



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«Επιστήμες της Αγωγής: Η Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση και στη Δια Βίου  
Κατάρτιση - Επιμόρφωση»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**



**Θέμα:**

**Η επαγγελματική ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος του επιστημονικού  
προσωπικού των ΚΕΔΑΣΥ**

**Παπαζήσης Χρήστος**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Νικολάου Σουζάννα-Μαρία, Καθηγήτρια, ΠΤΔΕ Παν/μιο Ιωαννίνων  
Επιτροπή: Τζάρτζας Γεώργιος, Αναπληρωτής Καθηγητής ΠΤΝ/ΠΔΜ  
Γκιαούρη Στεργιανή, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια ΠΤΝ/ΠΔΜ

## Φλώρινα 2024

«Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/ δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης»

Copyright © Παπαζήσης Χρήστος, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το πρόγραμμα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος

## Περίληψη

Η παρούσα μελέτη διερευνά την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος στο επιστημονικό προσωπικό των ΚΕΔΑΣΥ χρησιμοποιώντας μία ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση. Στόχος της μελέτη είναι να προσδιορίσει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, εργασιακού στρες, τη συσχέτισή τους και προγνωστικούς παράγοντες του εργασιακού στρες.

Χρησιμοποιήθηκε μια προσέγγιση συγχρονικής έρευνας με δείγμα 146 επιστημονικών εργαζομένων σε ΚΕΔΑΣΥ. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε κλειστές ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος, με μια πιλοτική μελέτη που πραγματοποιήθηκε για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία. Η ανάλυση δεδομένων με χρήση του άλφα Cronbach έδειξε οριακή αποδοχή για την ικανοποίηση από την εργασία και ικανοποιητικά αποτελέσματα για το άγχος.

Τα αποτελέσματα έδειξαν επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία πάνω από το μέσο όρο, με τον σεβασμό από τους συναδέλφους και τους ανωτέρους να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Το εργασιακό άγχος ήταν μέτριο, επηρεασμένο από τις ανησυχίες για τις ελλείψεις προσωπικού και τον όγκο εργασίας. Βρέθηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και άγχους, με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή κατάσταση να προβλέπουν τα επίπεδα εργασιακού άγχους.

Η μελέτη υπογράμμισε τη σημασία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, της συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων και της αποτελεσματικής ηγεσίας για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. Η αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους και η προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης θεωρήθηκαν ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού και της οργανωτικής επιτυχίας.

**Λέξεις κλειδιά:** Επαγγελματική ικανοποίηση, Εργασιακό άγχος, ΚΕΔΑΣΥ (Κέντρο Διεπιστημονικής Αξιολόγησης, Συμβουλευτικής και Υποστήριξης), Επιστημονικό προσωπικό

## **Abstract**

The present study investigates job satisfaction and job stress in the scientific staff of KEDASY using a quantitative methodological approach. The aim of the study was to determine the levels of job satisfaction, job stress, their correlation and predictors of job stress.

A cross-sectional survey approach was used with a sample of 146 scientific workers in KEDASY. The questionnaire included closed-ended questions on job satisfaction and stress, with a pilot study conducted to ensure reliability. Data analysis using Cronbach's alpha showed marginal acceptance for job satisfaction and satisfactory results for stress.

The results showed above average levels of job satisfaction, with respect from colleagues and superiors playing an important role. Work stress was moderate, influenced by concerns about staff shortages and workload. A negative correlation was found between job satisfaction and stress, with job satisfaction and job status predicting levels of job stress.

The study highlighted the importance of a supportive work environment, cooperation between colleagues and effective leadership in enhancing job satisfaction. Addressing job stress and promoting job satisfaction were seen as vital to improving staff performance and organizational success.

**Keywords:** Professional satisfaction, Work stress, Center for Interdisciplinary Assessment, Counseling and Support, Scientific staff

## Πίνακας Περιεχομένων

<u>Περίληψη</u>		iii
<u>Abstract</u>		iv
<u>Πίνακας Περιεχομένων</u>		v
<u>Κατάλογος Πινάκων – Διαγραμμάτων</u>		ix
<u>Εισαγωγή</u>		xi
<u>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> - Επαγγελματική / Εργασιακή Ικανοποίηση</u>		13
<u>1.1 Γενικά στοιχεία</u>	13	
<u>1.2 Κίνητρα επαγγελματικής ικανοποίησης</u>	16	
<u>1.3 Δημογραφικοί παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης</u>	17	
<u>1.4 Παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία</u>	18	
<u>1.4.1 Προσωπικοί παράγοντες</u>		18
<u>1.4.2 Παράγοντες που είναι Εγγενείς στην Εργασία</u>		20
<u>1.4.3 Παράγοντες που ελέγχονται από τη διοίκηση</u>		23
<u>1.5 Στοιχεία ικανοποίησης από την εργασία</u>	25	
<u>1.5.1 Αμοιβές και παροχές</u>		25
<u>1.5.2 Ασφάλεια Εργασίας</u>		27
<u>1.5.3 Αναγνώριση</u>		29
<u>1.5.4 Εξέλιξη καριέρας</u>		30
<u>1.5.5 Δέσμευση των εργαζομένων</u>		30
<u>1.5.6 Σεβασμός</u>		31
<u>1.6 Το όφελος της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων</u>	32	
<u>1.6.1 Πρόληψη του κύκλου εργασιών</u>		32

1.6.2	<u>Πιστότητα και αυξημένα κέρδη</u>	33
1.6.3	<u>Βελτίωση της συνεργασίας</u>	33
1.7	<u>Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης</u>	34
1.8	<u>Η επαγγελματική ικανοποίηση στην εκπαίδευση</u>	36
1.9	<u>Επαγγελματική ικανοποίηση στην ελληνική πραγματικότητα</u>	38
1.10	<u>Η επαγγελματική ικανοποίηση ως μοχλός ανάπτυξης και εξέλιξης του ατόμου και της κοινωνίας</u>	41
	<u>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> - Εργασιακό Άγχος</u>	44
2.1	<u>Γενικά στοιχεία</u>	44
2.2	<u>Θεωρητικές προσεγγίσεις εργασιακού άγχους</u>	45
2.3	<u>Αιτίες του Εργασιακού Άγχους</u>	46
2.3.1	<u>Φόρτος Εργασίας και Ωράρια</u>	46
2.3.2	<u>Έλλειψη Υποστήριξης</u>	48
2.3.3	<u>Ασάφεια Ρόλων και Αβεβαιότητα</u>	50
2.3.4	<u>Σύγκρουση Εργασίας-Προσωπικής Ζωής</u>	52
2.4	<u>Επιπτώσεις του Εργασιακού Άγχους</u>	54
2.4.1	<u>Υγεία και Ευημερία</u>	54
2.4.2	<u>Παραγωγικότητα και Απόδοση</u>	55
2.4.3	<u>Απουσίες και Κύκλος Εργασίας</u>	56
2.4.4	<u>Το εργασιακό άγχος και οι συνέπειες για το άτομο και την εργασία</u>	58
2.5	<u>Τρόποι Διαχείρισης του Εργασιακού Άγχους</u>	60
2.5.1	<u>Ενίσχυση της Υποστήριξης</u>	60
2.5.2	<u>Ισορροπία Εργασίας-Προσωπικής Ζωής</u>	62
2.5.3	<u>Προγράμματα Ευημερίας</u>	63

<u>2.5.4 Αναγνώριση και Ανταμοιβή</u>	64
<u>2.6 Εργασιακό άγχος και εκπαίδευση</u>	64
<u>2.7 Θεσμικός χαρακτήρας των ΚΕΔΑΣΥ</u>	66
<u>2.7.1 Το ιστορικό της Ειδικής Αγωγής στην Ελλάδα</u>	66
<u>2.7.2 Από τα ΚΔΑΥ στα ΚΕΔΑΣΥ</u>	69
<u>2.8 Διεπιστημονική Ομάδα των ΚΕΔΑΣΥ</u>	74
<u>2.9 Σκοπός και αρμοδιότητες των ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ</u>	78
<u>2.10 Η λειτουργία των ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ</u>	80
<u>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> - Μεθοδολογία της έρευνας</u>	85
<u>3.1 Μεθοδολογική προσέγγιση</u>	85
<u>3.2 Σχεδιασμός Έρευνας</u>	85
<u>3.3 Επιλογή δείγματος</u>	86
<u>3.4 Μέσα συλλογής δεδομένων</u>	87
<u>3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων</u>	89
<u>3.6 Ανάλυση δεδομένων</u>	90
<u>3.7 Ηθικοί προβληματισμοί</u>	91
<u>3.8 Περιορισμοί</u>	92
<u>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> - Αποτελέσματα της έρευνας</u>	95
<u>4.1 Περιγραφική Στατιστική</u>	95
<u>4.1.1 Χαρακτηριστικά δείγματος</u>	95
<u>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> - Συμπεράσματα της έρευνας</u>	116
<u>5.1 Συζήτηση των ερευνητικών ερωτημάτων</u>	116
<u>5.2 Γενικά συμπεράσματα</u>	124
<u>5.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες και περιορισμοί</u>	128





## Κατάλογος Πινάκων – Διαγραμμάτων

### Πίνακες

<a href="#"><u>Πίνακας 2.1: Η υπηρεσία βάσει νομοθεσιών.</u></a>	69
<a href="#"><u>Πίνακας 4.1. Ηλικία δείγματος</u></a>	95
<a href="#"><u>Πίνακας 4.2. Φύλο.</u></a>	96
<a href="#"><u>Πίνακας 4.3. Οικογενειακή κατάσταση.</u></a>	97
<a href="#"><u>Πίνακας 4.4. Ώρες εργασίας ανά εβδομάδα</u></a>	98
<a href="#"><u>Πίνακας 4.5. Υπηρεσιακή κατάσταση</u></a>	98
<a href="#"><u>Πίνακας 4.6. Επίπεδο Σπουδών.</u></a>	99
<a href="#"><u>Πίνακας 4.7. Εργασιακή ικανοποίηση</u></a>	101
<a href="#"><u>Πίνακας 4.8. Εργασιακό άγχος.</u></a>	102
<a href="#"><u>Πίνακας 4.9. Έλεγχος κανονικότητας.</u></a>	104
<a href="#"><u>Πίνακας 4.10. Λοξότητα &amp; Κύρτωση.</u></a>	105
<a href="#"><u>Πίνακας 4.11. Συσχετίσεις.</u></a>	106
<a href="#"><u>Πίνακας 4.12. Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση</u></a>	107
<a href="#"><u>Πίνακας 4.13. Διαφορές μεταξύ αναπληρωτών και μόνιμων ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση</u></a>	108
<a href="#"><u>Πίνακας 4.14. Διαφορές μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση</u></a>	109
<a href="#"><u>Πίνακας 4.15. Διαφορές μεταξύ των οικογενειακών καταστάσεων ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση</u></a>	110
<a href="#"><u>Πίνακας 4.16. Διαφορές μεταξύ των εβδομαδιαίων ωρών εργασίας ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση</u></a>	111

<a href="#"><u>Πίνακας 4.17. Πολλαπλές συγκρίσεις, έλεγχος Bonferroni</u></a>	111
<a href="#"><u>Πίνακας 4.18. Διαφορές μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση</u></a>	112
<a href="#"><u>Πίνακας 4.19. Πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης του εργασιακού άγχους</u></a>	114
<b>Διαγράμματα</b>	
<a href="#"><u>Διάγραμμα 4.1: Ηλικία δείγματος</u></a>	96
<a href="#"><u>Διάγραμμα 4.2: Φύλο.</u></a>	97
<a href="#"><u>Διάγραμμα 4.3: Οικογενειακή κατάσταση.</u></a>	97
<a href="#"><u>Διάγραμμα 4.4: Ώρες εργασίας ανά εβδομάδα</u></a>	98
<a href="#"><u>Διάγραμμα 4.5: Υπηρεσιακή κατάσταση</u></a>	99
<a href="#"><u>Διάγραμμα 4.6: Επίπεδο Σπουδών.</u></a>	100
<a href="#"><u>Διάγραμμα 4.7: Ιστόγραμμα καταλοίπων.</u></a>	114
<a href="#"><u>Διάγραμμα 4.8: Διάγραμμα διασποράς μεταξύ των καταλοίπων και των προβλεπόμενων τιμών</u></a>	115

## Εισαγωγή

Η επαγγελματική ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος αποτελούν δύο κρίσιμες διαστάσεις της επαγγελματικής ζωής, ιδίως για το επιστημονικό προσωπικό που δραστηριοποιείται σε οργανισμούς όπως τα Κέντρα Διεπιστημονικής Αξιολόγησης, Συμβουλευτικής και Υποστήριξης (ΚΕΔΑΣΥ). Οι οργανισμοί αυτοί παίζουν καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη μαθητών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, προσφέροντας υπηρεσίες αξιολόγησης, συμβουλευτικής και ψυχολογικής υποστήριξης. Το προσωπικό των ΚΕΔΑΣΥ περιλαμβάνει επιστημονικό προσωπικό που αποτελείται από εκπαιδευτικούς, ψυχολόγους, κοινωνικούς λειτουργούς, εργοθεραπευτές, λογοθεραπευτές και το διοικητικό προσωπικό, οι οποίοι εργάζονται συλλογικά για την προαγωγή της μαθησιακής και ψυχοκοινωνικής ευημερίας των μαθητών.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αυτών των επαγγελματιών επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως οι συνθήκες εργασίας, η υποστήριξη από τη διοίκηση, οι δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Μυλώνη & Μάντζαρης, 2024). Αντίστοιχα, το εργασιακό άγχος μπορεί να προκύψει από την ένταση της εργασίας, τις υψηλές απαιτήσεις, την έλλειψη πόρων και υποστήριξης, καθώς και από τις συναισθηματικές προκλήσεις που συνοδεύουν την εργασία με μαθητές που έχουν ειδικές ανάγκες (Καραμεσίνη & Ιωαννίδης, 2023).

## Σκοπός

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στην ανάλυση της επαγγελματικής ικανοποίησης και του εργασιακού άγχους του επιστημονικού προσωπικού των ΚΕΔΑΣΥ. Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση, να κατανοήσει τις πηγές εργασιακού άγχους και να προτείνει στρατηγικές για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και τη μείωση του άγχους. Με την παρούσα μελέτη, επιδιώκεται η συμβολή στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των επαγγελματιών στα ΚΕΔΑΣΥ και, κατ' επέκταση, η ενίσχυση των υπηρεσιών που παρέχονται στους μαθητές.

Μέσω της ανάλυσης των δεδομένων και των ευρημάτων, θα προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα και προτάσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο από τους ίδιους τους επαγγελματίες όσο και από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στον τομέα της ειδικής αγωγής και υποστήριξης.

## **Δομή**

Η παρούσα εργασία δομείται σε δύο μέρη, στο θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος, τα οποία διαρθρώνονται σε 6 κεφάλαια.

Στο θεωρητικό μέρος, η πρώτη ενότητα εστιάζει στην επαγγελματική/εργασιακή ικανοποίηση και παρέχει μια ιστορική επισκόπηση, ακολουθούμενη από την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης και τις θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης, συμπεριλαμβανομένων του Μοντέλου Χαρακτηριστικών Εργασίας, της Θεωρίας της Επιρροής και της Θεωρίας των Συναισθηματικών Γεγονότων. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση διερευνώνται, επίσης, με μεμονωμένους και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά σε διαφορετικές μεθόδους μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ εξετάζονται και οι συνέπειες της δυσαρέσκειας των εργαζομένων. Στην επόμενη ενότητα, εισάγεται το θέμα του εργασιακού άγχους. Ως εκ τούτου, ορίζεται η έννοια του εργασιακού άγχους, οι πηγές και οι επιπτώσεις του εργασιακού στρες και γίνεται αναφορά στον αντίκτυπο που έχει στους εργαζόμενους αλλά και στον οργανισμό. Τέλος, η τελευταία ενότητα του θεωρητικού μέρους εμβαθύνει στο θέμα των ΚΕΔΑΣΥ και του επιστημονικού προσωπικού, παρέχοντας περαιτέρω πληροφορίες.

Το ερευνητικό μέρος περιλαμβάνει τη μεθοδολογία και τον σχεδιασμό της έρευνας. Περιγράφεται η διαδικασία επιλογής του δείγματος μαζί με τα μέσα συλλογής δεδομένων. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων εξηγείται λεπτομερώς, ακολουθούμενη από μια ενότητα για την ανάλυση δεδομένων. Εξετάζονται, επίσης, ηθικοί παράγοντες και συζητούνται οι περιορισμοί της μελέτης. Ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας σε συνδυασμό με τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας.

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> - Επαγγελματική / Εργασιακή Ικανοποίηση

## 1.1 Γενικά στοιχεία

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει μελετηθεί εκτενώς τα τελευταία χρόνια λόγω της στενής της σχέσης τόσο με τη ψυχική και σωματική υγεία του ατόμου όσο και με οργανωτικά αποτελέσματα (Κάντας, 1998). Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν τις απουσίες των εργαζομένων, την κινητικότητα ή σταθερότητά τους στην εργασία, την αποδοτικότητά τους, την εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης, ακόμη και την εγκατάλειψη του επαγγέλματος (Γκόλια, 2014). Ορισμένοι ορισμοί της επαγγελματικής ικανοποίησης συνδέονται με τη συναισθηματική ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ άλλοι εστιάζουν στις επιλογές και τις δράσεις τους σχετικά με την εργασία. Υπάρχουν επίσης ορισμοί που βασίζονται στην έννοια της εκπλήρωσης αναγκών (Gkolia et al., 2014). Ωστόσο, κανένας από αυτούς δεν φαίνεται να είναι κοινά αποδεκτός ή να καλύπτει εξ ολοκλήρου το εύρος του φαινομένου (Ηλιοφώτου κ. συν., 2014).

Σύμφωνα με τον Spector, η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με τα θετικά συναισθήματα των ανθρώπων για την εργασία του. Αυτή η άποψη είναι συνδεδεμένη και με τη «θεωρία των κινήτρων της εργασίας», που διακρίνει ανάμεσα στους παράγοντες κίνητρα και παράγοντες υγιεινής. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας, όπως η φύση της εργασίας, η αναγνώριση, η επίτευξη και οι δυνατότητες προαγωγής. Αντίθετα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια συνδέεται με παράγοντες που αφορούν το περιβάλλον εργασίας, όπως οι εργασιακές συνθήκες, η εποπτεία και η διοίκηση (Τσούνης και συν., 2016).

Σύμφωνα με τους Landy & War η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί μια σταθερή κατάσταση. Κατά τον πρώτο «οι ρυθμιστικοί μηχανισμοί του νευρικού συστήματος επεμβαίνουν και φέρνουν την ικανοποίηση σε ορισμένα ανεκτά επίπεδα, όπως ακριβώς συμβαίνει με τη λύπη και τη χαρά». Ο Warτ παρομοιάζει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση με τις βιταμίνες, υποστηρίζοντας ότι μια ισορροπημένη δόση τους είναι ζωτικής σημασίας. Ωστόσο, η

υπέρβαση ή η έλλειψη αυτών των παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα. Αυτό σημαίνει ότι δεν πρέπει να αναμένουμε απόλυτη εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου, διότι ακόμα και αν συμβεί, μπορεί εύκολα να αναστραφεί. Είναι σημαντικό να διατηρούμε μια ισορροπημένη και σταθερή κατάσταση εργασιακής ικανοποίησης, αντί να αναζητούμε την απόλυτη ευχαρίστηση.

Η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει τη στάση ενός ατόμου έναντι της εργασίας του. Αυτή η στάση αντικατοπτρίζει το βαθμό ικανοποίησης που νιώθει ο εργαζόμενος σχετικά με τη φύση της εργασίας του, την αμοιβή, τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, τις σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενους, καθώς και τις διαδικασίες και πολιτικές που εφαρμόζονται στον οργανισμό (Μπουραντάς, 2015).

Σύμφωνα με την Αραμπατζή (2009), όπως αναγράφεται από τη Γραμματικού (2016), όταν ένα άτομο δεν είναι ικανοποιημένο από την εργασία του για μεγάλο χρονικό διάστημα και αντιμετωπίζει εργασιακές καταστάσεις άγχους, όπως η μη συνεργατικότητα με τους συναδέλφους του ή με τα ανώτερα στελέχη, τότε παρουσιάζει το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ως μια στάση που επηρεάζει και διαμορφώνει άλλες συμπεριφορές στον χώρο εργασίας. Συνεπώς, μπορεί να εξεταστεί ως «ανεξάρτητη μεταβλητή», δηλαδή ως ένας παράγοντας που καθορίζει άλλες πτυχές της εργασιακής συμπεριφοράς. Σε αυτήν την περίπτωση, εξετάζουμε ποιες είναι οι επιπτώσεις της παρουσίας ή της έλλειψης επαγγελματικής ικανοποίησης. Αντίστοιχα, μπορεί να εξεταστεί και ως «εξαρτημένη μεταβλητή», δηλαδή ως αποτέλεσμα άλλων εσωτερικών ή εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν το άτομο. Σε αυτήν την περίπτωση, εξετάζουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει το πόσο ικανοποιημένος και ευτυχισμένος είναι ένας εργαζόμενος με τη δουλειά του. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφάλεια στην εργασία τους, βλέπουν περιθώρια για επαγγελματική ανάπτυξη και μπορούν να διατηρούν μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τότε είναι πιθανό να νιώθουν μεγαλύτερη

ικανοποίηση από την εργασία τους. Αυτή η ικανοποίηση προκύπτει όταν η εργασία πληροί τις προσδοκίες και τα πρότυπα του ατόμου, καθιστώντας τον εργαζόμενο ευχαριστημένο στη δουλειά του (Καραμεσίνη & Ιωαννίδης, 2023).

Το περιβάλλον εργασίας, η στάση του οργανισμού και η ποιότητα της εργασίας που παρέχεται στους υπαλλήλους αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Αν και μπορεί να είναι δύσκολο να μετρηθεί άμεσα η ικανοποίηση, οι έρευνες και τα ερωτηματολόγια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη σύγκριση των επιπέδων ικανοποίησης μεταξύ εργαζομένων στην ίδια εργασία ή στον ίδιο κλάδο. Αυτές οι μέθοδοι επιτρέπουν τη συλλογή δεδομένων βάσει συγκεκριμένων ερωτήσεων και παραμέτρων, διευκολύνοντας έτσι την ανάλυση και τη σύγκριση των αποτελεσμάτων (Μυλώνη & Μάντζαρης, 2024).

Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στα συνολικά συναισθήματα των εργαζομένων για τη δουλειά τους, αντικατοπτρίζοντας την κατάσταση ευημερίας και ευτυχίας τους σε σχέση με την απόδοση και το περιβάλλον εργασίας. Είναι ένας σημαντικός δείκτης της παραγωγικότητας ενός οργανισμού, καθώς ευχαριστημένοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο αποδοτικοί. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους, αυτό μπορεί να ενισχύσει τη θετική ενέργεια, τη δημιουργικότητα και τα κίνητρα για επιτυχία (Χυτήρης, Αννινός & Χυτήρη, 2024).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι κρίσιμη για την επιτυχία των οργανισμών, καθώς συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνουν τη στάση των συνεργατών, τη σχέση με τους ηγέτες και τους συναδέλφους, καθώς και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Οι θετικές σχέσεις και η υποστήριξη από την ηγεσία μπορούν να ενισχύσουν την αίσθηση ασφάλειας και αποδοχής βελτιώνοντας την εργασιακή εμπειρία (Μυλώνη & Μάντζαρης, 2024).

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται επίσης από τις συνθήκες εργασίας, όπως η καθαριότητα του χώρου, η πρόσβαση σε πόρους και η γενική ατμόσφαιρα του γραφείου. Οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε ευχάριστο περιβάλλον και έχουν τις απαραίτητες υποδομές για την εργασία τους, τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι και παραγωγικοί. Επιπλέον, η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και η



αναγνώριση των προσπαθειών τους από τη διοίκηση ενισχύουν την αίσθηση της αξίας και της συμμετοχής (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Τέλος, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ζωτικής σημασίας για την εργασιακή ικανοποίηση. Όταν οι εργαζόμενοι μπορούν να διαχειρίζονται τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις χωρίς να επηρεάζεται η προσωπική τους ζωή, νιώθουν πιο ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι στη δουλειά τους. Οι εργοδότες που προωθούν πολιτικές που υποστηρίζουν αυτήν την ισορροπία, όπως η ευέλικτη εργασία και η άδεια για προσωπικές υποχρεώσεις, βλέπουν συχνά αυξημένη ικανοποίηση και αφοσίωση από τους υπαλλήλους τους.

Συνοψίζοντας, η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων που συνδυάζονται για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς, υποστηριζόμενοι και αναγνωρισμένοι. Η επένδυση στην εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι μόνο επωφελής για τους εργαζόμενους, αλλά και για την επιτυχία και την ανάπτυξη του οργανισμού στο σύνολό του.

## **1.2 Κίνητρα επαγγελματικής ικανοποίησης**

Σύμφωνα με την μελέτη των Παπακωνσταντίνου και Αναστασίου (2013) οι παράγοντες επιρροής της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι:

- Προσωπικοί-ατομικοί παράγοντες: φύλο, ηλικία, προσωπικότητα, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας κλπ
- Οργανωτικοί παράγοντες: δυνατότητα εξέλιξης και αναγνώρισης, συνθήκες εργασίας, αμοιβές, φόρτος εργασίας, σύστημα διοίκησης, πολιτική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, φύση της εργασίας, ασφάλεια, αυτονομία, οικονομικοί πόροι, στυλ ηγεσίας
- Κοινωνικοί παράγοντες: διαπροσωπικές σχέσεις, συνεργατικότητα, ομαδικότητα, εξωτερικές συνεργασίες
- Περιβαλλοντικοί πόροι: κοινωνική αποτίμηση επαγγέλματος, επιρροές, απουσία αξιοκρατίας

- Πολιτισμικοί παράγοντες: δικαιοσύνη, αξίες, πεποιθήσεις, ίσες ευκαιρίες, απόψεις αναφορικά με τον οργανισμό, προσπάθεια για ισορροπία προσωπικής και εργασιακής ζωής.

### 1.3 Δημογραφικοί παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης

Πέραν των οργανωτικών και αντικειμενικών εργασιακών χαρακτηριστικών τα δημογραφικά στοιχεία αναφέρονται επίσης ως σημαντικοί παράγοντες για την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Τα ευρήματα από διάφορες μελέτες που εξετάζουν αυτές τις περιπτώσεις είναι ασύμφωνα και παρουσιάζουν αξιόλογες αποκλίσεις, ακόμη και σε πανομοιότυπα εθνικά πλαίσια.

Σύμφωνα με ορισμένες ερευνητικές μελέτες, φαίνεται πως οι γυναίκες εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους σε σύγκριση με τους άνδρες (Sprag et al., 2000).

Σύμφωνα με την έρευνα του Κουστέλιου (2001), παρατηρείται ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί, είτε στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση είτε στη δευτεροβάθμια, εμφανίζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Αντίθετα, άλλες ερευνητικές εργασίες έχουν δείξει ότι οι άνδρες αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από το έργο της διδασκαλίας σε σύγκριση με τις γυναίκες (Crossman et al., 2006).

Εντούτοις, ορισμένοι ερευνητές δεν έχουν εξακριβώσει σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ του φύλου των εκπαιδευτικών και της εργασιακής ικανοποίησης (Zembylas et al., 2004).

Σε ανάλογο πλαίσιο, η έρευνα των Crossman & Harris (2006) δεν ανέδειξε σημαντικές διαφορές μεταξύ των φύλων. Τέτοια μικτά αποτελέσματα μπορούν να ερμηνευτούν λαμβάνοντας υπόψη την ποικιλία της επαγγελματικής ικανοποίησης ή τις διαφορετικές παραμέτρους που λήφθηκαν υπόψη κατά τη διάρκεια της μελέτης. Ωστόσο, σε αυτές τις έρευνες, οι διαφορές που παρατηρούνται φαίνεται να οφείλονται περισσότερο στις διαφορετικές αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με

τις συνθήκες εργασίας. Επί παραδείγματι, μελέτες έχουν δείξει ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί εκφράζουν σαφώς μεγαλύτερη ανησυχία για προβλήματα συμπεριφοράς των μαθητών και τον φόρτο εργασίας, που είναι πιο αισθητά για αυτές. Ως αποτέλεσμα, παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους.

Γι' αυτό η Evans (1998) υπογραμμίζει τη σημασία της διάκρισης μεταξύ των εννοιών της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας και της ικανοποίησης από την ίδια την εργασία.

Οι Crossman και Harris (2006) διαπίστωσαν σημαντικές διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με τις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες. Επιπλέον, οι Lowther, Gill & Coppard (1985) απέδειξαν ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου και με την προχωρημένη ηλικία των εκπαιδευτικών.

## **1.4 Παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία**

Οι παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία σχετίζονται με τη γενική στάση ενός εργαζομένου, η οποία διαμορφώνεται από πολλές συγκεκριμένες στάσεις και αντιλήψεις. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης που νιώθει ένας εργαζόμενος με τη δουλειά του. Τα βασικά στοιχεία που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνουν προσωπικούς, οργανωτικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες.

### **1.4.1 Προσωπικοί παράγοντες**

Οι προσωπικοί παράγοντες αποτελούν σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Ένας από τους κύριους παράγοντες είναι το φύλο. Οι στάσεις και οι εμπειρίες στον χώρο εργασίας μπορούν να διαφέρουν ανάλογα με το φύλο, γεγονός που επηρεάζει την ικανοποίηση. Η ισότητα των φύλων και οι ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη υψηλών επιπέδων ικανοποίησης. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αντιμετωπίζονται δίκαια

και έχουν τις ίδιες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Καραμεσίνη & Ιωαννίδης, 2023).

Το μορφωτικό επίπεδο είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας. Οι εργαζόμενοι με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης συχνά έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες για την καριέρα τους και την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Οι μορφωμένοι εργαζόμενοι αναζητούν θέσεις που τους επιτρέπουν να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, ενώ παράλληλα τους προσφέρουν ευκαιρίες για περαιτέρω εξέλιξη. Οι προσδοκίες τους για την εργασία μπορούν να διαμορφώσουν την αντίληψή τους για την ικανοποίηση από τη δουλειά τους (Guoba, Žygaitienė, & Kerpalienė, 2022).

Η ηλικία εξίσου παίζει ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Καθώς οι άνθρωποι μεγαλώνουν, οι προτεραιότητες και οι προσδοκίες τους αλλάζουν. Οι νεότεροι εργαζόμενοι μπορεί να αναζητούν περισσότερες προκλήσεις και δυναμισμό στη δουλειά τους, ενώ οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι μπορεί να εκτιμούν περισσότερο την ασφάλεια και τη σταθερότητα. Αυτές οι διαφορές στις προτεραιότητες και τις προσδοκίες μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους και την ικανοποίηση που αντλούν από αυτήν (Sirlı & Namal, 2023).

Η οικογενειακή κατάσταση του εργαζομένου επηρεάζει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η οποία είναι κρίσιμη για την εργασιακή ικανοποίηση. Οι παντρεμένοι εργαζόμενοι και όσοι έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις μπορεί να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις πολιτικές που υποστηρίζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, όπως η ευέλικτη εργασία και οι άδειες για οικογενειακές ανάγκες. Η δυνατότητα να διατηρούν μια υγιή ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση (Guoba, Žygaitienė, & Kerpalienė, 2022).

Τα προσωπικά γνωρίσματα, όπως η αυτοεκτίμηση, η προσαρμοστικότητα και η αυτοπεποίθηση, επηρεάζουν, επίσης, την αντίληψη για την εργασία και την ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι με υψηλή αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση τείνουν να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις της εργασίας με θετική στάση και να προσαρμόζονται ευκολότερα στις αλλαγές. Αυτό μπορεί να τους βοηθήσει να είναι πιο ικανοποιημένοι

με τη δουλειά τους, καθώς νιώθουν ικανοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας (Χυτήρης, Αννινος, & Χυτήρη, 2024).

Το οικογενειακό ιστορικό και η υποστήριξη που λαμβάνει κάποιος από την οικογένειά του μπορούν, ακόμα, να επηρεάσουν την εργασιακή στάση και την ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που έχουν ένα υποστηρικτικό οικογενειακό περιβάλλον είναι πιθανό να αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και σταθερότητα, γεγονός που μπορεί να συμβάλει στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Η υποστήριξη από την οικογένεια μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να διαχειριστούν το άγχος και τις προκλήσεις της εργασίας (Karur, 2024).

Τέλος, το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο επηρεάζει τις ευκαιρίες και τις προσδοκίες ενός ατόμου, επηρεάζοντας έτσι και την ικανοποίηση που νιώθει από την εργασία. Οι εργαζόμενοι από υψηλότερα κοινωνικοοικονομικά στρώματα μπορεί να έχουν περισσότερες ευκαιρίες για εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη, γεγονός που μπορεί να τους βοηθήσει να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι από χαμηλότερα κοινωνικοοικονομικά στρώματα μπορεί να αντιμετωπίζουν περισσότερες προκλήσεις και περιορισμούς, επηρεάζοντας αρνητικά την εργασιακή τους ικανοποίηση (Barnard, Arnold, Munir, & Bosley, 2024).

Συνοψίζοντας, οι προσωπικοί παράγοντες όπως το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, τα προσωπικά γνωρίσματα, το οικογενειακό ιστορικό και το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Η κατανόηση και η προσαρμογή σε αυτούς τους παράγοντες μπορεί να βοηθήσει τους εργοδότες να δημιουργήσουν ένα πιο ικανοποιητικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους τους.

#### **1.4.2 Παράγοντες που είναι Εγγενείς στην Εργασία**

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται σημαντικά από διάφορους παράγοντες που είναι εγγενείς στην ίδια την εργασία. Πρόσφατη έρευνα δείχνει ότι αυτοί οι παράγοντες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή εργασίας από τους εργαζομένους. Ειδικότερα, οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι προτιμούν να καθοδηγούνται από τη δική τους επιθυμία και την εσωτερική τους κινητοποίηση αντί να λαμβάνουν

οδηγίες από συναδέλφους και προϊσταμένους. Αυτοί οι εγγενείς παράγοντες περιλαμβάνουν τη φύση της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, καθώς και τις επιπτώσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που η διοίκηση δεν μπορεί να ελέγξει πλήρως (Καραμεσίνη & Ιωαννίδης, 2023).

### **1. Φύση της Εργασίας**

Η φύση της εργασίας αναφέρεται στα καθήκοντα και τις ευθύνες που περιλαμβάνονται σε μια συγκεκριμένη θέση. Οι εργαζόμενοι συχνά αναζητούν εργασία που ταιριάζει στις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντά τους. Εργασίες που προσφέρουν ποικιλία, πρόκληση και ευκαιρίες για δημιουργικότητα και επίλυση προβλημάτων τείνουν να είναι πιο ελκυστικές. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η δουλειά τους έχει νόημα και συνεισφέρει σε κάτι μεγαλύτερο, η ικανοποίησή τους αυξάνεται (Καραμεσίνη & Ιωαννίδης, 2023).

### **2. Συνθήκες Εργασίας**

Οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν το φυσικό και ψυχολογικό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται οι εργαζόμενοι. Οι άνετες και ασφαλείς συνθήκες εργασίας είναι βασικές για την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό περιλαμβάνει την επαρκή φυσική υποδομή, όπως οι κατάλληλοι χώροι γραφείων, ο εξοπλισμός και η καθαριότητα. Επιπλέον, ένα υποστηρικτικό ψυχολογικό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται σεβασμό, εκτίμηση και υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους, είναι εξίσου σημαντικό (Sirli & Namal, 2023).

### **3. Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον**

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού περιλαμβάνει την οργανωσιακή κουλτούρα, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που διέπουν τη λειτουργία του. Μια κουλτούρα που προάγει τη συνεργασία, την ανοιχτή επικοινωνία και την αναγνώριση των επιτευγμάτων μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπλέον, οι πολιτικές που ευνοούν την επαγγελματική ανάπτυξη και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συμβάλλουν θετικά στην εργασιακή εμπειρία.

Το εξωτερικό περιβάλλον αναφέρεται σε παράγοντες εκτός του άμεσου ελέγχου της διοίκησης, όπως η οικονομική κατάσταση, οι κοινωνικές τάσεις και οι τεχνολογικές εξελίξεις. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την ασφάλεια της εργασίας και τις προοπτικές καριέρας. Για παράδειγμα, μια οικονομική ύφεση μπορεί να μειώσει την ασφάλεια της εργασίας, ενώ οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί να απαιτούν νέες δεξιότητες και προσαρμογές από τους εργαζομένους (Sirli & Namal, 2023).

#### **4. Αυτονομία και Εσωτερική Κινητοποίηση**

Οι εργαζόμενοι που έχουν την ευκαιρία να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο που εκτελούν τη δουλειά τους τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι. Η αυτονομία στην εργασία επιτρέπει στους εργαζομένους να αισθάνονται μεγαλύτερη υπευθυνότητα και ιδιοκτησία για τα καθήκοντά τους. Η εσωτερική κινητοποίηση, δηλαδή η εσωτερική επιθυμία να επιτύχουν και να προοδεύσουν, είναι πιο ισχυρή όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν έλεγχο στην εργασία τους και μπορούν να επιλέξουν τον τρόπο που εργάζονται (Desai & Maheshwari, 2024).

#### **5. Επαγγελματική Ανάπτυξη και Προοπτικές Καριέρας**

Οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη είναι κρίσιμες για την ικανοποίηση από την εργασία. Οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται όταν οι εργοδότες τους τους παρέχουν δυνατότητες για εκπαίδευση, ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και προαγωγή. Η ύπαρξη σαφών και ρεαλιστικών προοπτικών καριέρας μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και το κίνητρο των εργαζομένων (Desai & Maheshwari, 2024).

Συνοψίζοντας, οι εγγενείς παράγοντες στην εργασία, όπως η φύση των καθηκόντων, οι συνθήκες εργασίας, οι εσωτερικές και εξωτερικές επιδράσεις, η αυτονομία και οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων και η δημιουργία

ενός υποστηρικτικού και δυναμικού περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και αποδοτικότητα των εργαζομένων.

### **1.4.3 Παράγοντες που ελέγχονται από τη διοίκηση**

Οι παράγοντες που ελέγχονται από τη διοίκηση αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες της εργασιακής ικανοποίησης. Η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει άμεσα την ποιότητα της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων μέσω του είδους της επίβλεψης, της ασφάλειας της εργασίας, του τύπου της ομάδας εργασίας, του ποσοστού αμοιβής, των πιθανοτήτων για προαγωγές και μετατάξεις, της διάρκειας εργασίας και της αίσθησης ευθύνης που παρέχεται στους εργαζομένους. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συντελούν στην ανάπτυξη της εργασιακής ευτυχίας και του κινήτρου των εργαζομένων (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Ο τρόπος επίβλεψης από τη διοίκηση αποτελεί βασικό παράγοντα που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Η ηγεσία που ασκείται με σεβασμό, υποστήριξη και ανοιχτή επικοινωνία μπορεί να ενισχύσει την αφοσίωση των εργαζομένων. Οι προϊστάμενοι που είναι διαθέσιμοι να ακούν τους προβληματισμούς των υπαλλήλων και να προσφέρουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση δημιουργούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Η εμπιστοσύνη που καλλιεργείται μέσω της σωστής επίβλεψης ενισχύει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και τη δέσμευσή τους στην εργασία (Μυλώνη & Μάντζαρης, 2024).

