



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και  
Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης &  
Τεχνολογίας

Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34  
ΠΑΤΡΑ

Τηλ.: 2610 962870, 2610 962868

website: [manedu.upatras.gr](http://manedu.upatras.gr),

email: [manedu@upatras.gr](mailto:manedu@upatras.gr)

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

EDUCATION  
MANAGEMENT

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Διοίκηση Εκπαίδευσης / EducationManagement»

### Διπλωματική Εργασία

## «Υποκίνηση, Παρακίνηση, στην Εκπαίδευση και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς»

Καμάρας Κωνσταντίνος

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής Δρ. Ιωάννης Μητρόπουλος	
Α΄ Συν-Επιβλέπων Δρ. Ιωάννα Γιαννούκου	Β΄ Συν-Επιβλέπων Δρ. Απόστολος Ραφαηλίδης

Πάτρα, Φεβρουάριος 2022

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ (AKNOWLEDGEMENTS)**

Με την ολοκλήρωση της συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την ανάγκη και υποχρέωση ταυτόχρονα, να ευχαριστήσω πολύ, πρώτα από όλα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μητρόπουλο Ιωάννη , για τις γνώσεις που μου παρέδωσε, για την καθοδήγησή του σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής, για να βγάλω σε πέρας τη συγκεκριμένη εργασία, καθώς και για το χρόνο που διέθεσε στο πρόσωπό μου όλο αυτό τον καιρό. Επίσης τον ευχαριστώ πάρα πολύ και για την ιδιαίτερα σημαντική για εμένα παρουσία του κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση της Εκπαίδευσης». Η μέθοδος διδασκαλίας του, όπως και η προσπάθεια του να μας βοηθήσει όλους να κατανοήσουμε όλα όσα μάθαμε σε αυτό το μεταπτυχιακό, ακόμη και η αυστηρότητά του που ήταν απαραίτητη σε κάποιες περιπτώσεις με ώθησε να ερευνήσω περισσότερο την συγκεκριμένη επιστήμη.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω και την καθηγήτριά μου κυρία Ιωάννα Γιαννούκου που επίσης με βοήθησε πολύ να βγάλω εις πέρας την συγγραφή της διπλωματικής μου καθώς πολύ άμεσα μου έλυνε κάθε απορία που είχα πάνω σε αυτή.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω όλους όσους με τίμησαν με τις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο που τους έστειλα καθώς με αυτές όπως και με τις προτάσεις τους με βοήθησαν να βγάλω πολύ σημαντικά και εξειδικευμένα συμπεράσματα πάνω στο θέμα της διπλωματικής εργασίας μου .

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ από την πλευρά μου αξίζει η σύζυγος μου Μαρία, που χωρίς αυτή δεν θα είχα μπει στο πρόγραμμα αυτό, καθώς αυτή με ώθησε να το παρακολουθήσω, αλλά και γιατί χωρίς την υπομονή της, την ενθάρρυνσή της και την υποστήριξή της δεν θα είχα φτάσει σε αυτό το σημείο, δηλαδή της συγγραφής της συγκεκριμένης εργασίας.

# Υποκίνηση, Παρακίνηση, στην Εκπαίδευση και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

## Περίληψη

**Εισαγωγή-Σκοπός:** Η συγκεκριμένη εργασία εστιάζει στην παρακίνηση και την υποκίνηση των εκπαιδευτικών. Αρχικά αναλύει τις βασικότερες θεωρίες παρακίνησης όπως του Maslow, του Herzberg και άλλες. Στην συνέχεια αναφέρεται σε όλες τις τεχνικές και τις μεθόδους παρακίνησης, καθώς και σε όλα τα κίνητρα που μπορούν να βοηθήσουν σε αυτή ώστε οι εκπαιδευτικοί να φτάσουν στο ανώτερο επίπεδο παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Επίσης γίνεται αναφορά και στους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή-επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Σκοπός της εργασίας είναι να γίνουν κατανοητά όλα όσα σχετίζονται με την παρακίνηση-υποκίνηση στην εκπαίδευση και να διαπιστωθεί η κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα πάνω σε αυτό το σημαντικό θέμα όπως επίσης και να διατυπωθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών πάνω στην παρακίνησή τους. Επίσης σκοπός είναι η καταγραφή της ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο της εκπαίδευσης

**Μεθοδολογία έρευνας:** Η έρευνα με τη βοήθεια της βιβλιογραφίας αναλύει θεωρητικά την παρακίνηση, τις τεχνικές της και την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, και στη συνέχεια με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου ερευνά σε βάθος όλα τα δεδομένα που προκύπτουν από αυτό για την παρακίνηση στην Ελλάδα, βγάζει σημαντικά συμπεράσματα και δίνει προτάσεις για καλύτερη και πιο αποτελεσματική παρακίνηση στην εκπαίδευση.

**Συμπεράσματα:** Η Ελλάδα μετά από μια δεκαετία οικονομικής κρίσης, και μέσα στα πολλά προβλήματα που άφησε πίσω της σε όλους τους τομείς, προσπαθεί να μπει σε ανάπτυξη οικονομική και κοινωνική. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει πρώτα να ικανοποιήσει τις ανάγκες, όποιες κι αν είναι αυτές, του παράγοντα που είναι ο πιο απαραίτητος στην κοινωνία, δηλαδή του ανθρώπου. Σε αυτό το πλαίσιο πρέπει να βρει τρόπους να παρακινήσει τον συντελεστή αυτό παντού και πόσο μάλλον στην εκπαίδευση. Άρα η παρακίνηση των εκπαιδευτικών είναι μια από τις προτεραιότητες που θα πρέπει να έχει κάθε χώρα. Διότι μόνο με καλούς και ικανούς εκπαιδευτικούς θα πάει μπροστά ηθικά, κοινωνικά αλλά και οικονομικά..

# Motivation, Motivation, in Education and in educational organizations

## **ABSTRACT**

**Introduction-Purpose:** This thesis focuses on motivating and motivating teachers. It first analyzes the basic motivation theories such as Maslow's, Herzberg' and others. It then refers to all the motivation techniques and methods, as well as all the kind of motivation that can help so that teachers reach the highest level of productivity and efficiency. Reference is also made to the factors that affect the job-professional satisfaction of teachers. The purpose of this thesis is to understand factors related to motivation in education and to examine the situation prevailing in Greece on this important issue, as well as to review the views of teachers on their motivation. Another purpose is to record the satisfaction of employees in the field of education

**Research methodology:** The research based on the relevant literature review theoretically analyzes motivation, motivation techniques and the job satisfaction of teachers, and then with the use of a questionnaire researches in depth all data that emerge from it regarding teachers' motivation in Greece, with potentially important conclusions and presenting suggestions for better and more effective motivation in education.

**Conclusions:** Greece after a decade of economic crisis, with many remaining problems, is trying to enter economic and social development. In order to achieve this, it must first satisfy the needs, whatever they may be, of the factor that is most necessary in society, that is, of the citizen. In this context, it must find ways to motivate the human factor in all the spectrum of economic activity, even more so in education. Teachers' motivation is a priority that every country should have. It is the author's belief that only with good and capable teachers can a country move forward morally, socially and financially

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	
<b>1.1. Ορισμός- Θεωρίες Παρακίνησης.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Βασικές θεωρίες παρακίνησης –υποκίνησης.....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Η θεωρία αναγκών του Maslow.....	9
1.2.2. Η θεωρία υγιεινής –παρακίνησης του Herzberg.....	10
1.2.3. Η θεωρία προσδοκιών.....	11
1.2.4 Θεωρία Porter & Lawer.....	12
1.2.5. Η Θεωρία του Aldefer-Erg.....	12
1.2.6. Η Θεωρία στόχων του Locke.....	16
1.2.7. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας.....	13
1.2.8. Η Θεωρία X και Y.....	13
1.2.9. Η θεωρία της προσδοκίας.....	13
<b>1.3. Παρατηρήσεις.....</b>	<b>13</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b>	
<b>2.1. Ανταμοιβή.....</b>	<b>15</b>
2.1.1. Εξωτερικές ανταμοιβές εκπαιδευτικών.....	15
2.1.2. Εσωτερικές ανταμοιβές εκπαιδευτικών.....	16
<b>2.2. Συστήματα κινήτρων στην εκπαίδευση.....</b>	<b>16</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b>	
<b>3.1 Παράγοντες τρόποι και τεχνικές παρακίνησης.....</b>	<b>18</b>
3.1.1 Παράγοντες παρακίνησης στην εκπαίδευση.....	18
3.1.2 Τρόποι-Τεχνικές παρακίνησης στην εκπαίδευση.....	19
3.1.2.1. Η επιβράβευση της προσπάθειας των εκπαιδευτικών.....	19
3.1.1.2 . Οι ιδανικές συνθήκες στο χώρο του σχολείου.....	19
3.1.2.3. Η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών στο σχολείο για συνεργασία.....	19
3.1.2.4. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών.....	19
3.1.2.5. Επιμορφωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα.....	20
<b>3.2. Σύγχρονα ζητήματα παρακίνησης εκπαιδευτικών.....</b>	<b>20</b>
3.2.1. Παράγοντες που συντελούν στη εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών	21
3.2.2. Ηγεσία και παρακίνηση.....	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> -ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b>	
<b>4.1. Σκοπός έρευνας.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....</b>	<b>23</b>
<b>4.3. Μεθοδολογία και δείγμα έρευνας.....</b>	<b>23</b>
<b>4.4. Χρονοδιάγραμμα έρευνας και συγγραφής της εργασίας.....</b>	<b>24</b>
<b>4.5. Ανάλυση δεδομένων-Διαγράμματα και ερμηνεία.....</b>	<b>24</b>
<b>4.6. Συμπεράσματα.....</b>	<b>46</b>
<b>Βιβλιογραφία-Διαδικτυακές πηγές.....</b>	<b>48</b>
<b>Παράρτημα.....</b>	<b>51</b>

1. Πίνακες.....	51
2. Γραφήματα .....	52
3. Ερωτηματολόγιο .....	53

## Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια έχουν αλλάξει πολλά πράγματα στο χώρο της εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Γονείς και μαθητές ζητούν όλο και καλύτερη ποιότητα από τους Έλληνες εκπαιδευτικούς, κάτι που οδήγησε τους τελευταίους να αναλάβουν όλο και περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες. Ταυτόχρονα παρατηρείται μια τάση από τις ελληνικές κυβερνήσεις να θέλουν να μειώσουν το χρηματικό κόστος που αφορά την παιδεία, με αποτέλεσμα να μειώνονται οι αμοιβές των εκπαιδευτικών, να κλείνουν ή να συγχωνεύονται σχολεία και μεγάλο μέρος των καθηγητών και δασκάλων να μετακινούνται σε δύο ή και περισσότερα σχολεία να εργαστούν. Ταυτόχρονα όμως μειώνεται και ο αριθμός των μαθητών, εξαιτίας της υπογεννητικότητας. Οπότε, η αλήθεια είναι κάπου στη μέση. Όλα αυτά κάνουν μεγαλύτερη την ανησυχία και τον φόβο των εκπαιδευτικών για την εργασιακή και επαγγελματική τους ύπαρξη, με αποτέλεσμα να εξαφανίζονται σιγά σιγά τα όποια κίνητρα θα μπορούσαν να έχουν για να προσπαθήσουν περισσότερο για να πετύχουν καλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στο σχολείο που εργάζονται.

Αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας είναι να γίνει αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η παρακίνηση στην εκπαίδευση, να ακολουθήσει μια περιεκτική παρουσίαση των βασικότερων από τις θεωρίες παρακίνησης και να βγουν στην επιφάνεια όλες οι τεχνικές και οι μέθοδοι παρακίνησης, οι οποίες είναι ικανές να δώσουν μια ώθηση στους εκπαιδευτικούς μιας σχολικής μονάδας, ώστε να πετύχουν όσο υψηλότερη αποδοτικότητα γίνεται, αλλά και να ερευνηθεί πώς συνδέεται ο διευθυντής ενός σχολείου με αυτή την αποδοτικότητα. Πώς δηλαδή αυτός μπορεί να εμπνεύσει και να οδηγήσει, παρακινώντας τους εκπαιδευτικούς σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα εργασίας. Έτσι ώστε να υπάρξει η όσο το δυνατόν ικανοποίηση των στόχων που έχει θέσει η σχολική μονάδα, σύμφωνα πάντα με τους νόμους και την ιδεολογία του κράτους.

Σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο (1998) η παρακίνηση του εργαζομένου και συγκεκριμένα εδώ του εκπαιδευτικού, είναι ίσως μια βασική παράμετρος εκτός αυτών της υποστήριξης από τον οργανισμό, το χώρο εργασίας δηλαδή το σχολείο, καθώς και των ικανοτήτων που έχουν προσωπικά ο κάθε εκπαιδευτικός και σύμφωνα με αυτές έχει και την αντίστοιχη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Η παρούσα εργασία είναι χωρισμένη στο θεωρητικό κομμάτι και σε αυτό της διερεύνησης. Το πρώτο περιλαμβάνει τρία κεφάλαια στα οποία γίνεται μια προσπάθεια να δοθεί η έννοια της παρακίνησης και να οριστεί η διαδικασία της. Επίσης στα κεφάλαια αυτά παρουσιάζονται όσο πιο αναλυτικά γίνεται οι σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης, όπως αυτή του Maslow και η θεωρία των Προσδοκιών. Επίσης γίνεται αναφορά αλλά και αναλύονται και οι τεχνικές και μέθοδοι που μπορεί να ακολουθήσει ένας μανατζερ για να παρακινήσει τους εργαζομένους του.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει το ερευνητικό κομμάτι. Εδώ διεξάγεται η έρευνα της διπλωματικής, αναφέρονται τα ερευνητικά της εργαλεία, και στη συνέχεια αναλύονται όλες οι πληροφορίες που προέκυψαν από αυτήν. Εδώ γίνεται αναφορά στη διεξαγωγή και το δείγμα της έρευνας, τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας καθώς και τα αποτελέσματα της. Στο τέλος υπάρχουν τα συμπεράσματα της έρευνας και οι προτάσεις πάνω σε αυτά.

# Κεφάλαιο 1

## 1.1. Ορισμός- Θεωρίες Παρακίνησης

Για να πραγματοποιήσει το έργο του ένας οργανισμός και για να επιτύχει τους στόχους του απαιτείται η προσπάθεια πολλών παραγόντων. Αυτός ο παράγοντας που θα συμβάλει περισσότερο για την επίτευξη του στόχου του οργανισμού είναι ο άνθρωπος. Όσο μεγαλύτερη η απόδοση του ανθρώπου, τόσο πιο κοντά σε αυτή την επίτευξη φτάνει ο οργανισμός. Η απόδοση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες αλλά κυρίως από το πόσο ικανός για να αποδώσει είναι ο άνθρωπος και πόση όρεξη για δουλειά και προσπάθεια έχει για να αποδώσει.

Συνεπώς, βασικό μέλημα όλων των οργανισμών και όλων των προϊσταμένων αυτών είναι και πρέπει να είναι να εξασφαλίζουν με όποιον τρόπο μπορούν την μεγαλύτερη δυνατή διάθεση των εργαζομένων για τη μέγιστη δυνατή απόδοσή τους. Ως γνωστόν, προϊστάμενος είναι αυτός που είναι ανώτερος σε ένα οργανισμό ο οποίος δίνει κατευθύνσεις και ελέγχει τους υφισταμένους του. Άρα είναι δική του ευθύνη και το έργο που θα επιτελέσουν οι συνεργάτες του και για το λόγο αυτό είναι το αρμόδιο άτομο να βρίσκει τρόπους και συμπεριφορές με τις οποίες θα οδηγήσει τους υφισταμένους του να αυξήσουν το ενδιαφέρον για την εργασία τους με κατεύθυνση συγκεκριμένους στόχους, με συνεχή προσπάθεια για τη μέγιστη δυνατή απόδοσή τους.

Στο σημείο αυτό είναι που μπαίνει η έννοια της παρακίνησης στη διοίκηση ενός οργανισμού. Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια της παρακίνησης. Για παράδειγμα ο ο Higgins (1994) *ορίζει ως παρακίνηση μία εσωτερική ώθηση, για να ικανοποιήσει ο άνθρωπος μια ανικανοποίητη ανάγκη του* και ο Kreitner (1995) *ως μια ψυχολογική διαδικασία, που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση*. Ένας γενικός ορισμός όμως είναι αυτός που ορίζει ως παρακίνηση *«την διαδικασία με την οποία ωθείται δυναμικά η συμπεριφορά του ατόμου προς συγκεκριμένους στόχους των οποίων η υλοποίηση οδηγεί με επιμονή στην ικανοποίηση των αναγκών του»*. Άρα ο ορισμός της παρακίνησης περιλαμβάνει την ένταση που δείχνει το πόσο πολύ προσπαθεί το άτομο, μια κατεύθυνση για το προς τα πού πηγαίνει η παραπάνω προσπάθεια και μια επιμονή ως προς το πόσο πολύ χρονικά προσπαθεί ο άνθρωπος.

Επιθυμητό είναι εδώ, να γίνει μια προσπάθεια για τον προσδιορισμό της διαδικασίας της παρακίνησης. Φαίνεται ότι αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις. Πρώτα από όλα το ανώτερο στέλεχος πρέπει να βρίσκει ποιες είναι οι ανάγκες που έχουν οι συνεργάτες του έτσι ώστε να τις μετατρέψει σε κίνητρα. Δεύτερον να γίνει αυτή η μετατροπή που μόλις αναφέρθηκε. Τρίτον, εφόσον τώρα υπάρχουν κίνητρα, να τα συνειδητοποιήσουν οι εργαζόμενοι που ενδιαφέρονται για αυτά. Τέλος με τη χρήση των κινήτρων οδηγούμαστε στην επίτευξη στόχων οργανισμού που ήταν ο αρχικός σκοπός του ανώτερου στελέχους ξεκινώντας τη διαδικασία της παρακίνησης.

Το ζήτημα λοιπόν της παρακίνησης είναι σημαντικό και πολύπλοκο και για να γίνει κατανοητό και για να μπορέσει να αντιμετωπιστεί αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες οι οποίες διερευνούν τι παρακινεί τους υφισταμένους τους κάνει να παράγουν και γενικά να αποδίδουν όλο και περισσότερο, καθώς και να προσδιοριστούν οι τρόποι και τα μέσα με τα οποία μπορεί ένας προϊστάμενος να παρακινήσει τους υφιστάμενούς του. Κάποιες από αυτές τις θεωρίες αναπτύσσονται αμέσως πιο κάτω.



## 1.2. Βασικές θεωρίες παρακίνησης

### 1.2.1. Η θεωρία αναγκών του Maslow

Μία από τις πιο γνωστές θεωρίες παρακίνησης είναι αυτή της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow. Σύμφωνα με τον Καμάρα (2021) ο Maslow ήταν ψυχολόγος και βάσισε αυτή τη θεωρία στην παραδοχή της ικανοποίησης των αναγκών. Δηλαδή, οτιδήποτε κι αν κάνει ένας άνθρωπος στη ζωή του, κάθε ενέργειά του, γίνονται με μοναδικό σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του. Κι αυτός ο σκοπός αυτόματα γίνεται το κίνητρο για το άτομο για να πράξει οτιδήποτε. Σύμφωνα με τα παραπάνω, όλοι οι οργανισμοί πρέπει να ξέρουν ποιες είναι οι αυτές ανάγκες των εργαζομένων τους, και να πετυχαίνουν ταυτόχρονα επίτευξη των στόχων και την ύψιστη απόδοση των εργαζομένων, με ικανοποίηση αναγκών αυτών (Καμάρας, 2021).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow οι ανάγκες ταξινομούνται σε 5 κατηγορίες:

**Φυσιολογικές ανάγκες (επιβίωσης) :** σε αυτές περιλαμβάνονται οτιδήποτε έχει ανάγκη ο άνθρωπος για να επιβιώσει όπως νερό, οξυγόνο, τροφή, ένδυση. Με βάση την πυραμίδα του Maslow βρίσκονται στην βάση της, είναι αυτές που πρέπει και θέλει να ικανοποιήσει πρώτες από όλες και είναι λογικό πως αν δεν ικανοποιηθούν αυτές τουλάχιστον σε κάποιον βαθμό ο άνθρωπος δεν μπορεί να επιδιώξει την ικανοποίηση άλλης κατηγορίας ανάγκης.

**Ανάγκες Ασφάλειας:** στην ουσία πρόκειται για ανάγκες εξασφάλισης της προηγούμενης κατηγορίας αναγκών. Δηλαδή μέσα στην αβεβαιότητα της ζωής κάθε άνθρωπος θέλει να είναι βέβαιος ότι ακόμη και σε περίοδο που δεν θα εργάζεται θα μπορεί να ικανοποιεί τις φυσιολογικές ανάγκες. Αυτό θα το πετύχει για παράδειγμα αν έχει μία μόνιμη κατοικία ή μία σύνταξη στα γηρατειά του.

**Κοινωνικές ανάγκες:** μετά την ικανοποίηση των παραπάνω αναγκών ο άνθρωπος θα ψάξει να ενταχθεί σε κοινωνικές ομάδες, καθώς θέλει να νοιώθει ότι ανήκει κάπου, να αποκτήσει φίλους και γενικά μια επικοινωνία με άλλους ανθρώπους. Έτσι αυτή η κατηγορία γίνεται η κυρίαρχη παρακίνητική κατηγορία.

**Ανάγκες Αναγνώρισης:** ο άνθρωπος τώρα θέλει να έχει δύναμη, κύρος, αναγνωρισιμότητα, να εμπιστεύεται και να σέβεται τον εαυτό του αλλά και να τον εμπιστεύονται και να τον σέβονται οι άλλοι άνθρωποι. Είναι μία κατηγορία σαφώς δυσκολότερη από τις προηγούμενες.

**Ολοκλήρωση (αυτοπραγμάτωσης):** η κατηγορία αυτή βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας του Maslow. Περιλαμβάνει ανάγκες όπως επίτευξη ονείρων και προσδοκιών του ατόμου, τελειοποίησή του. Ο άνθρωπος νοιώθει ότι μπορεί να πετύχει όποιο στόχο κι αν θέσει στη ζωή του.

Η Πυραμίδα της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow



Σύμφωνα λοιπόν με τον Καμάρα (2021) από αυτή τη θεωρία προκύπτει πρώτα από όλα ότι είναι πάρα πολλοί αυτοί που μπορούν να φτάσουν στην ικανοποίηση των τριών πρώτων κατηγοριών και πολύ λίγοι αυτοί που επιτυγχάνουν την ικανοποίηση των δύο τελευταίων. Και μάλιστα μόνο τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη μπορούν να φτάσουν τόσο ψηλά σε έναν οργανισμό. Επίσης προκύπτει ότι ο άνθρωπος δε σταματά να επιδιώκει ικανοποίηση αναγκών. Ποτέ δεν είναι ευχαριστημένος και προσπαθεί συνεχώς για το καλύτερο. Ένα πολύ σημαντικό συμπέρασμα της θεωρίας αυτής είναι ότι όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο περισσότερο μειώνεται η παρακινητική δύναμη αυτής της ανάγκης. Άρα έχουν αντίστροφη σχέση μεταξύ τους. Βέβαια, είναι λογικό πως αν πάψει κάποια ανάγκη να προσφέρει ικανοποίηση σε έναν άνθρωπο τότε αποκτά πάλι παρακινητική δύναμη. Τέλος, υπάρχει μία διαδοχή της ικανοποίησης. Δηλαδή ικανοποιείται μια κατηγορία έστω και σε κάποιο βαθμό και μετά πάμε στην επόμενη κατηγορία.

