

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

*Η επιρροή της σχέσης εργαζομένου-διοίκησης στις
επιδόσεις των εκπαιδευτικών στην ιδιωτική εκπαίδευση*

Νίκη Ραδιώτη

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2023

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS

*The Influence of employee-management relationship into
performance of teachers in private schools*

By
Niki Radioti

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units

Piraeus, Greece, February, 2023

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, Καθηγήτρια κα Μαρία Ψυλλάκη, για την πολύτιμη συμβολή και υποστήριξή της καθ' όλο το τελευταίο διάστημα ανάπτυξης της εργασίας. Θερμές ευχαριστίες στους καθηγητές του προγράμματος για τις γνώσεις και τις εμπειρίες σε όλη τη διάρκεια του ταξιδιού. .

Η επιρροή της σχέσης εργαζομένου-διοίκησης στις επιδόσεις των εκπαιδευτικών στην ιδιωτική εκπαίδευση

Σημαντικοί Όροι: εργασιακή επίδοση, εκπαίδευση, ιδιωτικά ιδρύματα, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Περίληψη

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εκπαιδευτικών. Οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν στην προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη εκπαιδευτικών υψηλής ποιότητας, οι οποίοι με τη σειρά τους μπορούν να συμβάλουν σε βελτιωμένα αποτελέσματα διδασκαλίας και μάθησης.

Η σχέση μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της απόδοσης των εκπαιδευτικών ισχύει και στην ιδιωτική εκπαίδευση. Στην πραγματικότητα, οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι ακόμη πιο σημαντικές στα ιδιωτικά σχολεία, όπου ο ανταγωνισμός για εκπαιδευτικούς υψηλής ποιότητας μπορεί να είναι έντονος και οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι για αποζημιώσεις και παροχές μπορεί να είναι πιο περιορισμένοι σε σύγκριση με τα δημόσια σχολεία.

Ορισμένες από τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εκπαιδευτικών, όπως οι διαδικασίες πρόσληψης, οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, η αξιολόγηση της απόδοσης και ανατροφοδότηση, καθώς και το σύστημα ανταμοιβών, μελετήθηκαν στην παρούσα εργασία σε ένα δείγμα ευκολίας 104 εργαζομένων της ιδιωτικής εκπαίδευσης. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τη χρήση SPSS.

Συνολικά, οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος για τους εκπαιδευτικούς, αυξάνοντας την ικανοποίησή τους, και να συμβάλουν στη βελτίωση των αποτελεσμάτων διδασκαλίας και μάθησης. Επενδύοντας στους δασκάλους τους, τα σχολεία μπορούν να βοηθήσουν να διασφαλίσουν ότι οι μαθητές τους λαμβάνουν εκπαίδευση υψηλής ποιότητας.

The Influence of employee-management relationship into performance of teachers in private schools

Keywords: performance, education, private schools, human resources management

Abstract

Human resources management can play an important role in teachers' performance. Effective HR management practices can help to attract, retain, and develop high-quality teachers, which can in turn contribute to improved teaching and learning outcomes.

The relationship between human resources management and teacher performance is also applicable in private education. In fact, effective HR management practices can be even more important in private schools, where competition for high-quality teachers can be intense and the financial resources available for compensation and benefits may be more limited compared to public schools.

Some of the HR management practices that can impact teacher performance such as recruitment and selection processes, opportunities for professional development, performance evaluation and feedback, as long as compensation system and benefits, have been studied in using a convenience sample of 104 teachers in private education institutes. Analysis was performed using SPSS.

Overall, effective HR management practices can help to create a supportive work environment for teachers, increasing their satisfaction, and contribute to improved teaching and learning outcomes. By investing in their teachers, schools can help ensure that their students receive a high-quality education.

Περιεχόμενα

Περίληψη	i
Abstract	ii
Κατάλογος Πινάκων	vi
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	
1.1 Υπόβαθρο της μελέτης.....	1
1.2 Επιστημονικό ενδιαφέρον	2
1.3 Σκοπός, στόχοι, ερευνητικά ερωτήματα	3
1.4 Ακολουθούμενη μεθοδολογία	4
1.5 Τρόπος ανάπτυξης και διάρθρωσης της εργασίας	4
Κεφάλαιο 2: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Απόδοση Εκπαιδευτικών	
2.1 Εισαγωγή.....	6
2.2 Θεωρίες HRM	6
2.2.1 Θεωρία AMO.....	6
2.2.2 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow	7
2.2.3 Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg.....	7
2.2.4 Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής	8
2.2.5 Μοντέλο ζήτησης εργασίας-πόρων (JD-R)	9
2.2.6 Θεωρία Ισότητας.....	10
2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση.....	10
2.3.1 Αξιολόγηση απόδοσης με ανατροφοδότηση	10
2.3.2 Κατάρτιση και εκπαίδευση	11
2.3.3 Εργασιακό περιβάλλον	12
2.3.4 Ο σχεδιασμός εργασίας.....	12
2.3.5 Επικοινωνία	13
2.3.6 Εργασιακή ικανοποίηση	14
2.3.7 Πρόσληψη και τοποθέτηση	15
2.4 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων στην εκπαίδευση.....	15
2.5 Θεωρίες HRM στην εκπαίδευση.....	16
2.6 Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή απόδοση στην εκπαίδευση.....	17

2.6.1	Αξιολόγηση απόδοσης με ανατροφοδότηση	17
2.6.2	Κατάρτιση και εκπαίδευση	18
2.6.3	Εργασιακό περιβάλλον	20
2.6.4	Ο σχεδιασμός εργασίας.....	21
2.6.5	Επικοινωνία	22
2.6.6	Εργασιακή ικανοποίηση	24
2.6.7	Πρόσληψη και τοποθέτηση	25

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

3.1	Ερευνητικά ερωτήματα	27
3.2	Ερευνητική μέθοδος.....	27
3.3	Ερευνητικό εργαλείο	28
3.4	Μέθοδος δειγματοληψίας.....	29
3.5	Περιγραφή ερευνητικής διαδικασίας	29
3.6	Ηθικά ζητήματα και δεοντολογία	30
3.7	Στατιστική επεξεργασία και ανάλυση.....	30
3.8	Εγκυρότητα και αξιοπιστία	31

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

4.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	32
4.2	Περιγραφικά αποτελέσματα των κλιμάκων	34
4.2.1	Περιγραφικά αποτελέσματα κλίμακας διαχείρισης προσωπικού	35
4.2.2	Περιγραφικά αποτελέσματα κλίμακας οργανωσιακής κουλτούρας.....	36
4.2.3	Περιγραφικά αποτελέσματα κλίμακας ανταμοιβών προσωπικού	37
4.2.4	Περιγραφικά αποτελέσματα κλίμακας Ικανοποίησης από το Περιβάλλον	37
4.2.5	Περιγραφικά αποτελέσματα κλίμακας Ικανοποίησης από την Εργασία.....	38
4.2.6	Περιγραφικά αποτελέσματα κλίμακας Επιρροής Πανδημίας.....	39
4.3	Ομαδοποίηση δηλώσεων σε ενιαίες διαστάσεις	40
4.4	Στατιστικοί έλεγχοι	45
4.5	Ανάλυση συσχετίσεων	56

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση - Συμπεράσματα.....

5.1	Συζήτηση.....	58
-----	---------------	----

5.2	Συμπεράσματα	61
5.3	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	62
	Βιβλιογραφικές αναφορές.....	64
	Παράρτημα.....	75

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 - Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων.....	32
Πίνακας 2 – Εργασιακά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων	33
Πίνακας 3 – Περιγραφική ανάλυση κλίμακας Διαχείρισης Προσωπικού.....	35
Πίνακας 4 – Περιγραφική ανάλυση κλίμακας Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	36
Πίνακας 5 – Περιγραφική ανάλυση κλίμακας Ανταμοιβών Προσωπικού	37
Πίνακας 6 – Περιγραφική ανάλυση κλίμακας Ικανοποίησης από το Περιβάλλον	38
Πίνακας 7 – Περιγραφική ανάλυση κλίμακας Ικανοποίησης από την Εργασία	39
Πίνακας 8 – Περιγραφική ανάλυση κλίμακας Επιρροή Πανδημίας.....	40
Πίνακας 9 – Περιγραφική ανάλυση της ομαδοποιημένης διάστασης Διαχείρισης Προσωπικού.....	41
Πίνακας 10 – Περιγραφική ανάλυση της ομαδοποιημένης διάστασης Οργανωσιακής Κουλτούρας	42
Πίνακας 11 – Περιγραφική ανάλυση της ομαδοποιημένης διάστασης Ανταμοιβών Προσωπικού.....	43
Πίνακας 12 – Περιγραφική ανάλυση της ομαδοποιημένης διάστασης Ικανοποίησης από το Περιβάλλον	43
Πίνακας 13 – Περιγραφική ανάλυση της ομαδοποιημένης διάστασης Ικανοποίησης από την Εργασία.....	44
Πίνακας 14 – Περιγραφική ανάλυση της ομαδοποιημένης διάστασης Επιρροής Πανδημίας	45
Πίνακας 15 – Αποτελέσματα ελέγχων t-test για όλες τις διαστάσεις, ανάλογα με το φύλο ...	46
Πίνακας 16 – Αποτελέσματα ελέγχων t-test για όλες τις διαστάσεις, ανάλογα με την εμπειρία διδασκαλίας σε δημόσιο εκπαιδευτικό ίδρυμα	47
Πίνακας 17 – Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων	48
Πίνακας 18 – Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων	49
Πίνακας 19 – Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με την προϋπηρεσία στον κλάδο	50
Πίνακας 20 – Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με την προϋπηρεσία σε ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα	51
Πίνακας 21 – Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με την περιοχή εργασίας	52
Πίνακας 22 – Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με τη δυναμικότητα της μονάδας ως προς τον αριθμό μαθητών	53

Πίνακας 23 – Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με τη δυναμικότητα της μονάδας ως προς τον αριθμό εκπαιδευτικών	54
Πίνακας 24 – Ανάλυση συσχέτισης Pearson's r μεταξύ όλων των διαστάσεων και της Διαχείρισης Προσωπικού.....	56

1 Εισαγωγή

1.1 Υπόβαθρο της μελέτης

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι (Human Resources – HR) περιγράφει τους ανθρώπους που αποτελούν το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (Lin & Lamond, 2014). Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντικές σήμερα, καθώς οι οργανισμοί και οι διοικήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης, να μειώσουν την κατανάλωση πόρων και να βελτιώσουν τον οργανωσιακό προσδιορισμό και τις επιδόσεις (Chang et al., 2013). Οι ερευνητές μελετούν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και των επιδόσεων, στοχεύοντας στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων, στη μείωση της εργασιακής κινητικότητας, στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας (Zhao, 2014). Ενώ προηγούμενες μελέτες έχουν εξετάσει διάφορους παράγοντες που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες πραγματοποιήθηκαν στον επιχειρηματικό και εμπορικό χώρο και στις βιομηχανίες ως πεδία έρευνας, οδηγώντας σε ευρήματα και συμπεράσματα προσανατολισμένα περισσότερο στην απόδοση των επιχειρήσεων και στο κέρδος (Guest, 2011).

Τα κριτήρια πρόσληψης, το οργανόγραμμα, το πλάνο απολαβών, η κατάρτιση του προσωπικού και η ανταμοιβή που συνδέεται με την αποτελεσματική απόδοση είναι μερικές από τις σημαντικές πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κάθε οργανισμού (Sattar, Ahmad & Hassan, 2015), καθώς και η λειτουργία της αξιολόγησης για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης (Waseem, Frooghi & Afshan, 2013). Η απόδοση στην εργασία μπορεί να επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής ηθικής και της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι Bakker, Albrecht & Leiter (2011) πιστεύουν ότι η εργασιακή δέσμευση είναι ένας συνδυασμός της προθυμίας για εργασία (αφοσίωση, συμμετοχή, δέσμευση, συνείδηση) και της ικανότητας για εργασία (ενέργεια, δύναμη και αντοχή), δύο παράγοντες υψίστης σημασίας που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή απόδοση. Από την άλλη πλευρά, η οργανωσιακή δέσμευση, σύμφωνα με τους Stride, Wall & Catley (2008), αναφέρεται στις «συναισθηματικές αντιδράσεις των ανθρώπων προς τον οργανισμό που τους απασχολεί ως σύνολο».

Οι ραγδαίες αλλαγές που παρατηρούνται στο σύγχρονο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον (όπως η ευελιξία, η ψηφιοποίηση ή η αυξανόμενη ανισότητα) απειλούν την ευημερία των ανθρώπων γενικά, και των εργαζομένων ειδικότερα (Guest, 2017). Ειδικότερα, όταν η

ευημερία των εργαζομένων θεωρείται στόχος και ευθύνη των επιχειρήσεων (Beer, Boselie & Brewster, 2015). Στο πλαίσιο αυτό, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει τον ρόλο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) στην προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων μέσω πρακτικών που ενισχύουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, τη δέσμευση και τη μείωση του άγχους στο εργασιακό περιβάλλον (Veld & Alfes, 2017). Επιπλέον, προηγούμενες έρευνες υποστηρίζουν ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να εργαστούν σκληρά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, από εκείνους που είναι δυσαρεστημένοι (Cropanzano & Wright, 2001).

Παρόλο που οι προηγούμενες έρευνες έχουν αξία και συμβολή στη μελέτη της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, τα συμπεράσματά τους μπορεί να μην ισχύουν απαραίτητα για τον τομέα της εκπαίδευσης, όπως για παράδειγμα στη διαχείριση του έμψυχου δυναμικού των οργανισμών ιδιωτικής εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί, ως εργαζόμενοι, διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στο ακαδημαϊκό σύστημα και αναγνωρίζονται ευρέως από την κοινωνία για τη συμβολή τους στην εκπαίδευση των νέων γενεών (Choong, 2019). Ωστόσο, οι μελετητές έχουν ασχοληθεί ελάχιστα με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στα σχολεία. Οι μελέτες που ασχολήθηκαν με εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης βασίζονταν σε γενικές αξιολογήσεις της επίδοσης, χωρίς να διερευνώνται οι παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν (Chang et al., 2016).

Οι συνήθεις πρακτικές αξιολόγησης των εκπαιδευτικών στα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν τη μορφή της ανατροφοδότησης με τη μορφή ποσοτικής αξιολόγησης. Συνήθως, οι εκπαιδευτικοί αξιολογούνται ετησίως με βάση την απόδοσή τους κατά το προηγούμενο έτος. Κατά τους DeNisi & Murphy (2017, σελ. 421), η πρακτική αυτή ορίζεται ως «μια επίσημη διαδικασία ... με την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από κάποιον κριτή (συνήθως έναν προϊστάμενο), ο οποίος αξιολογεί την απόδοση του εργαζομένου με βάση ένα συγκεκριμένο σύνολο διαστάσεων, αποδίδει μια βαθμολογία σε αυτή την αξιολόγηση και στη συνέχεια συνήθως ενημερώνει τον εργαζόμενο για την επίσημη αξιολόγησή του». Μια τέτοια αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί συνήθως μέρος ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Dahle, 2021).

1.2 Επιστημονικό ενδιαφέρον

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στη διερεύνηση της επιρροής της σχέσης που υπάρχει μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης, εξειδικεύοντας στην περίπτωση των εκπαιδευτικών ιδιωτικής μέσης εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Το ενδιαφέρον της παρούσας μελέτης έγκειται

στον θεμελιώδη ρόλο που διαδραματίζει η εκπαίδευση στις διαδικασίες που οδηγούν την κοινωνία προς ένα πιο βιώσιμο μέλλον (Nousheen et al., 2020) και στην καθοριστική συμβολή της στις αξίες και την ευημερία της κοινωνίας (Cavas, Ertepinar & Teksoz, 2014).

Η μελέτη επιχειρεί να καλύψει κενά που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία, καθώς παρόλο που αρκετές προηγούμενες μελέτες της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (HRM) έχουν ασχοληθεί ευρέως τα τελευταία χρόνια με τα εκπαιδευτικά κέντρα, ελάχιστα έχουν ειπωθεί για τη σχέση της ηγεσίας με τις επιδόσεις των εκπαιδευτικών. Επιπλέον, η απόδοση συχνά μετράται με όρους ακαδημαϊκής επίδοσης των μαθητών και όχι με οργανωσιακούς όρους (Pagán-Castaño et al., 2021).

Από την άλλη πλευρά, δεδομένης της επίδρασης των διευθυντών και διοικητών σχολικών μονάδων στην ευημερία των εκπαιδευτικών, η μελέτη επιδιώκει να καλύψει την ανάγκη διεύρυνσης των υφιστάμενων γνώσεων σχετικά με τους παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην ευημερία στον εργασιακό χώρο της εκπαίδευσης (Collie, Granziera & Martin, 2020), με απώτερο σκοπό την καλύτερη απόδοση των εκπαιδευτικών. Κατ' αυτόν τον τρόπο και παρατηρώντας τη σημασία της ευημερίας των εκπαιδευτικών για τη βελτίωση της εκπαίδευσης ως βασική μεταβλητή (Benevene, Ittan & Cortini, 2018; Liu, Song & Miao, 2018), η παρούσα εργασία επιχειρεί να αναπτύξει ένα υπόδειγμα που να εξετάζει την επίδραση της ηγεσίας και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (HRM) στην εργασιακή επίδοση των εκπαιδευτικών.

1.3 Σκοπός, στόχοι, ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα εργασία σκοπεύει να διερευνήσει και να αναδείξει την πιθανή επιρροή της σχέσης εργαζομένου-διοίκησης στις επιδόσεις των εκπαιδευτικών της ιδιωτικής εκπαίδευσης. Η μελέτη βασίζεται στις αρχές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και στη θεωρία κινήτρων των εργαζομένων μέσα σε ένα πολύ ιδιαίτερο εργασιακό περιβάλλον, όπως αυτό της εκπαίδευσης. Στους στόχους της μελέτης ανήκει η παρουσίαση των απόψεων και των στάσεων των εκπαιδευτικών της ιδιωτικής μέσης εκπαίδευσης στην Ελλάδα, αναφορικά με το εάν και κατά πόσο η σχέση που διατηρούν με τη διοίκηση του οργανισμού επηρεάζει τις επιδόσεις στο εκπαιδευτικό έργο τους. Ένας ακόμη στόχος της παρούσας έρευνας είναι να αναπτύξει ένα υπόδειγμα με σκοπό τη διερεύνηση της επιρροής της ηγεσίας και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (HRM) στην εργασιακή επίδοση των εκπαιδευτικών, μέσω του οποίου θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν και οι αντίστοιχες προβλέψεις.

Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία προσδοκά να απαντήσει η παρούσα μελέτη είναι τα εξής:

- Πώς πραγματοποιείται η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα εκπαιδευτικά ιδρύματα αναφορικά με το εκπαιδευτικό προσωπικό;
- Με ποιους τρόπους αξιολογείται το έργο των εκπαιδευτικών στα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ελλάδας;
- Από ποια στοιχεία της διοίκησης επηρεάζεται η επίδοση των εκπαιδευτικών στα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ελλάδας;
- Ποιος είναι ο βαθμός επιρροής της σχέσης διοίκησης-εργαζόμενου στην επίδοση των εκπαιδευτικών των ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της Ελλάδας;

1.4 Ακολουθούμενη μεθοδολογία

Για την επίτευξη του σκοπού, των στόχων και για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας μελέτης, αρχικά πραγματοποιείται εκτενής ανασκόπηση της σύγχρονης επιστημονικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, η οποία εξειδικεύεται στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και στην επιρροή που έχουν οι σχέσεις με τη διοίκηση στις επιδόσεις των εργαζομένων. Η ανασκόπηση επικεντρώνεται σε προηγούμενες μελέτες που σχετίζονται με τον τομέα της εκπαίδευσης, ως εργασιακό περιβάλλον έρευνας. Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση καταγράφονται και αποσαφηνίζονται οι έννοιες που αναλύονται στην παρούσα μελέτη, ενώ παράλληλα τίθεται το πλαίσιο ανάπτυξης πρωτογενούς έρευνας. Στη συνέχεια, αξιοποιείται η ποσοτική προσέγγιση για την εμπειρική διερεύνηση και τεκμηρίωση των όσων εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Πραγματοποιείται πρωτογενής ποσοτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίων σε δείγμα εκπαιδευτικών ιδιωτικών ιδρυμάτων μέσης εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Αυτή η μέθοδος αξιοποιείται για την απάντηση των ερευνητικών υποθέσεων που θα αναπτυχθούν μέσα από την ανασκόπηση προηγούμενων ερευνών και την ανάπτυξη στατιστικού υποδείγματος διερεύνησης της επιρροής της ηγεσίας και της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων (HRM) στην εργασιακή επίδοση των εκπαιδευτικών.

1.5 Τρόπος ανάπτυξης και διάρθρωσης της εργασίας

Η ανάπτυξη της παρούσας μελέτης πραγματοποιείται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια γενική εισαγωγή στο υπόβαθρο του θέματος και αναφέρονται οι στόχοι της εργασίας, η μεθοδολογία και η διάρθρωσή της. Το δεύτερο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην επισκόπηση της σύγχρονης αρθρογραφίας που επικεντρώνεται στη σχέση HRM και επίδοσης εργαζομένων, με εξειδίκευση στον κλάδο της ιδιωτικής εκπαίδευσης. Στη συνέχεια, στο

κεφάλαιο της μεθοδολογίας, το οποίο είναι αφιερωμένο στην ακολουθούμενη μεθοδολογία, παρουσιάζονται οι ερευνητικές υποθέσεις και τεκμηριώνονται οι επιλογές της ερευνητικής μεθοδολογίας, ενώ καταγράφονται αναλυτικά τα βήματα που ακολουθήθηκαν κατά τη διάρκεια της πρωτογενούς έρευνας, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο έγινε η ανάλυση των αποτελεσμάτων. Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας και τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων για την απάντηση των ερευνητικών υποθέσεων, ενώ καταρτίζεται το στατιστικό υπόδειγμα. Στο πέμπτο πραγματοποιείται συζήτηση των αποτελεσμάτων με αντίστοιχες μελέτες που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες σε σχετικά πεδία, με έναυσμα τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης.

2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Απόδοση Εκπαιδευτικών

2.1 Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ο πυρήνας ενός οργανισμού και είναι, αναμφίβολα, μια από τις μεγαλύτερες πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Rasheed, Sarwar & Aslam, 2010). Κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιτυγχάνεται από έναν οργανισμό αντιγράφεται ή μιμείται από τους ανταγωνιστές του πολύ γρήγορα, αλλά είναι αρκετά δύσκολο να αντιγραφούν το ταλέντο και οι ικανότητες που σχετίζονται με το προσωπικό, επομένως οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων (Kanungo, 1994· Edginton, 2000· Al-Alawi, 2005· Robins & Coulter, 2005). Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνουν μια σειρά από δραστηριότητες όπως η πρόσληψη εργαζομένων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση απόδοσης, ο σχεδιασμός παροχών και επιβράβευσης. Οι ερευνητές μελετούν τις συσχετίσεις μεταξύ πρακτικής και απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να βελτιώσουν τη δέσμευση των εργαζομένων, να μειώσουν την κινητικότητα προσωπικού, να αυξήσουν την ικανοποίηση και την παραγωγικότητά τους και να βελτιώσουν την ποιότητα και την αποδοτικότητα (Dalal, 2005· Zhao, 2014).

2.2 Θεωρίες HRM

2.2.1 Θεωρία AMO

Η θεωρία απόδοσης AMO δηλώνει ότι η απόδοση των εργαζομένων είναι συνάρτηση των ικανοτήτων τους (A), των κίνητρων τους (M) και των ευκαιριών που τους προσφέρονται να ασκήσουν την τεχνογνωσία τους (O) και προτάθηκε από τον Bailey (1993), συνδέοντας τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων με τη βελτίωση της απόδοσης. Η θεωρία αναπτύχθηκε περαιτέρω, ενσωματώνοντας πρακτικές υψηλής απόδοσης (Appelbaum et al., 2000). Υποστηρίζει ότι τα οργανωτικά συμφέροντα εξυπηρετούνται καλύτερα από ένα σύστημα HRM που λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα των εργαζομένων, δηλαδή τις απαιτήσεις δεξιοτήτων, τα κίνητρα και την ποιότητα της δουλειάς τους (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Σύμφωνα με τους Marin-Garcia & Tomas (2016), η απόδοση είναι στην ουσία μία εξίσωση που μπορεί να αυξηθεί αν σε καλά εκπαιδευμένους και ικανοποιημένους εργαζόμενους

παρέχοντα τα αντίστοιχα κίνητρα και οι ευκαιρίες.

2.2.2 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow

Η πιο γνωστή θεωρία ιεράρχησης αναγκών είναι αυτή του Abraham Maslow (1946). Ο Maslow δήλωσε ότι οι άνθρωποι παρακινούνται ώστε να επιτύχουν ορισμένες ανάγκες και ότι ορισμένες ανάγκες υπερισχύουν άλλων. Πρότεινε ένα μοντέλο πέντε σταδίων που μπορεί να χωριστεί σε ανάγκες ανεπάρκειας και ανάγκες ανάπτυξης (Noltmeyer et al., 2012). Οι ανάγκες ανεπάρκειας προκύπτουν λόγω στέρησης και λέγεται ότι παρακινούν τους ανθρώπους όταν δεν ικανοποιούνται. Οι ανάγκες ανάπτυξης δεν πηγάζουν από την έλλειψη, αλλά από την επιθυμία να αναπτυχθεί κάποιος ως άτομο. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, που συνήθως απεικονίζονται με μια πυραμίδα πολλαπλών επιπέδων (McLeod, 2007). Στο κάτω μέρος της πυραμίδας βρίσκονται βιολογικές ανάγκες όπως πείνα, δίψα και ύπνος, στο δεύτερο επίπεδο οι ανάγκες ασφάλειας όπως στέγη και ασφάλεια, στο τρίτο επίπεδο οι κοινωνικές ανάγκες, δηλαδή στοργή, φροντίδα και αγάπη, και στο τέταρτο επίπεδο είναι οι ανάγκες του εγώ, η ανάγκη για αποδοχή, επικύρωση και πρόοδο, το υψηλότερο επίπεδο είναι η αυτοπραγμάτωση - αυτοεκπλήρωση, η κατανόηση του νοήματος της ζωής. Ο Maslow αρχικά δήλωσε ότι το άτομο πρέπει να ικανοποιήσει ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου ώστε να είναι σε θέση να προχωρήσει στην κάλυψη των αναγκών ανάπτυξης υψηλού επιπέδου (Kotonyi, 2018). Ουσιαστικά πίστευε ότι οι άνθρωποι πρέπει πρώτα να καλύπτουν τις ελάχιστες ανάγκες (όχι όμως απαραίτητα να ικανοποιούνται πλήρως) και μετά να μπορούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες ανώτερης τάξης. Η ανάβαση της πυραμίδας των αναγκών γίνεται βήμα-βήμα, από το χαμηλότερο επίπεδο στο υψηλότερο.