Επίσης, η ασφάλεια της εργασίας είναι άλλος ένας κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζεται από τη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι η δουλειά τους είναι σταθερή και ασφαλής έχουν λιγότερο άγχος και μεγαλύτερη αίσθηση ευημερίας. Η ύπαρξη σαφών και διαφανών πολιτικών σχετικά με τις συνθήκες απασχόλησης, την ανανέωση συμβάσεων και τις πολιτικές απολύσεων μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα ασφάλειας. Αυτό επιτρέπει στους εργαζομένους να επικεντρώνονται στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη, χωρίς να ανησυχούν για την επαγγελματική τους σταθερότητα (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Σημαντικά επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση ο τύπος της ομάδας εργασίας και η δυναμική της. Η διοίκηση μπορεί να διαμορφώσει ομάδες με βάση τις



δεξιότητες και τις προσωπικότητες των μελών, προωθώντας τη συνεργασία και τη θετική αλληλεπίδραση. Ένα υποστηρικτικό και συνεργατικό περιβάλλον ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν και την αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων, οδηγώντας σε καλύτερες αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση (Καραμεσίνη & Ιωαννίδης, 2023).

Παράλληλα, το ποσοστό αμοιβής αποτελεί έναν από τους πιο άμεσους και σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι ανταγωνιστικές και δίκαιες αμοιβές, καθώς και τα επιπλέον οφέλη, όπως τα μπόνους και οι αυξήσεις, είναι κίνητρα που ενισχύουν τη δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει πολιτικές αμοιβών που αντανακλούν την απόδοση και την αφοσίωση των εργαζομένων, παρέχοντάς τους έτσι ένα ισχυρό κίνητρο για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη.

Εξίσου βασικό κίνητρο για τους εργαζομένους αποτελούν οι πιθανότητες για προαγωγές και μετατάξεις. Όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν ότι έχουν ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη εντός του οργανισμού, νιώθουν πιο αφοσιωμένοι και παρακινημένοι. Η ύπαρξη σαφών και διαφανών διαδικασιών για τις προαγωγές και τις μετατάξεις, καθώς και η παροχή ευκαιριών για εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, ενισχύουν την αίσθηση δικαιοσύνης και την ικανοποίηση από την εργασία (Μυλώνη & Μάντζαρης, 2024).

Επίσης, σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η διάρκεια εργασίας και η ευελιξία του ωραρίου. Οι εργαζόμενοι εκτιμούν την ευελιξία στις ώρες εργασίας, που τους επιτρέπει να διατηρούν μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η διοίκηση που προωθεί ευέλικτες πολιτικές ωραρίου, όπως η τηλεργασία και οι ευέλικτες ώρες, δείχνει κατανόηση στις ανάγκες των εργαζομένων και ενισχύει την αφοσίωση και την ικανοποίησή τους.

Τέλος, η αίσθηση ευθύνης που παρέχεται στους εργαζομένους μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή τους ικανοποίηση. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν την ευθύνη και την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά τους, νιώθουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους και μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Η διοίκηση που ενθαρρύνει την ανάληψη

ευθυνών και παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη και καθοδήγηση δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται εκτιμημένοι και ενδυναμωμένοι (Guoba, Žygaitienė, & Kerpalienė, 2022).

Συνοψίζοντας, η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση μέσω του ελέγχου της επίβλεψης, της ασφάλειας της εργασίας, της ομάδας εργασίας, της αμοιβής, των ευκαιριών προαγωγής και της ευελιξίας του ωραρίου. Η κατανόηση και η βελτίωση αυτών των παραγόντων μπορούν να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό και παρακινητικό εργασιακό περιβάλλον, που προάγει την ευτυχία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

## **1.5 Στοιχεία ικανοποίησης από την εργασία**

Το κριτήριο για την επίτευξη υψηλότερης εργασιακής ικανοποίησης διαφέρει από άτομο σε άτομο. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που παραμένουν σταθερά και σημαντικά για όλες τις εταιρείες.

### **1.5.1 Αμοιβές και παροχές**

Οι αμοιβές και οι παροχές αποτελούν έναν από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες για την εργασιακή ικανοποίηση. Η παροχή ενός ικανοποιητικού μισθού και κινήτρων είναι ζωτικής σημασίας για την ευημερία των εργαζομένων και τη δέσμευσή τους προς τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν καλές αμοιβές και απολαμβάνουν επαρκή οφέλη είναι πιο πιθανό να παραμείνουν πιστοί στον εργοδότη τους, ακόμα και αν τους προσφερθεί υψηλότερος μισθός από άλλον εργοδότη. Αυτό συμβαίνει γιατί η συνολική ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει όχι μόνο τις χρηματικές απολαβές αλλά και την αίσθηση της αξίας που προσφέρει ο εργοδότης πέρα από τον μισθό (Desai & Maheshwari, 2024).

Οι εταιρείες / οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι αμοιβές και οι παροχές που προσφέρουν είναι δίκαιες και ανταποκρίνονται στην τεχνογνωσία, την εμπειρία και τις ικανότητες των εργαζομένων τους. Ένας δίκαιος και ανταγωνιστικός μισθός

αποτελεί βασικό στοιχείο για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλαντούχων επαγγελματιών. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι οι απολαβές τους είναι δίκαιες είναι πιο πιθανό να έχουν μια θετική στάση απέναντι στη δουλειά τους και να αναπτύξουν ισχυρότερη δέσμευση προς την εταιρεία (Guoba, Žygaitienė, & Kerpalienė, 2022).

Η δίκαιη αμοιβή και τα οφέλη συμβάλλουν στη δημιουργία μιας θετικής εργασιακής εμπειρίας, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι οι ανάγκες τους ικανοποιούνται και ότι αναγνωρίζεται η συμβολή τους είναι πιο πιθανό να έχουν καλύτερη υγεία και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτή η ισορροπία είναι κρίσιμη για την ευημερία των εργαζομένων, καθώς τους επιτρέπει να διατηρούν υψηλά επίπεδα ενέργειας και να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους (Karur, 2024).

Η αναγνώριση των εργαζομένων μέσω δίκαιων αμοιβών και παροχών μεταφράζεται άμεσα σε οφέλη για την εταιρεία. Ένας εργαζόμενος που αισθάνεται αναγνωρισμένος και ικανοποιημένος από την εργασία του είναι πιο πιθανό να παραμείνει πιστός στον οργανισμό και να συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία του. Οι πιστοί και ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να προτείνουν την εταιρεία σε άλλους και να την υποστηρίξουν σε δύσκολες στιγμές (Desai & Maheshwari, 2024).

Επιπλέον, οι παροχές που προσφέρει ο οργανισμός μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν υγειονομική περίθαλψη, συνταξιοδοτικά προγράμματα, άδειες, εκπαιδευτικά προγράμματα και ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη. Οι εργαζόμενοι που έχουν πρόσβαση σε τέτοιες παροχές νιώθουν ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται για την ευημερία τους και είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν με υψηλή αφοσίωση και παραγωγικότητα.

Η επένδυση στις αμοιβές και τις παροχές των εργαζομένων αποτελεί στρατηγική κίνηση για κάθε εταιρεία που επιθυμεί να δημιουργήσει ένα σταθερό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι οι αμοιβές και οι

παροχές τους είναι δίκαιες και ανταγωνιστικές είναι πιο πιθανό να αισθάνονται κίνητρο και να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Η αναγνώριση μέσω οικονομικών απολαβών και οφελών συμβάλλει στη δημιουργία μιας θετικής εταιρικής κουλτούρας και ενισχύει τη συνολική απόδοση της εταιρείας (Barnard, Arnold, Munir, & Bosley, 2024).

Συνοψίζοντας, οι αμοιβές και οι παροχές αποτελούν θεμελιώδη παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης. Η δίκαιη αμοιβή, οι ανταγωνιστικές απολαβές και τα ποικίλα οφέλη συμβάλλουν στην ευημερία των εργαζομένων, ενισχύουν την αφοσίωσή τους προς την εταιρεία και προάγουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης. Η επένδυση σε αυτούς τους τομείς αποτελεί ουσιαστική στρατηγική για τη δημιουργία ενός θετικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

### **1.5.2 Ασφάλεια Εργασίας**

Η καλή εργασιακή ασφάλεια αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την ευτυχία και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Όταν οι υπάλληλοι αισθάνονται ασφαλείς στην εργασία τους, μπορούν να επικεντρωθούν στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων και να αναπτύξουν μια ισχυρή αίσθηση κοινότητας και σκοπού μέσα στην εταιρεία. Η ασφάλεια στην εργασία εξαλείφει την ανησυχία για το μέλλον, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να αφοσιωθούν πλήρως στις αρμοδιότητές τους και να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν πολλοί οργανισμοί είναι η υπερβολική εναλλαγή του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι συχνά φεύγουν μόλις βρουν κάτι καλύτερο, καθώς δεν αισθάνονται ιδιαίτερη πίστη προς ή ασφάλεια στην εργασία τους. Αυτή η συχνή αλλαγή προσωπικού καταλήγει σε σπατάλη χρόνου και χρημάτων. Η αντικατάσταση ενός υπαλλήλου απαιτεί μήνες για την ενσωμάτωση του νέου εργαζομένου στον οργανισμό, την εκμάθηση των διαδικασιών και την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης. Επιπλέον, η εκπαίδευση νέων εργαζομένων είναι μια σημαντική επένδυση για τον οργανισμό (Καραμεσίνη & Ιωαννίδης, 2023).

Η διατήρηση των υφιστάμενων εργαζομένων είναι πολύ πιο επικερδής από την πρόσληψη νέων. Ένας από τους καλύτερους τρόπους για να διατηρηθούν τα ταλέντα

είναι να αναγνωρίζεται η συνεισφορά των ανθρώπων μέσω της παροχής ασφάλειας στην εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι προσπάθειές τους εκτιμώνται και ότι η δουλειά τους είναι ασφαλής, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται άνετα και λιγότερο διατεθειμένοι να αναζητήσουν άλλες ευκαιρίες εργασίας. Η αίσθηση της σταθερότητας και της σιγουριάς στην εργασία οδηγεί σε αυξημένη δέσμευση και παραγωγικότητα (Karur, 2024).

Επιπλέον, η εργασιακή ασφάλεια ενισχύει την αίσθηση της αφοσίωσης και της εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ασφαλείς είναι πιο πιθανό να επενδύσουν χρόνο και προσπάθεια για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Η αφοσίωση αυτή μεταφράζεται σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και βελτιωμένη ποιότητα εργασίας. Οι οργανισμοί που προσφέρουν σταθερότητα στους εργαζομένους τους, απολαμβάνουν τα οφέλη μιας πιστής και αφοσιωμένης ομάδας που είναι διατεθειμένη να υπερβεί τις προσδοκίες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Gunawan, Eliyana, Anggraini, & Pratama, 2024).

Επίσης, η εργασιακή ασφάλεια συμβάλλει στη δημιουργία μιας θετικής εταιρικής κουλτούρας. Ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς και εκτιμημένοι προάγει την ομαδικότητα και τη συνεργασία. Οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν ότι ο οργανισμός νοιάζεται για τη μακροπρόθεσμη ευημερία τους είναι πιο πιθανό να συνεργαστούν αποτελεσματικά με τους συναδέλφους τους και να συμβάλλουν σε ένα θετικό εργασιακό κλίμα (Karur, 2024).

Εν κατακλείδι, η παροχή εργασιακής ασφάλειας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και της αφοσίωσης των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που επενδύουν στην ασφάλεια των υπαλλήλων τους, εξασφαλίζουν την ευημερία τους, μειώνουν την εναλλαγή προσωπικού και ενισχύουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα. Η εργασιακή ασφάλεια όχι μόνο βοηθά στη διατήρηση των ταλέντων αλλά και στην ανάπτυξη μιας ισχυρής και αφοσιωμένης ομάδας που συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού.

### **1.5.3 Αναγνώριση**

Η αναγνώριση στον εργασιακό χώρο αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την ευχαρίστηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η σκληρή τους δουλειά αναγνωρίζεται και ανταμείβεται, αυτό τους ενθαρρύνει να προσφέρουν τον καλύτερό τους εαυτό τόσο για τον εαυτό τους όσο και για την εταιρεία (Gunawan, Eliyana, Anggraini, & Pratama, 2024).

Η επιβράβευση των εργαζομένων δεν αφορά μόνο το άτομο, αλλά επίσης το συνολικό κλίμα και την επίδοση της εταιρείας. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν αναγνωρισμένοι και εκτιμημένοι, αυτό οδηγεί σε περισσότερη αρμονία και ευημερία στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον, ένας οργανισμός που αναγνωρίζει τους εργαζομένους του ενισχύει τη φήμη του ως εργοδότη επιλογής και προάγει μια θετική εικόνα (Guoba, Žygaitienė, & Kepalienė, 2022).

Η δυναμική της ομάδας επίσης ενισχύεται μέσω της αναγνώρισης και της εκτίμησης. Όταν οι εργαζόμενοι ανταμείβονται για τη συνεισφορά τους και αναγνωρίζονται για τις προσπάθειές τους, αυτό δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας όπου η συνεργασία και η αλληλοβοήθεια είναι προτεραιότητες. Καθώς οι εργαζόμενοι γίνονται πιο ενεργά μέλη της ομάδας και νιώθουν ότι συμβάλλουν στην επίτευξη των κοινών στόχων, η απόδοση και η αποτελεσματικότητα της ομάδας αυξάνονται (Barnard, Arnold, Munir, & Bosley, 2024).

Συνεπώς, η αναγνώριση των εργαζομένων επιφέρει οφέλη τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Αποτελεί έναν τρόπο για την προώθηση της ευημερίας και της αρμονίας στον εργασιακό χώρο, ενώ ενισχύει τη φήμη του οργανισμού ως εργοδότη που τιμά και αναγνωρίζει τους εργαζομένους του.

### **1.5.4 Εξέλιξη καριέρας**

Η ανάπτυξη καριέρας είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επαγγελματική ικανοποίηση και την προσωπική εξέλιξη. Η ανάγκη για συνεχή μάθηση και εξέλιξη είναι αναπόσπαστο μέρος της επαγγελματικής ζωής και οδηγεί σε διαρκή αναζήτηση νέων προκλήσεων και ευκαιριών για ανάπτυξη (Sirli & Namal, 2023).

Για πολλούς εργαζομένους, η εξέλιξη στην καριέρα αντιπροσωπεύει περισσότερο από απλά την προαγωγή σε υψηλότερη θέση. Αντικατοπτρίζει επίσης την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την αύξηση της αυτογνωσίας και την επίτευξη προσωπικών και επαγγελματικών στόχων. Μέσω της εξέλιξης στην καριέρα, οι εργαζόμενοι ανακαλύπτουν τις δυνατότητες και τις διαφορετικές πτυχές του επαγγελματικού τους πεδίου, εμπλουτίζοντας έτσι την εμπειρία τους και ανοίγοντας νέους ορίζοντες (Desai & Maheshwari, 2024).

Για να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των εργαζομένων, οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίζουν τα ιδιαίτερα ταλέντα και τις δεξιότητες κάθε ατόμου. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω προσωπικών συνεντεύξεων ανάπτυξης στόχων, προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης, και παροχής ευκαιριών για εκτίμηση και αναγνώριση των επιδόσεων. Αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός τους επενδύει στην εξέλιξή τους και την προσωπική τους ανάπτυξη, τότε είναι πιο πιθανό να παραμείνουν αφοσιωμένοι και να επιδιώξουν την ανάπτυξη της καριέρας τους εντός του οργανισμού (Karur, 2024).

#### **1.5.5 Δέσμευση των εργαζομένων**

Η δέσμευση των εργαζομένων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι με συγκεκριμένες βασικές συναισθηματικές ανάγκες, η παραγωγικότητα αυξάνεται, ενώ η έλλειψη δέσμευσης με τα καθήκοντα στην εργασία μειώνει την ικανοποίηση, προκαλώντας μια λιγότερο ικανοποιητική εργασιακή εμπειρία. Επομένως, η δέσμευση αποτελεί καίριο στοιχείο για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης εργασιακής περιβάλλον (Nathania, 2024).

Η συμμετοχή των εργαζομένων σε εταιρικές δραστηριότητες είναι ένας τρόπος να νιώθουν εκτίμηση και αναγνωρισμένοι για τις προσπάθειές τους, δημιουργώντας ένα αίσθημα συμμετοχής και του ανήκειν. Αυτή η θετική δυναμική διαδίδεται σε όλο το γραφείο, προάγοντας ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και βελτιώνοντας την ομαδική συνεργασία. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν ένα εντονότερο αίσθημα αφοσίωσης και συνέργειας (Jonathan & Kayode, 2024).

Επιπλέον, μια αφοσιωμένη ομάδα εργαζομένων συχνά είναι πιο παραγωγική. Συγκεκριμένα, υπολογίζεται ότι οι εργαζόμενοι που είναι δεσμευμένοι στην εργασία τους είναι κατά μέσο όρο 12% πιο παραγωγικοί. Αυτό αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι η δέσμευση και η αφοσίωση των εργαζομένων έχουν θετική επίδραση όχι μόνο στους εργαζομένους, αλλά και στον οργανισμό συνολικά. Με τη συνεισφορά τους στο εργασιακό περιβάλλον και την αύξηση της παραγωγικότητας, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και της επιτυχίας του οργανισμού (Daniel & Kayode, 2024).

### **1.5.6 Σεβασμός**

Ο σεβασμός προς τους εργαζομένους είναι ουσιώδης για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι εκτιμώνται για τα καθήκοντά τους, η ικανοποίησή τους αυξάνεται. Γνήσιες εκδηλώσεις σεβασμού δείχνουν γνήσιο σεβασμό για την εργασία και ενισχύουν το αίσθημα του σεβασμού για τη δουλειά γενικά. Για πολλούς εργαζομένους, ο σεβασμός από τη διοίκηση είναι κρίσιμος παράγοντας για την αίσθηση του ανήκειν σε μια εργασία (Oluwaseyi & Luz, 2024).

Ο σεβασμός στον χώρο εργασίας δημιουργεί ένα περιβάλλον ασφάλειας και εμπιστοσύνης. Αυτό επιτρέπει την αποδοχή των περιορισμών των άλλων και την αναγνώριση των ικανοτήτων τους. Εμποδίζει τις προσβολές και τις ειρωνείες και δεν επιτρέπει στη βία ή την κακοποίηση να γίνουν το μέσο για την επιβολή κριτηρίων (Ritu, 2024).

Ο σεβασμός αποτελεί μία από τις πιο θεμελιώδεις αξίες που μπορούν να έχουν τα ανθρώπινα όντα, ειδικά όταν συμμετέχουν σε μια ομάδα εργασίας. Αυτό επιτρέπει στα άτομα να εκτιμούν τις διαφορές μεταξύ τους, να αντιλαμβάνονται, να ανεχτούν και να εξελιχθούν ως ομάδα (Ritu, 2024).



## **1.6 Το όφελος της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων**

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί ένα καίριο στοιχείο για την επιτυχία και την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Μια θετική εμπειρία στην εργασία διαμορφώνει την εργασιακή ικανοποίηση και είναι αναγκαία για τη συνεχή παραγωγικότητα και επιτυχία του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο πολύτιμο πόρο ενός οργανισμού, και η διατήρηση της ικανοποίησής τους συνεισφέρει σημαντικά σε διάφορους τομείς (Desai & Maheshwari, 2024).

### **1.6.1 Πρόληψη του κύκλου εργασιών**

Η πρόληψη του κύκλου εργασιών αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Η ύπαρξη επαρκούς αριθμού εργαζομένων με τις κατάλληλες δεξιότητες είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και την αντιμετώπιση πιθανών προκλήσεων (Nathania, 2024).

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αποτελούν τον πυρήνα της σταθερότητας ενός οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με το περιβάλλον εργασίας τους και τις συνθήκες εργασίας, είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν νέες εργασιακές ευκαιρίες. Αυτό μειώνει τον ρυθμό του κύκλου προσλήψεων και αποχωρήσεων στον οργανισμό, επιτρέποντας τη σταθερότητα και τη συνέπεια στο προσωπικό (Barnard, Arnold, Munir, & Bosley, 2024).

Επιπλέον, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να επιδεικνύουν καλύτερες επιδόσεις στην εργασία τους. Όταν αισθάνονται εκτιμημένοι και αναγνωρισμένοι για τη συνεισφορά τους, είναι πιο πιθανό να είναι πιο αφοσιωμένοι και παραγωγικοί. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας, βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού στην αγορά (Guoba, Žygaitienė, & Kepalienė, 2022).

### **1.6.2 Πιστότητα και αυξημένα κέρδη**

Η πιστότητα των εργαζομένων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που συνδέεται άμεσα με την αύξηση των κερδών ενός οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός τους φροντίζει, τότε εκδηλώνουν μεγαλύτερη αφοσίωση προς την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού (Desai & Maheshwari, 2024).

Η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση των εργαζομένων οδηγούν σε αυξημένη παραγωγικότητα και απόδοση. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι η εργοδοσία τους τους εκτιμά και τους παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης είναι πιο πιθανό να δείχνουν αφοσίωση στο έργο τους και να εργάζονται πιο αποτελεσματικά (Oluwaseyi & Luz, 2024).

Επιπλέον, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να απορρίψουν προσφορές εργασίας από άλλους, προτιμώντας να παραμείνουν εκεί όπου νιώθουν ικανοποιημένοι και εκτιμημένοι. Αυτό οδηγεί σε μείωση του ποσοστού προσωπικού που αποχωρεί και σε μείωση του κόστους που σχετίζεται με την πρόσληψη και εκπαίδευση νέων εργαζομένων (Sirli & Namal, 2023).

Τέλος, η υψηλή εσωτερική πιστότητα και ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων, καθώς οι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες και να διατηρούν θετικές σχέσεις με αυτούς. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της πελατειακής βάσης και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στην αγορά (Ritu, 2024).

### **1.6.3 Βελτίωση της συνεργασίας**

Η καλή συνεργασία αποτελεί έναν ουσιαστικό παράγοντα για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Όταν η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι υγιής και ισορροπημένη, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο άνετα στον χώρο εργασίας τους και είναι πιο πρόθυμοι να συνεργαστούν (Karur, 2024).

Η κουλτούρα ενός οργανισμού καθορίζει το περιβάλλον εργασίας και τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Όταν υπάρχει σεβασμός, εμπιστοσύνη και αμοιβαία υποστήριξη στο εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και αναγνωρίζονται για τη συνεισφορά τους (Deepalakshmi, Tiwari, Baruah, & Seth, 2024).

Επίσης, η καλή συνεργασία δημιουργεί ένα κλίμα όπου οι ιδέες και οι απόψεις είναι ευπρόσδεκτες και προωθούνται. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράσουν τις απόψεις τους και να συμμετέχουν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, προωθώντας έτσι την καινοτομία και τη βελτίωση (Karur, 2024)..

Τέλος, μια υγιής συνεργασία ενθαρρύνει τη δημιουργία ισχυρών ομάδων εργασίας, όπου οι μέλη συνεργάζονται αποτελεσματικά για την επίτευξη κοινών στόχων. Η αλληλεπίδραση και η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας ενισχύει τις δεξιότητες επικοινωνίας και την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και προβλήματα (Deepalakshmi, Tiwari, Baruah, & Seth, 2024).

## **1.7 Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης**

Η αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα ζωτικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση, καθώς επηρεάζει την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων. Μέσω έρευνας με ερωτηματολόγια και συλλογής σχολίων, οι οργανισμοί μπορούν να αξιολογήσουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων (Karur, 2024).

Η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία ερωτηματολογίων με ερωτήσεις που αναφέρονται σε διάφορες πτυχές της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος. Με τη συλλογή αυτών των δεδομένων, οι οργανισμοί μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων τους.

Τα ερωτηματολόγια μπορούν να περιλαμβάνουν ερωτήσεις που αναφέρονται σε διάφορες πτυχές της εργασίας, όπως η αμοιβή και τα κίνητρα, η αναγνώριση των επιδόσεων, το εργασιακό περιβάλλον, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και

προσωπικής ζωής, καθώς και η ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη και κατάρτιση. Οι εργοδότες μπορούν να χρησιμοποιήσουν επίσης ανοιχτές ερωτήσεις για να λάβουν πιο λεπτομερείς πληροφορίες και σχόλια σχετικά με τις ανάγκες και τις ανησυχίες των εργαζομένων (Guoba, Žygaitienė, & Kerpalienė, 2022).

Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές για τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, προσφέροντας περισσότερες ευκαιρίες για ανάπτυξη, βελτίωση των συνθηκών εργασίας και εφαρμογή πολιτικών που προωθούν την ευεξία των εργαζομένων.

Η μακρόχρονη αφιέρωση των ερευνητών στον τομέα της επαγγελματικής ικανοποίησης ανέδειξε πολλά εργαλεία μέτρησής της. Ένα εκ των δημοφιλέστερων είναι το Job Descriptive Index (JDI), το οποίο δημιουργήθηκε το 1969 από τους Smith, Kendall και Hulin. Αποτελείται από 72 δηλώσεις που καλύπτουν πέντε διαστάσεις:

- την εργασία
- την εποπτεία
- τους συνεργάτες
- την αμοιβή
- τις προαγωγές

Ένα εξίσου δημοφιλές εργαλείο μέτρησης είναι το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Δημιουργήθηκε το 1967 από τους Weiss, Davis, England και Lofquist και περιέχει 100 δηλώσεις για 20 διαστάσεις. Ύστερα, αναπτύχθηκε το σύντομο MSQ με μόνο 20 δηλώσεις, που με δύο υπο-κλίμακες μετρούν τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες ικανοποίησης. Επιπλέον εργαλεία που είναι γνωστά αλλά όχι τόσο διαδεδομένα θεωρούνται το Global Job Satisfaction, το Overall Job Satisfaction και το Job Satisfaction Survey (Ηλιοφώτου κ.συν., 2014)

Στον τομέα της εκπαίδευσης έχουν αναπτυχθεί ειδικά εργαλεία που προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες του επαγγέλματος. Το ερωτηματολόγιο των Dinham και Scott, περιλαμβάνει 71 ερωτήσεις που αφορούν πέντε διαστάσεις: ηγεσία, κλίμα, λήψη αποφάσεων, υποδομές και φήμη του σχολείου. Ένα άλλο

εργαλείο είναι το Employee Satisfaction Inventory (ESI) των Koustelios & Bagiatis (1997), που αποτελείται από 24 ερωτήσεις και περιλαμβάνει έξι διαστάσεις: η ίδια η εργασία, ο μισθός, οι προαγωγές, ο άμεσος προϊστάμενος, οι συνθήκες εργασίας και η συνολική ικανοποίηση από τον οργανισμό.

Το εργαλείο των Δημητριάδη και Παπαδόπουλου του 2013 αναφέρεται σε ένα σύνολο από 75 δηλώσεις που καλύπτουν 18 διαφορετικούς παράγοντες ικανοποίησης στον τομέα της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ειδικά στην Ελλάδα.

Τέλος, η Γκόλια το 2014 ανέπτυξε ένα σύντομο εργαλείο που αποτελείται από 20 ερωτήσεις. Αυτό το εργαλείο απευθύνεται στα δημόσια ελληνικά σχολεία των πρώτων δύο βαθμίδων εκπαίδευσης και εστιάζει σε πέντε διαστάσεις: τον διευθυντή, τους συναδέλφους, τη φύση της εργασίας, τους μαθητές και τις συνθήκες εργασίας.

## **1.8 Η επαγγελματική ικανοποίηση στην εκπαίδευση**

Η παιδεία αποτελεί θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αναδεικνύονται ως τα μέσα μέσω των οποίων αυτό το δικαίωμα υλοποιείται (Brown, 2018).

Το σχολείο, ως κοινωνικός θεσμός, συνεχώς αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του. Ωστόσο, η επίτευξη του ρόλου του εξαρτάται από την παρουσία εξειδικευμένων εκπαιδευτικών που να είναι κινητοποιημένοι και ικανοποιημένοι με την εργασία τους (Ariani, 2015).

Αυτό συμβαίνει επειδή η παρουσία εκπαιδευτικών είναι απαραίτητη για την ύπαρξη και την πραγματοποίηση της εκπαίδευσης και, κατά συνέπεια, για την επίτευξη της μόρφωσης. Έτσι, η θέση και η αξία του εκπαιδευτικού αντικατοπτρίζουν τις κοινωνικές διαδικασίες. Οποιαδήποτε μεταβολή του κοινωνικού περιβάλλοντος επηρεάζει κατ' ανάγκη την εκπαιδευτική κοινότητα. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια σταδιακή μαζικοποίηση της εκπαίδευσης, με στόχο την παραγωγή εξειδικευμένων εργατών για την ανάπτυξη της βιομηχανίας.

Η διδασκαλία σήμερα αντιμετωπίζεται ως επάγγελμα και όχι απλώς ως καθήκον, και ο ρόλος του εκπαιδευτικού ανανεώνεται με νέες έννοιες, όπως ο επαγγελματισμός, η δια βίου μάθηση και η διαχείριση σχέσεων και συνεργασιών (Παπαναούμ, 2003). Αυτό οδηγεί σε ένα πειστικό και στρεσογόνο περιβάλλον για τον εκπαιδευτικό, με συνθήκες που μερικές φορές είναι επιβαρυντικές και μετατρέπουν τη φύση της εργασίας του. Η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στον εργασιακό τους χώρο είναι τώρα ένα θέμα που προσελκύει ιδιαίτερη προσοχή και ανάλυση (Παπαναούμ, 2003).

Η ικανοποίηση στον εργασιακό τους χώρο δεν επηρεάζει μόνο την απόδοση των εκπαιδευτικών, αλλά έχει επίσης κρίσιμη επιρροή στην ευημερία αφενός αυτών και αφετέρου των μαθητών τους, στη συνολική σχολική ατμόσφαιρα και στη βελτίωση του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού. Παράλληλα, ερευνητικά έργα έχουν αποδείξει ότι η έλλειψη ποιοτικής εκπαίδευσης έχει αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομική, πολιτική και κοινωνική εξέλιξη, καθώς μπορεί να απειλήσει τη βιωσιμότητα και την πρόοδο μιας κοινωνίας (Abugre, 2014).

Παρόλο που η σημασία του έργου των εκπαιδευτικών για την πρόοδο των μαθητών είναι κατανοητή, συχνά παραβλέπετε το ερώτημα της ικανοποίησής τους με το εργασιακό περιβάλλον. Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών έχει πολλά θετικά αποτελέσματα, καθώς συμβάλλει στη ψυχική τους υγεία, καθώς οι ικανοποιημένοι εκπαιδευτικοί είναι λιγότερο επιρρεπείς σε άγχος και εξουθένωση.

Επιπλέον, υπάρχουν τεκμήρια που δείχνουν ότι οι μαθητές των ικανοποιημένων με την δουλειά τους εκπαιδευτικών, αισθάνονται πιο ευχαριστημένοι και επωφελούνται περισσότερο από την εκπαίδευση, καθώς αυτοί οι εκπαιδευτικοί παρέχουν υψηλότερη ποιότητα διδασκαλίας και καλύτερη υποστήριξη στη μάθηση (Spilt et al., 2011).

Τέλος, οι εκπαιδευτικοί που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους εκδηλώνουν μεγαλύτερη αφοσίωση και δείχνουν λιγότερη πιθανότητα να παραμελήσουν τα καθήκοντά τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό κατά τις περιόδους που ο φόρτος εργασίας των εκπαιδευτικών είναι αυξημένος.

Όπως αναφέρθηκε, η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας σχετίζεται άμεσα με την αφοσίωση των εκπαιδευτικών στο έργο τους. Σε μεγάλο

ποσοστό, οι εκπαιδευτικοί αγαπούν το επάγγελμά τους και το επέλεξαν επειδή γνωρίζουν ότι διαδραματίζουν διπλό ρόλο στη συνείδησή τους και της κοινωνίας: ως λειτουργοί και επαγγελματίες (Collie et al., 2012).

Παρόλα αυτά, η απλή εξάσκηση του επαγγέλματος δεν εγγυάται αυτομάτως την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού, καθώς δεν αντανακλά απαραίτητα την φυσική του προδιάθεση ή τη συνειδητή επιλογή και προτίμησή του προς το αντικείμενο της δραστηριότητάς του.

Πλέον θεωρείται αυτονόητο ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών απαιτεί μια ποικιλία κινήτρων που να καλύπτουν τις διάφορες τους ανάγκες. Αυτό αντιστοίχως καθιστά απαιτητική την προσπάθεια να ανιχνευτούν και να εξασφαλιστούν οι παράγοντες που θα συμβάλουν στην επαγγελματική ικανοποίησή τους. Αυτή η ικανοποίηση έχει αναγνωριστεί ως ένα θέμα μείζονος σημασίας σε πολλά επίπεδα.

Είναι αναγκαίο να γίνει κατανοητό ότι ένας δάσκαλος που αισθάνεται δυσαρεστημένος δεν μπορεί να είναι δυναμικός και αποτελεσματικός. Οι στάσεις των δασκάλων συνδέονται με τα επίπεδα ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία τους. Ωστόσο, το σημαντικότερο που πρέπει να κατανοήσουν οι φορείς της εκπαίδευσης είναι ότι η μεταχείριση της ευημερίας των εκπαιδευτικών επηρεάζει την επιτυχία και την πρόοδο των μαθητών, καθώς και τη μελλοντική κοινωνία στην οποία θα ανήκουν.

## **1.9 Επαγγελματική ικανοποίηση στην ελληνική πραγματικότητα**

Οι εκπαιδευτικοί στην ελληνική κοινωνία φαίνεται να είναι γενικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ίσως λόγω του γεγονότος ότι η εργασία στην ελληνική δημόσια εκπαίδευση προσφέρει σταθερότητα και ασφάλεια, τουλάχιστον για τους μόνιμους εκπαιδευτικούς (Saiti & Papadopoulos, 2015). Παρ' όλα αυτά, άλλες έρευνες (Kefalidou et al., 2017) αναφέρουν μέτρια συνολική ικανοποίηση των ελληνικών εκπαιδευτικών. Συνολικά, αναφέρονται παρόμοιοι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών με αυτούς που αναφέρθηκαν παραπάνω, και στο διεθνές πλαίσιο και στη βιβλιογραφία.

Πολλές μελέτες έχουν διερευνήσει και καταγράψει τους κύριους παράγοντες που διαμορφώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα (Saiti, 2007 · Γκόλια & Κουστέλιος, 2014 · Γραμματικού, 2016).

Αρχικά, αναφέρεται η σημασία της «δυνατότητας συνεργασίας» μεταξύ των εμπλεκόμενων στο σχολείο όσον αφορά στις «Σχέσεις». Αυτές οι σχέσεις αναπτύσσονται με τον διευθυντή, τους συναδέλφους και τους μαθητές, καθώς και με τους γονείς και την κοινωνία. Επιπλέον, το «σχολικό κλίμα» επίσης καταγράφεται ως ένας παράγοντας που επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση (Saiti, 2007 · Γραμματικού, 2016).

Έχουν διερευνηθεί οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη «φύση της εργασίας» τους, εξετάζοντας εάν θεωρούν το επάγγελμά τους δημιουργικό, ευχάριστο και σημαντικό (Γκόλια & Κουστέλιος, 2014· Γραμματικού, 2016), καθώς και εάν πιστεύουν ότι συμβάλλει στην προσωπική τους ανάπτυξη. Επίσης, έχει εξεταστεί η αντίληψη των εκπαιδευτικών για το επάγγελμά τους και η ικανοποίηση που αυτό τους προκαλεί (Saiti, 2007). Ιδιαίτερα όσον αφορά τη φύση της εργασίας, οι Έλληνες εκπαιδευτικοί φαίνεται να είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι (Κουστέλιος, 2001).

Οι εν λόγω έρευνες εξέτασαν τον ρόλο της γενικής οργάνωσης του σχολείου στην επαγγελματική ικανοποίηση, συμπεριλαμβανομένων των πτυχών όπως ο αύλειος χώρος, η κτιριακή και υλικοτεχνική υποδομή και οι εσωτερικοί χώροι του σχολείου, για το εάν είναι ευχάριστοι, κατάλληλοι και ασφαλείς (Γκόλια & Κουστέλιος, 2014· Γραμματικού, 2016). Επίσης, εξετάστηκαν πτυχές της εκπαιδευτικής διοίκησης, καθώς και η διοικητική οργάνωση και διοίκηση του σχολείου γενικότερα (Saiti, 2007· Γραμματικού, 2016).

Η Saiti (2007) αναφέρει διάφορους πιθανούς παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, όπως οι προοπτικές για προαγωγή, τα οφέλη από την εργασία, η ανταμοιβή των προσπαθειών τους και η σχέση τους με τον μισθό. Στην ελληνική πραγματικότητα, ωστόσο, ο μισθός είναι σταθερός και δεν εξαρτάται από τις επιδόσεις των εκπαιδευτικών. Αυτός αυξάνεται κυρίως βάσει των χρόνων υπηρεσίας και μέχρι στιγμής δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στο ελληνικό



δημόσιο σχολείο (Γκόλια & Κουστέλιος, 2014). Εντούτοις, οι εκπαιδευτικοί στην Ελλάδα αναφέρουν μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό, τις ευκαιρίες ανέλιξης, την αναγνώριση της εργασίας τους από την κοινωνία (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001· Γραμματικού, 2016· Παπαοικονόμου, 2017).

Ορισμένες έρευνες στο ελληνικό περιβάλλον έχουν εξετάσει την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σε σχέση με το φύλο τους. Κάποιες από αυτές τις έρευνες υποστηρίζουν ότι οι άνδρες εκπαιδευτικοί εμφανίζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους σε σύγκριση με τις γυναίκες (Koustelios, 2001). Ωστόσο, άλλες έρευνες δεν επιβεβαιώνουν αυτήν τη διαφορά, ισχυριζόμενες ότι το φύλο δεν επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Παπαδόπουλος & Σταμόπουλος, 2011· Kefalidou et al., 2017).

Η έρευνα της Kefalidou και συνεργατών το 2015 δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί άνω των 50 ετών εκφράζουν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση όσον αφορά το μισθό και τις ευκαιρίες προαγωγής, αλλά όσον αφορά στη συνολική ικανοποίηση δεν υπάρχουν διαφορές ανάλογα με την ηλικία. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί με μεγαλύτερη "διδασκτική εμπειρία", σύμφωνα με τον Koustelios το 2001, φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση.

Η «ειδικότητα» φαίνεται να παίζει κάποιον ρόλο στην έρευνα, όπως δείχνουν οι μελέτες των Δημητριάδη και Παπαδόπουλου (2013) και του Kefalidou και συνεργατών (2017). Σύμφωνα με την έρευνα των Δημητριάδη και Παπαδόπουλου (2013), οι εκπαιδευτικοί γενικής αγωγής και οι δάσκαλοι ξένων γλωσσών εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς στις ειδικότητες της Φυσικής Αγωγής και της Μουσικής. Αυτό το φαινόμενο αποδίδεται στην έλλειψη απαραίτητου εξοπλισμού για τα συγκεκριμένα μαθήματα.

## **1.10 Η επαγγελματική ικανοποίηση ως μοχλός ανάπτυξης και εξέλιξης του ατόμου και της κοινωνίας**

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι πολύπλευρη και δυναμική. Κάθε άτομο την αντιλαμβάνεται διαφορετικά και το περιεχόμενό της μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την κατάσταση (Γεωργίου & Ηλιοφώτου-Μένον, 2006). Οι φράσεις «ικανοποίηση από την εργασία» και «επαγγελματική ικανοποίηση» στην ξένη βιβλιογραφία συναντώνται ως «job satisfaction» και «vocational satisfaction» (Ammann, 2004). Η πρώτη έκφραση αξιολογεί την τρέχουσα εργασιακή κατάσταση, ενώ η δεύτερη την ικανοποίηση που απολαμβάνουν από την εργασία σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Με αυτήν την πολυδιάστατη προσέγγιση προσπαθούμε να αναλύσουμε την εργασιακή ικανοποίηση, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πλευρές και τις διάφορες σχέσεις και πτυχές της επαγγελματικής δραστηριότητας.