### 1.2.2. Η θεωρία υγιεινής -παρακίνησης του Herzberg

Πολλές έρευνες υποστηρίζουν ότι κάθε εργαζόμενος έχει να ικανοποιήσει μόνο δύο κατηγορίες αναγκών. Τις βιολογικές ανάγκες, όπως τις αναφέρει και ο Maslow, και όλες τις άλλες που προκύπτουν μετά την ικανοποίηση των βιολογικών. Σύμφωνα με αυτή, την άποψη είναι η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του Herzberg. Σύμφωνα με αυτή η διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση από την πλευρά των εργαζομένων εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων.

Όπως αναφέρει ο Καμάρας (2021) η πρώτη κατηγορία που ονομάζεται κατηγορία **παραγόντων υγιεινής**, είναι αυτή στην οποία αναφέρονται παράγοντες που έχουν να κάνουν με το χώρο εργασίας των υφισταμένων, οι οποίοι αν δεν υλοποιούνται σε έναν οργανισμό

τότε φέρνουν στους εργαζόμενους απογοήτευση, άγχος και το αίσθημα ότι δεν αξίζει καν η εργασία που κάνουν, άρα μειώνεται η απόδοση. Από την άλλη, όταν αυτοί οι παράγοντες υπάρχουν μέσα στον οργανισμό τότε το μόνο που πετυχαίνουν είναι να κάνουν τους εργαζόμενους απλά να μην νοιώθουν τα παραπάνω συναισθήματα αλλά δεν προσφέρουν καμία επιπλέον παρακίνηση για να αυξήσουν την απόδοσή τους. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι η αποστολή της επιχείρησης, ο σταθερός μισθός του εργαζόμενου, η ασφάλεια μονιμότητας της εργασίας, ο τρόπος με τον οποίο διοικείται η επιχείρηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας, η κοινωνική ασφάλιση, το ωράριο εργασίας κ.α. Στην ουσία, αυτό που κάνουν αυτοί οι παράγοντες είναι να συντηρούν την απόδοση των εργαζομένων.

Η δεύτερη κατηγορία είναι αυτή των **παραγόντων παρακίνησης**. Σύμφωνα με αυτή υπάρχουν παράγοντες που χαρακτηρίζονται ως κίνητρα για τον εργαζόμενο. Θα μπορούσε να ορισθούν ως κίνητρα, **τα μέσα με τα οποία παροτρύνονται τα άτομα να εκτελέσουν μια εργασία**. Αυτοί οι παράγοντες λοιπόν παρακινούν τους υφισταμένους, τους κάνουν να νοιώθουν πιο όμορφα στο χώρο εργασίας τους με αποτέλεσμα να τους οδηγούν σε μεγαλύτερη απόδοση. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι οι πιθανότητες εξέλιξης και προαγωγής του εργαζομένου, η αναγνώριση όλης της προσπάθειας και γενικά της προσφοράς του στον οργανισμό, το είδος της εργασίας που κάνει, οι επιτυχίες του, το γεγονός ότι μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες και να νοιώθει την ευθύνη του έργου που κάνει, το γεγονός ότι αναπτύσσεται σαν προσωπικότητα μέσα από την εργασία του καθώς αποκτά περισσότερες γνώσεις και βελτιώνει της δεξιότητες-ικανότητές του.

Η θεωρία του Herzberg παρότι αναφέρεται μόνο σε δυο κατηγορίες παρακίνησης συνδέεται με τη θεωρία του Maslow. Συγκεκριμένα θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι τρεις πρώτες κατηγορίες αναγκών το Maslow, δηλαδή οι φυσιολογικές, οι ασφάλειας και οι κοινωνικές, αντιστοιχούν με τους παράγοντες υγιεινής του Herzberg, ενώ οι δυο τελευταίες κατηγορίες αναγκών του Maslow, αυτές της αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης, είναι στην ουσία οι παράγοντες παρακίνησης του Herzberg.

### **1.2.3. Η θεωρία προσδοκιών**

Μια άλλη θεωρία παρακίνησης είναι αυτή των προσδοκιών η οποία δίνει έμφαση κυρίως στη διαδικασία με την οποία επιτελείται η παρακίνηση. Συγκεκριμένα, αυτή η θεωρία βασίζεται στην παρακάτω λογική. Καταρχάς, θεωρεί ότι το πόσο πολύ θα αποδώσει ένας εργαζόμενος συσχετίζεται με το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλει για να αποδώσει, με τις δυνατότητες – ικανότητες που έχει αυτό το άτομο ώστε να μπορέσει να αποδώσει, πάντα σε συνδυασμό με τα εργαλεία που του παρέχονται στο χώρο εργασίας του, καθώς και από το πόσο πιστεύουν και στηρίζουν αυτό τον εργαζόμενο τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, είτε αυτά είναι υψηλόβαθμα όπως οι προϊστάμενοι του, είτε είναι χαμηλόβαθμα όπως οι συνεργάτες του.

Επίσης, στη λογική αυτής της θεωρίας υποστηρίζεται ότι για να θέλει κάποιος εργαζόμενος να αποδώσει προϋπόθεση είναι να νοιώθει ότι όλα όσα κάνει για την επιχείρηση, θα φέρουν τελικά στον ίδιο κάποια ανταμοιβή με την οποία θα ικανοποιήσει όλες ή μεγάλο μέρος των αναγκών του. Τέλος λογικό είναι ότι ο εργαζόμενος απαιτεί δικαιοσύνη ως προς τις ανταμοιβές του. Δηλαδή, ο εργαζόμενος περιμένει ότι ο οργανισμός θα τον ανταμείψει σύμφωνα με την προσφορά του σε αυτόν, αλλά και σε σύγκριση με την πρόσφορα και την δουλειά των άλλων εργαζομένων.

Σύμφωνα λοιπόν με την συγκεκριμένη θεωρία, για να παρακινηθεί ένας απασχολούμενος με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας του, είναι ανάγκη να ικανοποιούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Ειδικότερα, πρέπει αρχικά να ταιριάζουν οι ανταμοιβές του, είτε αυτές είναι οικονομικές είτε όχι, με την απόδοσή του. Ακόμη, είναι ανάγκη όποια εργασία αναθέτεται στον εργαζόμενο να είναι οικεία σε αυτόν και να ταιριάζει με την προσωπικότητά του, τις

δεξιότητες και τις ικανότητες που διαθέτει για να είναι σε θέση να τις εκπληρώσει, έτσι ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση που εργάζεται. Επίσης, βασική προϋπόθεση είναι να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τι ακριβώς ζητά η επιχείρηση από αυτόν να κάνει, και αυτό για να δώσει τη μεγαλύτερη δυνατή προσοχή και να προσπαθήσει όσο περισσότερο γίνεται σε αυτό το έργο. Τέλος, όσον αφορά τις ανταμοιβές του, εκτός από το ότι θα πρέπει να είναι δίκαιες θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να ικανοποιούν τις όποιες ανάγκες του απασχολούμενου, ώστε να τις αντιλαμβάνεται ως σημαντικές για τον ίδιο και έτσι να έχει τη διάθεση να προσπαθήσει ακόμη περισσότερο για να καταφέρει να τις αποκτήσει ή να τις διατηρήσει σε περίπτωση που τις έχει.

#### **1.2.4. Θεωρία Porter & Lawer**

Έρευνες έδειξαν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση ενός εργαζομένου, τόσο μεγαλύτερη και η απόδοση του. Σύμφωνα όμως με τους Porter & Lawer συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Δηλαδή, η υψηλή αποδοτικότητα δεν οφείλεται στην αποτελεσματικότητα. Μάλιστα, υποστήριξαν ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που κάνουν τους εργαζόμενους να προσπαθούν περισσότερο είναι η υποκειμενική αξία που αισθάνεται ότι λαμβάνει ο εργαζόμενος εξαιτίας της προσπάθειας που καταβάλλει και στο βαθμό αίσθησης ότι όντως η προσπάθειά του θα οδηγήσει στα αποτελέσματα που θέλει αυτός ο ίδιος. Κάθε προσπάθεια φέρνει κάποιο θετικό αποτέλεσμα χωρίς βέβαια αυτό να είναι σίγουρο. Η ψυχολογία και οι ικανότητες του κάθε ανθρώπου είναι καθοριστικές και για την προσπάθεια αλλά και για την απόδοσή του. Ανάλογα την απόδοση έρχονται και οι αμοιβές οι οποίες διακρίνονται σε ενδογενείς και εξωγενείς. Ο εργαζόμενος αξιολογεί αυτά που προσφέρει στην εργασία του και κρίνει μετά κατά πόσο οι ανταμοιβές που λαμβάνει είναι δίκαιες ή όχι. Αν όντως τις αξιολογήσει ως δίκαιες τότε νοιώθει μεγάλη ικανοποίηση για την εργασία του.

#### **1.2.5. Η Θεωρία του Aldefer-Erg**

Η συγκεκριμένη θεωρία σχετίζεται με αυτή του Maslow. Η μόνη διαφορά είναι ότι η θεωρία αυτή δίνει σημασία σε τρεις κατηγορίες αναγκών και όχι σε όλες όπως ο Maslow. Ακόμη, ο Aldefer υποστήριξε ότι αν δεν καλύπτονται οι ανάγκες που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα, όπως οι ανάγκες αναγνώρισης, ίσως υποχρεωθεί το άτομο να επιστρέψει σε χαμηλότερου επιπέδου ανάγκες. Σύμφωνα με τον Aldefer, ακόμα και να ικανοποιηθεί μια ανάγκη θα εξακολουθεί να δίνει κίνητρο στο άτομο (σε αντίθεση με ότι υποστηρίζει ο Maslow) και μάλιστα ίσως και πιο έντονα από ότι πριν την ικανοποίησή της. Οι τρεις κατηγορίες αναγκών που οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτές της ύπαρξης, της σχέσης και της ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, στις ανάγκες ύπαρξης περιλαμβάνονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, στις ανάγκες σχέσης ανήκουν οι κοινωνικές ανάγκες και στις ανάγκες ανάπτυξης περιλαμβάνονται αυτές της αναγνώρισης και της αυτό-ολοκλήρωσης. Η πρώτη κατηγορία ικανοποιείται με το μισθό, τις επιπλέον αμοιβές και την ασφάλεια που απολαμβάνει μέσω της εργασίας του ο εργαζόμενος. Η δεύτερη ικανοποιείται μέσα από τις συναδελφικές σχέσεις που έχει ο εργαζόμενος, και η τρίτη μέσα από τη δημιουργική σκέψη, την ελευθερία κινήσεων στην εργασία και τις διαφορές προκλήσεις χρηματικές και προσωπικές που μπορεί να αντιμετωπίσει ο εργαζόμενος.

#### **1.2.6. Η Θεωρία στόχων του Locke**

Με την συγκεκριμένη θεωρία, γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθεί η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ικανοποίηση ή όχι του εργαζομένου και στις αξίες αυτού. Σύμφωνα με τον Locke, η εργασιακή ικανοποίηση υφίσταται όταν το άτομο αντιδρά με θετική ψυχολογία απέναντι σε κάποιο έργο, σκεφτόμενος ότι το έργο αυτό θα του δώσει την ευκαιρία να εκπληρώσει τις επαγγελματικές του αξίες. Από την άλλη μεριά, αν δεν εκπληρωθούν αυτές οι αξίες τότε το γεγονός αυτό ίσως επιφέρει δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο. Αξία είναι οτιδήποτε έχει σημασία για έναν άνθρωπο. Ο Locke υποστήριξε ότι οι αξίες των ανθρώπων

είναι αυτές που καθορίζουν τι πραγματικά τους κάνει ικανοποιημένους. Η απόσταση ανάμεσα στις επιθυμητές αξίες στην εργασία και αυτών που όντως λαμβάνει στην ουσία, αποτελούν την εργασιακή του ικανοποίηση. Κατά τον Locke, οι εργασιακές αξίες που δεν ικανοποιούνται φέρνουν αρνητικά αποτελέσματα στην εργασιακή ικανοποίηση.

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

Σύμφωνα με την θεωρία των Oldham & Hackman (1976), υπάρχουν στοιχεία σε κάθε εργασία που μπορούν να διαφοροποιήσουν την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων. Αυτά είναι α) οι διάφορες δεξιότητες των εργαζομένων, β) το πόσο σπουδαίο είναι το έργο που πράττει ο εργαζόμενος, γ) η ταυτότητα του συγκεκριμένου έργου, δ) η ελευθερία κινήσεων του εργαζομένου και ε) η ανατροφοδότηση. Τα στοιχεία αυτά όταν αλλάζουν, δεν αλλάζουν αυτόματα τη σκέψη και την συμπεριφορά του εργαζομένου, αλλά μπορούν να τον κάνουν να αντιδρά διαφορετικά κάθε φορά που συμβαίνουν αυτές οι αλλαγές. Η εμπειρία αυτή, οδηγεί με τη σειρά της σε αλλαγές στα κίνητρα εργασίας και στη συμπεριφορά. Ο μεγάλος βαθμός ύπαρξης αυτών των στοιχείων δίνει όλο και μεγαλύτερα κίνητρα στο άτομο άρα και όλο και μεγαλύτερη ικανοποίηση αυτών από την εργασία τους.

### **1.2.8.. Η Θεωρία X και Y**

Αυτή η θεωρία διατυπώθηκε από τον McGregor ο οποίος θεωρεί ότι οι προηγούμενες θεωρίες είναι ελλιπείς διότι δεν λαμβάνουν υπόψη σημαντικούς παράγοντες, όπως την κοινωνία, την τεχνολογία, την οικονομία αλλά ούτε καν τον άνθρωπο. Διατύπωσε λοιπόν τη δική του θεωρία του, που ονομάζεται «X» και «Y». Σύμφωνα με τη θεωρία του «X», κάθε άτομο εκ γενετής, προσπαθεί όσο μπορεί να μην εργάζεται. Επίσης κάθε άτομο είναι φυγόπονο, προσπαθεί να μην αναλαμβάνει ευθύνες και να μην προσπαθεί να λύσει όποιο πρόβλημα έχει. Άρα μόνο όταν πετυχαίνουν τα παραπάνω, και μόνο όταν ικανοποιούν τις βασικές τους ανάγκες νοιώθουν ικανοποιημένοι.. Σύμφωνα με τη θεωρία του «Y», απαιτούνται ευνοϊκές συνθήκες, προσπάθεια και αυτοέλεγχος για να επιτευχθεί το έργο και η ικανότητα να μπορεί κάποιος να οργανώνει και να επιλύει σωστά. Άρα τα άτομα ικανοποιούνται μόνο όταν νοιώθουν ασφάλεια, αυτονομία και ελευθερία σκέψης και κινήσεων στην εργασία τους. Έτσι, μέσα από όλα αυτά, θα διαπιστωθεί από εργαζομένους και στελέχη, τι είναι αυτό που χρειάζεται για να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή απόδοση του εργαζομένου.

### **1.2.9. Η θεωρία της προσδοκίας**

Η συγκεκριμένη θεωρία διατυπώθηκε από τον Vroom, σύμφωνα με τον οποίο το πόσο καλή είναι η εργασία για ένα άτομο, άρα και η ικανοποίηση που παίρνει από αυτή, σχετίζεται με το τι πιστεύει ο εργαζόμενος ότι λαμβάνει από αυτό που κάνει, και αν στην πραγματικότητα λαμβάνει αυτά που θέλει ο ίδιος ή όχι. Δηλαδή, όλα προκύπτουν από το συνδυασμό της ελκυστικότητας της εργασίας, της συντελεστικότητας και των προσδοκιών του εργαζομένου. Ο Vroom υποστηρίζει ότι ένα άτομο ικανοποιείται εργασιακά όταν οι προσδοκίες του ικανοποιούνται μέσω της εργασίας και με βάση το πόσο πολύ συντελεί αυτή στην ικανοποίηση αυτών. Με τη σειρά τους τα αποτελέσματα είναι δυναμικά( έχουν σθένος) αν συντελούν σε καλό βαθμό στην γενική ικανοποίηση. Αν έρθουν αυτά τα αποτελέσματα τότε ο εργαζόμενος βλέπει με καλό μάτι την εργασία του, άρα και την προσπάθεια που καταβάλει σε αυτή. Αν όμως δεν επιτευχθούν, τότε αυτό δρα αρνητικά στην εργασιακή συμπεριφορά του εργαζομένου με αποτέλεσμα να μην είναι αρκετά αποδοτικός σε αυτή.

## **1.3. Παρατηρήσεις**

Το κεφάλαιο αυτό είχε σκοπό τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά και τον τρόπο που λαμβάνει χώρα αυτή στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Μια από τις μεγαλύτερες υποχρεώσεις που έχει ένας manager είναι ακριβώς αυτή η παρακίνηση. Σήμερα τα πράγματα έχουν αλλάξει και οι παράγοντες που την

επιηρεάζουν έχουν αυξηθεί πάρα πολύ. Οι επιχειρήσεις αποτελούν κοινωνικές ομάδες, άρα πρωτεύοντα ρόλο και επίκεντρο κάθε ενέργειάς της, είναι ο άνθρωπος. Στις μέρες μας ο παραγωγικός συντελεστής εργασία και μάλιστα η σωστή εργασία είναι κάτι που δεν υπάρχει σε ικανοποιητικό βαθμό μέσα στις επιχειρήσεις, τη στιγμή μάλιστα που το χρηματικό κεφάλαιο δεν είναι σε έλλειψη. Σωστή εργασία σημαίνει ότι το άτομο με όλα τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που έχει, όπως τις ιδέες του, και όλες τις εργασιακές του ικανότητες και δεξιότητες, είναι σε θέση να ωθήσει την επιχείρηση να γίνει πολύ ανταγωνιστική και πολύ αποτελεσματική. Απόδοση και παρακίνηση συνδέονται στενά και καθορίζουν το πώς βλέπουν οι εργαζόμενοι την απασχόληση τους στην επιχείρηση αλλά και την ίδια την επιχείρηση.

Όλες οι θεωρίες του κεφαλαίου προσπάθησαν να ερμηνεύσουν και να διαπιστώσουν τι ωθεί έναν εργαζόμενο για πιο έντονη προσπάθεια εργασίας και ποιοι είναι οι παράγοντες που επιηρεάζουν την θέση τους απέναντι στην επιχείρηση που απασχολούνται. Επίσης, προσπαθούν να βρουν τα κίνητρα που οδηγούν το άτομο στη μέγιστη αποδοτικότητα η οποία είναι αναγκαία για κάθε οργανισμό. Όλα αυτά όμως δεν μπορούν να διαπιστωθούν αν δεν διαπιστωθεί πρώτα ο τρόπος που σκέπτεται το άτομο σύμφωνα με τα δικά του, κοινωνικά, πολιτιστικά και εργασιακά χαρακτηριστικά.

Και μιλώντας για παρακίνηση η λέξη κλειδί είναι τα κίνητρα. Γιατί τα κίνητρα είναι αυτά που σχετίζονται με οποιαδήποτε ανάγκη του ατόμου. Οι παράγοντες που παρακινούν, κάνουν το άτομο να προσπαθεί για τη μέγιστη δυνατή απόδοση.

Ιδιαίτερα βασική προϋπόθεση είναι η δικαιοσύνη που απαιτείται να υπάρχει από τη διοίκηση στο θέμα σύγκρισης και αντιμετώπισης των υφισταμένων σε κάθε επίπεδο. Ο manager είναι υποχρεωμένος να δημιουργεί ο ίδιος το κατάλληλο κλίμα, το οποίο θα προσφέρει ασφάλεια και αξιοκρατία σε όλα τα μέλη της επιχείρησης. Αν το πετύχει αυτό, τότε ο καθένας μέσα στο χώρο εργασίας κατανοεί τη σημαντικότητα της εργασίας του και τον διακατέχουν ευχάριστα αισθήματα που βρίσκεται στο χώρο αυτό, Επίσης αισθάνεται και προσωπική επιτυχία και πρόοδο..

Αν στο θετικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση που μόλις ειπώθηκε, προστεθούν και η εποικοδομητική συνεννόηση, η ελευθερία πρωτοβουλιών, οι πιθανότητες προαγωγών, επαγγελματικής ανέλιξης και η αξιοκρατία όσο αφορά τους μισθούς, τότε συγκεντρώνονται όλα όσα χρειάζονται για επίτευξη μέγιστης απόδοσης από τον εργαζόμενο.

Τέλος πρέπει να αντιληφτούν, οργανισμοί, διοικήσεις και managers, πως ανταγωνιστικότητα σημαίνει χρήση και εφαρμογή παρακίνησης. Μόνο αυτή έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει την επιχείρηση σε τέλεια αποτελεσματικότητα και να κάνει τους εργαζομένους να λατρεύουν την δουλειά τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup>

### 2.1. Ανταμοιβές

Οτιδήποτε δίνεται στα άτομα ενός οργανισμού για όσα προσφέρει το άτομο σε αυτόν, λέγεται ανταμοιβή, η οποία αυτόματα αποτελεί κίνητρο για τον άνθρωπο για μεγαλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα, εφόσον αυτές οι ανταμοιβές είναι που περιμένει ο ίδιος, και φυσικά είναι ικανές να ικανοποιήσουν τις όποιες ανάγκες του.

Οι ανταμοιβές μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες, στις εξωτερικές και στις εσωτερικές. Όσο αφορά τις εξωτερικές, δίνονται από το υπουργείο παιδείας με σκοπό τη σωστή εκπαίδευση και για να εφαρμόζονται κανονικά όλοι οι κανόνες της εκπαίδευσης. Δηλαδή, πρόκειται για ανταμοιβές από το εξωτερικό περιβάλλον ενός σχολείου, με τους οποίους ο εκπαιδευτικός μπορεί να αποκτήσει εκτός από χρήματα και άλλα, όπως μια προαγωγή.

Από την άλλη μεριά, εσωτερικές είναι εκείνες που καθορίζονται από τον ίδιο τον εκπαιδευτικό και του προσδίδουν κάποια αξία, ενώ προέρχονται από το αίσθημα ικανοποίησης που νοιώθει ο εκπαιδευτικός κατά τη διάρκεια άσκησης του επαγγέλματος του. Τέτοιες ανταμοιβές είναι, η ευχαρίστηση που νοιώθει όταν κάνει τέλεια την εργασία του, καθώς και περηφάνια που νοιώθει, που με τη διδασκαλία του βοήθησε έναν μαθητή να πετύχει στη ζωή του.

