



ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

## ΛΑΜΠΡΑΚΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

**Η εφαρμογή της ΔΟΠ στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και η επίδρασή  
της στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.**

**Η περίπτωση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

Επιβλέπων:

Δρ Αηδόνης Δημήτριος

Αναπληρωτής Καθηγητής

Κατερίνη, 2023

**Λαμπράκη Βασιλική**

**Η εφαρμογή της ΔΟΠ στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και η επίδρασή  
της στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.**

**Η περίπτωση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων:

Εξεταστής Α:

Εξεταστής Β:

**«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»**

*Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας διατριβής και αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία στο σύνολό της ή μέρος της είναι προϊόν λογοκλοπής.*

*Όνοματεπώνυμο: Λαμπράκη Βασιλική*

*Υπογραφή:*

*Ημερομηνία:*

Η έγκριση της μεταπτυχιακής διατριβής από το Τμήμα Διοίκησης Εφοδιαστικής Αλυσίδας του ΔΠΑΕ δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

© Λαμπράκη Βασιλική, 2023

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω πρωτίστως τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Αηδόνη Δημήτριο, ο οποίος με την ενθάρρυνση και την καθοδήγησή του σε κάθε στάδιο συνέβαλε στην επίτευξη του στόχου μου.

Στο ίδιο πλαίσιο ευγνωμοσύνης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους/τις καθηγητές/τριες του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Δημόσια Διοίκηση» για τη συμβολή τους στην επιστημονική μου συγκρότηση κατά τα εξάμηνα φοίτησής μου στο εν λόγω Πρόγραμμα.

Κυρίως, όμως, επιθυμώ να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου για την υπομονή, την ηθική υποστήριξη και κατανόησή τους σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών, αλλά και τις ευχαριστίες μου στους/στις συναδέρφους που αφιέρωσαν χρόνο να απαντήσουν στην έρευνα που αποτέλεσε σημαντικό κομμάτι αυτής της διπλωματικής εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας ήταν να μελετήσει τη σχέση που υφίσταται, εφόσον υφίσταται, μεταξύ του βαθμού στον οποίον εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Παράλληλα, μελετήθηκαν: (i) ο βαθμός εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, (ii) ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στα προαναφερόμενα ιδρύματα και (iii) ο βαθμός στον οποίον το δημογραφικό κι εργασιακό προφίλ των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στα προαναφερόμενα ιδρύματα επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης. Για τους σκοπούς της εργασίας διεξήχθη ποσοτική έρευνα μέσω της διανομής δομημένου ερωτηματολογίου σε ένα τυχαίο δείγμα εκπαιδευτικών, οι οποίοι απασχολούνται σε ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης προέκυψε ότι ο βαθμός στον οποίον εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε αυτά. Ωστόσο, το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών επηρεάζεται μόνο από: (i) τις αρχές της ΔΟΠ που αφορούν στον προσανατολισμό στον πελάτη, (ii) τις αρχές της ΔΟΠ που αφορούν στη συνεχή εξέλιξη των εκπαιδευτικών και (iii) τις αρχές της ΔΟΠ που αφορούν στην ενίσχυση του ηθικού και στην υποκίνηση εκπαιδευτικών και μαθητών. Επιπλέον, προέκυψε ότι οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται σε μέσο βαθμό στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, ενώ μέσο προς υψηλό προέκυψε ότι είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Τέλος, το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, καθώς και το καθεστώς εργασίας και τα έτη υπηρεσίας των εκπαιδευτικών επηρεάζουν το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης.

**Λέξεις – κλειδιά:** αρχές ΔΟΠ, ικανοποίηση εκπαιδευτικών, δευτεροβάθμια εκπαίδευση

## ABSTRACT

The primary aim of the thesis was the study of the relationship, if there exists any, between the extent to which TQM principles are applied on schools of secondary education in Greece and the level of job satisfaction of teachers employed in these schools. Further, it was investigated: (i) the level to which TQM principles are applied on schools of secondary education in Greece, (ii) the level of job satisfaction of teachers employed in these schools and (iii) the extent to which teachers' demographic and work profile affects significantly the level of their job satisfaction. For the purposes of the thesis, a quantitative research was carried out, through the distribution of a structured questionnaire to a random sample of teachers of secondary schools in Greece. The results of the analysis showed that the extent to which TQM principles are applied in secondary schools in Greece has a significant impact on the level of teachers' job satisfaction. However, the level of teachers' job satisfaction is affected only by: (i) TQM principles regarding orientation to the customer, (ii) TQM principles regarding teachers' continuous personal growth and (iii) TQM principles regarding teachers' and students' motivation. Further, it occurred that TQM principles are applied on average level in secondary schools in Greece, whereas the level of their teachers' job satisfaction is medium to high. Finally, teachers' sex, age, family status and educational background along with their working status and years of professional experience have a significant impact on their level of job satisfaction.

**Key-words:** TQM principles, teachers' job satisfaction, secondary education

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	v
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	vi
ABSTRACT .....	vii
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	4
2.1 Η έννοια της ποιότητας .....	4
2.2 Η έννοια της ΔΟΠ και οι διαστάσεις της .....	7
2.2.1 Δέσμευση της ανώτερης διοίκησης .....	11
2.2.2 Ενδυνάμωση των διαδικασιών ποιότητας .....	12
2.2.3 Ηγεσία .....	12
2.2.4 Εκπαίδευση κι εξέλιξη .....	14
2.2.5 Ικανοποίηση εργαζομένων .....	15
2.2.6 Εστίαση στον πελάτη και απόδοση επιχείρησης .....	15
2.2.7 Επικοινωνία για ενδυνάμωση .....	16
2.2.8 Συμμετοχή εργαζομένων .....	16
2.3 Προηγούμενες σχετικές μελέτες επί της εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση .....	17
3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	22
3.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης .....	22
3.2 Προηγούμενες σχετικές μελέτες επί της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών .....	26
4. Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ .....	32
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	35
5.1 Ερευνητική προσέγγιση .....	35
5.2 Ερευνητικό εργαλείο .....	36
5.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	37
5.4 Δείγμα της έρευνας .....	38
5.5 Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων .....	42
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ .....	45



6.1	Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας.....	45
6.2	Περιγραφικά στατιστικά .....	46
6.3	Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων.....	51
6.3.1	<i>Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων ως προς την εφαρμογή της ΔΟΠ .....</i>	<i>51</i>
6.3.2	<i>Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων ως προς την εργασιακή ικανοποίηση .....</i>	<i>61</i>
6.4	Αποτελέσματα ανάλυσης συσχέτισης.....	70
6.5	Αποτελέσματα ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης .....	72
6.6	Αποτελέσματα ελέγχων t-test & ANOVA .....	74
7.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	76
7.1	Σύνοψη αποτελεσμάτων.....	76
7.2	Σύνδεση αποτελεσμάτων με τη βιβλιογραφία .....	79
7.3	Θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις .....	81
7.4	Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	83
	ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	85
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	100

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 - Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας.....	45
Πίνακας 2 - Περιγραφικά στατιστικά μεταβλητών.....	47
Πίνακας 3 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 1 .....	51
Πίνακας 4 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 2 .....	52
Πίνακας 5 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 3 .....	52
Πίνακας 6 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 4 .....	52
Πίνακας 7 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 5 .....	53
Πίνακας 8 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 6 .....	54
Πίνακας 9 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 7 .....	54
Πίνακας 10 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 8 .....	55
Πίνακας 11 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 9 .....	55
Πίνακας 12 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 10 .....	56
Πίνακας 13 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 11 .....	56
Πίνακας 14 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 12 .....	57
Πίνακας 15 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 13 .....	57
Πίνακας 16 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 14 .....	57
Πίνακας 17 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 15 .....	58
Πίνακας 18 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 16 .....	58
Πίνακας 19 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 17 .....	59
Πίνακας 20 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 18 .....	59
Πίνακας 21 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 19 .....	60
Πίνακας 22 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 20 .....	60
Πίνακας 23 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 21 .....	60
Πίνακας 24 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 22 .....	61
Πίνακας 25 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 23 .....	62
Πίνακας 26 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 24 .....	62
Πίνακας 27 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 25 .....	63
Πίνακας 28 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 26 .....	63
Πίνακας 29 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 27 .....	63
Πίνακας 30 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 28 .....	64
Πίνακας 31 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 29 .....	64
Πίνακας 32 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 30 .....	65

Πίνακας 33 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 31 .....	65
Πίνακας 34 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 32 .....	65
Πίνακας 35 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 33 .....	66
Πίνακας 36 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 34 .....	66
Πίνακας 37 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 35 .....	67
Πίνακας 38 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 36 .....	67
Πίνακας 39 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 39 .....	67
Πίνακας 40 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 37 .....	68
Πίνακας 41 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 38 .....	68
Πίνακας 42 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 40 .....	69
Πίνακας 43 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 41 .....	69
Πίνακας 44 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 42 .....	69
Πίνακας 45 - Αποτελέσματα ανάλυσης συσχέτισης .....	71
Πίνακας 46 - Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης - περίληψη μοντέλου .....	72
Πίνακας 47 - Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης – συντελεστές .....	73
Πίνακας 48 - Σύνδεση αποτελεσμάτων εργασίας με τη βιβλιογραφία .....	80

**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1 - Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο.....	38
Σχήμα 2 - Κατανομή δείγματος ως προς την ηλικία.....	39
Σχήμα 3 - Κατανομή δείγματος ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο.....	40
Σχήμα 4 - Κατανομή δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση.....	40
Σχήμα 5 - Κατανομή δείγματος ως προς το καθεστώς εργασίας.....	41
Σχήμα 6 - Κατανομή δείγματος ως προς τα έτη υπηρεσίας στον κλάδο της εκπαίδευσης.....	42
Σχήμα 7 - Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή της ηγεσίας της ανώτατης διοίκησης.....	47
Σχήμα 8 - Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.....	48
Σχήμα 9 - Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή του προσανατολισμού στον πελάτη.....	48
Σχήμα 10 - Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή της συνεχούς εξέλιξης.....	49
Σχήμα 11 - Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή της επικοινωνίας εντός του σχολείου.....	49
Σχήμα 12 - Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή της ενίσχυσης του ηθικού και της υποκίνησης.....	50
Σχήμα 13 - Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης.....	50

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση -κατά τα τελευταία ιδιαίτερα έτη- έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον τόσο των ακαδημαϊκών όσο και των επαγγελματιών (Sfakianaki, 2019). Ωστόσο, παρότι έχει προκύψει ένας αριθμός αναθεωρήσεων και μεταρρυθμίσεων των εκπαιδευτικών δομών και λειτουργιών μέσω της χρήσης ήπιων (πρακτικές προσανατολισμένες στον άνθρωπο, όπως ομαδική εργασία, ενδυνάμωση κ.ά.) και λιγότερο ήπιων (τεχνικές, συστήματα, εργαλεία, τεκμηρίωση) στοιχείων και προσεγγίσεων ΔΟΠ (Saunders *et al.*, 2016), η σχετική βιβλιογραφία είναι περιορισμένη, πιθανώς λόγω του σκεπτικισμού αναφορικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση. Επιπλέον, η υφιστάμενη σχετική έρευνα εστιάζει κυρίως στην ανώτερη εκπαίδευση και λιγότερο στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Sfakianaki, 2019). Η άποψη αυτή εκφράζεται και από τους Nawelwa *et al.* (2015), οι οποίοι σχολιάζουν ότι η διεθνής βιβλιογραφία επί του συγκεκριμένου ζητήματος είναι περιορισμένη, με την πλειοψηφία των σχετικών ερευνών να εστιάζουν στην εφαρμογή της ΔΟΠ στα ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα κι όχι σε επίπεδο σχολικών ιδρυμάτων. Εκτός των παραπάνω, αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στον κατασκευαστικό κλάδο και τον κλάδο των υπηρεσιών καταδεικνύουν πως οι ήπιες πρακτικές ΔΟΠ συνδέονται στενά με την ικανοποίηση των εργαζομένων, μία στάση που σχετίζεται έντονα με άλλες θετικές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων (π.χ. η δέσμευση) έναντι του οργανισμού, καθώς και με την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Arunachalam and Pallanichamy, 2017; Yue *et al.*, 2011).

Σύμφωνα με το Demirtas (2010), τα σχολεία που απασχολούν εκπαιδευτικούς με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης παρέχουν υψηλής ποιότητας εκπαίδευση και διαμορφώνουν επιτυχημένους μαθητές. Κατά συνέπεια, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συνιστά σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων στην πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Πράγματι, η εργασιακή ικανοποίηση ενισχύει τη συμμετοχή των εργαζομένων στις πρακτικές διοίκησης της ποιότητας, όπως στη συμβολή καινοτόμων ιδεών στη βελτίωση της ποιότητας και στη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Yue *et al.*, 2011).

Με το σκεπτικό αυτό και διαπιστώνοντας τα κενά που εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία αναφορικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση και τις συνέπειές της στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, η παρούσα εργασία επιδιώκει να μελετήσει την εφαρμογή της ΔΟΠ στα εκπαιδευτικά ιδρύματα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και την επίδραση που ασκεί στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Ειδικότερα, ο κύριος σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη του βαθμού στον οποίον η εφαρμογή της ΔΟΠ στα εκπαιδευτικά ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα επηρεάζει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε αυτά. Επιμέρους στόχοι της εργασίας είναι οι εξής: (i) η διερεύνηση του βαθμού στον οποίον εφαρμόζεται η ΔΟΠ στα εκπαιδευτικά ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, (ii) η διερεύνηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και (iii) η διερεύνηση του βαθμού στον οποίον τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα επηρεάζουν το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης.

Η σπουδαιότητα εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας είναι διπλή και έγκειται στα εξής σημεία: (i) η εργασία συμβάλλει στον περαιτέρω εμπλουτισμό της διεθνούς κι ελληνικής βιβλιογραφίας αναφορικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και την επίδραση που ασκεί η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Όπως προαναφέρθηκε, η πλειοψηφία των σχετικών ερευνών της διεθνούς κι ελληνικής βιβλιογραφίας εστιάζει στην εφαρμογή της ΔΟΠ στην ανώτερη εκπαίδευση, με αποτέλεσμα ο αριθμός των αντίστοιχων ερευνών που μελετούν την πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση να είναι ιδιαίτερα περιορισμένος. Κατά προέκταση, περιορισμένος είναι και ο αριθμός των ερευνών που εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίον η εφαρμογή της ΔΟΠ στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση επηρεάζει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, και (ii) τα αποτελέσματα της εργασίας επιτρέπουν στους διευθυντές των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης καθώς και στους υπεύθυνους χάραξης της εκπαιδευτικής πολιτικής στην Ελλάδα να εξάγουν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με το επίπεδο εφαρμογής της ΔΟΠ στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και την επίδραση που ασκεί η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Υπό το πρίσμα αυτό, έχουν τη δυνατότητα

να αναπτύξουν τις κατάλληλες δράσεις και να λάβουν τα απαιτούμενα μέτρα, προκειμένου να επιτύχουν αύξηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, αύξηση του βαθμού εφαρμογής της ΔΟΠ στα εκπαιδευτικά ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και κατ' επέκταση βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών και αύξηση του επιπέδου επιτυχίας των μαθητών.

Τα επόμενα τρία κεφάλαια της εργασίας παρουσιάζουν το θεωρητικό υπόβαθρο αυτής. Ειδικότερα, στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά στην έννοια της ποιότητας και της ΔΟΠ, καθώς και στις διαστάσεις της ΔΟΠ, ενώ παράλληλα πραγματοποιείται ανασκόπηση προγενέστερων μελετών επί της εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση. Αντίστοιχα, στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, στους παράγοντες που την επηρεάζουν και στη σχέση της με την αποτελεσματικότητα του εκάστοτε οργανισμού, ενώ παράλληλα πραγματοποιείται ανασκόπηση προγενέστερων μελετών επί της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Στο τέταρτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται ανασκόπηση προγενέστερων μελετών, οι οποίες εξέτασαν είτε γενικά τη σχέση μεταξύ της εφαρμογής της ΔΟΠ και της εργασιακής ικανοποίησης είτε ειδικότερα τη σχέση μεταξύ της εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση και την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Το πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζει τη μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετήθηκε για τους σκοπούς της εργασίας, περιγράφοντας το δείγμα της έρευνας και το ερευνητικό εργαλείο, τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων καθώς και τη διαδικασία ανάλυσης τους. Το έκτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζει αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, ενώ στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας, γίνεται σύνδεση των αποτελεσμάτων της με τα αποτελέσματα προγενέστερων σχετικών ερευνών, καταγράφονται οι θεωρητικές και πρακτικές συνέπειες της εργασίας, αναφέρονται οι περιορισμοί αυτής και διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα σε σχετικές θεματικές περιοχές.

## 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 2.1 Η έννοια της ποιότητας

Ένας ορισμός της ποιότητας διατυπώθηκε από τους Goetsch and Davis (2014), οι οποίοι δήλωσαν ότι η ποιότητα είναι η κατάσταση της συμμόρφωσης με προηγουμένως καθορισμένες απαιτήσεις αναφορικά με ένα προϊόν ή υπηρεσία. Ο συγκεκριμένος ορισμός πρότεινε την ιδέα της συμμόρφωσης, η οποία σχετίζεται, κατά κάποιο τρόπο, με τη διαδικασία του ελέγχου, της δοκιμής και της εστίασης στα αποτελέσματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, πριν αυτά καταλήξουν στον τελικό χρήστη (Sweis *et al.*, 2019). Η έννοια της ποιότητας χρησιμοποιήθηκε αρχικά από την Ιαπωνική βιομηχανία -κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου- μετά την κατάρρευση του τηλεπικοινωνιακού τους δικτύου, η οποία αποδόθηκε στη χαμηλή ποιότητα του δικτύου (Benavides-Velasco *et al.*, 2014). Για την επιδιόρθωση του προβλήματος, εφαρμόστηκαν μοντέρνες μέθοδοι διαχείρισης της ποιότητας, όπως η επιθεώρηση ποιότητας. Ως εκ τούτου, οι δραστηριότητες παρακολούθησης αποτελούσαν αποκλειστικά καθήκοντα των λειτουργικών και επιπρόσθετων ιεραρχικών μονάδων, με την επιθεώρηση ποιότητας να καθίσταται μία καθαρά τεχνική λειτουργία (Sweis *et al.*, 2019). Σε αυτό το πλαίσιο, η επιθεώρηση της ποιότητας θεωρείτο ότι συμβάλλει στον εντοπισμό των προϊόντων υψηλής ποιότητας και των αποδεκτών προϊόντων, ενώ σταματά τα μη αποδεκτά προϊόντα χαμηλής ποιότητας. Η ποιότητα της παραγωγής καθοριζόταν από το ποσοστό των προϊόντων που ήταν αποδεκτά (Kahreth *et al.*, 2014). Ως ποιοτικά θεωρούνταν τα προϊόντα που συμμορφώνονταν με τις εκάστοτε απαιτήσεις, δηλαδή συγκεκριμένα τεχνικά χαρακτηριστικά, τα οποία χρησιμοποιούνταν για να καθορίσουν τις απαιτήσεις ενός ποιοτικού προϊόντος. Η επιθεώρηση της ποιότητας δεν είχε προεκτάσεις όσον αφορά στην παραγωγικότητα, δεδομένου ότι επικεντρωνόταν αποκλειστικά στο τελικό αποτέλεσμα ή προϊόν. Τα τεχνικά καθορισμένα πρότυπα και οι κανόνες αποτελούσαν τα βασικά εργαλεία διοίκησης, τα οποία αποτελούσαν και τη βάση της διεξαγωγής του ελέγχου ποιότητας (Green, 2012).

Μετά τη λήξη του πολέμου, στην Ιαπωνία, τη Δυτική Ευρώπη και τις Η.Π.Α., ο έλεγχος ποιότητας διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη κοινών βιομηχανικών προτύπων και



κανόνων. Ωστόσο, το αποτέλεσμα της διαδικασίας ελέγχου της ποιότητας ήταν το να καταστεί αδύνατη η διεξαγωγή ελέγχου ολικής ποιότητας για όλα τα προϊόντα. Επιπλέον, τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από μικρά δείγματα δε θεωρήθηκαν πλήρως αντιπροσωπευτικά όλων των προϊόντων (Al-Zoubi, 2012). Κατά συνέπεια, η ποιότητα δεν ήταν ακριβής, καθώς το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων που εντοπιζόνταν, μέσω του ελέγχου ποιότητας, ήταν χαμηλό. Αποβλέποντας να ξεπεραστεί η προαναφερόμενη κατάσταση, ο έλεγχος ποιότητας εξελίχθηκε σε στατιστικό έλεγχο ποιότητας. Ο Deming επηρέασε έντονα τη μετάβαση από την επιθεώρηση ποιότητας στο στατιστικό έλεγχο ποιότητας, ενώ επισήμανε την ανάγκη να λαμβάνονται υπόψη τα προβλήματα απόκλισης και οι λόγοι της απόκλισης (Sweis *et al.*, 2019). Ειδικότερα, ο Deming διέκρινε τα τυχαία λάθη, όπως τους εισερχόμενους παράγοντες κακής ποιότητας, από τα συστηματικά λάθη που πραγματοποιούν οι μηχανές και οι άνθρωποι (Harrington *et al.*, 2012). Κατά την ανάπτυξη των πρώιμων συστημάτων στατιστικού ελέγχου ποιότητας, η προτεραιότητα δόθηκε στην κάλυψη των βασικών αναγκών και στην επίτευξη των μεμονωμένων στόχων (Ashley, 2008). Αυτό κατέστη δυνατό μέσω της παραγωγής αγαθών σε μεγάλη κλίμακα. Παράλληλα, η τιμή των προϊόντων στις αγορές αποτέλεσε μία καθοριστική ανταγωνιστική παράμετρο, ενώ η βασική λειτουργία των παραγωγών σε όρους ποιότητας αφορούσε στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων με το ελάχιστο δυνατό κόστος (Sweis *et al.*, 2019). Η έννοια του ελέγχου ποιότητας και της ποιότητας ήταν επαρκής μόνο στην περίπτωση αγαθών για τα οποία ο καταναλωτής μπορούσε να διερευνήσει τα χαρακτηριστικά τους πριν την αγορά τους. Υπό αυτήν την οπτική, η οποία ήταν προσανατολισμένη στον παραγωγό, η ποιότητα οριζόταν ως τα χαρακτηριστικά μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος που ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένη προκαθορισμένη περιγραφή της υπηρεσίας ή του προϊόντος που παράγεται. Σε αυτό το πλαίσιο, η ποιότητα θεωρείτο μία αντικειμενική έννοια, καθώς κρινόταν βάσει ποσοτικοποιήσιμων στοιχείων. Η ποιότητα του προϊόντος αξιολογούνταν βάσει εξειδικευμένων λειτουργικών τμημάτων, γεγονός το οποίο, υπό την οπτική του εργαζομένου, συνιστά αξιολόγηση τρίτου μέρους. Περαιτέρω, εντοπίζεται και μία στατική οπτική, στην περίπτωση της οποίας δίνεται έμφαση στην τεχνική συμμόρφωση (Ashley, 2008).

Η έννοια της ποιότητας άλλαξε κατά τη δεκαετία του 1950, σε συνέχεια της αλλαγής στις περιβαλλοντικές συνθήκες. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, απαιτούνταν από τους οργανισμούς να διαχειρίζονται εξωτερικά κι όχι εσωτερικά συστήματα. Σύμφωνα με το νέο

ορισμό της, η ποιότητα αναφερόταν στην ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται στους διάφορους στόχους των πελατών (Vassilakis and Besseris, 2009). Για να επιτευχθεί αυτό, η διοίκηση της ποιότητας άρχισε να εστιάζει στη διασφάλιση της ποιότητας, η οποία περιλαμβάνει την εστίαση στην αποφυγή ποιοτικών προβλημάτων μέσω συστηματικών και προγραμματισμένων δραστηριοτήτων (Madar, 2015). Πλέον, η εστίαση αφορούσε στη διαδικασία της παραγωγής κι όχι στο τελικό προϊόν. Η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται, όταν διεξάγεται μία ανάλυση εντοπισμού των αιτιών του προβλήματος, με σκοπό τη συνεχή αύξηση της ποιότητας του προϊόντος και της προσαρμογής του στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του πελάτη. Οι συμπεριφορές των πελατών καθορίζονται από την ανάπτυξη μίας κριτικής στάσης έναντι της τεχνολογικής προόδου και από την αύξηση της υλικής ευημερίας στην εποχή της ανάπτυξης (Lazur *et al.*, 2013). Οι αγορές χαρακτηρίζονται από συντομότερους κύκλους προϊόντων και από την παγκοσμιοποίηση. Οι χαμηλές τιμές δε θεωρούνται πλέον αρκετές για την προσέλκυση καταναλωτών, ενώ η ποιότητα έχει καταστεί στρατηγικός στόχος και ανταγωνιστική παράμετρος για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Επιπλέον, έχουν αλλάξει οι τύποι των προϊόντων που παράγονται. Ο τομέας των υπηρεσιών μεγάλωσε, ωστόσο εις βάρος της αύξησης της σπουδαιότητας των αγαθών εμπειρίας (Sweis *et al.*, 2019). Τα αγαθά εμπειρίας αναφέρονται σε αγαθά που είναι πολύ ακριβά, μη πρακτικά και σχεδόν αδύνατο να μελετηθούν πριν την αγορά, γεγονός που εμποδίζει την αξιολόγηση της ποιότητας, η οποία είναι μία λειτουργία των μεμονωμένων αντιλήψεων και προσδοκιών του εκάστοτε καταναλωτή (Al-qahtani and Al-methheb, 2013). Πρακτικά, η ευθύνη και η εφαρμογή της διασφάλισης ποιότητας μεταφέρθηκαν από τα τμήματα ελέγχου στην ανώτερη διοίκηση, με αποτέλεσμα, υπό την οπτική των λειτουργικού επιπέδου, η έννοια της αξιολόγησης να αναφέρεται ενδεχομένως σε αξιολόγηση από τρίτο μέρος (Vassilakis and Besseris, 2009).

Παρόλα αυτά, το τμήμα ελέγχου ποιότητας εξακολουθεί να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε επίπεδο εταιρίας, δεδομένου ότι συνολικά υποδηλώνει ότι όλοι οι λειτουργικοί υπάλληλοι και τα τμήματα είναι υπεύθυνα για την ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών στο πλαίσιο της διαδικασίας παραγωγής (Sweis *et al.*, 2019). Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η διοίκηση ολικής ποιότητας και ο έλεγχος ποιότητας σε επίπεδο συνολικής εταιρίας είναι συνώνυμες έννοιες. Ωστόσο, αν και η έμφαση και η προσέγγιση της διοίκησης ολικής ποιότητας και του ελέγχου ποιότητας είναι παρόμοιες, εντοπίζονται σημαντικές διαφορές μεταξύ τους (Koh and

Low, 2008). Η έννοια του ελέγχου ποιότητας σε επίπεδο συνολικής εταιρίας αναφέρθηκε αρχικά από τον Ishikawa το 1968, ο οποίος μετέφρασε τις απαιτήσεις ποιότητας σε τεχνικές προδιαγραφές, οι οποίες προκύπτουν από τις μεμονωμένες ανάγκες του ατόμου (Sweis *et al.*, 2019). Στο πλαίσιο ενός τυπικού συστήματος διοίκησης, η ποιότητα συμπεριλαμβάνεται μεταξύ των βασικών παραγόντων επιτυχίας, ενώ παράλληλα αποτελεί στρατηγικό επιχειρηματικό ζήτημα για μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα. Σε κάθε περίπτωση, έννοιες της διοίκησης ποιότητας, όπως ο έλεγχος ποιότητας, εισάγουν την ιδέα του προσανατολισμού στον πελάτη στην παραγωγική διαδικασία (Sweis *et al.*, 2019), με τον προσανατολισμό στον πελάτη να αφορά τόσο στους εξωτερικούς όσο και στους εσωτερικούς πελάτες της εταιρίας και το σύνολο της εταιρίας να ερμηνεύεται ως ένα δίκτυο σχέσεων με πελάτες (Al-qahtani and Al-methheb, 2013).

## 2.2 Η έννοια της ΔΟΠ και οι διαστάσεις της

Η εκπαίδευση θεωρείται ισχυρή κινητήρια δύναμη ανάπτυξης και ένα από τα πλέον επιδραστικά εργαλεία για την καταπολέμηση της φτώχειας και τη βελτίωση της υγείας, την επίτευξη της ισότητας των φύλων, της ειρήνης και της σταθερότητας (World Bank, 2022). Επιπλέον, η εκπαιδευτική ποιότητα οδηγεί στην ενδυνάμωση του πλούτου και την ενίσχυση της ασφάλειας (Kosgei, 2014), με αποτέλεσμα η έννοια της εκπαιδευτικής ποιότητας να εξελίσσεται συνεχώς λόγω των αυξανόμενων απαιτήσεων των πελατών των εκπαιδευτικών συστημάτων. Παράλληλα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μπορεί να οριστεί ως μία συστηματική διοικητική προσέγγιση για την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας μέσω της ικανοποίησης του πελάτη, όταν όλα τα μέλη του οργανισμού δεσμεύονται να συμμετέχουν στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων, των υπηρεσιών και της εταιρικής κουλτούρας συνολικά (Juran, 1999; Deming, 1986). Η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ στον κατασκευαστικό τομέα οδήγησε τους ακαδημαϊκούς και τους επαγγελματίες να υιοθετήσουν τη συγκεκριμένη φιλοσοφία σε διαφορετικούς οργανισμούς υπηρεσιών (Farrington *et al.*, 2018), συμπεριλαμβανομένων οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της εκπαίδευσης (Sfakianaki, 2019; Sahney *et al.*, 2016; Weckenmann *et al.*, 2015). Σε επίπεδο εκπαίδευσης, οι Ciurea and Nedelcu (2014) υποστηρίζουν ότι η εκπαιδευτική ποιότητα θα πρέπει να θεωρείται προστιθέμενη αξία και πως κρίνεται απαραίτητο να υφίσταται σε κάθε επίπεδο της

εκπαιδευτικής διαδικασίας. Οι εκπαιδευτικές κοινότητες συνιστούν περίπλοκοι οργανισμοί στους οποίους συμμετέχουν μέρη με διαφορετικές ανάγκες και στάσεις που συχνά δε συγκλίνουν (Saiti, 2012). Σε αυτό το πλαίσιο, η ΔΟΠ μπορεί να λειτουργήσει ως η κατάλληλη πλατφόρμα για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής πρακτικής και ποιότητας.