2.2.3 Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία προτάθηκε από τον ψυχολόγο Frederick Herzberg το 1959 ως μια προσπάθεια να περιγράψει τι κινητοποιεί τους εργαζόμενους σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Μέσα από μια σειρά παρατηρήσεων και ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στο χώρο εργασίας, συνήχθη το συμπέρασμα ότι η απουσία ορισμένων συνθηκών οδήγησε στην παρουσία δυσφορίας και δυσαρέσκειας, ενώ η παρουσία τους, με τη σειρά της, δεν συνδέθηκε απαραίτητα με τα κίνητρα των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Herzberg (1959), υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι

παραγόντων: παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης και παράγοντες παρακίνησης. Τα πρώτα δεν παρακινούν τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την απόδοσή τους, αλλά βοηθούν στην εξάλειψη της δυσαρέσκειας και έτσι διατηρούν την απόδοση σε αποδεκτό επίπεδο.

Οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν την θέση εργασίας, την πολιτική μισθών, την ασφάλεια, τις συνθήκες εργασίας και τον τρόπο εποπτείας. Οι παράγοντες παρακίνησης αντιστοιχούν σε μεγάλο βαθμό στις ανάγκες ανώτερης τάξης του Maslow (Kotonyi, 2018) και περιλαμβάνουν την αναγνώριση έργου, την επίτευξη στόχων, το σύστημα προαγωγών, την ελευθερία ανάληψης ευθυνών και την ευχέρεια πρωτοβουλιών. Η ύπαρξη αυτών των παραγόντων, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τη διάθεση να κάνουν το καλύτερο δυνατό. Οι παράγοντες παρακίνησης βέβαια προϋποθέτουν την ύπαρξη του πρώτου τύπου παραγόντων. Αν και ο Herzberg είναι πιο γνωστός για τη διάσημη θεωρία των παραγόντων υγιεινής και παρακίνησης, ασχολήθηκε ουσιαστικά με την ευημερία των ανθρώπων στην εργασία.

2.2.4 Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής

Η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής εξηγεί τη σχέση μεταξύ των πρακτικών HRM και της απόδοσης μέσω διαδικασιών κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964). Βασίζεται στην υπόθεση ότι οι οργανισμοί προωθούν τη δέσμευση επενδύοντας στους εργαζομένους (Gould-Williams, 2007). Έτσι, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αυτή την επένδυση ως έκφραση της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης του οργανισμού προς αυτούς (Sun, Aryee & Law, 2007), με αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και ικανοποίησης (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990) και μικρότερη πιθανότητα εγκατάλειψης εργασίας (Gould-Williams, 2007).

Έχει αποδειχθεί μια θετική σχέση μεταξύ ευημερίας και απόδοσης (Peccei, Van de Voorde & Van Veldhoven, 2013) και αυτό τονίζεται από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, η οποία δίνει έμφαση στην κοινωνική ανταλλαγή ως ουσιαστικό στοιχείο στη σχέση μεταξύ πρακτικών HRM και απόδοσης. Από αυτή την άποψη, μελέτες δείχνουν ότι οι διαθέσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων επηρεάζουν τα οργανωτικά αποτελέσματα, όπως η απόδοση, η συμμετοχή, η λήψη αποφάσεων, η δημιουργικότητα, η εναλλαγή προσωπικού, η κοινωνική συμπεριφορά, η ομαδική εργασία, η ηγεσία ή η παραγωγικότητα (Lyubomirsky, King & Diener, 2005· Barsade & Gibson, 2007). Επομένως, ακολουθώντας την προσέγγιση της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής (Gould-Williams, 2007), η έρευνα δείχνει ότι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και η συνακόλουθη αντίληψη των εργαζομένων ότι η εταιρεία

ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (Van De Voorde & Beijer, 2015) ευνοεί την απόδοση και την εκπλήρωση των καθηκόντων τους και αυξάνει τα επίπεδα δέσμευσης (Luu, 2019).

2.2.5 Μοντέλο ζήτησης εργασίας-πόρων (JD-R)

Το μοντέλο ζήτησης εργασίας-πόρων (Job Demands-Resources Model, JD-R) προτείνει ότι η ευημερία και η απόδοση των εργαζομένων είναι το αποτέλεσμα μιας ισορροπίας μεταξύ των πόρων και των απαιτήσεων εργασίας (Van Woerkom, Bakker & Nishii, 2016). Ως εκ τούτου, ορισμένες πρακτικές HRM μπορεί να οδηγήσουν σε αισθήματα συνεχούς ζήτησης και να οδηγήσουν τους εργαζομένους να πιστέψουν ότι ο οργανισμός δεν ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (Koys, 2005· Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι εμφανίζουν λιγότερη δέσμευση και περισσότερο άγχος που σχετίζεται με την εργασία (Bakker & Demerouti, 2007).

Το μοντέλο JD-R δίνει έμφαση στην ανάλυση της ευημερίας των εργαζομένων και η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει κυρίως δύο διαστάσεις της ευημερίας: την ψυχολογική και τη σωματική (Heffernan & Dundon, 2016). Ενώ η ψυχολογική ευεξία βασίζεται στις υποκειμενικές εμπειρίες των εργαζομένων, όπως το επίπεδο δέσμευσής τους, η σωματική ευεξία σχετίζεται με την υγεία των εργαζομένων και περιλαμβάνει παράγοντες όπως το άγχος ή την ανάγκη για ανάκαμψη (Jensen, Patel & Messersmith, 2013).

Οι περισσότερες μελέτες που αφορούν στη σχέση μεταξύ HRM και ευημερίας των εργαζομένων βασίζονται στην «αισιόδοξη» άποψη και δηλώνουν ότι το HRM επηρεάζει θετικά την ευημερία (Peccei, Van de Voorde & Van Veldhoven, 2013) και την ευτυχία των εργαζομένων (Peccei, 2004· Luu, 2019). Ακολουθώντας την προσέγγιση της θεωρίας JD-R, εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν μια ισορροπία μεταξύ πόρων και εργασίας, η ευημερία των εργαζομένων και η απόδοσή τους θα βελτιωθούν. Για παράδειγμα, οι πόροι εργασίας, όπως και οι δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης, η αξιολόγηση και η ανατροφοδότηση, βοηθούν τους υπαλλήλους να μειώσουν τη ζήτηση εργασίας (Falco et al., 2017) και, επομένως, να βελτιώσουν τα επίπεδα απόδοσης. Προφανώς, η απόδοση των εργαζομένων οδηγεί σε βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

2.2.6 Θεωρία Ισότητας

Αυτή η θεωρία προωθήθηκε από τον Adams, ο οποίος υποστηρίζει ότι ο βαθμός ισότητας ή ανισότητας (ή αλλιώς δικαιοσύνης) που αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι στον χώρο εργασίας τους, παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση (Kotonyi, 2018).

Η ανισότητα εμφανίζεται όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται ότι η αναλογία των αποτελεσμάτων του προς τις εισροές είναι άνιση. Οι εισροές περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την εμπειρία, το φύλο και την κοινωνική θέση. Οι προσπάθειες που καταβάλλονται για τα αναμενόμενα αποτελέσματα εργασίας περιλαμβάνουν ασφάλεια εργασίας, μισθό, παροχές εργαζομένων, αναγνώριση, έπαινο και υπευθυνότητα, ενώ το ατομικό κίνητρο βασίζεται σε αυτό που ο ίδιος ο εργαζόμενος θεωρεί δίκαιο σε σύγκριση με άλλους (Adams, 1963).

Η παρουσία της ανισότητας στη δουλειά ενός ατόμου δημιουργεί ένταση που είναι ανάλογη με το μέγεθος της ανισότητας που γίνεται αντιληπτή. Οι Gino & Pierce (2009) επισημαίνουν ότι η ανισότητα μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητη συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως χαμηλές εισροές, απουσίες, αποχώρηση, μεγάλα διαλείμματα και απροθυμία. Οι Liu, Yang & Nauta (2013) επισημαίνουν ότι η σχέση που διατηρείται μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων πρέπει να τη διακρίνει ισότητα προκειμένου να επιτευχθεί και να διατηρηθεί η αντιληπτή δικαιοσύνη. Αυτή η θεωρία καλύπτει τόσο τους παράγοντες υγιεινής όσο και τους παράγοντες παρακίνησης του εργασιακού περιβάλλοντος που προαναφέρθηκαν. Η θεωρία της ισότητας του Adams για τα κίνητρα δηλώνει ότι θετικά αποτελέσματα και υψηλά επίπεδα κινήτρων μπορούν να αναμένονται μόνο όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δίκαιη μεταχείρισή τους. Εστιάζει στον προσδιορισμό του κατά πόσον η κατανομή των πόρων είναι δίκαιη και για τους δύο εταίρους και μετράται συγκρίνοντας τις αναλογίες συνεισφοράς και ωφελημάτων κάθε ατόμου μέσα στη σχέση (Redmond, 2013).

2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση

2.3.1 Αξιολόγηση απόδοσης με ανατροφοδότηση

Αυτή η πρακτική ορίζεται ως «μια επίσημη διαδικασία με την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από κάποιον υπεύθυνο, ο οποίος αξιολογεί την απόδοση του εργαζομένου σύμφωνα με ένα δεδομένο σύνολο κριτηρίων, αποδίδει μια βαθμολογία και στη συνέχεια

ενημερώνει τον υπάλληλο για την επίσημη βαθμολογία του» (DeNisi & Murphy, 2017, σελ. 421). Η αξιολόγηση της απόδοσης μέσω της ανατροφοδότησης βοηθά στην κατανόηση των επιπέδων και της προόδου των επιτευγμάτων ενός μεμονωμένου υπαλλήλου και στην παρακολούθηση της συνολικής υπηρεσίας και ποιότητας που παρέχεται από ολόκληρο τον οργανισμό (Armstrong, 2006; Smeenk et al., 2009). Στην πραγματικότητα, εντοπίζει το χάσμα μεταξύ των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και της προόδου που έχει επιτευχθεί. Οι Shahzad, Bashir & Ramay (2008) εξήγησαν ότι οι κύριες μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων βασίζονται σε χαρακτηριστικά, συμπεριφορές και επιτεύγματά τους.

2.3.2 Κατάρτιση και εκπαίδευση

Οι οργανισμοί και οι υπάλληλοί τους αλλάζουν συνεχώς. Για να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές και να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εκτελούν τα καθήκοντά τους σωστά, οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να προσφέρουν προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης. Ο Tausif (2017) περιγράφει την εκπαίδευση ως μια συστηματική μέθοδο μάθησης και ανάπτυξης για την αύξηση της αποτελεσματικότητας του ατόμου, της ομάδας και του οργανισμού. Οι συγγραφείς υποδεικνύουν περαιτέρω τη σημασία της εκπαίδευσης δηλώνοντας ότι αυξάνει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων και φέρνει άλλες θετικές αλλαγές, όπως η απόκτηση νέων ταλέντων. Η εκπαίδευση είναι η ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων και στάσεων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας ή μιας σειράς εργασιών για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας του ατόμου και τη βελτίωση της συνολικής οργανωτικής αποτελεσματικότητας, από τη στιγμή που αφορά σε μία συνεχή βοήθεια ή καθοδήγηση που δίνεται σε έναν εργαζόμενο προκειμένου να τον εκσυγχρονίζει ως προς τις γνώσεις του για το περιεχόμενο της εργασίας και το πεδίο εφαρμογής τους (Ezeani & Oladele, 2013).

Η εκπαίδευση ενός ατόμου, εκτός από τη βελτίωση της συνολικής παραγωγικότητας και απόδοσης του οργανισμού, διευκολύνει και το ίδιο το άτομο στην ανάπτυξή του και μπορεί να είναι σωματική, κοινωνική, διανοητική (Hong et al., 2012). Οι πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι πολύ σημαντικές, καθώς κάθε άτομο χρειάζεται εκπαίδευση για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά στον οργανισμό, καθώς και για να επιτύχει την επάρκεια και τις ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία (Olaniyan & Ojo, 2008). Τα αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης περιλαμβάνουν: προσαρμογή νέων εργαζομένων

στον χώρο εργασίας, παροχή προσανατολισμού για τις θέσεις εργασίας, παρακίνηση για την υλοποίηση των καθηκόντων τους με παραγωγικό τρόπο, ενισχύοντας τις δεξιότητες, τις γνώσεις τους και τα προσόντα για τις μελλοντικές ευκαιρίες για ανάπτυξη (Drummond, 1990).

2.3.3 Εργασιακό περιβάλλον

Οι απόψεις των εργαζομένων για την εργασία επηρεάζονται από τη φυσική δομή του περιβάλλοντος (Mitchell & Larson, 1987). Οι συνθήκες εργασίας είναι σημαντικές τόσο για την προσωπική άνεση όσο και για την εργασία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την ευκαιρία να ελέγχουν και να επηρεάζουν την εργασία τους και να είναι σίγουροι για την ασφάλειά τους. (Edvardsson & Custavsson, 2003).

Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Tripathi & Juma (2022), το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να οριστεί ως το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται οι άνθρωποι που περιλαμβάνει τη φυσική κατάσταση, το προφίλ εργασίας, την κουλτούρα και την κατάσταση της αγοράς. Κάθε πτυχή είναι αλληλένδετη και επηρεάζει τη συνολική απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Είναι η ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας των εργαζομένων που επηρεάζει περισσότερο το επίπεδο κινήτρων τους και στη συνέχεια την απόδοσή τους. Ο Chandrasekar (2011) υποστηρίζει ότι ο τύπος του περιβάλλοντος χώρου εργασίας στο οποίο λειτουργούν οι εργαζόμενοι καθορίζει εάν οι οργανισμοί θα ευημερήσουν ή όχι.

2.3.4 Ο σχεδιασμός εργασίας

Ο σχεδιασμός εργασίας έχει γίνει το επίκεντρο της έρευνας στο ανθρώπινο δυναμικό (Parker, 2001). Θεωρείται ότι οι καλά σχεδιασμένες θέσεις εργασίας βοηθούν στο να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων, καθώς οι άνθρωποι αισθάνονται πλήξη όταν οι θέσεις εργασίας είναι κακώς σχεδιασμένες (Garg & Rastogi, 2006). Υπάρχει μεγάλος όγκος ερευνών σχετικά με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως η ποσότητα της αυτονομίας και η ποικιλία εργασιών, που οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα των εργαζομένων, όπως ικανοποίηση από την εργασία, και θετικά οργανωτικά αποτελέσματα, όπως αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα (Thompson & Bunderson, 2003). Για παράδειγμα, ο Grant (2007) αναφέρει

ότι οι οργανισμοί συνήθως σχεδιάζουν τις θέσεις εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι επηρεάζουν θετικά τη ζωή άλλων ανθρώπων.

2.3.5 Επικοινωνία

Οι σχέσεις προσωπικού σύμφωνα με τον Omebe (2014), αποτυπώνουν τη συνεργασία και την υποστήριξη που υπάρχει σε έναν χώρο εργασίας. Οι Manduku, Gichaba & Cheruse (2016) σημείωσε επίσης ότι η αποτελεσματική επικοινωνία βελτιώνει τις καλές σχέσεις με το προσωπικό, την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ η κακή επικοινωνία οδηγεί σε κακές σχέσεις προσωπικού, χαμηλή παραγωγικότητα και χαμηλή δέσμευση των εργαζομένων.

Οι σχέσεις προσωπικού μπορεί επίσης να καθοριστούν από τον τύπο προσωπικότητας του κάθε ατόμου. Σύμφωνα με τον Fleet (1998), η συνοχή της ομάδας είναι πολύ σημαντική σε οργανωτικές ρυθμίσεις. Για παράδειγμα, μια ομάδα με μεγάλη συνοχή είναι αυτή στην οποία τα μέλη συνενώνονται, απολαμβάνουν να είναι μαζί, έχουν καλή απόδοση μαζί και δεν αναζητούν ευκαιρίες για να βγουν από την ομάδα. Ομοίως, οι Robbins & Coulter (2005) έθεσαν ότι όσο πιο συνεκτική είναι μια ομάδα, τόσο περισσότερο τα μέλη της θα βελτιώσουν την απόδοσή τους οδηγώντας στην επίτευξη των στόχων. Στις σχέσεις ανώτερου υφισταμένου, ο Musaaazi (1982) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική οργανωτική εξουσία που κατέχει ένας μάνατζερ μετριέται από την προθυμία των υφισταμένων να την αποδεχτούν. Είναι σημαντικό για τους μάνατζερ να δίνουν σημασία στις ιδέες των υπαλλήλων, να εκπέμπουν στα ίδια κανάλια επικοινωνίας και με την ίδια γλώσσα επικοινωνίας, να τους υποστηρίζουν, να ενεργούν δίκαια και να τους επιβραβεύουν για τα επιτεύγματά τους.

Οι διαχειριστές ενδέχεται να μην επιτύχουν τους θεσμικούς στόχους μόνοι τους. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές που έχουν επίγνωση του ρόλου των εργαζομένων στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων αυξάνουν την πιθανότητα επίτευξής τους (Guo & Sanchez, 2005). Οι Robbins και Coulter (2005) τονίζουν την έννοια των ρόλων που παίζουν διαφορετικές ομάδες στη διευκόλυνση της δουλειάς των άλλων. Ένας τρόπος με τον οποίο ένα άτομο μπορεί να συνεισφέρει σε μια ομαδική προσπάθεια είναι η παρουσίαση πληροφοριών και προβλημάτων που προκύπτουν από την άμεση περιοχή ευθύνης του, ειδικά πληροφοριών και προβλημάτων που έχουν σημασία για τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Mackenzie, 2010).

2.3.6 Εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τα άτομα όσο και για τις κοινωνίες γενικά, καθώς η επίτευξη της ψυχολογικής και κοινωνικής συμβατότητάς του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση από την εργασία του. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία είναι στενά συνδεδεμένη με την επιτυχία στην εργασία. Η επιτυχία ενός ατόμου στη δουλειά του είναι ευθέως ανάλογη με τη στενή του σχέση και την αφοσίωσή του σε αυτή, καθώς και με το τι παρουσιάζει αυτή η δουλειά όπως η ικανοποίηση των επιθυμιών και των προθέσεων του και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του. Ο Al-Mesh'an (1993) βλέπει την εργασιακή ικανοποίηση ως τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του ατόμου και πιστεύει ότι η ικανοποίηση αυτή επιτυγχάνεται μέσω διαφόρων παραγόντων, ορισμένοι από αυτούς είναι εξωτερικοί (όπως το εργασιακό περιβάλλον) και άλλοι είναι εσωτερικοί (όπως η ίδια η δουλειά).

Αυτοί οι παράγοντες βοηθούν το άτομο να είναι ικανοποιημένο με τη δουλειά του, να ενδιαφέρεται γι' αυτήν, να τη διεκπεραιώνει ευχάριστα, να εκπληρώνει τις φιλοδοξίες, τις επιθυμίες και τα ενδιαφέροντά του. Προφανώς, η ικανοποίηση δεν είναι αποτέλεσμα ενός μόνο παράγοντα ή μιας πτυχής, είναι μάλλον ένδειξη αλληλεξάρτησης πολλών παραγόντων που προκύπτουν από τη συμπεριφορά ενός ατόμου στην εργασία του, είτε αυτοί οι παράγοντες συνδέονται με την ατμόσφαιρα της εργασίας και την αντίληψη της κοινωνίας για το άτομο ή τις εργασιακές διαδικασίες, όπως η διοίκηση, η αμοιβή, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων (Ahmad, Ahmad & Shah, 2010). Αυτοί οι παράγοντες επικοινωνούν τον βαθμό ικανοποίησης που το άτομο αισθάνεται ότι έχει αντλήσει από τη δουλειά του. Όταν αυτό το συναίσθημα συνεπάγεται ότι η εργασία εκπληρώνει τις επιθυμίες του ατόμου, η αντίληψή του σχετικά με τη δουλειά του θα είναι πιο ενθαρρυντική (Al-Sawalheh, 2006).

Η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στη συναισθηματική κατάσταση της ευτυχίας των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης των διεθυντικών στελεχών για τα καθήκοντά τους. Επομένως, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι έχουν θετική σκέψη στον χώρο εργασίας, κατά συνέπεια θα παραμείνουν στους οργανισμούς (Adeyinka Tella, Ayeni and Popoola, 2007). Μία από τις πιο γνωστές θεωρίες ικανοποίησης είναι η ιεραρχία των αναγκών του Maslow, η οποία εξηγεί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, όπως

οι βιολογικές και φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες ασφάλειας, οι ανάγκες του ανήκειν και η αγάπη, οι ανάγκες εκτίμησης και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, όπως προαναφέρθηκε. Συνήθως, οι άνθρωποι θα πρέπει να ικανοποιούν τις κατώτερες ανάγκες πριν ικανοποιήσουν τις ανώτερες ανάγκες. Επιπλέον, η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται επίσης από την αμοιβή, την προαγωγή, την κοινωνική ικανοποίηση, την επίβλεψη, τους συναδέλφους και την ικανοποίηση από την ίδια την εργασία (Slocum & Don Hellriegel, 2009).

2.3.7 Πρόσληψη και τοποθέτηση

Σύμφωνα με τους Freitas, Jabbour & Castro (2011), η διαδικασία της πρόσληψης και της τοποθέτησης ενός ατόμου είναι η πρώτη και κύρια πτυχή της πρακτικής Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς ξεκινά από τη δημοσίευση αγγελίας κενών θέσεων, επιλογή υποψηφίου, επαλήθευση, διαπραγμάτευση, τοποθέτηση και άλλες σχετικές εργασίες ανθρώπινου δυναμικού. Ο Runhaar (2017) εξηγεί ότι η πρόσληψη και τοποθέτηση είναι θεμελιώδεις για την οργανωτική συντήρηση και συχνά συνδέεται με αρκετά χρονοβόρες διαδικασίες και μάλιστα με υψηλό κόστος. Επομένως, κατά τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι υποψήφιοι έχουν πλήρη και ειλικρινή κατανόηση της θέσης και των συνθηκών εργασίας. Προκειμένου να βρεθεί ο καλύτερος υποψήφιος για τη θέση, είναι σημαντικό να είναι σαφές ποιες ακριβώς δεξιότητες αναζητούνται.

2.4 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων στην εκπαίδευση

Είναι ευρέως αναγνωρισμένο ότι το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην επίτευξη των επιδόσεων των οργανισμών. Παρόλο που υπάρχει άφθονη βιβλιογραφία που έχει διερευνήσει τη σχέση μεταξύ HRM και οργανωσιακής απόδοσης, υπάρχει έλλειψη βιβλιογραφίας σχετικά με την ισχύ της σχέσης μεταξύ των πρακτικών HRM και της απόδοσης των εκπαιδευτικών. Έχει διαπιστωθεί ότι η εφαρμογή των πρακτικών HRM συσχετίζεται με ουσιαστική βελτίωση της απόδοσης στον χώρο εργασίας, τόσο μεταξύ σχολείων όσο και σε άλλους χώρους εργασίας. Ωστόσο, οι τύποι πρακτικών που βελτιώνουν τις επιδόσεις των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι διαφορετικοί από εκείνους που βελτιώνουν τις επιδόσεις σε άλλους τομείς της οικονομίας.

Σύμφωνα με τους Yousaf, Usman & Islam (2018) η εκπαίδευση είναι ένα βασικό συστατικό για την οικοδόμηση ενός έθνους και η απόδοση των δασκάλων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε αυτό. Οι δάσκαλοι είναι ζωτικής σημασίας συστατικά οποιουδήποτε εκπαιδευτικού ιδρύματος (Ricard & Pelletier, 2016). Στην πραγματικότητα, οι επιτυχίες των σχολείων εξαρτώνται εξ ολοκλήρου από το πόσο καλά αποδίδουν οι εκπαιδευτικοί (Wildman, 2015). Οι Ahmed et al. (2016) δήλωσαν ότι η βέλτιστη απόδοση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων ήταν ένα σημαντικό ζήτημα και στα ιδιωτικά και στα δημόσια σχολεία. Σύμφωνα με τον Acquah (2004), η ποιότητα ενός σχολικού συστήματος βασίζεται στην ποιότητα των δασκάλων του. Επιπλέον, διάφορες μελέτες αποκάλυψαν και επιβεβαίωσαν ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούνται ως ένας από τους πιο πολύτιμους ανθρώπινους πόρους σε οποιοδήποτε εκπαιδευτικό ίδρυμα (Datta, Guthrie, & Wright, 2005· Omebe, 2014).

2.5 Θεωρίες HRM στην εκπαίδευση

Σύμφωνα με τη Θεωρία AMO (Boxall & Purcell, 2008), η απόδοση είναι συνάρτηση τριών στοιχείων: (A) ικανότητα, (M) κίνητρο και (O) ευκαιρία. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να βελτιώσουν τόσο την απόδοση όσο και την ευημερία του οργανισμού, όταν οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ή το σύστημα HRM παρέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες, κίνητρα και ευκαιρίες για συμμετοχή (Choi, 2014). Ακολουθώντας τη θεωρία της απόδοσης AMO, τα συστήματα HRM θα πρέπει να περιλαμβάνουν (A) πρακτικές ενίσχυσης ικανοτήτων που στοχεύουν στην αύξηση της γνώσης, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, (M) πρακτικές ενίσχυσης κινήτρων που στοχεύουν στην ενδυνάμωση των κινήτρων και της προσπάθειας των εκπαιδευτικών και (O) πρακτικές ενίσχυσης ευκαιριών που στοχεύουν στις δυνατότητες των εκπαιδευτικών για να εκπληρώσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Οι διευθυντές των σχολείων είναι υπεύθυνοι για την οργάνωση και τη βελτίωση της απόδοσης των εκπαιδευτικών και την επίτευξη ανώτερων εκπαιδευτικών και διοικητικών στόχων. Από αυτή την άποψη, και σύμφωνα με τη θεωρία AMO, είναι υπεύθυνοι για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών και τη δημιουργία ενός συνεργατικού περιβάλλοντος (Stamatis & Hatzinikolaou, 2020). Αυτό απαιτεί από τον διευθυντή να αποτελεί ένα «πρότυπο» σε όλους τους τομείς (από τον επαγγελματικό και παιδαγωγικό έως τον διαπροσωπικό τομέα).