Υπήρξαν πολλές συζητήσεις στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων και της οργανωτικής και βιομηχανικής ψυχολογίας σχετικά με τον όρο της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η ικανοποίηση που προκύπτει από την εργασία ενός ατόμου και οι συνθήκες εργασίας είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχική υγεία, την κοινωνική ζωή και την οικογενειακή λειτουργία του, καθώς και την ευημερία των ατόμων που τον περιβάλλουν (Κάντας, 1995).

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει εκτενώς μελετηθεί τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς σχετίζεται με τη σωματική και ψυχική ευεξία του ατόμου, καθώς και με οργανωτικά αποτελέσματα, όπως η απουσία των εργαζομένων, η κινητικότητα στην εργασία, η αποδοτικότητά τους, η εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής κόπωσης ή ακόμη και η απόφαση να εγκαταλείψουν το επάγγελμά τους. Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά κανένας από αυτούς δεν φαίνεται να είναι ευρέως αποδεκτός ή να καλύπτει πλήρως την έννοια αυτή. Οι ορισμοί της επαγγελματικής ικανοποίησης συχνά κατηγοριοποιούνται σε τρεις βασικές προσεγγίσεις: εκείνη που τη συσχετίζει με τη συναισθηματική ευχαρίστηση των εργαζομένων, εκείνη που εστιάζει στις επιλογές ή τις δράσεις τους σχετικά με την εργασία και, τέλος, εκείνη που συνδέει την ικανοποίηση με την εκπλήρωση των αναγκών τους. Η επιλογή του κατάλληλου ορισμού και θεωρίας

εξαρτάται από τον τρόπο που ο ερευνητής επιθυμεί να μελετήσει την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης (Ατταλιώτου, 2019).

Συνοψίζοντας, παρατηρείται ότι οι διάφορες προσεγγίσεις στη βιβλιογραφία για την επαγγελματική ικανοποίηση διαφέρουν, με την επαγγελματική ικανοποίηση να ερμηνεύεται είτε ως στάση, είτε ως κίνητρο, είτε ως συναισθηματική κατάσταση, είτε ως ένα σύστημα αξιών, είτε απλά ως αποτέλεσμα πολλών παραγόντων. Αν και οι προσεγγίσεις διαφέρουν, οι ερευνητές συμφωνούν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια πολύπλευρη έννοια (Koustelios, 2001· Locke, 1976· Saiti, 2007).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει την απόδοσή τους, με αποτέλεσμα να έχει σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Robbins (2003), οι εργαζόμενοι που αισθάνονται αδιαφορία ή δυσαρέσκεια από τη δουλειά ή το περιβάλλον εργασίας τους εμφανίζουν μειωμένη παραγωγικότητα και απομακρύνονται από τους συναδέλφους τους. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους εκδηλώνουν θετική στάση προς την προσωπική τους ζωή και προς τους συναδέλφους τους.

Έχουν αισιόδοξη διάθεση και διατηρούν θετικές σχέσεις με την κοινωνία γενικότερα, συμπεριλαμβανομένου του εργασιακού περιβάλλοντος. Επομένως, η εταιρεία ωφελείται με την αύξηση της παραγωγικότητάς της και επιτυγχάνει τους σκοπούς της. Κατά συνέπεια, για κάθε οργανισμό η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί σημαντικό στόχο, καθώς εξασφαλίζει την θετική συμπεριφορά των εργαζομένων του και την απόδοση. Η ανάλυση της επαγγελματικής ικανοποίησης αναδεικνύει σημαντικά θέματα αφενός για το άτομο και αφετέρου για την οργανωτική λειτουργία (O'Malley, 2000). Γι' αυτόν τον λόγο, πολλοί οργανισμοί αναγνωρίζουν τη σημασία της πιθανής σχέσης μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και ορισμένων επιθυμητών οργανωτικών αποτελεσμάτων (Robbins, Odendaal & Roodt, 2003).

Η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ένας βασικός παράγοντας εξέλιξης και ανάπτυξης του ατόμου και τις κοινωνίας γενικότερα, για ποικίλους λόγους:

- **Προσωπική ανάπτυξη:** όταν ο εργαζόμενος είναι κάποιος είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, τότε το ενδιαφέρον του για την αυτοβελτίωση και την

προσωπική ανάπτυξη ενισχύεται. Αυτό μπορεί να σημαίνει τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη στον επαγγελματικό τομέα, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, καθώς και την προσωπική ανάπτυξη.

- **Κοινωνική ευημερία:** Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει θετική επίδραση στην κοινωνική και ψυχολογική ευημερία του ατόμου. Όταν τα άτομα είναι ικανοποιημένα με την εργασία τους, τείνουν να είναι πιο ευτυχείς και σε γενικές γραμμές να έχουν βρει μια ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Αυτό συμβάλλει στην αύξηση της κοινωνικής συνοχής και στη μείωση των κοινωνικών προβλημάτων.
- **Οικονομική ανάπτυξη:** Η εργασιακή ικανοποίηση συχνά συνδέεται με την καινοτομία και την παραγωγικότητα. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να είναι πιο παραγωγικοί και να συνεργούν στην οικονομική ανάπτυξη της κοινωνίας.
- **Κοινωνική εξέλιξη:** Τα ικανοποιημένα από την εργασία τους άτομα είναι πιθανότερο να συμμετέχουν και να συμβάλλουν ενεργά στην κοινωνική ανάπτυξη μέσω δραστηριοτήτων εθελοντισμού και κοινωνικής συμμετοχής.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Arnolds και Boshoff το 2002, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους, είτε με θετικά είτε με αρνητικά συναισθήματα. Αυτοί οι παράγοντες χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες: τους προσωπικούς παράγοντες και τους οργανωτικούς παράγοντες. Έρευνες έχουν δείξει ότι προσωπικοί παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και η εργασιακή εμπειρία επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία:

- Ηλικία
- Φύλο
- Εκπαιδευτικό επίπεδο
- Χρόνια και εμπειρία

Σύμφωνα με τις θεωρίες των Maslow και Herzberg, οι οργανωτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνουν αλλά δεν περιορίζονται σε θέματα όπως οι αμοιβές, η αναγνώριση, η επίβλεψη, η ασφάλεια στην εργασία, το εργασιακό περιβάλλον και οι σχέσεις με τους συναδέλφους:

- Μισθός
- Αναγνώριση
- Ασφάλεια
- Ευκαιρίες προαγωγής

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> - Εργασιακό Άγχος

### 2.1 Γενικά στοιχεία

Το εργασιακό άγχος είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που επηρεάζει τους εργαζόμενους σε πολλούς κλάδους και αποτελεί σημαντική πρόκληση για την υγεία και την ευημερία τους. Η φύση και η ένταση του άγχους μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις επαγγελματικές απαιτήσεις, τις εργασιακές συνθήκες, την υποστήριξη από την εργασία και την προσωπική ζωή των εργαζομένων (Barnard, Arnold, Munir, & Bosley, 2024).

Επίσης, το εργασιακό άγχος αποτελεί μια σημαντική πρόκληση που απαιτεί την προσοχή τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών. Με την υιοθέτηση στρατηγικών που προάγουν την ευημερία και τη διαχείριση του άγχους, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο υγιές και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον, διασφαλίζοντας την ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων τους (Karur, 2024).

### 2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις εργασιακού άγχους

Με μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για το εργασιακό άγχος, αλλά οι κυριότερες μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κύριες κατηγορίες. Σύμφωνα με αυτές, το εργασιακό άγχος μπορεί να αντιμετωπίζεται ως (Antoniou, 2006 et al. · Λεονταρή κ. συν., 2000 · Travers & Cooper, 1996):

- Αντίδραση
- Ερέθισμα
- αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης ατόμου-περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με την πρώτη θεωρία το εργασιακό άγχος μπορεί να αναλυθεί ως η αντίδραση του ατόμου σε τυχόν απειλές, ενοχλήσεις ή ερεθίσματα που προκύπτουν από το περιβάλλον εργασίας. Το πρότυπο που αντιμετωπίζει το άγχος ως αντίδραση πηγάζει από τον ενδοκρινολόγο Hans Selye το 1936. Ο Selye κατέληξε στο

συμπέρασμα ότι «το άγχος είναι η μη εξειδικευμένη αντίδραση του σώματος σε κάθε πίεση που ασκείται» (Αντωνίου, 2006). Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί του Selye δεν λαμβάνει υπόψιν τις ψυχολογικές εκτιμήσεις και την προσωπικότητα του ατόμου σχετικά με τα γεγονότα, τα οποία φαίνεται να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο (Antonioni et al., 2006).

Η δεύτερη προσέγγιση επικεντρώνεται στο ίδιο το άγχος ως ερέθισμα, επισημαίνοντας τον συσχετισμό μεταξύ της υγείας ή της ασθένειας από τη μία πλευρά και ορισμένων εξωτερικών συνθηκών από την άλλη. Αυτή η προσέγγιση ορίζει ότι ο βαθμός του άγχους εξαρτάται από το εκάστοτε άτομο κάθε φορά, καθώς και από τη διάρκεια και την ένταση της πίεσης που ασκείται (Λεονταρή κ. συν., 2000). Συνεπώς οι εξωτερικές πιέσεις που το εκάστοτε άτομο δέχεται και διατηρούνται για εκτεταμένα χρονικά διαστήματα και υπερβαίνουν την ικανότητά του να προσαρμοστεί, τότε πιθανόν να εκδηλωθούν συμπτώματα άγχους, ανησυχίας και αγωνίας από το άτομο. Η κύρια αδυναμία του εν λόγω μοντέλου φαίνεται να είναι ότι αντιμετωπίζει το άγχος κυρίως ως μία στατική έννοια (Αντωνίου, 2006).

Παρά τις προηγούμενες προσεγγίσεις για το εργασιακό άγχος, φαίνεται ότι η τρίτη άποψη κυριαρχεί στους ερευνητικούς κύκλους. Αυτή η προσέγγιση ερμηνεύει το άγχος ως μια περίπλοκη διαδικασία συνδιαλλαγής μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντός του (Λεονταρή κ. συν., 2000 · Cohen & Williamson, 1991 · Travers & Cooper, 1996). Η υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης υποδηλώνει ότι τα άτομα αλληλεπιδρούν ενεργά με το περιβάλλον τους και αξιολογούν τα πιθανά απειλητικά ή προκλητικά γεγονότα, λαμβάνοντας υπόψη τους, τους διαθέσιμους μηχανισμούς αντιμετώπισης. Το αλληλεπιδραστικό μοντέλο για το εργασιακό άγχος υπογραμμίζει ότι τα ερεθίσματα που προκαλούν άγχος αυξάνουν τον κίνδυνο ασθένειας όταν αντιλαμβάνονται από το άτομο ως απειλητικά ή υπερβολικά απαιτητικά, και ταυτόχρονα οι διαθέσιμοι μηχανισμοί αντιμετώπισης κρίνονται ως ανεπαρκείς για να αντιμετωπίσουν αυτές τις απειλές ή απαιτήσεις. Σε αυτήν την περίπτωση, λοιπόν, η αντικειμενική ύπαρξη του ερεθίσματος δεν έχει τόσο σημασία όσο ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται αυτό από κάθε συγκεκριμένο άτομο (Travers & Cooper, 1996).

## 2.3 Αιτίες του Εργασιακού Άγχους

### 2.3.1 Φόρτος Εργασίας και Ωράρια

Ο φόρτος εργασίας και τα ωράρια εργασίας είναι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων. Η συνεχής πίεση για την ολοκλήρωση των καθηκόντων σε συνδυασμό με τις μακρές ώρες εργασίας μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα άγχους και γενικότερης ευημερίας. Σε μια εποχή όπου οι απαιτήσεις της εργασίας αυξάνονται συνεχώς και οι προσδοκίες γίνονται όλο και πιο υψηλές, η διαχείριση του φόρτου εργασίας και των ωραρίων αποτελεί ουσιαστική πρόκληση για τους εργοδότες και τους εργαζόμενους (Barnard, Arnold, Munir, & Bosley, 2024).

Όταν οι εργαζόμενοι καλούνται να ανταποκριθούν σε υπερβολικές απαιτήσεις χωρίς τον απαραίτητο χρόνο και πόρους, η πίεση αυτή μπορεί να γίνει αφόρητη. Οι υπερβολικές απαιτήσεις μπορούν να εκδηλωθούν με τη μορφή επιπλέον υποχρεώσεων, αυστηρών προθεσμιών και συνεχούς παρακολούθησης της απόδοσης. Η αίσθηση ότι οι απαιτήσεις υπερβαίνουν τις δυνατότητές τους μπορεί να προκαλέσει έντονο άγχος και απογοήτευση. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες, κάτι που μπορεί να επηρεάσει την αυτοπεποίθησή τους και να μειώσει την εργασιακή τους ικανοποίηση (Greulich, König, & Mohr, 2024).

Οι πολλές ώρες εργασίας, από την άλλη πλευρά, μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι εργαζόμενοι που εργάζονται υπερβολικά πολλές ώρες μπορεί να μην έχουν αρκετό χρόνο για να αφιερώσουν στην οικογένειά τους, στους φίλους τους ή στις προσωπικές τους δραστηριότητες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα απομόνωσης, κόπωσης και μειωμένης ποιότητας ζωής. Επίσης, οι πολλές ώρες εργασίας μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία, όπως η αύξηση του κινδύνου για καρδιαγγειακές παθήσεις, υπέρταση και άλλα σοβαρά προβλήματα υγείας (Dharasta & Utami, 2024).

Η αντιμετώπιση του υπερβολικού φόρτου εργασίας και των μακρών ωραρίων απαιτεί μια συνολική προσέγγιση που περιλαμβάνει τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζόμενους. Οι εργοδότες πρέπει να αναγνωρίσουν την αξία της υγιούς



εργασιακής κουλτούρας και να προωθήσουν πολιτικές που υποστηρίζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την καθιέρωση ευέλικτων ωραρίων εργασίας, την προώθηση της τηλεργασίας και την ενθάρρυνση της χρήσης των αδειών. Επιπλέον, η παροχή επαρκών πόρων και υποστήριξης στους εργαζόμενους μπορεί να συμβάλει στη μείωση του άγχους και στη βελτίωση της απόδοσής τους (Du Prel & Bjelajac, 2024).

Οι εργαζόμενοι, από την πλευρά τους, πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές διαχείρισης του χρόνου και του άγχους. Η προτεραιότητα των καθηκόντων, η θέσπιση ρεαλιστικών στόχων και η χρήση τεχνικών χαλάρωσης μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση του άγχους. Ακόμα, η αναζήτηση υποστήριξης από συναδέλφους και προϊσταμένους και η ανοιχτή επικοινωνία για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός πιο υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Εξίσου κρίσιμες είναι η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση για τη διαχείριση του άγχους και του φόρτου εργασίας. Οι εταιρείες μπορούν να προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια που διδάσκουν στους εργαζόμενους πώς να αναγνωρίζουν τα σημάδια του άγχους και πώς να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις της εργασίας με πιο υγιείς τρόπους. Η επένδυση στην ευημερία των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης, αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κύκλου εργασιών (Greulich, König, & Mohr, 2024).

Συνοψίζοντας, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και οι πολλές ώρες εργασίας είναι σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν στο εργασιακό άγχος. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση που περιλαμβάνει την υποστήριξη από τους εργοδότες, την ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης από τους εργαζόμενους και την εκπαίδευση για τη διαχείριση του άγχους. Μόνο μέσα από συντονισμένες προσπάθειες μπορεί να δημιουργηθεί ένα υγιές και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που θα προάγει την ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

### 2.3.2 Έλλειψη Υποστήριξης

Η έλλειψη υποστήριξης στον χώρο εργασίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να επιδεινώσει το εργασιακό άγχος. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν λαμβάνουν την απαραίτητη βοήθεια ή κατανόηση από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους, το άγχος και η απογοήτευση αυξάνονται, επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοσή τους και τη γενικότερη ευημερία τους (Karur, 2024).

Η υποστήριξη στον χώρο εργασίας μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, από την παροχή πρακτικής βοήθειας και καθοδήγησης μέχρι την συναισθηματική υποστήριξη και την αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων. Όταν οι προϊστάμενοι δεν παρέχουν σαφείς οδηγίες, ανάδραση ή βοήθεια στους υπαλλήλους τους, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ανασφαλείς σχετικά με το αν οι προσπάθειές τους είναι επαρκείς ή σωστές. Η αίσθηση της αβεβαιότητας και η έλλειψη κατεύθυνσης μπορούν να αυξήσουν το άγχος και να μειώσουν την απόδοσή τους (Wahyu, Moeins, & Marhalinda, 2024).

Επίσης, σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη των εργαζομένων παίζουν οι συνάδελφοι. Σε ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μπορούν να στηριχθούν στους συναδέλφους τους για βοήθεια και συμβουλές, ενισχύοντας έτσι την ομαδική συνεργασία και την αίσθηση του ανήκειν. Όταν αυτή η υποστήριξη απουσιάζει, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται απομονωμένοι και αποκομμένοι από την ομάδα, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο άγχος και μείωση της παραγωγικότητας (Habibullah & Sarianti, 2023).

Ακόμα, η έλλειψη υποστήριξης μπορεί να εκδηλωθεί και με τη μορφή της έλλειψης αναγνώρισης και επιβράβευσης των προσπαθειών των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους περνούν απαρατήρητες ή δεν εκτιμώνται, μπορεί να χάσουν το κίνητρό τους και την αίσθηση της ικανοποίησης από τη δουλειά τους. Η αναγνώριση των επιτευγμάτων και η επιβράβευση των προσπαθειών είναι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της ψυχικής ευεξίας των εργαζομένων (Al Hajj & Vongas, 2023).

Για να αντιμετωπιστεί η έλλειψη υποστήριξης στον χώρο εργασίας, οι εργοδότες πρέπει να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που προάγει την ανοιχτή

επικοινωνία και την συνεργασία. Οι προϊστάμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν ώστε να παρέχουν σαφείς οδηγίες, ανάδραση και καθοδήγηση στους εργαζομένους τους. Η τακτική επικοινωνία και η προσφορά υποστήριξης μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να αισθάνονται πιο σίγουροι και ασφαλείς στη δουλειά τους (Enebe, 2024).

Επιπλέον, οι εργοδότες μπορούν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη ομάδων υποστήριξης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία χώρων για ανοιχτή συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων, την προώθηση της ομαδικής εργασίας και τη διοργάνωση δραστηριοτήτων που ενισχύουν τη συνοχή της ομάδας. Η ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός πιο υποστηρικτικού και συνεργατικού περιβάλλοντος εργασίας (Wahyu, Moeins, & Marhalinda, 2024).

Επιπροσθέτως, η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων είναι κρίσιμες για την αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης. Οι εργοδότες μπορούν να θεσπίσουν προγράμματα επιβράβευσης και αναγνώρισης που ενθαρρύνουν και επιβραβεύουν τις επιτυχίες των εργαζομένων. Η αναγνώριση μπορεί να γίνει μέσω διαφόρων τρόπων, όπως δημόσιες ανακοινώσεις, βραβεία ή απλές χειρονομίες εκτίμησης (Greulich, König, & Mohr, 2024).

Συνοψίζοντας, η έλλειψη υποστήριξης στον χώρο εργασίας μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία και την απόδοση των εργαζομένων. Η δημιουργία ενός υποστηρικτικού και συνεργατικού περιβάλλοντος εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για την μείωση του άγχους και την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων. Μέσα από την ανοιχτή επικοινωνία, την σαφή καθοδήγηση, την συνεργασία και την αναγνώριση των προσπαθειών, οι εργοδότες μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

### **2.3.3 Ασάφεια Ρόλων και Αβεβαιότητα**

Η ασάφεια ρόλων και η αβεβαιότητα στον χώρο εργασίας αποτελούν σημαντικές πηγές άγχους για τους εργαζομένους. Όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν σαφείς οδηγίες

και προσδοκίες σχετικά με τις ευθύνες και τους ρόλους τους, η ανασφάλεια αυτή μπορεί να τους προκαλέσει άγχος και να επηρεάσει την απόδοσή τους. Η αίσθηση ότι δεν γνωρίζουν ακριβώς τι αναμένεται από αυτούς ή η ανησυχία για το μέλλον τους στον οργανισμό δημιουργεί μια ατμόσφαιρα ανασφάλειας και πίεσης.

Ως εκ τούτου, οι σαφείς οδηγίες και προσδοκίες αποτελούν τη βάση για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ακριβώς ποιες είναι οι ευθύνες τους, μπορούν να εργαστούν πιο αποδοτικά και να αποφύγουν την σύγχυση και την αβεβαιότητα. Η έλλειψη σαφών οδηγιών μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις, καθυστερήσεις και αυξημένο άγχος, καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να κατανοήσουν τι πρέπει να κάνουν και πώς να το κάνουν (Du Prel & Bjelajac, 2024).

Η ασάφεια ρόλων μπορεί να προκύψει από διάφορους παράγοντες, όπως την έλλειψη κατάλληλης επικοινωνίας από την διοίκηση, τις ασαφείς περιγραφές εργασίας ή τις συχνές αλλαγές στις αρμοδιότητες των εργαζομένων χωρίς επαρκή ενημέρωση. Όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι βέβαιοι για τις αρμοδιότητές τους, μπορεί να αισθάνονται ότι δεν έχουν τον έλεγχο της δουλειάς τους, κάτι που αυξάνει το άγχος και την αίσθηση της ανασφάλειας (Wahyu, Moeins, & Marhalinda, 2024).

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που μπορεί να προκαλέσει άγχος είναι η αβεβαιότητα για το μέλλον στην εταιρεία. Οι εργαζόμενοι που ανησυχούν για την ασφάλεια της θέσης τους ή για τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης τους μπορεί να αισθάνονται συνεχώς υπό πίεση. Η αίσθηση ότι η θέση τους είναι αβέβαιη ή ότι οι ευκαιρίες για ανάπτυξη είναι περιορισμένες μπορεί να επηρεάσει την ψυχική τους υγεία και να μειώσει την απόδοσή τους (Habibullah & Sarianti, 2023).

Η έλλειψη σαφών οδηγιών και η αβεβαιότητα μπορεί, επίσης, να επηρεάσουν την αυτοεκτίμηση και την ικανοποίηση από την εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν ή ότι οι προσπάθειές τους δεν αναγνωρίζονται, μπορεί να χάσουν το κίνητρό τους και να αισθάνονται ανασφαλείς για τις ικανότητές τους. Η ανασφάλεια αυτή μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα και αυξημένο άγχος (Greulich, König, & Mohr, 2024).

Για να αντιμετωπιστεί η ασάφεια ρόλων και η αβεβαιότητα, οι εργοδότες πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι οδηγίες είναι σαφείς και ακριβείς και ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επαρκή καθοδήγηση και υποστήριξη. Η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων είναι κρίσιμη για την αντιμετώπιση της ασάφειας και της αβεβαιότητας. Οι τακτικές συναντήσεις και οι σαφείς οδηγίες μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τις αρμοδιότητές τους και να αισθάνονται πιο σίγουροι για τη δουλειά τους (Barnard, Arnold, Munir, & Bosley, 2024).

Επιπλέον, οι εργοδότες μπορούν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων και να προσφέρουν ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι έχουν προοπτικές ανάπτυξης και ότι οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ασφαλείς και ικανοποιημένοι στη δουλειά τους. Η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων μπορεί να ενισχύσει την αυτοεκτίμηση και την αίσθηση της ασφάλειας (Wahyu, Moeins, & Marhalinda, 2024).

Επομένως, η ασάφεια ρόλων και η αβεβαιότητα είναι σημαντικές πηγές άγχους στον χώρο εργασίας. Η σαφής καθοδήγηση, η ανοιχτή επικοινωνία και οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη είναι κρίσιμες για τη μείωση της ανασφάλειας και την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργοδότες που επενδύουν στην υποστήριξη και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους δημιουργούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που προάγει την ευημερία και την παραγωγικότητα.

#### **2.3.4 Σύγκρουση Εργασίας-Προσωπικής Ζωής**

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικών υποχρεώσεων και προσωπικής ζωής αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχική υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Η σύγκρουση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής προκύπτει όταν οι απαιτήσεις της δουλειάς εμποδίζουν την ικανότητα ενός ατόμου να εκπληρώσει τις προσωπικές του υποχρεώσεις και αντίστροφα. Αυτή η ανισορροπία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο άγχος, εξάντληση

και μειωμένη απόδοση τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική ζωή (Habibullah & Sarianti, 2023).

Ένας από τους κύριους λόγους που οδηγούν στη σύγκρουση εργασίας-προσωπικής ζωής είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας. Οι εργαζόμενοι που αναγκάζονται να εργάζονται υπερβολικές ώρες ή να αναλαμβάνουν πολλές ευθύνες χωρίς την απαραίτητη υποστήριξη, συχνά βρίσκονται σε μια συνεχή κατάσταση άγχους. Η συνεχής πίεση για να ανταποκριθούν στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις μπορεί να τους αφήσει ελάχιστο χρόνο και ενέργεια για την οικογένεια, τους φίλους και τις προσωπικές τους δραστηριότητες. Η έλλειψη χρόνου για προσωπική χαλάρωση και αναψυχή μπορεί να επιδεινώσει το άγχος και να οδηγήσει σε προβλήματα υγείας, όπως αϋπνία, κατάθλιψη και σωματικά προβλήματα (Karur, 2024).

Επιπλέον, οι απαιτήσεις της σύγχρονης εργασιακής ζωής συχνά περιλαμβάνουν την ανάγκη για συνεχή επικοινωνία και διαθεσιμότητα. Τα κινητά τηλέφωνα, τα email και άλλες μορφές τεχνολογίας επιτρέπουν στους εργοδότες και τους συναδέλφους να **επικοινωνούν με τους εργαζόμενους ανά πάσα στιγμή, ακόμη και εκτός ωραρίου**. Αυτή η συνεχής συνδεσιμότητα μπορεί να προκαλέσει έντονο άγχος, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν έχουν ποτέ πραγματικά ελεύθερο χρόνο και ότι πρέπει πάντα να είναι διαθέσιμοι για εργασιακά θέματα (Du Prel & Bjelajac, 2024).

Η σύγκρουση εργασίας-προσωπικής ζωής επηρεάζει, επίσης, τις προσωπικές σχέσεις. Οι εργαζόμενοι που αφιερώνουν υπερβολικό χρόνο και ενέργεια στη δουλειά τους μπορεί να δυσκολεύονται να διατηρήσουν υγιείς σχέσεις με την οικογένεια και τους φίλους τους. Η έλλειψη χρόνου για ποιοτική επικοινωνία και κοινές δραστηριότητες μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματική απομάκρυνση και συγκρούσεις. Οι προσωπικές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην ψυχική υγεία και την ευημερία, και η παραμέλησή τους μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων (Habibullah & Sarianti, 2023).

Ως εκ τούτου, για να αντιμετωπιστεί η σύγκρουση εργασίας-προσωπικής ζωής, οι εργοδότες πρέπει να αναγνωρίσουν τη σημασία της ισορροπίας και να λάβουν μέτρα για τη διευκόλυνση των εργαζομένων τους. Μια υγιής εργασιακή κουλτούρα που υποστηρίζει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικών και προσωπικών υποχρεώσεων

μπορεί να συμβάλει στην ευημερία των εργαζομένων και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Οι πολιτικές ευέλικτου ωραρίου, η δυνατότητα τηλεργασίας και η ενθάρρυνση των εργαζομένων να παίρνουν άδεια για προσωπικούς λόγους είναι μερικοί τρόποι με τους οποίους οι εταιρείες μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους τους να βρουν την ισορροπία (Greulich, König, & Mohr, 2024).

Επίσης, οι εργαζόμενοι πρέπει να αναλάβουν ενεργό ρόλο στην διαχείριση του χρόνου και των υποχρεώσεών τους. Ο προγραμματισμός και η ιεράρχηση των καθημερινών δραστηριοτήτων, η αποφυγή της υπερβολικής δέσμευσης και η δημιουργία σαφών ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής είναι βασικά στοιχεία για τη μείωση του άγχους. Η ανάπτυξη τεχνικών διαχείρισης του άγχους, όπως η σωματική άσκηση, η χαλάρωση και η αναζήτηση υποστήριξης από φίλους και οικογένεια, μπορεί εξίσου να βοηθήσει τους εργαζομένους να αντιμετωπίσουν τη σύγκρουση εργασίας-προσωπικής ζωής (Wahyu, Moeins, & Marhalinda, 2024).

Συνοψίζοντας, η σύγκρουση μεταξύ επαγγελματικών υποχρεώσεων και προσωπικής ζωής αποτελεί μια από τις κύριες αιτίες άγχους για τους εργαζομένους. Η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ αυτών των δύο τομέων είναι κρίσιμη για την ψυχική υγεία και την ευημερία. Οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι πρέπει να συνεργαστούν για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που θα υποστηρίζει την ισορροπία, μειώνοντας έτσι το άγχος και βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής.

## **2.4 Επιπτώσεις του Εργασιακού Άγχους**

Το εργασιακό άγχος μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους οργανισμούς.

### **2.4.1 Υγεία και Ευημερία**

Το εργασιακό άγχος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Όταν οι απαιτήσεις της εργασίας ξεπερνούν την ικανότητα ενός ατόμου να ανταποκριθεί, το άγχος μπορεί να

γίνει χρόνια και να προκαλέσει σοβαρές επιπτώσεις στην υγεία του. Φυσικά προβλήματα υγείας όπως υπέρταση και καρδιαγγειακά νοσήματα είναι συχνές συνέπειες του παρατεταμένου άγχους. Η συνεχής έκθεση σε στρεσογόνες καταστάσεις μπορεί να αυξήσει την αρτηριακή πίεση και να επηρεάσει αρνητικά την καρδιακή λειτουργία, οδηγώντας σε καρδιαγγειακά προβλήματα (Cicarelli, Papetti, & Germani, 2024).

Επιπλέον, το χρόνια άγχος επηρεάζει σοβαρά την ψυχική υγεία. Οι εργαζόμενοι που βρίσκονται υπό συνεχή πίεση είναι πιο επιρρεπείς στην ανάπτυξη ψυχολογικών διαταραχών, όπως κατάθλιψη και αγχώδεις διαταραχές. Τα συμπτώματα της κατάθλιψης μπορεί να περιλαμβάνουν αισθήματα απελπισίας, έλλειψη ενέργειας και ενδιαφέροντος για τη ζωή, καθώς και δυσκολία στη συγκέντρωση και στη λήψη αποφάσεων. Οι αγχώδεις διαταραχές μπορεί να εκδηλώνονται με υπερβολική ανησυχία, φόβο και πανικό, επηρεάζοντας σημαντικά την καθημερινή ζωή και τη λειτουργικότητα των εργαζομένων (French, Aziz, & Wuensch, 2023).

Το άγχος μπορεί, επίσης, να προκαλέσει σωματική εξάντληση και αϋπνία. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν έντονο άγχος συχνά αναφέρουν αίσθημα κόπωσης και αδυναμίας, ακόμη και αν έχουν κοιμηθεί επαρκώς. Η αϋπνία, που προκαλείται από το άγχος, μπορεί να επιδεινώσει την κόπωση και να μειώσει την ικανότητα του οργανισμού να ανακάμψει και να ανανεωθεί, οδηγώντας σε έναν φαύλο κύκλο εξάντλησης και άγχους. Επιπλέον, το άγχος επηρεάζει αρνητικά το ανοσοποιητικό σύστημα, μειώνοντας την αντίσταση του οργανισμού σε ασθένειες και αυξάνοντας την ευπάθεια σε λοιμώξεις και άλλα προβλήματα υγείας (Habibullah & Sarianti, 2023).

Συνολικά, οι επιπτώσεις του εργασιακού άγχους στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων είναι πολυδιάστατες και σοβαρές. Είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να αναγνωρίζουν τα σημάδια του άγχους και να λαμβάνουν μέτρα για τη μείωση της πίεσης στους εργαζομένους, προκειμένου να προστατεύσουν την υγεία τους και να διασφαλίσουν ένα υγιές και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον.



## 2.4.2 Παραγωγικότητα και Απόδοση

Το εργασιακό άγχος έχει σημαντικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται υπό συνεχή πίεση, η ικανότητά τους να συγκεντρώνονται και να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους μειώνεται δραματικά. Η αδυναμία συγκέντρωσης είναι μία από τις κύριες συνέπειες του άγχους, καθώς οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλά επίπεδα στρες δυσκολεύονται να παραμείνουν εστιασμένοι στις εργασίες τους. Αυτό οδηγεί σε αυξημένα λάθη, τα οποία μπορεί να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στην ποιότητα της δουλειάς και την ακρίβεια των αποτελεσμάτων (Du Prel & Bjelajac, 2024).

Η μειωμένη ικανότητα λήψης αποφάσεων είναι μια άλλη σοβαρή συνέπεια του άγχους στον εργασιακό χώρο. Το άγχος μπορεί να επηρεάσει την κρίση των εργαζομένων, καθιστώντας τους λιγότερο ικανούς να αξιολογήσουν σωστά τις καταστάσεις και να λάβουν ορθές αποφάσεις. Αυτή η αδυναμία μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες επιλογές, που με τη σειρά τους επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση της ομάδας και της εταιρείας συνολικά. Οι εργαζόμενοι που δεν είναι σε θέση να παίρνουν σωστές αποφάσεις μπορούν να προκαλέσουν καθυστερήσεις στα έργα, αύξηση του κόστους και άλλες αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό (French, Aziz, & Wuensch, 2023).

Επιπλέον, το άγχος μπορεί να μειώσει την δημιουργικότητα και την καινοτομία. Οι εργαζόμενοι υπό πίεση συχνά περιορίζονται σε μια πιο συντηρητική προσέγγιση και αποφεύγουν να προτείνουν νέες ιδέες ή λύσεις, φοβούμενοι την αποτυχία ή την απόρριψη. Αυτό μπορεί να έχει μακροπρόθεσμες αρνητικές επιπτώσεις στην ικανότητα της εταιρείας να παραμένει ανταγωνιστική και να αναπτύσσεται.

Η μείωση της παραγωγικότητας λόγω άγχους δεν επηρεάζει μόνο την απόδοση των εργαζομένων, αλλά μπορεί να δημιουργήσει και προβλήματα στην ομαδική εργασία και τη συνολική δυναμική της ομάδας. Οι αγχωμένοι εργαζόμενοι μπορεί να γίνουν λιγότερο συνεργάσιμοι και πιο εσωστρεφείς, επηρεάζοντας αρνητικά την επικοινωνία και τη συνεργασία εντός της ομάδας. Αυτή η κατάσταση μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη συνοχή της ομάδας και αύξηση των συγκρούσεων, γεγονός

που με τη σειρά του επιβαρύνει ακόμη περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον (Ciccarelli, Papetti, & Germani, 2024).

Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν τα σημάδια του εργασιακού άγχους προτού οι συνέπειες γίνουν εμφανείς και μη αναστρέψιμες. Η εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης του άγχους, όπως η παροχή υποστήριξης από τους προϊσταμένους, η προώθηση υγιών εργασιακών πρακτικών και η δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των επιπέδων άγχους και στην αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί μπορούν να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι τους παραμένουν υγιείς, ευτυχισμένοι και αποδοτικοί, συμβάλλοντας στην επιτυχία και την ανάπτυξη του οργανισμού.

### **2.4.3 Απουσίες και Κύκλος Εργασίας**

Το αυξημένο άγχος μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες απουσίες και υψηλότερο ποσοστό αποχωρήσεων από την εταιρεία. Όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται υπό συνεχή πίεση, συχνά αναπτύσσουν σωματικά και ψυχολογικά προβλήματα, τα οποία μπορεί να τους αναγκάσουν να απουσιάσουν από την εργασία τους. Η αυξημένη απουσία λόγω άγχους επιβαρύνει όχι μόνο τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και τον οργανισμό, καθώς μειώνεται η παραγωγικότητα και δημιουργούνται κενά στην ομάδα (Du Prel & Bjelajac, 2024).

Οι απουσίες που σχετίζονται με το άγχος μπορεί να είναι συχνές και μακροχρόνιες, δημιουργώντας προβλήματα στον προγραμματισμό και την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι καλούνται να καλύψουν τις απουσίες των συναδέλφων τους, γεγονός που μπορεί να αυξήσει το δικό τους άγχος και να δημιουργήσει έναν φαύλο κύκλο. Επιπλέον, οι συνεχείς απουσίες μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση της συνολικής αποδοτικότητας και της ποιότητας της εργασίας, επηρεάζοντας αρνητικά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Wahyu, Moeins, & Marhalinda, 2024).

Επίσης, το εργασιακό άγχος μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερο ποσοστό αποχωρήσεων από την εταιρεία. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται έντονο άγχος και

πίεση είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν άλλες επαγγελματικές ευκαιρίες για να αποφύγουν την αρνητική εμπειρία. Η συνεχής εναλλαγή του προσωπικού δημιουργεί επιπλέον κόστος για την εταιρεία, καθώς απαιτείται χρόνος και πόροι για την εκπαίδευση νέων εργαζομένων και την προσαρμογή τους στις διαδικασίες και την κουλτούρα του οργανισμού (Al Hajj & Vongas, 2023).

Η απώλεια έμπειρων και ικανών εργαζομένων λόγω άγχους μπορεί να έχει μακροχρόνιες επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Οι νέοι εργαζόμενοι μπορεί να χρειαστούν αρκετό χρόνο για να φτάσουν στο ίδιο επίπεδο αποδοτικότητας με τους προκατόχους τους, γεγονός που επιβραδύνει την ανάπτυξη και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, η συνεχής εναλλαγή προσωπικού μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το ηθικό και την αφοσίωση των υπόλοιπων εργαζομένων, δημιουργώντας ένα ασταθές εργασιακό περιβάλλον (Enebe, 2024).

Συνεπώς, για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα των απουσιών και της εναλλαγής του προσωπικού λόγω άγχους, οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίσουν και να διαχειριστούν τους παράγοντες που προκαλούν άγχος στον χώρο εργασίας. Η δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, η προώθηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η παροχή επαρκούς υποστήριξης από προϊσταμένους και συναδέλφους είναι μερικές από τις στρατηγικές που μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση των επιπέδων άγχους και στην ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων (Ciccarelli, Papetti, & Germani, 2024).

Τέλος, οι οργανισμοί μπορούν να επενδύσουν σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης και ευεξίας, προσφέροντας εργαλεία και πόρους που βοηθούν τους εργαζομένους να διαχειρίζονται το άγχος και να αναπτύσσουν δεξιότητες αντιμετώπισης. Με την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών, οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν τις απουσίες και την εναλλαγή προσωπικού, διατηρώντας ένα σταθερό και αποδοτικό εργατικό δυναμικό, το οποίο συμβάλλει στην επιτυχία και την ανάπτυξή τους.

#### 2.4.4 Το εργασιακό άγχος και οι συνέπειες για το άτομο και την εργασία

Στη σύγχρονη εποχή, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν όλο και συχνότερα το φαινόμενο του εργασιακού άγχους, το οποίο έχει αναγνωριστεί πλέον σε διεθνές επίπεδο ως ένα από τα σημαντικότερα θέματα υγείας που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι καθημερινά.

