

La valutazione della soddisfazione del lavoro in ambito educativo:
uno studio empirico
The evaluation of job satisfaction in education:
an empirical study

Patrizia Belfiore

Università degli Studi di Napoli Parthenope - patrizia.belfiore@uniparthenope.it

Pasqualina Malafronte

Università degli Studi di Napoli Federico II - pasqualina.malafronte@unina.it

Davide Di Palma

Università degli Studi di Napoli Parthenope - davide.dipalma@uniparthenope.it

ABSTRACT

Job satisfaction is an emotional state resulting from a personal evaluation of one's work or experience. This document reports a study concerning the satisfaction of teachers' work, in particular a sample of 362 teachers from secondary schools of the province of Naples was examined. A questionnaire, the "Common Assessment Framework & Education" (CAF) was used for data collection, while for the processing of the same, a structural equation model was used to identify the factors that most influence satisfaction on the teaching staff work. The results obtained, following a statistical modeling, underline a significant difference between male teachers and female teachers.

La soddisfazione del lavoro è uno stato emotivo derivante da una valutazione personale del proprio lavoro o della propria esperienza. Questo documento riporta uno studio avente ad oggetto la soddisfazione del lavoro degli insegnanti, in particolare è stato esaminato un campione di 362 docenti delle scuole secondarie di secondo grado della provincia di Napoli. Per la raccolta dati è stato utilizzato un questionario, il "Common Assessment Framework & Education" (CAF), mentre per la elaborazione degli stessi, si è fatto ricorso ad un modello di equazione strutturale atto ad identificare i fattori che influenzano maggiormente la soddisfazione sul lavoro del corpo docente. I risultati ottenuti, a seguito di una modellizzazione statistica, sottolineano una differenza significativa tra insegnanti di sesso maschile e insegnanti di sesso femminile.

KEYWORDS

Job Satisfaction, Teachers, School System, Education, Questionnaire. Soddifazione del Lavoro, Insegnanti, Sistema Scolastico, Educazione, Questionario.

Introduzione¹

La soddisfazione sul lavoro (JS) è una indicazione di come le persone si sentono rispetto al lavoro che svolgono. Può essere definita come l'orientamento affettivo che un dipendente ha verso il proprio lavoro (Bishay, 1996; Price, 2001; Skaalvik e Skaalvik, 2010, 2011). Altri considerano la soddisfazione sul lavoro come un insieme di sentimenti, atteggiamenti o preferenze degli individui riguardo al lavoro (Chen e Silverthorne, 2008; Skaalvik e Skaalvik, 2010). La JS influenza il successo o il fallimento di qualsiasi sistema o organizzazione, come confermato da molti studi e può quindi essere utilizzato come indicatore di qualità del lavoro. Il livello di JS all'interno di un sistema educativo è stato un punto di discussione per gli studiosi nel corso degli anni e, secondo Bavendam (2000), solo gli insegnanti soddisfatti sono in grado di avere delle buone performances in classe. La JS è un fenomeno multidimensionale e interdisciplinare oggetto di discussione tra i ricercatori. La soddisfazione del docente e le determinanti che la influenzano, potrebbero essere considerati variabili latenti (Sarnacchiaro e Boccia, 2018), ciascuna misurata da diversi indicatori osservati.

Le domande di ricerca dello studio sono:

RQ1) Quali sono i fattori che influenzano la soddisfazione del lavoro degli insegnanti?

RQ2) Quali sono i fattori che influenzano la soddisfazione del lavoro degli insegnanti in relazione al sesso, all'età e all'esperienza di insegnamento?

Attraverso un questionario di indagine auto-somministrato, lo studio fornisce una risposta alle domande di ricerca. Nel paragrafo 1 viene fatta una breve rassegna della letteratura sui fattori che possono influenzare la JS. Nel Paragrafo 2 vengono mostrati i dati raccolti e spiegata la metodologia statistica utilizzata. Nell'ultima sezione vengono presentati i risultati e le conclusioni alle quali si perviene.

1. Quadro teorico e modello concettuale

In questa sezione definiamo la soddisfazione del lavoro degli insegnanti da un punto di vista teorico e sviluppiamo un modello concettuale in cui emergono le relazioni tra la soddisfazione del lavoro degli insegnanti e fattori determinanti. In letteratura, ci sono molte teorie che cercano di capire la natura della soddisfazione sul lavoro. Porter e Waller (1968) indicano, nei fattori interni ed esterni, le influenze sulla soddisfazione sul lavoro. Secondo gli autori, i fattori di soddisfazione interna sono legati al lavoro stesso (come il sentimento di indipendenza, il sentimento di successo e altri sentimenti simili ottenuti dal lavoro), mentre i fattori di soddisfazione esterna non sono direttamente correlati al lavoro e includono buoni rapporti con i colleghi e la leadership, benessere, buon clima scolastico, buone condizioni di lavoro e forte coinvolgimento. Dirham e Scott (1997,

1 Il manoscritto è il risultato collettivo degli Autori, il cui specifico contributo è da riferirsi come segue: l'introduzione è da attribuirsi a Davide Di Palma; il quadro teorico e modello concettuale è da attribuirsi a Patrizia Belfiore e Pasqualina Malafronte; la raccolta dei dati è da attribuirsi a Patrizia Belfiore e Davide Di Palma; l'elaborazione dei risultati è da attribuirsi a Patrizia Belfiore e Pasqualina Malafronte; le discussioni e conclusioni sono da attribuire a tutti e tre gli Autori.

