

**Ο Έλεγχος της θεωρίας ιεράρχησης αναγκών του Maslow και της θεωρίας χ και ψ του
McGregor στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον Διευθυντή του Σχολείου**

**Teachers motivation models by the school director, applying the theoretical models of
Maslow's hierarchy of needs and McGregor's theory of x and y**

Χαράλαμπος Κουτής, ΑΠΘ, Υπ. Διδάκτωρ Κοινωνιολογίας της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης,
cikoutis@hotmail.com

Charalampos Koutis, , AUTH, PhD cand Sociology and Continuing Education, cikoutis@hotmail.com

Abstract: This study aimed to investigate the motivation of the educational staff by the School Director. Motivation is used by the School Director to achieve the main goals of education as defined in the curriculum. Through motivation, the School Director tries to inspire the teachers so that they are more effective and efficient. In the present study we used the theoretical model of Maslow regarding the hierarchy of human needs as well as McGregor's bipolar theory of X and Y, in order to answer the following research questions:

(1) In what extent the School Directors administrate taking into account McGregor's bipolar theory of X and Y ? (2) In the case that McGregor's theoretical model is not applied to the educational administration, what needs of the teachers (in relation to Maslow's theory) does the School Director aims to satisfy in order to motivate them?

To answer the above questions, nine School Directors of primary and secondary public education were interviewed with a structured inventory. Results showed that none of the two theoretical models is confirmed in educational administration. According to their reports, the School Directors did not use motivation methods based exclusively on these two theoretical models. Our study concluded that: (1) McGregor's bipolar theory was not confirmed as no teachers were clearly identified to demonstrate elements of group X or group Y as described by McGregor; on the contrary, teachers were found to demonstrate elements and characteristics of both groups (X and Y) to a different degree and intensity as appropriate. (2) Regarding the teachers needs the School Directors aim to satisfy in order to motivate

them (according to Maslow's theory), it was found that this motivation is carried out by the Directors for each teacher individually and not following the hierarchical sequence of needs as described by Maslow.

Keywords: *Education, Motivation, Leadership McGregor's Bipolar theory of X and Y, Maslow's Hierarchy of Human Needs.*

Περίληψη: Η παρακίνηση χρησιμοποιείται από τον Διευθυντή του σχολείου ως βασικό εργαλείο που μπορεί να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης όπως αυτοί ορίζονται στο αναλυτικό πρόγραμμα. Στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποιούμε το θεωρητικό

μοντέλο του Maslow για την πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών και τη διπολική θεωρία X και Ψ του McGregor, προκειμένου να απαντήσουμε στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

(1) Κατά πόσο οι διευθυντές ασκούν διοίκηση λαμβάνοντας υπόψη τους την διπολική θεωρία του McGregor. (2) Στην περίπτωση που δεν ασκείται η εκπαιδευτική διοίκηση βάσει της διπολικής θεωρίας του Mc Gregor, τότε ποιες ανάγκες (από το μοντέλο του Maslow) των εκπαιδευτικών επιλέγει να καλύψει ο διευθυντής, προκειμένου να τους παρακινήσει.

Η διερεύνηση των ανωτέρω ερωτημάτων έγινε σε δώδεκα διευθυντές σχολείων έξι πρωτοβάθμιας και έξι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι εξετάστηκαν ατομικά, με δομημένη συνέντευξη. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν επαληθεύεται κανένα από τα δύο θεωρητικά μοντέλα και οι διευθυντές των σχολείων δεν έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν στους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους τεχνικές παρακίνησης, που να ακολουθούν πιστά τα δύο θεωρητικά μοντέλα που ελέγχθηκαν.

Λέξεις κλειδιά: Εκπαίδευση, Παρακίνηση, Ηγεσία, Διπολικό μοντέλο X και Ψ του D. Mc Gregor, Πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών του A.H. Maslow.

Εισαγωγή

Η τεχνολογική πρόοδος, που παρατηρείται τις τελευταίες δεκαετίες έφερε στην επιφάνεια νέες τάσεις και προκλήσεις σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Δημιουργήθηκαν νέα δεδομένα έτσι ώστε επιχειρήσεις, οργανισμοί και ευρύτερα ο δημόσιος και ο ιδιωτικός εργασιακός τομέας να επιζητούν συνεχώς διαβάθμιση του επιπέδου του ανθρώπινου δυναμικού τους (Πατεργιαννάκης, 2021). Έτσι λοιπόν και στο χώρο του σχολείου η σωστή διαχείριση βοηθάει στη σωστή λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού καθώς και στην καλύτερη και πιο αποτελεσματική κατάκτηση των στόχων.