Η διοίκηση της ποιότητας έχει εφαρμοστεί σε γνωστά παραγωγικά και κατασκευαστικά πεδία, καθώς και σε πεδία που δε χαρακτηρίζονται από άμεσο ανταγωνισμό, αλλά από ανάγκη για αυτό-βελτίωση. Ουσιαστικά, η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί ως μία διοικητική τεχνική. Σύμφωνα με τους Ejionueme and Oyogo (2015), η ΔΟΠ συνιστά τρόπο διοίκησης που θέτει στο επίκεντρο την ποιότητα, χαρακτηρίζεται από την εστίαση στον πελάτη, βασίζεται σε δεδομένα, καθοδηγείται από την ομάδα και αποσκοπεί στην παροχή ικανοποίησης μέσω της επίτευξης οργανωτικών στόχων.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ περιλαμβάνουν την εστίαση στον πελάτη, την προσέγγιση η οποία δίνει προτεραιότητα στους ανθρώπους, την ηγεσία της διοίκησης, τη μόνιμη βελτίωση, τη χρήση της πληροφορίας και της ανάλυσης, το στρατηγικό σχεδιασμό και το σχεδιασμό της ποιότητας, την εκπαίδευση των εργαζομένων, την ενσωμάτωση των προμηθευτών, την πλήρη συμμετοχή και την ομαδική εργασία (Sureshchandar *et al.*, 2001). Η ΔΟΠ είναι μία από τις πλέον δημοφιλείς και διαρκείς έννοιες της διοίκησης (Benavides-Velasco *et al.*, 2014), με τη διοίκηση ποιότητας να συνιστά μία συλλογή αρχών και τεχνικών. Σήμερα, οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα οι παραγωγικές επιχειρήσεις, αναγνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό ότι οι μεμονωμένες βελτιώσεις σε συγκεκριμένες πτυχές της λειτουργίας της επιχείρησης δεν επαρκούν και ότι απαιτείται μία ολιστική στρατηγική, προκειμένου να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά στη θέση της επιχείρησης στην αγορά (Sweis *et al.*, 2019). Το εν λόγω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της προσαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας, η οποία δεν ασχολείται αποκλειστικά με την εξέλιξη των υπηρεσιών και των διαδικασιών και την παράδοση στον πελάτη, αλλά και με τις σχέσεις με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τις εμπορικές και διοικητικές διαδικασίες και τη συμβολή όλων των υπαλλήλων και τις βέλτιστες πρακτικές, οι οποίες κατά τη διάρκεια του χρόνου αποδείχθηκαν αποτελεσματικές (Shan *et al.*, 2013).

Η ΔΟΠ έχει εξελιχθεί σε τέσσερα στάδια: (i) την επιθεώρηση της ποιότητας, (ii) τον έλεγχο ποιότητας, (iii) τη διασφάλιση ποιότητας και (iv) τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Η διοίκηση

ποιότητας αποτελούσε ανέκαθεν μέρος των ανθρώπινων δραστηριοτήτων, ωστόσο η πρώτη εμφανής διοίκηση ποιότητας έλαβε χώρα τη δεκαετία του 1910, στην εταιρία Ford Motor. Η τελευταία προχώρησε στην πρόσληψη ομάδας επιθεωρητών, με σκοπό τον έλεγχο και τη σύγκριση προϊόντων, σε συμφωνία με τα πρότυπα του έργου τους (Ali, 2008). Σκοπός της διεξαγωγής της επιθεώρησης ήταν η διάκριση των προϊόντων χαμηλής ποιότητας που εντοπίζονταν από τους επιθεωρητές, από τα προϊόντα αποδεκτής ποιότητας και η διάλυση ή επανεπεξεργασία των πρώτων ή η πώλησή τους ως προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας σε χαμηλότερες τιμές. Το δεύτερο στάδιο της εξέλιξης της ποιότητας και της ΔΟΠ επήλθε ως αποτέλεσμα των βιομηχανικών εξελίξεων. Αυτό το στάδιο ελεγχόταν μέσω γραπτών προδιαγραφών, επιβλεπόμενων ικανοτήτων, τυποποίησης και μέτρησης (Sweis *et al.*, 2019). Καθώς τα παραγωγικά συστήματα καθίσταντο περισσότερο πολύπλοκα κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, οι επιθεωρητές άρχισαν να επιβεβαιώνουν την ποιότητα. Σε αυτό το πλαίσιο, αναπτύχθηκε η επιθεώρηση μέσω στατιστικού ελέγχου ποιότητας, με σκοπό τη διάκριση των προϊόντων αποδεκτής ποιότητας, από τα προϊόντα μη αποδεκτής, χαμηλής ποιότητας (Mandalia, 2013). Παράλληλα, η αποδοχή δειγματοληπτικών τεχνικών και εξέλιξης των διαγραμμάτων ελέγχου από τους Shewhart and Dodge-Roming, κατά την περίοδο 1924-1931 βοήθησε περαιτέρω την εξέλιξη της ΔΟΠ (Sweis *et al.*, 2019). Οι Shewhart and Dodge-Roming ανέδειξαν ότι ο έλεγχος ποιότητας μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να διαχωρίσει δύο τύπους παραλλαγών στις διαδικασίες: (i) τις παραλλαγές λόγω τυχαίων αιτιών και (ii) τις παραλλαγές λόγω ειδικών και προσδιορίσιμων αιτιών. Μάλιστα, ο Shewhart υπέδειξε ότι ήταν δυνατή η λειτουργία της διαδικασίας με προβλέψιμο τρόπο, μέσω της διάκρισης των παραλλαγών που οφείλονται σε εξειδικευμένες αιτίες και προχώρησε στο σχεδιασμό ενός διαγράμματος ελέγχου που αποσκοπούσε στη μείωση των ενδείξεων μη συμμόρφωσης και παρακολούθησης της διαδικασίας ελέγχου (Sweis *et al.*, 2019). Το τρίτο στάδιο εξέλιξης ήταν το στάδιο κατά το οποίο η διασφάλιση της ποιότητας αποτελούνταν από όλα τα προηγούμενα στάδια. Το γεγονός αυτό παρείχε επαρκείς ενδείξεις ότι το εκάστοτε προϊόν ή παρεχόμενη υπηρεσία μπορούσε να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις ποιότητας και κατ' επέκταση τις προσδοκίες και ανάγκες των πελατών. Άλλες δραστηριότητες περιλάμβαναν τη χρήση του κόστους ποιότητας, τον έλεγχο των συστημάτων ποιότητας, την εξέλιξη της διαδικασίας ελέγχου και την ανάπτυξη κατανοητών εγχειριδίων ποιότητας, με σκοπό την περαιτέρω πρόοδο από την εποχή του ελέγχου ποιότητας στην εποχή της διασφάλισης της ποιότητας (Sweis *et al.*,

2019). Σε αυτό το στάδιο δόθηκε έμφαση στον εντοπισμό δραστηριοτήτων και στην πρόληψη της χαμηλής ποιότητας. Το τελευταίο στάδιο της εξέλιξης ήταν το στάδιο της ΔΟΠ, το οποίο περιλάμβανε την κατανόηση των αρχών και των εννοιών της διοίκησης ποιότητας και την εφαρμογή τους σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης (Sweis *et al.*, 2019).

Οι Laohavichien *et al.* (2011) εντοπίζουν δώδεκα κύριες διαστάσεις της ΔΟΠ: (i) την εκπαίδευση των εργαζομένων, (ii) τη δέσμευση και τη βοήθεια της ανώτερης διοίκησης, (iii) την ποιότητα του οργανισμού, (iv) τη συμμετοχή των εργαζομένων, (v) τη διοίκηση της ποιότητας των προμηθευτών, (vi) τη συνεχή υποστήριξη, (vii) την ηγεσία, (viii) την ενίσχυση των διαδικασιών ποιότητας, (ix) την εστίαση στον πελάτη, (x) την ανάλυση και πληροφορία, (xi) την ικανοποίηση των εργαζομένων και (xii) τη χρήση στατιστικών τεχνικών. Παράλληλα, οι Zhang *et al.* (2012) αναφέρονται σε οκτώ διαστάσεις των πρακτικών διοίκησης της ποιότητας, οι οποίες ταυτίζονται με τις διαστάσεις που εντόπισαν οι Lakhali *et al.* (2006), με εξαίρεση τις διαλειτουργικές ομάδες ποιότητας, ρόλος των οποίων είναι η δημιουργία δεσμών μεταξύ υπαλλήλων που εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Πιο πρόσφατα, οι Sweis *et al.* (2019) διέκριναν τις εξής διαστάσεις ποιότητας στη δική τους μελέτη: (i) δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, (ii) ηγεσία, (iii) εκπαίδευση κι εξέλιξη, (iv) ικανοποίηση εργαζομένων και (v) ενδυνάμωση των διαδικασιών ποιότητας.

Μελέτες της διεθνούς βιβλιογραφίας αντιμετωπίζουν κάποιες από τις διαστάσεις της ΔΟΠ ως ήπιες μεταβλητές, συμπεριφορικές ή άυλες και αναφέρουν ότι σε αυτές συμπεριλαμβάνονται η εστίαση στους ανθρώπινους πόρους, η εστίαση στον πελάτη και η ηγεσία. Σύμφωνα με τους Lazur *et al.* (2013), πρόκειται για αόρατες διαστάσεις, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την απόδοση της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Shanmuganathan *et al.* (2013) εντοπίζονται έξι διαστάσεις που χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό από τους ερευνητές για την αξιολόγηση της ΔΟΠ, οι οποίες περιλαμβάνουν την πληροφορία και την ανάλυση, την εστίαση στον πελάτη, το στρατηγικό σχεδιασμό, την ηγεσία, τη διοίκηση ανθρώπων και τη διοίκηση διαδικασιών (Prajogo and Sohal, 2003). Οι Curkovic *et al.* (2000) υποστήριξαν ότι οι πλέον επιτυχημένες διαστάσεις της ΔΟΠ είναι η υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης, η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η εστίαση στον πελάτη. Από την άλλη πλευρά, οι Shenawy *et al.* (2007) επισήμαναν ότι δεν υφίσταται μία έρευνα που να εξηγεί την κύρια διάσταση της ΔΟΠ και ότι η εν λόγω ασυνέπεια καθιστά δύσκολο τον εντοπισμό των πραγματικών διαστάσεων της ΔΟΠ.

Ωστόσο, για την πλειοψηφία των ερευνητών, οι περισσότερο σημαντικές διαστάσεις της ΔΟΠ περιλαμβάνουν τη συνεχή βελτίωση, την εστίαση στον πελάτη, την υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης και τη συμμετοχή των εργαζομένων (Prajogo and Sohal, 2003; McAdam and Armstrong, 2001). Επιπλέον, πολλοί συγγραφείς αναφέρθηκαν στη σπουδαιότητα των πληροφοριακών συστημάτων και της επεξεργασίας της πληροφορίας για την εφαρμογή ηλεκτρονικών υπηρεσιών (Kanaan and Masa'deh, 2018; Yassien and Mufleh, 2017; Khwaldeh *et al.*, 2017; Alenezi *et al.*, 2017). Στη συνέχεια, αναλύονται κάποιες από τις πλέον αναφερόμενες, στη διεθνή βιβλιογραφία, διαστάσεις της ΔΟΠ.

### **2.2.1 Δέσμευση της ανώτερης διοίκησης**

Η υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης ή η δέσμευση της διοίκησης αναφέρονται στις περιπτώσεις εκείνες, κατά τις οποίες η ανώτερη διοίκηση διαδραματίζει ενεργό ρόλο στη λειτουργία του οργανισμού. Η σύνθεση των ομάδων και η δυναμική ηγεσία συνιστούν βασικά χαρακτηριστικά της υποστήριξης της ανώτερης διοίκησης ή της δέσμευσης της διοίκησης, ενώ το επίπεδο δέσμευσης της διοίκησης υποδηλώνει τον τρόπο με τον οποίον τα ανώτερα διοικητικά στελέχη του οργανισμού συμμετέχουν στη λειτουργία της επιχείρησης σε διάφορα επίπεδα (Sweis *et al.*, 2019). Επιπλέον, βάσει της περιγραφής των θέσεων εργασίας τους, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη απαιτείται να υποστηρίζουν τους εργαζομένους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Βασικό καθήκον οποιασδήποτε διοίκησης είναι η επισήμανση των στόχων ποιότητας, των πολιτικών και των πλάνων ποιότητας σε συμφωνία με τις τέσσερις πλευρές της πυραμίδας ΔΟΠ. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό καθήκον, με αποτέλεσμα, σε πολλές επιχειρήσεις, το διοικητικό συμβούλιο να πρέπει να αναθεωρεί τους στόχους και τις πολιτικές ποιότητας της επιχείρησης και εάν κρίνεται αναγκαίο, να προχωρά σε αναδιαμόρφωση αυτών, ώστε να επιτυγχάνεται συμμόρφωση με τις τέσσερις πλευρές της πυραμίδας ΔΟΠ (Sweis *et al.*, 2019).

Περαιτέρω, οι εν λόγω στόχοι και πολιτικές θα πρέπει να είναι σαφείς και ουσιώδεις σε όλους τους υπαλλήλους εντός της επιχείρησης, καθώς οι στόχοι ποιότητας της επιχείρησης παρέχουν σε όλους τους εργαζομένους μία σαφή ένδειξη των στόχων που πρόκειται να επιτευχθούν σε επίπεδο ποιότητας. Από την άλλη πλευρά, οι πολιτικές ποιότητας της επιχείρησης περιγράφουν λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίον αναμένεται από τους υπαλλήλους να επιτύχουν τους

στόχους ποιότητας. Οι στόχοι και οι πολιτικές ποιότητας θα πρέπει να συνοδεύονται από ουσιώδη πλάνα δράσης (Sweis *et al.*, 2019). Παραδείγματα επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν κατανοήσει και πραγματοποιήσει το όραμά τους αναφορικά με τη ΔΟΠ, αναδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμα πλάνα και μακροπρόθεσμα πλάνα, με τα τελευταία να ορίζονται συχνά σε πλάνα διάρκειας τριών ετών και να αναθεωρούνται σε ετήσια βάση, σύμφωνα με τον ετήσιο έλεγχο ποιότητας (Sweis *et al.*, 2019).

### **2.2.2 Ενδυνάμωση των διαδικασιών ποιότητας**

Η ενδυνάμωση των διαδικασιών ποιότητας είναι ένα φαινόμενο που συμβάλλει στη μεταβολή της λειτουργίας των συμβατικών πρακτικών του οργανισμού. Οι διαδικασίες ποιότητας θα πρέπει να ορίζονται με τρόπο ώστε να ακολουθούνται τα διεθνή πρότυπα ποιότητας. Τα διεθνή πρότυπα ποιότητας, όπως το πρότυπο ISO, επιτρέπουν στους οργανισμούς να εκπολιτίζουν συστηματικά τη λειτουργία τους (Sweis *et al.*, 2019). Η βελτίωση των διαδικασιών ποιότητας οδηγεί σε αύξηση της κερδοφορίας και των πωλήσεων (Sweis *et al.*, 2019).

### **2.2.3 Ηγεσία**

Η ηγεσία αναφέρεται ως η πλέον κυρίαρχη και αναγνωρισμένη διάσταση της στρατηγικής ΔΟΠ (Aldmour *et al.*, 2017; Hitt and Ireland, 2002). Σύμφωνα με τους Hitt and Ireland (2002), η επιτυχία ενός οργανισμού καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των ηγετών της να χρησιμοποιούν τόσο το ανθρώπινο όσο και το κοινωνικό κεφάλαιο, προκειμένου να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από τη δική του πλευρά, ο Serin (2004) εξηγεί ότι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και η ηγεσία του οργανισμού συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή του προγράμματος του οργανισμού (Sweis *et al.*, 2019). Η διοικητική ηγεσία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο πνεύμα της ομαδικής εργασίας, στην αποτελεσματική επικοινωνία, στη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην αποτελεσματική εκπαίδευση των εργαζομένων και στην ενδυνάμωση των τελευταίων (Sweis *et al.*, 2019). Επιπλέον, η βιβλιογραφία επί της ΔΟΠ αναγνωρίζει τη σχέση μεταξύ της απόδοσης της επιχείρησης και της διοικητικής ηγεσίας (Fuentes-Fuentes and Llorens-Montes, 2004).



Η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, απαιτείται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να αναπτύσσουν σαφείς και ορατές προσδοκίες και αξίες και να επιδεικνύουν προσωπική συμμετοχή στη διοίκηση και στις δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας (Sweis *et al.*, 2019). Οι ηγέτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας εντός μίας επιχείρησης, καθώς παρέχουν το όραμα, το σκοπό και την κατεύθυνση στους υπαλλήλους και ενισχύουν την επιχειρηματική απόδοση. Αντίστοιχα, οι Sureschchandar *et al.* (2001) δηλώνουν ότι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και η ηγεσία είναι οι πλέον σημαντικές προϋποθέσεις της επιτυχίας του οργανισμού, κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ. Σύμφωνα με αυτούς, η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και η ηγεσία προσφέρουν καίρια σημεία για τις ελπίδες, την ενέργεια και τις φιλοδοξίες των ανθρώπων εντός των οργανισμών που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ (Sureschchandar *et al.*, 2001).

Πλέον η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και η ηγεσία αποτελούν συνθήκη της επιτυχημένης εφαρμογής της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό, ενώ η ηγεσία βοηθά τα διοικητικά στελέχη να καθιερώσουν μία μακροπρόθεσμη συνεργασία και σχέση με τα συμβαλλόμενα μέρη του οργανισμού, τους πελάτες και τους εργαζομένους (Sweis *et al.*, 2019). Οι Zehir and Sadikoglu (2012) πιστεύουν ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ ξεκινά και τελειώνει με την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού. Στο ίδιο πλαίσιο, οι Sadikoglu and Zehir (2010) υποστηρίζουν ότι, προκειμένου να οδηγήσει ο οργανισμός στην επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ, ο καλός ηγέτης θα πρέπει να διευκολύνει τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία, να εστιάζει στον ενθουσιασμό των υπαλλήλων και στη συνεχή βελτίωση, να διευκολύνει τις ομαδικές δραστηριότητες, να κερδίζει την αποδοχή των μελών του οργανισμού και να αναγνωρίζεται ως ο ενεργοποιητής των ομάδων. Συμβαδίζοντας με τις απόψεις των Rahman and Bullock (2005), οι Aydin *et al.* (2010) δηλώνουν ότι οι εξαιρετικοί ηγέτες συμβάλλουν στη διοίκηση ολικής ποιότητας λειτουργώντας ως οραματιστές, ως υπεύθυνοι ανάληψης κινδύνου, ως βασικοί παράγοντες ανάπτυξης ενός καινοτόμου περιβάλλοντος και ως υπεύθυνοι ανεύρεσης άλλων επιλογών, μέσω της λογικής ανάλυσης των διαθέσιμων εναλλακτικών (Sweis *et al.*, 2019). Νωρίτερα, οι Rahman and Bullock (2005) έδωσαν έμφαση στο γεγονός ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι απαραίτητη προκειμένου ένας οργανισμός να αναπτύξει μία

διαδικασία παράδοσης υψηλής απόδοσης και μία αποτελεσματική κουλτούρα, η οποία με τη σειρά της απαιτείται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Κατά την άποψη των Kannan and Tan (2005), η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη διευθέτηση, τον έλεγχο και τη σωστή εκτέλεση των εργασιών, ενώ, από την άλλη πλευρά, η ηγεσία θέτει το όραμα και παρέχει την ενέργεια που απαιτείται για την επίτευξή του. Η παραπάνω άποψη υποστηρίζεται επίσης από τους Vanichchinchai and Igel (2011), οι οποίοι ισχυρίζονται πως ο ρόλος της διοίκησης είναι να διασφαλίζει τη συνέπεια και την τάξη εντός του εκάστοτε οργανισμού, ενώ ο ρόλος της ηγεσίας είναι να επιφέρει την αλλαγή. Ο Shanin (2011) περιγράφει την ηγεσία ως τη διαδικασία της κοινωνικής επιρροής, η οποία περιλαμβάνει την άσκηση επιρροής από ένα άτομο στα μέλη μίας ομάδας, με σκοπό την εθελοντική συμμετοχή σε μία διαδικασία που επιδιώκει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Παράλληλα, οι Zhang *et al.* (2012) πιστεύουν ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες εκμεταλλεύονται ευκαιρίες, προσδοκούν την αλλαγή, διορθώνουν την κακή απόδοση, υποκινούν τους εργαζομένους να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και οδηγούν τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του. Σε κάθε περίπτωση, οι ηγέτες οφείλουν να αγωνίζονται για τη βελτίωση της απόδοσης και την αύξηση των εκροών της επιχείρησης, διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση των αξιών και των κοινών πεποιθήσεων που επικρατούν εντός του οργανισμού (Sweis *et al.*, 2019). Επιπλέον, χρειάζεται να ενδιαφέρονται και να αλληλεπιδρούν με τους υπόλοιπους εργαζομένους και να προωθούν τις βασικές αξίες του οργανισμού, δεδομένου ότι είναι δική τους ευθύνη να επιφέρουν εκείνες τις αλλαγές που απαιτεί η ευθυγράμμιση της λειτουργίας του οργανισμού με την επίτευξη των στόχων του (Sweis *et al.*, 2019).

#### **2.2.4 Εκπαίδευση κι εξέλιξη**

Τα προγράμματα εκπαίδευσης κι εξέλιξης έχουν μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι συμπεριλαμβάνονται μεταξύ των κυριότερων συμβαλλομένων μερών κάθε οργανισμού και ο ρόλος τους στην επιχειρηματική λειτουργία δε μπορεί να αγνοηθεί. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις, σε παγκόσμιο επίπεδο, εστιάζουν στην εκπαίδευση κι εξέλιξη του προσωπικού τους. Μάλιστα, χωρίς τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης κι εξέλιξης, δεν είναι δυνατή η ορθή εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας, λαμβάνοντας υπόψη ότι

τα εν λόγω προγράμματα επιτρέπουν στους εργαζομένους να συμβάλλουν στο να επέλθει η αλλαγή στον εκάστοτε οργανισμό (Sweis *et al.*, 2019).

### **2.2.5 Ικανοποίηση εργαζομένων**

Η ικανοποίηση των εργαζομένων επιτυγχάνεται, όταν το προσωπικό μίας επιχείρησης έχει αποδεχθεί, και είναι ευχαριστημένο από τις διαδικασίες, τις πρακτικές και τις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης. Η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να προκύψει και όταν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από το εργασιακό περιβάλλον εντός του οργανισμού. Το επίπεδο της ικανοποίησής τους μπορεί να μετρηθεί βάσει του ρυθμού αλλαγής του προσωπικού. Σε αυτό το πλαίσιο, ένας οργανισμός δύναται να προχωρήσει στην ανάπτυξη κι εφαρμογή κατάλληλων μέτρων και επιτυχημένων προγραμμάτων, με σκοπό να διατηρήσει ταλαντούχα στελέχη. Οι υπάλληλοι ασχολούνται με την εκτέλεση της εργασίας τους, την κουλτούρα του οργανισμού και το εργασιακό περιβάλλον, ενώ οι παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης ποικίλουν και περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, το φόρτο εργασίας, την ανταμοιβή τους, το μισθό και τη θέση τους εντός του οργανισμού (Cheung and To, 2010).

### **2.2.6 Εστίαση στον πελάτη και απόδοση επιχείρησης**

Ο κύριος στόχος της εφαρμογής της στρατηγικής ΔΟΠ είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, μέσω της προσφοράς ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι Osman and Ali (2009) επισημαίνουν ότι θα πρέπει να αναπτύσσεται αποτελεσματική και συνεχής επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της, ενώ οι Shan *et al.* (2013) εξηγούν ότι ένας οργανισμός θα πρέπει να αναπτύσσει ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες του, να αλληλεπιδρά καθημερινά με αυτούς, να παρακολουθεί συνεχώς το επίπεδο της ικανοποίησής τους και να προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει τις μελλοντικές προσδοκίες τους και τις μεταβαλλόμενες ανάγκες τους. Άλλοι συγγραφείς, όπως οι Hooley *et al.* (2005), θεωρούν ότι μία επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, παρέχοντας καινοτόμες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Επιπλέον, οι Lee and Lee (2013) ανέδειξαν ότι η ικανοποίηση του πελάτη και η απόδοση της επιχείρησης σχετίζονται θετικά, υπό την έννοια ότι η ικανοποίηση του πελάτη

μπορεί να μεταφραστεί σε υψηλότερα κέρδη για την επιχείρηση. Οι Matzler *et al.* (2005) δήλωσαν ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι η προσανατολισμένη στον πελάτη στρατηγική, η οποία εστιάζει στην πιστότητα του πελάτη και στην ικανοποίησή του, ως βασικά σημεία της επιτυχίας μίας επιχείρησης, τα οποία οδηγούν σε υψηλή ανταγωνιστικότητα και υψηλότερα κέρδη.

### **2.2.7 Επικοινωνία για ενδυνάμωση**

Η επιτυχημένη εφαρμογή όλων των στοιχείων της ΔΟΠ από μία επιχείρηση είναι δυνατή μόνο εφόσον τα εν λόγω στοιχεία επικοινωνηθούν εγκαίρως. Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική, όταν η πληροφορία που διαδίδεται είναι κατανοητή από όλα τα μέλη εντός της επιχείρησης και οι αποφάσεις λαμβάνονται με σκοπό την εφαρμογή αποτελεσματικών αλλαγών (Benavides-Velasco *et al.*, 2014). Όμοια, οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί, όταν διαθέτουν τις κατάλληλες κι έγκυρες πληροφορίες. Σύμφωνα με τους Vanichchinchai and Igel (2011), η επικοινωνία επηρεάζει την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, δεδομένου ότι η αποτελεσματική επικοινωνία βελτιώνει τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, αυξάνει τα επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων και βοηθά στην ενδυνάμωσή τους. Σε αυτό το πλαίσιο, λαμβάνοντας υπόψη τους εργαζομένους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, δημιουργώντας ευκαιρίες κι επιτρέποντας τους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η επιχείρηση προωθεί την αποτελεσματική επικοινωνία. Σύμφωνα με τους Fuentes-Fuentes and Llorens-Montes (2004), όταν οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνήσουν τις ανησυχίες τους που σχετίζονται με την εργασία τους με αποτελεσματικό τρόπο, γίνεται σαφές ότι οι οργανισμοί αναγνωρίζουν τους υπαλλήλους τους ως σημαντική πηγή γνώσης, παρέχοντας τους τη δυνατότητα να συμβάλουν στη διοίκηση του οργανισμού. Σύμφωνα με το Shahin (2011), τρεις διαστάσεις, στις οποίες περιλαμβάνονται η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η ηγεσία και η ενδυνάμωση των εργαζομένων, θα πρέπει να ενσωματώνονται και να υποστηρίζονται παράλληλα με το στρατηγικό σχεδιασμό για τη συνεχή βελτίωση, προκειμένου να διευκολύνεται η εφαρμογή της ΔΟΠ εντός του οργανισμού.

### **2.2.8 Συμμετοχή εργαζομένων**

Η συμμετοχή των εργαζομένων αναφέρεται κατά κύριο λόγο στη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και αντικατοπτρίζει μία αλλαγή στην κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού. Πρόκειται για έναν τρόπο ενδυνάμωσης των εργαζομένων, ώστε αυτοί να λάβουν μέρος στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων εντός του οργανισμού (Eng and Yusof, 2003). Σύμφωνα με τους Kahreh *et al.* (2014), η συμμετοχή των εργαζομένων κινητοποιεί τους τελευταίους ώστε να εργάζονται προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι Harrington *et al.* (2012) υποστηρίζουν ότι οι ενδυναμωμένοι και εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να αναγνωρίσουν τα επιτεύγματα του οργανισμού για τον οποίον εργάζονται, ενώ σύμφωνα με το Green (2012), ο σκοπός της ενδυνάμωσης των εργαζομένων είναι η ενθάρρυνση των εποικοδομητικών και δημιουργικών σκέψεων μεταξύ των εργαζομένων, δεδομένου ότι η δημιουργικότητα τους επιτρέπει να αναπτύξουν την ικανότητα εφαρμογής διοικητικών και τεχνολογικών καινοτόμων ιδεών και να εξερευνήσουν ευκαιρίες ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών και στα πρότυπα ολικής ποιότητας (Al-Zoubi, 2012). Ουσιαστικά, κάθε οργανισμός πρέπει να επιτυγχάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων και τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης μέσω εναγκαλισμού των αξιών που μεταφράζονται σε καλές πρακτικές (Al-Zoubi, 2012).

### **2.3 Προηγούμενες σχετικές μελέτες επί της εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση**

Σύμφωνα με τον Kalpana (2014), η ΔΟΠ σε παγκόσμιο επίπεδο μπορεί να επιτρέπει εκπαιδευτικούς οργανισμούς να αναδομήσουν τις λειτουργίες τους, τα συστήματα ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, τις δηλώσεις των αποστολών τους, το μακροπρόθεσμο όραμά τους και τη στρατηγική τους. Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στην ικανότητα του εκπαιδευτικού, στη δημιουργικότητα, τη δέσμευση, την ομαδική εργασία, την αποτελεσματική επικοινωνία και τον τρόπο με τον οποίον τα διοικητικά στελέχη των εκπαιδευτικών οργανισμών αναμένεται να ηγούνται, προκειμένου να επιτυγχάνεται η πλήρης προοπτική του συνόλου του προσωπικού του εκάστοτε εκπαιδευτικού οργανισμού (Ejionueme and Oyoyo, 2015). Η εφαρμογή της ΔΟΠ στον εκπαιδευτικό τομέα ενθαρρύνθηκε από το γεγονός ότι η εκπαίδευση των ανθρώπων θεωρείται ίδια με την επιχειρηματική δραστηριότητα της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών σε μία οικονομία (Nicklin, 2001).

