μέσω απλού αλλά προσαρμοσμένου ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, κάθε ερωτώμενος καλείται να εκτιμήσει τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες εκφράζοντας όχι μόνο τη συνολική αλλά και την επιμέρους ικανοποίηση εκάστου κριτηρίου-χαρακτηριστικού, ήτοι έκαστης διάστασης, των εν λόγω προϊόντων ή υπηρεσιών. Πρακτικά, η μέθοδος MUSA πρόκειται για ένα μοντέλο που επιχειρεί να αξιολογήσει τη συνολική και τις επιμέρους συναρτήσεις ικανοποίησης Y^* και X_i^* , αντιστοίχως, με βάση τις κρίσεις Y και X_i που έχει δηλώσει το σύνολο των πελατών (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005).

4.2.2. Ανάπτυξη μαθηματικού μοντέλου MUSA

Επιχειρώντας να προβούμε σε μια σύντομη παρουσίαση της μαθηματικής ανάπτυξης του μοντέλου MUSA των Γρηγορούδη & Σίσκος (2005), αξίζει να αναφέρουμε ότι η μέθοδος MUSA παρουσιάζει ομοιότητες με τις κύριες αρχές της μεθοδολογίας της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς (ordinal regression analysis), κάνοντας χρήση τεχνικών γραμμικού προγραμματισμού για την επίλυσή της.

Θεμελιώδης στόχος της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA είναι η εκτίμηση μιας συλλογικής συνάρτησης αξιών (collective value function) Y^* και ένα σύνολο επιμέρους συναρτήσεων ικανοποίησης X_i^* με δεδομένες τις προτιμήσεις των ερωτώμενων. Επισημαίνεται ότι απώτερος σκοπός είναι να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή συμφωνία μεταξύ της συλλογικής συνάρτησης αξιών Y^* και της γνώμης των ερωτώμενων Y .

Η βασική εξίσωση της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης είναι της ακόλουθης μορφής:

$$\begin{cases} Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* \\ \sum_{i=1}^n b_i = 1 \end{cases} \quad (4.1)$$

όπου b_i είναι το βάρος του i κριτηρίου και οι συναρτήσεις Y^* και X_i^* είναι κανονικοποιημένες στο διάστημα $[0, 100]$ με τη συνάρτηση να λαμβάνει την τιμή 0 στο χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης και την τιμή 100 στο υψηλότερο. Εν συνεχεία, με την εισαγωγή μιας διπλής μεταβλητής σφάλματος, η βασική εξίσωση της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης (4.1) διαμορφώνεται πλέον ως ακολούθως:

$$\tilde{Y}^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^- \quad (4.2)$$

στην οποία η \tilde{Y}^* αντιπροσωπεύει την εκτίμηση της συλλογικής συνάρτησης αξιών Y^* ενώ σ^+ και σ^- αποτελούν το σφάλμα υπερεκτίμησης και υποτίμησης, αντιστοίχως.

4.3. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μεθόδου MUSA

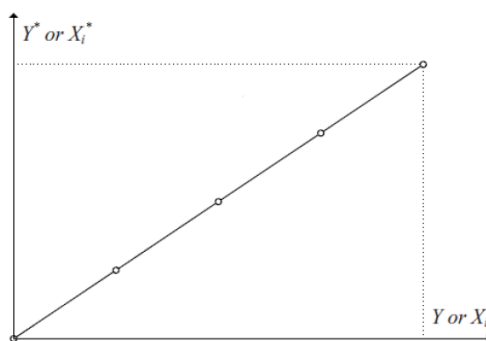
Η αξία της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA συνίσταται στην πολύτιμη πληροφόρηση που παρέχει και τα αντλούμενα από αυτή συμπεράσματα όσον αφορά στον τρόπο συμπεριφοράς των ερωτώμενων.

Αναλυτικότερα, χάρη στις αναλύσεις που προσφέρει το σύστημα MUSA δίνεται η ευκαιρία να αξιοποιηθούν χρήσιμες πληροφορίες, ερμηνεύοντας τα παρακάτω αποτελέσματα (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005):

4.3.1. Συναρτήσεις ικανοποίησης

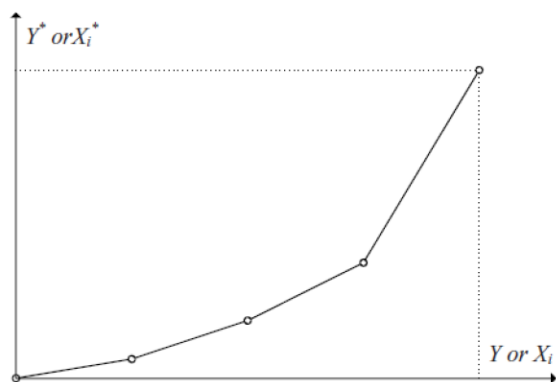
Η σπουδαιότερη συνεισφορά της MUSA έγκειται στις ποσοτικές συναρτήσεις ικανοποίησης που αντικατοπτρίζουν ουσιαστικά την προσδιδόμενη αξία του συνόλου των πελατών σε ένα συγκεκριμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης. Αναλόγως της μορφής των ανωτέρω συναρτήσεων καθορίζεται ο βαθμός απαιτητικότητας των πελατών, δηλαδή το κατά πόσο αισθάνονται ότι εκπληρώνονται οι προσδοκίες τους. Συμπερασματικά, στη λογική αυτή οι πελάτες δύνανται να καταταχθούν σε «ουδέτερους», «απαιτητικούς» και «μη-απαιτητικούς». Κατωτέρω παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των τριών αυτών κατηγοριών:

«**Ουδέτεροι πελάτες**»: όταν η συνάρτηση ικανοποίησης είναι γραμμικής μορφής (Σχήμα 4.3) αυτό υποδηλώνει ότι οι εν λόγω πελάτες όσο μεγαλύτερη ικανοποίηση έχουν εκφράσει ότι νιώθουν τόσο υψηλότερο ποσοστό των προσδοκιών τους επιβεβαιώνεται.



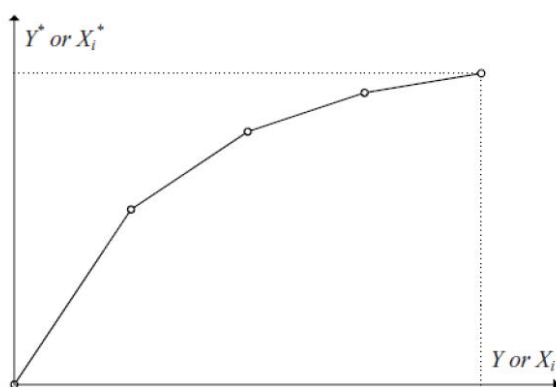
Σχήμα 4.3: Ουδέτεροι Πελάτες (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)

«Απαιτητικοί πελάτες»: όταν έχουμε συνάρτηση κυρτότητας, δηλαδή τα κοίλα στρέφονται άνω (Σχήμα 4.4), αυτό αντανακλά ότι οι συγκεκριμένοι ερωτώμενοι δεν ικανοποιούνται εκτός και αν τους παρασχεθεί το ύψιστο επίπεδο υπηρεσιών.



Σχήμα 4.4: Απαιτητικοί Πελάτες (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)

«Μη-απαιτητικοί πελάτες»: όταν η συνάρτηση φέρει κοίλη μορφή, ήτοι τα κοίλα στρέφονται κάτω (Σχήμα 4.5), αυτό υποδεικνύει ότι οι πελάτες που ανήκουν στην προκειμένη ομάδα είναι κατά δήλωσή τους ικανοποιημένοι, μολονότι οι προσδοκίες τους εκπληρώνονται σε χαμηλό ποσοστό.



Σχήμα 4.5: Μη Απαιτητικοί Πελάτες (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)

4.3.2. Βάρη κριτηρίων ικανοποίησης

Εξίσου σημαντική πληροφορία που παρέχει η MUSA είναι τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης, τα οποία καταδεικνύουν τον σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που αποδίδουν οι πελάτες εν συνόλω σε καθεμιά από τις προκαθορισμένες διαστάσεις ικανοποίησης. Ασφαλώς, στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι σε κάθε περίπτωση το κατά πόσο μία διάσταση ικανοποίησης αξιολογείται ως «σπουδαία» από τους ερωτώμενους σχετίζεται μεταξύ άλλων και από τον συνολικό αριθμό των αξιολογούμενων κριτηρίων. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί η φυσική ερμηνεία των συντελεστών βαρύτητας, με την έννοια ότι τα βάρη κριτηρίων αποτελούν βαθμούς παραχώρησης (trafe-offs) μεταξύ αξιών στα διαφορετικά κριτήρια που αξιολογούνται.

4.3.3. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης

Ένα εξόχως κρίσιμο παραγόμενο της πρωτοποριακής μεθόδου MUSA θεωρείται η εξαγωγή των μέσων δεικτών ικανοποίησης. Ειδικότερα, από τα ανωτέρω εκτεθέντα αποτελέσματα είναι δυνατόν να καθοριστούν οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης των κριτηρίων που αντικατοπτρίζουν με εύληπτο τρόπο σε μια κλίμακα από 0-100% το επίπεδο ικανοποίησης των ερωτώμενων ολικά και μερικά για καθεμιά από τις διαστάσεις ικανοποίησης που έχουν καθοριστεί. Απορρέουν από τον συνδυασμό των αποτελεσμάτων της μεθόδου MUSA με την περιγραφική στατιστική ανάλυση της έρευνας ικανοποίησης, επιτρέποντας παράλληλα τη χρήση τους ως εργαλείο μέτρησης απόδοσης της επιχείρησης ή οργανισμού (benchmarking).

4.3.4. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας

Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας συγκαταλέγονται στα εξίσου πολύτιμα παραδοτέα της μεθοδολογίας MUSA. Η συνεισφορά των δεικτών αυτών έγκειται στο γεγονός ότι αντανακλούν τις προτιμήσεις και τον τρόπο συμπεριφοράς των πελατών. Υποδηλώνουν τη μέση απόκλιση των εκτιμώμενων τιμών της συνάρτησης ικανοποίησης από μια «κανονική» ή «ουδέτερη» γραμμική προσέγγιση. Είναι ένα είδος απαίτησης του πελάτη στις πιθανές ενέργειες βελτίωσης. Αντικατοπτρίζουν τις δυνατότητες πραγματικής βελτίωσης που μπορεί να επιτευχθεί για συγκεκριμένα κριτήρια ικανοποίησης και την έκταση της απαιτούμενης προσπάθειας εκ μέρους της επιχείρησης ή του οργανισμού προκειμένου να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι όσο υψηλότερη τιμή σημειώνει ο δείκτης απαιτητικότητας τόσο μεγαλύτερης βελτίωσης χρήζει το επίπεδο ικανοποίησης των ερωτώμενων έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν οι προσδοκίες τους.

4.3.5. Μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας

Μια εξαιρετικά χρήσιμη πληροφορία που παρέχει η μέθοδος MUSA είναι οι μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας, οι οποίοι φανερώνουν τις προσπάθειες βελτίωσης συγκεκριμένων κριτηρίων και εξαρτώνται από τη σημασία των κριτηρίων ικανοποίησης καθώς επίσης και από τη συνεισφορά τους στη δυσαρέσκεια. Συνεπώς, αντιπροσωπεύουν τα περιθώρια βελτίωσης εκάστου κριτηρίου.

4.3.6. Διαγράμματα δράσης

Αναμφισβήτητα, ένα επιπλέον καίριο αποτέλεσμα που ενισχύει τη δύναμη του συστήματος MUSA είναι τα διαγράμματα δράσης που αυτό παράγει και τα οποία προκύπτουν από τον συνδυασμό των προηγούμενων αποτελεσμάτων. Συσχετίζοντας την απόδοση και τη σημαντικότητα των κριτηρίων, ήτοι τους μέσους δείκτες ικανοποίησης με τα βάρη των διαστάσεων ικανοποίησης, παράγονται τα διαγράμματα δράσης.

Τα εν λόγω διαγράμματα αποτυπώνουν με σαφήνεια τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των ερωτώμενων. Κατ' επέκταση, αναδεικνύονται οι ενέργειες που κρίνεται σκόπιμο να αναληφθούν κατά σειρά προτεραιότητας με στόχο τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών.

Εναλλακτικά, αποκαλούνται και στρατηγικοί χάρτες (strategic maps) και ομοιάζουν με την ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Στο Σχήμα 4.6 παρουσιάζεται ένα σχετικό διάγραμμα δράσης.



Σχήμα 4.6: Διάγραμμα δράσης (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)

Καθένα από τα διαγράμματα δράσης είναι χωρισμένο σε τεταρτημόρια αναλόγως του πόσο υψηλή ή χαμηλή είναι η απόδοση και η σημαντικότητα των κριτηρίων, ήτοι οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης και τα βάρη ικανοποίησης. Αντιλαμβανόμαστε, συνεπώς, ότι παρουσιάζουν τόσο τις διαστάσεις ικανοποίησης που είναι αναγκαίο να βελτιωθούν ή να διατηρηθούν όσο και τη σειρά προτεραιότητας. Κατωτέρω ιεραρχούνται και περιγράφονται αναλυτικά οι απαιτούμενες ενέργειες στις οποίες χρειάζεται να προβεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός προκειμένου να βελτιώσει ή να διατηρήσει το επίπεδο ικανοποίησης των ερωτώμενων, ανάλογα σε ποιο τεταρτημόριο εντοπίζεται:

- **Περιοχή δράσης** (χαμηλή απόδοση - υψηλή σημαντικότητα)

Είναι πασιφανές ότι η περιοχή αυτή αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα για ανάληψη ενεργειών βελτίωσης από πλευράς της επιχείρησης ή του οργανισμού, καθώς εμφανίζονται τα πιο κρίσιμα χαρακτηριστικά που χρήζουν άμεσης βελτίωσης ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.

- **Περιοχή ισχύος** (υψηλή απόδοση - υψηλή σημαντικότητα)

Στην περιοχή αυτή, όπως άλλωστε μαρτυράει και το όνομά της, συμπεριλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης ή οργανισμού που αποτελούν επί της ουσίας τα συγκριτικά του πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων οι διαστάσεις ικανοποίησης που ανήκουν σε αυτό το τεταρτημόριο είναι ο κύριος λόγος και χαρακτηριστική διαφορά που επιλέγεται η κατανάλωση του αξιολογούμενου προϊόντος ή χρήση της υπό εξέταση υπηρεσίας. Αποτελεί τη δεύτερη κατά σειρά προτεραιότητα στην οποία καλείται να εστιάσει τις προσπάθειές της η επιχείρηση ή ο οργανισμός, ιδιαιτέρως στην περίπτωση κατά την οποία υφίστανται περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης, ήτοι όταν ο δείκτης ικανοποίησης τοποθετείται πλησίον του κάθετου άξονα.

- **Περιοχή ισχύουσας κατάστασης-status quo** (χαμηλή απόδοση - χαμηλή σημαντικότητα)

Η εν λόγω περιοχή αφορά την τρίτη προτεραιότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ως επί το πλείστον, οι ερωτώμενοι αξιολογούν ως κρίσιμα τα χαρακτηριστικά που ανήκουν στο τεταρτημόριο αυτό. Ως επακόλουθο, η επιχείρηση ή ο οργανισμός δεν χρειάζεται να αναλάβει επιπλέον δράση τουλάχιστον κατά τη δεδομένη στιγμή της ανάλυσης. Ωστόσο, στο σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφερθεί το ενδεχόμενο τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά να καταστούν κρίσιμα σε μία μελλοντική στιγμή.

- **Περιοχή μεταφοράς πόρων** (υψηλή απόδοση - χαμηλή σημαντικότητα)

Πρόκειται για την τελευταία προτεραιότητα της επιχείρησης, δεδομένου ότι στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο ανήκουν χαρακτηριστικά, τα οποία αφενός μεν οι ερωτώμενοι δεν τα θεωρούν σημαντικά, αφετέρου δε η επιχείρηση ή ο οργανισμός σημειώνουν υψηλή απόδοση. Με βάση αυτά τα δεδομένα, γίνεται αντιληπτό ότι οι πόροι και η όλη προσπάθεια της επιχείρησης ή του οργανισμού όσον αφορά στα ως άνω χαρακτηριστικά δύνανται να αξιοποιηθούν με εναλλακτικό τρόπο, όπως επί παραδείγματι προς βελτίωση των διαστάσεων της ικανοποίησης που περιλαμβάνονται στην περιοχή δράσης.

4.3.7. Διαγράμματα βελτίωσης

Τέλος, αλλά δίχως να υστερεί σε σημασία, τα διαγράμματα βελτίωσης παρέχουν πληροφορία που μπορεί να ερμηνευτεί εύκολα και να γίνει άμεσα κατανοητή, διότι υποδεικνύουν τόσο τα περιθώρια βελτίωσης που θα επιφέρουν οι ενδεχόμενες ενέργειες βελτίωσης εκάστου κριτηρίου όσο και την έκταση της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί. Τα ως άνω διαγράμματα δημιουργούνται από τον συνδυασμό

των μέσων δεικτών απαιτητικότητας και των μέσων δεικτών αποτελεσματικότητας των κριτηρίων. Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας προσδιορίζουν την έκταση της απαιτούμενης προσπάθειας εκ μέρους της επιχείρησης ή του οργανισμού προκειμένου να βελτιωθεί το σχετικό κριτήριο ικανοποίησης. Αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό λαμβάνοντας υπόψη ότι όσο μεγαλύτερες απαιτήσεις έχουν οι ερωτώμενοι τόσο περισσότερο χρειάζεται να βελτιωθεί ο βαθμός ικανοποίησης προς επιβεβαίωση των προσδοκιών τους. Επιπλέον, η επίδραση των βελτιωτικών ενεργειών συσχετίζεται όχι μόνο με την σπουδαιότητα του κριτηρίου, αλλά και από τη συμμετοχή του στη μη-ικανοποίηση των ερωτώμενων. Έτσι, δημιουργούνται οι μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας. Ο δείκτης αποτελεσματικότητας ενός κριτηρίου είναι το γινόμενο του βάρους με τον δείκτη δυσaréσκειας (Συμπλήρωμα ικανοποίησης) του συγκεκριμένου κριτηρίου.



Σχήμα 4.7: Διάγραμμα βελτίωσης (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)

Όπως απεικονίζεται και στο σχετικό διάγραμμα βελτίωσης στο Σχήμα 4.7 καθένα από τα διαγράμματα βελτίωσης είναι χωρισμένο σε τεταρτημόρια αναλόγως του πόσο υψηλή ή χαμηλή είναι η απαιτητικότητα και αποτελεσματικότητα των διαστάσεων ικανοποίησης, ήτοι αναλόγως του εάν η προσπάθεια που απαιτείται να καταβληθεί και το παραγόμενο αποτέλεσμα είναι μεγάλα ή μικρά. Κατά συνέπεια, από τα εν λόγω διαγράμματα καθορίζονται οι προτεραιότητες βελτίωσης ως ακολούθως:

- **Πρώτη προτεραιότητα** στις ενέργειες βελτίωσης συνιστούν τα χαρακτηριστικά ικανοποίησης που σημειώνουν υψηλό δείκτη αποτελεσματικότητας τη στιγμή που οι ερωτώμενοι δεν φαίνονται ιδιαίτερος απαιτητικοί.
- **Δεύτερη προτεραιότητα** βελτίωσης αποτελούν οι διαστάσεις ικανοποίησης με υψηλή απαιτητικότητα και αποτελεσματικότητα ή έχουν μικρή αποτελεσματικότητα ενόσω οι πελάτες δεν εμφανίζονται ιδιαίτερος απαιτητικοί.
- **Τρίτη προτεραιότητα** βελτίωσης εντοπίζεται στα κριτήρια ικανοποίησης που εμφανίζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα, γεγονός που σημαίνει ότι χρειάζεται να καταβληθεί αρκετά μεγάλη προσπάθεια επιφέροντας ένα μικρό μόνο περιθώριο βελτίωσης.

Αξιοποιώντας το σύνολο της παρεχόμενης πληροφόρησης της μεθοδολογίας MUSA δύνανται επιχειρήσεις και οργανισμοί να καταλήξουν σε στρατηγική λήψη αποφάσεων.

Η ως άνω παρουσίαση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA προέρχεται από τους δημιουργούς της μεθόδου Γρηγορούδη & Σίσκο (2005).

4.4. Πλεονεκτήματα της μεθόδου MUSA

Δεδομένου ότι η μέθοδος MUSA είναι η μοναδική μέθοδος που έχει αναπτυχθεί ειδικά για την κάλυψη της ανάγκης μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, δεν υπόκειται στα προβλήματα και περιορισμούς των άλλων στατιστικών μεθόδων όσον αφορά στην ποσοτικοποίηση των δεδομένων. Η διαχείριση των συλλεχθέντων στη μέθοδο MUSA δεν πραγματοποιείται αυθαίρετα, αλλά ως αποτέλεσμα της ίδιας της μεθόδου που επιτρέπει την κωδικοποίηση του συνόλου των λεκτικών προκαθορισμένων απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ομοίως, οι παράμετροι δεν καθορίζονται αυθαίρετα, αλλά στηρίζονται στα δεδομένα που συλλέγονται από την έρευνα, όπως επί παραδείγματι τα βάρη κριτηρίων που προκύπτουν από τον σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που αποδίδει το σύνολο των ερωτώμενων στις αξίες των κριτηρίων ικανοποίησης που έχουν προσδιοριστεί ότι συνθέτουν την ολική ικανοποίηση και του συνολικού αριθμού των κριτηρίων που εξετάζονται (Γκόρτζα, 2008).

Βασικότερο πλεονέκτημα της μεθόδου MUSA αποτελεί το γεγονός ότι λαμβάνει πλήρως υπόψη της την ποιοτική διάσταση της κρίσης και των προτιμήσεων των πελατών, όπως αυτές αποτυπώνονται στην έρευνα ικανοποίησης πελατών, εξάγοντας ιδιαίτερος αναλυτική ποσοτική πληροφόρηση [Kyriazopoulos et al. (2007)].

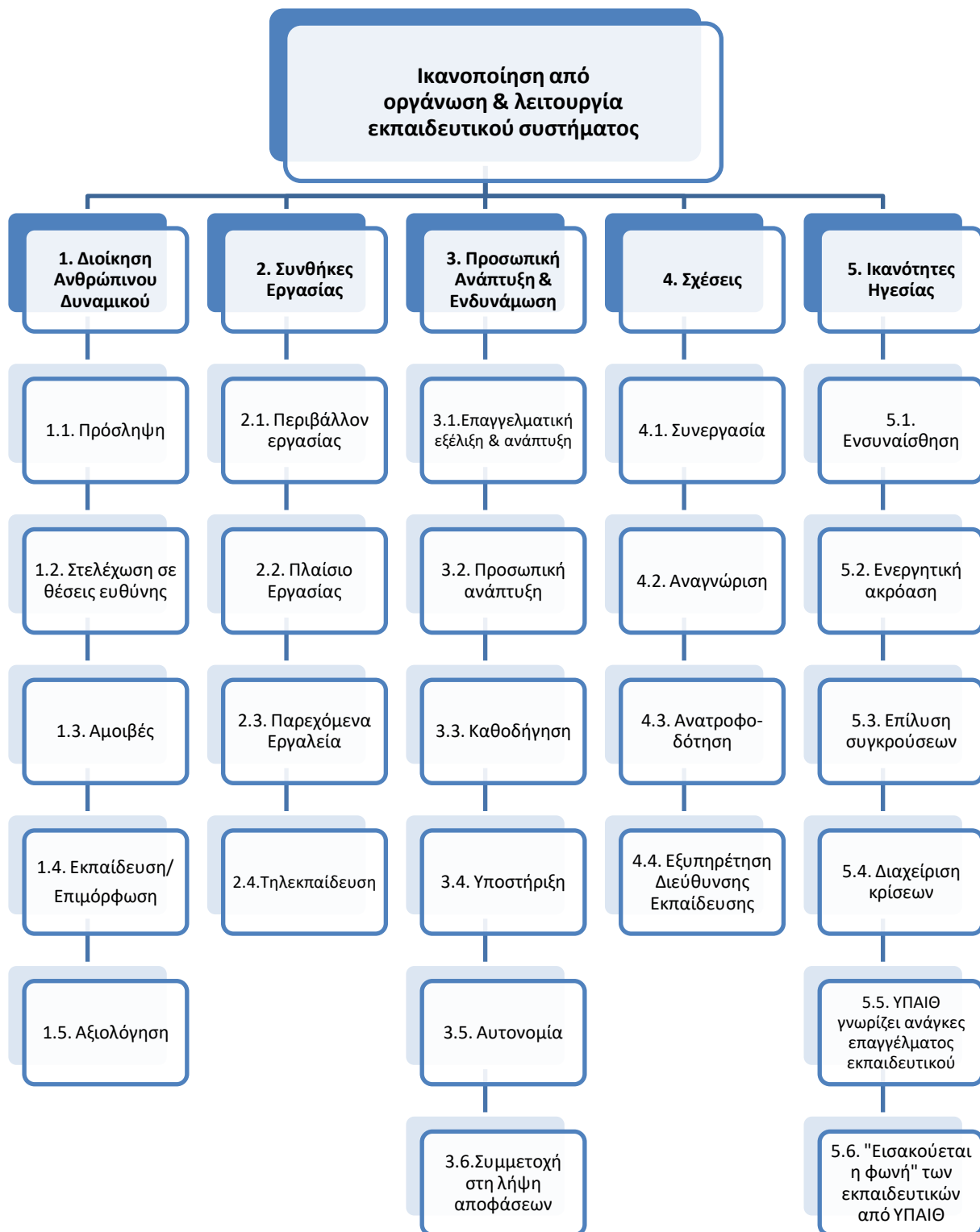
Πέραν του ότι εξάγεται τόσο αναλυτική ποσοτική πληροφόρηση από την ποιοτική πληροφορία που συλλέγεται, ιδιαίτερος σημαντικό είναι το γεγονός ότι τα αποτελέσματά της είναι άμεσα αξιοποιήσιμα, δεδομένου ότι ερμηνεύονται εύκολα και γίνονται άμεσα κατανοητά και είναι ένα διοικητικό εργαλείο αποτελεσματικής λήψης απόφασης που συμβάλλει στη διασφάλιση της βελτίωσης του συστήματος ποιότητας. Ειδικότερα, εκτός από τον προσδιορισμό της ολικής ικανοποίησης, προβάλλει και τις επιμέρους διαστάσεις ικανοποίησης, ενώ χάρη στα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης καθορίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης ή του οργανισμού, ιεραρχώντας τη σπουδαιότητα των ενεργειών βελτίωσης για τις κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005).

5. Ταυτότητα Έρευνας

5.1. Κριτήρια ικανοποίησης

Όπως προαναφέρθηκε παραπάνω ένα από τα πιο βασικά σημεία της προκαταρκτικής έρευνας κατά την οποία αναλύεται η συμπεριφορά των πελατών είναι ο καθορισμός των κριτηρίων ικανοποίησης. Στην προκειμένη περίπτωση στόχος της παρούσας μελέτης είναι η εκτίμηση του επιπέδου ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, ώστε να διερευνηθούν τα κριτήρια ικανοποίησης εκείνα που πρέπει να βελτιωθούν. Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αλλά και μέσα από διάλογο με εκπαιδευτικούς προσδιορίστηκαν τα χαρακτηριστικά αυτά που συμβάλλουν στη συνολική ικανοποίησή τους από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.

Η ιεραρχική δομή των κριτηρίων ικανοποίησης αποτυπώνεται στο Σχήμα 5.1.



Σχήμα 5.1: Ιεραρχική δομή κριτηρίων ικανοποίησης εκπαιδευτικών

Σύμφωνα με το ανωτέρω σχήμα, τα επιμέρους χαρακτηριστικά ικανοποίησης που συνθέτουν την ολική ικανοποίηση είναι τα ακόλουθα:

- διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- συνθήκες εργασίας
- προσωπική ανάπτυξη και ενδυνάμωση
- σχέσεις
- ικανότητες ηγεσίας

Καθεμιά από τις πέντε (5) βασικές αυτές διαστάσεις (κριτήρια) ικανοποίησης συναποτελείται από τέσσερις (4) έως έξι (6) λεπτομερέστερες διαστάσεις (υποκριτήρια) ικανοποίησης ως κατωτέρω:

1. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Εκτιμάται το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από το σύστημα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και αναλυτικότερα από τις διαδικασίες της πρόσληψης, τις διαδικασίες της στελέχωσης-επιλογής σε θέσεις ευθύνης, το σύστημα των αμοιβών, τις παρεχόμενες ευκαιρίες εκπαίδευσης/επιμόρφωσης και το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

2. Συνθήκες εργασίας: Μετριέται ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τις συνθήκες εργασίας τους και συγκεκριμένα από το περιβάλλον εργασίας τους, το πλαίσιο εργασίας, τα παρεχόμενα εργαλεία και την οργάνωση και υλοποίηση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης εκ μέρους του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠΑΙΘ) κατά την πρώτη φάση της πανδημίας του covid19.

3. Προσωπική ανάπτυξη και ενδυνάμωση: Αξιολογείται το κατά πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εκπαιδευτικοί από τις παρεχόμενες δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης & ενδυνάμωσης και ιδιαίτερα από τις προσφερόμενες δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης & ανάπτυξης, τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης, την παρεχόμενη καθοδήγηση, την υποστήριξη που λαμβάνουν, την αυτονομία που διαθέτουν κατά την εκτέλεση του έργου τους και τις δυνατότητες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.

4. Σχέσεις: Εκτιμάται ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο επικοινωνίας/αλληλεπίδρασης με τα εμπλεκόμενα μέρη κατά την άσκηση του έργου τους και ειδικότερα όσον αφορά στην αναγνώριση που λαμβάνουν για το έργο τους, την ποιότητα συνεργασίας, την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν για το έργο τους και την ποιότητα εξυπηρέτησης από πλευράς της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης.

5. Ικανότητες ηγεσίας: Αποτιμάται το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τις ικανότητες της ηγεσίας και ιδίως από τις δεξιότητες ενσυναίσθησης, ενεργητικής ακρόασης, επίλυσης συγκρούσεων, διαχείρισης κρίσεων

από πλευράς Διεύθυνσης της σχολικής μονάδας όπου υπηρετούν, καθώς επίσης και από τον βαθμό γνώσης των αναγκών του επαγγέλματος των εκπαιδευτικών και την έκταση στην οποία «εισακούεται η φωνή» των εκπαιδευτικών από το ΥΠΑΙΘ.

5.2. Ερωτηματολόγιο έρευνας

Επισημαίνεται ότι το ερωτηματολόγιο ήταν εξειδικευμένο καθώς αυτό ήταν προσαρμοσμένο στις ανάγκες της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA και δημιουργήθηκε με βάση τη συγκεκριμένη ιεραρχική δομή κριτηρίων όπως αυτή αναλυτικά περιγράφηκε ανωτέρω. Πρόκειται για ένα περιεκτικό αλλά σύντομο ερωτηματολόγιο, ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης του οποίου ανέρχεται στα πέντε (5) λεπτά.

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ατομικά- δημογραφικά στοιχεία των εκπαιδευτικών όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο σπουδών, έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, σχέση εργασίας (μόνιμος ή αναπληρωτής), Διεύθυνση Εκπαίδευσης στην οποία ανήκουν (Πρωτοβάθμια ή Δευτεροβάθμια) και κλάδος-ειδικότητα.

Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στα κριτήρια ικανοποίησης, τα οποία ήδη παρουσιάστηκαν εκτενώς. Στην αρχή της εν λόγω ενότητας ορίζεται η πεντάβαθμη αριθμητική κλίμακα ικανοποίησης την οποία θα λάβουν υπόψη τους οι ερωτώμενοι ώστε να εκφράσουν την άποψή τους, από το 1 (καθόλου ικανοποιημένος/η) έως το 5 (πάρα πολύ ικανοποιημένος). Το σύνολο των ερωτήσεων αυτών με τα χαρακτηριστικά της ικανοποίησης είναι κλειστού τύπου. Κατά πρώτον, αποτιμάται ο βαθμός μερικής ικανοποίησης εκάστου υποκριτηρίου. Εν συνεχεία, εκτιμάται ο βαθμός ολικής ικανοποίησης για καθένα από τα πέντε (5) κριτήρια. Επομένως, οι ερωτώμενοι έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν συγκεντρωτικά την ικανοποίησή τους αναλογιζόμενοι τις απαντήσεις που έχουν δώσει προηγουμένως, γεγονός που μεγιστοποιεί τις πιθανότητες η πληροφορία που συλλέγεται να είναι συνεπής. Ως τελευταία ερώτηση τίθεται η σχετική με την αποτίμηση της συνολικής ικανοποίησης από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.

Η τρίτη και τελευταία ενότητα αφορά στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, καθώς τους δίνεται η δυνατότητα να εκφράσουν κατά πόσο αισθάνονται υπερήφανοι από το επάγγελμά τους και τη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετούν, αλλά και να υποδηλώσουν τον βαθμό στον οποίο είναι σημαντικό για τη βελτιστοποίηση της απόδοσής τους καθένα από τα επτά (7) προτεινόμενα κίνητρα. Συγκεκριμένα, τα κίνητρα αυτά είναι: ο υψηλότερος μισθός, το bonus αποδοτικότητας, η παροχή αδειών υπηρεσιακής εκπαίδευσης για απόκτηση Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού διπλώματος σπουδών, οι λιγότερες ώρες απασχόλησης, η απαλλαγή από τις εξωδιδασκτικές εργασίες, η δυνατότητα υπηρέτησης σε σχολική μονάδα της επιλογής τους και οι βελτιωμένες συνθήκες εργασίας. Στο τέλος, αναλογιζόμενοι τις παραπάνω ερωτήσεις τους παρέχεται η

ευκαιρία να εκφράσουν τη συνολική ικανοποίησή τους από την εργασία τους. Ομοίως και στην ενότητα αυτή οι ερωτώμενοι δύνανται να εκφράσουν τις απόψεις τους βάσει της ως άνω πεντάβαθμης κλίμακας.

Επισημαίνεται ότι η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους διερευνήθηκε συμπληρωματικά μέσα από τις προαναφερθείσες τέσσερις (4) ερωτήσεις. Τα συλλεχθέντα δεδομένα δεν αποτέλεσαν αντικείμενο ανάλυσης της μεθόδου MUSA, αλλά αναλύθηκαν με τη χρήση της περιγραφικής στατιστικής. Η επιλογή αυτή έγινε σκοπίμως, καθώς θεωρήθηκε ότι παρουσιάζει εξαιρετικά μεγάλο ενδιαφέρον παράλληλα με την αποτίμηση του βαθμού ικανοποίησης από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος να ανιχνευθεί ενδεικτικά και το επίπεδο κατά το οποίο οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους προκειμένου να ενισχυθεί η κατανόηση των αντιλήψεων, πεποιθήσεων, επιθυμιών, αναγκών και απαιτήσεων των εκπαιδευτικών.

Στο σημείο αυτό οφείλουμε να αναφέρουμε ότι πριν την αποστολή του τελικού ερωτηματολογίου διενεργήθηκε πιλοτική έρευνα απευθυνόμενη σε δείγμα πέντε (5) εκπαιδευτικών με στόχο τη δοκιμή του, προκειμένου μέσα από τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων να διαπιστωθεί ότι είναι πλήρως κατανοητό το περιεχόμενο όλων των ερωτήσεων, να αποσαφηνιστούν τυχόν απορίες και να αξιολογηθεί η δομή και η εμφάνισή του. Η ανατροφοδότηση αφορούσε σε μικρές αλλαγές επί λεκτικών διατυπώσεων και συνέβαλε στην οριστική μορφή του ερωτηματολογίου.

Το πλήρες ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Ι.