#### 2.1.1. Εξωτερικές ανταμοιβές εκπαιδευτικών

Πρώτη κατηγορία τέτοιων αναγκών είναι οι **οικονομικές**, οι οποίες χωρίζονται στις άμεσες και στις έμμεσες. Οι πρώτες είναι για παράδειγμα ο μισθός των εκπαιδευτικών ή τα συστήματα κινήτρων που οδηγούν στην αύξηση του μισθού του. Οι δεύτερες είναι εκείνες που σχετίζονται με την μελλοντική σύνταξη του εκπαιδευτικού, την κοινωνική του ασφάλιση σε κάποιο ταμείο, τα έτη που υποχρεούται να δουλέψει, καθώς και οι μέρες άδειας που δικαιούται να πάρει. Το υπουργείο παιδείας σαν οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τρόπους για να οδηγήσει τους εκπαιδευτικούς σε μέγιστη αποδοτικότητα, με σκοπό να μην αφήσει ανεκμετάλλευτη καμιά ικανότητα ή δεξιότητα αυτών. Βασική προϋπόθεση για να συμβεί αυτό είναι η δεδομένη σύνδεση απόδοσης και χρηματικής ανταμοιβής. Επίσης προϋπόθεση είναι, σε περίπτωση που ο εκπαιδευτικός έχει τη δυνατότητα μέσω κάποιας επιπλέον απόδοσης του να προαχθεί ή να αυξηθεί ο μισθός του, αυτή η δυνατότητα να είναι απολήψιμη και κατανοητή από τον ίδιο άμεσα.

Άλλη κατηγορία ανταμοιβών είναι αυτή που οδηγεί στην **εξασφάλιση της απασχόλησης** του εκπαιδευτικού. Είναι μια ανταμοιβή που ο κάθε εκπαιδευτικός την αξιολογεί υποκειμενικά. Το πόσο πολύ αυτή την ανταμοιβή θα την λάβει ως κίνητρο ο εκπαιδευτικός, καθορίζεται από πολλούς παράγοντες όπως:

- από το αν πείστηκε το άτομο, ότι όντως αν είναι αποδοτικό θα παραμείνει στην δουλειά αυτή
- από το οικογενειακό και όχι μόνο κλίμα μέσα στο οποίο μεγάλωσαν οι εκπαιδευτικοί
- και από την προσωπική εμπειρία, είτε εκπαιδευτική είτε από κάποια άλλη εργασία, που έχει ο εκπαιδευτικός.

Μια τρίτη κατηγορία ανταμοιβών είναι οι **συνθήκες στο σχολείο**. Συγκεκριμένα έχει να κάνει με όλο το περιβάλλον στο οποίο δουλεύει ο εκπαιδευτικός, είτε πρόκειται για τα κτήρια και τους συναδέλφους του, είτε για το ψυχολογικό περιβάλλον, ιδίως αν πρόκειται για ιδιαίτερα κοινωνικό άτομο. Για αυτή την κατηγορία ανθρώπων, αυτές οι ανταμοιβές είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας, καθώς αφορά τη δική τους ψυχολογία, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποδοτικότητά τους στο σχολείο. Μάλιστα πολλές φορές αυτά τα άτομα για να πετύχουν καλύτερη ψυχολογία και καλύτερο κλίμα στο σχολικό περιβάλλον, μπορεί να δεχτούν μέχρι και χαμηλότερο μισθό από ότι αξίζουν.

### **2.1.2. Εσωτερικές ανταμοιβές εκπαιδευτικών**

Από ένα σημείο και μετά, αφού ο εκπαιδευτικός από οικονομική άποψη έχει καλυφτεί σε πολύ μεγάλο βαθμό, αρχίζει να μειώνεται η σημασία που έχουν οι εξωτερικές ανταμοιβές και να προσπαθεί να αποκτήσει τις εσωτερικές.

Πρώτη εσωτερική ανταμοιβή είναι η **συναναστροφή με τους συναδέλφους του** στο σχολείο. Η αλληλοβοήθεια που υπάρχει μεταξύ των εκπαιδευτικών, ικανοποιεί ένα μέρος των κοινωνικών αναγκών του ατόμου. Φυσικά, κάθε άνθρωπος θέλει την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης σε άλλο χρόνο, σε άλλο βαθμό από ότι οι άλλοι, καθώς και σε διαφορετικές περιπτώσεις κάθε φορά. Στην προσπάθειά του ο εκπαιδευτικός να δώσει ισχύ στις δικές του ιδέες και απόψεις, συναναστρέφεται και ανταλλάσει γνώμες και σκέψεις με άλλους ανθρώπους. Αυτός είναι και ένας τρόπος να επιβεβαιωθεί ο ίδιος. Έτσι ασυνείδητα δημιουργούνται άτυπες ομάδες μέσα στο σχολείο προκειμένου να ικανοποιηθεί η ανάγκη κατανόησης και συμπαράστασης.

Εσωτερική ανταμοιβή είναι και το **κύρος, η δύναμη και η αναγνώριση** στο πρόσωπο του εκπαιδευτικού. Αυτά ικανοποιούν ανάγκες εγωιστικές ή αυτοεκτίμησης. Κάθε άνθρωπος, σε διαφορετικό βαθμό ο καθένας, ζητά να παραδεχτούν και να αναγνωρίσουν οι γύρω του την προσωπικότητά του. Κάποιοι αυτή την αναγνώριση τη βρίσκουν αποκτώντας υλικά αγαθά με τα οποία αποκτούν κύρος, και κάποιοι άλλοι με ηθικές ανταμοιβές, οι οποίες κάνει τους γύρω τους να τους σέβονται και να τους εκτιμούν.

Τέλος, εσωτερική ανταμοιβή είναι και τα **επιτεύγματα** του εκπαιδευτικού. Επίτευγμα σημαίνει να μπορεί κάποιος να εργάζεται όσο καλύτερα γίνεται, και να μπορεί να αντιμετωπίζει ορθά όλα τα προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν στη δουλειά του. Επίσης, επίτευγμα είναι και η επίτευξη της προσωπικής ανάπτυξης. Με τον τρόπο αυτό ο άνθρωπος φτάνει στην ικανοποίηση αναγκών της αυτοολοκλήρωσης καθώς πετυχαίνει ότι καλύτερο για τον ίδιο. Είναι λογικό πως κάθε ανταμοιβή θα πρέπει εφαρμόζεται την κατάλληλη στιγμή, και αυτό είναι απόφαση της ανώτατης διεύθυνση της εκπαίδευσης.

### **2.2. Συστήματα κινήτρων στην Εκπαίδευση**

Τα συστήματα που ασχολούνται με τα κίνητρα των εργαζομένων, έχουν ως βασική αρχή την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των εκπαιδευτικών, όπως η αύξηση του μισθού αυτών με βάση τα κλιμάκιά τους, αλλά δεν υπολογίζουν την ψυχολογία που έχουν αυτοί. Το γεγονός αποκόμισης χρημάτων από μια εργασία είναι σημαντικό, όμως δεν αποτελεί και τον μοναδικό στόχο ενός εκπαιδευτικού, για αυτό υπάρχουν περιπτώσεις εκπαιδευτικών που όταν φτάνουν στο ανώτερο δυνατό οικονομικό κλιμάκιο, παρατηρείται μείωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους.

Η αναφορά λοιπόν στα κίνητρα οφείλει να περιλαμβάνει ένα σύστημα κινήτρων με θετικές προοπτικές για τον εργαζόμενο, ώστε να τον κάνει να είναι παραγωγικός στο σχολείο του, σύμφωνα πάντα με τις αρχές της κοινωνίας καθώς και τα ήθη αυτής, σε ότι σχετίζεται με τους στόχους του εκπαιδευτικού.

Τα πλεονεκτήματα που έχει το συγκεκριμένο σύστημα είναι τα παρακάτω:

-Η ύπαρξη ξεκάθαρης σύνδεσης ανάμεσα στην απόδοση και την αμοιβή του εκπαιδευτικού,

-Η ανάπτυξη πολιτισμένων εκπαιδευτικών ως προς τον τρόπο δραστηριοποίησης αυτών καθώς και των αποτελεσμάτων τους.

-Η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών, καθώς και η παιδαγωγική νοοτροπία όλων των εκπαιδευτικών.

-Το γεγονός ότι καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς που έχουν μεγάλες ικανότητες και δεξιότητες και επιθυμούν διάκριση στο χώρο της εκπαίδευσης



-Επίσης ότι συμβάλλει τα ήδη ικανά άτομα και στελέχη που βρίσκονται στη σχολική μονάδα να μην αποχωρούν, και να νοιώθουν ότι ο μισθός τους είναι δίκαιος.

-Τέλος το γεγονός ότι φροντίζει για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας στο θέμα των χρηματικών μισθών

Τα παραπάνω συστήματα μπορεί κάποιες φορές να μην οδηγούν στην αύξηση της αποδοτικότητας του σχολείου. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση που τα κίνητρα που προσφέρονται στους εκπαιδευτικούς δεν έχουν την δύναμη να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτών, ή όταν δεν δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην εφαρμογή αυτών των συστημάτων από τα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης ή του ίδιου του σχολείου.

Για να υπάρχει επιτυχία χρειάζεται να εκπληρούνται κάποιες προϋποθέσεις όπως:

1. Τα κίνητρα, καθώς και οι κανόνες συστημάτων, να μην είναι πολύπλοκα, ασαφής και ακατανόητα

2. Ο βαθμός σημαντικότητας που έχουν τα κίνητρα ή κάποια βραβεία, να είναι τέτοιος ώστε ο εκπαιδευτικός να αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει πραγματική αξία για αυτόν, και όχι απλά λίγο περισσότερο από ένα χαμηλό μισθό ή ως συμπλήρωμα αυτού.

3. Επίσης οι στόχοι που θέτει το σχολείο πρέπει να είναι εφικτοί και ο εκπαιδευτικός να πιστεύει ότι θα έχει κέρδος από τα κίνητρα αυτά.

4. Οι αμοιβές πρέπει να είναι υψηλές, ώστε να μην νοιώθει ότι δεν ανταμείβεται σύμφωνα με την ατομική του προσπάθεια.

5. Να δίνονται κίνητρα αρκετά συχνά και όχι μια φορά στο τόσο.

6. Αυτά που θα κερδίσει και αυτά που περιμένει να χάσει ο εκπαιδευτικός ή το σχολείο αντίστοιχα από τα κίνητρα, θα πρέπει να είναι μετρήσιμα και από τις δύο μεριές.

7. Για να δοθεί οποιοδήποτε κίνητρο πρέπει να συμφωνήσουν όλοι που εμπλέκονται σε αυτά. Τα εκπαιδευτικά συνδικάτα δεν υποστηρίζουν τα συστήματα κινήτρων, αλλά την αμοιβή σύμφωνα με την αρχαιότητα των εκπαιδευτικών. Κι αυτό διότι φοβούνται τις τυχών απολύσεις και ότι θα γίνει πιο εντατική η διαδικασία της εκπαίδευσης.

8. Να υπολογίζονται οι όποιες ανάγκες των εκπαιδευτικών ανεξάρτητα από αυτό που θέλει να πετύχει το σχολείο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3.1. Παράγοντες, τρόποι και τεχνικές παρακίνησης

Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα που δίνονται για αυτή. Οι έννοιες παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι ίδιες, όμως έχουν άμεση σύνδεση. Το 1994, ο Staff όρισε ως κίνητρα έναν γενικό όρο που αφορά κάθε ψυχολογική ενέργεια που έχει ως προϋπόθεση αρχικά να υπάρχει κάποια ανάγκη και στη συνέχεια να φτιάχεται εκείνη η συμπεριφορά που θα την ικανοποιεί.

Τα κίνητρα μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, στα εξωτερικά και στα εσωτερικά. Εξωτερικά είναι αυτά που οδηγούν τον εκπαιδευτικό σε μια δράση λόγω εξωτερικών παραγόντων, όπως οι αμοιβές, ή η αύξηση του μισθού, η ανώτερη θέση εργασίας, και η επιδίωξη καλύτερης θέσης στην κοινωνία. Αντίθετα σύμφωνα με τον Καψάλη, εσωτερικά είναι αυτά που κάνουν τον εκπαιδευτικό να νοιώθει ολοκληρωμένο άτομο και ικανοποιημένο σε μεγάλο βαθμό, δίχως την ύπαρξη άλλη αμοιβής όπως είναι η επιβράβευσή του για τις προσπάθειές του.

#### 3.1.1. Παράγοντες παρακίνησης στην εκπαίδευση

Η παρακίνηση στο χώρο της εκπαίδευσης, είναι όλες οι ατομικές δυνάμεις καθώς και όλες αυτές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον οι οποίες οδηγούν σε παιδαγωγική συμπεριφορά. Αυτές οι δυνάμεις, προσδιορίζονται από την ένταση, την κατεύθυνση και τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας. Άρα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η παρακίνηση με όλες αυτές τις δυνάμεις που έχει, σκοπεύει μέσα από την επιτυχία των στόχων του σχολείου να οδηγηθούν οι εκπαιδευτικοί στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Αυτοί οι παράγοντες δεν μένουν οι ίδιοι σε όλη τη ζωή του ανθρώπου αλλά μεταβάλλονται καθώς το άτομο αρχίζει να εργάζεται, μετά κάνει οικογένεια, φτάνει σε εργασιακή καταξίωση, και τέλος βγαίνει στη σύνταξη. Πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι περίπου με τον ίδιο τρόπο όλοι οι άνθρωποι κατατάσσουν τους παράγοντες παρακίνησης, δηλαδή με βάση τη σημασία που έχουν για τους ίδιους.

Οι πιο σημαντικοί από τους παράγοντες παρακίνησης είναι :

1. όταν όλοι στο σχολείο σέβονται τον εκπαιδευτικό και την προσωπικότητά του.
2. Να μπορεί να λαμβάνει μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
3. Να αισθάνεται μια σιγουριά στο σχολείο η οποία επιτυγχάνεται με εργασιακή εξασφάλιση και σταθερότητα.
4. Να δίνονται στον εκπαιδευτικό δυνατότητες να ανέβει διοικητικά όπως το να γίνει διευθυντής σχολείου. Αυτό του δίνει την ευκαιρία και για προσωπική εξέλιξη.
5. Η ανάπτυξη, η ύπαρξη και η διατήρηση καλού σχολικού κλίματος μέσα σε αυτό.
6. Η μεγέθυνση και η αύξηση των υποχρεώσεών του, όσο αφορά την προσωπική του δουλειά για να μην είναι βαρετή.
7. Η δυνατότητα εφαρμογής νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα επιμορφώσουν τον εκπαιδευτικό με αποτέλεσμα να πετύχει μεγαλύτερη ικανότητα και πνευματική ανάπτυξη.
8. Η ηθική ανταμοιβή του από τον διευθυντή του σχολείου επιβραβεύοντας τον και αναγνωρίζοντας την προσπάθειά του.
9. Η συνεργασία που αναπτύσσεται με τη συμμετοχή του σε ομάδες εκπαιδευτικών του σχολείου, καθώς και η αλληλοϋποστήριξη και αλληλοκατανόηση που αναπτύσσεται μεταξύ τους.
10. Η σαφήνεια των στόχων καθώς και των ευθυνών που έχει ο εκπαιδευτικός στη σχολική μονάδα.
11. Η ισότιμη αντιμετώπιση όλων των εκπαιδευτικών από τον από τη μεριά του διευθυντή
12. Το χαρούμενο και με καλή διάθεση περιβάλλον του σχολείου.
13. Σίγουρα ο πολύ καλός μισθός. Απλά αν υπάρχει αυτός ο παράγοντας δεν συνεπάγεται πάντα ότι ο εκπαιδευτικός θα έχει υψηλή απόδοση ή προθυμία για εργασία.

### **3.1.2. Τρόποι- Τεχνικές παρακίνησης στην Εκπαίδευση**

Ως γνωστόν η παρακίνηση είναι αυτό το κάτι που κάνει τον άνθρωπο να έχει εκείνη τη συμπεριφορά η οποία τον οδηγεί να πετυχαίνει στόχους και να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Βέβαια, η παρακίνηση καθορίζεται από πολλούς παράγοντες όπως τον ίδιο τον άνθρωπο, τα πιθανά κίνητρα που υπάρχουν, τις ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει και φυσικά τους στόχους που θέλει να πετύχει. Στην εκπαίδευση οι σημαντικότερες τεχνικές παρακίνησης είναι:

- A) η επιβράβευση της προσπάθειας των εκπαιδευτικών
- B) οι καλές συνθήκες στο χώρο του σχολείου
- Γ) η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών για συνεργασία
- Δ) η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών
- Ε) τα επιμορφωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα

#### **3.1.2.1. Η επιβράβευση της προσπάθειας των εκπαιδευτικών**

Ο κάθε άνθρωπος, είτε συνειδητά είτε όχι, επιθυμεί οι άλλοι γύρω του να αναγνωρίζουν τις προσπάθειές του και να λένε ωραία λόγια για αυτόν. Έτσι και ένας εκπαιδευτικός σε αυτή την περίπτωση νοιώθει ότι παρέχει κάποια χρησιμότητα στο σχολείο και συμβάλλει στα θετικά αποτελέσματα αυτού, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό. Επίσης έτσι, αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου, όπως επίσης και ο αλληλοσεβασμός. Αυτή η συμπεριφορά αποτελεί ένα από τα δυναμικότερα κίνητρα για τον εκπαιδευτικό. Αν μάλιστα η επιβράβυσή του γίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι έτσι αυξάνεται η απόδοση και η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού.

#### **3.1.2.2. Οι ιδανικές συνθήκες στο χώρο του σχολείου**

Όλοι οι απασχολούμενοι, άρα και οι εκπαιδευτικοί, είναι απαραίτητο να έχουν στη διάθεσή τους Η/Υ και κάθε είδους τεχνολογία που τους βοηθά για καλύτερη εκπαίδευση. Όπως επίσης χρειάζονται ένα σχολείο οικείο, καθαρό, με ανέσεις, ώστε να νοιώθουν τυχεροί που δουλεύουν σε αυτό. Διαφορετικά αντί για ευχαρίστηση θα επικρατεί απογοήτευση και δυσαρέσκεια. Ακόμη και τα κτίρια παίζουν σημαντικό ρόλο, γιατί αν κι αυτά δεν έχουν τις απαραίτητες υποδομές, γίνεται πιο δύσκολη η εργασία στο σχολείο. Έτσι χάνεται και η εμπιστοσύνη με τους ανωτέρους του σχολείου.

#### **3.1.2.3. Ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών στο σχολείο για συνεργασία**

Το σχολείο για να κάνει τους εκπαιδευτικούς να εργαστούν για την επιτυχία των στόχων του και για να υπάρχει μέγιστη αποτελεσματικότητα, θα πρέπει να τους προσφέρει ασφάλεια, σύμπνοια, φιλικές σχέσεις και ομαδική εργασία. Προϋπόθεση για να υπάρχουν όλα αυτά, είναι να επικρατεί δημοκρατικό κλίμα στο σχολείο καθώς και σωστή και αντικειμενική μεταχείριση από τους διευθυντές προς τους εκπαιδευτικούς.

#### **3.1.2.4. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών**

Ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο που βοηθά στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών είναι η αξιολόγησή τους. Υπάρχουν τρόποι και μέθοδοι αξιολόγησης μέσω των οποίων οι διευθυντές των σχολείων μπορούν να διαπιστώσουν οι ίδιοι μέσω πληροφοριών που θα λάβουν, σχετικά με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. Από την άλλη μεριά οι εκπαιδευτικοί, παρακινούνται μέσω αυτής της αξιολόγησης, καθώς με αυτή παίζεται η θέση τους στη σχολική μονάδα ή η δυνατότητα να γίνουν κάποια στιγμή στο μέλλον διευθυντές. Φυσικά, η αξιολόγηση πρέπει να είναι αντικειμενική από την πλευρά των αξιολογητών. Μάλιστα στην εκπαίδευση έγινε προσπάθεια παλαιότερα να εφαρμοστεί η αξιολόγηση, αλλά βρήκε πολλές και ισχυρές αντιδράσεις, όπως απεργίες, από τους εκπαιδευτικούς.

### **3.1.2.5. Επιμορφωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα**

Σίγουρα οι εκπαιδευτικοί είναι δεδομένο ότι είναι μορφωμένοι ο καθένας κυρίως πάνω στο μάθημα που διδάσκει. Η ζωή όμως και η τεχνολογία εξελίσσονται συνεχώς, για αυτό πρέπει να γίνονται προσπάθειες για περαιτέρω ανάπτυξή τους. Αυτή μπορεί να γίνει εφικτή είτε μέσα στο σχολείο, είτε έξω από αυτό, με διάφορα επιμορφωτικά προγράμματα, με τη συνεχή παραχώρηση οδηγιών από τη πρωτοβάθμια και την δευτεροβάθμια εκπαίδευση προς τους εκπαιδευτικούς για το πώς θα εκτελέσουν την εργασία τους, αλλά και με την ασταμάτητη πληροφόρηση για όλους τους σύγχρονους τρόπους εκπαίδευσης.

Εκτός από τα προγράμματα σπουδών που υπάρχουν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, υπάρχουν και τα επιμορφωτικά προγράμματα που δίνουν την δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να ξανασκεφτούν τις ιδέες και τους τρόπους που παράγουν εκπαίδευση, ώστε να αναπτυχθούν και να εξελιχτούν. Επίσης, τα διάφορα σεμινάρια δεν θα πρέπει να γίνονται αραιά, αλλά πολύ κοντά χρονικά το ένα με το άλλο. Έτσι ο εκπαιδευτικός θα λαμβάνει συντομότερα οδηγίες για το πώς θα διδάσκει, πως θα έχει καλή σχέση με όλους στη σχολική μονάδα και πως θα εξελίσσεται συνεχώς. Βέβαια, τέτοια προγράμματα πρέπει να παρακολουθούν και οι διευθυντές των σχολείων.