Ο διευθυντής του σχολείου, υπεύθυνος για το ανθρώπινο δυναμικό, οργανώνει, κατευθύνει και

συντονίζει με στόχο τη βελτίωση της σχολικής μονάδας (Stamatis & Gkoutziamanis, 2020). Με βάση τη θεωρία AMO, ο διευθυντής παρακινεί τους δασκάλους και χρησιμοποιεί κίνητρα, μέσω ενός στυλ ηγεσίας που βασίζεται στη χρήση καλών πρακτικών επικοινωνίας και σχέσεων μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. Αναμένεται επίσης να δημιουργήσει ένα συνεργατικό και ομαδικό περιβάλλον (Stamatis & Hatzinikolaou, 2020). Για όλους αυτούς τους λόγους, ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί τόσο για τη διαχείριση της ροής πληροφοριών μεταξύ της εκπαιδευτικής κοινότητας (Stamatis, 2011) όσο και για την παροχή επαρκούς ανατροφοδότησης στην προσπάθεια που επιδεικνύει το διδακτικό προσωπικό.

2.6 Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή απόδοση στην εκπαίδευση

2.6.1 Αξιολόγηση απόδοσης με ανατροφοδότηση

Η εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών αναφέρεται στον βαθμό που οι εκπαιδευτικοί είναι αφοσιωμένοι στην παιδαγωγική διαδικασία και την επίδειξη ηθικής και ακαδημαϊκής ευθύνης στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού (Uko, Umosen & Caleb, 2015). Μια ιδιαίτερη πρακτική που έχει εφαρμοστεί στα σχολεία είναι η αξιολόγηση απόδοσης μέσω της ανατροφοδότησης κατά την οποία, οι εκπαιδευτικοί λαμβάνουν ετήσια βαθμολογία με βάση τις επιδόσεις τους για το προηγούμενο έτος. Προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, οι διευθυντές σχολείων θα πρέπει να καθορίσουν τις προσδοκίες τους από τους δασκάλους με σαφήνεια, να σχεδιάσουν την εκπαιδευτική διαδικασία μαζί με τους δασκάλους, να παρέχουν ανατροφοδότηση στους εκπαιδευτικούς εγκαίρως, και να διασφαλίσουν ότι οι σχέσεις εντός του οργανισμού είναι υγιείς και αποτελεσματικές (Adair-Hauck & Troyan, 2013). Όταν εξετάζεται η σχετική βιβλιογραφία, φαίνεται ότι ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους βελτίωσης της απόδοσης των εκπαιδευτικών είναι η έγκαιρη παροχή ανατροφοδότησης στους εκπαιδευτικούς (Bae, 2006).

Η αξιολόγηση της απόδοσης μέσω ανατροφοδότησης βοηθά τους διευθυντές των σχολείων να αναγνωρίσουν την αποτελεσματικότητα και τον περιορισμό της εφαρμογής των πολιτικών τους. Με άλλα λόγια, οι διευθυντές των σχολείων και οι δάσκαλοι εκτιμούν τι έχουν επιτύχει (ή δεν έχουν) και ποιες ενέργειες πρέπει να κάνουν για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Οι Muraina & Muraina (2014) αναφέρουν ότι οι παράγοντες που ευθύνονται για την

κακή εργασιακή απόδοση του δασκάλου περιλαμβάνουν την έλλειψη προσωπικού, την ανεπαρκή χρηματοδότηση, την έλλειψη κινήτρων, το κακό εργασιακό περιβάλλον και την κακή επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή του σχολείου και των μελών του προσωπικού. Η μέτρηση της απόδοσης της εργασίας του εκπαιδευτικού σχετίζεται συνήθως με τις σχολικές εγκαταστάσεις, το μέγεθος της τάξης, το στυλ ηγεσίας, την ικανότητα αξιολόγησης της διδασκαλίας και της μάθησης και τη συνεργασία με γονείς (Murley, 2012).

Η απόδοση του εκπαιδευτικού μπορεί να μετρηθεί με την επίβλεψη των σχολικών δραστηριοτήτων, την τακτική και έγκαιρη αναφορά στο σχολείο, την επαρκή προετοιμασία της διδασκαλίας, τη γενική ακρίβεια και τη συμμετοχή σε εξωσχολικές δραστηριότητες. Οι δάσκαλοι που δεν έχουν καλά κίνητρα δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα αφού δεν βλέπουν την αξία της δουλειάς τους (Kotonyi, 2018). Ο Stafyarakis (2002) ανέφερε επίσης ότι η έλλειψη αναγνώρισης από τον επιβλέποντα είναι ένας σημαντικός λόγος εγκατάλειψης του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τόνισε ότι η αναγνώριση πρέπει να είναι σωστή και να βασίζεται στην απόδοση προκειμένου να παρακινούνται οι εκπαιδευτικοί. Οι Rasheed et al. (2010) στην έρευνά τους διαπίστωσαν ότι οι δάσκαλοι ανησυχούν πολύ για τα σχόλια των μαθητών τους. Ως εκ τούτου, και η ανατροφοδότηση από τους μαθητές θα πρέπει να λαμβάνεται με το κατάλληλο βάρος. Ο Jordan (1992) υποστήριξε ότι η ανατροφοδότηση των μαθητών είναι ένα μείζον ζήτημα του κινήτρου των δασκάλων, επομένως στους δασκάλους θα πρέπει να παρέχεται ανατροφοδότηση από τους μαθητές τους με επιστημονικούς τρόπους.

2.6.2 Κατάρτιση και εκπαίδευση

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι απαραίτητα για όλους τους οργανισμούς και τα σχολεία και οι εκπαιδευτικοί δεν αποτελούν εξαίρεση, καθώς τόσο τα σχολεία όσο και οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν τη σημασία και την αναγκαιότητα της συνεχούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης. Αρκετοί ερευνητές, όπως οι Ajayi & Afolabi (2012), έχουν επισημάνει τη χαμηλή παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών. Αυτή η χαμηλή παραγωγικότητα θα μπορούσε να αποδοθεί σε πολλούς παράγοντες και θα μπορούσε επίσης να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των μαθητών που είναι ένα από τα αποτελέσματα της παραγωγικότητας των εκπαιδευτικών. Ο Virinosa (2015) εξηγεί την παραγωγικότητα ως αποτέλεσμα των προσπαθειών που καταβλήθηκαν και των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν.

Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί ως αναλογία παραγωγής προς εισροή και στο πλαίσιο του σχολικού συστήματος, η παραγωγικότητα μετριέται τόσο ως προς την αποδοτικότητα όσο και ως προς την αποτελεσματικότητα, αφού η πραγματοποίηση στόχων στο σχολείο εξαρτάται από την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών (Ajayi & Afolabi, 2012). Η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των λαθών και στη βελτίωση των καινοτομιών στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Η επιμόρφωση και η μετεκπαίδευση μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους: συνέδρια, εργαστήρια και σεμινάρια. Ο σκοπός της κατάρτισης και της επανεκπαίδευσης σύμφωνα με τον Musset (2010) είναι να ενημερώσει, να αναπτύξει και να διευρύνει τη γνώση που έχουν αποκτήσει οι εκπαιδευτικοί κατά την αρχική εκπαίδευση τους και να τους παράσχει νέες δεξιότητες και επαγγελματική κατανόηση.

Σύμφωνα με τα λόγια των Ngala & Odebero (2010), η εκπαίδευση και η επανεκπαίδευση αποτελούν ένα από τα μέσα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της διδασκαλίας των εκπαιδευτικών. Σημείωσαν επίσης ότι οι εκπαιδευτικοί που εμπλέκονται σε προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού, ιδιαίτερα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, τους παρακινούν να λάβουν πιο σοβαρά τους ρόλους διδασκαλίας. Οι Olomukoro & Oyitso (2012) αποκάλυψαν ότι η εκπαίδευση φέρνει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, εμπλουτίζει τις γνώσεις των εργαζομένων και αυξάνει τις δεξιότητες απόδοσης, δημιουργεί μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, και οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα.

Οι Malik & Khan (2006) διερεύνησαν τα οφέλη που παρέχουν τα προγράμματα κατάρτισης εκπαιδευτικών σε επίπεδο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τέτοια προγράμματα βραχυπρόθεσμης κατάρτισης βρέθηκαν εξαιρετικά εποικοδομητικά και εφαρμόσιμα. Οι Abdullah, Saurwa & Naser (2009), μέσω των αποτελεσμάτων της έρευνάς τους, ανέδειξαν ότι οι διδακτικές δεξιότητες, οι ικανότητες, η επάρκεια, η γνώση και η επαγγελματική ευθύνη είναι οι κύριοι παράγοντες για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εκπαιδευτικών, ενώ η παραγωγικότητα μπορεί να βελτιωθεί μέσω της κατάρτισης των εκπαιδευτικών.

Οι Iqbal, Arif, & Abbas (2011) εξέτασαν το αποτέλεσμα των επί του παρόντος χρησιμοποιούμενων πρακτικών HRM σε δημόσια και ιδιωτικά πανεπιστήμια στην περιοχή Punjab του Πακιστάν και ανακάλυψαν ότι στα δημόσια και ιδιωτικά πανεπιστήμια υπήρχε μια σημαντική διαφορά στις πρακτικές των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στα δημόσια πανεπιστήμια η κατάρτιση και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, το σύστημα αμοιβών, η

ομαδική εργασία, η συμμετοχή των εργαζομένων ήταν καλύτερη από τα ιδιωτικά πανεπιστήμια. Στα ιδιωτικά πανεπιστήμια, η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης βρέθηκε καλύτερη από ό,τι στα πανεπιστήμια του δημόσιου τομέα. Οι ερευνητές συνέστησαν ότι υπάρχει ανάγκη βελτίωσης των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού τόσο στα ιδιωτικά όσο και στα δημόσια πανεπιστήμια, έτσι ώστε τόσο οι εργαζόμενοι όσο και ο οργανισμός τους να μπορούν να επωφεληθούν από αυτό και να οδηγήσουν πραγματικά στη βελτίωση των επιδόσεων. Οι καλά σχεδιασμένες συνεδρίες κατάρτισης θα επιτρέψουν στους εκπαιδευτικούς να βελτιώσουν τις διδακτικές τους ικανότητες και την ανάπτυξη ικανοτήτων.

2.6.3 Εργασιακό περιβάλλον

Η διεθνής βιβλιογραφία σημειώνει ότι το εργασιακό περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στην ευημερία των εκπαιδευτικών. Έτσι, παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα πόρων, η δυνατότητα συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης και συμμετοχής στις διαδικασίες διαχείρισης υποδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και ευημερίας των εκπαιδευτικών (Barbieri et al., 2019). Οι Clarke & Keating (1995) διαπίστωσαν ότι το εργασιακό περιβάλλον ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος επηρεάζει τα κίνητρα των εκπαιδευτικών και ανακάλυψαν στη μελέτη τους ότι οι μαθητές είναι ο κύριος παράγοντας κινήτρων των εκπαιδευτικών. Οι ταλαντούχοι και εργατικοί μαθητές μπορούν να τονώσουν το ηθικό ενός δασκάλου, ενώ οι εκπαιδευτικοί έχουν ασθενέστερο κίνητρο να διδάξουν σε μαθητές που δεν παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον, εξήγησαν ότι ο αριθμός των μαθητών σε μια τάξη είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για την παρακίνηση των δασκάλων.

Το εργασιακό περιβάλλον για τους εκπαιδευτικούς στα ΑΕΙ περιλαμβάνουν τις συνθήκες εργασίας, τους πόρους που τους παρέχονται, την ηθική συμπεριφορά των διευθυντών, τον αριθμό των φοιτητών σε κάθε τάξη και το πόσο ταλαντούχοι είναι. Σύμφωνα με τον Graham (1985), τάξεις με μεγάλο αριθμό μαθητών δεν αφήνουν τους δασκάλους να έχουν υψηλά κίνητρα να διδάξουν καλά, τάξεις με κατάλληλο αριθμό μαθητών παρακινούν τους δασκάλους τους να εργαστούν σκληρά για να διδάξουν αποτελεσματικά και το ηθικό των δασκάλων ενισχύεται περισσότερο όταν οι μαθητές στις τάξεις τους είναι ταλαντούχοι, έξυπνοι και εργατικοί.

2.6.4 Ο σχεδιασμός εργασίας

Πολυάριθμες έρευνες έχουν διεξαχθεί για να μελετηθεί το πώς η δέσμευση των εκπαιδευτικών και τα κίνητρα για συνεχή αυτοβελτίωση μπορεί να επηρεάζονται από τα χαρακτηριστικά της δουλειάς τους ή του σχεδιασμού της εργασίας τους. Οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες βασίζονται στη θεωρία του αυτοκαθορισμού (SDT) των Deci και Ryan (1985), η οποία υποθέτει ότι κάθε άτομο έχει εγγενείς τάσεις ανάπτυξης που αποτελούν μια κινητήρια βάση για μάθηση και λειτουργία. Ομοίως, το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται οι εκπαιδευτικοί έχει χαρακτηριστικά που εμποδίζουν ή διευκολύνουν την αναζωογόνηση των εγγενών κινήτρων τους. Με βάση τη θεωρία του McGregor για τις βασικές ανάγκες, το SDT διαφοροποιεί περαιτέρω τρεις βασικές ανάγκες που έχει κάθε άνθρωπος. Συγκεκριμένα, η ανάγκη για αυτονομία, η οποία είναι μια αίσθηση ψυχολογικής ελευθερίας, η ανάγκη για ικανότητα, η οποία είναι η αίσθηση ότι κάποιος είναι αποτελεσματικός στη συνεχή αλληλεπίδραση με το κοινωνικό περιβάλλον, ευκαιρίες για εμπειρία άσκησης και εκφραστικές ικανότητες και η ανάγκη να ανήκεις, που είναι η ανάγκη να νιώθεις συνδεδεμένος με τους άλλους νιώθεις συνδεδεμένος και ανήκει κάπου (in de Wal et al., 2014).

Όσο περισσότερο απαιτούνται αυτές οι τρεις πτυχές για να υποστηρίξουν το έργο των εκπαιδευτικών, τόσο περισσότερα εγγενή κίνητρα θα έχουν. Επομένως, το επίπεδο αυτονομίας του δασκάλου θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον καθορισμό και την ανάθεση καθηκόντων εντός της ομάδας εκπαιδευτικών, για παράδειγμα, κατά τη διδασκαλία με τρόπο που τους ταιριάζει καλύτερα. Επιπλέον, θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν στη διάθεσή τους τον σωστό αριθμό ωρών μαθήματος και ότι οι εργασίες που τους ανατίθενται ταιριάζουν με τις ικανότητές τους (Forson et al., 2021). Τέλος, είναι σημαντικό να επιτραπεί αρκετή συνεργασία και αλληλεπίδραση δασκάλων, όπως οι κύκλοι διαλόγου στα ολλανδικά σχολεία (Runhaar & Sanders, 2013). Η διαδικασία αυτή ξεκινά με προβληματισμό σχετικά με τις ικανότητες των εκπαιδευτικών και τις αναπτυξιακές τους ανάγκες, ακολουθείται από αξιολόγηση επαγγελματικής εξέλιξης και αξιολόγηση απόδοσης και καταλήγει σε αποτελέσματα, όπως η αύξηση της αμοιβής ή η κατανομή νέων καθηκόντων.

Ο Davidson (2005) κατέληξε στο συμπέρασμα στην έρευνά του ότι ο υψηλός φόρτος εργασίας και η επιβάρυνση με μη διδακτικές δραστηριότητες είναι τα προβλήματα στον σχεδιασμό θέσεων εργασίας των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί στα ΑΕΙ του δημόσιου τομέα υποστηρίζουν ότι λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας δεν μπορούν να ασκήσουν ερευνητικές δραστηριότητες και δεν μπορούν να συνεχίσουν τη διδασκαλία τους με πλήρη

αποτελεσματικότητα και αφοσίωση (Cotton, Dollard & De Jonge, 2002). Αυτό δείχνει ότι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε διοικητικές δραστηριότητες είναι ένας παράγοντας αποδυνάμωσης των εκπαιδευτικών. Ο Fried (2004) διαπίστωσε ότι ο κακός σχεδιασμός εργασίας και η υπερβολική επιβάρυνση αποτελούν εμπόδιο στην παρακίνηση των δασκάλων.

2.6.5 Επικοινωνία

Στο σχολικό σύστημα, η σχέση μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών βοηθά στην ενίσχυση της σχολικής παραγωγικότητας. Ο Omebe (2014) σημείωσε επίσης ότι πρέπει να υπάρχει ένα καλό δίκτυο επικοινωνίας στο σχολείο για να μπορούν οι εκπαιδευτικοί να ενημερώνονται συνεχώς για την πρόοδο που σημειώνεται στο σχολείο. Πρέπει να ενθαρρύνονται οι καλές σχέσεις με το προσωπικό για να μπορέσουν οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν στο σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων στο σχολείο. Οι σχέσεις προσωπικού μπορεί επίσης να καθοριστούν από τον τύπο προσωπικότητας. Κάθε τύπος προσωπικότητας απαιτεί έναν συγκεκριμένο τρόπο επικοινωνίας (Sambe, 2005). Από αυτή την άποψη, οι διευθυντές πρέπει να προσδιορίσουν την προσωπικότητα των εργαζομένων στο σχολείο και να συσχετιστούν μαζί τους ανάλογα. Και οι εκπαιδευτικοί μπορούν να κάνουν το ίδιο (Chang et al., 2016).

Η οικοδόμηση ενός υγιούς καναλιού επικοινωνίας μεταξύ διευθυντών και δασκάλων είναι εξαιρετικά σημαντική. Ο Lu (2006) προτείνει ότι όταν το κανάλι επικοινωνίας είναι ομαλό και οι απόψεις μοιράζονται εξίσου, οι δάσκαλοι νιώθουν σεβασμό και είναι θετικοί απέναντι στον εργασιακό χώρο. Ο Cheng (2004) δείχνει ότι η θετική ατμόσφαιρα στην εργασία σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση και την προθυμία των εκπαιδευτικών να εργαστούν για το σχολείο. Αντίθετα, χωρίς τις κατάλληλες συνθήκες στο χώρο εργασίας (π.χ. κακή επικοινωνία/υποστήριξη), οι εκπαιδευτικοί χάνουν το κίνητρο να υποστηρίξουν τους συναδέλφους τους, μειώνουν την προσωπική τους απόδοση και είναι πολύ πιθανό να εγκαταλείψουν το σχολείο μακροπρόθεσμα.

Σχέση δασκάλου με δάσκαλο

Ως σχέσεις δασκάλου με δάσκαλο ορίζονται οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ ενός δασκάλου και

των συναδέλφων του. Η βιβλιογραφία προτείνει ότι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να αλληλεπιδρούν και να συνεργάζονται ελεύθερα σε όλες τα επίπεδα για να βελτιώσουν την εργασιακή τους απόδοση. Ο Ngo'ongah (1991) σε μια μελέτη σχετικά με την απόδοση δασκάλων της αγγλικής γλώσσας σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Ουγκάντα ανακάλυψε ότι η σχέση μεταξύ δασκάλου και συναδέλφων δασκάλων συμβάλλει στην εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών. Ο ερευνητής διαπίστωσε ότι εκείνοι οι δάσκαλοι που συμβουλευόνταν τους ομολόγους τους πιο συχνά για προβλήματα μεθοδολογίας είχαν υψηλές επιδόσεις. Με τον ίδιο τρόπο, ο Kaggwa (2003) σε μια μελέτη σχετικά με τη συμβολή της συμμετοχής των δασκάλων στη διοίκηση και τις εργασιακές επιδόσεις των εκπαιδευτικών στην ιδιωτική δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Καμπάλα βρήκε ότι ήταν οι δάσκαλοι που συνεργάζονταν και συζητούσαν σε διάφορες πτυχές εκείνοι που οδήγησαν στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Σχέση διευθυντή με δάσκαλο

Ο διευθυντής πρέπει να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς να αντιδράσουν θετικά στους εκπαιδευτικούς στόχους. Για να πετύχει ένας οργανισμός όπως ένα σχολείο στην αποστολή του, οι δάσκαλοι πρέπει να συμμετέχουν ενεργά και να έχουν επίγνωση της λειτουργίας τους. Ο Johnson (1990) υποστήριξε ότι οι σχέσεις δασκάλου-διευθυντή είχαν την ισχυρότερη και πιο σταθερή επίδραση στην προθυμία των εκπαιδευτικών να συμμετάσχουν. Όπου ο διευθυντής είναι διευκολυντικός, υποστηρικτικός και συνεργατικός, οι εκπαιδευτικοί θα συμμετάσχουν βελτιώνοντας την εργασιακή τους απόδοση.

Ο Kamwine (2004) σε μια μελέτη σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης της διοίκησης και την εργασιακή απόδοση των δασκάλων σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με κρατική βοήθεια στην περιοχή της Καμπάλα ανακάλυψε ότι οι περισσότεροι δάσκαλοι και διευθυντές ήταν της άποψης ότι όταν και τα δύο μέρη εμπλέκονται στον καθορισμό των σχολικών στόχων, αυξάνεται η εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών. Αυτό συμφωνεί με τον Ssenabulya (2007) ο οποίος ανακάλυψε εμπειρικά ότι η κοινή λήψη αποφάσεων μεταξύ των δασκάλων και των διευθυντών στην περιοχή της Καμπάλα βελτιώνει την απόδοση των δασκάλων.

Σχέση δασκάλου με μη διδακτικό προσωπικό

Οι σχέσεις δασκάλου με μη διδακτικό προσωπικό είναι οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ του

δασκάλου και των μη διδακτικών υπαλλήλων ενός σχολείου. Περιλαμβάνει τις σχέσεις των δασκάλων με μέλη του προσωπικού, όπως ο μάγειρας, η σχολική νοσοκόμα, οι φύλακες του σχολείου, ο προπονητής του σχολείου μεταξύ άλλων. Οι Bratton & Jeffrey (2003: 273) υποστηρίζουν ότι «τέτοιες ομάδες θα πρέπει να λειτουργούν ως ομάδα πολλαπλών λειτουργιών συνδυάζοντας γνώσεις και δεξιότητες ατόμων από διάφορους τομείς εργασίας ή ομάδες για να επιτύχουν καλύτερη απόδοση». Ο Passi (1992) υποστηρίζει ότι είναι σημαντικό να συνεργάζονται με διάφορα μέλη του σχολείου τους σεβόμενοι την κατάσταση και τις προσδοκίες των άλλων.

Ενώ η βιβλιογραφία έδειξε θετική συσχέτιση μεταξύ των σχέσεων δασκάλων και μη δασκάλων, ο Kisembo (1995) στη μελέτη σχετικά με τα εμπόδια στην αποτελεσματική απόδοση των δασκάλων σε επιλεγμένα σχολεία ανακάλυψε εμπειρικά ότι ήταν δύσκολο για τους εκπαιδευτικούς να αλληλεπιδράσουν ελεύθερα με μη εκπαιδευτικούς λόγω της φύσης της εργασίας των δασκάλων. Για παράδειγμα, οι δάσκαλοι είναι πάντα σε υπηρεσία, πρέπει να προετοιμάσουν σχέδια μαθημάτων και να διευθύνουν εξωσχολικές δραστηριότητες, σε αντίθεση με το μη διδακτικό προσωπικό που δεν επιβαρύνεται πολύ.

2.6.6 Εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, που ορίζεται ως συναισθηματικές αντιδράσεις των δασκάλων στην εργασία τους ή στον διδακτικό τους ρόλο, έχει μελετηθεί στον τομέα της εργασιακής ψυχολογίας (Skaalvik & Skaalvik, 2011). Η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών στις περισσότερες περιπτώσεις οδηγεί στη δέσμευση των προσπαθειών και του χρόνου τους, με αποτέλεσμα υψηλή εργασιακή απόδοση (Scott, 2004) και καλύτερη ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών (Mertler, 2002). Γενικά, η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σχετίζεται με τους δείκτες των συνθηκών ασφάλειας εργασίας, τη δέσμευση των μαθητών και το αποτέλεσμα. Τα αποτελέσματα από πρόσφατες μελέτες επιβεβαιώνουν ισχυρότερη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία ενός εργαζομένου και της απόδοσής του. Έτσι, οι εργαζόμενοι που ήταν ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους έδειξαν μεγαλύτερη αφοσίωση στην εργασία τους, ήταν πιο αισιόδοξοι και τελικά είχαν καλύτερες επιδόσεις (Rigoroulou et al., 2011).

Σύμφωνα με τον Mundhra (2010), οι εγγενείς παράγοντες παρακίνησης της εργασίας επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση της εργασίας. Οι δάσκαλοι που απολαμβάνουν

μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δουλειά τους παρουσιάζουν επίσης υψηλότερες επιδόσεις στην εκτέλεση της εργασίας τους. Σε διάφορες μελέτες, η εργασιακή απόδοση και η εργασιακή ικανοποίηση είχαν μια αξιοσημείωτη θετική σχέση (Shokrkon & Naami, 2009· Ahmad, Ahmad & Shah, 2010· Hayati & Caniago, 2012). Οι δάσκαλοι που έχουν σημαντικά υψηλή εργασιακή ικανοποίηση έχουν μεγαλύτερη τάση να επιθυμούν να προωθήσουν τις διδακτικές τους προσπάθειες και να τολμήσουν να συνεχίσουν την εκπαίδευση. Ο Chen (2010) διεξήγαγε μια μελέτη για τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης 294 δασκάλων σε κινεζικά γυμνάσια. Η μελέτη έδειξε ότι οι δάσκαλοι ήταν γενικά ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Οι ικανοποιημένοι από την εργασία αναφέρθηκαν στις συνθήκες εργασίας (π.χ. συλλογικότητα, έλεγχος στην τάξη και διαθεσιμότητα πόρων), στην ηγεσία και στις ευκαιρίες για συνεργασία, ενώ οι δυσαρεστημένοι με την εργασία βρέθηκαν να σχετίζονται με το εισόδημα, τον φόρτο εργασίας και το άγχος των εκπαιδευτικών και τις ευκαιρίες για ανάπτυξη.

2.6.7 Πρόσληψη και τοποθέτηση

Η πρόσληψη και στελέχωση θεωρείται τις περισσότερες φορές ως μια «αμφίδρομη διαδικασία» όπου τόσο ο αιτών όσο και το εκπαιδευτικό ίδρυμα πρέπει να λάβουν επαρκείς πληροφορίες ο ένας για τον άλλον για να μπορέσουν να προσδιορίσουν εάν οι δεξιότητες και οι φιλοδοξίες ενός ατόμου ταιριάζουν με τις ευθύνες και τις ευκαιρίες μιας κενής θέσης (Liu & Moore Johnson, 2006). Με άλλα λόγια, ο βαθμός προσαρμογής μεταξύ των δασκάλων και των θέσεων εργασίας δεν θα επηρεάσει μόνο την απόδοση της εργασίας, αλλά θα έχει επίσης θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Watt & Richardson, 2007).