2000) nel loro studio hanno riconosciuto un *terzo fattore* di variabili che possono avere un impatto sulla soddisfazione degli insegnanti, questo terzo gruppo è rappresentato dai cosiddetti fattori scolastici. La leadership scolastica, il clima, il processo decisionale, la reputazione scolastica (immagine esterna della scuola) e le infrastrutture scolastiche possono, a pieno titolo, essere considerati fattori scolastici. Questi sono profondamente mutevoli e considerati come fattori eleggibili al cambiamento all'interno delle scuole. I fattori scolastici differiscono dai fattori interni perché non sono intrinseci all'insegnante e differiscono dai fattori esterni perché hanno la capacità di aumentare la soddisfazione sul lavoro (Dinham e Scott, 1997). Seguendo la teoria di Dinham e Scott (1997), ci concentriamo sui fattori meno esplorati ma recentemente identificati come fattori rilevanti che determinano la soddisfazione del lavoro degli insegnanti (Skaalvik e Skaalvik, 2011). I fattori scolastici, nel presente studio, sono stati oggetto di analisi e valutazione. Il sistema educativo è stato trasformato in un'organizzazione vera e propria e l'analisi della soddisfazione sul lavoro attraverso l'autovalutazione è diventata importante. L'autovalutazione da parte del personale scolastico è diventata sempre più importante ai fini del miglioramento della qualità dei sistemi educativi. Negli ultimi anni sono emerse diverse pratiche di autovalutazione e ne sono state sottolineate le potenzialità: da un lato, l'affidabilità delle autorità centrali o delle parti interessate locali e, dall'altro, l'accento sul potenziale di miglioramento scolastico. Le recenti raccomandazioni dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), rese efficaci dalla legge di riforma della Scuola Italiana numero 107/15, indicano la necessità di allineare la valutazione esterna all'autovalutazione scolastica al fine di migliorare la qualità della scuola. Con la legge 107/15, l'autovalutazione è diventata una procedura avviata e svolta da una scuola al fine di descriverne e valutarne il funzionamento (Blok et al., 2008). L'autovalutazione, tuttavia, può funzionare solo se i membri del team sono disposti positivamente verso di esso (MacBeath, 2005). La JS dipende, per sua definizione, sia da fattori organizzativi che da quelli individuali. In altre parole, per capire la soddisfazione di un insegnante è necessario prima studiare i dipendenti come singoli e poi come parte di una organizzazione: tutto ciò rende la JS un fenomeno multidimensionale. Al fine di esaminare la soddisfazione del lavoro degli insegnanti, devono essere presi in considerazione i fattori esterni. Partendo dal questionario "Common Assessment Framework & Education" (CAF), nell'indagine abbiamo analizzato la soddisfazione del lavoro del docente considerando sei fattori/dimensioni che possono influenzarla: Comunicazione, Immagine scolastica esterna, Leadership, Clima scolastico, Coinvolgimento e Infrastrutture. Il questionario (tabella 1 in appendice) è stato strutturato con 28 domande appartenenti alle seguenti sette sezioni (JS insegnante più sei fattori): 1) La comunicazione include procedure di accesso alle informazioni, personale di segreteria, personale scolastico, sito Web e comunicazione di leadership; 2) L'immagine esterna della scuola include aspetti come le iniziative scolastiche all'interno della sua area e il riconoscimento della comunità; 3) Il coinvolgimento riguarda il modo in cui la direzione coinvolge gli insegnanti nel processo decisionale; e discute con il personale le questioni dell'Istituto; 4) La leadership include alcuni aspetti per promuovere l'insegnante JS con il loro lavoro; 5) Il Clima Scolastico misura il rapporto tra colleghi, di leadership, personale scolastico, genitori e studenti; 6) Le infrastrutture comprendono attrezzature tecnologiche e infrastrutture di lavoro; 7) La soddisfazione dell'insegnante riguarda i sentimenti legati al modo in cui l'insegnante visualizza il suo ambiente di lavoro.

In questa prospettiva, considerando la relazione tra i fattori, abbiamo formulato queste ipotesi di ricerca:

- Hp1: La comunicazione ha un impatto positivo sull'insegnante JS;
- Hp2: L'immagine esterna della scuola ha impatto positivo sull'insegnante JS;
- Hp3: Il coinvolgimento ha un impatto positivo sull'insegnante JS;
- Hp4: La leadership ha un impatto positivo sull'insegnante JS;
- Hp5: Il clima scolastico ha un impatto positivo sull'insegnante JS;
- Hp6: L'infrastruttura ha un impatto positivo sull'insegnante JS.