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) (OECD, 2011) υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση έχει ανάγκη από δυναμικά μοντέλα ποιότητας, όπως η ΔΟΠ. Κατά συνέπεια, η ποιότητα θεωρείται ένα απαραίτητο στοιχείο για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, πολλές οικονομικές συνθήκες ώθησαν τα εκπαιδευτικά συστήματα διαφόρων χωρών προς ένα σύστημα ιδιωτικοποίησης, μετασχηματίζοντας την εκπαίδευση σε μία νέα αγορά και προσαρμόζοντάς την στις τρέχουσες ανάγκες της αγοράς εργασίας (Hirtt, 2004), συμπεριλαμβανομένης της εφαρμογής της ΔΟΠ στη σχολική διοίκηση. Οι προσεγγίσεις της ΔΟΠ στις διοικήσεις των σχολείων καθιερώθηκαν με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας της ηγεσίας και της ανταπόκρισης των εκπαιδευτικών στους στόχους και τη μεγιστοποίηση της ποιότητας (Kezner, 2006). Οι Nawelwa *et al.* (2015) περιγράφουν ότι πολλές από τις ιδέες που σχετίζονται με τη ΔΟΠ έχουν εφαρμοστεί στην ανώτερη εκπαίδευση, ενώ αντίστοιχη μέθοδος έχει ξεκινήσει να αναπτύσσεται και στους οργανισμούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αν και οι χρήστες δεν είναι εξίσου εξοικειωμένοι με αυτήν. Πράγματι, ένας σημαντικός αριθμός ακαδημαϊκών συγγραφέων υποδεικνύει ότι έχει αναπτυχθεί ένας αριθμός μεθόδων και προσεγγίσεων της διοίκησης ποιότητας, με σκοπό να επιτρέψει τη μεταρρύθμιση των εκπαιδευτικών δομών και λειτουργιών (Cruz *et al.*, 2016; Sunder, 2016).

Οι Kaiseroglou and Sfakianaki (2020) παρατήρησαν ότι ενώ οι πρακτικές ΔΟΠ εφαρμόζονται σε ικανοποιητικό βαθμό στα ιδρύματα ανώτερης εκπαίδευσης στην Ελλάδα, η εφαρμογή τους στα σχολεία της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι περιορισμένη. Ως εκ τούτου, οι συγγραφείς προχώρησαν στη διεξαγωγή έρευνας, μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης, προκειμένου να συζητήσουν με κριτική σκοπιά τις εφαρμογές της ΔΟΠ στα ιδρύματα των κατώτερων εκπαιδευτικών βαθμίδων. Από την ανάλυσή τους προέκυψε ότι η πλειοψηφία των σχολείων χρησιμοποιεί συγκεκριμένες πρακτικές ΔΟΠ, ωστόσο δεν ακολουθεί μία ολιστική προσέγγιση. Η υιοθέτηση της ΔΟΠ στα σχολεία βελτιώνει τα μαθησιακά αποτελέσματα, συμβάλλει στην ενδυνάμωση του προσωπικού και προωθεί μία κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Τα εμπόδια που παρουσιάζονται σχετίζονται κατά κύριο λόγο με τη νοοτροπία ή την κουλτούρα (Kaiseroglou and Sfakianaki, 2020). Παρόλο αυτά, τα αρχικά αποτελέσματα της εργασίας είναι ενθαρρυντικά.

Το στρατηγικό πλάνο του Υπουργείου Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων του Μαυρίκιου ορίζει ότι όλα τα σχολεία της χώρας θα πρέπει να ενθαρρύνουν την καινοτομία και να δημιουργούν νέα γνώση, προκειμένου να προωθείται ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο φέρει ολοκληρωμένο και συμπεριληπτικό χαρακτήρα και αποσκοπεί στην κατανοητή και ολιστική βιώσιμη ανάπτυξη του νησιού. Με αφορμή το παραπάνω κι εντοπίζοντας ότι υφίσταται απόκλιση στα πρότυπα ποιότητας μεταξύ των ιδιωτικών και των δημόσιων σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Μαυρίκιου, οι Gomes and Panchoo (2017) διεξήγαγαν έρευνα, αποβλέποντας να εξετάσουν τις απόψεις των σχολικών διευθυντών και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τους παράγοντες της ΔΟΠ που υποστηρίζουν την ανάπτυξη ενός πλαισίου ποιότητας στα σχολεία, ώστε να επιτυγχάνεται η παροχή βιώσιμων και ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Αναλύοντας δεδομένα που συνέλεξαν μέσω της διεξαγωγής συνεντεύξεων και της διανομής ερωτηματολογίων σε σχολικούς διευθυντές κι εκπαιδευτικούς, οι Gomes and Panchoo (2017) εντόπισαν χάσμα μεταξύ των απόψεων διευθυντών κι εκπαιδευτικών. Ειδικότερα, προέκυψε διαφορετικός βαθμός εκτίμησης των παραγόντων κριτικής σημασίας για την ποιοτική εκπαίδευση, αλλά συμφωνία ως προς την αναγκαιότητα ανάπτυξης ενός πλαισίου ποιότητας στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νησιού, προκειμένου να διατηρηθεί η παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο της δικής της μελέτης, η Altunay (2016) διερεύνησε τις επιδράσεις της εκπαίδευσης σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ, στις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την ποιότητα των σχολικών μονάδων. Για τη συλλογή των δεδομένων, η ερευνήτρια προχώρησε στη διανομή ερωτηματολογίου σε εκπαιδευτικούς που εργάζονταν στα σχολεία του Υπουργείου Παιδείας. Τα αποτελέσματα της έρευνάς της έδειξαν ότι η εκπαίδευση βάσει των αρχών της ΔΟΠ ασκεί σημαντική επίδραση στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τις πρακτικές της ΔΟΠ, στα σχολεία στα οποία εργάζονται. Μάλιστα, προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ανεπαρκείς τις πρακτικές ΔΟΠ που εφαρμόζονται στα σχολεία τους, κατά συνέπεια η Altunay (2016) πρότεινε την εκπαίδευση των εκπαιδευτικών βάσει της ΔΟΠ, ώστε οι τελευταίοι να έχουν μία περισσότερο ρεαλιστική αξιολόγηση των πρακτικών και των βελτιώσεων της ποιότητας στα σχολεία τους.

Νωρίτερα, οι Ejionueme and Oyogo (2015) επιδίωξαν να διερευνήσουν την εφαρμογή της ΔΟΠ στη διοίκηση των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην εκπαιδευτική ζώνη Umuahia της Νιγηρίας. Για τους σκοπούς της εργασίας τους εφάρμοσαν την περιγραφική μεθοδολογική προσέγγιση σε ένα δείγμα 358 ερωτώμενων, εκ των οποίων οι 53 ήταν διευθυντές σχολείων, οι 53 ήταν υποδιευθυντές σχολείων και οι 252 εκπαιδευτικοί από τέσσερις περιοχές της τοπικής κυβέρνησης στην υπό εξέταση εκπαιδευτική ζώνη. Οι ερευνητές ανέλυσαν στατιστικά τα δεδομένα που συνέλεξαν και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συνολική δέσμευση και η ομαδική εργασία εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό στη διοίκηση των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Περαιτέρω, προέκυψε ότι η επικοινωνία στη διοίκηση των υπό εξέταση σχολείων είναι αποτελεσματική σε μικρό σχετικά βαθμό, γεγονός που υποδηλώνει ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ στη διοίκηση των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή Umuahia χρήζει βελτίωσης. Ολοκληρώνοντας, οι Ejionueme and Oyogo (2015) προτείνουν αφενός τη διοργάνωση σεμιναρίων και συνεδρίων από το Υπουργείο Εκπαίδευσης, προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να ενημερωθούν σχετικά με τα χαρακτηριστικά της ΔΟΠ που συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας, αφετέρου στην πλήρη δέσμευση των διευθυντών των σχολικών μονάδων σε κάθε δραστηριότητα που προωθεί την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ.

Στο εκπαιδευτικό πλαίσιο της Νιγηρίας εστίασαν την έρευνά τους και οι Bua and Ada (2013) οι οποίοι εξέτασαν τις πιθανές μετασχηματιστικές επιδράσεις της εφαρμογής της ΔΟΠ στη διοίκηση των δευτεροβάθμιων σχολείων στην περιοχή Benue North-West Senatorial. Συλλέγοντας και αναλύοντας δεδομένα από 398 εκπαιδευτικούς, οι οποίοι απασχολούνταν σε 20 σχολικά ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι Bua and Ada (2013) εντόπισαν την ύπαρξη μίας στατιστικά σημαντικής επίδρασης της ποιότητας των εκπαιδευτικών της ποιότητας της χρηματοδότησης και της ποιότητας των εκπαιδευτικών εγκαταστάσεων των υπό εξέταση δευτεροβάθμιων σχολείων στον εθνικό μετασχηματισμό της εκπαίδευσης. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους, οι συγγραφείς πρότειναν την πρόσληψη ακαδημαϊκού προσωπικού υψηλής ποιότητας ως προς τα προσόντα και την εμπειρία τους, προκειμένου να παρέχονται εκπαιδευτικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Επιπλέον, επεσήμαναν την ανάγκη παροχής επαρκούς χρηματοδότησης, ώστε να διευκολυνθεί η παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών από τα υπό εξέταση σχολικά ιδρύματα.



Παράλληλα, οι Suleman and Gul (2015) διερεύνησαν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κατά την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ στην περιοχή Kohat του Πακιστάν. Μέσω της χρήσης ενός ημιδομημένου ερωτηματολογίου, οι ερευνητές συνέλεξαν δεδομένα από ένα δείγμα 25 διευθυντών και 75 εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης οι οποίοι απασχολούνται σε 25 δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε ότι τα δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της υπό εξέταση περιοχής αντιμετωπίζουν διάφορες δυσκολίες κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ. Ειδικότερα, τα αποτελέσματα της ανάλυσης υπέδειξαν την αναποτελεσματική ηγεσία, την έλλειψη χρηματοδότησης και πόρων, την ανυπακοή του προσωπικού, την έλλειψη δέσμευσης από την πλευρά της διοίκησης, τον ελλιπή και μη αποτελεσματικό προγραμματισμό, την πολιτική παρέμβαση και το χαμηλό επίπεδο ηθικού των εκπαιδευτικών ως τις κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζονται στην προσπάθεια εφαρμογής της ΔΟΠ. Βάσει των παραπάνω, οι Suleman and Gul (2015) πρότειναν την εφαρμογή εξειδικευμένου εκπαιδευτικού προγράμματος για τους εν ενεργεία εκπαιδευτικούς αναφορικά με την υιοθέτηση της ΔΟΠ, καθώς και την παροχή επαρκούς χρηματοδότησης και εγκαταστάσεων υποδομών σε κάθε σχολική μονάδα.

Σε ελαφρώς διαφορετικό πλαίσιο, αλλά εστιάζοντας και πάλι στην περιοχή του Πακιστάν, οι Mahmood *et al.* (2014) εξέτασαν την επίδραση που ασκεί η εφαρμογή των πρακτικών ΔΟΠ, στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ειδικότερα, οι ερευνητές μελέτησαν τη σχέση που υφίσταται μεταξύ της εφαρμογής των πρακτικών ΔΟΠ και της υποκίνησης των εκπαιδευτικών λαμβάνοντας υπόψη ως διαμεσολαβητικό παράγοντα την εικόνα του εκάστοτε σχολικού ιδρύματος. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης που πραγματοποίησαν έδειξαν ότι υφίσταται μία στατιστικά σημαντική και θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών της ΔΟΠ και της υποκίνησης μεταξύ των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπλέον, προέκυψε ότι η εικόνα του σχολικού ιδρύματος λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στην προαναφερόμενη σχέση (Mahmood *et al.*, 2014).

### 3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

#### 3.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Ως εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών περιγράφεται η συναισθηματική αντίδραση των εκπαιδευτικών στην εργασία τους ή το διδακτικό ρόλο τους (Skaalvik and Skaalvik, 2011) ή η ειδική σχέση τους με τον εκπαιδευτικό τους ρόλο, η οποία αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίον αντιλαμβάνονται εάν αυτό που επιθυμούν σχετίζεται με αυτό που στην πραγματικότητα αποκομίζουν από τη διδασκαλία (Zembylas and Papanastasiou, 2004). Σε κάθε περίπτωση, σύμφωνα με σχετικές έρευνες της διεθνούς βιβλιογραφίας, η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σχετίζεται με ένα σύνολο αποτελεσμάτων τόσο σε επίπεδο ατόμου όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Σε αυτά, μεταξύ άλλων, συμπεριλαμβάνονται (Glaveli *et al.*, 2021) (i) η δέσμευση, (ii) το εργασιακό άγχος και (iii) η εργασιακή εξουθένωση, στοιχεία που επηρεάζουν την υγιή λειτουργία του συνόλου του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Αναλυτικά, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως η αίσθηση των επιτευγμάτων και των επιτυχιών των εργαζομένων. Γενικότερα θεωρείται ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την παραγωγικότητα και την εργασιακή απόδοση, αλλά και την προσωπική ευημερία των εργαζομένων (Dziuba *et al.*, 2020). Σύμφωνα με τους Aziri (2011) και Kaliski (2007), η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στην κατάσταση κατά την οποία ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία που του αρέσει, την εκτελεί σωστά και ανταμείβεται για τις προσπάθειές του.

Συνήθως οι εργαζόμενοι υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις απέναντι σε διαφορετικές πτυχές της εργασίας τους, όπως τον τύπο της εργασίας τους, τους συναδέλφους τους, τους προϊσταμένους ή υφισταμένους τους, το μισθό τους (George and Jones, 2008). Επιπλέον, διαφορετικά στύλ υποκίνησης και ηγεσίας λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο στην περίπτωση διαφορετικών εργαζομένων οδηγώντας σε διακύμανση της εργασιακής απόδοσης κι επαγγελματικής ικανοποίησης. Κατά συνέπεια, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί απαραίτητο στοιχείο της υποκίνησης των εργαζομένων και της ενθάρρυνσής τους να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα (Raziq and Maulabakhsh, 2015). Ο Ostroff (1992) επισημαίνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι άκρως σημαντική όχι μόνο για τους εργαζομένους, αλλά για το σύνολο του

εκάστοτε οργανισμού. Δεδομένου ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι συνήθως χαρούμενοι και πρόθυμοι να εργαστούν, ο οργανισμός απολαμβάνει θετικά αποτελέσματα από την εργασία τους, ενώ από την άλλη πλευρά, οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι, καθώς δεν ενθαρρύνονται από την εργασιακή ρουτίνα τους, αποφεύγουν τις ευθύνες και συχνά την ίδια την εργασία τους, γεγονός το οποίο εκδηλώνεται μέσω απουσιών από την εργασία, ασθενειών κ.λπ. (Judge *et al.*, 2001).

Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ως ένας από τους κυριότερους παράγοντες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των επιχειρηματικών οργανισμών. Στην πραγματικότητα, η νέα διοικητική προσέγγιση η οποία υπογραμμίζει ότι οι εργαζόμενοι χρήζει να αντιμετωπίζονται ως κάποιιοι που έχουν τις δικές τους ανάγκες και τις προσωπικές τους επιθυμίες και φιλοδοξίες συνιστά έναν πολύ καλό δείκτη για τη σπουδαιότητα της εργασιακής ικανοποίησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Γενικότερα, εξάγεται το συμπέρασμα ότι ο ικανοποιημένος υπάλληλος είναι ένας χαρούμενος υπάλληλος και ένας χαρούμενος υπάλληλος είναι ένας επιτυχημένος υπάλληλος (Azizi, 2011). Η διαθεσιμότητα των ανωτέρων σε περίπτωση ανάγκης, η ικανότητα σύνδεσης με τους υπαλλήλους, η ενθάρρυνση της δημιουργικής σκέψης, η γνώση των αξιών του οργανισμού, η διαφάνεια, η ειλικρίνεια, και η ικανότητα επικοινωνίας με τους εργαζόμενους αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της επίβλεψης. Ερευνητές έχουν καταδείξει ότι στις περιπτώσεις αποτελεσματικών προϊσταμένων το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι υψηλό, και αντίστοιχα, όταν εντοπίζονται κακές επικοινωνιακές ικανότητες διαμορφώνονται υψηλά επίπεδα εργασιακής δυσαρέσκειας (Raziq and Maulabakhsh, 2015).

Ο Brenninger (2013) περιγράφει ότι κατά τον Rotze οι παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι τέσσερις: (i) ο προϊστάμενος / ηγέτης, (ii) ο σχεδιασμός της εργασίας, (iii) το εργασιακό περιβάλλον και (iv) η επιβράβευση της απόδοσης. Σύμφωνα με την έρευνα του Rotze, ο παράγοντας του προϊσταμένου / ηγέτη δεν ασκεί τόσο ισχυρή επίδραση στην υποκίνηση, ωστόσο είναι καθοριστικής σημασίας για την ικανοποίηση που αντλείται από το σχεδιασμό της εργασίας κι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο της ικανοποίησης που αντλείται από την επιβράβευση της απόδοσης (Brenninger, 2013). Συμπερασματικά, δύναται να υποστηριχθεί πως τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, τη δέσμευση και την απόδοσή τους μέσω των

κατάλληλων μορφών ηγεσίας. Η εκάστοτε μορφή ηγεσίας μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των διοικητικών στάσεων, των συμπεριφορών, των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων, που βασίζονται σε προσωπικές αξίες και στις αξίες του οργανισμού (Mosadegh Rad and Yarmohammadian, 2006). Μάλιστα, προκύπτει πως η επίδραση που ασκεί το διοικητικό στέλεχος στη διοίκηση της ομάδας του είναι ιδιαίτερα σημαντική στις παραγωγικές επιχειρήσεις, ειδικότερα στους κλάδους της βαριάς βιομηχανίας, όπου κυριαρχούν οι άρρενες εργαζόμενοι. Ο κάθε προϊστάμενος ηγείται της ομάδας του με διαφορετικό τρόπο, όταν σε αυτήν συμμετέχουν γυναίκες εργαζόμενοι ή εργαζόμενοι που εκτελούν κατά κύριο λόγο εργασία γραφείου, και με διαφορετικό τρόπο, όταν στην ομάδα συμμετέχουν κατά κύριο λόγο άνδρες των οποίων ο χώρος εργασίας είναι ο χώρος της παραγωγής (Dziuba *et al.*, 2020). Σε κάθε περίπτωση, κατά τη σύγκριση διαφορετικών μορφών ηγεσίας, προκύπτει ότι η πλέον θετική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσω του συμμετοχικού και υποκινητικού στυλ ηγεσίας. Η συμμετοχική διοίκηση και οι συμμετοχικές διαδικασίες στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας ασκούν θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους ηγέτες να γνωρίζουν ότι η υποκίνηση των εργαζομένων, η οποία συνιστά και τη βάση των αποτελεσμάτων τους, δεν μπορεί να παρακολουθηθεί εύκολα, ωστόσο, μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της ενεργητικής συμμετοχής των εργαζομένων στη ζωή του οργανισμού (Dziuba *et al.*, 2020). Συνεπώς, οι ηγέτες του οργανισμού χρειάζεται να βρίσκονται στην ίδια πλευρά με τους εργαζομένους και να αποδίδουν στους τελευταίους την αξία που έχουν (Soonhee, 2002). Η αξία τους εκτιμάται, όταν λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους και αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους. Σε αυτό το πλαίσιο, ένας υπάλληλος μπορεί να επιτύχει εντυπωσιακά αποτελέσματα, καθώς αισθάνεται ότι ο προϊστάμενός του τον αναγνωρίζει ως σημαντικό και βρίσκεται σε πλήρη ταύτιση με τις επιθυμίες του (Dziuba *et al.*, 2020).

Σύμφωνα με το Brenninger (2013), για να επιτύχουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων τους και κατά προέκταση τα επιθυμητά αποτελέσματα σε επίπεδο οργανισμού, οι προϊστάμενοι χρειάζεται να προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους με τέτοιο τρόπο, ώστε οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να χαρακτηρίζονται από υψηλότερο βαθμό δέσμευσης απέναντι στους στόχους της επιχείρησης. Οι προϊστάμενοι οφείλουν να εμπλέκουν όσο το δυνατόν περισσότερους υπαλλήλους στις προαναφερόμενες

διαδικασίες, να υποστηρίζουν τις ατομικές και ομαδικές προσπάθειες και να προχωρούν σε κοινή χρήση των διαθέσιμων πληροφοριών εντός του οργανισμού, προκειμένου να υποκινήσουν τους εργαζομένους τους (Dziuba *et al.*, 2020). Οι καλοί προϊστάμενοι δεν εργάζονται μόνο κατακόρυφα, αλλά και οριζόντια, γεγονός που σημαίνει ότι καλούνται να διαχειριστούν διαλειτουργικές διαδικασίες, έργα, χρόνο και πόρους (Brenninger, 2013).

Οι Bakker *et al.* (2011) επισημαίνουν ότι οι συναισθηματικές εμπειρίες του ανθρώπου μπορούν να χαρακτηριστούν από ένα συνεχές χαμηλού ενθουσιασμού – υψηλού ενθουσιασμού και ένα συνεχές λύπης – ευχαρίστησης, στα οποία μπορεί να κατηγοριοποιηθεί η πλειοψηφία των ανθρώπινων εμπειριών. Βάσει αυτού του μοντέλου, η δέσμευση μπορεί να περιγραφεί ως μία ευχάριστη κατάσταση του μυαλού με υψηλό ενθουσιασμό -με το επίπεδο της να κυμαίνεται μεταξύ ενθουσιασμού κι ευτυχίας (Dziuba *et al.*, 2020). Με αντίστοιχη λογική, η ικανοποίηση μπορεί να τοποθετηθεί εντός μίας ευχάριστης κατάστασης, ωστόσο με μη σημαντικό ενθουσιασμό. Κατά την κλασική προσέγγιση του Locke, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να ταυτιστεί με τη γέννηση θετικών ή ευχάριστων συναισθημάτων προς την εργασία που ασκεί το άτομο και απορρέει από την πεποίθησή του ότι η εργασία τού επιτρέπει την υιοθέτηση σημαντικών επαγγελματικών αξιών και κατ' επέκταση την ικανοποίηση βασικών αναγκών (Dziuba *et al.*, 2020). Περαιτέρω, οι Wexley and Youkl (1984) όρισαν την εργασιακή ικανοποίηση ως τη συναισθηματική ανταπόκριση και τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους κι εξήγησαν την ανάγκη ελέγχου συγκεκριμένων παραγόντων, προκειμένου να προκαλείται ικανοποίηση στους υπαλλήλους. Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες που οδηγούν σε κατάσταση παρατεταμένης ικανοποίησης καλούνται παράγοντες υποκίνησης, και ως τέτοιους, μεταξύ άλλων, περιέλαβε τα επιτεύγματα, την αναγνώριση της προσπάθειας και των όσων προσφέρει ο υπάλληλος, και την υπευθυνότητα (Herzberg *et al.*, 1959). Πριν το Herzberg, ο Maslow κατηγοριοποίησε τις ανθρώπινες ανάγκες βάσει μίας ιεραρχίας πέντε επιπέδων, στις εξής: (i) τις φυσιολογικές ανάγκες, (ii) την ανάγκη ασφάλειας, (iii) την ανάγκη του ανήκειν, (iv) την ανάγκη της εκτίμησης και (v) την ανάγκη της αυτο-ολοκλήρωσης. Βάσει της πυραμίδας αναγκών του Maslow απαιτείται η ικανοποίηση των αναγκών των κατώτερων επιπέδων της πυραμίδας, ώστε να καταστεί δυνατή η ικανοποίηση των αναγκών των ανώτερων επιπέδων. Βασιζόμενοι στη θεωρία του Maslow, αρκετοί ερευνητές προσέγγισαν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης από την οπτική της ικανοποίησης των αναγκών (Regis and Porto,

2006). Σε αυτό το πλαίσιο, ο Huber περιέγραψε την εργασιακή ικανοποίηση ως αντιστοίχιση μεταξύ του τι αντιλαμβάνονται τα άτομα ότι χρειάζονται και του τι ανταλλάγματα αντιλαμβάνονται ότι λαμβάνουν από την εργασία τους (Dziuba *et al.*, 2020). Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, η αξία της πυραμίδας του Maslow περιορίστηκε, καθώς, σύμφωνα με τις τάσεις της σύγχρονης εποχής, η προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης επικεντρώνεται στη γνωστική διαδικασία κι όχι στις βασικές ανάγκες του ατόμου (Dziuba *et al.*, 2020).

Η σχετική βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι υφίσταται ισχυρή σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του εργαζομένου και των επιδράσεων των δραστηριοτήτων του οργανισμού (Dziuba *et al.*, 2020). Μεταξύ των σχέσεων που έχουν μελετηθεί ευρέως από διάφορους ερευνητές εντοπίζεται η επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή δέσμευση (Shepherd and Mathews, 2000) και κατ' επέκταση στην αποδοτικότητα, όπως παρουσιάζουν οι Yalabik *et al.* (2013) στο μοντέλο τους σχετικά με την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή δέσμευση και την επίδραση της εργασιακής δέσμευσης στην εργασιακή απόδοση. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων και η εργασιακή απόδοση αποτελούσαν πάντοτε ένα σημαντικό ζήτημα για τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών (Dziuba *et al.*, 2020). Οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται διασφαλίζουν υψηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών ή προϊόντων του οργανισμού, καθώς και υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας και κερδών. Οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι χαρούμενοι που μπορούν να εξυπηρετήσουν και να προωθήσουν τα προϊόντα και τα εμπορικά σήματα του οργανισμού τους (Dziuba *et al.*, 2020). Μάλιστα, προκύπτει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής απόδοσής τους και της συνολικής παραγωγικότητάς τους, στη δημιουργία ενός καλύτερου και περισσότερο παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος, και στη μείωση των απουσιών των εργαζομένων και της παραίτησής τους από τον εκάστοτε οργανισμό (Bin Shmailan, 2016).

### **3.2 Προηγούμενες σχετικές μελέτες επί της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών**

Δεδομένου ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συνιστά σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων στην πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση,

ένας σημαντικός αριθμός συγγραφέων ασχολήθηκε με τη μελέτη του ζητήματος της εργασιακής ικανοποίησης στην περίπτωση των εκπαιδευτικών. Πρόσφατα, ο Abdulahi (2020) επιδίωξε να περιγράψει την επίδραση που ασκούν οι παράγοντες της σχολικής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Ειδικότερα, οι στόχοι του ήταν οι εξής: (i) η περιγραφή της κατάστασης της σχολικής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, (ii) ο εντοπισμός της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και της σχολικής κουλτούρας, (iii) η διερεύνηση της επίδρασης της σχολικής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και (iv) ο προσδιορισμός των παραγόντων της σχολικής κουλτούρας που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Το δείγμα της έρευνάς του αποτέλεσαν εκπαιδευτικοί που απασχολούνταν σε τέσσερα δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή Harari της Αιθιοπίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης που πραγματοποίησε έδειξαν ότι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ήταν χαμηλό και πως δεν υφίσταται σχέση μεταξύ των εκπαιδευτικών προσόντων των εκπαιδευτικών και του επιπέδου της εργασιακής τους ικανοποίησης. Επιπλέον, εντοπίστηκε ότι η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (ηλικία, φύλο, μισθός επαγγελματική εμπειρία και οικογενειακή κατάσταση) δεν ήταν στατιστικά σημαντική. Από την άλλη πλευρά, εντοπίστηκε συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και της σχολικής κουλτούρας, ιδιαίτερα όσον αφορά στην επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών και τις πρακτικές συνεργατικής ηγεσίας. Η σχολική κουλτούρα και το επίπεδο των προσόντων των εκπαιδευτικών ήταν παράγοντες πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης στο σχολείο. Ολοκληρώνοντας, ο Abdulahi (2020) πρότεινε την ενίσχυση και τη βελτίωση των υφιστάμενων προγραμμάτων επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών από την πλευρά των σχολικών ηγετών, καθώς και την ενίσχυση των πρακτικών συνεργατικής ηγεσίας στα σχολεία. Εκτός αυτών, εξήγησε ότι οι προϊστάμενοι θα πρέπει να υποστηρίζουν και να διευκολύνουν τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης για τους εκπαιδευτικούς και να προωθούν και οι ίδιοι της πρακτικές συνεργατικής ηγεσίας (Abdulahi, 2020).

Νωρίτερα, οι Hameed *et al.* (2018) ανέλυσαν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών των δημόσιων και ιδιωτικών ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης στην περιοχή Lahore, Punjab, του Πακιστάν. Οι ερευνητές συνέλεξαν δεδομένα μέσω της διανομής ερωτηματολογίου σε 345

εκπαιδευτικούς (203 εκπαιδευτικούς δημοσίων ιδρυμάτων και 142 εκπαιδευτικούς ιδιωτικών ιδρυμάτων), οι οποίοι απασχολούνταν σε δέκα πανεπιστήμια (πέντε ιδιωτικά και πέντε δημόσια). Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που πραγματοποιήσαν έδειξαν ότι υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές όσον αφορά στο βαθμό συμφωνίας των εκπαιδευτικών του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, ως προς συγκεκριμένες πτυχές της κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης. Αναλυτικά, στις εν λόγω πτυχές περιλαμβάνονταν μεταξύ άλλων ο μισθός, η προαγωγή, οι συνάδελφοι, ο τύπος της εργασίας και η επικοινωνία εντός του οργανισμού (Hameed *et al.*, 2018). Παράλληλα, ο Medhi (2018) προσπάθησε να διερευνήσει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ εκπαιδευτικών που εργάζονται σε λύκεια της πόλης Guwahati, στην Ινδία και να παρατηρήσει την επίδραση που ασκεί το φύλο και ο τύπος του σχολείου στο βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης. Το δείγμα της έρευνάς του περιλάμβανε 100 εκπαιδευτικούς λυκείου, εκ των οποίων οι 50 ήταν άνδρες και οι 50 ήταν γυναίκες. Σύμφωνα με τα ευρήματα του Medhi (2018), οι γυναίκες εκπαιδευτικοί βιώνουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους, ενώ στατιστικά σημαντική διαφορά στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης εντοπίζεται και σε σχέση με τον τύπο του σχολείου. Ειδικότερα, προέκυψε ότι ο βαθμός ικανοποίησης είναι υψηλότερος στην περίπτωση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα συγκριτικά με τους εκπαιδευτικούς που απασχολούνται σε ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα. Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ευελιξία, την εργασιακή ασφάλεια, τους υψηλούς βαθμούς και την ανεξαρτησία που χαρακτηρίζει το επάγγελμα των δημόσιων εκπαιδευτικών (Medhi, 2018).

