

SATISFACCIÓ I RENDIMENT DELS DOCENTS ALS CENTRES EDUCATIUS DE LA COMUNITAT VALENCIANA

*Violant Estreder**, *Marc A. Adell**

Resum

Els nombrosos estudis realitzats al voltant de l'associació entre la satisfacció laboral i el rendiment en el treball han contribuït al fet que els dos constructes esdevinguen, en l'actualitat, elements centrals en l'anàlisi de la conducta organitzacional. A partir de les dades obtingudes d'una mostra del professorat de centres no universitaris de la Comunitat Valenciana, ens hem proposat de contribuir a la comprensió de la relació entre aquestes dues variables. Els nostres resultats mostren, d'una banda, que la satisfacció amb el treball i el rendiment estan significativament relacionats. D'altra banda, l'estimació en l'ordre de la relació és de recíprocitat. És a dir, la satisfacció pot afavorir l'augment del rendiment acadèmic i, alhora, la percepció d'uns bons resultats pot generar un millor grau de satisfacció en el professorat.

Paraules clau: conducta organitzacional, satisfacció laboral, rendiment dels docents, predicció recíproca.

Abstract

Several studies about relationships between job satisfaction and performance have contributed to make these constructs main elements when analyzing organizational behavior. Starting from a non-university teachers sample from the Valencian Community, we have proposed ourselves to contribute to the understanding of this association. Results point out a significative relationship between job satisfaction and performance. Furthermore this relation appears to be reciprocal, thus satisfaction may increase academical performance and, at the same time, perceptions about positive results may improve teachers' satisfaction.

Key words: organizational behavior, job satisfaction, teachers' performance, reciprocal prediction.

* Universitat de València.

NOTA: Aquesta investigació forma part del projecte Psycones (*PSYchological CONtracts across Employment Situations*) finançat per la UE, 5è programa marc (HPSE-CT-2002-00121). Més informació sobre el projecte està disponible en la pàgina web: <www.uv.es/~psycon>.

1. LA QUALITAT DE VIDA LABORAL ALS CENTRES EDUCATIUS DE LA COMUNITAT VALENCIANA

L'entorn laboral, en qualsevol activitat professional, és molt divers en l'actualitat i mentre que, en alguns contextos, hi ha la possibilitat real de desenvolupament professional i personal; en altres contextos, les condicions poden no afavorir l'assumpció de fites, com ara la participació en la presa de decisions, l'autonomia en el treball, la formació permanent i la promoció personal i professional, entre d'altres. És a dir, la consecució de la qualitat de vida laboral. El terme *qualitat de vida laboral* fa referència a un ambient adequat i propici per al treballador o la treballadora, on –d'acord amb unes condicions laborals adients– alhora que s'afavoreix la satisfacció de determinades necessitats de realització professional, es presenta l'oportunitat de millorar l'eficiència empresarial. Així, la valoració que es fa dels factors relatius al treball, per part dels subjectes implicats, tindrà, de segur, serioses conseqüències, no sols en les relacions laborals –com ara en la satisfacció amb el treball que es realitza, en el compromís amb l'organització, en la minoració de l'absentisme, en el rendiment dels treballadors, etc.–, sinó també en la vida de les persones, atès que dediquem la majoria del nostre temps i esforç a l'activitat professional.

Aquest plantejament, que pot generalitzar-se a qualsevol tipus de dedicació laboral, cobra una especial dimensió en el món educatiu, on les repercussions de la interiorització que la persona fa del seu entorn laboral –en forma de satisfacció o insatisfacció– pot arribar a repercutir, més enllà del mateix subjecte, en els altres subjectes –superiors, companys, famílies i alumnes– amb qui cada professional de la docència es relaciona. I tractant-se com es tracta de la funció educadora, d'una dedicació especialment sensible i de greus repercussions immediates i futures, en el context de la societat, esdevé imprescindible conèixer quina és la situació real i quines intervencions caldria programar per –si fa al cas– millorar aquella satisfacció laboral i el rendiment en l'entorn acadèmic respectiu.

