

Ελληνική σχολική οργάνωση: Συγκριτική θεώρηση της εφαρμογής των θεωριών υποκινητικής συμπεριφοράς του Maslow και του Herzberg

Αναστάσιος Μιχόπουλος*

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα αναφέρεται στη μελέτη του προβλήματος υποκίνησης των εκπαιδευτικών (δασκάλων και καθηγητών) της σχολικής οργάνωσης, μέσα από μια συγκριτική θεώρηση των αποτελεσμάτων, που προέκυψαν από την εφαρμογή των θεωριών του Maslow και του Herzberg.¹

1. Εισαγωγή

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, ένα πλήθος γνωστικών θεωριών υποκίνησης έχει αναπτυχθεί. Οι θεωρίες όμως αυτές δεν έχουν καταστεί αντικείμενο εμπειρικής μελέτης στο χώρο της σχολικής οργάνωσης στη χώρα μας. Άλλωστε και διεθνώς, κατά την τελευταία εικοσαετία, ελάχιστες εμπειρικές μελέτες έχουν διεξαχθεί που να στηρίζονται στις δύο αυτές θεωρίες υποκίνησης.

Οι θεωρίες αυτές έχουν να κάνουν με την ενεργοποίηση και δραστηριοποίηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς των εργαζομέ-

* Επ. Καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Κρήτης.

νων. Βασικό τους αξίωμα είναι ότι οι ανθρώπινες ανάγκες προσδιορίζουν και διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του εργαζομένου στα πλαίσια μιας οργάνωσης. Βέβαια, καμία θεωρία δεν είναι συνήθως ικανή να προβλέψει, να περιγράψει και να εξηγήσει όλα τα στοιχεία της εργασιακής συμπεριφοράς. Ωστόσο, τα δύο πρότυπα –του Maslow και του Herzberg– μας δίνουν περισσότερες δυνατότητες για την κατανόηση της εργασιακής αυτής συμπεριφοράς. Μάλιστα τα πρότυπα αυτά συχνά χρησιμοποιούνται ως θεμελίωση για την ανάπτυξη οργανωτικών προγραμμάτων, όπως είναι η συμμετοχή στη διοίκηση προσωπικού και στη λήψη των αποφάσεων, ο εμπλουτισμός της εργασίας σε κάθετο και οριζόντιο επίπεδο, η ποιότητα του σχεδιασμού εργασία-ζωή κ.ά.

Τα δύο αυτά πρότυπα βρίσκονται σε στενή μεταξύ τους εννοιολογική σχέση, γιατί έχουν να κάνουν με τις ανθρώπινες ανάγκες. Το πρότυπο του Maslow δίνει έμφαση στις γενικές ανθρώπινες ανάγκες, ενώ το πρότυπο του Herzberg δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η εργασία επηρεάζει τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου. Οι ανάγκες διαμορφώνουν μια δυναμική κατάσταση στο εσωτερικό των εργαζομένων, γιατί συνδέονται με μια μορφή στέρεσης που εκφράζεται με την έντονη επιθυμία της ικανοποίησής της. Με την έννοια αυτή οι ανάγκες κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά σε ένα συγκεκριμένο προσανατολισμό. Οι ανάγκες αυτές, κατά το πρότυπο του Maslow, βρίσκονται τοποθετημένες σε μια πυραμιδοειδή διάταξη σε πέντε βασικά επίπεδα, ανάλογα με την υπεροχή καθεμιάς ανάγκης στη συνείδηση του ανθρώπου και την επιτακτικότητα για την επιβίωσή του. Η διάταξη αυτή είναι η εξής:

- I. Φυσιολογικές ανάγκες
- II. Ανάγκες ασφάλειας
- III. Κοινωνικές ανάγκες
- IV. Ανάγκες εκτίμησης
- V. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης

Ως προς τη λειτουργία των αναγκών αυτών, ο Porter (1961) θεώρησε ότι οι φυσιολογικές ανάγκες δεν μπορούν να αποτελούν κίνητρο για την εργασία, γιατί οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Για το λόγο αυτό, τροποποίησε τη διάταξη αυτή του Maslow και συμπεριέλαβε τις ανάγκες της αυτονομίας ως ιδιαίτερο επίπεδο αναγκών, παραλείποντας βέβαια από την ιεράρχηση τις φυσιολογικές ανάγκες. Η τροποποίηση αυτή έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους στο χώρο των

σχολικών οργανώσεων, αφού οι φυσιολογικές ανάγκες τείνουν να υποτιμώνται σε σπουδαιότητα σε σχέση με τις ανάγκες αυτονομίας (Ζαβλανός 1985, Mitchel, et al., 1992, σ. 155).

Με βάση την τροποποιημένη αυτή διάταξη του Porter διερευνήσαμε το βαθμό ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών του εκπαιδευτικού προσωπικού (δασκάλων και καθηγητών) της σχολικής οργάνωσης. Εντοπίσαμε το βαθμό πραγματικής εκπλήρωσης των αναγκών και συνεπώς την κλίμακα της υπεροχής καθεμιάς ανάγκης, όπως έχει διαμορφωθεί στη συνείδηση των εκπαιδευτικών, που αντανακλά τη μορφή της απαίτησης (μικρής ή μεγάλης) για ικανοποίησή τους. Ο μικρός βαθμός πραγματικής εκπλήρωσης σημαίνει μεγάλη απαίτηση για ικανοποίηση, ενώ ο μεγαλύτερος βαθμός μικρότερη απαίτηση. Η κλίμακα της υπεροχής, όπως προέκυψε από σχετική έρευνά μας (Μιχόπουλος 1996α), είναι η εξής:

- I. Ανάγκες αυτονομίας: Μέσος όρος πραγματικής εκπλήρωσης (3,891)
- II. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Μέσος όρος πραγματικής εκπλήρωσης (4,335)
- III. Ανάγκες κοινωνικές: Μέσος όρος πραγματικής εκπλήρωσης (4,721)
- IV. Ανάγκες ασφάλειας: Μέσος όρος πραγματικής εκπλήρωσης (4,800)
- V. Ανάγκες εκτίμησης: Μέσος όρος πραγματικής εκπλήρωσης (5,009)

Ο τρόπος με τον οποίο η εργασία επηρεάζει τις βασικές ανάγκες του εργαζομένου αποτελεί τη θεωρητική βάση του πρότυπου του Herzberg. Το πρότυπο δέχεται ότι δύο κατηγορίες παραγόντων υπάρχουν μέσα στην εργασία, οι οποίες διαμορφώνουν τη στάση του εργαζομένου και καθορίζουν την εργασιακή του συμπεριφορά. Η πρώτη κατηγορία παραγόντων σχετίζεται με τις εξωτερικές συνθήκες εργασίας και περιλαμβάνει τους παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης (*hygiene or maintenance factors*). Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων σχετίζεται με τις εσωτερικές συνθήκες εργασίας (περιεχόμενο) και περιλαμβάνει τους παράγοντες κίνητρα (*motivators*). Οι δύο αυτές κατηγορίες παραγόντων είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά κατά διαφορετικούς τρόπους.