Σε ένα δυναμικό περιβάλλον, όπως είναι ο χώρος του σχολείου, γίνονται μεγάλες προσπάθειες ώστε το εκπαιδευτικό προσωπικό να αντιμετωπίζεται με τον σωστότερο τρόπο, με σκοπό να αυξηθεί η ικανοποίηση του. Η «εργασιακή ικανοποίηση» προσδιορίζεται στο πως οι εργαζόμενοι/ες νιώθουν και αισθάνονται σε σχέση με την εργασία τους και κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό τους χώρο (Spector, 1997). Ο παραπάνω ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης διερευνήθηκε από πολύ νωρίς από πολλούς ερευνητές αλλά και φιλοσόφους. Χαρακτηριστική είναι η θέση του αγγλου φιλοσόφου Τζων Λόκ ο οποίος ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση, ως «την ευχάριστη ή την θετική συναισθηματική κατάσταση η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου» (Locke, 1976:1304). Η γνώση και το συναίσθημα κατά τον φιλόσοφο, διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην αξιολόγηση του επαγγέλματος, καθώς κατά την άποψη του, ενεργοποιούνται οι γνωστικοί και οι συναισθηματικοί μας μηχανισμοί. (Locke, 1976). Ως προς τους παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία μας είναι οι εξής: α) το επίπεδο της αμοιβής, β) το δικαιότερο σύστημα προαγωγών, γ) η ποιότητα στις εργασιακές συνθήκες, δ) οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων - εκπαιδευτικών,

ε) οι σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και της ηγεσίας, ζ) τα χαρακτηριστικά της εργασίας (καθήκοντα, ευκαιρίες, ενδιαφέροντα). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνώνυμη, όχι όμως ταυτόσημη, με την υποκίνηση και οι δύο έννοιες είναι αλληλοσυνδεόμενες. Είναι αποτέλεσμα του τι προσδοκούμε από την εργασία μας και του τι πραγματικά μπορούμε να πάρουμε από αυτήν (Abu-Bader, 2000).

Το τελευταίο διάστημα ραγδαίες αλλαγές επέρχονται στο θεσμό της ελληνικής εκπαίδευσης. Από τη μια πλευρά οι αυξανόμενες απαιτήσεις για υψηλότερη ποιότητα εκπαίδευσης έχουν προσθέσει περισσότερες αρμοδιότητες σε διευθυντές και εκπαιδευτικούς, και από την άλλη πλευρά η ανάγκη για μείωση του κόστους της παιδείας οδηγεί σε μειώσεις μισθών, συγχωνεύσεις σχολείων, υποχρεωτικές μετακινήσεις εκπαιδευτικών (European Council 2001). Οι αλλαγές αυτές επιτείνουν την ανησυχία και την ανασφάλεια των εκπαιδευτικών με επακόλουθο τη μείωση των κινήτρων τους για ατομική προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της σχολικής τους μονάδας (Λαγκαδιανού, 2014). Με τον όρο «παρακίνηση ή υποκίνηση», μπαίνουμε στη διαδικασία της ενεργοποίησης των προσόντων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων για να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού. Συνεπώς, για να πραγματοποιηθεί αυτό, η διοίκηση - ηγεσία πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες που ικανοποιούν τους εργαζόμενους σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο. Στο τομέα της εκπαίδευσης, σπουδαίο, πολύπλευρο και πολυεπίπεδο ρόλο διαδραματίζει ο διευθυντής που με τις δράσεις που αναλαμβάνει, στοχεύει σε πολλές κατευθύνσεις: στους εκπαιδευτικούς, στους μαθητές, στους γονείς, στο βοηθητικό προσωπικό, στην τοπική κοινότητα. Μεγάλος, είναι και ρόλος των εκπαιδευτικών που πολλές φορές έχουν κι αυτοί πολυεπίπεδους ρόλους, του δημοσίου υπαλλήλου, του παιδαγωγού, του λειτουργού, κ.ά. Η συγκεκριμένη έρευνα, χρησιμοποιώντας τις θεωρίες παρακίνησης που ανέπτυξαν γνωστοί επιστήμονες, όπως ο Maslow, ο Herzberg, ο McClelland κ.ά. έχει ως στόχο να διερευνήσει ένα επίκαιρο, αλλά και συνάμα πολύ δύσκολο θέμα αυτό της παρακίνησης του εκπαιδευτικού προσωπικού από τον διευθυντή. Προς την κατεύθυνση αυτή χρησιμοποιήσαμε το θεωρητικό μοντέλο του Α.Η. Maslow για την πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών καθώς και τη διπολική θεωρία X και Ψ του Douglas McGregor, προκειμένου να απαντήσουμε στα παρακάτω ερευνητικά μας ερωτήματα:

α) Εάν οι διευθυντές των σχολείων ασκούν διοίκηση λαμβάνοντας υπόψιν τους την διπολική θεωρία X και Ψ του Douglas McGregor;

β) Στην περίπτωση που βρίσκει εφαρμογή το θεωρητικό μοντέλο του Douglas Mc Gregor στην εκπαιδευτική διοίκηση, ποιες είναι οι ανάγκες εκείνες που επιλέγει να καλύψει ο διευθυντής του σχολείου για τους εκπαιδευτικούς της X κατηγορίας και ποιες για τους εκπαιδευτικούς της Ψ κατηγορίας, βάσει του θεωρητικού μοντέλου της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών του Α.Η. Maslow, προκειμένου να τους παρακινήσει;

γ) Στην περίπτωση που δεν ασκείται η εκπαιδευτική διοίκηση βάσει της διπολικής θεωρίας X και Ψ του Douglas Mc Gregor, τότε ποιες ανάγκες επιλέγει να καλύψει ο διευθυντής του σχολείου για το σύνολο πια των εκπαιδευτικών, μέσω του θεωρητικού μοντέλου της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών του Α.Η. Maslow, προκειμένου να τους παρακινήσει;