2. REVISIÓ DE LA LITERATURA SOBRE LA SATISFACCIÓ LABORAL EN RELACIÓ AMB EL RENDIMENT EN EL TREBALL

Locke (1976) defineix la satisfacció laboral com un estat emocional positiu o plaent, resultant d'una valoració subjectiva de les experiències laborals del subjecte. És una actitud general que les persones mantenen respecte de la seua dedicació professional i és el resultat de les percepcions sobre el seu treball, basades en factors relatius a l'ambient en què es desenvolupa, l'estil de direcció,

les polítiques d'empresa i els diversos procediments d'intervenció (Hackman i Oldham, 1980). És per això que la satisfacció laboral es pot entendre com un constructe multidimensional, ja que resulta de la interacció de les característiques individuals de la persona i de les condicions del treball que realitza. A partir dels resultats aconseguits, mitjançant la realització del propi treball i la seua percepció, es desenvoluparan certes actituds –positives o negatives– envers l'activitat laboral atribuïda, que influiran notablement en la seua satisfacció.

La pretensió d'assolir la màxima eficiència laboral és un dels objectius fonamentals per a les empreses, que garanteix la productivitat, ja que el seu assoliment apareix com un dels principals indicadors d'eficiència a l'hora de comparar diverses organitzacions amb competidors del mateix o semblant entorn socioeconòmic. Entre les claus que poden ajudar al manteniment de la competitivitat i la rendibilitat de les empreses, es troben els recursos materials amb els quals l'organització compta –tecnologia, equipament, il·luminació, acústica, comoditat postural, eines adaptades, etc.– i la mà d'obra –capital humà en termes d'aptituds, actituds i habilitats necessaris per realitzar les tasques assignades– de què se serveix. Per optimitzar aquests recursos envers l'obtenció dels millors rendiments empresarials, els responsables de les organitzacions no poden deixar de considerar –i fomentar– determinats criteris, com ara el clima de treball (Siu, 2002), la cultura (Tzeng, Ketefian, i Redman, 2002) i, més específicament, factors com les retribucions i les oportunitats de promoció (Callaghan, 2003), que permeten orientar els treballadors de l'organització a cobrir les necessitats professionals i, alhora, a fiançar l'efectivitat dels rendiments empresarials.

La relació entre les actituds del empleats i el seu rendiment ja va ser considerada, inicialment, als anys 30 del segle passat com a resultat dels estudis Hawthorne i el moviment de les relacions humanes. Prova d'això són els experiments realitzats entre 1924 i 1933 per la Western Electric Company, en els quals es relacionava la implicació dels subjectes en el treball amb el rendiment laboral. Aquests estudis posen de manifest les primeres relacions entre conductes organitzacionals –com la moral, la satisfacció i la participació– amb el rendiment laboral. Posteriorment, diverses publicacions centrades en el comportament organitzacional han emprat una quantitat de pàgines considerable en aquest binomi: satisfacció laboral-rendiment, majoritàriament tractant d'establir l'existència d'un important grau d'interdependència entre els dos factors, i trobant-se suficients associacions per justificar l'interès continuat de mostrar que els empleats que experimenten satisfacció en l'activitat que desenvolupen tenen més probabilitats de ser productius i romandre en el seu treball (Ellingson, Gruys, i Sackett, 1998; Irvine i Evans, 1995; Judge, Bono, Thoresen, i Patton, 2001; McNeese-Smith, 1997; Morrison, 1997; Moshavi, i Terborg, 2002; Petty, McGee, i Cavender, 1984).

És per això que formulem la nostra primera hipòtesi en els termes següents:

Hipòtesi núm. 1. Se suggereix l'existència d'una positiva i significativa relació entre satisfacció i rendiment també en el treball dels docents.