Αντίστοιχη έρευνα πραγματοποιήσαν και οι Nigama *et al.* (2018) οι οποίοι εστίασαν στη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών στην Ινδία, αντιλαμβανόμενοι το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι εκπαιδευτικοί στην ανάπτυξη της γνώσης και των ικανοτήτων των νέων στη χώρα τους. Για τους σκοπούς της εργασίας τους, διεξήγαγαν έρευνα συγκεντρώνοντας δεδομένα από 50 εκπαιδευτικούς που απασχολούνται σε ιδιωτικά σχολεία και από 50 εκπαιδευτικούς που απασχολούνται σε δημόσια σχολεία και αναλύοντας τα με τη βοήθεια προγράμματος στατιστικής ανάλυσης. Σε αντίθεση με τα αποτελέσματα του Mehdi (2018), οι Nigama *et al.* (2018) δεν εντόπισαν στατιστικά σημαντική διαφορά στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί στα δημόσια σχολεία και το αντίστοιχο



επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί στα ιδιωτικά σχολεία, ανεξάρτητα από το φύλο του εκπαιδευτικού. Ωστόσο, προέκυψε ότι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών του δείγματος είναι υψηλότερο του μέσου όρου, δεδομένου ότι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης ως προς κάθε υπό εξέταση παράγοντα της ικανοποίησης ήταν υψηλότερο του μέσου όρου.

Σε ελαφρώς διαφορετικό πλαίσιο ο Tran (2018) μελέτησε τους παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στην επαρχία Lam Dong του Βιετνάμ και εξέτασε τη δυνατότητα εφαρμογής της Θεωρίας Δύο Παραγόντων του Herzberg στο εκπαιδευτικό περιβάλλον του Βιετνάμ. Για τους σκοπούς της εργασίας του εφάρμοσε μικτές μεθόδους έρευνας, συμπεριλαμβανομένων των συνεντεύξεων, ομαδικών συζητήσεων, ερωτηματολογίου και παρατήρησης. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του υποστήριξαν την εφαρμογή της θεωρίας του Herzberg στο εκπαιδευτικό περιβάλλον του Βιετνάμ, με εξαίρεση τον παράγοντα της αναγνώρισης. Ειδικότερα, προέκυψε ότι οι παράγοντες που υποκινούν τους εκπαιδευτικούς αφορούν σε φαινόμενα εσωτερικά του εκπαιδευτικού καθήκοντος και περιλαμβάνουν την εξέλιξη της καριέρας του εκπαιδευτικού, την ίδια την εργασία, την ευθύνη, την εξέλιξη, την εργασιακή ασφάλεια και την υποστήριξη από τους γονείς των μαθητών. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες που λειτουργούν αρνητικά ως προς την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, είναι κυρίως εξωτερικοί του εκπαιδευτικού καθήκοντος και ξεπερνούν την ικανότητα του εκπαιδευτικού. Σε αυτούς περιλαμβάνονται η προαγωγή, ο μισθός, η επίβλεψη, η συμπεριφορά των μαθητών, η εργασιακή πίεση, η κατάσταση και η εκπαίδευση του εκπαιδευτικού, οι εργασιακές συνθήκες, η αναγνώριση, οι πολιτικές του σχολείου, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η φήμη του σχολείου και η υποστήριξη της καριέρας του εκπαιδευτικού από το σχολείο (Tran, 2018).

Υποκινούμενη από το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια της χρηματοοικονομικής κρίσης, οι εκπαιδευτικοί που απασχολούνταν στα ελληνικά σχολεία δεν επηρεάζονταν από εξωτερικούς παράγοντες ως προς τα επίπεδα της εργασιακής τους ικανοποίησης, αλλά επηρεάζονταν σε σημαντικό βαθμό από τους σχολικούς διευθυντές, η Lalagka (2017) διεξήγαγε έρευνα, προκειμένου να διερευνήσει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα σε σχέση με το ρόλο του σχολείου. Ειδικότερα, σκοπός της ήταν να μελετήσει την επίδραση που ασκούν η απόδοση, η επιρροή και οι

διοικητικές ικανότητες του σχολικού διευθυντή στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Τα στοιχεία που μελετήθηκαν ως προς το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης ήταν τα εξής: (i) σχολικές εγκαταστάσεις, (ii) παροχή διδακτικού υλικού, (iii) εργασιακές σχέσεις, (iv) προσωπική εξέλιξη εκπαιδευτικών, (v) σχολικός σχεδιασμός, (vi) διοικητικά ζητήματα και (vii) συμπεριφορά, κριτική και επιβράβευση από την πλευρά του διευθυντή. Τα αποτελέσματα της έρευνας της Lalagka (2017) έδειξαν ότι η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζουν με στατιστικά σημαντικό τρόπο το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών αναφορικά με την επίδραση του διευθυντή στην προσωπική εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Επιπλέον, προέκυψε πως η μεταβλητή της ηλικίας επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση αναφορικά με τη συμβολή του σχολικού διευθυντή σε διοικητικά ζητήματα. Εκτός των παραπάνω, εντοπίστηκαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών, ενώ η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας δήλωσαν ικανοποιημένοι από το σχολείο, κι εξήγησαν πως η δικαιοσύνη συνιστά το βέλτιστο προσόν που μπορεί να διακρίνει έναν σχολικό διευθυντή, ενώ αντίθετα η μεροληψία το πλέον αδύναμο προσωπικό χαρακτηριστικό του (Lalagka, 2017).

Ομοίως, ο Nyamubi (2017) διεξήγαγε έρευνα, προκειμένου να εξετάσει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών στην Τανζανία και να εντοπίσει τους παράγοντες που την καθορίζουν στην περίπτωση των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μεταξύ εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε οκτώ σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε δύο περιοχές της Τανζανίας. Τα πορίσματα της έρευνας του Nyamubi (2017) κατέδειξαν πως οι εκπαιδευτικοί ικανοποιούνται από οικονομικά και μη οικονομικά κίνητρα, όπως η υποστήριξη από την κοινότητα. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί εμφανίζονται ευχαριστημένοι, όταν ο μισθός που λαμβάνουν είναι δίκαιος αναφορικά με την εργασία τους, όταν έχουν ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, όταν υφίσταται ένα καλώς οριζόμενο σύστημα προσωπικής αξιολόγησης, έγκαιρες προαγωγές και οι απαιτούμενες εργασιακές συνθήκες. Εκτός των παραπάνω, προέκυψε ότι η φιλία μεταξύ των εκπαιδευτικών και η συνεργασία που αναπτύσσεται μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών, καθώς και ο σεβασμός εκ μέρους των μελών της κοινότητας, αποτελούν παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης. Τέλος, η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών εξαρτάται από την επιτυχία των μαθητών, όσο βρίσκονται στο σχολείο, αλλά

και μετά την αποφοίτησή τους, γεγονός που αποδεικνύει την αίσθηση του καθήκοντος και την υπευθυνότητα των εκπαιδευτικών (Nyamubi, 2017).

Τέλος, οι Dabo and Azi (2016) διαφοροποιήθηκαν, καθώς εστίασαν την έρευνά στους τρόπους αύξησης του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Ειδικότερα, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η παραμέληση των αναγκών των εκπαιδευτικών έχει επηρεάσει αρνητικά το εκπαιδευτικό σύστημα της Νιγηρίας, οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν μία θεωρητική προσέγγιση για να εντοπίσουν τους παράγοντες στους οποίους οφείλεται το χαμηλό επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπλέον, εξέτασαν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών ως μία στρατηγική μετασχηματισμού της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη Νιγηρία. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνάς τους, οι εκπαιδευτικοί που απασχολούνται στη δευτεροβάθμια βαθμίδα εκπαίδευσης της Νιγηρίας χρειάζονται καλύτερες συνθήκες υπηρεσιών και κατάλληλες διοικητικές και οργανωτικές δομές, προκειμένου να αυξήσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση, ενώ απαιτείται η παροχή διδακτικού υλικού μεταξύ άλλων (Dabo and Azi, 2016).

#### **4. Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα της εργασίας, η διεθνής βιβλιογραφία επί της σχέσης μεταξύ της εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών είναι ιδιαίτερα περιορισμένη. Επιπλέον, από τις διαθέσιμες μελέτες η πλειοψηφία εξετάζει τη σχέση μεταξύ των προαναφερόμενων μεταβλητών στην περίπτωση της ανώτερης εκπαίδευσης κι όχι στην περίπτωση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, στην οποία εστιάζει η παρούσα εργασία.

Πρόσφατα, οι Glaveli *et al.* (2021) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ της ήπιας πλευράς της ΔΟΠ και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών στην περίπτωση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ειδικότερα, σκοπός τους ήταν να μελετήσουν τον τρόπο εφαρμογής των ήπιων πρακτικών ΔΟΠ στα σχολικά ιδρύματα πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και να διερευνήσουν την επίδραση της εφαρμογής στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στα εν λόγω ιδρύματα. Η έρευνά τους εστίασε σε έξι ήπια στοιχεία της ΔΟΠ, τα οποία οι ερευνητές θεώρησαν ότι έχουν ιδιαίτερη σημασία για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ, στο σχολικό περιβάλλον: (i) συμμετοχή στη συνεχή βελτίωση, (ii) ομαδική εργασία, (iii) ενδυνάμωση, (iv) αναγνώριση / συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβή της ποιότητας, (v) εκπαίδευση κι εξέλιξη και (vi) ηγεσία, όπως αυτή εκφράζεται μέσω του οράματος και της δέσμευσης στην κουλτούρα ποιότητας. Για τους σκοπούς της εργασίας τους, οι Glaveli *et al.* (2021) προχώρησαν στη διανομή ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου και συγκέντρωσαν δεδομένα από 200 εκπαιδευτικούς, οι οποίοι εργάζονταν σε δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε αστικές, ημι-αστικές και αγροτικές περιοχές της Ελλάδας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης που πραγματοποίησαν έδειξαν ότι η ηγεσία και η ενδυνάμωση είναι οι πλέον εφαρμοζόμενες πρακτικές της ΔΟΠ στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα. Παράλληλα, προέκυψε ότι οι πρακτικές της συμμετοχής, της αναγνώρισης και των συστημάτων αξιολόγησης και ανταμοιβής και η ηγεσία είναι στοιχεία της ΔΟΠ που σχετίζονται θετικά με

την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συμβάλλοντας στην αύξησή της (Glaveli *et al.*, 2021).

Νωρίτερα, οι Prasad and Prabhudesai (2018), αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα της ικανοποίησης των εργαζομένων για την απόδοση οποιουδήποτε οργανισμού και ιδιαίτερα των οργανισμών παροχής υπηρεσιών, και αντιλαμβανόμενοι ότι η σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΟΠ και της ικανοποίησης των εργαζομένων δεν έχει μελετηθεί επαρκώς για τον κλάδο της εκπαίδευσης, προχώρησαν στη διεξαγωγή έρευνας, προκειμένου να μελετήσουν την επίδραση που ασκούν οι πρακτικές ΔΟΠ στην ικανοποίηση και την απόδοση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στα τεχνικά εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ινδίας. Το δείγμα της έρευνάς τους αποτέλεσαν 250 εκπαιδευτικοί, οι οποίοι εργάζονταν σε τεχνικά ιδρύματα των νοτιότερων περιοχών της Ινδίας. Μέσω της ανάλυσης που πραγματοποίησαν, οι Prasad and Prabhudesai (2018) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι πρακτικές της ΔΟΠ είναι στατιστικά σημαντικές και θετικές παράμετροι της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση των εκπαιδευτικών στην Ινδία.

Σε ελαφρώς διαφορετικό πλαίσιο, οι Long *et al.* (2013) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ της ΔΟΠ και της εργασιακής ικανοποίησης στην περίπτωση των ακαδημαϊκών που απασχολούνται σε ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης στη Μαλαισία, εστιάζοντας, όμως, στο στοιχείο της ηγεσίας. Ειδικότερα, με αφετηρία το γεγονός ότι το στυλ ηγεσίας της ανώτερης διοίκησης είναι στοιχείο ζωτικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ σε οποιοδήποτε οργανισμό, οι συγγραφείς εξέτασαν τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, στην περίπτωση ακαδημαϊκών ιδρυμάτων που υιοθέτησαν τις αρχές της ΔΟΠ σε πρώιμο στάδιο. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα της πλειοψηφίας των σχετικών ερευνών της διεθνούς βιβλιογραφίας, σύμφωνα με τις οποίες υφίσταται θετική σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης σε διάφορους κλάδους της οικονομίας. Συγκεκριμένα, οι Long *et al.* (2013) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επιδρά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ στα υπό εξέταση εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Στη δική τους έρευνα οι Uzma *et al.* (2010) επιδίωξαν να εξετάσουν την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα του Πακιστάν μέσω της

προσέγγισης της ΔΟΠ. Ειδικότερα, οι συγγραφείς εστίασαν στην αξιολόγηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και στη διερεύνηση των παραγόντων της ΔΟΠ που επηρεάζουν με σημαντικό τρόπο την εργασιακή τους ικανοποίηση. Για τους σκοπούς της έρευνάς τους συνέλλεξαν δεδομένα από 450 εκπαιδευτικούς ανώτερων ιδρυμάτων μέσω της διανομής ερωτηματολογίων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσής τους, οι πρακτικές της ΔΟΠ διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων στην ανώτερη εκπαίδευση. Μάλιστα, η πλειοψηφία των ερωτώμενων επισήμανε ότι οι εξής διαστάσεις της ΔΟΠ μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των εκπαιδευτικών: (i) η δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία περιλαμβάνει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, (ii) η υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης του εκάστοτε ιδρύματος στην έρευνα και τη χρηματοδότηση αυτής, (iii) τα συστήματα ανταμοιβής και σχήματα παροχών, (iv) η ισότητα στην κουλτούρα του οργανισμού, όπως αυτή εκφράζεται μέσω της ενδυνάμωσης και της ενεργής συμμετοχής των γυναικών στις δραστηριότητες του πανεπιστημίου, (v) η αντιστοιχία μεταξύ των ικανοτήτων και των ενδιαφερόντων του προσωπικού και των θέσεων εργασίας τους και (vi) η προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας κατά τη διδασκαλία (Uzma *et al.*, 2010).

Τέλος, οι Samad and Thiyagarajan (2015) μελέτησαν την εφαρμογή της ΔΟΠ στην ανώτερη εκπαίδευση επισημαίνοντας ότι πρόκειται για μία διαδικασία η οποία περιλαμβάνει την υιοθέτηση της προσέγγισης της ολικής ποιότητας στο σύνολο της ακαδημαϊκής διαδικασίας και του ακαδημαϊκού περιβάλλοντος, προκειμένου να ικανοποιούνται με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο οι ανάγκες των μαθητών και των εργαζομένων. Οι συγγραφείς δεν εστίασαν συγκεκριμένα στην επίδραση της εφαρμογής της ΔΟΠ στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, ωστόσο, επισήμαναν, βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνάς τους, ότι, σύμφωνα με τη ΔΟΠ, η ποιότητα στην εκπαίδευση περιλαμβάνει την ενεργή αλληλεπίδραση και την ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών που μπορούν να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στο ακαδημαϊκό περιβάλλον, μεταξύ αυτών και των εκπαιδευτικών.

## 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 5.1 Ερευνητική προσέγγιση

Ο Trochim (2006) διακρίνει δύο μεθόδους συλλογιστικής, την επαγωγική και την αφαιρετική μέθοδο. Κατά την εφαρμογή της επαγωγικής μεθόδου, ο ερευνητής κινείται από το ειδικό προς το γενικό, με αποτέλεσμα τα επιχειρήματά του τα οποία συνήθως βασίζονται σε προσωπικές εμπειρίες ή προσωπικές παρατηρήσεις να εκφράζονται με επαγωγικό τρόπο. Από την άλλη πλευρά, κατά την εφαρμογή της αφαιρετικής μεθόδου, ο ερευνητής κινείται προς την αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή από το γενικό προς το ειδικό, με αποτέλεσμα τα επιχειρήματά του τα οποία βασίζονται συνήθως σε κανόνες ή νόμους να εκφράζονται με τρόπο αφαιρετικό. Στην περίπτωση υιοθέτησης της επαγωγικής μεθόδου ο ερευνητής συλλέγει δεδομένα και τα χρησιμοποιεί για την παραγωγή ιδεών, ενώ στην περίπτωση υιοθέτησης της αφαιρετικής μεθόδου ο ερευνητής βασίζεται σε μία ιδέα ή ένα θεωρητικό πλαίσιο και χρησιμοποιεί τα δεδομένα για να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει την εν λόγω ιδέα ή θεωρητικό πλαίσιο (Holloway, 1997). Με δεδομένο ότι η παρούσα εργασία εξετάζει την επίδραση που ασκεί η εφαρμογή των πρακτικών της ΔΟΠ στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε αυτά, η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετήθηκε είναι η αφαιρετική, καθώς συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν δεδομένα με σκοπό να επιβεβαιωθεί ή να απορριφθεί η ύπαρξη σχέσης μεταξύ των δύο προαναφερόμενων μεταβλητών.

Περαιτέρω, η εργασία εστιάζει στη μελέτη της σχέσης μεταξύ της εφαρμογής της ΔΟΠ και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών στην περίπτωση των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Κατά συνέπεια, η ερευνητική μέθοδος που εφαρμόζεται είναι αυτή της μελέτης περίπτωσης, η οποία υιοθετείται κατά τη διερεύνηση ενός σύγχρονου φαινομένου στο πλαίσιο της πραγματικής ζωής (Yin, 2003). Η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης επιλέχθηκε, καθώς επιτρέπει τη διερεύνηση και την κατανόηση σύνθετων ζητημάτων και την εξερεύνηση θεματικών περιοχών για τις οποίες η υφιστάμενη γνώση είναι περιορισμένη. Η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης μπορεί να συνδυάσει τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές μεθόδους συλλογής δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων και ανάλυσης

εγγράφων (Yin, 1994). Ωστόσο, για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, προτιμήθηκε η ποσοτική μέθοδος συλλογής δεδομένων, ειδικότερα η συλλογή πρωτογενών ποσοτικοποιήσιμων δεδομένων, μέσω δομημένου ερωτηματολογίου.

## 5.2 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της εργασίας ήταν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο αναπτύχθηκε βάσει υφιστάμενων ερωτηματολογίων που είχαν χρησιμοποιηθεί σε προγενέστερες σχετικές έρευνες. Σκοπός της ανάπτυξης του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας βάσει υπαρχόντων ερωτηματολογίων ήταν η διασφάλιση της αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει στη διασφάλιση της αξιοπιστίας της έρευνας και των αποτελεσμάτων της.

Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρουσιάζεται αναλυτικά στο Παράρτημα Α', περιλάμβανε συνολικά 48 ερωτήσεις, οι οποίες ήταν ομαδοποιημένες σε τρεις ενότητες: (i) μία ενότητα που εξέταζε την εφαρμογή της ΔΟΠ στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, (ii) μία ενότητα που εξέταζε την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών του δείγματος και (iii) μία ενότητα που εξέταζε το δημογραφικό προφίλ των εκπαιδευτικών του δείγματος. Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλάμβανε 22 ερωτήσεις, οι οποίες προήλθαν από το ερωτηματολόγιο των Tasar and Celik (2011). Οι τελευταίοι ανέπτυξαν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, προκειμένου να εξετάσουν το βαθμό εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ από διευθυντές κι εκπαιδευτικούς σε σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε συγκεκριμένη περιοχή της Τουρκίας. Στο πλαίσιο της έρευνάς τους οι Tasar and Celik (2011) εξέτασαν την εφαρμογή συγκεκριμένων αρχών της ΔΟΠ, στις οποίες συγκαταλέγονταν η ηγεσία της ανώτερης διοίκησης του σχολείου, το επίπεδο συμμετοχής των συμβαλλομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο προσανατολισμός του σχολείου στον πελάτη, δηλαδή στους μαθητές, η συνεχής εξέλιξη, το επίπεδο επικοινωνίας, και το ηθικό και η υποκίνηση εκπαιδευτικών και μαθητών. Δεν πραγματοποιήθηκαν μεταβολές στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου των Tasar and Celik, ενώ οι απαντήσεις στις συγκεκριμένες ερωτήσεις εκφράστηκαν μέσω μίας κλίμακας Likert πέντε βαθμίδων, όπου κάθε βαθμίδα αντιστοιχούσε στις εξής απαντήσεις: (i) Βαθμίδα 1 = Διαφωνώ απόλυτα, (ii) Βαθμίδα 2 = Διαφωνώ, (iii) Βαθμίδα 3 = Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, (iv) Βαθμίδα 4 = Συμφωνώ και (v) Βαθμίδα 5 = Συμφωνώ απόλυτα.



Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλάμβανε συνολικά 20 ερωτήσεις, οι οποίες προήλθαν από το ερωτηματολόγιο Minnesota Satisfaction Questionnaire ([https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/greek\\_msq\\_1977\\_short\\_form.pdf](https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/greek_msq_1977_short_form.pdf)).

Πιο αναλυτικά, χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στην εκδοχή σύντομης μορφής και οι οποίες εξετάζουν τις εξής διαστάσεις της ικανοποίησης ενός εργαζομένου: αξιοποίηση ικανότητας, επιτεύγματα, δραστηριότητα, εξέλιξη, εξουσία, εταιρικές πολιτικές, ανταμοιβή, συνάδελφοι, δημιουργικότητα, ανεξαρτησία, ηθικές αρχές, αναγνώριση, ευθύνη, ασφάλεια, κοινωνική κατάσταση, κοινωνική υπηρεσία, επίβλεψη – ανθρώπινες σχέσεις, επίβλεψη (σε τεχνικό επίπεδο), ποικιλία και εργασιακές συνθήκες. Σε αυτήν την ενότητα οι απαντήσεις ήταν διατυπωμένες με τη μορφή κλίμακας Likert πέντε βαθμίδων, όπου κάθε βαθμίδα αντιστοιχούσε στις εξής απαντήσεις: (i) Βαθμίδα 1 = Δε με ικανοποιεί καθόλου, (ii) Βαθμίδα 2 = Δε με ικανοποιεί, (iii) Βαθμίδα 3 = Ούτε με ικανοποιεί, ούτε δε με ικανοποιεί, (iv) Βαθμίδα 4 = Με ικανοποιεί και (v) Βαθμίδα 5 = Με ικανοποιεί απόλυτα.

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλάμβανε 6 ερωτήσεις, οι οποίες εξέταζαν το δημογραφικό προφίλ των ερωτώμενων και το εργασιακό τους καθεστώς. Ειδικότερα, οι τέσσερις πρώτες ερωτήσεις εξέταζαν το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και την οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων, και οι δύο τελευταίες το εργασιακό καθεστώς και τα έτη υπηρεσίας των ερωτώμενων. Σε αυτήν την ενότητα οι απαντήσεις ήταν διατυπωμένες με τη μορφή πολλαπλών επιλογών.

### **5.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά είτε μέσω της ανάρτησης του ερωτηματολογίου στην πλατφόρμα Google Forms και την αποστολή του στο δείγμα της έρευνας μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε μέσω της ανάρτησης του σχετικού συνδέσμου σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Και στις δύο περιπτώσεις η αποστολή ή η ανάρτηση του ερωτηματολογίου συνοδευόταν από εισαγωγικό κείμενο, το οποίο εξηγούσε τους λόγους διεξαγωγής της έρευνας, τον τρόπο αξιοποίησης και ανάλυσης των δεδομένων και τις υιοθετούμενες πρακτικές τήρησης της ανωνυμίας των συμμετεχόντων.

Της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων προηγήθηκε η διεξαγωγή πιλοτικού ελέγχου, ο οποίος περιλάμβανε τη διανομή του ερωτηματολογίου σε τρεις εκπαιδευτικούς που

απασχολούνται σε ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, με σκοπό να διαπιστωθεί αφενός ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου κι αφετέρου ο βαθμός στον οποίον οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι διατυπωμένες με σαφή κι εύκολα κατανοητό τρόπο. Με την ολοκλήρωση του πιλοτικού ελέγχου, ελήφθησαν υπόψη οι παρατηρήσεις των εν λόγω εκπαιδευτικών αναφορικά με το ερωτηματολόγιο, ενώ οι συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί εξαιρέθηκαν στη συνέχεια από την έρευνα.

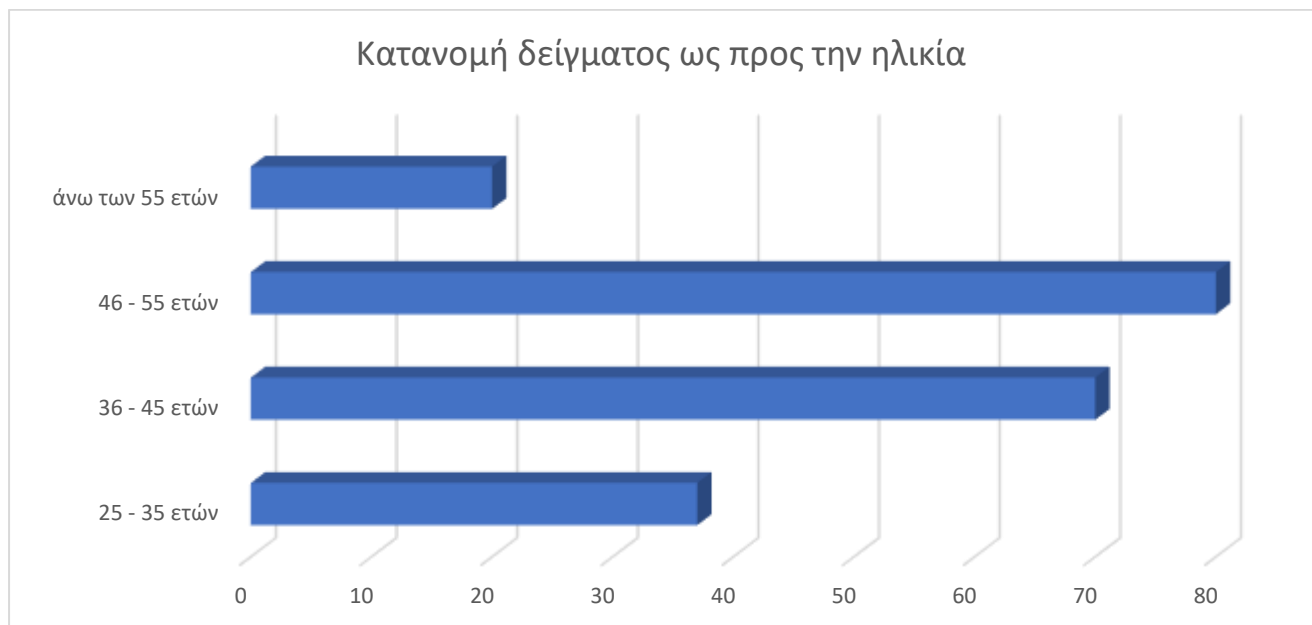
Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων διήρκησε οκτώ εβδομάδες, από τις 09/11/2022 έως τις 05/01/2023.

#### 5.4 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 207 εκπαιδευτικοί, οι οποίοι απασχολούνται σε ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Την πλειοψηφία του δείγματος (ποσοστό 70,5%) αποτέλεσαν γυναίκες εκπαιδευτικοί, ενώ το υπόλοιπο 29,5% αποτέλεσαν άνδρες εκπαιδευτικοί. Όσον αφορά στο χαρακτηριστικό της ηλικίας, οι εκπαιδευτικοί ηλικίας 46 έως 55 ετών αντιπροσώπευαν το 38,6% του δείγματος, ενώ οι εκπαιδευτικοί ηλικίας 36 έως 45 ετών αντιπροσώπευαν το 33,8% του δείγματος. Το υπόλοιπο 27,6% του δείγματος αντιπροσώπευαν οι νεότεροι ηλικιακά εκπαιδευτικοί (25 έως 35 ετών σε ποσοστό 17,9%) και οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εκπαιδευτικοί (άνω των 55 ετών σε ποσοστό 9,7%). Τα σχήματα που ακολουθούν (Σχήμα 1 και Σχήμα 2), παρουσιάζουν διαγραμματικά την κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο και την ηλικία.