Ο άνθρωπος βρίσκεται συχνά αντιμέτωπος με καταστάσεις που απαιτούν υψηλό βαθμό προσαρμογής και αντοχής, οι οποίες συχνά συνδέονται με την αύξηση του άγχους και του στρες. Γενικά, το άγχος σχετίζεται με μια συνεχή αίσθηση αναμονής για κάτι αρνητικό που ενδέχεται να συμβεί, ενώ το στρες δεν αναγκαστικά συνδέεται με αρνητικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Κάντα, το άγχος θεωρείται μια φυσιολογική αντίδραση κάθε οργανισμού που σχετίζεται με την επιβίωσή του. Πιο συγκεκριμένα, στον άνθρωπο, το άγχος μπορεί να περιγραφεί ως η πίεση που ασκεί το περιβάλλον στον ίδιο. Ο Selye (1956), ένας από τους πρώτους μελετητές του άγχους, ανέδειξε την έννοια του «καλού άγχους» (eustress) και του «κακού άγχους» (distress). Ένας μικρός βαθμός έντασης, γνωστός και ως καλό άγχος, μπορεί να έχει θετική επίδραση στην ψυχολογική κινητοποίηση και εγρήγορση του ατόμου. Αντίθετα, το κακό άγχος είναι ένα σύνδρομο που προκαλείται από διάφορους αρνητικούς παράγοντες, με αποτέλεσμα το σώμα να αντιδρά με μη συγκεκριμένο τρόπο σε επιβλαβή ερεθίσματα. Το άγχος με μικρό βαθμό έντασης, γνωστό ως «θετικό άγχος», μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της ενέργειας και της προσοχής ενός ατόμου. Από την άλλη πλευρά, το αρνητικό άγχος είναι ένα σύνδρομο που προκαλείται από διάφορους αρνητικούς παράγοντες, με αποτέλεσμα το σώμα να αντιδρά δυσανάλογα σε βλαβερά ερεθίσματα.

Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Burman και Goswami (2018), το στρες παρουσιάζεται ως μια ψυχική κατάσταση που αποτυπώνει συγκεκριμένες βιοχημικές αντιδράσεις στο ανθρώπινο σώμα, εκδηλώνοντας ένταση και κατάθλιψη. Προκαλείται είτε από εξωτερικές πιέσεις του περιβάλλοντος είτε από εσωτερικούς παράγοντες που υπερβαίνουν τους πόρους που διαθέτει το άτομο. Σε αντίστοιχο πλαίσιο κινείται και ο Lazarus (1993), ο οποίος θεωρεί ότι το στρες εμφανίζεται όταν ένα άτομο αντιμετωπίζει απαιτήσεις που υπερβαίνουν την ικανότητά του να προσαρμοστεί.

Σύμφωνα με τον McGrath (1970), το άγχος προκύπτει από τη μη αντιστοίχιση των απαιτήσεων του περιβάλλοντος με τις δυνατότητες του ατόμου, καθώς και από την έλλειψη ανταπόκρισης του ατόμου στις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος. Επομένως, το άγχος επηρεάζεται τόσο από το περιβάλλον όσο και από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου και την ποιότητα των μηχανισμών άμυνας του (Lazarus & Folkman, 1984). Γενικά, η πίεση μπορεί να προέρχεται είτε από εξωτερικούς παράγοντες είτε από εσωτερικές πηγές και είναι υποκειμενική στη φύση της. Ενώ μπορεί να αντιμετωπίζεται ως πηγή άγχους για ορισμένα άτομα, για άλλα μπορεί να μην είναι.

Πολλές μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία είκοσι χρόνια, ειδικά με στόχο να διευκρινιστούν οι αιτίες του άγχους στον χώρο εργασίας. Η κυρίαρχη άποψη είναι ότι οι αιτίες του εργασιακού άγχους μπορούν να οφείλονται σε ποικίλους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων του σχεδιασμού και της οργάνωσης της εργασίας, του εργασιακού περιβάλλοντος, του περιεχομένου της εργασίας, καθώς και των χαρακτηριστικών και της προσωπικότητας του εργαζομένου. Είναι εμφανές ότι οι κύριοι παράγοντες που προκαλούν εργασιακό άγχος προέρχονται κυρίως από τον εργασιακό χώρο και όχι από το περιβάλλον της οικογένειας ή της κοινωνίας. Ωστόσο, έχει διαπιστωθεί ότι το άγχος αυτό μπορεί να επηρεάσει και άλλους τομείς της ζωής του ατόμου, επηρεάζοντας κυρίως την οικογένεια (Williams et al, 2007). Το περιβάλλον εργασίας αναδεικνύεται επίσης ως σημαντική πηγή εργασιακού άγχους. Ειδικά η δυσαρμονία μεταξύ συναδέλφων, η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση, ο ανταγωνισμός, η απομόνωση, η ανασφάλεια, η έλλειψη συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, η ασάφεια στους στόχους, το πολύπλοκο σύστημα αξιολόγησης, και η έλλειψη αναγνώρισης ή ανταμοιβής μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα άγχους στον εργασιακό χώρο (Sveinsdotir et al., 2006).

Οι ενδείξεις του άγχους, αν και δύσκολο να προσδιοριστούν ακριβώς, όπως επισημαίνει ο Κάντας (1995), διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες. Οι φυσικές εκδηλώσεις περιλαμβάνουν κεφαλαλγίες, υψηλή αρτηριακή πίεση, θωρακικούς πόνους, μυϊκή ή κοιλιακή ένταση και αίσθημα κόπωσης. Τα ψυχολογικά συμπτώματα περιλαμβάνουν ευαισθησία, προβλήματα στην προσήλωση και φόβο για το μέλλον. Τέλος, η συμπεριφορά, ιδίως στον χώρο εργασίας, μπορεί να περιλαμβάνει την

αποφυγή των εργασιακών καθηκόντων, την απουσία από τον χώρο εργασίας, εχθρικότητα προς τους συναδέλφους και την κατανάλωση ουσιών.

## **2.5 Τρόποι Διαχείρισης του Εργασιακού Άγχους**

Για την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους, τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές που προάγουν την ευημερία και τη μείωση του άγχους.

### **2.5.1 Ενίσχυση της Υποστήριξης**

Η διαχείριση του εργασιακού άγχους είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές που προάγουν την ευημερία και τη μείωση του άγχους. Η ενίσχυση της υποστήριξης στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί βασικό παράγοντα στην αντιμετώπιση του άγχους (Ciccarelli, Papetti, & Germani, 2024).

Η δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση του άγχους. Οι εργοδότες μπορούν να ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω τακτικών συναντήσεων, όπου οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις ανησυχίες τους και να λάβουν ανατροφοδότηση. Επιπλέον, η παροχή σαφών οδηγιών και στόχων μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν καλύτερα τις ευθύνες τους και να μειώσουν την αβεβαιότητα που μπορεί να προκαλεί άγχος (Du Prel & Bjelajac, 2024).

Επίσης, η προσφορά υποστήριξης μέσω προγραμμάτων καθοδήγησης και συμβουλευτικής είναι σημαντική. Οι εργοδότες μπορούν να αναπτύξουν προγράμματα καθοδήγησης όπου οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι παρέχουν καθοδήγηση στους νεότερους συναδέλφους τους. Αυτό όχι μόνο βοηθά στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, αλλά και δημιουργεί ένα δίκτυο υποστήριξης μέσα

στην εταιρεία. Επιπλέον, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, όπως η πρόσβαση σε επαγγελματίες ψυχολόγους, μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν το άγχος και να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης του στρες.

Οι εργαζόμενοι, από την πλευρά τους, μπορούν να υιοθετήσουν προσωπικές στρατηγικές διαχείρισης του άγχους. Η τακτική άσκηση και η υγιεινή διατροφή μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της φυσικής και ψυχικής ευημερίας. Η άσκηση έχει αποδειχθεί ότι μειώνει τα επίπεδα άγχους και βελτιώνει τη διάθεση, ενώ η κατανάλωση θρεπτικών τροφών μπορεί να βελτιώσει την ενεργητικότητα και τη συνολική υγεία (Karur, 2024).

Επιπλέον, η πρακτική της ενσυνειδητότητας (mindfulness) και η εφαρμογή τεχνικών χαλάρωσης μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση του άγχους. Η ενσυνειδητότητα, μέσω της εστίασης στην παρούσα στιγμή και της αποδοχής των συναισθημάτων χωρίς κρίση, μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να διαχειριστούν το άγχος και να βελτιώσουν την ψυχική τους υγεία. Οι τεχνικές χαλάρωσης, όπως η βαθιά αναπνοή, η προοδευτική μυϊκή χαλάρωση και ο διαλογισμός, μπορούν επίσης να είναι αποτελεσματικές στη μείωση του στρες.

Ακόμα, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι σημαντική για τη διαχείριση του άγχους. Οι εργοδότες μπορούν να προωθήσουν ευέλικτες πολιτικές εργασίας, όπως η εργασία από το σπίτι και οι ευέλικτες ώρες εργασίας, για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να ισορροπήσουν τις επαγγελματικές και προσωπικές τους υποχρεώσεις. Η προώθηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να μειώσει το άγχος και να βελτιώσει την ευημερία των εργαζομένων (Wahyu, Moeins, & Marhalinda, 2024).

Τέλος, η δημιουργία μιας κουλτούρας που προάγει την αναγνώριση και την εκτίμηση μπορεί να συμβάλει στη μείωση του άγχους. Οι εργοδότες μπορούν να αναγνωρίζουν και να επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων, ενισχύοντας το αίσθημα της αξίας και της ικανοποίησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω τακτικών εκδηλώσεων αναγνώρισης, μπόνους και προγραμμάτων επιβράβευσης (Du Prel & Bjelajac, 2024).

Συνοψίζοντας, η διαχείριση του εργασιακού άγχους απαιτεί συντονισμένη προσπάθεια τόσο από τους εργοδότες όσο και από τους εργαζομένους. Μέσω της ενίσχυσης της υποστήριξης, της προώθησης της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, και της εφαρμογής στρατηγικών για τη μείωση του άγχους, μπορεί να επιτευχθεί ένα υγιές και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον.

### **2.5.2 Ισορροπία Εργασίας-Προσωπικής Ζωής**

Η διατήρηση μιας ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής αποτελεί καίριο παράγοντα για τη μείωση του εργασιακού άγχους. Η προώθηση ευέλικτων πολιτικών εργασίας μπορεί να συμβάλει στη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν τον απαραίτητο χρόνο για την προσωπική τους ζωή. Η δυνατότητα να λαμβάνουν άδειες, όπως άδειες εκτός ωραρίου ή άδειες για οικογενειακούς λόγους, επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναπνεύσουν και να αφιερώσουν χρόνο στην προσωπική τους ζωή όταν αισθάνονται υπερφορτωμένοι στην εργασία (Wahyu, Moeins, & Marhalinda, 2024).

Επιπλέον, η δυνατότητα τηλεργασίας αποτελεί ένα επιπλέον εργαλείο για τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής. Μέσω της τηλεργασίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν τις εργασίες τους από το σπίτι ή από άλλα μέρη εκτός του γραφείου, προσφέροντας τους μεγαλύτερη ευελιξία στο πώς οργανώνουν τον χρόνο τους. Αυτό μπορεί να μειώσει το άγχος σχετικά με την πίεση για την παρουσία στο γραφείο και να επιτρέψει στους εργαζόμενους να επικεντρωθούν περισσότερο στις προσωπικές τους ανάγκες και ευημερία (Greulich, König, & Mohr, 2024).

Τέλος, οι εργοδότες μπορούν να προωθήσουν πολιτικές που υποστηρίζουν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής προσφέροντας ευέλικτες εργασιακές ώρες, την επιλογή εργασίας από απόσταση ή άλλα προνόμια που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να έχουν μια πιο ισορροπημένη και ευχάριστη ζωή. Αυτές οι πρακτικές βοηθούν στη διατήρηση ενός υγιούς και ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας, μειώνοντας το άγχος και προάγοντας την ευημερία των εργαζομένων.



### 2.5.3 Προγράμματα Ευημερίας

Τα προγράμματα ευημερίας αποτελούν αποτελεσματικό εργαλείο για τη διαχείριση του εργασιακού άγχους στο πλαίσιο των οργανισμών. Αυτά τα προγράμματα μπορούν να περιλαμβάνουν διάφορες δραστηριότητες που στοχεύουν στη βελτίωση της φυσικής και ψυχικής ευεξίας των εργαζομένων.

Μία σημαντική πτυχή των προγραμμάτων ευημερίας είναι η γυμναστική και άλλες σωματικές δραστηριότητες. Η σωματική άσκηση έχει αποδειχθεί ότι βοηθά στη μείωση του άγχους και στην αύξηση της ευεξίας γενικά. Προσφέροντας πρόσβαση σε γυμναστικές εγκαταστάσεις ή οργανώνοντας γυμναστικές δραστηριότητες στον χώρο εργασίας, οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν έναν υγιή τρόπο ζωής μεταξύ των εργαζομένων τους (Habibullah & Sarianti, 2023).

Επιπλέον, τα προγράμματα ευημερίας μπορούν να περιλαμβάνουν εργαστήρια διαχείρισης άγχους και τεχνικές ανακούφισης από το άγχος. Μέσω αυτών των εργαστηρίων, οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν πρακτικές που τους βοηθούν να αντιμετωπίζουν το άγχος και να ενισχύουν τις δεξιότητές τους στη διαχείριση του (Du Prel & Bjelajac, 2024).

Γενικά, η προσφορά προγραμμάτων ευημερίας αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για τη μείωση του εργασιακού άγχους και τη βελτίωση της γενικής ευημερίας των εργαζομένων. Μέσω αυτών των προγραμμάτων, οι οργανισμοί μπορούν να προάγουν ένα υγιές και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, με αμοιβαίο όφελος και για τους εργαζομένους και για τον οργανισμό.

### 2.5.4 Αναγνώριση και Ανταμοιβή

Η αναγνώριση των προσπαθειών και η δίκαιη ανταμοιβή των εργαζομένων αποτελούν θεμέλιο λίθο για τη διαχείριση του εργασιακού άγχους και τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η αίσθηση ότι οι προσπάθειες τους αναγνωρίζονται και ανταμείβονται δίκαια ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων και συμβάλλει στη μείωση του εργασιακού άγχους (Wahyu, Moeins, & Marthalinda, 2024).

Επίσης, η αναγνώριση μπορεί να εκδηλωθεί με πολλούς τρόπους, όπως επισημάνσεις για την άριστη εκτέλεση εργασιών, απονομή βραβείων ή επιδοτήσεων για τις επιδόσεις. Επιπλέον, η δίκαιη αμοιβή αντανακλά την αξία που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται για την προσφορά τους και ενθαρρύνει την περαιτέρω αφοσίωση και απόδοσή τους.

Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι η προσπάθειά τους είναι εκτιμημένη και ανταμείβονται δίκαια είναι πιθανότερο να εμπλέκονται ενεργά στην εργασία τους και να έχουν θετική στάση απέναντι στους στόχους και τις αξίες της εταιρείας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του εργασιακού άγχους και την προώθηση μιας υγιούς και παραγωγικής εργασιακής περιβάλλοντος (Habibullah & Sarianti, 2023).

## **2.6 Εργασιακό άγχος και εκπαίδευση**

Το άγχος αναγνωρίζεται ως μια αρνητική συναισθηματική εμπειρία που προκαλείται με δύο τρόπους. Αρχικά, μπορεί να προκύψει από την αντίληψη των εκπαιδευτικών ότι η κατάσταση στην εργασία τους αποτελεί απειλή για την αυτοεκτίμηση, την αυτό-εικόνα και την ευεξία τους. Δεύτερον, το άγχος μπορεί να προκύψει από την ύπαρξη υπερβολικών απαιτήσεων στην εργασία (Kyriacou, 2001).

Οι Kyriacou και Sutcliffe (1978) διακρίνουν τους παράγοντες του εργασιακού άγχους των εκπαιδευτικών σε δύο κατηγορίες: τους δυνητικούς και τους πραγματικούς. Οι δυνητικοί παράγοντες περιλαμβάνουν υποκειμενικές πτυχές του επαγγέλματος, όπως για παράδειγμα ο υπερβολικός φόρτος εργασίας ή τα υψηλά επίπεδα θορύβου. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να προκαλέσουν εργασιακό στρες εάν ο εκπαιδευτικός τους ερμηνεύσει ως απειλή για την ευημερία και την αυτοεκτίμηση του. Αυτό πιθανώς να συμβεί όταν ο εκπαιδευτικός νιώθει ανίκανος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος ή όταν αυτές οι απαιτήσεις συγκρούονται με τις ανώτερες ανάγκες του. Η επίδραση αυτών των παραγόντων εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών του εκπαιδευτικού και της αντίληψής του για τις απαιτήσεις αυτές.

Αυτό το εργαλείο αντικατοπτρίζει περισσότερο τις πεποιθήσεις του ατόμου σχετικά με το εάν είναι ικανό να διαχειριστεί τις απαιτήσεις που του επιβάλλονται, παρά την πραγματική του ικανότητα να επιτύχει αυτά τα αιτήματα. Σύμφωνα με τους Kyriacou και Sutcliffe (1978), οι πραγματικοί παράγοντες εργασιακού άγχους αποτελούν ένα υποσύνολο των δυνητικών παραγόντων.

Στο προαναφερθέν μοντέλο, οι πόροι διαχείρισης του κάθε εκπαιδευτικού, γνωστοί ως «προϋποθέσεις για δράση», επηρεάζουν την εκτίμηση και την αντίληψή του σχετικά με καθορισμένες απαιτήσεις της εργασίας του. Αυτοί οι πόροι «διαμορφώνουν» το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική του ικανοποίηση, επηρεάζοντας εν τέλει, το βαθμό επαγγελματικής «φθοράς» που αντιμετωπίζει (Troesch & Bauer, 2017). Σύμφωνα με τους Payne και Fletcher και τον Siegrist, το σημαντικότερο και εμπειρικά πιστοποιημένο θεωρητικό μοντέλο για το εργασιακό άγχος των εκπαιδευτικών είναι το Job-Demand-Control-Support (JDCS). Βάσει του μοντέλου αυτού, το εργασιακό άγχος έπεται όταν ο εκπαιδευτικός αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν εξεζητημένες απαιτήσεις από αυτόν στον χώρο εργασίας του, οι οποίες συνδυάζονται με χαμηλό έλεγχο της εργασίας από την πλευρά του και έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης (Ouellette et al., 2018).

## 2.7 Θεσμικός χαρακτήρας των ΚΕΛΑΣΥ

### 2.7.1 Το ιστορικό της Ειδικής Αγωγής στην Ελλάδα

Ο νόμος 1143/81 δύναται να χαρακτηριστεί ως ένα συγκροτημένο νομικό πλαίσιο που αφορά στην Ειδική Αγωγή στην Ελλάδα. Μέσω αυτού οργανώθηκε και διαμορφώθηκε για πρώτη φορά η ειδική αγωγή στη χώρα μας, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για μελλοντική εξέλιξη. Παρ' όλα αυτά, η προσθήκη του όρου «αποκλίνον άτομο» και ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε συνάρτηση με την ενσωμάτωση ιατρικών κανόνων δέχτηκε δυσμενή κριτική εξαιτίας της ανάπτυξής του σύμφωνα με το ιατρικό μοντέλο της αναπηρίας και των ειδικών εκπαιδευτικών αναγκών. Κινούνταν στην λογική της διάκρισης ανάμεσα σε φυσιολογικά και μη φυσιολογικά άτομα, ταξινομώντας τους μαθητές σε δώδεκα κατηγορίες με βάση την αναπηρία που είχαν. Επίσης, απομάκρυνε την ειδική αγωγή από τον τομέα εκπαίδευσης, προσδίδοντας με αυτόν τον τρόπο ένα θεραπευτικό πρίσμα και όχι μια εκπαιδευτική προσέγγιση.

Κατόπιν ήρθε ο νόμος 1566/85, που συνδέεται με την Ειδική Αγωγή στο ευρύτερο πεδίο της γενικής εκπαίδευσης. Η Ελλάδα προσαρμόζεται με τις επιταγές της Ε.Ε. ως προς τα δικαιώματα και τις μη διακρίσεις. Στις βασικές προτεραιότητες ήταν η ανάθεση στο Υπουργείο Παιδείας μία σειρά από δράσεις που είχαν άμεση σχέση με ζητήματα αποκατάστασης, την προσθήκη διδασκαλίας ξένης γλώσσας στα ειδικά σχολεία, αλλά και την τύπωση βιβλίων με το σύστημα Braille<sup>1</sup>. Και αυτή η προσπάθεια δεν είχε καλή υποδοχή επειδή χαρακτηρίστηκε μια επανάληψη του προηγούμενου νόμου, αφού δεν έλαβε υπόψη την ίδρυση τμήματος Ειδικής Αγωγής στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, την επιμόρφωση σε θέματα ειδικής αγωγής για τους δασκάλους της Δευτεροβάθμιας, το ενδεχόμενο εισαγωγής μεταπτυχιακών τμημάτων ειδικής αγωγής στα ΑΕΙ, ενώ έθεσε ως υπεύθυνο για το ιατροδιαγνωστικό-συμβουλευτικό έργο το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας κι όχι το ΥΠΕΠΘ. Η δεκαετία του 1980 τελειώνει με την προσθήκη δυο ακόμη νόμων, τον 1824/1988 και 1771/1988 όπου θεσπίζεται η επιπρόσθετη διδασκαλία για μαθησιακές

---

<sup>1</sup>Το σύστημα Braille είναι μια μέθοδος ανάγνωσης και γραφής που χρησιμοποιείται από άτομα με προβλήματα όρασης. Αναπτύχθηκε από τον Louis Braille στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα και βασίζεται στη χρήση ανάγλυφων κουκκίδων για την αναπαράσταση γραμμάτων, αριθμών και άλλων συμβόλων.

δυσκολίες σε δημοτικό και γυμνάσιο, ενώ μεταβάλλεται το σύστημα εισαγωγής των ΑΜΕΑ στα ΑΕΙ που υπάρχουν στην επικράτεια.

Περνάει μια δεκαετία και έρχεται ο νόμος 2817/2000, ο οποίος παρουσιάζει μεγάλη διαφοροποίηση καθώς μέσω της Ειδικής Αγωγής που είναι το ζητούμενο δίνεται βαρύτητα στις κύριες εκπαιδευτικές προτεραιότητες των μαθητών. Ο νόμος αυτός έχει κάτι το ιδιαίτερο καθώς ενδυναμώνει την μετάβαση από την ειδική στην ενταξιακή εκπαίδευση. Σε αυτή την κατεύθυνση η Διακήρυξη της Σαλαμάνκα (UNESCO, 1994) έπαιξε καθοριστικό ρόλο επειδή αντιπροσωπεύει τις αρχές που ενσωματώνουν το πνεύμα της ισότητας των ατόμων ως ένα βασικό εργαλείο για την υπεράσπιση της εκπαιδευτικής ένταξης για τα άτομα με αναπηρία.

Επισημαίνεται το γεγονός ότι κάποια σημεία που βρίσκονται έως σήμερα σε πλήρη ισχύ, όπως οι αρχές και οι συστάσεις που ενσωματώνει, αντικατοπτρίζουν ως επί το πλείστον μια προσέγγιση χωρίς αποκλεισμούς. Έτσι, τα κράτη σήμερα καλούνται να ενσωματώσουν δίχως διαχωρισμούς μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες στα γενικά σχολεία ακολουθώντας μια ενταξιακή κατεύθυνση που δύναται να καταπολεμήσει τις ανισότητες και να βοηθήσουν τα παιδιά να αναπτυχθούν μαθησιακά ελεύθερα (Lindsay, 2002). Σύμφωνα με τον Sehrbrock (2004), σήμερα η ένταξη συνδέεται με την προσαρμογή του μαθητή σε ένα σχολείο, μια τάξη και ένα πρόγραμμα σχεδιασμένο για την πλειοψηφία, ακολουθώντας ομοιογενείς και άκαμπτες παραμέτρους (Sehrbrock, 2004).

Έτσι, ο προαναφερόμενος νόμος ακολουθώντας την λογική αυτή έδωσε σημασία στην ανάπτυξη τμημάτων «ένταξης» στην Α' βάρθμια και Β' βάρθμια Εκπαίδευση, ενώ θέτοντας τη λειτουργία του ειδικού σχολείου μόνο για περιπτώσεις μαθητών με βαριές και πολλαπλές αναπηρίες, ενώ θεσμοθετείται η κατάρτιση ξεχωριστών προγραμμάτων βοήθειας και υπηρεσιών για κάθε παιδί με ειδικές ανάγκες.

Επίσης, αποφασίζεται η δημιουργία και λειτουργία για κάθε νομό διεπιστημονικής ομάδας διάγνωσης και υποστήριξης με τον γενικό τίτλο «Κέντρο Διάγνωσης, Αξιολόγησης και Υποστήριξης-ΚΔΑΥ» (Ζώνιου-Σιδέρη & Καραγιάννη, 2004)). Αυτό το εγχείρημα ωστόσο δεν είχε επιτυχία εξαιτίας των δυσκολιών που είχε στην γενικότερη δράση των ΚΔΑΥ. Ως εξωεκπαιδευτικός οργανισμός έδωσε μεγάλη βάση

στο διαγνωστικό κομμάτι παραμελώντας την βοήθεια και ενίσχυση των μαθητών/τριών. Σταδιακά, έρχεται ο νόμος 3699/2008 όπου δίνεται και πάλι έμφαση στην αξία της ειδικής αγωγής στην εκπαίδευση. Όμως τα εμπόδια παραμένουν αφού δεν αποσαφηνίζεται η έννοια της ισότητας στο περιεχόμενο και τους σκοπούς του. Ο εν λόγω νόμος επειδή είναι ενεργός θα παρουσιαστεί πιο αναλυτικά σε επόμενη παράγραφο.

Συνοπτικά αναφέρεται ότι στα ΚΔΑΥ έγινε μια μετατροπή όπου άλλαξε τους δυο πρώτους όρους στο ακρωνύμιο και έγινε «Διαφοροδιάγνωσης και αντίστοιχα «Διάγνωσης», γεγονός που παραπέμπει άμεσα στην κλινική αντιμετώπιση της αναπηρίας, επειδή η διαφορική διάγνωση στην ουσία αναφέρονται στην ουσία να περιορίσει εκείνες τις παθήσεις με παρεμφερή συμπτώματα ώστε να διατηρηθεί η επικρατέστερη. Το γεγονός ότι εισάγεται η επιβεβλημένη εκπαίδευση δείχνει την επιδίωξή του να προσθέτει όλο και πιο πολλούς μαθητές.

Περνά άλλη μια όπου αργότερα εισάγεται ο νόμος 4547/2018 όπου έγιναν κάποιες μεταβολές με την παύση των διαγνωστικών φορέων και την έλευση των «Κέντρων Εκπαιδευτικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης – ΚΕΣΥ», ως μια ενέργεια απομάκρυνσης από το ιατρικό μοντέλο. Επισημαίνεται επίσης ότι θα στηρίξει τους εκπαιδευτικούς με επιμορφώσεις προκειμένου να υλοποιηθεί ομαλά η ενταξιακή εκπαίδευση, ενώ ενθαρρύνει την ιδέα της ύπαρξης στα σχολεία διεπιστημονικής ομάδας επιφορτισμένης με την εκπαιδευτική αξιολόγηση και υποστήριξη των μαθητών αλλά και των σχολικών οργανισμών.

Τέλος, το έτος 2021 θεσπίζεται ο νόμος 4823 «Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις», στον οποίο αλλάζουν όνομα οι αρμόδιοι φορείς αγωγής δίχως κάποια μεταρρύθμιση στην δραστηριότητά τους, διατηρώντας όμως τον ίδιο στόχο, δηλαδή τον διαγνωστικό και βοηθητικό ρόλο των φορέων εκπαίδευσης.

### **2.7.2 Από τα ΚΔΑΥ στα ΚΕΔΑΣΥ**

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, τη δεκαετία του 2000, με την υποστήριξη του Υπουργείου Παιδείας, άρχισε τη δράση του το ΚΔΑΥ, το οποίο

απευθύνεται σε μαθητές δημοτικού, καθώς και γυμνασίου και λυκείου. Είναι μια κομβική η στιγμή, που γίνεται προσπάθεια να εισαχθούν νέες πρακτικές στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Έτσι, πέρα από τη Διάγνωσης- Αξιολόγησης, γίνεται προσπάθεια υποστήριξης εκπαιδευτικά παρ όλο το διαγνωστικό μοντέλο εξακολουθεί να κατηγοριοποιεί και να ταξινομεί τους μαθητές/τριες ανάλογα με τις αναπηρίες τους.

Πίνακας 0.1: Η υπηρεσία βάσει νομοθεσιών.

<b>Νόμος</b>	<b>Ονομασία</b>	<b>Ακρωνύμιο</b>
Νόμος 2817/2000	Κέντρα Διάγνωσης Αξιολόγησης και Υποστήριξης	ΚΔΑΥ
Νόμος 3699/2008	Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης Ειδικών Εκπαιδευτικών Αναγκών	ΚΕΔΔΥ
Νόμος 4547/2018	Κέντρα Εκπαιδευτικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης	ΚΕΣΥ
Νόμος 4823/2021	Κέντρα Διεπιστημονικής Αξιολόγησης, Συμβουλευτικής και Υποστήριξης	ΚΕΔΑΣΥ

Με την θέσπιση του Νόμου 3699/2008, όπου τα ΚΔΑΥ μετονομάζονται σε ΚΕΔΔΥ, εξακολουθεί να υφίσταται το ιατρικό μοντέλο αντιμετώπισης των μαθητών με αναπηρία ή/και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, καθώς αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των παιδιών μέσα από μια ιατρική, διαγνωστική προσέγγιση των ιδιαιτεροτήτων τους και όχι ως εκπαιδευτική δράση που θα τους δώσει γνώσεις και θα ενδυναμώσει τις δεξιότητές τους. Αυτό όμως που έθετε ως σημαντική προϋπόθεση η Ε.Ε. ήταν οι μαθητές με αναπηρία και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες να μπορούν να λαμβάνουν γνώσεις από τα γενικά σχολεία, τα οποία θα ακολουθούν μια σαφή ενταξιακή γραμμή, προκειμένου να προσφέρουν επίσης μια εξαιρετική δυνατότητα σε αυτά τα παιδιά διεξαγωγής ενεργητικής και συμμετοχικής μάθησης όλων ανεξαιρέτως των παιδιών (Lindsay, 2002).

Ήταν απογοητευτικό ότι μετά από τόσες δεκαετίες και τη θέσπιση ορισμένων διατάξεων η Ελληνική πολιτεία συνέχιζε να αποστασιοποιείται από τη συγκρότηση μιας ενιαίας εκπαίδευσης που θα περιελάμβανε όλες τις κατηγορίες μαθητών. Είναι αλήθεια ότι το «διαχωριστικό και μη ουδέτερο εκπαιδευτικό σύστημα δύναται να εκδηλώσει έναν «προσπονητό εκσυγχρονισμό» ούτως ώστε να εναρμονιστεί με τις

σταδιακές αλλαγές, στις οποίες υπόκεινται οι κοινωνίες» (Ζώνιου-Σιδέρη & Καραγιάννη, 2004). Μέσα σ' αυτό το περιβάλλον του «εκσυγχρονισμού» οι κυβερνήσεις που εφαρμόζουν τις πολιτικές τους σύμφωνα με τον νόμο 3699/2008, διατείνονται ότι γενικότερα «το κράτος και οι αρμόδιες υπηρεσίες του έχουν υποχρέωση να αναγνωρίσουν την αναπηρία ως κομμάτι της ανθρώπινης υπόστασης και ταυτόχρονα ως ένα πολύπλοκο κοινωνικό και πολιτικό φαινόμενο και παράλληλα να αναδείξουν τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία στη συμμετοχή τους στην κοινωνική ζωή».

Στα ΚΕΔΔΥ ένας ικανός αριθμός ειδικών επαγγελματιών έχει την ιδιότητα να αποτιμήσει, να διαγνώσει, να «θεραπεύσει» μέσω της αποκατάστασης και της ομαλοποίησης τα άτομα με αναπηρία. Ενδεικτικό παράδειγμα του επιστημονικού επιτελείου των ΚΕΔΔΥ αποτελούν γιατροί συναφών ειδικοτήτων που προσφέρουν βοήθεια και αποκατάσταση, η οποία καθορίζεται ως εξατομικευμένη και παρέχει τις απαραίτητες υπηρεσίες για ελλείψεις αισθητηριακές, κινητικές, γνωστικές, νευρολογικές και ψυχολογικές. Ανάμεσα στα πολλά καθήκοντα που έχουν τα ΚΕΔΔΥ είναι ο εντοπισμός και διαπίστωση του βαθμού των δυσκολιών των μαθητών και η πρότασή τους να τους παραπέμψει προς φοίτηση στην ενδεδειγμένη σχολική μονάδα/εκπαιδευτικό πλαίσιο/πρόγραμμα ΕΑΕ. Ομοίως, στα άρθρα 17 και 18 του εν λόγω νόμου γίνεται λόγος για την ομάδα των ειδικών επαγγελματιών που θα διαχειριστεί την αναπηρία, να μπορεί να κάνει μια έγκυρη διάγνωση ως προς το είδος αναπηρίας των παιδιών και να διαχωρίζει τα κλινικά και ιατρικά περιστατικά» (Καραγιάννη, 2008).

Το σύνολο των ανάπηρων μαθητών μετά τη διάγνωσή τους θα είναι σε θέση να φοιτήσουν σε πλαίσια ανάλογα με το βαθμό και το είδος της ιδιαίτερης εκπαιδευτικής τους ανάγκης ή αναπηρίας. Ο όρος «αντιστοιχία» τονίζεται για να δείξει ότι το κάθε παιδί θα εισαχθεί σε μια τάξη ανάλογα με το είδος αναπηρίας που έχει και τις αδυναμίες και ανάγκες που παρουσιάζει.

Σαφώς, δεν απαιτείται ιδιαίτερη διεργασία, για να αμφισβητηθεί η έννοια της «αντιστοιχίας». Όταν γίνεται επίκληση στα δικαιώματα των ανθρώπων και δίνεται βαρύτητα στην ισότητα στην εκπαίδευση, η «αντιστοιχία» προβλέπει μια «διανομή» δικαιωμάτων ανάλογα με τα ποιοτικά στοιχεία του κάθε πληθυσμού και όταν



πρόκειται για μαθητές επιβεβαιώνει τα αντίστοιχα με τις δυνατότητές τους ξεχωριστά πλαίσια φοίτησής τους.

Η προσέγγιση της ισότητας και της ένταξης της αναπηρίας που περιγράφει στην ουσία τη συμπερίληψη, παρόλο που προέρχονται από την ιδέα εφαρμογής ενός κοινωνικού μοντέλου για την αναπηρία, διαπιστώνεται ότι στέκονται μόνο στα λόγια, καθώς στην πράξη δεν εφαρμόζονται, όπως θα έπρεπε. Αυτό παρατηρείται έντονα εξαιτίας της πολύπλοκης φύσης της λειτουργίας της παρεχόμενης μέριμνας. Σύμφωνα με την Καραγιάννη (2008), οι νομοθεσίες που δίνουν έμφαση στην ισότητα και την ένταξη στην ουσία συνηγορούν σε μια κατάσταση ανισότητας στα σχολεία και στην διαιώνιση της ομοιογένειας του μαθητικού πληθυσμού. Τα παιδιά που δεν μπορούν να προσαρμοστούν παρά την «πρόνοια» του συστήματος και δεν «καταφέρνουν» τελικά να εισαχθούν στο γενικό σχολείο, χαρακτηρίζονται ως παιδιά με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες ή αναπηρίες και όχι ως απόρροια ελλειπών κοινωνικοπολιτικών δομών (Καραγιάννη, 2008).

Είναι κοινά αποδεκτό ότι το Υπουργείο Παιδείας με το αντίστοιχο ΦΕΚ (ΦΕΚ 199/τ.Α΄/02.10.2008), περιορίζεται μόνο στον ακριβή ορισμό που διέπει την αναπηρία και περιλαμβάνει τις χαρακτηριστικές ψυχο-σωματικές ιδιαιτερότητες, μέσω των οποίων μερίδα μαθητών παρουσιάζει αυτές τις δυσκολίες μάθησης, οι οποίες δυσχεραίνουν τη διεργασία της σχολικής ενσωμάτωσης και μάθησης. Έτσι, με βάση τα προαναφερόμενα, γίνεται αναφορά ότι η ειδική αγωγή και εκπαίδευση αποβλέπει στη βελτίωση και αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των μαθητών, προκειμένου να επιτευχθεί δίχως άλλες παραμέτρους η ένταξή τους στο γενικό σχολείο, όπου και όταν αυτό είναι εφικτό» (άρθρο 2, παρ. 5β).

Η περιγραφή αυτή καθιστά σαφές ότι η κοινωνική πτυχή παρακάμπτεται, όταν έρχεται η ώρα της πράξης και δίνεται σημασία μόνο στην επήρεια του ιατρικού μοντέλου. Η αναπηρία θεωρείται ως ατομική υπόθεση και ο σκοπός περιορίζεται μόνο στην «κανονικοποίηση», που θα οδηγήσει στη «βελτίωση» του ανάπηρου σώματος, ώστε κάποια στιγμή να υλοποιηθεί η ενσωμάτωσή του. Όμως το νόημα της συμπερίληψης παραποιείται, όταν οι δυνατότητες του μαθητή αντιμετωπίζονται ως ατομική υπόθεση που θα προσδιορίσουν τον βαθμό και την ποιότητα της ενσωμάτωσής του. Αυτή η διαπίστωση είναι εμφανής όταν αναφέρεται ότι «η ΕΑΕ

έχει ως στόχο την ανάλογη προς τις δυνατότητές τους εισαγωγή στο εκπαιδευτικό σύστημα, στην καθημερινή ζωή και στην επαγγελματική δραστηριότητα» (άρθρο 2, παρ. 4γ). Επίσης, περιγράφεται γενικά και αόριστα ότι επιδιώκεται η αρμονική συνύπαρξη με το κοινωνικό σύνολο, για αποδοχή και ισότιμη κοινωνική ανάπτυξη και δεν προσδιορίζεται το πώς «η διαφορετικότητα θα αποτελέσει μια θετική δυνατότητα και όχι δυσάρεστη κατάσταση που αναζητά λύση» (Ainscow & César, 2006).

Τα επίπεδα διάκρισης φοίτησης προκύπτουν, ακολουθώντας τη λογική της «αντιστοιχίας», που αναφέρθηκε παραπάνω. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι μαθητές με ήπιες μαθησιακές δυσκολίες εισάγονται σε σχολική τάξη του γενικού σχολείου, έχοντας βοήθεια από εκπαιδευτικό. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο με τα παιδιά με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες που αντιμετωπίζουν μη ορατές αναπηρίες (Ζώνιου-Σιδέρη & Καραγιάννη, 2004). Ως εκ τούτου, κι εκείνα εισάγονται σε γενικές τάξεις δίχως την ειδική υποστήριξη που χρειάζονται. Όταν όμως ο βαθμός των εκπαιδευτικών αναγκών και των αναπηριών «εξαναγκάζει» σε μια επιπλέον παρέμβαση, τότε μόνο «βγαίνει στην επιφάνεια» μια ομάδα μέτρων στήριξης. Οι μαθητές εισάγονται στο γενικό σχολείο με ταυτόχρονη στήριξη-συνεκπαίδευση από δασκάλους ΕΑΕ ή σε ειδικά συγκροτημένα ενδεδειγμένα Τμήματα Ένταξης (ΤΕ) που συγκροτούνται εντός του γενικού και του επαγγελματικού σχολείου. Τέλος, όταν η φοίτηση των μαθητών «μετατρέπεται σε εξαιρετικά πολύπλοκη εξαιτίας των εκπαιδευτικών ιδιαιτεροτήτων τους, η εκπαίδευση των μαθητών αυτών προσφέρεται σε αυτοτελείς ΣΜΕΑ», δηλαδή τα παιδιά κατευθύνονται (λόγω της φύσης της κατάστασης) στα ειδικά σχολεία.