Η επιλογή των υποψηφίων είναι μια πολύπλοκη και κρίσιμη διαδικασία για το σχολείο. Ο εντοπισμός δασκάλων με τα απαιτούμενα προσόντα μπορεί να είναι απλός, αλλά η εύρεση υποψηφίων που είναι προνοητικοί στην εργασία και αποδέχονται τις οργανωτικές/σχολικές αξίες δεν είναι (Selden, Ingraham & Jacobson, 2001). Αρκετές έρευνες ανέδειξαν ότι πάρα πολλοί δάσκαλοι υψηλής ειδίκευσης εγκατέλειψαν τη δουλειά τους τα πρώτα χρόνια της σταδιοδρομίας τους λόγω ανεκπλήρωτων προσδοκιών που σχετίζονται με το εργασιακό τους περιβάλλον. Κατά την επιλογή διδακτικού προσωπικού και την πρόσληψη, είναι σημαντικό να δοθεί προσοχή τόσο σε επίσημα, πιο τεχνικά κριτήρια όσο και σε πιο άτυπα, λιγότερο συγκεκριμένα κριτήρια (Liu & Moore Johnson, 2006). Επομένως, πρόσληψη και επιλογή δε θα πρέπει να πραγματοποιούνται αποκλειστικά από το κεντρικό τμήμα και το σώμα των

εκπαιδευτικών θα ήταν καλό να εμπλέκεται αντίστοιχα στη διαδικασία (Runhaar & Sanders, 2013). Οι ομάδες των δασκάλων γνωρίζουν ποιοι ρόλοι πρέπει να εκπληρωθούν, ποιες δεξιότητες υπάρχουν στην ομάδα και ποιες δεξιότητες λείπουν. Γνωρίζουν επίσης, για παράδειγμα, τι είδους κουλτούρα υπάρχει στην ομάδα και ποια προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά είναι σημαντικά για να «ταιριάσει» ένα άτομο.

3 Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητικά ερωτήματα

Ακολουθώντας την ανάλυση της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε σχετικά με τις αρχές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και τη θεωρία κινήτρων των εργαζομένων, η μελέτη προσπάθησε να επεκταθεί και να διερευνήσει εμπειρικά τις συγκριμένες έννοιες στον κλάδο της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα στην ιδιωτική εκπαίδευση. Σκοπός της ερευνητικής διαδικασίας είναι η διερεύνηση της πιθανής επιρροής της σχέσης εργαζομένου-διοίκησης στις επιδόσεις των εκπαιδευτικών της ιδιωτικής εκπαίδευσης, η παρουσίαση των απόψεων και των στάσεων των εκπαιδευτικών της ιδιωτικής μέσης εκπαίδευσης στην Ελλάδα, αναφορικά με το εάν και κατά πόσο η σχέση που διατηρούν με τη διοίκηση του οργανισμού επηρεάζει τις επιδόσεις στο εκπαιδευτικό έργο τους και η απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν ήδη στην εισαγωγή της μελέτης:

1. Πώς πραγματοποιείται η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα εκπαιδευτικά ιδρύματα αναφορικά με το εκπαιδευτικό προσωπικό;
2. Με ποιους τρόπους αξιολογείται το έργο των εκπαιδευτικών στα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ελλάδας;
3. Από ποια στοιχεία της διοίκησης επηρεάζεται η επίδοση των εκπαιδευτικών στα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ελλάδας;
4. Ποιος είναι ο βαθμός επιρροής της σχέσης διοίκησης-εργαζόμενου στην επίδοση των εκπαιδευτικών των ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της Ελλάδας;

3.2 Ερευνητική μέθοδος

Η εμπειρική πρωτογενής έρευνα κρίθηκε σκόπιμη για την εμπειρική τεκμηρίωση όσων προσδιορίστηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση και για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων. Η επιλογή της ποσοτικής μεθοδολογίας, ακολουθώντας μια αφαιρετική και επαγωγική διαδικασία, κρίθηκε κατάλληλη ως μέθοδος έρευνας για τη συλλογή και ανάλυση ποσοτικών δεδομένων (Saunders, Lewis και Thornhill, 2009).

Η παρούσα εργασία στηρίχθηκε στην ποσοτική έρευνα πεδίου για την απόκτηση πρωτογενών δεδομένων, ώστε να αποτυπωθεί η επίδραση της σχέσης εργαζομένων-διοίκησης στις εργασιακές επιδόσεις των εκπαιδευτικών. Για τον σκοπό αυτό αξιοποιήθηκε ερωτηματολόγιο κλειστών ερωτήσεων, ως σύνθεση από προηγούμενες δοκιμασμένες κλίμακες και μεταβλητές προηγούμενων αναγνωρισμένων μελετών και διανεμήθηκε σε εκπαιδευτικούς ιδιωτικών ιδρυμάτων. Η λεπτομερής ανάλυση του ερευνητικού εργαλείου, της ερευνητικής διαδικασίας, του δείγματος και της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε ακολουθεί παρακάτω.

3.3 Ερευνητικό εργαλείο

Για τη διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας κατασκευάστηκε ερευνητικό εργαλείο, το οποίο βασίστηκε σε δοκιμασμένες κλίμακες προηγούμενων μελετών. Το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε χωρίστηκε σε ενότητες, ακολουθώντας τις έννοιες που είχε ως στόχο να μελετήσει η παρούσα εργασία, μαζί με τις αντίστοιχες μεταξύ τους σχέσεις. Τα μέρη του ερωτηματολογίου είναι τα εξής:

- Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων
- Εργασιακό προφίλ συμμετεχόντων
- Διαχείριση Προσωπικού
- Οργανωσιακή Κουλτούρα
- Ανταμοιβές Προσωπικού
- Ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον
- Ικανοποίηση από την εργασία
- Επιρροή της πανδημίας

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και τα χαρακτηριστικά του εργασιακού τους προφίλ συλλέχθηκαν από ερωτήσεις σχετικές με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την προϋπηρεσία τους στον τομέα της διδασκαλίας, την προϋπηρεσία τους σε ιδιωτικά ιδρύματα, την πρότερη εμπειρία τους σε δημόσια ιδρύματα, την περιοχή της εργασίας

τους και τη δυναμικότητα της μονάδας τους ως προς τον αριθμό των μαθητών και των εκπαιδευτικών.

Για τη μέτρηση της διαχείρισης προσωπικού, της οργανωσιακής κουλτούρας, των ανταμοιβών προσωπικού, της ικανοποίησης από το περιβάλλον και την εργασία, καθώς και για την επιρροή της πανδημίας χρησιμοποιήθηκαν αντίστοιχες κλίμακες ερωτήσεων που αναπτύχθηκαν από τους Pagán-Castaño et al. (2021) και Mbithi (2018), σε προηγούμενες αντίστοιχες ερευνητικές προσπάθειες. Οι κλίμακες μεταφράστηκε και προσαρμόστηκε καταλλήλως για τη μέτρηση των απόψεων των εκπαιδευτικών μέσα από κλειστές απαντήσεις διαβάθμισης τύπου Likert 5 βαθμών (1 = απόλυτη διαφωνία, 5 = απόλυτη συμφωνία). Ολόκληρο το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε υπάρχει στο Παράρτημα, στις τελευταίες σελίδες της εργασίας.

3.4 Μέθοδος δειγματοληψίας

Ο πληθυσμός στόχος της έρευνας ήταν οι εκπαιδευτικοί σε ιδιωτικά ιδρύματα της χώρας, χωρίς να μπορούν να αποκλειστούν εκ των προτέρων οι εκπαιδευτικοί των δημοσίων ιδρυμάτων. Ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η δειγματοληψία ήταν αρχικά με δείγμα ευκολίας ατόμων του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος της ερευνήτριας.

3.5 Περιγραφή ερευνητικής διαδικασίας

Μετά την κατασκευή του ερευνητικού εργαλείου, οι ερωτήσεις προσαρμόστηκαν σε φόρμα ηλεκτρονικών απαντήσεων με τη βοήθεια του Google Forms, το οποίο διαμοιράστηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μέσω κοινωνικής δικτύωσης σε άτομα με το κατάλληλο προφίλ για συμμετοχή στην έρευνα. Το ερωτηματολόγιο παρέμενε ενεργό από τις 15/11/2022 έως τις 31/12/2022. Οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν από την ηλεκτρονική φόρμα καταχωρήθηκαν σε αρχείο MS Excel, όπου πραγματοποιήθηκε η κατάλληλη κωδικοποίηση δεδομένων για εισαγωγή σε λογισμικό στατιστικής ανάλυσης και συγκεκριμένα στο SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Οι τελικές έγκυρες συμμετοχές ανήλθαν σε 104, ενώ υπήρξαν και 14 άτομα που δεν πληρούσαν το ανάλογο προφίλ και αποκλείστηκαν από τη διαδικασία.

3.6 Ηθικά ζητήματα και δεοντολογία

Η συμμετοχή στην έρευνα και η δυνατότητα επεξεργασία των δεδομένων τους έγινε κατόπιν της εκούσιας συγκατάθεσής τους, σύμφωνα με τις επιταγές της ηθικής δεοντολογίας. Ένα εισαγωγικό κείμενο πριν από την έναρξη του ερωτηματολογίου τους ενημέρωνε για τον σκοπό της έρευνας και τους διαβεβαίωνε ότι αφορά στην εκπόνηση μεταπτυχιακής εργασίας. Επίσης, τους ενημέρωνε ότι η συμμετοχή τους είναι εντελώς εθελοντική και ότι η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων τους είναι δεδομένη.

3.7 Στατιστική επεξεργασία και ανάλυση

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας συλλογής απαντήσεων, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων εξήχθησαν σε ένα υπολογιστικό φύλλο MS Excel, όπου οι απαντήσεις για κάθε μεταβλητή καθαρίστηκαν και κωδικοποιήθηκαν αριθμητικά. Μετά από αυτές τις αλλαγές, τα δεδομένα εισήχθησαν στο λογισμικό στατιστικής ανάλυσης SPSS (v.26) με κατάλληλη κωδικοποίηση.

Για την καλύτερη κατανόηση των ευρημάτων και την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα, αρχικά χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση, χρησιμοποιώντας πίνακες συχνοτήτων, στατιστικούς ελέγχους και ανάλυση συσχέτισης, ενώ κάθε μεταβλητή της κλίμακας ομαδοποιήθηκε κατάλληλα σε διαστάσεις. Για να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εσωτερική συνοχή των κλιμάκων ώστε να μπορούν να ομαδοποιηθούν σε μία διάσταση, οι μεταβλητές ελέγχθηκαν μέσω του συντελεστή Cronbach- α (Pallant, 2020).

Την ομαδοποίηση των μεταβλητών των κλιμάκων σε διαστάσεις ακολούθησαν οι στατιστικοί έλεγχοι και η ανάλυση συσχέτισης. Καθώς το δείγμα είναι άνω των 100 παρατηρήσεων, μπορεί να υποτεθεί η ύπαρξη κανονικότητας των κατανομών, μέσω του κεντρικού οριακού θεωρήματος (Ghasemi & Zahediasl, 2012), γεγονός που επιτρέπει τη χρήση των παραμετρικών ελέγχων t-test για δύο ανεξάρτητες ομάδες και ANOVA για τρεις και άνω. Η ανάλυση συσχετίσεων πραγματοποιήθηκε με τους συντελεστές συσχέτισης Pearson's r (για συνεχείς μεταβλητές και Levene's test (για μεταβλητές διαβάθμισης). Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας στην παρούσα μελέτη ορίστηκε σε $\alpha=0,05$.

3.8 Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Αρχικά, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε ένα μικρό αριθμό 6 συμμετεχόντων υπό τη μορφή πιλοτικής έρευνας για τον εντοπισμό και τη διόρθωση τυχόν στοιχείων που δυσκόλευαν τους συμμετέχοντες στην κατανόηση. Από την πιλοτική αυτή διαδικασία δεν εντοπίστηκε κάποια δυσλειτουργία, οπότε το ερωτηματολόγιο συνέχισε να διακινείται ως είχε.

Η εγκυρότητα αναφέρεται στον βαθμό που ένα ερευνητικό εργαλείο είναι σε θέση να μετρήσει τις έννοιες που σκοπεύει να μετρήσει για τη μείωση των συστηματικών σφαλμάτων (Drost, 2011). Σε αυτή τη μελέτη, η κατασκευή του ερωτηματολογίου βασίστηκε στη βιβλιογραφία και στις αντίστοιχες κλίμακες άλλων μελετών. Επιπλέον, η συγκεκριμένη έννοια που διερευνάται μετριέται σε διάφορες διακριτές αλλά σχετικές μεταβλητές για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα. Η πρώτη φάση της πιλοτικής μελέτης επιβεβαίωσε την ύπαρξη αποτελεσματικότητας.

Η αξιοπιστία αναφέρεται στον βαθμό τον οποίο οι κλίμακες μετρούν με συνέπεια τα ίδια χαρακτηριστικά και έτσι οι μεταβλητές παρουσιάζουν υψηλή συμφωνία ή συσχέτιση μεταξύ τους (Drost, 2011). Για τη συγκεκριμένη μελέτη, η αξιοπιστία ελέγχθηκε με τη βοήθεια του δείκτη εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha.

4 Αποτελέσματα

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης. Τα αποτελέσματα ακολουθούν τη λογική δομή του ερωτηματολογίου. Αρχικά παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων και τα αντίστοιχα περιγραφικά αποτελέσματα που σχετίζονται με τα εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Ακολουθεί η ανάλυση των απαντήσεων για την κάθε μία κλίμακα του ερωτηματολογίου και στη συνέχεια καταγράφονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις διαστάσεις που αναπτύχθηκαν, βάσει της κατάλληλης ομαδοποίησης των μεταβλητών, για την εκάστοτε κλίμακα. Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν.

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Ο Πίνακας 1 που ακολουθεί αποτυπώνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων ως προς το φύλο, την ηλικία τους και το επίπεδο εκπαίδευσής τους.

Πίνακας 1 - Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

Κατηγορίες μεταβλητών	Ποσοστό
Φύλο	
Γυναίκα	56,7%
Άνδρας	43,3%
Ηλικία	
Έως 24 ετών	12,5%
Από 25 έως 34 ετών	59,6%
Από 35 έως 44 ετών	14,4%
Άνω των 44 ετών	13,5%
Από 45 έως 54 ετών	11,5%
Άνω των 54 ετών	1,9%
Επίπεδο εκπαίδευσης	
Πιστοποίηση/Βασικό πτυχίο	45,2%
Πιστοποίηση	3,8%
Προπτυχιακές σπουδές	41,3%
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	54,8%
Μεταπτυχιακές σπουδές	53,8%
Διδακτορικές σπουδές	1%

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 1, οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν το 56,7% του δείγματος και οι άντρες το 43,3%. Σχετικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, περισσότεροι από τους μισούς ανήκουν στην ηλικιακή κλάση των 25 έως 34 ετών. Οι υπόλοιπες ηλικιακές κατηγορίες εμφανίζονται σχετικά ισομοιρασμένες. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες με ηλικία μικρότερη των 25 ετών αντιπροσωπεύουν το 12,5% του δείγματος και οι συμμετέχοντες με ηλικία από 35 έως 44 ετών και όσοι ήταν άνω των 44 ετών αντιπροσωπεύουν το 14,4% και το 13,5% αντίστοιχα. Σημειώνεται ότι στην ηλικιακή κατηγορία των 54 ετών ανήκε μόνο το 1,9% του δείγματος και η κατηγορία αυτή ομαδοποιήθηκε με την προηγούμενη. Σε ό, τι αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες φαίνονται να είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου, καθώς το 41,3% ολοκλήρωσαν τις προπτυχιακές τους σπουδές και το 53,8% τις μεταπτυχιακές τους σπουδές. Ένα μικρό ποσοστό του δείγματος έχει λάβει πιστοποίηση (3,8%) και μόνο το 1% των συμμετεχόντων έχει ολοκληρώσει τις διδακτορικές τους σπουδές.

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τα εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, τόσο αναφορικά με τους ίδιους, όσο και με τους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται.

Πίνακας 2 – Εργασιακά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

Κατηγορίες μεταβλητών	Ποσοστό
Επαγγελματική προϋπηρεσία στον τομέα της διδασκαλίας	
Έως 2 έτη	24,0%
Από 3 έως 5 έτη	26,9%
Από 6 έως 10 έτη	25,1%
Άνω των 10 ετών	24,0%
Επαγγελματική προϋπηρεσία σε ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα	
Έως 2 έτη	40,4%
Από 3 έως 5 έτη	27,9%
Από 6 έως 10 έτη	18,3%
Άνω των 10 ετών	13,5%
Επαγγελματική προϋπηρεσία σε δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα	
Όχι	73,1%
Ναι	26,9%
Περιοχή εργασίας	
Επαρχιακή πόλη	8,7%
Επαρχιακό αστικό κέντρο	7,7%
Αθήνα/Θεσσαλονίκη	83,6%
Δυναμικότητα εκπαιδευτικής μονάδας ως προς τον αριθμό μαθητών	
Έως 20 μαθητές	24,0%
Από 21 έως 50 μαθητές	23,1%
Από 51 έως 200 μαθητές	28,8%
Άνω των 200 μαθητών	24,0%
Δυναμικότητα εκπαιδευτικής μονάδας ως προς τον αριθμό εκπαιδευτικών	
Έως 5 εκπαιδευτικοί	18,3%
Από 6 έως 10 εκπαιδευτικοί	34,6%
Από 11 έως 20 εκπαιδευτικοί	21,2%
Άνω των 20 εκπαιδευτικών	26,0%

Όπως φαίνεται στον πίνακα, οι συμμετέχοντες εμφανίζονται ισομοιρασμένοι στις κλάσεις της εργασιακής προϋπηρεσίας στον τομέα της διδασκαλίας, με ποσοστό περίπου 25% στην κάθε κλάση. Σχετικά με την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων σε ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, το 40,4% δηλώνει ότι έχει προϋπηρεσία μικρότερη των 2 ετών, το 27,9% από 3 έως 5 έτη, το 18,3% από 6 έως 10 έτη και το 13,5% έχει προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 10 ετών. Επιπλέον, το 73,1% δηλώνει ότι δεν έχει απασχοληθεί σε δημόσιο εκπαιδευτικό ίδρυμα έως τη στιγμή της συμμετοχής του στην έρευνα. Ερωτώμενοι για την περιοχή εργασίας τους, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (83,6%) δήλωσε ότι εργάζεται στην Αθήνα ή στη Θεσσαλονίκη και οι υπόλοιποι σε κάποια επαρχιακή πόλη ή επαρχιακό αστικό κέντρο. Ως προς τη δυναμικότητα της εκπαιδευτικής τους μονάδας αναφορικά με τον αριθμό των μαθητών, το 24% απασχολείται σε μονάδα με λιγότερους από 20 μαθητές, το 23,1% σε μονάδα των 21 έως 50 μαθητών, το 28,8% σε μονάδα των 51 έως 200 φοιτητών και το 24% σε μονάδα με περισσότερους από 200 μαθητές. Αντίστοιχα, ως προς τη δυναμικότητα της εκπαιδευτικής τους μονάδας αναφορικά με τον αριθμό των εκπαιδευτικών, το 18,3% απασχολείται σε μονάδα με λιγότερους από 5 εκπαιδευτικούς, το 34,6% σε μονάδα των 6 έως 10 εκπαιδευτικών, το 21,2% σε μονάδα των 11 έως 20 εκπαιδευτικών και το 26% σε μονάδα με περισσότερους από 20 εκπαιδευτικούς.

4.2 Περιγραφικά αποτελέσματα των κλιμάκων

Στην παρούσα υποενότητα καταγράφονται τα περιγραφικά αποτελέσματα, σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες σε κάθε μία από τις κλίμακες του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα του δείγματος για τις επιμέρους κλίμακες παρουσιάζονται συγκεντρωτικά με τη μορφή ποσοστών και μέσων όρων σε φθίνουσα κατάταξη. Σημειώνεται ότι ακολουθήθηκε η κωδικοποίηση των διαβαθμίσεων των απαντήσεων για την κάθε κλίμακα προκειμένου να εξαχθούν οι μέσοι όροι. Εφόσον για όλες τις κλίμακες του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν κλειστές απαντήσεις ίσων διαστημάτων Likert 5 βαθμών όπου το 1 αντιστοιχούσε στις επιλογές καθόλου ή απόλυτη διαφωνία και το 5 στις επιλογές πλήρως ή απόλυτη συμφωνία, οι μέσοι όροι υπολογίστηκαν με βάση την κωδικοποίηση των απαντήσεων από 1 έως 5.

4.2.1 Περιγραφικά αποτελέσματα κλίμακας διαχείρισης προσωπικού

Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει την περιγραφική ανάλυση για τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην κλίμακα διαχείρισης προσωπικού. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων έχουν καταταχθεί σε φθίνουσα διάταξη, σύμφωνα με τον μέσο όρο των απαντήσεων.

Πίνακας 3 – Περιγραφική ανάλυση κλίμακας Διαχείρισης Προσωπικού

Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στην κάθε ερώτηση διαχείρισης προσωπικού	Καθόλου	2	3	4	Απόλυτα	Μέσος όρος
Η δουλειά μου είναι ορισμένες φορές περισσότερο από ό,τι μπορώ να αντέξω	3,8%	18,3%	19,2%	36,5%	22,1%	3,55
Κάθε φορά που ξεκινά η διαδικασία πρόσληψης, η διεύθυνση προσπαθεί να αναζητήσει και να εξασφαλίσει τον καλύτερο δυνατό υποψήφιο	4,8%	20,2%	12,5%	44,2%	18,3%	3,51
Μπορώ να επικοινωνήσω με την ανώτερη διοίκηση με μεγάλη ευκολία	6,7%	18,3%	22,1%	32,7%	20,2%	3,41
Αισθάνεστε άνετα με το πώς ο οργανισμός αναγνωρίζει τη συνεισφορά σας	2,9%	20,2%	25,0%	43,3%	8,7%	3,35
Η ανώτερη διοίκηση δίνει μια σαφή εικόνα της κατεύθυνσης προς την οποία πρέπει να κινείται ο οργανισμός	5,8%	20,2%	25,0%	35,6%	13,5%	3,31
Η διοίκηση περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων του προσωπικού	8,7%	20,2%	31,7%	31,7%	7,7%	3,10
Υπάρχει ένα σύστημα αναγνώρισης εργαζομένων που χρησιμοποιείται για την προσέλκυση και διατήρηση κατάλληλων δασκάλων	6,7%	24,0%	26,0%	40,4%	2,9%	3,09

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται παραπάνω, οι συμμετέχοντες φαίνονται σχετικά ικανοποιημένοι από τον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού, καθώς σε όλες τις ερωτήσεις που τους τέθηκαν οι δηλώσεις τους εμφάνισαν μέσο όρο μεγαλύτερο από 3, που αποτελεί το όριο της ουδετερότητας, χωρίς να ξεπεράσουν το 4 σε καμία δήλωσή τους κατά μέσο όρο. Οι συμμετέχοντες φαίνονται περισσότερο θετικοί με τις διαδικασίες πρόσληψης που ακολουθούνται από τη διοίκηση και με τη δυνατότητα επικοινωνίας με τη διοίκηση. Υποστηρίζουν ότι γίνεται προσπάθεια για την αναζήτηση και επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου, καθώς σε αυτή τη δήλωση εμφανίστηκε ο μέσος όρος (3,51), και ότι μπορούν να επικοινωνήσουν με μεγάλη ευκολία με τη διοίκηση του οργανισμού τους (μέσος όρος 3,41). Σχετικά ικανοποιημένοι είναι και ως προς την αναγνώριση της συνεισφοράς τους και ως προς την κατεύθυνση του οργανισμού τους (μέσοι όροι 3,35 και 3,31 αντίστοιχα). Στους χαμηλότερους μέσους όρους αποτυπώνεται η όχι και τόσο υψηλή ικανοποίηση σε σχέση με το εάν λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (3,10) και στο κατά πόσο το σύστημα αναγνώρισης χρησιμοποιείται για την προσέλκυση νέων συναδέλφων (3,09).

4.2.2 Περιγραφικά αποτελέσματα κλίμακας οργανωσιακής κουλτούρας

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα της κλίμακας οργανωσιακής κουλτούρας, με ποσοστά απαντήσεων και μέσους όρους όπως έγινε προηγουμένως, ακολουθώντας επίσης τη φθίνουσα κατάταξη των μέσων όρων.

Πίνακας 4 – Περιγραφική ανάλυση κλίμακας Οργανωσιακής Κουλτούρας

Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στην κάθε ερώτηση οργανωσιακής κουλτούρας	Καθόλου	2	3	4	Απόλυτα	Μέσος όρος
Οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται προσαρμόζονται στο νέο τους περιβάλλον μέσω της κοινωνικοποίησης	1,9%	15,4%	25,0%	52,9%	4,8%	3,43
Η διεύθυνση εστιάζει στον προσανατολισμό των νέων εργαζομένων σύμφωνα με τους κανόνες, τα πρότυπα και τους στόχους του οργανισμού	5,8%	17,3%	26,9%	37,5%	12,5%	3,34
Ο οργανισμός έχει σαφές όραμα και αποστολή και εκτιμά την αλλαγή κουλτούρας	5,8%	15,4%	37,5%	29,8%	11,5%	3,26
Παρέχονται συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με το ποιες συμπεριφορές ή ενέργειες αναγνωρίζονται	5,8%	19,2%	38,5%	29,8%	6,7%	3,13
Ο οργανισμός επενδύει στην εκπαίδευση των δασκάλων του σε δεξιότητες	15,4%	20,2%	26,0%	27,9%	10,6%	2,98

Η συνολική εικόνα του Πίνακα 4 δείχνει ότι οι συμμετέχοντες δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού τους, επιβεβαιώνοντας έτσι τα μέτρια αποτελέσματα που περιγράφηκαν και στον Πίνακα 3, ιδιαίτερα αν σκεφτεί κανείς ότι ο τρόπος διαχείρισης προσωπικού αποτελεί μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού. Σχετικά ικανοποιημένοι δείχνουν οι συμμετέχοντες σε σχέση με τις δυνατότητες κοινωνικοποίησης για την προσαρμογή των εργαζομένων στο περιβάλλον τους (μεγαλύτερος μέσος όρος). Λίγο χαμηλότερο μέσο όρο έχουν οι δηλώσεις των συμμετεχόντων σε σχέση με τον προσανατολισμό που δίνεται στους εργαζόμενους σύμφωνα με τους κανονισμούς και τα πρότυπα του οργανισμού, οριοθετώντας αντίστοιχα και την αποδεκτή συμπεριφορά τους. Στον αντίποδα, αρνητική είναι η δήλωση των συμμετεχόντων σχετικά με την επένδυση που γίνεται εκ μέρους του οργανισμού στην εκπαίδευση των εργαζομένων (μέσος όρος 2,98).