1. Η έννοια και η διαδικασία της παρακίνησης στον διευθυντή του σχολείου

Από την αρχαιότητα ακόμα η έννοια της παρακίνησης διαδραμάτιζε σημαντικό ρολό. Ο Αριστοτέλης σχετικά με την έννοια της παρακίνησης διέκρινε δύο βασικές κατηγορίες. Η μία ήταν το «ποιητικό αίτιο» και είχε να κάνει με το πώς ένα αρχικό γεγονός γίνεται «πρόξενο» ενός επόμενου και αυτό ενός άλλου και η άλλη κατηγορία ήταν το «τελικό αίτιο», που αφορούσε τους λόγους εκείνους που διαμόρφωναν την κατάσταση αυτή. Στη περίπτωση του «ποιητικού αιτίου», η αιτία προηγείται του αποτελέσματος, ενώ στην αντίθετη περίπτωση του «τελικού αιτίου», η αιτία έπεται, ακολουθεί. Ουσιαστικά το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι αυτό που κινεί την όποια ακολουθία των πραγμάτων (Κάλφας, 2012).

Η «παρακίνηση» ή αλλιώς και «υποκίνηση» ή «ενδυνάμωση» ή και «παρώθηση» αποτελεί ένα από τα αντικείμενα μελέτης της Εργασιακής Ψυχολογίας και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, που αφορά την κατεύθυνση και την ποιότητα της εργασίας, την προσπάθεια του εργαζομένου και την επιμονή του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η έννοια της παρακίνησης είναι μία πολύπλοκη έννοια, που αποδεικνύεται από το γεγονός ότι στην βιβλιογραφία, αναφέρονται δεκαπέντε σχετικές θεωρίες, που υποστηρίζονται από τριάντα δύο συμπερασματικές παραλλαγές (Κάντας, 2009; Camilleri, 2007).

Κατά την άποψη του Dubrin (1998) ο όρος «παρακίνηση» εκλαμβάνεται ως «δαπάνη της προσπάθειας για την επίτευξη αποτελεσμάτων». Ο W. Hoy και ο C. Miskel (1987: 176), ονομάζουν ότι «παρακίνηση είναι οι σύνθετες δυνάμεις, κίνητρα, ανάγκες, καταστάσεις τάσεων και εφαρμογών που ενεργούν και διατηρούν την εθελοντική δραστηριότητα προς την επίτευξη των ατομικών στόχων». Κατά τον Μπουραντά (2001: 250), ορίζεται ως παρακίνηση «η εσωτερική διαδικασία προώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, που όταν πραγματοποιηθούν θα έχουν ως συνέπεια της ικανοποίηση των αναγκών του».

Στο χώρο της εργασίας, η παρακίνηση περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που πραγματοποιεί η διοίκηση για να διαμορφώσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων προς την προκαθορισμένη από την ίδια κατεύθυνση (Χυτήρης, 2001). Σήμερα με τον όρο παρακίνηση μεταφράζουμε συνήθως τον αγγλικό όρο motivation. Προέρχεται από το λατινικό όρο *Movere* και σημαίνει, κίνηση ή ώθηση προς κάποιο συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς (Χαντζίκια, 2019). Αν και ο όρος motivation, μεταφραζόμενος σε «παρακίνηση» δεν είναι απόλυτα επιτυχής, αφού παραπέμπει κυρίως σε εξωγενείς παράγοντες, δηλαδή στην προσφορά κινήτρων προς ενέργεια και όχι στην ύπαρξη προθυμίας και ζήλου. Πάντως ο πιο ευρεία διαδεδομένος ορισμός για την έννοια της παρακίνησης, είναι αυτός των Robbins & Judge (2011), όπου «Παρακίνηση είναι οι διεργασίες – διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου». Κατανοούμε λοιπόν, πως ο ορισμός της παρακίνησης, περιλαμβάνει αλληλοεξαρτώμενους όρους όπως: κίνητρα, αξίες, ανθρώπινη συμπεριφορά, ανάγκες, σκοπούς, στόχους, επαγγελματική ικανοποίηση, δράση και προθυμία εργασίας με την ένταση και την επίμονη να κυριαρχούν προσπαθώντας να επεξηγήσουν από τη μια πλευρά, το επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλει το άτομο, δηλαδή το κατά πόσο σκληρά προσπαθεί και από την

άλλη, το χρονικό διάστημα το οποίο λαμβάνει χώρα αυτή η προσπάθεια του(Λάμπρου,2018).

Στην εκπαιδευτική διοίκηση παρακίνηση αποτελούν τα κίνητρα, η ανάγκη, οι σύνθετες καταστάσεις και οι μηχανισμοί που ενεργοποιούν τη δραστηριότητα του ατόμου για την επίτευξη των στόχων του (Hoy & Miskel, 2008). Η παρακίνηση όχι μόνο στην εκπαίδευση αλλά και γενικότερα αποτελεί, μια διαδικασία η οποία έχει σαν σκοπό και στόχο οι ανάγκες των ατόμων να συμφωνούν με τις ανάγκες του οργανισμού.

Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών αποτελεί σημαντική επιδίωξη του διευθυντή-ηγέτη η οποία μάλιστα βρίσκεται σε στενή σχέση και με την παρακίνηση των μαθητών. Σύμφωνα με την υπουργική απόφαση(Φ.353.1/324/105657/Δ1(Φ.ΕΚ. 1340 ή Β/16-10-2002) ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ως η κορυφή της σχολικής πυραμίδας είναι εκείνος που παρακινεί και ενθαρρύνει την σχολική κοινότητα ώστε να θέτει υψηλούς στόχους παρέχοντας θετικά κίνητρα σ αυτούς. Τα κίνητρα διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εξωτερικά κίνητρα δίνονται από τη σχολική μονάδα και μπορεί να είναι χρήματα και κοινωνική θέση. Τα εσωτερικά σχετίζονται με τα ψυχολογικά κίνητρα, αποτελούν βασική κινητήρια δύναμη για τον άνθρωπο, ώστε να καταβάλει την μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια για επιτυχία και ικανοποίηση. Ως τέτοια μπορούν να χαρακτηριστούν ο εμπλουτισμός εργασίας, η εκτίμηση, η αναγνώριση, η δυνατότητα μάθησης, δημιουργίας και προσωπικής ανάπτυξης κ.α. Ο ρόλος των διευθυντών επομένως, στην παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι σημαντικός και οι παράγοντες που επηρεάζουν το ρόλο των διευθυντικών στελεχών στην εκπαίδευση όσον αφορά την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι εξωγενείς (Αναστασίου,2013). Αυτοί είναι: α) το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης. Δηλαδή οι εκπαιδευτικοί απλώς εκτελούν το καθήκον τους. β) Το αναλυτικό πρόγραμμα μαθημάτων που καθορίζεται από την κεντρική διοίκηση η οποία δεν αφήνει περιθώρια αυτονομίας και επιλογής στους εκπαιδευτικούς. γ) Ο κεντρικός έλεγχος του συστήματος των κινήτρων, αφού δεν λειτουργεί ένα σύστημα που να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς, δεν υπάρχει δηλαδή σύνδεση της απόδοσης, της προσπάθειας, και της αμοιβής(Σαϊτής, 2008). δ) Η αναγνώριση των θέσεων των εκπαιδευτικών από την κοινωνία. Έρευνες έδειξαν ότι δεν αναγνωρίζεται το έργο των εκπαιδευτικών από το κοινωνικό σύνολο (Ξωχέλης, 1990).

2. Θεωρίες παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης, αναφορικά με την εργασία, έχουν ιδιαίτερη σημασία στην διαμόρφωση ερευνητικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων γιατί εστιάζουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την βελτιώνουν (Παπάνης, 2007). Οι θεωρίες αυτές μπορούν να διακριθούν σε δύο βασικές κατηγορίες: α) στις «Θεωρίες Περιεχομένου» που εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης και β) στις «Θεωρίες Διαδικασιών» που εξετάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης. Υπάρχουν όμως και κάποιες θεωρίες που έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ενταχθούν στην μία ή στην άλλη κατηγορία, όπως η «θεωρία Χ και Ψ» του Douglas McGregor.

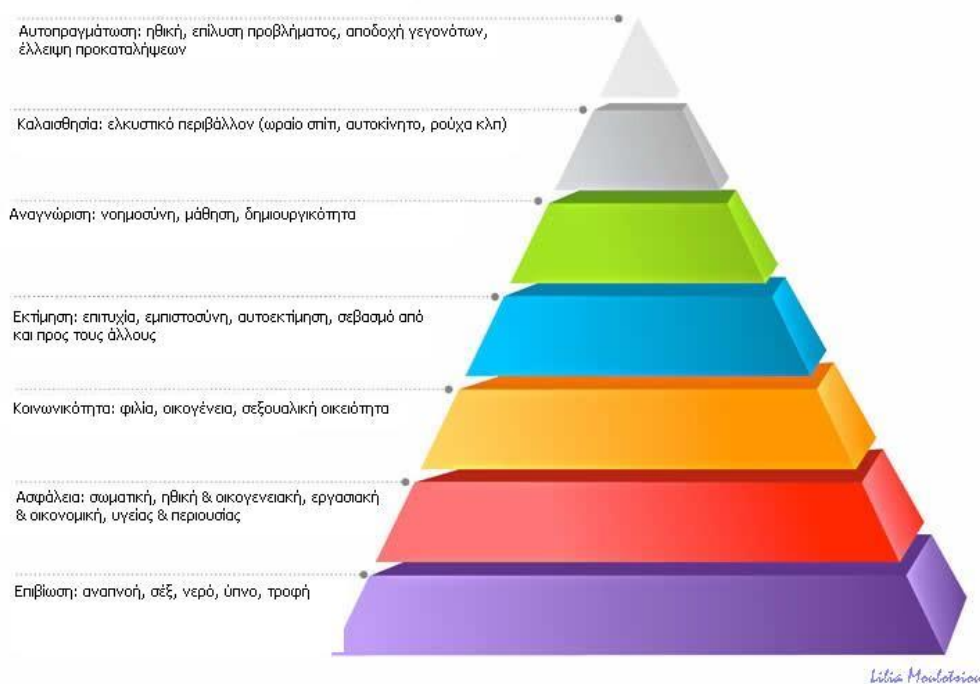
A) Η θεωρία του Maslow (1943)

Ο Maslow ανέπτυξε μία θεωρία σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη συμπεριφορά ορίζεται με βάση τις ανάγκες που το άτομο καλείται να ικανοποιήσει. Έτσι διέκρινε πέντε κατηγορίες αναγκών τις οποίες και κατάταξε ιεραρχικά σε μία κλίμακα προτεραιότητας, με γνώμονα την σπουδαιότητα που αποδίδουν υποσυνείδητα οι άνθρωποι, σε κάθε μία από τις ανάγκες αυτές.