Altrament i més enllà de l'establiment d'aquesta associació, tradicionalment hi ha hagut un gran interès per comprendre les raons que l'expliquen. Així, la majoria d'estudis mostren relacions unidireccionals entre ambdós constructes, on s'observa que, d'una banda, la satisfacció laboral és un important predictor del rendiment en el treball (Keaveney i Nelson, 1993; Shore i Martín, 1989), però també que el rendiment influeix en la satisfacció laboral (Brown, Cron, i Leigh, 1993; Darden, Hampton i Howell, 1989) i genera actituds favorables, en el subjecte, envers la continuïtat i la dedicació a la seua tasca. No obstant això, per tal d'arribar a entendre amb més amplitud aquesta associació, cal considerar la reciprocitat –o doble direccionalitat– que hi ha entre les dues variables. És a dir, la realimentació de l'acompliment de les activitats laborals facilita al treballador o la treballadora informació clara i directa de l'efectivitat de la seua actuació, tot aconseguint –al mateix temps– afectar la seua satisfacció –o insatisfacció–. D'aquesta manera, quan la percepció esdevé satisfactòria, pot afavorir l'augment del rendiment, i el nou rendiment assolit –a títol de *feed-back*– podrà, novament, consolidar o augmentar el grau de satisfacció del subjecte (Sheridan i Slocum, 1975; Wanous, 1974).

Tot això voldríem focalitzar-ho envers els treballadors i les treballadores de l'ensenyament, és a dir, els docents, professors i professores dels nostres centres educatius no universitaris. Perquè, passa el mateix amb el professorat que amb la resta dels col·lectius de «treballadors» del món «productiu»? Aleshores, escau presentar la nostra segona hipòtesi de treball:

Hipòtesi núm. 2. Es pot considerar la satisfacció laboral –també en els docents– com a variable predictora de la percepció del rendiment, al mateix temps que la mateixa valoració del rendiment pot influir en el grau de satisfacció del professorat?

Ho veurem a continuació. I tant de bo, també en els docents, arribem a detectar aquella generalització de la influència recíproca entre satisfacció i rendiments, que es palesa en els treballadors en general. Perquè aquella reciprocitat –satisfacció/rendiments– ha estat, també, documentada i investigada en el cas de l'alumnat adolescent, en l'educació secundària (Adell, 2004). Així, podríem instrumentar –als centres educatius– mesures d'intervenció coordinades per optimitzar l'acció docent-discent. És a dir, la dedicació del professorat, en coordinació amb l'activitat de l'alumnat. Ens detindrem, ara, en la perspectiva dels alumnes.

Sobre això sabem que els estudiants adolescents que es troben més satisfets –segons la percepció dels mateixos subjectes– i millor integrats, és a dir, els que presenten un *benestar acadèmic* més consolidat, són els que obtenen les millors notes. Així, aquella variable antecedent –la satisfacció, el *benestar acadèmic*– esdevé la predictora més contundent dels rendiments pel que fa als estudiants. I és que el component afectiu de la personalitat dels subjectes, tot i no haver estat ignorat, ha cobrat un relleu especial arran de les investigacions del psicòleg nord-americà Daniel Goleman (2000), que ha encunyat el concepte d'*intel·ligència emocional*. Les emocions, segons Goleman, dificulten o afavoreixen la nostra capacitat de pensar, d'aprendre i de relacionar-nos, i estableixen, per tant, els límits de les nostres capacitats innates. Així doncs, un equilibri afectiu consolidat, des de paràmetres de satisfacció emocional, hauria de potenciar –com de fet ho fa– la dedicació i les expectatives d'èxit en qualsevol activitat humana i, per tant, també en l'activitat laboral i acadèmica –d'adults i adolescents–.