2. Materiali e metodi

2.1 Raccolta e misure dei dati

L'indagine è stata condotta in quattro scuole secondarie statali italiane situate all'interno della Regione Campania, nel periodo Gennaio-Giugno 2017. È stato somministrato un questionario (modello CAF e Istruzione) a un gruppo campione di 362 insegnanti delle scuole oggetto di indagine. Prima di presentare i questionari, il direttore ha introdotto il progetto attraverso una comunicazione scritta che spiegava che gli obiettivi dello studio. È stata utilizzata la scala Likert (1= Non sono d'accordo, 2 = Non tutti d'accordo, 3 = D'accordo, 4 = Fortemente d'accordo). Sono stati validati 362 questionari elaborati con il software SPSS (ver. 16; SPSS In., Chicago, IL) e Smart PLS (ver. 3). I requisiti di dimensione sono stati determinati considerando la raccomandazione sulle dimensioni del campione con un potere statistico dell'80% (Verde, 1991). Il nostro campione di studio di 362 insegnanti è compreso tra una dimensione di piccolo effetto (requisito di dimensione del campione = 481) e una dimensione di effetto medio (requisito di dimensione del campione = 66). La variabile dipendente in questa ricerca era la soddisfazione sul lavoro (JS). La JS e i driver che la influenzano sono variabili non osservabili, definite Variabili Latenti (LV). Ogni LV è misurata da diversi indicatori, solitamente identificati come variabili manifeste (MV). Quindi abbiamo adottato un modello di equazione strutturarle come metodologia statistica più adatta per rispondere alle domande di ricerca.

2.2 Risultati statistici descrittivi

Il campione di ricerca era composto per il 70,5% da donne e per il 29,5% da uomini, e si è riscontrato che era abbastanza ben distribuito per quanto riguarda l'età: il 17% aveva tra i 25 e i 40 anni; 30% tra i 41 e i 50 anni; 43% tra i 51 e i 60 anni; 9% over 61. La media degli *anni totali di servizio* è stata di 20 anni, mentre la media per gli anni di servizio in questa *scuola* era di 10 anni. Il campione analizzato, quindi, aveva una distribuzione abbastanza uguale. L'analisi statistica delle 28 voci (tabella 2) mostra che la maggior parte di esse aveva valori accettabili di kurtosi e asimmetria [-1; 1].

Fattore	Nella media	Dev.St.	Kurtosi	Asim.tria
Comu1	2.82	0.82	-0.38	-0.32
Comu2	2.82	0.85	-0.39	-0.38
Comu3	2.97	0.85	0.03	-0.67
Comu4	2.82	0.81	-0.17	-0.42
Comu5	2.93	0.89	-0.2	-0.64
Imag1	2.96	0.85	0.07	-0.68
Imag2	2.82	0.82	-0.17	-0.45
Coinv.1	2.61	0.83	-0.42	-0.29
Coinv 2	2.16	0.84	-0.63	0.21
Coinv 3	2.52	0.82	-0.48	-0.21
Coinv 4	2.6	0.85	-0.51	-0.28
Coinv 5	2.88	0.91	-0.31	-0.61
Coinv 6	2.76	0.78	0.12	-0.54
Lead o1	3.07	0.9	-0.29	-0.71
Lead 2	2.99	0.82	-0.3	-0.47
Lead3	2.92	0.9	-0.41	-0.54
Lead 4	2.72	0.88	-0.64	-0.23
Lead 5	2.99	0.81	-0.02	-0.56
Clim2	2.94	0.77	-0.28	-0.34
Clim3	3.04	0.74	-0.14	-0.41
Clim4	3.06	0.7	0.32	-0.48
Clim5	2.81	0.73	-0.17	-0.21
Clim6	2.92	0.79	-0.36	-0.33
Infr1	2.75	0.72	-0.18	-0.14
Infr2	2.56	0.77	-0.39	0.04
TS1	2.79	0.8	0.03	-0.53
TS2	2.7	0.83	-0.29	-0.37
TS3	2.54	0.84	-0.53	-0.27

Tabella 2: Statistiche descrittive rispetto al campione (n=362)

2.3 Modellazione ad equazioni strutturali

È stato elaborato un modello ad equazioni strutturali (SEM) per formalizzare uno schema utile all'interpretazione della JS e rilevarne i driver. Partendo dalla considerazione fatta nelle sezioni precedenti, abbiamo ipotizzato che Comunicazione, Immagine, Coinvolgimento, Leadership, Clima e Infrastrutture fossero variabili LV esogene, mentre la JS fosse una LV endogena. Seguendo principalmente i criteri riassunti in Sarnacchiaro e Boccia (2018), abbiamo supposto che tutte le variabili latenti fossero riflettenti. Esistono due approcci per stimare le relazioni in un SEM: il base SEM basato sulla covarianza (Joreskog, 1970) e il metodo Partial Least Squares Path Model (PLS-PM). In questo articolo, abbiamo scelto il PLS- PM, eseguito da Smart-PLS (Versione 3), perchè ha ipotesi meno rigorose per la distribuzione di variabili e dei termini di errore (Wold, 1975). Le proprietà statistiche PLS-PM in particolare forniscono stime robuste quando i dati presentano distribuzioni normali e molto estreme non normali (asimmetria e/o kurtosi). PLS-PM è formalmente definito da due insiemi di equazioni lineari chiamate rispettivamente modelli interni (o strutturali) ed esterni (o di misurazione). Il modello strutturale specifica le relazioni tra i veicoli commerciali leggeri, mentre il modello di misura specifica