### **3.2. Σύγχρονα ζητήματα παρακίνησης εκπαιδευτικών**

Η παρακίνηση είναι ένα θέμα που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό άλλους παραμέτρους, όπως τα επίπεδα του μισθού, ο τρόπος που σχεδιάζεται το μάθημα από τον εκπαιδευτικό, τα κίνητρα που έχει αυτός, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο ασκεί διοίκηση μέσα σε ένα σχολείο ο διευθυντής αυτού. Τις περισσότερες φορές οι οργανισμοί, άρα και ένα σχολείο, έχουν συγκεκριμένη γνώμη για τα κίνητρα που θα κάνουν τους εκπαιδευτικούς να εργαστούν περισσότερο και πιο αποδοτικά. Όμως κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και έχει διαφορετική προσωπικότητα από τους άλλους, άρα θα πρέπει να είναι διαφορετικά και τα κίνητρα που θα τον παρακινούν.. Ακόμη και η αξία του μισθού σε κάθε εκπαιδευτικό, γίνεται αντιληπτή με διαφορετικό τρόπο. Για αυτό οι διευθυντές των σχολείων θα πρέπει να διαπιστώνουν τις ανάγκες και τις ιδέες των εκπαιδευτικών, έτσι ώστε να τους δώσουν τα κατάλληλα κίνητρα για παρακίνηση. Τις περισσότερες φορές τα κατάλληλα κίνητρα είναι οικονομικά ή ηθικές ανταμοιβές. Επίσης, τέτοια κίνητρα μπορεί να είναι η εργασιακή ανέλιξη, η καλύτερευση των συνθηκών εργασίας, οι ευνοϊκότεροι όροι εργασίας, όπως επίσης και η καλύτερευση του αντικειμένου που διδάσκει ο εκπαιδευτικός.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα των θεωριών παρακίνησης στην εκπαίδευση, είναι αυτό της ανικανότητας που έχουν να μην μπορούν να διαπιστώσουν και να προβλέψουν, τους τρόπους που σκέφτεται και λειτουργεί ο εκπαιδευτικός μέσα σε ένα σχολείο. Αυτό ίσως οφείλεται σε εγγενή προβλήματα θεωριών. Δηλαδή εκείνες οι θεωρίες που αναφέρονται μόνο για τα αποτελέσματα της παρακινητικής διαδικασίας, είναι σε μεγάλο βαθμό ειδικευμένες χωρίς να εξηγούν το λόγω που φτάσαμε σε αυτά τα αποτελέσματα. Από την άλλη μεριά, υπάρχουν θεωρίες οι οποίες μπορεί να δώσουν όλες τις πιθανές απαντήσεις,. Αυτές λοιπόν είναι πολύ γενικευμένες με αποτέλεσμα να βάζουν προϋποθέσεις που δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν. Άρα, μάλλον το μεγάλο πρόβλημα των θεωριών αυτών είναι ότι ψάχνουν και δίνουν απαντήσεις στο θέμα της συμπεριφοράς ενός εκπαιδευτικού, μέσα από τη λογική και όχι μέσα από τον τρόπο ζωής και την συναισθηματική κατάσταση του καθενός, που στην πραγματικότητα αυτά είναι που επηρεάζουν την απόδοση ενός ανθρώπου άρα και ενός εκπαιδευτικού. Επίσης, υπάρχουν περιπτώσεις που το άτομο πράττει αντίθετα από το συμφέρον του, είτε γιατί δεν το θεωρεί σωστό και ηθικό να φερθεί διαφορετικά, είτε γιατί σκέφτεται πως πρέπει να συμπεριφερθεί έτσι όπως σκέφτονται οι άλλοι ότι του ταιριάζει. Επίσης, μπορεί να φερθεί έτσι εξαιτίας των αναγκών του που τον οδηγούν να επιδιώκει να έχει την κατάσταση στα χέρια του. Ακόμη όταν ένας εκπαιδευτικός θεωρεί ότι κάνει μια

εργασία που είναι βαρετή και μονότονη, τότε δεν ταυτίζεται με την πραγματική αξία που επαγγέλματός του, άρα δεν έχει και διάθεση να εργαστεί για μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Σε αυτές τις περιπτώσεις η παρακίνηση πρέπει να είναι στοχευόμενη ώστε να έχει θετικά αποτελέσματα. Για να είναι αποτελεσματική κάθε παρακίνηση που εφαρμόζεται, θα πρέπει να ταιριάζει με την προσωπικότητα του εκπαιδευτικού στον οποίο εφαρμόζεται.

### **3.2.1. Παράγοντες που συντελούν στη εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών**

Η ικανοποίηση ενός εκπαιδευτικού στην εργασία του, είναι ένα ζήτημα που μελετά η οργανωσιακή ψυχολογία. Κι αυτό, διότι έχει άμεση σύνδεση με την ψυχολογία των εκπαιδευτικών και με το πόσο πολύ ενδιαφέρεται το σχολείο για έναν ασφαλή, μόνιμο και πλήρη ικανοποιημένο εκπαιδευτικό προσωπικό. Πρώτα όμως πρέπει να ειπωθούν κάποια πράγματα που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και την παραγωγικότητα, με το πόσο απουσιάζει ο εκπαιδευτικός από το σχολείο αλλά και το βαθμό κινητικότητάς του.

Αν δεν υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση, η παραγωγικότητα δεν γίνεται χειρότερη, όπως προκύπτει από πολλές έρευνες, διότι όταν κάποιος εκπαιδευτικός είναι ικανοποιημένος δεν σημαίνει ότι ταυτόχρονα θα έχει και υψηλή παραγωγικότητα. Αυτή εξαρτάται περισσότερο από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος του εκπαιδευτικού. Επίσης, η εργασιακή ικανοποίηση και η παραγωγικότητα σχετίζονται αντίστροφα σύμφωνα με όσα υποστηρίζουν ο Locke και ο Latham. Αυτό σημαίνει ότι ο εκπαιδευτικός φτάνει σε εργασιακή ικανοποίηση όταν υπάρχει υψηλή αποδοτικότητα.

Σε γενικές γραμμές δεν υπάρχει μεγάλη συνάφεια μεταξύ απουσιών και ικανοποίησης από την εργασία. Ο αριθμός των απουσιών γίνεται όλο και μικρότερος καθώς αυξάνεται η ικανοποίηση του εκπαιδευτικού. Παρόλα αυτά ο βαθμός συσχέτισής τους είναι γενικά μικρός. Ακόμη κάποιες φορές γίνεται καταγραφή απουσιών που δεν δικαιολογούνται.

Στο ζήτημα της κινητικότητας των εκπαιδευτικών, οι έρευνες έχουν δείξει ότι η σχέση της με την εργασιακή ικανοποίηση και το βαθμό που φεύγουν από το σχολείο οι εκπαιδευτικοί, είναι επίσης μικρή. Το γεγονός αυτό έχει σχέση με τις γενικές κοινωνικές συνθήκες. Για παράδειγμα, όταν κάτι δεν πάει καλά στο σχολείο και υπάρχει απογοήτευση, ο εκπαιδευτικός μπορεί να μην αποχωρήσει από αυτό διότι δεν έχει κάτι καλύτερο να κάνει εργασιακά. Οι Porter και Steers, αναφέρθηκαν σε κάποιους λόγους που οδηγούν στην αποχώρηση του εκπαιδευτικού, οι οποίοι προέρχονται από την μη επίτευξη των στόχων και γενικά όσον περίμενε ο εκπαιδευτικός από το σχολείο.

Με βάση τον Locke η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από παράγοντες όπως:

1. η δεδομένη σχέση μεταξύ αποδοτικότητας και αμοιβής του εκπαιδευτικού, καθώς και το γεγονός ότι όσο καλύτερη η αποδοτικότητα τόσο μεγαλύτερη η αμοιβή αυτή.
2. να μην νοιώθει βαρετή την εργασία του ο εκπαιδευτικός και να μην τον κουράζει. Αντίθετα θα πρέπει να είναι μία πρόκληση για αυτόν.
3. τα όμορφα λόγια και η έμπρακτη αναγνώριση από όλους στο πρόσωπο του εκπαιδευτικού. Με τον τρόπο βελτιώνεται το ηθικό του και γίνεται πιο αποτελεσματικός.
4. η ύπαρξη καλών συνθηκών στο σχολείο όσο αφορά τις κτηριακές εγκαταστάσεις και το γενικό περιβάλλον του.
5. ο έλεγχος του εκπαιδευτικού να γίνεται ως ένας τρόπος που βοηθά τον εκπαιδευτικό να κάνει καλύτερα την δουλειά του. Με τον τρόπο αυτό το άτομο που ασκεί τον έλεγχο δείχνει ότι ενδιαφέρεται για τους συνάδελφους και συνεργάτες του.
6. η ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ όλων μέσα στον οργανισμό, μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και των εκπαιδευτικών με την ανώτατη διοίκηση του σχολείου.
7. η διασφάλιση της εργασίας και να το αίσθημα σταθερότητας για τον εκπαιδευτικό.
8. να μπορεί να λαμβάνει μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
9. η μεγάλη ελευθερία κινήσεων και υπευθυνότητας για τον εκπαιδευτικό.

10. η κατανόηση των στόχων που δίνονται προς επίτευξη από το σχολείο προς τους εκπαιδευτικούς.

Είναι φυσικό αυτοί οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης να μην τελειώνουν ποτέ, όμως χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

-τους κοινωνικούς παράγοντες, που περιλαμβάνουν κυρίως την καλή επικοινωνία με τους μαθητές του σχολείου και την άποψη συνεργασία του εκπαιδευτικού με τους συναδέλφους του.

-τους εργασιακούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα ο μισθός που λαμβάνει ο εκπαιδευτικός, οι συνθήκες που εργάζεται αυτός και το καθημερινό του πρόγραμμα στο σχολείο.

- τους ψυχολογικούς παράγοντες, στους οποίους περιλαμβάνονται η εργασιακή ανέλιξη του εκπαιδευτικού, η κούραση που αισθάνεται από την δουλειά του, η προσωπική επιτυχία σε αυτή, και η δυνατότητα να παίρνει κι αυτός αποφάσεις μέσα στο σχολείο κάτι που τον κάνει να νοιώθει χρήσιμο.

### **3.2.2. Ηγεσία και παρακίνηση**

Όταν μιλάμε για ένα σχολείο, σίγουρα αυτό δεν μπορεί να ταυτιστεί με μία επιχείρηση ή έναν τυπικό οργανισμό. Κι αυτό διότι το σχολείο παράγει ανθρώπους χρήσιμους για την κοινωνία. Η κεφαλή ενός σχολείου, δηλαδή ο διευθυντής, έχει δύσκολη δουλειά καθώς έχει να διοικήσει ανθρώπους με διαφορετική προσωπικότητα ο καθένας χωρίς να θέλει να τους εκμεταλλευτεί για την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Αντίθετα, αυτό που επιδιώκει είναι να συνεργαστεί μαζί τους για την συγκεκριμένη επίτευξη. Ο στόχος λοιπόν αυτός, γίνεται επιτεύξιμος μόνο όταν χρησιμοποιούνται σωστά οι θεωρίες διοίκησης. Επίσης, ένας καλός διευθυντής θα πρέπει να συνειδητοποιεί πόσο σημαντικό και θετικό είναι για τον ίδιο αλλά και για το σχολείο, η συνεχής προσωπική του βελτίωση, για να μπορεί να κάνει ακόμα καλύτερα και ευκολότερα τη δουλειά του. Η αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή στηρίζεται στο ηγετικό στυλ που υιοθετεί ο ίδιος. Έχει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διότι είναι το άτομο που μπορεί με τον τρόπο και τη συμπεριφορά του να κατευθύνει καταστάσεις και να επηρεάσει μαθητές και καθηγητές, αλλά γιατί όχι και ολόκληρη την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται.

Επίσης, μπορεί να βοηθήσει με πολλούς τρόπους τους εκπαιδευτικούς στα προβλήματα τους, όπως μια πιθανή μείωση μισθού ή το υπερβολικά μεγάλο ωράριο απασχόλησης τους. Άρα οι διευθυντές, θα πρέπει να κατανοούν και να τονίζουν την υποχρεωτική ύπαρξη της παρακίνησης και φυσικά της εργασιακής ικανοποίησης, διότι μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί να αναπτυχθεί ένα σχολείο και να πετύχει τους στόχους του.

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή, οι ευθύνες- ρόλος ενός διευθυντή σχολείου είναι οι εξής:

-η δημιουργία καλού, θετικού και ευνοϊκού κλίματος για συνεργασία στο σχολείο

-η παρακίνηση των εκπαιδευτικών

-να προωθει ορθολογικούς επικοινωνιακούς μεθόδους

-να επιλύει όποιες συγκρούσεις εμφανίζονται στο χώρο του σχολείου

-να κάνει τους εκπαιδευτικούς του να είναι πάνω από όλα παιδαγωγοί

Άρα για καλό κλίμα στο σχολείο, για να υπάρχει τέλεια συνεργασία μεταξύ όλων, καθώς και για να επιτύχει η παρακίνηση των εκπαιδευτικών προς όφελος του σχολείου, είναι υποχρεωτικό ο διευθυντής του να είναι ταυτόχρονα και ηγέτης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>Ο</sup> -ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### 4.1. Σκοπός Έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει σκοπό να διαπιστώσει τους παράγοντες που οδηγούν στην παρακίνηση εκπαιδευτικών, είτε εργάζονται στην πρωτοβάθμια είτε στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση της χώρας. Συγκεκριμένα, θέλει να βγάλει στην επιφάνεια τις μεθόδους και τεχνικές παρακίνησης που συμβάλουν στην επιπλέον παρακίνηση, με στόχο να αυξήσουν οι εκπαιδευτικοί την απόδοσή τους, ώστε να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί. Στην κατεύθυνση αυτή μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση μελετήθηκαν το θεωρητικό υπόβαθρο και οι κυρίαρχες θεωρητικές προσεγγίσεις πάνω στο θέμα, στοιχεία που έχουν επηρεάσει τη διοίκηση της εκπαίδευσης και τις πρακτικές των στελεχών της.

### 4.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Με γνώμονα τα παραπάνω, αλλά και με βάση το θεωρητικό μας πλαίσιο όπως παρουσιάστηκε, διατυπώσαμε τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

Α) Ποια είναι η γνώμη των εκπαιδευτικών και των δυο βαθμίδων της εκπαίδευσης, για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να παρακινηθούν στο χώρο του σχολείου.

Β) Οι παράγοντες παρακίνησης επηρεάζονται από τα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών, όπως η ηλικία, το φύλο, η προϋπηρεσία στην εκπαίδευση και το επίπεδο μόρφωσης και ικανοτήτων που έχουν;

Γ) Ποια είναι η γνώμη των εκπαιδευτικών και των δυο βαθμίδων της εκπαίδευσης, για το ποιες τεχνικές και μέθοδοι παρακίνησης οδηγούν σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα?

Δ) Είναι ο μισθός που παίρνουν οι εκπαιδευτικοί σημαντικός παράγοντας παρακίνησης?

Ε) Η στάση του διευθυντή της σχολικής μονάδας απέναντι στους εκπαιδευτικούς, αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης αυτών?

### 4.3. Μεθοδολογία και δείγμα έρευνας

Οποιαδήποτε διαδικασία απαιτείται προκειμένου να βγει σε πέρας η έρευνα, λέγεται μεθοδολογία έρευνας. Η έρευνα έχει να κάνει με τεχνικές και διαδικασίες που έχουν ως στόχο να διερευνηθεί ένα πρόβλημα ή μια κατάσταση (Ζαφειρόπουλος, 2005). Η συγκεκριμένη έρευνα θεωρείται ως συμμετοχική καθώς το βασικό της χαρακτηριστικό είναι ότι πραγματοποιείται μέσα στο χώρο του σχολείου, όπως συμβαίνει στις περισσότερες έρευνες που σχετίζονται με την εκπαίδευση.

Για όλους τους παραπάνω λόγους ως εργαλείο για να συλλεχθούν τα δεδομένα που προέκυψαν, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο. Αυτό συντάχθηκε με το πρόγραμμα Google forms, στάλθηκε μέσω αυτού στα προσωπικά email 85 εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης όλων των ειδικοτήτων που εργάζονται σε σχολεία της Δυτικής Ελλάδας, και συγκεκριμένα στον νομό Αιτωλοακαρνανίας. Από αυτά απαντήθηκαν τα 62, δηλαδή ένα ποσοστό 73%. Το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης έρευνας επισυνάπτεται στο Παράρτημα. Γενικά η χρήση ερωτηματολογίου έχει και θετικά αλλά και τα αρνητικά της. Όμως είναι και ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να συλλεχθούν πολλές πληροφορίες και δεδομένα μέσα σε πολύ λίγο χρόνο. Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο η έρευνα διεξάχθηκε με ερωτηματολόγιο, είναι το γεγονός ότι πρόκειται για ένα μέσο επιστημονικής έρευνας το οποίο προσελκύει περισσότερο από τα άλλα μέσα τους ερωτηθέντες και έτσι υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή από την μεριά τους.

Το ερωτηματολόγιο είχε ως βάση το ερωτηματολόγιο της έρευνας του Χατζηδάκη Εμμανουήλ (2019), που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της Μεταπτυχιακής του εργασίας, στο τμήμα Τμήμα Επιστήμων της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του πανεπιστημίου Αιγαίου. Η σύνταξη του έγινε σύμφωνα με τις ανάγκες του σκοπού της συγκεκριμένης έρευνας, για να είναι δυνατή η συλλογή εκείνων των δεδομένων και πληροφοριών που χρειάζονται για να αποδειχθούν οι ερευνητικοί στόχοι.

Το ερωτηματολόγιο ξεκινά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας όπως φύλο, ηλικία, ειδικότητα, χρόνια προϋπηρεσίας κ.τ.λ. Συνεχίζει με γενικό τίτλο «έρευνα για παρακίνηση εκπαιδευτικών», με ερωτήσεις που αφορούν γενικά τους εκπαιδευτικούς αλλά και πιο συγκεκριμένα σχετίζονται με το θέμα της παρακίνησης αυτών για υψηλότερη απόδοση. Επίσης, υπάρχουν και ερωτήσεις που σχετίζονται και με την εργασιακή ικανοποίηση. Άλλες ερωτήσεις είναι ανοικτού και άλλες κλειστού τύπου, ενώ οι περισσότερες είναι διαβαθμισμένης κλίμακας. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου επίσης περιλαμβάνουν ερωτήσεις βαθμονόμησης (Καθόλου, Λίγο, Μερικώς, Πολύ, Απόλυτα) καθώς και διχοτομικές ερωτήσεις (ναι, όχι). Η χρονική περίοδος όπου μοιράστηκε το ερωτηματολόγιο στους εκπαιδευτικούς είναι από 1-31 Δεκεμβρίου 2021, ενώ η συμπλήρωσή του από όσους το απάντησαν είναι φυσικά ανώνυμη. Αυτό συνέβη για να μην νοιώσει καμία ανασφάλεια ο ερωτηθέν, και να έχει το κουράγιο να απαντήσει με απόλυτη ειλικρίνεια στις ερωτήσεις. Τέλος, ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου θεωρήθηκε ικανοποιητικός από τους ερωτηθέντες.

#### 4.4. Χρονοδιάγραμμα έρευνας και συγγραφής της εργασίας

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με τον επιβλέπων καθηγητή κ.Μητρόπουλο, και υλοποιήθηκε με βάση το παρακάτω χρονοδιάγραμμα.

ΣΤΑΔΙΟ	ΧΡΟΝΟΣ
A. επιλογή ερευνητικού θέματος	Ιούλιος 2021
B. επισκόπηση βιβλιογραφίας εγχώριας και μη, καθώς και πληροφοριών από το internet	1-20 Σεπτεμβρίου 2021
Γ. ανάλυση και μελέτη των παραπάνω πηγών όπως διάφορα άρθρα , διπλωματικές εργασίες κ.α.	21 Σεπτεμβρίου ως 15 Οκτωβρίου 2021
Δ. δημιουργία ερωτηματολογίου έρευνας	1-10 Νοεμβρίου 2021
Ε. σχεδιασμός υλοποίησης έρευνας	11-30 Νοεμβρίου
ΣΤ. διανομή ερωτηματολογίου	1-31 Δεκεμβρίου 2021
Z. λήψη απαντήσεων του ερωτηματολογίου	1-5 Ιανουαρίου 2022
Η. ανάλυση στατιστική των δεδομένων	5-15 Ιανουαρίου 2022
Θ. συγγραφή διπλωματικής εργασίας	1 Σεπτεμβρίου 2021 ως 31 Ιανουαρίου 2022

#### 4.5. Ανάλυση Δεδομένων- Διαγράμματα και ερμηνείες

Αφού ολοκληρωθεί η συλλογή πληροφοριών και δεδομένων, ακολουθεί η ανάλυση όλων των πληροφοριών που αποκτήθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου.

Στην συγκεκριμένη έρευνα όλα τα δεδομένα που προκύπτουν έχουν σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα της. Πιο συγκεκριμένα έχουν σχέση με την παρακίνηση των εκπαιδευτικών και τους τρόπους, μεθόδους παρακίνησης που θα τους οδηγήσουν σε μεγαλύτερη απόδοση και κατά συνέπεια μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Στη συνέχεια, γίνεται αυτή η ανάλυση των δεδομένων με τη βοήθεια διαγραμμάτων, πινάκων και ραβδογραμμάτων. Για την συγκεκριμένη ανάλυση των χρησιμοποιήθηκε το Google forms από το οποίο προέκυψαν όλα τα παρακάτω διαγράμματα και οι πίτες με τα ποσοστά από όλες τις απαντήσεις που ελήφθησαν, καθώς επίσης και η καρτέλα Excel που προσφέρει αυτό το πρόγραμμα και περιλαμβάνει όλη την παρακάτω ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας.

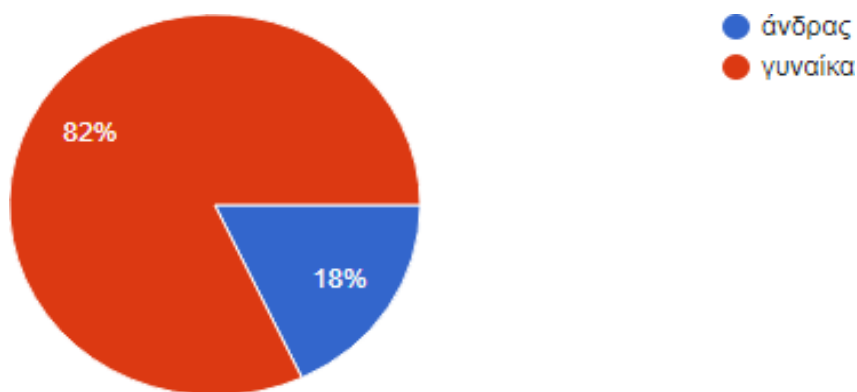


1. Η ανάλυση αρχίζει με την επεξεργασία των **δημογραφικών χαρακτηριστικών** του δείγματος της έρευνας.

Στον ΠΙΝΑΚΑ 1 από ένα σύνολο 61 εκπαιδευτικών, το ποσοστό των γυναικών που απάντησαν είναι 82% (50 στον αριθμό) και οι άντρες μόνο 11 σε ποσοστό 18%. (ΓΡΑΦΗΜΑ 1)

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΦΥΛΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ

ΦΥΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΓΥΝΑΙΚΑ	50	82%
ΑΝΔΡΑΣ	11	18%
ΣΥΝΟΛΟ	61	100%

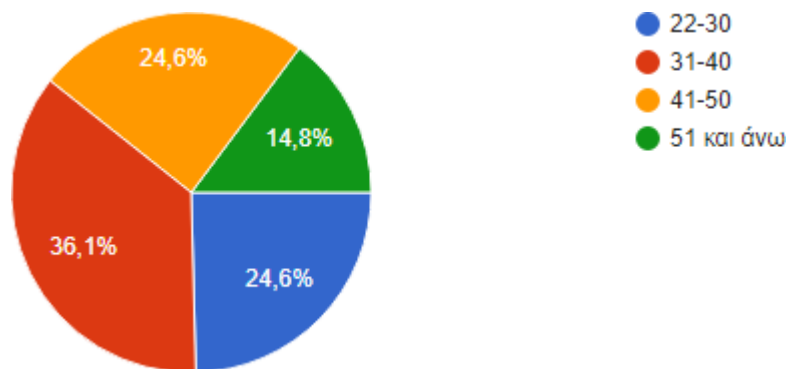


ΓΡΑΦΗΜΑ 1: ΦΥΛΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ

2. Ακολουθεί η κατανομή της ηλικίας των εκπαιδευτικών του δείγματος (ΠΙΝΑΚΑΣ 2). Η μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, είναι αυτοί της ηλικιακής κλίμακας 31-40 οι οποίοι είναι σε ποσοστό 36,1% (22 άτομα) και ακολουθούν με ισοβαθμία αυτοί που είναι από 22-30 και αυτοί από 41-50 (15 άτομα). Η ηλικιακή κλίμακα με τις λιγότερες απαντήσεις είναι αυτή που περιλαμβάνει εκπαιδευτικούς ηλικίας 51 και άνω (9 άτομα), σε ποσοστό 14,8%. Άρα παρατηρούμε ότι γενικά υπάρχει μια ισορροπία στις ηλικίες των εκπαιδευτικών με μια μικρή τάση να είναι μικρότερη από 50 ετών. (ΓΡΑΦΗΜΑ 2).