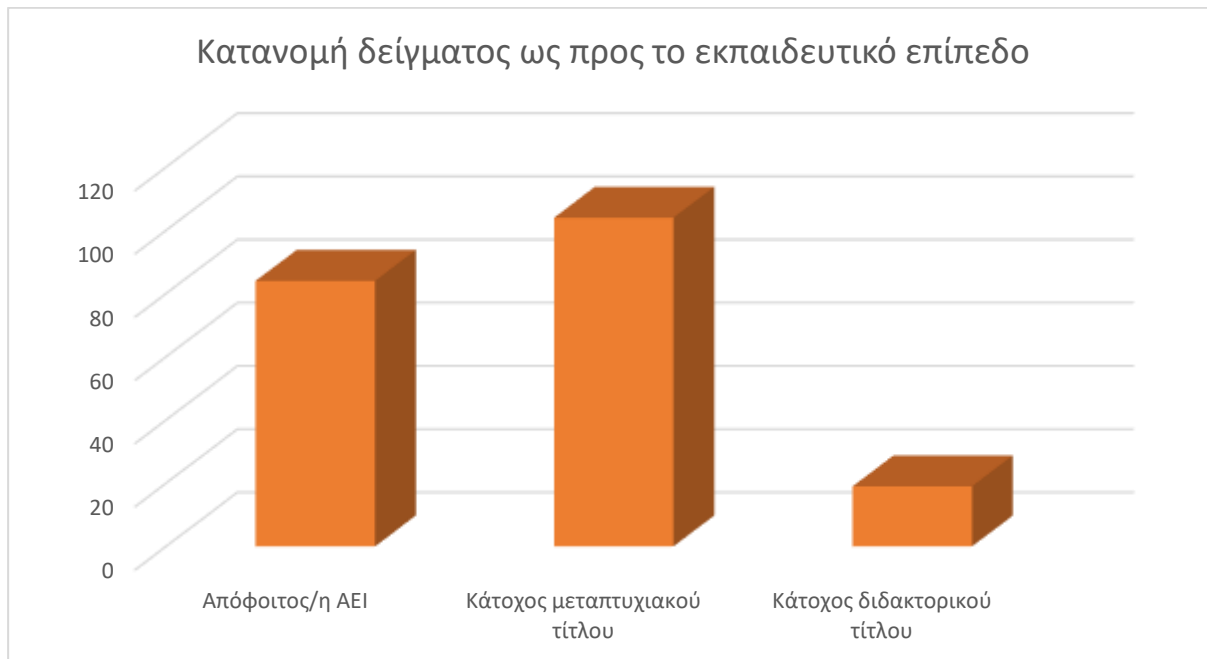


Σχήμα 1 - Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο

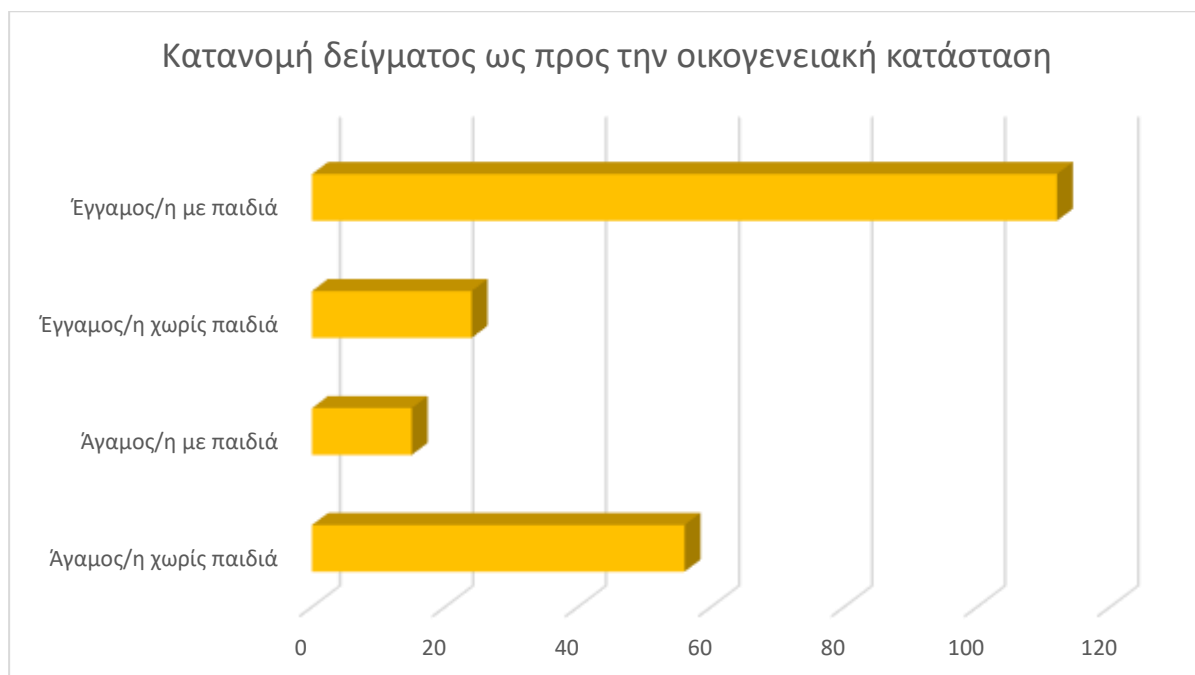


**Σχήμα 2 - Κατανομή δείγματος ως προς την ηλικία**

Όσον αφορά στο εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, η πλειοψηφία τους (ποσοστό 50,2%) δήλωσαν ότι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ ακολουθούσαν σε ποσοστό 40,6% οι εκπαιδευτικοί που δήλωσαν ότι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ. Αισθητά μικρότερος ήταν ο αριθμός των συμμετεχόντων στην έρευνα, οι οποίοι δήλωσαν ότι είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών, οι οποίοι ανήλθαν σε 19, αντιπροσωπεύοντας το 9,2% του δείγματος. Ως προς την οικογενειακή κατάσταση, το 54,1% του δείγματος της έρευνας δήλωσαν ότι είναι έγγαμοι με παιδιά, ενώ ακολουθούσαν οι άγαμοι χωρίς παιδιά οι οποίοι αντιπροσώπευαν το 27,1% του δείγματος. Σημαντικά μικρότερος ήταν ο αριθμός των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα και οι οποίοι δήλωσαν είτε ότι είναι έγγαμοι χωρίς παιδιά, είτε άγαμοι με παιδιά. Ειδικότερα, ο αριθμός των εκπαιδευτικών που δήλωσαν έγγαμοι χωρίς παιδιά ανήλθε σε 24, αντιπροσωπεύοντας το 11,6% του δείγματος, ενώ ο αριθμός των εκπαιδευτικών που δήλωσαν άγαμοι με παιδιά ανήλθε σε 15, αντιπροσωπεύοντας το 7,2% του δείγματος. Τα Σχήματα 3 και 4 παρακάτω παρουσιάζουν διαγραμματικά την κατανομή του δείγματος της έρευνας ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και ως προς την οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων.



**Σχήμα 3 - Κατανομή δείγματος ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο**

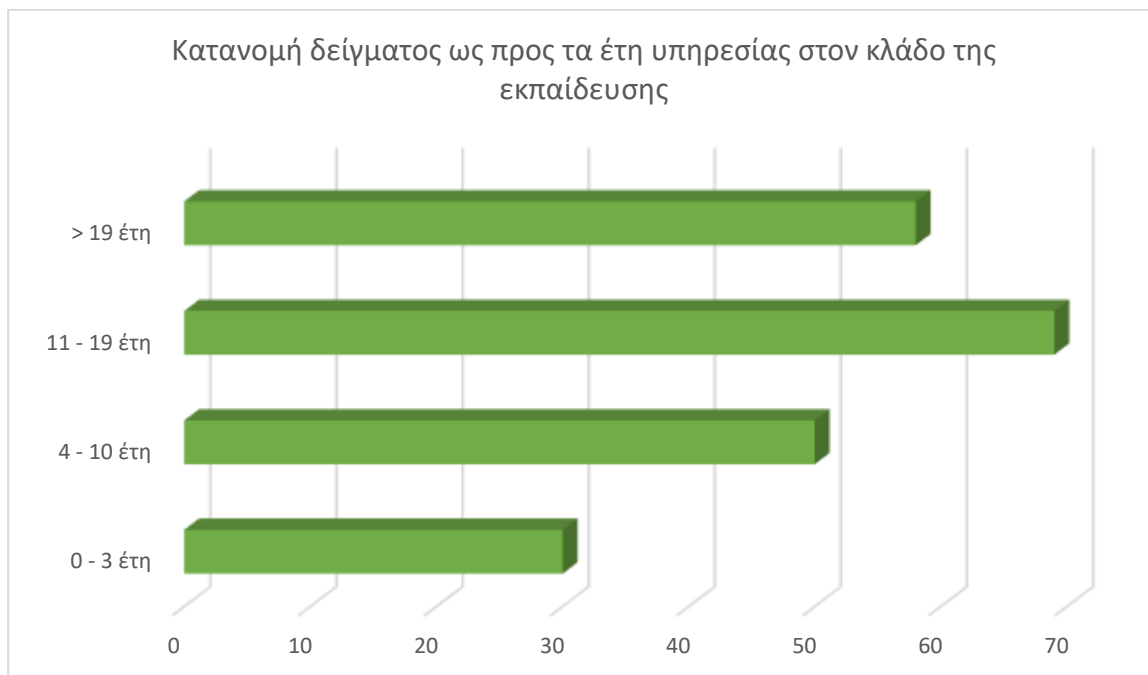


**Σχήμα 4 - Κατανομή δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση**

Πέραν των προσωπικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, συλλέχθηκαν πληροφορίες που αφορούσαν και στο εργασιακό προφίλ τους. Συγκεκριμένα, εξετάστηκε το καθεστώς εργασίας και ο χρόνος υπηρεσίας των συμμετεχόντων στον κλάδο της εκπαίδευσης. Ως προς το καθεστώς εργασίας η πλειοψηφία του δείγματος (σε ποσοστό 69,1%) δήλωσαν ότι εργάζονται ως μόνιμοι εκπαιδευτικοί με σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου, ενώ οι υπόλοιποι (σε ποσοστό 30,9%) δήλωσαν ότι εργάζονται ως συμβασιούχοι με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου. Τέλος, όσον αφορά στα έτη υπηρεσίας τους στον κλάδο της εκπαίδευσης, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (69 συμμετέχοντες οι οποίοι αντιπροσώπευαν το 33,3% του δείγματος), δήλωσαν ότι διαθέτουν από 11 έως 19 έτη υπηρεσίας, ενώ ακολουθούσαν οι ερωτώμενοι που δήλωσαν ότι διαθέτουν περισσότερα από 19 έτη υπηρεσίας, οι οποίοι ανήλθαν σε 58, αντιπροσωπεύοντας το 28% του δείγματος. Οι συμμετέχοντες με τέσσερα έως δέκα έτη υπηρεσίας ήταν 50, αντιπροσωπεύοντας το 24,2% του δείγματος, ενώ οι συμμετέχοντες με έως τρία έτη υπηρεσίας ήταν μόλις 30, αντιπροσωπεύοντας το 14,5% του δείγματος. Η κατανομή του δείγματος ως προς το καθεστώς εργασίας και τα έτη υπηρεσίας στον κλάδο της εκπαίδευσης παρουσιάζεται διαγραμματικά στα σχήματα που ακολουθούν.



**Σχήμα 5 - Κατανομή δείγματος ως προς το καθεστώς εργασίας**



**Σχήμα 6 - Κατανομή δείγματος ως προς τα έτη υπηρεσίας στον κλάδο της εκπαίδευσης**

### 5.5 Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS και περιλάμβανε τη διεξαγωγή των εξής στατιστικών ελέγχων και αναλύσεων: (i) έλεγχος αξιοπιστίας, (ii) περιγραφικά στατιστικά μεταβλητών, (iii) ανάλυση συχνοτήτων, (iv) ανάλυση συσχέτισης, (v) ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης και (vi) έλεγχοι t-test και ANOVA.

Η διεξαγωγή του ελέγχου αξιοπιστίας αποσκοπούσε στην αξιολόγηση του βαθμού αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου, δηλαδή στη μελέτη του βαθμού στον οποίον οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου χαρακτηρίζονταν από εσωτερική συνοχή. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε μέσω της χρήσης του δείκτη Cronbach's Alpha, ο οποίος λαμβάνει τιμές από 0 έως 1. Όταν η τιμή του δείκτη Cronbach's Alpha είναι υψηλότερη της τιμής 0,7, τότε το ερευνητικό εργαλείο θεωρείται ότι χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αξιοπιστίας. Στο πλαίσιο της εργασίας ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε τόσο σε επίπεδο συνολικού ερωτηματολογίου όσο και σε επίπεδο των επιμέρους ενοτήτων του ερωτηματολογίου.

Η ανάλυση των περιγραφικών στατιστικών των μεταβλητών αποσκοπούσε στην περιγραφή των δεδομένων και περιλάμβανε τον υπολογισμό των εξής στατιστικών: (i) αριθμητικός μέσος, ο οποίος αναφέρεται στο κέντρο ή στη μέση αξία των δεδομένων, (ii) τυπική απόκλιση, η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίον τα δεδομένα αποκλίνουν από το μέσο τους, (iii) διακύμανση, η οποία, επίσης, αναφέρεται στο βαθμό στον οποίον τα δεδομένα είναι διασπαρμένα γύρω από το μέσο τους και ισούται με το τετράγωνο της τυπικής απόκλισης και (iv) το τυπικό σφάλμα, το οποίο αναφέρεται στο βαθμό στον οποίον ο μέσος του δείγματος μπορεί να εκτιμήσει το μέσο του συνολικού πληθυσμού της έρευνας.

Η ανάλυση συχνοτήτων πραγματοποιήθηκε με σκοπό να εκτιμηθεί αφενός ο βαθμός στον οποίον εφαρμόζονται οι υπό εξέταση διαστάσεις της ΔΟΠ στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κι αφετέρου ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που συμμετείχαν στην έρευνα. Η ανάλυση συχνοτήτων παρουσιάζει ουσιαστικά τον αριθμό των φορών κατά τις οποίες εμφανίζεται μία παρατήρηση στο σύνολο των δεδομένων, ενώ τα αποτελέσματά της παρουσιάζονται είτε με τη μορφή πινάκων συχνοτήτων είτε με τη μορφή ιστογραμμάτων συχνοτήτων. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκαν τόσο πίνακες όσο και ιστογράμματα συχνοτήτων.

Η ανάλυση συσχέτισης πραγματοποιήθηκε μέσω του δείκτη Pearson's correlation και αποσκοπούσε στον εντοπισμό της σχέσης που πιθανώς υφίσταται μεταξύ των υπό εξέταση πρακτικών της ΔΟΠ, δηλαδή της ηγεσίας της ανώτερης διοίκησης του σχολείου, του επιπέδου συμμετοχής των συμβαλλομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, του προσανατολισμού του σχολείου στον πελάτη, δηλαδή στους μαθητές, της συνεχούς εξέλιξης, του επιπέδου επικοινωνίας και του ηθικού και της υποκίνησης εκπαιδευτικών και μαθητών. Ο δείκτης Pearson's correlation λαμβάνει τιμές που κυμαίνονται από την τιμή (-1) έως την τιμή (1). Όσο περισσότερο πλησιάζει τις τιμές (-1) και (1) η τιμή του δείκτη, τόσο υψηλότερη θεωρείται η συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών. Επιπλέον, οι αρνητικές τιμές του δείκτη υποδηλώνουν αρνητική συσχέτιση, ενώ οι θετικές τιμές του δείκτη υποδηλώνουν θετική συσχέτιση.

Η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης χρησιμοποιήθηκε, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίον υφίσταται σχέση μεταξύ της εφαρμογής των πρακτικών ΔΟΠ στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των

εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε αυτά, καθώς και η φύση της σχέσης αυτής. Ειδικότερα, η εφαρμογή των πρακτικών ΔΟΠ στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα αποτέλεσε την ανεξάρτητη μεταβλητή της γραμμικής παλινδρόμησης, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αποτέλεσε την εξαρτημένη μεταβλητή της γραμμικής παλινδρόμησης.

Τέλος, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο το δημογραφικό προφίλ των ερωτώμενων επηρεάζει με στατιστικά σημαντικό τρόπο το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, αλλά και η σχέση μεταξύ της εφαρμογής της ΔΟΠ στα σχολεία και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, εφαρμόστηκαν οι έλεγχοι t-test και ANOVA. Και οι δύο προαναφερόμενοι έλεγχοι εξετάζουν τον βαθμό στον οποίον υφίσταται διαφορά μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων. Ο έλεγχος t-test εφαρμόστηκε στις περιπτώσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις οποίες οι πιθανές απαντήσεις στις αντίστοιχες ερωτήσεις ήταν μόνο δύο, δηλαδή στις περιπτώσεις του φύλου των εργαζομένων και του καθεστώτος εργασίας τους. Από την άλλη πλευρά, ο έλεγχος ANOVA εφαρμόστηκε στις περιπτώσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις οποίες οι πιθανές απαντήσεις στις αντίστοιχες ερωτήσεις ήταν περισσότερες από δύο, δηλαδή στις περιπτώσεις της ηλικίας, του εκπαιδευτικού υποβάθρου, της οικογενειακής κατάστασης και των ετών υπηρεσίας.



## 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

### 6.1 Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας

Η ανάλυση αξιοπιστίας, η οποία εξέτασε το βαθμό εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων, πραγματοποιήθηκε: (i) αφενός ως προς το επίπεδο του συνόλου των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου πλην των ερωτήσεων που αφορούσαν στο δημογραφικό προφίλ των ερωτώμενων (ερωτήσεις που αφορούσαν στην εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση και ερωτήσεις που αφορούσαν στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών), (ii) αφετέρου ως προς τις επιμέρους ενότητες ερωτήσεων, δηλαδή ως προς τις ερωτήσεις που εξέταζαν τις επιμέρους διαστάσεις της εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση και ως προς τις ερωτήσεις που εξέταζαν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 1 που ακολουθεί. Από τα δεδομένα του Πίνακα 1 προκύπτει ότι ο βαθμός αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου είναι ιδιαίτερα υψηλός, δεδομένου ότι σε όλες τις υπό εξέταση περιπτώσεις, ο δείκτης Cronbach's Alpha έλαβε τιμές υψηλότερες της τιμής 0,7. Ειδικότερα, προέκυψε ότι ο δείκτης αξιοπιστίας είναι υψηλός τόσο ως προς το επίπεδο εσωτερικής συνοχής του συνολικού ερωτηματολογίου όσο και ως προς το επίπεδο συνοχής των επιμέρους εννοιών του ερωτηματολογίου.

**Πίνακας 1 - Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας**

Ερωτήσεις	Cronbach's Alpha	n. of items
Ηγεσία της ανώτατης διοίκησης (ερ.1 – ερ.4)	0,827 > 0,7	4
Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (ερ.5 – ερ.7)	0,868 > 0,7	3
Προσανατολισμός στον πελάτη (ερ.8 – ερ.10)	0,789 > 0,7	3
Συνεχής εξέλιξη (ερ.11 – ερ.14)	0,735 > 0,7	4
Επίπεδο επικοινωνίας (ερ.15 – ερ.18)	0,862 > 0,7	4
Ηθικό και υποκίνηση (ερ.19 – ερ.22)	0,814 > 0,7	4
Εργασιακή ικανοποίηση (ερ.23 – ε.42)	0,954 > 0,7	20
Σύνολο ερωτήσεων (ερ.1 – ερ.42)	0,874 > 0,7	42

## 6.2 Περιγραφικά στατιστικά

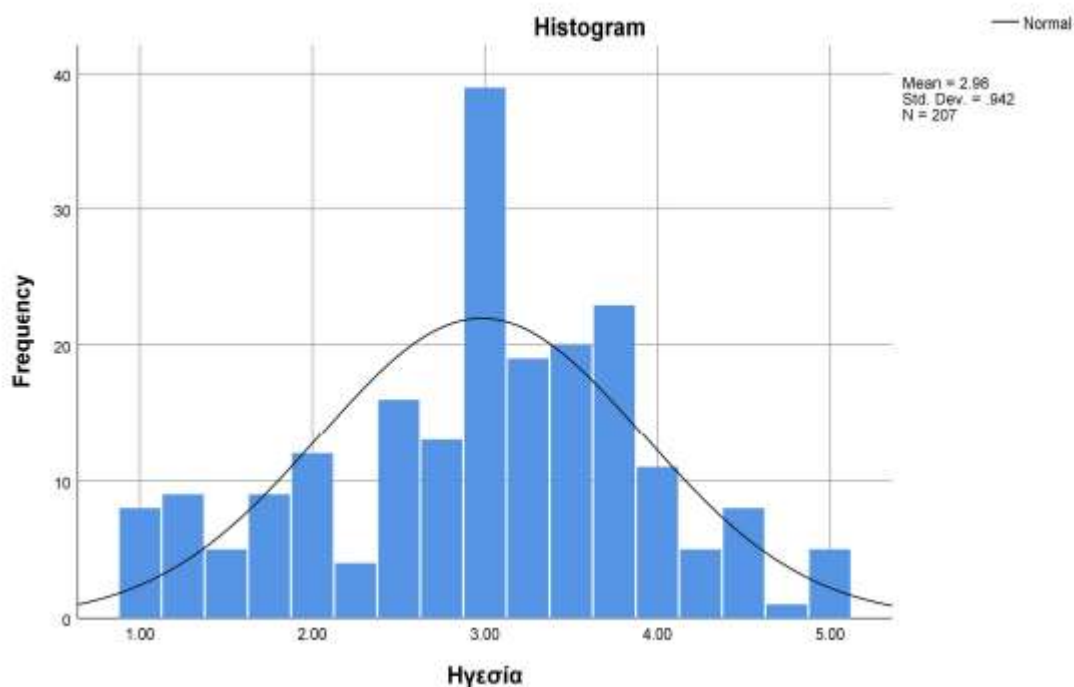
Ο Πίνακας 2 που ακολουθεί παρουσιάζει τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των μεταβλητών της εργασίας, δηλαδή τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των υπο-διαστάσεων που συνθέτουν την έννοια της εφαρμογής της ΔΟΠ στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και τα περιγραφικά χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Από τα δεδομένα του πίνακα προκύπτουν συμπεράσματα όσον αφορά στο βαθμό εφαρμογής της ΔΟΠ στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Ειδικότερα, όσον αφορά στο βαθμό εφαρμογής της ΔΟΠ προκύπτει ότι αυτός είναι μέσος, δεδομένου ότι ο μέσος όρος των μεταβλητών που αφορούν στις υπο-διαστάσεις της εφαρμογής της ΔΟΠ έλαβε τιμές κοντά στην τιμή 3 = Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ. Μάλιστα, προέκυψε ότι οι αρχές της ΔΟΠ που αφορούν στην ενίσχυση του ηθικού και στην υποκίνηση εκπαιδευτικών και μαθητών εφαρμόζονται σε υψηλότερο βαθμό από τις υπόλοιπες, δεδομένου ότι ο μέσος όρος της συγκεκριμένης μεταβλητής έλαβε την υψηλότερη τιμή μεταξύ των υπολοίπων, ενώ οι αρχές της ΔΟΠ που αφορούν στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων εφαρμόζονται σε χαμηλότερο βαθμό από τις υπόλοιπες, δεδομένου ότι ο μέσος όρος της συγκεκριμένης μεταβλητής έλαβε τη χαμηλότερη τιμή μεταξύ των υπολοίπων. Επιπλέον, παρατηρείται μεγαλύτερη διακύμανση μεταξύ των απαντήσεων των εκπαιδευτικών στην περίπτωση των ερωτήσεων που αφορούν στις αρχές της ΔΟΠ για τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, και μικρότερη διακύμανση μεταξύ των απαντήσεων των εκπαιδευτικών στην περίπτωση των ερωτήσεων που αφορούν στις αρχές της ΔΟΠ για τη συνεχή εξέλιξη των εκπαιδευτικών.

Παράλληλα, όσον αφορά στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί προκύπτει ότι αυτός είναι μέσος προς υψηλός, καθώς ο μέσος όρος της συγκεκριμένης μεταβλητής έλαβε την τιμή 3,3626, μεταξύ των τιμών 3 = Ούτε δε με ικανοποιεί, ούτε με ικανοποιεί και 4 = Με ικανοποιεί. Περαιτέρω, η τιμή της διακύμανσης της προαναφερόμενης μεταβλητής (0,782) υποδηλώνει ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα δε διέφεραν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους.

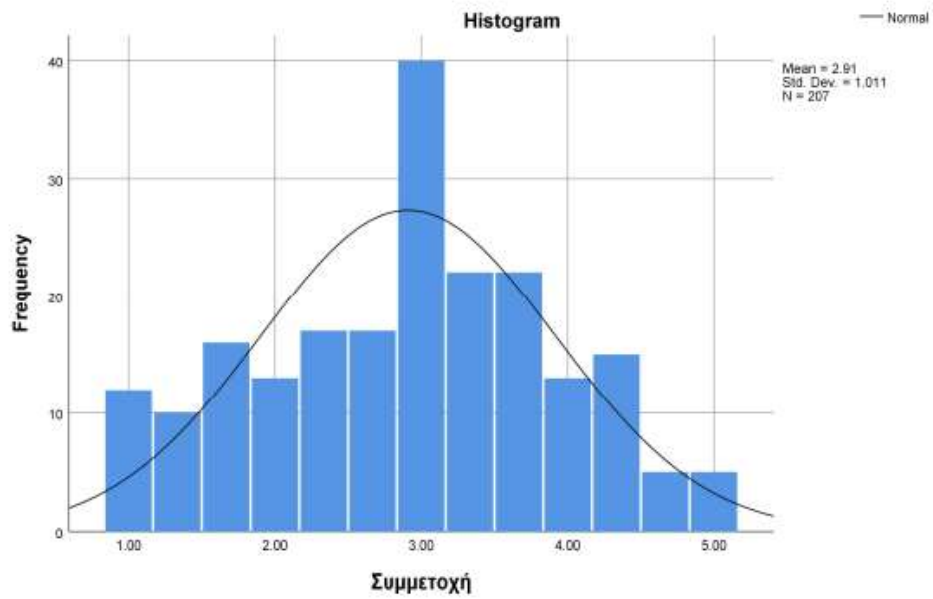
Πίνακας 2 - Περιγραφικά στατιστικά μεταβλητών

Μεταβλητές	Mean	Variance	Std. Deviation	Std. Error
Ηγεσία της ανώτατης διοίκησης	2,9819	0,888	0,94219	0,06549
Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	2,9098	1,023	1,01149	0,07030
Προσανατολισμός στον πελάτη	3,0322	0,753	0,86776	0,06031
Συνεχής εξέλιξη	3,0604	0,724	0,85117	0,05916
Επίπεδο επικοινωνίας	3,0471	0,942	0,97038	0,06745
Ηθικό και υποκίνηση	3,1727	0,869	0,93220	0,06479
Εργασιακή ικανοποίηση	3,3626	0,782	0,88454	0,06148

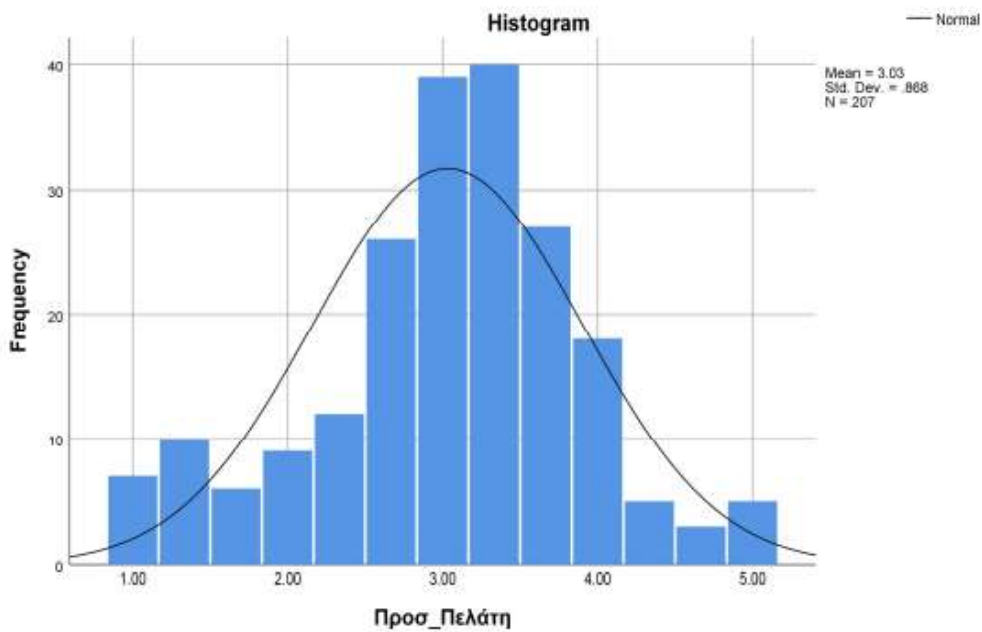
Τα σχήματα που ακολουθούν παρουσιάζουν με τη μορφή ιστογραμμάτων την κατανομή των απαντήσεων ανά υπό εξέταση μεταβλητή.