Per això nosaltres –en la investigació de referència (Adell, 2004)– considerem la percepció o el sentiment de l'alumne o alumna, en termes de *benestar* –o *malestar*–, atesa la seua capacitat generadora de dedicació i esforç envers l'obtenció de millors resultats acadèmics. I sobre això hi ha, també –com en la bibliografia referida al món de la producció econòmica i empresarial–, nombrosos antecedents. Així, Atkinson (1964) ja havia trobat relació entre la necessitat que el subjecte té d'obtenir bons rendiments, la motivació que sent i les expectatives que presenta. En aquest sentit, el mateix Roig-Ibáñez s'havia referit al tema del *benestar* envers els rendiments, i recorda Hull quan defensa que en qualsevol activitat es busca l'obtenció de la major satisfacció possible. I concreta: «...cuando no se puede rendir con relativo éxito y con suficiente gratificación personal por los esfuerzos empleados, todo el contexto motivacional regresiona...» (Roig-Ibáñez, 1978: 433). Més encara –i tal com també apareix en el món laboral–, aquells resultats reeixits podrien estar realimentant l'esforç de l'estudiant. Així, Tomlinson (1984, en Álvaro Page) defensava que la dedicació a l'estudi augmenta quan els rendiments són satisfactoris. És a dir, es produeix una acció influent de retorn, des de la dimensió afectiva cap a la dedicació acadèmica, i això tant si es tracta de *benestar* com de *malestar*: la *satisfacció* genera més dedicació i millors rendiments, mentre que la *insatisfacció* produeix apatia i pitjors resultats. Álvaro Page, d'altra banda, afirma que «...no son sólo los factores cognoscitivos los que inciden en el rendimiento, sino factores afectivos, motivacionales [...] los que desempeñan un papel importante en el proceso de aprendizaje...». I afegeix: «...la experiencia académica de éxito o fracaso puede moldear determinadas características i actitudes personales de tipo emocional...» (Álvaro-Page i altres, 1990: 14). Altrament, Gilly (1978) considerarà que els estudiants que obtenen millor rendiment acadèmic apareixen

com a més optimistes, amb més ajustament personal i major autoestima. En canvi, estudiants amb no massa bones notes es caracteritzen per ser més pessimistes i presenten una certa desadaptació i pèrdua de confiança.

Finalment, Amigó Borràs (1990), quan estudia els estats d'ànim en relació amb el rendiment, considera important l'impacte de les diferents emocions a què es pot veure sotmès l'alumne en el procés d'aprenentatge i afirma que: «...una serie de estudios –Masters i altres, 1979; Isen i altres, 1982; Potts i altres, 1984– (en Amigó Borràs, 1990) demuestran el efecto facilitador del estado de ánimo positivo sobre el rendimiento cognitivo...». I conclou que «...las variables de motivación son mejores predictoras de los resultados obtenidos que las de personalidad...» (Amigó-Borràs, 1990: 13).

Feta aquesta llarga digressió –d'altra banda, necessària per resituar el comportament dels docents en l'espai que comparteixen amb l'alumnat–, tornem al fil de la reflexió inicial que ens hauria de conduir a la confirmació de la generalització de la reciprocitat –tant en els docents com en la resta de treballadors– entre satisfacció i rendiment percebuts –com també es dona en el cas de l'alumnat adolescent–, per poder articular intervencions coordinades al si dels centres educatius. I tot això per tal d'afavorir la dinàmica de l'activitat ensenyament-aprenentatge en aquests contextos.

Abordem, tot seguit, el plantejament i els resultats de la nostra investigació.

3. METODOLOGIA

3.1 MOSTRA

Les dades d'aquesta investigació varen ser recollides d'una mostra formada per 275 professors i professores de 19 col·legis de la Comunitat Valenciana, entre els quals hi ha una majoria de dones que representen el 59,6 % de la mostra davant del 40,4 % dels homes. La mitjana d'edat és de 39,04 anys (DT=10,41).

3.2 PROCEDIMENT

Els responsables de cada empresa educativa –normalment, la direcció– van ser informats per tal d'explicar-los l'objectiu de l'estudi i sol·licitar la seua col·laboració. Els professors i les professores van respondre un qüestionari, elaborat *ad hoc* de manera voluntària, en què se'ls demanava sinceritat en les respostes i se'ls garantia la confidencialitat, tot fent-los parar esment en la importància de les seues aportacions.