Το πρότυπο των δύο παραγόντων του Herzberg χρησιμεύει ως πλαίσιο για την αναμόρφωση της εργασίας και σκοπεύει στο να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία πέρα

από το ουδέτερο σημείο και παράλληλα να βελτιώσει την επίδοσή του. Το πρότυπο θέτει ως βασικό αξίωμα ότι οι παράγοντες κίνητρα προκαλούν ικανοποίηση, ενώ οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης προκαλούν δυσαρέσκεια. Η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια είναι δύο ανεξάρτητες και ξεχωριστές διαστάσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς όσον αφορά την εργασία (Hoy and Miskel, 1991, λ. 174). Όταν τα στοιχεία των παραγόντων κίνητρα είναι παρόντα στην εργασία, τότε ικανοποιούνται οι ανάγκες του ατόμου που αφορούν την αυτοπραγμάτωση και δημιουργούνται θετικά συναισθήματα για αύξηση της επίδοσής του. Αντίθετα, όταν τα στοιχεία των παραγόντων υγιεινής ή συντήρησης, που σχετίζονται με τις εξωτερικές συνθήκες εργασίας, ικανοποιηθούν σε επαρκή βαθμό, τότε χρησιμεύουν για τη μείωση της δυσαρέσκειας και τη βελτίωση της επίδοσής του μέχρι ένα σημείο (Miner, 1980, σ. 78).

Τα αποτελέσματα της προηγούμενης έρευνάς μας για την έκταση εφαρμογής του πρότυπου αυτού στο χώρο της σχολικής οργάνωσης (Μιχόπουλος 1996β) μας έδειξαν ότι οι παράγοντες κίνητρα θεωρούνται πιο σημαντικοί για τους εκπαιδευτικούς (δασκάλους και καθηγητές), για την αύξηση της απόδοσής τους στην εργασία. Μας έδειξαν ακόμη ότι οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης, που σχετίζονται με τις εξωτερικές συνθήκες της εργασίας, όταν βελτιωθούν, όχι μόνο μειώνουν τη δυσαρέσκεια των εκπαιδευτικών από την εργασία, αλλά συμβάλλουν και στη βελτίωση της απόδοσής τους μέχρι του σημείου που ορισμένοι από

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

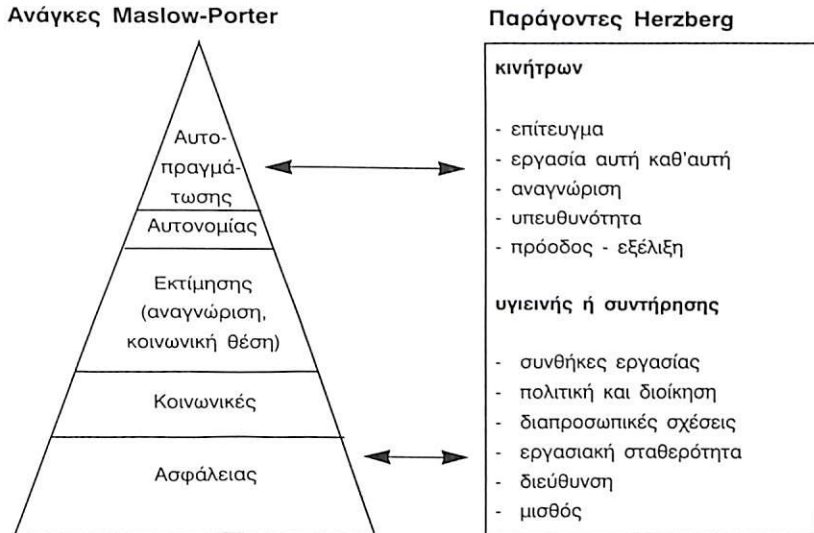
Σειρά σημαντικότητας	Παράγοντες	Ομάδα παραγόντων	Χ (°Ο)
1	Επίτευγμα	Κ	6,3684
2	Εργασία αυτή καθαυτή	Κ	6,1158
3	Αναγνώριση	Κ	5,9632
4	Υπευθυνότητα	Κ	5,8737
5	Συνθήκες εργασίας	ΥΣ	5,7421
6	Πολιτική και Διοίκηση	ΥΣ	5,6211
7	Διαπροσωπικές σχέσεις	ΥΣ	5,3316
8	Εργασιακή σταθερότητα	ΥΣ	5,1842
9	Πρόοδος - Εξέλιξη	Κ	4,8947
10	Διεύθυνση	ΥΣ	4,6579
11	Μισθός	ΥΣ	4,4000

τους παράγοντες αυτούς αναιρούν ή τείνουν να αναιρέσουν ορισμένους παράγοντες των κινήτρων. Η σειρά σημαντικότητας όπως προέκυψε από τη σχετική έρευνά μας, κατά φθίνουσα σειρά, φαίνεται στον πίνακα 1.