le relazioni tra un LV e i suoi PM. Un PLS-PM viene analizzato e interpretato in due fasi: (1) valutazione del modello di misura; 2) valutazione del modello strutturale. Le stime del PLS hanno mostrato che le relazioni tra JS e Comunicazione e JS e Immagine scolastica non fossero statisticamente significative, quindi sono state eliminate dal modello. I risultati delle stime PLS sul nuovo modello sono presentati nella figura 1.

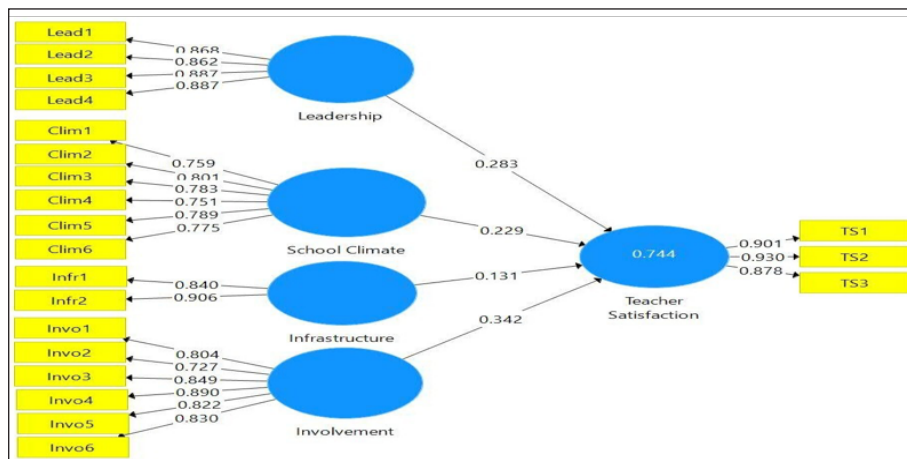


Figura 1: Modello ad equazioni strutturali - Analisi del percorso

Per quanto riguarda il modello interno, tutti i coefficienti sono statisticamente significativi, come lo sono i coefficienti nei modelli di misura. La valutazione SEM si è poi concentrata sui modelli di misura. In un modello riflettente, gli indicatori sono evocati dal costrutto sottostante e hanno intercorrelazioni positive e desiderabilmente elevate. Nel nostro caso, tutte le variabili manifeste sono fortemente correlate per ogni modello di misurazione. Poiché gli indicatori riflettenti hanno intercorrelazioni positive, abbiamo usato l'alfa di Cronbach per valutare empiricamente le affidabilità individuali e composite degli indicatori (superiori a 0,70), l'affidabilità composita (maggiore di 0,70) e la varianza media estratta (superiore a 0,50). Tutte queste misure hanno confermato l'idoneità dei modelli di misurazione riflettenti (tabella 3). Al fine di verificare la corretta classificazione dei CV/LV, sono stati calcolati i carichi incrociati (tabella 4).

	Cronache <i>Un</i>		Affidabilità composita	Varianza media estratta (AVE)
Infrastruttura	0.694	0.723	0.865	0.763
Coinvolgimento	0.903	0.908	0.926	0.676
Leadership	0.899	0.900	0.929	0.767
Clima scolastico	0.869	0.873	0.901	0.603
Soddisfazione dell'insegnante	0.887	0.888	0.930	0.816

Tabella 3: Costruire affidabilità e validità per le variabili latenti

	Infrastr.	Coinvolg.	Leadership	Clima	JS
Clim1	0,518	0,689	0,766	0,759	0,700
Clim2	0,360	0,542	0,569	0,801	0,571
Clim3	0,405	0,369	0,485	0,783	0,483
Clim4	0,423	0,495	0,58	0,751	0,549
Clim5	0,493	0,485	0,569	0,789	0,570
Clim6	0,384	0,546	0,624	0,775	0,614
Infr1	0,840	0,378	0,413	0,489	0,430
Infr2	0,906	0,478	0,449	0,492	0,552
Invo1	0,420	0,804	0,599	0,549	0,679
Invo2	0,396	0,727	0,480	0,425	0,539
Invo3	0,389	0,849	0,634	0,538	0,603
Invo4	0,436	0,89	0,694	0,599	0,690
Invo5	0,409	0,822	0,782	0,636	0,674
Invo6	0,391	0,83	0,685	0,607	0,680
Piombo1	0,394	0,717	0,868	0,677	0,694
Piombo (2)	0,401	0,682	0,862	0,685	0,673
Piombo3	0,468	0,632	0,887	0,669	0,678
Piombo4	0,467	0,738	0,887	0,715	0,747
TS1	0,508	0,698	0,699	0,696	0,901
TS2	0,479	0,731	0,770	0,705	0,930
TS3	0,556	0,705	0,691	0,654	0,878