3.3 VARIABLES

La *satisfacció laboral* fa referència a com de satisfet –«a gust», «gratificat»– es troba el treballador o la treballadora amb l'activitat que realitza. Per a l'avaluació s'utilitzà una adaptació de l'escala amb quatre ítems de Price (1997). Els professors investigats han de respondre en quina mesura estan d'acord amb les afirmacions plantejades: des d'1, molt en desacord, fins a 5, molt d'acord. Les puntuacions altes de satisfacció laboral són indicatives d'estats emocionals positius. Alguns exemples dels ítems emprats en l'escala són els següents: «Gaudisc amb el meu treball» o «La majoria dels dies, estic entusiasmat/ada amb el meu treball».

La *percepció de rendiment*, avaluada com un únic constructe dimensional, fa referència a una sèrie d'aspectes relacionats amb l'última setmana d'activitat. Per mesurar-la hem utilitzat una adaptació de l'escala amb sis ítems d'Abramis (1994). Els treballadors han de respondre en quina mesura han realitzat –satisfactòriament– tasques com la presa de decisions, l'assumpció de responsabilitats i la dedicació a l'activitat que tenen atribuïda. L'escala de resposta va d'1 a 5, des d'1, «molt malament» fins a 5, «molt bé».

3.4 ANÀLISI ESTADÍSTICA

L'avaluació de la relació hipotetitzada entre la satisfacció laboral i el rendiment en el treball s'ha portat a terme mitjançant el model d'equacions estructurals amb variables latents, amb el programa LISREL 8.30 (Jöreskog & Sörbom, 1999). El mètode d'estimació utilitzat ha estat el de «mínims quadrats ponderats» (WLS: *Weighted Least Squares*). Les anàlisis s'han basat en les matrius de correlacions policòriques i de covariances asimptòtiques. Per establir l'adequació –o no– del model hipotetitzat, LISREL proporciona una sèrie d'índexs de bondat d'ajustament:

1) El test de ji quadrat (χ^2), que indica la diferència entre la matriu de covariança observada i la que es prediu pel model especificat. Tenint en compte que aquesta mesura és sensible a la grandària de la mostra (la probabilitat de qüestionar el model hipotetitzat augmenta quan s'incrementa el seu volum), Jöreskog (1969) va proposar la comparació entre el valor de χ^2 obtingut amb el nombre de graus de llibertat per tal de calcular així la raó χ^2/df . Posteriorment, Carmines i McIve (1981) consideraren que una ràtio no superior a tres era acceptable.

2) L'error d'aproximació (*Root mean squared error of approximation* - RMSEA) desenvolupat per Steiger (1990). Es basa en l'anàlisi de residuals. Valors per sota de 0.10 indiquen un bon ajustament a les dades.

3) L'índex de bondat d'ajustament ajustat (*The adjusted goodness-of-fit index* - AGFI) indica la variació explicada pel model ajustat als seus graus de llibertat (Jöreskog & Sörbom, 1989). Aquest índex varia entre 1 i 0. Com més s'aproxime el valor a 1, millor és l'ajustament del model a les dades.

4) L'índex d'ajustament no normatiu (*The non-normed fit index* - NNFI) és una mesura relativa a la covariació explicada pel model, ja que l'ajustament s'avalua considerant els graus de llibertat. Bentler i Bonett (1980) suggereixen que valors d'aquest índex iguals o superiors a 0.90 indiquen que el model mostra un ajustament satisfactori.