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΗΛΙΚΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ

ΗΛΙΚΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
22-30	15	24,6%
31-40	22	36,1%
41-50	15	24,6%
51 και άνω	9	14,8%
ΣΥΝΟΛΟ	61	100%

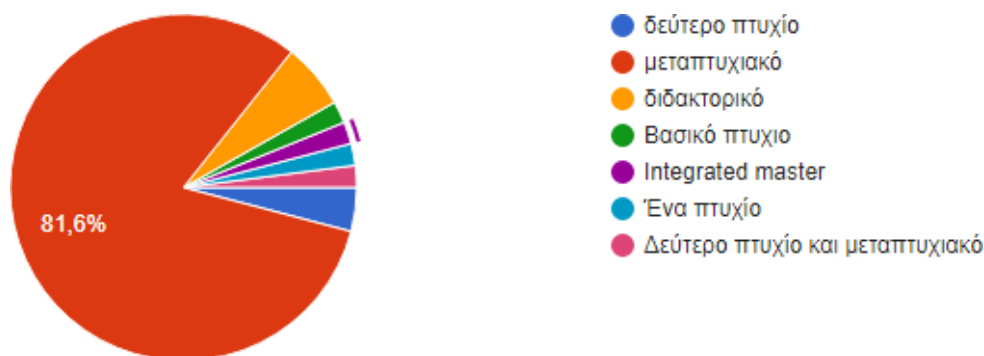


**ΓΡΑΦΗΜΑ 2: ΗΛΙΚΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ**

3. Στη ερώτηση αν οι εκπαιδευτικοί έχουν κάνει άλλες σπουδές εκτός του βασικού πτυχίου τους (ΠΙΝΑΚΑΣ 3), απάντησαν 49 εκπαιδευτικοί και η συντριπτική πλειοψηφία 81,6% (40 άτομα) απάντησαν ότι έχουν μεταπτυχιακό και μόνο 21 άτομα ότι δεν έχουν. Επίσης, μόνο 2 άτομα έχουν δεύτερο πτυχίο, 3 έχουν διδακτορικό και από ένα άτομο διαθέτουν και δεύτερο πτυχίο και μεταπτυχιακό ταυτόχρονα ή integrated master. Άρα, από τα δεδομένα αυτά προκύπτει ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί έχουν κάνει επιπλέον σπουδές κάποια στιγμή, αλλά αυτό που προτίμησαν είναι οι μεταπτυχιακές σπουδές. (ΓΡΑΦΗΜΑ 3)

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΑΛΛΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ**

	ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ ΚΑΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	INTERGATED MASTER
ΝΑΙ ΥΠΑΡΧΟΥΝ	2	40	3	1	1
ΟΧΙ ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ	47	9	46	48	48
ΣΥΝΟΛΟ	49	49	49	49	49

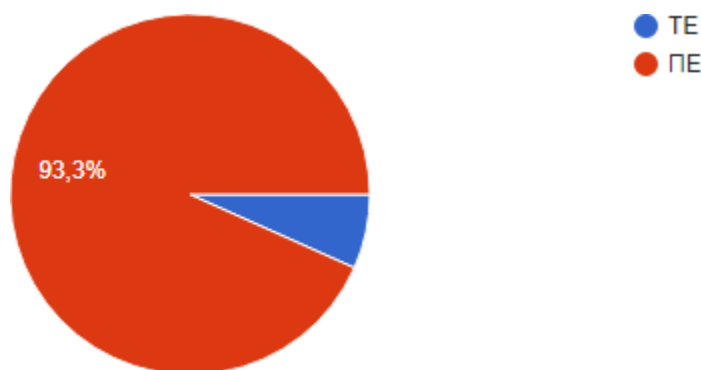


**ΓΡΑΦΗΜΑ 3 : ΑΛΛΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ**

4. Στο ΠΙΝΑΚΑ 4 διατυπώνεται η κατανομή των εκπαιδευτικών ανά κλάδο και ειδικότητα.. Ένα τεράστιο ποσοστό της τάξης του 93,3% (56 άτομα) απάντησαν ότι είναι πτυχιούχοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, ενώ μόνο το 6,7% (5 άτομα) είναι της τεχνολογικής εκπαίδευσης (Τ.Ε). Ως προς την ειδικότητα υπήρξε ποικιλία απαντήσεων. Οι περισσότεροι όμως απάντησαν ΠΕ02 (φιλόλογοι), ΠΕ03 (μαθηματικοί) και ΠΕ70 (δάσκαλοι). Φυσικά δόθηκαν και άλλες απαντήσεις όπως ΠΕ60(νηπιαγωγοί), ΠΕ80(οικονομολόγοι), θεατρολόγοι, ΠΕ86(πληροφορικής) και άλλες ειδικότητες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΚΛΑΔΟΣ-ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ**

ΚΛΑΔΟΣ-ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΠΕ	56	93,3%
ΤΕ	5	6,7%
ΣΥΝΟΛΟ	61	100%

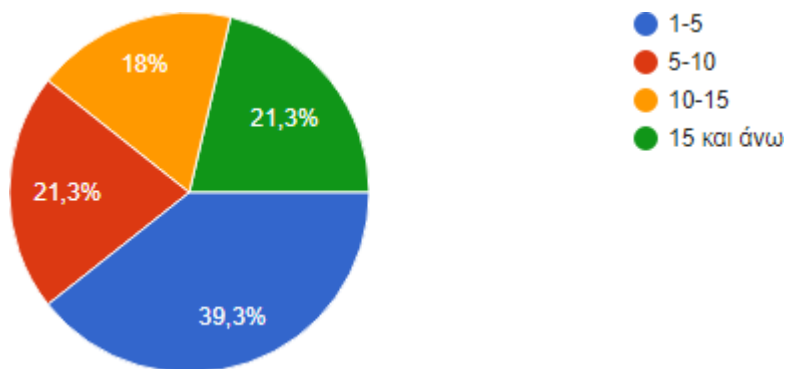


**ΓΡΑΦΗΜΑ 4: ΚΛΑΔΟΣ-ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ**

5. Στο ερώτημα της προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών (ΠΙΝΑΚΑΣ 5), ένα μεγάλο ποσοστό 39,3% \*24 άτομα) απάντησαν ότι απασχολούνται σε σχολική μονάδα από 1 ως 5 χρόνια. Ακολουθούν αυτοί που εργάζονται από 6-10 και από 15 έτη και άνω με ισόβαθμο ποσοστό της τάξης του 21,3%. Τέλος ένα ποσοστό 18% (11 άτομα) απασχολείται από 11-15 έτη. Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι περισσότεροι είναι σχετικά νέοι στις σχολικές μονάδες από ένα ως δέκα χρόνια( περίπου 60%).(ΓΡΑΦΗΜΑ 5)

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5:ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΕ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ**

ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
1-5	24	39,3%
6-10	13	21,3%
11-15	11	18%
15 και άνω	13	21,3%
ΣΥΝΟΛΟ	61	100%

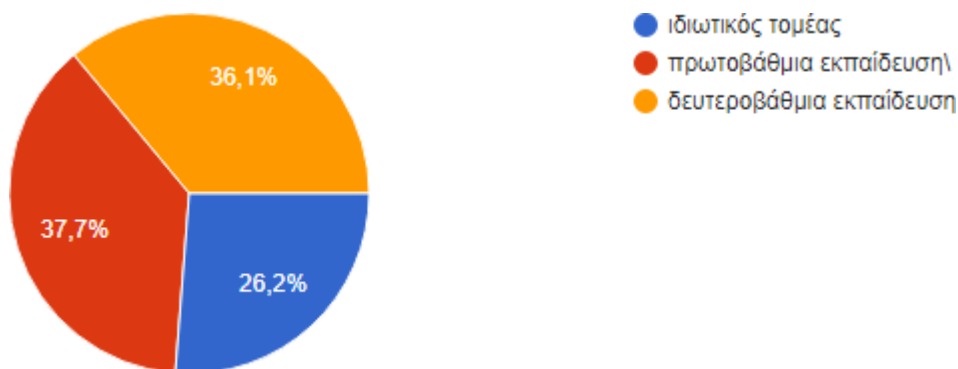


**ΓΡΑΦΗΜΑ 5: ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΩΤΟΒΗΡΙΑΣ ΣΕ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ**

6.Όσο αφορά το χώρο που εργάζονται οι εκπαιδευτικοί (ΠΙΝΑΚΑΣ 6), υπάρχει μια σχετική ισοβαθμία μεταξύ αυτών που εργάζονται στην πρωτοβάθμια(37,7% και 23 άτομα) και αυτών που εργάζονται στην δευτεροβάθμια (36,1 και 22 άτομα) δημόσια εκπαίδευση. Από την άλλη, τα άτομα που απασχολούνται στην ιδιωτική εκπαίδευση αντιστοιχούν σε ένα ποσοστό 26,2% (ΓΡΑΦΗΜΑ 6). Άρα γίνεται φανερό μέσα από αυτά τα δεδομένα ότι το κράτος κρατά μια ισορροπία μεταξύ των απασχολουμένων στις δύο πρώτες βαθμίδες της εκπαίδευσης, καθώς και ότι επίσης τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί αρκετά οι εκπαιδευτικοί στην ιδιωτική εκπαίδευση σε σχέση με αυτούς που εργάζονταν σε αυτή πριν 10 και 15 χρόνια. Αυτό ίσως να οφείλεται στη στροφή του ελληνικού κράτους προς την ανάπτυξη γενικά της ιδιωτικής οικονομίας, έναντι της δημόσιας, η στη μείωση δαπανών για τη δημόσια εκπαίδευση που συνεπάγεται και λιγότερες προσλήψεις, με αποτέλεσμα πολλοί εκπαιδευτικοί να ψάχνουν εναλλακτικές λύσεις εργασίας, όπου μία από αυτές είναι τα ιδιωτικά σχολεία.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**

<i>ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ</i>	<i>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>
<i>ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ</i>	<i>16</i>	<i>26,2%</i>
<i>ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ</i>	<i>23</i>	<i>37,7%</i>
<i>ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ</i>	<i>22</i>	<i>36,1</i>
<i>ΣΥΝΟΛΟ</i>	<i>61</i>	<i>100%</i>

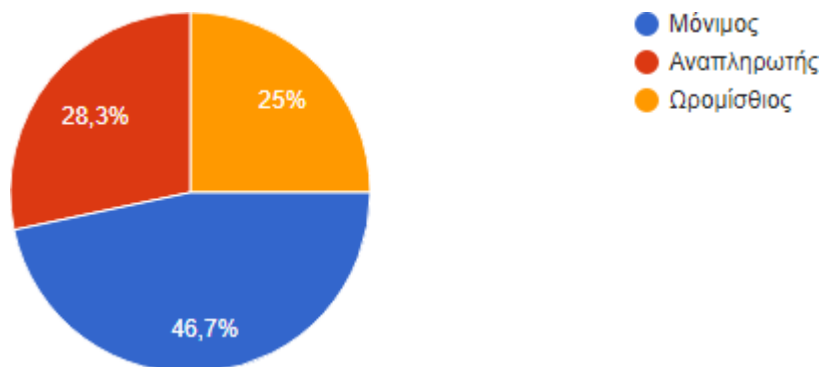


**ΓΡΑΦΗΜΑ 6: ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

7.Στον επόμενο ΠΙΝΑΚΑ 7 βρίσκονται τα δεδομένα που προέκυψαν στην ερώτηση «ποια η σχέση εργασίας των εκπαιδευτικών». Απάντησαν 61 εκπαιδευτικοί εκ των οποίων οι μισοί περίπου (46,7% και 28 άτομα) απάντησαν ότι είναι μόνιμοι σε κάποιο σχολείο. Όμως υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό 28,3% και 25% που απάντησαν ότι είναι αντίστοιχα αναπληρωτές ή ωρομίσθιοι (ΓΡΑΦΗΜΑ 7).Από αυτά τα ποσοστά συμπεραίνεται ότι περισσότερη από τη μισή απασχόληση στην εκπαίδευση, καλύπτεται με προσωρινούς καθηγητές. Πρόκειται για αρκετά μεγάλο ποσοστό που οφείλεται στο γεγονός ότι είχαν να γίνουν μόνιμοι διορισμοί πάνω από 15 χρόνια, και του γεγονότος ότι το κράτος έχει μειώσει τις εκπαιδευτικές δαπάνες γενικώς, καθώς με τη χρήση αναπληρωτών και ωρομισθίων μειώνεται το κόστος για εκπαιδευτικό προσωπικό μιας κι αυτοί δεν πληρώνονται κάποιους μήνες το χρόνο, ενώ με το που τελειώνει η σχολική χρονιά απολύονται και επαναπροσλαμβάνονται ( αν βέβαια συμβεί αυτό) πάλι με τη νέα σχολική χρονιά ή κατά τη διάρκεια αυτής για κάποιους μήνες

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7:ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ**

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΜΟΝΙΜΟΣ	28	46,7%
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ	18	28,3%
ΩΡΟΜΙΣΘΙΟΣ	15	25%
ΣΥΝΟΛΟ	61	100%



**ΓΡΑΦΗΜΑ 7: ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ**

## Ανάλυση ερωτήσεων σχετικά με την παρακίνηση των εκπαιδευτικών

Η ανάλυση που ακολουθεί είναι αυτή που σχετίζεται με τις ερωτήσεις του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα συλλέγονται, αναλύονται και επεξεργάζονται τα δεδομένα που σχετίζονται με την παρακίνηση των εκπαιδευτικών και τις μεθόδους-τεχνικές που εφαρμόζεται αυτή.

Όσο αφορά το βαθμό που ικανοποιείται ένας εκπαιδευτικός(ΠΙΝΑΚΑΣ 8, ΓΡΑΦΗΜΑ 8), στο ερώτημα «**Είστε ικανοποιημένος/ η από το αντικείμενο της εργασίας σας?**», 2 άτομα από τα 62 που απάντησαν, δηλαδή 3,2% , δήλωσαν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένα. Αυτό όμως είναι ένα πολύ μικρό ποσοστό μιας και τα 55 άτομα που αντιστοιχούν σε ποσοστό 88,7%, απάντησαν ότι είναι πολύ ή απόλυτα ικανοποιημένα από την εργασία τους. Επίσης 5 εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι είναι λίγο ικανοποιημένη από αυτή. Πρόκειται για ένα πολύ καλό αποτέλεσμα καθώς αποδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί κάνουν κάτι που το αγαπάνε πάρα πολύ και αυτό είναι προϋπόθεση για να προοδεύσει η παιδεία της χώρας.

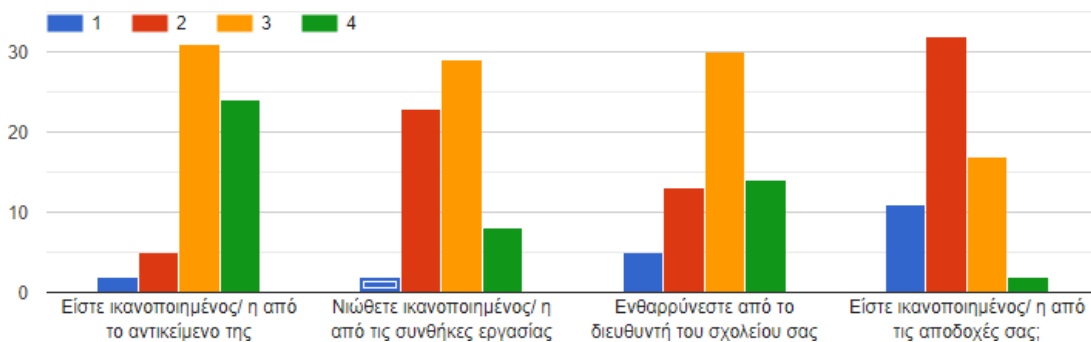
Στην ερώτηση αν «**νοιώθετε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας σας**» οι περισσότεροι, 23 εκπαιδευτικοί με ποσοστό 37%, και 29 εκπαιδευτικοί με ποσοστό 47,5%, απάντησαν ότι νοιώθουν λίγο ή πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα από τις συνθήκες εργασίας. Μόνο ένα ποσοστό του 12,9% δήλωσε απόλυτα ικανοποιημένο από τις συνθήκες που επικρατούν στα σχολεία που εργάζονται. Επίσης, είναι αμελητέο το ποσοστό, μόλις 3,2%, αυτών που δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι με αυτές.

Στην επόμενη ερώτηση η οποία είναι «**Ενθαρρύνεστε από το διευθυντή του σχολείου σας για περαιτέρω απόδοση?**» οι μισοί εκπαιδευτικοί 50%, απάντησαν ότι ενθαρρύνονται πολύ, ενώ υπάρχει μια σχετική ισοβαθμία περίπου στο 21% μεταξύ αυτών που δήλωσαν ότι ενθαρρύνονται απόλυτα ή λίγο, και μόλις περίπου ένα 10 % δεν νοιώθει καθόλου ενθάρρυνση από την πλευρά του διευθυντή. Άρα γενικά υπάρχει μια καλή εντύπωση από το σύνολο των εκπαιδευτικών για τους διευθυντές και την προσπάθειά τους πάνω στην ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών.

Τέλος στο ερώτημα «**Είστε ικανοποιημένος/ η από τις αποδοχές σας;**», το 52,4% που αντιστοιχεί σε 32 απαντήσεις από τις 61 που δόθηκαν, απάντησαν ότι είναι λίγο ικανοποιημένο από τις αποδοχές που λαμβάνει. Ακολουθεί ένα ποσοστό 27,8% που δηλώνει πολύ ικανοποιημένο, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξεως του 18% που δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο από αυτές. Τα άτομα που είναι απόλυτα ικανοποιημένα είναι μόνο 2 (3,2%). Άρα σε γενικές γραμμές οι περισσότεροι δεν είναι ικανοποιημένοι από το μισθό του εκπαιδευτικού και θεωρούν ότι με τις προσωπικές θυσίες που έχουν κάνει και με τη σημασία που έχει η δουλειά τους στη ζωή και την ανάπτυξη μιας κοινωνίας έπρεπε να αμείβονται περισσότερο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΠΟΙΟΣ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΠΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ**

	1 (ΚΑΘΟΛΟΥ)	2(ΛΙΓΟ)	3(ΠΟΛΥ)	4(ΑΠΟΛΥΤΑ)
<i>Είστε ικανοποιημένος/ η από το αντικείμενο της εργασίας σας?</i>	2	5	31	24
<i>Νιώθετε ικανοποιημένος/ η από τις συνθήκες εργασίας?</i>	2	23	29	8
<i>Ενθαρρύνεστε από το διευθυντή του σχολείου σας για</i>	5	13	30	14
<i>Είστε ικανοποιημένος/ η από τις αποδοχές σας;</i>	11	32	17	2



**ΓΡΑΦΗΜΑ 8: ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**

Συνέχεια στο ερώτημα **B2**, με ερωτήσεις που σχετίζονται με τους τρόπους παρακίνησης των εκπαιδευτικών αποκτήθηκαν τα παρακάτω δεδομένα.

Στην ερώτηση «**θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερη διάθεση μια αύξηση των αποδοχών σας**», το 27,4% (17 άτομα) απάντησαν πολύ, το 48,3% (30 εκπαιδευτικοί) απόλυτα, το 11,3% (7) αρκετά, το 8% (5) λίγο και μόνο 2 άτομα απάντησαν καθόλου.

«**Θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερη διάθεση η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης?**». Σε αυτή την ερώτηση το 40,3% (25) είπε ότι θα είχε απόλυτη παρακίνηση, το 32,2% (20) δήλωσε ότι θα παρακινούνταν πολύ, το 17,7% (11 εκπαιδευτικοί) αρκετά, το 6,4% (4) λίγο και μόνο ένας ανέφερε ότι δεν θα παρακινούταν καθόλου.

Στην ερώτηση «**θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερη διάθεση ένα καλό σχολικό κλίμα**», οι εκπαιδευτικοί απάντησαν σε ποσοστό 40,3% (25) πολύ, το 43,5% (27) απάντησε απόλυτα, το 11,2% (7) αρκετά, ενώ μόνο ένας απάντησε λίγο και άλλος ένας έδωσε την απάντηση καθόλου.

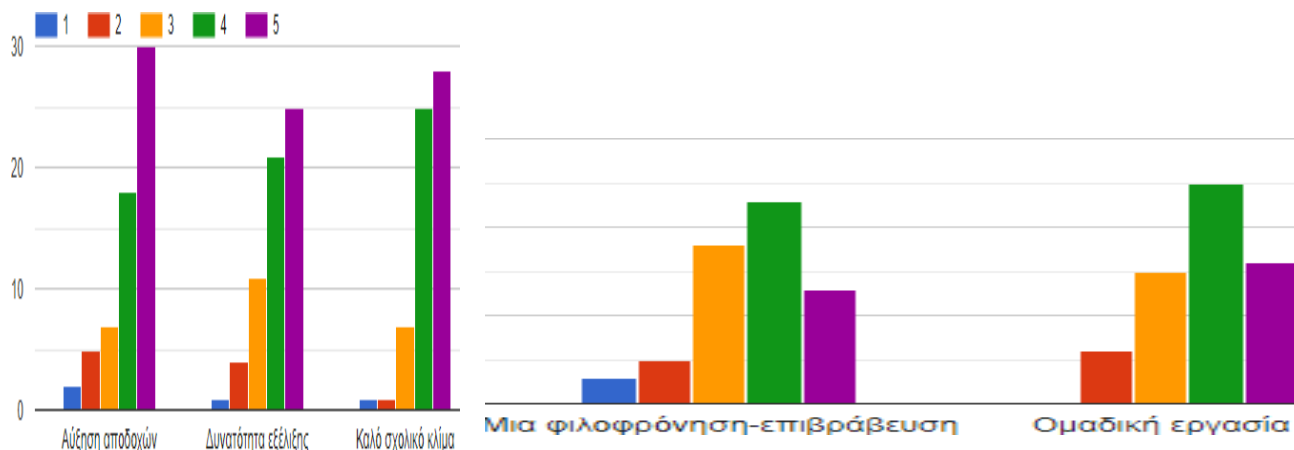
Στην ερώτηση «**θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερη διάθεση αν δεχόσασταν μια φιλοφρόνηση ή μια επιβράβευση**», το 35,4% (22) απάντησε πολύ, το 20,9% (13 άτομα) απόλυτα, το 29% (18) αρκετά, το 8% (5) λίγο και μόνο το 4,8% (3) απάντησε ότι δεν θα ένοιωθε καθόλου παρακίνηση.