Tabella 4: Caricamento incrociato delle variabili manifesto rispetto alle variabili latenti

La prova eseguita per i fattori LV esogeni ha inoltre confermato l'adeguatezza dei modelli di misura riflettenti. È stata poi esaminata la correlazione tra IPV/LV per la valutazione della validità convergente e il criterio fornell-larcker per la valutazione della validità discriminante (tabella 5).

	Infras.	Coinvol.	Leader.	Clima	JS
Infrastruttura	0.874				
Coinvolgimento	0.495	0.822			
Leadership	0.494	0.792	0.876		
Clima scolastico	0.559	0.685	0.784	0.777	
JS	0.569	0.788	0.798	0.75	0.903

Tabella 5: Criterio di Fornell-Larcker per le variabili latenti

Per completare l'analisi convergente della validità abbiamo considerato la stima della magnitudo per ogni peso, collegando l'MV al relativo LV corrispondente e i risultati del boots strapping per valutare la significatività statistica. Tutti i carichi esterni per variabili latenti sono stati statisticamente significativi (tabella 6).

	Campione originale (O)	Media campione (M)	Dev.D.S.A.	T Statistiche	p Valori
Clim1 - Clima scolastico	0,759	0,759	0,035	21,725	0,000
Clim2 - Clima scolastico	0,801	0,799	0,030	26,834	0,000
Clim3 - Clima scolastico	0,783	0,777	0,045	17,593	0,000
Clim4 - Clima scolastico	0,751	0,747	0,043	17,280	0,000
Clim5 - Clima scolastico	0,789	0,786	0,035	22,755	0,000
Clim6 - Clima scolastico	0,775	0,772	0,032	24,203	0,000
Infr1 - Infrastrutture	0,840	0,838	0,034	24,685	0,000
Infr2 - Infrastrutture	0,906	0,907	0,019	48,457	0,000
Invo1 - Coinvolgimento	0,804	0,803	0,028	28,815	0,000
Invo2 - Coinvolgimento	0,727	0,726	0,04	18,390	0,000
Invo3 - Coinvolgimento	0,849	0,847	0,025	33,878	0,000
Invo4 - Coinvolgimento	0,890	0,890	0,016	54,318	0,000
Invo5 - Coinvolgimento	0,822	0,820	0,029	28,444	0,000
Invo6 - Coinvolgimento	0,830	0,829	0,034	24,594	0,000
Lead1 - Leadership	0,868	0,867	0,025	35,304	0,000
Lead2 - Leadership	0,862	0,86	0,021	41,474	0,000
Lead3 - Leadership	0,887	0,886	0,018	50,589	0,000
Lead4 - Leadership	0,887	0,887	0,016	56,318	0,000
TS1 - Soddisfazione dell'insegnante	0,901	0,900	0,019	47,410	0,000
TS2 - Soddisfazione dell'insegnante	0,930	0,930	0,011	84,744	0,000
TS3 - Soddisfazione dell'insegnante	0,878	0,877	0,020	44,594	0,000

Tabella 6: Fattori esterni

Una volta verificata la bontà dei modelli di misura, abbiamo sottolineato come la bontà del modello interno dell'adattamento sia debole nella seconda fase del modello di valutazione ($R^2= 0,29$). Per quanto riguarda i coefficienti di percorso, la Corte ha osservato che l'impatto del coinvolgimento e della leadership sulla soddisfazione del docente è stato considerevole (rispettivamente 0,342 e 0,283) e che l'impatto del coinvolgimento, della leadership, del clima scolastico e delle infrastrutture sulla JS degli insegnanti è stato statisticamente significativo (tabella 7). Il SEM proposto rappresenta uno strumento pratico e solido per interpretare i driver della soddisfazione del lavoro del docente.

Soddisfazione dell'insegnante rispetto	Campione originale (O)	Media campione (M)	Dev.D.S.A.	T Statistiche	p Valori
Infrastruttura	0.131	0.132	0.044	2,955	0.003
Coinvolgimento	0.342	0.346	0.076	4,490	0.000
Leadership	0.283	0.275	0.074	3,823	0.000
Clima scolastico	0.229	0.234	0.075	3.057	0.002

Tabella 7: Media, DEV, Valori T, Valori P

2.4 Analisi multigruppo

Al fine di approfondire il nostro studio, abbiamo proceduto a svolgere un'analisi multigruppo. I gruppi sono stati costruiti tenendo conto di alcune variabili come: età dell'insegnante, anni totali di servizio e facendo una distinzione di genere. Solo l'ultima variabile è risultata statisticamente significativa. I risultati ottenuti attraverso il SEM hanno sottolineato una differenza significativa tra maschio/femmina (tabella 8) nel modello della soddisfazione del lavoro dell'insegnante.