Στη βάση αυτής της ιεραρχικής πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές ή βασικές ανάγκες του ανθρώπου, που είναι αναγκαίες για την επιβίωση του ανθρώπινου είδους, όπως η ανάγκη για οξυγόνο, τροφή, νερό, ένδυση κ.λπ. Αυτές είναι οι πρώτες ανάγκες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει, αφού χωρίς την ικανοποίηση των αναγκών αυτών δεν θα επιβίωνε. Στο επόμενο επίπεδο βρίσκεται η ανάγκη του ανθρώπου για ασφάλεια. Η ανάγκη δηλαδή του ανθρώπου να βρίσκεται σε ένα ασφαλές και προστατευμένο περιβάλλον, απαλλαγμένο από κάθε είδους απειλή και φόβο. Στο πλαίσιο των αναγκών αυτών, είναι η ανάγκη για την εξασφάλιση εργασίας, κατοικίας, περίθαλψης κ.λπ. δηλαδή η εξασφάλιση μιας αξιοπρεπούς διαβίωσης. Έπονται οι κοινωνικές ανάγκες του ανθρώπου, όπως η ανάγκη για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις, η ανάγκη της κοινωνικής του αποδοχής και η φιλία. Στο αμέσως επόμενο επίπεδο κατατάσσονται οι ανάγκες της εκτίμησης ή της αναγνώρισης. Ο άνθρωπος δεν έχει την ανάγκη μόνο να ανήκει σε μια ομάδα ή σε ένα κοινωνικό σύνολο, έχει και την ανάγκη να γίνεται αποδεκτός και να απολαμβάνει την εκτίμηση του περιβάλλοντός του. Η αυτοεκτίμηση, η δύναμη, η φήμη, η αυτοπεποίθηση, η σπουδαιότητα, η εκτίμηση από τρίτους, αντιπροσωπεύουν τις κυριότερες ανάγκες της κατηγορίας αυτής. Στο τελευταίο σκαλί αυτής της ιεράρχησης, βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με την πνευματική και ψυχολογική ύπαρξη του ατόμου.

Παρόλο που η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow δεν αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο, αποτέλεσε όμως την βάση για την εφαρμογή διαφόρων συστημάτων παρακίνησης εργαζομένων. Στον επίλογο αυτής της αναφοράς μας για την θεωρία του Maslow, θα ήταν παράλειψη, αν δεν αναφέραμε ότι, μετέπειτα έρευνες κατέδειξαν πως όταν το άτομο ικανοποιήσει τις ανάγκες του ενός επιπέδου, δεν σημαίνει πάντοτε ότι, θα επιδιώξει και την ικανοποίηση των αναγκών του επομένου επιπέδου, καθώς επίσης και ότι, είναι αδύνατον μία ανάγκη να ικανοποιηθεί πλήρως. Οι λόγοι που οδήγησαν στο παραπάνω συμπέρασμα ήταν διότι, διαπιστώθηκε πώς η ιεράρχηση των αναγκών και ο βαθμός σπουδαιότητας, είναι συνάρτηση διαφόρων μεταβλητών, που ο Maslow αγνοούσε τότε, όπως η ηλικία, ο χαρακτήρας, το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο κ.λπ. (Χύζ, 2020; Χυτήρης, 2001).

Η πυραμίδα των αναγκών κατά Maslow



Πηγή:Πετρίδου,2011:355

Σχίσμα 1.Η πυραμίδα των αναγκών κατά Maslow

B) Η θεωρία X και Ψ του Douglas Mc Gregor

Η Θεωρία X και Ψ – Douglas Mc Gregor, γνωστή και ως διπολική θεωρία X και Ψ υποστηρίζει πως η ανθρώπινη φύση έχει δύο όψεις. Η μία είναι η αρνητική όψη και περιγράφεται ως X όπου οι άνθρωποι αποστρέφονται και αποφεύγουν την εργασία. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει οι εργαζόμενοι αυτοί να έχουν αυστηρή επιτήρηση και συνεχή έλεγχο και ίσως σε κάποιες περιπτώσεις να χρειάζεται να επιπληχθούν ή ακόμα και να τιμωρηθούν, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας (X) αποφεύγουν τις ευθύνες, διακατέχονται από χαμηλές φιλοδοξίες και καθοριστικό ρόλο παίζει η αίσθηση της ασφάλειας. Επόμενος η θεωρία (X) υποθέτει πως οι χαμηλού επιπέδου ανάγκες στην πυραμίδα του Maslow είναι παράγοντες παρακίνησης για τα άτομα της κατηγορίας X.