5.3. Διαδικασία συλλογής δεδομένων & δείγμα έρευνας

Η έρευνα έλαβε χώρα κατά τον μήνα Ιανουάριο 2022 (από 13/01 έως 25/01). Με στόχο τη συγκέντρωση όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστης πληροφορίας, προτιμήθηκε η χρήση ανώνυμου ερωτηματολογίου, ενθαρρύνοντας με τον τρόπο αυτό τους συμμετέχοντες να εκφράσουν με ειλικρίνεια τις απόψεις τους και ευνοώντας την απρόσκοπτη έκφραση τυχόν αρνητικών απόψεων. Επιπλέον, ενισχύθηκε η αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας.

Η έρευνα στηρίχθηκε σε τυχαίο δείγμα εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης από σχολικές μονάδες ως επί το πλείστον της Αττικής.

Οι εκπαιδευτικοί ενημερώθηκαν για την πραγματοποίηση της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας με ηλεκτρονικά μέσα (αποστολή μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και εφαρμογές μηνυμάτων κινητής τηλεφωνίας).

Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από εκπαιδευτικούς κάνοντας χρήση της πλατφόρμας google forms και συγκεκριμένα μέσω του συνδέσμου <https://forms.gle/yRikRRvm534J417V6>.

Η συμπλήρωση όλων των πεδίων του ερωτηματολογίου ήταν υποχρεωτική, απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση πλήρων και έγκυρων ερωτηματολογίων σε συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του λογισμικού της μεθόδου MUSA. Συνολικά, παρελήφθησαν 128 συμπληρωμένα και έγκυρα ερωτηματολόγια.

Η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια όσον αφορά στα κριτήρια ικανοποίησης από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος πραγματοποιήθηκε με το ειδικό λογισμικό του συστήματος πολυκριτηριακής ανάλυσης MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis). Συμπληρωματικά, ως προς την ανάλυση των συλλεχθέντων δεδομένων από την ενότητα του ερωτηματολογίου που αφορούσε στην ικανοποίηση από την εργασία έγινε χρήση περιγραφικής στατιστικής.

6. Αποτελέσματα

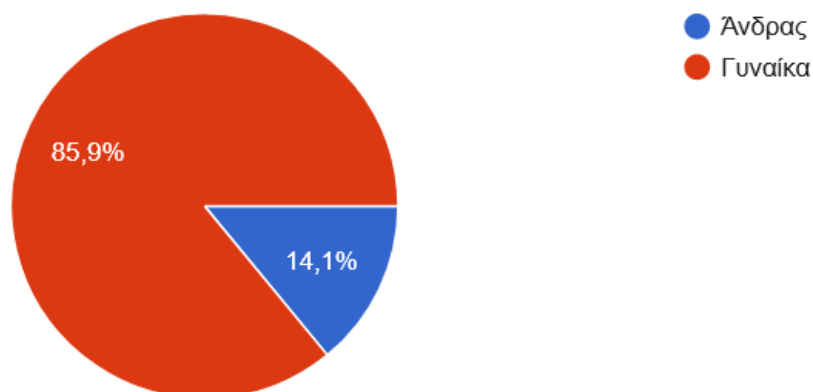
6.1. Προφίλ συμμετεχόντων

Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτελείται κυρίως από γυναίκες εκπαιδευτικούς (85,9%). Το 78,9% των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 40-59 ετών. Το 74,2% των ερωτώμενων είναι έγγαμοι και το 42,2% του συνόλου των ερωτηθέντων έχουν τέκνα. Σε ποσοστό που ανέρχεται στο 56,3% το δείγμα κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Ο χρόνος προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός υπερβαίνει τα 13 έτη σε ποσοστό της τάξης του 75,8% των ερωτώμενων, εκ των οποίων το 32,8% διαθέτει προϋπηρεσία άνω των 21 ετών. Οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί αγγίζουν το 83,6%. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν σχεδόν ισομερώς κατανομημένοι ανάμεσα σε Πρωτοβάθμια (46,1%) και Δευτεροβάθμια (53,9%) Εκπαίδευση.

Στα Σχήματα 6.1-6.7 που παρατίθενται παρακάτω παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της παρούσας έρευνας.

1. Φύλο

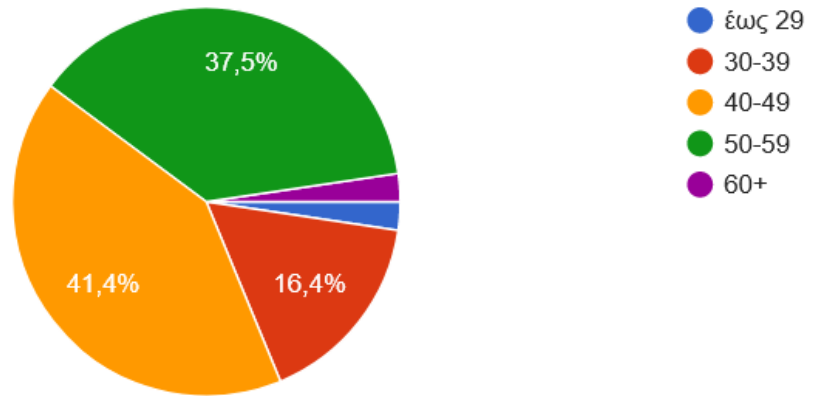
128 απαντήσεις



Σχήμα 6.1: Φύλο

2. Ηλικία

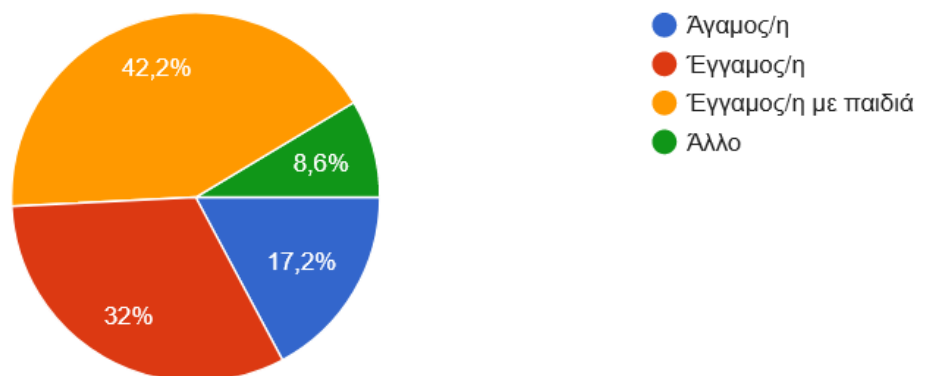
128 απαντήσεις



Σχήμα 6.2: Ηλικία

3. Οικογενειακή Κατάσταση

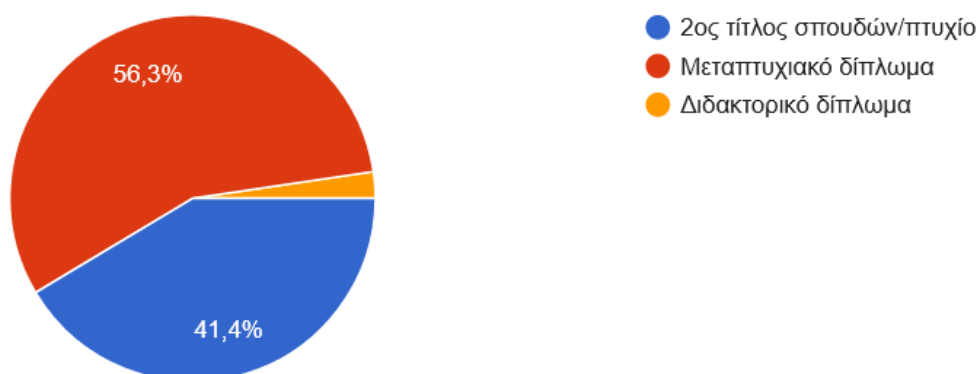
128 απαντήσεις



Σχήμα 6.3: Οικογενειακή κατάσταση

4. Σπουδές

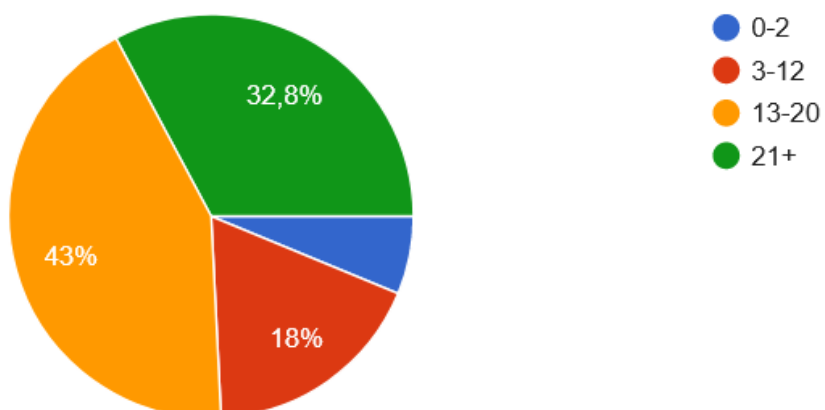
128 απαντήσεις



Σχήμα 6.4: Σπουδές

5. Προϋπηρεσία ως εκπαιδευτικός σε έτη

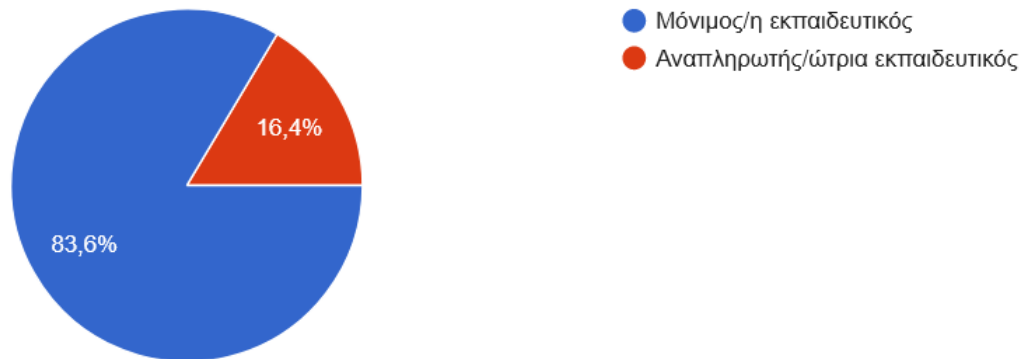
128 απαντήσεις



Σχήμα 6.5: Προϋπηρεσία ως εκπαιδευτικός σε έτη

6. Σχέση εργασίας

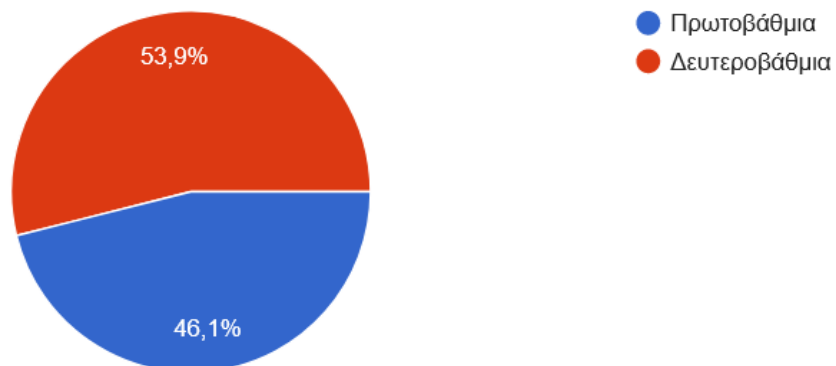
128 απαντήσεις



Σχήμα 6.6: Σχέση εργασίας

7. Διεύθυνση Εκπ/σης που ανήκετε

128 απαντήσεις



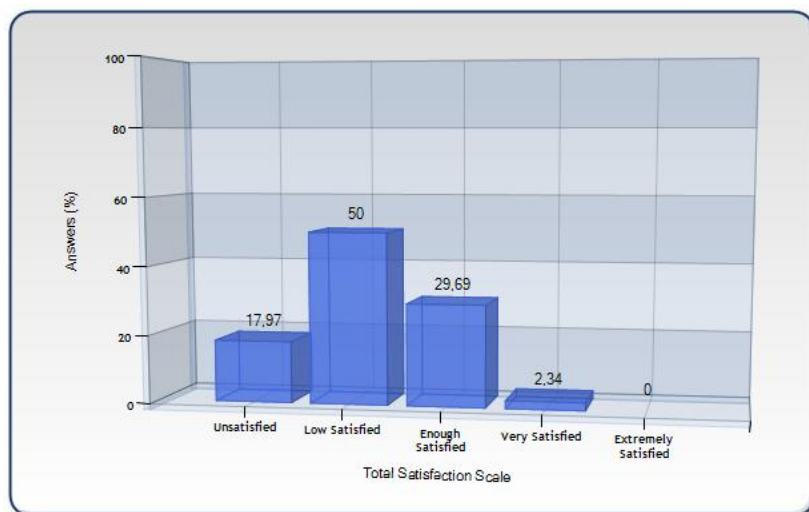
Σχήμα 6.7: Βαθμίδα Εκπαίδευσης όπου υπηρετούν

6.2. Προκαταρκτική ανάλυση

Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα της πολυκριτήριας ανάλυσης MUSA με έμφαση στην ανάλυση της συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών και στην ανάδειξη των δυνατών και αδύνατων σημείων του εκπαιδευτικού συστήματος.

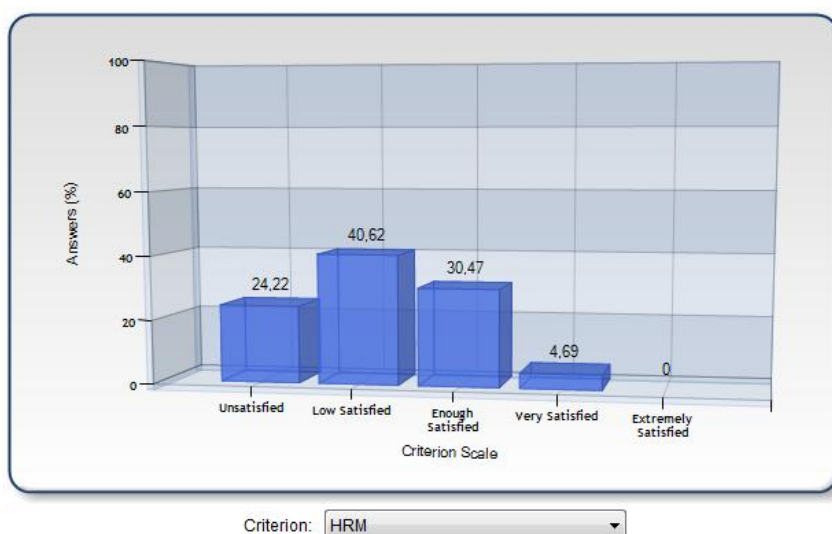
Τα διαγράμματα που παρατίθενται είναι screen layout από το λογισμικό της MUSA. Ως εκ τούτου γίνεται χρήση αγγλικής ορολογίας στις ετικέτες.

Το Σχήμα 6.8 παρουσιάζει τα κυριότερα στατιστικά στοιχεία του δείγματος και ειδικότερα τις συχνότητες απαντήσεων των ερωτηθέντων ως προς την ολική ικανοποίηση. Όπως παρατηρούμε, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών εμφανίζει χαμηλή ολική ικανοποίηση, αφού το 50% των εκπαιδευτικών δηλώνουν «Λίγο ικανοποιημένοι» και το 17,97% «Καθόλου ικανοποιημένοι». Αξιοσημείωτο είναι ότι μόνο το 2,34% των εκπαιδευτικών φαίνονται «Πολύ ικανοποιημένοι».



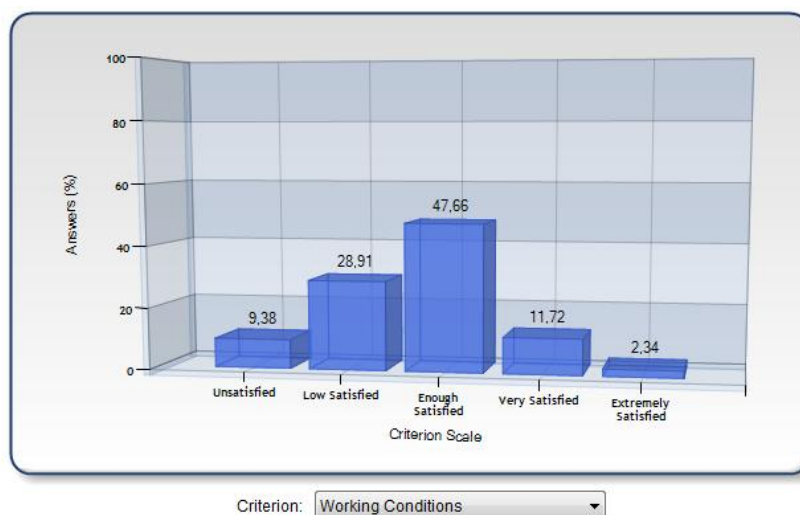
Σχήμα 6.8: Στατιστικά στοιχεία ολικής ικανοποίησης

Τα Σχήματα 6.9 - 6.13 αποτυπώνουν τις συχνότητες απαντήσεων των εκπαιδευτικών για καθένα από τα βασικά κριτήρια ικανοποίησης. Όσον αφορά στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από το κριτήριο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σύμφωνα με το Σχήμα 6.9, στην πλειονότητά τους οι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν χαμηλή ικανοποίηση, καθώς το 40,62% φαίνεται «Λίγο ικανοποιημένοι» και το 24,22% «Καθόλου ικανοποιημένοι». Μόνο το 4,69% δηλώνει «Πολύ ικανοποιημένοι».



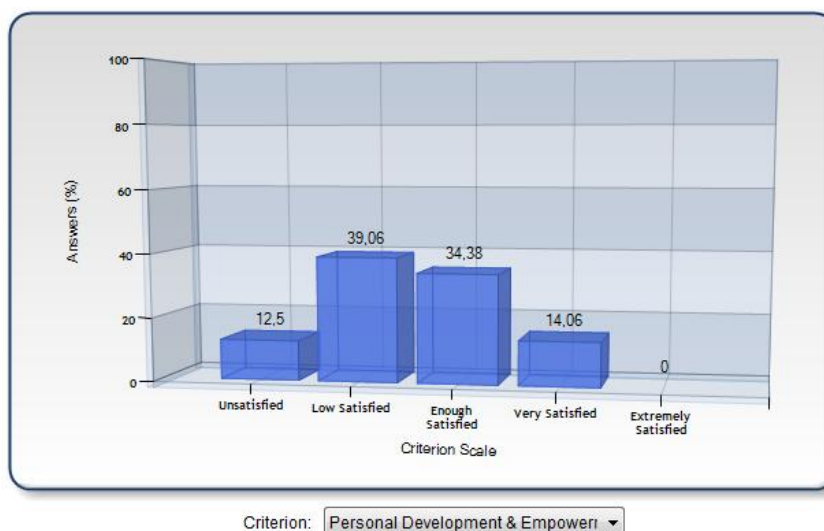
Σχήμα 6.9: Στατιστικά στοιχεία ικανοποίησης από το κριτήριο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Αναφερόμενοι στο κριτήριο Συνθήκες Εργασίας, το 28,91% των εκπαιδευτικών δηλώνει «Λίγο ικανοποιημένοι» και το 9,38% «Καθόλου ικανοποιημένοι», όπως προκύπτει από το Σχήμα 6.10. Αξίζει να τονιστεί ότι «Πολύ ικανοποιημένοι» φαίνεται πως είναι το 11,72% των εκπαιδευτικών και «Πάρα πολύ ικανοποιημένοι» το 2,34%.



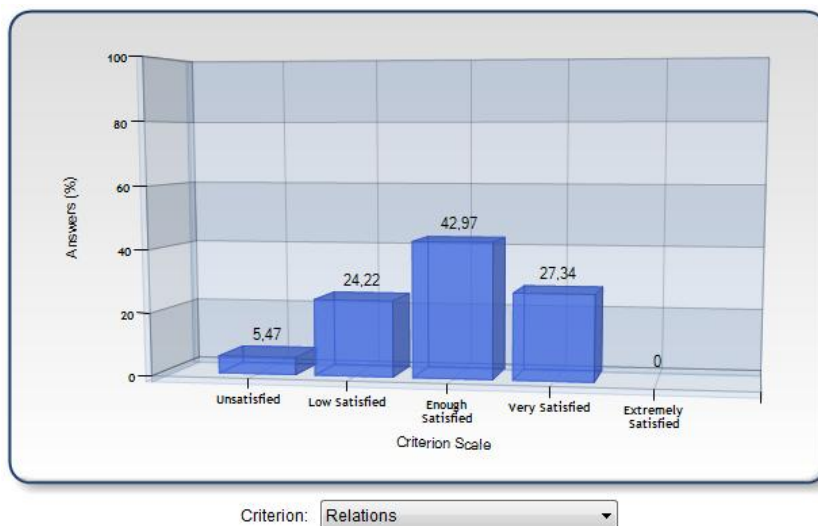
Σχήμα 6.10: Στατιστικά στοιχεία ικανοποίησης από το κριτήριο Συνθήκες Εργασίας

Ως προς την ικανοποίηση από το κριτήριο Προσωπική Ανάπτυξη και Ενδυνάμωση, με βάση το Σχήμα 6.11 παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί απολαμβάνουν χαμηλή ικανοποίηση, καθώς το 39,06% δηλώνουν «Λίγο Ικανοποιημένοι» και το 12,5% «Καθόλου ικανοποιημένοι». Μόλις το 14,06% εμφανίζεται «Πολύ ικανοποιημένοι».



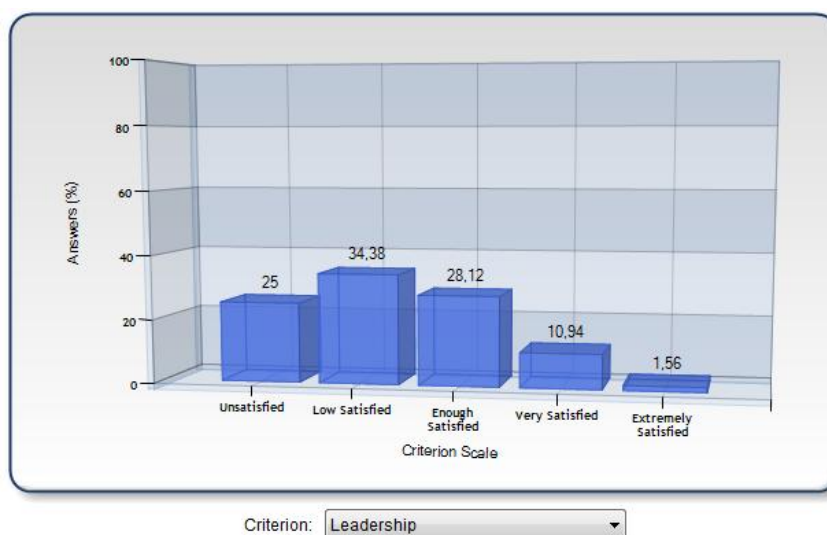
Σχήμα 6.11: Στατιστικά στοιχεία ικανοποίησης από το κριτήριο Προσωπική Ανάπτυξη και Ενδυνάμωση

Άξιο μνείας είναι ότι σχεδόν το ένα τρίτο των εκπαιδευτικών (27,34%) έχει απαντήσει ότι είναι «Πολύ ικανοποιημένοι» από το κριτήριο Σχέσεις, σύμφωνα με το Σχήμα 6.12. Την ίδια στιγμή, ωστόσο, το 24,22% δηλώνουν «Λίγο ικανοποιημένοι» και το 5,47% «Καθόλου ικανοποιημένοι».



Σχήμα 6.12: Στατιστικά στοιχεία ικανοποίησης από το κριτήριο Σχέσεις

Αναφορικά με το κριτήριο Ικανότητες Ηγεσίας, όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 6.13, οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν «Λίγο Ικανοποιημένοι» σε ποσοστό 34,38% και «Καθόλου ικανοποιημένοι» σε ποσοστό 25%, ενώ «Πολύ ικανοποιημένοι» φαίνεται πως είναι το 10,94% και «Πάρα πολύ ικανοποιημένοι» το 1,56%.



Σχήμα 6.13: Στατιστικά στοιχεία ικανοποίησης από το κριτήριο Ικανότητες Ηγεσίας

Πίνακας 6.1: Συχνότητες απαντήσεων αναλυτικών διαστάσεων ικανοποίησης

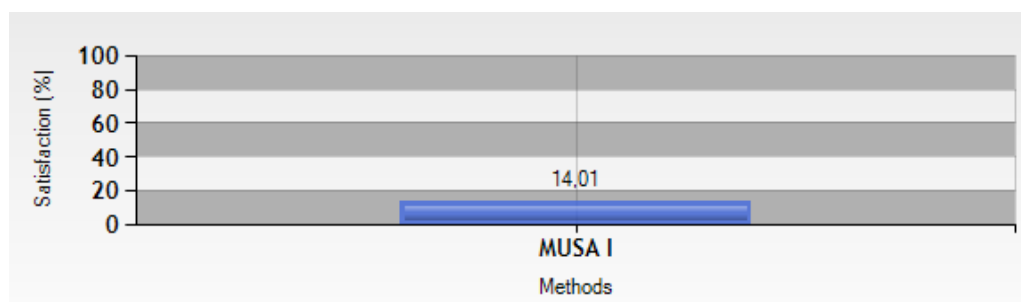
<i>Κριτήριο</i>	<i>Υποκριτήριο</i>	<i>Καθόλου Ικανοποιημένος/η</i>	<i>Λίγο Ικανοποιημένος/η</i>	<i>Μέτρια Ικανοποιημένος/η</i>	<i>Πολύ Ικανοποιημένος/η</i>	<i>Πάρα πολύ Ικανοποιημένος/η</i>
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	Πρόσληψη	23,44%	33,59%	32,81%	8,59%	1,56%
	Στελέχωση σε θέσεις ευθύνης	19,53%	40,62%	32,81%	6,25%	0,78%
	Αμοιβές	32,81%	42,19%	19,53%	4,69%	0,78%
	Εκπαίδευση & επιμόρφωση	25,78%	37,50%	28,12%	7,81%	0,78%
	Αξιολόγηση	47,66%	34,38%	14,84%	3,12%	0,00%
Συνθήκες Εργασίας	Περιβάλλον εργασίας	14,06%	28,91%	37,50%	15,62%	3,91%
	Πλαίσιο εργασίας	11,72%	21,88%	37,50%	24,22%	4,69%
	Παρεχόμενα εργαλεία	24,22%	39,06%	26,56%	9,38%	0,78%
	Τηλεκπαίδευση	51,56%	30,47%	14,06%	3,12%	0,78%
Προσωπική ανάπτυξη & ενδυνάμωση	Επαγγελματική ανάπτυξη & εξέλιξη	25,00%	30,47%	35,16%	8,59%	0,78%
	Προσωπική ανάπτυξη	9,38%	33,59%	29,69%	25,78%	1,56%
	Καθοδήγηση	35,94%	36,72%	23,44%	3,91%	0,00%
	Υποστήριξη	32,03%	37,50%	25,78%	4,69%	0,00%
	Αυτονομία	3,91%	16,41%	41,41%	35,16%	3,12%
	Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	11,72%	17,97%	39,84%	25,00%	5,47%
Σχέσεις	Συνεργασία	2,34%	20,31%	30,47%	34,38%	12,50%
	Αναγνώριση	8,59%	12,50%	39,84%	32,03%	7,03%
	Ανατροφοδότηση	8,59%	25,00%	41,41%	22,66%	2,34%
	Εξυπηρέτηση Διεύθυνσης Εκπαίδευσης	13,28%	25,00%	35,16%	21,09%	5,47%
Ικανότητες Ηγεσίας	Ενσυναίσθηση	11,72%	24,22%	21,09%	28,91%	14,06%
	Ενεργητική ακρόαση	14,84%	19,53%	21,09%	28,91%	15,62%
	Επίλυση συγκρούσεων	15,62%	17,19%	25,00%	27,34%	14,84%
	Διαχείριση κρίσεων	12,50%	21,88%	22,66%	28,91%	14,06%
	ΥΠΑΙΘ γνωρίζει ανάγκες επαγγελματος εκπαιδευτικού	58,59%	28,12%	12,50%	0,78%	0,00%
	«Εισακούεται η φωνή» των εκπαιδευτικών από ΥΠΑΙΘ	70,31%	22,66%	5,47%	1,56%	0,00%

(Παράρτημα II)

Στον Πίνακα 6.1 συγκεντρώνονται οι συχνότητες απαντήσεων των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα ως προς τις αναλυτικές διαστάσεις ικανοποίησης, ενώ στο Παράρτημα II παρατίθενται και τα αντίστοιχα διαγράμματα δεικτών ικανοποίησης εκάστου υποκριτηρίου.

6.3. Ανάλυση ολικής ικανοποίησης

Όπως προκύπτει και από το Σχήμα 6.14 ο μέσος όρος συνολικής ικανοποίησης είναι εξαιρετικά χαμηλός (14,01%).



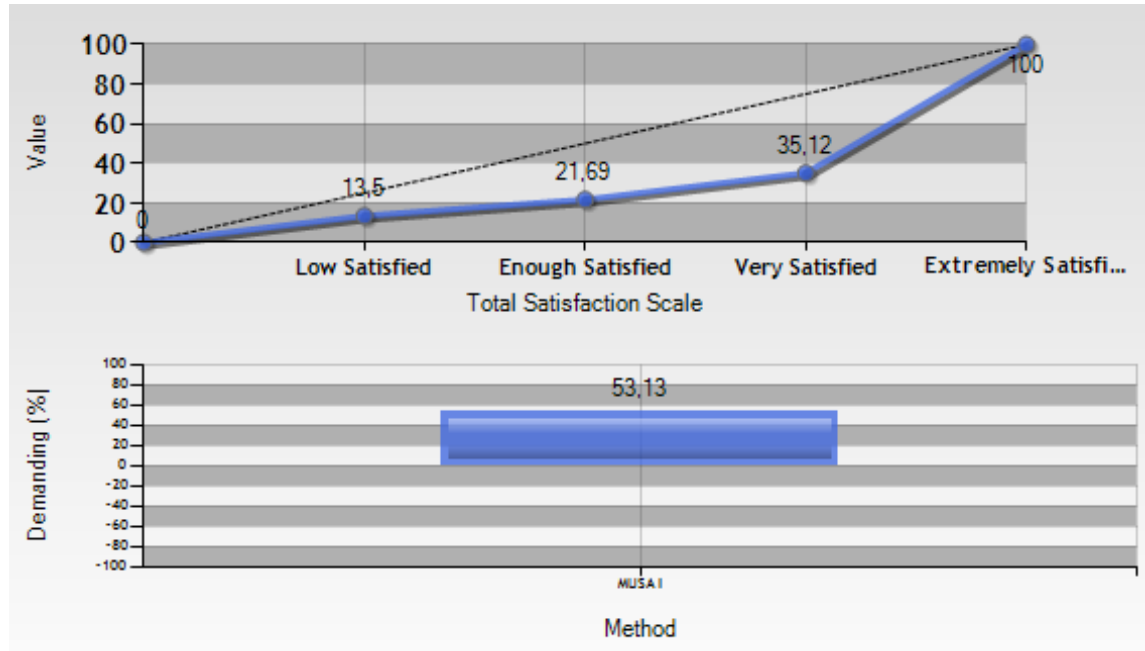
Σχήμα 6.14: Διάγραμμα μέσου όρου συνολικής ικανοποίησης

Ο Πίνακας 6.2 παρουσιάζει τα σημαντικότερα στατιστικά στοιχεία της έρευνας ικανοποίησης όσον αφορά στην ολική ικανοποίηση και τα βασικά κριτήρια ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα της ολικής ικανοποίησης δεν είναι καθόλου ενθαρρυντικά όσον αφορά στην οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς ο ολικός δείκτης ικανοποίησης αγγίζει μόλις το 14,01% ενώ οι μερικοί μέσοι δείκτες ικανοποίησης δεν ξεπερνούν το 34%. Ενδεικτικό ως προς αυτό είναι το γεγονός ότι για επιμέρους διαστάσεις ικανοποίησης όπως οι ικανότητες ηγεσίας και οι σχέσεις το μέσο επίπεδο ικανοποίησης είναι μικρότερο από 25%, τη στιγμή που ο μέσος δείκτης ικανοποίησης στο κριτήριο προσωπική ανάπτυξη & ενδυνάμωση ανέρχεται στο 13%, ενώ στο κριτήριο διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σημειώνεται μέσο επίπεδο ικανοποίησης χαμηλότερο του 8%. Αξιοσημείωτο είναι μάλιστα το γεγονός ότι το εν λόγω κριτήριο που φέρει τον μικρότερο μέσο δείκτη ικανοποίησης παρουσιάζει τον υψηλότερο βαθμό σημαντικότητας για τους εκπαιδευτικούς, δεδομένου ότι το βάρος του ανέρχεται στο 34% και ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας αγγίζει το 74%.

Ομοίως, από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι το κριτήριο συνθήκες εργασίας παρόλο που σημειώνει το μεγαλύτερο μέσο επίπεδο ικανοποίησης, οι εκπαιδευτικοί δεν το θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό αφού έχει τον μικρότερο μέσο δείκτη απαιτητικότητας (23%) και σχεδόν το χαμηλότερο βάρος 11,58% (προσεγγίζοντας το βάρος του κριτηρίου ικανότητες ηγεσίας 11,15%). Η απαιτητικότητα των εκπαιδευτικών είναι αρκετά μεγάλη, όπως προκύπτει και από την ολική συνάρτηση αξιών στο Σχήμα 6.15, γεγονός που ενισχύει το προηγούμενο συμπέρασμα. Η μορφή της συνάρτησης ικανοποίησης είναι κυρτή, υποδηλώνοντας ότι οι εκπαιδευτικοί δεν είναι ικανοποιημένοι παρά μόνο αν τους προσφέρεται το βέλτιστο επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος.