4. RESULTATS

Els estadístics descriptius (mitjanes, desviacions típiques i els estimadors de fiabilitat *alpha de Cronbach*) i les correlacions obtingudes de les variables d'estudi es presenten en la taula 1. Les mitjanes d'ambdues variables són altes (per damunt de 3.50) i la de l'escala de satisfacció laboral és més pròxima a 5. A més, les estimacions de la consistència interna de les dues escales és satisfactòria, varia entre .75 i .83, amb una mitjana d'*alpha* de .79. Altrament, pel que fa a la relació entre satisfacció laboral i rendiment, els resultats mostren una correlació estadísticament significativa al nivell 0.01 i en el sentit esperat. Aleshores i segons això, la nostra primera hipòtesi quedaria confirmada.

TAULA 1
Mitjanes, desviacions típiques, fiabilitats i correlacions

Escales	Mitjana	DT	α	1	2
1. Satisfacció laboral	4.37	.69	.75		
2. Rendiment en el treball	3.98	.48	.83		.40**

** < 0.01

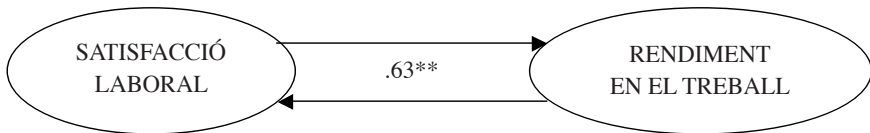
Pel que fa al model de mesura de les escales, els valors dels coeficients entre els ítems i la variable satisfacció s'estenen des de .68 fins a .90 i tots ells són estadísticament significatius ($p < 0.01$). Pel que fa a l'escala de rendiment, els coeficients tenen valors que van des de .76 fins a .95, tots ells també significatius ($p < 0.01$). Aquests resultats ens permeten concloure que els indicadors emprats són adequats, tant per a la variable de satisfacció laboral com per a la de percepció de rendiment.

La taula 2 mostra els estadístics de bondat d'ajustament considerats per portar a terme el diagnòstic general del model hipotetitzat. La ràtio χ^2/df calculada per al model té un valor de 2.94, d'acord amb el criteri proposat per Carmines i McIve (1981). Així doncs, a la vista d'aquests índexs, podem concloure que el model s'ajusta a les dades raonablement bé.

TAULA 2
Valors dels estadístics de bondat d'ajustament

	χ^2	df	RMSEA	AGFI	NNFI
Model hipotetitzat	100.16	34	0.08	0.96	0.92

D'altra banda, en la figura 1 es mostra el valor del coeficient estructural obtingut. Aquest presenta el signe hipotetitzat i és estadísticament significatiu ($p < 0.01$). D'acord amb aquests resultats, la nostra segona hipòtesi plantejada ha estat confirmada. És a dir, la satisfacció laboral contribueix a predir el rendiment en el treball, al mateix temps que el rendiment –a mena de *feed-back*– es pot considerar també que influeix en la satisfacció, tot consolidant les noves intervencions.



** $p < 0.01$

Figura 1. Imatge del model hipotetitzat

5. CONCLUSIONS

Aquest estudi ens ofereix, doncs, uns resultats altament positius en la mostra investigada de professorat del sistema educatiu no universitari a la Comunitat Valenciana envers el binomi satisfacció laboral-rendiment, percebut pels mateixos subjectes. Aquestes dades aporten, sens dubte, informació de gran interès per entendre les relacions laborals entre l'empresa –el centre educatiu– i els treballadors –els docents–. També ens permet explicar resultats rellevants de la conducta laboral i, segurament el què és més important, dissenyar les bases de

projectes d'intervenció per tal de millorar la qualitat de l'educació impartida als nostres centres.

Pel fet de suggerir primer –i corroborar després– que ambdues variables estan relacionades, entenem que de l'actitud o del posicionament que els treballadors adopten cap a la seua tasca docent es deriva un determinat grau de rendiment percebut. Perquè resulta evident que els professionals que es troben satisfets en el seu treball arriben a rendir més i millor. I, a l'inrevés, els treballadors que se senten menys satisfets –pel reconeixement econòmic insuficient, per activitats monòtones o massa repetitives o altres causes–, són els que, normalment, presenten nivells de rendiment menors, és a dir, els menys productius.