Σε μια συγκριτική θεώρηση τα δύο αυτά πρότυπα –του Maslow και του Herzberg– βρίσκονται σε στενή εννοιολογική σχέση. Το πρότυπο του Maslow μας δίνει τη δυνατότητα να προσδιορίσουμε τις ανάγκες των εργαζομένων, ενώ το πρότυπο του Herzberg μας δίνει τη δυνατότητα να εντοπίσουμε τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Η συνδυαστική σχέση των δύο αυτών προτύπων φαίνεται στον πίνακα 2.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Συνδυαστική σχέση των προτύπων του Maslow και του Herzberg



Τη σχέση αυτή εδραίωσε ο Herzberg υποστηρίζοντας πως ο λόγος για τον οποίο ορισμένοι παράγοντες (κίνητρα) οδηγούν σε μια θετική στάση απέναντι στην εργασία είναι ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιούν την ανάγκη του ατόμου για αυτοπραγμάτωση. Τούτο σημαίνει ότι ο εργαζόμενος με την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών μέσα στην οργάνωσή του μπορεί να έχει κάποια οφέλη, όπως είναι η επιτυχία, η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, τα οποία συμβάλλουν στην αυτοπραγμάτωση. Για παράδειγμα, όταν ένας εκπαιδευτικός αναλαμβάνει να ε-

κτελέσει ένα έργο, τότε δημιουργείται μέσα του μια βαθιά συναίσθηση της ευθύνης και του χρέους για τη σωστή εκτέλεσή του. Η βαθιά αυτή συνειδησιακή δέσμευση, πέρα από την ηθική και νομική υποχρέωση για λογοδοσία στον ανώτερό του, θέτει τον εργαζόμενο σε μια διαρκή κίνηση και δημιουργία για αυτοβελτίωση, που οδηγεί στην αυτοπραγμάτωσή του. Το ίδιο συμβαίνει όταν ο εκπαιδευτικός συμμετέχει στη λήψη ορισμένων αποφάσεων που βρίσκονται εκτός της ζώνης αποδοχής² του. Πέρα από την ευθύνη, η εργασία ως σύνολο άσκησης συγκεκριμένων καθηκόντων, αλλά και η πρόοδος και η εξέλιξη του ατόμου, είναι κίνητρα που τείνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των ατόμων για αναγνώριση και αυτοπραγμάτωση. Βέβαια, από τον πίνακα 1 φαίνεται ότι ο παράγοντας πρόοδος-εξέλιξη δε βρέθηκε από τη σχετική έρευνα να ανήκει στο ίδιο επίπεδο σημαντικότητας σε σχέση με την απόδοση στην εργασία των εκπαιδευτικών με εκείνο των άλλων παραγόντων των κινήτρων και να δικαιολογεί έτσι την ένταξή του στην κατηγορία αυτή. Αντίθετα, οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης που σχετίζονται με τις εξωτερικές συνθήκες εργασίας συνδέονται με τις φυσιολογικές, τις κοινωνικές και την ανάγκη της ασφάλειας. Ωστόσο οι Hersey και Blanchard (1982, σ. 66-68) υποστηρίζουν ότι και οι ανάγκες εκτίμησης συνδέονται με τους παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης. Η μερική αυτή ένταξη δικαιολογείται από το γεγονός ότι οι ανάγκες αυτές θεωρούνται από την άποψη και της κοινωνικής θέσης και της αναγνώρισης. Η διπλή αυτή θεώρηση συμβαίνει επειδή η αναγνώριση συνδέεται πάντα με την ικανότητα, την επιτυχία και την κοινωνική καταξίωση, που είναι συστατικά στοιχεία της ανάγκης εκτίμησης και εντάσσεται στους παράγοντες κίνητρα, ενώ η κοινωνική θέση δεν αντιπροσωπεύει πάντα ικανότητα ή προσωπικό επίτευγμα και ανήκει στις κοινωνικές ανάγκες που κατατάσσονται στην κατηγορία των παραγόντων υγιεινής ή συντήρησης. Οι διαπροσωπικές σχέσεις, η διεύθυνση ως καθοδήγηση, εποπτεία και διοικητική συμπεριφορά του υπεύθυνου της οργάνωσης είναι στοιχεία των παραγόντων της υγιεινής ή συντήρησης, που τείνουν να ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες.

Οι εξωτερικές συνθήκες εργασίας σχετίζονται με τις κατώτερες ανάγκες της κλίμακας του Maslow, τις φυσιολογικές, ασφάλειας και κοινωνικές και τείνουν να ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές όταν το περιβάλλον της εργασίας έχει φροντίσει για την ύπαρξη και βελτίωση των συνθηκών αυτών. Όταν οι συνθήκες αυτές δεν υπάρχουν, τότε ο εργαζόμενος βρίσκεται σε μια κατάσταση δυσάρεσκειας για την εργασία του, με αποτέλεσμα οι παράγοντες

να μην έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν το επίπεδο αυτό των αναγκών του εργαζομένου.

2. Σκοπός της έρευνας

Η έρευνα αυτή έχει ως σκοπό να εντοπίσει αν οι παράγοντες κίνητρα αλλά και οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης του Herzberg έχουν τη δυνατότητα να συμβάλουν στην ικανοποίηση των αναγκών της κλίμακας του Porter (τροποποιημένη μορφή του Maslow), των εκπαιδευτικών (δασκάλων και καθηγητών) της σχολικής οργάνωσης μέσα από μια συγκριτική θεώρηση των αποτελεσμάτων των δύο προηγούμενων ερευνών μας (Μιχόπουλος 1996α, 1996β). Αποβλέπει να εξετάσει αν ο βαθμός σημαντικότητας των παραγόντων του Herzberg στην εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών είναι τέτοιος, ώστε να υπάρχει δυνατότητα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους, όπως αυτές σχετίζονται με τους παράγοντες αυτούς.

Η ανάγκη διεξαγωγής της συγκριτικής αυτής θεώρησης των δύο αυτών προτύπων προέκυψε από την επιθυμία μας να ελέγξουμε παραπέρα τα ερευνητικά δεδομένα, που προέκυψαν από την εφαρμογή των δύο αυτών προτύπων στο χώρο της σχολικής οργάνωσης. Θελήσαμε να αντλήσουμε περισσότερα στοιχεία για τη δυνατότητα εφαρμογής των δύο αυτών προτύπων στο χώρο της σχολικής οργάνωσης και να επαληθεύσουμε εμπειρικά την εννοιολογική σχέση των δύο αυτών προτύπων για να έχουμε ασφαλέστερη γνωστική προσέγγιση. Μια τέτοια προσέγγιση, όπως είναι φυσικό, δεν έχει γίνει στη χώρα μας και για το λόγο αυτό η εμπειρική αυτή μελέτη αποβλέπει στο να καλύψει το κενό αυτό.