Είναι κατανοητό ότι τα παιδιά θα εισαχθούν ή θα απορριφθούν από το γενικό σχολείο, με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους, το είδος της αναπηρίας ή το βαθμό της βλάβης (Holt, 2002). Όταν η αναπηρία είναι ευκρινής παρά τη «μέριμνα» του συστήματος για ομαλοποίηση/βελτίωση, καταλογίζονται στους μαθητές χαρακτηρισμοί όπως «φάσμα», «σύνδρομο», «διαταραχή», με αποτέλεσμα να θεωρείται έννομη η εισαγωγή τους σε ειδικά πλαίσια. Η επισημοποίηση της «διαχωριστικής» εκπαίδευσης έγκειται στο γεγονός πως η διάγνωση θεωρείται το κυρίαρχο στοιχείο για την εισαγωγή ή απόρριψη του παιδιού από το γενικό σχολείο και μετά η «μειονεξία» που παρουσιάζει -αφού καθοριστεί- «θεραπεύεται»,

προκειμένου να ενσωματωθεί στην κοινωνία, ενώ εάν τελικά δε «θεραπευτεί», απομονώνεται. Ως αποτέλεσμα, μετά από ένα ικανοποιητικό χρονικό διάστημα δράσης των φορέων που «θεραπεύουν», οι μαθητές αξιολογούνται σύμφωνα με τους Efstathiou et al. (2011), από την προοδευτική συγκέντρωση ελλείψεων και αδυναμιών.

Το σύνολο των αδυναμιών του υπάρχοντος νόμου έρχεται να εξαλείψει ο νόμος 4547/2018, όπου τα ΚΕΔΔΥ αλλάζουν για μια ακόμη φορά όνομα και λέγονται ΚΕΣΥ (Κέντρα Εκπαιδευτικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης). Οι κύριες μεταβολές που υπέστησαν οι διεπιστημονικές ομάδες αφορούσαν αφενός στο ότι δεν περιελάμβαναν παιδοψυχίατρο και αφετέρου προστέθηκαν νέες αρμοδιότητες, που αφορούσαν στον επαγγελματικό προσανατολισμό. Ήταν μια στιγμή σταθμός, επειδή αποφασίστηκε για πρώτη φορά να αποφεύγονται λέξεις-κλινικοί όροι, όπως «Γνωμάτευση» ή Διαφοροδιάγνωση». Αυτό δείχνει ότι διορθώνονται λάθη των προηγούμενων ετών και από την άλλη ότι δίδεται βαρύτητα στο κομμάτι της Υποστήριξης, το οποίο υπήρχε θεωρητικά και όχι πρακτικά, επειδή παραβλεπόταν μέχρι τότε κι επειδή η διεργασία διεπόταν από έναν προσανατολισμό καθαρά ιατρικό.

Έτσι, οι ευθύνες που είχαν τα ΚΕΣΥ, τα οποία έδιναν έμφαση στον «εκπαιδευτικό προσανατολισμό» ήταν να διερευνήσουν, εκτιμήσουν και εξακριβώσουν τις όποιες σωματικές και εκπαιδευτικές ανάγκες έχουν οι μαθητές. Η διερεύνηση σήμαινε μια εξέταση ιατρικής φύσεως που δεν ξέφευγε από το κλασικό μοντέλο αξιολόγησης, προκειμένου στη συνέχεια να δοθεί ένα επίσημο έγγραφο που αφορούσε στην έκθεση-διάγνωση της κατάστασης του παιδιού. Έτσι, για μια ακόμη φορά υποσκελίζεται η Υποστήριξη. Ωστόσο, με την εισαγωγή του νόμου 4823/2021 και τη μετονομασία τους σε ΚΕΔΑΣΥ, απομακρύνεται η ιατρική ορολογία και δίνεται πια σημασία στην έννοια της διεπιστημονικότητας, προσδίδοντας το νόημα μιας υποστηρικτικής ενέργειας απαραίτητης στο σχολικό περιβάλλον.

Ωστόσο, στη γραπτή αναφορά για το νομοσχέδιο οι φορείς παρά το γεγονός ότι αναφέρονται ως «υποστηρικτικοί», στην πραγματικότητα αποτελούν Κέντρα που εξετάζουν και εξακριβώνουν το είδος αναπηρίας. Δηλαδή έχουν καθαρά ιατρική λειτουργία, όπως τα Κέντρα Πιστοποίησης Αναπηρίας (ΚΕ.Π.Α.), οι Ανώτατες Υγειονομικές Επιτροπές Πιστοποίησης Αναπηρίας και τα Κοινοτικά Κέντρα Ψυχικής

Υγείας Παιδιών και Εφήβων (Κο.Κ.ε.Ψ.Υ.Π.Ε.). Τα ΚΕΔΑΣΥ ασχολούνται με θέματα έγκρισης εκπαιδευτικών διεργασιών, ώστε να προτείνεται εναλλακτική διαδικασία εξέτασης των μαθητών ευθύνης τους (Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2021). Αυτή η δυνατότητα όμως που έχουν, δηλαδή να συνδέονται καθαρά με τα εκπαιδευτικά ζητήματα συνεχίζει να σχετίζεται έντονα με τις εξωτερικές παιδοψυχιατρικές εκτιμήσεις. Έτσι, παρά τις εξαγγελίες ότι βασική επιδίωξη είναι η μεταρρύθμιση και αναβάθμιση των υποστηρικτικών δομών, στην πραγματικότητα παραμένει προσκολλημένη στο ιατρικό πλαίσιο η εν λόγω εκπαίδευση και δε διευρύνεται σε παρέμβαση με την έννοια της υποστήριξης-ενίσχυσης.

## **2.8 Διεπιστημονική Ομάδα των ΚΕΔΑΣΥ**

Η διεπιστημονικότητα ως μορφή γνώσης στο ζήτημα της αξιολόγησης αντιλαμβάνεται τις μαθησιακές δυσκολίες σφαιρικά και ουσιαστικά. Θεωρείται ένα σημαντικό έργο των επιστημόνων που έχει ως σκοπό την λεπτομερή εξέταση και αποτίμηση όλων των παραμέτρων ώστε να οδηγηθεί σε μια αξιόπιστη αξιολόγηση (Choi & Pak, 2008).

Η διεπιστημονική προσέγγιση στην ειδική αγωγή αναλαμβάνει ως ακαδημαϊκή λειτουργία την προώθηση της ισότητας των «ευκαιριών μάθησης» στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, μέσω κατευθυντήριων γραμμών που επιτρέπουν στους δασκάλους να προωθούν την εκπαιδευτική ενσωμάτωση των μειονοτικών ομάδων και ιδιαίτερα εκείνων που αντιμετωπίζουν εμπόδια στη μάθηση και στην κοινωνική συμμετοχή. Σύμφωνα με τον Σούλη (2018), η διεπιστημονικότητα ως εκπαιδευτικό επίπεδο πραγματοποιεί έργο στη βασική εκπαίδευση για τον εντοπισμό ακαδημαϊκών αδυναμιών στην προσοχή αυτού του μαθητικού πληθυσμού από καθηγητές τακτικών σχολείων, επαγγελματίες που χαρακτηρίζονται από την ανάπτυξη ομοιογενών μοντέλων διδασκαλίας σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο τύπο ατόμου.

Αυτά τα μοντέλα διδασκαλίας εφαρμόζονται στην πράξη μέσω της χρήσης μεθοδολογιών που εστιάζονται περισσότερο στον δάσκαλο παρά στα χαρακτηριστικά

των μαθητών. ομαδικές στρατηγικές διδασκαλίας που δεν λαμβάνουν υπόψη τις ικανότητες του προγράμματος σπουδών ή τα στυλ μάθησης των μαθητών, αγνοούν τις μεταβλητές που υπάρχουν στο εκπαιδευτικό περιβάλλον που διευκολύνουν ή εμποδίζουν τη μάθηση της διαφορετικότητας

Με τον νόμο 1143/1981, το πεδίο της εργασίας της ειδικής αγωγής έγινε ευρύτερο καθώς έγινε αποδεκτό ότι άτομα με αναπηρίες ή μαθησιακές δυσκολίες έχουν δικαίωμα σε ίσες ευκαιρίες. Έτσι, προστέθηκαν στα σχολεία αυτά προσωπικό της ειδικής αγωγής όπως εργοθεραπευτές, εξειδικευμένοι σύμβουλοι, ψυχολόγοι, φυσικοθεραπευτές και θεραπευτές παιδαγωγοί. Στην πραγματικότητα ο εν λόγω νόμος για τη γενική εκπαίδευση προσδιορίζει την εκπαιδευτική φροντίδα "ατόμων με πάσης φύσεως σωματικές αναπηρίες ως μέρος της δημόσιας εκπαιδευτικής υπηρεσίας.

Πρόκειται για παιδιά και νέους που χρειάζονται, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ή καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, ειδική εκπαιδευτική υποστήριξη ή προσοχή προκειμένου να επιτύχουν τη μέγιστη δυνατή ανάπτυξη. Με αυτόν τον τρόπο, τα παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες μπορούν να λάβουν ποιοτική εκπαίδευση και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη παράγραφο, ο νόμος 2817/2000 καθιερώνει τη διαγνωστική διεργασία από κατάλληλους φορείς με την ανάπτυξη των ΚΔΑΥ. Αυτή η δομή συγκροτείται από εκπαιδευτικούς, ψυχολόγους, κοινωνικούς λειτουργούς και παιδοψυχίατρους. Στη συνέχεια, με την εισαγωγή του νόμου 3699/2008 ως ΚΕΔΔΥ, τα οποία δίνουν βαρύτητα στην διεπιστημονική αξιολόγηση. Γι' αυτόν τον λόγο συγκροτήθηκε πενταμελής ομάδα που περιλαμβάνει έναν εκπαιδευτικό μαζί με την σύμπραξη διαφόρων ειδικοτήτων που σχετίζονται με τις διάφορες αναπηρίες.

Η σύνθεση της διεπιστημονικής ομάδας αυτού του φορέα αλλάζει ξανά το 2018, όπου μέσω του νόμου 4547 στα ΚΕΣΥ εισέρχεται μια τριμελής διεπιστημονική ομάδα (ειδικός εκπαιδευτικός, κοινωνικός λειτουργός και σχολικός ψυχολόγος) οι οποίοι θα έχουν την κύρια ευθύνη για σε κάθε θέμα εκπαιδευτικής διαδικασίας των λειτουργιών της υγείας. Παράλληλα δύναται να λαμβάνουν μέρος ένας

λογοθεραπευτής ή εργοθεραπευτής ή φυσιοθεραπευτής εφόσον αυτή την ενέργεια την εγκρίνει η διεπιστημονική ομάδα. Η σύσταση διατηρείται και στην εμφάνιση του νόμου 4823/2021, όπου ο φορέας μετονομάζεται για μια ακόμη φορά και καλείται ΚΕΔΑΣΥ.

Ο νόμος του 2018 απέβλεπε στο να θέσει τις βάσεις για την «απομάκρυνση» της πολιτικής που στεκόταν προσκολλημένη στην καθαρά ιατρική προσέγγιση της εκπαίδευσης και να δώσει σημασία στην ενταξιακή εκπαίδευση. Έτσι, τα μέλη που είναι ιατρικό προσωπικό φροντίζουν για τον περιορισμό κάθε είδους αποκλεισμού και διακρίσεων και την προώθηση των ίσων δικαιωμάτων στην εκπαίδευση.

Χάρη στην ενταξιακή εκπαίδευση, είναι δυνατή η προσαρμογή της εκπαίδευσης στις ανάγκες των μαθητών, γεγονός που τους κάνει να αισθάνονται άνετα και αποδεκτά, σύμφωνα με τον Oliver (2009), ανεξάρτητα από τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν. Αυτό θα τους επιτρέψει να έχουν μια θετική ψυχολογική ανάπτυξη και, μακροπρόθεσμα, μια πιο ολοκληρωμένη ζωή (Oliver, 2009).

Η πραγματικότητα δείχνει ότι ακόμη και αν γίνουν κάποιες μεταρρυθμίσεις ως προς τον ενταξιακό προσανατολισμό αυτών των υπηρεσιών αποτελούν μόνο λόγια δίχως σημασία. Πιο συγκεκριμένα, η απομάκρυνση ιατρικών ειδικοτήτων δεν οδήγησε σε μια διαφορετική μορφή της αξιολόγησης, δεν προστέθηκαν εκπαιδευτικοί που να μπορούν μέσω των γνώσεών τους να βοηθήσουν και να υποστηρίξουν τους μαθητές με δυσκολίες. Έτσι παρέμειναν οι ιατροί αλλά μετατράπηκαν σε εξωτερικούς φορείς και έτσι τα προβλήματα παρέμειναν. Δίδεται μεγάλη σημασία στο σχήμα της θεραπευτικής αποκατάστασης/παρέμβασης, ακυρώνοντας την όποια προσπάθεια για πραγματοποίηση Εξατομικευμένων Προγραμμάτων Υποστήριξης στο σχολικό περιβάλλον.

Πιο αναλυτικά, η εξάρτηση των ΚΕΔΑΣΥ από γνωματεύσεις ιατρικών ειδικοτήτων έχει προξενήσει ιδιαίτερο περιορισμό ως προς τα καθήκοντα των διεπιστημονικών ομάδων στην υποστήριξη των μαθητών, επειδή το συμπεριληπτικό μοντέλο παροχής κατάλληλης εκπαίδευσης εξακολουθεί να εξαρτάται σύμφωνα με το νόμο από παιδοψυχιατρική εκτίμηση ασκείται φορείς εκτός ΚΕΔΑΣΥ. Ως εκ τούτου, οι γονείς είναι υποχρεωμένοι να πηγαίνουν στην υπηρεσία με τη διάγνωση

του παιδοψυχιάτρου προκειμένου να λάβει τέλος η αξιολογική έκθεση και υποστήριξη στον σχολικό οργανισμό. Η εν λόγω διαδικασία έχει ως αποτέλεσμα μια τεράστια αναμονή, όπως επισημαίνεται από την Ατταλιώτου (2019) καθώς σχολεία, γονείς και διαγνωστικές υπηρεσίες περιμένουν αρκετό χρόνο να λάβουν την εκάστοτε παιδοψυχιατρική αξιολόγηση από το πρώτο της βήμα μέχρι ανάπτυξη και υποστήριξη των μαθητών (Ατταλιώτου, 2019).

Ως προς τις ευθύνες με τις οποίες είναι επιφορτισμένη η διεπιστημονική ομάδα των ΚΕΔΑΣΥ περιγράφονται στο νέο νόμο του 2021 αναφέρονται τα εξής:

- 1) Η μελέτη και αποτίμηση των εκπαιδευτικών και ψυχοκοινωνικών δυσκολιών των μαθητών,
- 2) η δημιουργία και πραγματοποίηση εκπαιδευτικών και ψυχοκοινωνικών παρεμβάσεων για την παροχή βοήθειας στους μαθητές, τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς,
- 3) Η βοήθεια προς το ολικό πλαίσιο των σχολικών μονάδων μέσα από το σχεδιασμό προγραμμάτων πρωτογενούς ή δευτερογενούς πρόληψης και προαγωγής της ψυχικής υγείας,
- 4) Η πληροφόρηση και κατάρτιση του κοινωνικού συνόλου με ανάλογο εκπαιδευτικό υλικό και εκπαιδευτικές ενέργειες με σκοπό την ευαισθητοποίηση σε ζητήματα διαφορετικότητας (Ν. 4823/2021, Άρθρο 11).

Οι προαναφερόμενες ενέργειες ικανοποιούν ένα ευρύ πλαίσιο τόσο μελέτης και υποστήριξης των αναγκών των μαθητών όσο και πληροφόρησης αλλά και ουσιαστικής βοήθειας των σχολικών μονάδων και της τοπικής κοινωνίας. Στο σημείο, λοιπόν, αυτό θα δοθεί έμφαση στη διεργασία της αξιολογικής έκθεσης-διάγνωσης, όπως εφαρμόζεται στην πρακτική των ειδικοτήτων στα ΚΕΔΑΣΥ, προκειμένου να τονιστούν οι παράγοντες που επιβάλλεται να τροποποιηθούν με σκοπό την καλύτερευση της ποιότητας της προσφερόμενης αξιολογικής διαδικασίας.

## 2.9 Σκοπός και αρμοδιότητες των ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ.

Σύμφωνα με τον νόμο 4823/2021, ο σκοπός των Κέντρων Διασφάλισης της Αξιοπρεπούς Σχολικής Ζωής (ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ.) είναι να παράσχουν υποστήριξη σε μαθητές, σχολικές μονάδες και Εκπαιδευτικά Κέντρα στην περιοχή τους, με στόχο τη διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης όλων των μαθητών στην εκπαίδευση και την προώθηση της αρμονικής τους ψυχοκοινωνικής ανάπτυξης και προόδου. Για θέματα που ανήκουν αποκλειστικά στο πεδίο αρμοδιότητας των Κέντρων Διασφάλισης της Αξιοπρεπούς Σχολικής Ζωής (ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ.), δεν υπάρχει αρμοδιότητα για άλλες δημόσιες υπηρεσίες ή φορείς.

Η διάταξη που βρίσκεται στο άρθρο 11 καθορίζει με έμφαση τις εξουσίες των ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ., οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

1. Αξιολόγηση των αναγκών της εκπαίδευσης
2. Αποκλειστική σύνταξη ατομικών αξιολογήσεων για τους μαθητές που ανήκουν στην αρμοδιότητα του σχολείου τους
3. Η παρότρυνση στην εκάστοτε σχολική μονάδα για την ανάπτυξη προσαρμοσμένων προγραμμάτων εκπαιδευτικής και ψυχοπαιδαγωγικής υποστήριξης, είτε ατομικά είτε ομαδικά, σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς και το Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό (Ε.Ε.Π.). Επίσης, προτείνεται η εφαρμογή κοινωνικών και άλλων ενισχυτικών μέτρων για άτομα με αναπηρία ή ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, είτε στο σχολείο είτε στο περιβάλλον τους.
4. Προτάσεις προς τις σχολικές μονάδες για την εφαρμογή προγραμμάτων πρόληψης και πρόιμης αντιμετώπισης, τα οποία συνδυάζουν διαφορετικές επιστημονικές και εκπαιδευτικές προσεγγίσεις.
5. Η αξιολόγηση των βασικών στοιχείων των Εξατομικευμένων Προγραμμάτων Εκπαίδευσης (Ε.Π.Ε.), όπως ορίζονται στην ενότητα 5 του άρθρου 4 του νόμου 3699/2008 (Α' 199).
6. Η ενθάρρυνση της εφαρμογής αρχών που αφορούν τη διαφοροποιημένη παιδαγωγική προσέγγιση.



7. Ο καθορισμός των απαιτούμενων εκπαιδευτικών βοηθημάτων για μαθητές με αναπηρία ή ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, είτε στο σχολείο είτε στο σπίτι, η παροχή υπηρεσιών υποστηρικτικών τεχνολογιών χωρίς την ανάγκη ιατρικής γνωμάτευσης, καθώς και η διευκόλυνση από κάθε αρμόδιο φορέα για την απρόσκοπτη πρόσβαση και παραμονή των μαθητών στους εκπαιδευτικούς χώρους, σύμφωνα με τις διατάξεις της Διεθνούς Σύμβασης για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρίες (Α' 88).
8. Η αποκλειστική δημιουργία ενός αξιολογικού αναφορικού συστήματος για τους μαθητές που παρακολουθούν μαθήματα σε δημόσια ή ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, με εφαρμογή σε ειδικές διατάξεις.
9. Η αποκλειστική απόφαση για την αντικατάσταση των γραπτών εξετάσεων για μαθητές με αναπηρία ή ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες σε δημόσιες ή ιδιωτικές εκπαιδευτικές δομές με προφορικές ή άλλες εναλλακτικές μορφές εξέτασης λαμβάνεται με παραφρασμένη μορφή.
10. Η πρόταση προς τις αρμόδιες υπηρεσίες σχετικά με θέματα που αφορούν την ανάδειξη, τη δημιουργία, τη μετατροπή, τη συγχώνευση, την κατάργηση, την υποβάθμιση και τη μεταφορά, καθώς επίσης και την επέκταση των ειδικοτήτων και των τμημάτων των Σχολικών Μονάδων Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης (Σ.Μ.Ε.Α.Ε.), των Τμημάτων Ένταξης (Τ.Ε.) είναι να γίνει αναθεώρηση και προσαρμογή των υπηρεσιών αυτών σύμφωνα με τις ανάγκες και τις αλλαγές στον εκπαιδευτικό τομέα.
11. Η διερεύνηση των αιτημάτων για ψυχοκοινωνική υποστήριξη, καθώς και η προσφορά συμβουλευτικής υποστήριξης και καθοδήγησης σε θέματα που σχετίζονται με την ειδική εκπαίδευση στη σχολική κοινότητα.

## **2.10 Η λειτουργία των ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ**

Τα ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ λειτουργούν βάσει της διάταξης που προβλέπει τη δομή των διεπιστημονικών ομάδων, όπως καθορίζεται από τον κανονισμό που αφορά τη λειτουργία τους. Η ομάδα που συνθέτει την υπηρεσία περιλαμβάνει τον επικεφαλής και τη διοικητική υποστήριξη, οι οποίοι επιλέγονται από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Επιπλέον, αποτελείται από

εκπαιδευτικούς ειδικής αγωγής σε προσχολικό και δημοτικό επίπεδο, εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που πληρούν τις απαιτήσεις για εργασία στην υπηρεσία, καθώς και ειδικούς όπως ψυχολόγο, κοινωνικό λειτουργό, λογοθεραπευτή, εργοθεραπευτή και φυσιοθεραπευτή.

Συνήθως, τα ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ. προσλαμβάνουν προσωπικό που έχει εκπαιδευτική εμπειρία και εξειδίκευση στην ειδική αγωγή, καθώς και σε άλλους εξειδικευμένους κλάδους, όπως απαιτείται από τις ανάγκες της υπηρεσίας. Στο ΕΕΠ συμπεριλαμβάνονται:

- Νηπιαγωγοί Ειδικής Αγωγής (ΠΕ 61): Άτομα που έχουν πτυχίο νηπιαγωγού με εξειδίκευση στην ειδική αγωγή.
- Νηπιαγωγοί Γενικής Εκπαίδευσης με Ειδική Αγωγή (ΠΕ 60.50): Άτομα που έχουν πτυχίο νηπιαγωγού γενικής εκπαίδευσης με εξειδίκευση στην ειδική αγωγή.
- Ειδικοί Παιδαγωγοί (ΠΕ 71): Δάσκαλοι με εξειδίκευση στην ειδική αγωγή.
- Δάσκαλοι Γενικής Εκπαίδευσης με Ειδική Αγωγή (ΠΕ 70.50): Δάσκαλοι με βασικό πτυχίο στη γενική εκπαίδευση και εξειδίκευση στην ειδική αγωγή.
- Φιλολόγοι με Ειδική Αγωγή (ΠΕ 02.50): Φιλολόγοι με εξειδίκευση στην ειδική αγωγή.
- Μαθηματικοί ή Φυσικοί με Ειδική Αγωγή (ΠΕ 03.50 και ΠΕ 04.50): Μαθηματικοί ή φυσικοί με εξειδίκευση στην ειδική αγωγή.

Σύμφωνα με το άρθρο 13 του νόμου 4823/2021, το Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό περιλαμβάνει τους εξειδικευμένους επαγγελματίες που ανήκουν στις εξής κατηγορίες:

- Λογοθεραπευτές (ΠΕ21)
- Ψυχολόγους (ΠΕ23)
- Φυσιοθεραπευτές (ΠΕ28)
- Εργοθεραπευτές (ΠΕ29)
- Κοινωνικούς Λειτουργούς (ΠΕ30)

Η κατανομή του προσωπικού ανά ειδικότητα σε κάθε ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ. προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες της εκάστοτε υπηρεσίας και το πλήθος των σχολείων και των

μαθητών που απαιτείται να εξυπηρετήσει. Συνολικά, το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων έχει διαθέσει 1120 θέσεις προσωπικού για αυτόν τον σκοπό.

Σε μεγάλους νομούς, όπως η Αττική και η Θεσσαλονίκη, υπάρχουν περισσότερα από ένα ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ. Η στελέχωσή τους αναλόγως των αναγκών μπορεί να απαιτεί περισσότερους από έναν ειδικούς ανά ειδικότητα.

Η κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό επιτυγχάνεται μέσω της πρόσληψης τόσο μόνιμου προσωπικού όσο και αναπληρωτών. Αυτοί οι υπάλληλοι διορίζονται ή είναι ήδη διορισμένοι από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, σύμφωνα με συμβάσεις που μπορεί να είναι είτε αορίστου είτε ορισμένου χρόνου.

Σε κάθε ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ., δημιουργούνται ομάδες από ειδικούς ποικίλων επιστημονικών πεδίων, οι οποίοι συνεργάζονται για να αντιμετωπίσουν διάφορες ανάγκες.

Οι ανάγκες που περιγράφονται στον νόμο 4823/2021 περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών, την έρευνα των αιτημάτων ψυχοκοινωνικής υποστήριξης, τη συνολική υποστήριξη των σχολικών μονάδων, την ενημέρωση και επιμόρφωση της σχολικής κοινότητας, την ευαισθητοποίηση του κοινωνικού συνόλου, τη συνεργασία μεταξύ των σχολικών μονάδων, την παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης και τον σχεδιασμό επιμορφωτικών δράσεων.

Η διαδικασία που ακολουθείται για την επίτευξη των παραπάνω περιλαμβάνει:

- Η σχολική διοίκηση εκπληρώνει το αίτημα των γονέων για αξιολόγηση, συμπεριλαμβάνοντας την περιγραφική αξιολόγηση από τους εκπαιδευτικούς του μαθητή, τις συστάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων και την απόφαση για την παραπομπή του μαθητή στην αντίστοιχη υπηρεσία, συμπεριλαμβανομένων δειγμάτων γραφής του μαθητή.
- Ένα μέλος της διαπολιτισμικής ομάδας αναλαμβάνει τον φάκελο του μαθητή και οργανώνει το ραντεβού με την ομάδα. Συνήθως, οι συναντήσεις διεξάγονται σε δύο στάδια προκειμένου να εξασφαλιστεί μια αντικειμενική αξιολόγηση.

- Ο κοινωνικός λειτουργός συναντά τους γονείς ή τους κηδεμόνες του μαθητή, ενώ τα υπόλοιπα μέλη της διαπολιτισμικής ομάδας συναντούν τον ίδιο τον μαθητή.
- Μόλις ολοκληρωθεί η εργασία, τα άτομα που συμμετέχουν στη διακλαδική ομάδα καταγράφουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.
- Σχεδιάζεται μια διαδικασία διεπιστημονικής συνάντησης μεταξύ διαφορετικών επιστημονικών πεδίων, με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων και στη συνέχεια τη σύνταξη της γνωμάτευσης. Επίσης, συμφωνείται η δημιουργία ενός προσαρμοσμένου προγράμματος εκπαίδευσης (ΕΠΕ) βάσει των αποτελεσμάτων της γνωμάτευσης, το οποίο προσαρμόζεται στις ατομικές ανάγκες του μαθητή με σκοπό την αντιμετώπιση και βελτίωση των αδυναμιών του. Η Εκπαιδευτική Πολιτική Εταιρεία (ΕΠΕ) απευθύνεται τόσο στο σχολείο όσο και στους εκπαιδευτικούς που ασχολούνται καθημερινά με την εκπαίδευση των μαθητών.
- Αφού ολοκληρωθεί η σύνταξη της γνωμάτευσης και αυτή εγκριθεί από τον αρμόδιο προϊστάμενο, ο γονέας λαμβάνει την γνωμάτευση και του δίνονται οι αναγκαίες οδηγίες. Ανάλογα με την κάθε κατάσταση, είναι πιθανό να απαιτηθεί επέμβαση στο σχολείο για την υποστήριξη του μαθητή, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Η αξιολόγηση του εκάστοτε μαθητή πραγματοποιείται από ειδικευμένους εκπαιδευτικούς και μέλη του ΕΕΠ, όπως λογοθεραπευτές, εργοθεραπευτές και ψυχολόγους. Για την αξιολόγηση χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό ανεπίσημων τεστ και σταθμισμένων εργαλείων. Παράλληλα, λαμβάνονται υπόψη όλες οι πληροφορίες που έχουν παρασχεθεί από τους γονείς και το σχολείο και που συγκεντρώνονται στον αρχείο του μαθητή.

Σε κάθε περίπτωση όπου απαιτείται η επέμβαση των διεπιστημονικών ομάδων του ΚΕ.Δ.Α.Σ.Υ. για να υποστηρίξουν σχολικές μονάδες, εκπαιδευτές ή μαθητές εντός της σχολικής μονάδας, οι ομάδες αυτές συλλέγουν τα αιτήματα, τα προβλήματα και τις ανησυχίες των σχολικών μονάδων, των γονέων και των εκπαιδευτικών. Στη συνέχεια, αυτά τα θέματα συζητούνται και επιλύονται μέσω της διοργάνωσης

επιμορφωτικών και συμβουλευτικών δράσεων, πάντα με τη σύμφωνη γνώμη του αρμόδιου διευθυντή ή διευθύντριας.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> - Μεθοδολογία της έρευνας

### 3.1 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η μεθοδολογία της παρούσας μελέτης έχει σχεδιαστεί με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και του εργασιακού άγχους μεταξύ των εργαζομένων στο ΚΕΔΑΣΥ. Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει το σχεδιασμό της έρευνας, την επιλογή δειγμάτων, τα μέσα συλλογής δεδομένων, τη διαδικασία συλλογής δεδομένων και τις τεχνικές ανάλυσης δεδομένων που χρησιμοποιούνται στη μελέτη (Καλογεράκη, 2020).

Για την ανάλυση του θέματος, ορίστηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ;
2. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακού άγχους του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ;
3. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού άγχους και της εργασιακής ικανοποίησης του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ;
4. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν το εργασιακό άγχος του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ;

Για να απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα, θα χρησιμοποιηθεί συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου, με συμμετοχή εργαζομένων από διάφορα τμήματα του ΚΕΔΑΣΥ. Τα δεδομένα θα αναλυθούν με τη χρήση στατιστικών μεθόδων, όπως η πολυμεταβλητή ανάλυση και η κανονική παλινδρόμηση, προκειμένου να διερευνηθούν οι πιθανές συσχετίσεις και οι επιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών(Ψιλούτσικου, 2023).

### 3.2 Σχεδιασμός Έρευνας

Ο προσδιορισμός του σχεδιασμού μιας έρευνας αποτελεί κρίσιμο βήμα για την επίτευξη των στόχων της μελέτης. Στην παρούσα έρευνα, έχει επιλεγεί ένας

ποσοτικός σχεδιασμός έρευνας με μια συγχρονική προσέγγιση. Η επιλογή αυτή έχει γίνει λόγω της αποτελεσματικότητάς της στη συλλογή δεδομένων από ένα μεγάλο δείγμα ερευνούμενων, επιτρέποντας την εύρεση γενικών παραδόσεων (Λιναρδής, Μαραβελάκης, & Φραγκούλης, 2023).

Η μέθοδος αυτή επιτρέπει την εξέταση της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και του εργασιακού άγχους σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο. Μέσω της συλλογής δεδομένων σε αυτό το σημείο, μπορούμε να αξιολογήσουμε την τρέχουσα κατάσταση των εργαζομένων σε σχέση με την ικανοποίηση και το άγχος που αντιμετωπίζουν (Σταμοβλάσης, 2015).

Ο σχεδιασμός της εγκάρσιας τομής, δηλαδή η συλλογή δεδομένων από διαφορετικούς εργαζόμενους κατά τον ίδιο χρόνο, επιτρέπει την αποτελεσματική ανάλυση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούμε να εξετάσουμε πιθανές συσχετίσεις και παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και το άγχος στο πλαίσιο της εργασιακής περιβάλλοντος (Καλογεράκη, 2020).

Συνολικά, ο ποσοτικός σχεδιασμός με συγχρονική προσέγγιση αποτελεί μια κατάλληλη μέθοδο για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και εργασιακού άγχους στα ΚΕΔΑΣΥ.

### **3.3 Επιλογή δείγματος**

Για την πραγματοποίηση της μελέτης, το δείγμα επιλέχθηκε με τη χρήση της τεχνικής της δειγματοληψίας ευκολίας. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν με βάση τη διαθεσιμότητά τους και την ευκολία πρόσβασης των ερευνητών σε αυτούς. Ως αποτέλεσμα, συλλέχθηκαν 146 ερωτηματολόγια από το επιστημονικό προσωπικό των ΚΕΔΑΣΥ.

Για να είναι επιλέξιμοι για συμμετοχή στη μελέτη, οι συμμετέχοντες έπρεπε να πληρούν ορισμένα κριτήρια ένταξης. Αυτά περιλάμβαναν την πλήρη απασχόληση, την ηλικία 18 ετών και άνω, καθώς και τουλάχιστον ένα έτος εργασιακής εμπειρίας στον τρέχοντα οργανισμό τους. Από την άλλη πλευρά, εργαζόμενοι με λιγότερο από

ένα έτος εμπειρίας στην τρέχουσα θέση τους αποκλείστηκαν από τη μελέτη, με σκοπό να διασφαλιστεί η συνέπεια στην εργασιακή εμπειρία μεταξύ των συμμετεχόντων.

Οι παράμετροι της επιλογής αυτής επιδιώκουν να διασφαλίσουν την αντιπροσώπευση και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, προσαρμόζοντας το δείγμα έτσι ώστε να αντικατοπτρίζει τη γενική πληθυσμιακή ομάδα του επιστημονικού προσωπικού των ΚΕΔΑΣΥ.

### **3.4 Μέσα συλλογής δεδομένων**

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας περιλάμβανε 30 κλειστές ερωτήσεις εκ των οποίων οι πρώτες 6 αφορούσαν τα χαρακτηριστικά του δείγματος (Ηλικία, Φύλο, Οικογενειακή κατάσταση, Ώρες εργασίας μου εβδομαδιαία, Υπηρεσιακή κατάσταση, Επίπεδο Σπουδών) και οι υπόλοιπες 24 (1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα) αφορούσαν την εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος. Οι πρώτες 7 αφορούσαν την εργασιακή ικανοποίηση (π.χ. 4. Οι ανώτεροι μου με εκτιμούν; (Προϊστάμενος/η, Σύμβουλος Ειδικής Αγωγής ή Επιστημονικής Ευθύνης, Περιφερειακός/ή Διευθυντής/τρια)) και οι υπόλοιπες 17 αφορούσαν το άγχος [π.χ. 19. Θεωρείτε ότι ο όγκος των εργασιακών υποχρεώσεων μειώνει τον χρόνο απασχόλησης και φροντίδας με τα σημαντικά (μαθητές/τριες με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, κατάρτιση Εξατομικευμένων Προγραμμάτων Εκπαίδευσης και παρακολούθησης αυτών στις τάξεις τους);].

Για την βελτίωση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε αρχικά μια πιλοτική έρευνα σε 15 εργαζόμενους. Μια πιλοτική μελέτη είναι μια μικρής κλίμακας προκαταρκτική μελέτη που διεξάγεται πριν από το κύριο ερευνητικό έργο. Η πρωταρχική σημασία του έγκειται στην ικανότητά του να εντοπίζει πιθανά προβλήματα και να βελτιώνει τον ερευνητικό σχεδιασμό, διασφαλίζοντας την επιτυχία και την αξιοπιστία της κύριας μελέτης. Εδώ είναι αρκετοί βασικοί λόγοι για τους οποίους μια πιλοτική μελέτη είναι ζωτικής σημασίας (Ψιλούτσικου, 2023): Αξιολόγηση σκοπιμότητας: Μια πιλοτική μελέτη ελέγχει τη σκοπιμότητα του



σχεδιασμού της έρευνας, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών πρόσληψης, των μεθόδων συλλογής δεδομένων και της κατανομής πόρων. Βοηθά να προσδιοριστεί εάν οι προγραμματισμένες διαδικασίες είναι πρακτικές και διαχειρίσιμες εντός του δεδομένου χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού. Επικύρωση οργάνων: Η διεξαγωγή πιλοτικής μελέτης επιτρέπει στους ερευνητές να επικυρώσουν και να βελτιώσουν τα μέσα συλλογής δεδομένων, όπως ερωτηματολόγια ή πρωτόκολλα συνέντευξης. Διασφαλίζει ότι οι ερωτήσεις είναι σαφείς, αμερόληπτες και αποτυπώνουν αποτελεσματικά τις προβλεπόμενες πληροφορίες. Προσδιορισμός πιθανών ζητημάτων: Με την προσομοίωση των πραγματικών συνθηκών της μελέτης, μια πιλοτική μελέτη μπορεί να αποκαλύψει απρόβλεπτα ζητήματα που σχετίζονται με την εφοδιαστική της μελέτης, τις δεοντολογικές εκτιμήσεις και τη διαχείριση των συμμετεχόντων. Η έγκαιρη αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων αποτρέπει δαπανηρά σφάλματα και καθυστερήσεις κατά τη διάρκεια της κύριας μελέτης. Βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων: Οι πιλοτικές μελέτες παρέχουν προκαταρκτικά δεδομένα που μπορούν να αναλυθούν για να ελεγχθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητά τους. Αυτό βοηθά στην πραγματοποίηση των απαραίτητων προσαρμογών για τη βελτίωση της συνολικής ποιότητας και ακρίβειας των δεδομένων που συλλέγονται στην πλήρη μελέτη. Ενίσχυση της ετοιμότητας της ερευνητικής ομάδας: Χρησιμεύει ως ευκαιρία κατάρτισης για την ερευνητική ομάδα, επιτρέποντάς τους να εξοικειωθούν με τα πρωτόκολλα μελέτης και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, οδηγώντας σε πιο αποδοτική και αποτελεσματική συλλογή δεδομένων κατά τη διάρκεια της κύριας μελέτης. Συνολικά, μια πιλοτική μελέτη είναι ένα ανεκτίμητο βήμα στην ερευνητική διαδικασία, παρέχοντας πληροφορίες που ενισχύουν την ευρωστία και την αξιοπιστία των τελικών ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Επιπρόσθετα, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την διερεύνηση της αξιοπιστία των δύο κλιμάκων. Ο δείκτης Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) είναι ένα μέτρο αξιοπιστίας που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνοχής μιας κλίμακας ή ερωτηματολογίου (Καλογεράκη, 2020). Ειδικότερα, εκτιμά πόσο καλά οι επιμέρους ερωτήσεις μιας κλίμακας μετρούν την ίδια υποκείμενη διάσταση ή κατασκευή. Ο Cronbach's alpha κυμαίνεται από 0 έως 1, με υψηλότερες τιμές να υποδεικνύουν μεγαλύτερη αξιοπιστία. Ένας γενικά αποδεκτός κανόνας είναι

ότι μια τιμή Cronbach's alpha πάνω από 0,70 θεωρείται αποδεκτή για ερευνητικούς σκοπούς, αν και ορισμένοι ερευνητές προτιμούν τιμές πάνω από 0,80 για μεγαλύτερη αξιοπιστία. Η σημασία του Cronbach's alpha έγκειται στα εξής: Εσωτερική Συνοχή: Ο δείκτης παρέχει μια εκτίμηση για το πόσο καλά τα ερωτήματα μιας κλίμακας συνδέονται μεταξύ τους, δηλαδή, αν μετρούν την ίδια έννοια. Βελτίωση Εργαλείων Μέτρησης: Οι ερευνητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον δείκτη για να εντοπίσουν και να εξαλείψουν ή να αναθεωρήσουν αδύναμα ή άσχετα ερωτήματα, βελτιώνοντας έτσι την ακρίβεια και τη συνοχή του ερωτηματολογίου. Εμπιστοσύνη στα Αποτελέσματα: Ένας υψηλός δείκτης Cronbach's alpha ενισχύει την εμπιστοσύνη στα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς υποδηλώνει ότι τα δεδομένα που συλλέγονται είναι αξιόπιστα και μπορούν να αναπαραχθούν σε διαφορετικά δείγματα. Στη συγκεκριμένη έρευνα βρέθηκαν τα ακόλουθα αποτελέσματα: Εργασιακή ικανοποίηση (Cronbach's alpha = .665, N = 7), Άγχος (Cronbach's alpha = .877, N = 14, 17, 20 – 23 αντιστράφηκαν). Το πρώτο αποτέλεσμα είναι οριακά αποδεκτό και το δεύτερο ικανοποιητικό.

