



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ
ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*«Η Αλληλεπίδραση Διευθυντικών Στελεχών και
Εκπαιδευτικών ως Παράγοντας Διαμόρφωσης Θετικού
Κλίματος στα Δημοτικά Σχολεία του Νομού Βοιωτίας»*

ΡΑΠΤΗ ΑΣΤΕΡΙΑ

A.M. 2213205

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

**ΣΑΪΤΗΣ ΧΡΙΣΤΟΣ, ΟΜΟΤΙΜΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ,
(ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ)**

ΣΑΪΤΗ ΑΝΝΑ, ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ (ΜΕΛΟΣ)

**ΒΑΜΒΑΚΑΡΗ ΜΑΛΒΙΝΑ, ΑΝΑΠΛ. ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ
(ΜΕΛΟΣ)**

ΑΘΗΝΑ 2016

Αφιέρωση

στα παιδιά μου

Βαγγέλη και Βασιλική

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη	6
Abstract.....	7

Εισαγωγή

1. Οριοθέτηση του θέματος.....	8
2. Αποσαφήνιση όρων της θεματικής.....	9
2.1.Τι είναι «σχολείο».....	9
2.2.Τι σημαίνει «κλίμα» του σχολείου.....	10
3. Δομή της εργασίας.....	11
4. Ευχαριστίες.....	13

ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Η ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Περίληψη.....	15
2. Διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος.....	15
3. Σκοπός και ερευνητικές υποθέσεις.....	18
4. Αναγκαιότητα της έρευνας.....	19
5. Σπουδαιότητα της έρευνας.....	19
6. Προϋποθέσεις της έρευνας.....	20
7. Οριοθέτηση του προβλήματος.....	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.Περίληψη.....	22
2. Προσέγγιση στη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος στο σχολείο.....	22
3.Θεωρητικό Πλαίσιο Αναφοράς. Αλληλεπίδραση διευθυντή και εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.....	26
3.1. Διαστάσεις της σχολικής διεύθυνσης.....	26
3.1.1.Τι σημαίνει «σχολική διοίκηση».....	26
3.1.2.Διοικητική δομή του σχολείου	27
3.1.3.Σημαντικότητα της σχολικής διεύθυνσης.....	29
3.1.4.Προσδιορισμός του έργου του διευθυντή σχολείου.....	29
3.2. Διαστάσεις του σχολικού κλίματος.....	30

3.2.1.Μορφές σχολικού κλίματος.....	30
3.2.2.Σημαντικότητα του σχολικού κλίματος.....	32
3.3.Η επικοινωνία ως παράγοντας διαμόρφωσης θετικού σχολικού κλίματος.....	33
3.3.1.Διαστάσεις του όρου «επικοινωνία».....	33
3.3.2.Ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.....	37
4. Προϋποθέσεις διαμόρφωσης θετικού κλίματος στο σχολείο.....	39

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: Η ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.Περίληψη.....	42
2.Εννοιολογικοί προσδιορισμοί.....	42
3. Το δείγμα.....	45
4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων- Ερωτηματολόγια.....	45
5. Στατιστικές τεχνικές.....	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Περίληψη.....	48
2. Περιγραφική στατιστική ανάλυση και πίνακες διπλής εισόδου για τους ελέγχους συσχετίσεων των διευθυντών.....	48
2.1.Γενικά στοιχεία.....	48
2.2.Δημογραφικά στοιχεία.....	49
2.3.Στοιχεία αλληλεπίδρασης διευθυντή και εκπαιδευτικών.....	54
2.4.Παράγοντες διαμόρφωσης θετικού κλίματος.....	73
2.5.Περιγραφική στατιστική ανάλυση στις προτάσεις διευθυντικών στελεχών.....	77
3.Περιγραφική στατιστική ανάλυση και πίνακες διπλής εισόδου για τους ελέγχους συσχετίσεων των εκπαιδευτικών.....	81
3.1 Γενικά στοιχεία.....	81
3.2.Δημογραφικά στοιχεία.....	81
3.3.Στοιχεία αλληλεπίδρασης διευθυντή και εκπαιδευτικών.....	86

3.4. Παράγοντες διαμόρφωσης θετικού κλίματος.....	105
3.5. Περιγραφική στατιστική ανάλυση στις προτάσεις των εκπαιδευτικών.....	109

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Περίληψη.....	113
2. Γενικά στοιχεία.....	113
3. Ποιοτική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων εκπαιδευτικών και διευθυντικών στελεχών.....	114
4. Στοιχεία αλληλεπίδρασης διευθυντή και εκπαιδευτικών.....	117
5. Προτάσεις εκπαιδευτικών και διευθυντικών στελεχών.....	127

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

1. Περίληψη.....	129
2. Συμπεράσματα.....	129
3. Προτάσεις.....	131
4. Αδυναμίες και περιορισμοί της έρευνας	132

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ελληνόγλωσση	134
2. Ξενόγλωσση.....	137

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Συνοδευτική Επιστολή.....	139
Ερωτηματολόγιο διευθυντών.....	140
Ερωτηματολόγιο εκπαιδευτικών.....	145

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να εξετάσει την αλληλεπίδραση διευθυντή και εκπαιδευτικών σε σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και το βαθμό που αυτή συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος.

Από τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος διαπιστώθηκε ότι το σχολικό κλίμα, η επικοινωνία διευθυντή και εκπαιδευτικών και η άσκηση της ηγεσίας είναι παράγοντες, που επηρεάζουν τη σχολική ζωή και τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, ενώ ταυτόχρονα διατηρούν μια αμφίδρομη και δυναμική αλληλεπίδραση με τις διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών.

Στη συγκεκριμένη έρευνα έλαβαν μέρος 160 εκπαιδευτικοί και 65 διευθυντικά στελέχη σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Βοιωτίας. Οι ερωτώμενοι συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια, τα οποία διαμορφώθηκαν μετά από μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και σχετικών μελετών καθώς και σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι συναδελφικές και φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών δημιουργούν φιλικό κλίμα στο χώρο της εργασίας τους και ένα ευχάριστο σχολικό περιβάλλον. Η επιδίωξη του διευθυντή για προσωπική επαφή με τους εκπαιδευτικούς με σκοπό την εδραίωση μιας ουσιαστικής επικοινωνίας και η έμπρακτη αναγνώριση του έργου των εκπαιδευτικών από την πλευρά της σχολικής διεύθυνσης αφενός παρωθούν τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την επίτευξη των στόχων του σχολείου, αφετέρου συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικού κλίματος.

Abstract

Purpose of the present research was to examine the interaction between the principal and the teachers of primary education schools and the degree to which it contributes to creating a positive school climate.

From the theoretical approach of the issue it was found that the school climate, both the communication between the principal and the teachers and the leadership exercise are factors which affect both the school life and the operation of the school unity, while at the same time maintain a bidirectional and dynamic interaction with the interpersonal relations between the principal and the teachers.

In this particular research participated 160 teachers and 65 executives of primary education school unities in Viotia .The respondents filled in questionnaires which were formed after studying both the relevant bibliography and relevant researches as well as in cooperation with the supervisor teacher.

The results of the research showed that both the collegial and amicable interpersonal relations between the principal and the teachers create a friendly climate in the workplace and a pleasant school climate as well. The principal's pursuit for an interpersonal relationship with the teachers aiming at the establishment of a substantive communication and the factual recognition of the teachers' work from the point of the school administration, on the one hand urge the teachers to take initiatives about the goal achievement on the part of the school, while on the other hand, contribute to creating a positive climate.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Οριοθέτηση του θέματος

Η προσπάθεια κάθε κοινωνίας για πρόοδο και ανάπτυξη, για ευημερία και βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων της περνά μέσα από ένα διαρκή αγώνα για εκπαίδευση και γνώση. Βασικότερος φορέας της εκπαίδευσης είναι το σχολείο. Ως κοινωνική οργάνωση το σχολείο αποτελείται από άτομα, διαθέτει δομή και επιδιώκει την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων, έτσι ώστε να χαρακτηριστεί αποτελεσματικό. Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν πραγματοποιηθεί χιλιάδες έρευνες στο διεθνές και ελληνικό χώρο αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολείου (Edmonds,1979,Lezotte,1992,Καψάλης,2005,Σαΐτης, 2014, κ.ά). Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών επισημαίνουν κάποιους παράγοντες που καθιστούν το σχολείο αποτελεσματικό. Ένας από τους παράγοντες αυτούς είναι και το ευνοϊκό κλίμα που συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Η αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, όπως και κάθε δημόσιου ή ιδιωτικού οργανισμού, διευκολύνεται, όταν υπάρχει αγαστή συνεργασία μεταξύ διευθυντή και διδακτικού προσωπικού, καλή επικοινωνία των διδασκόντων με τους μαθητές τους, και φυσικά ο παράγοντας ικανοποίησης των ατομικών αναγκών των εκπαιδευτικών (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Το σχολικό κλίμα, επίσης, επηρεάζει τα κίνητρα των εκπαιδευτικών και συνεπώς την ποιότητα των πράξεών τους μέσα στη σχολική μονάδα. Ο διευθυντής συμβάλλοντας στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου αλλά και οι εκπαιδευτικοί υλοποιώντας τους σχεδιασμούς των εκπαιδευτικών μονάδων αποτελούν τους πρωταγωνιστές της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ο διευθυντής έχοντας ηγετικό ρόλο, αλλά αφήνοντας συγχρόνως αρκετό βαθμό ελευθερίας στους εκπαιδευτικούς, αναπτύσσει θετικές διαπροσωπικές σχέσεις μαζί τους με σκοπό τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος (Σαΐτη & Σαΐτης,2012).

Αντίθετα, η έλλειψη επικοινωνίας, οι συχνές συγκρούσεις, που έχουν ως συνέπεια την απουσία διαπροσωπικών σχέσεων, δημιουργούν ένα σχολικό κλίμα απωθητικό, που επηρεάζει έντονα την ποιότητα του έργου που προσφέρει ο

εκπαιδευτικός και επομένως, ελαχιστοποιεί την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Οι παραπάνω σκέψεις μας οδηγούν στη διαπίστωση, ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στο κλίμα εργασίας και στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας είναι καθοριστικός, επειδή, όπως υποστηρίζεται, «το αρχικό καθήκον των διοικητικών στελεχών είναι ο σχεδιασμός και η διατήρηση ενός περιβάλλοντος κατάλληλου για την αποτελεσματική απόδοση» (Koontz&O' Donnell, 1983).

Παρ' όλη τη σπουδαιότητα που έχει το θετικό κλίμα στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, εμπειρικές έρευνες (Καβούρη, 1998, Πασιαρδή, 2001, Μαυρικάκης, 2008, Σιδηροπούλου, 2010, Τόζιου, 2012, Ταΐλαχίδης, 2014, κ.ά) έχουν δείξει ότι στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου δημιουργούνται διαφωνίες, που μπορεί να καταλήξουν σε συγκρούσεις και να διαταράξουν το σχολικό κλίμα.

Από αυτά που προηγήθηκαν προκύπτει πως είναι χρήσιμο να μελετηθούν αναλυτικότερα οι απόψεις των διευθυντών και των εκπαιδευτικών για το σχολικό κλίμα που επικρατεί στις μονάδες τους, καθώς είναι καθοριστική η συμβολή τους στη διαμόρφωσή του.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει και να καταγράψει τις απόψεις και τις στάσεις, τόσο των διευθυντών όσο και των εκπαιδευτικών των δημοτικών σχολείων του Νομού Βοιωτίας αναφορικά με τη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος.

2. Αποσαφήνιση όρων θεματικής

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση του προβληματισμού μας και στην ολοκλήρωση της οριοθέτησης του θέματός μας, κρίνεται επιβεβλημένο να αποσαφηνιστούν εννοιολογικά οι όροι «σχολείο», και «σχολικό κλίμα».

2.1. Τι είναι «σχολείο»

Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία (Hoy&Miskel, 1987, Ballen, 1996, Κωνσταντίνου, 1998, Σαΐτη & Σαΐτης, 2012) βλέπουμε ότι υπάρχει ασυμφωνία των

επιστημόνων για τη διατύπωση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού για τον όρο «σχολείο». Για παράδειγμα, υπάρχουν συγγραφείς που ορίζουν το «σχολείο» ως τη βασική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος...» (Δενδρινού- Αντωνακάκη, 1971) και ως «κοινωνικό δημιούργημα» (Κωνσταντίνου, 1994) ενώ μερικοί άλλοι θεωρούν το σχολείο ως «κοινωνικό σύστημα...» (Hoy&Miskel, 1987:20) και ως «οργανωμένη υπηρεσία και μάλιστα δημόσια» (Σκουρής ,κ.ά, 1995, Σπηλιωτόπουλος κ.ά. 1999).

Ανεξαρτήτως από το πώς ορίζουν οι συγγραφείς τον όρο «σχολείο» στην παρούσα εργασία ο παραπάνω όρος εκλαμβάνεται ως ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα με συγκεκριμένη εσωτερική δομή, το οποίο βρίσκεται διαρκώς σε άμεση αλληλεπίδραση τόσο με το εξωτερικό όσο και με το εσωτερικό περιβάλλον και εξυπηρετεί ευρύτερους εκπαιδευτικούς και κοινωνικούς σκοπούς.

2.2.Τι σημαίνει «κλίμα» του σχολείου

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντούμε πολλές ονομασίες για την έννοια του «κλίματος», όπως τόνος, ατμόσφαιρα, πνεύμα, προσωπικότητα, ιδεολογία, ήθος, πολιτισμός, κ.ά., που αποδίδονται στις διαφορετικές προσεγγίσεις και ερμηνείες των διαφόρων ερευνητών και επιστημόνων. Κατά μια άποψη, κάθε σχολικός οργανισμός έχει μια μοναδική ατμόσφαιρα, μια ξεχωριστή αίσθηση και μπορεί να ισχυριστεί κάποιος ότι «το κλίμα σε μια σχολική οργάνωση είναι ό, τι η προσωπικότητα στο άτομο»(Σαϊτή&Σαϊτης,2012:229,Hoy&Miskel, 1987: 226) δηλαδή η προσωπικότητα στο άτομο είναι ό,τι το κλίμα σε έναν οργανισμό. Κατά μιά άλλη άποψη το κλίμα των σχολικών μονάδων ορίζεται ως «η ατμόσφαιρα που επικρατεί σε κάθε εκπαιδευτήριο...» (Sergiovanni&Starrat,1998:177) , και «ως μια διαρκή ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος η οποία βιώνεται από μαθητές και δασκάλους...» (Hoy&Miskel, 1996:141).

Από αυτά που προηγήθηκαν, μπορούμε να ορίσουμε το σχολικό κλίμα ως μια πρόσκαιρη και υποκειμενική κατάσταση, που επικρατεί παντού μέσα στο σχολείο και συνδέεται με τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, ενώ συχνά υπόκειται στον άμεσο χειρισμό από ανθρώπους με δύναμη και επιρροή.

2. Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη, *Θεωρητική Διερεύνηση και Έρευνα*, και περιλαμβάνει έξι κεφάλαια.

Στο **Πρώτο Κεφάλαιο** διατυπώνεται με σαφήνεια το ερευνητικό πρόβλημα. Ακολουθεί η καταγραφή του σκοπού και των υποθέσεων της έρευνας. Στη συνέχεια, απαριθμούνται οι λόγοι για τους οποίους καθίσταται αναγκαία και σπουδαία η διεξαγωγή αυτής της μελέτης, ενώ στο τέλος υπογραμμίζονται οι προϋποθέσεις της έρευνας και οριοθετείται τελικά το πρόβλημα.

Στο **Δεύτερο Κεφάλαιο** περιλαμβάνεται η επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τη συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και η θεωρητική προσέγγιση της διαμόρφωσης του εργασιακού περιβάλλοντος από το διευθυντή του σχολείου. Στη συνέχεια καταγράφονται οι κατηγορίες και τα χαρακτηριστικά του σχολικού κλίματος. Έπειτα, αναλύονται οι βασικές παράμετροι του σχολικού κλίματος. Ορίζεται το φαινόμενο της επικοινωνίας και τονίζεται η σημασία της αμφίδρομης επικοινωνίας διευθυντή και εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στη συνεργασία μεταξύ των μελών του διδακτικού προσωπικού και της διεύθυνσης του σχολείου για τη βελτίωση της σχολικής διαδικασίας και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Τέλος, αναφέρονται οι παράμετροι διαμόρφωσης θετικού κλίματος στη σχολική μονάδα.

Στο **Τρίτο Κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία της έρευνας. Αναλυτικότερα, καταγράφονται η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας, τα μέσα συλλογής δεδομένων (διαδικασία σύνταξης και αποστολής του ερωτηματολογίου, συνέντευξη, χορήγηση πληροφοριών), ο καθορισμός του πληθυσμού- δείγματος, τα είδη δεδομένων, η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου και οι στατιστικές τεχνικές.

Στο **Τέταρτο Κεφάλαιο**, γίνεται η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και οι έλεγχοι των υποθέσεων κατά άξονα ερωτηματολογίου τόσο στους εκπαιδευτικούς, όσο και στους διευθυντές. Στη συνέχεια, γίνονται οι έλεγχοι συσχετίσεων δεικτών και παραγόντων, οι έλεγχοι συνάφειας και η ομαδοποίηση των παραγόντων στο σύνολό τους.

Στο **Πέμπτο Κεφάλαιο**, ερμηνεύονται τα αποτελέσματα όπως αυτά προκύπτουν από τη στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων και καταγράφονται οι προτάσεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντών.

Στο **Έκτο Κεφάλαιο**, παραθέτονται τα γενικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν, οι προτάσεις μας και διατυπώνονται οι αδυναμίες και οι περιορισμοί της έρευνας.

Στο **Τρίτο Μέρος** περιλαμβάνονται τα παραρτήματα και η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

4. Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της εργασίας , αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ολόψυχα τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Χρίστο Σαϊτη, που μου προσέφερε ουσιαστική βοήθεια με τις πολύτιμες συμβουλές του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας μου, αφού, ως ένας από τους πιο ειδικούς στο χώρο της εκπαιδευτικής διοίκησης, με τις εποικοδομητικές παρατηρήσεις και τις λεπτομερείς διορθώσεις των κειμένων αλλά, κυρίως , με τις συχνές επιστημονικές του υποδείξεις με καθοδηγούσε διαρκώς και με προστάτευε από πιθανά επιστημονικά ατοπήματα.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω τα μέλη της επιβλέπουσας επιτροπής κ.Σαϊτη Άννα και κ. Βαμβακάρη Μαλβίνα για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Παράλληλα, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά όλους τους διευθυντές και εκπαιδευτικούς των σχολείων, στα οποία διεξήχθη η έρευνα για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, καθώς και το Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Βοιωτίας κ. Γεώργιο Γκάρτζιο.