Ο αντικειμενικός σκοπός της μελέτης αυτής θα είναι να ελεγχθεί αν "ο βαθμός σημαντικότητας των παραγόντων του Herzberg στη διαμόρφωση υποκινητικής συμπεριφοράς στο εκπαιδευτικό προσωπικό (δασκάλων και καθηγητών) της σχολικής οργάνωσης, είναι στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερος από το βαθμό πραγματικής ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών της κλίμακας του Maslow-Porter του προσωπικού αυτού".

Η σύγκριση των αποτελεσμάτων των δύο ερευνών μας θα μας αποκαλύψει αν υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών των εκπαιδευτικών σε πραγματική κατάσταση, μέσα από τη σημαντικότητα - επίδραση καθενός από τους παράγοντες κίνητρα, αλλά και υγιεινής στην εργασιακή απόδοση.

3. Η μέθοδος της έρευνας

1. Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός της ερευνητικής μας μελέτης είναι το εκπαιδευτικό προσωπικό της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (δάσκαλοι και καθηγητές) των περιοχών της Κρήτης και της Αττικής που χρησιμοποιήθηκε στις δύο συγκρινόμενες έρευνές μας (Μιχόπουλος 1996α, 1996β), από το οποίο ελήφθη δείγμα αποτελούμενο από 190 υποκείμενα.

Με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά του δείγματος, πιστεύουμε ότι μπορούμε να έχουμε μια εικόνα για την εννοιολογική σχέση των παραγόντων του Herzberg και των αναγκών της κλίμακας Porter (Maslow) όχι μόνο σε θεωρητικό επίπεδο, όπως επιχείρησε ο Herzberg, αλλά και σε εμπειρικό. Μπορούμε να δούμε αν οι παράγοντες του Herzberg διαμορφώνουν στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών μας (δασκάλων και καθηγητών) ένα τέτοιο επίπεδο υποκινητικής συμπεριφοράς, που πραγματικά μπορεί να ικανοποιήσει τις ανθρώπινες ανάγκες τους.

2. Τρόπος συλλογής των δεδομένων

Για την παρούσα ερευνητική μελέτη πήραμε τα δεδομένα τα οποία λήφθηκαν με τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήσαμε στις δύο προηγούμενες έρευνές μας, που αφορούσαν η μεν μία την εφαρμογή του πρότυπου του Maslow (Μιχόπουλος, 1996α), η δε άλλη την εφαρμογή του πρότυπου του Herzberg στην οργάνωση του σχολείου (Μιχόπουλος, 1996β).

3. Τρόπος επεξεργασίας των δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS. Η συγκριτική θεώρηση των δεδομένων έγινε με βάση το test-t. Το κριτήριο αυτό ανάλυσης το χρησιμοποιήσαμε για να ελέγξουμε αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις μεταβλητές που εξετάζουμε και φυσικά να ελέγξουμε την υπόθεσή μας σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0.05.

4. Σύγκριση και ανάλυση των αποτελεσμάτων των δύο ερευνών

Από τον πίνακα 1 μπορούμε να δούμε τη σειρά σημαντικότητας των παραγόντων του Herzberg κατά φθίνουσα τάξη από τη μεγαλύτερη προς τη μικρότερη, ως προς το βαθμό που επιδρούν οι παράγοντες αυτοί στην εργασιακή επίδοση των εκπαιδευτικών. Οι παράγοντες των κινήτρων φαίνεται να προηγούνται σε σημαντικότητα των παραγόντων υγιεινής ή συντήρησης, εκτός από τον παράγοντα πρόοδος-εξέλιξη. Αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί ενδιαφέρονται περισσότερο να ασχοληθούν με εργασίες που συνδέονται με τους παράγοντες των κινήτρων, γιατί αποβλέπουν στο να ικανοποιήσουν περισσότερο τις ανάγκες των ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων της κλίμακας Maslow-Porter. Βέβαια και η ικανοποίηση των αναγκών των χαμηλότερων ιεραρχικών επιπέδων προϋποθέτει ότι οι παράγοντες υγιεινής πρέπει να υπάρχουν σε τέτοιο βαθμό που να έχουν τη δυνατότητα όχι μόνο να άρουν τη δυσανεξία των εκπαιδευτικών, αλλά και να δημιουργήσουν ένα κλίμα υποκινητικής συμπεριφοράς, που να προσβλέπει και στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Από τα δεδομένα του πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει ένα τέτοιο υποκινητικό κλίμα. Μάλιστα τα δεδομένα του πίνακα φαίνεται να επαληθεύουν την εννοιολογική σχέση σαν μια μορφή αλληλεπίδρασης, που ανέπτυξε ο Herzberg ανάμεσα στους παράγοντες και στις ανάγκες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3
(t-test)

Μεταβλητές	Αριθμός ζευγών	Συντελεστής συσχέτισης	δείκ. σημαντικ. διπλ. κατεύθυν.	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα του μέσου όρου
Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (π)*	190	,160	,027	4,3351	1,087	,079
Επίτευγμα				6,3684	,798	,058
Διαφορές ζευγών						
Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπ. σφάλμα του μέσ. όρου	Τιμή t-test	BE	Δείκτης σημαντικότητας διπλής κατεύθυνσης	
-2,0333	1,241	,090		-22,59	189	,000
95% CI (-2,211;		-1,856)				
*(π) = πραγματική ικανοποίηση						

Ως προς τη σχέση και τη δυναμική κάθε παράγοντα να ικανοποιήσει ορισμένη αντίστοιχη ανάγκη, με την οποία συνδέεται από την ανάλυση των δεδομένων, έχουμε την ακόλουθη εικόνα.

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα 3, η διαφορά του μέσου όρου του βαθμού επίδρασης του παράγοντα κινήτρων "επίτευγμα" στην υποκινητική συμπεριφορά των εκπαιδευτικών και του βαθμού πραγματικής ικανοποίησης της σχετικής με αυτόν ανάγκης είναι στατιστικά σημαντική. Η τιμή του t-test στο δείγμα είναι κατ'απόλυτη τιμή 22,59, η οποία είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή του $t(\beta\epsilon 189) = 1,960$ του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας 5%. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι ο παράγοντας "επίτευγμα" μέσα από ένα σύνολο εργασιών έχει τη δυνατότητα να συμβάλει σε έναν υψηλότερο βαθμό πραγματικής ικανοποίησης της ανάγκης αυτοπραγμάτωσης των εκπαιδευτικών (δασκάλων και καθηγητών).