Πίνακας 6.2: Αποτελέσματα βασικών κριτηρίων			
Κριτήριο	Βάρος	Μέσος δείκτης ικανοποίησης	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management)	34,39%	7,50%	74,41%
Συνθήκες εργασίας (Working Conditions)	11,58%	33,58%	22,84%
Προσωπική ανάπτυξη & ενδυνάμωση (Personal Development & Empowerment)	25,44%	12,89%	66,20%
Σχέσεις (Relations)	17,45%	24,46%	48,42%
Ικανότητες ηγεσίας (Leadership skills)	11,15%	24,12%	27,03%
Ολική Ικανοποίηση		14,01%	53,13%

(Παράρτημα II)



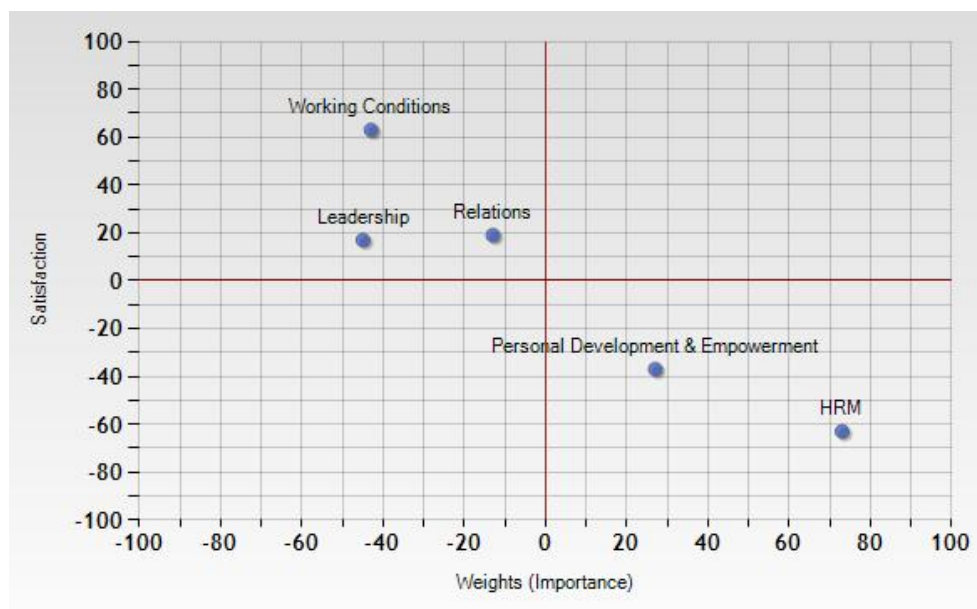
Σχήμα 6.15: Ολική συνάρτηση αξιών και μέσος δείκτης απαιτητικότητας

Το εξαιρετικά χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης καταδεικνύει ότι όλα τα βασικά κριτήρια που συνθέτουν την ολική ικανοποίηση κρίνεται σκόπιμο να περιληφθούν στις ενέργειες βελτίωσης της οργάνωσης και λειτουργίας του εκπαιδευτικού

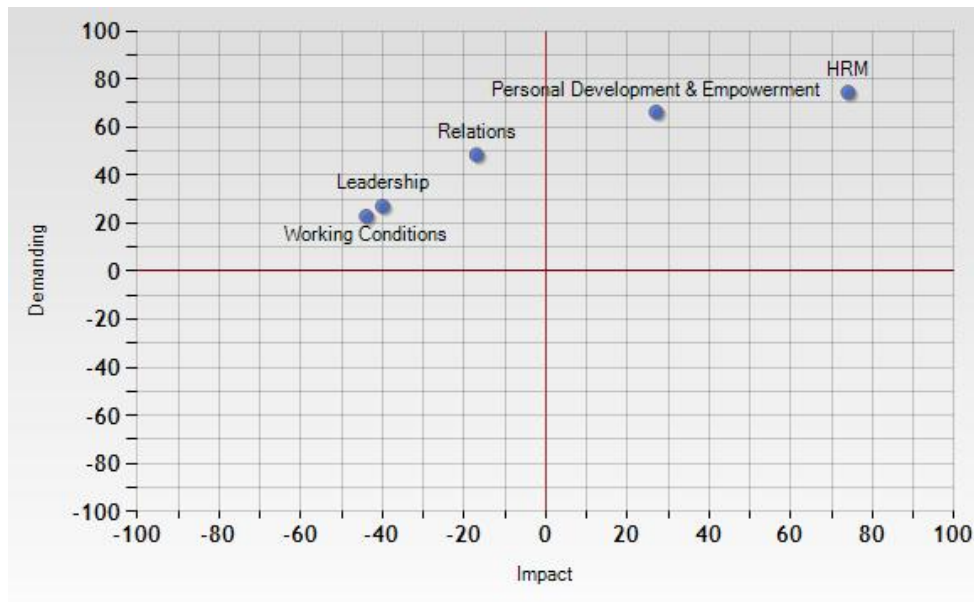
συστήματος. Ωστόσο, ιδιαίτερως σπουδαία συνεισφορά στην ολική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών φαίνεται να έχουν το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και οι παρεχόμενες δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης. Η βαρύτητα των δύο αυτών διαστάσεων προκύπτει από το γεγονός ότι:

- ✓ αποτελούν τα δύο σημαντικότερα κριτήρια της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με βάρος 34% και 25%, αντίστοιχα,
- ✓ εμφανίζουν εξαιρετικά μεγάλα περιθώρια βελτίωσης, καθώς ο μέσος δείκτης ικανοποίησης αγγίζει μόλις το 8% και 13%, αντίστοιχως, αποτελώντας ουσιαστικά το μικρότερο μέσο επίπεδο ικανοποίησης σε σχέση με τις υπόλοιπες διαστάσεις ικανοποίησης, ενώ παρουσιάζουν ακόμη χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης συγκριτικά με τον ήδη εξαιρετικά χαμηλό ολικό δείκτη ικανοποίησης (14%)
- ✓ οι εκπαιδευτικοί είναι αρκετά απαιτητικοί, γεγονός που συνεπάγεται ότι απαιτείται να καταβληθεί εξαιρετικά μεγάλη προσπάθεια για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση, δηλαδή η αύξηση του επιπέδου ικανοποίησής τους.

Τα ανωτέρω ευρήματα επιβεβαιώνονται και από τα παρακάτω διαγράμματα δράσης (Σχήμα 6.16) και βελτίωσης (Σχήμα 6.17).



Σχήμα 6.16: Διάγραμμα δράσης βασικών κριτηρίων



Σχήμα 6.17: Διάγραμμα βελτίωσης βασικών κριτηρίων

Όπως μπορεί εύκολα να παρατηρηθεί από το ως άνω διάγραμμα δράσης (Σχήμα 6.16), τα κριτήρια διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και προσωπική ανάπτυξη και ενδυνάμωση ανήκουν στην περιοχή δράσης, δηλαδή στο τεταρτημόριο με τις αδυναμίες που αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα των ενεργειών βελτίωσης. Οι δύο αυτές διαστάσεις αποτελούν τα πλέον κρίσιμα χαρακτηριστικά που χρήζουν απαραίτητως βελτίωσης προκειμένου να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Η αναγκαιότητα αυτή εξηγείται από το γεγονός ότι πρόκειται για σημαντικά κριτήρια για τα οποία οι εκπαιδευτικοί δεν είναι ικανοποιημένοι. Σύμφωνα με το ανωτέρω διάγραμμα βελτίωσης (Σχήμα 6.17) οι προσπάθειες βελτίωσης πρέπει ομοίως να επικεντρωθούν στις διαστάσεις αυτές (διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και προσωπική ανάπτυξη και ενδυνάμωση), δεδομένου ότι παρουσιάζουν μεγάλη αποτελεσματικότητα και μεγάλο βαθμό απαιτητικότητας.

6.4. Ανάλυση διαστάσεων ικανοποίησης

Αναλύοντας τις επιμέρους διαστάσεις ικανοποίησης (υποκριτήρια) διαπιστώνουμε ότι συνάδουν με τα συμπεράσματα που παρουσιάστηκαν ανωτέρω. Παρατηρώντας τα αναλυτικά αποτελέσματα του Πίνακα 6.3 φαίνεται ότι:

Πίνακας 6.3: Αποτελέσματα αναλυτικών διαστάσεων ικανοποίησης				
<i>Κριτήριο</i>	<i>Υποκριτήριο</i>	<i>Βάρος</i>	<i>Μέσος δείκτης ικανοποίησης</i>	<i>Μέσος δείκτης απαιτητικότητας</i>
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	Πρόσληψη	10,57%	25,23%	24,28%
	Στελέχωση σε θέσεις ευθύνης	18,26%	14,47%	56,19%
	Αμοιβές	13,13%	15,30%	39,07%
	Εκπαίδευση & επιμόρφωση	13,13%	18,63%	39,07%
	Αξιολόγηση	44,91%	3,52%	81,30%
Συνθήκες Εργασίας	Περιβάλλον εργασίας	12,08%	35,12%	17,21%
	Πλαίσιο εργασίας	11,37%	41,98%	12,02%
	Παρεχόμενα εργαλεία	18,31%	17,21%	45,39%
	Τηλεκπαίδευση	58,24%	3,85%	81,69%
Προσωπική ανάπτυξη & ενδυνάμωση	Επαγγελματική ανάπτυξη & εξέλιξη	11,44%	19,71%	38,21%
	Προσωπική ανάπτυξη	9,99%	29,97%	33,28%
	Καθοδήγηση	38,45%	4,65%	80,58%
	Υποστήριξη	23,83%	7,42%	70,91%
	Αυτονομία	8,67%	42,48%	23,10%
	Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	7,62%	43,45%	11,61%
Σχέσεις	Συνεργασία	14,70%	71,04%	-32,00%
	Αναγνώριση	11,96%	47,24%	14,74%
	Ανατροφοδότηση	58,53%	10,13%	82,23%
	Εξυπηρέτηση Διεύθυνσης Εκπαίδευσης	14,80%	32,25%	32,45%
Ικανότητες Ηγεσίας	Ενσυναίσθηση	7,57%	52,08%	0,50%
	Ενεργητική ακρόαση	7,04%	50,75%	5,36%
	Επίλυση συγκρούσεων	7,07%	50,03%	5,67%
	Διαχείριση κρίσεων	7,09%	50,22%	6,03%
	ΥΠΑΙΘ γνωρίζει ανάγκες επαγγέλματος εκπαιδευτικού	54,64%	2,54%	28,62%
	«Εισακούεται η φωνή» των εκπαιδευτικών από ΥΠΑΙΘ	16,58%	3,95%	58,99%

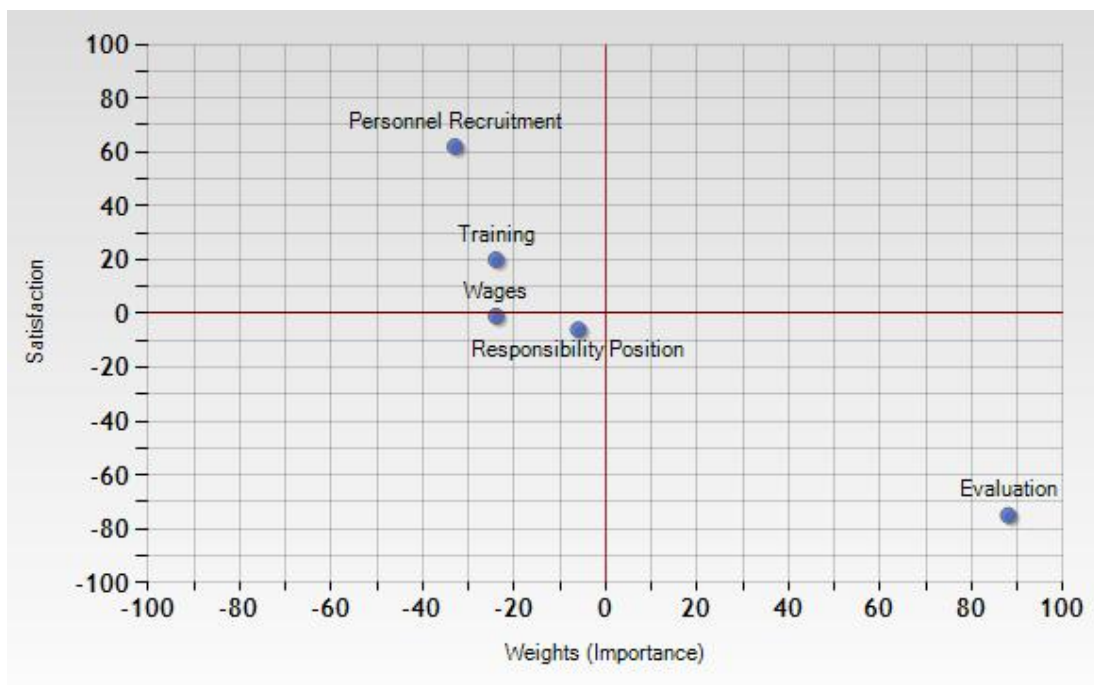
(Παράρτημα ΙΙ)

1. Αναφερόμενοι στο σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αξίζει να επισημανθεί ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης αποτελεί τη διάσταση στην οποία οι εκπαιδευτικοί αποδίδουν τη μεγαλύτερη σημαντικότητα και εμφανίζουν την υψηλότερη απαιτητικότητα και εντούτοις σημειώνει τον μικρότερο μέσο δείκτη ικανοποίησης και μάλιστα έχει συγκριτικά χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης τόσο από τα υπόλοιπα υποκριτήρια όσο και από τον ολικό δείκτη ικανοποίησης. Εξάλλου, στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την ικανοποίηση ως προς το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή οι διαδικασίες πρόσληψης, οι διαδικασίες στελέχωσης σε θέσεις ευθύνης στη σχολική μονάδα, οι υλικές και ηθικές αμοιβές καθώς και οι παρεχόμενες δυνατότητες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης αν και οι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν λίγο υψηλότερο μέσο δείκτη ικανοποίησης συγκριτικά με αυτόν της αξιολόγησης, ωστόσο αξίζει να τονιστεί ότι αυτά δεν αποτελούν κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης.
2. Οι εκπαιδευτικοί δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τον τρόπο με τον οποίο οργανώθηκε και υλοποιήθηκε από πλευράς ΥΠΑΙΘ η εξ αποστάσεως εκπαίδευση κατά την πρώτη φάση της πανδημίας covid19, ενώ είναι πολύ σημαντική διάσταση για την ολική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών ως προς τις συνθήκες εργασίας τους και οι εκπαιδευτικοί είναι πολύ απαιτητικοί για το εν λόγω χαρακτηριστικό. Μάλιστα παρουσιάζει αισθητά χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης τόσο από τον ολικό δείκτη ικανοποίησης όσο και από τα υπόλοιπα υποκριτήρια που συνθέτουν την ικανοποίησή τους από τις συνθήκες εργασίας, δηλαδή τα παρεχόμενα εργαλεία, το περιβάλλον και πλαίσιο εργασίας. Πάντως, παρόλο που στα εν λόγω χαρακτηριστικά σημειώνεται συγκριτικά υψηλότερη ικανοποίηση, ωστόσο είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι εκπαιδευτικοί δεν αποδίδουν μεγάλη βαρύτητα στα ως άνω υποκριτήρια.
3. Η καθοδήγηση και υποστήριξη που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί αποτελούν τις κρίσιμότερες διαστάσεις ικανοποίησης ως προς την ικανοποίησή τους από τις παρεχόμενες δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης, εφόσον είναι τα κριτήρια με το μεγαλύτερο επίπεδο σημαντικότητας και τον μικρότερο βαθμό ικανοποίησης και συνάμα παρουσιάζουν υψηλό βαθμό απαιτητικότητας. Είναι χαρακτηριστικό ότι η καθοδήγηση και υποστήριξη εμφανίζουν σημαντικά μικρότερο βαθμό ικανοποίησης τόσο από τον ολικό δείκτη ικανοποίησης όσο και από τα υπόλοιπα υποκριτήρια που συνθέτουν την ικανοποίησή τους από τις ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης που τους παρέχονται, ήτοι δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης, προσωπικής ανάπτυξης, αυτονομίας στην εκτέλεση του εκπαιδευτικού τους έργου και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων στη σχολική τους μονάδα. Παρ' όλα αυτά, οι εκπαιδευτικοί δεν θεωρούν σημαντικά τα ανωτέρω χαρακτηριστικά.

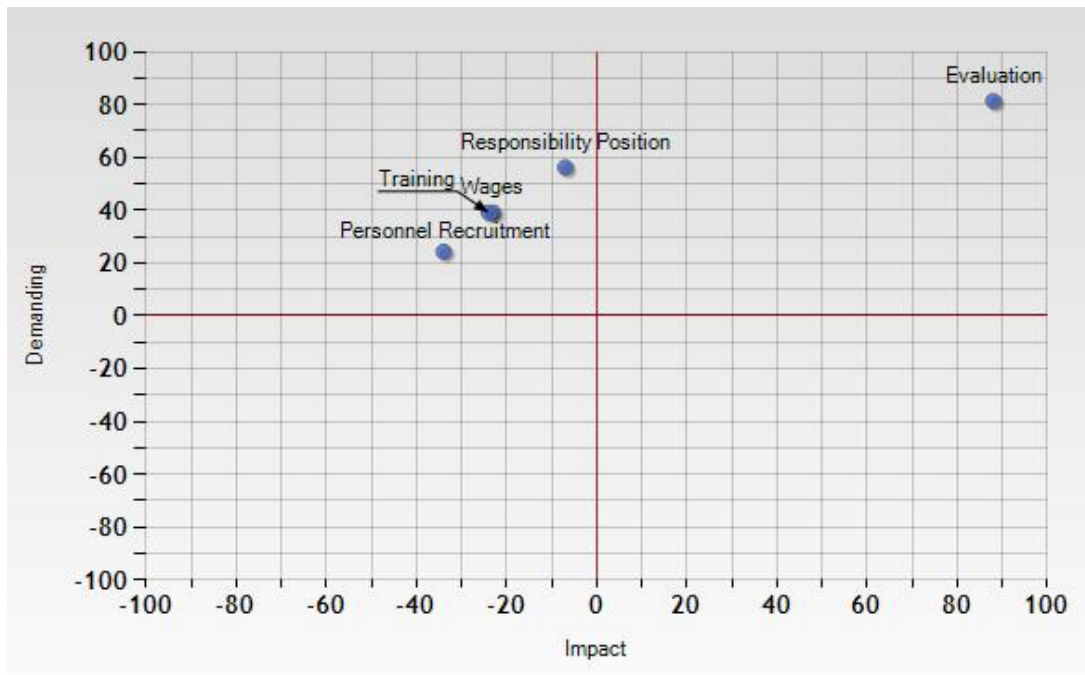
4. Οι εκπαιδευτικοί δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανατροφοδότηση που λαμβάνουν για το έργο τους και εμφανίζονται πάρα πολύ απαιτητικοί. Αξίζει να τονισθεί ωστόσο ότι το εν λόγω υποκριτήριο είναι αυτό που παρουσιάζει και τον μικρότερο βαθμό ικανοποίησης, χαμηλότερο και από τον ολικό δείκτη ικανοποίησης. Επιπλέον, παρόλο που οι εκπαιδευτικοί φαίνονται σχετικά ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους με τα εμπλεκόμενα μέρη (δηλαδή με τη Διεύθυνση της σχολικής μονάδας, τους συναδέλφους, τους γονείς, τους μαθητές και τον σχολικό σύμβουλο), εντούτοις δεν είναι κρίσιμο χαρακτηριστικό για την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών ως προς τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο επικοινωνίας/αλληλεπίδρασης με τα εμπλεκόμενα μέρη κατά την άσκηση του έργου τους. Παράλληλα, στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό οι εκπαιδευτικοί δεν είναι απαιτητικοί, εφόσον ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας είναι -32%. Πέραν τούτου το επίπεδο ικανοποίησης από την ανατροφοδότηση είναι σημαντικά χαμηλότερο από όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την ικανοποίησή τους από τις σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, δηλαδή την αναγνώριση του έργου τους και την εξυπηρέτηση από πλευράς Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, μολονότι και αυτά τα υποκριτήρια συνεισφέρουν, όπως και η συνεργασία, κατά ένα μικρό μόνο μέρος στην ικανοποίησή τους ως προς τις σχέσεις.
5. Οι εκπαιδευτικοί δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τον βαθμό στον οποίο το ΥΠΑΙΘ γνωρίζει τις ανάγκες του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού, που αποτελεί την κρισιμότερη διάσταση ικανοποίησής τους ως προς τις ικανότητες της ηγεσίας. Παράλληλα, οι εκπαιδευτικοί δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τον βαθμό στον οποίο «εισακούεται η φωνή» τους και εμφανίζουν υψηλή απαιτητικότητα, ωστόσο στο χαρακτηριστικό αυτό δεν αποδίδουν εξίσου μεγάλο βάρος, όπως στο υποκριτήριο που αφορά στον βαθμό κατά τον οποίο το ΥΠΑΙΘ γνωρίζει τις ανάγκες του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού. Επιπρόσθετα, επισημαίνεται ότι μολονότι οι εκπαιδευτικοί φαίνονται συγκριτικά περισσότερο ικανοποιημένοι από τις δεξιότητες από πλευράς Διεύθυνσης της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν ως προς την ενσυναίσθηση, την ενεργητική ακρόαση, την επίλυση συγκρούσεων και τη διαχείριση κρίσεων, τα συγκεκριμένα υποκριτήρια παρουσιάζουν το μικρότερο επίπεδο σημαντικότητας όσον αφορά στην ικανοποίησή τους από τις ικανότητες της ηγεσίας.

Λαμβάνοντας υπόψη και τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης που παρατίθενται κατωτέρω για κάθε μια από τις επιμέρους διαστάσεις ικανοποίησης, προσδιορίζονται με σειρά προτεραιότητας οι απαιτούμενες προσπάθειες βελτίωσης:

- ✓ Σύμφωνα με το Σχήμα 6.18 καθίσταται σαφές ότι η προτεραιότητα των ενεργειών βελτίωσης εστιάζεται στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, καθώς αποτελεί την αδυναμία του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, είναι δηλαδή το πλέον κρίσιμο χαρακτηριστικό που πρέπει οπωσδήποτε να βελτιωθεί προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης είναι μια σημαντική διάσταση για την οποία οι εκπαιδευτικοί δεν είναι ικανοποιημένοι. Ασφαλώς, θα πρέπει να επισημανθεί η σχετικά υψηλή απαιτητικότητα των εκπαιδευτικών για την εν λόγω διάσταση, όπως αποτυπώνεται στο Σχήμα 6.19, γεγονός που φανερώνει ότι θα χρειαστεί να καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησής τους.

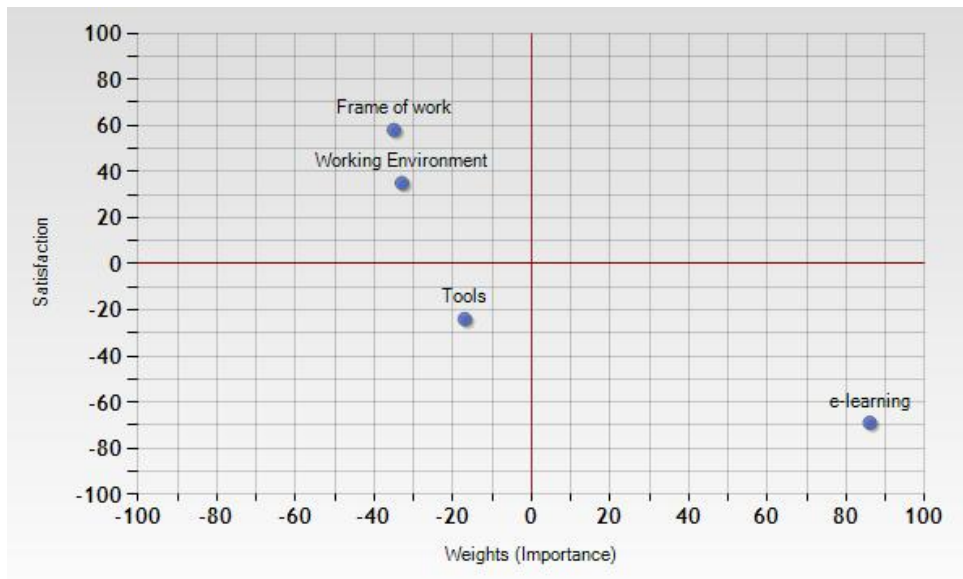


Σχήμα 6.18: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων διάστασης Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

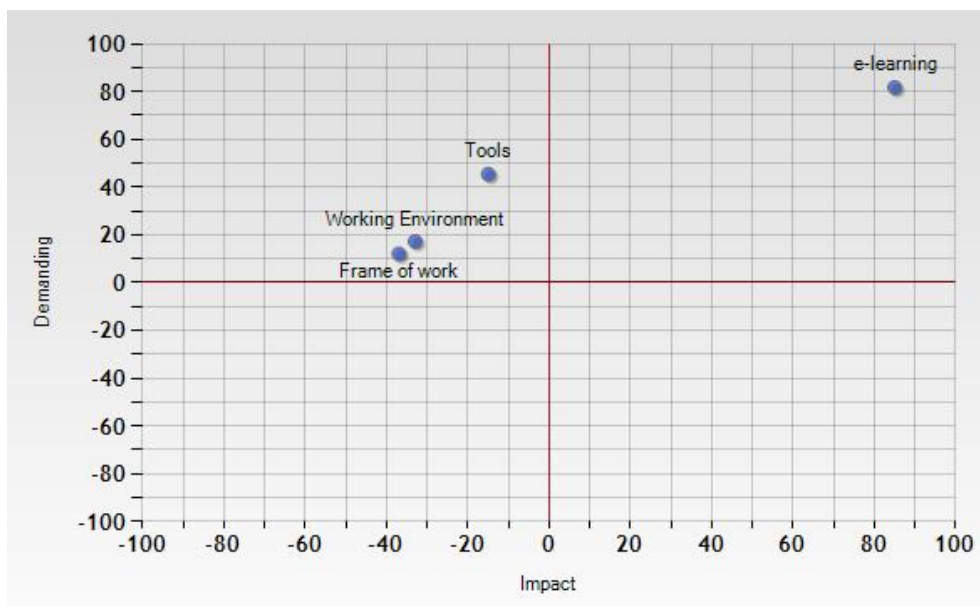


Σχήμα 6.19: Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων διάστασης Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- ✓ Παρατηρώντας το Σχήμα 6.20 διαπιστώνουμε ότι επίκεντρο των προσπαθειών για τη βελτίωση της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών αποτελεί ο τρόπος οργάνωσης και υλοποίησης από πλευράς ΥΠΑΙΘ της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης σε περιόδους κρίσης. Το συγκεκριμένο υποκριτήριο ανήκει στο τεταρτημόριο της περιοχής δράσης, γεγονός που υποδηλώνει ότι πρόκειται για μια σημαντική διάσταση ως προς τις συνθήκες εργασίας για την οποία οι εκπαιδευτικοί δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι. Ομοίως, σύμφωνα και με το Σχήμα 6.21 και στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό οι εκπαιδευτικοί είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί, επομένως θα χρειαστεί να καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια για να επιτευχθεί υψηλή αποτελεσματικότητα, η προσδοκώμενη δηλαδή αύξηση του βαθμού ικανοποίησής τους.



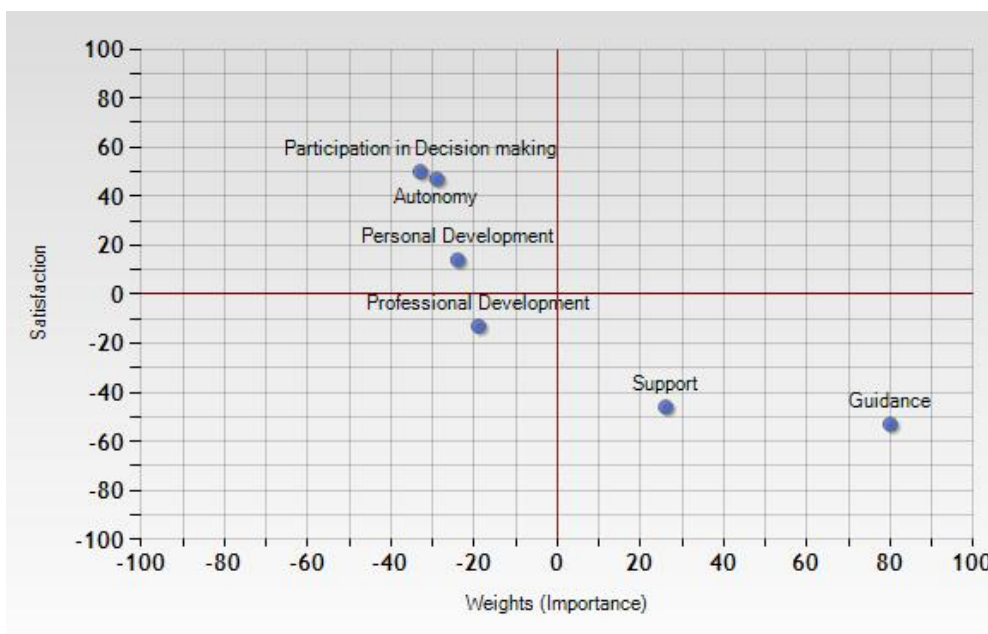
Σχήμα 6.20: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων διάστασης Συνθήκες Εργασίας



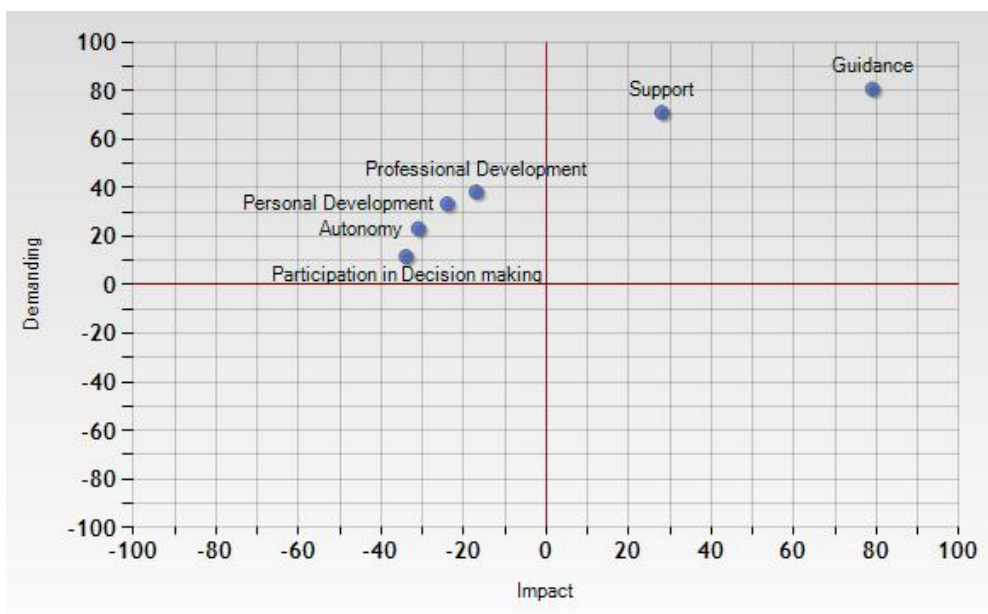
Σχήμα 6.21: Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων διάστασης Συνθήκες Εργασίας

- ✓ Με βάση το διάγραμμα δράσης στο Σχήμα 6.22, παρατηρούμε ότι όχημα για την περαιτέρω βελτίωση της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών αποτελεί η ανάπτυξη ενός πλαισίου αποτελεσματικής καθοδήγησης και σταθερής υποστήριξής τους. Αποτελούν τις αδυναμίες της διάστασης της προσωπικής ανάπτυξης & ενδυνάμωσης, αφού είναι δύο πλέον κρίσιμα χαρακτηριστικά για τα οποία οι εκπαιδευτικοί δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι. Κατά συνέπεια, χρήζουν άμεσης βελτίωσης προκειμένου να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Σαφώς, από το διάγραμμα βελτίωσης στο

Σχήμα 6.23 διαπιστώνουμε ότι πρόκειται για δύο κριτήρια στα οποία οι εκπαιδευτικοί εμφανίζονται ιδιαίτερος απαιτητικοί. Κατ' επέκταση, για την εξασφάλιση υψηλής αποτελεσματικότητας, δηλαδή για την αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, είναι αναγκαία η καταβολή μεγάλης προσπάθειας.

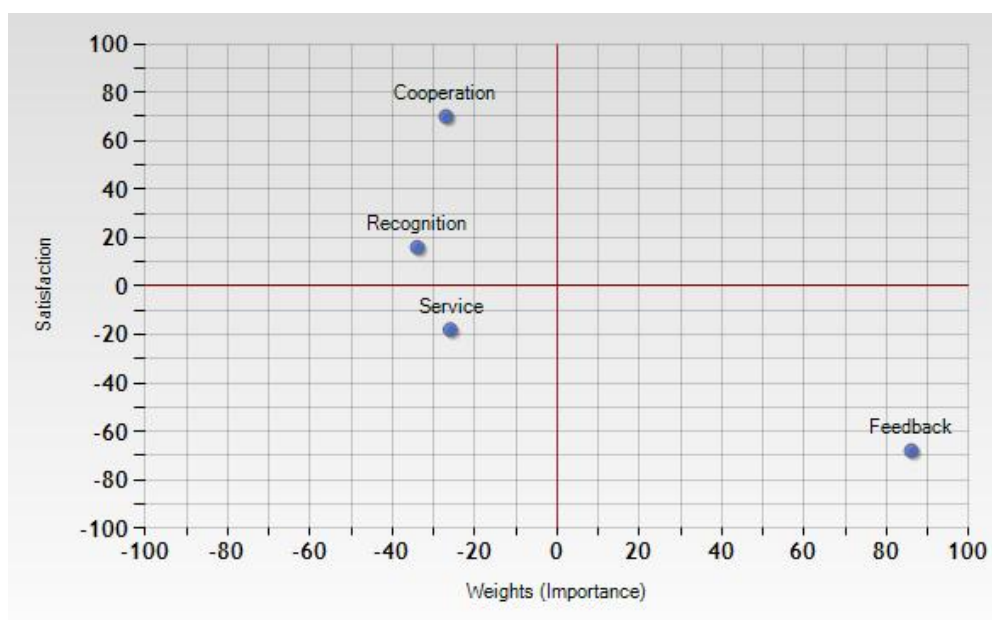


Σχήμα 6.22: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων διάστασης Προσωπική ανάπτυξης & ενδυνάμωση

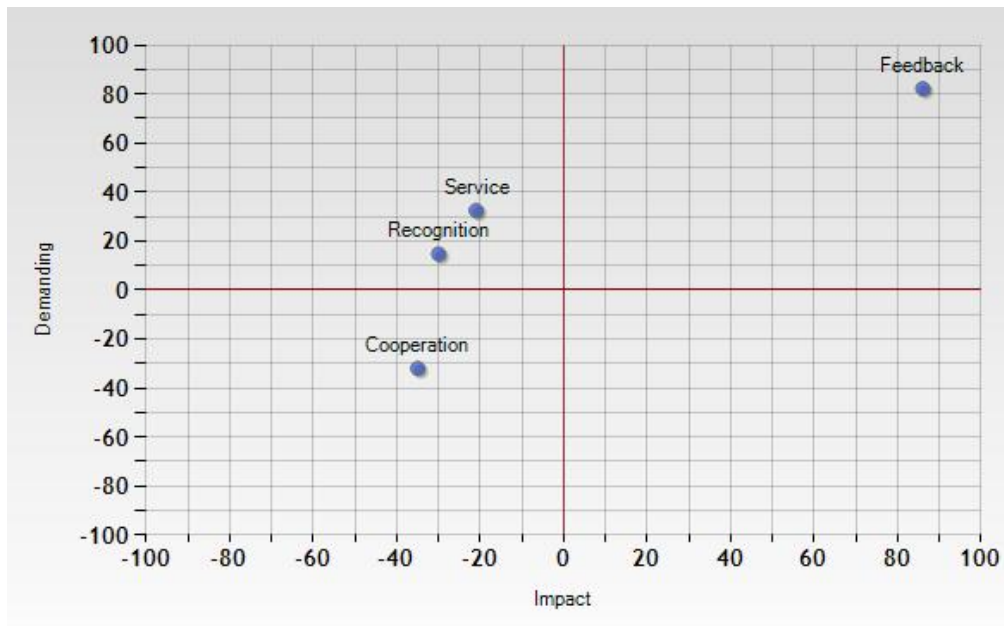


Σχήμα 6.23: Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων διάστασης Προσωπική ανάπτυξη & ενδυνάμωση

- ✓ Για την περαιτέρω επίτευξη ικανοποίησης, οι προσπάθειες βελτίωσης κρίνεται σκόπιμο σύμφωνα και με το Σχήμα 6.24 να επικεντρωθούν στη δημιουργία ενός συστήματος αλληλεπίδρασης με την παροχή δυνατοτήτων επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών για την εξασφάλιση ανατροφοδότησης στους εκπαιδευτικούς. Η ανατροφοδότηση εμπίπτει στο τεταρτημόριο της περιοχής δράσης, που σημαίνει ότι απαιτούνται άμεσες ενέργειες βελτίωσης διότι πρόκειται για πλέον κρίσιμο χαρακτηριστικό ως προς τη διάσταση σχέσεις για το οποίο οι εκπαιδευτικοί δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι. Μάλιστα, από το Σχήμα 6.25 παρατηρούμε την υψηλή απαιτητικότητα των εκπαιδευτικών για το ως άνω κριτήριο, γεγονός που προϋποθέτει την καταβολή μεγάλης προσπάθειας για την επίτευξη υψηλής αποτελεσματικότητας.