Τέλος, ένα μεγάλο «ευχαριστώ» στο σύζυγό μου Γιώργο, ο οποίος με στήριξε ηθικά στην προσπάθειά μου αυτή.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

Θεωρητική Διερεύνηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Περίληψη

Το κεφάλαιο που ακολουθεί επιχειρεί να παρουσιάσει με σαφήνεια το ερευνητικό μας πρόβλημα αξιοποιώντας τα συμπεράσματα παλαιότερων μελετών και ερευνών για τη διαμόρφωση του κλίματος στο πλαίσιο της λειτουργίας των σχολικών μονάδων. Στη συνέχεια του κεφαλαίου καθορίζονται ο σκοπός της ερευνητικής προσπάθειας και διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις. Ακολούθως, τονίζεται η αναγκαιότητα διεξαγωγής αυτής της έρευνας, αναδεικνύεται η σπουδαιότητά της, αναφέρονται οι βασικές προϋποθέσεις της έρευνας και στο τέλος οριοθετείται το ερευνητικό πρόβλημα.

2. Διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

Αποτελεί κοινή παραδοχή ότι (α) η εκπαίδευση είναι βασική κοινωνική λειτουργία, παρέχεται στα σχολεία και συμβάλλει σημαντικά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας (Σαΐτης, 2000) και (β) ως κοινωνική οργάνωση το σχολείο αποτελείται από άτομα (εκπαιδευτικούς, μαθητές, άλλο προσωπικό), διαθέτει δομή και επιδιώκει συγκεκριμένους σκοπούς (Ξωχέλλης, 1985:57, Σαΐτης, 2014).

Για την πραγματοποίηση των επιμέρους στόχων των δύο πρώτων βαθμίδων εκπαίδευσης, οι σχολικές μονάδες πρέπει να λειτουργούν αποτελεσματικά. Για να συμβεί, όμως, το ζητούμενο τα διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς πρέπει να δημιουργήσουν ένα τέτοιο περιβάλλον στο σχολείο, ώστε όλοι να νιώθουν άνετα, να είναι ευτυχισμένοι και να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας αποκτούν βαρύνουσα σημασία και επηρεάζουν θετικά τη λειτουργία του σχολείου (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Πραγματικά, η επίτευξη των στόχων μιας σχολικής μονάδας, η λειτουργία, η απόδοση και η παραγωγικότητά της διευκολύνονται, όταν υπάρχουν ξεκάθαροι και αποδεκτοί στόχοι, κάθετη και οριζόντια επικοινωνία,

συνεκτικότητα μεταξύ των μελών, υψηλό ηθικό, αυτονομία, προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντος και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (Sergiovanni&Starrat,1998). Όλα τα παραπάνω στοιχεία συνθέτουν την έννοια του θετικού κλίματος, που ως γνωστό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολείου. Μπορούμε, επομένως, να πούμε ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στο θετικό κλίμα εργασίας και στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Αντίθετα, το καταθλιπτικό και απωθητικό κλίμα αποπνέει αίσθηση φθοράς και απογοήτευσης, επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της εργασίας που προσφέρει ο εκπαιδευτικός και, κατά συνέπεια, ελαχιστοποιεί την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας(Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

Από αυτά που προηγήθηκαν γίνεται φανερό ότι η πραγματική και δυναμική ισχύς του κλίματος δημιουργεί μέσα στα σχολεία ευχάριστα και δυσάρεστα συναισθήματα , τα οποία επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, και, κατ' επέκταση, την επίδοση των μαθητών. Δηλαδή, ο ρόλος του σχολικού κλίματος είναι καθοριστικός για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας και βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση με το είδος των διαπροσωπικών σχέσεων που επικρατούν ανάμεσα στα μέλη της.

Μολονότι το θετικό κλίμα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία μίας σχολικής μονάδας, ωστόσο σχετικές έρευνες έχουν δείξει πως η κατάσταση στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου δεν είναι σε όλες τις περιπτώσεις και τόσο ιδανικό. Συγκεκριμένα, οι έρευνες αυτές έδειξαν ότι:

- ✓ Οι διευθυντές αντιλαμβάνονται ως βασική αποστολή τους τη διαχείριση του σχολείου και τη δημιουργία παιδαγωγικού κλίματος. Σε γενικές γραμμές όμως δεν είναι ευχαριστημένοι από το γενικό θεσμικό πλαίσιο, το οποίο περιγράφουν ιδιαίτερα περιοριστικό (Παπαναούμ, 1995).
- ✓ Η έλλειψη πνεύματος συνεργασίας μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών καθώς και μεταξύ των εκπαιδευτικών, αποτρέπει τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος (Σαΐτης, Δάρρα & Ψάρρη, 1996).
- ✓ Μόνο το 35,7% των σχολείων της έρευνας έχουν «ανοιχτό» σχολικό κλίμα (Καβούρη, 1998). Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί μεταξύ

τους αλλά και με το διευθυντή δε διατηρούν συνεργατικές και φιλικές σχέσεις, ενώ δε φαίνεται να εμπνέονται από υψηλή αίσθηση του καθήκοντος.

- ✓ Οι εκπαιδευτικοί «δε φαίνονται να νιώθουν και πολύ ικανοποιημένοι από το σχολικό κλίμα των σχολικών μονάδων στις οποίες υπηρετούν» και «η ατμόσφαιρα που δημιουργείται σε πολλές σχολικές μονάδες, δεν επιτρέπει τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων» (Πασιαρδή, 2001:172-175).
- ✓ Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων, σύμφωνα με τις ερμηνείες των εκπαιδευτικών, «εφαρμόζουν πρακτικές που δε συμφωνούν με τη δημοκρατία, το σεβασμό της προσωπικότητας, τη συνεργασία, την επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, στοιχεία απαραίτητα για την πορεία της ανάπτυξης του σχολείου» (Λυμπέρης, 2011 : 157).
- ✓ «Οι σχέσεις των διευθυντών με τους εκπαιδευτικούς είναι περισσότερο υπηρεσιακές και τυπικές παρά φιλικές, παρά το ότι επικοινωνούν σχεδόν σε καθημερινή βάση με το σύλλογο διδασκόντων και συνεργάζονται με αυτόν» και « Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων οδηγεί τους εκπαιδευτικούς να μη νιώθουν άνετα στη σχολική τους μονάδα και να μην αποδίδουν αποτελεσματικά» (Κούλα, 2011: 196)
- ✓ Τα αίτια των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών δεν εντοπίζονται μόνο σε υπηρεσιακούς λόγους ή μόνο σε προσωπικούς αλλά σε ένα συνδυασμό αυτών (Τόζιου ,2012).

Γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω , ότι η απουσία φιλικού κλίματος , και η άσκηση από τους διευθυντές των καθηκόντων τους με εξουσιαστικές πρακτικές , τυπικές και παρά φιλικές σχέσεις, δυσχεραίνει την επικοινωνία και τη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων στις σχολικές μονάδες. Γεννιέται λοιπόν, εύλογα ο προβληματισμός που σχετίζεται με τις αντιλήψεις και στάσεις των διευθυντών και των εκπαιδευτικών ως προς την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους και κατ' επέκταση διαμόρφωσης θετικού κλίματος, στις σχολικές μονάδες τους.

Η διερεύνηση αυτής της διάστασης αποτελεί την προβληματική της παρούσας έρευνας η οποία - μέσω της μεθόδου του γραπτού ανώνυμου ερωτηματολογίου - έχει ως στόχο την εξέταση των αντιλήψεων διευθυντικών στελεχών και εκπαιδευτικών των σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Βοιωτίας, αναφορικά με τη μεταξύ τους επικοινωνία και συνεργασία.

3. Σκοπός και ερευνητικές υποθέσεις

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει μέσα από τις αντιλήψεις, απόψεις και στάσεις των δασκάλων και των διευθυντών που υπηρετούν στα δημόσια δημοτικά σχολεία του νομού Βοιωτίας ,το βαθμό στον οποίο οι διευθυντές συντελούν στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.

Ειδικότερα, η έρευνα αυτή έχει σκοπό:

- ✓ Να προσδιορίσει το είδος των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων.
- ✓ Να διερευνήσει τη σχέση που έχει η επικοινωνία ανάμεσα στο διευθυντή και στους δασκάλους με τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις στη σχολική μονάδα.
- ✓ Να συγκρίνει τις σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και τις αντιδράσεις των δασκάλων ως προς τον τρόπο άσκησης εξουσίας των διευθυντών.
- ✓ Να διαπιστώσει αν ο διευθυντής του σχολείου είναι βασικός παράγοντας δημιουργίας του κλίματος, που υπάρχει στα δημοτικά σχολεία.
- ✓ Να διατυπώσει, με βάση τα δεδομένα της έρευνας προτάσεις , με στόχο τη βελτίωση των σχέσεων εκπαιδευτικών και διευθυντή και κατ' επέκταση τη βελτίωση του σχολικού κλίματος με θετικό αντίκτυπο στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής :

Y₁.Η προσωπικότητα των διευθυντικών στελεχών βοηθάει στο να αναπτυχθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα στο διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς του σχολείου.

Y₂.Η αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα στο διευθυντή και στους υφισταμένους συναδέλφους του είναι εξαιρετικά υψηλή.

Y₃.Οι συναντήσεις διευθυντή (-ριας) και εκπαιδευτικών πριν από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων συντελούν στον περιορισμό διενέξεων.

Y₄. Οι φιλικές συναντήσεις του (της) διευθυντή(-ριας) με όλους τους εκπαιδευτικούς συντελεί σημαντικά στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος.

Y₅.Ο τρόπος μεταβίβασης των εντολών από το διευθυντή στους εκπαιδευτικούς του σχολείου είναι σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης αγωγικής συνεργασίας.

Υ6. Η διαμόρφωση ευνοϊκού σχολικού κλίματος είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, όπως: η ύπαρξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων, η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εκπαιδευτικών και η προσωπικότητα του διευθυντή.

Υ7. Η ύπαρξη θετικού κλίματος στο χώρο του σχολείου συμβάλλει σημαντικά στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

4. Αναγκαιότητα της έρευνας

Η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας πηγάζει από αρκετούς παράγοντες, αρχικά ένα σημαντικό μέρος των καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει άμεση σχέση με την επικοινωνία και την καλή συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, τη δημιουργία φιλικού σχολικού κλίματος, που συμβάλλει στην αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ταυτόχρονα, είναι άξιο προσοχής, το γεγονός ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, καλλιεργούν στο διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς αίσθημα ικανοποίησης από το έργο τους.

Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τις αντιλήψεις και στάσεις των διευθυντών και των εκπαιδευτικών σχετικά με την ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας τους. Με τη γνώση και επεξεργασία των αντιλήψεων και στάσεων γίνεται εφικτό να υπάρξει κατανόηση των παρελθόντων προβλημάτων και συγκρούσεων που προκύπτουν στις σχολικές μονάδες και να οδηγηθούμε στην αποφυγή μελλοντικών. Παράλληλα, λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ανάγκες σε γνώσεις και ικανότητες με σκοπό να υπάρξουν τακτικές βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης στις σχολικές μονάδες, που με τη σειρά τους είναι εφικτό να καταστήσουν τη σχολική μονάδα αποτελεσματικότερη.

5. Σπουδαιότητα της έρευνας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, υπάρχει σχέση ανάμεσα στο κλίμα εργασίας και στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Λογικό είναι, επομένως, το συγκεκριμένο θέμα να παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον όχι μόνο για τους

διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς, αλλά και για όλους όσοι εμπλέκονται με οποιοδήποτε τρόπο στην εκπαιδευτική διαδικασία. Είναι γνωστό επίσης, ότι το ζήτημα αυτό δεν έχει μελετηθεί επαρκώς στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα και ειδικότερα για το νομό Βοιωτίας δεν υπάρχει εργασία, της οποίας το ερευνητικό πρόβλημα να είναι η αλληλεπίδραση των διευθυντικών στελεχών και εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στις σχολικές μονάδες. Αυτές οι επισημάνσεις αναδεικνύουν τη σπουδαιότητα της ερευνητικής προσέγγισης του θέματος, καθώς τα αποτελέσματα που θα προκύψουν, αναμένεται να συμβάλλουν στην ανάδειξη μιας σχολικής διοίκησης με διαπροσωπικό προσανατολισμό και να παρωθήσουν τους εκπαιδευτικούς να υιοθετούν πρακτικές που αναβαθμίζουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

6. Προϋποθέσεις της έρευνας

Για την πραγματοποίηση της έρευνας θα πρέπει να εξασφαλιστεί μεγάλη ανταπόκριση των διευθυντών και των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων, ώστε να απαντηθεί ικανοποιητικός αριθμός ερωτηματολογίων. Τα ερωτήματα που διερευνώνται θα πρέπει να είναι διατυπωμένα με σαφήνεια και να οδηγούν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα. Επίσης, οι απαντήσεις που θα δοθούν από τους συμμετέχοντες θα πρέπει να διακρίνονται από ακρίβεια, σαφήνεια και ειλικρίνεια.

Ως ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε το έντυπο ανώνυμο ερωτηματολόγιο, ένα για τους εκπαιδευτικούς και διαφορετικό για τους διευθυντές, το οποίο περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις κλειστού τύπου και 1 ερώτηση ανοικτού τύπου. Σε κάθε παρόμοια ερευνητική προσπάθεια, ο ερευνητής επιχειρεί να χρησιμοποιήσει ένα εργαλείο, που να χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα και αξιοπιστία και να είναι σταθμισμένο στον πληθυσμό σχετικά με τον οποίο πρόκειται να εξαχθούν συμπεράσματα (Βάμβουκας, 1988). Ωστόσο, υπάρχει πάντα η πιθανότητα να επιστραφεί στον ερευνητή ένα μόνο μέρος των ερωτηματολογίων τα οποία θα αποσταλούν προς συμπλήρωση. Τέλος, υπάρχει η πιθανότητα αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνα, γεγονός που είναι δυνατόν να επηρεάσει εν μέρει τα αποτελέσματα.

7. Οριοθέτηση του προβλήματος

Σε προηγούμενη ενότητα αναφέραμε ότι σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει τις απόψεις των διευθυντών και των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Βοιωτίας σχετικά με τη συμβολή των πρώτων στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος . Περαιτέρω , στη μελέτη αυτή δε λαμβάνονται υπόψη και δε διερευνώνται οι αντιλήψεις και οι απόψεις όλων των συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας (μαθητών, γονέων κ.ά), ούτε λαμβάνεται δείγμα από συναδέλφους εκπαιδευτικούς της προσχολικής αγωγής (νηπιαγωγούς). Αντίθετα, η έρευνα επικεντρώνεται μόνο στους εκπαιδευτικούς και διευθυντές των δημοτικών σχολείων του νομού Βοιωτίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1. Περίληψη

Ως γνωστό μια σχολική μονάδα αποτελείται από διάφορους συντελεστές με βασικότερους τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και τα διευθυντικά στελέχη της δηλαδή το διευθυντή και τον υποδιευθυντή. Επομένως, η ύπαρξη καλού κλίματος σε ένα σχολείο αποτελεί κίνητρο για τους εκπαιδευτικούς να εργαστούν νιώθοντας συμπαραστάτη το διευθυντή στο δύσκολο έργο τους. Στο κεφάλαιο αυτό αρχικά παρατίθεται σχετική βιβλιογραφία για το σχολικό κλίμα και στη συνέχεια αναφέρονται τα στοιχεία που συντελούν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος με την αλληλεπίδραση διευθυντή και εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας.

2. Προσέγγιση στη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος στο σχολείο

Σε προηγούμενη ενότητα αναφέραμε ότι η εκπαίδευση είναι καθοριστικής σημασίας για την αναβάθμιση μιας χώρας. Η υιοθέτηση, λοιπόν, καινούριων και ποιοτικότερων χαρακτηριστικών της εκπαίδευσης κρίνεται αναγκαία και αφορά όλους όσους εμπλέκονται στη βελτίωση αυτών, που εν τέλει θα οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού πλαισίου και της εν γένει λειτουργικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας, σημαντική βαρύτητα αποκτά η σχολική ηγεσία, αφού αυτή είναι υπεύθυνη για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Ή όπως χαρακτηριστικά ειπώθηκε «ο ρόλος της σχολικής διεύθυνσης στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο, φαίνεται να είναι το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του (της) διευθυντή(-τριας) σε τρεις τουλάχιστον βασικούς άξονες της επικοινωνίας και συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό, της επικοινωνίας με τους μαθητές του σχολείου και της επικοινωνίας– συνεργασίας με τους γονείς των μαθητών» (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012:236). Δηλαδή, ο διευθυντής είναι το άτομο που συντελεί στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος, μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας με όλους τους υφισταμένους συναδέλφους τους.