Ο παράγοντας "εργασία αυτή καθαυτή", δηλαδή τα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης του εκπαιδευτικού, με βάση τη συνδυαστική σχέση του Herzberg, σκοπεύει στην ικανοποίηση της ανάγκης της αυτονομίας, αλλά και της αυτοπραγμάτωσης. Ως προς την ανάγκη της αυτονομίας (πίνακας 4), βλέπουμε ότι η διαφορά του μέσου όρου του βαθμού επίδρασης του παράγοντα "εργασία αυτή καθαυτή", στην υποκινητική συμπεριφορά των εκπαιδευτικών

ΠΙΝΑΚΑΣ 4
(t-test)

Μεταβλητές	Αριθμός ζευγών	Συντελεστής συσχέτισης	δείκ.σημαντικ. διπλ.κατεύθυν.	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα του μέσου όρου
Ανάγκες αυτονομίας (n)	190	,135	,063	3,8908	1,112	,081
"Εργασία αυτή καθαυτή"				6,1158	,913	,066
Διαφορές ζευγών						
Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα του μέσου όρου	Τιμή t-test	BE	Δείκτης σημαντικότητας διπλής κατεύθυνσης	
-2,2250	1,340	,097	-22,89	189	,000	
95% CI	(-2,417; -2,033)					

ΠΙΝΑΚΑΣ 5
(t-test)

Μεταβλητές	Αριθμός ζευγών	Συντελεστής συσχέτισης	δείκ.σημανκ. διπλ.κατεύθυν.	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα του μέσου όρου
Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (n)						4,3351
1,087	,079	190	,224			,002
"Εργασία αυτή καθαυτή"						6,1158
,913	,066					
Διαφορές ζευγών	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα του μέσου όρου	Τιμή t-test	BE	Δείκτης σημαντικότητας διπλής κατεύθυνσης
-1,7807 189	1,253 ,000		,091			-19,59
95% CI	(-1,960; -1,601)					

και του βαθμού πραγματικής ικανοποίησης της συγκεκριμένης ανάγκης είναι στατιστικά σημαντική.

Η τιμή t-test στο δείγμα είναι κατ'απόλυτη τιμή 22,89, η οποία είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή του $t(\beta\epsilon 189) = 1,960$ του 5%. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι ο παράγοντας των κινήτρων "εργασία αυτή καθαυτή" έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στην ικανοποίηση της ανάγκης αυτονομίας και μάλιστα σε έναν υψηλότερο βαθμό.

Το ίδιο φαίνεται να συμβαίνει και ως προς την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης. Ο παράγοντας αυτός, όπως φαίνεται από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων (πίνακας 5), έχει τη δυνατότητα να συμβάλει σε ένα μεγαλύτερο βαθμό πραγματικής ικανοποίησης της ανάγκης.

Η διαφορά του μέσου όρου του βαθμού πραγματικής ικανοποίησης της ανάγκης και του μέσου όρου του βαθμού σημαντικότητας του παράγοντα "εργασία αυτή καθαυτή" στην εργασιακή απόδοση είναι στατιστικά σημαντική. Η τιμή του t-test στο δείγμα είναι κατ' απόλυτη τιμή 19,59, η οποία είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή του $t(\beta\epsilon 189) = 1,960$ του 5%.

Ο παράγοντας των κινήτρων "υπευθυνότητα" κατά τη θεωρητική σχέση συνδέεται με την ανάγκη της αυτονομίας. Ως προς τη

ΠΙΝΑΚΑΣ 6
(t-test)

Μεταβλητές Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (n)	Αριθμός ζευγών	Συντελεστής συσχέτισης	δείκ.σημαντικ. διπλ.κατεύθυν.	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα του μέσου όρου
	3,8908 190	1,112 ,162	,081			,025
"Υπευθυνότητα"				5,8737	1,197	,087
Διαφορές ζευγών	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα του μέσου όρου	Τιμή t-test	BE	Δείκτης σημαντικότητας διπλής κατεύθυνσης
-1,9829 189	1,496 ,000		,109			-18,27
95% CI	(-2,197; -1,769)					

σχέση αυτή βλέπουμε (πίνακας 6) ότι η διαφορά του μέσου όρου του βαθμού πραγματικής ικανοποίησης της συγκεκριμένης ανάγκης και του μέσου όρου του βαθμού επίδρασης του παράγοντα υπευθυνότητα στην υποκινητική συμπεριφορά είναι στατιστικά σημαντική. Η τιμή του t-test στο δείγμα είναι κατ'απόλυτη τιμή 18,27, η οποία είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή του t (βε 189) = 1,960 του 5%. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι και ο παράγοντας υπευθυνότητα έχει τη δυνατότητα να συμβάλει σε ένα μεγαλύτερο βαθμό πραγματικής ικανοποίησης της ανάγκης αυτονομίας των εκπαιδευτικών (δασκάλων και καθηγητών).

Ως προς τη συνδετική σχέση του παράγοντα των κινήτρων "αναγνώριση" με την ανάγκη εκτίμησης, βλέπουμε (πίνακας 7) ότι η διαφορά του μέσου όρου του βαθμού επίδρασης του παράγοντα στην υποκινητική συμπεριφορά των εκπαιδευτικών και του βαθμού πραγματικής ικανοποίησης της ανάγκης εκτίμησης, αν και δεν είναι πολύ μεγάλη, είναι όμως στατιστικά σημαντική. Η τιμή του t-test στο δείγμα είναι κατ'απόλυτη τιμή 8,63, η οποία είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή του t (βε 189) = 1,960 του 5%. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι και ο παράγοντας αυτός έχει τη δυνατότητα να συμβάλει σε έναν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης της ανάγκης αναγνώρισης.