Coefficienti di percorso	Femmina originale	Maschio originale	Femmina media/Maschio	Dev.D.S.A. Femmina/ Maschio	t-Valori Femmina/ Maschio	p-Valori Femmina/ Maschio
Infrastruttura	0.127	0.195	0.134/0.192	0.053/0.105	2.377/1.846	0.018/0.046
Coinvolgimento	0.289	0.480	0.292/0.462	0.095/0,168	3.047/2.857	0.002/0.004
Leadership	0.302	0.109	0.286/0.117	0.093/0,198	3.256/0.554	0.001/0.580
Clima scolastico	0.283	0.184	0.291/0.202	0.100/0.144	2,831/1.272	0.005/0.204

Tabella 8: Risultati del bootstrapping per l'analisi multigruppo

In effetti, solo due variabili (Infrastrutture e Coinvolgimento) sono significative per gli uomini (figura 2), mentre per le donne anche la leadership e il clima scolastico sono significativi (figura 3).

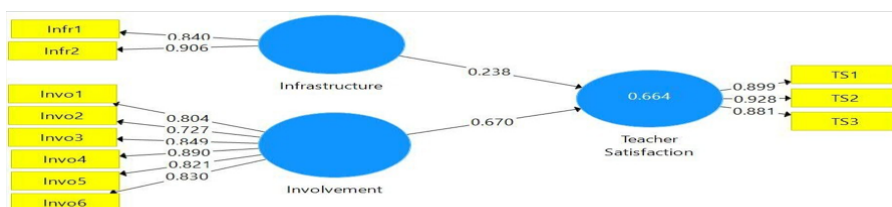


Figura 2: Modello ad equazioni strutturali - Analisi del percorso per il maschio

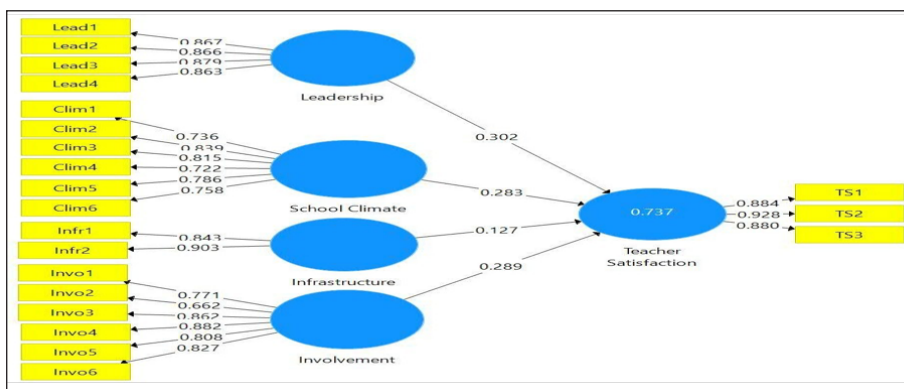


Figura 3: Modello ad equazioni strutturali - Analisi del percorso per le donne

Al fine di confrontare il livello di JS degli insegnanti per maschi e femmine ottenuto dalle stime SEM-PM, abbiamo proposto un indicatore generale della JS dell'insegnante. Nel nostro caso, questo indicatore rappresenta una media ponderata dei mezzi aritmetici dei tre indicatori corrispondenti (TS1, TS2 e TS3). Tuttavia, queste medie sono ponderate con pesi h ($h = 1, 2, 3$) che tengono conto del contributo al concetto di valutazione degli interessi risultante dalla valutazione degli altri concetti interconnessi. Il metodo adottato viene utilizzato anche per il calcolo degli indici nazionali di soddisfazione del cliente in Anderson e Fornelli (2000). Allo stesso modo in cui l'indicatore complesso è stato applicato a tutte le variabili latenti e i valori stimati sono stati convertiti in scala centesimale come in Bayol et al. L'indicatore generale dell'IC era accettabile, ma non eccezionale; il valore è stato di 56,85 rispetto al massimo possibile di 100. La soddisfazione è stata maggiore per i maschi che per le donne (59,37 vs 56,50), i maschi sono stati particolarmente soddisfatti delle infrastrutture, mentre le femmine hanno apprezzato la leadership e il clima scolastico. Al contrario, le donne hanno criticato le Infrastrutture, ma entrambi hanno criticato il coinvolgimento.

Discussione e conclusioni

Al fine di suggerire alle scuole una strategia adeguata per analizzare i dati relativamente alla soddisfazione del docente, abbiamo usato una *matrice di importanza vs soddisfazione* (Martilla e James, 1977). In questo modo si evidenziano le criticità e si sottolineano gli aspetti da migliorare (Tab. 9).