Επικεντρώνοντας, το ενδιαφέρον μας στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος παρατηρούμε ότι έχουν γραφεί ορισμένα εγχειρίδια και έχουν εκπονηθεί ερευνητικές μελέτες γύρω από τη διαμόρφωση του θετικού κλίματος στο σχολείο. Ειδικότερα, από τη βιβλιογραφία που έχουμε στη διάθεσή μας παραθέτουμε τα εξής:

- ✓ Η Παπαναούμ (1995) στην εργασία της αναφορικά με την ανάλυση των απόψεων των διευθυντών σχολικών μονάδων για το έργο τους, αναφέρει μεταξύ άλλων, ότι οι διευθυντές θεωρούν αφενός την ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς πρωταρχικό μέλημα του αποτελεσματικού διευθυντή και αφετέρου την ανάπτυξη καλού σχολικού κλίματος τη σημαντική παράμετρο για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.
- ✓ Ο Μιχόπουλος (1998) αναφέρει ότι : « ... όταν η συμπεριφορά του διευθυντή είναι ανοικτή και ανοικτή επίσης η συμπεριφορά των δασκάλων , τότε στο σχολείο δημιουργείται ένα **ανοικτό κλίμα**. Ένα τέτοιο κλίμα δείχνει ότι η διευθυντική συμπεριφορά παρέχει στους δασκάλους λειτουργική ανεξαρτησία κατά την άσκηση του διδακτικού τους έργου (χαμηλή κατευθυντικότητα) , αναγνωρίζει και σέβεται την επαγγελματική τους επάρκεια (υψηλή υποστηρικτικότητα) και καθοδηγεί έξω από το στενό πλαίσιο της γραφειοκρατικής λογικής (χαμηλή περιοριστικότητα). Ακόμη, η συμπεριφορά των δασκάλων διακρίνεται για υψηλή συνεργασία και αφοσίωση στο έργο, πράγμα που σημαίνει ότι νιώθουν ένα αίσθημα ικανοποίησης από την εκτέλεση των καθηκόντων τους (χαμηλή αποσύνδεση)» (σελ. 177).
- ✓ Ο Σαΐτης (2007) αναφέρει ότι «η συμπεριφορά του διευθυντή σχολείου, δηλαδή ο τρόπος επικοινωνίας αυτού με το διδακτικό προσωπικό, τους μαθητές και τους γονείς, είναι ο βασικότερος παράγοντας που συντελεί στη διαμόρφωση ενός θετικού ή ενός αρνητικού για τη σχολική μάθηση κλίματος» (σελ. 190)
- ✓ Οι Σαΐτη και Σαΐτης (2012β) σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον του σχολείου αναφέρουν ότι «το κλίμα του σχολείου επηρεάζεται τόσο από την πολυπλοκότητα της οργανωτικής δομής και τον τρόπο άσκησης της σχολικής ηγεσίας όσο και από τις ανάγκες, τους στόχους και τις επιδιώξεις του διδακτικού προσωπικού» (σελ. 232)

Σε ό,τι αφορά τις ερευνητικές μελέτες που σχετίζονται με το σχολικό κλίμα αναφέρουμε τα εξής :

- ✓ Οι Σαΐτης , Δάρρα , και Ψάρρη (1996 :136) σε έρευνα τους σε σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, που αφορούσε στις δυσλειτουργίες των σχολικών οργανώσεων στην Ελλάδα, τονίζουν ότι η δημιουργία και διατήρηση ευνοϊκού κλίματος στις σχολικές μονάδες εξαρτάται ως ένα βαθμό από : τις ικανότητες του διευθυντή-ηγέτη του σχολείου, το ποσοστό που διατίθεται για την χρηματοδότηση των σχολείων, τη δυνατότητα προσανατολισμού της συμπεριφοράς των δασκάλων στην πραγματοποίηση των στόχων, την ύπαρξη εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας του σχολείου .
- ✓ Η Καβούρη (1998) στην εργασία της σχετικά με τη διαμόρφωση του κλίματος στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφέρει ότι κάθε σχολείο έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και το δικό του κλίμα, που καθορίζεται κατά ένα μέρος από το περιβάλλον, από τις συνθήκες, όπως ο τύπος και η δυναμικότητα του σχολείου και το κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο των παιδιών ή της περιοχής που εδρεύει. Κατά ένα άλλο μέρος καθορίζεται από ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Περαιτέρω το κλίμα καθορίζεται κι από άλλους παράγοντες, όπως είναι οι αξίες και οι απόψεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντών, των γονέων και των σχολικών συμβούλων που συμμετέχουν στη ζωή του σχολείου»(σελ. 181).
- ✓ Η Πασιαρδή (2001) στην ερευνητική της εργασία διαπιστώνει ότι «το σχολικό κλίμα στα αποτελεσματικά σχολεία διακρίνεται και εξαρτάται συγχρόνως από τον τρόπο που αυτά είναι οργανωμένα , από τον τρόπο που διοικούνται, από τους στόχους που θέτουν, από τη συνοχή τους κτλ. Η οργάνωση και η διοίκησή τους εξασφαλίζεται με μια σειρά σαφών οδηγιών και δίκαιων κανονισμών, που με τη συστηματική τους εφαρμογή δημιουργούνται αισθήματα ικανοποίησης και υπευθυνότητας» (σελ.35).
- ✓ Ο Γουρναρόπουλος (2007) στην εργασία του αναφορικά με τη συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, μεταξύ των άλλων υποστηρίζει ότι ο διευθυντής του σχολείου, «για να ανταποκριθεί με επιτυχία στο έργο του, πρέπει να έχει αμφίδρομη επικοινωνία με όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού του σχολικού οργανισμού του όχι μόνο σε ό,τι αφορά

την εκτέλεση του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου , αλλά και σε ό,τι αφορά όλο το πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων»(σελ 249).

- ✓ Η Σιδηροπούλου (2010) στην ερευνητική της εργασία, συμπεραίνει ότι οι φιλικές συναντήσεις εκτός σχολικού ωραρίου συμβάλλουν σε μεγάλο ποσοστό στην αμφίδρομη επικοινωνία και κατ' επέκταση στη δημιουργία καλού κλίματος» (σελ. 116).
- ✓ Η Κούλα (2011) αναλύοντας τα ερευνητικά δεδομένα της εργασίας της σχετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου καταλήγει στο συμπέρασμα ότι «οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις δημιουργούν φιλικό σχολικό κλίμα, συμβάλλουν στην αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας, καλλιεργούν στο διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς αίσθημα ικανοποίησης για το έργο τους και επιδρούν θετικά στην επίδοση των μαθητών και στη διάθεση συμμετοχής στην εκπαιδευτική διαδικασία»(σελ.201) και «η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών από το διευθυντή δε φαίνεται να ευνοεί την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους» (σελ 205).
- ✓ Ο Ταϊλαχίδης (2014) ,τέλος, στην έρευνά του σχετικά με τη συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, μεταξύ των άλλων, αναφέρει ότι «οι επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή ή της διευθύντριας αναδεικνύονται σε αυτή την έρευνα ως εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας στη διαμόρφωση του θετικού κλίματος, εξασφαλίζουν τη συνοχή των μελών της σχολικής μονάδας και βελτιώνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις» (σελ. 117).

Μολονότι από την παραπάνω βιβλιογραφική επισκόπηση φαίνεται, ότι τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες για τη μελέτη αυτού του ζητήματος, εντούτοις καμιά εμπειρική έρευνα δε φαίνεται να προσεγγίζει τη διαμόρφωση του κλίματος στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Βοιωτίας.

Η δική μας ερευνητική μελέτη καταγράφει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των διευθυντών και των εκπαιδευτικών, που υπηρετούν σε σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Βοιωτίας σχετικά με τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση , για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στα σχολεία τους.

Η επιλογή του εν λόγω νομού προέκυψε από την επιθυμία μας ως διευθύντρια της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης να καταγράψουμε και να μελετήσουμε

τις απόψεις των μελών των σχολικών μονάδων, που υπηρετούν σε δημοτικά σχολεία του νομού Βοιωτίας σχετικά με το κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον των σχολείων τους

3. Θεωρητικό Πλαίσιο Αναφοράς.Αλληλεπίδραση διευθυντή και εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.

3.1 Διαστάσεις της σχολικής διεύθυνσης

3.1.1. Τι σημαίνει «σχολική διοίκηση»

Όπως είχε ήδη αναφερθεί, κάθε σχολική μονάδα είναι μια κοινωνική οργάνωση ή κοινωνικό σύστημα, που δημιουργείται για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους σκοπούς, οι οποίοι στοχεύουν στην πραγματοποίηση ορισμένου επιθυμητού αποτελέσματος. Για να επιτευχθεί το ζητούμενο αποτέλεσμα, έχουν προβλεφθεί διάφοροι συντελεστές π.χ.οι άνθρωποι (εκπαιδευτικοί κλ.π. προσωπικό) και υλικά μέσα που θα συμβάλουν στην υλοποίηση των στόχων της σχολικής μονάδας.

Οι παραπάνω συντελεστές που ενδεικτικά αναφέραμε συνδυάζονται και διαρθρώνονται μεταξύ τους και με τη διαδικασία της διοίκησης ενεργοποιούνται, για να επιτελέσουν σωστά και έγκαιρα τους σκοπούς, που έχει προδιαγράψει γι' αυτούς η λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Βλέπουμε, λοιπόν, ότι η διοίκηση περιλαμβάνει ένα σύνολο ενεργειών, που κρίνονται απαραίτητες για την επίτευξη συγκεκριμένου έργου (Σαΐτης 2014β).

Σταχυολογώντας τη σχετική βιβλιογραφία (Scanlan, 1974, Κανελλόπουλος, 1995,Naylor,1999,Koontz&O'Donnell,1984,Μπουραντάς,2001,Παπακωνσταντίνου& Αναστασίου,2013, Σαΐτης, 2014α) παρατηρούμε ότι κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για τον όρο «διοίκηση». Όπως συμβαίνει τις περισσότερες φορές με την ορολογία , δεν έχει υπάρξει ομοφωνία ανάμεσα στους συγγραφείς της διοικητικής επιστήμης για τον προσδιορισμό του παραπάνω όρου. Ωστόσο, στην παρούσα εργασία ο όρος «διοίκηση» εκλαμβάνεται ως μια συνθετική δύναμη, η οποία

αποβλέπει στην καλύτερη δυνατή χρησιμοποίηση και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (έμψυχων και υλικών) ενός δεδομένου οργανωτικού σχήματος με βασική επιδίωξη την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων του (Σαΐτης 2014α:27)

Μεταφέροντας τις παραπάνω σκέψεις στη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας, βλέπουμε ότι, όλες οι δραστηριότητες οδηγούνται προς την πραγματοποίηση των σκοπών της διδασκαλίας και της μάθησης, και πως όλα τα άτομα που εργάζονται στο ίδρυμα αυτό πρέπει να συνεισφέρουν για την επίτευξη των σκοπών αυτών. Εκπαιδευτικοί και διοικητικό προσωπικό παίρνουν μέρος, όπως, επίσης οι γονείς των μαθητών και λοιπά μέλη της τοπικής κοινωνίας. Ο(Η) διευθυντής (-ρια) της σχολικής μονάδας πρέπει να καθορίσει τους στόχους του σχολείου, να συνεργαστεί με τους υφισταμένους συναδέλφους του και να εφαρμόσει το σχολικό πρόγραμμα, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις. Για το σκοπό αυτό, πρέπει να ενεργοποιήσει τους όποιους διαθέσιμους πόρους, ανθρώπινους και υλικούς, ώστε να εξασφαλίσει το καλύτερο δυνατό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα (Σαΐτης 2014α).

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε ότι « διοίκηση της εκπαίδευσης» δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα σύστημα δράσης, που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων -ανθρώπινων και υλικών- για την πραγματοποίηση των στόχων, που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών- οργανισμών.

3.1.2. Διοικητική δομή του σχολείου

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η εκπαίδευση είναι βασική κοινωνική λειτουργία και οργανώνεται σε ιδιαίτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα σχολεία που παρέχουν τα μέσα και τις συνθήκες, ώστε η εκπαιδευτική διαδικασία να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική. Το σχολείο, όπως και κάθε τυπική οργάνωση, θέτει συγκεκριμένους στόχους και οφείλει να αξιοποιήσει όλα τα διαθέσιμα μέσα για να τους πραγματοποιήσει. Ωστόσο, η αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής οργάνωσης, όπως και κάθε κοινωνικής οργάνωσης, εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες, ανάμεσα στους οποίους είναι η ικανή διοίκηση για το θετικό κλίμα (Edmonds, 1979, Campbell, 1977, Stalls & Mortimore 1997, Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης 2000, Σαΐτης, 2014α).

Σε ότι αφορά τη λειτουργία του σχολείου, παρατηρούμε ότι υπάρχει ένα σύνολο εξουσιών και ευθυνών, που πρέπει να ασκηθεί και να αναληφθεί αντίστοιχα από τα διοικητικά όργανα αυτού. Στη λειτουργία του σχολείου, η διοικητική εξουσία ασκείται τόσο από μονομελή όργανα, όπως είναι ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής όσο και από πολυμελή (ή συλλογικά), όπως είναι ο Σύλλογος Διδασκόντων. Εξαίρεση αποτελούν τα μονοθέσια σχολεία.

Σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των σχολικών μονάδων στη χώρα μας (Ν. 1566/ 1985 άρθρο 11) τα διοικητικά όργανα αυτών είναι ο **διευθυντής**, ο **υποδιευθυντής** και ο **σύλλογος διδασκόντων**.

Ο **διευθυντής** του σχολείου επιλέγεται από το αρμόδιο Περιφερειακό Συμβούλιο για δύο χρόνια, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4327/2015 (ΦΕΚ.50 τΑ'). Είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή εφαρμογή των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών, καθώς και των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων που εκδίδονται, σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει, επίσης, στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους. Όπως θα δούμε στη συνέχεια, τα καθήκοντα του διευθυντή σχολείου, όσο και του υποδιευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων, αναφέρονται στα άρθρα 27 έως 39 της Υ. Α 105657 / 16 - 10-2002 (ΦΕΚ 1340, τ.Β')

Ο **υποδιευθυντής**, που επιλέγεται από το αρμόδιο Περιφερειακό Συμβούλιο για δύο χρόνια και βάσει των διατάξεων του ν. 4327/2015 (ΦΕΚ 50 τΑ') , αναπληρώνει το διευθυντή του σχολείου, όταν δεν υπάρχει, απουσιάζει ή κωλύεται. Εάν υπηρετούν υποδιευθυντές περισσότεροι του ενός, ο αναπληρωτής ορίζεται από το διευθυντή. Αν, όμως, υπάρχει διευθυντής, ο αναπληρωτής ορίζεται με απόφαση του διευθυντή Εκπαίδευσης. Βοηθάει το διευθυντή στην άσκηση των καθηκόντων του και είναι υπεύθυνος για τη διεξαγωγή της διοικητικής υπηρεσίας του σχολείου.

Ο **σύλλογος των διδασκόντων** αποτελείται από όλους τους διδάσκοντες και έχει πρόεδρο το διευθυντή του σχολείου. Μεριμνά για τη χάραξη κατευθύνσεων, την καλύτερη εφαρμογή των εγκυκλίων, καθώς και των υπηρεσιακών εντολών και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου (ν.1566/ 1985). Είναι ένα συλλογικό όργανο διοίκησης που συνεδριάζει σε τακτικά διαστήματα, ύστερα από πρόσκληση του προέδρου, με σκοπό να επιλυθούν βασικά θέματα της λειτουργίας του σχολείου, αλλά

και να επιμεληθεί της χάραξης της εκπαιδευτικής πολιτικής κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους. Κατά τις συνεδριάσεις του συλλόγου, οι αποφάσεις παίρνονται κατά πλειοψηφία, οι οποίες γράφονται στο βιβλίο πρακτικών.

3.1.3. Σημαντικότητα της σχολικής διεύθυνσης

Με τον όρο «διεύθυνση» και κατ' επέκταση «σχολική διεύθυνση» εννοούμε την παροχή ορισμένης κατεύθυνσης στο ανθρώπινο δυναμικό για την πρόκληση ενσυνείδητων ενεργειών με σκοπό την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης του οργανισμού (Λαδόπουλος,1982,Τύπας& Κατσαρός ,2003 , Σαΐτης 2008α ,Georgesetal 1998). Αποτελεί τη δυσκολότερη δραστηριότητα της διοίκησης, επειδή έχει να αντιμετωπίσει τον ανθρώπινο παράγοντα, του οποίου η συμπεριφορά είναι δύσκολο να σταθμιστεί και να καθοριστεί (όπως στο: Σαΐτη και Σαΐτης 2012α:257).

Σε ό,τι αφορά το θεσμό του διευθυντή σχολικής μονάδας υποστηρίζεται πως ο ρόλος του είναι πολύ σημαντικός, γιατί η θέση του διευθυντή σχολείου «σχετίζεται άμεσα με τον επικοινωνιακό ρόλο που διαδραματίζει ο διευθυντής σχολείου μεταξύ των ανωτέρων στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης και των υφισταμένων εκπαιδευτικών. Κάθε πρόγραμμα εκπαιδευτικής πολιτικής, που δημιουργείται σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης και κατευθύνεται από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας σε όλα τα σχολεία της χώρας « φιλτράρεται» μέσα από τη σχολική διεύθυνση. Χρωματίζεται, δηλαδή, από τις ψυχολογικές θέσεις και ικανότητες του διευθυντή σχολείου, για να γίνει πραγματοποιήσιμο. Και σε τελευταία ανάλυση, ο βαθμός επιτυχίας μιας εκπαιδευτικής αλλαγής αλλά και γενικά η επίτευξη των στόχων του σχολείου εξαρτώνται από την ικανότητα στην επιλογή και τοποθέτηση των διευθυντικών στελεχών σχολικών μονάδων» (Σαΐτης 2014α:114).

3.1.4. Προσδιορισμός του έργου του διευθυντή σχολείου

Μελετώντας την αριθ. 105657/2002 (ΦΕΚ 1340,τ.Β΄) υπουργική απόφαση, για τον καθορισμό των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης, παρατηρούμε ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός- παιδαγωγικός υπεύθυνος στον χώρο αυτό (άρθρο 27).

Ειδικότερα, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας :

- ✓ *Καθοδηγεί* τη σχολική κοινότητα , ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.
- ✓ *Καθοδηγεί* και βοηθεί τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.
- ✓ *Φροντίζει*, ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.
- ✓ *Προϊστάται* των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς.
- ✓ *Ελέγχει* την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς , ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Τέλος, *αξιολογεί* τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει, έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους στόχους της αξιολόγησης.

Από την παραπάνω συνοπτική περιγραφή προκύπτει ότι οι επικεφαλής σχολικών μονάδων αναλαμβάνουν πληθώρα καθηκόντων, από τα οποία μερικά σχετίζονται με το χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού (μαθητές, εκπαιδευτικοί κ.ά.) άλλα με την οργάνωση του σχολείου και κάποια άλλα με το κοινωνικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας (Σαΐτης 2014α:129).

3.2 Διαστάσεις του σχολικού κλίματος

3.2.1 Μορφές σχολικού κλίματος

Μια σχολική μονάδα, όπως και κάθε κοινωνική οργάνωση, έχει κάποια δικά της χαρακτηριστικά, όπως οι συνθήκες εργασίας, το περιβάλλον, το μέγεθος, το κοινωνικό-οικονομικό επίπεδο των μαθητών και του διδακτικού προσωπικού κ.ά., που συνθέτουν το κλίμα της. Επίσης, το κλίμα του σχολείου διαμορφώνεται και από

άλλους παράγοντες όπως είναι: οι αξίες, οι αντιλήψεις, οι απόψεις και οι στάσεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών, των γονέων, και των σχολικών συμβούλων, που συμμετέχουν στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου (Καβούρη,1998).

Από τη συλλογιστική αυτή και δεδομένου ότι οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές έχουν διαφορετικές αντιλήψεις, φιλοδοξίες, στάσεις κ.ά. λογικό είναι σε κάθε σχολική μονάδα να διαμορφώνεται διαφορετική μορφή κλίματος.