Ως προς τη συνδετική σχέση του παράγοντα των κινήτρων "πρόοδος-εξέλιξη" με την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης βλέπουμε (πίνακας 8) ότι η διαφορά του μέσου όρου του βαθμού σημα-

ΠΙΝΑΚΑΣ 7
(t-test)

Μεταβλητές Ανάγκες εκτίμησης (n)	Αριθμός ζευγών	Συντελεστής συσχέτισης	δείκ.σημαντικ. διπλ.κατεύθυν.	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα του μέσου όρου
5,0088	,991		,072			
190	,085			,245		
«Αναγνώριση»					5,9632	1,245
,090						
Διαφορές ζευγών	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα του μέσου όρου	Τιμή t-test	BE	Δείκτης σημαντικότητας διπλής κατεύθυνσης
-,9544	1,524		,111			-8,63
189		,000				
95% CI	(-1,172; -,736)					

νικότητας του παράγοντα και του μέσου όρου του βαθμού πραγματικής ικανοποίησης της συγκεκριμένης ανάγκης είναι σχετικά πολύ μικρή. Αυτό οφείλεται στο ότι ο παράγοντας αυτός δεν βρέθηκε (βλ. πίν. 1) να είναι βασικός υποκινητικός παράγοντας. Μάλιστα η σειρά σημαντικότητας του παράγοντα αυτού βρέθηκε να είναι πιο χαμηλά από ορισμένους παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8
(t-test)

Μεταβλητές Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (n)	Αριθμός ζευγών	Συντελεστής συσχέτισης	δείκ.σημαντικ. διπλ.κατεύθυν.	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα του μέσου όρου
		4,3351	1,087	,079		
		190	,059			,421
«Πρόοδος - Εξέλιξη»						
4,8947		1,854	,135			
Διαφορές ζευγών	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα του μέσου όρου	Τιμή t-test	BE	Δείκτης σημαντικότητας διπλής κατεύθυνσης
-,5596	2,094		,152			-3,68
189		,000				
95% CI	(-,859; -,260)					

ΠΙΝΑΚΑΣ 9
(t-test)

Μεταβλητές Κοινωνικές ανάγκες (n)	Αριθμός ζευγών	Συντελεστής συσχέτισης	δείκ.σημαντικ. διπλ.κατεύθυν.	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση του μέσου όρου	Τυπικό σφάλμα
					4,7211	
1,047		,076				
190	,022		,768			
«Διαπροσωπικές σχέσεις»						
5,3316		1,543	,112			
Διαφορές ζευγών	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα του μέσου όρου	Τιμή t-test	ΒΕ	Δείκτης σημαντικότητας διπλής κατεύθυνσης
-,6105	1,846		,134			-4,56
189		,000				
95% CI	(-,875;	-,346)				

Ωστόσο, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική. Η τιμή του t-test στο δείγμα είναι κατ' απόλυτη τιμή 3.68, η οποία είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή του t (βε 189) = 1,960 του 5%. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι και ο παράγοντας αυτός σε κάποιο βαθμό μπορεί να συμβάλει σε μια μεγαλύτερη ικανοποίηση της ανάγκης αυτοπραγμάτωσης.

Ως προς τη σχέση και τη δυναμική του παράγοντα υγιεινής ή συντήρησης "διαπροσωπικές σχέσεις" να ικανοποιήσει τις κοινωνικές ανάγκες, με τις οποίες συνδέεται, από τον πίνακα 9 βλέπουμε ότι η διαφορά του μέσου όρου του βαθμού επίδρασης-σημαντικότητας στην εργασιακή απόδοση του παράγοντα αυτού και του μέσου όρου του βαθμού πραγματικής ικανοποίησης των αναγκών, αν και δεν είναι μεγάλη, είναι όμως στατιστικά σημαντική. Η τιμή του t-test στο δείγμα είναι κατ' απόλυτη τιμή 4,56, η οποία είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή του t(βε 189) = 1,960 του 5%. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι ο παράγοντας αυτός έχει τη δυνατότητα να συμβάλει σε μια παραπέρα μεγαλύτερη ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών.

Ο παράγοντας υγιεινής ή συντήρησης "Διεύθυνση", δηλαδή, καθοδήγηση, εποπτεία, συμπεριφορά, δεν φαίνεται να επιδρά σημαντικά στην εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών, έτσι ώστε να μπορεί να συμβάλει σε μια παραπέρα ικανοποίηση των κοινω-

ΠΙΝΑΚΑΣ 10
(t-test)

Μεταβλητές	Αριθμός ζευγών	Συντελεστής συσχέτισης	δείκ.σημαντικ. διπλ.κατεύθυν.	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα του μέσου όρου
Ασφάλεια στην εργασία (π)						4,8000 1,430
,104	190	-,177	,015			
Εργασιακή σταθερότητα						
5,1842		1,509	,109			
Διαφορές ζευγών	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα του μέσου όρου	Τιμή t-test	BE	Δείκτης σημαντικότητας διπλής κατεύθυνσης
-,3842	2,255		,164			-2,35
189	,020					
95% CI	(-,707; -,061)					

νικών αναγκών με τις οποίες και συνδέεται. Ο μέσος όρος πραγματικής εκπλήρωσης των κοινωνικών αναγκών είναι 4,7211, ενώ του παράγοντα "Διεύθυνση" 4,6579. Η τιμή του t-test στο δείγμα είναι 0,43 η οποία είναι μικρότερη από την κρίσιμη τιμή του $t(BE\ 189) = 1,960$ του 5%. Ο δείκτης διπλής κατεύθυνσης είναι 0,668.

Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι ο μέσος όρος του βαθμού επίδρασης-σημαντικότητας του παράγοντα "Διεύθυνση" είναι μικρότερος από το μέσο όρο του βαθμού πραγματικής ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών. Αυτό δείχνει, αν και η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική, ότι έχει εξαντληθεί η δυνατότητα του παράγοντα αυτού να συμβάλει στην ανάπτυξη υποκινητικής συμπεριφοράς, που να οδηγεί σε μια περαιτέρω μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών.

Ο παράγοντας υγιεινής ή συντήρησης "εργασιακή σταθερότητα" όπως φαίνεται από τον πίνακα 10 έχει τη δυνατότητα να συμβάλει σε έναν υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης των αναγκών ασφάλειας με τις οποίες συνδέεται.

Η διαφορά του μέσου όρου επίδρασης σημαντικότητας του παράγοντα "εργασιακή σταθερότητα" και του μέσου όρου του βαθμού της πραγματικής ικανοποίησης, της ανάγκης σήμερα, αν και δεν είναι μεγάλη, είναι όμως στατιστικά σημαντική. Η τιμή του t-test στο δείγμα είναι κατ'απόλυτη τιμή 2,35, η οποία είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή του $t(βε\ 189) = 1,960$ του 5%. Έτσι,

συμπεραίνουμε ότι ο παράγοντας "εργασιακή σταθερότητα" βρίσκεται σε τέτοιο επίπεδο σημαντικότητας, που συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών ασφάλειας.

5. Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας

Ο σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης, όπως άλλωστε έχουμε αναφέρει, ήταν να δούμε μέσα από τις δύο σχετικές έρευνες που συγκρίναμε, αν οι παράγοντες του Herzberg μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της κλίμακας του Maslow-Porter. Θελήσαμε να δούμε αν οι παράγοντες κίνητρα αλλά και οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης βρίσκονται σε τέτοιο επίπεδο σπουδαιότητας στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών (δασκάλων και καθηγητών), ώστε να μπορούν να αναπτύξουν μια μορφή υποκινητικής συμπεριφοράς που να οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών τους.

Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι ο βαθμός σημαντικότητας των παραγόντων κίνητρα αλλά και ορισμένων από τους παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης, με εξαίρεση τον παράγοντα "διεύθυνση", είναι μεγαλύτερος από το βαθμό που ικανοποιούνται οι ανθρώπινες ανάγκες σήμερα. Αυτό σημαίνει ότι οι παράγοντες εκείνοι που έχουν μεγάλο βαθμό σημαντικότητας μπορούν να ικανοποιήσουν τις αντίστοιχες ανάγκες με τις οποίες συνδέονται, ενώ εκείνοι που έχουν ίσο ή και μικρότερο βαθμό δεν έχουν τέτοια δυνατότητα, καθόσον τα συστατικά εργασιακά τους στοιχεία έχουν ικανοποιήσει τη συγκεκριμένη ανάγκη που σκοπεύουν και συνεπώς έχει εξαντληθεί η παραπέρα υποκινητική τους συμπεριφορά. Πάντως, χαρακτηριστικό στοιχείο των αποτελεσμάτων της μελέτης είναι ότι οι παράγοντες κίνητρα με εξαίρεση τον παράγοντα "πρόοδος-εξέλιξη" βρίσκονται σε τέτοιο επίπεδο σημαντικότητας που δικαιολογούν τη συνδετική τους σχέση με τις υψηλότερου ιεραρχικά επιπέδου ανάγκες, αφού μόνο ένας μεγάλος βαθμός σημαντικότητας θα μπορούσε να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές.

Για κάθε έναν παράγοντα που εξετάσαμε, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η πολιτεία θα πρέπει να ενισχύσει τα εργασιακά στοιχεία κάθε παράγοντα για να ικανοποιήσει τη σκοπούμενη ανάγκη.

Η δυνατότητα του παράγοντα "επίτευγμα" να ικανοποιήσει την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης φαίνεται να δικαιολογείται από το μεγάλο ενδιαφέρον που δείχνουν οι εκπαιδευτικοί (δάσκαλοι και

καθηγητές) για την επιτυχή εκτέλεση του έργου τους. Φαίνεται ότι πιστεύουν πως για να ικανοποιήσουν την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να βρίσκουν τις σωστές λύσεις στα εκπαιδευτικά προβλήματα και να εκτελούν με επιτυχία τα καθήκοντά τους. Φαίνεται ότι εκλαμβάνουν πως ο παράγοντας αυτός έχει περιθώρια να συμπεριλάβει δραστηριότητες που θα συμβάλλουν στην παραπέρα μεγαλύτερη ικανοποίηση της ανάγκης τους.

Η δυνατότητα του παράγοντα "εργασία αυτή καθαυτή", δηλαδή καθήκοντα, αλλά και του παράγοντα "υπευθυνότητα" στο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της αυτονομίας, φαίνεται να δικαιολογείται από το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί επιζητούν έντονα τον αυτοκαθορισμό και την αυτοδιαμόρφωση των εργασιακών τους καθηκόντων. Ίσως θεωρούν ότι μέσα από μια μορφή κάθετου εμπλουτισμού του εκπαιδευτικού τους έργου, με μια μεγαλύτερη μορφή αυτόνομης εξουσιαστικής δράσης και αυτενεργούς συμπεριφοράς ως προς την επίτευξη των σχολικών στόχων, θα γίνει η εργασία πιο ενδιαφέρουσα και τα άτομα πιο υπεύθυνα. Μια τέτοια μορφή θεωρείται ότι ικανοποιεί ανάγκες ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων, όπως είναι η ανάγκη της αυτονομίας. Ικανοποιεί όμως και την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης, καθόσον η εκτέλεση του έργου απαιτεί την προσωπική συμβολή του εκπαιδευτικού, που του επιτρέπει να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητές του, που τελικά τον οδηγούν σε βελτιωμένες επιδόσεις. Ως προς τη δυνατότητα του παράγοντα "αναγνώριση" στην ικανοποίηση των αναγκών εκτίμησης, η εξήγηση που μπορεί να δοθεί είναι ότι οι εκπαιδευτικοί από τη φύση του έργου τους φαίνεται ότι επιζητούν μια επιβράβευση (ηθική ή υλική) των προσπαθειών που καταβάλλουν για την ψυχοσωματική και πνευματική ανάπτυξη του νέου ανθρώπου. Πιθανόν να θεωρούν ότι μέσα από την επιβράβευση θα τύχουν μιας μεγαλύτερης κοινωνικής αναγνώρισης.

Ο παράγοντας "πρόοδος-εξέλιξη", αν και δεν είναι σπουδαίος υποκινητικός παράγοντας, εντούτοις εξακολουθεί να διαθέτει κάποια περιθώρια συμβολής στην ικανοποίηση της ανάγκης της αυτοπραγμάτωσης. Βέβαια, τα περιθώρια αυτά τείνουν να εξαντλούνται καθόσον δεν φαίνεται ότι μπορεί να συμπεριλάβει στοιχεία, όπως είναι άλλωστε η οργανωτική και διοικητική διάρθρωση του σχολικού συστήματος, που να δίνουν τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό για μεγαλύτερη αξιοποίηση των προσόντων τους στην κλίμακα της ιεραρχίας. Με την έννοια αυτή, η συμβολή του στην

παραπέρα ικανοποίηση των αναγκών της αυτοπραγμάτωσης τείνει να ελαττώνεται.