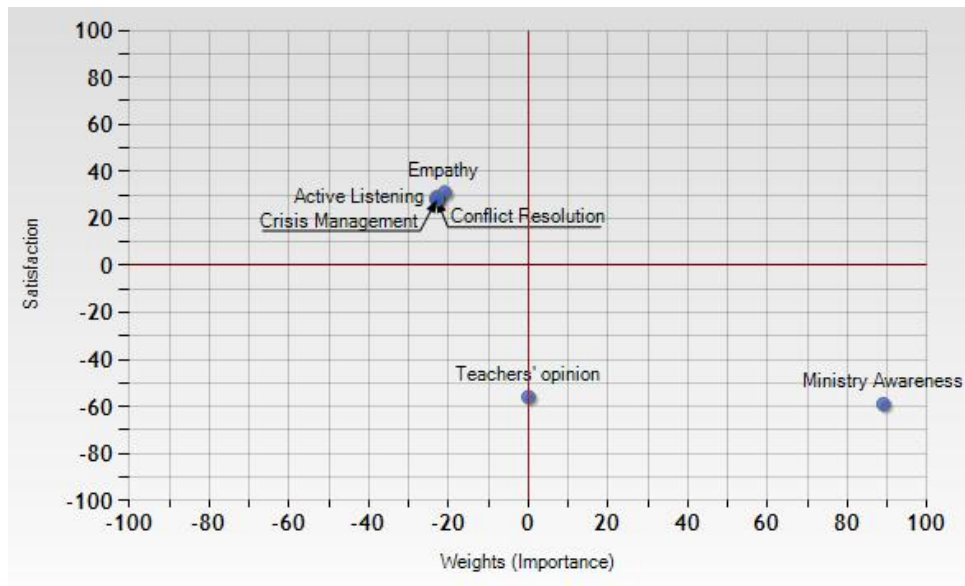


Σχήμα 6.24: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων διάστασης Σχέσεις

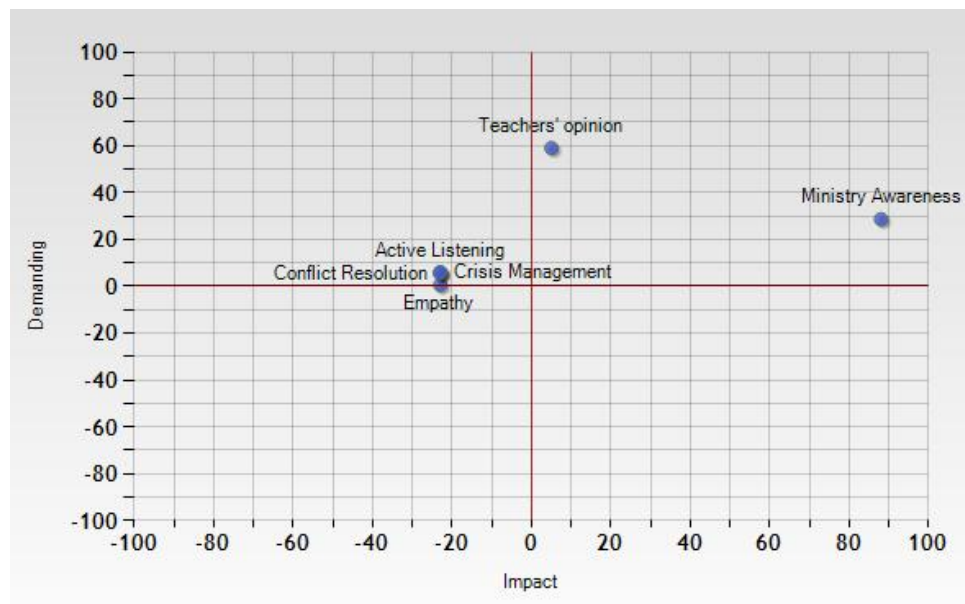


Σχήμα 6.25: Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων διάστασης Σχέσεις

- ✓ Ο βασικός άξονας των προσπαθειών για τη βελτίωση της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, όπως υποδεικνύει το Σχήμα 6.26, είναι η ανάληψη στοχευμένων πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη ενός διοικητικού πλαισίου που θα επιτρέπει στο ΥΠΑΙΘ να γνωρίζει τις ανάγκες του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού, δίνοντας ταυτόχρονα τον απαιτούμενο χώρο και χρόνο ώστε να «εισακούεται η φωνή» των εκπαιδευτικών. Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν τις αδυναμίες της διάστασης ικανότητες της ηγεσίας, δεδομένου ότι πρόκειται για κρίσιμα σημεία στα οποία οι εκπαιδευτικοί δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι και συνεπώς απαιτούν άμεσες ενέργειες βελτίωσης. Σαφέστατα, αξίζει να επισημανθεί ότι απαιτείται μεγάλη προσπάθεια προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών εξαιτίας της υψηλής απαιτητικότητάς τους στα εν λόγω χαρακτηριστικά, όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 6.27.



Σχήμα 6.26: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων διάστασης Ικανότητες Ηγεσίας



Σχήμα 6.27: Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων διάστασης Ικανότητες Ηγεσίας

Ο δείκτης ευστάθειας ανέρχεται στο 54,38%.

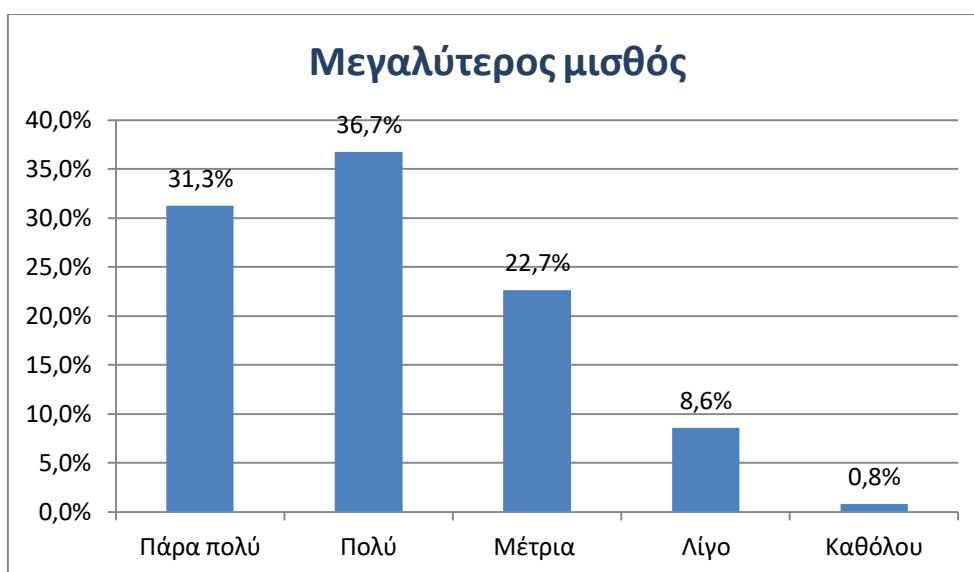
6.5. Παρατηρήσεις ως προς την ικανοποίηση από την εργασία

Συμπληρωματικά, από την ανάλυση των συλλεχθέντων δεδομένων από την τρίτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου που επιχειρεί να φωτίσει την ικανοποίηση από την εργασία, αντλούνται οι ακόλουθες συμπερασματικές παρατηρήσεις, οι οποίες μπορούν να συνεκτιμηθούν με τα ευρήματα της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών,

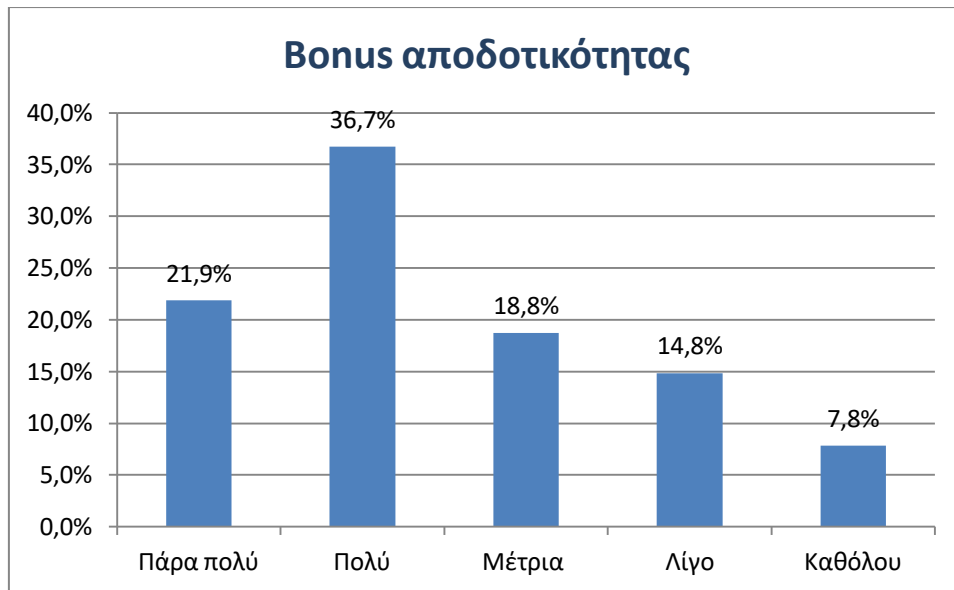
όπως αυτά αναλυτικά παρουσιάστηκαν ανωτέρω, και μπορούν επίσης να αξιοποιηθούν για λήψη αποφάσεων και ανασχεδιασμό της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής.

Πιο συγκεκριμένα, όπως παρατηρούμε και στο Σχήμα 6.28, οι εκπαιδευτικοί που δεν είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (με τον μέσο δείκτη ικανοποίησης να αγγίζει μόλις το 7,5%) και ειδικότερα από τις παρεχόμενες αμοιβές (με μέσο δείκτη ικανοποίησης να ανέρχεται μόλις στο 15,30%) δηλώνουν ότι ο μεγαλύτερος μισθός αποτελεί για αυτούς πάρα πολύ σημαντικό (31,3%) και πολύ σημαντικό (36,7%) κίνητρο και σε συνολικό ποσοστό 68%.

Εξίσου σημαντικό υποκινητικό παράγοντα θεωρούν το Bonus αποδοτικότητας σε συνολικό ποσοστό 58,6%, εφόσον όπως φαίνεται στο Σχήμα 6.29 αποτελεί για τους εκπαιδευτικούς πάρα πολύ σημαντικό (21,9%) και πολύ σημαντικό (36,7%) κίνητρο. Συνεπώς, η βελτίωση των απολαβών των εκπαιδευτικών θα συμβάλει στη βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησής τους.

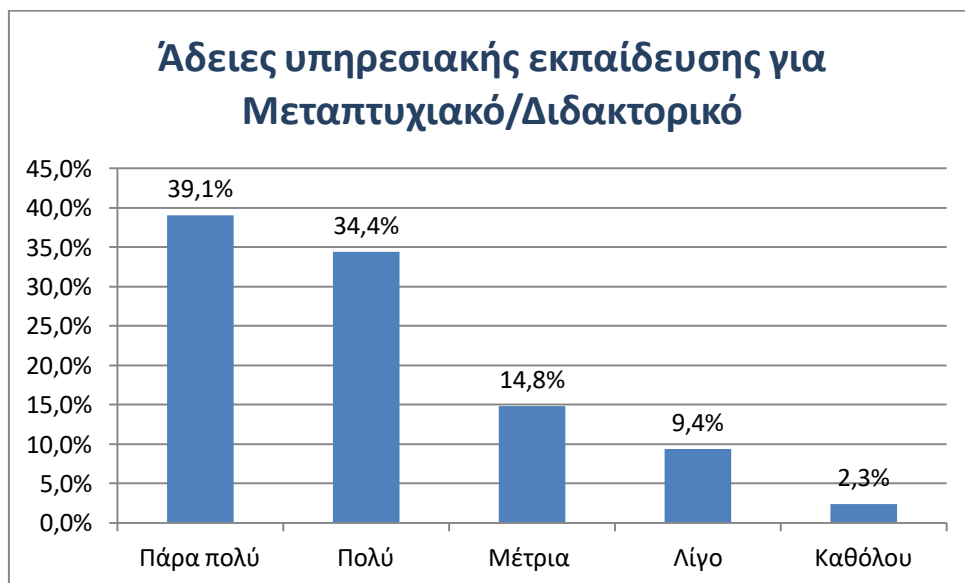


Σχήμα 6.28: Σημασία του μεγαλύτερου μισθού ως κίνητρο



Σχήμα 6.29: Σημασία του bonus αποδοτικότητας ως κίνητρο

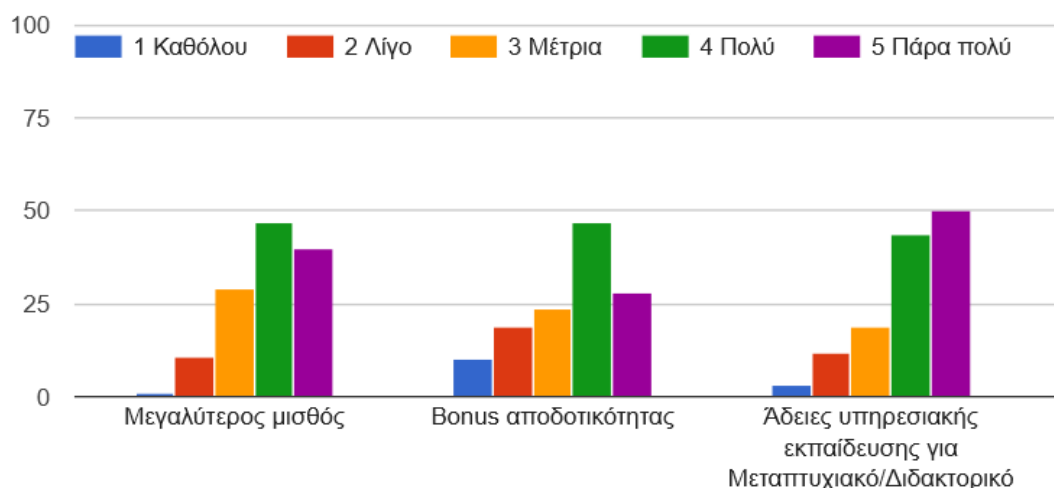
Επίσης, οι εκπαιδευτικοί που δεν εμφανίζονται ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες δυνατότητες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (με τον μέσο δείκτη ικανοποίησης να ανέρχεται στο 18,63%), σύμφωνα με το Σχήμα 6.30 διατύπωσαν την άποψη σε συνολικό ποσοστό της τάξεως του 73,4% ότι η χορήγηση άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης για απόκτηση μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών αποτελεί πάρα πολύ σημαντικό (39,1%) και πολύ σημαντικό (34,4%) κίνητρο για τη βελτιστοποίηση της απόδοσής τους. Επομένως, η επέκταση του θεσμού της υποστήριξης των εκπαιδευτικών με άδειες για Μεταπτυχιακές ή Διδακτορικές σπουδές θα συντελέσει στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησής τους.



Σχήμα 6.30: Σημασία της χορήγησης άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης για μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές ως κίνητρο

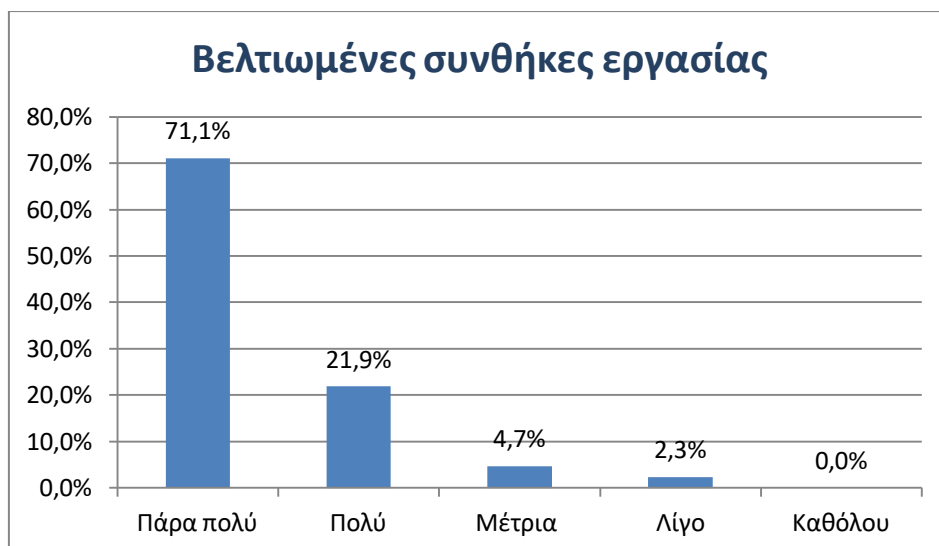
Συγκεντρωτικά, μπορούμε να παρατηρήσουμε στο Σχήμα 6.31 τη μεγάλη σημασία που αποδίδουν οι εκπαιδευτικοί στα ανωτέρω κίνητρα.

3. Πόσο σημαντικό κίνητρο είναι για εσάς καθένα από τα παρακάτω για τη βελτιστοποίηση της απόδοσής σας;



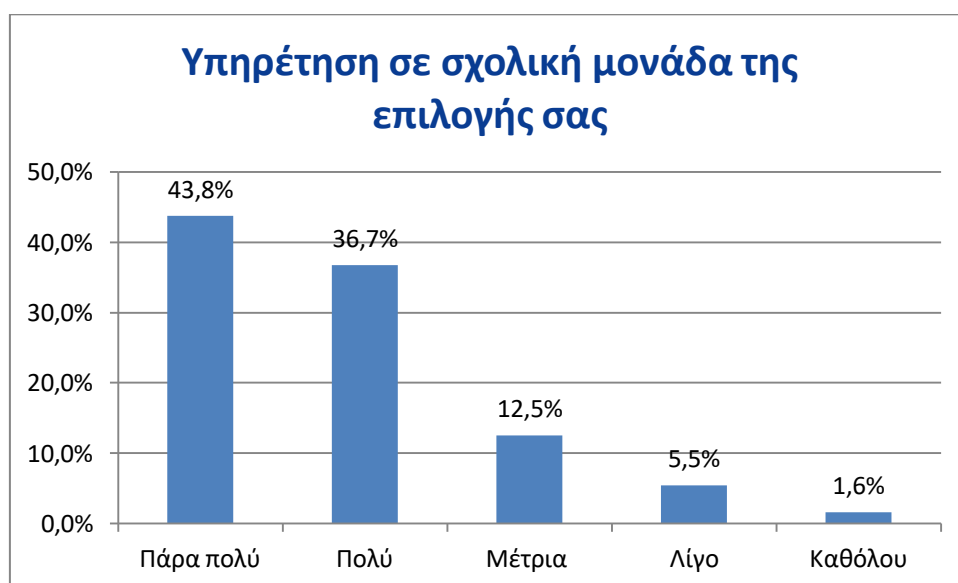
Σχήμα 6.31: Σημασία μεγαλύτερου μισθού, bonus αποδοτικότητας και άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης για μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές ως κινήτρων

Παράλληλα, αξίζει να τονιστεί ότι οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι εμφανίζουν χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης ως προς τις συνθήκες εργασίας (με μέσο δείκτη ικανοποίησης 33,58%) και ειδικότερα όσον αφορά στο πλαίσιο εργασίας τους (με μέσο δείκτη ικανοποίησης 41,98%) εξέφρασαν στη συντριπτική τους πλειοψηφία, σε ποσοστό ύψους 93% ότι οι βελτιωμένες συνθήκες εργασίας αποτελούν για εκείνους πάρα πολύ σημαντικό (71,1%) και πολύ σημαντικό (21,9%) κίνητρο για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης στο έργο τους, όπως αποτυπώνεται στο Σχήμα 6.32. Κατά συνέπεια, καταδεικνύεται η αδήριτη ανάγκη για βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εκπαιδευτικών προκειμένου να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησής τους.



Σχήμα 6.32: Σημασία των βελτιωμένων συνθηκών εργασίας ως κινήτρου

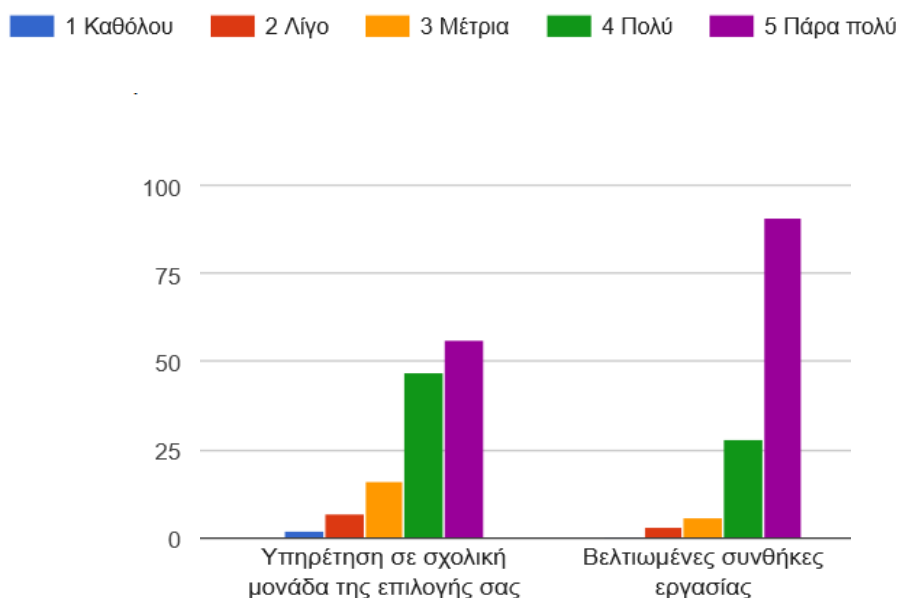
Επιπρόσθετα, οι εκπαιδευτικοί εμφανίζονται να κινητοποιούνται σημαντικά σε συνολικό ποσοστό ύψους 80,50%, από τη δυνατότητα υπηρετήσης σε σχολική μονάδα της επιλογής τους, με τον ως άνω παράγοντα να αποτελεί για αυτούς πάρα πολύ σημαντικό (43,8%) και πολύ σημαντικό (36,7%) κίνητρο, όπως απεικονίζεται χαρακτηριστικά στο Σχήμα 6.33. Συνεπώς, αναδεικνύεται ότι το υφιστάμενο σύστημα τοποθέτησης εκπαιδευτικών σε σχολικές μονάδες δεν ικανοποιεί. Διαφαίνεται η ανάγκη υιοθέτησης ενός περισσότερο ευέλικτου και αξιοκρατικού συστήματος τοποθέτησης που από τη μία πλευρά θα ικανοποιεί τις ανάγκες της εκπαίδευσης και από την άλλη θα λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες (εξατομικευμένα) του εκπαιδευτικού ανθρώπινου δυναμικού.



Σχήμα 6.33: Σημασία της υπηρετήσης σε σχολική μονάδα της επιλογής τους ως κινήτρου

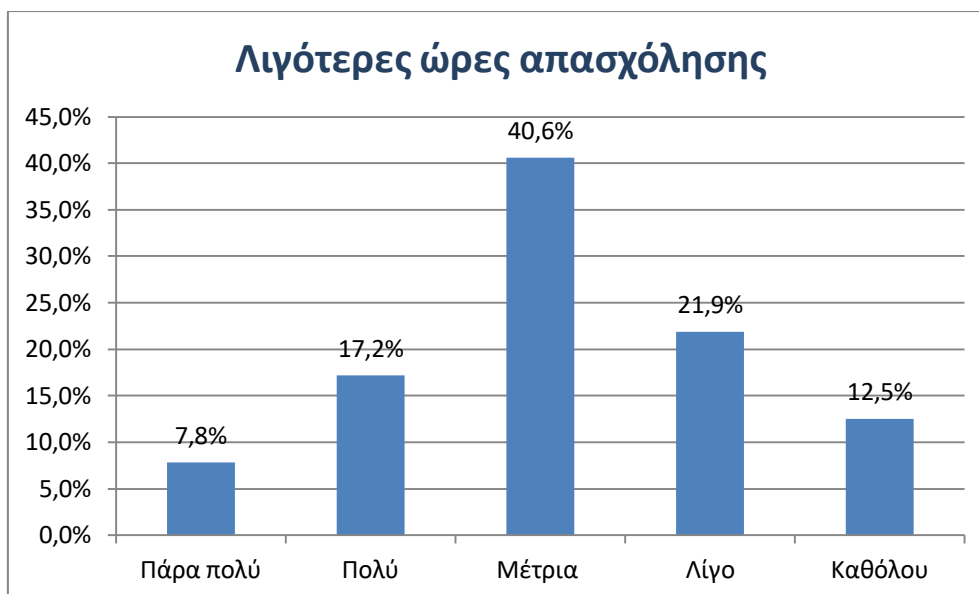
Συνδυαστικά, στο Σχήμα 6.34 απεικονίζεται η μεγάλη σημασία που αποδίδουν στα εν λόγω κίνητρα οι εκπαιδευτικοί.

3. Πόσο σημαντικό κίνητρο είναι για εσάς καθένα από τα παρακάτω για τη βελτιστοποίηση της απόδοσής σας;

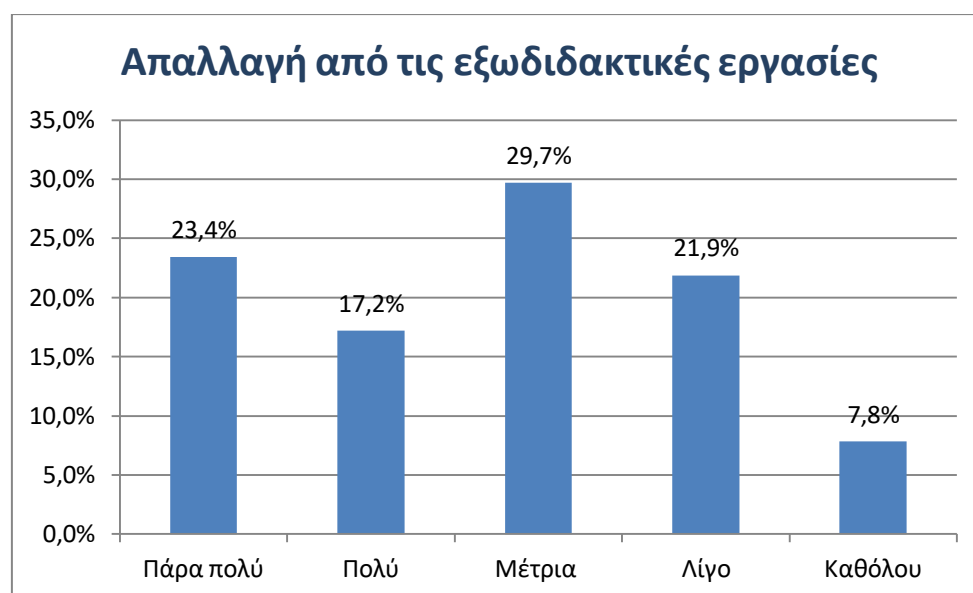


Σχήμα 6.34: Σημασία υπηρετήσης σε σχολική μονάδα της επιλογής τους και βελτιωμένων συνθηκών εργασίας ως κινήτρων

Τέλος, αναφερόμενοι στις λιγότερες ώρες απασχόλησης και στην απαλλαγή από τις εξωδίδακτικές εργασίες, από τα Σχήματα 6.35 και 6.36 οι εκπαιδευτικοί δεν φαίνεται να τα αντιλαμβάνονται ως σημαντικούς υποκινητικούς παράγοντες προς βελτιστοποίηση της απόδοσής τους. Αναλυτικότερα, το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι ανέφεραν ότι οι λιγότερες ώρες απασχόλησης αποτελούν πάρα πολύ σημαντικό (7,8%) και πολύ σημαντικό (17,2%) κίνητρο και σε συνολικό ποσοστό της τάξης του 25%. Ταυτόχρονα, η απαλλαγή από τις εξωδίδακτικές εργασίες αποτελεί πάρα πολύ σημαντικό (23,4%) και πολύ σημαντικό (17,2%) υποκινητικό παράγοντα και σε συνολικό ποσοστό που ανέρχεται στο 40%.



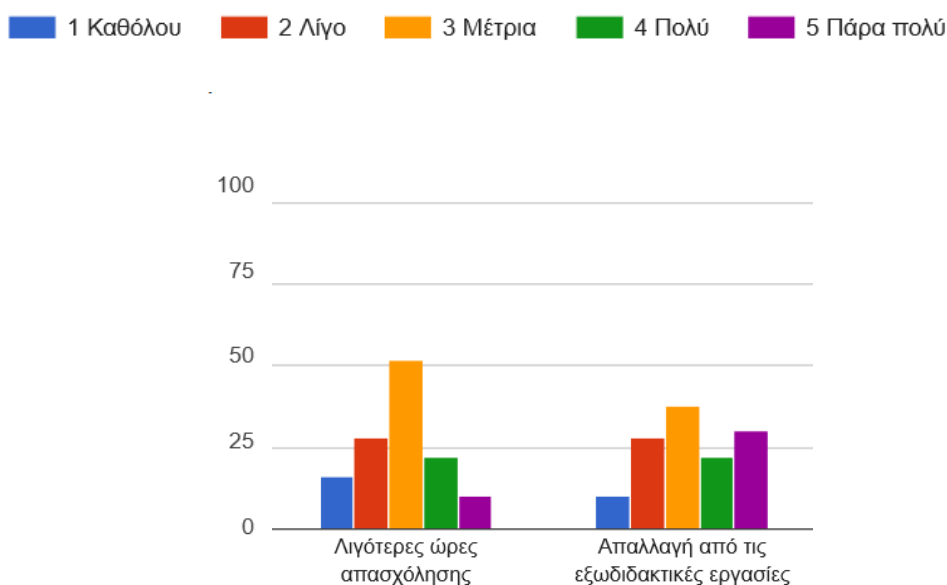
Σχήμα 6.35: Σημασία των λιγότερων ωρών απασχόλησης ως κινήτρου



Σχήμα 6.36: Σημασία της απαλλαγής από εξωδιδακτικές εργασίες ως κινήτρου

Η μικρή σημασία που δίνουν οι εκπαιδευτικοί στις λιγότερες ώρες απασχόλησης και στην απαλλαγή από εξωδιδακτικές εργασίες ως κίνητρα αποτυπώνεται στο Σχήμα 6.37.

3. Πόσο σημαντικό κίνητρο είναι για εσάς καθένα από τα παρακάτω για τη βελτιστοποίηση της απόδοσής σας:



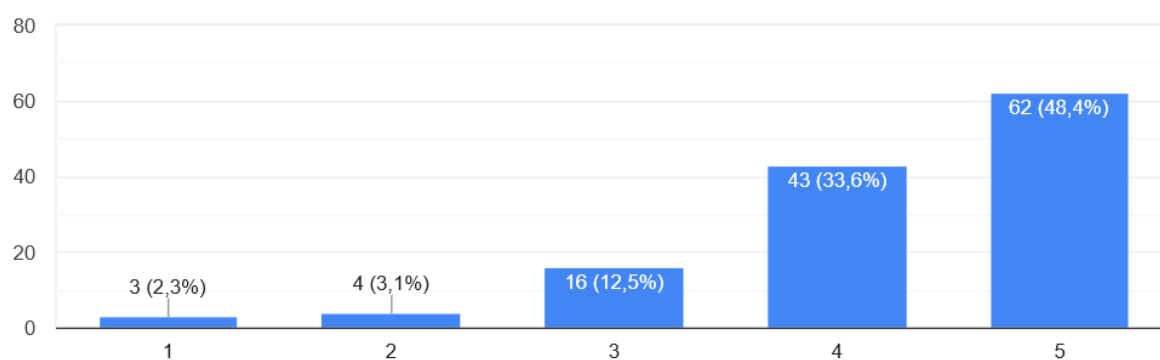
Σχήμα 6.37: Σημασία των λιγότερων ωρών απασχόλησης και της απαλλαγής από εξωδιδακτικές εργασίες ως κινήτρων

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ενώ οι εκπαιδευτικοί φαίνεται ότι απολαμβάνουν ελάχιστη ικανοποίηση από την οργάνωση και λειτουργία τους εκπαιδευτικού συστήματος, σύμφωνα με τα όσα αναλυτικώς εκτέθηκαν στην ενότητα 6.3 των αποτελεσμάτων της MUSA, και τα οποία επαληθεύονται και από τα ευρήματα της περιγραφικής στατιστικής, καθώς στο Σχήμα 6.41 παρατηρούμε ότι το 50% των εκπαιδευτικών είναι λίγο ικανοποιημένοι και το 18% καθόλου ικανοποιημένοι από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, εντούτοις δηλώνουν ότι είναι:

- ✓ πολύ υπερήφανοι (33,6%) και πάρα πολύ υπερήφανοι (48,4%) για το επάγγελμά τους και με το συνολικό ποσοστό υψηλού αισθήματος υπερηφάνειας από το επάγγελμά τους να ανέρχεται στο 82% (Σχήμα 6.38)
- ✓ πολύ υπερήφανοι (34,4%) και πάρα πολύ υπερήφανοι (19,5%) για το σχολείο τους και με το συνολικό ποσοστό υψηλού αισθήματος υπερηφάνειας για τη σχολική τους μονάδα να ανέρχεται στο 53,9% (Σχήμα 6.39)
- ✓ πολύ ικανοποιημένοι (38,3%) και πάρα πολύ ικανοποιημένοι (5,5%) από την εργασία τους συνολικά και με το συνολικό ποσοστό υψηλής ικανοποίησης από την εργασία τους να αγγίζει το 43,8% (Σχήμα 6.40).

1. Πόσο υπερήφανος/η αισθάνεστε για το επάγγελμά σας;

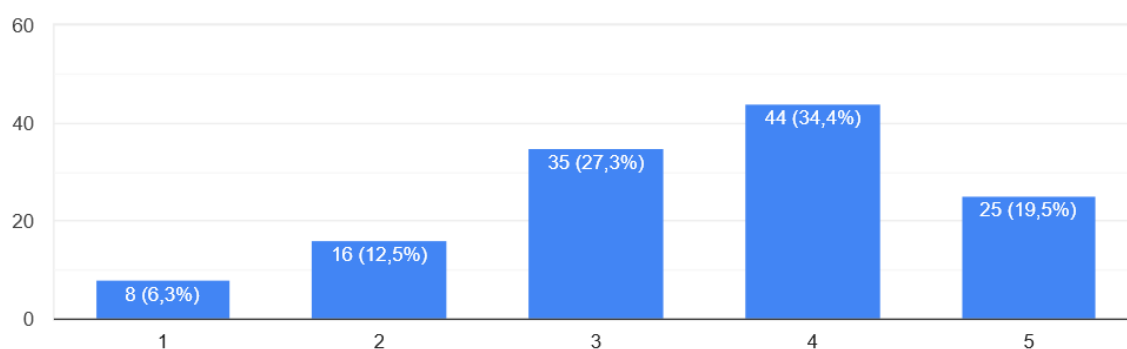
128 απαντήσεις



Σχήμα 6.38: Υπερηφάνεια εκπαιδευτικών για το επάγγελμά τους

2. Πόσο υπερήφανος/η νιώθετε για το σχολείο σας;

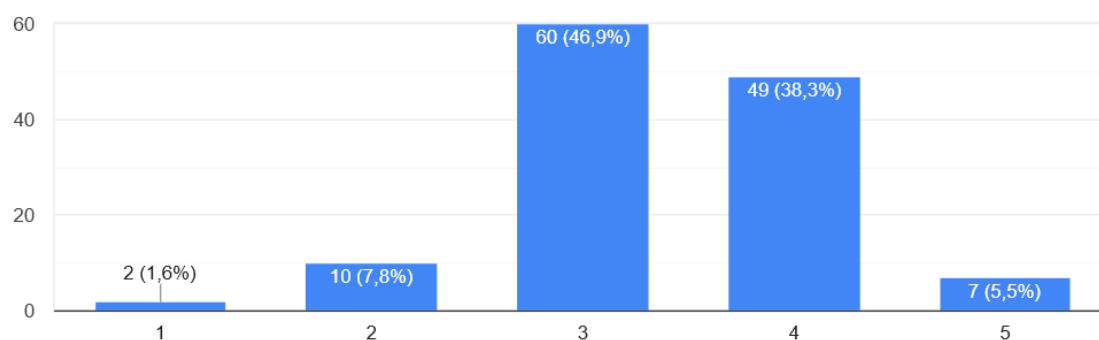
128 απαντήσεις



Σχήμα 6.39: Υπερηφάνεια εκπαιδευτικών για το σχολείο τους

4. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας;

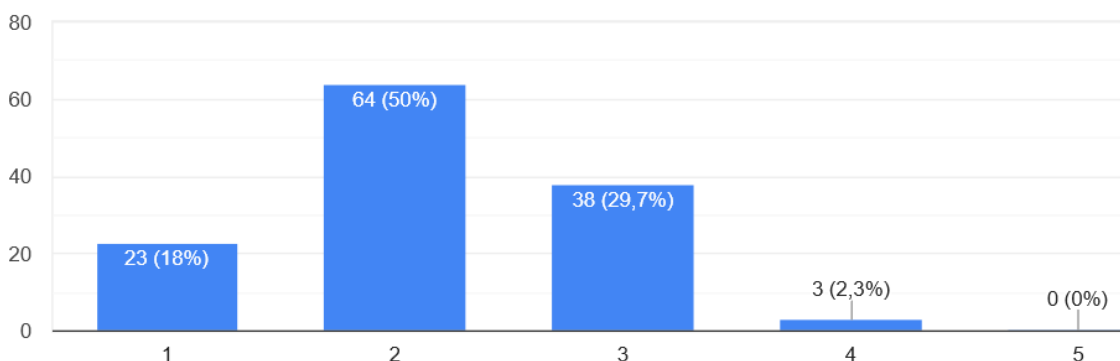
128 απαντήσεις



Σχήμα 6.40: Ικανοποίηση εκπαιδευτικών από την εργασία τους

Συγκεντρωτικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος;

128 απαντήσεις



Σχήμα 6.41: Ικανοποίηση εκπαιδευτικών από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος

Τα ως άνω ευρήματα, ήτοι το υψηλό αίσθημα υπερηφάνειας των εκπαιδευτικών από το επάγγελμα και το σχολείο τους και η υψηλή ικανοποίηση από την εργασία, αποκρυσταλλώνουν τη δυναμική που υφίσταται στο γεγονός ότι εφόσον βελτιωθούν οι κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης θα ανατραπεί η αρνητική εικόνα (χαμηλή ικανοποίηση) των εκπαιδευτικών από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος. Επιπλέον, τα ευρήματα αυτά συσχετίζονται άμεσα με τον υψηλό βαθμό απαιτητικότητας των εκπαιδευτικών ως προς συγκεκριμένα κριτήρια, όπως αναλυτικά παρουσιάστηκε στην ενότητα 6.4.