Altrament, i després d'haver contrastat el model, podem concloure que la relació entre ambdues variables és recíproca. És a dir, la percepció que els professors i les professores tenen sobre la seua satisfacció laboral apareix com a antecedent de la percepció de rendiment en la tasca docent, al mateix temps que això serveix de realimentació –com hem dit–, ja que la valoració del rendiment afecta el grau de satisfacció amb el treball. La nostra investigació, però, no pretén sinó continuar les que s'han significat fins avui –i que apareixen en la bibliografia esmentada–. Caldrà, doncs, continuar aprofundint amb estudis longitudinals i de més ampli abast mostral per tal d'assegurar la continuïtat de la relació de causalitat entre les dues variables.

En qualsevol cas –i mentrestant es continua investigant en altres contextos i situacions–, esdevé imprescindible reflexionar en profunditat sobre els resultats obtinguts per tal que, tant des de les direccions dels centres educatius com des de la mateixa administració, s'instrumenten les mesures i els recursos suficients per tal de garantir uns nivells satisfactoris de benestar psicològic en el personal docent, com a antecedent de millors resultats en l'àmbit acadèmic. I això des de la doble direccionalitat de les dues dimensions: ensenyament-aprenentatge. I com que ja hem establert (Adell, 2004) que aquesta dinàmica afavoridora dels rendiments des de la satisfacció és present també en l'alumnat, caldrà harmonitzar l'orientació positiva envers els rendiments, tant des de la intervenció del professorat com des de la resposta d'aprenentatge de l'alumnat.

Aleshores, les dades dels informes internacionals –PISA, per exemple–, que no ens deixen justament en el millor dels llocs del rànquing de qualitat entre els sistemes educatius avaluats, hauran de capgirar-se vers uns resultats més favorables. I això no pot assolir-se sense la conscienciació de la professionalitat –humanitzada i científicament validades, alhora– del cos docent i la garantia d'una bona formació inicial i contínua. Així com tampoc des de paràmetres d'absència de complicitat amb les famílies i l'entorn cultural i productiu. Tot això esdevé del tot inabastable si la indiferència de les administracions no es reorienta cap a polítiques inversores serioses i programes de millora de la qualitat

del sistema educatiu. Mentrestant, des dels centres escolars i amb l'antuència i la corresponsabilitat de tots els components de la comunitat educativa –alumnat, professorat, personal PAES, famílies, entorn cultural, context productiu, institucions i autoritats...– cal dissenyar polítiques de microgestió dels recursos i programes a l'abast per tal de començar a canviar la direccionalitat de les inèrcies del sistema.

I com que ja hem establert (Adell, 2004) que aquesta dinàmica afavoridora dels rendiments des de la satisfacció és present també en l'alumnat, caldrà harmonitzar les intervencions que s'instrumenten envers la consecució dels millors resultats, tant en relació amb la tasca del professorat com des de la perspectiva dels alumnes. És a dir, en la doble direccionalitat i reciprocitat permanent de l'ensenyament-aprenentatge.

REFERÈNCIES

- ABRAMIS, D. (1994): «Relationship of job stressors to job performance: linear or an inverted-U?», *Psychological Reports*, 75 (1): 547-558.
- ADELL, M. A. (2004): *Estrategias para mejorar el rendimiento académico de los adolescentes*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- ALVARO-PAGE, M. i altres (1990): *Hacia un modelo causal del rendimiento académico*, CIDE, Madrid.
- AMIGÓ BORRÀS, S. (1990): *Personalidad, inducción de estados de ánimo y rendimiento*. Tesi doctoral, Universitat de València, València.
- ATKINSON, J. W. (1964): *An Introduction to motivation*, D. Van Nostrand Company, Nova York.
- BROWN, S. P., W. L. CRON i T. W. LEIGH (1993): «Do feelings of success mediate sales performance-work attitude relationships?», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (2): 91-100.
- CALLAGHAN, M. (2003): «Nursing morale: what is like and why?», *Journal of Advanced Nursing*, 42 (1): 82-89.
- CARMINES, E. G. i J. P. MCIVER (1981): «Analyzing models with unobserved variables». En G. W. Bohrnstedt i E. F. Borgatta (eds.): *Social measurement: Current issues*, Beverly Hills, CA, Sage, pp. 65-115.
- DARDEN, W. R., R. HAMPTON, R. D. I HOWELL (1989): «Career versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salesperson's Commitment», *Journal of Retailing*, 65: 80-106.
- ELLINGSON, J. E., M. L. GRUYS i P. R. SACKET (1998): «Factors related to the satisfaction and performance of temporary employees», *Journal of Applied Psychology*, 83 (6): 913-921.