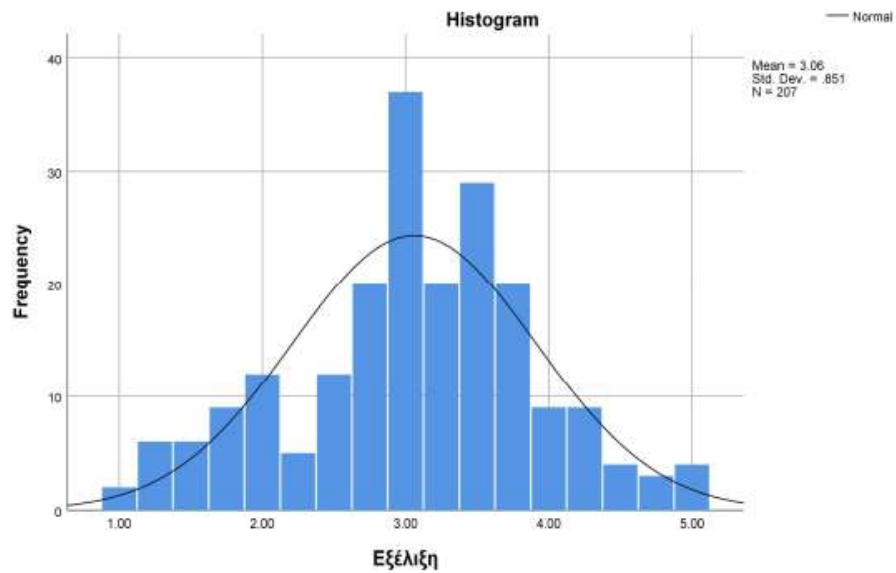
Σχήμα 7 - Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή της ηγεσίας της ανώτατης διοίκησης



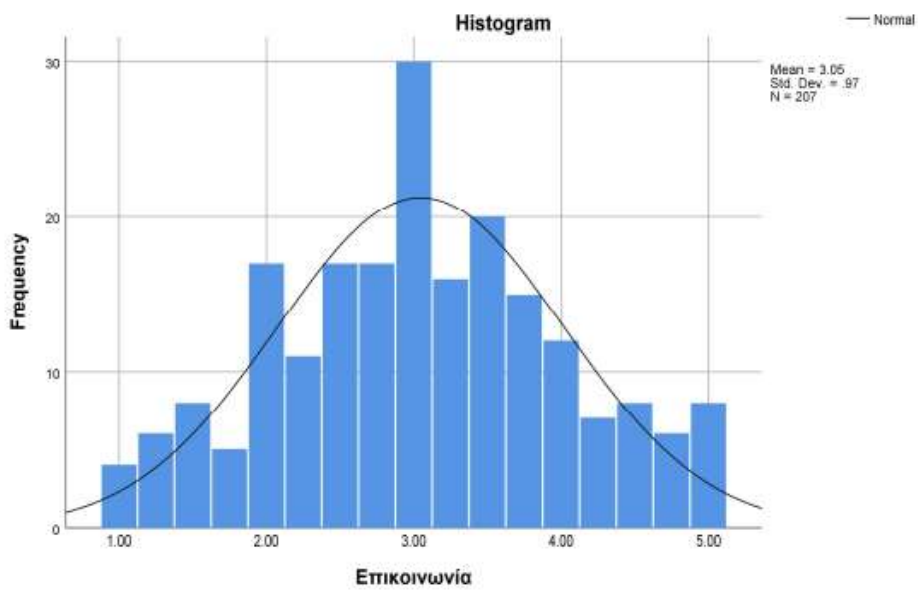
Σχήμα 8 - Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων



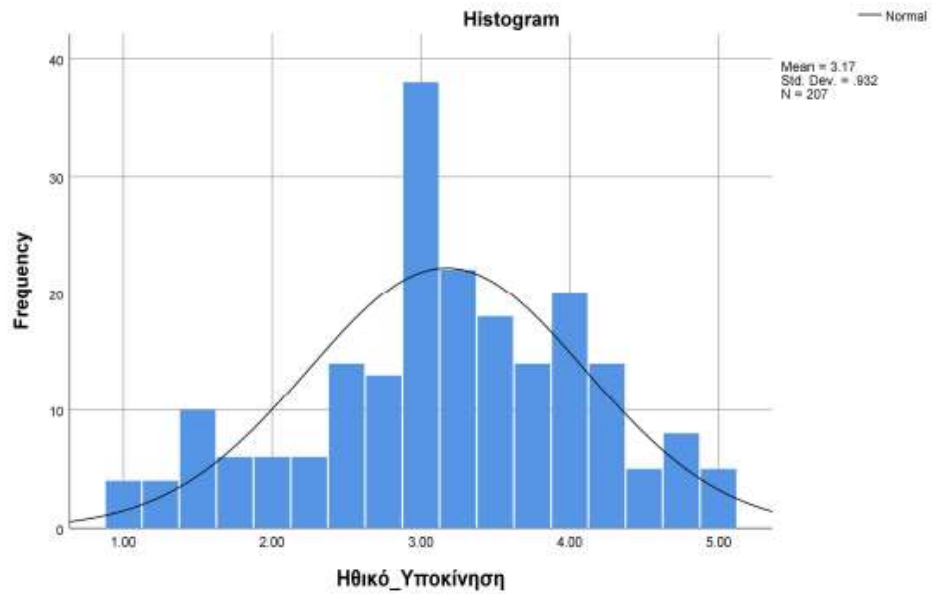
Σχήμα 9 - Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή του προσανατολισμού στον πελάτη



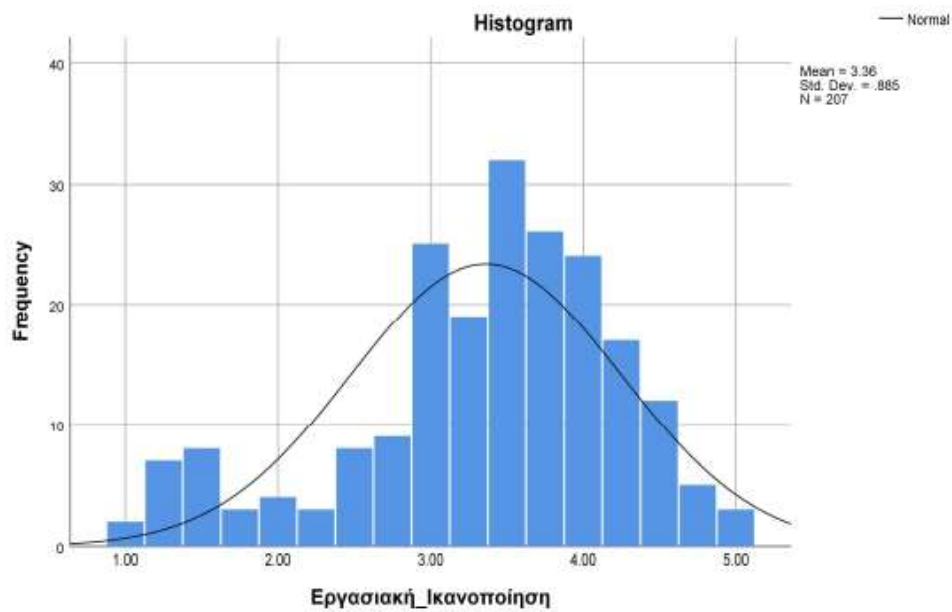
Σχήμα 10 - Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή της συνεχούς εξέλιξης



Σχήμα 11 - Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή της επικοινωνίας εντός του σχολείου



Σχήμα 12 - Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή της ενίσχυσης του ηθικού και της υποκίνησης



Σχήμα 13 - Ιστόγραμμα για τη μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης

### 6.3 Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων

#### 6.3.1 Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων ως προς την εφαρμογή της ΔΟΠ

Όσον αφορά στο βαθμό εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ που σχετίζονται με την ηγεσία της ανώτατης διοίκησης προέκυψε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα είτε δε θεωρεί τα διοικητικά στελέχη του εκάστοτε σχολείου γενικά αξιόπιστους ανθρώπους είτε δεν εκφράζει συγκεκριμένη άποψη (σύμφωνη ή διάφωνη γνώμη) ως προς την αξιοπιστία του χαρακτήρα των διοικητικών στελεχών του σχολείου. Αντίστοιχα ήταν τα ποσοστά των εκπαιδευτικών οι οποίοι είτε δε θεωρούν ότι ο διευθυντής του σχολείου τους είναι ανοικτός ως προς την κριτική και τις προτάσεις και ότι ενεργεί περισσότερο ως ηγέτης παρά ως διευθυντής είτε δεν εκφράζουν συγκεκριμένη άποψη (σύμφωνη ή διάφωνη γνώμη) ως προς τα παραπάνω. Παράλληλα, υψηλότερος ήταν ο αριθμός των ερωτώμενων οι οποίοι δήλωσαν ότι τα διοικητικά στελέχη του σχολείου στο οποίο εργάζονται δεν αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση όσον αφορά στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ. Σε κάθε περίπτωση, περίπου το 20% με 30% των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα εξέφρασαν θετική ή απόλυτα θετική άποψη ως προς την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ που αφορούν στην ηγεσία της ανώτατης διοίκησης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συχνοτήτων για τις ερωτήσεις που εξέταζαν την ηγεσία της διοίκησης του σχολείου παρουσιάζονται με τη μορφή πινάκων παρακάτω.

**Πίνακας 3 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 1**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	26	12,6%	12,6%
Διαφωνώ	28	13,5%	26,1%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	77	37,2%	63,3%
Συμφωνώ	60	29,0%	92,3%
Συμφωνώ Απόλυτα	16	7,7%	100%
Σύνολο	207	100%	

**Πίνακας 4 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 2**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	24	11,6%	11,6%
<b>Διαφωνώ</b>	41	19,8%	31,4%
<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	87	42,0%	73,4%
<b>Συμφωνώ</b>	39	18,8%	92,3%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	16	7,7%	100%
<b>Σύνολο</b>	207	100%	

**Πίνακας 5 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 3**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	24	11,6%	11,6%
<b>Διαφωνώ</b>	44	21,3%	32,9%
<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	63	30,4%	63,3%
<b>Συμφωνώ</b>	53	25,6%	88,9%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	23	11,1%	100%
<b>Σύνολο</b>	207	100%	

**Πίνακας 6 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 4**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	36	17,4%	17,4%
<b>Διαφωνώ</b>	43	20,8%	38,2%
<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	53	25,6%	63,8%
<b>Συμφωνώ</b>	51	24,6%	88,4%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	24	11,6%	100%
<b>Σύνολο</b>	207	100%	



Αντίστοιχα ήταν τα αποτελέσματα της ανάλυσης συχνοτήτων στην περίπτωση των ερωτήσεων που εξέταζαν την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ που αφορούν στη συμμετοχή των συμβαλλομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ένα σημαντικό ποσοστό των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα (της τάξης του 30%-40%) δήλωσαν ότι ο διευθυντής του σχολείου δε λαμβάνει υπόψη του τη γνώμη των εκπαιδευτικών, των μαθητών και κηδεμόνων και των λοιπών μελών που σχετίζονται με το σχολείο, όταν λαμβάνει αποφάσεις που σχετίζονται με αυτό. Όμοιο ήταν και το ποσοστό των εκπαιδευτικών (της τάξης του 30%-40%) οι οποίοι δεν εξέφρασαν ούτε αρνητική αλλά ούτε και θετική άποψη όσον αφορά στη συμμετοχή των συμβαλλομένων μερών του σχολείου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά, τα ποσοστά των εκπαιδευτικών που θεωρούν ότι οι απόψεις των συμβαλλομένων μερών του σχολείου λαμβάνονται υπόψη από τους σχολικούς διευθυντές κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων κινήθηκαν μεταξύ του 20% και 40%. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συχνοτήτων για τις ερωτήσεις που εξέταζαν τη συμμετοχή όλων των συμβαλλομένων με το σχολείο μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν στο σχολείο, παρουσιάζονται με τη μορφή πινάκων παρακάτω.

**Πίνακας 7 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 5**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	29	14,0%	14,0%
<b>Διαφωνώ</b>	41	19,8%	33,8%
<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	65	31,4%	65,2%
<b>Συμφωνώ</b>	46	22,2%	87,4%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	26	12,6%	100%
<b>Σύνολο</b>	207	100%	

**Πίνακας 8 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 6**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	28	13,5%	13,5%
Διαφωνώ	48	23,2%	36,7%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	76	36,7%	73,4%
Συμφωνώ	43	20,8%	94,2%
Συμφωνώ Απόλυτα	12	5,8%	100%
Σύνολο	207	100%	

**Πίνακας 9 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 7**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	26	12,6%	12,6%
Διαφωνώ	42	20,3%	32,9%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	77	37,2%	70,0%
Συμφωνώ	48	23,2%	93,2%
Συμφωνώ Απόλυτα	14	6,8%	100%
Σύνολο	207	100%	

Ως προς τον προσανατολισμό των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στον πελάτη ένα σημαντικό ποσοστό των εκπαιδευτικών (περίπου 30%) θεωρεί ότι οι προσδοκίες των μαθητών και των κηδεμόνων τους δεν αποτελούν προτεραιότητα για το σχολείο, ότι οι εργαζόμενοι στο σχολείο δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των μαθητών και των κηδεμόνων τους, και ότι οι μαθητές δεν ακολουθούν συγκεντρωτικές μεθόδους στις δραστηριότητες εντός της σχολικής τάξης. Σημαντικό ήταν το ποσοστό των εκπαιδευτικών που εξέφρασαν ουδέτερη άποψη όσον αφορά στην εφαρμογή των προαναφερόμενων αρχών προσανατολισμού του σχολείου στον πελάτη, ενώ τα ποσοστά των εκπαιδευτικών οι οποίοι υποστήριζαν ότι οι προαναφερόμενες αρχές εφαρμόζονται, κινήθηκαν μεταξύ 20% και 40%. Οι πίνακες που ακολουθούν

παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της ανάλυσης συχνοτήτων για τις ερωτήσεις που εξετάζαν τον προσανατολισμό του σχολείου στον πελάτη.

**Πίνακας 10 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 8**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	26	12,6%	12,6%
<b>Διαφωνώ</b>	36	17,4%	30,0%
<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	79	38,2%	68,1%
<b>Συμφωνώ</b>	48	23,2%	91,3%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	18	8,7%	100%
<b>Σύνολο</b>	207	100%	

**Πίνακας 11 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 9**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	12	5,8%	5,8%
<b>Διαφωνώ</b>	39	18,8%	24,6%
<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	75	36,2%	60,9%
<b>Συμφωνώ</b>	64	30,9%	91,8%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	17	8,2%	100%
<b>Σύνολο</b>	207	100%	

**Πίνακας 12 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 10**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	21	10,1%	10,1%
<b>Διαφωνώ</b>	29	14,0%	24,2%
<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	105	50,7%	74,9%
<b>Συμφωνώ</b>	44	21,3%	96,1%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	8	3,9%	100%
<b>Σύνολο</b>	207	100%	

Σε επίπεδο αρχών συνεχούς εξέλιξης κι εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών, οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφώνησαν ότι το σχολείο στο οποίο εργάζονται δεν είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό όσον αφορά στη χρήση εκπαιδευτικών τεχνολογιών στις δραστηριότητες εντός της σχολικής τάξης. Επιπλέον, συμφώνησαν ότι οι ίδιοι δεν εκπαιδεύονται επαρκώς, προκειμένου να παραμένουν ενημερωμένοι σχετικά με τις αλλαγές και τις εξελίξεις στον κλάδο της εκπαίδευσης και ότι χρειάζονται εκπαίδευση όσον αφορά στη διοίκηση ολικής ποιότητας. Τέλος, περίπου όμοια ήταν τα ποσοστά των εκπαιδευτικών οι οποίοι είτε έκριναν ότι το σχολείο τους δεν έχει μοναδική αποστολή και όραμα είτε εξέφρασαν ουδέτερη άποψη ή έκριναν ότι το σχολείο τους χαρακτηρίζεται από μοναδική αποστολή και όραμα. Οι πίνακες 13 έως 16 που ακολουθούν, παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της ανάλυσης συχνοτήτων για τις ερωτήσεις που εξέταζαν τη συνεχή εξέλιξη κι εκπαίδευση των εκπαιδευτικών.

**Πίνακας 13 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 11**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	34	16,4%	16,4%
<b>Διαφωνώ</b>	43	20,8%	37,2%
<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	78	37,7%	74,9%
<b>Συμφωνώ</b>	37	17,9%	92,8%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	15	7,2%	100%
<b>Σύνολο</b>	207	100%	

**Πίνακας 14 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 12**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	11	5,3%	5,3%
<b>Διαφωνώ</b>	24	11,6%	16,9%
<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	56	27,1%	44,0%
<b>Συμφωνώ</b>	70	33,8%	77,8%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	46	22,2%	100%
<b>Σύνολο</b>	207	100%	

**Πίνακας 15 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 13**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	20	9,7%	9,7%
<b>Διαφωνώ</b>	48	23,2%	32,9%
<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	64	30,9%	63,8%
<b>Συμφωνώ</b>	50	24,2%	87,9%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	25	12,1%	100%
<b>Σύνολο</b>	207	100%	

**Πίνακας 16 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 14**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	28	13,5%	13,5%
<b>Διαφωνώ</b>	50	24,2%	37,7%
<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	78	37,7%	75,4%
<b>Συμφωνώ</b>	30	14,5%	89,9%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	21	10,1%	100%
<b>Σύνολο</b>	207	100%	

Όσον αφορά στην υπο-διάσταση των αρχών της ΔΟΠ που σχετίζονται με την επικοινωνία προέκυψε ότι τα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στα οποία απασχολούνται οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα μάλλον δε διαθέτουν υγιείς δομές επικοινωνίας, δεν πραγματοποιούν τακτικά περιοδικές συναντήσεις αναφορικά με την αντιμετώπιση και την πρόληψη προβλημάτων, δεν κοινοποιούν τακτικά τα επιτεύγματα των μαθητών τους τόσο στους ίδιους τους μαθητές όσο και στους κηδεμόνες τους, και δεν οργανώνουν σε ικανοποιητικό βαθμό κοινωνικές δραστηριότητες, με σκοπό τη συμμετοχή μαθητών κι εκπαιδευτικών από διαφορετικές κουλτούρες. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συχνοτήτων για τις ερωτήσεις που εξέταζαν την επικοινωνία μεταξύ των μελών του σχολείου παρουσιάζονται με τη μορφή πινάκων παρακάτω.

**Πίνακας 17 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 15**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	25	12,1%	12,1%
Διαφωνώ	47	22,7%	34,8%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	66	31,9%	66,7%
Συμφωνώ	48	23,2%	89,9%
Συμφωνώ Απόλυτα	21	10,1%	100%
Σύνολο	207	100%	

**Πίνακας 18 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 16**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	20	9,7%	9,7%
Διαφωνώ	35	16,9%	26,6%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	76	36,7%	63,3%
Συμφωνώ	53	25,6%	88,9%
Συμφωνώ Απόλυτα	23	11,1%	100%
Σύνολο	207	100%	

**Πίνακας 19 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 17**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	27	13,0%	13,0%
Διαφωνώ	45	21,7%	34,8%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	77	37,2%	72,0%
Συμφωνώ	35	16,9%	88,9%
Συμφωνώ Απόλυτα	23	11,1%	100%
Σύνολο	207	100%	

**Πίνακας 20 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 18**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	20	9,7%	9,7%
Διαφωνώ	33	15,9%	25,6%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	73	35,3%	60,9%
Συμφωνώ	49	23,7%	84,5%
Συμφωνώ Απόλυτα	32	15,5%	100%
Σύνολο	207	100%	

Τέλος, ως προς την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ που αποσκοπούν στην ενίσχυση του ηθικού και την υποκίνηση εκπαιδευτικών και μαθητών οι εκπαιδευτικοί που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας δε δηλώνουν ούτε χαρούμενοι αλλά ούτε και δυσαρεστημένοι που είναι μέλη του σχολείου στο οποίο εργάζονται. Θεωρούν ότι ενθαρρύνουν διαρκώς τους μαθητές τους σχετικά με ζητήματα που αφορούν στην εκπαίδευσή τους, ωστόσο πιστεύουν ότι δεν ανταμείβονται επαρκώς για τις επιτυχίες τους και πως ο διευθυντής του σχολείου δεν υποκινεί σε ικανοποιητικό βαθμό τους εργαζομένους του σχολείου. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συχνοτήτων για τις ερωτήσεις που εξετάζαν την ενίσχυση του ηθικού και την υποκίνηση εκπαιδευτικών παρουσιάζονται με τη μορφή πινάκων παρακάτω.

Πίνακας 21 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 19

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	16	7,7%	7,7%
Διαφωνώ	30	14,5%	22,2%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	64	30,9%	53,1%
Συμφωνώ	61	29,5%	82,6%
Συμφωνώ Απόλυτα	36	17,4%	100%
Σύνολο	207	100%	

Πίνακας 22 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 20

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	17	8,2%	8,2%
Διαφωνώ	11	5,3%	13,5%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	39	18,8%	32,4%
Συμφωνώ	66	31,9%	64,3%
Συμφωνώ Απόλυτα	74	35,7%	100%
Σύνολο	207	100%	

Πίνακας 23 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 21

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	36	17,4%	17,4%
Διαφωνώ	46	22,2%	39,6%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	79	38,2%	77,8%
Συμφωνώ	34	16,4%	94,2%
Συμφωνώ Απόλυτα	12	5,8%	100%
Σύνολο	207	100%	



**Πίνακας 24 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 22**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	35	16,9%	16,9%
<b>Διαφωνώ</b>	40	19,3%	36,2%
<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	77	37,2%	73,4%
<b>Συμφωνώ</b>	37	17,9%	91,3%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	18	8,7%	100%
<b>Σύνολο</b>	207	100%	

Συνολικά, προέκυψε ότι οι αρχές της ΔΟΠ που αφορούν στην ηγεσία της ανώτατης διοίκησης των σχολείων στη συμμετοχή των συμβαλλομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στον προσανατολισμό των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στον πελάτη, στη συνεχή εξέλιξη κι εκπαίδευση των εκπαιδευτικών, στο επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ των μελών του σχολείου και στην ενίσχυση του ηθικού και την υποκίνηση μαθητών και εκπαιδευτικών, δεν εφαρμόζονται σε ικανοποιητικό βαθμό, αλλά επιδέχονται βελτίωσης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συχνοτήτων παρουσιάζονται αναλυτικά, μέσω πινάκων συχνοτήτων, στο Παράρτημα Β' της παρούσας.

### **6.3.2 Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων ως προς την εργασιακή ικανοποίηση**

Όσον αφορά στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που συμμετείχαν στην έρευνα προέκυψε ότι η πλειοψηφία τους δηλώνουν ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα που τους προσφέρει η εργασία τους να μη μένουν άνεργοι, να είναι ανεξάρτητοι και να έχουν ποικιλία δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της εργασίας τους. Σημαντικό, αλλά μικρότερο (30% - <50%) είναι το ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα οι οποίοι δήλωσαν ικανοποιημένοι από την ευκαιρία να είναι «κάποιοι» στο χώρο εργασίας τους, από τον τρόπο με τον οποίον τους συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί τους, αλλά και από την ικανότητα του προϊσταμένου τους να λαμβάνει αποφάσεις. Σε όλες τις προαναφερόμενες

περιπτώσεις το ποσοστό των εκπαιδευτικών που εμφανίστηκαν απόλυτα δυσαρεστημένοι ή δυσαρεστημένοι ανέρχεται κατά μέγιστο σε 25% του δείγματος.

**Πίνακας 25 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνότητων για την ερώτηση 23**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	35	16,9%	16,9%
Διαφωνώ	15	7,2%	24,2%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	41	19,8%	44,0%
Συμφωνώ	41	19,8%	63,8%
Συμφωνώ Απόλυτα	75	36,2%	100%
Σύνολο	207	100%	

**Πίνακας 26 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνότητων για την ερώτηση 24**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	12	5,8%	5,8%
Διαφωνώ	18	8,7%	14,5%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	43	20,8%	35,3%
Συμφωνώ	40	19,3%	54,6%
Συμφωνώ Απόλυτα	94	45,4%	100%
Σύνολο	207	100%	

Πίνακας 27 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 25

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	15	7,2%	7,2%
Διαφωνώ	19	9,2%	16,4%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	44	21,3%	37,7%
Συμφωνώ	51	24,6%	62,3%
Συμφωνώ Απόλυτα	78	37,7%	100%
Σύνολο	207	100%	

Πίνακας 28 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 26

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	23	11,1%	11,1%
Διαφωνώ	25	12,1%	23,2%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	65	31,4%	54,6%
Συμφωνώ	43	20,8%	75,4%
Συμφωνώ Απόλυτα	51	24,6%	100%
Σύνολο	207	100%	

Πίνακας 29 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 27

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	27	13,0%	13,0%
Διαφωνώ	26	12,6%	25,6%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	67	32,4%	58,0%
Συμφωνώ	53	25,6%	83,6%
Συμφωνώ Απόλυτα	34	16,4%	100%
Σύνολο	207	100%	

**Πίνακας 30 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 28**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	37	17,9%	17,9%
<b>Διαφωνώ</b>	34	16,4%	34,3%
<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	58	28,0%	62,3%
<b>Συμφωνώ</b>	52	25,1%	87,4%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	26	12,6%	100%
<b>Σύνολο</b>	207	100%	

Περαιτέρω, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνουν ικανοποιημένοι ή απόλυτα ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα που τους δίνει η εργασία τους να κάνουν πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή τους, αλλά και από τη δυνατότητα να έχουν σταθερή απασχόληση. Ομοίως προκύπτει πως οι εκπαιδευτικοί είναι κατά κύριο λόγο ικανοποιημένοι από την ευκαιρία που τους προσφέρεται να κάνουν πράγματα για άλλους ανθρώπους και να καθοδηγούν άλλους ανθρώπους στο πλαίσιο της εργασίας τους, αλλά και από την ευκαιρία να αξιοποιούν τα προσόντα τους για τους σκοπούς της εργασίας τους.

**Πίνακας 31 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 29**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	11	5,3%	5,3%
<b>Διαφωνώ</b>	21	10,1%	15,5%
<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	36	17,4%	32,9%
<b>Συμφωνώ</b>	67	32,4%	65,2%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	72	34,8%	100%
<b>Σύνολο</b>	207	100%	

Πίνακας 32 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 30

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	15	7,2%	7,2%
Διαφωνώ	11	5,3%	12,6%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	36	17,4%	30,0%
Συμφωνώ	55	26,6%	56,5%
Συμφωνώ Απόλυτα	90	43,5%	100%
Σύνολο	207	100%	

Πίνακας 33 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 31

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	13	6,3%	6,3%
Διαφωνώ	15	7,2%	13,5%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	31	15,0%	28,5%
Συμφωνώ	66	31,9%	60,4%
Συμφωνώ Απόλυτα	82	39,6%	100%
Σύνολο	207	100%	

Πίνακας 34 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 32

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	15	7,2%	7,2%
Διαφωνώ	13	6,3%	13,5%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	54	26,1%	39,6%
Συμφωνώ	74	35,7%	75,4%
Συμφωνώ Απόλυτα	51	24,6%	100%
Σύνολο	207	100%	

**Πίνακας 35 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 33**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	17	8,2%	8,2%
Διαφωνώ	11	5,3%	13,5%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	45	21,7%	35,3%
Συμφωνώ	58	28,0%	63,3%
Συμφωνώ Απόλυτα	76	36,7%	100%
Σύνολο	207	100%	

Από την άλλη πλευρά, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα δηλώνουν είτε δυσαρεστημένοι είτε ουδέτεροι ως προς τον τρόπο με τον οποίον το σχολείο τους ασκεί την πολιτική του. Όμοια, οι περισσότεροι συμμετέχοντες εμφανίζονται δυσαρεστημένοι με το μισθό τους, όταν τον αξιολογούν αναλογικά με τη δουλειά που προσφέρουν, αλλά και τις εργασιακές συνθήκες, και τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη που τους παρέχονται.

**Πίνακας 36 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 34**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	28	13,5%	13,5%
Διαφωνώ	33	15,9%	29,5%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	75	36,2%	65,7%
Συμφωνώ	57	27,5%	93,2%
Συμφωνώ Απόλυτα	14	6,8%	100%
Σύνολο	207	100%	

Πίνακας 37 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 35

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	64	30,9%	30,9%
Διαφωνώ	54	26,1%	57,0%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	56	27,1%	84,1%
Συμφωνώ	23	11,1%	95,2%
Συμφωνώ Απόλυτα	10	4,8%	100%
Σύνολο	207	100%	

Πίνακας 38 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 36

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	42	20,3%	20,3%
Διαφωνώ	51	24,6%	44,9%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	73	35,3%	80,2%
Συμφωνώ	26	12,6%	92,8%
Συμφωνώ Απόλυτα	15	7,2%	100%
Σύνολο	207	100%	

Πίνακας 39 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 39

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	30	14,5%	14,5%
Διαφωνώ	35	16,9%	31,4%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	64	30,9%	62,3%
Συμφωνώ	62	30,0%	92,3%
Συμφωνώ Απόλυτα	16	7,7%	100%
Σύνολο	207	100%	

Ωστόσο, προκύπτει πως ο βαθμός ελευθερίας που διαθέτουν στην εργασία τους, ώστε να χρησιμοποιούν τη δική τους κρίση, αλλά και η ευκαιρία να εφαρμόζουν δικές τους μεθόδους και ιδέες, προκαλεί ικανοποίηση στους περισσότερους εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα. Όμοια, η πλειοψηφία των ερωτώμενων εμφανίζεται ικανοποιημένοι από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, την αναγνώριση που λαμβάνουν και το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττουν.

**Πίνακας 40 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνότητων για την ερώτηση 37**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	23	11,1%	11,1%
Διαφωνώ	19	9,2%	20,3%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	63	30,4%	50,7%
Συμφωνώ	58	28,0%	78,7%
Συμφωνώ Απόλυτα	44	21,3%	100%
Σύνολο	207	100%	

**Πίνακας 41 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνότητων για την ερώτηση 38**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	18	8,7%	8,7%
Διαφωνώ	23	11,1%	19,8%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	59	28,5%	48,3%
Συμφωνώ	61	29,5%	77,8%
Συμφωνώ Απόλυτα	46	22,2%	100%
Σύνολο	207	100%	



Πίνακας 42 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 40

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	16	7,7%	7,7%
Διαφωνώ	30	14,5%	22,2%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	65	31,4%	53,6%
Συμφωνώ	62	30,0%	83,6%
Συμφωνώ Απόλυτα	34	16,4%	100%
Σύνολο	207	100%	

Πίνακας 43 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 41

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	26	12,6%	12,6%
Διαφωνώ	32	15,5%	28,0%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	64	30,9%	58,9%
Συμφωνώ	64	30,9%	89,9%
Συμφωνώ Απόλυτα	21	10,1%	100%
Σύνολο	207	100%	

Πίνακας 44 - Αποτελέσματα ανάλυσης συχνοτήτων για την ερώτηση 42

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	20	9,7%	9,7%
Διαφωνώ	35	16,9%	26,6%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	57	27,5%	54,1%
Συμφωνώ	66	31,9%	86,0%
Συμφωνώ Απόλυτα	29	14,0%	100%
Σύνολο	207	100%	

#### 6.4 Αποτελέσματα ανάλυσης συσχέτισης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης τα οποία παρουσιάζονται στον Πίνακα 3 που ακολουθεί, υφίσταται μία στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών. Ειδικότερα, εντοπίζεται στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση αφενός μεταξύ των υπό-διαστάσεων της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ κι αφετέρου μεταξύ των υπο-διαστάσεων της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει τα εξής: (i) η αύξηση του βαθμού εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ ως προς μία υπο-διάσταση αυτής συνεπάγεται την αύξηση του βαθμού εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ ως προς τις υπόλοιπες υπο-διαστάσεις της και (ii) η αύξηση του βαθμού εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ ως προς μία υπο-διάσταση αυτής συνεπάγεται την αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Μάλιστα προέκυψε ότι η υπο-διάσταση της ενίσχυσης του ηθικού και της υποκίνησης των μαθητών και των εκπαιδευτικών είναι αυτή που σχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, δηλαδή η αύξηση της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ που αφορούν στην ενίσχυση του ηθικού και στην υποκίνηση εκπαιδευτικών και μαθητών συμβάλλει στη μεγαλύτερη αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Αντίθετα, η υπο-διάσταση της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αυτή που σχετίζεται σε μικρότερο βαθμό με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, δηλαδή η αύξηση της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ που αφορούν στη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων συμβάλλει στη μικρότερη αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Πίνακας 45 - Αποτελέσματα ανάλυσης συσχέτισης

Pearson Correlation	Ηγεσία	Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	Προσανατολισμός στον πελάτη	Συνεχής εξέλιξη	Επίπεδο επικοινωνίας	Ηθικό και υποκίνηση
Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	0,795**	1	-	-	-	-
Προσανατολισμός στον πελάτη	0,718**	0,671**	1	-	-	-
Συνεχής εξέλιξη	0,671**	0,708**	0,733*	1	-	-
Επίπεδο επικοινωνίας	0,748**	0,816**	0,763**	0,761**	1	-
Ηθικό και υποκίνηση	0,771**	0,769**	0,779**	0,776**	0,842**	1
Εργασιακή ικανοποίηση	0,646**	0,628**	0,746**	0,725**	0,718**	0,849**

(\*=p-value&lt;0.05, \*\*=p-value&lt;0.01)

### 6.5 Αποτελέσματα ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης

Από τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης προέκυψε ότι υφίσταται μία στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε αυτά. Ωστόσο, προέκυψε ότι μόνο τρεις από τις συνολικά έξι υπό εξέταση διαστάσεις της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ ασκούν στατιστικά σημαντική επίδραση στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης, οι διαστάσεις του προσανατολισμού στον πελάτη, της συνεχούς εξέλιξης των εκπαιδευτικών, και της ενίσχυσης του ηθικού και της υποκίνησης μαθητών και εκπαιδευτικών είναι οι μόνες που επηρεάζουν με στατιστικά σημαντικό τρόπο το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Μάλιστα, και οι τρεις προαναφερόμενες διαστάσεις σχετίζονται με θετικό τρόπο με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, δηλαδή μία αύξηση του βαθμού εφαρμογής των συγκεκριμένων διαστάσεων της ΔΟΠ συμβάλλει σε αύξηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με τη διάσταση της ενίσχυσης του ηθικού και της υποκίνησης εκπαιδευτικών και μαθητών να οδηγεί σε μεγαλύτερη αύξηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης συγκριτικά με την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης που προκαλούν οι διαστάσεις του προσανατολισμού στον πελάτη και της συνεχούς εξέλιξης των εκπαιδευτικών. Οι πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης.