Ο παράγοντας "διαπροσωπικές σχέσεις", αν και ανήκει στους παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης, εντούτοις προέκυψε ότι διατηρεί ένα βαθμό σημαντικότητας τέτοιο, που να δικαιολογεί μια μορφή συμβολής στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Η εξήγηση που μπορεί να δοθεί είναι ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν σε μια ουσιαστική κοινωνική συναναστροφή. Η ανάπτυξη πνεύματος φιλίας, επαγγελματικής ομαδικότητας και συντροφικότητας, είναι στοιχεία που διακρίνουν τη λειτουργία της σχολικής οργάνωσης.

Ως προς τον παράγοντα "διεύθυνση", δηλαδή καθοδήγηση, εποπτεία, συμπεριφορά του διευθυντή του σχολείου, δεν βρέθηκε ότι είναι ουσιώδης υποκινητικός παράγοντας προς την κατεύθυνση ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών. Δεν φαίνεται να ενδιαφέρει ιδιαίτερα τους εκπαιδευτικούς ο παράγοντας αυτός. Ο παράγοντας "εργασιακή σταθερότητα", αν και δεν είναι σπουδαίος υποκινητικός παράγοντας, εντούτοις διατηρεί μια δυνατότητα, που τείνει βέβαια να εξαντλείται, στην ικανοποίηση της ανάγκης ασφάλειας. Τούτο εξηγείται από το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν εξασφαλίσει ένα μόνιμο επίπεδο απασχόλησης και αμοιβής και συνεπώς ο παράγοντας αυτός δεν έχει πλέον να τους προσφέρει κάποιους άλλους ιδιαίτερους όρους από άποψη οικονομική ή υπηρεσιακή.

Συμπεράσματα - προτάσεις

α. Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της μελέτης μπορούμε να συμπεράνουμε ότι επιβεβαιώνεται και σε εμπειρικό επίπεδο στο χώρο της ελληνικής σχολικής οργάνωσης, η συνδυαστική σχέση των παραγόντων του Herzberg με τις ανάγκες του Maslow.

Αυτό φαίνεται κυρίως από το γεγονός ότι οι παράγοντες κίνητρα βρίσκονται στην αντίληψη των εκπαιδευτικών (δασκάλων και καθηγητών) σε τέτοιο βαθμό σπουδαιότητας, που δικαιολογούν την υπαγωγή τους στους υποκινητικούς παράγοντες για βελτιωμένες επιδόσεις στην εργασία. Βέβαια και μερικοί από τους πα-

ράγοντες υγιεινής ή συντήρησης που εξετάσαμε, με εξαίρεση τον παράγοντα "διεύθυνση", μπορούν να δημιουργήσουν μια υποκινητική συμπεριφορά για ικανοποίηση αναγκών χαμηλότερων ιεραρχικά επιπέδων, καθόσον ο βαθμός σημαντικότητάς τους δικαιολογεί αυτή τη δυνατότητα. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε πλήρη αρμονία με το αποτέλεσμα της προηγούμενης έρευνάς μας για τη σημαντικότητα των παραγόντων (Μιχόπουλος 1996β) και φυσικά σε μια μορφή αντίθεσης με τη θεωρητική βάση του προτύπου, που δέχεται ότι οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης συμβάλουν μόνο στην άρση της δυσαρέσκειας και όχι στην ανάπτυξη υποκινητικής συμπεριφοράς. Ο βαθμός σημαντικότητας του παράγοντα "διεύθυνση" δεν βρίσκεται σε τέτοιο επίπεδο που να δικαιολογεί συμμετοχή στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών.

β. Προτάσεις

1) Η πολιτεία αλλά και τα στελέχη της εκπαίδευσης που ασκούν μια μορφή διοικητικής εξουσίας πρέπει να γνωρίζουν το βαθμό σημαντικότητας των παραγόντων του Herzberg, για να μπορούν να κατευθύνουν τις πράξεις τους προς την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών του εκπαιδευτικού προσωπικού.

2) Η διαδικασία της επιμόρφωσης πρέπει να οργανωθεί και να προσφερθεί σε τέτοιο σημείο, που να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση των γνωσιολογικών στοιχείων του εκπαιδευτικού και να δικαιολογεί την αυτοδύναμη εκπαιδευτική πράξη, που θα δημιουργεί την αίσθηση της δημιουργίας και θα ικανοποιεί την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης.

3) Το εκπαιδευτικό έργο πρέπει να υποστεί έναν κάθετο εμπλουτισμό σε εργασίες που προκύπτουν από το θεματικό περιεχόμενο των υποκινητικών παραγόντων και δικαιολογούνται από το βαθμό σημαντικότητας των παραγόντων αυτών.

Σημειώσεις

1. Βλ. Α. Μιχόπουλου, *Το Μοντέλο του Maslow στη σχολική οργάνωση: Η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών του εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής εκπαίδευσης από την άσκηση του έργου του*, Αθήνα 1996 και Α. Μιχόπουλου, "Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herberg:

η υποκίνηση των εκπαιδευτικών της σχολικής εκπαίδευσης μέσω των εργασιακών συνθηκών”, *Παιδαγωγικός Λόγος* 1996, τεύχος 3.

2. Για την ιδέα της ζώνης αποδοχής βλ. Simon, 1947 / σ. 133 και Hoy and Miskel, 1991, σ. 300

Βιβλιογραφία

- Herzberg F., Mausner B., and Snyderman B., *The Motivation to Work*. New York, J. Wiley, 1959.
- Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, London, Staples Press, 1968.
- Hersey P., and Blanchard K., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.
- Hoy W., and Miskel C., *Educational Administration* (4th Ed), New York, McGraw-Hill, 1991.
- Miner J., *Theories of Organizational Behavior*, Hinsdale, IL, Dryden, 1980.
- Mitchell T., Dowling P., Kabanoff B., and Larson J., *People in Organizations (an Introduction to Organizational Behaviour in Australia)*, (3th Ed), Sydney, McGraw-Hill, 1992.
- Μιχόπουλου Α., *Το Μοντέλο του Maslow στη σχολική οργάνωση: η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών του εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής εκπαίδευσης από την άσκηση του έργου τους*, Αθήνα 1996α.
- Μιχόπουλου Α., “Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg στη σχολική οργάνωση: η υποκίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής εκπαίδευσης μέσω των εργασιακών συνθηκών”, *Παιδαγωγικός Λόγος*, τεύχος 3, 1996β.
- Porter L., “A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs”, *Journal of Applied Psychology*, Vol 45, σ. 1-10, 1961.
- Simon H., *Administrative Behavior*, New York, Macmillan 1947.