4.2.3 Περιγραφικά αποτελέσματα κλίμακας ανταμοιβών προσωπικού

Στην υποενότητα αυτή, αποτυπώνονται οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο που ανταμείβεται το προσωπικό του οργανισμού, ακολουθώντας την ίδια λογική.

Πίνακας 5 – Περιγραφική ανάλυση κλίμακας Ανταμοιβών Προσωπικού

Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στην κάθε ερώτηση ανταμοιβών προσωπικού	Καθόλου	2	3	4	Απόλυτα	Μέσος όρος
Ο λόγος για τον οποίο εργάζομαι είναι για την ικανοποίηση των αναγκών μου και αναζητώ ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής	1,9%	9,6%	28,8%	44,2%	15,4%	3,62
Οι μη οικονομικές ανταμοιβές, ειδικά η αναγνώριση, μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	1,9%	15,4%	25,0%	37,5%	20,2%	3,59
Ο οργανισμός παρέχει άδεια μετ' αποδοχών και άνευ αποδοχών	18,3%	19,2%	22,1%	24,0%	16,3%	3,01
Υπάρχει ευέλικτο ωράριο εργασίας που επιτρέπει επαρκή χρόνο για ελεύθερο χρόνο και προσωπική ανάπτυξη	33,7%	22,1%	26,0%	13,5%	4,8%	2,34
Ο οργανισμός παρέχει φροντίδα για τα εξαρτώμενα μέλη της οικογένειας του συμμετέχοντος, όπως χώρος φύλαξης τέκνων	38,5%	26,9%	17,3%	16,3%	1,0%	2,14

Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει σε φθίνουσα κατάταξη τους μέσους όρους των δηλώσεων των συμμετεχόντων σε σχέση με το σύστημα ανταμοιβών του οργανισμού τους, αποτυπώνοντας τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους. Συνολικά, όλοι οι μέσοι όροι κινήθηκαν κοντά στον μέσο όρο του 3, υποδηλώνοντας με αυτό τον τρόπο τη σχετική συμφωνία τους ή διαφωνία τους με τις ερωτήσεις που τους τέθηκαν. Για παράδειγμα, οι συμμετέχοντες είναι σχετικά ικανοποιημένοι με τη δυνατότητα εξασφάλισης ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, ενώ δηλώνουν ότι η αναγνώριση μπορεί να είναι εξίσου σημαντική με τις οικονομικές απολαβές. Στον αντίποδα, δεν είναι ικανοποιημένοι με το γεγονός ότι δεν υπάρχει ευέλικτο ωράριο (μέσος όρος 2,34) και με το ότι δεν υπάρχει πρόβλεψη για φροντίδα εξαρτωμένων μελών της οικογένειάς τους, όπως χώρος φύλαξης τέκνων (μέσος όρος 2,14).

4.2.4 Περιγραφικά αποτελέσματα κλίμακας Ικανοποίησης από το Περιβάλλον

Στη συνέχεια αναλύεται η κλίμακα της ικανοποίησης των συμμετεχόντων από το περιβάλλον της εργασίας τους, η οποία παρουσιάστηκε με τη βοήθεια επτά σχετικών ερωτήσεων που απάντησαν οι συμμετέχοντες, δηλώνοντας τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους, οι οποίες κατατάχθηκαν σε φθίνουσα σειρά.

Πίνακας 6 – Περιγραφική ανάλυση κλίμακας Ικανοποίησης από το Περιβάλλον

Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στην κάθε ερώτηση ικανοποίησης από το περιβάλλον εργασίας	Καθόλου	2	3	4	Απόλυτα	Μέσος όρος
Είμαι ενθουσιώδης για τη συνεργασία με τους μαθητές μου	1,0%	2,9%	4,8%	46,2%	45,2%	4,32
Νιώθω ικανοποίηση από τη δουλειά μου με τους μαθητές	0,0%	4,8%	9,6%	45,2%	40,4%	4,21
Ο οργανισμός βρίσκεται σε μια ασφαλή και φιλική γειτονιά	1,0%	16,3%	19,2%	31,7%	31,7%	3,77
Είμαι ευχαριστημένος με τον χώρο του γραφείου μου και τη διάταξη	4,8%	21,2%	22,1%	35,6%	16,3%	3,38
Ο διευθυντής μου ασκεί καλή ηγεσία για ποιοτική απόδοση	5,8%	12,5%	36,5%	36,5%	8,7%	3,30
Ο χώρος εργασίας μου παρέχει ένα ανενόχλητο περιβάλλον χωρίς θόρυβο για να εκτελέσω τα καθήκοντά μου	10,6%	26,0%	16,3%	38,5%	8,7%	3,09
Όλο το προσωπικό αντιμετωπίζεται με τον ίδιο τρόπο στα εργασιακά θέματα	16,3%	22,1%	20,2%	25,0%	16,3%	3,03

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 6, οι συμμετέχοντες εμφανίζονται πολύ ικανοποιημένοι για τις πρώτες δύο δηλώσεις της κλίμακας που εμφανίζουν τους μεγαλύτερους μέσους όρους και σχετίζονται με το ότι οι εκπαιδευτικοί απασχολούνται και συνεργάζονται με μαθητές. Λίγο χαμηλότερα βρίσκεται ο μέσος όρος που αφορά στην ασφάλεια του περιβάλλοντος και της γειτονιάς στην οποία βρίσκεται το εκπαιδευτικό ίδρυμα (3,77). Ακόμα πιο κάτω βρίσκεται ο μέσος όρος αναφορικά με το κατά πόσο ο συμμετέχοντας αισθάνεται ευχαριστημένος με τον χώρο της εργασίας του (π.χ. τη διάταξη στο γραφείο του) και στο τέλος της λίστας βρίσκεται ο μέσος όρος για τη δήλωση των συμμετεχόντων σχετικά με τον θόρυβο στο περιβάλλον εργασίας του αλλά και η αντιμετώπιση του προσωπικού σε εργασιακά θέματα.

4.2.5 Περιγραφικά αποτελέσματα κλίμακας Ικανοποίησης από την Εργασία

Αντίστοιχα, αναλύεται και η κλίμακα της ικανοποίησης των συμμετεχόντων από το αντικείμενο της εργασίας τους, η οποία παρουσιάστηκε με τη βοήθεια έξι σχετικών ερωτήσεων που απάντησαν οι συμμετέχοντες, δηλώνοντας τον βαθμό συμφωνίας η διαφωνίας τους, οι οποίες κατατάχθηκαν σε φθίνουσα σειρά.

Πίνακας 7 – Περιγραφική ανάλυση κλίμακας Ικανοποίησης από την Εργασία

Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στην κάθε ερώτηση ικανοποίησης από την εργασία	Καθόλου	2	3	4	Απόλυτα	Μέσος όρος
Οι μαθητές μου ωφελούνται τα μέγιστα από τη διδασκαλία και τη συμβολή μου στο μάθημα	1,9%	3,8%	1,9%	50,0%	42,3%	4,27
Νιώθω ότι βοηθάω τους μαθητές μου να λύσουν τα προβλήματά τους	2,9%	0,0%	6,7%	49,0%	41,3%	4,26
Οι επιδόσεις των μαθητών μου αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειές μου για να τους υποστηρίξω	1,0%	4,8%	13,5%	53,8%	26,9%	4,01
Είμαι σε θέση να προσφέρω ένα υψηλού επιπέδου και πλήρες εκπαιδευτικό έργο	0,0%	2,9%	22,1%	47,1%	27,9%	4,00
Οι εκπαιδευτικές επιδόσεις μου στο εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι καλύτερες από άλλους συναδέλφους με παρόμοια προσόντα	1,9%	1,9%	35,6%	33,7%	26,9%	3,82
Οι εκπαιδευτικές επιδόσεις μου είναι καλύτερες από άλλους συναδέλφους με παρόμοια προσόντα σε άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα	1,0%	3,8%	38,5%	33,7%	23,1%	3,74

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 7 οι συμμετέχοντες εμφανίζονται στο σύνολό τους πολύ ευχαριστημένοι για όλες τις δηλώσεις της κλίμακας. Μόνο οι δύο τελευταίες δηλώσεις είναι κάτω από τον μέσο όρο του 4, αλλά και πάλι είναι πολύ ψηλά σε σχέση με το όριο μετριοπάθειας (μέσος όρος 3). Οι μεγαλύτεροι μέσοι όροι καταγράφηκαν στις δηλώσεις που αφορούν στη βοήθεια που παρέχεται στους μαθητές και στο ότι υποστηρίζονται για να επιλύσουν τα προβλήματά τους, αποτυπώνοντας έτσι και τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών. Οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι είναι αρκετά ποιοτικό το έργο που παρέχουν (μέσος όρος 4,0), αξιολογώντας τον εαυτό τους υψηλότερα ως προς τους συναδέλφους τους με ίδια προσόντα, είτε προέρχονται από το ίδιο εκπαιδευτικό ίδρυμα είτε από άλλο.

4.2.6 Περιγραφικά αποτελέσματα κλίμακας Επιρροής Πανδημίας

Η τελευταία κλίμακα που αναλύεται είναι αυτή της επιρροής της πανδημίας στις επιδόσεις των συμμετεχόντων. Αντίστοιχα, χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις ερωτήσεις στις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνία τους με αυτές, και αποτυπώνονται σε φθίνουσα κατάταξη, όπως παραπάνω.

Πίνακας 8 – Περιγραφική ανάλυση κλίμακας Επιρροή Πανδημίας

Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στην κάθε ερώτηση ικανοποίησης από την εργασία	Καθόλου	2	3	4	Απόλυτα	Μέσος όρος
Συνολικά η εξ αποστάσεως διδασκαλία είχε περισσότερα αρνητικά παρά θετικά αποτελέσματα για τον εκπαιδευτικό	2,9%	7,7%	12,5%	40,4%	36,5%	4,00
Οι σχέσεις διοίκησης και εκπαιδευτικών επηρεάστηκαν αρνητικά από τα αποτελέσματα της πανδημίας	4,8%	11,5%	29,8%	27,9%	26,0%	3,59
Κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως διδασκαλίας η ικανοποίησή μου από τη διοίκηση μειώθηκε	7,7%	6,7%	39,4%	20,2%	26,0%	3,50
Κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως διδασκαλίας οι επιδόσεις μου στο μάθημα μειώθηκαν	21,2%	15,4%	23,1%	21,2%	19,2%	3,02

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 8, οι μέσοι όροι των απαντήσεων εμφανίζονται μεγαλύτεροι του 3 που είναι το όριο της ουδετερότητας, υποδηλώνοντας με αυτό τον τρόπο τη συνολική συμφωνία των συμμετεχόντων αναφορικά με την επιρροή της πανδημίας στις επιδόσεις τους. Ο υψηλότερος μέσος όρος καταγράφηκε στη δήλωση αναφορικά με τα περισσότερα αρνητικά παρά θετικά αποτελέσματα για τον εκπαιδευτικό. Επίσης, οι συμμετέχοντες υποστήριξαν την αρνητική επιρροή της πανδημίας στις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των εκπαιδευτικών (με μέσο 3,59), άρα και την επιβάρυνση της εμπιστοσύνης των εκπαιδευτικών προς τη διοίκηση (με μέσο 3,50) κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως εργασίας του. Τέλος, οι συμμετέχοντες φαίνονται ουδέτεροι ως προς τις συνολικές τους επιδόσεις στη διδασκαλία ενός μαθήματος κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

4.3 Ομαδοποίηση δηλώσεων σε ενιαίες διαστάσεις

Έως τώρα αναλύθηκαν οι δηλώσεις για την κάθε μία κλίμακα του ερωτηματολογίου και στη συνέχεια καταγράφηκαν τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις διαστάσεις που αναπτύχθηκαν, βάσει της κατάλληλης ομαδοποίησης των μεταβλητών, για την εκάστοτε κλίμακα. Οι επιμέρους ερωτήσεις της εκάστοτε κλίμακας ομαδοποιούνται, μέσω του υπολογισμού του μέσου όρου των απαντήσεων στις δηλώσεις της κάθε κλίμακας.

Στην παρούσα υποενότητα, η συνέπεια των μεταβλητών με την εκάστοτε διάσταση στην οποία ανήκουν προσδιορίστηκε με τον υπολογισμό του δείκτη άλφα του Cronbach (Cronbach- α). Σύμφωνα με την εσωτερική συνάφεια, το βήμα προσδιορίζει εάν οι μεταβλητές της κάθε

κλίμακας μπορούν να ομαδοποιηθούν σε μια και μόνο διάσταση. Η διαδικασία ομαδοποίησης οδήγησε στη δημιουργία νέων συνεχών μεταβλητών για όλες τις κλίμακες, συνδυάζοντας τις κλίμακες τύπου Likert 5 σημείων που χρησιμοποιήθηκαν για την αποτύπωση του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων με τις ερωτήσεις ή δηλώσεις που τους τέθηκαν.

Ο Πίνακας 9 περιέχει τα αποτελέσματα του δείκτη Cronbach-α για τη μέτρηση της συνέπειας των μεταβλητών στη διάσταση Διαχείρισης Προσωπικού. Εμφανίζει επίσης περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την ομαδοποιημένη κλίμακα.

Πίνακας 9 – Περιγραφική ανάλυση της ομαδοποιημένης διάστασης Διαχείρισης Προσωπικού

Διάσταση Διαχείρισης Προσωπικού	Cronbach-α	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
Κάθε φορά που ξεκινά η διαδικασία πρόσληψης, η διεύθυνση προσπαθεί να αναζητήσει και να εξασφαλίσει τον καλύτερο δυνατό υποψήφιο	0,775	1,71	5,00	3,3297	0,71777
Υπάρχει ένα σύστημα αναγνώρισης εργαζομένων που χρησιμοποιείται για την προσέλκυση και διατήρηση κατάλληλων δασκάλων					
Αισθάνεστε άνετα με το πώς ο οργανισμός αναγνωρίζει τη συνεισφορά σας					
Η δουλειά μου είναι ορισμένες φορές περισσότερο από ό,τι μπορώ να αντέξω					
Η διοίκηση περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων του προσωπικού					
Μπορώ να επικοινωνήσω με την ανώτερη διοίκηση με μεγάλη ευκολία					
Η ανώτερη διοίκηση δίνει μια σαφή εικόνα της κατεύθυνσης προς την οποία πρέπει να κινείται ο οργανισμός					

Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι μεταβλητές που ανήκουν στην κλίμακα Διαχείρισης Προσωπικού εμφανίζουν καλή εσωτερική συνάφεια, άρα και καλή αξιοπιστία, καθώς ο δείκτης έχει τιμή 0,78 ($\alpha=0,775$). Συμπεραίνεται ότι οι επιμέρους μεταβλητές της κλίμακας διαχείρισης προσωπικού ορθώς ομαδοποιήθηκαν σε μία ενιαία διάσταση ως μια συνεχής μεταβλητή. Ακολουθώντας πάντα την κωδικοποίηση της κλίμακας τύπου Likert 5 βαθμών που χρησιμοποιήθηκε, το εύρος της διάστασης διαχείρισης προσωπικού κυμαίνεται από 1,71 έως 5,00. Ο μέσος όρος της διάστασης είναι 3,23 και η τυπική της απόκλιση είναι 0,718, με τη χαμηλή διακύμανση να υποδεικνύει ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι σχετικά ομοιογενείς.

Τα αποτελέσματα της αντίστοιχης ανάλυσης για την περίπτωση της κλίμακας Οργανωσιακής Κουλτούρας παρουσιάζονται στον Πίνακα 10 που ακολουθεί.

Πίνακας 10 – Περιγραφική ανάλυση της ομαδοποιημένης διάστασης Οργανωσιακής Κουλτούρας

Διάσταση Οργανωσιακής Κουλτούρας	Cronbach-a	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
Παρέχονται συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με το ποιες συμπεριφορές ή ενέργειες αναγνωρίζονται	0,824	1,40	5,00	3,2269	0,80728
Οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται προσαρμόζονται στο νέο τους περιβάλλον μέσω της κοινωνικοποίησης					
Η διεύθυνση εστιάζει στον προσανατολισμό των νέων εργαζομένων σύμφωνα με τους κανόνες, τα πρότυπα και τους στόχους του οργανισμού					
Ο οργανισμός έχει σαφές όραμα και αποστολή και εκτιμά την αλλαγή κουλτούρας					
Ο οργανισμός επενδύει στην εκπαίδευση των δασκάλων του σε δεξιότητες					

Τα αποτελέσματα και σε αυτόν τον πίνακα υποδηλώνουν ότι οι μεταβλητές που ανήκουν στην κλίμακα οργανωσιακής κουλτούρας εμφανίζουν υψηλότερη εσωτερική συνάφεια (καλύτερη αξιοπιστία), καθώς ο δείκτης έχει τιμή άνω του 0,82 ($\alpha=0,824$). Συμπεραίνεται ότι οι επιμέρους μεταβλητές της κλίμακας οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν επίσης να ομαδοποιηθούν σε μία ενιαία διάσταση. Ακολουθώντας την κωδικοποίηση της κλίμακας τύπου Likert 5 βαθμών, το εύρος της διάστασης οργανωσιακής κουλτούρας κυμαίνεται από 1,40 έως 5,00. Ο μέσος όρος της διάστασης είναι 3,23 και η τυπική της απόκλιση είναι 0,807, υποδεικνύοντας ομοιογένεια (χαμηλή διακύμανση) και σε αυτή την περίπτωση.

Ο Πίνακας 11 παρουσιάζει τα αντίστοιχα αποτελέσματα για την κλίμακα Ανταμοιβών Προσωπικού.

Πίνακας 11 – Περιγραφική ανάλυση της ομαδοποιημένης διάστασης Ανταμοιβών Προσωπικού

Διάσταση Ανταμοιβών Προσωπικού	Cronbach-a	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
Οι μη οικονομικές ανταμοιβές, ειδικά η αναγνώριση, μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	0,481	1,20	4,40	2,9385	0,65185
Ο λόγος για τον οποίο εργάζομαι είναι για την ικανοποίηση των αναγκών μου και αναζητώ ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής					
Ο οργανισμός παρέχει φροντίδα για τα εξαρτώμενα μέλη της οικογένειας του συμμετέχοντος, όπως χώρος φύλαξης τέκνων					
Υπάρχει ευέλικτο ωράριο εργασίας που επιτρέπει επαρκή χρόνο για ελεύθερο χρόνο και προσωπική ανάπτυξη					
Ο οργανισμός παρέχει άδεια μετ' αποδοχών και άνευ αποδοχών					

Οι μεταβλητές που ανήκουν στην κλίμακα Ανταμοιβών Προσωπικού εμφανίζουν χαμηλή εσωτερική συνάφεια, καθώς ο δείκτης έχει τιμή κάτω του 0,50 ($\alpha=0,481$). Οι επιμέρους μεταβλητές της κλίμακας ανταμοιβών προσωπικού ομαδοποιήθηκαν σε μία ενιαία διάσταση, με ελάχιστη τιμή 1,20 και μέγιστη 4,40, ακολουθώντας την κωδικοποίηση της κλίμακας τύπου Likert 5 βαθμών. Ο μέσος όρος της διάστασης είναι 2,93 και η τυπική της απόκλιση είναι 0,065, χαμηλότερη από πριν.

Τα αποτελέσματα της αντίστοιχης ανάλυσης για την περίπτωση της κλίμακας Ικανοποίησης από το Περιβάλλον παρουσιάζονται στον Πίνακα 12 που ακολουθεί.

Πίνακας 12 – Περιγραφική ανάλυση της ομαδοποιημένης διάστασης Ικανοποίησης από το Περιβάλλον

Διάσταση Ικανοποίησης από το Περιβάλλον	Cronbach-a	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
Ο χώρος εργασίας μου παρέχει ένα ανενόχλητο περιβάλλον χωρίς θόρυβο για να εκτελέσω τα καθήκοντά μου	0,799	1,57	4,86	3,5838	0,71750
Είμαι ευχαριστημένος με τον χώρο του γραφείου μου και τη διάταξη					
Ο διευθυντής μου ασκεί καλή ηγεσία για ποιοτική απόδοση					
Ο οργανισμός βρίσκεται σε μια ασφαλή και φιλική γειτονιά					
Είμαι ενθουσιώδης για τη συνεργασία με τους μαθητές μου					
Νιώθω ικανοποίηση από τη δουλειά μου με τους μαθητές					
Όλο το προσωπικό αντιμετωπίζεται με τον ίδιο τρόπο στα εργασιακά θέματα					

Τα αποτελέσματα σε αυτόν τον πίνακα υποδηλώνουν ότι οι μεταβλητές που ανήκουν στην κλίμακα αυτή εμφανίζουν καλή εσωτερική συνάφεια (πολύ καλή αξιοπιστία), καθώς ο δείκτης έχει τιμή κοντά στο 0,80 ($\alpha=0,799$). Συνεπώς, οι επιμέρους μεταβλητές της κλίμακας ικανοποίησης από το περιβάλλον εργασίας μπορούν με ασφάλεια να ομαδοποιηθούν σε μία ενιαία διάσταση, το εύρος της οποίας κυμαίνεται από 1,57 έως 4,86. Ο μέσος όρος της είναι 3,58 και η τυπική της απόκλιση είναι 0,717, υποδεικνύοντας σχετική ομοιογένεια και σε αυτή την περίπτωση, γεγονός που επιτρέπει να αναφερθεί ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων εμφανίζουν κανονική διακύμανση).

Ο Πίνακας 13 παρουσιάζει τα αντίστοιχα αποτελέσματα ανάλυσης για την περίπτωση της κλίμακας Ικανοποίησης από την Εργασία.

Πίνακας 13 – Περιγραφική ανάλυση της ομαδοποιημένης διάστασης Ικανοποίησης από την Εργασία

Διάσταση Ικανοποίησης από την Εργασία	Cronbach-a	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
Νιώθω ότι βοηθάω τους μαθητές μου να λύσουν τα προβλήματά τους	0,806	1,50	5,00	4,0160	0,60585
Οι μαθητές μου ωφελούνται τα μέγιστα από τη διδασκαλία και τη συμβολή μου στο μάθημα					
Οι επιδόσεις των μαθητών μου αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειές μου για να τους υποστηρίξω					
Είμαι σε θέση να προσφέρω ένα υψηλό επίπεδο και πλήρες εκπαιδευτικό έργο					
Οι εκπαιδευτικές επιδόσεις μου στο εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι καλύτερες από άλλους συναδέλφους με παρόμοια προσόντα					
Οι εκπαιδευτικές επιδόσεις μου είναι καλύτερες από άλλους συναδέλφους με παρόμοια προσόντα σε άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα					

Τα αποτελέσματα σε αυτόν τον πίνακα υποδηλώνουν ότι οι μεταβλητές που ανήκουν στην κλίμακα αυτή εμφανίζουν καλή εσωτερική συνάφεια (πολύ καλή αξιοπιστία), καθώς ο δείκτης έχει τιμή κοντά στο 0,81 ($\alpha=0,806$). Συνεπώς, οι επιμέρους μεταβλητές της κλίμακας ικανοποίησης από την εργασία ορθώς ομαδοποιούνται σε μία ενιαία διάσταση, το εύρος της οποίας κυμαίνεται από 1,50 έως 5,00. Ο μέσος όρος της είναι 4,02 και η τυπική της απόκλιση είναι 0,605, υποδεικνύοντας αντίστοιχη ομοιογένεια.

Τέλος, ο Πίνακας 14 παρουσιάζει τα αντίστοιχα αποτελέσματα ανάλυσης για την κλίμακα Επιρροής της Πανδημίας.

Πίνακας 14 – Περιγραφική ανάλυση της ομαδοποιημένης διάστασης Επιρροής Πανδημίας

Διάσταση Ικανοποίησης από την Εργασία	Cronbach-a	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
Οι σχέσεις διοίκησης και εκπαιδευτικών επηρεάστηκαν αρνητικά από τα αποτελέσματα της πανδημίας	0,765	1,00	5,00	3,5264	0,91702
Συνολικά η εξ αποστάσεως διδασκαλία είχε περισσότερα αρνητικά παρά θετικά αποτελέσματα για τον εκπαιδευτικό					
Κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως διδασκαλίας η ικανοποίησή μου από τη διοίκηση μειώθηκε					
Κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως διδασκαλίας οι επιδόσεις μου στο μάθημα μειώθηκαν					

Οι μεταβλητές που ανήκουν στην κλίμακα Επιρροής Πανδημίας εμφανίζουν σχετικά υψηλή εσωτερική συνάφεια (άρα και αξιοπιστία), καθώς ο δείκτης έχει τιμή περίπου 0,76 ($\alpha=0,765$). Οι επιμέρους μεταβλητές της κλίμακας δύνανται να ομαδοποιηθούν σε μία ενιαία διάσταση, ως μια ομαδοποιημένη συνεχής μεταβλητή, με ελάχιστη τιμή 1,00 και μέγιστη 5,00, ακολουθώντας την κωδικοποίηση της κλίμακας τύπου Likert 5 βαθμών. Ο μέσος όρος της διάστασης είναι 3,53 και η τυπική της απόκλιση είναι 0,917, υποδεικνύοντας ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων εμφανίζουν αυξημένη διακύμανση.

4.4 Στατιστικοί έλεγχοι

Η πραγματοποίηση στατιστικών ελέγχων και αναλύσεων συσχέτισης είναι δυνατοί λόγω της ομαδοποίησης των μεταβλητών στις κλίμακες, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω. Σε αυτήν την υποενοότητα αναλύονται τα αποτελέσματα για τους παραμετρικούς ελέγχους ανεξάρτητων δειγμάτων t-test και ANOVA. Το μέγεθος του δείγματος των άνω των 100 απαντήσεων δίνει την παραδοχή της ισχύς του κεντρικού οριακού θεωρήματος, ενώ το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε σε $p\text{-value}=0,05$.

Ο Πίνακας 15 και ο Πίνακας 16 παρουσιάζουν τα αποτελέσματα για τον στατιστικό έλεγχο t-test, για όλες τις διαστάσεις και ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά και το εργασιακό τους προφίλ, εστιάζοντας στο φύλο των συμμετεχόντων στον πρώτο πίνακα και

στην προηγούμενη προϋπηρεσία τους και την εμπειρία διδασκαλίας σε δημόσιο εκπαιδευτικό ίδρυμα στον δεύτερο.