### **3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων περιλάμβανε διάφορα βήματα για τη διασφάλιση της ακρίβειας και της ακεραιότητας των δεδομένων: Αρχικά υπήρχε η ανάγκη για την δεοντολογική έγκριση: Πριν από τη συλλογή δεδομένων, λαμβάνεται δεοντολογική έγκριση από το Συμβούλιο Θεσμικής Αναθεώρησης (Institutional Review Board / IRB) για να διασφαλιστεί ότι η μελέτη συμμορφώνεται με τα δεοντολογικά πρότυπα σχετικά με τη μεταχείριση των συμμετεχόντων. Δεύτερο σε σειρά ήταν η συναίνεση κατόπιν ενημέρωσης (Σταμοβλάσης, 2015). Στους συμμετέχοντες δόθηκε ένα έντυπο συναίνεσης κατόπιν ενημέρωσης που περιγράφει τον σκοπό της μελέτης, τις διαδικασίες, τους πιθανούς κινδύνους και τα οφέλη, καθώς και τα δικαιώματά τους στην εμπιστευτικότητα και την εθελοντική συμμετοχή. Η συγκατάθεση λαμβάνεται πριν οι συμμετέχοντες ολοκληρώσουν την έρευνα. Το τρίτο βήμα ήταν η διαχείριση της έρευνας. Η έρευνα διεξάχθηκε διαδικτυακά χρησιμοποιώντας μια ασφαλή πλατφόρμα έρευνας. Οι συμμετέχοντες λαμβάνουν μια

πρόσκληση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που περιέχει έναν σύνδεσμο προς την έρευνα. Το email περιλαμβάνει μια σύντομη εισαγωγή στη μελέτη και οδηγίες για την ολοκλήρωση της έρευνας. Για να αυξηθούν τα ποσοστά απόκρισης, στάλθηκαν δύο μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου υπενθύμισης σε διαστήματα μίας εβδομάδας μετά την αρχική πρόσκληση. Η έρευνα παραμένει ανοικτή για περίοδο τεσσάρων εβδομάδων, ώστε να υπάρχει αρκετός χρόνος συμμετοχής. Για την ασφάλεια των δεδομένων τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας κρυπτογραφούνται για την προστασία της ιδιωτικής ζωής των συμμετεχόντων. Η πρόσβαση στα ανεπεξέργαστα δεδομένα περιορίστηκε στον ερευνητή.

### **3.6 Ανάλυση δεδομένων**

Η ανάλυση δεδομένων περιλάμβανε διάφορα βήματα για την αντιμετώπιση των ερευνητικών στόχων και τον έλεγχο των υποθέσεων. Η ανάλυση διεξάγεται χρησιμοποιώντας το Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες (SPSS) έκδοση 22.0 (Σταμοβλάσης, 2015). Τα βήματα που ακολουθήθηκαν ήταν αρχικά ο καθαρισμός και έλεγχος δεδομένων. τα δεδομένα εξετάστηκαν για τιμές που λείπουν. Οι περιπτώσεις με ελλιπή δεδομένα άνω του 10% αποκλείονται από την ανάλυση ενώ στις περιπτώσεις με ελλιπή δεδομένα κάτω του 10%, χρησιμοποιείται μέση υποκατάσταση. Στην παρούσα έρευνα δεν υπήρχαν ελλιπή δεδομένα. Ακόμα, η κατανομή των βαθμολογιών για τις κύριες μεταβλητές (ικανοποίηση από την εργασία και άγχος) αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας στατιστικά στοιχεία ασυμμετρίας και κύρτωσης, καθώς και τους στατιστικούς ελέγχους Kolmogorov Smirnov & ShapiroWilk. Οι περιγραφικές στατιστικές (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, συχνότητα και ποσοστό) υπολογίστηκαν για δημογραφικές μεταβλητές και κύριες μεταβλητές μελέτης για να περιγράψουν τα χαρακτηριστικά του δείγματος και τα συνολικά επίπεδα ικανοποίησης και άγχους από την εργασία(Ψιλούτσικου, 2023). Επιπλέον, ο συντελεστής συσχέτισης Pearson υπολογίστηκε για να εξετάσουν τις διμεταβλητές σχέσεις μεταξύ των πτυχών ικανοποίησης από την εργασία και των βαθμολογιών άγχους κατάστασης και χαρακτηριστικών. Τέλος, πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης για τον εντοπισμό των προγνωστικών

παραγόντων του άγχους. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές περιλαμβάνουν δημογραφικούς παράγοντες (ηλικία, φύλο, μορφωτικό επίπεδο, θέση εργασίας, έτη εμπειρίας, οικογενειακή κατάσταση) και την ικανοποίηση από την εργασία. Εξετάστηκαν οι υποθέσεις της πολλαπλής παλινδρόμησης, συμπεριλαμβανομένης της ανεξαρτησίας των σφαλμάτων, της ομοσκεδαστικότητας και της απουσίας πολυσυγγραμμικότητας.

### **3.7 Ηθικοί προβληματισμοί**

Οι ηθικοί προβληματισμοί αποτελούν κεντρικό στοιχείο σε κάθε μελέτη, εξασφαλίζοντας την προστασία και το σεβασμό των συμμετεχόντων. Στην παρούσα έρευνα, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην εφαρμογή αυστηρών ηθικών μέτρων για τη διασφάλιση της ακεραιότητας και της εμπιστευτικότητας. Αρχικά, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πλήρως για τον σκοπό της μελέτης, τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν, τους πιθανούς κινδύνους και τα αναμενόμενα οφέλη. Αυτή η ενημέρωση έγινε πριν από την παροχή της συγκατάθεσής τους, διασφαλίζοντας έτσι ότι κάθε συμμετέχων κατανοεί πλήρως τι περιλαμβάνει η συμμετοχή του στη μελέτη (Ψιλούτσικου, 2023).

Η εμπιστευτικότητα ήταν ένα από τα βασικά ζητήματα που αντιμετωπίστηκαν με ιδιαίτερη προσοχή. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρέμειναν εμπιστευτικές καθ' όλη τη διάρκεια της μελέτης. Οι πληροφορίες που θα μπορούσαν να ταυτοποιήσουν τους συμμετέχοντες αφαιρέθηκαν από το σύνολο δεδομένων, εξασφαλίζοντας έτσι ότι οι απαντήσεις τους δεν μπορούν να συνδεθούν με την ταυτότητά τους. Τα δεδομένα αποθηκεύτηκαν με ασφάλεια και ήταν προσβάσιμα μόνο από τον ερευνητή, προκειμένου να διασφαλιστεί η ακεραιότητα και η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών.

Επιπλέον, η συμμετοχή στη μελέτη ήταν απολύτως εθελοντική. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να αποχωρήσουν από τη μελέτη ανά πάσα στιγμή χωρίς να υποστούν καμία ποινή ή αρνητική συνέπεια. Αυτή η προσέγγιση ενίσχυσε την αίσθηση ελευθερίας και ασφάλειας των συμμετεχόντων, καθιστώντας σαφές ότι η

συμμετοχή τους ήταν βασισμένη στη δική τους ελεύθερη βούληση και όχι σε οποιαδήποτε μορφή εξαναγκασμού ή πίεσης.

Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, οι συμμετέχοντες έλαβαν μια δήλωση απολογισμού. Η δήλωση αυτή περιλάμβανε πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με τη μελέτη, τα αποτελέσματα που προέκυψαν και τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα. Παρείχε επίσης στοιχεία επικοινωνίας για την περίπτωση που οι συμμετέχοντες ήθελαν να θέσουν ερωτήσεις παρακολούθησης ή να ζητήσουν περαιτέρω διευκρινίσεις.

Η όλη διαδικασία σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε με βάση τις αρχές της δεοντολογίας στην έρευνα, διασφαλίζοντας ότι οι συμμετέχοντες ήταν πλήρως προστατευμένοι και ενημερωμένοι. Η τήρηση αυτών των ηθικών κατευθυντήριων γραμμών όχι μόνο ενίσχυσε την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της μελέτης, αλλά επίσης καλλιέργησε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ του ερευνητή και των συμμετεχόντων.

Συνοψίζοντας, η έμφαση στην ηθική πρακτική κατά τη διάρκεια της έρευνας δεν ήταν απλώς μια τυπική απαίτηση, αλλά ένα ουσιαστικό στοιχείο που διευκόλυνε τη δημιουργία ενός ασφαλούς και υποστηρικτικού περιβάλλοντος για όλους τους εμπλεκόμενους. Μέσα από αυτές τις πρακτικές, η μελέτη όχι μόνο πέτυχε τους επιστημονικούς της στόχους, αλλά το έκανε με τρόπο που σεβάστηκε τα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια των συμμετεχόντων, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη στο ερευνητικό έργο και τα αποτελέσματά του.

### **3.8 Περιορισμοί**

Η μεθοδολογία αυτής της μελέτης παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να αναγνωριστούν για μια ολιστική κατανόηση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων. Αρχικά, η συγχρονική φύση της μελέτης περιορίζει την ικανότητα εξαγωγής αιτιωδών συμπερασμάτων σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και άγχους. Η συγχρονική προσέγγιση, η οποία εξετάζει τα δεδομένα σε μία μόνο χρονική στιγμή, δεν επιτρέπει την παρακολούθηση των αλλαγών και της

εξέλιξης των συναισθημάτων και των εμπειριών των συμμετεχόντων σε βάθος χρόνου. Ως αποτέλεσμα, δεν μπορούμε να καθορίσουμε με βεβαιότητα εάν η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει άμεσα το άγχος ή το αντίστροφο.

Επιπλέον, η εξάρτηση από μέτρα αυτοαναφοράς αποτελεί έναν ακόμη περιορισμό της μεθοδολογίας. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν οι ίδιοι την εργασιακή τους ικανοποίηση και το άγχος τους, κάτι που μπορεί να εισαγάγει προκαταλήψεις απόκρισης. Οι προσωπικές αντιλήψεις και οι αναμνήσεις μπορεί να είναι επηρεασμένες από διάφορους παράγοντες, όπως η διάθεση της στιγμής ή η επιθυμία να δώσουν κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις. Η μεροληψία κοινωνικής επιθυμίας, για παράδειγμα, μπορεί να οδηγήσει τους συμμετέχοντες να παρουσιάσουν μια πιο θετική εικόνα της εργασιακής τους ικανοποίησης ή να υποβαθμίσουν τα επίπεδα άγχους τους, προκειμένου να ανταποκριθούν σε αυτό που θεωρούν κοινωνικά αποδεκτό ή επιθυμητό.

Επιπλέον, παρόλο που καταβλήθηκαν σημαντικές προσπάθειες για την εξασφάλιση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, τα ευρήματα της μελέτης ενδέχεται να μην είναι πλήρως γενικεύσιμα στον ευρύτερο πληθυσμό. Η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, όπως η γεωγραφική τοποθεσία, ο τομέας εργασίας, η επαγγελματική εμπειρία και άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Ενώ οι προσπάθειες για τη συγκέντρωση ενός ποικίλου δείγματος είναι σημαντικές, είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί ότι όλες οι υποομάδες του πληθυσμού εκπροσωπούνται επαρκώς.

Συνοψίζοντας, οι περιορισμοί αυτοί υπογραμμίζουν τη σημασία της προσεκτικής ερμηνείας των αποτελεσμάτων της μελέτης. Παρόλο που τα ευρήματα παρέχουν πολύτιμες ενδείξεις σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και άγχους, οι περιορισμοί της μεθοδολογίας υποδεικνύουν την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να εξετάσουν τις δυναμικές αυτές σχέσεις χρησιμοποιώντας διαχρονικές μεθόδους, οι οποίες επιτρέπουν την παρακολούθηση των μεταβολών σε βάθος χρόνου και την εξαγωγή αιτιωδών συμπερασμάτων.

Επιπλέον, η χρήση ποικίλων μεθόδων συλλογής δεδομένων, όπως οι συνεντεύξεις και οι παρατηρήσεις, θα μπορούσε να μετριάσει τις προκαταλήψεις απόκρισης και να προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των εμπειριών των εργαζομένων. Η ενσωμάτωση αυτών των προσεγγίσεων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των ευρημάτων.

Εν τέλει, η αναγνώριση και η κατανόηση των περιορισμών της παρούσας μελέτης δεν μειώνει τη σημασία των ευρημάτων της, αλλά αντίθετα ενισχύει την ανάγκη για συνεχή διερεύνηση και βελτίωση της ερευνητικής πρακτικής στον τομέα της εργασιακής ψυχολογίας. Η κριτική αξιολόγηση των μεθοδολογικών επιλογών και των περιορισμών τους αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιστημονικής διαδικασίας, διασφαλίζοντας ότι οι μελλοντικές έρευνες θα είναι ακόμα πιο ισχυρές και αποτελεσματικές στην εξερεύνηση των πολύπλοκων σχέσεων μεταξύ της εργασίας και της ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων..

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> - Αποτελέσματα της έρευνας

### 4.1 Περιγραφική Στατιστική

Στην περιγραφική στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων, ένα σημαντικό κομμάτι αποτελεί η παρουσίαση των χαρακτηριστικών του δείγματος. Αυτό περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το πλήθος των συμμετεχόντων, το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση και άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά που μπορεί να επηρεάζουν τα αποτελέσματα της μελέτης.

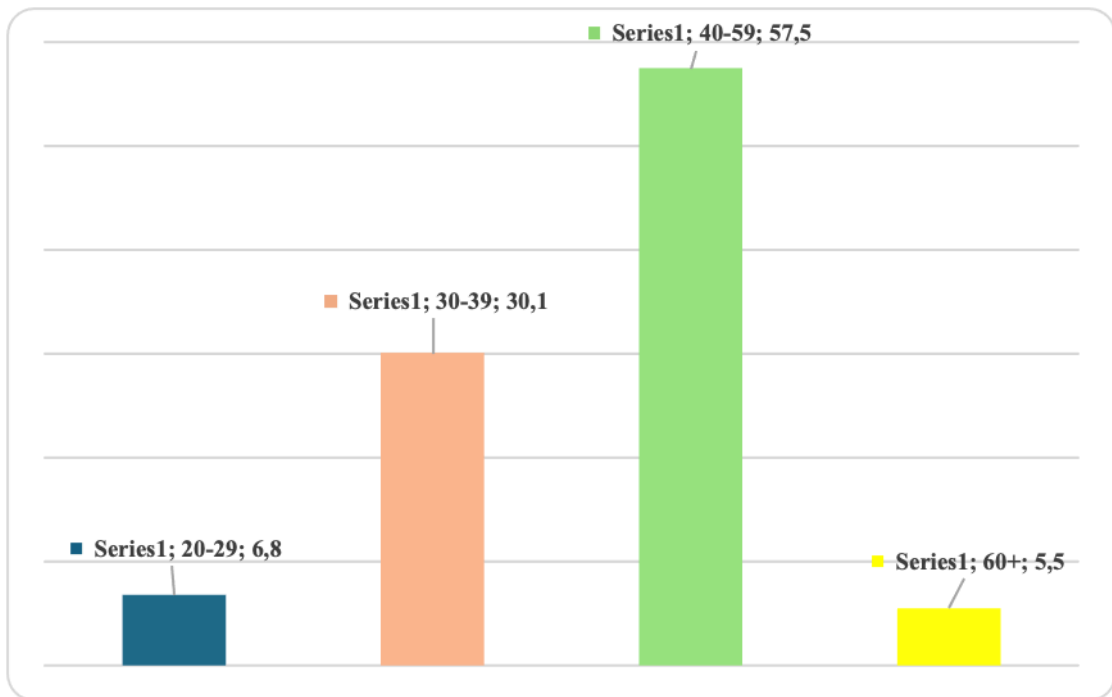
#### 4.1.1 Χαρακτηριστικά δείγματος

Στον πίνακα 4.1 και το αντίστοιχο διάγραμμα 4.1 παρατηρείται το 57,5% του δείγματος να είναι ηλικίας 40 – 59 ετών, το 30,1% του δείγματος είναι 30 – 39 ετών, το 6,8% του δείγματος είναι 20 – 29 ετών και το υπόλοιπο 5,5% του δείγματος είναι πάνω από 60 ετών.

Πίνακας 0.1. Ηλικία δείγματος

Ηλικία	N	%
20-29	10	6,8
30-39	44	30,1
40-59	84	57,5
60+	8	5,5
Σύνολο	146	100,0



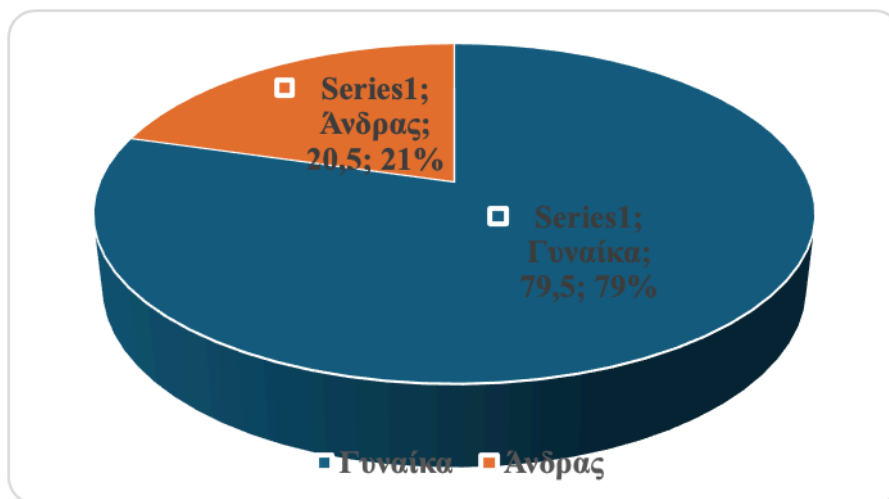


Διάγραμμα 0.1: Ηλικία δείγματος

Στον πίνακα 4.2 και το αντίστοιχο διάγραμμα 4.2 παρατηρείται το 79,5% του δείγματος να είναι γυναίκες και το υπόλοιπο 20,5% του δείγματος είναι άνδρες.

Πίνακας 0.2. Φύλο.

Φύλο	N	%
Γυναίκα	116	79,5
Άνδρας	30	20,5
Σύνολο	146	100,0

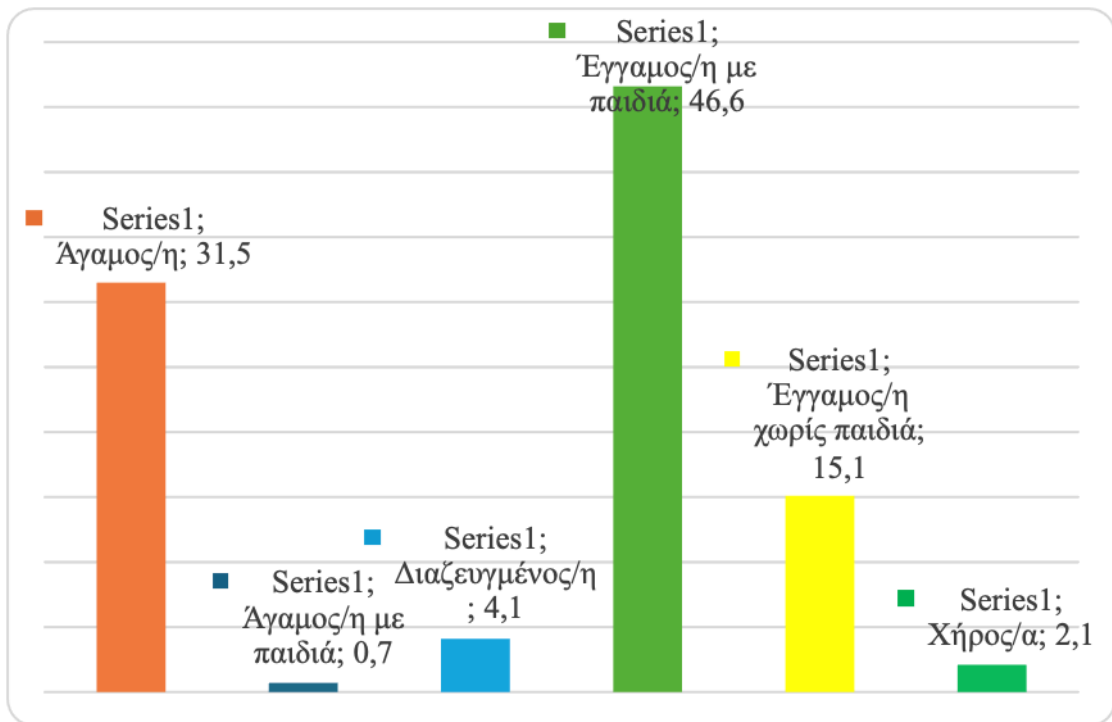


Διάγραμμα 0.2: Φύλο.

Πίνακας 0.3. Οικογενειακή κατάσταση.

Οικογενειακή κατάσταση	N	%
Άγαμος/η	46	31,5
Άγαμος/η με παιδιά	1	,7
Διαζευγμένος/η	6	4,1
Έγγαμος/η με παιδιά	68	46,6
Έγγαμος/η χωρίς παιδιά	22	15,1
Χήρος/α	3	2,1
Σύνολο	146	100,0

Στον πίνακα 4.3 και το αντίστοιχο διάγραμμα 4.3 παρατηρείται το 46,6% του δείγματος να είναι παντρεμένοι με παιδιά, το 31,5% του δείγματος είναι άγαμοι, το 15,1% του δείγματος είναι παντρεμένοι χωρίς παιδιά, το 2,1% του δείγματος είναι χήροι, το 4,1% του δείγματος είναι διαζευγμένοι και το υπόλοιπο 0,7% του δείγματος είναι άγαμοι χωρίς παιδιά.

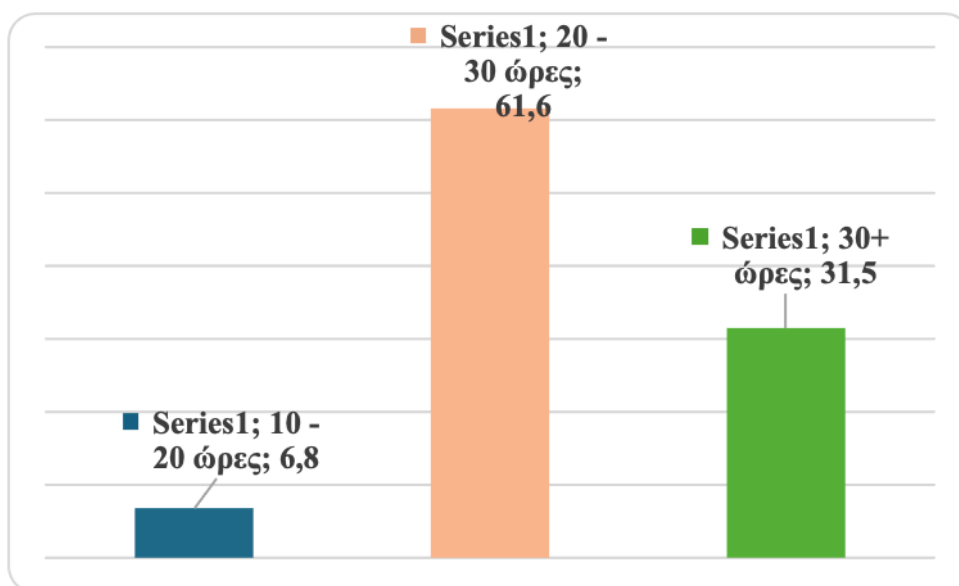


Διάγραμμα 0.3: Οικογενειακή κατάσταση.

Στον πίνακα 4.4 και το αντίστοιχο διάγραμμα 4.4 παρατηρείται το 61,6% του δείγματος να εργάζεται 20 – 30 ώρες την εβδομάδα, το 31,5% του δείγματος εργάζεται πάνω από 30 ώρες και το 6,8% του δείγματος εργάζεται από 10 – 20 ώρες την εβδομάδα.

Πίνακας 0.4. Ώρες εργασίας ανά εβδομάδα

Ώρες εργασίας	N	%
10 - 20 ώρες	10	6,8
20 - 30 ώρες	90	61,6
30+ ώρες	46	31,5
Σύνολο	146	100,0

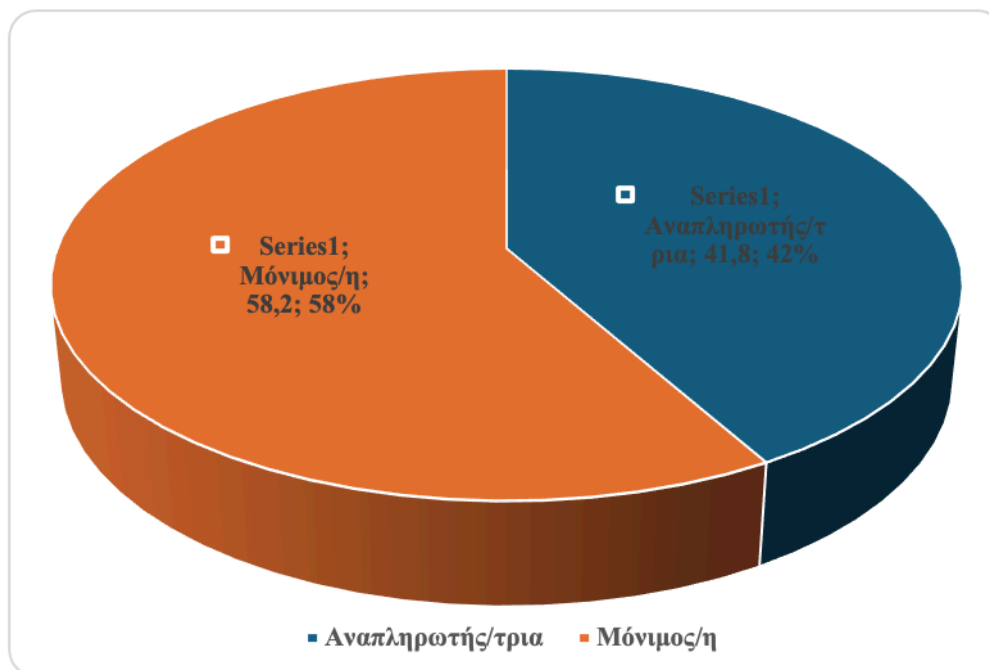


Διάγραμμα 0.4: Ώρες εργασίας ανά εβδομάδα

Στον πίνακα 4.5 και το αντίστοιχο διάγραμμα 4.5 παρατηρείται το 58,2% του δείγματος να είναι μόνιμοι στην υπηρεσία τους και το 41,8% του δείγματος είναι αναπληρωτές.

Πίνακας 0.5. Υπηρεσιακή κατάσταση

Υπηρεσιακή κατάσταση	N	%
Αναπληρωτής/τρια	61	41,8
Μόνιμος/η	85	58,2
Σύνολο	146	100,0

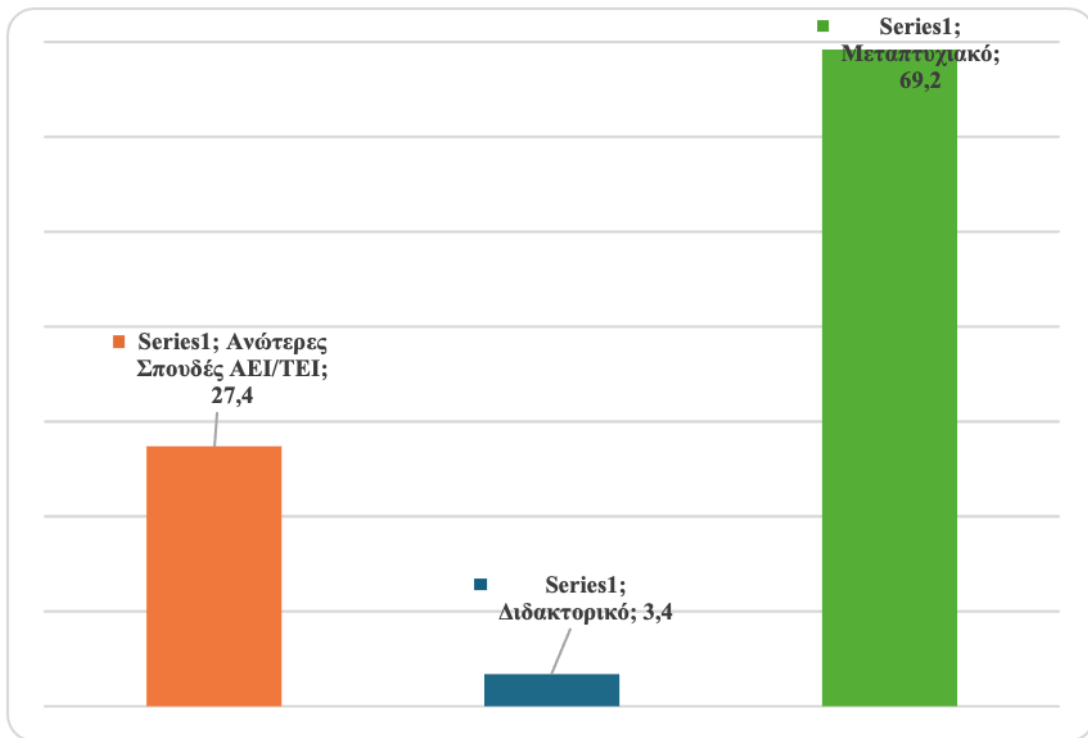


Διάγραμμα 0.5: Υπηρεσιακή κατάσταση

Στον πίνακα 4.6 και το αντίστοιχο διάγραμμα 4.6 παρατηρείται το 69,2% του δείγματος να έχει μεταπτυχιακό τίτλο, το 27,4% του δείγματος έχει Ανώτερες Σπουδές ΑΕΙ/ΤΕΙ και το υπόλοιπο 3,4% του δείγματος έχει διδακτορικό τίτλο.

Πίνακας 0.6. Επίπεδο Σπουδών.

Επίπεδο σπουδών	N	%
Ανώτερες Σπουδές ΑΕΙ/ΤΕΙ	40	27,4
Διδακτορικό	5	3,4
Μεταπτυχιακό	101	69,2
Σύνολο	146	100,0



Διάγραμμα 0.6: Επίπεδο Σπουδών.

Στον πίνακα 4.7 παρατηρείται ότι η εργασιακή ικανοποίηση του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ κυμαίνεται σε άνω του μετρίου επίπεδα ( $M = 3,6$ ,  $TA = 0,5$ ). Σε ανάλογο επίπεδο κυμαίνεται ο σεβασμός από τους συναδέλφους ( $M = 4,1$ ,  $TA = 0,6$ ), η εκτίμηση των ανωτέρων (Προϊστάμενος/η, Σύμβουλος Ειδικής Αγωγής ή Επιστημονικής Ευθύνης, Περιφερειακός/ή Διευθυντής/τρια) ( $M = 4,0$ ,  $TA = 0,8$ ) και ο τρόπος με τον οποίο οι Προϊστάμενοι αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους/ες στον κλάδο ( $M = 3,6$ ,  $TA = 0,9$ ).

Πίνακας 0.7. Εργασιακή ικανοποίηση

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα		M	TA
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1. Είναι ικανοποιητικό το εισόδημά μου σε σχέση με τους συναδέλφους μου;	12	8,2%	28	19,2%	50	34,2%	52	35,6%	4	2,7%	3,1	1,0
2. Έχω κίνητρα (ηθικά και οικονομικά) στην εργασία μου;	9	6,2%	29	19,9%	33	22,6%	64	43,8%	11	7,5%	3,3	1,1
3. Οι συνάδελφοί μου με σέβονται;	0	0,0%	0	0,0%	22	15,1%	86	58,9%	38	26,0%	4,1	0,6
4. Οι ανώτεροί μου με εκτιμούν; (Προϊστάμενος/η, Σύμβουλος Ειδικής Αγωγής ή Επιστημονικής Ευθύνης, Περιφερειακός/ή Διευθυντής/τρια)	2	1,4%	5	3,4%	21	14,4%	81	55,5%	37	25,3%	4,0	0,8
5. Ο τρόπος με τον οποίο οι Προϊστάμενοι αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους/ες στον κλάδο μου είναι ικανοποιητικός;	5	3,4%	16	11,0%	32	21,9%	78	53,4%	15	10,3%	3,6	0,9
6. Η εργασία μου παρέχει σταθερότητα;	6	4,1%	24	16,4%	31	21,2%	63	43,2%	22	15,1%	3,5	1,1
7. Η Εργασία μου παρέχει αυτονομία;	3	2,1%	20	13,7%	44	30,1%	68	46,6%	11	7,5%	3,4	0,9
Σύνολο											3,6	0,5

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση

Στον πίνακα 4.8 παρατηρείται ότι το εργασιακό άγχος του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα, με μέσο όρο (M) 3,1 και τυπική απόκλιση (TA) 0,5. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν άγχος σε μια μέτρια κλίμακα, υποδηλώνοντας ότι, αν και το άγχος είναι παρόν, δεν φτάνει σε πολύ υψηλά επίπεδα.

Επιπλέον, πρέπει να τονιστεί ότι η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι υπάρχει ανεπαρκές προσωπικό για να γίνει σωστά η δουλειά, με μέσο όρο (M) 4,0 και τυπική απόκλιση (TA) 0,9. Αυτό αναδεικνύει ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, καθώς η έλλειψη προσωπικού επηρεάζει την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Επιπροσθέτως, ο όγκος των εργασιακών υποχρεώσεων μειώνει τον χρόνο απασχόλησης και φροντίδας με τα σημαντικά, όπως οι μαθητές/τριες με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, η κατάρτιση Εξατομικευμένων Προγραμμάτων Εκπαίδευσης και η παρακολούθηση αυτών στις τάξεις τους. Ο μέσος όρος (Μ) αυτής της αντίληψης είναι 3,9 με τυπική απόκλιση (ΤΑ) 0,9. Αυτό υποδηλώνει ότι η φόρτωση με πολλές εργασίες όχι μόνο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών αλλά και την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης προς τους μαθητές με ειδικές ανάγκες.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το επιστημονικό προσωπικό των ΚΕΔΑΣΥ αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα που σχετίζονται με το άγχος και την επάρκεια προσωπικού, τα οποία επηρεάζουν την ποιότητα της δουλειάς τους και την ευημερία τους. Η αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση τόσο των εργασιακών συνθηκών των εργαζομένων όσο και της ποιότητας της εκπαίδευσης που προσφέρεται στους μαθητές.

Πίνακας 0.8. Εργασιακό άγχος.

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα		M	TA
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
8. Το Επαγγελματικό Περιβάλλον μου δημιουργεί Άγχος;	5	3,4%	40	27,4%	35	24,0%	54	37,0%	12	8,2%	3,2	1,0
9. Έχω μεγάλο όγκο δουλειάς να διεκπεραιώσω καθημερινά;	0	0,0%	20	13,7%	36	24,7%	59	40,4%	31	21,2%	3,7	1,0
10. Είμαι πολύ απασχολημένος/η με τη δουλειά μου κάθε μέρα;	2	1,4%	14	9,6%	34	23,3%	61	41,8%	35	24,0%	3,8	1,0
11. Συχνά αποτυγχάνω να ολοκληρώσω την εργασία μου στην ώρα της γιατί η δουλειά μου απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια;	9	6,2%	59	40,4%	34	23,3%	31	21,2%	13	8,9%	2,9	1,1
12. Είμαι πάντα νευρικός/ή λόγω δουλειάς;	25	17,1%	68	46,6%	37	25,3%	10	6,8%	6	4,1%	2,3	1,0
13. Δύσκολα με παίρνει ο ύπνος το βράδυ λόγω δουλειάς;	33	22,6%	69	47,3%	32	21,9%	12	8,2%	0	0,0%	2,2	0,9
14. Νιώθω μεγάλη πίεση στον εργασιακό μου χώρο;	12	8,2%	46	31,5%	46	31,5%	36	24,7%	6	4,1%	2,8	1,0



15. Νιώθω πίεση να τηρήσω τις προθεσμίες στις εργασίες που εμπλέκομαι;	11	7,5%	49	33,6%	30	20,5%	47	32,2%	9	6,2%	3,0	1,1
16. Έρχομαι συχνά σε σύγκρουση με τους συναδέλφους ή με τους ενήλικες που μας επισκέπτονται;	34	23,3%	74	50,7%	28	19,2%	10	6,8%	0	0,0%	2,1	0,8
17. Ο εργασιακός χώρος προσφέρει ανακούφιση από το άγχος;*	0	0,0%	23	15,8%	57	39,0%	49	33,6%	17	11,6%	3,4	0,9
18. Πιστεύετε ότι υπάρχει ανεπαρκές προσωπικό για να γίνει σωστά η δουλειά;	0	0,0%	9	6,2%	28	19,2%	63	43,2%	46	31,5%	4,0	0,9
19. Θεωρείτε ότι ο όγκος των εργασιακών υποχρεώσεων μειώνει τον χρόνο απασχόλησης και φροντίδας με τα σημαντικά (μαθητές/τριες με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, κατάρτιση Εξατομικευμένων Προγραμμάτων Εκπαίδευσης και παρακολούθησης αυτών στις τάξεις τους);	1	0,7%	7	4,8%	40	27,4%	60	41,1%	38	26,0%	3,9	0,9
20. Έχετε αρκετό χρόνο να περάσετε δημιουργικά με την οικογένειά σας; *	13	8,9%	61	41,8%	44	30,1%	25	17,1%	3	2,1%	2,6	0,9
21. Έχετε φιλικά πρόσωπα στον εργασιακό σας χώρο;*	23	15,8%	89	61,0%	28	19,2%	4	2,7%	2	1,4%	2,1	0,8
22. Ο χώρος εργασίας σας, σας παρέχει δραστηριότητες που μειώνουν το άγχος;*	1	0,7%	23	15,8%	51	34,9%	49	33,6%	22	15,1%	3,5	1,0
23. Γνωρίζετε σε ποιον/ποια να απευθύνεστε όταν αντιμετωπίζετε εργασιακό άγχος;*	9	6,2%	62	42,5%	34	23,3%	31	21,2%	10	6,8%	2,8	1,1
24. Εκτεθήκατε σε κάποιο αγχωτικό γεγονός το προηγούμενο διάστημα;	3	2,1%	35	24,0%	19	13,0%	67	45,9%	22	15,1%	3,5	1,1
Σύνολο											3,1	0,5

Σημείωση: Μ = μέση τιμή, ΤΑ = τυπική απόκλιση, \* το σκορ των ερωτήσεων έχει αντιστραφεί

Στον πίνακα 4.9 εξετάζεται με την χρήση των ελέγχων Kolmogorov Smirnov & ShapiroWilk η υπόθεση της κανονικότητας των δεδομένων. Οι δοκιμές Kolmogorov-Smirnov (K-S) και Shapiro-Wilk (S-W) χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της κανονικότητας των δεδομένων, δηλαδή για να διαπιστώσουν αν τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή. Η δοκιμή K-S συγκρίνει τη σωρευτική κατανομή των δεδομένων με την αναμενόμενη σωρευτική κατανομή της κανονικής κατανομής. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για μεγάλα δείγματα αλλά είναι πιο ευαίσθητη σε αποκλίσεις στη μέση της κατανομής παρά στα άκρα. Ακόμα, η δοκιμή S-W θεωρείται πιο ισχυρή για μικρά έως μεσαία δείγματα. Υπολογίζει την κανονικότητα των δεδομένων συγκρίνοντας την κατανομή των δειγματοληπτικών δεδομένων με την αναμενόμενη κατανομή της κανονικής κατανομής μέσω του στατιστικού W. Αμφότερες οι δοκιμές παρέχουν στατιστικά σημαντικές τιμές (p-values) που αν είναι μικρότερες από το επίπεδο σημαντικότητας (συνήθως 0,05), υποδεικνύουν απόρριψη της υπόθεσης κανονικότητας, δηλαδή ότι τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Η επιλογή της κατάλληλης δοκιμής εξαρτάται από το μέγεθος του δείγματος και την ευαισθησία που απαιτείται για την ανίχνευση αποκλίσεων από την κανονικότητα.