**Πίνακας 46 - Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης - περίληψη μοντέλου**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.
1	0,867	0,751	0,744	0,44798	0,000

Πίνακας 47 - Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης – συντελεστές

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,583	0,125		4,680	0,000
Ηγεσία	-0,047	0,062	-0,050	-0,756	0,451
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	-0,082	0,062	-0,093	-1,318	0,189
Προσανατολισμός στον πελάτη	0,215	0,064	0,211	3,352	0,001
Συνεχής εξέλιξη	0,151	0,064	0,145	2,357	0,019
Επίπεδο επικοινωνίας	-0,044	0,072	-0,048	-0,0607	0,544
Ηθικό & υποκίνηση	0,685	0,073	0,722	9,334	0,000

Βάσει των δεδομένων των παραπάνω πινάκων, το μοντέλο της γραμμικής παλινδρόμησης διαμορφώνεται ως εξής:

$$Y = 0,583 + 0,215 * X_{Co} + 0,151 * X_G + 0,685 * X_M + 0,44798$$

Όπου,

$Y$  = ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών,

$X_{Co}$  = ο βαθμός εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ οι οποίες αφορούν στον προσανατολισμό στον πελάτη,

$X_G$  = ο βαθμός εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ οι οποίες αφορούν στη συνεχή εξέλιξη των εκπαιδευτικών,

$X_M$  = ο βαθμός εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ οι οποίες αφορούν στην ενίσχυση του ηθικού και την υποκίνηση εκπαιδευτικών και μαθητών.

Οι συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών υποδηλώνουν ότι: (i) αύξηση του βαθμού εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ οι οποίες αφορούν στον προσανατολισμό στον πελάτη κατά μία μονάδα συμβάλλουν σε αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών κατά 0,215 μονάδες, (ii) αύξηση του βαθμού εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ οι οποίες αφορούν στη συνεχή εξέλιξη των εκπαιδευτικών κατά μία μονάδα συμβάλλουν σε αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών κατά 0,151 μονάδες και (iii) αύξηση του βαθμού εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ οι οποίες αφορούν στην ενίσχυση του ηθικού και στην υποκίνηση εκπαιδευτικών και μαθητών κατά μία μονάδα συμβάλλουν σε αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών κατά 0,685 μονάδες. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η σχετικά υψηλή τιμή που έλαβε ο δείκτης R square ( $R \text{ square} = 0,751$ ) υποδηλώνει ότι η ερμηνευτική ικανότητα του μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης είναι αρκετά καλή, δηλαδή το προαναφερθέν μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης ερμηνεύει σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό τη σχέση μεταξύ του βαθμού εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε αυτά.

## 6.6 Αποτελέσματα ελέγχων t-test & ANOVA

Τα αποτελέσματα των ελέγχων t-test και ANOVA έδειξαν ότι τόσο το δημογραφικό προφίλ όσο και το εργασιακό καθεστώς των εκπαιδευτικών επηρεάζουν με στατιστικά σημαντικό τρόπο το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης.

Ειδικότερα, όσον αφορά στο φύλο των εκπαιδευτικών προέκυψε ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί χαρακτηρίζονται από υψηλότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης σε σύγκριση με τους άνδρες συναδέλφους τους (μέσος όρος γυναικών 3,4490 έναντι μέσο όρο ανδρών 3,1557). Ως προς την ηλικιακή ομάδα των ερωτώμενων εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ηλικίας 25 έως 35 ετών και των εκπαιδευτικών ηλικίας 46 έως 55 ετών, με τους μεγαλύτερους ηλικιακά εκπαιδευτικούς να παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (μέσος όρος 3,56) σε σχέση με τους νεότερους ηλικιακά εκπαιδευτικούς (μέσος όρος 3,0919). Παράλληλα, εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που δήλωσαν ότι είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών και των υπόλοιπων εκπαιδευτικών (αποφοίτων ΑΕΙ και κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Αναλυτικά, προέκυψε ότι οι

εκπαιδευτικοί που είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (μέσος όρος 2,6105) τόσο σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ (μέσος όρος 3,4512) όσο και σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (μέσος όρος 3,4284). Αντίστοιχα ήταν τα αποτελέσματα της ανάλυσης ANOVA και στην περίπτωση του χαρακτηριστικού της οικογενειακής κατάστασης, καθώς προέκυψε ότι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό: (i) μεταξύ των άγαμων χωρίς παιδιά εκπαιδευτικών (μέσος όρος 3,2679) και των άγαμων με παιδιά εκπαιδευτικών (μέσος όρος 2,4167), (ii) μεταξύ των άγαμων χωρίς παιδιά εκπαιδευτικών (μέσος όρος 3,2679) και των έγγαμων με παιδιά εκπαιδευτικών (μέσος όρος 3,6022), (iii) μεταξύ των άγαμων με παιδιά εκπαιδευτικών (μέσος όρος 2,4167) και των έγγαμων χωρίς παιδιά εκπαιδευτικών (μέσος όρος 3,0563), (iv) μεταξύ των άγαμων με παιδιά εκπαιδευτικών (μέσος όρος 2,4167) και των έγγαμων με παιδιά εκπαιδευτικών (μέσος όρος 3,6022) και (v) μεταξύ των έγγαμων με παιδιά εκπαιδευτικών (μέσος όρος 3,6022) και των έγγαμων χωρίς παιδιά εκπαιδευτικών (μέσος όρος 3,0563).

Όμοια, προέκυψε ότι και το εργασιακό προφίλ των εκπαιδευτικών επηρεάζει με στατιστικά σημαντικό τρόπο το βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης. Όσον αφορά στο εργασιακό καθεστώς τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test έδειξαν ότι οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (μέσος όρος 3,4101) από τους συμβασιούχους εκπαιδευτικούς (μέσος όρος 3,2562). Τέλος, ως προς τα έτη υπηρεσίας εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με τέσσερα έως δέκα έτη υπηρεσίας και όλων των υπόλοιπων εκπαιδευτικών, με τους εκπαιδευτικούς με τέσσερα έως δέκα έτη υπηρεσίας να χαρακτηρίζονται από χαμηλότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με όλους τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς.

## 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 7.1 Σύνοψη αποτελεσμάτων

Σκοπός της εργασίας ήταν να μελετήσει τη σχέση που υφίσταται, εφόσον υφίσταται, μεταξύ του βαθμού στον οποίον εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε αυτά. Παράλληλα, στο πλαίσιο της εργασίας μελετήθηκαν: (i) ο βαθμός, στον οποίον εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, (ii) ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στα προαναφερόμενα ιδρύματα και (iii) ο βαθμός, στον οποίον το δημογραφικό κι εργασιακό προφίλ των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα επηρεάζει με σημαντικό τρόπο το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης. Για τους σκοπούς της εργασίας διεξήχθη ποσοτική έρευνα, μέσω της διανομής δομημένου ερωτηματολογίου σε ένα τυχαίο δείγμα εκπαιδευτικών, οι οποίοι απασχολούνται σε ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν οδήγησε στην απάντηση του συνόλου των ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας.

Όσον αφορά στο κύριο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας προέκυψε ότι ο βαθμός στον οποίον εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε αυτά. Πιο αναλυτικά, προέκυψε ότι όσο αυξάνεται ο βαθμός εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τόσο αυξάνεται και το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί που απασχολούνται σε αυτά. Ωστόσο, το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δεν επηρεάζεται από το σύνολο των υπο-διαστάσεων της ΔΟΠ, αλλά μόνο από τις εξής υπο-διάστασεις της: (i) τις αρχές της ΔΟΠ που αφορούν στον προσανατολισμό του σχολείου στον πελάτη, (ii) τις αρχές της ΔΟΠ που αφορούν στη συνεχή εξέλιξη των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στο εκάστοτε σχολείο και (iii) τις αρχές της ΔΟΠ που αφορούν στην ενίσχυση του ηθικού και στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών και των μαθητών του εκάστοτε σχολείου. Μάλιστα, η αύξηση του βαθμού εφαρμογής των αρχών που αφορούν στην ενίσχυση του ηθικού και στην υποκίνηση εκπαιδευτικών και μαθητών είναι αυτή που συμβάλλει στο μεγαλύτερο βαθμό στην αύξηση του



επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, ακολουθούμενη αρχικά από την αύξηση του βαθμού εφαρμογής των αρχών που αφορούν στον προσανατολισμό του εκάστοτε εκπαιδευτικού ιδρύματος στον πελάτη και τέλος από την αύξηση του βαθμού εφαρμογής των αρχών που αφορούν στη συνεχή εξέλιξη των εκπαιδευτικών.

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας, το οποίο αναφερόταν στο βαθμό εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, προέκυψε ότι αυτός είναι μέσος. Αναλυτικά, προέκυψε ότι οι αρχές της ΔΟΠ που αφορούν (i) στην ηγεσία της διοίκησης των σχολείων, (ii) στη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μελών των σχολείων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, (iii) στον προσανατολισμό των σχολείων στον πελάτη, (iv) στη συνεχή εξέλιξη των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στα σχολεία, (v) στην επικοινωνία μεταξύ των μελών των σχολείων και (vi) στην ενίσχυση του ηθικού και στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών και των μαθητών εφαρμόζονται σε μέσο βαθμό στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Αν και οι διαφορές μεταξύ του βαθμού εφαρμογής των αρχών των διαφόρων διαστάσεων της ΔΟΠ ήταν μικρές, προέκυψε ότι τα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα εφαρμόζουν σε υψηλότερο βαθμό τις αρχές της ΔΟΠ οι οποίες αφορούν στην ενίσχυση του ηθικού και στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών και των μαθητών, και τις αρχές της ΔΟΠ οι οποίες αφορούν στη συνεχή εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Από την άλλη πλευρά, σε μικρότερο βαθμό φαίνεται ότι εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ οι οποίες αφορούν στη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μελών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με το σχολείο και οι αρχές της ΔΟΠ οι οποίες αφορούν στην ηγεσία του εκάστοτε σχολείου. Περαιτέρω, προέκυψε ότι, όταν αυξάνεται ο βαθμός εφαρμογής των αρχών κάποιας από τις υπό εξέταση διαστάσεις της ΔΟΠ, τότε αυξάνεται και ο βαθμός εφαρμογής των αρχών των υπόλοιπων διαστάσεων αυτής. Η εν λόγω θετική σχέση μεταξύ του βαθμού εφαρμογής των αρχών των διαφόρων υπό-διαστάσεων της ΔΟΠ είναι ισχυρότερη μεταξύ των αρχών που αφορούν στην ενίσχυση του ηθικού και στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών και των μαθητών και των αρχών που αφορούν στην επικοινωνία μεταξύ των μελών του σχολείου. Αντίθετα, η εν λόγω θετική σχέση προκύπτει ότι είναι ασθενέστερη μεταξύ των αρχών που αφορούν στη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μελών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και των αρχών που αφορούν στον προσανατολισμό του σχολείου στον πελάτη.

Ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας, το οποίο εξέταζε το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα προέκυψε ότι αυτό είναι μέσο προς υψηλό. Αναλυτικά, εντοπίστηκαν παράγοντες οι οποίοι προσφέρουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στους εκπαιδευτικούς αλλά και παράγοντες οι οποίοι προκαλούν δυσαρέσκεια στους εκπαιδευτικούς. Ειδικότερα, οι εκπαιδευτικοί εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι η εργασία τους τους δίνει τη δυνατότητα να μη μένουν άνεργοι, να έχουν σταθερή εργασία, και να είναι ανεξάρτητοι, καθώς και τη δυνατότητα να ασχολούνται με διαφορετικές δραστηριότητες στο πλαίσιο της εργασίας τους και να κάνουν πράγματα τα οποία είναι σύμφωνα με τη συνείδησή τους. Από την άλλη πλευρά, προέκυψε ότι ο μισθός που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί και οι ευκαιρίες που τους προσφέρονται για προαγωγή ή ανέλιξη, αλλά και οι εργασιακές συνθήκες και ο τρόπος με τον οποίον τα σχολεία ασκούν την πολιτική τους, συνιστούν παράγοντες οι οποίοι προκαλούν δυσαρέσκεια στους εκπαιδευτικούς.

Τέλος, όσον αφορά στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας, το οποίο εξέταζε το βαθμό στον οποίον το δημογραφικό κι εργασιακό προφίλ των εκπαιδευτικών επηρεάζει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν προέκυψε ότι όλα τα υπό εξέταση χαρακτηριστικά του δημογραφικού κι εργασιακού προφίλ των εκπαιδευτικών επηρεάζουν το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης. Ειδικότερα, οι γυναίκες εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εμφανίστηκαν περισσότερο ικανοποιημένες από την εργασία τους, σε σύγκριση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Αντίστοιχα, οι εκπαιδευτικοί ηλικίας 46 έως 55 ετών χαρακτηρίζονται από υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς ηλικίας 25 έως 35 ετών, όπως και οι εκπαιδευτικοί που δήλωσαν απόφοιτοι ΑΕΙ ή κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους, οι οποίοι δήλωσαν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών. Παράλληλα, σημαντικές διαφορές ως προς το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης παρατηρήθηκαν και μεταξύ εκπαιδευτικών διαφορετικής οικογενειακής κατάστασης. Στο ίδιο πλαίσιο, προέκυψε ότι ως προς το εργασιακό προφίλ οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σύγκριση με τους συμβασιούχους εκπαιδευτικούς, και οι εκπαιδευτικοί με υπηρεσία που κυμαίνεται από

τέσσερα έως δέκα έτη είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από όλους τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς.

## 7.2 Σύνδεση αποτελεσμάτων με τη βιβλιογραφία

Τα αποτελέσματα της εργασίας επιβεβαιώνουν εν μέρει μόνο τα ευρήματα προγενέστερων σχετικών μελετών της διεθνούς βιβλιογραφίας. Ειδικότερα, όσον αφορά στη σχέση μεταξύ του βαθμού εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί που απασχολούνται σε αυτά, τα αποτελέσματα της εργασίας επιβεβαιώνουν τα ευρήματα των Glaveli *et al.* (2021), Prasad and Prabhudesai (2018) και Uzma *et al.* (2010) οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στα εκπαιδευτικά ιδρύματα συμβάλλει στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί. Παράλληλα, όμως, απορρίπτονται τα ευρήματα των Glaveli *et al.* (2021), Long *et al.* (2013) και Uzma *et al.* (2010) ως προς τη σχέση μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων της ΔΟΠ και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Τόσο οι Glaveli *et al.* (2021) όσο και οι Long *et al.* (2013) υποστήριξαν ότι η ηγεσία της εκάστοτε σχολικής μονάδας σχετίζεται θετικά με το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, καθώς συμβάλλει στην αύξησή του. Όμοια, οι Uzma *et al.* (2010) ανέφεραν ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν στο σχολείο συμβάλλει στην ενίσχυση του επιπέδου της εργασιακής τους ικανοποίησης. Τα παραπάνω συμπεράσματα δεν επιβεβαιώνονται από την παρούσα εργασία, από την οποία προέκυψε ότι η ηγεσία της σχολικής μονάδας και η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μελών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν στο σχολείο δεν επηρεάζουν με στατιστικά σημαντικό τρόπο το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Όσον αφορά στην επίδραση που ασκεί το δημογραφικό κι εργασιακό προφίλ των εκπαιδευτικών στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των τελευταίων, η παρούσα εργασία επιβεβαιώνει και πάλι εν μέρει μόνο τα συμπεράσματα προγενέστερων σχετικών μελετών. Συγκεκριμένα, επιβεβαιώνονται τα συμπεράσματα του Medhi (2018) ο οποίος εντόπισε ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί χαρακτηρίζονται από υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης συγκριτικά με τους άνδρες εκπαιδευτικούς. Επιπλέον, ενισχύονται τα αποτελέσματα της έρευνας της

Lalagka (2017) η οποία, επίσης, διεξήγαγε έρευνα στο πλαίσιο της ελληνικής πραγματικότητας, και εντόπισε ότι τόσο η ηλικία των εκπαιδευτικών όσο και η οικογενειακή τους κατάσταση ασκούν σημαντική επιρροή στο επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης. Αντίστοιχα, επιβεβαιώνονται και τα ευρήματα του Tran (2018) ο οποίος ασχολήθηκε με τους παράγοντες ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και έδειξε ότι η εργασιακή ασφάλεια που προσφέρει το επάγγελμα του εκπαιδευτικού συμπεριλαμβάνεται στους παράγοντες που προσφέρουν ικανοποίηση στους εκπαιδευτικούς, ενώ ο μισθός που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί και ο τρόπος άσκησης της πολιτικής του εκάστοτε σχολείου συγκαταλέγονται στους παράγοντες που δυσαρεστούν τους εκπαιδευτικούς. Από την άλλη πλευρά, τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας έρχονται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα των Abdulahi (2020) και των Nigama *et al.* (2018). Ο μεν Abdulahi (2020) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το δημογραφικό προφίλ των εκπαιδευτικών δεν επηρεάζει το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης, οι δε Nigama *et al.* (2018) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το φύλο των εκπαιδευτικών δεν επηρεάζει το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης.

Τέλος, αναφορικά με το βαθμό στον οποίον τα ελληνικά εκπαιδευτικά ιδρύματα εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ, τα αποτελέσματα της εργασίας συμβαδίζουν απόλυτα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Kaiseroglou and Sfakianaki (2020) οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται σε περιορισμένο μόνο βαθμό στα ιδρύματα πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Ο πίνακας που ακολουθεί, παρουσιάζει συνοπτικά τη σύνδεση των αποτελεσμάτων της εργασίας με τα αποτελέσματα προγενέστερων σχετικών μελετών.

**Πίνακας 48 - Σύνδεση αποτελεσμάτων εργασίας με τη βιβλιογραφία**

ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΟΝΤΑΙ	ΑΠΟΡΡΙΠΤΟΝΤΑΙ
<b>Σχέση μεταξύ της εφαρμογής των αρχών ΔΟΠ και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών</b>	
Glaveli <i>et al.</i> (2021)	Glaveli <i>et al.</i> (2021)
Prasad and Prabhudesai (2018)	Long <i>et al.</i> (2013)
Uzma <i>et al.</i> (2010)	Uzma <i>et al.</i> (2010)

<b>Επίδραση δημογραφικού προφίλ στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών</b>	
Mdhi (2018)	Abdulahi (2020)
Tran (2018)	Nigama <i>et al.</i> (2018)
Lalagka (2017)	
<b>Βαθμός εφαρμογής αρχών ΔΟΠ στα ελληνικά σχολεία</b>	
Kaiseroglou and Sfakianaki (2020)	

### 7.3 Θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις

Οι θεωρητικές προεκτάσεις της εργασίας πηγάζουν κατά κύριο λόγο από το γεγονός ότι ο βαθμός εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα επηρεάζει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί που απασχολούνται σε αυτά. Επιπλέον, οι αρχές της ΔΟΠ οι οποίες αφορούν στον προσανατολισμό του σχολείου στον πελάτη, στη συνεχή εξέλιξη των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στο σχολείο, και στην ενίσχυση του ηθικού και στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών και των μαθητών επηρεάζουν θετικά το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, συμβάλλοντας στην αύξησή του. Αντίθετα, οι αρχές της ΔΟΠ οι οποίες αφορούν στην ηγεσία του σχολείου, στη συμμετοχή όλων των μελών του σχολείου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, και στην επικοινωνία μεταξύ των μελών του σχολείου δεν επηρεάζουν με σημαντικό τρόπο το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Μία ακόμη θεωρητική προέκταση της εργασίας προκύπτει από το γεγονός ότι υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ των υπο-διάστασεων της ΔΟΠ, δηλαδή η αύξηση του βαθμού εφαρμογής των αρχών μίας υπο-διάστασης της ΔΟΠ συμβάλλει στην αύξηση του βαθμού εφαρμογής των υπόλοιπων υπο-διαστάσεων της ΔΟΠ που εξετάστηκαν στο πλαίσιο της εργασίας. Τέλος, εξίσου σημαντική είναι η θεωρητική προέκταση της εργασίας, η οποία προκύπτει αναφορικά με την επίδραση που ασκεί το δημογραφικό και εργασιακό προφίλ των εκπαιδευτικών στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησής τους.

Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά στις πρακτικές προεκτάσεις της εργασίας, αυτές πηγάζουν από τα αποτελέσματα της εργασίας αναφορικά με: (i) την επίδραση του βαθμού εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, (ii) το επίπεδο του βαθμού εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, (iii) το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και (iv) την επίδραση που ασκεί το δημογραφικό κι εργασιακό προφίλ των εκπαιδευτικών στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησής τους. Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της εργασίας, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, καθώς και οι υπεύθυνοι για τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής στη χώρα, μπορούν να προχωρήσουν στην ανάπτυξη των κατάλληλων δράσεων και στη λήψη των απαιτούμενων μέτρων, ώστε:

- (i) Να αυξηθεί ο βαθμός εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, δεδομένου ότι η αύξησή του συμβάλλει στην αύξηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε αυτά. Λαμβάνοντας υπόψη ότι, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, ο βαθμός εφαρμογής της ΔΟΠ στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι μέσος, προκύπτει ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.
- (ii) Να δοθεί έμφαση στην αύξηση του βαθμού εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ οι οποίες αφορούν στον προσανατολισμό του σχολείου στον πελάτη, στη συνεχή εξέλιξη των εκπαιδευτικών, και στην ενίσχυση του ηθικού και στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών και των μαθητών, δεδομένου ότι προέκυψε ότι μόνο οι προαναφερόμενες τρεις υπο-διαστάσεις της ΔΟΠ συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.
- (iii) Να αυξηθεί το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, ο οποίος, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, είναι μέσος. Να ληφθούν υπόψη οι παράγοντες, οι οποίοι προέκυψε ότι προκαλούν

δυσαρέσκεια στους εκπαιδευτικούς και να ληφθούν μέτρα προς την κατεύθυνση αλλαγής ή εξάλειψής τους.

- (iv) Να διερευνηθούν τα αίτια στα οποία οφείλονται οι διαφορές στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών διαφορετικού δημογραφικού προφίλ και στη συνέχεια να ληφθούν μέτρα, ώστε να αυξηθεί το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης στις περιπτώσεις των εκπαιδευτικών, όπου χρειάζεται. Χαρακτηριστικά, αναφέρεται η περίπτωση των συμβασιούχων εκπαιδευτικών, οι οποίοι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας, εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σύγκριση με τους μόνιμους εκπαιδευτικούς. Σε αυτό το πλαίσιο, η λήψη μέτρων από τους υπεύθυνους χάραξης της εκπαιδευτικής πολιτικής στη χώρα θα συμβάλει στην αύξηση της υπογραφής συμβάσεων μόνιμης απασχόλησης και στον ταυτόχρονο περιορισμό του αριθμού των συμβασιούχων εκπαιδευτικών.

#### **7.4 Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Ο ένας εκ των δύο περιορισμών της εργασίας αφορά στο μέγεθος του δείγματος αυτής. Ειδικότερα, λόγω περιορισμένων πόρων και χρόνου, η έρευνα βασίστηκε στη συλλογή δεδομένων από 207 εκπαιδευτικούς οι οποίοι απασχολούνται σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Ελλάδος. Τόσο ο αριθμός του δείγματος όσο και ο βαθμός ανταπόκρισης στην έρευνα είναι ικανοποιητικοί, ώστε να εξασφαλίσουν την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της εργασίας. Ωστόσο, προκειμένου να καταστεί δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό, δηλαδή στο σύνολο των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, προτείνεται η διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας μεταξύ μεγαλύτερου δείγματος εκπαιδευτικών.

Ο δεύτερος περιορισμός της εργασίας αφορά στον τρόπο αξιολόγησης του βαθμού εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Δεδομένου ότι ο κύριος σκοπός της εργασίας ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του βαθμού εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε αυτά, η έρευνα πραγματοποιήθηκε μόνο μεταξύ εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ωστόσο, η

εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ αφορά άμεσα όλα τα συμβαλλόμενα με το σχολείο μέρη, όπως ο σχολικός διευθυντής, οι μαθητές και οι κηδεμόνες τους. Ως εκ τούτου, προτείνεται η διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας μεταξύ του συνόλου των συμβαλλόμενων με το σχολείο μερών αναφορικά με το βαθμό εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ σε αυτό, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν εντοπίζονται σημαντικές διαφορές μεταξύ των απόψεών τους.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα προγενέστερων σχετικών μελετών της διεθνούς βιβλιογραφίας σύμφωνα με τα οποία εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας της διοίκησης του εκάστοτε σχολείου και του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, προτείνεται η διεξαγωγή περαιτέρω σχετικής έρευνας η οποία θα επικεντρώνεται αποκλειστικά στη σχέση μεταξύ του βαθμού εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ οι οποίες αφορούν στην ηγεσία του σχολείου και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας εξετάστηκε η σχέση μεταξύ του συνόλου των υπό εξέταση υπο-διαστάσεων της ΔΟΠ και του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών κι όχι η σχέση μεταξύ του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και καθεμίας από τις επιμέρους υπό εξέταση υπο-διαστάσεις της ΔΟΠ.



## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Abdulahi, B. (2020). Determinants of teachers' job satisfaction: school culture perspective. *Humaniora*, 32(2), [online], available at: <https://journal.ugm.ac.id/jurnal-humaniora/article/view/52685> [Accessed 2 October 2020].

Aldmour, R., Hammdan, F., Dmour, H., Alrowwad, A. and Khwaldeh, S. (2017). The effect of lifestyle on online purchasing decision for electronic services: The Jordanian flying e-tickets case. *Asian Social Science*, 13(11), pp.157-169. [online], available at: <https://ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/70944> [Accessed 3 October 2022].

Alenezi, H., Tarhini, A. and Masa'deh, R. (2015). Investigating the strategic relationship between information quality and e-government benefits: a literature review. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 9(1), pp.33-50. [online], available at: [https://www.academia.edu/33224080/Investigating\\_the\\_Strategic\\_Relationship\\_between\\_Information\\_Quality\\_and\\_E-Government\\_Benefits\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.academia.edu/33224080/Investigating_the_Strategic_Relationship_between_Information_Quality_and_E-Government_Benefits_A_Literature_Review) [Accessed 27 September 2022].

Ali, A. (2008). *Business and Management Environment in Saudi Arabia: Challenges and Opportunities for Multinational Corporations*. (eds), Taylor and Francis.

Al-Qahtani, A. and Al-Methheb, M. (2013). Implementation of total quality management in some Saudi public sector organizations. *J. KAU: Econ. And Adm.*, 13(2), pp.23-38. [online], available at: [https://spc.kau.edu.sa/Files/320/Researches/51632\\_21767.pdf](https://spc.kau.edu.sa/Files/320/Researches/51632_21767.pdf) [Accessed 3 October 2022].

Altunay, E. (2016). The effect of training with TQM on the perceptions of teachers about the quality of schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9), pp.2126-2133. [online], available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1113920.pdf> [Accessed 1 October 2022].

Al-Zoubi, N. (2012). Generating benchmarking indicators for employee job satisfaction. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(1), pp.27-44.

Arunachalam, T. and Palanicham, Y. (2017). Does the soft aspects of TQM influence job satisfaction and commitment? An empirical analysis. *The TQM Journal*, 29(2), pp.385-402.

Ashley, R. (2008). *Total Quality Management (TQM)*. (eds), Author Publishing House.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), pp.77-86. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/222103547\\_Job\\_Satisfaction\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/222103547_Job_Satisfaction_A_Literature_Review) [Accessed 1 October 2022].

Bakker, A., Albrecht, S. and Leiter, M. (2011). Work engagement: further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp.74-88. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/211381795\\_Work\\_engagement\\_Further\\_reflections\\_on\\_the\\_state\\_of\\_play](https://www.researchgate.net/publication/211381795_Work_engagement_Further_reflections_on_the_state_of_play) [Accessed 2 October 2022].

Benavides-Velasco, C., Quintana-Garcia C. and Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, pp.77-87.

Bin Shmailan, A. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: an explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), pp.1-8. [online], available at: <https://journalissues.org/wp-content/uploads/sites/4/2020/04/Abdulwahab.pdf> [Accessed 1 October 2022].

Brenninger, H. (2013). Company value and employee satisfaction: primary data analysis for testing the basic hypothesis “employee satisfaction has an impact on the level of company value”. *New Challenges of Economic and Business Development*, [online], available at: [https://www.bvef.lu.lv/fileadmin/user\\_upload/lu\\_portal/projekti/bvef/konferences/konference\\_2013/report/8Session/Brenninger.pdf](https://www.bvef.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/bvef/konferences/konference_2013/report/8Session/Brenninger.pdf) [Accessed 1 October 2022].

Bua, F. and Ada, J. (2013). Impact of total quality management on secondary school education for national transformation: the case of Benue North-West Senatorial District of Benue State, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 4(20), pp.68-75. [online], available at: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/7902> [Accessed 26 September 2022].

Cheung, F. and To, M. (2010). Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Managing Service Quality*, 20(3), pp.259-272.