- GILLY, M. (1978): *El problema del rendimiento escolar*, Oikos-tau.
- GOLEMAN, D. (2000): *Inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.
- HACKMAN, J. R. i G. R. OLDHAM (1980): *Work redesign*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- IRVINE, D. M. i M. G. EVANS (1995): «Job satisfaction and turnover among nurses: Integrating research findings across studies», *Nursing Research*, 44: 246-253.
- JÖRESKOG, K. G. (1969): «A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis», *Psychometrika*, 34: 183-202.
- JÖRESKOG, K. G. i D. SÖRBOM (1999): *LISREL 8: Structural equations modelling with the SIMPLIS command language*, IL: Scientific Software International, Chicago.
- JUDGE, T. A., J. E. BONO, C. J. THORESEN i G. K. PATTON (2001): «The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review», *Psychological Bulletin*, 127: 376-407.
- KEAVENEY, S. i J. NELSON (1993): «Coping with Organizational Role Stress: intrinsic Motivational orientation, Perceived Role Benefits, and Psychological Withdrawal», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (2): 113-124.
- LOCKE, E. A. (1976): «The nature and causes of job satisfaction». En M. D. Dunnette (ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago.
- MCNEESE-SMITH, D. K. (1997): «The influence of manager behaviour on nurses' job satisfaction, productivity and commitment», *Journal of Nursing Administration*, 27 (9): 47-55.
- MORRISON, E. W. (1997): «Service quality: An organizational citizenship behavior framework», *Advances in the Management of Organizational Quality*, 2: 211-249.
- MOSHAVI, D. i J. R. TERBORG (2002): «The job satisfaction and performance of contingent and regular customer service representatives: A human capital perspective», *International Journal of Service Industry Management*, 13 (4): 333-347.
- PRICE, J. L. (1997): «Handbook of organizational measurement», *International Journal of Manpower*, 18 (4, 5, 6): 305-558.
- PETTY, M. M., G. W. MCGEE i J. W. CAVENDER (1984): «A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance», *Academy of Management Review*, 9: 712-721.
- ROIG-IBÁÑEZ, J. (1978): *Análisis crítico del aprendizaje escolar*, Científico-médica, Barcelona.

- SHERIDAN, J. E. i J. W. JR. SLOCUM (1975): «The direction of the causal relationship between job satisfaction and work performance», *Organizational Behavior and Human Performance*, 14: 159-172.
- SHORE, L. M. i H. J. MARTIN (1989): «Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions», *Human Relations*, 42: 625-638.
- SIU, O. L. (2002): «Occupational Stressors and Well-being Among Chinese Employees: The Role of Organizational Commitment», *Applied Psychology: An International Review*, 51: 527-544.
- STEIGER, J. H. (1990): «Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach», *Multivariate Behavioral Research*, 25: 173-180.
- TZENG, H. M., S. KETEFIAN i R. W. REDMAN (2002): «Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care», *International Journal of Nursing Studies*, 39: 79-84.
- WANOUS, J. P. (1974): «A causal-correlational analysis of the job satisfaction and performance relationship», *Journal of Applied Psychology*, 59: 139-144.

ASSAIGS