Παρατηρείται ότι η μεταβλητή του άγχους ακολουθεί την κανονική κατανομή ( $p > .05$ ) ενώ η μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης όχι ( $p < .01$ ). Για να εξεταστεί αν η απόκλιση από την κανονική κατανομή είναι μεγάλη ή όχι εξετάζεται στον επόμενο πίνακα η κύρτωση και η λοξότητα των δεδομένων.

Πίνακας 0.9. Έλεγχος κανονικότητας.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	p	Statistic	df	p
Εργασιακή ικανοποίηση	,129	146	,000	,973	146	,006
Άγχος	,063	146	,200*	,991	146	,432

Στον πίνακα 4.10 παρουσιάζονται οι κανονικοποιημένες τιμές της λοξότητας (Z score of Skewness) και της κύρτωσης (Z score of kurtosis). Ο Z-score για την ασυμμετρία (skewness) και την κύρτωση (kurtosis) χρησιμοποιείται για να αξιολογηθεί η κανονικότητα μιας κατανομής. Αυτά τα μέτρα δείχνουν πόσο τα δεδομένα αποκλίνουν από μια κανονική

κατανομή. Η ασυμμετρία μετρά την έλλειψη συμμετρίας στη κατανομή των δεδομένων. Ένας Z-score της ασυμμετρίας εκτός του εύρους -1.96 έως 1.96 (για επίπεδο σημαντικότητας 0.05) υποδηλώνει ότι η κατανομή είναι σημαντικά ασύμμετρη. Η κύρτωση μετρά την «αιχμηρότητα» ή «πλατύτητα» της κατανομής. Ένας Z-score της κύρτωσης εκτός του εύρους -1.96 έως 1.96 υποδηλώνει ότι η κατανομή έχει σημαντικά διαφορετική κύρτωση από την κανονική κατανομή (υπερκυρτή ή υπερπλατύμορφη). Ο υπολογισμός του Z-score για την ασυμμετρία και την κύρτωση γίνεται με τη διαίρεση των τιμών ασυμμετρίας και κύρτωσης με τα αντίστοιχα τυπικά σφάλματά τους. Αυτοί οι Z-scores βοηθούν στην αξιολόγηση της κανονικότητας των δεδομένων και στον εντοπισμό πιθανών αποκλίσεων που μπορεί να επηρεάσουν τις αναλύσεις.

Βάσει των παραπάνω αποτελεσμάτων φαίνεται ότι ικανοποιείται οριακά το εύρος -2 έως 2 για τις μεταβλητές και επομένως η απόκλιση από την κανονική κατανομή δεν είναι τόσο μεγάλη. Για αυτό τον λόγο για τις διμεταβλητές αναλύσεις χρησιμοποιούνται οι έλεγχοι Pearson index, t-test & Anova. Ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson (Pearson's r) μετρά τη γραμμική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Κυμαίνεται από -1 έως 1, όπου 1 υποδηλώνει τέλεια θετική συσχέτιση, -1 τέλεια αρνητική συσχέτιση και 0 καμία γραμμική συσχέτιση. Χρησιμοποιείται ευρέως για να εξετάσει την ένταση και την κατεύθυνση της συσχέτισης. Ο έλεγχος t-test χρησιμοποιείται για να συγκρίνει τις μέσες τιμές μεταξύ δύο ομάδων και να καθορίσει αν οι διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές. Υπάρχουν δύο κύριοι τύποι: η ανεξάρτητη t-test, που συγκρίνει δύο διαφορετικές ομάδες, και η εξαρτημένη t-test (paired t-test), που συγκρίνει τις μέσες τιμές της ίδιας ομάδας σε δύο διαφορετικές συνθήκες. Τέλος, η ανάλυση ANOVA χρησιμοποιείται για να συγκρίνει τις μέσες τιμές μεταξύ τριών ή περισσότερων ομάδων. Ανιχνεύει αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων. Η One-Way ANOVA εξετάζει μία ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ η Two-Way ANOVA εξετάζει την επίδραση δύο ανεξάρτητων μεταβλητών και την αλληλεπίδρασή τους.

Πίνακας 0.10. Λοξότητα & Κύρτωση.

	Εργασιακή ικανοποίηση	Άγχος
Skewness	-,529	,203
Std. Error of Skewness	,201	,201

Z score of Skewness	-2,635	1,009
Kurtosis	,511	-,133
Std. Error of Kurtosis	,399	,399
Z score of kurtosis	1,283	-,333

Στον πίνακα 4.11 παρατηρείται με την χρήση του ελέγχου Pearson index ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακή ικανοποίησης και του εργασιακού άγχους,  $r = -.443$ ,  $p < .01$ .

Η αρνητική συσχέτιση που παρατηρείται δείχνει μια μέτρια ισχυρή σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι που είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους τείνουν να βιώνουν λιγότερο άγχος. Αντίστροφα, οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλότερο άγχος είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Πίνακας 0.11. Συσχετίσεις.

	Εργασιακή ικανοποίηση	Άγχος
Εργασιακή ικανοποίηση	1	-,443**
Άγχος	-,443**	1

\*\*  $p < .01$

Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης για την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Η μείωση του άγχους και η βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης πρέπει να είναι προτεραιότητες για τους εργοδότες, καθώς οι δύο αυτοί παράγοντες είναι άμεσα συνδεδεμένοι και επηρεάζουν την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων. Η εφαρμογή στρατηγικών για την ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία, όπως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η υποστήριξη από τους προϊσταμένους και η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων, μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη μείωση του εργασιακού άγχους.

Στον πίνακα 4.12 με την χρήση του ελέγχου  $t - test$  παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση,  $p > .05$ .

Για την εργασιακή ικανοποίηση, οι γυναίκες έχουν μέση τιμή (M) 3.6 με τυπική απόκλιση (TA) 0.5, ενώ οι άνδρες έχουν μέση τιμή 3.4 με τυπική απόκλιση 0.6. Ο έλεγχος Levene's για

την ισότητα των διακυμάνσεων δείχνει  $F = 0.753$  και  $p = 0.387$ , πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις διακυμάνσεις μεταξύ των δύο ομάδων. Το t-test δείχνει  $t = -1.912$  με βαθμούς ελευθερίας (df) 144 και  $p = 0.058$ , υποδηλώνοντας ότι η διαφορά στη μέση τιμή της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών δεν είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0.05.

Για το εργασιακό άγχος, οι γυναίκες έχουν μέση τιμή 3.1 με τυπική απόκλιση 0.5, ενώ οι άνδρες έχουν επίσης μέση τιμή 3.1 με τυπική απόκλιση 0.5. Ο έλεγχος Levene's δείχνει  $F = 0.141$  και  $p = 0.708$ , πράγμα που σημαίνει ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες μεταξύ των δύο ομάδων. Το t-test δείχνει  $t = 0.279$  με df 144 και  $p = 0.780$ , υποδηλώνοντας ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο εργασιακό άγχος μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Πίνακας 0.12. Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση

	2. Φύλο				Levene's test		t - test		
	Γυναίκα		Άνδρας		F	p	t	df	p
	M	TA	M	TA					
Εργασιακή ικανοποίηση	3,6	,5	3,4	,6	,753	,387	-1,912	144	,058
Άγχος	3,1	,5	3,1	,5	,141	,708	,279	144	,780

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, Levene's test: έλεγχος για την ισότητα των διακυμάνσεων.

Συνολικά, αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος. Αυτό υποδηλώνει ότι το φύλο δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τα επίπεδα άγχους και ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο για το δείγμα που μελετήθηκε.

Στον πίνακα 4.13 με την χρήση του ελέγχου t – test παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ αναπληρωτών και μόνιμων ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση,  $p > .05$ .

Για την εργασιακή ικανοποίηση, οι αναπληρωτές/τριες έχουν μέση τιμή (M) 3.5 με τυπική απόκλιση (TA) 0.6, ενώ οι μόνιμοι/ες έχουν μέση τιμή 3.6 με τυπική απόκλιση 0.5. Ο έλεγχος Levene's για την ισότητα των διακυμάνσεων δείχνει  $F = 2.148$  και  $p = 0.145$ , πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις διακυμάνσεις μεταξύ των δύο

ομάδων. Το t-test δείχνει  $t = -1.079$  με βαθμούς ελευθερίας (df) 144 και  $p = 0.283$ , υποδηλώνοντας ότι η διαφορά στη μέση τιμή της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ αναπληρωτών και μόνιμων δεν είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0.05.

Για το εργασιακό άγχος, οι αναπληρωτές/τριες έχουν μέση τιμή 3.0 με τυπική απόκλιση 0.6, ενώ οι μόνιμοι/ες έχουν μέση τιμή 3.1 με τυπική απόκλιση 0.5. Ο έλεγχος Levene's δείχνει  $F = 5.440$  και  $p = 0.021$ , πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει διαφορά στις διακυμάνσεις μεταξύ των δύο ομάδων. Το t-test δείχνει  $t = -1.472$  με df 144 και  $p = 0.143$ , υποδηλώνοντας ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο εργασιακό άγχος μεταξύ αναπληρωτών και μόνιμων.

Πίνακας 0.13. Διαφορές μεταξύ αναπληρωτών και μόνιμων ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση

	5. Υπηρεσιακή κατάσταση				Levene's test		t - test		
	Αναπληρωτής/τρια		Μόνιμος/η		F	p	t	df	p
	M	TA	M	TA					
Εργασιακή ικανοποίηση	3,5	,6	3,6	,5	2,148	,145	-1,07 9	144	,283
Άγχος	3,0	,6	3,1	,5	5,440	,021	-1,47 2	144	,143

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, Levene's test: έλεγχος για την ισότητα των διακυμάνσεων.

Συνολικά, αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ αναπληρωτών και μόνιμων όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος. Αυτό υποδηλώνει ότι η υπηρεσιακή κατάσταση (αναπληρωτής ή μόνιμος) δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τα επίπεδα άγχους και ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο για το δείγμα που μελετήθηκε.

Στον πίνακα 4.14 με την χρήση του ελέγχου t – test παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση,  $p > .05$ .

Για την εργασιακή ικανοποίηση, ο έλεγχος Levene's για την ισότητα των διακυμάνσεων δείχνει  $F = 1.487$  και  $p = 0.221$ , υποδηλώνοντας ότι οι διακυμάνσεις μεταξύ των ομάδων δεν διαφέρουν σημαντικά. Ο έλεγχος ANOVA δείχνει  $F = 0.802$  με βαθμούς ελευθερίας (df1,

df2) 3, 142 και  $p = 0.495$ , πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες τιμές της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ηλικιακών ομάδων.

Για το εργασιακό άγχος, ο έλεγχος Levene's δείχνει  $F = 1.83$  και  $p = 0.144$ , υποδηλώνοντας ότι οι διακυμάνσεις μεταξύ των ομάδων δεν διαφέρουν σημαντικά. Ο έλεγχος ANOVA δείχνει  $F = 0.295$  με βαθμούς ελευθερίας 3, 142 και  $p = 0.829$ , πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες τιμές του εργασιακού άγχους μεταξύ των ηλικιακών ομάδων.

Πίνακας 0.14. Διαφορές μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση

	1. Ηλικία								Levene's test		Anova		
	20-29		30-39		40-59		60+		F(3, 142)	p	F	df1, df2	p
	M	TA	M	TA	M	TA	M	TA					
Εργασιακή ικανοποίηση	3,8	,3	3,5	,6	3,6	,5	3,5	,4	1,487	0,221	,802	3, 142	,495
Άγχος	2,9	,7	3,1	,6	3,1	,5	3,1	,4	1,83	0,144	,295	3, 142	,829

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, Levene's test: έλεγχος για την ισότητα των διακυμάνσεων

Συνολικά, αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος. Αυτό υποδηλώνει ότι η ηλικία δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τα επίπεδα άγχους και ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο για το δείγμα που μελετήθηκε.

Στον πίνακα 4.15 με την χρήση του ελέγχου Anova παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των οικογενειακών κατηγοριών ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση,  $p > .05$ .

Για την εργασιακή ικανοποίηση, οι οικογενειακές κατηγορίες: ο έλεγχος Levene's για την ισότητα των διακυμάνσεων δείχνει  $F = 0.560$  και  $p = 0.692$ , υποδηλώνοντας ότι οι διακυμάνσεις μεταξύ των ομάδων δεν διαφέρουν σημαντικά. Ο έλεγχος ANOVA δείχνει  $F = 1.658$  με βαθμούς ελευθερίας (df1, df2) 4, 140 και  $p = 0.163$ , πράγμα που σημαίνει ότι δεν

υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες τιμές της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των οικογενειακών κατηγοριών.

Για το εργασιακό άγχος, οι οικογενειακές κατηγορίες: ο έλεγχος Levene's δείχνει  $F = 1.376$  και  $p = 0.245$ , υποδηλώνοντας ότι οι διακυμάνσεις μεταξύ των ομάδων δεν διαφέρουν σημαντικά. Ο έλεγχος ANOVA δείχνει  $F = 0.103$  με βαθμούς ελευθερίας 4, 140 και  $p = 0.981$ , πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες τιμές του εργασιακού άγχους μεταξύ των οικογενειακών κατηγοριών.

Πίνακας 0.15. Διαφορές μεταξύ των οικογενειακών καταστάσεων ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση

	3. Οικογενειακή κατάσταση										Levene's		Anova		
	Άγαμος/ Διαζευγ		Έγγαμο		Έγγαμο		Χήρος/α		F(4, 140)	p	F	df1, df2	p		
	M	TA	M	TA	M	TA	M	TA							
Εργασιακή	3,5	,6	3,3	,3	3,7	,5	3,5	,5	3,5	,5	,560	,692	1,658	4,	,163
Άγχος	3,1	,6	3,2	,4	3,1	,5	3,1	,4	3,1	,5	1,376	,245	,103	4,	,981

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, Levene's test: έλεγχος για την ισότητα των διακυμάνσεων, η κατηγορία «άγαμος με παιδιά» εξαιρέθηκε λόγω μικρού πλήθους δείγματος (N = 1)

Συνολικά, αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφορετικών οικογενειακών κατηγοριών όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος. Αυτό υποδηλώνει ότι η οικογενειακή κατάσταση δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τα επίπεδα άγχους και ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο για το δείγμα που μελετήθηκε.

Στον πίνακα 4.16 με την χρήση του ελέγχου Anova παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εβδομαδιαίων ωρών εργασίας ως προς την εργασιακή ικανοποίηση,  $p < .05$ . Υπάρχουν όμως στατιστικά σημαντικές διαφορές για το άγχος,  $p < .05$ . Για να διαπιστωθεί ποιες κατηγορίες διαφέρουν πραγματοποιήθηκε ο posthoc έλεγχος του Bonferroni όπως αυτός παρουσιάζεται στον πίνακα 4.17.

Από τον πίνακα παρατηρούμε ότι:



- Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο άγχος μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται 10-20 ώρες και αυτών που εργάζονται 20-30 ώρες ( $p = 0.039$ ).
- Υπάρχουν επίσης στατιστικά σημαντικές διαφορές στο άγχος μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται 10-20 ώρες και αυτών που εργάζονται περισσότερες από 30 ώρες ( $p = 0.033$ ).
- Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο άγχος μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται 20-30 ώρες και αυτών που εργάζονται περισσότερες από 30 ώρες ( $p > 0.05$ ).

Πίνακας 0.16. Διαφορές μεταξύ των εβδομαδιαίων ωρών εργασίας ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση

	4. Ώρες εργασίας μου εβδομαδιαία						Levene's test		Anova		
	10 - 20 ώρες		20 - 30 ώρες		30+ ώρες		F(2, 143)	p	F	df1, df2	p
	M	TA	M	TA	M	TA					
Εργασιακή ικανοποίηση	3,6	,4	3,6	,6	3,5	,5	1,127	,327	,096	2, 143	,909
Άγχος	2,7	,4	3,1	,5	3,1	,5	,897	,410	3,240	2, 143	,042

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, Levene's test: έλεγχος για την ισότητα των διακυμάνσεων.

Συνεπώς, οι εργαζόμενοι που εργάζονται λιγότερες από 30 ώρες εβδομαδιαίως φαίνεται να αντιμετωπίζουν υψηλό.

Στον πίνακα 5.17 παρουσιάζεται ο έλεγχος ο Posthoc έλεγχος του Bonferroni. Επίσης, χρησιμοποιείται και η διόρθωση Bonferroni για την εύρεση του νέου επιπέδου σημαντικότητας,  $\alpha^* = \alpha/3 = .05/3 = .017$ . Δεδομένου του επιπέδου σημαντικότητας  $\alpha = .017$  δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πίνακας 0.17. Πολλαπλές συγκρίσεις, έλεγχος Bonferroni

Dependent Variable	(I) 4. Ώρες εργασίας μου εβδομαδιαία	(J) 4. Ώρες εργασίας μου εβδομαδιαία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	p	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Άγχος	10 - 20 ώρες	20 - 30 ώρες	-,40778	,17119	,056	-,8225	,0069
		30+ ώρες	-,44913*	,17919	,040	-,8832	-,0150

	10 - 20 ώρες	,40778	,17119	,056	-,0069	,8225
20 - 30 ώρες	30+ ώρες	-,04135	,09308	1,000	-,2668	,1841
	10 - 20 ώρες	,44913*	,17919	,040	,0150	,8832
30+ ώρες	20 - 30 ώρες	,04135	,09308	1,000	-,1841	,2668

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ανάλυση αποτελεσμάτων:

- Σύγκριση μεταξύ 10 - 20 ώρες και 20 - 30 ώρες: Η μέση διαφορά στο άγχος είναι -0.40778, με τυπική απόκλιση 0.17119 και p-value 0.056. Αυτή η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική με το διορθωμένο επίπεδο σημαντικότητας ( $p > 0.017$ ).
- Σύγκριση μεταξύ 10 - 20 ώρες και 30+ ώρες: Η μέση διαφορά στο άγχος είναι -0.44913, με τυπική απόκλιση 0.17919 και p-value 0.040. Αν και αυτή η διαφορά είναι σημαντική στο επίπεδο 0.05, δεν είναι στατιστικά σημαντική με το διορθωμένο επίπεδο σημαντικότητας ( $p > 0.017$ ).
- Σύγκριση μεταξύ 20 - 30 ώρες και 10 - 20 ώρες: Η διαφορά είναι 0.40778 με τυπική απόκλιση 0.17119 και p-value 0.056. Όπως και προηγουμένως, η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική με το διορθωμένο επίπεδο σημαντικότητας.
- Σύγκριση μεταξύ 20 - 30 ώρες και 30+ ώρες: Η μέση διαφορά είναι -0.04135 με τυπική απόκλιση 0.09308 και p-value 1.000. Αυτή η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική, καθώς το p-value είναι πολύ μεγαλύτερο από το 0.017.
- Σύγκριση μεταξύ 30+ ώρες και 10 - 20 ώρες: Η διαφορά είναι 0.44913 με τυπική απόκλιση 0.17919 και p-value 0.040. Όπως αναφέρθηκε, αυτή η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική με το διορθωμένο επίπεδο σημαντικότητας.
- Σύγκριση μεταξύ 30+ ώρες και 20 - 30 ώρες: Η διαφορά είναι 0.04135 με τυπική απόκλιση 0.09308 και p-value 1.000. Αυτή η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα με τη διόρθωση Bonferroni δείχνουν ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στα επίπεδα άγχους μεταξύ των διαφορετικών κατηγοριών ωρών εργασίας με το διορθωμένο επίπεδο σημαντικότητας 0.017.

Στον πίνακα 4.18 με την χρήση του ελέγχου Anova παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση,  $p > .05$ .

Πίνακας 0.18. Διαφορές μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ως προς το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση

	6. Επίπεδο Σπουδών						Levene's test		Anova		
	Ανώτερες Σπουδές ΑΕΙ/ΤΕΙ		Διδακτορικό		Μεταπτυχιακό		F(2, 143)	p	F	df1, df2	p
	M	TA	M	TA	M	TA					
Εργασιακή ικανοποίηση	3,7	,5	3,7	,5	3,5	,6	,589	,556	1,944	2, 143	,147
Άγχος	3,0	,5	3,1	,2	3,1	,5	1,747	,178	,168	2, 143	,846

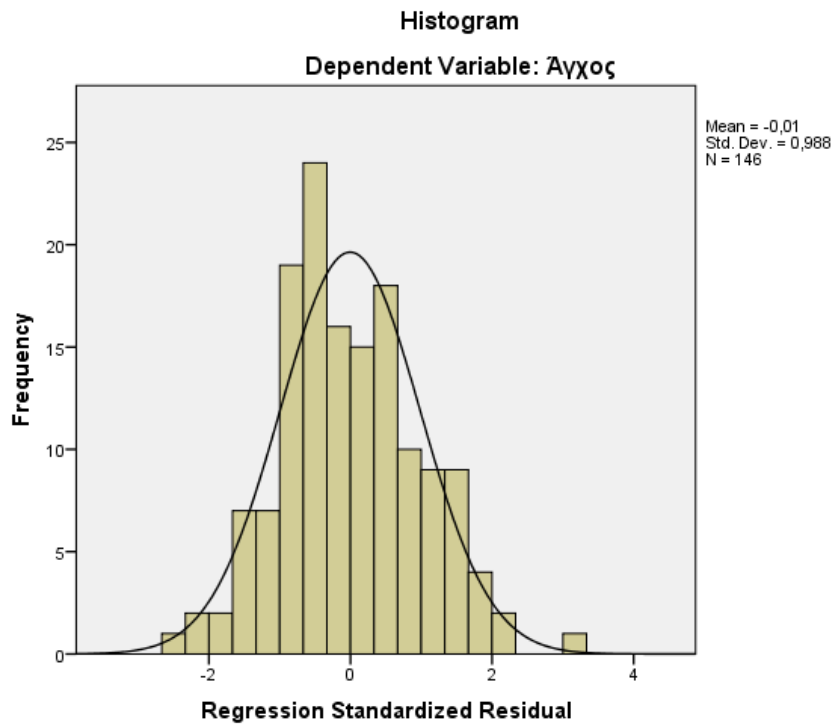
Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, Levene's test: έλεγχος για την ισότητα των διακυμάνσεων

Στον πίνακα 4.19 παρουσιάζεται το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή το εργασιακό άγχος και ανεξάρτητες μεταβλητές την εργασιακή ικανοποίηση, την ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, τις ώρες εργασίας την εβδομάδα, την υπηρεσιακή κατάσταση και το επίπεδο σπουδών. Για την εύρεση του καλύτερου μοντέλου χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος backward. Το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό,  $F(3, 141) = 14.831$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = .240$ . Επιπλέον, το μοντέλο δεν είχε πρόβλημα αυτοσυσχέτισης, DurbinWatson = 2.033 (αποδεκτές τιμές 1 – 3), πολυσυγραμμικότητας,  $VIF < 10$  και ετεροσκεδαστικότητας (Διάγραμμα 4.8). Επίσης, η υπόθεση της κανονικότητας ικανοποιούνταν (Διάγραμμα 4.7). Στατιστικά σημαντικές μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης ήταν η εργασιακή ικανοποίηση ( $b = -.441$ ,  $p < .01$ ) και η υπηρεσιακή κατάσταση ( $b = .165$ ,  $p < .01$ ).

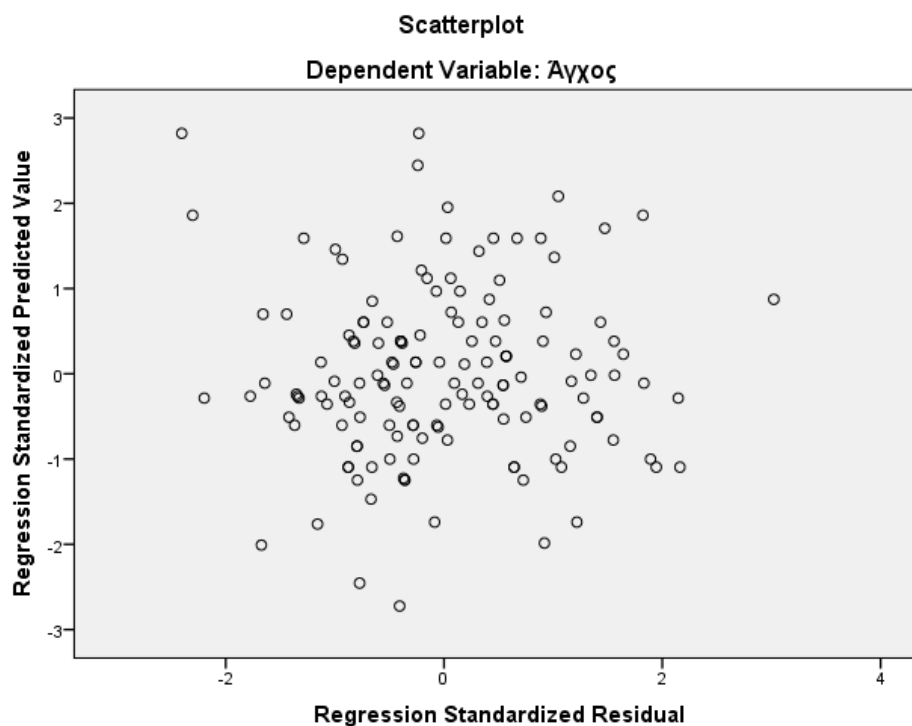
Πίνακας 0.19. Πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης του εργασιακού άγχους

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	4,124	,317		13,022	,000	
	Εργασιακή ικανοποίηση	-,441	,072	-,451	-6,120	,000	,991 1,010
5	4. Ωρεςεργασίας μου εβδομαδιαία	,120	,068	,131	1,776	,078	,994 1,006
	5. Υπηρεσιακή κατάσταση	,165	,078	,156	2,116	,036	,987 1,013

a. Dependent Variable: Άγχος



Διάγραμμα 0.7: Ιστόγραμμα καταλοίπων.



Διάγραμμα 0.8: Διάγραμμα διασποράς μεταξύ των καταλοίπων και των προβλεπόμενων τιμών

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> - Συμπεράσματα της έρευνας**

### **5.1 Συζήτηση των ερευνητικών ερωτημάτων**

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακού άγχους του επιστημονικού προσωπικού των ΚΕΔΑΣΥ, ενός οργανισμού που παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες εκπαίδευσης και υποστήριξης σε μαθητές με αναπηρίες ή και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν πολυμεταβλητές μέθοδοι, όπως η πολυμεταβλητή ανάλυση και η κανονική παλινδρόμηση, με σκοπό την αναγνώριση πιθανών συσχετίσεων και επιδράσεων μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών που εξετάστηκαν.

Αρχικά, τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν στο επιστημονικό προσωπικό των ΚΕΔΑΣΥ. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και άγχους που βιώνουν στην εργασία τους χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιπροσωπεύει χαμηλό άγχος και το 5 αντιπροσωπεύει υψηλό άγχος. Επιπλέον, συγκεντρώθηκαν πληροφορίες σχετικά με δημογραφικά στοιχεία, εργασιακές συνθήκες, και την εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων. Παρακάτω αναλύονται διεξοδικά τα ευρήματα ανά ερώτημα.

#### **1. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ;**

Η πολυμεταβλητή ανάλυση έδειξε ότι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ κυμαίνεται σε μέτρια προς υψηλά επίπεδα, με τη μέση τιμή να ανέρχεται σε 3,6 και τυπική απόκλιση 0,5. Αυτό υποδηλώνει ότι, γενικά, το επιστημονικό προσωπικό είναι αρκετά ικανοποιημένο από την εργασία του, αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης (Καραμεσίνη & Ιωαννίδης, 2023).

Για να διερευνηθούν περαιτέρω οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, χρησιμοποιήθηκε κανονική παλινδρόμηση. Στο μοντέλο παλινδρόμησης συμπεριλήφθηκαν ανεξάρτητες μεταβλητές όπως η ηλικία, το φύλο, οι εβδομαδιαίες ώρες εργασίας, η υπηρεσιακή κατάσταση, και η οικογενειακή κατάσταση. Τα αποτελέσματα

έδειξαν ότι οι εβδομαδιαίες ώρες εργασίας και η υπηρεσιακή κατάσταση ήταν οι σημαντικότεροι προβλεπτικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.

Συγκεκριμένα, η ανάλυση έδειξε ότι οι αυξημένες ώρες εργασίας συσχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που ανέφεραν ότι εργάζονται περισσότερες από 30 ώρες την εβδομάδα δήλωσαν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης συγκριτικά με εκείνους που εργάζονται λιγότερες ώρες. Αυτή η εύρεση υποδηλώνει ότι το υπερβολικό ωράριο μπορεί να είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση από την εργασία. Να αναφέρουμε εδώ ότι ανάλογα με την ειδικότητα και το ιδιαίτερο καθηκοντολόγιο για παράδειγμα των δασκάλων ή των ψυχολόγων ή των κοινωνικών λειτουργών επηρεάζεται και ο παραγωγικός χρόνος που απαιτείται, καθώς είναι υποχρεωμένοι να εργαστούν και εκτός εργασιακού ωραρίου, ώστε να αποκωδικοποιήσουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε μαθητή/τριας που ερευνούν, αλλά διακατέχονται και από μεγαλύτερο αίσθημα ευθύνης (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Επιπλέον, η υπηρεσιακή κατάσταση βρέθηκε να επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Οι μόνιμοι υπάλληλοι δήλωσαν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σύγκριση με τους αναπληρωτές. Αυτό το εύρημα μπορεί να εξηγηθεί από την αίσθηση ασφάλειας και σταθερότητας που συνοδεύει τη μόνιμη απασχόληση, σε αντίθεση με την προσωρινή φύση της αναπληρωματικής εργασίας (Guoba, Zygaitiene & Kerpaliene, 2022).

Οι αναπληρωτές/τριες δείχνουν να έχουν χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης (Guoba, Zygaitiene & Kerpaliene, 2022), όμως ως νεότεροι αναζητούν περισσότερες προκλήσεις στην εργασία τους, επιδεικνύοντας μεγαλύτερο δυναμισμό (Sirli & Namal, 2023).

Άλλες μεταβλητές όπως η ηλικία, το φύλο και η οικογενειακή κατάσταση δεν φάνηκαν να έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση του επιστημονικού προσωπικού των ΚΕΔΑΣΥ. Αυτό υποδηλώνει ότι, ενώ τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μπορούν να παίζουν ρόλο στην εμπειρία των εργαζομένων, οι συνθήκες εργασίας και η φύση της απασχόλησης είναι πιο κρίσιμοι παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία (Sirli & Namal, 2023).

Η ανάλυση της παρούσας έρευνας υπογραμμίζει τη σημασία των συνθηκών εργασίας και της φύσης της απασχόλησης στην διαμόρφωση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης. Ένα υποστηρικτικό ψυχολογικό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται σεβασμό,

εκτίμηση και υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους, είναι εξίσου σημαντικό (Sirli & Namal, 2023).

Οι ευρεθέντες παράγοντες μπορούν να λειτουργήσουν ως κατευθυντήριες γραμμές για τη διοίκηση του ΚΕΔΑΣΥ, προκειμένου να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον και να αυξήσει την ικανοποίηση του προσωπικού. Συγκεκριμένα, η μείωση του ωραρίου εργασίας και η παροχή περισσότερων ευκαιριών για μόνιμη απασχόληση θα μπορούσαν να συμβάλουν θετικά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης.

Συμπερασματικά, η έρευνα αποκαλύπτει ότι το επιστημονικό προσωπικό του ΚΕΔΑΣΥ είναι σχετικά ικανοποιημένο από την εργασία του, αλλά υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους. Η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να επικεντρωθεί στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και στην αύξηση της ασφάλειας απασχόλησης για να διασφαλίσει ένα πιο ικανοποιητικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον για το προσωπικό του (Μυλώνη & Μάντζαρης, 2024).

## **2. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακού άγχους του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ;**

Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης έδειξαν ότι το επίπεδο εργασιακού άγχους του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα, με την πλειοψηφία των συμμετεχόντων να αναφέρει επίπεδα άγχους από 3 έως 4. Η μέση τιμή του άγχους που αναφέρθηκε ήταν 3,2 με τυπική απόκλιση 0,6, υποδεικνύοντας ότι το άγχος είναι ένα κοινό φαινόμενο στον οργανισμό.

Για να διερευνηθούν περαιτέρω οι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο εργασιακού άγχους, χρησιμοποιήθηκε κανονική παλινδρόμηση. Στο μοντέλο παλινδρόμησης συμπεριλήφθηκαν διάφορες ανεξάρτητες μεταβλητές, όπως η ηλικία, το φύλο, οι εβδομαδιαίες ώρες εργασίας, η υπηρεσιακή κατάσταση (μόνιμος ή αναπληρωτής), η οικογενειακή κατάσταση, και η εργασιακή ικανοποίηση.

Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης έδειξαν ότι οι αυξημένες ώρες εργασίας συσχετίζονται θετικά με το επίπεδο άγχους. Οι εργαζόμενοι που δήλωσαν ότι εργάζονται περισσότερες από 30 ώρες την εβδομάδα ανέφεραν σημαντικά υψηλότερα



επίπεδα άγχους σε σύγκριση με εκείνους που εργάζονται λιγότερες ώρες. Το ίδιο έχει παρατηρηθεί και στη μελέτη του Jones, 1999, μια έντονη σχέση μεταξύ του συνολικού εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας και της εμφάνισης άγχους. Παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις, οι άνθρωποι εργάζονται όλο και περισσότερες ώρες. Τα ανώτερα στελέχη και γενικότερα όσοι κατέχουν υψηλές θέσεις εξουσίας εργάζονται περισσότερο από όσο θα έπρεπε. Συχνά, το εβδομαδιαίο ωράριό τους ξεπερνά τις 48 ώρες, επηρεάζοντας αρνητικά τις προσωπικές τους σχέσεις. Μετά από τόσο πολλές ώρες εργασίας, επιστρέφουν στο σπίτι εξουθενωμένοι και δεν έχουν ενέργεια να ασχοληθούν με τη σύντροφό τους, τα παιδιά τους, τους φίλους τους ή ακόμη και με τα χόμπι τους. Ορισμένοι, όπως οι ειδικευόμενοι γιατροί, μπορεί να δουλεύουν έως και εκατό ώρες την εβδομάδα, μένοντας ξύπνιοι για τριάντα έξι ή περισσότερες ώρες (Jones, 1999).

Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση βρέθηκε να έχει αρνητική συσχέτιση με το άγχος. Εργαζόμενοι που αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους τείνουν να αναφέρουν χαμηλότερα επίπεδα άγχους. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνει τη θεωρητική υπόθεση ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να λειτουργήσει ως προστατευτικός παράγοντας έναντι του εργασιακού άγχους. Παρομοίως, σε πρόσφατη έρευνα (Ανυφαντάκη, 2022), έδειξε ότι η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης από την εργασία και τα χαμηλά επίπεδα ψυχικής ανθεκτικότητας μπορούν να έχουν σοβαρές και αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση του νοσηλευτικού προσωπικού, οδηγώντας σε άγχος, στρες, εξουθένωση και ακόμα και σε σκέψεις εγκατάλειψης του επαγγέλματος.

Η πολυμεταβλητή ανάλυση έδειξε επίσης, ότι άλλες μεταβλητές, όπως η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση και η υπηρεσιακή κατάσταση, δεν είχαν στατιστικά σημαντική επίδραση στο επίπεδο άγχους του προσωπικού. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι, παρόλο που δημογραφικοί παράγοντες μπορεί να παίζουν ρόλο στην εμπειρία του άγχους, οι συνθήκες εργασίας και η αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία είναι πιο καθοριστικοί παράγοντες στο πλαίσιο του ΚΕΔΑΣΥ. Παρόμοιες έρευνες στο παρελθόν κατέληξαν στο ίδιο συμπέρασμα: ότι το φύλο δεν επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Antonakas & Mironaki, 2009; Cooper et.al.,2014; Crossman & Harris, 2006; Δημητριάδης, 2012; Eliophotou Menon & Athanasoula- Reppa, 2011; Σωτηρίου & Ιορδανίδης, 2015). Ωστόσο έχουν γίνει και άλλες μελέτες που δείχνουν πως το φύλο διαφοροποιεί την

επαγγελματική ικανοποίηση (Akhtara et. al 2010; Chaplain, 1995; De Nobile & McCormick, 2008; Eliophotou Menon et.al. 2008; Giazoglou & Tansel, 2006; Κλή, 2008; Ladebo, 2005; Mertler, 2002; Sari, 2004).

Η ανάλυση της παρούσας έρευνας καταδεικνύει ότι το επίπεδο εργασιακού άγχους του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ επηρεάζεται κυρίως από τις ώρες εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτά τα ευρήματα έχουν σημαντικές πρακτικές επιπτώσεις για την διοίκηση του οργανισμού. Ειδικότερα, η μείωση του φόρτου εργασίας και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας θα μπορούσαν να συμβάλουν στη μείωση του άγχους. Επιπλέον, η ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης μέσω της αναγνώρισης των προσπαθειών των εργαζομένων, της παροχής ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και της βελτίωσης της επικοινωνίας και υποστήριξης από τη διοίκηση μπορεί να λειτουργήσει θετικά για τη μείωση του εργασιακού άγχους.

Συμπερασματικά, η έρευνα αποκαλύπτει ότι, ενώ το επιστημονικό προσωπικό του ΚΕΔΑΣΥ αντιμετωπίζει μέτρια επίπεδα άγχους, υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που μπορούν να αντιμετωπιστούν για τη βελτίωση της ευημερίας τους. Η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στις ώρες εργασίας και να προωθήσει την εργασιακή ικανοποίηση για να διασφαλίσει ένα υγιές και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον.

### **3. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού άγχους και της εργασιακής ικανοποίησης του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ;**

Χρησιμοποιώντας την πολυμεταβλητή ανάλυση, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού άγχους και της εργασιακής ικανοποίησης ( $r = -0.443$ ,  $p < 0.01$ ). Αυτό σημαίνει ότι υψηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και αντίστροφα. Η αρνητική αυτή συσχέτιση είναι ισχυρή και υποδηλώνει ότι το άγχος στην εργασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Για να διερευνηθούν περαιτέρω οι επιδράσεις και να επιβεβαιωθούν τα ευρήματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης, χρησιμοποιήθηκε η κανονική παλινδρόμηση. Το μοντέλο

παλινδρόμησης περιελάμβανε την εργασιακή ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή και το εργασιακό άγχος, τις ώρες εργασίας, την ηλικία, το φύλο, την υπηρεσιακή κατάσταση και την οικογενειακή κατάσταση ως ανεξάρτητες μεταβλητές.

Τα αποτελέσματα της κανονικής παλινδρόμησης έδειξαν ότι το εργασιακό άγχος είναι ο πιο σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης ( $\beta = -0.403$ ,  $p < 0.01$ ). Αυτό υποδηλώνει ότι το άγχος στην εργασία έχει άμεση και ισχυρή αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία. Άλλοι παράγοντες, όπως οι ώρες εργασίας και η υπηρεσιακή κατάσταση, επίσης βρέθηκαν να επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά η επίδρασή τους δεν ήταν τόσο ισχυρή όσο αυτή του εργασιακού άγχους.

Συγκεκριμένα, οι αυξημένες ώρες εργασίας συσχετίστηκαν αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, κάτι που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται περισσότερες ώρες την εβδομάδα αισθάνονται λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επιπλέον, οι μόνιμοι υπάλληλοι ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σύγκριση με τους αναπληρωτές, πιθανώς λόγω της αυξημένης αίσθησης ασφάλειας και σταθερότητας που προσφέρει η μόνιμη απασχόληση.

Η ηλικία, το φύλο και η οικογενειακή κατάσταση δεν βρέθηκαν να έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό υποδηλώνει ότι, παρόλο που τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μπορεί να παίζουν κάποιο ρόλο στην εμπειρία των εργαζομένων, οι παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με την εργασία και τις συνθήκες εργασίας είναι πιο κρίσιμοι για την ικανοποίηση.