Στην ερώτηση «**θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερη διάθεση αν συμμετείχατε σε ομαδική εργασία**» το 38,7% (24 άτομα) απάντησε ότι πολύ, το 25,8% (16) απόλυτα, το 24,1% (15) αρκετά, το 9,6% (6) λίγο ενώ δεν υπάρχει καμία απάντηση με την επιλογή καθόλου.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**

ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	1(καθόλου)	2(λίγο)	3(αρκετά)	4(πολύ)	5(απόλυτα)
Αύξηση αποδοχών	2	5	7	17	30
Δυνατότητα εξέλιξης	1	4	11	20	25
Καλό σχολικό κλίμα	1	1	7	25	27
Μια	3	5	18	22	13

φιλοφρόνηση -επιβράβευση					
Ομαδική εργασία	0	6	15	24	16



**ΓΡΑΦΗΜΑ 9: ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**

Στην ενότητα Β3 γίνεται αναφορά στις τεχνικές που οδηγούν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών.(ΠΙΝΑΚΑΣ 10)

Στην ερώτηση «σε τι βαθμό η εκπαίδευση-επιμόρφωση αποτελεί παράγοντας παρακίνησης για εσάς», το 25,8% (16) απάντησε ότι θα τους παρακινούσε απόλυτα, το 35,4% (22) πολύ, το 27,4% (17) αρκετά ενώ συνολικά 6 άτομα(9,6%) απάντησαν λίγο ή καθόλου παρακίνηση. Οι απαντήσεις αυτές δείχνουν ότι η επιμόρφωση ενός εκπαιδευτικού είναι ίσως η καλύτερη τεχνική παρακίνησης, καθώς την αποδέχεται ένα πολύ μεγάλο ποσοστό εκπαιδευτικών.

Στο ερώτημα «σε τι βαθμό η αξιολόγηση αποτελεί παράγοντας παρακίνησης για εσάς», το μεγαλύτερο ποσοστό 30,6% (19) απάντησε θα δέχονταν πολύ παρακίνηση, το 25,8% (16) αρκετά, το 6,4% (4) καθόλου, ενώ 13 άτομα ότι η αξιολόγηση θα τους προσφέρει λίγη παρακίνηση. Επίσης, το 14,5% , δηλαδή 9 εκπαιδευτικοί, δήλωσαν ότι θα έχουν απόλυτη παρακίνηση. Αυτό το τελευταίο δεδομένο σε συνδυασμό με την απάντηση πολύ, δείχνει τη σημασία που θα έχει μια οργανωμένη και αντικειμενική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών.

Στην ερώτηση «σε τι βαθμό η σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας αποτελεί παράγοντας παρακίνησης για εσάς», το 35,4% (22) απάντησε ότι θα τους παρακινούσε πολύ, ενώ άλλο τόσο ακριβώς ποσοστό απάντησε απόλυτα. Όσο αφορά τις λοιπές απαντήσεις, μόλις 11,3% (7) απάντησε αρκετά, όσοι ήταν κι αυτοί που απάντησαν λίγο. Επίσης, μόνο ένας τους απάντησε καμία παρακίνηση. Άρα προκύπτει το συμπέρασμα ότι πρόκειται για μια πολύ καλή τεχνική παρακίνησης.

Στο ερώτημα, «σε τι βαθμό η δημιουργία ομάδων εργασίας αποτελεί παράγοντας παρακίνησης για εσάς», απάντησαν πολλοί θετικά καθώς το 33,8% (21), απάντησε ότι θα τους παρακινούσε πολύ και το 32,2% (20)αρκετά. Επίσης το 17,6% (11) απόλυτα, το 8% (5) λίγο και μόλις το 6,4% (4) απάντησε δεν θα είχε καμία παρακίνηση.

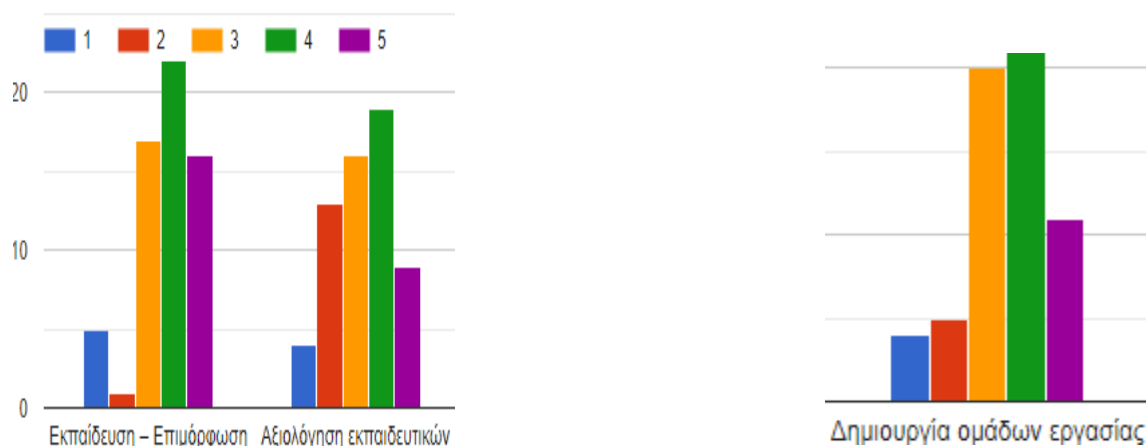
Στο ερώτημα «σε τι βαθμό η καθιέρωση Ατομικών Βραβείων αποτελεί παράγοντας παρακίνησης για εσάς», το 33,8% (21 άτομα) απάντησε ότι θα τους παρακινούσε πολύ, το



12,9% (8) καθόλου, το 6,4% (4) λίγο, 29% (18) αρκετά και το 16,1% (10) απάντησε σε απόλυτο βαθμό.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Μέθοδοι παρακίνησης	1(καθόλου)	2(λίγο)	3(αρκετά)	4(πολύ)	5(απόλυτα)
Εκπαίδευση – Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	5	1	17	22	16
Αξιολόγηση εκπαιδευτικών	4	13	16	19	9
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	1	8	7	22	22
Δημιουργία ομάδων εργασίας	4	5	20	21	11
Καθιέρωση ατομικών βραβείων	8	4	18	21	10



ΓΡΑΦΗΜΑ 10: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Στην ερώτηση Β4 γίνεται η ιεράρχηση των τρόπων-τεχνικών παρακίνησης από τον σημαντικότερο στον λιγότερο σημαντικό από τους ίδιους τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς. 1. Στην πρώτη ερώτηση που αφορά τον **βαθμό σημαντικότητας της εκπαίδευσης σαν έναν τρόπο παρακίνησης**, το ποσοστό που επικρατεί είναι το αρκετά σημαντική που είναι 44,2% και ακολουθεί η απάντηση πολύ σημαντική με ποσοστό 22,9%. Όμως με 21,3% είναι και η απάντηση λίγο σημαντική, γεγονός που φέρνει μια διχογνωμία των καθηγητών για τη σημασία της εκπαίδευσης. Όσο αφορά τα άκρα 6,5% δηλώνει ότι είναι απόλυτα σημαντική η εκπαίδευση και 4,9% καθόλου σημαντική ( ΠΙΝΑΚΑΣ 11).

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΠΟΛΥΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	4	6,5%
ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	14	22,9%
ΑΡΚΕΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	27	44,2%
ΛΙΓΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	13	21,3%
ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	3	4,9%

2. Στην δεύτερη ερώτηση που αφορά τη **σημαντικότητα της ανάληψης πρωτοβουλιών** προηγείται η απάντηση αρκετά σημαντική, με ποσοστό 32,2% και ακολουθούν με 20,9% και 22,5% οι απαντήσεις πολύ σημαντική και λίγο σημαντική αντίστοιχα. Το απόλυτα σημαντική εμφανίζεται με ποσοστό 11,3%. ( ΠΙΝΑΚΑΣ 12).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ**

<i>ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ</i>	<i>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>
<i>ΑΠΟΛΥΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	7	11,3%
<i>ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	19	20,9%
<i>ΑΡΚΕΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	20	32,2%
<i>ΛΙΓΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	14	22,5%
<i>ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	2	3,2%

3. Στην επόμενη ερώτηση Β4.3 που ερευνά την **σημαντικότητα της αλλαγής της θέσης εργασίας**, το 3,2% και το 9,6% την θεωρούν απόλυτα και πολύ σημαντική αντίστοιχα, Αυτά τα ποσοστά είναι μικρά σε σχέση με το 33,8% που θεωρεί την αλλαγή αυτή αρκετά σημαντική και το 29% που τη θεωρεί λίγο σημαντική. Επίσης, υπάρχει και ένα ποσοστό 22,5% που πιστεύει ότι δεν έχει καμία απολύτως σημασία.

Άρα, διαπιστώνουμε ότι η αλλαγή θέσης εργασίας έχει μικρή σημαντικότητα για τους εκπαιδευτικούς ως μέθοδος παρακίνησης. Αυτό είναι λογικό αποτέλεσμα διότι και στις δύο βαθμίδες εκπαίδευσης με τον τρόπο που έχει οργανωθεί η εκπαίδευση στην Ελλάδα δίνονται ελάχιστες ευκαιρίες στους εκπαιδευτικούς να αλλάζουν θέσεις και σχολεία. Η μόνη περίπτωση που μπορεί να υπάρξει αλλαγή, είναι σε γραφεία των διευθύνσεων των δύο βαθμίδων εκπαίδευσης. (ΠΙΝΑΚΑΣ 13)

**ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

<i>ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</i>	<i>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>
<i>ΑΠΟΛΥΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	2	3,2%
<i>ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	6	9,6%
<i>ΑΡΚΕΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	21	33,8%
<i>ΛΙΓΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	18	29%
<i>ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	14	22,5%

4. Η αξιολόγηση είναι ένα ζήτημα πολύ συζητημένο στο χώρο της εκπαίδευσης. Όσο αφορά την σημαντικότητά της για τους εκπαιδευτικούς, από την έρευνα προκύπτει ότι για τη σημαντικότητα της οι πλειοψηφία αυτών δεν την θεωρούν σωστή μέθοδο παρακίνησης αυτών. Συγκεκριμένα το 30,6% τη θεωρεί απλά αρκετά σημαντική και το 32,2% λίγο σημαντική. Μαζί με το ποσοστό του καθόλου σημαντική που είναι 8%, αθροίζεται ένα ποσοστό 70% που γενικά έχει αρνητική εντύπωση, και πιστεύει ότι δεν είναι σωστός τρόπος παρακίνησης η αξιολόγηση. Από την άλλη, θεωρείται πολύ σημαντική από το 20,9% των εκπαιδευτικών, ενώ μόνο το 6,4% πιστεύει ότι πρόκειται για μια απόλυτα σημαντική μέθοδος παρακίνησης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 14: ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

<i>ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</i>	<i>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>
<i>ΑΠΟΛΥΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	4	6,4%

<i>ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	13	20,9%
<i>ΑΡΚΕΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	19	30,6%
<i>ΛΙΓΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	20	32,2%
<i>ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	5	8%

5.Ως προς τη **σημαντικότητα των δυνατοτήτων προσωπικής ανέλιξης**, το ποσοστό που επικρατεί είναι αυτό που θεωρεί την ευκαιρία προσωπικής ανέλιξης αρκετά (35,4%) ή λίγο (32,2%) σημαντική καθώς αθροιστικά και τα δύο φτάνουν περίπου το 70%. Γεγονός που δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί δεν ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για την ανέλιξη τους, άρα δεν είναι και σημαντική μέθοδος παρακίνησης. Τυπικά να αναφέρουμε και τα άλλα ποσοστά που είναι 9,6% για το απόλυτα σημαντική, 14,5% για το πολύ και μόλις 8% για το καθόλου σημαντική η προσωπική ανέλιξη.  
(ΠΙΝΑΚΑΣ 15)

**ΠΙΝΑΚΑΣ 15: ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΝΕΛΙΞΗΣ**

<i>ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΝΕΛΙΞΗΣ</i>	<i>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>
<i>ΑΠΟΛΥΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	6	9,6%
<i>ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	9	14,5%
<i>ΑΡΚΕΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	22	35,4%
<i>ΛΙΓΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	20	32,2%
<i>ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	5	8%

6. Τελευταία ιεράρχηση σημαντικότητας είναι αυτή της **ανάδειξης των προσωπικών δυνατοτήτων** (ΠΙΝΑΚΑΣ 16). Αν και από τις απαντήσεις υπερέχει αυτή που θεωρεί αρκετά σημαντική την ανάδειξη των δυνατοτήτων των εκπαιδευτικών( 35,4%), παρόλα αυτά υπάρχει μια ποικιλία απαντήσεων, καθώς δεν απέχουν πολύ μεταξύ τους από πλευράς ποσοστού. Συγκεκριμένα το 12,9% δηλώνει απόλυτη σημαντικότητα, το 24,1% πολύ και το 17,7% λίγο σημαντική. Φυσικά υπάρχει και το ποσοστό που τη δεν τη θεωρεί καθόλου σημαντική το οποίο ανέρχεται στο 9,6%

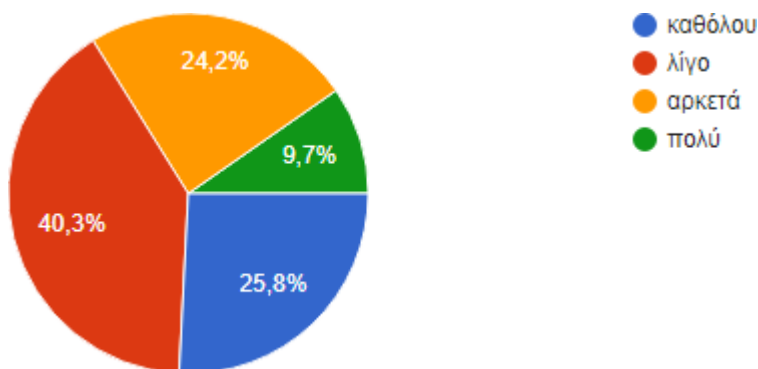
**ΠΙΝΑΚΑΣ 16: ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ**

<i>ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ</i>	<i>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>
<i>ΑΠΟΛΥΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	8	12,9%
<i>ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	15	24,1%
<i>ΑΡΚΕΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	22	35,4%
<i>ΛΙΓΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	11	17,7%
<i>ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</i>	6	9,6%

**Α.** Στην ερώτηση «**νοιώθετε ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας;**» (ΠΙΝΑΚΑΣ 17, ΓΡΑΦΗΜΑ 11), επικράτησε η απάντηση λίγο με ποσοστό 40,3% και σε συνδυασμό με το ποσοστό που απάντησε καθόλου, το οποίο είναι 25,8%, γίνεται κατανοητό ότι γενικά οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα ανασφάλειας στην εργασία τους. Βέβαια, υπάρχει ένα ποσοστό 24,2% ,που νοιώθει αρκετή ανασφάλεια, όπως επίσης και ένα ποσοστό 9,7% που νοιώθει πολύ.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 17: ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**

<i>ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ</i>	<i>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>
<i>ΚΑΘΟΛΟΥ</i>	16	25,8%
<i>ΛΙΓΟ</i>	25	40,3%
<i>ΑΡΚΕΤΑ</i>	15	24,2%
<i>ΠΟΛΥ</i>	6	9,7%
<i>ΣΥΝΟΛΟ</i>	62	100%

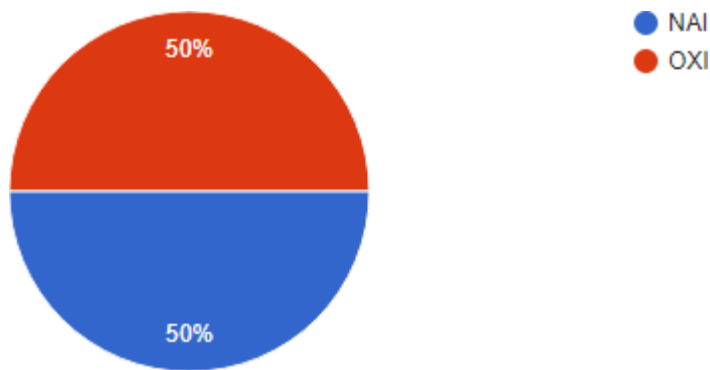


**ΓΡΑΦΗΜΑ 11: ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**

**Β.** Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν τα δεδομένα της παρακάτω ερώτησης που ρωτάει «**πιστεύετε πως μέσα σε μια οικονομική κρίση και σε φάση ύφεσης ο μοναδικός τρόπος-τεχνική παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα?**»(ΠΙΝΑΚΑΣ 18, ΓΡΑΦΗΜΑ 12). Οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες, καθώς το 50% απάντησε ΝΑΙ και το άλλο 50% απάντησε ΟΧΙ.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 18: ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ Ο ΜΟΝΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ**

<i>ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ Ο ΜΟΝΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ</i>	<i>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>
<i>ΝΑΙ</i>	31	50%
<i>ΟΧΙ</i>	31	50%
<i>ΣΥΝΟΛΟ</i>	62	100%

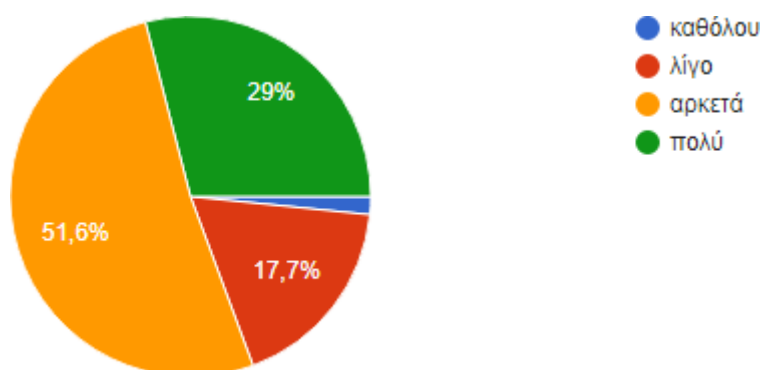


**ΓΡΑΦΗΜΑ 12: ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ Ο ΜΟΝΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ**

Γ. Σε μια εναλλακτική ερώτηση της προηγούμενης η οποία είναι «**θα αποτελούσε μεγάλο κίνητρο για εσάς να εργαστείτε με μεγαλύτερη διάθεση μια αύξηση των αποδοχών σας?**»(ΠΙΝΑΚΑΣ 19, ΓΡΑΦΗΜΑ 13) οι εκπαιδευτικοί απάντησαν αρκετά σε ποσοστό 51,6% και σε συνδυασμό με το ποσοστό του πολύ που είναι 29% γίνεται λόγος για ένα μεγάλο αλλά και αναμενόμενο αποτέλεσμα υπέρ αυτού του κινήτρου. Ένα μικρό ποσοστό 17,7% ,απάντησε λίγο, ενώ μόλις ένας εκπαιδευτικός με ποσοστό 1,6% δήλωσε ότι μια αύξηση δεν θα τον παρακινούσε καθόλου.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 19: Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΣΑΣ ΘΑ ΑΠΟΤΕΛΟΥΣΕ ΣΟΒΑΡΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΖΗΛΟ**

Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΣΑΣ ΘΑ ΑΠΟΤΕΛΟΥΣΕ ΣΟΒΑΡΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΖΗΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1,6%
ΛΙΓΟ	11	17,7%
ΑΡΚΕΤΑ	32	51,6%
ΠΟΛΥ	18	29%
ΣΥΝΟΛΟ	62	100%

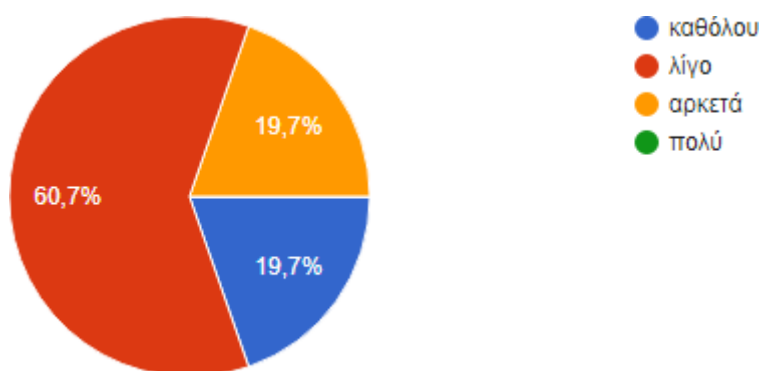


**ΓΡΑΦΗΜΑ 13: Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΣΑΣ ΘΑ ΑΠΟΤΕΛΟΥΣΕ ΣΟΒΑΡΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΖΗΛΟ**

Δ. «Οι ανταμοιβές θεωρείτε ότι είναι ανάλογες με την εργασία που προσφέρετε?». Σε αυτή την ερώτηση ένα τεράστιο ποσοστό του 60,7% απάντησε λίγο και ένα 19,7% καθόλου. Αθροιστικά τα ποσοστά αυτά ξεπερνούν το 80%, γεγονός που δείχνει την δυσαρέσκεια που έχουν οι εκπαιδευτικοί στο θέμα αυτό, καθώς και την απογοήτευσή τους για το μέλλον πάνω στις αμοιβές τους. Επίσης υπάρχει και ένα ποσοστό 19,7%, που θεωρεί ότι αμείβεται αρκετά, ενώ χαρακτηριστικό είναι ότι κανένας δεν θεωρεί ότι αμείβεται πολύ. (ΠΙΝΑΚΑΣ 20, ΓΡΑΦΗΜΑ 14)

**ΠΙΝΑΚΑΣ 20: ΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΛΟΓΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**

ΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΛΟΓΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	12	19,7%
ΛΙΓΟ	37	60,7%
ΑΡΚΕΤΑ	12	19,7%
ΠΟΛΥ	0	0%
ΣΥΝΟΛΟ	61	100%



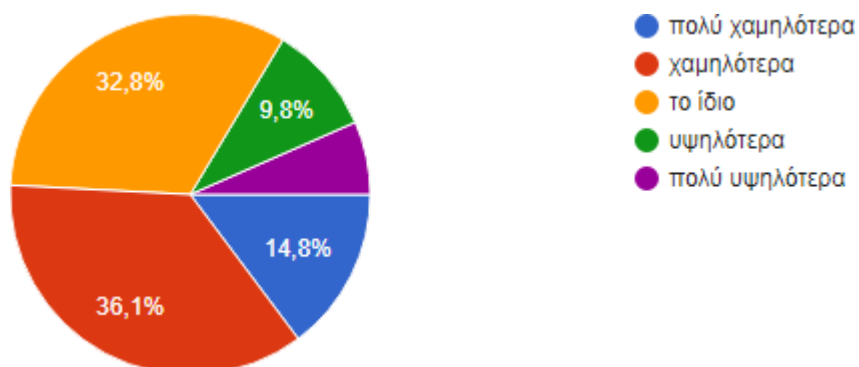
**ΓΡΑΦΗΜΑ 14: ΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΛΟΓΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**