Συγκεκριμένα, η υψηλή απαιτητικότητα που εμφανίζουν οι εκπαιδευτικοί ως προς το σύστημα αξιολόγησης, την οργάνωση και υλοποίηση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης σε περιόδους κρίσης, την αποτελεσματική καθοδήγηση και υποστήριξη στο έργο τους, τη δημιουργία συστήματος ανατροφοδότησης και τη διαμόρφωση διοικητικού πλαισίου που θα εγγυάται ότι «εισακούεται η φωνή» τους, καταδεικνύει τα σημαντικά περιθώρια βελτίωσης που υπάρχουν. Υπό το φως αυτών των δεδομένων, αν βελτιωθούν οι ως άνω κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης, θα βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, δηλαδή του εσωτερικού πελάτη, το οποίο είναι και το ζητούμενο για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

7. Συμπεράσματα

Η μοναδικότητα και πρωτοτυπία του ερευνητικού εγχειρήματος της παρούσας εργασίας αφορά στην εφαρμογή της μεθόδου MUSA για τη μέτρηση για πρώτη φορά στην Ελλάδα του επιπέδου ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, καταδεικνύοντας πως πρόκειται για ένα πολύτιμο εργαλείο που δύναται να υποστηρίξει τη στρατηγική λήψη αποφάσεων στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα πρωτοποριακό διοικητικό εργαλείο που παρέχει στο ΥΠΑΙΘ τη δυνατότητα αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού της εκπαιδευτικής πολιτικής, μέσα από τη μέτρηση, κατανόηση και βελτίωση του επιπέδου της ικανοποίησης του εκπαιδευτικού ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εκπαίδευσης.

Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας βασίζεται στη μέθοδο MUSA που αποτελεί ένα μοντέλο ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης στηριζόμενο στις αρχές της πολυκριτηριακής ανάλυσης αποφάσεων. Το συγκριτικό πλεονέκτημα της μεθόδου MUSA, η οποία εξάλλου δημιουργήθηκε για να εξυπηρετήσει την ανάγκη της μέτρησης της ικανοποίησης ενός συνόλου ατόμων, συνίσταται στο γεγονός ότι αντλείται ιδιαιτέρως αναλυτική ποσοτική πληροφόρηση από τα ποιοτικά δεδομένα που συλλέγονται, όπως αυτά αποτυπώνονται στην έρευνα ικανοποίησης των ερωτώμενων, με την έκφραση των απόψεων, προτιμήσεων και τρόπου συμπεριφοράς τους. Επιπρόσθετα, η πληροφόρηση που εξάγεται είναι εύκολο να ερμηνευτεί και άμεσα αξιοποιήσιμη, καθώς δεν επικεντρώνεται μόνο στον βαθμό ολικής ικανοποίησης, αλλά εστιάζει και σε επιμέρους διαστάσεις ικανοποίησης που συνθέτουν το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με τρόπο που να καθιστά εφικτό τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της ικανοποίησής τους ως προς την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος. Περαιτέρω, χάρη στα διαγράμματα δράσης που παράγει, επιτρέπει τον σαφή προσδιορισμό των αναλυτικών ενεργειών βελτίωσης για τις κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης, ιεραρχώντας αυτές με βάση τη σπουδαιότητά τους. Παράλληλα, με βάση τα παραγόμενα διαγράμματα βελτίωσης παρέχεται η δυνατότητα να καθοριστεί τόσο το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης όσο και το μέγεθος της προσπάθειας που απαιτείται να καταβληθεί προς επίτευξη της προσδοκώμενης βελτίωσης.

Ανακεφαλαιώνοντας, από τα αποτελέσματα της ερευνητικής αυτής εργασίας καθίσταται σαφές ότι οι εκπαιδευτικοί απολαμβάνουν ελάχιστη ικανοποίηση ως προς την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, αφού η ολική ικανοποίησή τους είναι εξαιρετικά χαμηλή. Συνεπώς, υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης σε όλες τις διαστάσεις που συνθέτουν τη συνολική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, ιδιαιτέρως, όμως, οι προσπάθειες βελτίωσης κρίνεται σκόπιμο να επικεντρωθούν:

-στο σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και

-στις παρεχόμενες δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης.

Το εύρημα αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι αυτές οι δύο διαστάσεις αποτελούν τα κρίσιμα κριτήρια ικανοποίησης, δηλαδή τα χαρακτηριστικά στα οποία οι εκπαιδευτικοί αποδίδουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα και το μέσο επίπεδο ικανοποίησης είναι χαμηλότερο όλων των υπόλοιπων διαστάσεων ικανοποίησης, ακόμη και μικρότερο από το εξαιρετικά χαμηλό μέσο επίπεδο ολικής ικανοποίησης, ενώ παράλληλα η απαιτητικότητα των εκπαιδευτικών εμφανίζεται ιδιαίτερα υψηλή. Τούτο υποδεικνύει την ανάγκη καταβολής εξαιρετικά μεγάλης προσπάθειας στα συγκεκριμένα κριτήρια για να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησής τους.

Αναφερόμενοι στις επιμέρους διαστάσεις ικανοποίησης, η ανάλυση που παρουσιάστηκε αναδεικνύει μία ομοιόμορφη τάση, υπό την έννοια ότι το σύνολο των χαρακτηριστικών που εντοπίζονται ως κρίσιμες διαστάσεις είναι εκείνα που συνεισφέρουν καθοριστικά στη διαμόρφωση της ολικής ικανοποίησης, ήτοι φέρουν το υψηλότερο βάρος, υποδηλώνοντας ότι οι εκπαιδευτικοί αποδίδουν τη μεγαλύτερη σημαντικότητα και εντούτοις παρουσιάζουν τον μικρότερο μέσο δείκτη ικανοποίησης. Αξιοσημείωτο είναι ότι έχουν συγκριτικά χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης και από τον ήδη χαμηλό ολικό δείκτη ικανοποίησης.

Συνοψίζοντας, οι κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης που πρέπει να ληφθούν υπόψη από το ΥΠΑΙΘ είναι οι ακόλουθες:

- ✓ το σύστημα αξιολόγησης
- ✓ ο τρόπος οργάνωσης και υλοποίησης της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης σε περιόδους κρίσης
- ✓ η ανάπτυξη ενός πλαισίου αποτελεσματικής καθοδήγησης και σταθερής υποστήριξης των εκπαιδευτικών
- ✓ η δημιουργία ενός συστήματος αλληλεπίδρασης με την παροχή δυνατοτήτων επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών για την εξασφάλιση ανατροφοδότησης στους εκπαιδευτικούς
- ✓ η ανάληψη στοχευμένων πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη ενός διοικητικού πλαισίου που θα επιτρέπει στο ΥΠΑΙΘ να γνωρίζει τις ανάγκες του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού, δίνοντας ταυτόχρονα τον απαιτούμενο χώρο και χρόνο ώστε να «εισακούεται η φωνή» των εκπαιδευτικών.

Ερμηνεύοντας τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης, τα ευρήματα των οποίων συνάδουν με τα ως άνω εκτεθέντα, συμπεραίνουμε ότι σε όλες τις επιμέρους διαστάσεις ικανοποίησης η προτεραιότητα των ενεργειών βελτίωσης εστιάζεται στα χαρακτηριστικά που εντοπίζονται στο τεταρτημόριο περιοχής δράσης, που σημαίνει ότι αποτελούν τα αδύναμα σημεία εκάστου υποκριτηρίου, δηλαδή συνιστούν τα πλέον κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει οπωσδήποτε να βελτιωθούν προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Λόγω δε της υψηλής απαιτητικότητας που εμφανίζουν οι εκπαιδευτικοί, χρειάζεται να καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση.

Εξάλλου, τα ευρήματα που αναδείχθηκαν από την προσέγγιση της περιγραφικής στατιστικής περί αποτίμησης του επιπέδου ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, επαληθεύουν τα ανωτέρω συμπεράσματα και εναρμονίζονται με τις προσπάθειες που κρίνεται σκόπιμο να αναληφθούν προς την κατεύθυνση της αύξησης του βαθμού ικανοποίησής τους από τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και λειτουργεί το εκπαιδευτικό σύστημα. Συγκεκριμένα, διαφάνηκε ότι μολονότι οι εκπαιδευτικοί απολαμβάνουν ελάχιστη ικανοποίηση από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, εντούτοις τους διακρίνει πάρα πολύ υψηλό αίσθημα υπερηφάνειας για το επάγγελμά τους και πολύ υψηλό αίσθημα υπερηφάνειας για το σχολείο τους και δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους εν συνόλω. Τα ως άνω ευρήματα φωτίζουν την υφιστάμενη δυναμική ως προς την ανατροπή της αρνητικής εικόνας (χαμηλής ικανοποίησης) των εκπαιδευτικών από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, λαμβάνοντας υπόψη την υψηλή απαιτητικότητά τους ως προς τα ανωτέρω χαρακτηριστικά. Επιπρόσθετα, ενισχύουν την πεποίθηση ότι εφόσον βελτιωθούν οι κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης, θα βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Συμπερασματικά, η κορυφαία προσφορά της παρούσας μελέτης, έγκειται στο γεγονός ότι εφαρμόζοντας για πρώτη φορά στα ελληνικά δεδομένα τη μεθοδολογία MUSA για τη μέτρηση ικανοποίησης του εκπαιδευτικού ανθρώπινου δυναμικού, καταλήξαμε σε μη ικανοποίηση. Αναδεικνύοντας ιεραρχικά τις κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης οδηγηθήκαμε στον στρατηγικό σχεδιασμό ενός πλάνου δράσης για την εκπαίδευση που θα συμβάλλει στην ικανοποίηση του εκπαιδευτικού, δηλαδή του εσωτερικού πελάτη του εκπαιδευτικού συστήματος, που αποτελεί το κύριο μέλημα για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και συνεπώς για την ικανοποίηση των μαθητών, των γονέων και της κοινωνίας ευρύτερα.

Επειδή το εκπαιδευτικό σύστημα καλείται να ανταπεξέλθει σε νέες, ποικίλες και πολλαπλές προκλήσεις και απαιτήσεις λόγω των κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών εξελίξεων (ακόμη και κλιματικών αλλαγών, καταστροφών από φυσικά φαινόμενα, πιθανής επανάληψης μιας πανδημίας, μετανάστευσης, κλπ) κρίνεται σκόπιμο η διοικητική δομή και οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος να είναι

προετοιμασμένη να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις κρίσεις που τυχόν προκύψουν. Προϋπόθεση για να ανταποκριθεί επιτυχώς στις νέες συνθήκες είναι η παρακολούθηση, αξιολόγηση και βελτίωση της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σε βάθος χρόνου. Οι ικανοποιημένοι εκπαιδευτικοί αποτελούν εγγύηση για την παροχή έργου υψηλού επιπέδου και συμβάλλουν καθοριστικά στην υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής εκπαιδευτικής πολιτικής και κατ' επέκταση στην επίτευξη των εθνικών στρατηγικών στόχων που θα διασφαλίσουν την ανάπτυξη, κοινωνική συνοχή και ευημερία στη χώρα μας.

8. Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Οι περιορισμοί της παρούσας μελέτης συνίστανται στο περιορισμένο χρονικό διάστημα που δόθηκε για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και στην τοπική εμβέλεια του δείγματος. Ειδικότερα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του χειμερινού ακαδημαϊκού εξαμήνου, οπότε και ο χρόνος που δόθηκε για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν από 13/01 έως 25/01/2022, ενώ τα ερωτηματολόγια απευθύνθηκαν κυρίως σε εκπαιδευτικούς της Αττικής.

Το εγχείρημα της παρούσας έρευνας στόχευε στην ανάδειξη των χαρακτηριστικών ικανοποίησης σε ένα γενικό επίπεδο. Έτσι, οι ερωτήσεις ήταν συμπυκνωμένες και περιελάμβαναν το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών. Επί παραδείγματι, στην προσπάθεια αποτίμησης του βαθμού ικανοποίησης από τη συνεργασία εμπριέχονταν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, ήτοι Διεύθυνση σχολείου, συνάδελφοι, γονείς, μαθητές και σχολικός σύμβουλος χωρίς να δίνεται η δυνατότητα παροχής εξειδικευμένης αξιολόγησης και ευκρινούς διαχωρισμού καθενός από τα μέρη αυτά ξεχωριστά. Σε μια προσπάθεια εις βάθος ανάλυσης των χαρακτηριστικών ικανοποίησης από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, στο πλαίσιο μιας μελλοντικής ερευνητικής αναζήτησης θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα περισσότερο αναλυτικό ερωτηματολόγιο που να εστιάζει σε μεμονωμένα και όχι συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά κάθε διάστασης ικανοποίησης. Εν προκειμένω, στο προαναφερθέν παράδειγμα θα μπορούσε να υπάρχει η δυνατότητα μέτρησης της ικανοποίησης μεμονωμένα για κάθε ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη. Αυτό θα συνέβαλε στη συλλογή ακόμη πιο ακριβούς και συγκεκριμένης πληροφορίας που ενδεχομένως να οδηγούσε στην εξαγωγή ειδικότερων συμπερασμάτων και στην ανάδειξη περισσότερο στοχευμένων δράσεων βελτίωσης σε όλα τα επίπεδα και προς κάθε κατεύθυνση.

Επιπρόσθετα, μια ακόμη ιδέα για μελλοντική μελέτη θα μπορούσε να είναι η διενέργεια της μέτρησης ικανοποίησης σε μεγαλύτερο δείγμα μερικών εκατοντάδων εκπαιδευτικών λ.χ. σε δείγμα άνω των 300 συμμετεχόντων σε πανελλαδική βάση. Ένα μεγαλύτερο δείγμα θα παρείχε τη δυνατότητα να αναδειχθούν ομαδοποιήσεις που θα έδιναν τη δυνατότητα να εξαχθούν περαιτέρω συμπεράσματα για επιμέρους τμηματοποιημένες ομάδες συμμετεχόντων. Μια τέτοιας έκτασης μελέτη με τη χρήση της μεθόδου MUSA, λόγω της εμβλείας της, θα μπορούσε να αποτελέσει εφόδιο για τους εμπλεκόμενους φορείς του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, καθώς η ανάδειξη των δυνατών και αδύνατων σημείων της οργάνωσης και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος, των διαστάσεων ικανοποίησης που χρήζουν βελτίωσης και των προτεραιοτήτων ως προς τις βελτιωτικές δράσεις που πρέπει να αναληφθούν συνιστά ένα πολύτιμο διοικητικό εργαλείο αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων με ιδιαίτερα σπουδαία συνεισφορά στον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Παράλληλα, θα μπορούσαμε να συνδυάσουμε την έρευνα μέτρησης ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και με ένα εξειδικευμένο ερωτηματολόγιο για την εκτίμηση της

ικανοποίησης από την εργασία τους, όπως επί παραδείγματι το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), το οποίο προσφέρει πιο συγκεκριμένες πληροφορίες πάνω στις πτυχές εργασίας που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι τους παρέχουν καλύτερη ανταμοιβή σε σχέση με άλλα ερωτηματολόγια αξιολόγησης εργασιακής ικανοποίησης.

Τέλος, εν όψει των ραγδαίως μεταβαλλόμενων κοινωνικών συνθηκών, μια εξίσου σημαντική επέκταση που θα μπορούσαμε να προτείνουμε συνίσταται στην υιοθέτηση ενός μόνιμου βαρόμετρου ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος. Ειδικότερα, για την κάλυψη των αναγκών της καθιέρωσης ενός μόνιμου βαρόμετρου ικανοποίησης, θα μπορούσε να οργανωθεί μια πύλη (portal) μέσα από την οποία οι εκπαιδευτικοί θα δύνανται να εισέρχονται σε τακτική βάση προκειμένου να καταθέτουν τις απόψεις τους. Το βαρόμετρο ικανοποίησης παρέχει τη δυνατότητα συστηματικής παρακολούθησης κατά την πάροδο του χρόνου των αλλαγών που επέρχονται στις πεποιθήσεις, αντιλήψεις και απαιτήσεις των εκπαιδευτικών. Η κυριότερη συνεισφορά του, ωστόσο, έγκειται στο γεγονός ότι δίνει την ευκαιρία αποτίμησης της επίδρασης των δυναμικών ενεργειών βελτίωσης, συμβάλλοντας κατ' επέκταση στη διασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης της οργάνωσης και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος στο πλαίσιο του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Επί της ουσίας, η ανάλυση των αποτελεσμάτων, συνοδευόμενη από τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης που παρέχει η MUSA και τα οποία υποδεικνύουν ποιες διαστάσεις ικανοποίησης κρίνεται σκόπιμο να βελτιωθούν για να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και ποιες δράσεις βελτίωσης κατά σειρά προτεραιότητας χρειάζεται να υιοθετηθούν αποτελεί πυξίδα για τη χάραξη εκπαιδευτικής πολιτικής και τον στρατηγικό ανασχεδιασμό της ανάπτυξης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εκπαίδευσης και επακόλουθα την οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Α. Ξενόγλωσσες

- Anderson, E. W., & Fornell, C. (1991). *The impact of performance on customer satisfaction and retention: An investigation of industry differences*. University of Michigan, Ann Arbor, MI: National Quality Research Center Working Paper.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1991). *Intra-industry differences in the impact of product performance on customer satisfaction and retention*. University of Michigan, Ann Arbor, MI: National Quality Research Center Working Paper.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th εκδ.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Bell, D. E. (1980). Regret in decision making under uncertainty. *Operations Research*, 30, σσ. 961-981.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (3rd εκδ.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Churchill Jr, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4), σσ. 491-504.
- Crossman, A., & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 29-46, 34(1), σσ. 29-46.
- Crow, S. M., & Hartman, S. J. (1995). Can't get no satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 16(4), σσ. 34-38.
- Customers_Satisfaction_Council. (1995). *Customer Satisfaction Assessment Guide*. Motorola University Press.
- Czarnecki, M. T. (1999). *Managing by Measuring: How to Improve Your Organization's Performance Through Effective Benchmarking*. New York: AMACOM.
- Demirdag, S. (2015). Assessing teacher self-efficacy and job satisfaction: Middle school teachers. *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, 5(3), σσ. 35-43.
- Dutka, A. (1995). *AMA Handbook of customer satisfaction: A guide to research, planning and implementation*. Illinois: NTC Publishing Group.
- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in Motivation, Personality and Development*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Edosomwan, J. A. (1993). *Customer and Market-driven Quality Management*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Engel, J. F., & Blackwell, R. D. (1982). *Consumer behavior*. New York.: Holt, Rinehart and Winston.
- Engel, J., Kollat, D., & Blackwell, R. (1978). *Consumer Behavior*. Illinois: Dryden Press.
- Evans, L. (1997). Addressing problems of conceptualization and construct validity in researching. *Educational Research*, 39(3), σσ. 319-331.

- Evans, L. (1998). *Teacher morale, job satisfaction and motivation*. London: Paul Chapman.
- Filak, V. F., & Sheldon, K. M. (2003). Student Psychological Need Satisfaction and College Teacher-Course Evaluations. *Educational Psychology, 23*(3), σσ. 235-247.
- Fornell, C. (1992). A national satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing, 56*, σσ. 6-21.
- Fornell, C. (1995). The quality of economic input: Empirical generalizations about its distribution and relationship to market share. *Marketing Science, 14*(3), σσ. 203-211.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1988). Model for customer complaint management. *Marketing Science, 7*, σσ. 271-286.
- Gallagher, R. W., & Kordupleski, R. E. (1998). *Customer value management: The CVA 2000 collection*. Hamilton East, New Zealand: CVM Inc.
- Gerson, R. F. (1993). *Measuring of customer satisfaction: A guide to managing quality service*. Menlo Park: Crisp Publications.
- Glaveli, N., Grigoroudis, E., & Manolitzas, P. (2019). Practical application of MSQ and MUSA methodology in determining critical job satisfaction factors of seasonal employees in summer destination luxury resorts. *Tourism Management, 74*, σσ. 426-437.
- Grigoroudis, E., & Politis, Y. (2005). Employee satisfaction: Methodological approaches, measurement dimensions and new technologies. *Proceedings of the Qualifying Labour, Social Issues and New Technologies International Conference* (σσ. 39-59). Crete: Technical University of Crete, Aegean University, Technological Educational Institute of Piraeus.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harrington, J., & Dwayne, M. (1997). *ISO 9000 and beyond*. New York: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 46*, σσ. 53-62.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate motivate employees? *Harvard Business Review, 46*, σσ. 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Hill, N. (1996). *Handbook of customer satisfaction measurement*. Hampshire.: Gower Publishing.

- Hirschfeld, R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota satisfaction questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement, 60*(2), σσ. 255-270.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcour, Brace and World.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York.
- Horton, R. L. (1974). The Edwards personal preference schedule and consumer personality research. *Journal of Marketing Research, 11*, σσ. 335-337.
- Howard, J. A., & Sheth, J. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Hunt, H. K. (1977). Customer satisfaction/dissatisfaction: Overview and future research directions. Στο H. K. Hunt, *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Ilgén, D. R. (1971). Satisfaction with performance as a function of the initial level of expected performance and the deviation from expectations. *Organizational Behavior and Human Performance, 6*, σσ. 345-361.
- Ilgén, D., & Hamstra, B. (1972). Performance satisfaction as a function of the difference between expected and reported performance at five levels of reported performance. *Organizational Behavior and Human Performance, 7*, σσ. 359-370.
- Jackson, P., & David, A. (1995). *Achieving ISO 9000*. London: Kogan Page Ltd.
- Johnson, M. D., & Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology, 12*(2), σσ. 267-286.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), σσ. 939-948.
- Jung, K., Moon, M. J., & Hahm, S. D. (2007). Do age, gender and sector affect job satisfaction? Results from the Korean labor and income panel data. *Review of Public Personnel Administration, 27*(2), σσ. 125-146.
- Kassarjian, H. H. (1974). Personality and consumer behavior: A review. *Journal of Marketing Research, 8*, σσ. 409-418.
- Koustelios, A. (2005). Physical education teachers' in Greece: Are they satisfied? *International Journal of Physical Education, 42*(2), σσ. 85-90.
- Kyriazopoulos, P., Spyridakos, A., Grigoroudis, E., Siskos, Y., & Yannacopoulos, D. (2007). The quality of e-services: Measuring satisfaction of Internet customers. *Operational Research. An International Journal, 7*(2), σσ. 233-254.
- Lalagka, S. (2017). Job satisfaction among Greek secondary teachers and the role of school. *Journal of Contemporary Education Theory & Research, 1*(1), σσ. 23-32.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*, σσ. 309-336.

- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Στο M. D. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology* (σσ. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Loomes, G., & Sugden, R. (1982). Refret Theory: An alternative theory or rational choice under certainty. *The Economic Journal*, 92, σσ. 805-824.
- Maddox, R. N. (1981). The two-factor theory and consumer satisfaction: Replication and extension. *Journal of Consumer Research*, 8, σσ. 97-102.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, σσ. 370-396.
- Massnick, F. (1997). *The customer is CEO: How to measure what your customers want- and make sure they get it*. New York: AMACOM.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilisation*. London: Macmillan.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van nostrand.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age*. New York: Oxford Univeristy Press.
- Naumann, E., & Giel, K. (1995). *Customer satisfaction measurement and management: Using the voice of the customer*. Cincinnati: Thomson Executive Press.
- Oliver, R. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), σσ. 480-486.
- Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, σσ. 460-469.
- Oliver, R. L. (1996). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Mc Graw Hill.
- Ololube, N. (2006). *Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness and Assessment*. Ανάκτηση 02 5, 2022, από ERIC: <https://eric.ed.gov/?id=ED496539>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *The Journal of Marketing*(49), σσ. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Leonard, L. B. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, σσ. 12-40.
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45, σσ. 1-10.
- Rhodes, C., Nevill, A., & Allan, J. (2004). Valuing and Supporting Teachers: A Survey of Teacher Satisfaction, Dissatisfaction, Morale and Retention in an English Local Education Authority. *Research in Education*, 71(1), σσ. 67-80.
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Saiti, A. (2007). Main factors of job satisfaction among primary school educators: factor analysis of the Greek reality. *Management in Education*, 21(2), σσ. 23-27.
- Sallis, E. (2005). *Total Quality Management Education* (3rd εκδ.). London, UK: Taylor & Francis e-Library.
- Schaffer, R. H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs: General and Applied*, 67(14), σσ. 1-29.
- Sharma, R. D., & Jyoti, J. (2006). Job satisfaction among school teachers. *IIMB Management Review*, 18(4), σσ. 349-363.
- Siskos, Y., & Grigoroudis, E. (2002). Measuring Customer Satisfaction for Various Services Using Multicriteria Analysis. In: Bouyssou D., Jacquet-Lagrèze E., Perny P., Słowiński R., Vanderpooten D., Vincke P. (eds). *Aiding Decisions with Multiple Criteria. International Series in Operations Research & Management Science*, 44, 457-482.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spreng, R. A., & Olshavsky, R. W. (1992). A desires-as-standard model of consumer satisfaction: Implications for measuring satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5(1), σσ. 53-63.
- Swan, J. E., & Combs, L. J. (1976). Product performance and consumer satisfaction: A new concept. *Journal of Marketing*, 40, σσ. 25-33.
- Swan, J. E., & Trawick, I. F. (1981). Disconfirmation of expectation and satisfaction with a service. *Journal of Retailing*, 57, σσ. 49-67.
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), σσ. 71-97.
- Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25(2), σσ. 204-212.
- Vavra, T. G. (1997). *Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, analyzing and reporting customer satisfaction measurement programs*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), σσ. 247-252.
- Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). Value-Percept Disparity: an Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction. Στο R. P. Bagozzi, & A. M. Tybout, *Advances in Consumer Research* (σσ. 256-261). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.
- Woodruff, R. B., Cadotte, E. R., & Jenkins, R. L. (1983). Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of Marketing Research*, 20, pp. 296-304.

- Woodruff, R. B., Clemons, D. W., Schuman, D. W., Gardial, S. F., & Burns, M. J. (1991). The standards issue in customer satisfaction/dissatisfaction research: A historical perspective. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 4, σσ. 173-185.
- Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (1996). *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Yi, Y. (2011). A Critical Review of Consumer Satisfaction. Στο V. A. Zeithaml, *Review of Marketing 1990* (σσ. 68-123). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Zifko-Baliga, G. M. (1998). What customers really want: How that affects what service to deliver in customer service. Στο R. Zemke, & J. A. Woods, *Best practices in customer service* (σσ. 318-327). New York.: Amacom.

B. Ελληνόγλωσσες

- Αραμπατζή, Ζ. (2009). Απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας για τη συμβολή της Διεύθυνσης στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Γκόρτζα, Α. (2008). Η διαδικασία μέτρησης ικανοποίησης πελατών στο πρότυπο ISO 9001. Χανιά: Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.
- Γραμματικού, Κ. (2016). Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/Θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας. *Πρακτικά 1ου πανελληνίου συνεδρίου με διεθνή συμμετοχή "Ελλάδα-Ευρώπη 2020: Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα, Καινοτομία και Οικονομία"*. 1, σσ. 152-162. Αθήνα: Ελληνικό Ινστιτούτο Οικονομικών της Εκπαίδευσης & Δια Βίου Μάθησης, της Έρευνας & Καινοτομίας.
- Γρηγορουδής, Β., & Σίσκος, Γ. (2005). *Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη. Το σύστημα MUSA*. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Διακόπουλος, Χ. Δ. (1986). *Marketing: Έρευνα αγοράς και ανάπτυξη πωλήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας.
- Κάντας, Α. (2009). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κεχαγιάς, Ι. (1990). *Σημειώσεις Συμπεριφοράς Καταναλωτή*. Πειραιάς: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Koontz, H., & O' Donnell, C. (1983). *Οργάνωση και διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών* (2η εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μαγνήσαλης, Κ. Γ. (1981). *Καταναλωτική: Η τεχνική γνώσεως της συμπεριφοράς του καταναλωτή*. Αθήνα: Interbooks.
- Παπαναούμ, Ζ. (2003). *Το Επάγγελμα του Εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Σιώμκος, Γ. (1994). *Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική marketing*. Αθήνα-Πειραιάς: Εκδόσεις Σταμούλης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Ι Ερωτηματολόγιο έρευνας

«Βαρόμετρο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος»

Συνοδευτική επιστολή

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της διπλωματικής μου εργασίας με στόχο τη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος. Η έρευνα διενεργείται στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του ΠΑΔΑ.

Η συνεισφορά σας είναι εξαιρετικά σημαντική λόγω της εμπειρίας σας. Η καταγραφή των απόψεών σας όσον αφορά στην οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος θα συμβάλει στο να αναδειχθούν οι διαστάσεις ικανοποίησης που χρήζουν βελτίωσης και οι προτεραιότητες των δράσεων που κρίνεται σκόπιμο να αναληφθούν προς την κατεύθυνση αυτή.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό. Τα δεδομένα των απαντήσεών σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εξαγωγή συμπερασμάτων στο πλαίσιο της ως άνω ερευνητικής εργασίας. Ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ανέρχεται σε 5-7 λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας και την πολύτιμη συνδρομή σας στο ερευνητικό μου εγχείρημα.

Με εκτίμηση,

Σοφία Μερετάκη

A. Ατομικά στοιχεία

1. Φύλο
 - Άνδρας
 - Γυναίκα

2. Ηλικία
 - έως 29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - 60+

3. Οικογενειακή Κατάσταση
 - Άγαμος/η
 - Έγγαμος/η
 - Έγγαμος/η με παιδιά
 - Άλλο

4. Σπουδές
 - 2^{ος} τίτλος σπουδών/πτυχίο
 - Μεταπτυχιακό δίπλωμα
 - Διδακτορικό δίπλωμα

5. Προϋπηρεσία ως εκπαιδευτικός σε έτη
 - 0-2
 - 3-12
 - 13-20
 - 21+

6. Σχέση εργασίας
 - Μόνιμος/η Εκπαιδευτικός
 - Αναπληρωτής/ώτρια Εκπαιδευτικός

7. Δ/νσης Εκπ/σης που ανήκετε
 - Πρωτοβάθμια
 - Δευτεροβάθμια

8. Κλάδος - Ειδικότητα
 - ...