	Infrastruttura	Coinvolgimento	Leadership	Clima scolastico	Soddisfazione dell'insegnante
Media (maschio)	60.20	56.29	N.a.	N.a.	59.37
S.q. (maschio)	23.13	24.32	N.a.	N.a.	25.35
Media (femmina)	44.76	53.42	63.43	63.96	56.50
S.q. (femmina)	24.95	21.80	24.37	19.10	23.92

Media (totale)	55.55	54.14	64.50	65.65	56.85
S.q.m. (totale)	21.81	22.54	24.95	19.93	24.07
(n.d. = valore non disponibile)					

Tabella 9: Indicatori globali delle variabili latenti in scala centesimale

L'utilizzo di questa matrice è volto a supportare due dei criteri più importanti per il processo decisionale (tab10): l'indirizzare le risorse verso beni/servizi di massima importanza per i clienti (insegnanti in questo caso), e indirizzare le risorse verso quei beni/servizi in cui i clienti sono meno soddisfatti. Da questa analisi, si può vedere che gli attributi (variabili latenti) erano distribuiti in quattro quadranti (Quadrante I, II, III e IV). In particolare, il Coinvolgimento LV (sia per i maschi che per le femmine) situato nel Quadrante I è l'aspetto più importante, in quanto la scuola deve concentrare i propri sforzi sulla assicurazione di una maggiore partecipazione degli insegnanti al processo decisionale e su una maggiore partecipazione della famiglia alle attività educative nella scuola. Nel quadrante II (elevata importanza e soddisfazione), sono apparsi la leadership (femminile) e il clima scolastico (femminile). Di conseguenza, questi LS rappresentano opportunità per guadagnare o mantenere la competitività. Questi fattori sono estremamente importanti per le insegnanti di sesso femminile e indicano buone prestazioni, per cui una scuola dovrebbe continuare con il buon lavoro che si riflette nelle caratteristiche che determinano questi fattori. Il Quadrante IV è caratterizzato da scarsa importanza e soddisfazione per le insegnanti di sesso femminile, includeva le Infrastrutture, indicandola come bassa priorità.

	BASSA IMPORTANZA	ALTA IMPORTANZA
ALTA SODDISFAZIONE	(Quadrante III) Possibile eccesso di competenze. Leadership infrastrutturale (maschile)	(Quadrante II) Mantenere il buon lavoro Leadership (femminile) Clima scolastico (femminile)
BASSA SODDISFAZIONE	(Quadrante IV) Concentrato a bassa priorità Infrastrutture (femminile)	(Quadrante I) Coinvolgimento (maschile) Coinvolgimento (femminile)

Tabella 10: Importanza - Matrice delle prestazioni

In conclusione, possiamo dire che i fattori che hanno avuto un impatto positivo sul lavoro degli insegnanti sono stati coinvolgimento (Hp3), leadership (Hp4), clima scolastico (Hp5) e infrastrutture (Hp6). Al contrario, i rapporti tra la soddisfazione del lavoro dell'insegnante e la comunicazione (Hp1) e la soddisfazione dell'insegnante e l'immagine esterna della scuola (Hp2) non sono statisticamente significativi. Tuttavia, l'influenza del coinvolgimento e della leadership sulla JS è maggiore (RQ1). Se consideriamo le caratteristiche socio-demografiche, solo il genere risulta statisticamente significativo. I risultati ottenuti attraverso il SEM-PM sottolineano una differenza significativa tra maschi e femmine nel modello JS del-

l'insegnante. In effetti, solo due variabili (Infrastrutture e Coinvolgimento) sono significative per i maschi, mentre per le donne anche la leadership e il clima scolastico sono significativi (RQ2).

In generale possiamo sostenere che il presente studio ha dei limiti dovuti ad una analisi circoscritta

ad una realtà regionale e analizza solo scuole di secondo grado. Guardando al futuro è importante che la ricerca sulla soddisfazione del lavoro degli insegnanti possa tener conto di studi sistematici e longitudinali che seguano cambiamenti e tendenze di docenti che vivono realtà diverse.

Sarà inoltre interessante sviluppare strategie per la formazione ed il sostegno alle scuole nell'uso di strumenti di autovalutazione scolastica.

Riferimenti bibliografici

- Anderson, E. W. and Fornell, C. (2000). Foundations of the American customer satisfaction index. *Total quality management*, 11(7):869–882.
- Bavendam, J. (2000). *Effective management through measurement*. Special Reports. Managing Job Satisfaction, 6, Hill Publishing Company Ltd.
- Bayol, M.-P., de la Foye, A., Tellier, C., and Tenenhaus, M. (2000). Use of pls path modeling to estimate the european consumer satisfaction index (ecsi) model. *Statistica Applicata*, 12(3):361–375.
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. *Journal of undergraduate Sciences*, 3(3):147–155.
- Blok, H., Slegers, P., and Karsten, S. (2008). Looking for a balance between internal and external evaluation of school quality: Evaluation of the svi model. *Journal of education policy*, 23(4):379–395.
- Chen, J.-C. and Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7):572–582.
- Dinham, S. and Scott, C. (1997). Modelling teacher satisfaction: Findings from 892 teaching staff at 71 schools. *Political Science*.
- Dinham, S. and Scott, C. (2000). Teachers' work and the growing influence of societal expectations and pressures. *Political Science*.
- Joreskog, K. G. (1970). A general method for estimating a linear structural equation system. *ETS Research Bulletin Series*, 1970(2):i–41.
- MacBeath, J. (2005). *Schools must speak for themselves: The case for school self-evaluation*. Routledge.
- Martilla, J. A. and James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *The journal of marketing*, 77–79.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of manpower*, 22(7):600–624.
- Sarnacchiaro, P. and Boccia, F. (2018). Some remarks on measurement models in the structural equation model: an application for socially responsible food consumption. *Journal of Applied Statistics*, 45(7):1193–1208.
- Skaalvik, E. M. and Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and teacher education*, 26(4):1059–1069.
- Skaalvik, E. M. and Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and teacher education*, 27(6):1029–1038.