Ε. Στη συνέχεια , στο ερώτημα «πως θεωρείται ότι θα αμειβόσασταν αν ήσασταν στον ιδιωτικό τομέα» (ΠΙΝΑΚΑΣ 21, ΓΡΑΦΗΜΑ 15), ένα μεγάλο ποσοστό 36,1% απάντησε χαμηλότερα, ενώ το 32,8% απάντησε ότι θα αμειβόταν το ίδιο. Επίσης, υπάρχει και ένα σχετικά υψηλό ποσοστό του 14,8% που πιστεύει ότι θα αμειβόταν πολύ χαμηλότερα. Επειδή στο δείγμα υπάρχουν και εκπαιδευτικοί που εργάζονται στην ιδιωτική εκπαίδευση, πιθανόν να έχουν προσωπική άποψη περί αμοιβών και έτσι να δικαιολογούνται τα υψηλά αυτά ποσοστά του χαμηλότερα και του πολύ χαμηλότερα. Τυπικά αναφέρονται και τα άλλα ποσοστά που είναι 9,8% στο υψηλότερα και 6,6% στο πολύ υψηλότερα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 21: ΠΩΣ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΟΤΙ ΘΑ ΑΜΟΙΒΟΣΑΣΤΑΝ ΑΝ ΕΙΣΑΣΤΑΝ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΟΤΙ ΘΑ ΑΜΟΙΒΟΣΑΣΤΑΝ ΑΝ ΕΙΣΑΣΤΑΝ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΑ	9	14,8%
ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΑ	22	36,1%

ΤΟ ΙΔΙΟ	20	32,8%
ΥΨΗΛΟΤΕΡΑ	6	9,8%
ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟΤΕΡΑ	4	6,6%
ΣΥΝΟΛΟ	62	100%

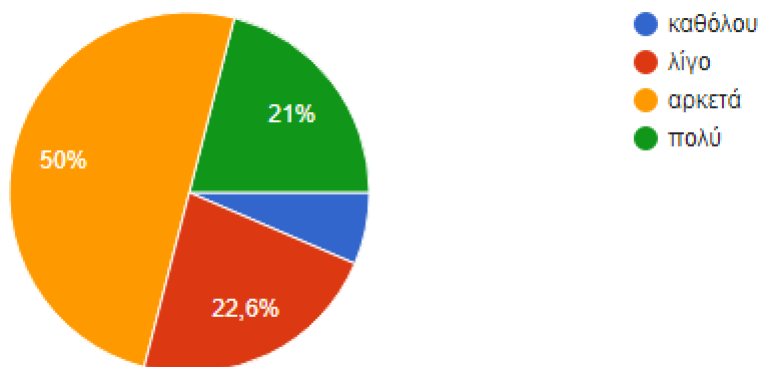


**ΓΡΑΦΗΜΑ 15: ΠΩΣ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΟΤΙ ΘΑ ΑΜΟΙΒΟΣΑΣΤΑΝ ΑΝ ΕΙΣΑΣΤΑΝ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

**Ζ.** Στην ερώτηση **B10** «*υπάρχει ομαδικό πνεύμα συνεργασίας στη σχολική μονάδα που εργάζεστε?*» (ΠΙΝΑΚΑΣ 22, ΓΡΑΦΗΜΑ 16), οι μισοί εκπαιδευτικοί 31/62 ή 50%, απάντησαν αρκετά. Οι απαντήσεις λίγο και πολύ είναι μοιρασμένες καθώς το 22,6% απάντησε λίγο και το 21% πολύ. Υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό της τάξεως 6,5% που απάντησε καθόλου. Άρα υπάρχει μια ισορροπημένη κατάσταση όσο αφορά αυτή την παρακίνηση.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 22: ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΣΑΣ ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΣΑΣ ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	4	6,5%
ΛΙΓΟ	14	22,6%
ΑΡΚΕΤΑ	31	50%
ΠΟΛΥ	13	21%
ΣΥΝΟΛΟ	62	100%



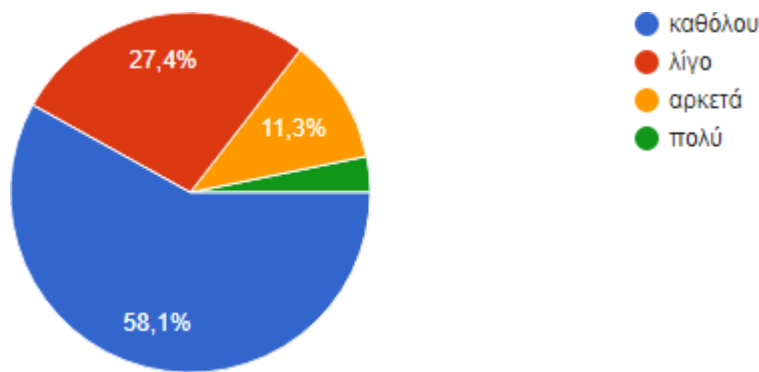
**ΓΡΑΦΗΜΑ 16: ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΣΑΣ ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Η.** Στην ερώτηση Β11, « θεωρείται ότι υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ εσάς και των συναδέλφων σας» (ΠΙΝΑΚΑΣ 23, ΓΡΑΦΗΜΑ 17), είναι ξεκάθαρο ότι ένα τεράστιο ποσοστό εκπαιδευτικών της τάξεως του 58,1% ,δηλώνει ότι δεν υπάρχει καθόλου ανταγωνισμός μεταξύ τους. Ακόμη και αυτοί που απάντησαν λίγο, είναι ένα μεγάλο ποσοστό περίπου 27,4%. Όσο αφορά τις υπόλοιπες απαντήσεις, 11,3% απάντησε αρκετά και μόλις 2 άτομο ποσοστό 3,2% απάντησαν πολύ. Άρα ουσιαστικά δεν τίθεται λόγος τέτοιου ανταγωνισμού.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 23 : ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ**

ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
<i>ΚΑΘΟΛΟΥ</i>	36	58,1%
<i>ΛΙΓΟ</i>	17	27,4%
<i>ΑΡΚΕΤΑ</i>	7	11,3%
<i>ΠΟΛΥ</i>	2	3.2%
<i>ΣΥΝΟΛΟ</i>	62	100%



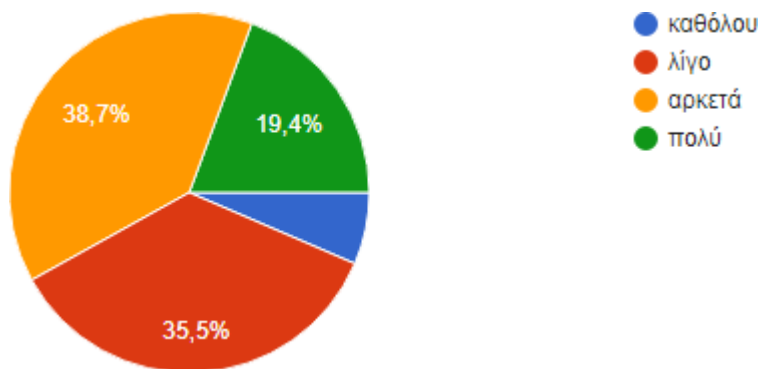


**ΓΡΑΦΗΜΑ 17: ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ**

**Θ.** Στο ερώτημα Β12 διατυπώνεται η ερώτηση, «ο διευθυντής του σχολείου σας παρακινεί αρκετά ώστε να είστε αποδοτικοί» (ΠΙΝΑΚΑΣ 24, ΓΡΑΦΗΜΑ 18), όπου ένα ποσοστό με άθροισμα περίπου 74%, δηλώνει πως ο διευθυντής τους παρακινεί λίγο (35,5%) ή αρκετά (38,7%). Αντίστοιχα το 19,4% απάντησε ότι δέχεται πολύ παρακίνηση από το διευθυντή του σχολείου του και το 6,5% ότι δεν δέχεται καθόλου παρακίνηση. Φαίνεται ότι σε γενικές γραμμές υπάρχει μια σχετικά ικανοποιητική παρακίνηση από την μεριά του διευθυντή, αλλά όχι αυτή που θα έπρεπε να υπάρχει. Αυτό ίσως συμβαίνει διότι πολλοί διευθυντές δεν έχουν συνειδητοποιήσει την σημασία της παρακίνησης ή γιατί δεν χρησιμοποιούν σωστές και αποτελεσματικές μεθόδους παρακίνησης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 24: ΔΙΑΦΑΙΝΕΤΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**

<i>Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΑΡΚΕΤΑ ΩΣΤΕ ΝΑ ΕΙΣΤΕ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΙ</i>	<i>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>
<i>ΚΑΘΟΛΟΥ</i>	<i>4</i>	<i>6,5%</i>
<i>ΛΙΓΟ</i>	<i>22</i>	<i>35,5%</i>
<i>ΑΡΚΕΤΑ</i>	<i>24</i>	<i>38,7%</i>
<i>ΠΟΛΥ</i>	<i>12</i>	<i>19,4%</i>
<i>ΣΥΝΟΛΟ</i>	<i>62</i>	<i>100%</i>

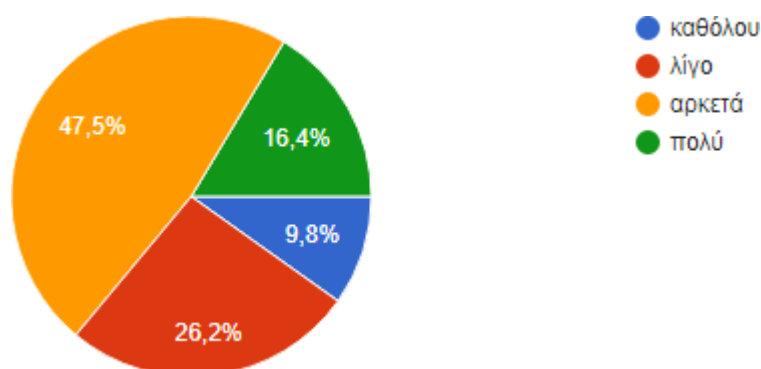


**ΓΡΑΦΗΜΑ 18: ΔΙΑΦΑΙΝΕΤΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**

Ι. Στο επόμενο ερώτημα το οποίο είναι ,«ο διευθυντής του σχολείου καθοδηγεί σωστά και πάντα το προσωπικό σε σχέση με τους στόχους του σχολείου»(ΠΙΝΑΚΑΣ 25, ΓΡΑΦΗΜΑ 19) , το 47,5%(29 άτομα) των εκπαιδευτικών δήλωσε ότι θεωρεί πως τους παρακινεί αρκετά, ενώ το 26,%, το 26,4% πολύ και μόλις το 9,8% έδωσε την απάντηση καθόλου.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 25: Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΚΑΘΟΔΗΓΕΙ ΣΩΣΤΑ ΚΑΙ ΠΑΝΤΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ**

<i>Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΚΑΘΟΔΗΓΕΙ ΣΩΣΤΑ ΚΑΙ ΠΑΝΤΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ</i>	<i>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>
<i>ΚΑΘΟΛΟΥ</i>	<i>6</i>	<i>9,8%</i>
<i>ΛΙΓΟ</i>	<i>16</i>	<i>26,2%</i>
<i>ΑΡΚΕΤΑ</i>	<i>29</i>	<i>47,5%</i>
<i>ΠΟΛΥ</i>	<i>10</i>	<i>16,4%</i>
<i>ΣΥΝΟΛΟ</i>	<i>61</i>	<i>100%</i>



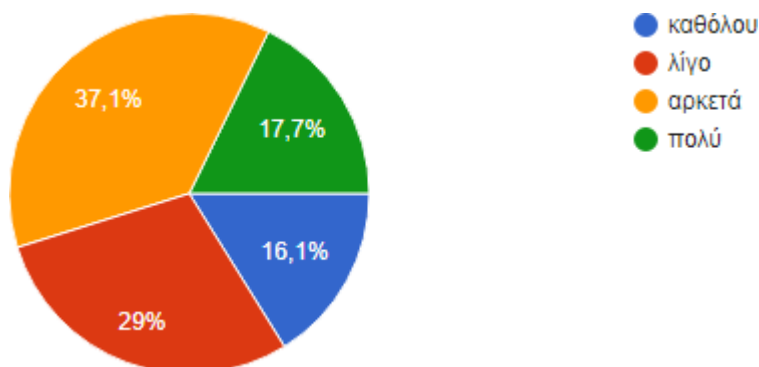
**ΓΡΑΦΗΜΑ 19: Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΚΑΘΟΔΗΓΕΙ ΣΩΣΤΑ ΚΑΙ ΠΑΝΤΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ**

Κ. Σύμφωνα με τον ΠΙΝΑΚΑ 26, στην ερώτηση, «έχετε συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ζητήματα που αφορούν το σχολείο?», προηγούνται οι απάντηση ότι συμμετέχουν αρκετά, με ποσοστό 37,1%. Ακολουθούν αυτοί που απάντησαν ότι συμμετέχουν λίγο με ποσοστό 29%. Το ποσοστό αυτών που συμμετέχουν καθόλου ή πολύ

είναι περίπου το ίδιο, δηλαδή 16,1% και 17,7% αντίστοιχα (ΓΡΑΦΗΜΑ 20). Σε γενικές γραμμές δεν είναι ικανοποιητική η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων του σχολείου. Θα έπρεπε να είναι σαφώς πολύ μεγαλύτερη διότι μόνο αν λαμβάνονται απόψεις των εκπαιδευτικών και έχουν όλοι τα ίδια δικαιώματα στη διοίκηση ενός σχολείου θα μπορέσει να προοδεύσει και να αναπτυχθεί αυτό.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 26: ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΤΕ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ?

ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΤΕ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ?	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	10	16,1%
ΛΙΓΟ	18	29%
ΑΡΚΕΤΑ	23	37,1%
ΠΟΛΥ	11	17,7%
ΣΥΝΟΛΟ	62	100%



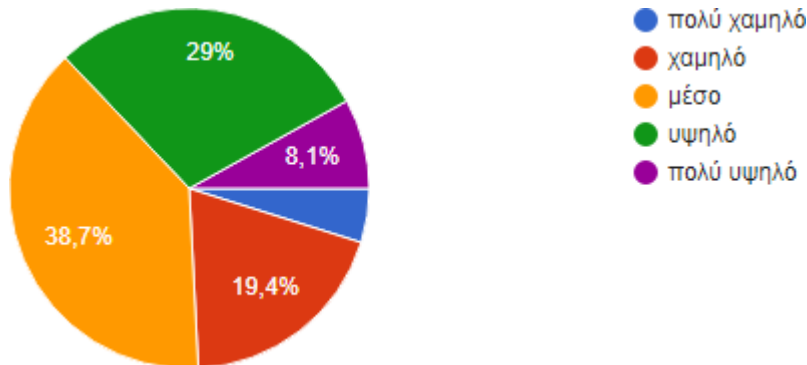
#### ΓΡΑΦΗΜΑ 20: ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΤΕ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ?

Α. Στην ερώτηση, «ποιο το επίπεδο της ατομικής παρακίνησης των εκπαιδευτικών» (ΠΙΝΑΚΑΣ 27, ΓΡΑΦΗΜΑ 21), διαπιστώνεται πως οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 38,7%, πιστεύουν ότι αυτό είναι μέσο επίπεδο, ενώ το 29% πιστεύει ότι είναι υψηλό. Επίσης το 19,4% το θεωρεί χαμηλό, ενώ τα δύο άκρα βρίσκονται περίπου στο ίδιο ποσοστό. Συγκεκριμένα πολύ χαμηλό το θεωρούν μόλις το 4,8% και πολύ υψηλό το 8,1%. Σε γενικές γραμμές υπάρχει ένα άνω του μέσου επίπεδο παρακίνησης των εκπαιδευτικών και φυσικά αυτό είναι θετικό, αλλά έχει πολλά περιθώρια βελτίωσης.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 27: ΠΟΙΟ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

ΠΟΙΟ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΟ	3	4,8%
ΧΑΜΗΛΟ	12	19,4%
ΜΕΣΟ	24	38,7%
ΥΨΗΛΟ	18	29%

ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ	5	8,1%
ΣΥΝΟΛΟ	62	100%



**ΓΡΑΦΗΜΑ 21: ΠΟΙΟ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**

Στο τελευταίο κομμάτι του ερωτηματολογίου, αναφέρονται και αναλύονται όλοι οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να παρακινηθεί ένας εκπαιδευτικός πλην εκείνου που αναφέρεται στο οικονομικό κίνητρο.

1. Στο πρώτο υπό ερώτημα ,της τελευταίας αυτής ενότητας, το οποίο είναι **«η καλή συνεργασία όπου αναπτύσσεται με τους συναδέλφους, αποτελεί κίνητρο παρακίνησης»**, στις 62 απαντήσεις που δόθηκαν, ένα ποσοστό 45% (28 άτομα) απάντησε ότι ναι είναι ένα κίνητρο που τους παρακινεί πολύ. Επίσης 20 εκπαιδευτικοί (32,2%) είπαν ότι τους παρακινεί αρκετά και 8 άτομα (13%) απάντησαν ότι τους δίνει απόλυτη παρακίνηση. Οι εκπαιδευτικοί που παρακινούνται από την καλή συνεργασία στο σχολείο καθόλου ή ελάχιστα είναι μόνο 6 άτομα δηλαδή 9,6%.

2. Στην επόμενη ερώτηση για το αν **«δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης ικανοτήτων, νέων δεξιοτήτων και νέων γνώσεων μέσα από το σχολείο»**, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι είναι πολύ δυνατός παράγοντας παρακίνησης τη δυνατότητα να αναπτυχθούν νέες ικανότητες και δεξιότητες στους καθηγητές μέσα από την εργασία τους. Μάλιστα, 46,7% (29 άτομα) απάντησαν πολύ, 24,1% απόλυτα και 19,3% αρκετά. Από την άλλη μεριά 3 καθηγητές απάντησαν καθόλου και άλλοι 3 λίγο, δηλαδή το αρνητικό ποσοστό αντιστοιχεί σε 9,6%.

3. Στην ερώτηση, **«αποτελεί κίνητρο το να έχω την δυνατότητα να αναπτύσω ανεξάρτητα τη σκέψη μου και να εκφράζομαι ελεύθερα?»**, παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι αυτού του είδους η δυνατότητα, θα τους έδινε έντονη παρακίνηση. Μάλιστα, 38 άτομα στα 62 (61,2%) απάντησαν ότι θα τους έδινε πολύ παρακίνηση και άλλοι 12(19,3%) απόλυτη παρακίνηση. Από τις υπόλοιπες απαντήσεις 11 απάντησαν αρκετά και όνο ένας καθόλου.

4. Στην ερώτηση, **«αποτελεί κίνητρο για εσάς να σας αποδέχονται οι άλλοι γύρω σας?»**, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί, θεωρούν αρκετά ισχυρό παράγοντα παρακίνησης την αποδοχή τους από τους άλλους. Πιο συγκεκριμένα, 27 εκπαιδευτικοί ,δηλαδή 43,5% ,θεώρει ότι αυτή η αποδοχή τους παρακινεί και ένα ακόμη ποσοστό της τάξεως του 33,8% απάντησε ότι παρακινείται αρκετά. Επίσης, το 11,3% (7 άτομα) απάντησαν απόλυτα και άλλα τόσα συνολικά απάντησαν λίγο ή καθόλου.

**5.** Στο ερώτημα «**αποτελεί για εσάς κίνητρο παρακίνησης η αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που σας εξασφαλίζει η εργασία σας?**» το 50% των απαντήσεων θεωρεί ότι αυτό είναι κίνητρο που παρακινεί πολύ καθώς και ένα ποσοστό της τάξεως του 32,2% ότι τους παρακινεί απόλυτα. Ακόμη ένα ποσοστό εκπαιδευτικών 14,5% δήλωσε ότι θα τους παρακινούσε αρκετά , ενώ είναι σχεδόν μηδαμινό το ποσοστό που απάντησε λίγο ή καθόλου μαζί.

**6.** Στο παρακάτω ερώτημα που θέτει την ερώτηση , « **σας παρακινεί η πιθανότητα δημιουργίας φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους σας?**», επικρατούν ξεκάθαρα οι απαντήσεις αρκετά και πολύ, με ποσοστό 35,3% (22 άτομα) και 38,7% (24 άτομα) αντίστοιχα. Οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί απάντησαν 14,6% απόλυτα, 6,4% λίγο και 4,8% καθόλου. Άρα διαπιστώνεται το γεγονός ότι αυτό είναι ένα πολύ ισχυρό κίνητρο παρακίνησης των εκπαιδευτικών..

**7.** Στη συνέχεια στο ερώτημα, «**θα μπορούσε να σας παρακινήσει πέρα των οικονομικών κινήτρων η αίσθηση αυτοεκτίμησης;** », το 56,4% (35 άτομα) απάντησαν πολύ, το 22,5% (14) απόλυτα, το 12,9% (8) αρκετά, το 8% (5) ελάχιστα και κανένας καθόλου.

**8.** «**Αποτελεί κίνητρο παρακίνησης να σας δίνεται μέσω της εργασίας σας η ευκαιρία να βοηθήσετε άλλους ανθρώπους?**». Σε αυτή την ερώτηση η μεγάλη πλειοψηφία των καθηγητών και δασκάλων δήλωσε ότι αυτό είναι κίνητρο που θα τους παρακινούσε ισχυρά. Μάλιστα, το 53,2% απάντησαν ότι τους παρακινεί πολύ και άλλο ένα ποσοστό της τάξεως του 22,5%, έδωσε την απάντηση απόλυτα. Αντίθετα μόνο το 16% είπε αρκετά και ακόμη ίο λίγοι απάντησαν λίγο ή καθόλου. Συγκεκριμένα λίγο απάντησαν 3 (4,6%) άτομα και καθόλου μόλις 2 (3,2%).

**9.** Στο τελευταίο υπό ερώτημα που ρωτά, «**πιστεύετε ότι είναι κίνητρο η εξουσία που τυχόν θα αποκτούσατε σε κάποια θέση στο σχολείο σας?**» , υπήρξε μια ποικιλία απαντήσεων καθώς 12 άτομα απάντησαν καθόλου, 15 απάντησαν λίγο, 11 πολύ και μόλις 5 απόλυτα. Η απάντηση που επικράτησε σε κάποιο βαθμό ήταν αρκετά, σε ποσοστό 30,6% (19 άτομα). Οι απαντήσεις αυτές δεν δείχνουν να προσφέρει κάποια ιδιαίτερη παρακίνηση στους εκπαιδευτικούς η εξουσία θέσης

	1	2	3	4	5
<i>Η ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΠΟΥ ΔΥΝΑΜΑΙ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΩ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ</i>	1	5	20	28	8
<i>Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ, ΝΕΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΝΕΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ</i>	3	3	12	29	15
<i>ΝΑ ΕΧΩ ΤΗΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΩ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΤΗ ΣΚΕΨΗ ΜΟΥ ΚΑΙ ΝΑ ΕΚΦΡΑΖΟΜΑΙ ΕΛΕΥΘΕΡΑ</i>	1	0	11	38	12
<i>ΝΑ ΜΕ ΑΠΟΔΕΧΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΛΛΟΙ ΓΥΡΩ ΜΟΥ</i>	3	4	21	27	7
<i>ΑΙΣΘΗΣΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ</i>	2	0	9	31	20
<i>ΝΑ ΕΧΩ ΤΗΝ ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΩ ΦΙΛΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΩΣΟΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</i>	3	4	22	24	9
<i>ΝΑ ΝΟΙΩΘΩ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ</i>	0	5	8	35	14
<i>ΝΑ ΕΧΩ ΤΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ ΝΑ ΒΟΗΘΩ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΜΟΥ</i>	2	3	10	33	14

#### **4.6. Συμπεράσματα**

Με βάση την παραπάνω ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας, διαπιστώθηκαν αρκετά πολύ σημαντικά και με μεγάλο ενδιαφέρον συμπεράσματα που σχετίζονται με το πώς αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί και των δύο βαθμίδων της εκπαίδευσης το ζήτημα της παρακίνησής τους, σύμφωνα πάντα με τον τρόπο που επηρεάζονται από τις οικονομικές και όχι μόνο καταστάσεις που επικρατούν την κάθε στιγμή στη χώρα. Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την κάθε μια ερώτηση της έρευνας, προκύπτουν σημαντικά στοιχεία για την εκπαιδευτική παρακίνηση.