Στη σχετική βιβλιογραφία (ενδεικτικά:Halpin&Croft,1963,Hoy&Clover,1963,Μαραθεύτης,1981,Καβούρη,1998,Μιχόπουλος,1998,Σαΐτη&Σαΐτης,2012β) αναφέρονται διαφορετικές κατηγορίες σχολικού κλίματος, ανάμεσα στις οποίες είναι και οι παρακάτω:

- ✓ *Το ανοικτό κλίμα*, το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλό ομαδικό συνεργατικό πνεύμα ανάμεσα στο διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς.
- ✓ *Το κλειστό κλίμα*: Χαρακτηρίζεται για το χαμηλό βαθμό ομαδικού πνεύματος και τις ψυχρές, τυπικές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας.
- ✓ *Το οικείο κλίμα*: Χαρακτηρίζεται από κυριαρχία των φιλικών σχέσεων, τα μέλη του σχολείου ικανοποιούν τις κοινωνικές τους ανάγκες, αλλά δίνουν λίγο ενδιαφέρον στον κοινωνικό έλεγχο σχετικά με την άσκηση των καθηκόντων τους.
- ✓ *Το πατερναλιστικό κλίμα*, στο οποίο δεν υπάρχει ομαδικό πνεύμα, και ο διευθυντής εμφανίζει, τις διάφορες σχολικές δραστηριότητες ως αποτέλεσμα της προσωπικής του στάσης. Σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον οι εκπαιδευτικοί νιώθουν πως δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους και απλώς εκτελούν το καθήκον τους.
- ✓ *Το αυτόνομο κλίμα*, στο οποίο οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν κυρίως με βάση την ικανοποίηση των προσωπικών τους κοινωνικών αναγκών, ενώ ο διευθυντής ασκεί ελάχιστο έλεγχο σε αυτούς.
- ✓ *Το τυπικό-απρόσωπο κλίμα* είναι αυτό που συντηρείται στις αυστηρά οργανωμένες γραφειοκρατικές δομές. Στο πλαίσιο αυτού του κλίματος η προσωπική επικοινωνία και η συνεργασία ανάμεσα στα άτομα υποσκάπτεται και υπονομεύεται από τις τυπικές σχέσεις.

- ✓ Το άτομο κλίμα εμφανίζεται, όταν το εξωτερικό σύστημα είναι αποδυναμωμένο και επισκιάζεται από το εσωτερικό. Σε ένα τέτοιο κλίμα η σχολική μάθηση και γενικά η όλη σχολική δραστηριότητα παραμελείται, αφού τα άτομα δεν έχουν επίγνωση των αρμοδιοτήτων και των ρόλων που καλούνται να ασκήσουν στην κοινωνία του σχολείου.

Εν συνόψει, οι κατηγορίες του σχολικού κλίματος, προσδιορίζονται με βάση τις διαστάσεις που δίνουμε κατά την ανάλυσή του. Εκείνο που έχει ιδιαίτερη βαρύτητα είναι η συμβολή όλων διοικούντων και διοικουμένων στη διαμόρφωση θετικού για τη σχολική μάθηση κλίματος και στην εξασφάλιση αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει, όταν η συμπεριφορά του διευθυντή είναι ανοικτή και ανοικτή είναι επίσης και η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Πρακτικά σ' ένα ανοικτό κλίμα η συμπεριφορά του διευθυντή παρέχει στους εκπαιδευτικούς λειτουργική ανεξαρτησία κατά την άσκηση του διδακτικού τους έργου, αναγνωρίζει και σέβεται την επαγγελματική τους επάρκεια. Από την πλευρά των εκπαιδευτικών, η συμπεριφορά τους διακρίνεται για υψηλή συνεργασία και αφοσίωση στο έργο τους, στοιχείο που σημαίνει ότι είναι ικανοποιημένοι από την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

3.2.2. Σημαντικότητα του σχολικού κλίματος

Σε προηγούμενη υποενότητα αναφέραμε ότι: *πρώτον* τα θετικά ή αρνητικά των διδασκόντων που απορρέουν από ένα ευνοϊκό ή καταθλιπτικό, αντίστοιχα, σχολικό κλίμα, έχουν εμφανή αποτελέσματα στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, και *δεύτερον* στις σχολικές μονάδες στις οποίες υπάρχει θετικό κλίμα, έχουν αναπτυχθεί συναδελφικές-συνεργατικές σχέσεις και υπάρχει ξεκάθαρο πρόγραμμα δράσης λειτουργούν αποτελεσματικά. Δηλαδή, υπάρχει σχέση ανάμεσα στο κλίμα εργασίας και στην αποδοτικότητα του σχολείου.

Περαιτέρω, σχετικές έρευνες (Hoy&Miskel,1996, Galley&Pong,2004, Haman&Barber,2006) έχουν δείξει πως το ευνοϊκό κλίμα σε ένα σχολείο συμβάλλει όχι μόνο στην αποτελεσματικότητά του αλλά και στη συμπεριφορά των μαθητών.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι η διαμόρφωση του ανοικτού σχολικού κλίματος δε γίνεται τυχαία. Αντίθετα, υποστηρίζεται ότι πίσω από κάθε αποτελεσματικό σχολείο κρύβεται μία ικανή σχολική ηγεσία (Cairneyetal,1995). Η

ικανή σχολική ηγεσία προκύπτει, εκτός των άλλων, και από την επιδεξιότητα του διευθυντή. Μια επιδεξιότητα η οποία προσδιορίζεται με βάση τουλάχιστον τρεις παραμέτρους: α) την ικανότητα του διευθυντή- ηγέτη να αντιλαμβάνεται την παρακίνηση που χρειάζονται οι εκπαιδευτικοί, β) την ικανότητα του διευθυντή- ηγέτη να εμπνέει και να πείθει τους εκπαιδευτικούς- συνεργάτες του και γ) την ικανότητα του διευθυντή-ηγέτη να διαμορφώνει ένα κλίμα κατάλληλο και διευκολυντικό (Σαΐτης,2007:185).

Συμπερασματικά, η πραγματική και δυναμική ισχύς του κλίματος δημιουργεί μέσα στα σχολεία ευχάριστα και δυσάρεστα συναισθήματα, τα οποία επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και κατ' επέκταση την επίδοση των μαθητών (Σαΐτη & Σαΐτης,2012β:231).

3.3. Η επικοινωνία ως παράγοντας διαμόρφωσης θετικού σχολικού κλίματος

3.3.1 Διαστάσεις του όρου «επικοινωνία».

Έννοια και σπουδαιότητα

Σε προηγούμενη υποενότητα, αναφέραμε ότι : (α) το σχολείο είναι ένα κοινωνικό σύστημα που αποτελείται από ένα σύνολο υποσυστημάτων (π.χ. ανθρώπους, υλικά μέσα, κτίρια κ.ά.) και (β) επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους. Η αποτελεσματική πραγμάτωση των στόχων του σχολείου προϋποθέτει, εκτός των άλλων, ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Τούτο διότι, η συνεργασία των συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ο συντονισμός όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων του σχολείου και το ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον του απαιτούν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών μεταξύ διδασκόντων και διδασκομένων , καθώς και διοικούντων και διοικουμένων (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β).

Στη σχετική βιβλιογραφία δεν υπάρχει κάποιος ορισμός, που να είναι κοινά αποδεκτός απ' όλους τους συγγραφείς, σχετικά με το Τι είναι επικοινωνία και Πώς πρέπει να μελετάται η συγκεκριμένη έννοια. Η ασάφεια αυτή μπορεί να αποδοθεί

κατά κύριο λόγο στις απρογραμματίστες προσεγγίσεις των μελετητών στο θέμα της επικοινωνίας (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β).

Κατά μία άποψη η «επικοινωνία ορίζεται ως «η διαδικασία της ανταλλαγής πληροφοριών με τη χρήση των λέξεων, των γραμμάτων, των συμβόλων ή της μη λεκτικής συμπεριφοράς» (Dubrin,1998:360) και ως «την ανταλλαγή πληροφοριών (μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων) μέσω κωδικοποιημένων μηνυμάτων» (Naylor,1999:597).

Κατά μία άλλη άποψη ο όρος «επικοινωνία» εκλαμβάνεται ως « ένα πολυσύνθετο φαινόμενο ζωής, κατά το οποίο συμμετέχοντας συνολικά ο άνθρωπος, ως ψυχοπνευματική και σωματική οντότητα, καταφέρνει αξιοποιώντας, δια του συνόλου των αισθήσεων, εσωτερικά κίνητρα και περιβαλλοντικά ερεθίσματα τα οποία μετατρέπει σε κωδικοποιημένα σήματα, να ανταλλάξει κατανοητές σκέψεις και συναισθήματα, εξυπηρετώντας πολυπληθείς στόχους κάθε φορά, σε πολλαπλά επίπεδα (επικοινωνιακά πλαίσια) της επαγγελματικής, της επιστημονικής, της οικογενειακής, της προσωπικής και κάθε άλλης κοινωνικής του πραγματικότητας» (Σταμάτης,2012:18-19).

Από τους παραπάνω ορισμούς, μπορούμε να πούμε ότι η επικοινωνία είναι μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ του ομιλητή και του ακροατή, των οποίων οι ρόλοι εναλλάσσονται κατά τη διάρκειά της και οι συμπεριφορές βρίσκονται σε σχέση αλληλεξάρτησης.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι η επικοινωνία στο χώρο του σχολείου αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, γιατί, όπως υποστηρίζεται (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β:189) «η φύση των εργασιών τους και η διδακτική πράξη πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο μέσω λεκτικής ή μη λεκτικής επικοινωνίας». Περαιτέρω, λόγω της φύσεως των εργασιών του σχολείου όλο και περισσότερο οι άμεσα εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία (δάσκαλοι, καθηγητές, μαθητές, γονείς κ.ά.) απαιτούν περισσότερη πληροφόρηση από τη σχολική οργάνωση. Συγκεκριμένα, με την αμφίδρομη επικοινωνία (μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου) καθίσταται πιο αποτελεσματική η διοίκηση της εκπαίδευσης, γιατί εκτός των άλλων:

- ✓ επιτυγχάνεται η συγκέντρωση πληροφοριών από τα ΗΣΕ που θα τις χρησιμοποιήσουν, ώστε να πάρουν τις πιο σωστές αποφάσεις

- ✓ ελαχιστοποιούνται οι παρανοήσεις και οι συγκρούσεις ανάμεσα στα διοικητικά όργανα της εκπαίδευσης , και
- ✓ αναπτύσσονται καλές σχέσεις και ομαδικό πνεύμα ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

Επιγραμματικά, τόσο η θεσμοθετημένη όσο και η άτυπη επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών του σχολείου αποτελούν το υπόβαθρο για την λήψη ποιοτικών αποφάσεων, την ανάπτυξη λειτουργικών διαπροσωπικών σχέσεων, την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας (Κούλα, 2011:68, Σαΐτη & Σαΐτης, 2012^α:190).

Μορφές επικοινωνίας

Η επικοινωνία σε έναν οργανισμό, άρα και σε μια σχολική μονάδα πραγματοποιείται με πολλούς τρόπους, ανάμεσα στους οποίους είναι και οι παρακάτω:

- ✓ η επικοινωνία *μιας κατεύθυνσης*, στην οποία δεν υπάρχει ανατροφοδότηση,
- ✓ η *αμφίδρομη* ή *ανοικτή* στην οποία υπάρχει επαναπληροφόρηση. Σε μια ανοικτή επικοινωνία, «έχουμε αντιστροφή ρόλων (δηλαδή, ο παραλήπτης γίνεται αποστολέας και ο αποστολέας λήπτης) και, επομένως, δίνεται η ευκαιρία και στις δύο πλευρές ν' ανταλλάξουν ελεύθερα απόψεις και να καταλήξουν σε διαπιστώσεις, που θα βοηθήσουν στην παραπέρα συνεργασία τους. Για να διαπιστώσει ένας δάσκαλος αν γίνεται κατανοητός από τους μαθητές του, πρέπει να τους δώσει τη δυνατότητα να εκφράσουν ελεύθερα (π.χ. μέσω ερωτήσεων ή παρατηρήσεων) τις απόψεις τους. Βέβαια, για να επιτύχει η στρατηγική της ανοικτής επικοινωνίας, χρειάζεται να συνδέεται από «πρακτικές» μεθόδους που να δημιουργούν κλίμα συνεργασίας και αλληλοκατανόησης μεταξύ του διοικούντος και των διοικούμενων» (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β:205).
- ✓ η *λεκτική*, δηλαδή αυτή που πραγματοποιείται με την ομιλία
- ✓ η *μη λεκτική*, «ο τρόπος αλληλεπίδρασης με μη λεκτικά σήματα, όπως είναι η έκφραση του προσώπου, το βλέμμα, η στάση του κεφαλιού και του σώματος...» (Μαλικιώση - Λοϊζου & Σπόντα, 2002:166, Robbins&Judge,2012, Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013)

- ✓ η *καθοδική επικοινωνία*, η οποία αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας και καταλήγει στα κατώτερα χωρίς τη φάση της ανταπόκρισης. Η μορφή αυτή επικοινωνίας, που μπορεί να είναι προφορική ή γραπτή, εξασφαλίζει τη μετάδοση των εντολών ή οδηγιών του ιεραρχικά προϊσταμένου προς τους υφισταμένους του, χωρίς οι υφιστάμενοι να έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους για τα προβλήματα του οργανισμού ή να στείλουν μηνύματα για τις προσωπικές τους ανάγκες.
- ✓ η *ανοδική επικοινωνία*, κατά την οποία οι πληροφορίες κινούνται από τα κατώτερα διοικητικά επίπεδα και καταλήγουν στα ανώτερα. Η μορφή αυτή επικοινωνίας δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να ενημερώνουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη για την πραγματική κατάσταση του οργανισμού, ιδίως σε θέματα που αναφέρονται στις δυσარέσκειες, τις ιδέες και τις θέσεις των εργαζομένων (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β, Robbins&Judge, 2012).
- ✓ η *οριζόντια επικοινωνία*. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ συνεργαζόμενων ατόμων, που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας, όπως π.χ. των διευθυντών ή τμηματάρχων ενός υπουργείου. Η μορφή αυτή επικοινωνίας εξασφαλίζει, πρώτον, το συντονισμό μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Η συνεργασία των δασκάλων μιας σχολικής μονάδας για τη χρησιμοποίηση των οπτικοακουστικών μέσων είναι ένα παράδειγμα προς την κατεύθυνση αυτή. Δεύτερον, οδηγεί στην αμοιβαία ενημέρωση των ατόμων που επικοινωνούν για υπηρεσιακά θέματα, ενημέρωση που συμβάλλει θετικά στη δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β, Robbins&Judge, 2012, Click, 2005, Ζαβλανός, 1998, Καζάζη, 2002).

Κλείνοντας την παρούσα υποενότητα μπορούμε να πούμε, ότι η επικοινωνία ως μια διεργασία με συγκεκριμένο σκοπό που εκτυλίσσεται σε συγκεκριμένο πλαίσιο, είναι συνυφασμένη με την αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων που επικοινωνούν. Η αλληλεπίδραση θεωρείται πολύ σημαντική για τη δημιουργία σχέσεων και επομένως η κάθε μορφή επικοινωνιακής διαδικασίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για το είδος και την ποιότητα των ανθρώπινων σχέσεων, στοιχείο καταλυτικό για τη μορφή της κοινωνίας και του τρόπου που λειτουργούν τα άτομα μέσα σε αυτή.

3.3.2. Ο επικοινωνιακός ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος

Αναφέραμε παραπάνω ότι η επικοινωνία υπάρχει μέσα σε κάθε ομαδική προσπάθεια και είναι μία από τις βασικότερες διοικητικές λειτουργίες. Το σχολείο, ως μια τυπική οργάνωση, δεν αποτελεί εξαίρεση του κανόνα αυτού. Πραγματικά, η επικοινωνία κυριαρχεί σε κάθε στοιχείο της σχολικής ζωής. Επομένως, ο ρόλος του (της) διευθυντή (-ριας) σχολικής μονάδας είναι σημαντικός στην επιτυχή διεξαγωγή της επικοινωνίας, αφού αυτός (αυτή) είναι που θα δώσει τις εντολές, θα παροτρύνει τους συναδέλφους του (της) εκπαιδευτικούς και θα καθοδηγήσει τα μέλη της σχολικής κοινότητας στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Συγκεκριμένα, προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του σύγχρονου σχολείου, οφείλει να ξεφύγει από την παραδοσιακή-γραφειοκρατική αντίληψη, αναπτύσσοντας μια ηγετική φυσιογνωμία. Αποκτώντας, με άλλα λόγια, τα ιδιαίτερα προσωπικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα τον κάνουν ικανό να θέτει στόχους, να επινοεί τρόπους για την επίτευξή τους και να προσελκύει τους εκπαιδευτικούς του σχολείου που ηγείται να τον (της) ακολουθήσουν.

Στον κόσμο της σχολικής πραγματικότητας ο (η) διευθυντής(-ρια) πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στους εξής τομείς: στη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, στην επικοινωνία με τους μαθητές, στη διεξαγωγή των εργασιών του συλλόγου διδασκόντων, στη συνεργασία με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου και στην οργάνωση-διεκπεραίωση διοικητικών θεμάτων του σχολείου.

Βέβαια στην παρούσα εργασία δε θα αναφερθούμε σε όλους τους παραπάνω τομείς. Αντίθετα, θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στους παράγοντες που ευνοούν ή δυσχεραίνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή (-ριας) – εκπαιδευτικών και είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία θετικού ή αρνητικού σχολικού κλίματος.

Σύμφωνα με τον Morgan(1996) ο(η) διευθυντής(-ρια) σχολείου πρέπει καθημερινά να προβαίνει σε μια σειρά ενεργειών προκειμένου να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα ευχάριστο κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου που ηγείται. Συγκεκριμένα, ο (η) διευθυντής (-ρια) , εκτός των άλλων, πρέπει:

- ✓ να σέβεται , να εκτιμά και να ενδιαφέρεται πραγματικά για τους υφισταμένους του και τις ανάγκες , τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αυτοί, πιθανόν, να έχουν.

- ✓ να ενθαρρύνει πρωτοβουλίες και συνεργασίες ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.
- ✓ να λειτουργεί ως βοηθός, συνεργάτης και συμπαραστάτης των εκπαιδευτικών και όχι ως επόπτης- ελεγκτής του έργου τους.
- ✓ να αντιμετωπίζει άμεσα και αποφασιστικά τις καταστάσεις που προκύπτουν, παραμένοντας πάντα δίκαιος και αμερόληπτος.
- ✓ να δημιουργεί και να διατηρεί προσωπικές επαφές με τους συνεργάτες του.