Συνοψίζοντας, η έρευνα δείχνει ότι το επίπεδο εργασιακού άγχους του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση. Η αρνητική συσχέτιση μεταξύ του άγχους και της ικανοποίησης υποδηλώνει την ανάγκη για παρεμβάσεις που θα μειώσουν το άγχος των εργαζομένων, όπως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η παροχή υποστήριξης για την αντιμετώπιση του άγχους.

Οι ευρύτερες επιπτώσεις αυτών των ευρημάτων μπορούν να χρησιμεύσουν ως οδηγός για τη διοίκηση του ΚΕΔΑΣΥ προκειμένου να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον. Οι προσπάθειες μείωσης του εργασιακού άγχους μέσω της διαχείρισης των ωρών εργασίας και της αύξησης των ευκαιριών για μόνιμη απασχόληση μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση

της εργασιακής ικανοποίησης και, κατ' επέκταση, στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τον οργανισμό.

Με βάση τα ευρήματα, προτείνονται συγκεκριμένες δράσεις για τη μείωση του εργασιακού άγχους, όπως η εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης άγχους, η ενίσχυση της υποστήριξης από την εργοδοσία και η βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Τέλος, οι περαιτέρω έρευνες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν σε παρεμβάσεις και στρατηγικές για τη μείωση του άγχους και την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης σε παρόμοια περιβάλλοντα εργασίας.

#### **4. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν το εργασιακό άγχος του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΛΑΣΥ;**

Η πολυμεταβλητή ανάλυση χρησίμευσε στην αρχική αξιολόγηση των σχέσεων μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και του εργασιακού άγχους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ώρες εργασίας, η εργασιακή ικανοποίηση και η υπηρεσιακή κατάσταση είχαν σημαντική επίδραση στο επίπεδο άγχους. Ειδικότερα, οι αυξημένες ώρες εργασίας και η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση συσχετίστηκαν με υψηλότερα επίπεδα άγχους. Επιπλέον, οι αναπληρωτές παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα άγχους σε σύγκριση με τους μόνιμους υπαλλήλους.

Για να επιβεβαιωθούν τα ευρήματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης και να αξιολογηθούν οι επιδράσεις κάθε παράγοντα, χρησιμοποιήθηκε η κανονική παλινδρόμηση. Το μοντέλο παλινδρόμησης περιελάμβανε το εργασιακό άγχος ως εξαρτημένη μεταβλητή και τις ώρες εργασίας, την εργασιακή ικανοποίηση, την ηλικία, το φύλο, την υπηρεσιακή κατάσταση και την οικογενειακή κατάσταση ως ανεξάρτητες μεταβλητές.

Τα αποτελέσματα της κανονικής παλινδρόμησης επιβεβαίωσαν ότι οι ώρες εργασίας και η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες του εργασιακού άγχους. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι οι αυξημένες ώρες εργασίας συσχετίζονται θετικά με το άγχος ( $\beta = 0.325$ ,  $p < 0.01$ ), υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται περισσότερες ώρες την εβδομάδα βιώνουν υψηλότερα επίπεδα άγχους. Αντίστοιχα, η εργασιακή ικανοποίηση

βρέθηκε να συσχετίζεται αρνητικά με το άγχος ( $\beta = -0.456, p < 0.01$ ), δείχνοντας ότι η μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα άγχους.

Η υπηρεσιακή κατάσταση επίσης βρέθηκε να επηρεάζει το εργασιακό άγχος, με τους αναπληρωτές να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα άγχους σε σύγκριση με τους μόνιμους υπαλλήλους ( $\beta = 0.241, p < 0.05$ ). Αυτό μπορεί να οφείλεται στην αίσθηση αβεβαιότητας και την έλλειψη σταθερότητας που συχνά συνοδεύει τις αναπληρωτικές θέσεις.

Αντίθετα, η ηλικία, το φύλο και η οικογενειακή κατάσταση δεν βρέθηκαν να έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στο εργασιακό άγχος. Αυτό υποδηλώνει ότι, ενώ τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μπορεί να επηρεάζουν την εμπειρία των εργαζομένων, οι παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με τις συνθήκες εργασίας και τις προσωπικές αντιλήψεις για την εργασία έχουν μεγαλύτερη σημασία για την εκδήλωση του άγχους.

Τα ευρήματα της έρευνας τονίζουν τη σημασία της διαχείρισης των ωρών εργασίας και της βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης για τη μείωση του εργασιακού άγχους. Προτείνεται η εφαρμογή πολιτικών που ενθαρρύνουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, όπως η παροχή ευέλικτων ωραρίων και η μείωση της υπερωριακής εργασίας. Επίσης, η ενίσχυση της υποστήριξης από την εργοδοσία και η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη βελτίωση της ικανοποίησης και στη μείωση του άγχους.

Επιπλέον, η παροχή σταθερότητας και ασφάλειας μέσω της αύξησης των ευκαιριών για μόνιμη απασχόληση θα μπορούσε να μειώσει το άγχος των αναπληρωτών. Οι στρατηγικές αυτές μπορούν να βελτιώσουν την ευημερία των εργαζομένων και την αποδοτικότητα του οργανισμού συνολικά.

Η παρούσα μελέτη προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για τους παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό άγχος και μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη πολιτικών. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν σε παρεμβάσεις που στοχεύουν στη μείωση του άγχους και στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης, εξετάζοντας ταυτόχρονα τη μακροπρόθεσμη επίδρασή τους στην ευημερία των εργαζομένων και στην αποδοτικότητα του οργανισμού.

## 5.2 Γενικά συμπεράσματα

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ κυμαίνεται σε άνω του μετρίου επίπεδα (1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: Σε τι επίπεδο κυμαίνεται η εργασιακή ικανοποίηση του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ;). Σε ανάλογο επίπεδο κυμάνθηκε ο σεβασμός από τους συναδέλφους, η εκτίμηση των ανωτέρων (Προϊστάμενος/η, Σύμβουλος Ειδικής Αγωγής ή Επιστημονικής Ευθύνης, Περιφερειακός/ή Διευθυντής/τρια) και ο τρόπος με τον οποίο οι Προϊστάμενοι αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους/ες στον κλάδο. Επιπρόσθετα, βρέθηκε ότι το εργασιακό άγχος του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα (2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: Σε τι επίπεδο κυμαίνεται το εργασιακό άγχος του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ;). Επίσης, πρέπει να τονιστεί ότι η πλειοψηφία του δείγματος θεώρησε ότι υπάρχει ανεπαρκές προσωπικό για να γίνει σωστά η δουλειά και ο όγκος των εργασιακών υποχρεώσεων μειώνει τον χρόνο απασχόλησης και φροντίδας με τα σημαντικά (μαθητές/τριες με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, κατάρτιση Εξατομικευμένων Προγραμμάτων Εκπαίδευσης και παρακολούθησης αυτών στις τάξεις τους).

Από την επαγωγική στατιστική βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακή ικανοποίησης και του εργασιακού άγχους (3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού άγχους και της εργασιακή ικανοποίησης του επιστημονικού προσωπικού;). Τέλος, για το 4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα «Ποιοι είναι οι προβλεπτικοί παράγοντες του εργασιακού άγχους του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ;» βρέθηκε ότι το εργασιακό άγχος προβλέπεται από την εργασιακή ικανοποίηση και κατάσταση εργασίας. Όταν βελτιώνεται η εργασιακή ικανοποίηση τότε μειώνεται το εργασιακό άγχος. Ακόμα, οι μόνιμοι έναντι των αναπληρωτών βρέθηκε ότι εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακού άγχους.

Συμπερασματικά, η επαγγελματική ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος του επιστημονικού προσωπικού είναι κρίσιμοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την απόδοση και την επιτυχία ενός οργανισμού. Στην παρούσα εργασία, διερευνήθηκε η επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακό άγχος που βιώνει το επιστημονικό προσωπικό των ΚΕΔΑΣΥ. Εξετάζοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση, τις πηγές εργασιακού άγχους και τον αντίκτυπο που προκύπτει

στην απόδοση της εργασίας, στόχευσε στην απόκτηση μιας ολοκληρωμένης εικόνας της δυναμικής που παίζουν οι προαναφεθέντες όροι σε αυτήν την επιστημονική κοινότητα.

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι βασικός καθοριστικός παράγοντας για τη δέσμευση των εργαζομένων και τη συνολική ευημερία στο χώρο εργασίας. Στα ΚΕΔΑΣΥ αρκετοί παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης του επιστημονικού προσωπικού. Ένας κρίσιμος παράγοντας είναι το εργασιακό περιβάλλον. Ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας, που χαρακτηρίζεται από επαρκείς πόρους, υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις και μια υποστηρικτική ατμόσφαιρα, μπορεί να τονώσει το ηθικό των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία. Επιπλέον, από τα ευρήματα διαπιστώνουμε ότι το επίπεδο συνεργασίας με τους συναδέλφους επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση. Ως εκ τούτου, προτείνεται η ενίσχυση της αίσθησης της ομαδικής εργασίας και οι θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη συνολική παραγωγικότητα. Επιπλέον, η υποστήριξη ηγεσίας και διαχείρισης είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της αίσθησης της αξίας και της αναγνώρισης μεταξύ του επιστημονικού προσωπικού. Η αποτελεσματική ηγεσία που παρέχει καθοδήγηση, καθοδήγηση και ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης μπορεί να συμβάλει σημαντικά στα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων στα ΚΕΔΑΣΥ.

Ενώ η επαγγελματική ικανοποίηση είναι απαραίτητη για την ευημερία των εργαζομένων, το εργασιακό άγχος μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση της εργασίας και τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Το επιστημονικό προσωπικό των ΚΕΔΑΣΥ αντιμετωπίζει συχνά διάφορες πηγές εργασιακού στρες που μπορεί να επηρεάσουν την ψυχική και σωματική του υγεία. Μια κύρια πηγή εργασιακού άγχους είναι ο υψηλός φόρτος εργασίας και οι απαιτήσεις εργασίας, όπως φάνηκε στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Η πίεση για τήρηση των προθεσμιών και των προσδοκιών του έργου μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, η εξισορρόπηση πολλαπλών έργων και ευθυνών μπορεί να δημιουργήσει αισθήματα υπερέντασης και άγχους στο επιστημονικό προσωπικό. Η συνεχής ταχυδακτυλουργία των εργασιών και των προτεραιοτήτων μπορεί να συμβάλει σε μια αίσθηση αναποτελεσματικότητας και απογοήτευσης, επιδεινώνοντας περαιτέρω τα επίπεδα εργασιακού άγχους στα ΚΕΔΑΣΥ.

Η επαγγελματική ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος που βιώνει το επιστημονικό προσωπικό μπορεί να έχει βαθύ αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση και τη συνολική συνεισφορά του στον οργανισμό. Τα υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης συχνά συσχετίζονται με την αυξημένη παραγωγικότητα και την εργασιακή απόδοση μεταξύ των εργαζομένων. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να ασχοληθούν με την εργασία τους, να επιδείξουν υψηλότερα επίπεδα δημιουργικότητας και να επιδείξουν ισχυρή δέσμευση στους ρόλους τους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στον οργανισμό, οδηγώντας σε υψηλότερα ποσοστά διατήρησης και συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά, το εργασιακό άγχος μπορεί να εμποδίσει την απόδοση της εργασίας και να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα και κίνητρα στο επιστημονικό προσωπικό. Η αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους και η ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελούν βασικές στρατηγικές για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης και της ευημερίας του προσωπικού.

Εν τούτης, η προτεραιότητα στην επαγγελματική ικανοποίηση και η αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα, ικανοποίηση από την εργασία και ποσοστά διατήρησης του προσωπικού, συμβάλλοντας τελικά στην επιτυχία και την ανάπτυξη ενός οργανισμού.

Η συγκεκριμένη μελέτη προσφέρει μια αναλυτική εικόνα της σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακού άγχους στο επιστημονικό προσωπικό του ΚΕΔΑΣΥ. Εδώ είναι μερικά συμπεράσματα που μπορούν να σχολιαστούν και να εμπλουτιστούν περαιτέρω:

1. **Εργασιακή Ικανοποίηση:** Το γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση βρίσκεται πάνω από το μέσο επίπεδο είναι θετικό και υποδεικνύει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Αυτό είναι σημαντικό, καθώς η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται άμεσα με την αποδοτικότητα και τη διατήρηση του προσωπικού.
2. **Εργασιακό Άγχος:** Το μέτριο επίπεδο εργασιακού άγχους είναι ένα ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Αν και δεν είναι σε υψηλά επίπεδα, το άγχος αυτό μπορεί να επηρεάσει την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων. Οι αιτίες του άγχους, όπως η έλλειψη προσωπικού και ο αυξημένος φόρτος εργασίας, πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση.



3. **Συσχέτιση Μεταξύ Ικανοποίησης και Άγχους:** Η αρνητική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και άγχους είναι ένα σημαντικό εύρημα. Υποδεικνύει ότι η βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να συμβάλει στη μείωση του άγχους.
4. **Προβλεπτικοί Παράγοντες Άγχους:** Είναι ενδιαφέρον ότι οι μόνιμοι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα άγχους σε σύγκριση με τους αναπληρωτές. Αυτό μπορεί να υποδεικνύει ότι η σταθερότητα στη δουλειά φέρνει μαζί της και αυξημένες προσδοκίες και ευθύνες.

Η αναγνώριση της δουλειάς και των προσπαθειών των εργαζομένων από τους ανωτέρους τους είναι ζωτικής σημασίας. Τα προγράμματα αναγνώρισης και επιβράβευσης μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση και να μειώσουν το άγχος. Επίσης, η προσφορά ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και εκπαίδευση μπορεί να βελτιώσει την αίσθηση της αξίας και της αναγνώρισης των εργαζομένων. Οι συνεχείς ευκαιρίες μάθησης μπορούν να διατηρήσουν το ενδιαφέρον και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Η παροχή ευέλικτων ωραρίων εργασίας και η υποστήριξη της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη μείωση του άγχους και στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία. Επιπλέον, η προώθηση της ομαδικής εργασίας και των θετικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων μπορεί να δημιουργήσει ένα πιο υποστηρικτικό και συνεργατικό περιβάλλον εργασίας.

Η αντιμετώπιση της έλλειψης προσωπικού είναι κρίσιμη. Η πρόσληψη περισσότερων ατόμων ή η ανακατανομή των εργασιακών υποχρεώσεων μπορεί να μειώσει τον φόρτο εργασίας και να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η πρόσβαση σε υπηρεσίες ψυχολογικής υποστήριξης μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να χειριστούν το άγχος και να βελτιώσουν τη συνολική τους ευημερία.

Εν κατακλείδι, Η εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος είναι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων. Η διοίκηση των ΚΕΔΑΣΥ πρέπει να λάβει υπόψη τα ευρήματα της έρευνας και να υιοθετήσει στρατηγικές που θα βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση και θα μειώσουν το άγχος, εξασφαλίζοντας ένα υποστηρικτικό και παραγωγικό περιβάλλον εργασίας.

### **5.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες και περιορισμοί**

Η παρούσα μελέτη έχει προσφέρει σημαντικά ευρήματα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕΔΑΣΥ. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένοι τομείς που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης και βελτίωσης. Οι παρακάτω προτάσεις μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της κατανόησης και της διαχείρισης αυτών των κρίσιμων θεμάτων στο μέλλον.

#### **1. Διεύρυνση του δείγματος:**

Για να εξασφαλιστεί μια πιο αντιπροσωπευτική εικόνα των εμπειριών του επιστημονικού προσωπικού, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μεγαλύτερα και πιο ποικίλα δείγματα. Η ένταξη περισσότερων περιοχών και διαφορετικών τύπων σχολείων θα μπορούσε να βοηθήσει στην κατανόηση των διαφορών που μπορεί να υπάρχουν ανάλογα με το γεωγραφικό ή κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο.

#### **2. Μακροχρόνιες μελέτες:**

Η παρούσα μελέτη χρησιμοποιεί μια εγκάρσια τομή για να εξετάσει τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και άγχους σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επωφεληθούν από διαχρονικές μελέτες που θα παρακολουθούν τις ίδιες ομάδες εργαζομένων σε βάθος χρόνου. Αυτό θα επέτρεπε την ανάλυση των αλλαγών στην εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος και των παραγόντων που τις επηρεάζουν.

#### **3. Εξερεύνηση επιπρόσθετων παραγόντων:**

Πέρα από την εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος, είναι σημαντικό να εξεταστούν και άλλοι παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την ψυχική υγεία και την απόδοση των εργαζομένων. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν την επαγγελματική εξέλιξη, την ποιότητα της ηγεσίας, την εργασιακή κουλτούρα και τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας.

#### **4. Εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων:**

Η χρήση ποιοτικών μεθόδων, όπως συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης, θα μπορούσε να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των εμπειριών και των αντιλήψεων του επιστημονικού προσωπικού. Αυτές οι μέθοδοι θα μπορούσαν να αποκαλύψουν λεπτομέρειες που δεν είναι δυνατόν να ανιχνευθούν μέσω ποσοτικών μεθόδων.

## **5. Παρεμβάσεις και πειραματικές μελέτες:**

Για να δοκιμαστεί η αποτελεσματικότητα διαφόρων παρεμβάσεων που στοχεύουν στη μείωση του εργασιακού άγχους και την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, μπορούν να σχεδιαστούν πειραματικές μελέτες. Τέτοιες παρεμβάσεις μπορεί να περιλαμβάνουν προγράμματα ευημερίας, αλλαγές στην εργασιακή κουλτούρα ή βελτιώσεις στις συνθήκες εργασίας.

## **6. Συγκριτικές μελέτες:**

Μια σύγκριση μεταξύ διαφορετικών εκπαιδευτικών οργανισμών ή μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών ιδρυμάτων θα μπορούσε να προσφέρει πολύτιμα στοιχεία για τις διαφορές και τις ομοιότητες στην εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος. Αυτή η προσέγγιση θα μπορούσε να βοηθήσει στην αναγνώριση βέλτιστων πρακτικών που μπορούν να εφαρμοστούν ευρύτερα.

## **7. Εξερεύνηση της ψηφιακής εργασίας:**

Με την αύξηση της τηλεργασίας και των ψηφιακών εργαλείων λόγω της πανδημίας COVID-19, θα ήταν σημαντικό να μελετηθούν οι επιπτώσεις της ψηφιακής εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος. Οι μελλοντικές έρευνες μπορούν να εξετάσουν πώς οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν την ευημερία των εργαζομένων και ποιες στρατηγικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της ψηφιακής εργασιακής εμπειρίας.

Συνολικά, η συνεχής διερεύνηση και η εφαρμογή των παραπάνω προτάσεων μπορούν να συνεισφέρουν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, μειώνοντας το άγχος και αυξάνοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων στον εκπαιδευτικό τομέα.

## Βιβλιογραφία

- Abugre, J.B. (2014). Job Satisfaction of Public Sector Employees in Sub-Saharan Africa: Testing the Minnesota Satisfaction Questionnaire in Ghana. *International Journal of Public Administration*. Volume 37(10), 655-665. <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.903268>
- Ainscow, M., & César, M. (2006). Inclusive education ten years after Salamanca: Setting the agenda. *European Journal of Psychology of Education*, 21 (3), σσ. 231-238.
- Akhtara, S. N., Hashmib, M. A., & Naqvic, S. I. (2010). A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 4222–4228.
- Al Hajj, R., & Vongas, J. G. (2023, October). The essential impact of stress appraisals on work engagement. *Published by PLoS ONE*, 18(10): e0291676. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291676>
- Ammann, T. (2004). *Zur Berufszufriedenheit von Lehrerinnen: Erfahrungsbilanzen in der mittleren Berufsphase*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Antonakas, N., & Mironaki, A., (2009) Gender differences in Job Satisfaction, Satisfaction with Society and Satisfaction from their salary in Greek Civil Servants who are working under conditions of Labour-Intensive. *AIP Conference Proceedings* 1148 (1).
- Antoniou, A.-S., Polychroni, F. & Vlachakis, A.-N. (2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-school teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 682-690. <https://doi.org/10.1108/02683940610690213>
- Ariani, D.W. (2015). Relationship with Supervisor and Co-Workers, Psychological Condition and Employee Engagement in the Workplace. *Journal of Business and Management* .Volume 4, Issue 3 (2015), 34-47
- Barnard, S., Arnold, J., Munir, F., & Bosley, S. (2024, May). Work and Stress. *Women Doing Leadership in Higher Education*, σσ. 101-134. DOI: [10.1007/978-3-031-54365-4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-54365-4)

- Brown, R. (2018). *Knowledge, education, and cultural change: Papers in the sociology of education*. books.google.com
- Burman, R., & Goswami, T. G. (2018). A Systematic Literature Review of Work Stress. *International Journal of Management Studies* 3(9), 112-132.
- Choi, B., & Pak, A. (2008). Multidisciplinarity, Interdisciplinarity and Transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 3. Discipline, inter-discipline distance and selection of discipline. *Clinical and Investigative Medicine*, 29(6):351-64. PMID: 17330451.
- Ciccarelli, M., Papetti, A., & Germani, M. (2024, January). A review of work-related stress detection, assessment, and analysis on-field. *CIRP Conference on Manufacturing Systems*, 120(1) DOI:10.1016/j.procir.2023.09.
- Cohen, S., & Williamson, G. M. (1991). Stress and infectious disease in humans. *Psychological Bulletin*, 109(1), 5–24. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.109.1.5>
- Collie, R.J., Shapka, J.D. & Perry, N.E. (2012). School climate and social–emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189–1204. <https://doi.org/10.1037/a0029356>
- Crossman, A. & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers, *Educational Management Administration and Leadership*, 34(1): 29-46.
- Crossman, A., & Harris, P. (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 29 46.
- Daniel, S., & Kayode, S. O. (2024, April). Using employee experiences to drive employee engagement in a disruptive way. [https://www.researchgate.net/publication/379671449\\_Using\\_employee\\_experiences\\_to\\_drive\\_employee\\_engagement\\_in\\_a\\_disruptive\\_way](https://www.researchgate.net/publication/379671449_Using_employee_experiences_to_drive_employee_engagement_in_a_disruptive_way) .
- Deepalakshmi, N., Tiwari, D., Baruah, R., & Seth, A. (2024, April). Employee Engagement And Organizational Performance: A Human Resource Perspective. *Educational Administration Theory and Practice journal*, 30(4), σσ. 5941-5948.

- Desai, J., & Maheshwari, P. (2024, May). Emotional Intelligence: A tool to enhance Job satisfaction. *4th International Congress on Emotional Intelligence*. [https://www.researchgate.net/publication/380638449\\_Emotional\\_Intelligence\\_A\\_tool\\_to\\_enhance\\_Job\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/380638449_Emotional_Intelligence_A_tool_to_enhance_Job_satisfaction)
- Dharasta, A., & Utami, B. (2024, February). The Effect of Concentration and Work Stress on Employee Work Productivity. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(1): 67-74.
- Du Prel, J.-B., & Bjelajac, A. K. (2024, May). The Relationship Between Work-Related Stress and Depression: A Scoping Review. *Public Health Reviews*. DOI: [10.3389/phrs.2024.1606968](https://doi.org/10.3389/phrs.2024.1606968)
- Efstathiou, G.P., Hobson, M.P. & Lasenby, A.N. (2006). *General Relativity: An Introduction for Physicists*. Books,google.com
- Eliophotou Menon, M. & Athanasoula-Reppa, A. (2011) Job satisfaction among secondary school teachers: The role of gender and experience. *School Leadership and Management* 31(5),435-450
- Eliophotou Menon, M., Papanastasiou, E. & Zembylas M. (2008) Examining the relationship of Job Satisfaction to Teacher and Organizational Variables: Evidence from Cyprus. *International Studies in Educational Administration* 36(3), 75-86
- Enebe, T. (2024, March). Managing Stress and Burnout at Work. [https://www.researchgate.net/publication/378745072\\_Managing\\_Stress\\_and\\_Burnout\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/378745072_Managing_Stress_and_Burnout_at_Work)
- Evans, L. (1998). *Teacher morale, job satisfaction and motivation*. London: Paul Chapman.
- French, N., Aziz, S., & Wuensch, K. (2023, November). Downtime from Work: Relationships among Workaholism, Work Engagement, Work Stress, and Paid Time Off. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 23(3). DOI: [10.21818/001c.90582](https://doi.org/10.21818/001c.90582)
- Gazioglu S., & Tansel A.,(2006) Job satisfaction in Britain: individual and Job related factors. *Applied Economics*, 38(10)1163-1171
- Gkolia, A., Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Teacher's Job Satisfaction and self-efficacy: A review. *European Scientific Journal*, 10(22), 321-342.

- Greulich, B., König, C. J., & Mohr, R. (2024, April). When employees understate their stress: defensive biasing in work stress surveys. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(2), 102-122. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2023-0072>
- Gunawan, D. R., Eliyana, A., Anggraini, R. D., & Pratama, A. S. (2024, April). Job satisfaction through the perspective of emotional labor. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2023-1288>
- Guoba, A., Žygaitienė, B., & Kepalienė, I. (2022, 234-241). Factors Influencing Teachers' Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 4(4), σσ. 234-241. DOI:[10.32996/jhsss.2022.4.4.30](https://doi.org/10.32996/jhsss.2022.4.4.30)
- Habibullah, T., & Sarianti, R. (2023, November). Work Stress on Burnout: The Mediating Role of Resilience. *researchgate*.
- Holt, L. (2002). Disabling children in primary school micro-spaces: geographies of inclusion and exclusion. *Health & Place*, Pergamon, σσ. 119 -128.
- Jonathan, H., & Kayode, S. O. (2024, April). Disruptive approach to employee engagement through employee experience. [https://www.researchgate.net/publication/379671551\\_Disruptive\\_approach\\_to\\_employee\\_engagement\\_through\\_employee\\_experience](https://www.researchgate.net/publication/379671551_Disruptive_approach_to_employee_engagement_through_employee_experience)
- Jones, J.G. (1990). A cognitive perspective on the processes underlying the relationship between stress and performance in sports. In J.G. Jones & L. Hardy (Eds.), *Stress and performance in sport* (pp. 17-42). Chichester, England: Wiley
- Kapur, R. (2024, March). Understanding the Relationship between Work and Stress. *researchgate*.[https://www.researchgate.net/publication/379248062\\_Understanding\\_the\\_Relationship\\_between\\_Work\\_and\\_Stress](https://www.researchgate.net/publication/379248062_Understanding_the_Relationship_between_Work_and_Stress)
- Kefalidou, G., Golightly, D. & Sharples, S. (2017). A cross-sector analysis of human and organisational factors in the deployment of data-driven predictive maintenance. *Information Systems and e-Business Management*. Volume 16, pages 627–648.
- Koustelios, A.D. & Bagiatis K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a Scale to Measure Satisfaction of Greek Employees. *Educational*

and *Psychological Measurement*. 57(3), 469-476.  
<https://doi.org/10.1177/0013164497057003008>

- Kyriacou, C. & Sutcliffe, J. (1978). TEACHER STRESS: PREVALENCE, SOURCES, AND SYMPTOMS. *British Journal of Educational Psychology* Volume 48, Issue 2 p. 159-167
- Kyriacou, C. (2001). Teacher Stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53(1), 27-35. <https://doi.org/10.1080/00131910120033628>
- Ladebo, O. J. (2005). Effects of Work-related Attitudes on the Intention to Leave the Profession : An Examination of School Teachers in Nigeria. *Educational Management Administration & Leadership*, 33(3), 355–369.
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Lazarus, RS. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Books.google.com
- Lindsay, G. (2002). Inclusive education: a critical perspective. *British Journal of Special Education*, 30(1), σσ. 3-12.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally
- Lowther, M. A., Gill, S. J., Coppard, L. C. (1985). Age and the Determinants of Teacher Job Satisfaction, *The Gerontologist*, 25 (5): 520-525.
- McGrath, E. J. (1970). *Should Students Share the Power? A Study of their Role in College and University*. Temple University Press, Philadelphia
- Mertler, C. A. (2002) Job satisfaction and perception of motivation among middle and high school teachers. *American Secondary School Education*, 31(1) 43-53
- Nathania, M. (2024, May). Scenario Planning for Employee Engagement Development. *International Journal of Innovative Science and Research Technology. (IJISRT)* (2024): n. pag.
- O'Malley, M. (2000). *Creating commitment*. Chichester: John Wiley & Sons.



- Oliver, M. (2009). *Αναπηρία και πολιτική*. (Γ. Καραγιάννη, Επιμ.) Επίκεντρο.
- Oluwaseyi, J., & Luz, A. (2024, April 28). Gamification for Employee Engagement. [https://www.researchgate.net/publication/380185439\\_Gamification\\_for\\_Employee\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/380185439_Gamification_for_Employee_Engagement)
- Ouellette, R.R., Frazier, S. L., Shernoff, E. F., Cappella, E., Mehta, T.G., Mariñez-Lora, A., Cua, G. & Atkins, M.S. (2018). Teacher Job Stress and Satisfaction in Urban Schools: Disentangling Individual-, Classroom-, and Organizational-Level Influence. *Behavior Therapy*. Volume 49, Issue 4, July 2018, Pages 494-508
- Ritu, R. (2024, April). A Comprehensive Study On Employee Engagement Strategies. *Educational Administration Theory and Practice journal*, 30 (4) σσ. 5894-5899.
- Robbins, S. P., Odendaal, A. & Roodt, G. (2003). *Organisational Behaviour: Global and Southern Af Job Descriptive Index rican perspectives* (1st ed.). Cape Town: Pearson Publication.
- Saiti, A. & Papadopoulos, Y. (2015). School teachers' job satisfaction and personal characteristics: A quantitative research study in Greece. *International Journal of Educational Management* DOI:[10.1108/IJEM-05-2013-0081](https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2013-0081)
- Saiti, A. (2007). Main factors of job satisfaction among primary school educators: factor analysis of the Greek reality. *Management in Education*. Volume 21, Issue 2. 28-32
- Sari, H. (2004). An analysis of Burn-out and job satisfaction among Turkish special school headteachers, and the factors effecting their burnout and Job satisfaction, *Educational Studies*, 30(3), 291-306
- Sehrbrock, P. (2004). *Ενσωμάτωση (integration) και ένταξη (inclusion): Δύο όψεις του ίδιου νομίσματος*. Στο (επιμ.) Ζιώνου-Σιδέρη, Α., *Σύγχρονες Ενταξιακές Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Sirli, M., & Namal, M. K. (2023, March). Main Factors That Influence Job Satisfaction. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 205–223

- Spar, M., Gould, K., Lee, B. (2000). Review of Literature on Teachers Motivation. In: *Who is a Teacher?: A Review of Factors Motivating and Demotivating Prospective Teachers*. Slough: NFER.
- Spilt, J., Koomen, H. M.Y. & Thijs, J. T. (2011). Teacher Wellbeing: The Importance of Teacher–Student Relationships. *Educational Psychology Review*. Volume 23, pages 457–477, (2011)
- Sveinsdottir, H., Biering, P. & Ramel, A. (2006). Occupational stress, job satisfaction, and working environment among Icelandic nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43 (7), 875-889.
- Travers, C. & Cooper, C. (1996). Teachers Under Pressure. <https://doi.org/10.4324/9780203059975>
- Troesch, L.M. & Bauer, C.E. (2017). Second career teachers: Job satisfaction, job stress, and the role of self-efficacy. *Teaching and Teacher Education*. Volume 67, October 2017, Pages 389-398
- UNESCO. (1994). *Διακήρυξη της Σαλαμάνκα και πλαίσιο δράσης για την Ειδική Αγωγή. Παγκόσμια διάσκεψη για την Ειδική Αγωγή*. Αθήνα: Έκδοση της Ελληνικής Επιτροπής για την UNESCO.
- Wahyu, N., Moeins, A., & Marhalinda, M. (2024, February). Increased Work Stress, Work Motivation and Work Environment and Their Impact on Employee Performance. *FormosaJournalofAppliedSciences*, 3(2), σσ. 685-698.
- Williams, C., Manwell, B., Konrad, R. & Linzer, M. (2007). The relationship of organizational culture, stress, satisfaction, and burnout with physician-reported error and suboptimal patient care: Results from the MEMO study. *Health care management review*, 32, 203-12.
- Zembylas, M. & Papanastasiou, E. (2004). Job satisfaction among school teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration* 42, 357-374.
- Ανυφαντάκη, Κ. (2022). *Εργασιακή ικανοποίηση και ψυχική ανθεκτικότητα του νοσηλευτικού προσωπικού κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19*. ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ

- Αραμπατζή, Π. (2009). *Οι νέες τεχνολογίες και οι επικοινωνίες στους οργανισμούς μάθησης*. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Πληροφορική και Διοίκηση.
- Αταλιώτου, Κ. (2019). *Επιμορφωτική Ημερίδα: Η Ειδική Αγωγή στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*. ΣΕΕ.
- Γεωργίου, Μ. & Ηλιοφώτου-Μένον, Μ. (2006) Διερευνώντας ένα δυναμικό μοντέλο σχέσεων ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, το σχολικό κλίμα και την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Μια εμπειρική έρευνα στη μέση εκπαίδευση. Στο *Η Σύγχρονη Εκπαιδευτική Έρευνα στην Κύπρο: Προτεραιότητες και Προοπτικές*. ΙΧ Παγκύπριο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου, 2-3 Ιουνίου 2006. Λευκωσία: Παιδαγωγική Εταιρεία Κύπρου, 423-436.
- Γκούβρα, Μ., Κυρίδης, Α. & Μαυρικάκη, Ε. (2001) *Αγωγή Υγείας και Σχολείο, Παιδαγωγική και Βιολογική Προσέγγιση*. Αθήνα: Τυπωθήτω – Γ. Δαρδανός.
- Δερμιτζάκης, Μ. & Β. Ιωαννίδη (2004) *Ο σύγχρονος ρόλος του εκπαιδευτικού. Αξιοποίηση αρχών της Προαγωγής της Υγείας στην εκπαιδευτική διαδικασία*. στο: Τιμητικός τόμος Ομ. Καθηγ. Λουκά Σπάρου (σσ 329-339). Τμήμα Νοσηλευτικής Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών . Αθήνα: εκδ. Δ. Ζήκας.
- Γκόλια, Α. & Κουστέλιος, Α. (2014). *Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου για την Μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης Εκπαιδευτικών* [Teacher's Satisfaction Inventory-(Tsi)]. <https://doi.org/10.26248/edusci.v2014i2-3.1746>
- Γκόλια, Α. (2014). *Μετασχηματιστική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: ο ρόλος της αυτο-αποτελεσματικότητας* (Διδακτορική διατριβή). Διαθέσιμο από Εθνικό Αρχείο Διατριβών (<http://hdl.handle.net/10442/hedi/37096>)
- Γραμματικού, Κ., (2016). *Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/Θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας*. Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/317109466\\_Epangelmatike\\_Ikanopoiiese\\_Ekpaideutikon\\_AThmias\\_Ekpaideuses\\_os\\_pros\\_tis\\_synthekes\\_ergasias](https://www.researchgate.net/publication/317109466_Epangelmatike_Ikanopoiiese_Ekpaideutikon_AThmias_Ekpaideuses_os_pros_tis_synthekes_ergasias) [Πρόσβαση στις 15 Ιουνίου 2022]

- Δημητριάδης Σ. & Παπαδόπουλος Δ. (2013). Ψυχολογική Εξουσιοδότηση και συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της ελληνικής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης κατά. *Παιδαγωγικά ρεύματα στο Αιγαίο*, 6(1), 33-45.  
<https://doi.org/10.12681/revmata.31127>
- Ζώνιου-Σιδέρη, Α., & Καραγιάννη, Π. (2004). Εκπαιδευτική Πολιτική και Ένταξη. *Θέματα Ειδικής Αγωγής*, 26, 23-35.
- Ηλιοφώτου, Μ., Γεωργίου, Μ., & Σωκράτους, Μ. Δ. (2014). *Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: θεωρία και σύγχρονη έρευνα*. Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.
- Καλογεράκη, Σ. (2020). *Ανάλυση Δεδομένων στην Επιστημονική Έρευνα με τη Χρήση του SPSS-Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Κριτική.
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική-Βιομηχανική ψυχολογία. Διεργασίες ομάδας - Σύγκρουση - Ανάπτυξη και αλλαγή - Κουλτούρα - Επαγγελματικό άγχος* (Ε' έκδοση, Μέρος 3ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Κίνητρα - Επαγγελματική ικανοποίηση - Ηγεσία* (Γ' έκδοση). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καραγιάννη, Π. (2008, 10 5). Αναπηρία, Εκπαίδευση και Κοινωνική Δικαιοσύνη. *Πρακτικά Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου "Εκπαίδευση και Κοινωνική Δικαιοσύνη*. στο [www.eriande.elemedu.upatras.gr](http://www.eriande.elemedu.upatras.gr)
- Καραμεσίνη, Μ., & Ιωαννίδης, Γ. (2023). *Ανεργία και πολιτική απασχόλησης-Θεωρίες, τυπολογίες, σχεδιασμός, αξιολόγηση*. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.
- Κλη, Ε. (2008). *Ικανοποίηση από την εργασία: Ιστορική, Αναλυτική και Εμπειρική Προσέγγιση*. Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Μεθοδολογίας, Ιστορίας και Θεωρίας της Επιστήμης, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Κουστέλιος, Α. & Κουστέλιου, Ι. (2001). Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση, *Ψυχολογία*, 1, 30-39.

- Λεονταρή, Α., Κυρίδης, Α. & Γιαλαμάς, Β. (2000). Το επαγγελματικό άγχος των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τευχ.30 σελ. 139-161
- Λιναρδής, Α., Μαραβελάκης, Π., & Φραγκούλης, Γ. (2023). *Μέθοδοι συλλογής δεδομένων με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου και μεθοδολογία έρευνας*. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.
- Μπουραντάς, Δ. (2015), *Μάνατζμεντ – Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι. Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*. Νέα έκδοση. Αθήνα: Μπένου.
- Μυλώνη, Β., & Μάντζαρης, Κ. (2024). *Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.
- Παπαδόπουλος, Ι. & Σταμόπουλος, Κ. (2011). Δημογραφικά χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών και εργασιακό άγχος. *Παιδαγωγικός Λόγος*, 2, 65-97
- Παπακωνσταντίνου, Γ. και Αναστασίου, Σ. (2013), *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg
- Παπαναούμ, Ζ. (2003). *Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: τυπωθήτω
- Παπαοικονόμου, Α.Δ. (2017). Ο βαθμός πολιτικοποίησης των μαθητών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: εμπειρική προσέγγιση σε σχολεία της κεντρικής μακεδονίας. / Secondary education students' degree of politicization: empirical research in schools of central macedonia in greece. <https://doi.org/10.26248/.v2017i3.42>
- Σταμοβλάσης, Δ. (2015). *Μεθοδολογία Έρευνας και Εφαρμοσμένη Στατιστική-Εισαγωγή στην Ανάλυση Ερευνητικών Δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Ανάκτηση 12 2023, από Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης: <https://opencourses.auth.gr/modules/document/file.php>
- Σωτηρίου, Α., & Ιορδανίδης Γ.,(2015) Σχέσεις μεταξύ του σχολικού κλίματος και της επαγγελματικής ικανοποίησης των Δασκάλων. *Προσχολική και Σχολική Εκπαίδευση* 3 (1-21)

- Τσουνής, Α. και Σαράφης, Π. (2016), Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτέλεσμα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*. Τόμος 8. Τεύχος 2. 36-47
- Χυτήρης, Λ., & Άννινος, Λ. (2015). *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.
- Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ., & Χυτήρη, Α. Π. (2024). *Ειδικά Θέματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.
- Ψιλούτσικου, Μ. (2023). *Μεθοδολογία Έρευνας στις Διοικητικές Επιστήμες*. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.