B. Ικανοποίηση ως προς την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος

Παρακαλείσθε να επιλέξετε τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα λαμβάνοντας υπόψη την κλίμακα:

1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Μέτρια 4 Πολύ 5 Πάρα πολύ

1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- 1.1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη διαδικασία πρόσληψης των εκπαιδευτικών;
- 1.2. Σε ποιον βαθμό είστε ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία στελέχωσης σε θέσεις ευθύνης στη σχολική μονάδα;
- 1.3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις υλικές και ηθικές αμοιβές της εργασίας σας;
- 1.4. Πόσο ικανοποιημένος/η νιώθετε με τις δυνατότητες εκπαίδευσης & επιμόρφωσης που σας παρέχονται;
- 1.5. Κατά πόσο είστε ικανοποιημένος/η με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης;
- 1.6. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το σύστημα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού;

2. Συνθήκες Εργασίας

- 2.1. Κατά πόσο είστε ικανοποιημένος/η από το περιβάλλον εργασίας σας (κτίρια/ εγκαταστάσεις και ασφάλεια στη σχολική μονάδα);
- 2.2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το πλαίσιο εργασίας σας (ωράριο εργασίας και το γεγονός ότι σας ανατίθενται εξωδιδασκτικές εργασίες);
- 2.3. Σε σχέση με τις προσδοκίες σας σε ποιον βαθμό είστε ικανοποιημένος/η από τα παρεχόμενα εργαλεία (υλικοτεχνικός εξοπλισμός, σχολικά εγχειρίδια, προγράμματα σπουδών);
- 2.4. Σε ποιον βαθμό είστε ικανοποιημένος/η από την οργάνωση και υλοποίηση από πλευράς ΥΠΑΙΘ της τηλεεκπαίδευσης κατά την α' φάση της πανδημίας του covid19;

2.5. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις συνθήκες εργασίας σας;

3. Προσωπική Ανάπτυξη & Ενδυνάμωση

3.1. Κατά πόσο είστε ικανοποιημένος/η από τις δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης που σας παρέχονται;

3.2. Σε ποιον βαθμό είστε ικανοποιημένος/η από τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης;

3.3. Πόσο σας ικανοποιεί το επίπεδο καθοδήγησης που λαμβάνετε;

3.4. Σε ποια έκταση είστε ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη που λαμβάνετε;

3.5. Αξιολογώντας το επίπεδο αυτονομίας που έχετε στην εκτέλεση του εκπαιδευτικού σας έργου πόσο ικανοποιημένος/η είστε;

3.6. Πόσο σας ικανοποιεί ο βαθμός συμμετοχής σας στη λήψη αποφάσεων στη σχολική σας μονάδα;

3.7. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις παρεχόμενες δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης & ενδυνάμωσης;

4. Σχέσεις

4.1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε κρίνοντας από τη συνεργασία σας με Διεύθυνση της σχολικής σας μονάδας, συναδέλφους, γονείς & μαθητές, σχολικό σύμβουλο;

4.2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αναγνώριση του έργου σας;

4.3. Σε ποιον βαθμό είστε ικανοποιημένος/η από την ανατροφοδότηση που λαμβάνετε για το έργο σας;

4.4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εξυπηρέτηση των Δ/νσεων Εκπ/σης που ανήκετε;

4.5. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο επικοινωνίας /αλληλεπίδρασης με τα εμπλεκόμενα μέρη κατά την άσκηση του έργου σας;

5. Ηγεσία

- 5.1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε αξιολογώντας τις δεξιότητες από πλευράς Διεύθυνσης της σχολικής μονάδας όπου υπηρετείτε ως προς την ενσυναίσθηση;
- 5.2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε κρίνοντας τις ικανότητες από πλευράς Διεύθυνσης της σχολικής μονάδας όπου υπηρετείτε ως προς την ενεργητική ακρόαση;
- 5.3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε αξιολογώντας τις δεξιότητες της Διεύθυνσης της σχολικής μονάδας όπου υπηρετείτε στην επίλυση συγκρούσεων;
- 5.4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε κρίνοντας τις ικανότητες της Διεύθυνσης της σχολικής μονάδας όπου υπηρετείτε στη διαχείριση κρίσεων;
- 5.5. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον βαθμό στον οποίο το ΥΠΑΙΘ γνωρίζει τις ανάγκες του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού;
- 5.6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον βαθμό στον οποίο «εισακούεται η φωνή σας» από το ΥΠΑΙΘ;
- 5.7. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ικανότητες της ηγεσίας;

6.Συνολική Ικανοποίηση

Συγκεντρωτικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος;

Γ. Ικανοποίηση από την εργασία

Παρακαλείσθε να επιλέξετε τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα λαμβάνοντας υπόψη την κλίμακα:

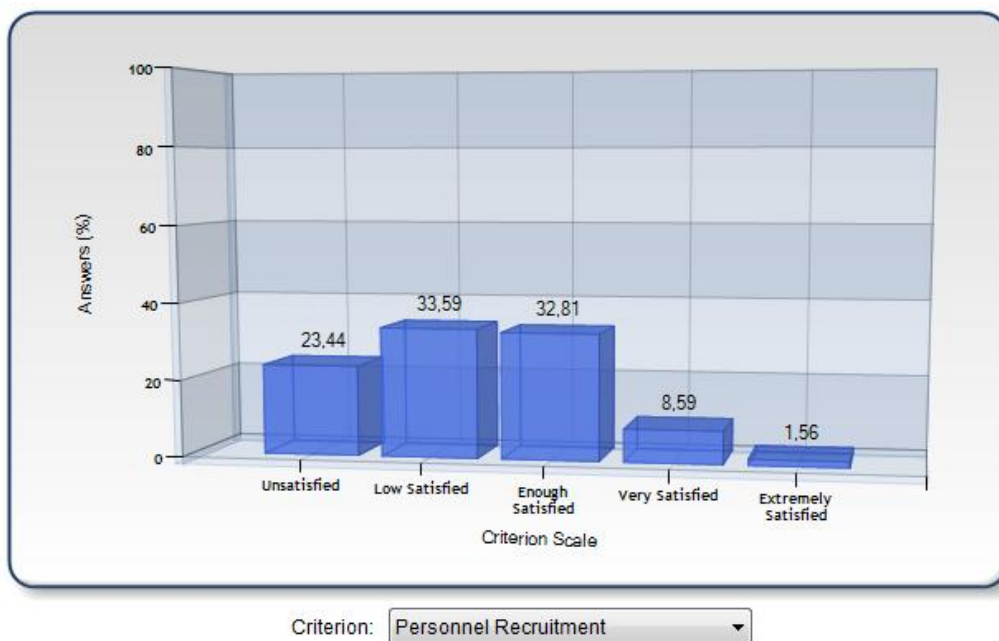
1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Μέτρια 4 Πολύ 5 Πάρα πολύ

1. Πόσο υπερήφανος/η αισθάνεστε για το επάγγελμά σας;
2. Πόσο υπερήφανος/η νιώθετε για το σχολείο σας;
3. Πόσο σημαντικό κίνητρο είναι για εσάς καθένα από τα παρακάτω για τη βελτιστοποίηση της απόδοσής σας;
 - i. Υψηλότερος μισθός
 - ii. Bonus αποδοτικότητας
 - iii. Άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης για Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό
 - iv. Λιγότερες ώρες απασχόλησης
 - v. Απαλλαγή από τις εξωδίδακτικές εργασίες
 - vi. Υπηρετηση σε σχολική μονάδα της επιλογής σας
 - vii. Βελτιωμένες συνθήκες εργασίας
4. Συνολική Ικανοποίηση από την εργασία

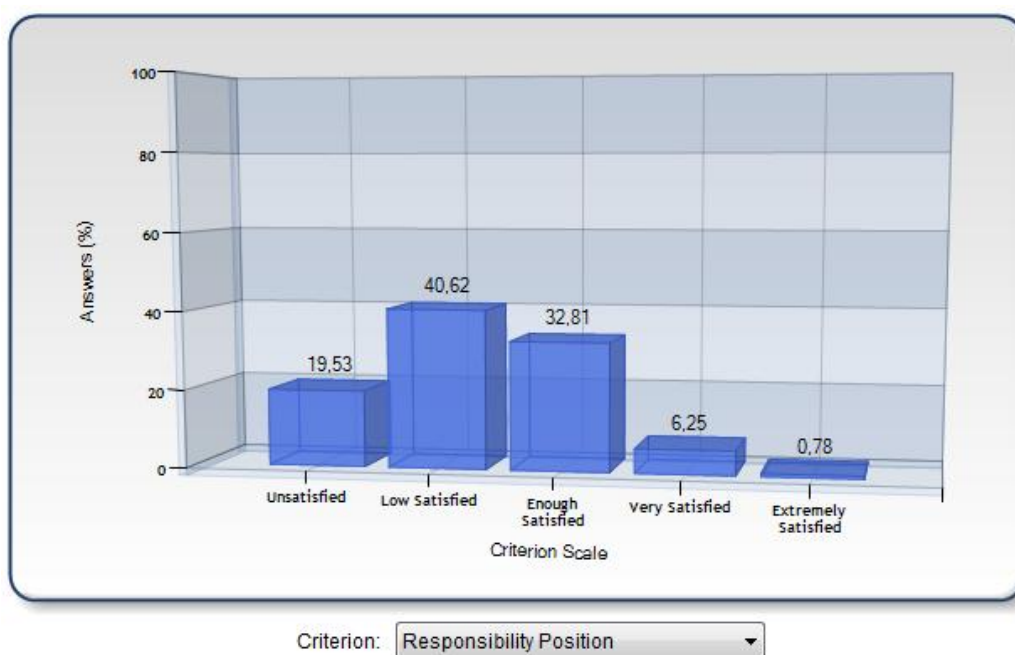
Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας;

Παράρτημα II Διαγράμματα συνολικής ικανοποίησης και επιμέρους διαστάσεων ικανοποίησης

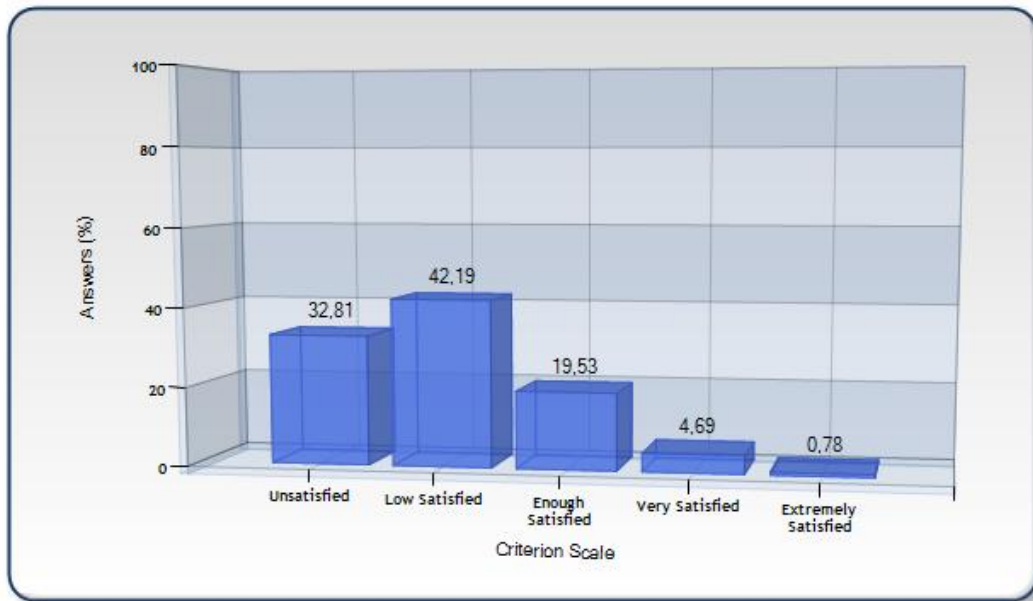
Α.1. Διαγράμματα δεικτών ικανοποίησης αναλυτικών διαστάσεων κριτηρίου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



Διάγραμμα 1. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Πρόσληψη

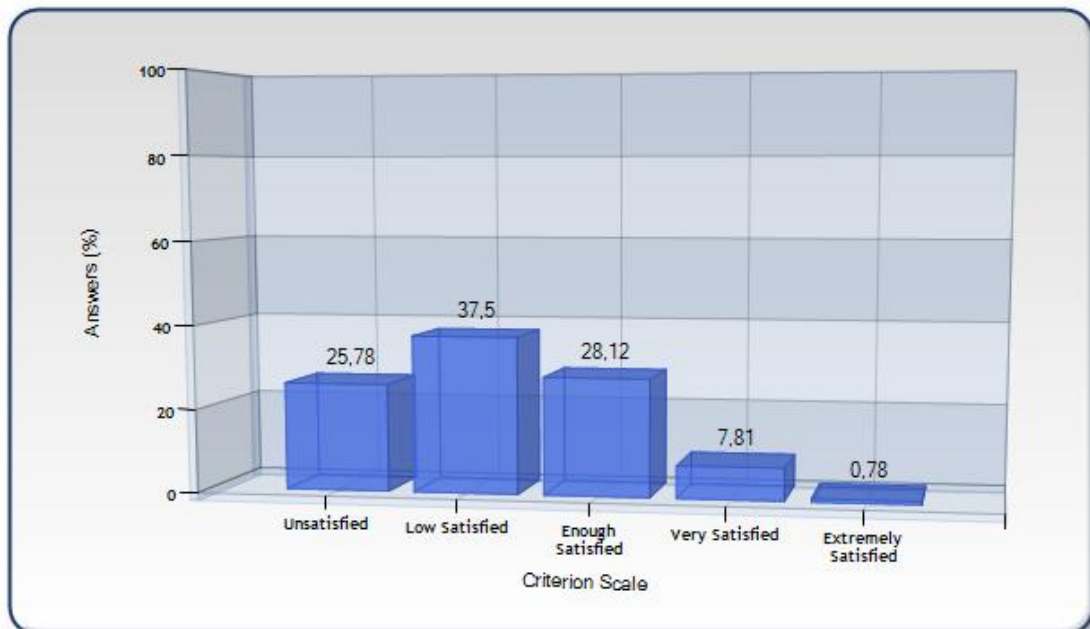


Διάγραμμα 2. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Στελέχωση σε θέσεις ευθύνης



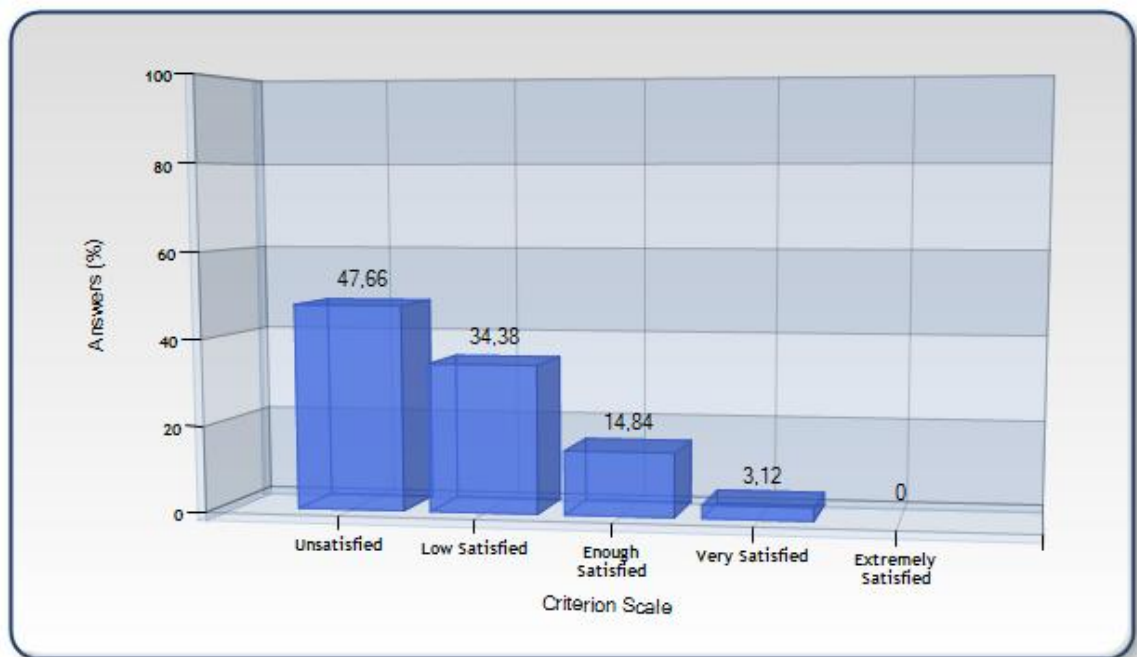
Criterion:

Διάγραμμα 3. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Αμοιβές



Criterion:

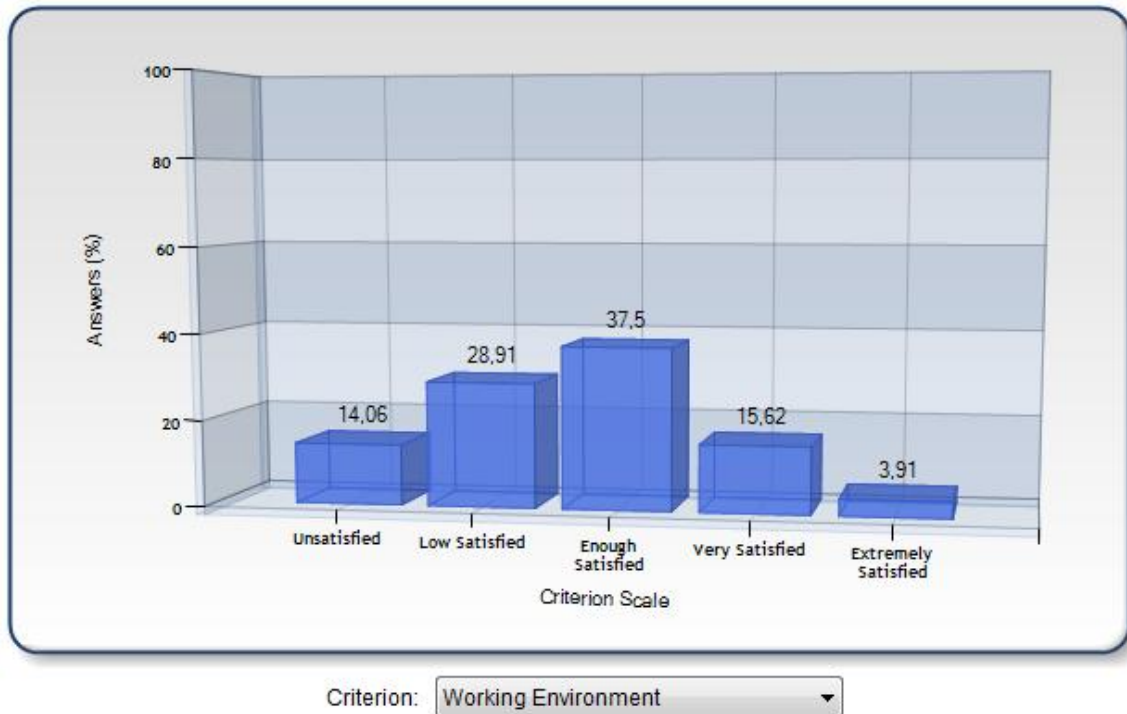
Διάγραμμα 4. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Εκπαίδευση & επιμόρφωση



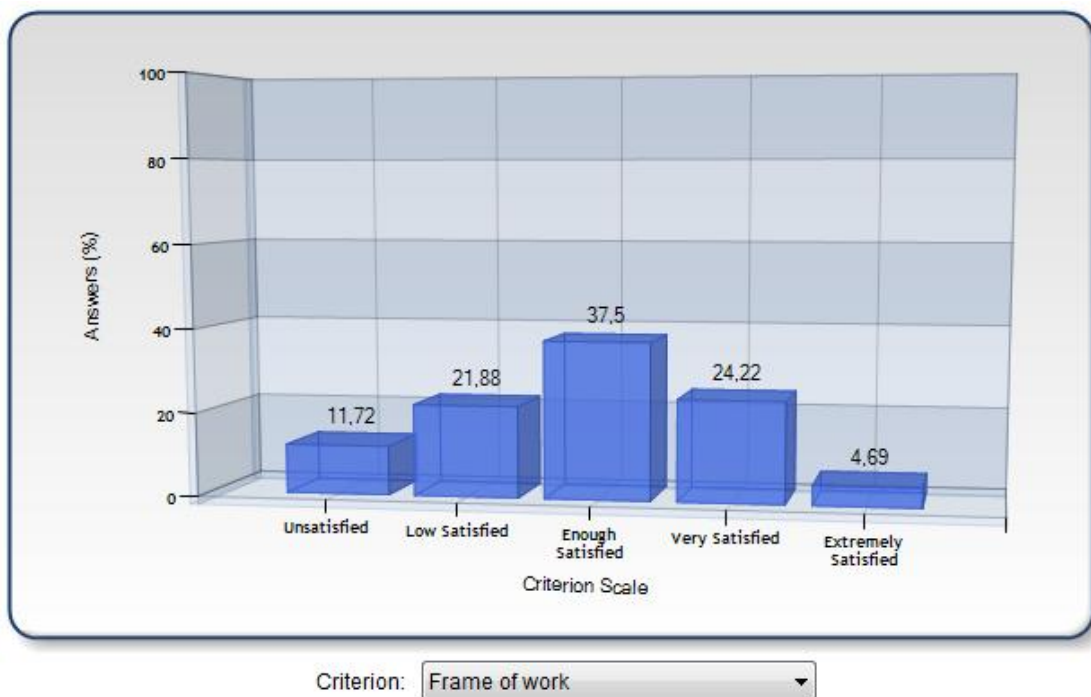
Criterion: Evaluation

Διάγραμμα 5. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Αξιολόγηση

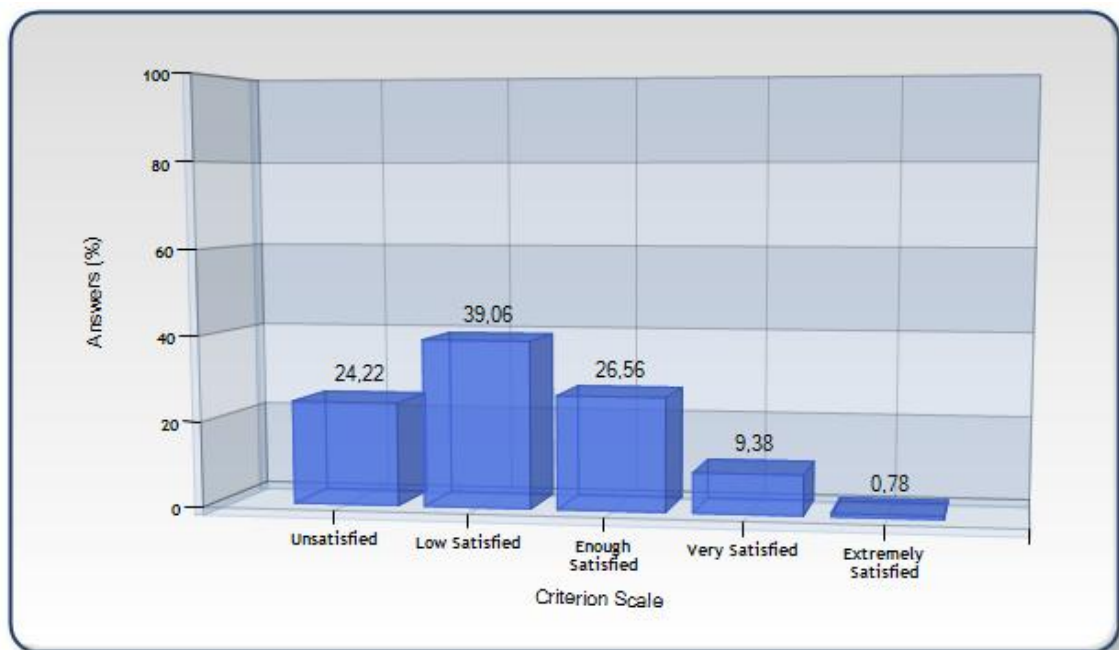
Α.2. Διαγράμματα δεικτών ικανοποίησης αναλυτικών διαστάσεων κριτηρίου
Συνθήκες Εργασίας



Διάγραμμα 6. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Περιβάλλον εργασίας

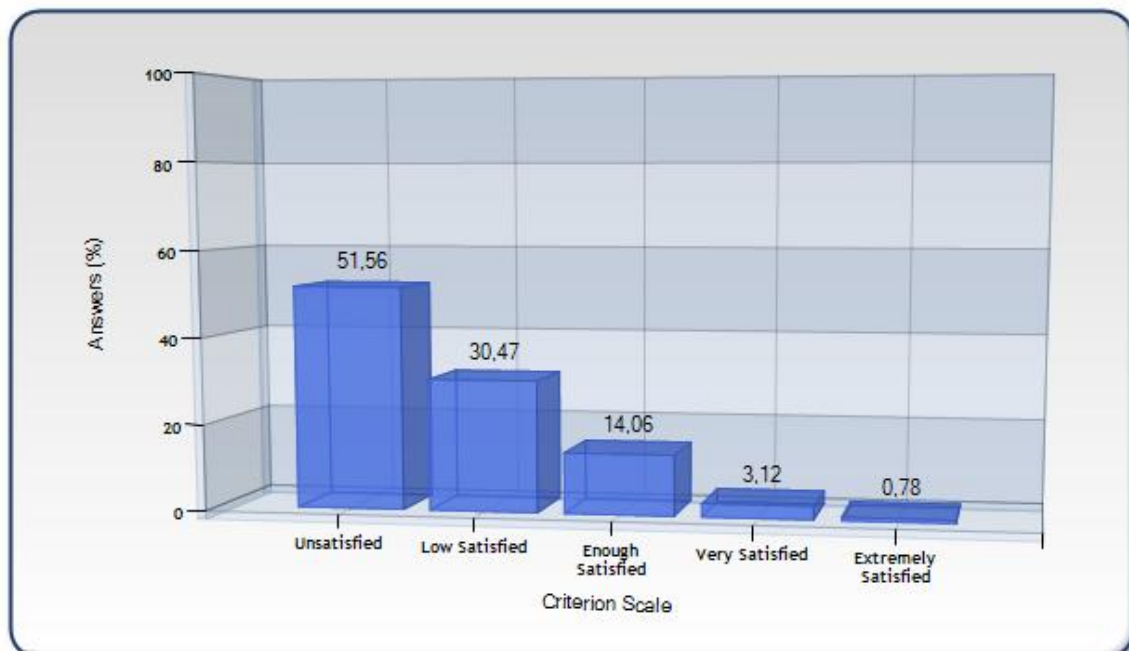


Διάγραμμα 7. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Πλαίσιο εργασίας



Criterion:

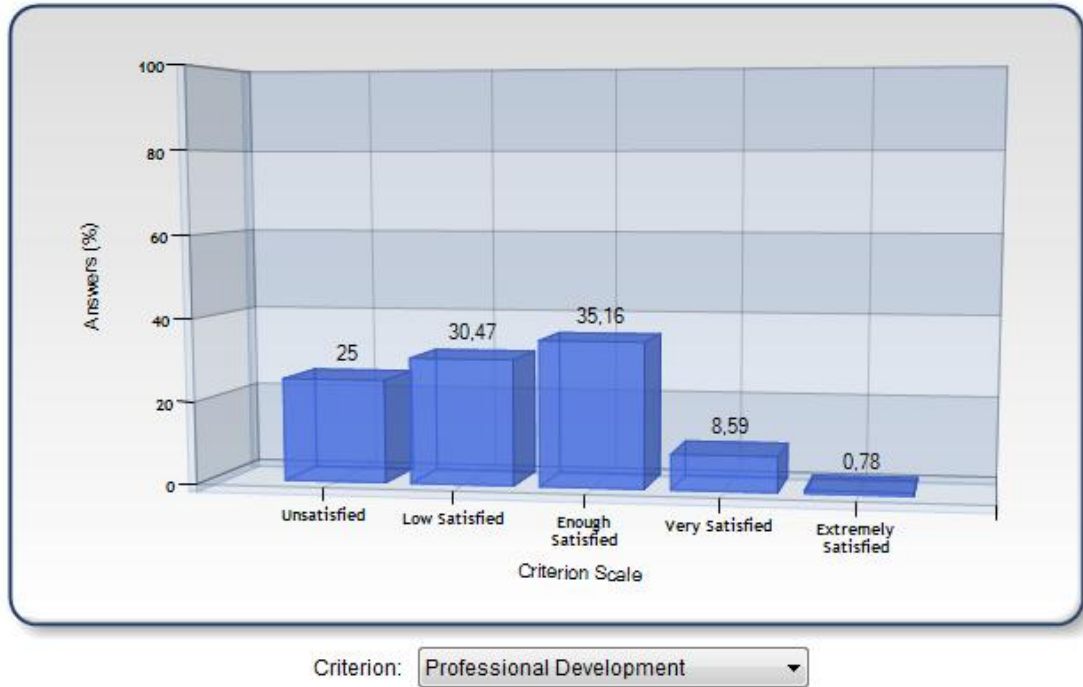
Διάγραμμα 8. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Παρεχόμενα εργαλεία



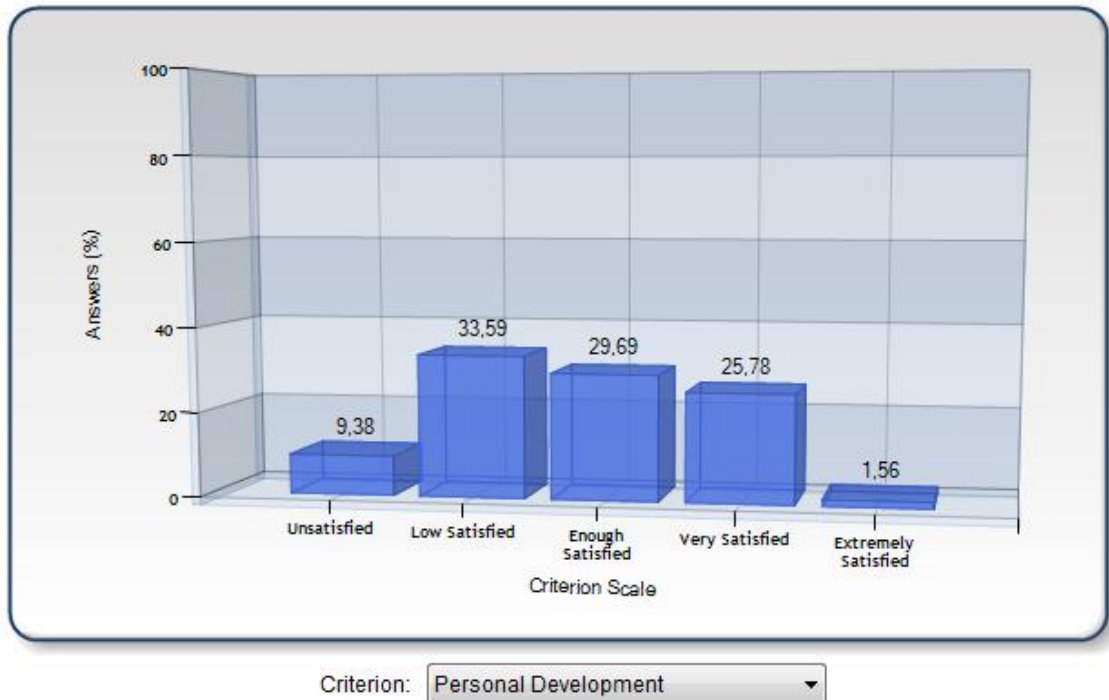
Criterion:

Διάγραμμα 9. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Τηλεκπαίδευση

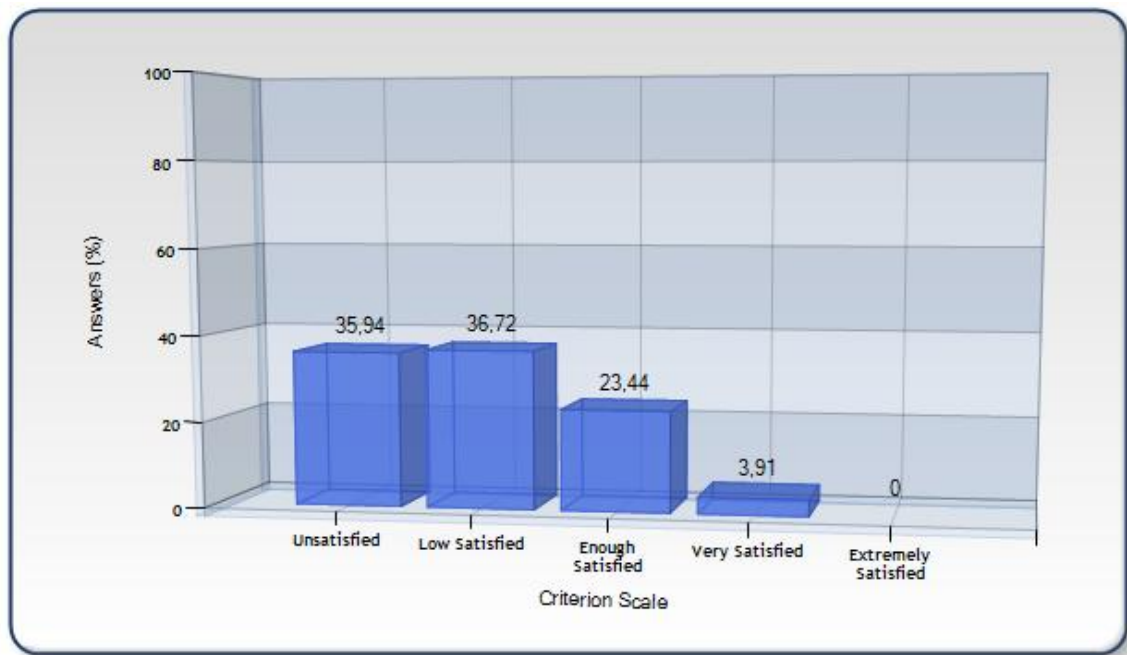
A.3. Διαγράμματα δεικτών ικανοποίησης αναλυτικών διαστάσεων κριτηρίου
Προσωπική ανάπτυξη & ενδυνάμωση



Διάγραμμα 10. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Επαγγελματική ανάπτυξη & εξέλιξη

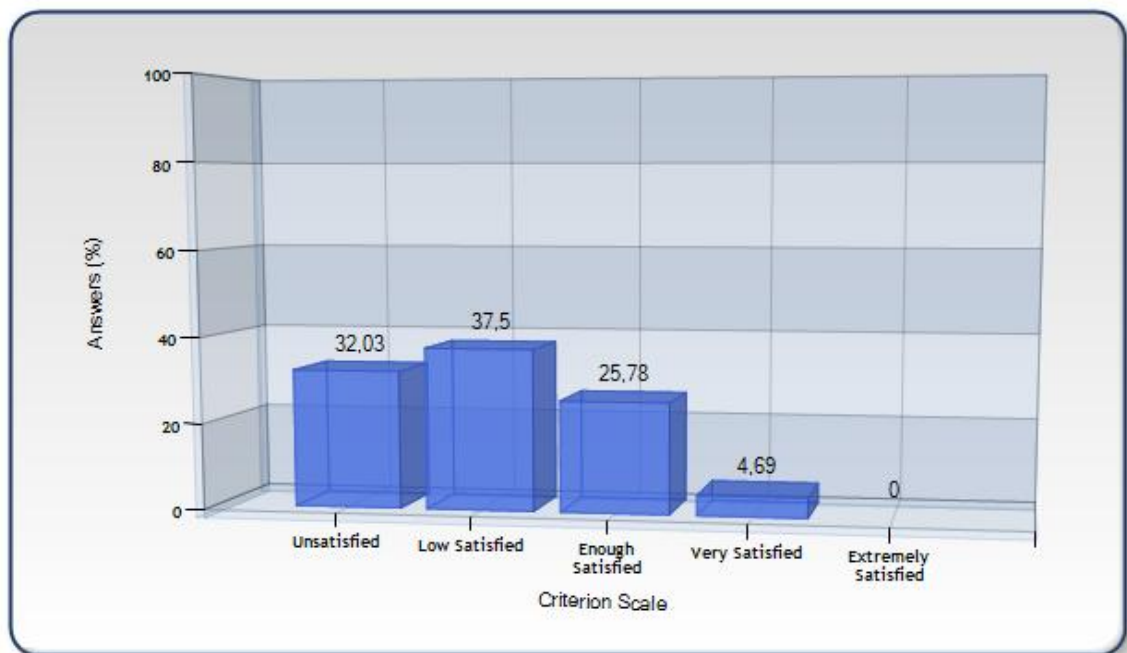


Διάγραμμα 11. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Προσωπική ανάπτυξη



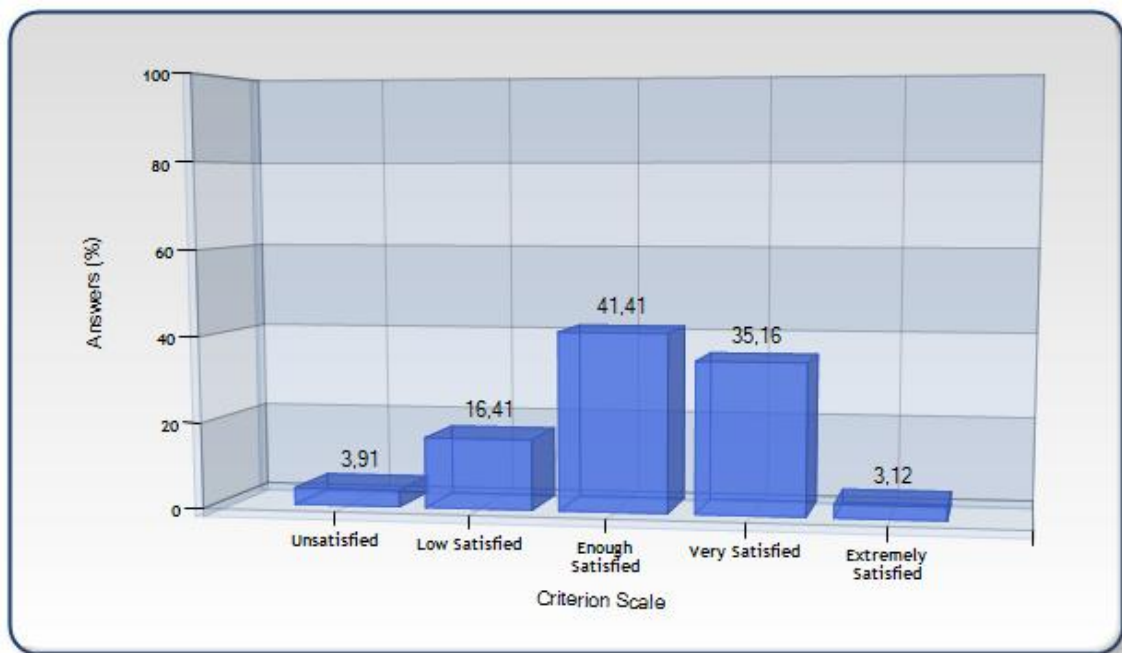
Criterion:

Διάγραμμα 12. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Καθοδήγηση



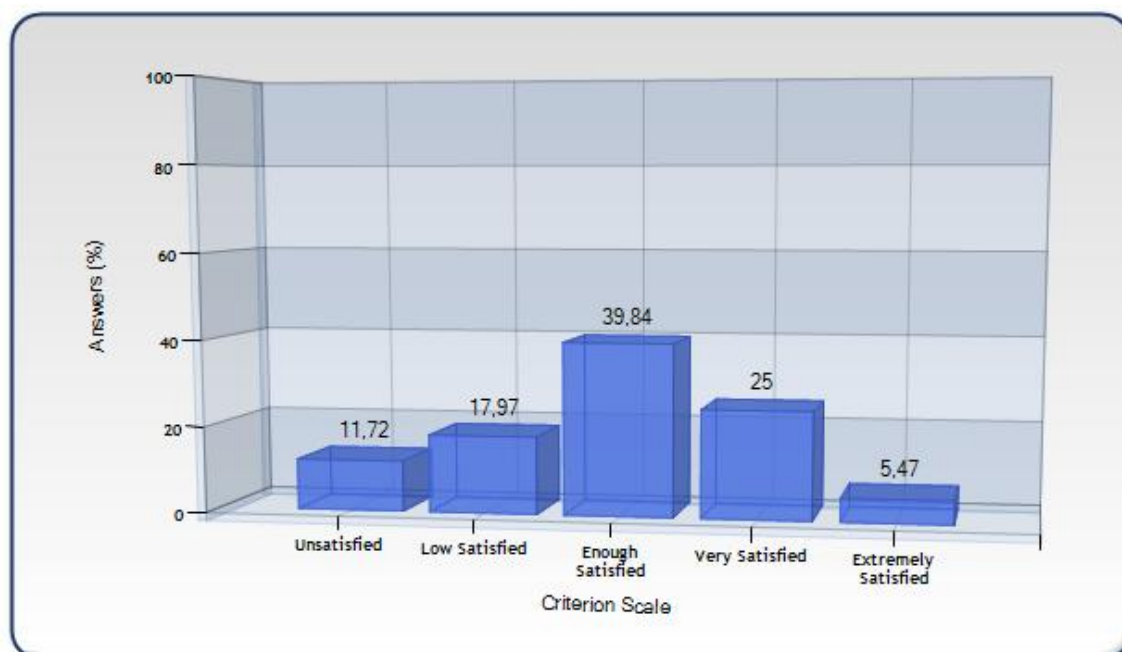
Criterion:

Διάγραμμα 13. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Υποστήριξη



Criterion:

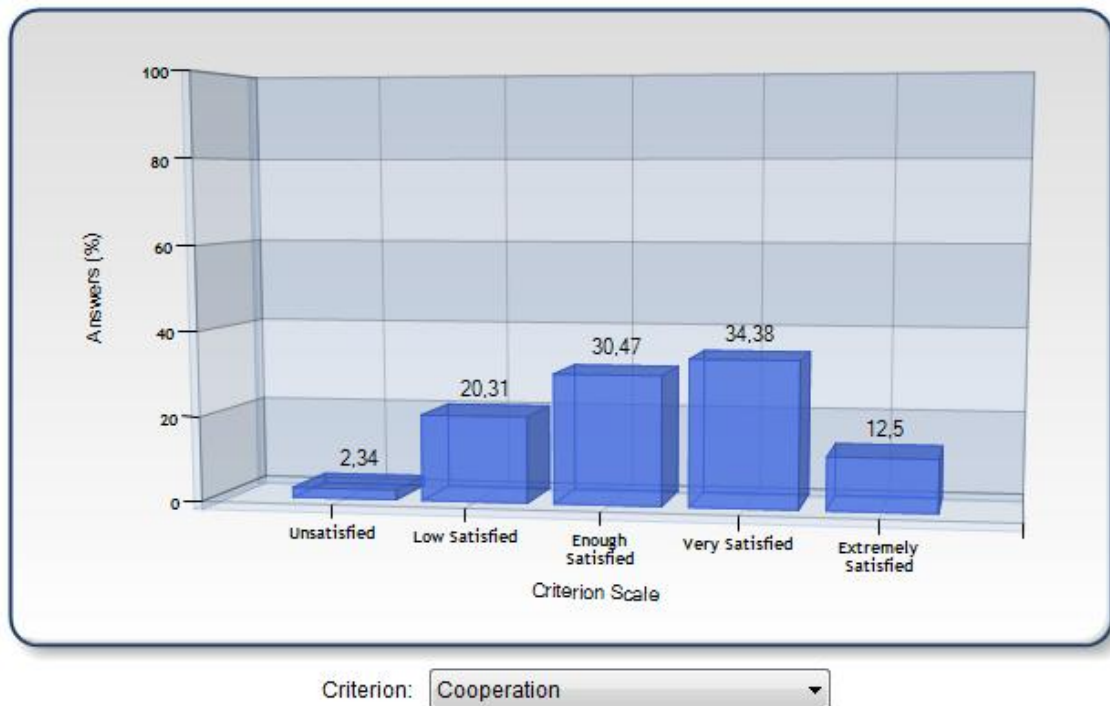
Διάγραμμα 14. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Αυτονομία



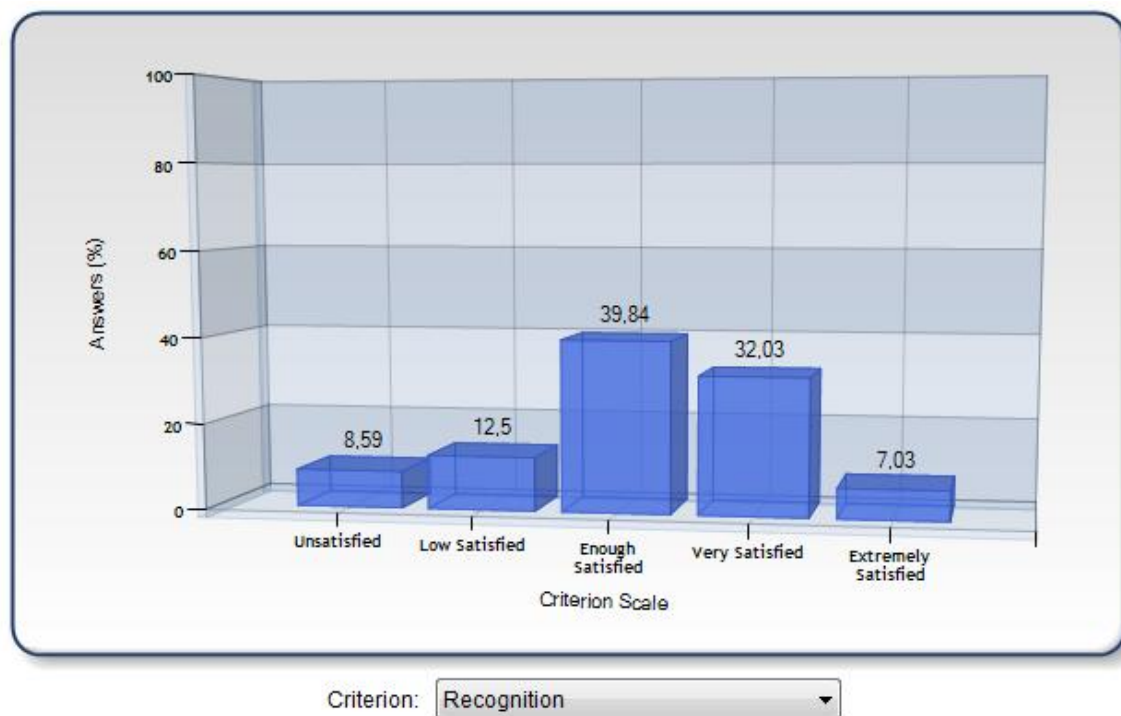
Criterion:

Διάγραμμα 15. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

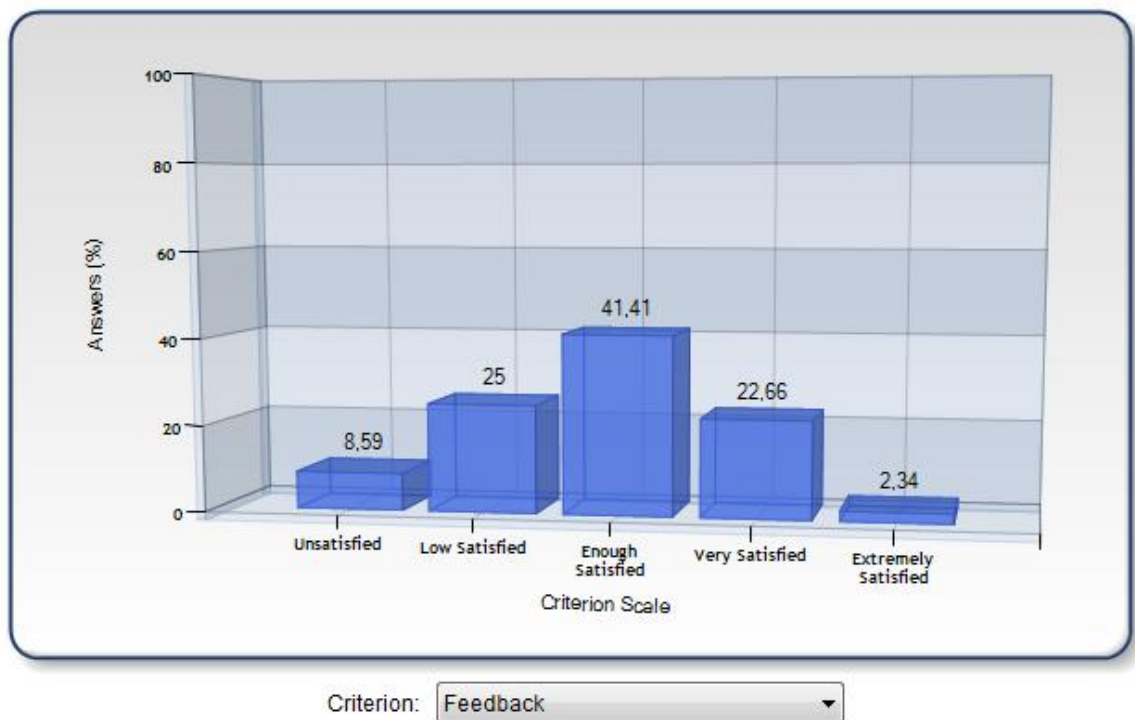
Α.4. Διαγράμματα δεικτών ικανοποίησης αναλυτικών διαστάσεων κριτηρίου
Σγέσεις



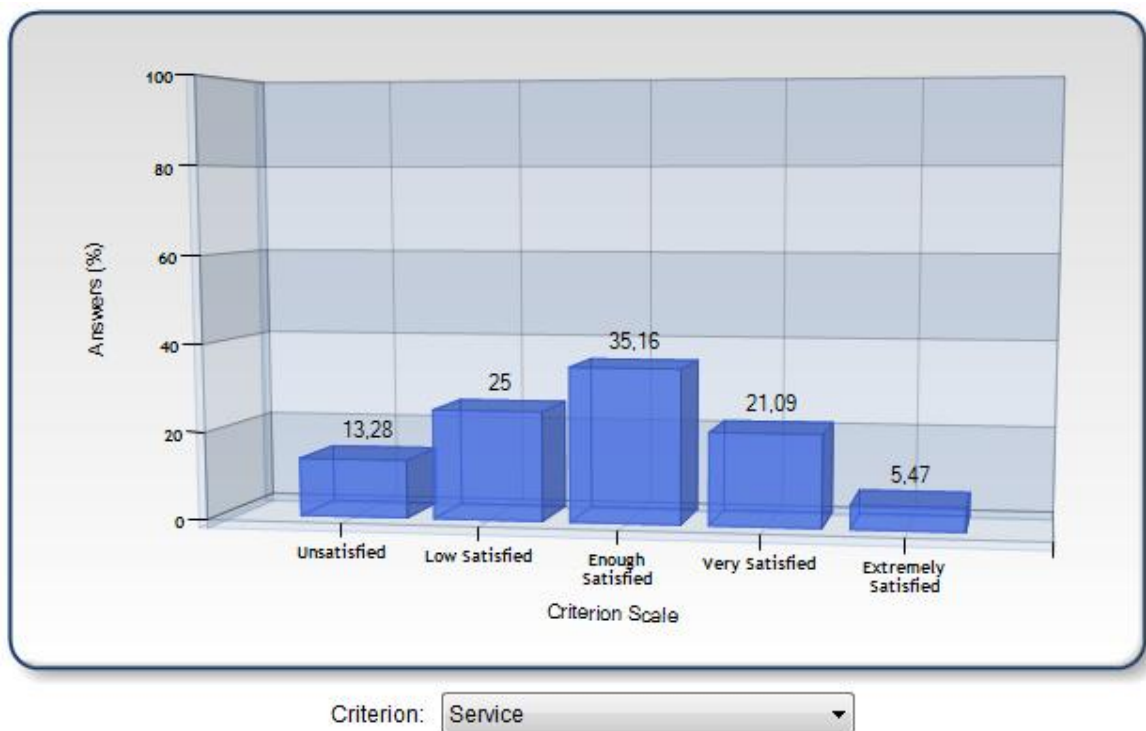
Διάγραμμα 16. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Συνεργασία



Διάγραμμα 17. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Αναγνώριση

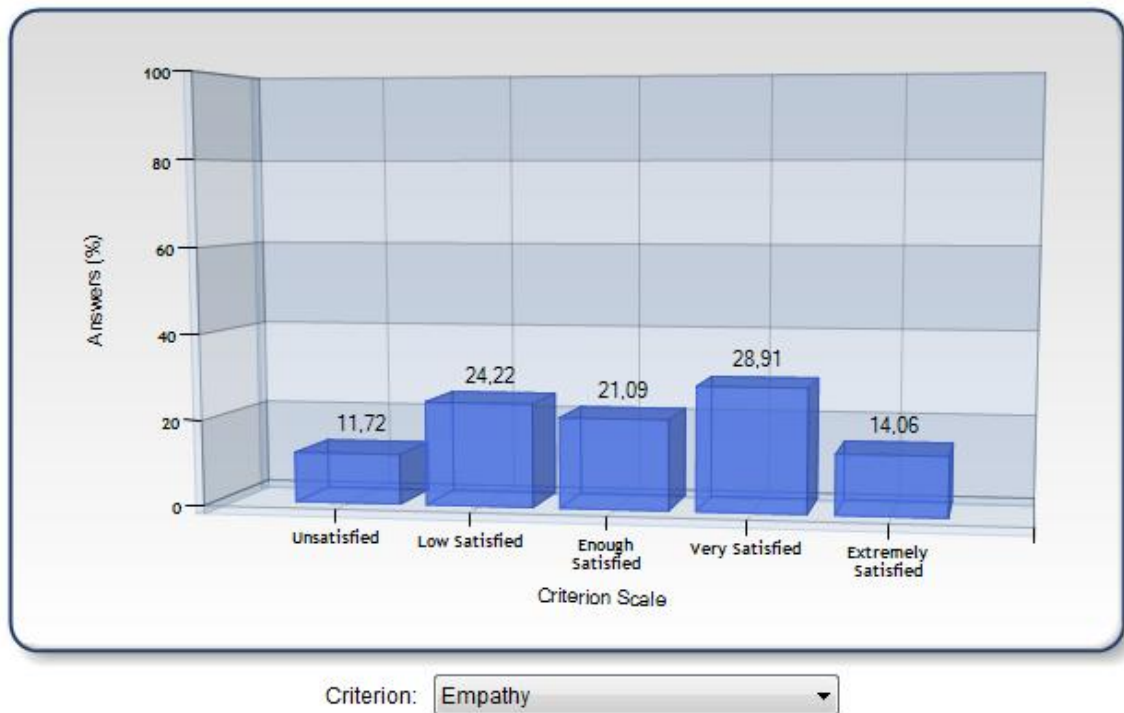


Διάγραμμα 18. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Ανατροφοδότηση

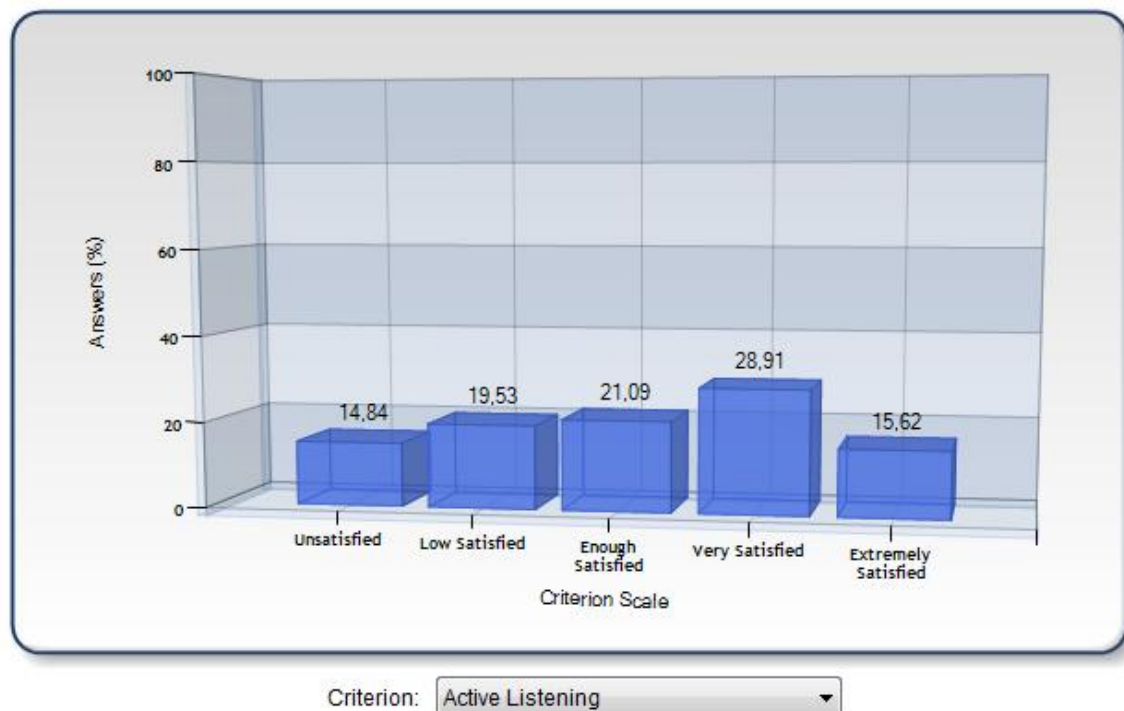


Διάγραμμα 19. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Εξυπηρέτηση Διεύθυνσης Εκπαίδευσης

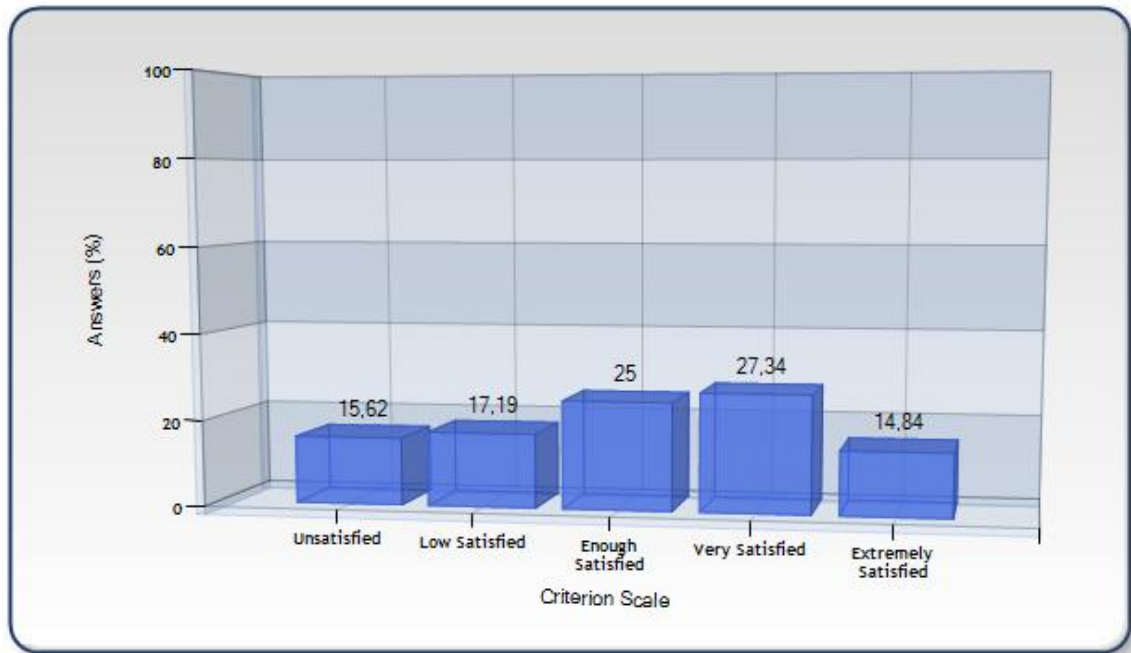
A.5. Διαγράμματα δεικτών ικανοποίησης αναλυτικών διαστάσεων κριτηρίου
Ικανότητες Ηγεσίας



Διάγραμμα 20. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Ενσυναίσθηση

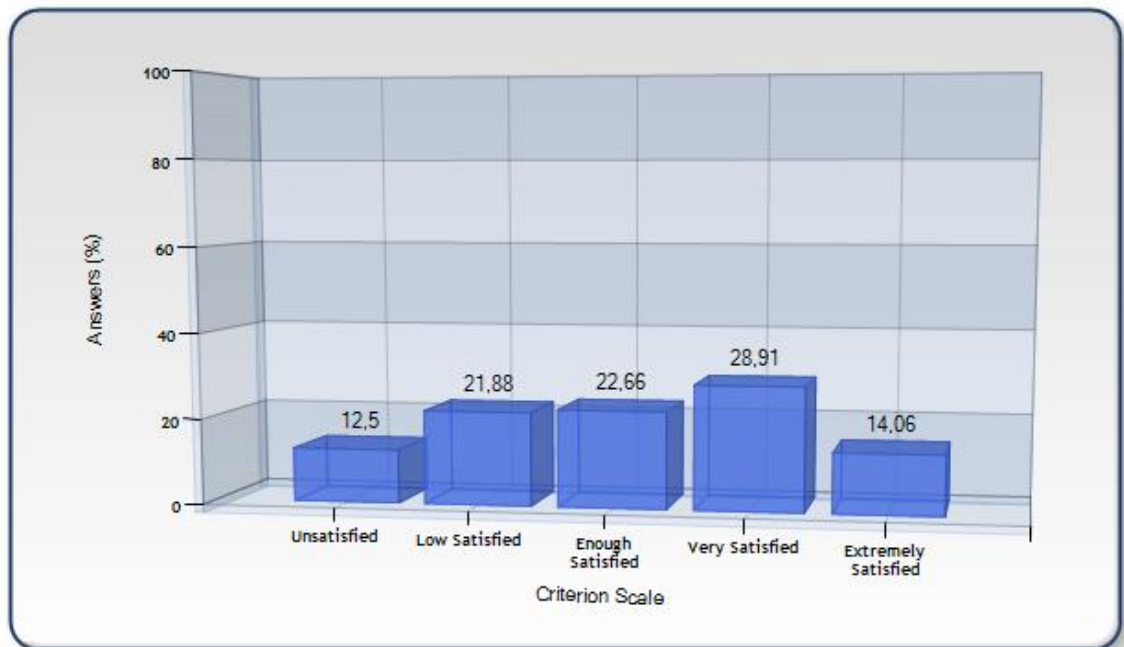


Διάγραμμα 21. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Ενεργητική ακρόαση



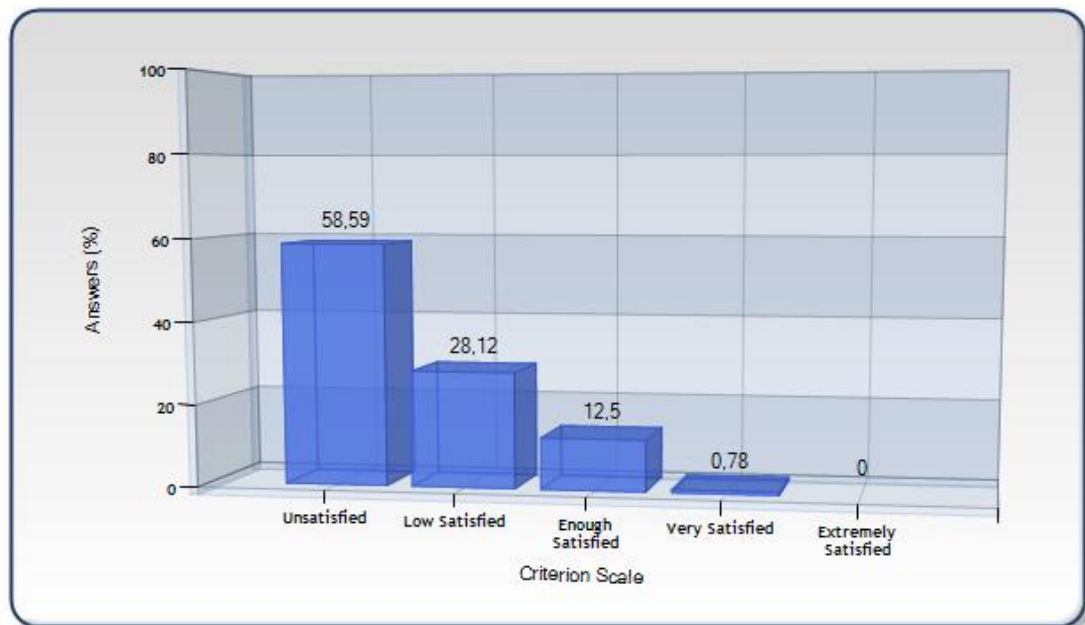
Criterion:

Διάγραμμα 22. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Επίλυση συγκρούσεων



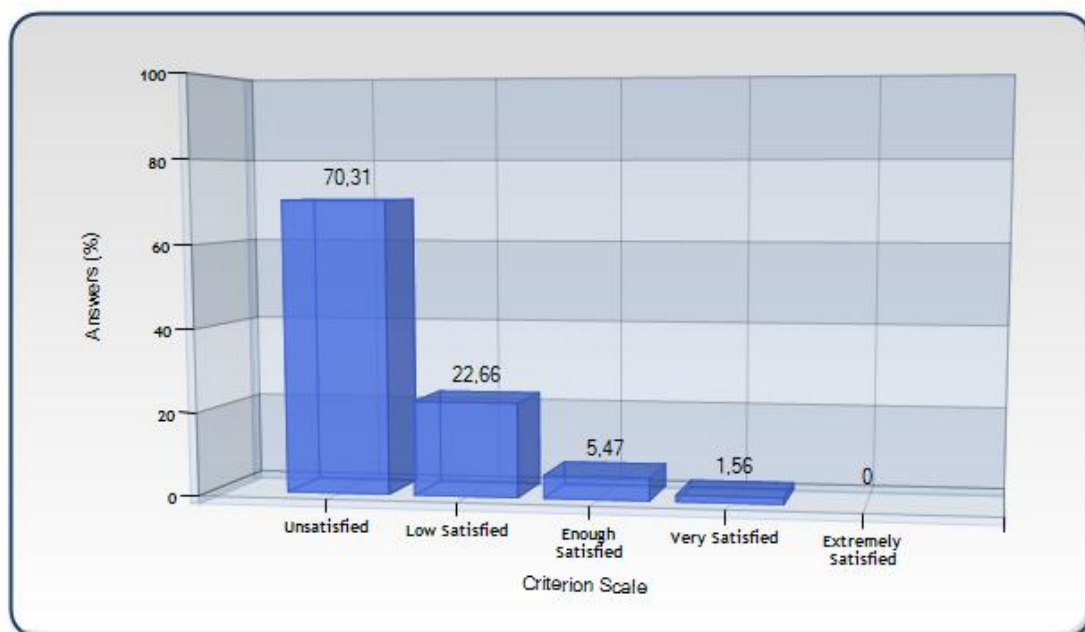
Criterion:

Διάγραμμα 23. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου Διαχείριση κρίσεων



Criterion:

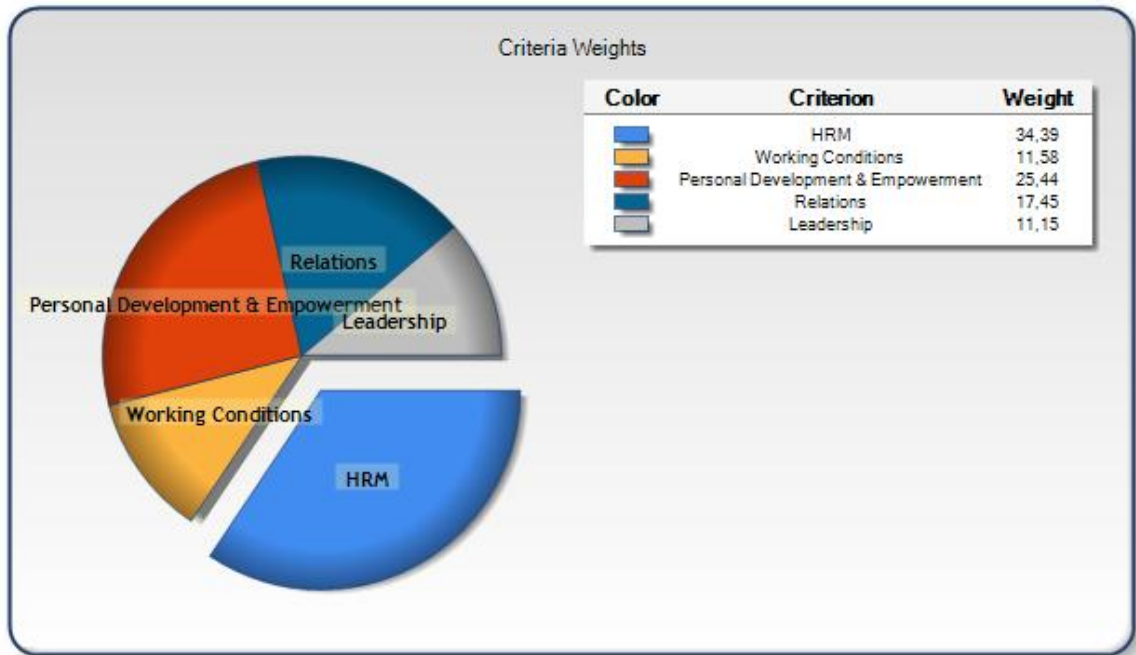
Διάγραμμα 24. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου ΥΠΑΙΘ γνωρίζει ανάγκες επαγγέλματος εκπαιδευτικού



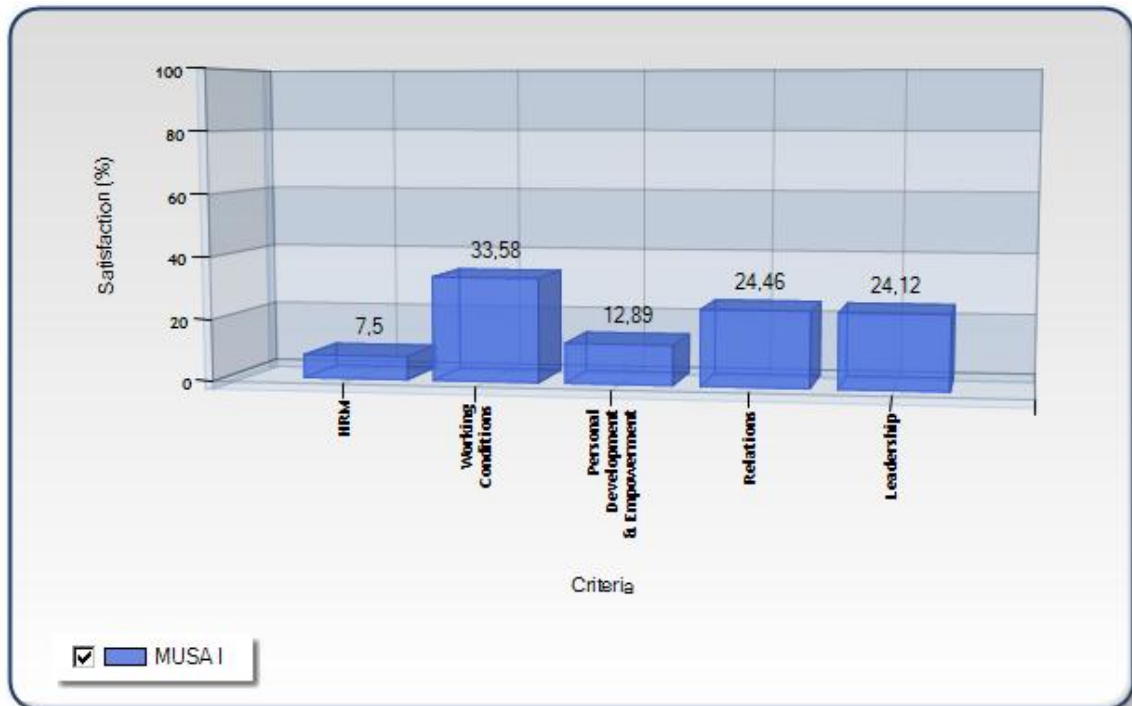
Criterion:

Διάγραμμα 25. Δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίου «Εισακούεται η φωνή» των εκπαιδευτικών από ΥΠΑΙΘ

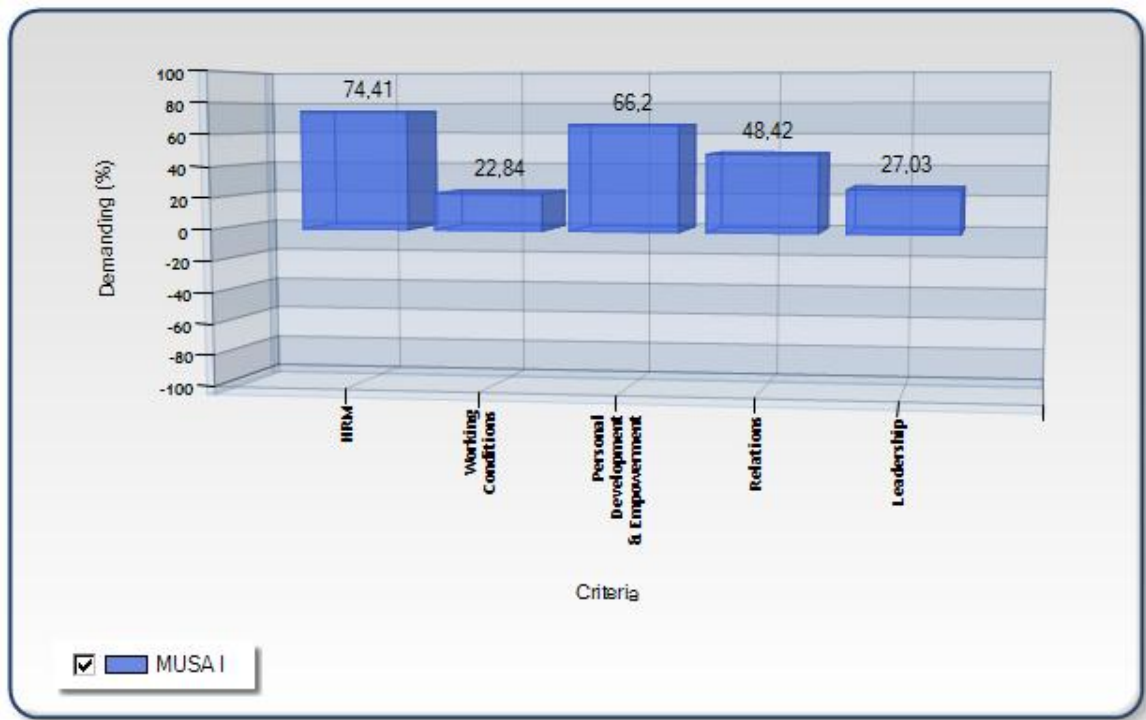
Β.1. Διαγράμματα βασικών κριτηρίων με Βάρη, Μέσους δείκτες ικανοποίησης και Μέσους δείκτες απαιτητικότητας