Συγγραφείς όπως ο Σαΐτης (2014^α) αναφέρει πως ο (η) διευθυντής (-ρια) του σχολείου οφείλει «...να γνωρίζει ότι η δημιουργία ενός κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος μέσα στο οποίο θα προάγονται οι ανθρώπινες σχέσεις και θα διατηρείται η συνοχή του διδακτικού προσωπικού και των μαθητών δεν είναι ένα τυχαίο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, δεν υπάρχει περίπτωση να καταφέρει τίποτε ο διευθυντής του σχολείου, αν δίνει τις εντολές και τις οδηγίες στους εκπαιδευτικούς μέσα από το γραφείο του. Αντίθετα, ως ηγέτης πρέπει να λειτουργεί ο ίδιος σαν παράδειγμα προς μίμηση. Με τη συμπεριφορά του οφείλει να μεταδίδει μια δυναμική αφοσίωση στην αποστολή του σχολείου στην οποία παρουσιάζεται το όραμα. Για να υιοθετήσουν, όμως τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας τη στάση και τη συμπεριφορά του διευθυντή τους, χρειάζεται να έχουν συμμετάσχει στη λήψη αποφάσεων για τη διαμόρφωση κοινού οράματος, να γνωρίζει τις ανάγκες των συναδέλφων του, τη γνώμη και τη στάση τους για το έργο που επιτελείται στο σχολείο και να τους παροτρύνει να αναλαμβάνουν δημιουργικές πρωτοβουλίες...» και να μην «... αγνοεί κάποιο παράπονο συναδέλφου, όσο ασήμαντο και αν είναι, αφού σε πολλές περιπτώσεις τα μικρά παράπονα με την πάροδο του χρόνου μεγαλώνουν και καταλήγουν σε δυσάρεστες καταστάσεις» (σελ.130).

Κάποιοι άλλοι συγγραφείς (Ματσαγγούρας, 2003) αναφέρουν ως σημαντικούς παράγοντες διαμόρφωσης θετικού κλίματος στο σχολείο την απόδοση μεγάλης σημασίας στις προτάσεις των διαφωνούντων, την ελαχιστοποίηση διαφορών εξουσίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τέλος τη δημιουργία μιας θετικής εικόνας για το σχολείο και της αίσθησης του «ανήκειν» σε αυτό σε εκπαιδευτικούς και μαθητές.

Υπάρχουν, τέλος, και εκείνοι (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012:213-214) που αναφέρουν έναν αριθμό τρόπων με τους οποίους μπορεί ο διευθυντής σχολείου να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τους διδάσκοντες όπως: ανακοινώσεις προσωπικού, συναντήσεις

και συζητήσεις με το προσωπικό καθώς και φιλικές συναντήσεις του διδακτικού προσωπικού, εντός του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου.

Ανακεφαλαιωτικά, η επικοινωνία διευθυντή (-ριας) – εκπαιδευτικών στο χώρο του σχολείου: (α) συμβάλλει στη συνοχή των μελών της σχολικής κοινότητας (β) συντελεί στην ανάπτυξη αισθημάτων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ειλικρινείας και (γ) εξασφαλίζει τις βασικές προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Κατά πόσο, όμως, η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας επιτυγχάνει τους στόχους της δηλαδή τη διαμόρφωση και διατήρηση καλού κλίματος στο σχολείο εξαρτάται πρωτίστως από τις επικοινωνιακές ικανότητες των διευθυντικών στελεχών. Δυστυχώς, σχετικές έρευνες έχουν δείξει πως η πράξη απέχει πολύ από τη θεωρία. Δηλαδή, οι διευθυντές (-ριες) δε διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες κατάλληλου χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα ούτε και βασικές διοικητικές αρχές με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Το έλλειμμα αυτό προέρχεται από τον τρόπο καθορισμού των απαραίτητων προσόντων- κριτηρίων των υποψηφίων διευθυντών (αρχαιότητα, τυπικά προσόντα) καθώς και τον τρόπο επιλογής τους στην Ελλάδα (Σαΐτης, 2005, Σαΐτης, 1997, Τόζιου, 2012, Παπαδάτου, 2013).

4. Προϋποθέσεις διαμόρφωσης θετικού κλίματος στο σχολείο

Στη σχετική βιβλιογραφία (Παρασκευά & Παπαγιάννη, 2008) αναφέρεται ότι το σχολείο είναι ο κατ' εξοχήν χώρος, όπου οι συμμετέχοντες βρίσκονται σε μία διαρκή επικοινωνία και, κατ' επέκταση, συνεργασία μεταξύ τους. Η συνεργασία αυτή κρίνεται απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία μίας σχολικής μονάδας. Τούτο συνεπάγεται ότι ένα σχολείο πρέπει να λειτουργεί ως μία ώριμη ομάδα, με όλα τα μέλη και τα διάφορα τμήματα να εργάζονται μαζί, με κάθε μέλος να παίζει τον κατάλληλο ρόλο του, και με την εκτέλεση των εντολών και των οδηγιών. Έλλειψη συνεργασίας μπορεί να επιφέρει καταστροφικές συνέπειες, όπως αποπροσανατολισμό, τραγικά λάθη, μη αποδοτικότητα και απογοήτευση (Σαΐτης, 2008).

Για να υπάρξει όμως, πραγματική και αποτελεσματική συνεργασία πρέπει να συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις ανάμεσα στις οποίες είναι και οι παρακάτω:

- ✓ *Η ικανή σχολική ηγεσία.* Στο σύγχρονο σχολείο ο διευθυντής δεν αρκεί να είναι, απλώς διεκπεραιωτής των σχολικών υποθέσεων και ο «πρώτος τη τάξει» ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, αλλά χρειάζεται να ηγείται δυναμικά, να θέτει υψηλούς στόχους για τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, να ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της σχολικής κοινότητας και να είναι πάντα βοηθός, συνεργάτης και εμπνευστής όλων σε κάθε στιγμή της σχολικής ζωής. Δηλαδή, αξιόλογος διευθυντής-ηγέτης είναι εκείνος, που πέρα της εξουσίας της θέσης έχει και άλλες ικανότητες, χάρη στις οποίες ασκεί επιρροή στην ομάδα του και επιτυγχάνει έτσι το μεγαλύτερο και καλύτερο αποτέλεσμα. Τέτοιες προσωπικές ικανότητες και χαρακτηριστικά, τα οποία είναι έμφυτα και ως ένα βαθμό επίκτητα, είναι η ικανότητα να παίρνει αποφάσεις, να προγραμματίζει, να εμπνέει, να συντονίζει, να συνεργάζεται, να έχει καλή επικοινωνία με όλους τους φορείς της εκπαίδευσης όσων προγραμματίστηκαν, να έχει ψυχική δύναμη, ώστε να αντέχει τις πιέσεις, αλλά κυρίως να εμπνέει σεβασμό και εκτίμηση (Καταβάτη, 2003, Σαϊτης, 2008, Dear, 2010)
- ✓ *Η ωριμότητα των εκπαιδευτικών.* Ο παράγοντας αυτός αποδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με το διευθυντή του σχολείου και με τη δική τους στάση και συμπεριφορά καθορίζουν την «ατμόσφαιρα» του σχολείου. Ο υψηλός βαθμός ωριμότητας των εκπαιδευτικών οδηγεί σε αρμονική συνεργασία και αποδοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Η υπευθυνότητα για τις πράξεις τους, ο τρόπος σκέψης τους, η συμμόρφωσή τους με τους κανόνες λειτουργίας του σχολείου όχι από εξαναγκασμό αλλά ενσυνείδητα, το επίπεδό τους, τα βιώματά τους, το πνεύμα συναδελφικότητας που διέπει τις μεταξύ τους σχέσεις, αναδεικνύουν την ωριμότητά τους. (Σιδηροπούλου, 2010).
- ✓ *Ο επαγγελματισμός των εκπαιδευτικών.* Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στην ικανότητα και αποτελεσματικότητα του δασκάλου σε ό,τι αφορά στην οργάνωση της τάξης του και της διδασκαλίας καθώς και στη σωστή διαχείριση του χρόνου. Επίσης, συμπεριλαμβάνονται και γενικά στοιχεία της προσωπικότητας του εκπαιδευτικού, όπως η κοινωνικότητά του, η ευελιξία του, η προσαρμοστικότητα που επιδεικνύει στις διάφορες αλλαγές που προκύπτουν, η ικανότητα συνεργασίας με το διευθυντή, τους συναδέλφους του και τους γονείς των μαθητών (Dear, 2010).

- ✓ *Η δομή.* Το εργασιακό κλίμα γίνεται καλύτερο και η εργασία που ανατίθεται στο άτομο από τον οργανισμό δεν είναι αυστηρά τυποποιημένη, όταν η δομή και οργάνωση ενός οργανισμού δεν είναι ασφυκτική. Ιδιαίτερα στο χώρο της εκπαίδευσης, για να γίνει ευνοϊκότερο το εργασιακό περιβάλλον, προϋποτίθεται η εξασφάλιση αυτονομίας και ελευθερίας βούλησης στον εκπαιδευτικό καθώς και η επίδειξη ενδιαφέροντος για τις ανάγκες του εκπαιδευτικού (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β).
- ✓ *Το μέγεθος.* Μια σημαντική παράμετρος η οποία επηρεάζει το κλίμα της, είναι το μέγεθος της σχολικής μονάδας. Έτσι, πιο ανοικτό κλίμα εντοπίζουμε στις μικρές σχολικές μονάδες σε μεγαλύτερο ποσοστό σε σύγκριση με τα μεγάλα σχολεία (Handy, 1981, George & Bishop, 1972).
- ✓ *Οι ατομικές διαφορές των ανθρώπων.* Το σχολείο ως οργανισμός απαρτίζεται από διαφορετικά άτομα, όσον αφορά τόσο στους εργαζομένους όσο και στους εκπαιδευόμενους. Οι διαφορές εστιάζονται στο φύλο, την ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας, τη μόρφωση, τα ενδιαφέροντα, στις φιλοδοξίες, τις μαθησιακές δυσκολίες ή δεξιότητες. Οι ψυχικές επιθυμίες εκπαιδευτικών και εκπαιδευόμενων διαμορφώνουν και το εκάστοτε σχολικό κλίμα. Οι ψυχικές διαθέσεις, των ατόμων αυτών μέσα στο σχολείο επιδρούν αντίστοιχα στο κλίμα που επικρατεί (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β).
- ✓ Τέλος, το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό κ.α. επιδρά κατά δυναμικό τρόπο στη δομή και το κλίμα του σχολείου.

Ανακεφαλαιωτικά, η επικοινωνία ανάμεσα σε όσους εμπλέκονται στα δρώμενα της σχολικής μονάδας, καθώς και οι διαπροσωπικές τους σχέσεις αποτελούν βασικό παράγοντα στην καταξίωση και την ανάπτυξή τους. Συγκεκριμένα ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί καλούνται λόγω της επαγγελματικής τους θέσης και του ρόλου τους να υιοθετούν μία συγκεκριμένη συμπεριφορά στις μεταξύ τους σχέσεις και σε σχέση με τους μαθητές και την τοπική κοινωνία, στην οποία ανήκει η σχολική τους μονάδα, να αλληλεπιδρούν με τους υπόλοιπους και να δρουν επιτελώντας το ρόλο που προσδοκούν οι υπόλοιποι από αυτούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Περίληψη

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας. Ειδικότερα, περιγράφεται η μέθοδος προσέγγισης, δίνονται πληροφορίες για το δείγμα και το ερωτηματολόγιο της έρευνας και γίνεται αναφορά στα μεθοδολογικά εργαλεία της έρευνας.

2. Εννοιολογικοί προσδιορισμοί

Το πλήθος ανθρωπίνων ή άλλων όντων ή οποιαδήποτε άλλα σύνολα πραγμάτων ή άλλων οντοτήτων, που μια ή περισσότερες ιδιότητες ή χαρακτηριστικά τους αποτελούν αντικείμενο μελέτης με στατιστικές μεθόδους, ορίζεται ως στατιστικός πληθυσμός. Οι στατιστικοί πληθυσμοί διακρίνονται σε πεπερασμένους και απείρους, ανάλογα αν το πλήθος των μονάδων ή των μετρήσεων που περιλαμβάνουν, είναι πεπερασμένο ή άπειρο. Το πλήθος των μονάδων του πληθυσμού συνήθως συμβολίζεται με N .

Δείγμα: Ένα κατάλληλα (με συγκεκριμένες επιστημονικές μεθόδους) επιλεγμένο υποσύνολο του στατιστικού πληθυσμού που χρησιμοποιείται για την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον πληθυσμό, καλείται δείγμα. Το πλήθος των μονάδων του δείγματος συνήθως συμβολίζεται με n .

Μεταβλητές: Ιδιότητες ή χαρακτηριστικά, τα οποία αποτελούν αντικείμενο στατιστικής μελέτης καλούνται μεταβλητές. Ανάλογα με τη μέτρηση που επιδέχονται οι διάφορες μεταβλητές διακρίνονται σε κατηγορικές, ποιοτικές και ποσοτικές.

Κατηγορικές μεταβλητές: Οι κατηγορικές μεταβλητές επιδέχονται την πλέον υποτυπώδη και ασθενή μέτρηση. Οι τιμές του εκφράζονται με λέξεις ή άλλα, αριθμητικά ή μη, σύμβολα και επιτρέπουν απλά την κατάταξή των επί μέρους μονάδων ενός πληθυσμού σε διακεκριμένες μεταξύ τους κατηγορίες. Κάθε μία μονάδα του πληθυσμού ανήκει οπωσδήποτε σε μια και μόνο κατηγορία, και η

πληροφόρηση που μπορούμε να έχουμε για ένα τέτοιο χαρακτηριστικό, είναι η απλή απαρίθμηση των μονάδων- μελών- καθεμιάς κατηγορίας, π.χ. «Φύλο» (άνδρας/ γυναίκα).

Ποιοτικές μεταβλητές: Οι ποιοτικές μεταβλητές επιδέχονται μέτρηση ανωτέρου επιπέδου σχετικά με τις κατηγορικές μεταβλητές. Έτσι, οι τιμές τους εκφράζονται με λέξεις ή άλλα σύμβολα, πέρα όμως από την κατάταξη των επιμέρους μονάδων ενός πληθυσμού σε διακεκριμένες μεταξύ τους κατηγορίες, επιτρέπουν και την ιεράρχησή τους. Συγκεκριμένα, οι διάφορες τιμές των ποιοτικών μεταβλητών μπορούν να τεθούν κατά τάξη μεγέθους αυξανόμενου, χρησιμοποιώντας –υπό γενική έννοια- το σύμβολο της ανισότητας $>$ ή $<$ και εκφράσεις όπως «σοβαρότερο», «χειρότερο», κ.ο.κ.. Πρέπει να σημειωθεί ότι πέραν της ιεραρχήσεως των τιμών μιας ποιοτικής μεταβλητής, δεν είναι δυνατή οποιαδήποτε μέτρηση της αποστάσεως ή της διαφορά τους. π.χ. «Η κοινωνική θέση» (Κατώτερη/ Ανώτερη).

Ποσοτικές μεταβλητές: Ποσοτικές λέγονται οι μεταβλητές εκείνες οι οποίες επιδέχονται μέτρηση - με την κύρια σημασία της λέξεως- και οι τιμές τους εκφράζονται αποκλειστικά με αριθμούς και σε συγκεκριμένες μονάδες. Οι ποσοτικές μεταβλητές, οι οποίες αποτελούν τη μέγιστη πλειοψηφία των χαρακτηριστικών που ερευνώνται με στατιστικές μεθόδους, πέρα από την ομαδοποίηση και ιεράρχηση επιτρέπουν την πληροφόρηση για τις αποστάσεις ή διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των θέσεων δύο μονάδων ενός πληθυσμού, και ακόμη επιτρέπουν να γνωρίζουμε την απόλυτη θέση τους υπό την προϋπόθεση ότι η αρχή μετρήσεως είναι γνωστή και δεδομένη. Οι ποσοτικές μεταβλητές διακρίνονται σε συνεχείς και ασυνεχείς ποσοτικές μεταβλητές, π.χ. Ύψος. Συνεχείς λέγονται οι μεταβλητές, οι οποίες μπορούν να λάβουν οποιαδήποτε τιμή μεταξύ δύο πραγματικών αριθμών α και β . Ασυνεχείς αντίθετα λέγονται εκείνες οι μεταβλητές οι οποίες μπορούν να λάβουν πεπερασμένο μόνο πλήθος τιμών ή άπειρο άλλα αριθμήσιμο.

Πίνακες συχνοτήτων απλής εισόδου: Τα δεδομένα μιας ανάλυσης μπορεί να ανήκουν σε δύο κατηγορίες: α) Απλά δεδομένα: Όταν οι τιμές της ποσοτικής μεταβλητής X οι οποίες αναφέρονται στις N επιμέρους μονάδες του πληθυσμού ή του δείγματος που μελετάται, εξετάζονται μεμονωμένα, και β) Ταξινομημένα δεδομένα: Όταν οι τιμές της μεταβλητής X , οι οποίες αναφέρονται στις N επιμέρους μονάδες του πληθυσμού ή του δείγματος που μελετάται, ομαδοποιούνται και τα δεδομένα παρουσιάζονται υπό μορφή συνεχούς ή ασυνεχούς κατανομής συχνότητας.

Στην περίπτωση των ταξινομημένων δεδομένων έχει κατασκευασθεί ο πίνακας συχνοτήτων απλής ή διπλής εισόδου. Σ' έναν πίνακα συχνοτήτων έχουμε τις παρακάτω χαρακτηριστικές μετρήσεις: 1) Απόλυτες Συχνότητες: Οι απόλυτες συχνότητες συμβολίζουν τον αριθμό των επιμέρους μονάδων του πληθυσμού, οι οποίες ανήκουν στην αντίστοιχη τάξη, 2) Απόλυτες Αθροιστικές Συχνότητες: οι απόλυτες αθροιστικές συχνότητες συμβολίζουν το συνολικό αριθμό των μονάδων του πληθυσμού –οι τιμές των οποίων είναι μικρότερες ή ίσες προς τη δοθείσα κάθε φορά τιμή της μεταβλητής. 3) Σχετικές Συχνότητες και Σχετικές Αθροιστικές Συχνότητες: Οι σχετικές συχνότητες είναι οι αντίστοιχες απόλυτες συχνότητες προς το σύνολο των μονάδων του πληθυσμού, ενώ οι σχετικές αθροιστικές συχνότητες είναι οι αντίστοιχες απόλυτες αθροιστικές συχνότητες προς το σύνολο των μονάδων του πληθυσμού.