Αρχικά, όσο αφορά το ερευνητικό ερώτημα για τους τρόπους που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί που υπάρχουν να τους παρακινήσουν, από τις απαντήσεις επιβεβαιώνεται ξεκάθαρα ότι οι καλύτεροι τρόποι εκτός από την πιθανή αύξηση του μισθού, είναι αυτοί που σχετίζονται με την καλή ψυχολογία τους και την καλή κοινωνική τους ζωή, όπως η ύπαρξη δυνατότητας να αναπτύξουν ελεύθερα την σκέψη τους και την έκφρασή τους, η αίσθηση της αυτοεκτίμησης, η δυνατότητα να μπορούν να βοηθούν τους συνανθρώπους τους μέσω της εκπαίδευσης, η αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας καθώς και η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Αντίθετα, προκύπτει ότι δεν θεωρούν την εξουσία που τους δίνει κάποια συγκεκριμένη θέση καλό τρόπο παρακίνησης.

Επίσης προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών δεν επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την παρακίνησή τους. Ούτε η ηλικία, ούτε το φύλο, ούτε τα χρόνια που εργάζονται σε σχολείο επηρεάζουν πολύ. Άρα, ότι συμβαίνει σε έναν εκπαιδευτικό σε ένα σχολείο ή ότι προβλήματα αντιμετωπίζει, περίπου τα ίδια συμβαίνουν σε όλους τους εκπαιδευτικούς, έστω κι αν διαφέρουν, όπως είναι λογικό, σαν άτομα μεταξύ τους. Συνεπώς, δεν επιβεβαιώνεται το ερώτημα ότι η παρακίνηση επηρεάζεται από όλα αυτά τα στοιχεία.

Ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι ένα στοιχείο που προκύπτει από την συγκεκριμένη έρευνα και πρόκειται για το γεγονός ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί αναφέρουν ότι είναι πάρα πολύ ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους, αλλά και από τις συνθήκες μέσα στις οποίες ασκούν αυτό. Πιθανότατα, ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι δέχεται μεγάλη στήριξη και μεγάλη ενθάρρυνση από τον διευθυντή του. Έτσι νοιώθει μια ώθηση να συμμετάσχει περισσότερο και με μεγαλύτερη διάθεση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά και να επιδιώξει να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες μέσα στο σχολείο που εργάζεται. Η παρακίνηση που νοιώθουν ότι τους δίνει ο διευθυντής τους, τους ωθεί για μεγαλύτερη αποδοτικότητα άρα και αποτελεσματικότητα. Άρα, τεράστιο ρόλο στην παρακίνηση αλλά και σε άλλα ζητήματα, όπως στο καλό εργασιακό κλίμα, στις καλές συναδελφικές σχέσεις και στην αναγνώριση ενός εκπαιδευτικού, παίζει ο διευθυντής. Με τις απαντήσεις λοιπόν αυτές επαληθεύεται ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης των εκπαιδευτικών η στάση του διευθυντή της σχολικής μονάδας απέναντι τους.

Επίσης, ένα ακόμη στοιχείο που αναδεικνύεται από τα αποτελέσματα της έρευνας και το οποίο επαληθεύει ότι ο μισθός που παίρνουν οι εκπαιδευτικοί είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, είναι ότι οι εκπαιδευτικοί δεν είναι στο σύνολό τους ικανοποιημένοι από το μισθό τους. Μάλιστα, σήμερα που υπάρχουν γενικά οικονομικά προβλήματα στη χώρα και τους περικλύπτει ο μισθός, αυτή η απογοήτευσή τους για τις οικονομικές αμοιβές είναι μεγαλύτερη και σε συνδυασμό ότι δεν πιστεύουν ότι πληρώνονται ανάλογα με αυτά που προσφέρουν στην εκπαίδευση, τους οδηγεί να μην μπορούν να παρακινηθούν για να εργαστούν με μεγαλύτερη διάθεση. Όμως, παράλληλα με αυτό το συμπέρασμα από μια υπό ερώτηση του συγκεκριμένου ερευνητικού ερωτήματος, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει και μια

διχογνωμία από την πλευρά των εκπαιδευτικών, για το αν μια αύξηση του μισθού τους θα τους παρακινούσε περισσότερο. Αυτό είναι ιδιαίτερο εκπληκτικό εύρημα διότι ενώ πολλοί θεωρούν τα οικονομικά κίνητρα ως τα μόνα που θα οδηγήσουν στην παρακίνηση, κάποιои άλλοι θεωρού ότι υπάρχουν κι αλλά ίσως πιο σημαντικά κίνητρα από την αύξηση μισθού. Το συμπέρασμα είναι ότι για αυτούς τους εκπαιδευτικούς τα χρηματικά κίνητρα δεν είναι τόσο αποτελεσματικά στη δραστηριοποίηση για μέγιστη απόδοση.

Από την άλλη, στο ζήτημα των τεχνικών παρακίνησης, είναι ολοφάνερο ότι θεωρούν πιο αποτελεσματικούς την ανάδειξη των προσωπικών ικανοτήτων, την ανάληψη πρωτοβουλιών, οπωσδήποτε τη σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας και φυσικά την εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους. Μάλιστα, αυτή η τελευταία τεχνική, οι εκπαιδευτικοί στην πλειοψηφία τους, είτε είναι γυναίκα είτε είναι άνδρας, πιστεύουν ότι τους παρακινεί πάρα πολύ άρα είναι και μια από τις καλύτερες τεχνικές παρακίνησης. Θεωρούν ότι η πνευματική ανάπτυξη και η πρόοδος ενός εκπαιδευτικού είναι αλληλένδετη με την έννοια και τη λειτουργία της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης. Έτσι, αυτόματα γίνεται κίνητρο να παρακινηθεί ο εκπαιδευτικός, να δραστηριοποιηθεί περισσότερο και πιο αποτελεσματικά με τη θέλησή του. Τονίζουν όμως επίσης, ότι το σχολείο τους δεν τους παρέχει αρκετές ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης .

Σίγουρα, το ζήτημα της παρακίνησης είναι τεράστιο και δεν αρκεί μόνο μια έρευνα για να βγουν χρήσιμα και σίγουρα συμπεράσματα. Αυτό δείχνει ότι πρέπει να γίνουν κι άλλες πολλές αντίστοιχες έρευνες, για να διαπιστωθεί επακριβώς ποια από τα αποτελέσματα αυτής της εργασίας είναι βάσιμα και ποια όχι. Για το λόγο αυτό, προτείνεται να πραγματοποιηθεί κάποια έρευνα με πολλές περισσότερες απαντήσεις, άρα και μεγαλύτερη συμμετοχή από ους εκπαιδευτικούς. Άλλωστε, είναι γνωστό ότι σε μια έρευνα όσο μεγαλύτερο το δείγμα της τόσο πιο σίγουρα τα όποια αποτελέσματα προκύψουν.

Εφόσον μέσα από αυτή την έρευνα φάνηκε πόσο σημαντικός είναι ο διευθυντής στην παρακίνηση, μάλλον θα έπρεπε να υπάρχει προγραμματισμένη από το υπουργείο εκπαίδευση των διευθυντών, σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Μια άλλη πρόταση έχει να κάνει με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αλλά και των σχολείων. Μέχρι στιγμής υπάρχει μια δυσαρέσκεια από την πλευρά των εκπαιδευτικών για την αξιολόγηση. Είναι υποχρέωση της χώρας όμως να βρει τρόπο να προχωρήσει σε αξιολόγηση στο χώρο της εκπαίδευσης, έστω κι αν χρειαστεί να θέσει άλλους στόχους και περιεχόμενο από το σημερινό, προκειμένου να είναι πιο αντικειμενική, πιο δίκαιη, ώστε να οδηγηθούν μέσω αυτής οι εκπαιδευτικοί σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Αυτό ούτως ή άλλως το επιβάλλει και η Ευρωπαϊκή Ένωση, μιας και είναι γεγονός ότι οι υπόλοιπες χώρες που την αποτελούν χρησιμοποιούν την αξιολόγηση στην εκπαίδευση εδώ και χρόνια.

Τώρα, όσο αφορά την επιμόρφωση, είναι υποχρέωση της πολιτείας να επιμορφώνει συνεχώς και ασταμάτητα την εκπαιδευτική κοινότητα της χώρας για να αποκτήσουν περισσότερες ικανότητες και δεξιότητες, για να μπορούν να σκέφτονται ελεύθερα, και μέσα από όλα αυτά να οδηγηθεί ολόκληρο το εκπαιδευτικό σύστημα στην κατάσταση που της επιβάλλουν οι σημερινές κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, καθώς και για να αντιμετωπιστούν τα μεγάλα προβλήματα της ανεργίας και της κοινωνικής αποξένωσης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Γραμματικού, Κ. (2010). Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας. Διπλωματική εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
2. Ζαβλάνος, Μ. (2008). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
3. Καμπουρίδης, Γ. (2002). Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων. Αθήνα:Κλειδάριθμος.
4. Σεκλού, Σ., 2022. Διπλωματική εργασία με τίτλο «οι τομείς παράγωγης στην Ελλάδα και η εργασιακή ικανοποίηση» στο πλαίσιο μεταπτυχιακών σπουδών στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
5. Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.)
6. Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ. Τόμος Α΄. Πάτρα Ε.Α.Π
7. Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης, (2019), Ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου συνεργατικότητας για τον πρωτογενή τομέα στην Ελλάδα, με επίκεντρο τον πελάτη/καταναλωτή - 05.2019, Μάιος 2019, Μαριάννα Σκυλακάκη Θανάσης Κανταρτζής, Θεόδωρος Μπένος, Θεόδωρος Σκυλακάκης
8. Καμάρας, Κ., 2021 . Εργασία με τίτλο "Παρακίνηση στην Εκπαίδευση" στο πλαίσιο μεταπτυχιακών σπουδών στο Πανεπιστήμιο Πατρών.
9. Χατζηδάκης, Ε., 2019. Διπλωματική εργασία με τίτλο «Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών : παράγοντες που την επηρεάζουν. Μια προσέγγιση των απόψεων των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Δωδεκανήσου» στο πλαίσιο μεταπτυχιακών σπουδών στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
10. Φραγκουδάκη, Α.(1985). Κοινωνιολογία της εκπαίδευσης. Θεωρίες για την κοινωνική ανισότητα στο σχολείο. Εκδόσεις Παπαζήση.
11. Παπαναούμ, Ζ. (2003). Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Αθήνα: Τυποθήτω Γιώργος Δάρδανος
12. Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ . Αθήνα : Μπένου.
13. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα:Εκδόσεις Κυριακίδης.
14. Παπαναούμ, Ζ. (2003). Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Αθήνα: Τυποθήτω Γιώργος Δάρδανος.
15. Locke, E. A., & Latham, G.P. (1984). Goal setting: A motivational technique that works! . New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
16. Manolopoulos, D. (2007). An Evaluation of Employee Motivation in the Extended Public Sector in Greece. Employee Relations, 30(1).
17. Maslow, A.H. (1943). A Theory of human motivation. Psychological Review..



Milne, P. (2007). Motivation, Incentives and Organizational Culture. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 28-38.

18. Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin-Dorsey. Homewood, Illinois.

19. Καραγιάννη Ελένη –Μαρία (2018) Διπλωματική Εργασία «Ο ρόλος του διευθυντή στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών: Μελέτη των περιπτώσεων των δύο διευθυντών/ντριών σε δύο σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ανατολική Αττική»

### Διαδικτυακές Πηγές

1. [http://christosb.blogspot.com/2009/01/blog-post\\_22.html](http://christosb.blogspot.com/2009/01/blog-post_22.html)
2. [http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/2294/Geografia\\_B-Gymnasiou\\_html-empl/mat4\\_41.html](http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/2294/Geografia_B-Gymnasiou_html-empl/mat4_41.html)
3. [http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/2294/Geografia\\_B-Gymnasiou\\_html-empl/mat4\\_44.html](http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/2294/Geografia_B-Gymnasiou_html-empl/mat4_44.html)
4. <https://sites.google.com/site/dioikeseepicheireseon888888888/tomeis-paragoges/deuterogenes-tomeas>
5. <https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/AF127/3.%CE%9F%20%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A4%CE%95%CE%A1%CE%9F%CE%93%CE%95%CE%9D%CE%97%CE%A3%20%CE%A4%CE%9F%CE%9C%CE%95%CE%91%CE%A3.pdf>
6. <https://schooltec.wordpress.com/b-grade/production/sectors>
7. [https://www.google.com/search?q=gantt+chart+%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1+gantt&tbm=isch&rlz=1C1GCEA\\_enGR892GR892&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwirgY-g3rLuAhUQ5hoKHbv6A5AOrNwCKAB6BQgBEIYC&biw=1349&bih=625](https://www.google.com/search?q=gantt+chart+%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1+gantt&tbm=isch&rlz=1C1GCEA_enGR892GR892&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwirgY-g3rLuAhUQ5hoKHbv6A5AOrNwCKAB6BQgBEIYC&biw=1349&bih=625)
8. [file:///C:/Users/User/Downloads/SDO\\_DMTA\\_00414\\_Medium.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/SDO_DMTA_00414_Medium.pdf)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Α. ΠΙΝΑΚΕΣ

- πίνακας 1. φύλο εκπαιδευτικού
- πίνακας 2. ηλικία εκπαιδευτικού
- πίνακας 3. άλλες σπουδές
- πίνακας 4. κλάδος-ειδικότητα εκπαιδευτικού
- πίνακας 5. χρόνια προϋπηρεσίας σε σχολική μονάδα
- πίνακας 6 . χώρος εργασίας εκπαιδευτικών
- πίνακας 7. σχέση εργασίας εκπαιδευτικού
- πίνακας 8. ποιος ο βαθμός που ικανοποιείται ο εκπαιδευτικός
- πίνακας 9. μέθοδοι παρακίνησης εκπαιδευτικών
- πίνακας 10. τεχνικές εκπαιδευτικής παρακίνησης
- πίνακας 11. σημαντικότητα της εκπαίδευσης
- πίνακας 12.. σημαντικότητα της ανάληψης πρωτοβουλιών
- πίνακας 13. σημαντικότητα της αλλαγής της θέσης εργασίας
- πίνακας 14. σημαντικότητα της αξιολόγησης
- πίνακας 15. σημαντικότητα των δυνατοτήτων προσωπικής ανέλιξης
- πίνακας 16. σημαντικότητα ανάδειξη των προσωπικών ικανοτήτων
- πίνακας 17.. βαθμός ανασφάλειας εκπαιδευτικών
- πίνακας 18. θεωρείτε ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα
- πίνακας 19. η αύξηση των αποδοχών σας θα αποτελούσε σοβαρό κίνητρο για να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο
- πίνακας 20 . οι ανταμοιβές είναι ανάλογες με την εργασία των εκπαιδευτικών
- πίνακας 21. πως θεωρείται ότι θα αμειβόσασταν αν ήσασταν στον ιδιωτικό τομέα
- πίνακας 22. υπάρχει στο σχολειό σας ομαδικό πνεύμα συνεργασίας
- πίνακας 23. οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι ανταγωνιστικές
- πίνακας 24. διαφαίνεται ο ρόλος του διευθυντή στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών
- πίνακας 25..ο διευθυντής του σχολείου καθοδηγεί σωστά και πάντα το προσωπικό σε σχέση με τους στόχους του σχολείου
- πίνακας 26 . συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν το σχολειό?
- πίνακας 27. ποιο το επίπεδο της ατομικής παρακίνησης των εκπαιδευτικών

## **Β. ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ**

Γράφημα 1. Φύλο εκπαιδευτικού

Γράφημα 2. Ηλικία εκπαιδευτικού

Γράφημα 3. Άλλες σπουδές

Γράφημα 4. Κλάδος ειδικότητα εκπαιδευτικού

Γράφημα 5. Χρόνια προϋπηρεσίας στη σχολική μονάδα

Γράφημα 6. Χώρος εργασίας

Γράφημα 7. Σχέση εργασίας εκπαιδευτικού

Γράφημα 8. Βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικών

Γράφημα 9. Μέθοδοι παρακίνησης εκπαιδευτικών

Γράφημα 10. Τεχνικές εκπαιδευτικής παρακίνησης

Γράφημα 11. Βαθμός ανασφάλειας εκπαιδευτικών

Γράφημα 22: τεχνικές εκπαιδευτικής παρακίνησης

Γράφημα 12. Θεωρείτε ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα

Γράφημα 13. Η αύξηση των αποδοχών σας θα αποτελούσε σοβαρό κίνητρο για να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο;

Γράφημα 14. Οι ανταμοιβές είναι ανάλογες με την εργασία των εκπαιδευτικών

Γράφημα 15. Πως θεωρείται ότι θα αμειβόσασταν αν ήσασταν στον ιδιωτικό τομέα

Γράφημα 16: υπαρχή στο σχολειό σας ομαδικό πνεύμα συνεργασίας

Γράφημα 17: οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι ανταγωνιστικές

Γράφημα 18: διαφαίνεται ο ρόλος του διευθυντή στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών

Γράφημα 19: ο διευθυντής του σχολείου καθοδηγεί σωστά και πάντα το προσωπικό σε σχέση με τους στόχους του σχολείου

Γράφημα 20: συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν το σχολειό?

Γράφημα 21. Ποιο το επίπεδο της ατομικής παρακίνησης των εκπαιδευτικών

## Γ. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### **ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ – ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

#### A. Δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία

##### A1. Φύλο.

Ανδρας

Γυναίκα

##### A2. Ηλικία.

22-29

30-39

40-49

50+

##### A3. Κλάδος

ΤΕ

ΠΕ  Συμπληρώστε την ειδικότητα:

##### A4. Άλλες Σπουδές:

Δεύτερο Πτυχίο

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

Άλλο

##### A5. Χρόνια Προϋπηρεσίας;

ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	Α/ΘΜΙΑ ΕΚΠ/ΣΗ	Β/ΜΙΑ ΕΚΠ/ΣΗ

##### A6. Σχέση εργασίας;

Μόνιμος

Αναπληρωτής

Ωρομίσθιος

B. Ερεύνα για παρακίνηση B1. Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το 1 ως το 4 (1= Καθόλου 2= Λίγο 3= Πολύ 4= Απόλυτα)

ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	1	2	3	4	5
Αύξηση αποδοχών					
Δυνατότητα εξέλιξης					
Καλό σχολικό κλίμα					
Μια φιλοφρόνηση-επιβράβευση					
Ομαδική εργασία					

B2. Ποιος από τους παρακάτω τρόπους θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο ; Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα ως το πέντε (1= Καθόλου 2= λίγο 3= αρκετά 4= Πολύ 5= Απόλυτα)

ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	1	2	3	4	5
Αύξηση αποδοχών					
Δυνατότητα εξέλιξης					
Καλό σχολικό κλίμα					
Μια φιλοφρόνηση-επιβράβευση					
Ομαδική εργασία					

B3. Ποιές από τις παρακάτω τεχνικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν; Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα ως το πέντε (1= Καθόλου 2= λίγο 3= αρκετά 4= Πολύ 5= Απόλυτα)

ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	1	2	3	4	5
Αύξηση αποδοχών					
Δυνατότητα εξέλιξης					
Καλό σχολικό κλίμα					
Μια φιλοφρόνηση-επιβράβευση					
Ομαδική εργασία					

B4. Από τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης δείξτε το βαθμό που είναι σημαντικός ο καθένας για εσάς . Χρησιμοποιήστε την κλίμακα όπως παρακάτω 1= Καθόλου 2= λίγο 3= Αρκετά 4= Πολύ 5= Απόλυτα

ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση					
Ανάληψη πρωτοβουλιών					
Αλλαγή θέσης εργασίας					
Αξιολόγηση εκπαιδευτικού					
Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης					
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων					

B5. Νοιώθετε ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας;

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

B6. Πιστεύετε πως μέσα σε μια οικονομική κρίση και σε φάση ύφεσης ο μοναδικός τρόπος-τεχνική παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα?

ΝΑΙ

ΟΧΙ

B7. Θα αποτελούσε μεγάλο κίνητρο για εσάς να εργαστείτε με μεγαλύτερη διάθεση μια αύξηση των αποδοχών σας?;

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά   
Πολύ

*B8. Οι ανταμοιβές θεωρείτε ότι είναι ανάλογες με την εργασία που προσφέρετε?*

Καθόλου   
Λίγο   
Αρκετά   
Πολύ

*B9. Πως θεωρείται ότι θα αμειβόσασταν αν ήσασταν στον ιδιωτικό τομέα?*

Πολύ χαμηλότερα   
Χαμηλότερα   
Το ίδιο   
Υψηλότερα   
Πολύ υψηλότερα

*B10. Υπάρχει ομαδικό πνεύμα συνεργασίας στη σχολική μονάδα που εργάζεστε?*

Καθόλου   
Λίγο   
Αρκετά   
Πολύ

*B.11 Θεωρείται ότι υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ εσάς και των συναδέλφων σας?*

Καθόλου   
Λίγο   
Αρκετά   
Πολύ

*B12. Ο διευθυντής του σχολείου σας παρακινεί αρκετά ώστε να είστε αποδοτικοί; Καθόλου*

Λίγο   
Αρκετά   
Πολύ

*B13. ο διευθυντής του σχολείου καθοδηγεί σωστά και πάντα το προσωπικό σε σχέση με τους στόχους του σχολείου?*

Καθόλου   
Λίγο   
Αρκετά   
Πολύ

*B14. έχετε συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ζητήματα που αφορούν το σχολείο?*

Καθόλου   
Λίγο   
Αρκετά   
Πολύ

*B15. ποιο το επίπεδο της ατομικής παρακίνησης των εκπαιδευτικών:*

Πολύ χαμηλό

- Χαμηλό
- Μέσο
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

B16. . Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει πέρα των οικονομικών κινήτρων ; Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα ως το πέντε όπως παρακάτω: (1= Καθόλου 2=Ελάχιστα 3=Μερικώς 4= Πολύ 5= Απόλυτα)

	1	2	3	4	5
<i>Η καλή συνεργασία που δύναμαι να αναπτύξω με τους συναδέλφους</i>					
<i>Η δυνατότητα ανάπτυξης ικανοτήτων, νέων δεξιοτήτων και νέων γνώσεων μέσα από το σχολείο</i>					
<i>Να έχω την δυνατότητα να αναπτύσσω ανεξάρτητα τη σκέψη μου και να εκφράζομαι ελεύθερα</i>					
<i>Να με αποδέχονται οι άλλοι γύρω μου</i>					
<i>Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία μου</i>					
<i>Να έχω την ευκαιρία να αναπτύξω φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις</i>					
<i>Να νοιώθω αυτοεκτίμηση</i>					
<i>Να έχω τη δυνατότητα μέσα από την εργασία μου να βοηθά τους συνάνθρωπους μου</i>					
<i>Η εξουσία που θα μου έδινε κάποια συγκεκριμένη θέση στο σχολείο</i>					