Πίνακας 15 – Αποτελέσματα ελέγχων *t*-test για όλες τις διαστάσεις, ανάλογα με το φύλο

Διαστάσεις	Φύλο	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	t	df	p-value																																																								
Διαχείριση προσωπικού	Άνδρας	45	3,3175	0,71939	-0,151	102	0,880																																																								
	Γυναίκα	59	3,3390	0,72256				Οργανωσιακή κουλτούρα	Άνδρας	45	3,3156	0,77400	0,978	102	0,331	Γυναίκα	59	3,1593	0,83193	Ανταμοιβές προσωπικού	Άνδρας	45	2,9156	0,72173	-0,312	102	0,756	Γυναίκα	59	2,9559	0,59893	Ικανοποίηση από το περιβάλλον	Άνδρας	45	3,5683	0,79276	-0,192	102	0,848	Γυναίκα	59	3,5956	0,66115	Ικανοποίηση από την εργασία	Άνδρας	45	3,9630	0,72899	-0,779	102	0,438	Γυναίκα	59	4,0565	0,49481	Επιρροή πανδημίας	Άνδρας	45	3,6722	0,81677	1,423	102	0,158
Οργανωσιακή κουλτούρα	Άνδρας	45	3,3156	0,77400	0,978	102	0,331																																																								
	Γυναίκα	59	3,1593	0,83193				Ανταμοιβές προσωπικού	Άνδρας	45	2,9156	0,72173	-0,312	102	0,756	Γυναίκα	59	2,9559	0,59893	Ικανοποίηση από το περιβάλλον	Άνδρας	45	3,5683	0,79276	-0,192	102	0,848	Γυναίκα	59	3,5956	0,66115	Ικανοποίηση από την εργασία	Άνδρας	45	3,9630	0,72899	-0,779	102	0,438	Γυναίκα	59	4,0565	0,49481	Επιρροή πανδημίας	Άνδρας	45	3,6722	0,81677	1,423	102	0,158	Γυναίκα	59	3,4153	0,97888								
Ανταμοιβές προσωπικού	Άνδρας	45	2,9156	0,72173	-0,312	102	0,756																																																								
	Γυναίκα	59	2,9559	0,59893				Ικανοποίηση από το περιβάλλον	Άνδρας	45	3,5683	0,79276	-0,192	102	0,848	Γυναίκα	59	3,5956	0,66115	Ικανοποίηση από την εργασία	Άνδρας	45	3,9630	0,72899	-0,779	102	0,438	Γυναίκα	59	4,0565	0,49481	Επιρροή πανδημίας	Άνδρας	45	3,6722	0,81677	1,423	102	0,158	Γυναίκα	59	3,4153	0,97888																				
Ικανοποίηση από το περιβάλλον	Άνδρας	45	3,5683	0,79276	-0,192	102	0,848																																																								
	Γυναίκα	59	3,5956	0,66115				Ικανοποίηση από την εργασία	Άνδρας	45	3,9630	0,72899	-0,779	102	0,438	Γυναίκα	59	4,0565	0,49481	Επιρροή πανδημίας	Άνδρας	45	3,6722	0,81677	1,423	102	0,158	Γυναίκα	59	3,4153	0,97888																																
Ικανοποίηση από την εργασία	Άνδρας	45	3,9630	0,72899	-0,779	102	0,438																																																								
	Γυναίκα	59	4,0565	0,49481				Επιρροή πανδημίας	Άνδρας	45	3,6722	0,81677	1,423	102	0,158	Γυναίκα	59	3,4153	0,97888																																												
Επιρροή πανδημίας	Άνδρας	45	3,6722	0,81677	1,423	102	0,158																																																								
	Γυναίκα	59	3,4153	0,97888																																																											

Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι μέσοι όροι των εκπαιδευτικών ανδρών είναι μεγαλύτεροι (3,3156 και 3,6722) από τους μέσους όρους των εκπαιδευτικών γυναικών (3,1593 και 3,4153) για τη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας και της επιρροής της πανδημίας, αντίστοιχα. Η διαφορά αυτή εμφανίζεται στατιστικά μη σημαντική, τόσο για τις συγκεκριμένες διαστάσεις, όσο και για όλες τις υπόλοιπες στις οποίες οι μέσοι όροι των γυναικών είναι μεγαλύτεροι από αυτούς των ανδρών, σύμφωνα με τις τιμές του p- value.

Πίνακας 16 – Αποτελέσματα ελέγχων t-test για όλες τις διαστάσεις, ανάλογα με την εμπειρία διδασκαλίας σε δημόσιο εκπαιδευτικό ίδρυμα

Διαστάσεις	Προϋπηρεσία σε δημόσιο	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	t	df	p-value
Διαχείριση προσωπικού	Χωρίς εμπειρία	76	3,4436	0,65842	2,751	102	0,007
	Με εμπειρία	28	3,0204	0,79083			
Οργανωσιακή κουλτούρα	Χωρίς εμπειρία	76	3,2842	0,81077	1,195	102	0,235
	Με εμπειρία	28	3,0714	0,79109			
Ανταμοιβές προσωπικού	Χωρίς εμπειρία	76	2,8711	0,63808	-1,755	102	0,082
	Με εμπειρία	28	3,1214	0,66520			
Ικανοποίηση από το περιβάλλον	Χωρίς εμπειρία	76	3,6090	0,69218	0,589	102	0,557
	Με εμπειρία	28	3,5153	0,79143			
Ικανοποίηση από την εργασία	Χωρίς εμπειρία	76	4,0000	0,61704	-0,443	102	0,659
	Με εμπειρία	28	4,0595	0,58305			
Επιρροή πανδημίας	Χωρίς εμπειρία	76	3,5592	0,93441	0,598	102	0,551
	Με εμπειρία	28	3,4375	0,87830			

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα για τους στατιστικούς ελέγχους t-test για όλες τις διαστάσεις και ανάλογα με το εάν οι εκπαιδευτικοί έχουν διδακτική εμπειρία σε δημόσιο εκπαιδευτικό ίδρυμα, ο μέσος όρος για τους εκπαιδευτικούς με εμπειρία διδασκαλίας σε δημόσιο εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι αρκετά μεγαλύτερος από αυτόν των εκπαιδευτικών χωρίς προϋπηρεσία σε δημόσιο εκπαιδευτικό ίδρυμα για τη διάσταση των ανταμοιβών προσωπικού (3,1214 έναντι 2,8711). Μπορεί να φαίνεται ως αναμενόμενο αποτέλεσμα, αλλά η διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ των δύο ομάδων δεν είναι στατιστικά σημαντική. Στατιστική σημαντικότητα εμφανίζεται μόνο ως προς τη διαφοροποίηση των δύο ομάδων (με εμπειρία και χωρίς εμπειρία σε δημόσιο) για τη διάσταση της διαχείρισης προσωπικού.

Στη συνέχεια, διερευνάται η σχέση μεταξύ όλων των διαστάσεων και των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων, καθώς και με παράγοντες που σχηματίζουν το εργασιακό τους προφίλ. Ο Πίνακας 17 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις και την ηλικία των εκπαιδευτικών.

Πίνακας 17 – Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων

Διαστάσεις	Ηλικιακή κλάση	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	F _{3,100}	p-value
Διαχείριση προσωπικού	Έως 24 ετών	13	3,5165	0,43463	0,452	0,716
	Από 25 έως 34 ετών	62	3,2972	0,70713		
	Από 35 έως 44 ετών	15	3,2381	0,70539		
	Πάνω από 44 ετών	14	3,3980	0,98526		
	Σύνολο	104	3,3297	0,71777		
Οργανωσιακή κουλτούρα	Έως 24 ετών	13	3,2308	0,61017	0,254	0,858
	Από 25 έως 34 ετών	62	3,2000	0,83920		
	Από 35 έως 44 ετών	15	3,1733	0,75542		
	Πάνω από 44 ετών	14	3,4000	0,92819		
	Σύνολο	104	3,2269	0,80728		
Ανταμοιβές προσωπικού	Έως 24 ετών	13	3,1231	0,71432	2,478	0,066
	Από 25 έως 34 ετών	62	2,9419	0,63078		
	Από 35 έως 44 ετών	15	2,5733	0,53381		
	Πάνω από 44 ετών	14	3,1429	0,69914		
	Σύνολο	104	2,9385	0,65185		
Ικανοποίηση από το περιβάλλον	Έως 24 ετών	13	3,9670	0,60371	1,683	0,175
	Από 25 έως 34 ετών	62	3,4862	0,70007		
	Από 35 έως 44 ετών	15	3,6381	0,79148		
	Πάνω από 44 ετών	14	3,6020	0,75630		
	Σύνολο	104	3,5838	0,71750		
Ικανοποίηση από την εργασία	Έως 24 ετών	13	4,1410	0,47554	0,891	0,449
	Από 25 έως 34 ετών	62	3,9973	0,67985		
	Από 35 έως 44 ετών	15	3,8444	0,46915		
	Πάνω από 44 ετών	14	4,1667	0,46685		
	Σύνολο	104	4,0160	0,60585		
Επιρροή πανδημίας	Έως 24 ετών	13	3,9808	0,78701	1,934	0,129
	Από 25 έως 34 ετών	62	3,5403	0,88960		
	Από 35 έως 44 ετών	15	3,4167	0,79433		
	Πάνω από 44 ετών	14	3,1607	1,15445		
	Σύνολο	104	3,5264	0,91702		

Με βάση τον πίνακα διαπιστώνονται διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους συμμετέχοντες διαφορετικών ηλικιών ως προς όλες τις διαστάσεις. Ένα παράδοξο μοτίβο παρατηρείται στη στήλη των μέσων όρων για τις πέντε πρώτες διαστάσεις, όπου οι εκπαιδευτικοί της μικρότερης και της μεγαλύτερης ηλικιακής κλάσης, δηλαδή όσοι είναι κάτω των 24 ετών ή άνω των 44 ετών, εμφανίζουν έχουν αρκετά μεγαλύτερο μέσο όρο σε σχέση με τις ενδιάμεσες ηλικιακές κλάσεις, δηλαδή σε σχέση με όσους είναι από μικρότεροι σε σχέση με όσους είναι από 25 έως 44 ετών. Επίσης, στις πέντε πρώτες διαστάσεις, οι μέσοι όροι των ατόμων της μικρότερης και της μεγαλύτερης ηλικιακής κλάσης είναι μεγαλύτεροι και του συνολικού μέσου όρου όλων των συμμετεχόντων. Ένα ελαφρώς διαφορετικό μοτίβο παρατηρείται στη διάσταση της επιρροής της πανδημίας, όπου οι μέσοι όροι μειώνονται όσο αυξάνεται η ηλικία του συμμετέχοντα. Παρόλο αυτά, στατιστική σημαντικότητα των διαφοροποιήσεων μεταξύ των

ηλικιακών κλάσεων δεν παρουσιάζεται για καμία διάσταση.

Πίνακας 18 – Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων

Διαστάσεις	Εκπαιδευτικό επίπεδο	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	F _{1,102}	p-value
Διαχείριση προσωπικού	Πιστοποίηση/Πτυχίο	47	3,2553	0,65461	0,919	0,340
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	57	3,3910	0,76624		
	Σύνολο	104	3,3297	0,71777		
Οργανωσιακή κουλτούρα	Πιστοποίηση/Πτυχίο	47	3,0936	0,78999	2,369	0,127
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	57	3,3368	0,81166		
	Σύνολο	104	3,2269	0,80728		
Ανταμοιβές προσωπικού	Πιστοποίηση/Πτυχίο	47	2,8638	0,67128	1,125	0,291
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	57	3,0000	0,63471		
	Σύνολο	104	2,9385	0,65185		
Ικανοποίηση από το περιβάλλον	Πιστοποίηση/Πτυχίο	47	3,5471	0,74963	0,222	0,638
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	57	3,6140	0,69513		
	Σύνολο	104	3,5838	0,71750		
Ικανοποίηση από την εργασία	Πιστοποίηση/Πτυχίο	47	3,9468	0,74544	1,121	0,292
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	57	4,0731	0,45970		
	Σύνολο	104	4,0160	0,60585		
Επιρροή πανδημίας	Πιστοποίηση/Πτυχίο	47	3,5266	0,95444	0,000	0,999
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	57	3,5263	0,89353		
	Σύνολο	104	3,5264	0,91702		

Με βάση τον πίνακα διαπιστώνονται διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους συμμετέχοντες διαφορετικών εκπαιδευτικών επιπέδων ως προς όλες τις διαστάσεις. Σε αυτή την περίπτωση, όσοι συμμετέχοντες είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού πτυχίου εμφανίζουν υψηλότερους μέσους όρους σε σχέση με όσους είναι κάτοχοι βασικού πτυχίου ή ολοκλήρωσαν την πιστοποίησή τους. Αντίστοιχα, και σε αυτήν την ανάλυση, δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα για τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των διαφορετικών εκπαιδευτικών επιπέδων.

Ο Πίνακας 19 παρουσιάζει τα αποτελέσματα για τον στατιστικό έλεγχο ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων στον τομέα της διδασκαλίας.

Πίνακας 19 – Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με την προϋπηρεσία στον κλάδο

Διαστάσεις	Προϋπηρεσία στον κλάδο	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	F _{3,100}	p-value
Διαχείριση προσωπικού	Έως 2 έτη	25	3,2457	0,78194	0,394	0,758
	Από 3 έως 5 έτη	28	3,2755	0,66203		
	Από 6 έως 10 έτη	26	3,4451	0,53042		
	Πάνω από 10 έτη	25	3,3543	0,88748		
	Σύνολο	104	3,3297	0,71777		
Οργανωσιακή κουλτούρα	Έως 2 έτη	25	3,1120	0,84869	0,250	0,861
	Από 3 έως 5 έτη	28	3,3000	0,75523		
	Από 6 έως 10 έτη	26	3,2538	0,76432		
	Πάνω από 10 έτη	25	3,2320	0,89755		
	Σύνολο	104	3,2269	0,80728		
Ανταμοιβές προσωπικού	Έως 2 έτη	25	3,0000	0,70946	0,328	0,805
	Από 3 έως 5 έτη	28	3,0000	0,67987		
	Από 6 έως 10 έτη	26	2,8923	0,58578		
	Πάνω από 10 έτη	25	2,8560	0,65197		
	Σύνολο	104	2,9385	0,65185		
Ικανοποίηση από το περιβάλλον	Έως 2 έτη	25	3,3943	0,85940	1,939	,0128
	Από 3 έως 5 έτη	28	3,6224	0,58349		
	Από 6 έως 10 έτη	26	3,8352	0,64611		
	Πάνω από 10 έτη	25	3,4686	0,72904		
	Σύνολο	104	3,5838	0,71750		
Ικανοποίηση από την εργασία	Έως 2 έτη	25	3,9267	0,90916	0,388	0,762
	Από 3 έως 5 έτη	28	4,1071	0,40117		
	Από 6 έως 10 έτη	26	4,0128	0,42927		
	Πάνω από 10 έτη	25	4,0067	0,59799		
	Σύνολο	104	4,0160	0,60585		
Επιρροή πανδημίας	Έως 2 έτη	25	3,3200	1,12851	5,216	0,002
	Από 3 έως 5 έτη	28	3,5625	0,78947		
	Από 6 έως 10 έτη	26	4,0481	0,43600		
	Πάνω από 10 έτη	25	3,1500	0,97361		
	Σύνολο	104	3,5264	0,91702		

Διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους συμμετέχοντες σε ό,τι έχει να κάνει με τη συνολική προϋπηρεσία στον εκπαιδευτικό κλάδο φαίνονται στον παραπάνω πίνακα και σε όλες τις διαστάσεις. Σταθερό μοτίβο δεν υπάρχει παρά μόνο στη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας όπου οι μέσοι όροι αυξάνονται με την αύξηση της εργασιακής προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων. Στατιστική σημαντικότητα παρουσιάζουν οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των ομάδων στη διάσταση της επιρροής της πανδημίας. Συγκεκριμένα, όσοι έχουν προϋπηρεσία από 6 έως 10 έτη εμφανίζουν μεγαλύτερο μέσο όρο σε σχέση με όλες τις άλλες ομάδες.

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τα ίδια αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων μόνο στα ιδιωτικά

εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Πίνακας 20 – Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με την προϋπηρεσία σε ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα

Διαστάσεις	Προϋπηρεσία σε ιδιωτικά ιδρύματα	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	F _{3,100}	p-value
Διαχείριση προσωπικού	Έως 2 έτη	42	3,3435	0,72367	0,849	0,471
	Από 3 έως 5 έτη	29	3,1675	0,71129		
	Από 6 έως 10 έτη	19	3,4812	0,51112		
	Πάνω από 10 έτη	14	3,4184	0,93672		
	Σύνολο	104	3,3297	0,71777		
Οργανωσιακή κουλτούρα	Έως 2 έτη	42	3,1524	0,78250	0,333	0,802
	Από 3 έως 5 έτη	29	3,2414	0,80424		
	Από 6 έως 10 έτη	19	3,2421	0,77626		
	Πάνω από 10 έτη	14	3,4000	0,97665		
	Σύνολο	104	3,2269	0,80728		
Ανταμοιβές προσωπικού	Έως 2 έτη	42	3,0143	0,65428	0,386	0,764
	Από 3 έως 5 έτη	29	2,8828	0,68976		
	Από 6 έως 10 έτη	19	2,9368	0,61483		
	Πάνω από 10 έτη	14	2,8286	0,65566		
	Σύνολο	104	2,9385	0,65185		
Ικανοποίηση από το περιβάλλον	Έως 2 έτη	42	3,5748	0,76280	2,076	0,108
	Από 3 έως 5 έτη	29	3,4236	0,60907		
	Από 6 έως 10 έτη	19	3,9248	0,52891		
	Πάνω από 10 έτη	14	3,4796	0,90456		
	Σύνολο	104	3,5838	0,71750		
Ικανοποίηση από την εργασία	Έως 2 έτη	42	4,0000	0,74898	0,516	0,672
	Από 3 έως 5 έτη	29	4,0345	0,42347		
	Από 6 έως 10 έτη	19	4,1316	0,54029		
	Πάνω από 10 έτη	14	3,8690	0,55153		
	Σύνολο	104	4,0160	0,60585		
Επιρροή πανδημίας	Έως 2 έτη	42	3,3393	0,91535	9,626	0,000
	Από 3 έως 5 έτη	29	3,8103	0,83360		
	Από 6 έως 10 έτη	19	4,1053	0,32613		
	Πάνω από 10 έτη	14	2,7143	0,93981		
	Σύνολο	104	3,5264	0,91702		

Διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους συμμετέχοντες σε ό,τι έχει να κάνει με τη συνολική προϋπηρεσία στον εκπαιδευτικό κλάδο φαίνονται στον παραπάνω πίνακα και σε όλες τις διαστάσεις. Σταθερό μοτίβο δεν υπάρχει παρά μόνο στη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως και στον προηγούμενο πίνακα, όπου οι μέσοι όροι αυξάνονται με την αύξηση της εργασιακής προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων. Στατιστική σημαντικότητα παρουσιάζουν οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των ομάδων στη διάσταση της επιρροής της πανδημίας. Συγκεκριμένα, όσοι έχουν προϋπηρεσία σε ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα έως 5

έτη, εμφανίζουν μικρότερο μέσο όρο σε σχέση με όσους έχουν εμπειρία από 6 έως 10 έτη και μεγαλύτερο από τους εκπαιδευτικούς με εμπειρία μεγαλύτερη των 10 ετών.

Ο Πίνακας 21 παρουσιάζει τα ίδια αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με την περιοχή εργασίας τους.

Πίνακας 21 – Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με την περιοχή εργασίας

Διαστάσεις	Περιοχή εργασίας	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	F _{2,101}	p-value
Διαχείριση προσωπικού	Επαρχιακή περιοχή	9	3,1111	0,87708	0,504	0,606
	Επαρχιακό αστικό κέντρο	8	3,4286	0,51790		
	Αθήνα/Θεσσαλονίκη	87	3,3432	0,71940		
	Σύνολο	104	3,3297	0,71777		
Οργανωσιακή ή κουλτούρα	Επαρχιακή περιοχή	9	2,9778	1,00720	0,532	0,589
	Επαρχιακό αστικό κέντρο	8	3,1500	0,52099		
	Αθήνα/Θεσσαλονίκη	87	3,2598	0,80989		
	Σύνολο	104	3,2269	0,80728		
Ανταμοιβές προσωπικού	Επαρχιακή περιοχή	9	2,4222	0,56075	3,368	0,038
	Επαρχιακό αστικό κέντρο	8	2,8750	0,88761		
	Αθήνα/Θεσσαλονίκη	87	2,9977	0,61945		
	Σύνολο	104	2,9385	0,65185		
Ικανοποίηση από το περιβάλλον	Επαρχιακή περιοχή	9	3,3810	1,13389	0,941	0,394
	Επαρχιακό αστικό κέντρο	8	3,8571	0,60126		
	Αθήνα/Θεσσαλονίκη	87	3,5796	0,67548		
	Σύνολο	104	3,5838	0,71750		
Ικανοποίηση από την εργασία	Επαρχιακή περιοχή	9	3,6111	1,22758	2,265	0,109
	Επαρχιακό αστικό κέντρο	8	4,0833	0,49602		
	Αθήνα/Θεσσαλονίκη	87	4,0517	0,51043		
	Σύνολο	104	4,0160	0,60585		
Επιρροή πανδημίας	Επαρχιακή περιοχή	9	2,8056	0,95015	3,195	0,045
	Επαρχιακό αστικό κέντρο	8	3,6563	0,71885		
	Αθήνα/Θεσσαλονίκη	87	3,5891	0,90619		
	Σύνολο	104	3,5264	0,91702		

Διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους συμμετέχοντες σε ό,τι έχει να κάνει με την περιοχή στην οποία εργάζονται φαίνονται στον παραπάνω πίνακα και σε όλες τις διαστάσεις. Σταθερό

μοτίβο υπάρχει στη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας και των ανταμοιβών προσωπικού, όπου όσοι εργάζονται σε Αθήνα ή Θεσσαλονίκη έχουν μεγαλύτερους μέσους όρους από τους άλλους συμμετέχοντες που εργάζονται σε επαρχιακό αστικό κέντρο ή σε επαρχιακή περιοχή. Επίσης, όσοι εργάζονται σε επαρχιακό αστικό κέντρο έχουν μεγαλύτερους μέσους όρους στη διάσταση της ικανοποίησης από το περιβάλλον εργασία, γεγονός που φαντάζει λογικό. Παρόλο αυτά, στατιστική σημαντικότητα μεταξύ των διαφοροποιήσεων των ομάδων υπάρχει στη διάσταση των ανταμοιβών προσωπικού, όπως και στη διάσταση της επιρροής της πανδημίας, όπου μικρότερους μέσους όρους έχουν όσοι μένουν σε επαρχιακή περιοχή.

Ο Πίνακας 22 παρουσιάζει τα ίδια αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με τη δυναμικότητα της μονάδας ως προς τον αριθμό των μαθητών.

Πίνακας 22 – Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με τη δυναμικότητα της μονάδας ως προς τον αριθμό μαθητών

Διαστάσεις	Δυναμικότητα μονάδας (αριθμός μαθητών)	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	F _{3,100}	p-value
Διαχείριση προσωπικού	Έως 20 μαθητές	25	3,2286	0,77482	2,524	0,062
	Από 21 έως 50 μαθητές	24	3,0536	0,65100		
	Από 51 έως 200 μαθητές	30	3,4524	0,50345		
	Πάνω από 200 μαθητές	25	3,5486	0,86177		
	Σύνολο	104	3,3297	0,71777		
Οργανωσιακή ή κουλτούρα	Έως 20 μαθητές	25	3,1680	0,95163	1,984	0,121
	Από 21 έως 50 μαθητές	24	2,9583	0,70521		
	Από 51 έως 200 μαθητές	30	3,2600	0,66051		
	Πάνω από 200 μαθητές	25	3,5040	0,85463		
	Σύνολο	104	3,2269	0,80728		
Ανταμοιβές προσωπικού	Έως 20 μαθητές	25	3,0880	0,67597	4,093	0,009
	Από 21 έως 50 μαθητές	24	2,5750	0,44648		
	Από 51 έως 200 μαθητές	30	2,9333	0,70336		
	Πάνω από 200 μαθητές	25	3,1440	0,61514		
	Σύνολο	104	2,9385	0,65185		
Ικανοποίηση από το περιβάλλον	Έως 20 μαθητές	25	3,3829	0,93652	2,380	0,074
	Από 21 έως 50 μαθητές	24	3,4048	0,73530		
	Από 51 έως 200 μαθητές	30	3,8048	0,54558		
	Πάνω από 200 μαθητές	25	3,6914	0,55433		
	Σύνολο	104	3,5838	0,71750		
Ικανοποίηση από την εργασία	Έως 20 μαθητές	25	3,7600	0,82507	3,267	0,024
	Από 21 έως 50 μαθητές	24	3,9722	0,58290		
	Από 51 έως 200 μαθητές	30	4,0500	0,40625		
	Πάνω από 200 μαθητές	25	4,2733	0,47842		
	Σύνολο	104	4,0160	0,60585		
Επιρροή πανδημίας	Έως 20 μαθητές	25	3,6900	1,13257	0,642	0,590
	Από 21 έως 50 μαθητές	24	3,5833	0,81982		
	Από 51 έως 200 μαθητές	30	3,5000	0,69170		
	Πάνω από 200 μαθητές	25	3,3400	1,01776		
	Σύνολο	104	3,5264	0,91702		

Διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους συμμετέχοντες σε ό,τι έχει να κάνει με τη δυναμικότητα της μονάδας ως προς τον αριθμό των μαθητών και σε όλες τις διαστάσεις. Σταθερό μοτίβο υπάρχει ως προς τους μέσους όρους των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε μονάδες με περισσότερους από 200 μαθητές, οι οποίοι είναι υψηλότεροι σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες ως προς τη διάσταση της διαχείρισης προσωπικού, της οργανωσιακής κουλτούρας, των ανταμοιβών προσωπικού και της ικανοποίησης από την εργασία, με τις δύο τελευταίες να είναι και στατιστικά σημαντικές. Αντίθετο μοτίβο φαίνεται ως προς τη διάσταση της επιρροής της πανδημίας με τους μέσους όρους να μειώνονται όσο αυξάνεται η δυναμικότητα της μονάδας ως προς τον αριθμό των μαθητών. Παρόλο αυτά, δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα.

Ο Πίνακας 23 παρουσιάζει τα ίδια αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με τη δυναμικότητα της μονάδας ως προς τον αριθμό των εκπαιδευτικών.