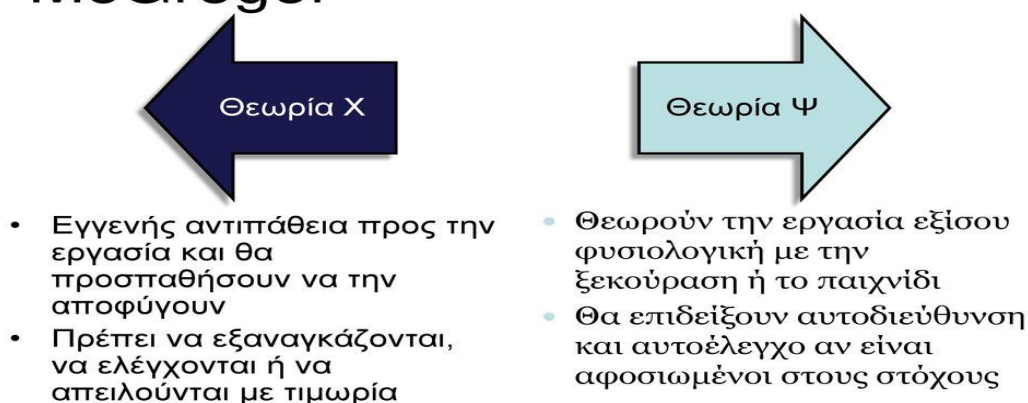
Σε αντίθεση με την θεωρία X, υπάρχει ή άλλη πλευρά που είναι η Θεωρία Ψ, σύμφωνα με την οποία, οι εργαζόμενοι αγαπούν την εργασία τους, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και είναι δημιουργικοί. Στα άτομα της κατηγορίας αυτής σημαντικό ρόλο παίζει και το εργασιακό κλίμα, που όταν χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, τότε εντείνεται το αίσθημα της αφοσίωσης στους επιχειρησιακούς στόχους. Σαφέστατα τα άτομα που περιγράφονται από την θεωρία Ψ, είναι άτομα που επιθυμούν να ικανοποιήσουν υψηλού επιπέδου ανάγκες, όπως της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης και τους αρμόζει ένας πιο φιλελεύθερος τρόπος

διοίκησης.

Από τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό πως καμία από τις δύο προαναφερόμενες θεωρίες (X & Ψ) δεν μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα και απόλυτα, για τον απλό λόγο ότι, οι «εργασιακές ιδιαιτερότητες των ανθρώπων είναι μεταβαλλόμενες στον χρόνο» (Berman.et.al., 2010).

Θεωρία X και Θεωρία Ψ του McGregor

6-7



7

Πηγή: Πετρίδου,2011:352

Σχήμα 2. Σχηματική απεικόνιση της Θεωρίας X και Ψ – Douglas Mc Gregor

3. Η έρευνα

Σκοπός της παρούσης έρευνας είναι να επικαιροποιήσει και ενδεχομένως να συμπληρώσει τους παράγοντες και τις τεχνικές που λαμβάνουν υπόψιν τους οι διευθυντές των σχολείων του νομού Χαλκιδικής στην άσκηση διοίκησης και στην παρακίνηση του εκπαιδευτικού τους προσωπικού. Ειδικότερα στοχεύει να αναδείξει τους τρόπους και της τεχνικές παρακίνησης που χρησιμοποιούν με βάση τόσο το θεωρητικό μοντέλο του Maslow όσο και τη διπολική θεωρία X και Ψ του McGregor. Η διεξαγωγή της έρευνας μας, πραγματοποιήθηκε μέσω ποιοτικής έρευνας με την μέθοδο της δομημένης συνέντευξης σε δώδεκα διευθυντές σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Χαλκιδικής, κατά τους μήνες Απρίλιο και Μάιο του 2017. Η επιλογή της μεθόδου έρευνας επιλέχτηκε διότι, η ποιοτική έρευνα σε αντίθεση με την ποσοτική μέθοδο δεν βασίζεται στην αριθμητική καταγραφή δεδομένων αλλά δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να κατανοήσει σε βάθος, αντιλήψεις, στάσεις, συναισθήματα, προσδοκίες κ.α.(Ζαφειρόπουλος,2015). Επομένως στην έρευνα μας, θεωρήθηκε ως η καταλληλότερη, δεδομένου ότι έχει ως κύριο στόχο την εξέταση των απόψεων και των αντιλήψεων των διευθυντών σχετικά με το πόσο και αν εφαρμόζουν στον τρόπο άσκησης της διοίκησης αλλά και στην παρακίνηση του εκπαιδευτικού τους προσωπικού, αφενός μεν τη θεωρία του Maslow και αφετέρου δε, τη διπολική θεωρία X και Ψ του

McGregor. Ως προς τη μορφή της συνέντευξης ακολουθήθηκε, ο τύπος της ημιδομημένης συνέντευξης διότι μπορεί μεν να απαρτίζεται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων αλλά ωστόσο παρουσιάζει δυνατότητες ευελιξίας όχι μόνο ως προς τη σειρά των ερωτήσεων αλλά και ως την προσθαφαίρεση θεμάτων στις ερωτήσεις (Cohen&Manion,2008). Ο οδηγός συνέντευξης κατασκευάστηκε με βάση παλαιότερες έρευνες σχετικών με την παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού. Οι έντεκα, συνολικά, ερωτήσεις της συνέντευξης χωρίστηκαν σε τέσσερις υποενότητες-κατηγορίες. Οι δύο πρώτες είναι γενικές ερωτήσεις, οι πέντε επόμενες ερωτήσεις, είναι ερωτήσεις διερεύνησης της «Χ» κατηγορίας της θεωρίας του McGregor, οι επόμενες τρεις ερωτήσεις, είναι ερωτήσεις διερεύνησης της «Ψ» κατηγορίας της θεωρίας του McGregor και η τελευταία ερώτηση είναι διασταυρωτική, στην προσπάθεια μας να συσχετίσουμε τη θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του A. Maslow με τη θεωρία του «Χ» και «Ψ» του D. McGregor.

4. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

Από την παραπάνω έρευνα κατορθώσαμε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα, που συνοψίζονται ακολούθως:

- Το 72,22% των διευθυντών θεωρούν ότι το σύνολο των διδασκόντων του σχολείου τους, δεν αποτελούν μία ενιαία και ομογενή ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά ως προς τους στόχους και τις προσδοκίες τους.
- Οι τρεις πρώτες ανάγκες που χρησιμοποιούν οι διευθυντές από τη θεωρία του Maslow για να παρακινήσουν τους εκπαιδευτικούς τους είναι:
 1. Ανάγκες Ασφάλειας:
 - a) Ασφάλεια(προστασία από κινδύνους και απειλές, διασφάλιση κατάλληλου εκπαιδευτικού κλίματος) 13,04%
 - b) Καλύτερο εκπαιδευτικό υλικό 13,04%
 - c) Διαμόρφωση ωρολογίου προγράμματος της αρεσκείας τους 8,69%
 2. Ανάγκες Συμμετοχής:
 - a) Αμοιβές – Επιβράβευση 13,04%
 - b) Δικαιοσύνη 8,69%
 - c) Θετικό σχολικό κλίμα 8,69%
 3. Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης
 - a) Αμοιβές – Επιβράβευση 100%
- Στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που τους αρέσει να καθοδηγούνται σε ποσοστό 28,13%.

- Στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που έχουν τάσεις φυγής, υπό την έννοια ότι επιδιώκουν να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο σε ποσοστό 16,84%.
- Στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που αποφεύγουν συστηματικά να αναλαμβάνουν ευθύνες σε ποσοστό 18,33%.
- Στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που βάζουν πάνω από όλα την ασφάλεια τους, υπό την έννοια του προσωπικού βολέματος σε ποσοστό 28,83%.
- Στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που υποκινούνται από το τρίπτυχο χρήμα – απειλή – τιμωρία σε ποσοστό 10%.
- Στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν του στόχους του σχολείου ως οργανική μονάδα σε ποσοστό 57,62%.
- Στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα σε ποσοστό 43,05%.
- Στο σύνολο των διδασκόντων υπάρχουν άτομα που ικανοποιούνται από την ηθική αμοιβή της ολοκλήρωσης ενός εγχειρήματος ή μίας εργασίας σε ποσοστό 76,78%.
- Στο σύνολο των διδασκόντων, τα άτομα που αρέσκονται να καθοδηγούνται, που επιδιώκουν να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο, που αποφεύγουν συστηματικά να αναλαμβάνουν ευθύνες, που βάζουν πάνω από όλα την ασφάλεια τους υπό την έννοια του προσωπικού βολέματος, που υποκινούνται από το τρίπτυχο χρήμα – απειλή – τιμωρία, παρακινούνται περισσότερο από τις:
 - a) Ανάγκες Ασφάλειας 14,70%
 - b) Ανάγκες Συμμετοχής 14,70%
 - c) Ανάγκες Βιολογικές – Φυσιολογικές 11,76%
 - d) Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης 5,88%
- Στο σύνολο των διδασκόντων, τα άτομα που οι προσωπικοί τους στόχοι ταυτίζονται ή τουλάχιστον προσεγγίζουν τους στόχους του σχολείου ως οργανική μονάδα, που συνειδητά επιλέγουν υπεύθυνα πόστα, που ικανοποιούνται από την ηθική αμοιβή της ολοκλήρωσης ενός εγχειρήματος ή μίας εργασίας, παρακινούνται περισσότερο από τις:
 - a) Ανάγκες Συμμετοχής 23,52%
 - b) Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης 14,70%
 - c) Ανάγκες Ασφάλειας 8,82%
 - d) Ανάγκες Βιολογικές – Φυσιολογικές 5,88%
- Η έρευνά μας κατέδειξε επίσης και τα εξής:

Κατά κοινή ομολογία το 72,22% των Διευθυντών των σχολείων (υποκείμενα της έρευνας μας),

θεωρούν ότι, το σύνολο των διδασκόντων εκπαιδευτικών, της εκπαιδευτικής δομής που διευθύνουν, δεν αποτελεί μία ενιαία και ομοιογενή ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά, επομένως δεν επαληθεύτηκε το θεωρητικό μοντέλο της διπολικής θεωρίας, διότι οι δύο αυτές ομάδες, όπως οριοθετήθηκαν από τα υποκείμενα της ερευνάς μας (διευθυντές), δεν διαθέτουν αμιγώς στοιχεία της ομάδας Χ ή της ομάδας Ψ του θεωρητικού μοντέλου, αλλά εμπλέκουν στοιχεία και χαρακτηριστικά και από τις δύο ομάδες (Χ και Ψ) σε διαφορετικό βαθμό και ένταση κατά περίπτωση.