Επαγωγική Στατιστική: Στόχος του τομέα αυτού της επιστήμης της Στατιστικής είναι, με κατάλληλη χρήση του δείγματος από ένα στατιστικό πληθυσμό η εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων για το γεννήτορα πληθυσμό και ειδικότερα για τις παραμέτρους αυτού. Η επαγωγική στατιστική διακρίνεται σε δύο τομείς στην εκτιμητική (σημειακή και διαστημική εκτίμηση των παραμέτρων) και στον έλεγχο υποθέσεων.

Για την κατάλληλη συμπερασματολογία η επαγωγική στατιστική χρησιμοποιεί γνώσεις που αναπτύχθηκαν από την επιστήμη της θεωρίας Πιθανοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται ευρεία χρήση της κανονικής κατανομής Normal Distribution- (ειδικότερα της τυπικής κανονικής κατανομής- Standard Normal Distribution) και ορισμένων άλλων παραγόμενων από την κανονική κατανομή, όπως της χ^2 κατανομής (Chi- Square Distribution) που χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία.

Έλεγχος Στατιστικών Υποθέσεων: Αντικειμενικός στόχος των ελέγχων υποθέσεων είναι να απαντηθεί αν απορρίπτεται η υπόθεση ότι η άγνωστη παράμετρος (π.χ. ο μέσος του πληθυσμού) είναι ίσος με μια τιμή θ ή όχι. Μια στατιστική υπόθεση δεν είναι τίποτα άλλο από μια παραδοχή ότι η παράμετρος θ λαμβάνει τιμές σε ένα υποσύνολο Θ_0 του παραμετρικού χώρου και όχι σε ένα άλλο υποσύνολο Θ_1 , τα Θ_0 και Θ_1 είναι δύο ξένα υποσύνολα τα οποία απαρτίζουν κατά κανόνα τον παραμετρικό χώρο Θ . Έτσι, μια οποιαδήποτε στατιστική υπόθεση η οποία αναφέρεται στην παράμετρο θ και η εναλλακτική της συμβολίζονται ως εξής η H_0 αναφέρεται ως

μηδενική υπόθεση και η H_1 ως εναλλακτική αυτής. Ο έλεγχος μιας στατιστικής υπόθεσης δεν είναι τίποτα άλλο παρά ο καθορισμός μιας συγκεκριμένης διαδικασίας βάσει της οποίας να απορρίπτεται ή όχι η μηδενική υπόθεση, βάσει των παρεχομένων από το δείγμα πληροφοριών.

3. Το Δείγμα

Η εγκυρότητα οποιασδήποτε εμπειρικής έρευνας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο δείγμα που έχει πραγματοποιηθεί η έρευνα. Όταν το δείγμα είναι *ομοιογενές* και *αντιπροσωπευτικό* είμαστε σε μεγάλο βαθμό σίγουροι ότι τα αποτελέσματά μας είναι αξιόπιστα.

Ένας από τους σοβαρούς προβληματισμούς κάθε ερευνητή, κατά τη δειγματοληπτική διαδικασία, είναι ο προσδιορισμός του μεγέθους του δείγματος, έτσι ώστε να μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού αναφοράς. Είναι γεγονός ότι το σωστό μέγεθος του δείγματος, στη συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών, εξαρτάται από το στόχο της μελέτης και τη φύση του υπό διερεύνηση πληθυσμού. Στη συγκεκριμένη έρευνα ο πληθυσμός αναφοράς ήταν οι εκπαιδευτικοί και τα διευθυντικά στελέχη σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Βοιωτίας.

4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων - Ερωτηματολόγια

Τα δεδομένα της έρευνας προέκυψαν από συλλογή στοιχείων με τη μέθοδο του γραπτού ερωτηματολογίου, το οποίο δόθηκε και συμπληρώθηκε επιτόπου και ανώνυμα από τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές. Η επιλογή της χορήγησης ερωτηματολογίου θεωρήθηκε ότι θα είναι περισσότερο αποτελεσματική για την καταγραφή απόψεων και στάσεων σε σχέση με άλλους τρόπους συλλογής στοιχείων όπως π.χ. συνέντευξη. Αυτό, διότι οι συνεντεύξεις πέρα από το γεγονός ότι είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες, συχνά δε δίνουν συγκεκριμένες απαντήσεις σε ερωτήματα και η αποκωδικοποίηση τους παρουσιάζει ασάφειες.

Τα ερωτηματολόγια ήταν δομημένα με 20 ερωτήσεις κλειστού τύπου και 1 ερώτηση ανοικτού τύπου. Οι κλειστές ερωτήσεις:

- ✓ Προσφέρονται για στατιστική ανάλυση και ανίχνευση.

- ✓ Μπορούν να καλύψουν ένα ευρύ φάσμα απόψεων.
- ✓ Είναι σύντομες και συνήθως είναι κατανοητές, ώστε να δίνουν απαντήσεις εύκολες για κωδικοποίηση.

Η ερευνήτρια ήρθε σε προσωπική επαφή με τους διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα, στους οποίους απηύθυνε θερμή παράκληση για συμπλήρωση και επιστροφή του ερωτηματολογίου, αφού πρώτα ενημέρωσε αναλυτικά για το σκοπό της έρευνας. Δεν προτιμήθηκε η ταχυδρομική αποστολή των ερωτηματολογίων διότι, σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες, η διαδικασία παρουσιάζει μεγάλες απώλειες. Η διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου απαιτούσε περίπου 10 λεπτά. Το ερωτηματολόγιο λόγω της διαμόρφωσής του καταλάμβανε μόνο 5 σελίδες, γεγονός που λειτούργησε ενισχυτικά στην όλη διαδικασία. Ιδιαίτερες δυσκολίες, όπως απροθυμία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου λόγω έλλειψης χρόνου, υπερβολικού φόρτου εργασίας, δυσπιστία και προκατάληψη απέναντι στην ερευνήτρια, δε διαπιστώθηκαν εκτός ελαχίστων μεμονωμένων περιπτώσεων, γεγονός που αποδεικνύεται και από το υψηλό επίπεδο ανταπόκρισης. Το χρονικό διάστημα που συμπληρώθηκαν τα ερωτηματολόγια ήταν : από 15-10-2015 έως 25-11-2015.

Λάβαμε συνολικά 65 ερωτηματολόγια διευθυντικών στελεχών, είτε το 95,5% του συνόλου των διευθυντικών στελεχών και 160 εκπαιδευτικών, είτε το 20,9% του συνόλου του διδακτικού προσωπικού, τα οποία ήταν επαρκώς συμπληρωμένα και μπορέσαμε να τα χρησιμοποιήσουμε για περαιτέρω στατιστική επεξεργασία.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήσαμε για την έρευνά μας αποσκοπούν να καταγράψουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών και διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων του νομού Βοιωτίας για το κλίμα που επικρατεί στις μονάδες τους.

Τα στάδια από τα οποία πέρασε η διαμόρφωση και η τελική σύνθεση του ερωτηματολογίου ήταν τα εξής:

Τα ερωτηματολόγια συντάχθηκαν από την ερευνήτρια μετά από μελέτη των ερωτηματολογίων της Σιδηροπούλου (2010) και σχετική διασκευή αυτών. Τα ερωτηματολόγια οριστικοποιήθηκαν και έλαβαν την τελική τους μορφή μετά από δοκιμαστική εφαρμογή (έλεγχος αξιοπιστίας) σε μικρό δείγμα, αφού αξιοποιήθηκαν και οι επιμέρους παρατηρήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών. Έτσι,

διαμορφώθηκε και συντάχθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο το οποίο περιελάμβανε συνολικά 21 ερωτήσεις.

5. Στατιστικές τεχνικές

Για τη στατιστική επεξεργασία των ευρημάτων χρησιμοποιείται ως κύριο εργαλείο το στατιστικό πακέτο SPSS και ακολουθούνται οι ακόλουθες στατιστικές τεχνικές:

- Πίνακες Συχνοτήτων Απλής Εισόδου για την περιγραφή των μεταβλητών.
- Πίνακες συνάφειας (πίνακες συχνοτήτων διπλής εισόδου) για την αναζήτηση συσχετίσεων μεταξύ δύο μεταβλητών.
- Έλεγχος ανεξαρτησίας με το Pearson Chi-Square Test. Όταν το σύνολο των παρατηρήσεων μας έχει ταξινομηθεί σ' έναν πίνακα συχνοτήτων διπλής εισόδου μπορούμε να ελέγξουμε την ανεξαρτησία των μεταβλητών. Δύο μεταβλητές ορίζονται ως ανεξάρτητες όταν η πιθανότητα να βρίσκεται μια εγγραφή μέσα σε ένα κελί, ισούται με το γινόμενο των περιθωριακών πιθανοτήτων της στήλης και της γραμμής που ορίζουν το συγκεκριμένο κελί. Με πιο απλά λόγια, δύο μεταβλητές ορίζονται ως ανεξάρτητες όταν η γνώση της μίας μεταβλητής δεν επηρεάζει την τιμή της άλλης. Μπορούν επομένως να διατυπωθούν οι εναλλακτικές υποθέσεις: H_0 (μηδενική υπόθεση). Οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες, και H_1 (εναλλακτική υπόθεση). Δεν είναι ανεξάρτητες. Οι παραπάνω υποθέσεις ελέγχονται με το στατιστικό Pearson Chi-Square Test (έλεγχος χ^2). Με τον υπολογισμό του στατιστικού μέτρου Chi-Square δίνεται και η σημαντικότητα αυτού (significance or p-value). Ο έλεγχος γίνεται πολύ απλά με τη σύγκριση ενός προκαθορισμένου επιπέδου σημαντικότητας ($\alpha=0,05$) με τη σημαντικότητα που προκύπτει από τον έλεγχο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.Περίληψη

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μια λεπτομερής μελέτη των στοιχείων εκείνων που προκύπτουν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων, στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης και παρουσίασης των ευρημάτων. Χρησιμοποιούνται τεχνικές που αφορούν ποιοτικές ή κατηγορικές μεταβλητές, αφού οι τιμές των μεταβλητών μας εκφράζονται με λέξεις και επιτρέπουν την κατάταξη των επί μέρους μονάδων του δείγματος σε διακεκριμένες κατηγορίες.

2.Περιγραφική στατιστική ανάλυση και πίνακες διπλής εισόδου για τους ελέγχους συσχετίσεων των διευθυντών

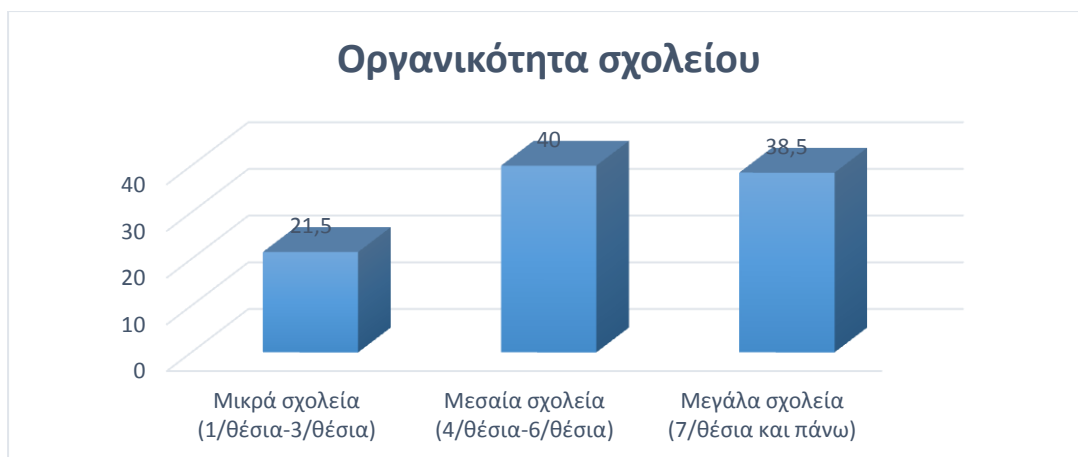
2.1. Γενικά στοιχεία

Το μεγαλύτερο ποσοστό, 40%, των σχολικών μονάδων είναι μεσαία σχολεία, 4/θέσια έως 6/θέσια, το 38,5% είναι μεγάλα σχολεία, 7/θέσια και πάνω, ενώ σε ποσοστό 21,5% είναι μικρά, μονοθέσια έως 3/θέσια (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των σχ. μονάδων κατά οργανικότητα

Οργανικότητα σχολείου		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μικρά σχολεία (1/θέσια-3/θέσια)	14	21,5	21,5	21,5
	Μεσαία σχολεία (4/θέσια-6/θέσια)	26	40,0	40,0	61,5
	Μεγάλα σχολεία (7/θέσια και πάνω)	25	38,5	38,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Διάγραμμα 1: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των σχ. μονάδων κατά οργανικότητα



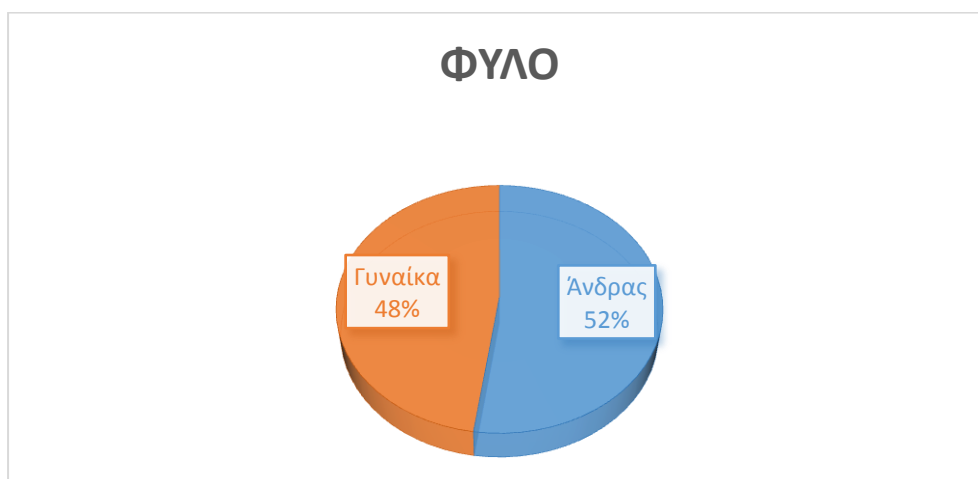
2.2. Δημογραφικά στοιχεία

Η πλειοψηφία, 52,3%, των διευθυντών των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι άντρες και το 47,7% είναι γυναίκες (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών κατά φύλο

Φύλο		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	34	52,3	52,3	52,3
	Γυναίκα	31	47,7	47,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Διάγραμμα 2: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των διευθυντών κατά φύλο



Η μεγάλη πλειοψηφία των διευθυντών, 84,1%, είναι έγγαμοι, το 15,9% άγαμοι (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών κατά οικογενειακή κατάσταση

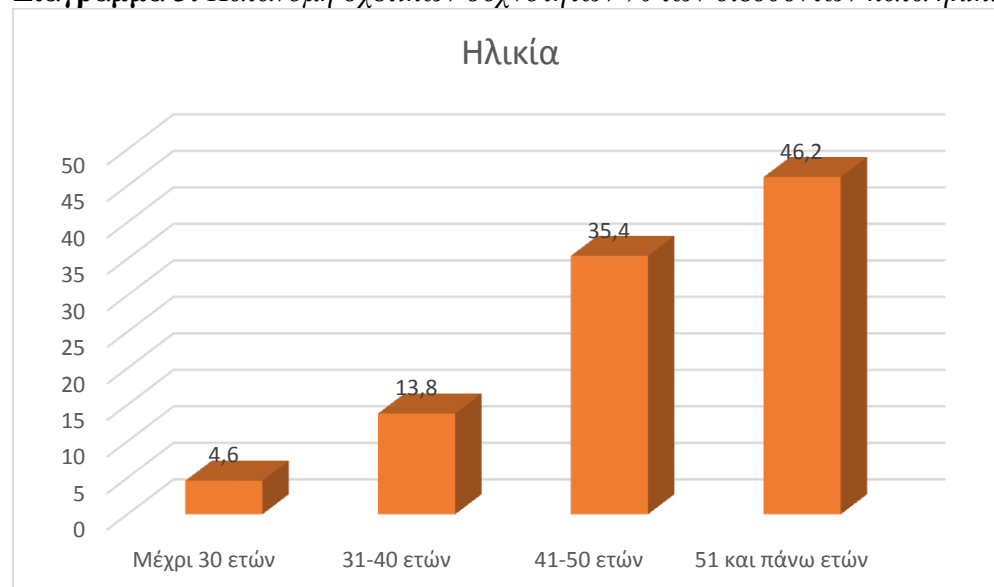
Οικογενειακή κατάσταση		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος	53	81,5	84,1	84,1
	Άγαμος	10	15,4	15,9	100,0
	Total	63	96,9	100,0	
Missing	System	2	3,1		
Total		65	100,0		

Το μεγαλύτερο ποσοστό, 46,2%, των διευθυντών έχει ηλικία 51 ετών και άνω, το 35,4% είναι 41-50 ετών, το 13,8% είναι 31-40 ετών και μόλις το 4,6% έχει ηλικία έως 30 ετών (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών κατά ηλικία

Ηλικία		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 30 ετών	3	4,6	4,6	4,6
	31-40 ετών	9	13,8	13,8	18,5
	41-50 ετών	23	35,4	35,4	53,8
	51 και πάνω ετών	30	46,2	46,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Διάγραμμα 3: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των διευθυντών κατά ηλικία

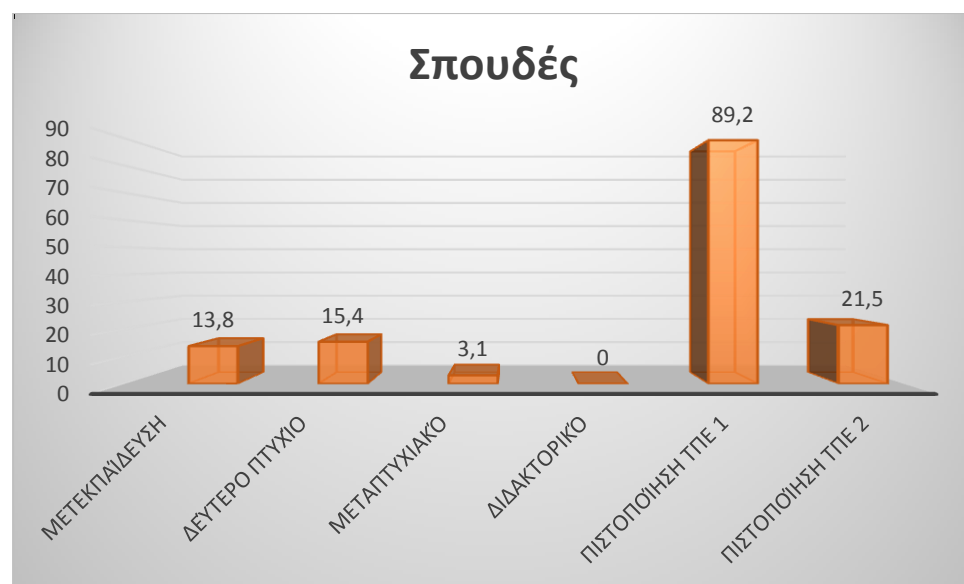


Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο σε ποσοστό 13,8% έχουν πτυχίο Μετεκπαίδευσης, σε ποσοστό 15,4% έχουν δεύτερο πτυχίο, μεταπτυχιακό τίτλο έχει μόνο το 3,1% ενώ δεν δηλώνουν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Αναφορικά με την πιστοποίηση ΤΠΕ δηλώνουν ναι σε ΤΠΕ Α' επιπέδου ποσοστό 89,2% και σε ΤΠΕ Β' επιπέδου ποσοστό 21,5% (Πίνακας 5).