Ciurea, A. and Nedelcu, A. (2014). Analysis of the instruments and techniques used for total quality management. Applicability and implications in the educational system. *Proceedings of the Scientific Conference*, Brasov, 22-24 May 2014, Vol.2, pp.383-387, Transilvania University of Brasov, Romania. [online], available at: [https://www.afahc.ro/ro/afases/2014/manag/Ciurea\\_Nedelcu.pdf](https://www.afahc.ro/ro/afases/2014/manag/Ciurea_Nedelcu.pdf) [Accessed 3 September 2022].

Cruz, F., Galvez, I. and Santaolalla, R. (2016). Impact of quality management systems on teaching-learning processes. *Quality Assurance in Education*, 24(3), pp.394-415.

Curkovic, S., Vickery, S. and Droge, C. (2000). Quality related action programs: their impact on quality performance and firm performance. *Decision Sciences*, 31(4), pp.885-905. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/229787753\\_Quality-related\\_Action\\_Programs\\_Their\\_Impact\\_on\\_Quality\\_Performance\\_and\\_Firm\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/229787753_Quality-related_Action_Programs_Their_Impact_on_Quality_Performance_and_Firm_Performance) [Accessed 1 October 2022].

Dabo, S. and Azi, S. (2016). Enhancing job satisfaction for teachers: a strategy for achieving transformation of secondary education in Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 7(13), pp.37-41. [online], available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1102821.pdf> [Accessed 1 October 2022].

Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. (eds), MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.

Demirtas, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9(1), pp.1069-1073. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/251713327\\_Teachers'\\_job\\_satisfaction\\_levels](https://www.researchgate.net/publication/251713327_Teachers'_job_satisfaction_levels) [Accessed 4 September 2002].

Dziuba, S., Ingaldi, M. and Zhrauskaya, M. (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *CzOTO*, 2(1), pp.18-25. [online], available at: <https://sciendo.com/article/10.2478/czoto-2020-0003> [Accessed 29 September 2022].

Ejionueme, L. and Oyoyo, A. (2015). Application of Total Quality Management (TQM) in secondary school administration in Umuahia Education Zone. *Journal of Education and*

*Practice*, 6(27), pp.102-112. [online], available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1077380.pdf> [Accessed 5 September 2022].

Eng, Q. and Yusof, S. (2003). A survey of TQM practices in the Malaysian electrical and electronic industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(1), pp.63-77.

Farrington, T., Antony, J. and O’Gorman, K. (2018). Continuous improvement methodologies and practices in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), pp.581-600.

Fuentes-Fuentes, M. and Llorens-Montes, F. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 32(6), pp.425-442. [online], available at: <https://www.researchgate.net/publication/222352836> The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance [Accessed 25 September 2022].

George, M. and Jones, R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (eds), Pearson/Prentice Hall, New Jersey, USA.

Glaveli, N., Vouzas, F. and Roumeliotou, M. (2021). The soft side of TQM and teachers job satisfaction: an empirical investigation in primary and secondary education. *The TQM Journal*, [online], available at: <https://www.researchgate.net/publication/351851379> The soft side of TQM and teachers job satisfaction an empirical investigation in primary and secondary education [Accessed 1 September 2022].

Goetsch, D. and Davis, S. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence*. (7<sup>th</sup> eds). Pearson, Harlow, Essex.

Gomes, T. and Panchoo, S. (2017). TQM in private secondary education in Mauritius. *International Journal of Innovation and Research in Educational Science*, 4(4), pp.421-432. [online], available at: [https://www.ijires.org/administrator/components/com\\_jresearch/files/publications/IJIRES\\_1007\\_FINAL.pdf](https://www.ijires.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/IJIRES_1007_FINAL.pdf) [Accessed 24 September 2022].

Green, T. (2012). TQM and organizational culture: How do they link? *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(2), pp.141-157.

Hameed, F., Ahmed-Baig, I. and Cacheiro-Gonzalez, M. (2018). Job satisfaction of teachers from public and private sector universities in Lahore, Pakistan: A comparative study. *Economics and Sociology*, 11(4), pp.230-245. [online], available at: [https://www.economics-sociology.eu/files/15\\_581\\_Hameed%20et%20al.pdf](https://www.economics-sociology.eu/files/15_581_Hameed%20et%20al.pdf) [Accessed 2 October 2022].

Harrington, H., Voehl, F. and Wiggin, H. (2012). Applying TQM to the construction industry. *The TQM Journal*, 24(4), pp.352-362.

Hirtt, N. (2004). The three axes of school mechanizations. *European Educational Research Journal*, 3(2), [online], available at: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2304/eerj.2004.3.2.2> [Accessed 9 September 2022].

Hitt, M. and Ireland, R. (2002). The essence of strategic leadership: managing human and social capital. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, pp.3-15. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/240966972\\_The\\_Essence\\_of\\_Strategic\\_Leadership\\_Managing\\_Human\\_and\\_Social\\_Capital](https://www.researchgate.net/publication/240966972_The_Essence_of_Strategic_Leadership_Managing_Human_and_Social_Capital) [Accessed 1 October 2022].

Hooley, J., Greenley, E., Gadogan, W. and Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58, pp.18-27.

Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. and Patton, G. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), pp.376-407. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/11946741\\_The\\_Job\\_Satisfaction-Job\\_Performance\\_Relationship](https://www.researchgate.net/publication/11946741_The_Job_Satisfaction-Job_Performance_Relationship) [Accessed 1 October 2022].

Juran, J. (1999). How to think about quality. In Juran, J. and Godfrey, A. (eds.): *Juran's Quality Handbook*, 5<sup>th</sup> eds, McGraw-Hill, New York, pp.2.1-2.18

Kahreh, Z., Shirmohammadi, A. and Kahreh, M. (2014). Explanatory study towards analysis the relationship between total quality management and knowledge management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, pp.600-604. [online], available at:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813051525> [Accessed 4 October 2022].

Kaiseroglou, N. and Sfakianaki, E. (2020). A review of total quality management applications in schools. *International Journal of Management in Education*, 14(2), pp.121-134. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/337941515\\_A\\_review\\_of\\_total\\_quality\\_management\\_applications\\_in\\_schools](https://www.researchgate.net/publication/337941515_A_review_of_total_quality_management_applications_in_schools) [Accessed 28 September 2022].

Kaliski, B. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. (eds), Thompson Gale, Detroit, USA.

Kalpana, G. (2014). Developing a model of total quality management for primary school education in India. [online], available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2409888](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2409888) [Accessed 5 September 2022].

Kanaan, R. and Masa'deh, R. (2018). Increasing citizen engagement and participation through eGovernment in Jordan. *Modern Applied Science*, 12(11), pp.225-231. [online], available at: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/mas/article/view/0/37276> [Accessed 29 September 2022].

Kannan, V. and Tan, K. (2005). Just in Time, total quality management and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance. *Omega*, 33(2), pp.153-162.

Kerzner, H. (2006). *Project management best practices: A system approach to planning, scheduling and controlling*. The International Institute of Learning New York, [online], available at: <http://www.mim.ac.mw/books/Kerzner's%20Project%20Management%20A%20Systems%20Approach...10thed.pdf> [Accessed 7 September 2022].

Khwaldeh, S., Al-Hadid, I., Masa'deh, R. and Alrowwad, A. (2017). The association between e-services web portals information quality and ICT competence in the Jordanian universities. *Asian Social Science*, 13(3), pp.156-169. [online], available at: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/65980> [Accessed 30 September 2022].

Koh, T. and Low, S. (2008). Organizational culture and TQM implementation in construction firms in Singapore. *Construction Management and Economics*, 26(3), pp.237-248. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/24078094\\_Organizational\\_culture\\_and\\_TQM\\_implementation\\_in\\_construction\\_firms\\_in\\_Singapore](https://www.researchgate.net/publication/24078094_Organizational_culture_and_TQM_implementation_in_construction_firms_in_Singapore) [Accessed 6 October 2022].

Kosgei, J. (2014). Challenges facing the implementation of total quality management in secondary schools: a case of Eldoret east district Kenya. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1), pp.12-18. [online], available at: <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Challenges-Facing-The-Implementation-Of-Total-Quality-Management-In-Secondary-Schools-A-Case-Of-Eldoret-East-District-Kenya.pdf> [Accessed 3 September 2022].

Lakhal, L., Pasin, F. and Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23(6), pp.625-646.

Lalagka, S. (2017). Job satisfaction among Greek secondary teachers and the role of school. *Journal of Contemporary Education Theory and Research*, 1(1), pp.23-32. [online], available at: <https://www.jcetr.gr/vol1iss1/1-1-4.pdf> [Accessed 2 October 2022].

Laohavichien, T., Fredendall, L. and Cantrell, R. (2011). Leadership and quality management practices in Thailand. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(10), pp.1048-1070.

Lazur, I., Karthikeyan, J. and Shanmugaraja, M. (2013). An initiative to practice total quality management in aircraft maintenance. *Advances in Aerospace Science and Applications*, 3(2), pp.63-68. [online], available at: [http://ripublication.com/aasa/aasav3n2spl\\_06.pdf](http://ripublication.com/aasa/aasav3n2spl_06.pdf) [Accessed 3 October 2022].

Lee, H. and Lee, C. (2013). The effects of total quality management and organizational learning on business performance: evidence from Taiwanese insurance industries. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(9-10), pp.1072-1087.

Long, C., Thean, L. and Kowang, T. (2013). The transformational leadership: a possible TQM solution to increase job satisfaction. *Life Science Journal*, 10(4), pp.1474-1484. [online], available at: [http://www.lifesciencesite.com/ljsj/life1004/196\\_21443life1004\\_1474\\_1484.pdf](http://www.lifesciencesite.com/ljsj/life1004/196_21443life1004_1474_1484.pdf) [Accessed 6 October 2022].

Madar, A. (2015). Implementation of total quality management case study: British Airways. *Bulleting of Transilvania University of Brasov: Economic Sciences*, 8(57), pp.127-134. [online], available at: <https://www.proquest.com/openview/e58f2ccf65f623bc97098356adbb5f1b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=105975> [Accessed 30 September 2022].

Mahmood, H., Hashmi, M., Shaib, M., Danish, R. and Abbas, J. (2014). Impact of TQM practices on motivation of teachers in secondary schools. Empirical evidence from Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(6), pp.1-8. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/264465263\\_Impact\\_of\\_TQM\\_Practices\\_on\\_Motivation\\_of\\_Teachers\\_in\\_Secondary\\_Schools\\_Empirical\\_Evidence\\_from\\_Pakistan](https://www.researchgate.net/publication/264465263_Impact_of_TQM_Practices_on_Motivation_of_Teachers_in_Secondary_Schools_Empirical_Evidence_from_Pakistan) [Accessed 25 September 2022].

Mandaliya, N. (2013). An empirical study a study with total quality management approach to the information system development processes. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(5), pp.44-49. [online], available at: [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)5/version-2/G254449.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)5/version-2/G254449.pdf) [Accessed 1 October 2022].

Matzler, K., Faullant, R. and Renzl, B. (2005). The relationship between personality traits (extraversion and neuroticism), emotions and customer self-satisfaction. *Innovative Marketing*, 1(2), pp.32-39. [online], available at: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/1663/IM\\_2005\\_02\\_Matzler.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/1663/IM_2005_02_Matzler.pdf) [Accessed 1 October 2022].

McAdam, R. and Armstrong, G. (2001). A symbiosis of quality and innovation in SMEs: A multiple case study analysis. *Managerial Auditing Journal*, 16(7), pp.394-399.

Mehdi, R. (2018). Job satisfaction among high school teachers: a study in the Kamrup district of Assam. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(4), pp.8-11. [online], available at: [http://ijrar.com/upload\\_issue/ijrar\\_issue\\_20542498.pdf](http://ijrar.com/upload_issue/ijrar_issue_20542498.pdf) [Accessed 2 October 2022].

Mosadegh Rad, A. and Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 2(19), pp.11-28.



Nawalwa, J., Sichinsambwe, C. and Mwanza, B. (2015). An analysis of total quality management (TQM) practices in Zambian secondary schools. *The TQM Journal*, 27(6), pp.716-731.

Nicklin, J. (2011). *Corporate buzzword in higher education*. (eds), London: Routledge.

Nigama, K., Selvabaskar, S., Surulivel, T., Alamelu, R. and Joice, U. (2018). Job satisfaction among school teachers. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(7), pp.2645-2655. [online], available at: <https://acadpubl.eu/jsi/2018-119-7/articles/7c/80.pdf> [Accessed 1 October 2022].

Nyamubi, G. (2017). Determinants of secondary school teachers' job satisfaction in Tanzania. *Hindawi Education Research International*, 2017. [online], available at: [https://pdfs.semanticscholar.org/c97d/3d09714f2fdc923c1ec449262ce97474ec76.pdf?\\_ga=2.43613344.489559694.1665218118-1079063654.1652441808](https://pdfs.semanticscholar.org/c97d/3d09714f2fdc923c1ec449262ce97474ec76.pdf?_ga=2.43613344.489559694.1665218118-1079063654.1652441808) [Accessed 2 October 2022].

OECD (2011). Education at a glance 2011: OECD indicators. OECD Publishing, Paris. [online], available at: <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/educationataglance2011oecdindicators.htm> [Accessed 7 September 2022].

Osman, H. and Ali, K. (2009). Total quality management in the Malaysian automobile industry. *International Business Research*, 2(1), pp.203-209. [online], available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/ee54/aca5815e6a0102660d28af78312dd9b60473.pdf> [Accessed 26 September 2022].

Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes and performance: an organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), pp.963-974. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/232418125\\_The\\_Relationship\\_Between\\_Satisfaction\\_Attitudes\\_and\\_Performance\\_An\\_Organizational\\_Level\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/232418125_The_Relationship_Between_Satisfaction_Attitudes_and_Performance_An_Organizational_Level_Analysis) [Accessed 1 October 2022].

Prajogo, I. and Sohal, S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance and innovation performance: an empirical examination. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(8), pp.901-918.

Prasad, C. and Prabhudesai, R. (2018). An empirical study on TQM practices and its influence on employee satisfaction and performance in technical institutions: teachers' perspectives. *Journal of Management and Marketing Review*, 3(3), pp.169-178. [online], available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3267381](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3267381) [Accessed 6 October 2022].

Rahman, S. and Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM and organizational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33, pp.73-83.

Raziq, A. and Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, pp.717-725. [online], available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115005249> [Accessed 1 October 2022].

Regis, L. and Porto, I. (2006). The nursing team and Maslow: (dis) satisfaction in the work. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 59(4), pp.565-568.

Sadikoglu, E. and Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: an empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127, pp.13-26.

Sahney, S. (2016). Use of multiple methodologies for developing a customer-oriented model of total quality management in higher education. *International Journal of Educational Management*, 30(3), pp.326-353.

Saiti, A. (2012). Leadership and quality management. *Quality Assurance in Education*, 20(2), pp.110-138. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/242346878\\_Leadership\\_and\\_quality\\_management\\_An\\_analysis\\_of\\_three\\_key\\_features\\_of\\_the\\_Greek\\_education\\_system](https://www.researchgate.net/publication/242346878_Leadership_and_quality_management_An_analysis_of_three_key_features_of_the_Greek_education_system) [Accessed 8 September 2022].

Samad, A. and Thiyagarajan, R. (2015). TQM in higher education – a conceptual model to achieve excellence in management education. *Journal Impact Factor*, 6(1), pp.634-645. [online], available at: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40876245/TQM\\_IN\\_HIGHER\\_EDUCATION\\_A\\_CONCEPTUAL\\_MODEL\\_TO\\_ACHIEVE\\_EXCELLENCE\\_IN\\_MANAGEMENT\\_EDUCATION](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40876245/TQM_IN_HIGHER_EDUCATION_A_CONCEPTUAL_MODEL_TO_ACHIEVE_EXCELLENCE_IN_MANAGEMENT_EDUCATION)

[-2-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1665297272&Signature=QDf3kugpWjSje~5z8v7Oj~2csbXfpRRJYZIJZXN N2fj8yNGuBh1wBw94cIK0~oDTyXnMfVI9Tk-QryTfY8j1h6z5voQ6EiljohfOV5WuO6Muaog5RkUsG-1v9K9DKqD9jJiafL~wHzVo~pZ3sBSOJIW6KbSRedQV6mzDGMBDPkH4gZBQjccqYwFz0-vDbiOh02YRAAtW2YHXtOLBATghzE-Fp-cZ-pFJroo-VL4-oVmXfRDpLTIg4nonUzqG~OYelWxvHZyHOWVcfKhWN-tD1~gauZAnPk5yWyHDJNhJAiNj39MIK7fhQ9CWtn02CIHiHAGhdD-mxLoknPJZ-ZJCEwQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](#) [Accessed 6 October 2022].

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. (7<sup>th</sup> eds.), Pearson, Harlow.

Sfakianaki, E. (2019). A measurement instrument for implementing total quality management in Greek primary and secondary education. *International Journal of Educational Management*, 33(5), pp.1065-1081.

Shahin, A. (2011). An investigation on the influence of total quality management on financial performance the case of Boutan industrial corporation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), pp.105-112. [online], available at: [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_15\\_August\\_2011/13.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_15_August_2011/13.pdf) [Accessed 25 September 2022].

Shan, S., Zhao, S. and Hua, F. (2013). Impact of quality management practices on the knowledge creation process: The Chinese aviation firm perspective. *Computers and Industrial Engineering*, 64, pp.211-223.

Shanmuganathan, V., Haran, A., Ragavendran, S. and Gayathri, N. (2013). Aero-engine maintenance cost optimization by RCM. *Life Science*, 10(1), pp.2891-2896. [online], available at: [http://www.lifesciencesite.com/lsj/life1001/350\\_B0010life1001\\_2891\\_2896.pdf](http://www.lifesciencesite.com/lsj/life1001/350_B0010life1001_2891_2896.pdf) [Accessed 29 September 2022].

Shenawy, E., Baker, I. and Lemak, D. (2007). A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(5), pp.442-471. [online], available at:

[https://www.researchgate.net/publication/245507180\\_A\\_meta-analysis\\_of\\_the\\_effect\\_of\\_TQM\\_on\\_competitive\\_advantage](https://www.researchgate.net/publication/245507180_A_meta-analysis_of_the_effect_of_TQM_on_competitive_advantage) [Accessed 1 October 2022].

Shepherd, J. and Mathews, B. (2000). Employee commitment: academic vs practitioner perspectives. *Employee Relations*, 22(6), pp.555-575.

Skaalvik, E. and Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teacher and Teacher Education*, 25, pp.518-524. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/222946872\\_Does\\_school\\_context\\_matter\\_Relations\\_with\\_teacher\\_burnout\\_and\\_job\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/222946872_Does_school_context_matter_Relations_with_teacher_burnout_and_job_satisfaction) [Accessed 4 September 2022].

Soonhee, K. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), pp.231-241

Suleman, Q. and Gul, R. (2015). Challenges to successful total quality management implementation in public secondary schools: a case study of Kohat district, Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 6(15), pp.123-134. [online], available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1079959.pdf> [Accessed 27 September 2022].

Sunder, V. (2016). Constructs of quality in higher education services. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), pp.1091-1111.

Sureshchandar, G., Rajendran, C. and Anantharaman, R. (2001). A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management*, 12, pp.378-412.

Sweis, R., Ismaeil, A., Obeidat, B. and Kanaan, R. (2019). Reviewing the literature on total quality management and organizational performance. *Journal of Business and Management*, 7(3), pp.192-215.

Tasar, H. and Celik, M. (2011). Examination of implementation level of the total quality management principles by the principals and teachers functioning at elementary schools: the case of Adiyaman Province. *Asian Social Science*, 7(9), pp.33-42.

Tran, T. (2018). Determinants of job satisfaction among teachers in Vietnam. *Journal of Education and Social Policy*, 5(1), pp.65-76. [online], available at:

[https://www.jespnet.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_1\\_March\\_2018/8.pdf](https://www.jespnet.com/journals/Vol_5_No_1_March_2018/8.pdf) [Accessed 2 October 2022].

Trochim, W. (2006). Research Methods Knowledge Base. [online], available at: <https://conjointly.com/kb/> [Accessed 9 October 2022].

Uzma, Q., Ishtiaq, H., Makhdoom, A. and Farah, R. (2010). Faculty satisfaction in higher education: a TQM approach. *Journal of College Teaching & Learning*, 7(6), pp.31-34. [online], available at: <https://www.clutejournals.com/index.php/TLC/article/view/127/124> [Accessed 7 October 2022].

Vanichchinchai, A. and Igel, B. (2011). The impact of total quality management on supply chain management and firm's supply performance. *International Journal of Production Research*, 49(11), pp.3405-3424. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/232827836\\_The\\_impact\\_of\\_total\\_quality\\_management\\_on\\_supply\\_chain\\_management\\_and\\_firm's\\_supply\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/232827836_The_impact_of_total_quality_management_on_supply_chain_management_and_firm's_supply_performance) [Accessed 20 September 2022].

Vassilakis, E. and Besseris, G. (2009). An application of TQM tools at a maintenance division of a large aerospace company. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 15(1), pp.31-46. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/233747908\\_An\\_application\\_of\\_TQM\\_tools\\_at\\_a\\_maintenance\\_division\\_of\\_a\\_large\\_aerospace\\_company](https://www.researchgate.net/publication/233747908_An_application_of_TQM_tools_at_a_maintenance_division_of_a_large_aerospace_company) [Accessed 1 October 2022].

Weckenmann, A., Akkasoglu, G. and Werner, T. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM Journal*, 27(3), pp.281-293. [online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/309374277\\_Constructs\\_of\\_quality\\_in\\_higher\\_education\\_services](https://www.researchgate.net/publication/309374277_Constructs_of_quality_in_higher_education_services) [Accessed 3 September 2022].

Wexley, K. and Yulk, G. (1984). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. (eds). Richard D. Irwin Inc., Homewood, IL, USA

World Bank (2022). Education overview. [online], available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/education/overview> [Accessed 7 September 2022].

Yalabik, Y., Popaitoon, P., Chowne, K. and Rayton, B. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, pp.2799-2823. [online], available at: <https://www.researchgate.net/publication/263616628> Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes [Accessed 2 October 2022].

Yassien, E. and Mufleh, M. (2017). The impact of ERP System's usability on enterprise resource planning project implementation success via the mediating role of user satisfaction. *Journal of Management Research*, 9(3), pp.49-71. [online], available at: <https://www.researchgate.net/publication/317957673> The Impact of ERP System's Usability on Enterprise Resource Planning Project Implementation Success via the Mediating Role of User Satisfaction [Accessed 28 September 2022].

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Newbury Park, CA: SAGE Publications

Yue, J., Ooi, K. and Keong, C. (2011). The relationship between people-related total quality management (TQM) practices, job satisfaction and turnover intention: a literature review and proposed conceptual model. *African Journal of Business Management*, 5(15), pp.6632-6639. [online], available at: <https://academicjournals.org/article/article1380374274> Yue%20et%20al.pdf [Accessed 8 September 2022].

Zehir, C. and Sadikoglu, E. (2012). Relationships among total quality management practices: an empirical study in Turkish industry. *International Journal of Perform Ability Engineering*, 8, pp.667-678. [online], available at: <https://www.researchgate.net/publication/289640322> Relationships among total quality management practices An empirical study in Turkish Industry [Accessed 25 September 2022].

Zembylas, M. and Papanastasiou, E. (2004). Job satisfaction among school teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42(3), pp.357-374. [online], available at: <https://www.researchgate.net/publication/238413489> Job satisfaction among school teachers in Cyprus [Accessed 4 September 2022].

Zhang, D., Linderman, K. and Schroeder, R. (2012). The moderating role of contextual factors on quality management practices. *Journal of Operations Management*, 30(1/2), pp.12-23.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

<b>ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ</b>						
<b>(Παρακαλώ, σε κάθε δήλωση, επιλέξτε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα την απάντησή σας)</b>						
<b>ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>		<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Τα διοικητικά στελέχη του σχολείου είναι γενικά αξιόπιστοι άνθρωποι.	1	2	3	4	5
2	Τα διοικητικά στελέχη του σχολείου αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση, όσον αφορά στην εφαρμογή της ΔΟΠ στο σχολείο.	1	2	3	4	5
3	Ο διευθυντής του σχολείου είναι ανοικτός ως προς την κριτική και τις προτάσεις.	1	2	3	4	5
4	Ο διευθυντής του σχολείου ενεργεί περισσότερο ως ηγέτης παρά ως διευθυντής.	1	2	3	4	5
<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ</b>		<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
5	Ο διευθυντής του σχολείου συμβουλευέται τη γνώμη μας όταν πρόκειται να λάβει αποφάσεις που αφορούν στο σχολείο.	1	2	3	4	5
6	Η διοίκηση του σχολείου λαμβάνει υπόψη της τη γνώμη των μαθητών και των κηδεμόνων τους όταν πρόκειται να λάβει αποφάσεις που αφορούν στο σχολείο.	1	2	3	4	5
7	Ο διευθυντής του σχολείου λαμβάνει υπόψη του τις προσδοκίες των μελών που σχετίζονται με το σχολείο (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, κοινότητα κλπ), όταν πρόκειται να λάβει αποφάσεις που αφορούν σε αυτό.	1	2	3	4	5
<b>ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ</b>		<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>



8	Οι προσδοκίες των μαθητών και των κηδεμόνων τους αποτελούν προτεραιότητα για το σχολείο.	1	2	3	4	5
9	Οι εργαζόμενοι στο σχολείο ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των μαθητών και των κηδεμόνων τους.	1	2	3	4	5
10	Οι μαθητές ακολουθούν συγκεντρωτικές μεθόδους στις δραστηριότητες εντός της σχολικής τάξης.	1	2	3	4	5
<b>ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗ</b>		<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
11	Το σχολείο μας είναι ανταγωνιστικό όσον αφορά στη χρήση εκπαιδευτικών τεχνολογιών στις δραστηριότητες εντός της σχολικής τάξης.	1	2	3	4	5
12	Χρειάζομαι εκπαίδευση όσον αφορά στη διοίκηση ολικής ποιότητας.	1	2	3	4	5
13	Το σχολείο έχει μοναδική αποστολή και όραμα.	1	2	3	4	5
14	Οι υπάλληλοι του σχολείου εκπαιδεύονται συνεχώς προκειμένου να παραμένουν ενημερωμένοι σχετικά με τις αλλαγές και τις εξελίξεις στον κλάδο της εκπαίδευσης.	1	2	3	4	5
<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>		<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
15	Το σχολείο διαθέτει μία υγιή δομή επικοινωνίας.	1	2	3	4	5
16	Πραγματοποιούμε περιοδικές συναντήσεις στο σχολείο, σχετικά με την αντιμετώπιση και την πρόληψη προβλημάτων.	1	2	3	4	5
17	Στο σχολείο οργανώνονται κοινωνικές δραστηριότητες με σκοπό τη συμμετοχή μαθητών κι εκπαιδευτικών από διαφορετικές κουλτούρες.	1	2	3	4	5
18	Τα επιτεύγματα των μαθητών μας αναφέρονται συνεχώς και τα αποτελέσματά τους κοινοποιούνται τόσο στους ίδιους τους μαθητές όσο και στους κηδεμόνες τους.	1	2	3	4	5

<b>ΗΘΙΚΟ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ</b>		<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
19	Είμαι χαρούμενος-η που είμαι μέλος του σχολείου, στο οποίο εργάζομαι.	1	2	3	4	5
20	Ενθαρρύνω συνεχώς τους μαθητές μου σχετικά με ζητήματα που αφορούν στην εκπαίδευσή τους.	1	2	3	4	5
21	Οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί και άλλοι εργαζόμενοι του σχολείου, ανταμείβονται για τις επιτυχίες τους.	1	2	3	4	5
22	Ο διευθυντής του σχολείου υποκινεί συνεχώς τους εργαζομένους του σχολείου.	1	2	3	4	5

<b>ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ</b> (Παρακαλώ, σε κάθε δήλωση, επιλέξτε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα την απάντησή σας)						
		<b>Δε με ικανοποιεί καθόλου</b>	<b>Δε με ικανοποιεί</b>	<b>Ούτε με ικανοποιεί, ούτε δε με ικανοποιεί</b>	<b>Με ικανοποιεί</b>	<b>Με ικανοποιεί απόλυτα</b>
23	Η δυνατότητα να μη μένω άνεργος-η.	1	2	3	4	5
24	Η δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος-η.	1	2	3	4	5
25	Η ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων.	1	2	3	4	5
26	Η ευκαιρία να είμαι «κάποιος-α» στο χώρο εργασίας μου.	1	2	3	4	5
27	Ο τρόπος, με τον οποίον μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου.	1	2	3	4	5
28	Η ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις.	1	2	3	4	5
29	Η δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου.	1	2	3	4	5

30	Η δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση.	1	2	3	4	5
31	Η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
32	Η ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
33	Η ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου.	1	2	3	4	5
34	Ο τρόπος με τον οποίον ασκεί την πολιτική του το σχολείο μου.	1	2	3	4	5
35	Ο μισθός μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5
36	Οι ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη.	1	2	3	4	5
37	Η ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση.	1	2	3	4	5
38	Η ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους/ιδέες.	1	2	3	4	5
39	Οι εργασιακές συνθήκες.	1	2	3	4	5
40	Οι σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους.	1	2	3	4	5
41	Η αναγνώριση που μου δίνουν.	1	2	3	4	5
42	Το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω.	1	2	3	4	5

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία. Βάλτε ένα (✓) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.)

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

43	Φύλο	<input type="checkbox"/> Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα
44	Ηλικία	<input type="checkbox"/> 25 – 35 <input type="checkbox"/> 36 – 45 <input type="checkbox"/> 46 – 55

		<input type="checkbox"/> 56+
45	Επίπεδο εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου <input type="checkbox"/> Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου
46	Οικογενειακή κατάσταση	<input type="checkbox"/> Άγαμος/η, χωρίς παιδιά <input type="checkbox"/> Άγαμος/η, με παιδιά <input type="checkbox"/> Έγγαμος/η, χωρίς παιδιά <input type="checkbox"/> Έγγαμος/η, με παιδιά
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ</b>		
47	Το καθεστώς εργασίας σας	<input type="checkbox"/> Μόνιμος/η <input type="checkbox"/> Συμβασιούχος/α
48	Χρόνος υπηρεσίας στον κλάδο της εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/> 0 – 3 χρόνια <input type="checkbox"/> 4 – 10 χρόνια <input type="checkbox"/> 11 – 19 χρόνια <input type="checkbox"/> 20 χρόνια και άνω