Πίνακας 23 – Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA για όλες τις διαστάσεις ανάλογα με τη δυναμικότητα της μονάδας ως προς τον αριθμό εκπαιδευτικών

Διαστάσεις	Δυναμικότητα μονάδας (αριθμός εκπαιδευτικών)	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	F _{3,100}	p-value
Διαχείριση προσωπικού	Έως 5 εκπαιδευτικοί	19	2,8947	0,77349	3,147	0,028
	Από 6 έως 10 εκπαιδευτικοί	36	3,4444	0,47415		
	Από 11 έως 20 εκπαιδευτικοί	22	3,3506	0,72001		
	Πάνω από 20 εκπαιδευτικοί	27	3,4656	0,85402		
	Σύνολο	104	3,3297	0,71777		
Οργανωσιακή κουλτούρα	Έως 5 εκπαιδευτικοί	19	2,9263	0,87740	1,272	0,288
	Από 6 έως 10 εκπαιδευτικοί	36	3,2278	0,72214		
	Από 11 έως 20 εκπαιδευτικοί	22	3,3909	0,70232		
	Πάνω από 20 εκπαιδευτικοί	27	3,3037	0,92382		
	Σύνολο	104	3,2269	0,80728		
Ανταμοιβές προσωπικού	Έως 5 εκπαιδευτικοί	19	2,8211	0,71770	1,426	0,240
	Από 6 έως 10 εκπαιδευτικοί	36	2,8444	0,60306		
	Από 11 έως 20 εκπαιδευτικοί	22	3,1727	0,69088		
	Πάνω από 20 εκπαιδευτικοί	27	2,9556	0,61852		
	Σύνολο	104	2,9385	0,65185		

Ικανοποίηση από το περιβάλλον	Έως 5 εκπαιδευτικοί	19	3,1203	0,88097	3,813	0,012
	Από 6 έως 10 εκπαιδευτικοί	36	3,7262	0,67386		
	Από 11 έως 20 εκπαιδευτικοί	22	3,7532	0,67322		
	Πάνω από 20 εκπαιδευτικοί	27	3,5820	0,56163		
	Σύνολο	104	3,5838	0,71750		
Ικανοποίηση από την εργασία	Έως 5 εκπαιδευτικοί	19	3,6228	,87108	3,947	0,010
	Από 6 έως 10 εκπαιδευτικοί	36	4,0231	0,40268		
	Από 11 έως 20 εκπαιδευτικοί	22	4,1667	0,48795		
	Πάνω από 20 εκπαιδευτικοί	27	4,1605	0,60355		
	Σύνολο	104	4,0160	0,60585		
Επιρροή πανδημίας	Έως 5 εκπαιδευτικοί	19	3,4211	1,02080	4,694	0,004
	Από 6 έως 10 εκπαιδευτικοί	36	3,9583	0,75000		
	Από 11 έως 20 εκπαιδευτικοί	22	3,2273	0,81980		
	Πάνω από 20 εκπαιδευτικοί	27	3,2685	0,94799		
	Σύνολο	104	3,5264	0,91702		

Διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους συμμετέχοντες σε ό,τι έχει να κάνει με τη δυναμικότητα της μονάδας ως προς τον αριθμό των εκπαιδευτικών και σε όλες τις διαστάσεις. Σταθερό μοτίβο υπάρχει ως προς τους μέσους όρους των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε μονάδες με έως 20 εκπαιδευτικούς (3 πρώτες ομάδες) για τις διαστάσεις των ανταμοιβών προσωπικού, της ικανοποίησης από το περιβάλλον και της ικανοποίησης από την εργασία. Οι μέσοι όροι αυξάνονται με την αύξηση της δυναμικότητας, αλλά μειώνονται ελαφρώς για την τελευταία ομάδα συμμετεχόντων που εργάζονται σε ιδρύματα δυναμικότητας μεγαλύτερης των 20 εκπαιδευτικών. Οι δύο διαστάσεις της ικανοποίησης από το περιβάλλον και από την εργασία υποδεικνύουν τη στατιστική σημαντικότητα μεταξύ των διαφοροποιήσεων, σε αντίθεση με τη διάσταση των ανταμοιβών προσωπικού. Επίσης, ως προς τη διάσταση της διαχείρισης προσωπικού, με τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των ομάδων να είναι στατιστικά σημαντικές, οι μέσοι όροι των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε μονάδες με λιγότερα από 5 άτομα στο ανθρώπινο προσωπικό είναι μικρότεροι από όλες τις άλλες ομάδες. Τέλος, ως προς τη διάσταση της επιρροής της πανδημίας, όπου υπάρχει επίσης στατιστική σημαντικότητα μεταξύ των διαφοροποιήσεων, οι μεγαλύτεροι μέσοι όροι εμφανίζονται στις μονάδες δυναμικότητας από 6 έως 10 εκπαιδευτικών.

4.5 Ανάλυση συσχετίσεων

Σε ένα επιπλέον επίπεδο ανάλυσης, διερευνάται η συσχέτιση μεταξύ όλων των διαστάσεων. Για την ανάλυση συσχέτισης και από τη στιγμή που η σύνθεση των διαστάσεων από τους μέσους όρους των μεταβλητών οδήγησε σε νέες συνεχείς μεταβλητές, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson's r. Ο Πίνακας 24 που ακολουθεί καταγράφει το αποτέλεσμα της ανάλυσης συσχέτισης μεταξύ όλων των διαστάσεων.

Πίνακας 24 – Ανάλυση συσχέτισης Pearson's r μεταξύ όλων των διαστάσεων και της Διαχείρισης Προσωπικού

Διαστάσεις		Διαχείριση προσωπικού
Οργανωσιακή κουλτούρα	Συντελεστής συσχέτισης Pearson's r	0,725**
	Σημαντικότητα (δίπλευρος) p-value	0,000
	Πλήθος N	104
Ανταμιβές προσωπικού	Συντελεστής συσχέτισης Pearson's r	0,276**
	Σημαντικότητα (δίπλευρος) p-value	0,005
	Πλήθος N	104
Ικανοποίηση εκπαιδευτικών από το περιβάλλον	Συντελεστής συσχέτισης Pearson's r	0,605**
	Σημαντικότητα (δίπλευρος) p-value	0,000
	Πλήθος N	104
Ικανοποίηση εκπαιδευτικών από την εργασία	Συντελεστής συσχέτισης Pearson's r	0,307**
	Σημαντικότητα (δίπλευρος) p-value	0,002
	Πλήθος N	104
Επιρροή της πανδημίας	Συντελεστής συσχέτισης Pearson's r	-0,003
	Σημαντικότητα (δίπλευρος) p-value	0,977
	Πλήθος N	104

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, η διάσταση της διαχείρισης προσωπικού συσχετίζεται θετικά με όλες τις διαστάσεις, εκτός από την τελευταία (επιρροή πανδημίας). Οι θετικές συσχετίσεις της διάστασης διαχείρισης προσωπικού συνοδεύεται και από στατιστική σημαντικότητα. Ισχυρότερη συσχέτιση παρουσιάζεται μεταξύ της διαχείρισης προσωπικού και της οργανωσιακής κουλτούρας, ακολουθούμενη από τη διάσταση της ικανοποίησης από το

εργασιακό περιβάλλον ($r=0,725$ και $r=0,605$, αντίστοιχα, με $p\text{-value}=0,000$). Στατιστική σημαντικότητα εμφανίζεται και στις μέτριες θετικές συσχετίσεις της διαχείρισης προσωπικού με τη διάσταση της ικανοποίησης από την εργασία και τις ανταμοιβές προσωπικού ($r=0,307$ και $r=0,276$). Όπως προαναφέρθηκε, υπάρχει μία πολύ ασθενής αρνητική σχέση ($r=-0,03$) και μη στατιστικά σημαντική ($p=0,997$) μεταξύ της διάστασης της διαχείρισης προσωπικού και την επιρροή της πανδημίας. Η έλλειψη στατιστικής σημαντικότητας δεν επιτρέπει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων σε αυτήν την περίπτωση, παρά την εμφάνιση της αρνητικής συσχέτισης.

5 Συζήτηση - Συμπεράσματα

5.1 Συζήτηση

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται η συζήτηση των αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους με τα όσα παρουσιάστηκαν κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Η απόδοση των εκπαιδευτικών στα ιδιωτικά σχολεία μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με διάφορους παράγοντες που σχετίζονται είτε με τον ίδιο τον οργανισμό, όπως η αποστολή και οι αξίες του σχολείου και οι διαθέσιμοι πόροι του ιδρύματος, είτε με το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό, όπως τα προσόντα και η εμπειρία των εκπαιδευτικών, είτε με άλλους παράγοντες όπως οι προσδοκίες των μαθητών και των οικογενειών τους.

Η σχέση μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία και της απόδοσης των εκπαιδευτικών μπορεί να είναι σημαντική. Η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση και διατήρηση εκπαιδευτικών υψηλής ποιότητας, να τους παρέχει τις κατάλληλες αποζημιώσεις και οφέλη και να υποστηρίξει την επαγγελματική τους ανάπτυξη, γεγονός που μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής τους.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν μία μέτρια ικανοποίηση όταν κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με τη διαχείριση προσωπικού, την οργανωσιακή κουλτούρα του φορέα τους και το σύστημα ανταμοιβών. Σχετικά με την ικανοποίησή τους από το εργασιακό τους περιβάλλον και από το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας τους, τα αποτελέσματα ανέδειξαν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένες ερωτήσεις της κάθε κλίμακας ξεχώρισαν ως προς το συνολικό μέσο όρο, παρόλο αυτά, η αίσθηση της μέτριας ικανοποίησης παραμένει.

Για παράδειγμα, σχετικά με τις μεταβλητές της διαχείρισης προσωπικού, οι συμμετέχοντες δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την άνεση που φαίνεται να έχουν στην επικοινωνία τους με τη διοίκηση, καθώς και με τις διαδικασίες που τηρούνται από τη διοίκηση για την προσέλκυση του κατάλληλου υποψηφίου. Σε άλλες σχετικές ερωτήσεις με την οργανωσιακή κουλτούρα, οι συμμετέχοντες δείχνουν περισσότερο ικανοποιημένοι με τις δυνατότητες κοινωνικοποίησης που τους παρέχονται παρά με την επένδυση που γίνεται εκ

μέρους του οργανισμού για την εκπαίδευσή τους.

Όσον αφορά στον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και την οργανωτική δέσμευση σε ιδιωτικά σχολεία, η μελέτη του Chanana (2021), διαπιστώνει ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως η ανατροφοδότηση απόδοσης, η αναγνώριση και οι ανταμοιβές και η κατάρτιση και η ανάπτυξη μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση και οργανωτική δέσμευση μεταξύ των εκπαιδευτικών. Όσον αφορά στον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη διατήρηση των εκπαιδευτικών στα ιδιωτικά σχολεία, η μελέτη των Waseem, Frooghi & Afshan (2013) διαπιστώνει ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως η επαγγελματική εξέλιξη, η αμοιβή και η ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής είναι σημαντικοί παράγοντες στη διατήρηση των εκπαιδευτικών.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τη σημασία της δυνατότητας εξασφάλισης ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, με τους εκπαιδευτικούς να δηλώνουν παράλληλα ότι η αναγνώριση μπορεί να είναι εξίσου σημαντική με τις οικονομικές απολαβές. Επίσης, αναδεικνύουν τη δυσαρέσκειά τους με το γεγονός ότι δεν υπάρχει ευέλικτο ωράριο, καθώς και με την έλλειψη πρόβλεψης για φροντίδα εξαρτωμένων μελών της οικογένειάς τους.

Συγκεκριμένα, τα ιδιωτικά σχολεία που επενδύουν στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει την απόδοση των εκπαιδευτικών και προάγει την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή ευκαιριών για συνεχή επαγγελματική εξέλιξη, την προσφορά ανταγωνιστικών πακέτων αποζημίωσης και την προώθηση μιας κουλτούρας συνεργασίας και κοινής λήψης αποφάσεων. Οι Hashim et al. (2017) στη μελέτη τους εξέτασαν τον ρόλο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία και τον αντίκτυπό της στην απόδοση των εκπαιδευτικών και διαπίστωσαν ότι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και η δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της απόδοσης των εκπαιδευτικών και στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Η έρευνα έχει επίσης δείξει ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως οι αξιολογήσεις απόδοσης και η ανατροφοδότηση, μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της απόδοσης των εκπαιδευτικών. Η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί

να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στην υποστήριξη της απόδοσης των εκπαιδευτικών στα ιδιωτικά σχολεία. Επενδύοντας στους εκπαιδευτικούς τους και δημιουργώντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, τα ιδιωτικά σχολεία μπορούν να βοηθήσουν να διασφαλίσουν ότι και οι μαθητές τους λαμβάνουν εκπαίδευση υψηλής ποιότητας.

Η εργασία των Anastasiou & Gerametsi (2020) διερεύνησε το αντιληπτό στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σε δημόσια και ιδιωτικά σχολεία της πρωτεύουσας της περιφέρειας Ηπείρου στη ΒΔ Ελλάδα. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι σε σύγκριση με τα δημόσια ιδρύματα, οι εκπαιδευτικοί των ιδιωτικών σχολείων εμφάνισαν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, το οποίο προέρχεται τουλάχιστον εν μέρει από διαφορές στους περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως οι συνθήκες εργασίας και τα κίνητρα από τον διευθυντή του σχολείου. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τη σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος και της ίδιας της εργασίας,

Από την άλλη πλευρά, η κακή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των εκπαιδευτικών. Για παράδειγμα, εάν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται υποτιμημένοι, καταπονημένοι ή χωρίς υποστήριξη, μπορεί να έχουν λιγότερα κίνητρα για να αποδώσουν στο μέγιστο. Επιπλέον, εάν η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι διαφανής ή δίκαιη, μπορεί να δημιουργήσει ένα αίσθημα δυσπιστίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και να οδηγήσει σε εναλλαγή, γεγονός που μπορεί να διαταράξει το μαθησιακό περιβάλλον και να επηρεάσει αρνητικά τα αποτελέσματα των μαθητών.

Σύμφωνα με τους Dasanayaka et al. (2021), η αξιολόγηση της απόδοσης και η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι ένα από τα βασικά εργαλεία διαχείρισης που προσδιορίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των εργαζομένων. Συνήθως, αυτός είναι ο κύριος μηχανισμός συλλογής πληροφοριών για την επιβράβευση/εκπαίδευση των εργαζομένων με βάση την απόδοσή τους, και ως εκ τούτου είναι ένα κλειδί για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού δημιουργώντας ένα ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνονται και από την παρούσα εργασία, κυρίως όσον αφορά στα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Γενικά, τα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν συχνά υψηλότερα πρότυπα για την απόδοση των εκπαιδευτικών σε σύγκριση με τα δημόσια, καθώς έχουν μεγαλύτερη αυτονομία στην πρόσληψη και διατήρηση του διδακτικού προσωπικού τους. Τα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα τείνουν επίσης να έχουν μικρότερα μεγέθη τάξεων και περισσότερους διαθέσιμους πόρους για επαγγελματική ανάπτυξη, γεγονός που μπορεί να συμβάλει σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών.

Σύμφωνα με τους Akhtar, Hashmi & Naqvi (2010), οι εκπαιδευτικοί ιδιωτικών ιδρυμάτων τείνουν να είναι πιο έμπειροι και έχουν πιο προχωρημένα πτυχία από τους ομολόγους τους στα δημόσια σχολεία. Η μελέτη διαπίστωσε επίσης ότι οι μαθητές ιδιωτικών σχολείων τείνουν να έχουν καλύτερες επιδόσεις σε τυποποιημένα τεστ, κάτι που μπορεί να οφείλεται εν μέρει στην ποιότητα της διδασκαλίας που λαμβάνουν. Οι Lopes & Oliveira (2020) διαπίστωσαν ότι οι εκπαιδευτικοί ιδιωτικών ιδρυμάτων τείνουν να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία από τους καθηγητές των δημοσίων και προτείνουν ότι αυτό μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες όπως μεγαλύτερη αυτονομία, μικρότερα μεγέθη τάξεων και πιο υποστηρικτικά εργασιακά περιβάλλοντα. Οι Yavuz et al. (2017) διαπίστωσε ότι οι εκπαιδευτικοί ιδιωτικών ιδρυμάτων τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικοί στην αύξηση των επιδόσεων των μαθητών από τους καθηγητές δημοσίων και προτείνουν ότι αυτό μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες όπως υψηλότερα επίπεδα ακαδημαϊκής προετοιμασίας και μεγαλύτερη πρόσβαση σε ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Τα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί επίσης να έχουν πιο αυστηρό πρόγραμμα σπουδών και πιο απαιτητικές ακαδημαϊκές προσδοκίες για τους μαθητές, γεγονός που μπορεί να ασκήσει πρόσθετη πίεση στους δασκάλους να αποδώσουν σε υψηλό επίπεδο. Επιπλέον, τα ιδιωτικά σχολεία μπορεί να είναι πιο επιλεκτικά στη διαδικασία εισαγωγής τους, πράγμα που σημαίνει ότι οι ίδιοι οι μαθητές μπορεί να έχουν περισσότερα κίνητρα και υψηλές επιδόσεις, καθιστώντας ευκολότερο για τους εκπαιδευτικούς να έχουν καλές επιδόσεις. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τα παραπάνω με τους εκπαιδευτικούς να δηλώνουν πολλές φορές πιεσμένοι από τον φόρτο εργασίας τους, αλλά ταυτόχρονα ικανοποιημένοι από την ποιότητα του παρεχόμενου έργου τους.

5.2 Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα προσπάθησε να εντοπίσει το πώς η σχέση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης μπορεί να επηρεάσει τις επιδόσεις των εκπαιδευτικών για την περίπτωση της ιδιωτικής εκπαίδευσης. Επίσης, διερευνήθηκαν και άλλοι παράγοντες της διαχείρισης προσωπικού που σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία σχετίζονται με τις επιδόσεις των εκπαιδευτικών και έγινε προσπάθεια συσχέτισης των παραγόντων αυτών με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων καθώς και με το εργασιακό τους προφίλ. Τα ερευνητικά ερωτήματα που αναπτύχθηκαν κατόπιν της βιβλιογραφικής επισκόπησης επιχειρήθηκε να

απαντηθούν μέσα από την εμπειρική έρευνα σε δείγμα 104 εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο.

Στην παρούσα έρευνα και σύμφωνα με τη στατιστική σημαντικότητα των αναλύσεων, το φύλο και η ηλικία των εκπαιδευτικών δεν φαίνεται να παίζει κάποιον σημαντικό ρόλο ως προς την ικανοποίησή τους από τη διαχείριση προσωπικού, σε αντίθεση με το επίπεδο σπουδών τους και με την εμπειρία των συμμετεχόντων σε δημόσιο εκπαιδευτικό ίδρυμα σύμφωνα με την προϋπηρεσία τους. Η συσχέτιση της διαχείρισης προσωπικού με όλες τις υπόλοιπες διαστάσεις, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα και το σύστημα ανταμοιβών προσωπικού, αναδεικνύουν τη σημαντικότητά της, καθώς και τα όσα μπορούν να βελτιωθούν στον τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης, ώστε να εξασφαλιστεί η μεγαλύτερη απόδοση των εκπαιδευτικών. Από το εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευτικών, καθώς και από την ίδια την εργασία τους, οι συμμετέχοντες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, αλλά αυτό μπορεί να σχετίζεται με την προσωπική αντίληψη του καθενός για το λειτούργημα που επιτελούν, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν επιδέχονται βελτίωσης οι σχετικοί παράγοντες επιρροής.

5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η σχέση μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης των εκπαιδευτικών είναι σημαντική τόσο στη δημόσια όσο και στην ιδιωτική εκπαίδευση, αλλά στα ιδιωτικά σχολεία μπορεί να απαιτεί διαφορετικές προσεγγίσεις λόγω των μοναδικών συνθηκών τους. Η περίπτωση των ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων αξίζει να μελετηθεί περισσότερο, κυρίως για την ελληνική επικράτεια, όπου παρατηρείται έλλειψη σχετικών ερευνών.

Τα ιδιωτικά σχολεία πρέπει να είναι περισσότερο δημιουργικά στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν δασκάλους υψηλής ποιότητας. Για παράδειγμα, μπορεί να προσφέρουν μη χρηματικά κίνητρα, όπως ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη ή υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον. Η διεύρυνση των αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης, τόσο λόγω του περιορισμένου μεγέθους του δείγματος, όσο και λόγω της μη σύγκρισης με τα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα αποτελεί πρόταση για μελλοντική έρευνα.

Μερικές προτάσεις για αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ιδιωτική εκπαίδευση περιλαμβάνουν την ανάπτυξη μιας ισχυρής επωνυμίας εργοδότη που

επικοινωνεί την αποστολή, την κουλτούρα και τις αξίες του ιδρύματος, προκειμένου να προσελκύσει δασκάλους που είναι κατάλληλοι και είναι αφοσιωμένοι στην αποστολή και τις αξίες του. Μία τέτοια διαφοροποίηση, με βάση την επωνυμία του εκάστοτε ιδρύματος, θα αναδείκνυε επιπλέον συμπεράσματα, τόσο για την απόδοση των εκπαιδευτικών, την αποδεκτή συμπεριφορά τους στο ευρύτερο πλαίσιο του ιδρύματος, όσο και για τις στάσεις και αντιλήψεις των μαθητών που το επιλέγουν.

Επιπλέον, η διοίκηση θα πρέπει να εφαρμόζει αντικειμενικά μέτρα αξιολόγησης της απόδοσης, όπως δεδομένα επίδοσης μαθητών, για την αξιολόγηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών. Αυτό μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι οι δάσκαλοι επικεντρώνονται στη βελτίωση των αποτελεσμάτων των μαθητών και μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό τομέων για επαγγελματική ανάπτυξη. Ενδιαφέρον θα είχε η συγκριτική ανάλυση διαφόρων συστημάτων ανταμοιβών.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Abdullah, A. G. B., Saupwa, A., & Naser, A. (2009). The effects of teacher training programme on teachers' productivity in Caprivi region, Namibia. *International Journal of African Studies*, 2, 14-21.

Acquaah, M. (2004). Human factor theory, organizational citizenship behaviors and human resources management practices: An integration of theoretical constructs and suggestions for measuring the human factor. *Review of Human Factor Studies*, 10(1), 118-151.

Adair-Hauck, B., & Troyan, F. J. (2013). A descriptive and co-constructive approach to integrated performance assessment feedback. *Foreign Language Annals*, 46(1), 23-44.

Adams, J. S. (1963), Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422-436.

Adeyinka Tella, I., Ayeni, C.O. and Popoola, S.O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. 1-16.

Ahmad, H. & Ahmad, K. & Shah, I. A. (2010). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences*. 18(2): 257-267.

Ahmed, R. R., Vveinhardt, J., Ahmed, M. & Hemani, K.R. (2016). Determinants of Faculty Performance of Business Schools: Empirical Evidence from Pakistan. 8th annual International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN2016), pp. 4219-4228, ISBN: 978-84-608-8860-4, At Barcelona, Spain.

Ajayi, I. A. & Afolabi C.Y. (2012). The influence of sex and experience on secondary school teachers' productivity in South West Nigeria. *European Journal of Educational Studies*. 4(3),1.

Akhtar, S. N., Hashmi, M. A., & Naqvi, S. I. H. (2010). A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4222-4228.

Al-Alawi, A.I. (2005). *Motivating Factors on Information Technology Employees in Bahrain Hotel Industry*. Scientific Research Council, University of Bahrain, Sukhair.

Al-Mesh'an, O. S. (1993). Studies in the differences between the 2 genders in professional satisfaction. Kuwait: Dar Al-Qalam for Publishing and Distribution.

Al-Sawalheh, M. A. (2006). The job satisfaction among the Jordanian Kindergartens' Teachers in light of some variables, Jordan. *The Journal of Mental and Psychological Sciences*, 7(2).

Anastasiou, S., & Garametsi, V. (2021). Perceived leadership style and job satisfaction of teachers in public and private schools. *International Journal of Management in Education*, 15(1), 58-77.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage:*

- Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2006), *A Handbook of HR Practice*, 10th ed., Kogan Page, London.
- Bae, E. K. (2006). Major elements and issues in performance management system: a literature review. Online Submission <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492860.pdf> (20.06.2018).
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: employment participation and work reform since Hawthorne*, Columbia University, NY, Teachers College and Conservation of Human Resources, 1993
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 74-88.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *J. Manag. Psychol.*, 22, 309–328.
- Barbieri, B., Sulis, I., Porcu, M., Toland, M.D. (2019). Italian Teachers' Well-Being within the High School Context: Evidence from a Large Scale Survey. *Front. Psychol.*, 10, 1926.
- Barsade, S.G. and Gibson, D.E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Acad. Manag. Perspect*, 21, 36–59.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Benevene, P., Ittan, M. M., & Cortini, M. (2018). Self-esteem and happiness as predictors of school teachers' health: the mediating role of job satisfaction. *Frontiers in psychology*, 9, 933.
- Blau, P.M. (1964). Justice in social exchange. *Sociol. Inquiry*, 1964, 34, 193–206.
- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research, *Human Resource Management Journal*, 15, 67–94.
- Boxall, P. and Purcell, P. (2008). *Strategy and Human Resource Management*, 2nd ed.; Palgrave Macmillan: Basingstoke, UK.
- Braton, J. & Jeffrey, G. (2003). *Human resource management theory* (2nd ed.) Brain: Aron Bath press.
- Cavas, B., Ertepinar, H., & Teksoz, G. (2014). Sustainability in schools of education in Turkey: In the words of lecturers. *Journal of Baltic Science Education*, 13(4), 469.
- Chanana, N. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on employees organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2695.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International journal of enterprise computing and business systems*, 1(1), 1-19.
- Chang, K., Kuo, C. C., Su, M., & Taylor, J. (2013). Dis-identification in organizations and its role in the workplace. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 68(3), 479-506.