Πίνακας 5: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών ως προς τις σπουδές

Σπουδές		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μ/δευση	Ναι	9	13,8	13,8	13,8
	Όχι	56	86,2	86,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	
Δεύτερο πτυχίο	Ναι	10	15,4	15,4	15,4
	Όχι	55	84,6	84,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	
Μεταπτυχιακό	Ναι	2	3,1	3,1	3,1
	Όχι	63	96,9	96,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	
Διδακτορικό	Όχι	65	100,0	100,0	100,0
Πιστοπ. Α' επιπ. ΤΠΕ	Ναι	58	89,2	89,2	89,2
	Όχι	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	
Πιστοπ. Β' επιπ. ΤΠΕ	Ναι	14	21,5	21,5	21,5
	Όχι	51	78,5	78,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των διευθυντών κατά σπουδές

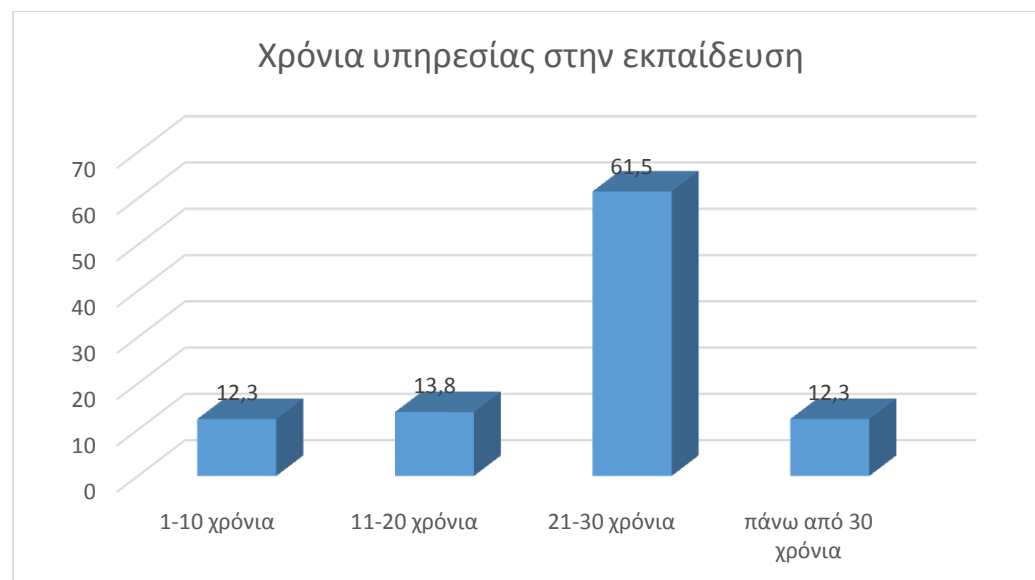


Το μεγαλύτερο ποσοστό, 61,5%, των διευθυντών των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο έχουν 21-30 συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, το 13,8% έχουν 11-20 χρόνια, σε ποσοστό 12,3%, έχουν 1-10 χρόνια και επίσης το 12,3% έχουν πάνω από 30 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση (Πίνακας 6).

Πίνακας 6: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση

Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-10 χρόνια	8	12,3	12,3	12,3
11-20 χρόνια	9	13,8	13,8	26,2
21-30 χρόνια	40	61,5	61,5	87,7
πάνω από 30 χρόνια	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Διάγραμμα 5: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των διευθυντών σύμφωνα με τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση

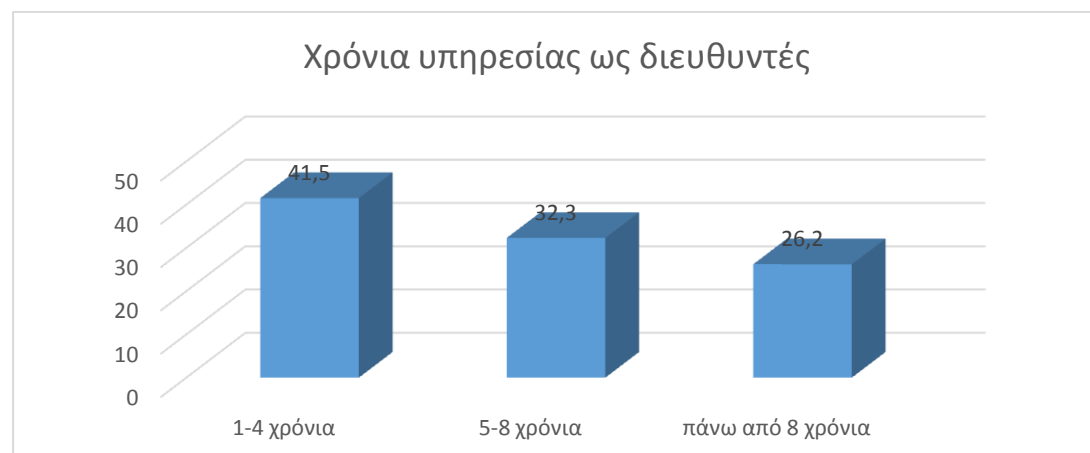


Το μεγαλύτερο ποσοστό, 41,5%, των διευθυντών των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο υπηρετούν λίγα χρόνια ως διευθυντές, μέχρι 4 χρόνια, το 32,3% υπηρετούν από 5 έως 8 χρόνια και το 26,2% υπηρετούν ως διευθυντές πάνω από 8 χρόνια (Πίνακας 7).

Πίνακας 7: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με τα χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντές

Χρόνια υπηρεσίας ως Διευθυντής	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-4 χρόνια	27	41,5	41,5	41,5
5-8 χρόνια	21	32,3	32,3	73,8
πάνω από 8 χρόνια	17	26,2	26,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Διάγραμμα 6: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των διευθυντών σύμφωνα με τα χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντές



Αναφορικά με την ερώτηση 5γ, το μεγαλύτερο ποσοστό, 70,8%, των διευθυντών των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο υπηρετεί λίγα χρόνια στο σχολείο που είναι τώρα, μέχρι 4 χρόνια, το 13,8% υπηρετεί από 5 έως 8 χρόνια και το 15,4% υπηρετεί πάνω από 8 χρόνια .

Πίνακας 8: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με τα χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που βρίσκονται τώρα

Χρόνια υπηρεσίας ως Διευθυντής του σχολείου που βρίσκεστε σήμερα.	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-4 χρόνια	46	70,8	70,8	70,8
5-8 χρόνια	9	13,8	13,8	84,6
πάνω από 8 χρόνια	10	15,4	15,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

2.3. Στοιχεία αλληλεπίδρασης διευθυντή και εκπαιδευτικών

Στην ερώτηση (6), αν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου έχουν τη δυνατότητα να προσεγγίσουν το διευθυντή για μια ειλικρινή και ανοιχτή συζήτηση, η απάντηση των ερωτηθέντων διευθυντών ήταν 100% *Ναι* (Πίνακας 9).

Πίνακας 9: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 6

Οι εκπ/κοί έχουν τη δυνατότητα να σας προσεγγίσουν για μια ειλικρινή και ανοιχτή επικοινωνία.	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	65	100,0	100,0	100,0

Στην ερώτηση (7) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στους πίνακες 10α, 10β, 10γ και 10δ.

Πίνακας 10α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 7α

Για το οικείο στυλ σας σας προσεγγίζουν οι εκπαιδευτικοί.	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	25	38,5	38,5	38,5
Πολύ	17	26,2	26,2	64,6
Αρκετά	23	35,4	35,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 10β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 7β

Για το ειλικρινές ενδιαφέρον και την υποστήριξή σας, σας προσεγγίζουν οι εκπαιδευτικοί.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	32	49,2	49,2	49,2
	Πολύ	30	46,2	46,2	95,4
	Αρκετά	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 10γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 7γ

Για την ικανότητά σας για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σας προσεγγίζουν οι εκπαιδευτικοί.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	27	41,5	41,5	41,5
	Πολύ	28	43,1	43,1	84,6
	Αρκετά	9	13,8	13,8	98,5
	Λίγο	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 10δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 7δ

Για άλλον λόγο, σας προσεγγίζουν οι εκπαιδευτικοί.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	1	1,5	100,0	100,0
Missing	System	64	98,5		
	Total	65	100,0		

Τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των διευθυντών στην ερώτηση 7γ σε συνδυασμό με την οργανικότητα του σχολείου αποκαλύπτουν ότι περισσότερο στα μικρά και μεσαία σχολεία, σε σχέση με τα μεγάλα σχολεία, οι διευθυντές απαντούν ότι για την ικανότητά τους στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους προσεγγίζουν *πάρα πολύ* οι εκπαιδευτικοί (βλ. Πίνακα 10γ1). Ο πίνακας 10γ1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, *Οργανικότητα* και *Για την ικανότητά σας για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σας προσεγγίζουν οι εκπαιδευτικοί*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 14,072 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,029 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 10γ1 : *Οργανικότητα * Για την ικανότητά σας για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σας προσεγγίζουν οι εκπαιδευτικοί (Crosstabulation)*

Συσχετίσεις			Για την ικανότητά σας για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σας προσεγγίζουν οι εκπαιδευτικοί				Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	
Οργανικότητα σχολείου	Μικρά σχολεία (1/θέσια-3/θέσια)	Count	9	4	0	1	14
		% within Οργανικότητα σχολείου	64,3%	28,6%	,0%	7,1%	100,0%
		% of Total	13,8%	6,2%	,0%	1,5%	21,5%
	Μεσαία σχολεία (4/θέσια-6/θέσια)	Count	13	9	4	0	26
		% within Οργανικότητα σχολείου	50,0%	34,6%	15,4%	,0%	100,0%
		% of Total	20,0%	13,8%	6,2%	,0%	40,0%
	Μεγάλα σχολεία (7/θέσια και πάνω)	Count	5	15	5	0	25
		% within Οργανικότητα σχολείου	20,0%	60,0%	20,0%	,0%	100,0%
		% of Total	7,7%	23,1%	7,7%	,0%	38,5%
	Total	Count	27	28	9	1	65
		% within Οργανικότητα σχολείου	41,5%	43,1%	13,8%	1,5%	100,0%
		% of Total	41,5%	43,1%	13,8%	1,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,072 ^a	6	,029
Likelihood Ratio	15,683	6	,016
Linear-by-Linear Association	4,503	1	,034
N of Valid Cases	65		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

Στην ερώτηση (8) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στον πίνακα 11.

Πίνακας 11: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 8

Οι εκπ/κοί σάς εκμυστηρεύονται ένα προσωπικό πρόβλημα.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	63	96,9	96,9	96,9
	Όχι	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Στην ερώτηση (9) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στους πίνακες 12α, 12β, 12γ και 12δ.

Πίνακας 12α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9α

Οι εκπαιδευτικοί σάς εκμυστηρεύονται ένα προσωπικό τους πρόβλημα γιατί υπάρχει περίπτωση κατανόησης και επίλυσης του προβλήματός τους.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	21	32,3	33,3	33,3
	Πολύ	31	47,7	49,2	82,5
	Αρκετά	10	15,4	15,9	98,4
	Λίγο	1	1,5	1,6	100,0
	Total	63	96,9	100,0	
Missing	System	2	3,1		
Total		65	100,0		

Πίνακας 12β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9β

Οι εκπαιδευτικοί σάς εκμυστηρεύονται ένα προσωπικό τους πρόβλημα γιατί υπάρχει το ενδεχόμενο συμβουλευτικής στήριξής τους.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	22	33,8	34,9	34,9
	Πολύ	30	46,2	47,6	82,5
	Αρκετά	11	16,9	17,5	100,0
	Total	63	96,9	100,0	
Missing	System	2	3,1		
Total		65	100,0		

Πίνακας 12γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9γ

Οι εκπαιδευτικοί σάς εκμυστηρεύονται ένα προσωπικό τους πρόβλημα γιατί υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση στο πρόσωπό σας.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	22	33,8	34,9	34,9
	Πολύ	29	44,6	46,0	81,0
	Αρκετά	12	18,5	19,0	100,0
	Total	63	96,9	100,0	
Missing	System	2	3,1		
Total		65	100,0		

Πίνακας 12δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9δ

Οι εκπαιδευτικοί σάς εκμυστηρεύονται ένα προσωπικό τους πρόβλημα γιατί υπάρχει βεβαιότητα για τη διακριτικότητα και την εχεμύθειά σας.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	43	66,2	69,4	69,4
	Πολύ	16	24,6	25,8	95,2
	Αρκετά	3	4,6	4,8	100,0
	Total	62	95,4	100,0	
Missing	System	3	4,6		
Total		65	100,0		

Τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των διευθυντών στην ερώτηση 9β σε συνδυασμό με την οργανικότητα του σχολείου αποκαλύπτουν ότι περισσότερο στα μικρά, σε σχέση με τα μεσαία και μεγάλα σχολεία, οι διευθυντές απαντούν ότι οι εκπαιδευτικοί τους εκμυστηρεύονται ένα προσωπικό τους πρόβλημα γιατί υπάρχει *πολύ και πάρα πολύ* το ενδεχόμενο συμβουλευτικής στήριξής τους (βλ. Πίνακα 12β1). Ο πίνακας 12β1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, **Οργανικότητα** και **Οι εκπαιδευτικοί σάς εκμυστηρεύονται ένα προσωπικό τους πρόβλημα γιατί υπάρχει το ενδεχόμενο συμβουλευτικής στήριξής τους**, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 11,125 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,025 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 12β1 : Οργανικότητα* Οι εκπαιδευτικοί σάς εκμυστηρεύονται ένα προσωπικό τους πρόβλημα γιατί υπάρχει το ενδεχόμενο συμβουλευτικής στήριξής τους. (Crosstabulation)

Συσχετίσεις			Οι εκπαιδευτικοί σάς εκμυστηρεύονται ένα προσωπικό τους πρόβλημα γιατί υπάρχει το ενδεχόμενο συμβουλευτικής στήριξής τους.			
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	
Οργανικότητα σχολείου	Μικρά σχολεία (1/θέσια-3/θέσια)	Count	4	9	0	13
		% within Οργανικότητα σχολείου	30,8%	69,2%	,0%	100,0%
		% of Total	6,3%	14,3%	,0%	20,6%
	Μεσαία σχολεία (4/θέσια-6/θέσια)	Count	13	10	3	26
		% within Οργανικότητα σχολείου	50,0%	38,5%	11,5%	100,0%
		% of Total	20,6%	15,9%	4,8%	41,3%
	Μεγάλα σχολεία (7/θέσια και πάνω)	Count	5	11	8	24
		% within Οργανικότητα σχολείου	20,8%	45,8%	33,3%	100,0%
		% of Total	7,9%	17,5%	12,7%	38,1%
Total	Count	22	30	11	63	
	% within Οργανικότητα σχολείου	34,9%	47,6%	17,5%	100,0%	
	% of Total	34,9%	47,6%	17,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,125 ^a	4	,025
Likelihood Ratio	12,639	4	,013
Linear-by-Linear Association	4,525	1	,033
N of Valid Cases	63		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,27.

Ακόμη, τα δεδομένα από την απάντηση των διευθυντών στην ερώτηση 9γ σε συνδυασμό με την οργανικότητα του σχολείου αποκαλύπτουν ότι περισσότερο στα μικρά, σε σχέση με τα μεσαία και μεγάλα σχολεία, οι διευθυντές απαντούν ότι οι εκπαιδευτικοί τούς εκμυστηρεύονται ένα προσωπικό τους πρόβλημα, γιατί υπάρχει *πάρα πολύ* σεβασμός και εκτίμηση στο πρόσωπό τους (βλ. Πίνακα 12γ1). Ο πίνακας 12γ1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, **Οργανικότητα** και **Οι εκπαιδευτικοί σάς εκμυστηρεύονται ένα προσωπικό τους πρόβλημα γιατί υπάρχει**

σεβασμός και εκτίμηση στο πρόσωπό σας, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές. Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 14,996 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,005 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 12γ1 : Οργανικότητα* Οι εκπαιδευτικοί σας εκμυστηρεύονται ένα προσωπικό τους πρόβλημα γιατί υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση στο πρόσωπό σας (*Crosstabulation*)

Συσχετίσεις			Οι εκπαιδευτικοί σας εκμυστηρεύονται ένα προσωπικό τους πρόβλημα γιατί υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση στο πρόσωπό σας.			Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	
Οργανικότητα σχολείου	Μικρά σχολεία (1/θέσια-3/θέσια)	Count	8	5	0	13
		% within Οργανικότητα σχολείου	61,5%	38,5%	,0%	100,0%
		% of Total	12,7%	7,9%	,0%	20,6%
	Μεσαία σχολεία (4/θέσια-6/θέσια)	Count	6	17	3	26
		% within Οργανικότητα σχολείου	23,1%	65,4%	11,5%	100,0%
		% of Total	9,5%	27,0%	4,8%	41,3%
	Μεγάλα σχολεία (7/θέσια και πάνω)	Count	8	7	9	24
		% within Οργανικότητα σχολείου	33,3%	29,2%	37,5%	100,0%
		% of Total	12,7%	11,1%	14,3%	38,1%
	Total	Count	22	29	12	63
		% within Οργανικότητα σχολείου	34,9%	46,0%	19,0%	100,0%
		% of Total	34,9%	46,0%	19,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,996 ^a	4	,005
Likelihood Ratio	16,283	4	,003
Linear-by-Linear Association	6,297	1	,012
N of Valid Cases	63		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,48.

Στην ερώτηση (10) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στον πίνακα 13.

Πίνακας 13: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 10

Πραγματοποιείτε διερευνητικές συναντήσεις με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάντα	22	33,8	33,8	33,8
	Μερικές φορές	36	55,4	55,4	89,2
	Ποτέ	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Στην ερώτηση (11) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στους πίνακες 14α, 14β και 14γ.