Allegato 1: Questionario

QUESTIONARIO DOCENTI - ANAGRAFICA INTERVISTATO

ETA'

SESSO

	COMUNICAZIONE				
1	Le procedure per l'accesso alle informazioni sono semplici	1	2	3	4
2	Il sito web offre le possibilità di accesso alle informazioni ed alla documentazione utile	1	2	3	4
3	Il personale di segreteria fornisce le informazioni necessarie	1	2	3	4
4	I collaboratori scolastici trasmettono efficacemente le informazioni	1	2	3	4
5	La Dirigenza comunica in maniera efficace gli obiettivi strategici che la scuola si è data	1	2	3	4
6	Sono soddisfatto della comunicazione interna	1	2	3	4
	IMMAGINE DELLA SCUOLA				
7	La scuola è impegnata a diffondere le sue iniziative all'esterno	1	2	3	4
8	Le iniziative della scuola sono conosciute sul territorio	1	2	3	4
9	Sono soddisfatto dell'immagine complessiva della scuola	1	2	3	4
	COINVOLGIMENTO				
10	Il personale viene coinvolto nelle scelte e sollecitato in vari modi a dare il proprio contributo	1	2	3	4
11	Le famiglie collaborano attivamente all'attività educativa della scuola	1	2	3	4
12	Le scelte didattiche ed organizzative sono discusse preventivamente	1	2	3	4
13	La programmazione di Istituto è in grado di guidare i singoli docenti	1	2	3	4
14	La Dirigenza è disponibile a discutere con il personale le problematiche di Istituto	1	2	3	4
15	Il personale della scuola è soddisfatto del PTOF	1	2	3	4
16	Sono soddisfatto di far parte di questa scuola	1	2	3	4
	LEADERSHIP				
17	Il Dirigente scolastico è impegnato assiduamente a promuovere il miglioramento continuo	1	2	3	4
18	I collaboratori del Dirigente sono efficienti nell'organizzazione del lavoro	1	2	3	4
19	Il DSGA sa gestire il suo ruolo con efficienza ed efficacia	1	2	3	4
20	Il personale della scuola è valorizzato negli incarichi assegnati secondo competenze specifiche	1	2	3	4
21	Sono soddisfatto della Dirigenza	1	2	3	4
	CLIMA				
22	La Dirigenza è disponibile ad accogliere le istanze del personale e contribuisce efficacemente alla soluzione dei problemi	1	2	3	4
23	Le relazioni tra colleghi sono di collaborazione nel definire le scelte di lavoro e nel perseguire finalità ed obiettivi	1	2	3	4
24	Le relazioni tra colleghi sono di reciproco rispetto nei rapporti umani	1	2	3	4

25	La scuola tiene conto dei bisogni formativi di ogni studente (stranieri, diversamente abili, con profitto eccellente/carente...)	1	2	3	4
26	Tra il personale della scuola e gli studenti ci sono rispetto e collaborazione	1	2	3	4
27	Tra il personale docente e ATA c'è collaborazione	1	2	3	4
28	Sono soddisfatto del clima scolastico	1	2	3	4
	AMBIENTE DI LAVORO				
29	I locali della scuola sono accoglienti e puliti	1	2	3	4
30	Le attrezzature tecnologiche sono adeguate alle necessità didattiche	1	2	3	4
31	Sono soddisfatto delle strutture dell'Istituto	1	2	3	4
	SODDISFAZIONE PROFESSIONALE				
32	Il personale della scuola viene sostenuto e stimolato a proporre iniziative	1	2	3	4
33	La scuola sostiene i bisogni formativi degli insegnanti	1	2	3	4
34	La suddivisione del Fondo d'Istituto è soddisfacente	1	2	3	4
35	Sono soddisfatto del mio lavoro	1	2	3	4

ANNI DI SERVIZIO IN QUESTA ISTITUZIONE SCOLASTICA: _____

ANNI DI SERVIZIO TOTALI: _____

Rispondi con una X barrando un numero da 1 a 4. (1- per niente d'accordo, 2- poco d'accordo, 3- d'accordo, 4-pienamente d'accordo)