Διάγραμμα 26. Βάρη βασικών κριτηρίων

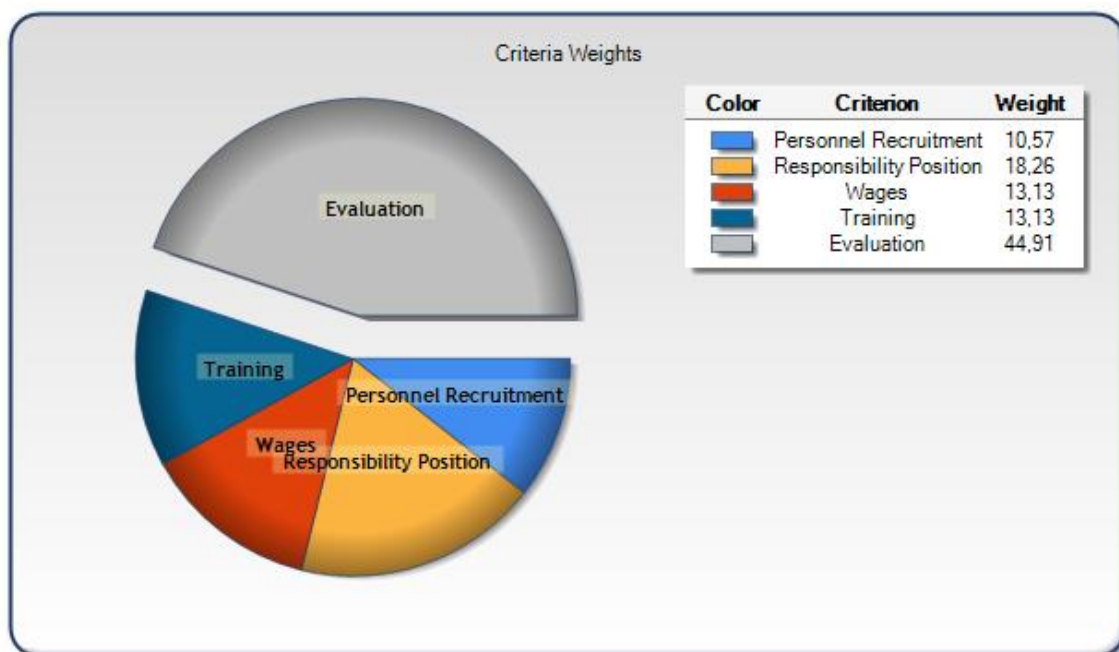


Διάγραμμα 27. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης βασικών κριτηρίων

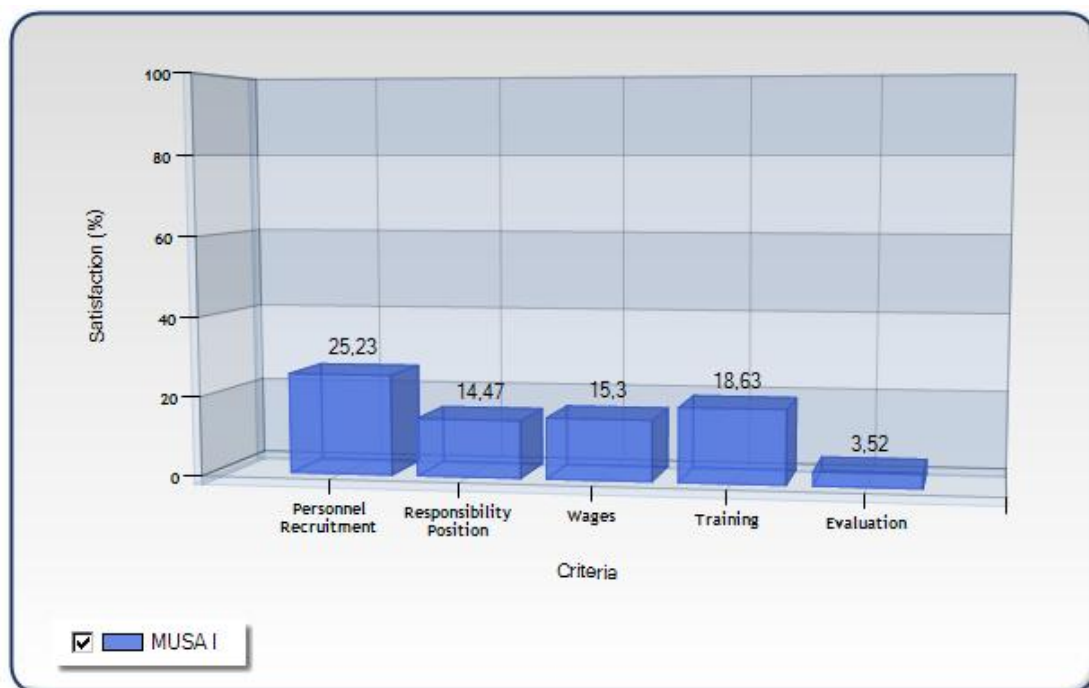


Διάγραμμα 28. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας βασικών κριτηρίων

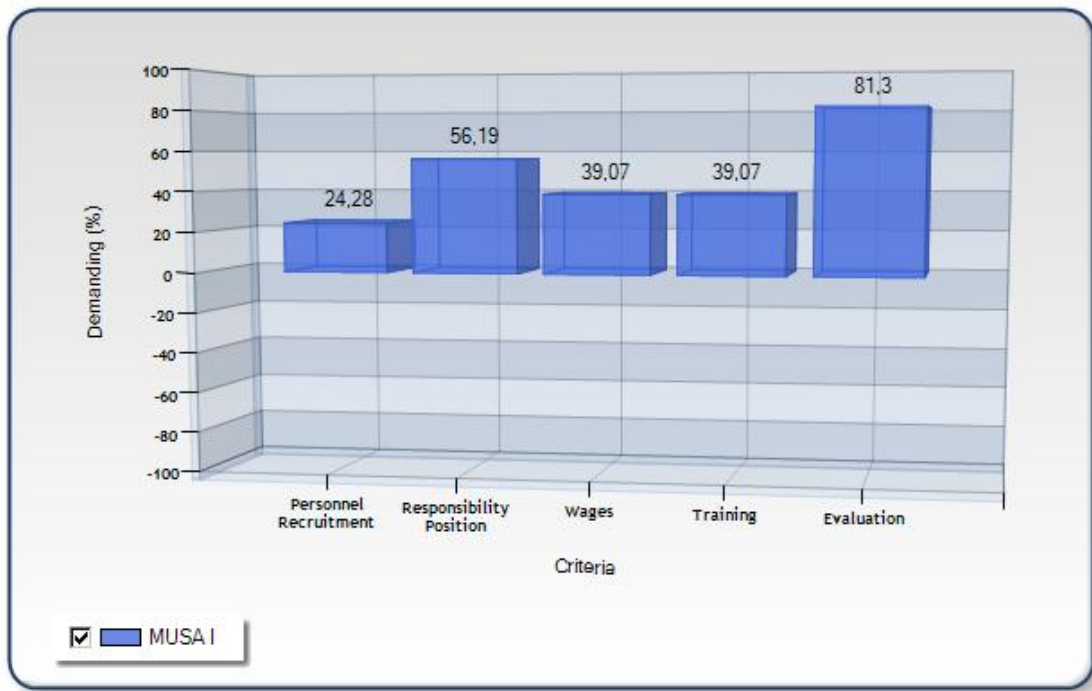
Β.2. Διαγράμματα υποκριτηρίων με Βάρη, Μέσους δείκτες ικανοποίησης και Μέσους δείκτες απαιτητικότητας



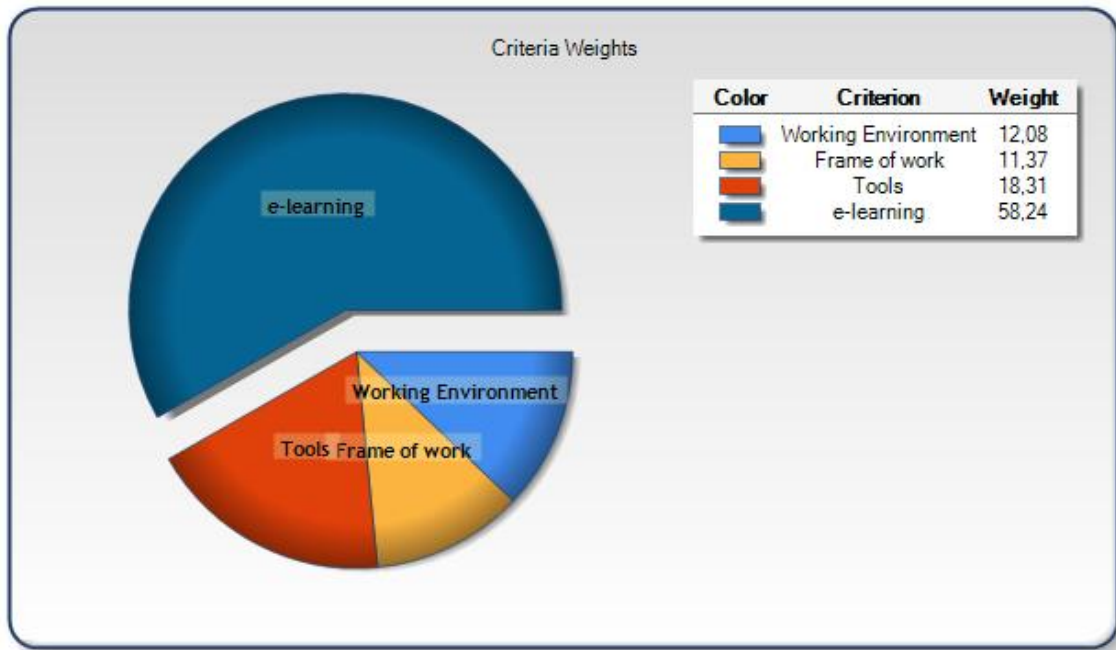
Διάγραμμα 29. Βάρη υποκριτηρίων διάστασης Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού



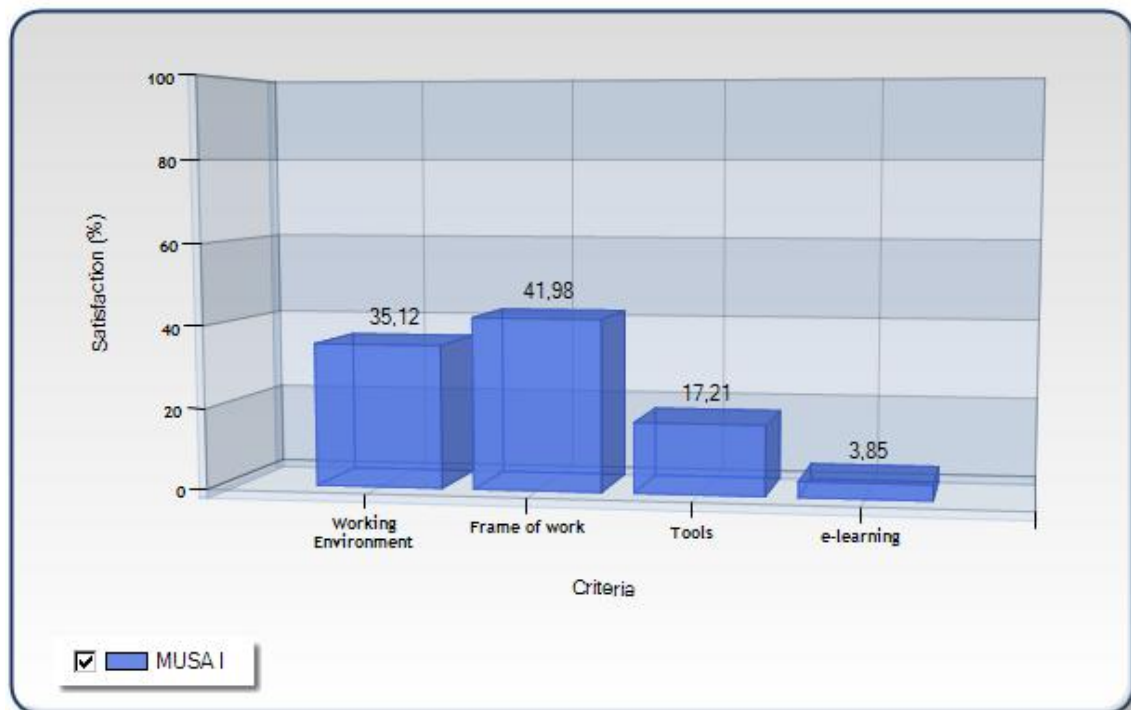
Διάγραμμα 30. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων διάστασης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



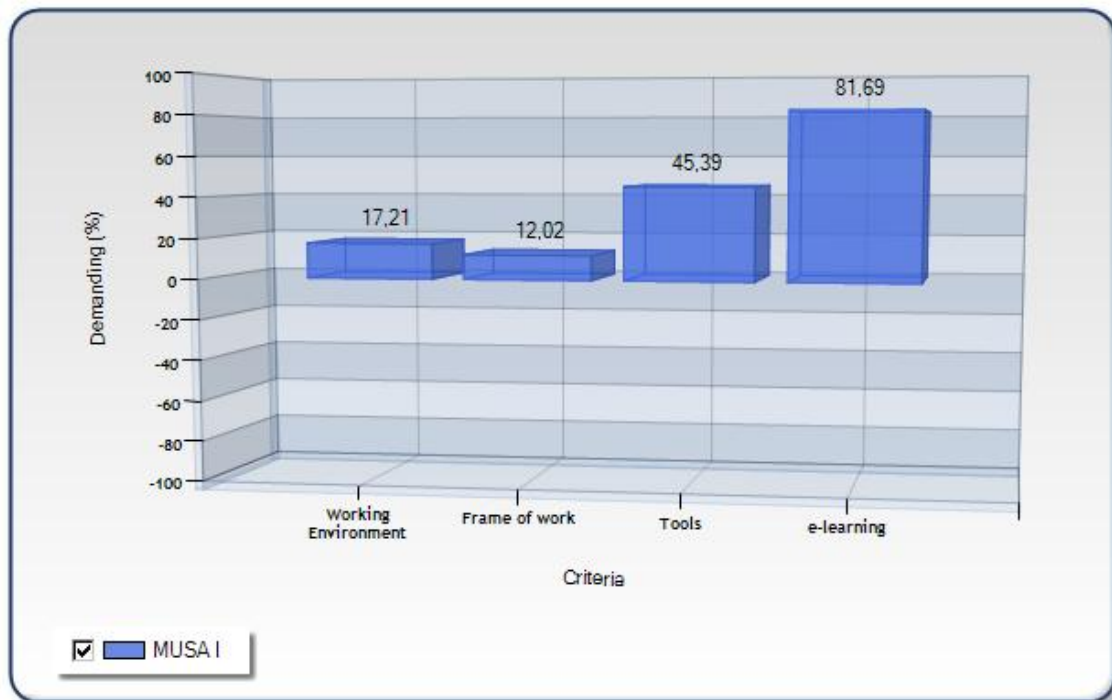
Διάγραμμα 31. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας υποκριτηρίων διάστασης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



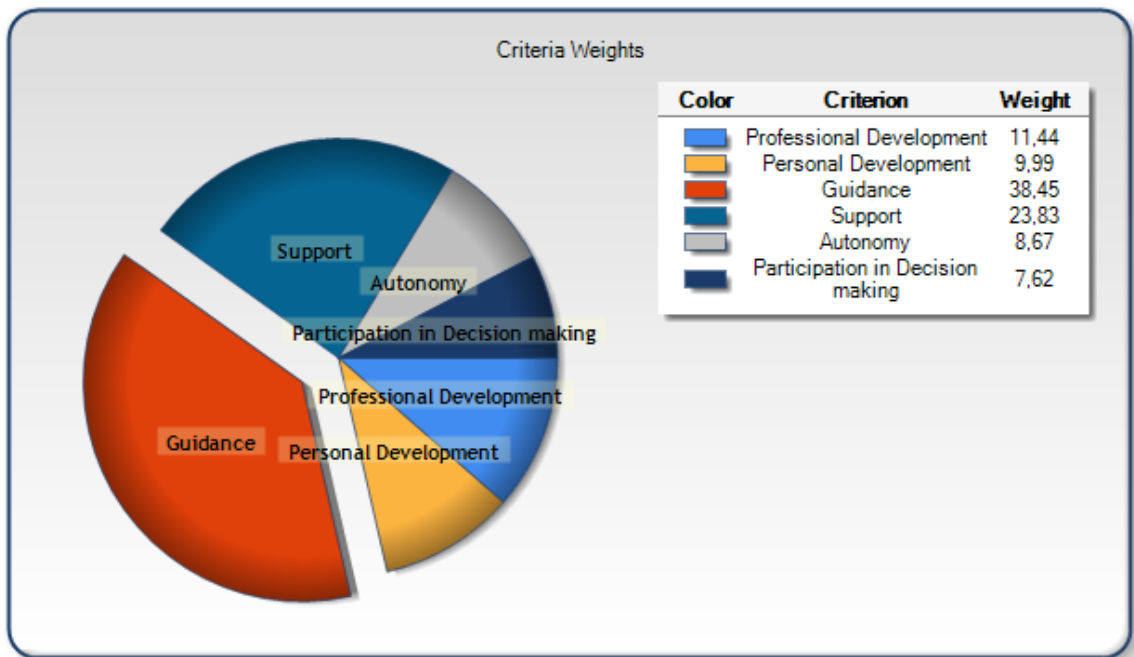
Διάγραμμα 32. Βάρη υποκριτηρίων διάστασης Συνθήκες Εργασίας



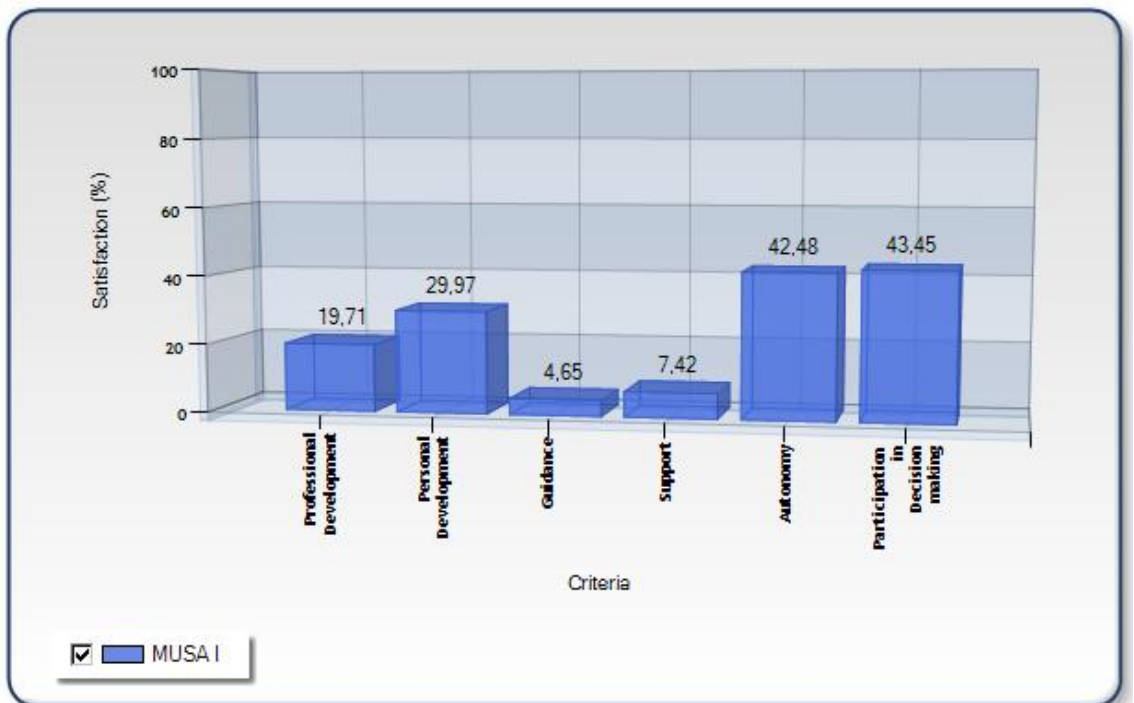
Διάγραμμα 33. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων διάστασης Συνθήκες Εργασίας



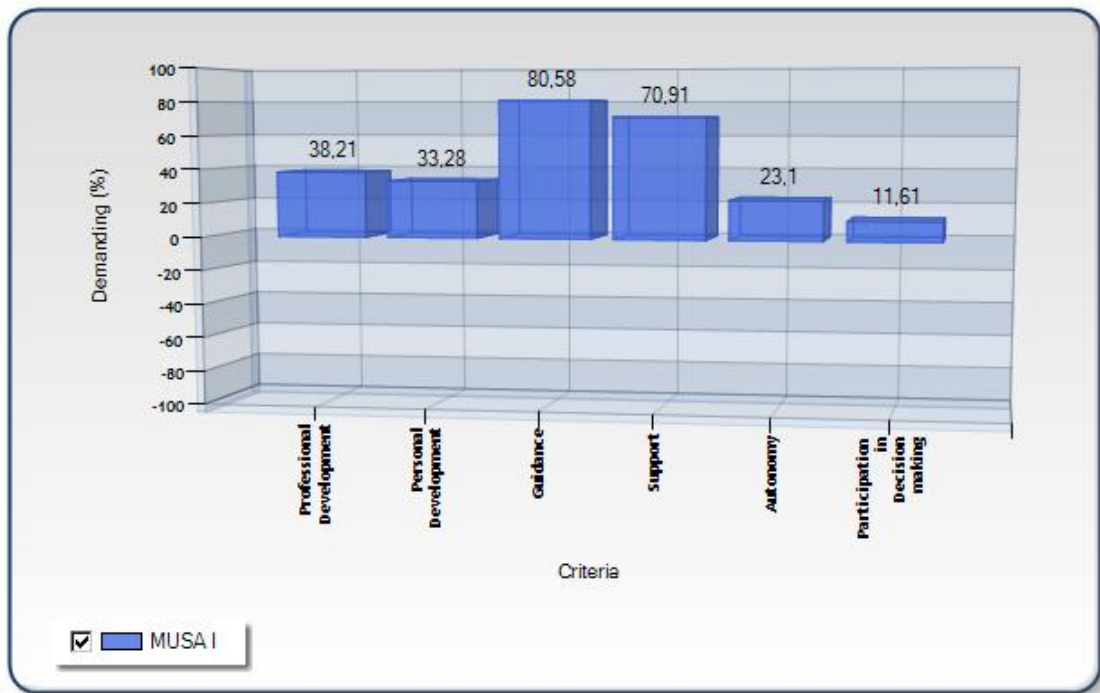
Διάγραμμα 34. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας υποκριτηρίων διάστασης Συνθήκες Εργασίας



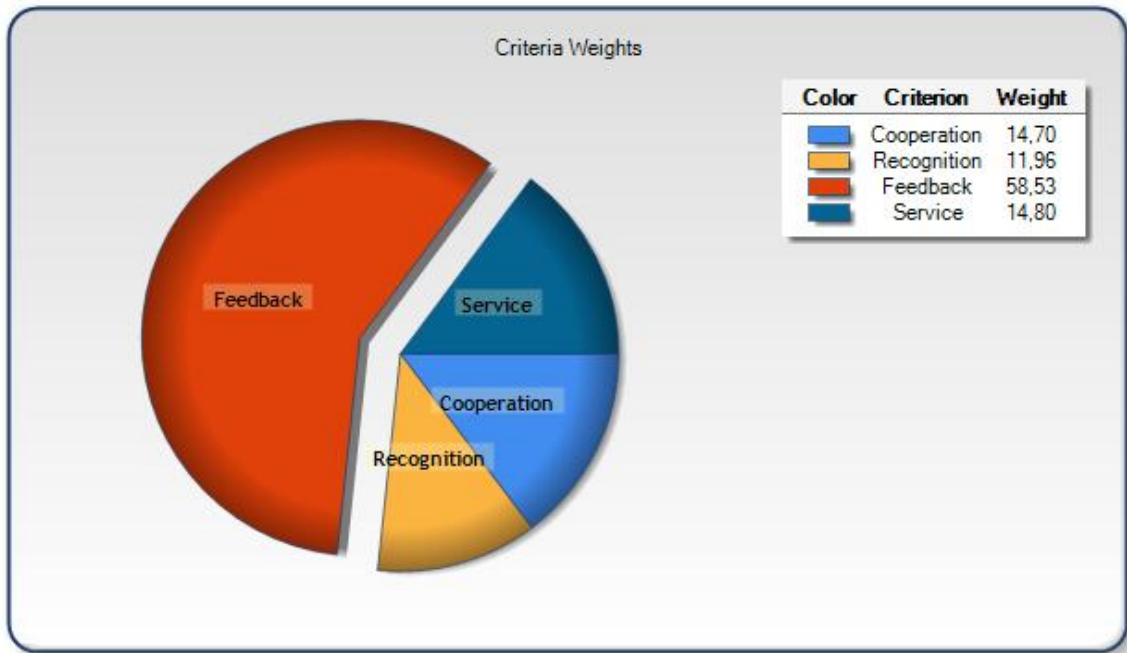
Διάγραμμα 35. Βάρη υποκριτηρίων διάστασης Προσωπική Ανάπτυξη & Ενδυνάμωση



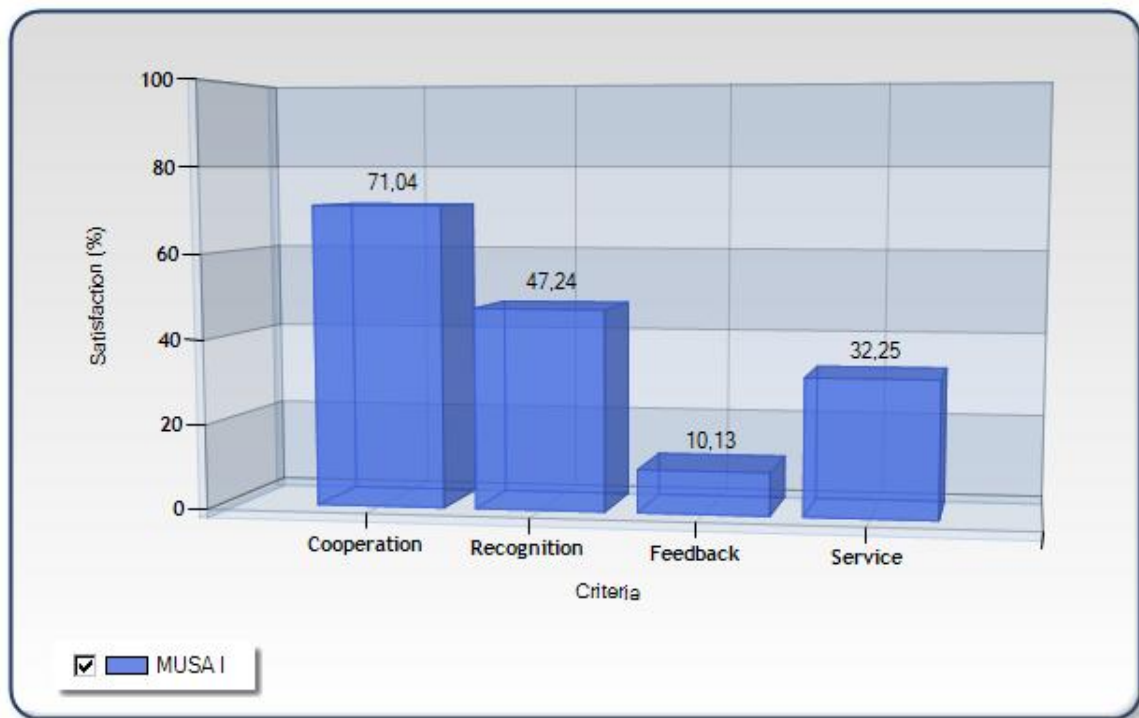
Διάγραμμα 36. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων διάστασης Προσωπική Ανάπτυξη & Ενδυνάμωση



Διάγραμμα 37. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας υποκριτηρίων διάστασης Προσωπική Ανάπτυξη & Ενδυνάμωση



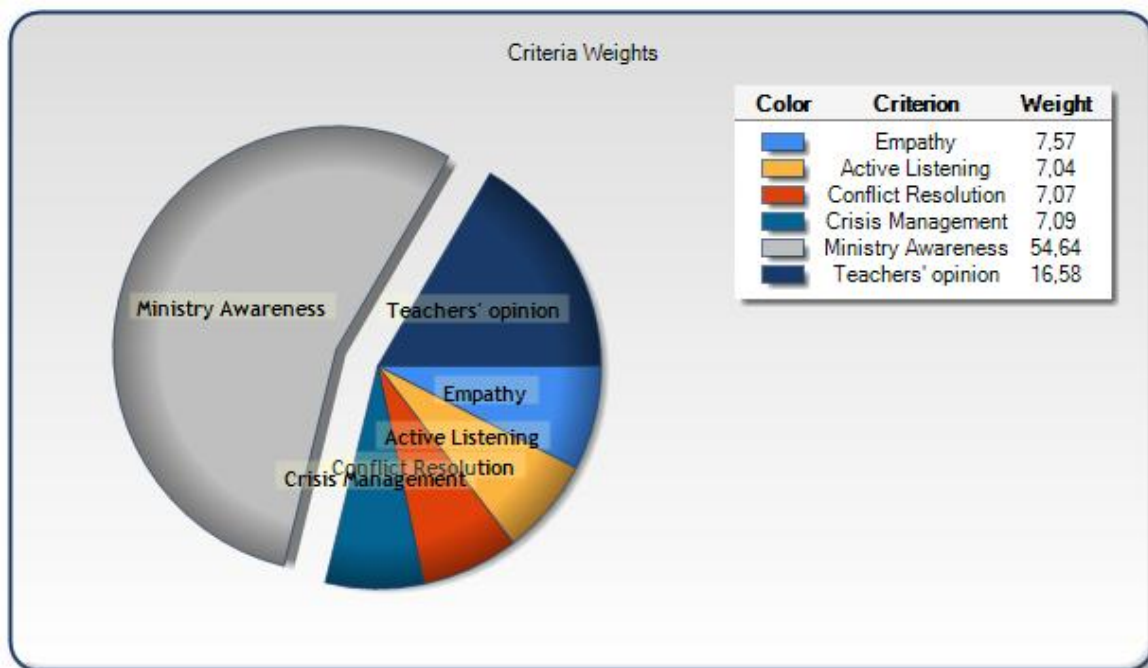
Διάγραμμα 38. Βάρη υποκριτηρίων διάστασης Σχέσεις



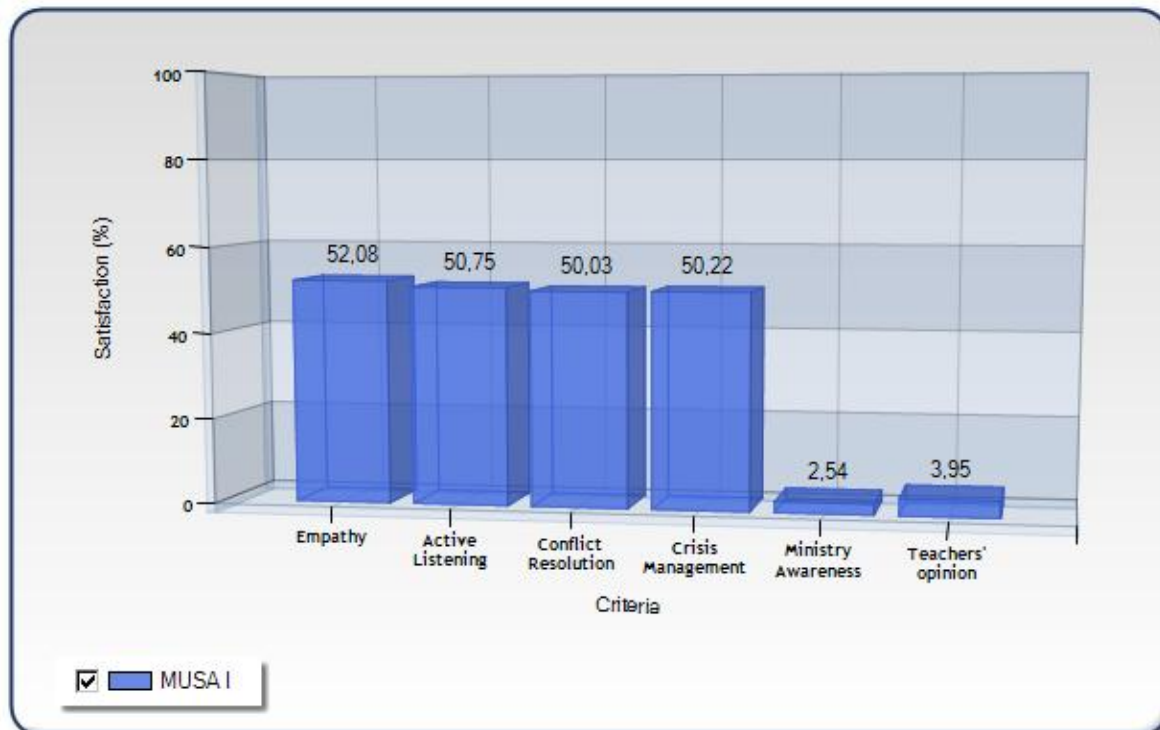
Διάγραμμα 39. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων διάστασης Σχέσεις



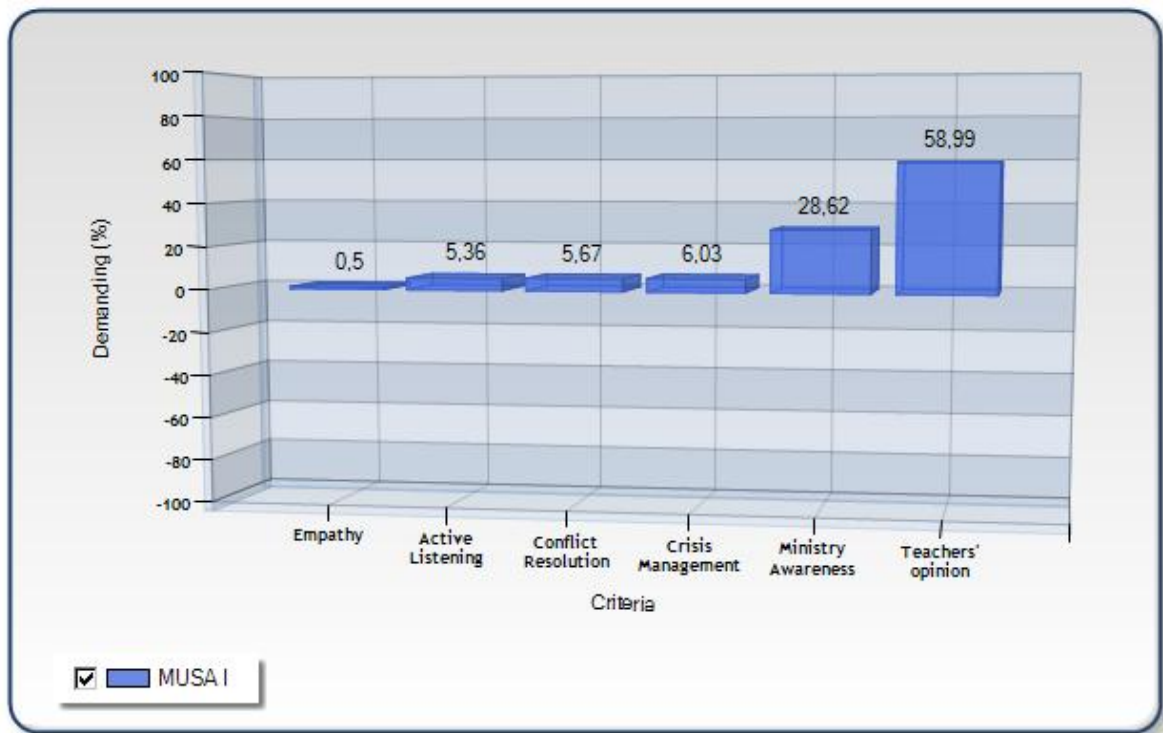
Διάγραμμα 40. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας υποκριτηρίων διάστασης Σχέσεις



Διάγραμμα 41. Βάρη υποκριτηρίων διάστασης Ικανότητες Ηγεσίας



Διάγραμμα 42. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων διάστασης Ικανότητες Ηγεσίας



Διάγραμμα 43. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας υποκριτηρίων διάστασης Ικανότητες Ηγεσίας