- Chang, K., Nguyen, B., Cheng, K. T., Kuo, C. C., & Lee, I. (2016). HR practice, organisational commitment & citizenship behaviour: A study of primary school teachers in Taiwan. *Employee Relations*, 38(6), 907-926.
- Chen, J. (2010). Chinese middle school teacher job satisfaction and its relationships with teacher moving. *Asia Pacific Education Review*, 11(3), 263-272.
- Cheng, J.N. (2004). The influential model of teachers' OCB in elementary and junior high schools, *Journal of National Taiwan Normal University*, 49(1), 41-62.
- Choi, J.H. (2014). The HR–performance link using two differently measured HR practices. *Asia Pac. J. Hum. Resour.*, 52, 370–387.
- Choong, Y. O., Ng, L. P., Na, S. A., & Tan, C. E. (2019). The role of teachers' self-efficacy between trust and organisational citizenship behaviour among secondary school teachers. *Personnel Review*, 49(3), 864-886.
- Clarke, R. and Keating, W.F. (1995). *A fresh look at teacher job satisfaction*, ERIC Document Reproduction Service No. ED 391 795, ERIC.
- Collie, R. J., Granziera, H., & Martin, A. J. (2020). School principals' workplace well-being: A multinational examination of the role of their job resources and job demands. *Journal of Educational Administration*, 58(4), 417-433.
- Cotton, S. J., Dollard, M. F., & De Jonge, J. (2002). Stress and student job design: Satisfaction, well-being, and performance in university students. *International Journal of Stress Management*, 9(3), 147-162.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182.
- Dahle, D. Y. (2021). Magic muzzles? The silencing of teachers through HRM, performance appraisal and reputation concern. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), 172-194.
- Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organisational citizenship behavior and counterproductive work behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Dasanayaka, C. H., Abeykoon, C., Ranaweera, R. A. A. S., & Koswatte, I. (2021). The impact of the performance appraisal process on job satisfaction of the academic staff in higher educational institutions. *Education Sciences*, 11(10), 623.
- Datta, D. K., Guthrie, J.P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does it matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Davidson, E. (2005). *Understanding and improving quality in Tanzanian primary schooling*, PhD dissertation, University of East Anglia, Norwich.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of applied psychology*, 102(3), 421.
- Drost, E. A. (2011). Validity and reliability in social science research. *Education Research and perspectives*, 38(1), 105-123.
- Drummond, K. E. (1990). Human resource management for the hospitality industry. Van Nostrand Publishing.
- Edgington, C.R. (2000). *Managing Recreation, Parks, and Leisure Services: An Introduction*, Sagamore, Champaign, IL.
- Edvardsson, B., and Gustavsson, B. O. (2003). Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Successful Service Development. *Managing Service Quality*, 13(2), 148-163.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *J. Appl. Psychol.*, 75, 51–59.
- Ezeani, N.S. & Oladele R. (2013). Implications of training and development programmes on accountants' productivity in selected business organizations in Onitsha, Anambra State, Nigeria. *International Journal of Asian Social Science*, 3(1).
- Falco, A., Dal Corso, L., Girardi, D., De Carlo, A., Barbieri, B., Boatto, T., Schaufeli, W.B. (2017). Why is perfectionism a risk factor for workaholism? The mediating role of irrational beliefs at work. *TPM Test. Psychometr. Methodol. Appl. Psychol.*, 24, 583–600.
- Fleet, V. (1998). *Contemporary management*. New Jersey: Houghton Mifflin.
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 1-12.
- Freitas, W.R.D., Jabbour, C.J.C. and Castro, R.D. (2011) Best practices of human resource management at Brazil's top universities: case studies, *European Journal of Scientific Research*, 48(4), 719-733.
- Fried, Y. (2004). Enriching goal setting theory with time: an integrated approach, *Academy of Management Review*, 29(3), 404-422.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians. *International journal of endocrinology and metabolism*, 10(2), 486.
- Gino, F., & Pierce, L. (2009). The abundance effect: Unethical behavior in the presence of wealth. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 142-155.
- Gould-Williams, J.S. (2007). HR practices, organisational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government organisations. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 18, 1627–1647.

- Graham, J.B. (1985). Serious about keeping good teachers? Help them reclaim lost teaching time, *American School Board Journal*, 172(1), 35-36.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.
- Guo, L. C., & Sanchez, Y. (2005). Workplace communication. *Organizational behavior in health care*, 4, 77-110.
- Hashim, M., Rafi, S., Kazmi, S. S. A., Ullah, M., & Kee, D. M. H. (2017). Impact of human resource practices on perceived performance: A study of teaching faculty in private universities of Peshawar, Pakistan. *City University Research Journal*, 120-129.
- Hayati, K., & Caniago, I. (2012). Islamic work ethic: The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 272 - 277.
- Heffernan, M. and Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organisational justice. *Hum. Resour. Manag. J.*, 26, 211–231.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons.
- Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. *International journal of business research and management*, 3(2), 60-79.
- In de Wal, J.J., den Brok, P.J., Hooijer, J.G., Martens, R.L. and van den Beemt, A. (2014). Teachers' engagement in professional learning: Exploring motivational profiles. *Learning and Individual Differences*, 36, 27–36.
- Iqbal, M. Z., Arif, M. I., & Abbas, F. (2011). Hrm practices in public and private universities of Pakistan: A comparative study. *International Education Studies*, 4(4), 215.
- Jensen, J.M., Patel, P.C. and Messersmith, J.G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *J. Manag.*, 39, 1699–1724.
- Johnson, S. M. (1990). *Teacher-to-principal relationships achieving success in our schools*. New York: Basic.
- Jordan, J.L. (1992). Performance appraisal satisfaction and supervisor's traits, *Psychological Reports*, 66(1), 1337-1338.
- Kaggwa, R. V. (2003). *Contribution of teachers' involvement in the administration of students*

academic and teachers' performance in private secondary schools Kampala District. Unpublished Masters dissertation, Makerere University, Kampala, Uganda.

Kamwine, E. (2004). *Management appraisal schemes and teachers performance in government aided schools in Kampala District.* Unpublished Masters dissertation, Makerere University, Kampala, Uganda.

Kanungo, R.N. (1994). *Work Motivation: Models for Developing Countries*, Sage Publications India Pvt Ltd, New Delhi.

Kisembo, A. (1995). *Impediments to effective job performance of teachers in selected schools in Kabarole District.* Unpublished Masters' dissertation, Makerere University Kampala, Uganda.

Kotonyi, M. P. (2018). *Human Resource Management Practices and Teacher Performance In Private Early Childhood Development Education Centres In Machakos County, Kenya.* Masters' dissertation, Kenyatta University.

Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Pers. Psychol.*, 54, 101–114.

Lin, S., & Lamond, D. (2014). Human resource management practices in Chinese organisations. *Chinese Management Studies*, 8(1), 2-5.

Liu, C., Yang, L. Q., & Nauta, M. M. (2013). Examining the mediating effect of supervisor conflict on procedural injustice–job strain relations: The function of power distance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 64.

Liu, E. and Moore Johnson, S. (2006). New teachers' experiences of hiring: Late, rushed, and information-poor. *Educational Administration Quarterly*, 42(3): 324–360.

Liu, L. B., Song, H., & Miao, P. (2018). Navigating individual and collective notions of teacher wellbeing as a complex phenomenon shaped by national context. *Compare: a journal of comparative and international education*, 48(1), 128-146.

Lopes, J., & Oliveira, C. (2020). Teacher and school determinants of teacher job satisfaction: A multilevel analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(4), 641-659.

Lu, C.Y. (2006). HR practice and its impact on school efficacy enhancement, *School Administration Research*, 43, 82-95.

Luu, T.T. (2019). Discretionary HR practices and employee well-being: The roles of job crafting and abusive supervision. *Pers. Rev.*, 49, 43–66.

Lyubomirsky, S.; King, L.; Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychol. Bull.*, 131, 803–855.

Mackenzie, M. L. (2010). Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world. *International Journal of Information Management*, 30(6), 529-541.

Malik, N. H., & Khan, A. S. (2006). Evaluation of teachers' training programme at higher

education level. *Journal of Agriculture & Social Sciences*, 2 (2), 112-113.

Manduku, J., Gichaba, A. K., & Cheruse, J. K. (2016). An assessment of effects of child friendly schools on learners' performance in selected public primary schools in Londiani sub-county, Kericho County, Kenya.

Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.

Maslow, A.H. (1946). A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50(4), 370-96.

Mbithi, R. K. (2018). Human Resource Management Practices and Teacher Performance in Private Early Childhood Development Education Centres in Machakos County, Kenya. Research Project Submitted to School of Business in Partial Fulfillment of the Requirements of a Degree of Masters in Business Administration (Human Resource Management) of Kenyatta University.

McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 1(1-18).

Mertler, C. (2002). Job satisfaction and perception of motivation among middle and high school teachers. *American Secondary Education*, 32(1), 43-53.

Mitchell, T.R. and Larson, J.R. (1987). *People In Organizations: An Introduction To Organizational Behavior*. Third Edition, Singapore, McGraw-Hill.

Mundhra, Wg Cdr. D. D. (2010). Intrinsic Motivational Canvass in the Indian Service Sector: An Empirical Study. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14(4), 275-284.

Muraina, M. B. and Muraina, K. O. (2014). School environment and teacher characteristics as factors predicting job performance among secondary school teachers in south western Nigeria. *Journal of Research and Development in Education*, 5(1), 92-101.

Murley, T. (2012). *Performance Evaluation For Teachers And Administrators*. Warren County Public School, where Children Prepare for Success. Bowling Green, KY 42102-6810.

Musaazi, J. C. S. (1982). *Theory and practice of educational administration*. London: Macmillan Education Ltd.

Musset, P. (2010). Initial Teacher Education and Continuing Training. Policies in a Comparative Perspective: Current Practice in OECD Countries and a literature Review on Potential effects. *OECD Education Working Paper*, No 48. Paris: OECD Publishing.

Nazneen, Dr-Syeda & Farooghi, Reema & Afshan, Sahar. (2013). Impact of Human Resource Management Practices on Teachers' Performance: A Mediating Role of Monitoring Practices. *Journal of Education & Social Sciences*, 2. 223-254.

Ngala, F.B., J.A and Odebero, S.O. (2010). Teachers' perception of staff development programmes as it relates to teachers' effectiveness: A study of rural primary schools in Kenya. *Educational research and review*, 5(1), 1.

Ngo'ongah, A. (1991). *Comparison between the performance of trained and untrained*

teachers in English language in selected Uganda schools. Unpublished masters dissertation, Makerere University, Kampala, Uganda.

Nishii, L.H., Lepak, D.P. and Schneider, B. (2008). Employee attributions of the ‘why’ of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Pers. Psychol.*, 61, 503-545.

Noltmeyer, A., Bush, K., Patton, J., & Bergen, D. (2012). The relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow's theory. *Children and Youth Services Review*, 34(9), 1862-1867.

Nousheen, A., Zai, S. A. Y., Waseem, M., & Khan, S. A. (2020). Education for sustainable development (ESD): Effects of sustainability education on pre-service teachers’ attitude towards sustainable development (SD). *Journal of Cleaner Production*, 250, 119537.

Olaniyan, D., & Ojo, L. (2008). Challenges against implementation of introductory technology curriculum in nigerian junior secondary schools. *European Journal of Scientific Research*, 24 (1), 112-118.

Olomukoro, C. O., & Oyitso, M. (2012). Training and Retraining Nigeria Workers to Enhance Task Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 69-78

Omebe, C. A. (2014). Human resource management in education: issues and challenges. *British Journal of Education*, 2(7), 26-31.

Pagán-Castaño, E., Sánchez-García, J., Garrigos-Simon, F. J., & Guijarro-García, M. (2021). The influence of management on teacher well-being and the development of sustainable schools. *Sustainability*, 13(5), 2909.

Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.

Parker, S.K. (2001). Future work design research and practice: towards an elaborated model of work design, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.

Passi, F.O. (1992). *Educational management and administration*. London: Horald Macmillan.

Peccei, R. (2004). Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace. Inaugural Address; Erasmus Research Institute of Management: Rotterdam, The Netherlands.

Peccei, R.E. Van de Voorde, F.C. and Van Veldhoven, M.J.P.M. (2013). *HRM, Well-Being and Performance: A Theoretical and Empirical Review*. HRM Perform; Wiley: Hoboken, NJ, USA; pp. 15–46.

Rasheed, M.I., Sarwar, S., and Aslam, H.D. (2010). Motivational issues for teachers in higher education: a critical case of IUB, *Journal of Management Research*, 2(2), 1-23.

Redmond, E. (2013). Competency models at work: The value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes. *Human Resource Management*, 52(5), 771-792.

Ricard N. C. & Pelletier L. G. (2016). Dropping out of high school: the role of parent and

teacher self- determination support, reciprocal friendships and academic motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 44-45, 32-40.

Rigopoulou, I., Theodosiou M., Katsikea E., & Perdikis, N. (2011). Information control, role perceptions, and work outcomes of boundary spanning frontline managers. *Journal of Business Research*, 65, 626-633.

Robbins, F. P. & Coulter. (2005). *Management*. New Jersey, Prentice Hall Inc.

Robins, S.P. and Coulter, M. (2005). *Management, International 7th ed.*, A Pearson Education Company, Upper Saddle River, NJ, p. 424.

Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639-656.

Runhaar, P. and Sanders, K. (2013). Implementing Human Resources Management (HRM) within Dutch VET schools: Examining the fostering and hindering factors. *Journal of Vocational Education and Training*, 65(2), 236–255.

Sambe, J. A. (2005). *Introduction to mass communication practice in Nigeria*. Spectrum Books Limited: Ibadan.

Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 81-96.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students fifth edition*. Essex: Pearson Education Limited.

Scott, M. (2004). *Perceptions of Fundamental Job Characteristics and their level of Job Satisfaction*. Mississippi State University Extension Service Agents: Unpublished Masters Thesis State University.

Selden, S.C., Ingraham, P.W. and Jacobson, W. (2001). Human resource practices in state government: findings from a national survey, *Public Administration Review*, 61(5), 598-607.

Shahzad, K., Bashir, S. and Ramay, M. I. (2008). Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 4(2): 302-15.

Shokrkon, H. & Naami, A. (2009). The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvaz Factory Workers. *Journal of Education & Psychology*, 3(2), 39-52

Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27, 1029-1038.

Slocum, J. W. and Don Hellriegel. D. (2009). *Principles of Organizational Behavior*, 20th edition, South Western, Nelson Education, Ltd, Canada.

Smeenk, S., Teelken, C., Eisinga, R. and Doorewaard, H. (2009). Managerialism,

organizational commitment, and quality of job performances among European university employees, *Research in Higher Education*, 50(6), 589-607.

Ssenabulya, F. (2007). *Management appraisal practices and teachers job performance in primary schools in Kampala District*. Unpublished Masters dissertation, Makerere University, Kampala, Uganda.

Stafyarakis, M. (2002). *HRD and Performance Management*. MSc in Human Resource Development Reading 5, IDPM University of Manchester, Manchester.

Stamatis, P.J. (2011). *Communication in Educational and Administrative Process: Basic Concepts and Strategies*, Diadrassi: Athens, Greece.

Stamatis, P.J. and Gkoutziamanis, G.A. (2020). Communication competence as fundamental aspect for effective school leadership and administration achieving: A synoptic theoretical approach. *Eur. J. Educ.*, 7.

Stamatis, P.J. and Hatzinikolaou, A.M. (2020). Practices of Greek school principals for improving school climate as communication strategy. *Eur. J. Hum. Resour. Manag. Stud.*, 4, 93–107.

Stride, C., Wall, T. D., & Catley, N. (2008). *Measures of job satisfaction, organisational commitment, mental health and job related well-being: a benchmarking manual*. John Wiley & Sons.

Sun, L.Y., Aryee, S. and Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Acad. Manag. J.*, 50, 558–577.

Tausif, M. R. (2017). Assessing the quality of education in Saudi Arabia. *International Journal of Economic Research*, 14(17), 521-528.

Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. 2003. Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28: 571–586.

Tripathi, A., & Juma, J. (2022). How Organizational Commitment Can Increase? *Stallion Journal for Multidisciplinary Associated Research Studies*, 1(2), 1-6.

Uko, E. S., Umosen, A. Q. and Caleb, E. E. (2015). Administrators' resource management practices and teachers' job performance in secondary schools in Eket education zone of Akwa Ibom state, Nigeria. *International Journal of Innovative Education Research*, 3(2): 13-20.

Van De Voorde, K. and Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Hum. Resour. Manag. J.*, 25, 62–78.

Van Woerkom, M., Bakker, A.B. and Nishii, L.H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *J. Appl. Psychol.*, 101, 141.

Veld, M., & Alfes, K. (2017). HRM, climate and employee well-being: Comparing an optimistic and critical perspective. *The International Journal of Human Resource*

Management, 28(16), 2299-2318.

Vipinosa, L.D. (2015). Productivity, work values and teaching effectiveness of science teachers in Capiz State University. *International Journal of Multidisciplinary research and development*, 2(5).

Waseem, S. N., Frooghi, R., & Afshan, S. (2013). Impact of human resource management practices on teachers' performance: A mediating role of monitoring practices. *Journal of Education and Social Sciences*, 1(2), 31-55.

Watt, H.M.G. and Richardson, P.W. (2007) Motivational factors influencing teaching as a career choice: Development and validation of the FIT-Choice scale. *The Journal of Experimental Education*, 75, 167–202.

Wildman, R. H. (2015). A phenomenological study of high school teachers' motivation as Satisfaction: Empirical Evidence from Private Universities in Bangladesh. *PLoS ONE*, 10, 2,e0117834. doi: 10.1371/journal.pone.0117834.

Yavuz, O., Cayirdag, N., Dahir, C., & Gümüşeli, A. İ. (2017). Improving student achievement through strengthening principal and school counselor partnership. *International Journal of Educational Reform*, 26(2), 176-201.

Yousaf S. U., Usman B. & Islam, T. (2018). Effects of Supervision Practices of Principals on Work Performance and Growth of Primary School Teachers. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 285-298.

Zhao, H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice: mediating role of affective commitment and moderating role of Chinese traditionality, *Chinese Management Studies*, 8(1), 27-40.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο έρευνας

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε αποκλειστικά για τις ερευνητικές ανάγκες της διπλωματικής διατριβής με θέμα «*Η επιρροή της σχέσης εργαζομένου-διοίκησης στις επιδόσεις των εκπαιδευτικών στην ιδιωτική εκπαίδευση.*» και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Κύριος στόχος της μελέτης είναι να διερευνήσει τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των εκπαιδευτικών της ιδιωτικής εκπαίδευσης με τη διοίκηση του οργανισμού και ο τρόπος που αυτή επηρεάζει τις επιδόσεις των εκπαιδευτικών.

Η συγκεκριμένη έρευνα απευθύνεται σε δείγμα εκπαιδευτικών ιδιωτικής εκπαίδευσης οποιασδήποτε βαθμίδας που ζουν στην Ελλάδα. Η συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα είναι απολύτως ανώνυμη, εθελοντική και εμπιστευτική, καθώς κανείς εκτός από την ερευνήτρια δεν θα έχει πρόσβαση στο σύνολο των δεδομένων.

Κάνοντας κλικ στο κουμπί "Επόμενο", συμφωνείτε ότι πληροίτε το προαναφερόμενο προφίλ του δείγματος και εγκρίνετε τη χρήση των απαντήσεών σας για τους αποκλειστικά ακαδημαϊκούς σκοπούς της έρευνας.

Για οποιοσδήποτε ερωτήσεις ή σχόλια, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μέσω email στη διεύθυνση nikhradiwth@gmail.com.

Η συμβολή σας είναι απαραίτητη και πολύτιμη για αυτήν την έρευνα και θα χρειαστείτε το πολύ 7 λεπτά για να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας,

Νίκη Ραδιώτη

Ερώτηση συμμετοχής

Έχετε την ιδιότητα εκπαιδευτικού, αυτή τη στιγμή εργάζεστε σε κάποιο ιδιωτικό εκπαιδευτικό ίδρυμα και κατοικείτε στην Ελλάδα;

Σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις, επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα.

2. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άνδρας

Γυναίκα

3. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

< 25 ετών

25-34 ετών

35-44 ετών

45-54 ετών

> 55 ετών

4. Μέγιστο κατοχυρωμένο επίπεδο εκπαίδευσης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Πιστοποίηση

Προπτυχιακές σπουδές

Μεταπτυχιακές σπουδές

Διδακτορικές σπουδές

5. Επαγγελματική προϋπηρεσία στον τομέα της διδασκαλίας: *

Παρακαλώ γράψτε αριθμό ετών

6. Επαγγελματική προϋπηρεσία σε ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα: *

Παρακαλώ γράψτε αριθμό ετών

7. Εμπειρία διδασκαλίας σε δημόσιο εκπαιδευτικό ίδρυμα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Όχι

Ναι

8. Περιοχή εργασίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Επαρχιακή περιοχή

Επαρχιακό αστικό κέντρο

Αθήνα/Θεσσαλονίκη

9. Δυναμικότητα εκπαιδευτικής μονάδας ως προς τον αριθμό μαθητών *

Παρακαλώ σημειώστε κατά προσέγγιση τον αριθμό των μαθητών του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

10. Δυναμικότητα εκπαιδευτικής μονάδας ως προς τον αριθμό εκπαιδευτικών *

Παρακαλώ σημειώστε κατά προσέγγιση τον αριθμό των εκπαιδευτικών του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Χαρακτηριστικά οργανισμού, εργασιακού περιβάλλοντος και κουλτούρας.

Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στα παρακάτω χρησιμοποιώντας την παρεχόμενη κλίμακα Likert, όπου [1]=διαφωνώ απολύτως, [2]=διαφωνώ, [3]=Ουδετερότητα, [4]=Συμφωνώ, [5]=Συμφωνώ απόλυτα

Σε ερωτήσεις με πολλαπλές επιλογές, δηλώστε αυτήν που ανταποκρίνεται καλύτερα στην άποψή σας.

11. Σχετικά με τη διαχείριση προσωπικού και την κουλτούρα του οργανισμού: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ουδετερότητα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Κάθε φορά που ξεκινά η διαδικασία πρόσληψης, η διεύθυνση προσπαθεί να αναζητήσει και να εξασφαλίσει τον καλύτερο δυνατό υποψήφιο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχει ένα σύστημα αναγνώρισης εργαζομένων που χρησιμοποιείται για την προσέλκυση και διατήρηση κατάλληλων δασκάλων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αισθάνεστε άνετα με το πώς ο οργανισμός αναγνωρίζει τη συνεισφορά σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η δουλειά σας είναι ορισμένες φορές περισσότερο από ό,τι μπορείτε να αντέξετε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διοίκηση περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων του προσωπικού.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

αποφασεων του
Μπορώ να
προσωπικού.
επικοινωνήσω

με την ανώτερη
διοίκηση με
μεγάλη
με την ανώτερη
ευκολία
διοίκηση με

μεγαλη
Η ανώτερη
ευκολία
διοίκηση δίνει

ια σαφή εικόνα
Η ανώτερη
διοίκηση δίνει
κατά σαφή εικόνα
προς την οποία
κατεύθυνσης
κινείται ο
προς την οποία
οργανισμός.
πρέπει να

κινείται ο
οργανισμός.

12. Σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα: *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ουδετερότητα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Σας παρέχονται συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με το ποιες συμπεριφορές ή ενέργειες αναγνωρίζονται.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται προσαρμόζονται στο νέο τους περιβάλλον μέσω της κοινωνικοποίησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διεύθυνση εστιάζει στον προσανατολισμό των νέων εργαζομένων σύμφωνα με τους κανόνες, τα πρότυπα και τους στόχους του οργανισμού.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο οργανισμός έχει σαφές όραμα και αποστολή και εκτιμά την αλλαγή κουλτούρας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο οργανισμός επενδύει στην εκπαίδευση των δασκάλων του σε δεξιότητες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Σχετικά με τις ανταμοιβές προσωπικού*

Να επισημάνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ουδετερότητα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Οι μη οικονομικές ανταμοιβές, ειδικά η αναγνώριση, εάν διαχειρίζονται σωστά, μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνεπώς να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο λόγος για τον οποίο εργάζομαι σε αυτόν τον οργανισμό είναι για να ικανοποιήσω τις ανάγκες μου και πριν αναζητώ την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο οργανισμός παρέχει φροντίδα για τα εξαρτώμενα μέλη της οικογένειάς σας, όπως χώρος φύλαξης τέκνων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έχετε ευέλικτο ωράριο εργασίας που επιτρέπει επαρκή χρόνο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

docs.google.com/forms/d/1d87n6FEmNZ7XDOqks5JE4Jp0b_AUqZ6KFJZbGYVzT0/edit

. 11:00 PM

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

για ελεύθερο
χρόνο και
προσωπική
ανάπτυξη.

Ο οργανισμός
παρέχει αδειά
μέτ' αποδωχών
και άνευ
αποδωχών.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Ικανοποίηση, εργασιακές επιδόσεις και εξ' αποστάσεως διδασκαλία

Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στα παρακάτω χρησιμοποιώντας την παρεχόμενη κλίμακα Likert, όπου [1]=διαφωνώ απολύτως, [2]=διαφωνώ, [3]=Ουδετερότητα, [4]=Συμφωνώ, [5]=Συμφωνώ απόλυτα

Σε ερωτήσεις με πολλαπλές επιλογές, δηλώστε αυτήν που ανταποκρίνεται καλύτερα στην άποψή σας.

14. Σχετικά με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από το εργασιακό περιβάλλον *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ουδετερότητα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Ο χώρος εργασίας μου παρέχει ένα ανενόχλητο περιβάλλον χωρίς θόρυβο που μου δίνει χρόνο να εκτελέσω τα καθήκοντά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι ευχαριστημένος/η με τον χώρο του γραφείου μου και των χώρων διδασκαλίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο διευθυντής μου ασκεί καλή ηγεσία για ποιοτική απόδοση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο οργανισμός βρίσκεται σε μια ασφαλή και φιλική γειτονιά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι ενθουσιώδης για τη συνεργασία με τους μαθητές μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Νιώθω ικανοποίηση από τη δουλειά μου με τους μαθητές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Όλο το προσωπικό αντιμετωπίζεται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ocs.google.com/forms/d/1d87n6FEmNZ7XDOqkns5JE4Jp0b_AUqZSkFJZbGYVzT0/edit

11:00 PM

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

με τον ίδιο
τρόπο στα
εργασιακά
θέματα.

15. Σχετικά με τις εργασιακές επιδόσεις *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ουδετερότητα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Νιώθω ότι βοηθάω τους μαθητές μου να λύσουν τα προβλήματά τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι μαθητές μου ωφελούνται τα μέγιστα από τη διδασκαλία και τη συμβολή μου στο μάθημα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι επιδόσεις των μαθητών μου αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειές μου για να τους υποστηρίξω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι σε θέση να προσφέρω ένα υψηλού επιπέδου και πλήρες εκπαιδευτικό έργο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι εκπαιδευτικές επιδόσεις μου στο εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι καλύτερες από άλλους συναδέλφους με παρόμοια προσόντα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι εκπαιδευτικές επιδόσεις μου στο εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι καλύτερες από άλλους συναδέλφους με	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ics.google.com/forms/d/1d87n6FEMNZ7XDOqkns5JE4Jp0b_AUqzS8FJZbGYVzT0/edit

1

11:00 PM

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

παρόμοια
προσόντα σε
άλλα
εκπαιδευτικά
ιδρύματα.

16. Σχετικά με την πρόσφατη κατάσταση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας λόγω της πανδημίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ουδετερότητα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Οι σχέσεις διοίκησης και εκπαιδευτικών επηρεάστηκαν αρνητικά από τα αποτελέσματα της πανδημίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνολικά η εξ αποστάσεως διδασκαλία είχε περισσότερα αρνητικά παρά θετικά αποτελέσματα για τον εκπαιδευτικό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως διδασκαλίας η ικανοποίησή σας από τη διοίκηση μειώθηκε.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως διδασκαλίας οι επιδόσεις σας στο μάθημα μειώθηκαν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συμμετοχή σας!