5. Συμπεράσματα

Ύστερα από την ενδελεχή παρουσίαση των αποτελεσμάτων διαπιστώσαμε τα εξής συμπεράσματα: α) Λόγω της μη επαλήθευσης του θεωρητικού μοντέλου της διπολικής θεωρίας Χ και Ψ στην ερευνά μας, δεν δύναται να επιχειρηθεί συσχέτιση του μοντέλου αυτού με τη θεωρία του Maslow. β) Αναφορικά με την επιλογή κινήτρων για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών διαπιστώθηκε πως γίνεται κατά περίπτωση η επιλογή των αναγκών προς κάλυψη, από τα διαζώματα της πυραμίδας του Maslow με σκοπό την παρακίνηση των εκπαιδευτικών, λαμβάνοντας υπ' όψιν τα δυναμικά και όχι στατικά χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας. γ) Επίσης διαπιστώσαμε πως η επιλογή των αναγκών που θα αποτελέσουν τα κίνητρα σε μία προσπάθεια παρακίνησης βάσει της πυραμίδας του Maslow, δεν ακολουθεί την αυστηρή και απόλυτη ιεραρχική μετάβαση από βαθμίδα σε βαθμίδα, αλλά διαμορφώνουν ένα κράμα κινήτρων βασισμένο στην κατά περίπτωση επιλογή τους, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά της ομάδας στην οποία απευθύνονται.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνόγλωσσες

- Durbin, A. J. (1998). *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Επιμέλεια Ν. Σαρρής, Αθήνα: Έλλην, 4^η Έκδοση
- Cohen, L. Manion. K.(2008).*Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας* (Μτφ Κυρανάκης Σ. κ.α) Αθήνα: Μεταίχμιο
- Robbins S. & Judge T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Αθήνα: Κριτική.
- Ζαφειρόπουλος Κ.(2015). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, Αθήνα: Κριτική
- Κάλφας, Β. (2012). «Είναι αναγκαίος ο θεός στη φιλοσοφία του Αριστοτέλη;», στο Σ. Ζουμπουλάκης (επιμ.) σσ 28-45
- Κάντας Α.(2009). *Οργανωτική –Βιομηχανική ψυχολογία, Διεργασίες ομάδας- Σύγκρουση- Ανάπτυξη και αλλαγή- Κουλτούρα- Επαγγελματικό άγχος*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

- Λάμπρου Χ.(2018). *Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών του Νομού Θεσπρωτίας για τον υποκινητικό ρόλο του ηγέτη της σχολικής μονάδας*, Ιωάννινα: Μεταπτυχιακή Διατριβή
- Μπουραντάς, Δ. (2001).*Μάνατζμεντ: Οργανωτικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Πατεργιαννάκης, Φ.(2021). *Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς*,(Μεταπτυχιακή Διατριβή) Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
- Πετρίδου Ε.(2011). *Διοίκηση- Management, Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Αθήνα: Σοφία
- Ξωχέλης Π. (1990). *Το εκπαιδευτικό έργο ως κοινωνικός ρόλος*, Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης
- Σαΐτης Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Χαντζίκας, Κ.(2019). *Η επίδραση της ηγεσίας στην παρακίνηση και την ομαδική επίδοση των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας*, (Μεταπτυχιακή Διατριβή), Θεσσαλονίκη: Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων
- Χυζ. Α.(2020). *Σημειώσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
- Χυτήρης & Λεωνίδα, (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks

Ξενόγλωσσες

- Berman E.M., Bowman J.S, West J.P, Wart M.V. (2010). *Human Resource*.
- Hoy W. and Miskel C. (1987, 1996, 2001).*Educational Administration: Theory Research and Practice*, Lane Akers, Inc, New York.
- Hoy, W. K and Miskel C. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and practice*, New York.
- Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue (2006). *Human Resource Management*, McGraw Hill Copyright.
- Locke E. A.(1976). *The nature and the causes of job satisfaction. Handbook of Phycology*. Chicago: Rand Mc Nally

Άρθρα

- Καταβάτη, Ε. (2003). «Ο ρόλος του σημερινού διευθυντή μιας σχολικής μονάδας». Στο: *Τα Εκπαιδευτικά*, τ. 69-70: 191-195.
- Camilleri E. (2007), «Antecedents affecting public service motivation», *Personnel Review*, Vol.36, No3, 356-377.

Ιστοσελίδες

Αναστασίου, Σ.(2013), *Η Σημασία της Επαγγελματικής Εξουθένωσης και Επαγγελματικής Ικανοποίησης στην Απόδοση των Εργαζομένων*. Σελ 255-262. Ανακτήθηκε από <http://www.esdo.teilar.gr/files/proceedings/2013/Anastasiou.pdf> Στις 10/3/2017

Abu-Bader, S.H. (2000, July). Willey online Library. International Journal of Social Welfare. “*Work satisfaction, burnout, and turnover among social workers in Israel; a casual diagram*” Vol. 9,Is. 3,pp.191-200,Τελευταίαπρόσβαση(16 Dec 2002) στο <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2397.00128/full>

Λαγκαδιανού, Δ. (2014). *Η παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού από το διευθυντή της σχολικής μονάδας του Ελληνικού Δημόσιου Σχολείου*. Διδ. Διατριβή από το Ψηφιακό Αποθετήριο «Κυψέλη» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Αναρτημένη από 31-07-2014 στο <http://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/1650>

Παπάνης Ε. (2007), «Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας» *Ελληνική Κοινωνική Έρευνα*. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:http://erapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_5393.html. Ανακτήθηκε 17/3/2017

Νόμοι

Υπουργική Απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1 (Φ.ΕΚ. 1340 ή . Β/16-10-2002)