Πίνακας 14α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11α

Οι διερευνητικές συναντήσεις με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις βοήθησαν στον περιορισμό των διενέξεων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	17	26,2	30,9	30,9
	Πολύ	27	41,5	49,1	80,0
	Αρκετά	10	15,4	18,2	98,2
	Λίγο	1	1,5	1,8	100,0
	Total	55	84,6	100,0	
Missing	System	10	15,4		
Total		65	100,0		

Πίνακας 14β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11β

Οι διερευνητικές συναντήσεις με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις βοήθησαν στην έκφραση της γνώμης όλων των εκπαιδευτικών.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	34	52,3	59,6	59,6
	Πολύ	17	26,2	29,8	89,5
	Αρκετά	6	9,2	10,5	100,0
	Total	57	87,7	100,0	
Missing	System	8	12,3		
Total		65	100,0		

Πίνακας 14γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11γ

Οι διερευνητικές συναντήσεις με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις βοήθησαν στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	26	40,0	47,3	47,3
	Πολύ	23	35,4	41,8	89,1
	Αρκετά	5	7,7	9,1	98,2
	Λίγο	1	1,5	1,8	100,0
	Total	55	84,6	100,0	
Missing	System	10	15,4		
Total		65	100,0		

Στην ερώτηση (12) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στους πίνακες 15α και 15β.

Πίνακας 15α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 12^α

Οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	43	66,2	71,7	71,7
	Μερικές φορές	16	24,6	26,7	98,3
	Όχι	1	1,5	1,7	100,0
	Total	60	92,3	100,0	
Missing	System	5	7,7		
Total		65	100,0		

Πίνακας 15β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 12^β

Οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι κατά πλειοψηφία.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	13	20,0	41,9	41,9
	Μερικές φορές	17	26,2	54,8	96,8
	Όχι	1	1,5	3,2	100,0
	Total	31	47,7	100,0	
Missing	System	34	52,3		
Total		65	100,0		

Τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των διευθυντών στην ερώτηση 12α σε συνδυασμό με την οργανικότητα του σχολείου αποκαλύπτουν ότι περισσότερο στα μικρά και στα μεσαία σχολεία, σε σχέση με τα μεγάλα σχολεία, οι διευθυντές απαντούν ότι οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες (βλ. Πίνακα 15α1). Ο πίνακας 15α1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, **Οργανικότητα** και **Οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες**, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές. Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 9,818 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,044 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 15α1 : Οργανικότητα * Οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες (Crosstabulation)

Συσχετίσεις			Οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες			Total
			Ναι	Μερικές φορές	Όχι	
Οργανικότητα σχολείου	Μικρά σχολεία (1/θέσια-3/θέσια)	Count	10	1	0	11
		% within Οργανικότητα σχολείου	90,9%	9,1%	,0%	100,0%
		% of Total	16,7%	1,7%	,0%	18,3%
	Μεσαία σχολεία (4/θέσια-6/θέσια)	Count	21	4	0	25
		% within Οργανικότητα σχολείου	84,0%	16,0%	,0%	100,0%
		% of Total	35,0%	6,7%	,0%	41,7%
	Μεγάλα σχολεία (7/θέσια και πάνω)	Count	12	11	1	24
		% within Οργανικότητα σχολείου	50,0%	45,8%	4,2%	100,0%
		% of Total	20,0%	18,3%	1,7%	40,0%
Total	Count	43	16	1	60	
	% within Οργανικότητα σχολείου	71,7%	26,7%	1,7%	100,0%	
	% of Total	71,7%	26,7%	1,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,818 ^a	4	,044
Likelihood Ratio	10,295	4	,036
Linear-by-Linear Association	8,238	1	,004
N of Valid Cases	60		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Στην ερώτηση (13) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στους πίνακες 16α, 16β, 16γ και 16δ.

Πίνακας 16α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13α

Αν οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες, το αποδίδετε στη δική σας καθοδήγηση.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	9	13,8	18,0	18,0
	Πολύ	29	44,6	58,0	76,0
	Αρκετά	9	13,8	18,0	94,0
	Λίγο	3	4,6	6,0	100,0
	Total	50	76,9	100,0	
Missing	System	15	23,1		
Total		65	100,0		

Πίνακας 16β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13β

Αν οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες, το αποδίδετε στην ωριμότητα των συναδέλφων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	15	23,1	30,0	30,0
	Πολύ	29	44,6	58,0	88,0
	Αρκετά	6	9,2	12,0	100,0
	Total	50	76,9	100,0	
Missing	System	15	23,1		
Total		65	100,0		

Πίνακας 16γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13γ

Αν οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες, το αποδίδετε στη συνοχή της ομάδας.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	32	49,2	64,0	64,0
	Πολύ	15	23,1	30,0	94,0
	Αρκετά	3	4,6	6,0	100,0
	Total	50	76,9	100,0	
Missing	System	15	23,1		
Total		65	100,0		

Πίνακας 16δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13δ

Αν οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες, το αποδίδετε στη βαρύτητα του θέματος της συζήτησης.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	28	43,1	58,3	58,3
	Πολύ	13	20,0	27,1	85,4
	Αρκετά	6	9,2	12,5	97,9
	Καθόλου	1	1,5	2,1	100,0
	Total	48	73,8	100,0	
Missing	System	17	26,2		
Total		65	100,0		

Τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των διευθυντών στην ερώτηση 13γ σε συνδυασμό με την οργανικότητα του σχολείου αποκαλύπτουν ότι περισσότερο στα μικρά σχολεία, σε σχέση με τα μεσαία και μεγάλα σχολεία, οι διευθυντές απαντούν ότι αν οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες, το αποδίδουν στη συνοχή της ομάδας (βλ.

Πίνακα 16γ1). Ο πίνακας 16γ1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, *Οργανικότητα* και *Αν οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες, το αποδίδετε στη συνοχή της ομάδας*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές. Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 10,115 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,039 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 16γ1 : *Οργανικότητα * Αν οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες, το αποδίδετε στη συνοχή της ομάδας (Crosstabulation)*

Συσχετίσεις			Αν οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες, το αποδίδετε στη συνοχή της ομάδας.			Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	
Οργανικότητα σχολείου	Μικρά σχολεία (1/θέσια-3/θέσια)	Count	9	1	0	10
		% within Οργανικότητα σχολείου	90,0%	10,0%	,0%	100,0%
		% of Total	18,0%	2,0%	,0%	20,0%
	Μεσαία σχολεία (4/θέσια-6/θέσια)	Count	13	10	0	23
		% within Οργανικότητα σχολείου	56,5%	43,5%	,0%	100,0%
		% of Total	26,0%	20,0%	,0%	46,0%
	Μεγάλα σχολεία (7/θέσια και πάνω)	Count	10	4	3	17
		% within Οργανικότητα σχολείου	58,8%	23,5%	17,6%	100,0%
		% of Total	20,0%	8,0%	6,0%	34,0%
	Total	Count	32	15	3	50
		% within Οργανικότητα σχολείου	64,0%	30,0%	6,0%	100,0%
		% of Total	64,0%	30,0%	6,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,115 ^a	4	,039
Likelihood Ratio	10,972	4	,027
Linear-by-Linear Association	3,804	1	,051
N of Valid Cases	50		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

Στην ερώτηση (14) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στον πίνακα 17

Πίνακας 17: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 14

Επιδιώκετε φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	56	86,2	86,2	86,2
	Όχι	9	13,8	13,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Στην ερώτηση (15) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στους πίνακες 18α, 18β, 18γ και 18δ.

Πίνακας 18α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15α

Οι φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου βοήθησαν στη σύσφιξη σχέσεων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	25	38,5	44,6	44,6
	Πολύ	29	44,6	51,8	96,4
	Αρκετά	2	3,1	3,6	100,0
	Total	56	86,2	100,0	
Missing	System	9	13,8		
Total		65	100,0		

Πίνακας 18β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15β

Οι φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου βοήθησαν στη μείωση των εντάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	20	30,8	35,7	35,7
	Πολύ	30	46,2	53,6	89,3
	Αρκετά	5	7,7	8,9	98,2
	Λίγο	1	1,5	1,8	100,0
	Total	56	86,2	100,0	
Missing	System	9	13,8		
Total		65	100,0		

Πίνακας 18γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15γ

Οι φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου βοήθησαν στην αποτελεσματικότερη συνεργασία.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	25	38,5	44,6	44,6
	Πολύ	24	36,9	42,9	87,5
	Αρκετά	7	10,8	12,5	100,0
	Total	56	86,2	100,0	
Missing	System	9	13,8		
Total		65	100,0		

Πίνακας 18δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15δ

Οι φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου βοήθησαν στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων του διδ. προσωπικού.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	30	46,2	53,6	53,6
	Πολύ	21	32,3	37,5	91,1
	Αρκετά	5	7,7	8,9	100,0
	Total	56	86,2	100,0	
Missing	System	9	13,8		
Total		65	100,0		

Στην ερώτηση (16) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στους πίνακες 19α, 19β, 19γ και 19δ.

Πίνακας 19α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 16α

Ως Δ/ντικό στέλεχος κινητοποιείτε τους εκπαιδευτικούς θέτοντας νέους υψηλούς στόχους.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάντα	20	30,8	30,8	30,8
	Μερικές φορές	45	69,2	69,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 19β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 16β

Ως Δ/ντικό στέλεχος επαινείτε τους εκπαιδευτικούς κατ'ίδιαν.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάντα	49	75,4	75,4	75,4
	Μερικές φορές	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 19γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 16γ

Ως Δ/ντικό στέλεχος επαινείτε τους εκπαιδευτικούς δημόσια.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάντα	35	53,8	55,6	55,6
	Μερικές φορές	28	43,1	44,4	100,0
	Total	63	96,9	100,0	
Missing	System	2	3,1		
Total		65	100,0		

Πίνακας 19δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 16δ

Ως Δ/ντικό στέλεχος ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάντα	47	72,3	72,3	72,3
	Μερικές φορές	18	27,7	27,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των διευθυντών στην ερώτηση 16α σε συνδυασμό με την ηλικία των διευθυντών αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι μεγαλύτεροι σε ηλικία διευθυντές, σε σχέση με τους νεότερους, απαντούν ότι ως δ/ντικά στελέχη κινητοποιούν πάντα τους εκπαιδευτικούς θέτοντας νέους υψηλούς στόχους (βλ. Πίνακα 19α1). Ο πίνακας 19α1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, **Ηλικία** και **Ως Δ/ντικό στέλεχος κινητοποιείτε τους εκπαιδευτικούς θέτοντας νέους υψηλούς στόχους**, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 9,129 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,028 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 16γ1 : Ηλικία * Ως Δ/ντικό στέλεχος κινητοποιείτε τους εκπαιδευτικούς θέτοντας νέους υψηλούς στόχους (Crosstabulation)

Συσχετίσεις			Ως Δ/ντικό στέλεχος κινητοποιείτε τους εκπαιδευτικούς θέτοντας νέους υψηλούς στόχους.		Total
			Πάντα	Μερικές φορές	
Ηλικία	Μέχρι 30 ετών	Count	0	3	3
		% within Ηλικία	,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	,0%	4,6%	4,6%
	31-40 ετών	Count	0	9	9
		% within Ηλικία	,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	,0%	13,8%	13,8%
	41-50 ετών	Count	6	17	23
		% within Ηλικία	26,1%	73,9%	100,0%
		% of Total	9,2%	26,2%	35,4%
Total	51 και πάνω ετών	Count	14	16	30
		% within Ηλικία	46,7%	53,3%	100,0%
		% of Total	21,5%	24,6%	46,2%
		Count	20	45	65
		% within Ηλικία	30,8%	69,2%	100,0%
		% of Total	30,8%	69,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,129 ^a	3	,028
Likelihood Ratio	12,384	3	,006
Linear-by-Linear Association	8,563	1	,003
N of Valid Cases	65		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,92.

Στην ερώτηση (17) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στους πίνακες 20α, 20β και 20γ.

Πίνακας 20α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 17α

Οι εκπαιδευτικοί ένωσαν ενοχλημένοι σε εντολή σας γιατί δόθηκε σε ακατάλληλη στιγμή.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	2	3,1	3,3	3,3
	Αρκετά	10	15,4	16,7	20,0
	Λίγο	30	46,2	50,0	70,0
	Καθόλου	18	27,7	30,0	100,0
	Total	60	92,3	100,0	
Missing	System	5	7,7		
Total		65	100,0		

Πίνακας 20β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 17β

Οι εκπαιδευτικοί ένιωσαν ενοχλημένοι σε εντολή σας γιατί ο τόνος με τον οποίο δόθηκε η εντολή ήταν αυταρχικός.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	1	1,5	1,6	1,6
	Αρκετά	9	13,8	14,8	16,4
	Λίγο	34	52,3	55,7	72,1
	Καθόλου	17	26,2	27,9	100,0
	Total	61	93,8	100,0	
Missing	System	4	6,2		
Total		65	100,0		

Πίνακας 20γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 17γ

Οι εκπαιδευτικοί ένιωσαν ενοχλημένοι σε εντολή σας γιατί η εντολή δόθηκε σε τόπο που δεν πληρούσε τις προϋποθέσεις.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	6	9,2	10,2	10,2
	Λίγο	18	27,7	30,5	40,7
	Καθόλου	35	53,8	59,3	100,0
	Total	59	90,8	100,0	
Missing	System	6	9,2		
Total		65	100,0		

Στην ερώτηση (18) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στους πίνακες 21α, 21β, 21γ και 21δ.

Πίνακας 21α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 18α

Ακούτε με ευαισθησία το θέμα, όταν αντιμετωπίζετε τα παράπονα των συναδέλφων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	29	44,6	44,6	44,6
	Πολύ	32	49,2	49,2	93,8
	Αρκετά	4	6,2	6,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 21β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 18β

Αναζητάτε τα βαθύτερα αίτια σε κλίμα συνεργασίας, όταν αντιμετωπίζετε τα παράπονα των συναδέλφων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	23	35,4	35,4	35,4
	Πολύ	33	50,8	50,8	86,2
	Αρκετά	9	13,8	13,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 21γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 18γ

Αναγνωρίζετε κάποια λανθασμένη συμπεριφορά και καταλήγετε σε σχέδιο δράσης, όταν αντιμετωπίζετε τα παράπονα των συναδέλφων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	15	23,1	23,1	23,1
	Πολύ	29	44,6	44,6	67,7
	Αρκετά	21	32,3	32,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 21δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 18δ

Αγνοείτε το θέμα, όταν αντιμετωπίζετε τα παράπονα των συναδέλφων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	1	1,5	1,6	1,6
	Αρκετά	1	1,5	1,6	3,3
	Λίγο	1	1,5	1,6	4,9
	Καθόλου	58	89,2	95,1	100,0
	Total	61	93,8	100,0	
Missing	System	4	6,2		
Total		65	100,0		

Τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των διευθυντών στην ερώτηση 18β σε συνδυασμό με το φύλο των διευθυντών αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι άντρες διευθυντές, σε σχέση με τις γυναίκες διευθύντριες, απαντούν ότι αναζητούν *πάρα πολύ* τα βαθύτερα αίτια σε κλίμα συνεργασίας, όταν αντιμετωπίζουν τα παράπονα των συναδέλφων (βλ. Πίνακα 21β1). Ο πίνακας 21β1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, **Φύλο** και

Αναζητάτε τα βαθύτερα αίτια σε κλίμα συνεργασίας, όταν αντιμετωπίζετε τα παράπονα των συναδέλφων, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 6,852 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,033 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 21β1 : Φύλο * Αναζητάτε τα βαθύτερα αίτια σε κλίμα συνεργασίας, όταν αντιμετωπίζετε τα παράπονα των συναδέλφων (Crosstabulation)

Συσχετίσεις			Αναζητάτε τα βαθύτερα αίτια σε κλίμα συνεργασίας, όταν αντιμετωπίζετε τα παράπονα των συναδέλφων.			Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	
Φύλο	Ανδρας	Count	16	12	6	34
		% within Φύλο	47,1%	35,3%	17,6%	100,0%
		% of Total	24,6%	18,5%	9,2%	52,3%
	Γυναίκα	Count	7	21	3	31
		% within Φύλο	22,6%	67,7%	9,7%	100,0%
		% of Total	10,8%	32,3%	4,6%	47,7%
Total	Count		23	33	9	65
	% within Φύλο		35,4%	50,8%	13,8%	100,0%
	% of Total		35,4%	50,8%	13,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,852 ^a	2	,033
Likelihood Ratio	6,984	2	,030
Linear-by-Linear Association	,976	1	,323
N of Valid Cases	65		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,29.

2.4. Παράγοντες διαμόρφωσης θετικού κλίματος

Στην ερώτηση (19) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στους πίνακες 22α, 22β, 22γ, 22δ και 22ε.

Πίνακας 22α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 19^α

Η ανάπτυξη κοινού οράματος διευθυντή και εκπαιδευτικών συντελεί στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	24	36,9	36,9	36,9
	Πολύ	32	49,2	49,2	86,2
	Αρκετά	9	13,8	13,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 22β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 19^β

Η αμοιβαία εμπιστοσύνη διευθυντή και εκπαιδευτικών συντελεί στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	45	69,2	69,2	69,2
	Πολύ	18	27,7	27,7	96,9
	Αρκετά	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 22γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 19^γ

Η ύπαρξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων των μελών του συλλόγου διδασκόντων συντελεί στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	28	43,1	43,1	43,1
	Πολύ	31	47,7	47,7	90,8
	Αρκετά	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 22δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 19^δ

Οι τεχνικές αντιμετώπισης και διαχείρισης του άγχους των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή συντελεί στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	23	35,4	35,4	35,4
	Πολύ	35	53,8	53,8	89,2
	Αρκετά	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 22ε: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 19ε

Η ευελιξία του διευθυντή στην τήρηση των κανονισμών με παράλληλη ανάπτυξη ελευθερίας των εκπαιδευτικών συντελεί στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	49	75,4	75,4	75,4
	Πολύ	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Στην ερώτηση (20) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στους πίνακες 23α, 23β, 23γ, 23δ και 23ε.

Πίνακας 23α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 20α

Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί συντελεί στην παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	37	56,9	56,9	56,9
	Πολύ	25	38,5	38,5	95,4
	Αρκετά	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 23β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 20β

Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί επηρεάζει θετικά την ποιότητα εργασίας των εκπαιδευτικών.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	41	63,1	63,1	63,1
	Πολύ	22	33,8	33,8	96,9
	Αρκετά	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 23γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 20γ

Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας για τους εκπαιδευτικούς.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	53	81,5	81,5	81,5
	Πολύ	12	18,5	18,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 23δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 20δ

Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί δημιουργεί καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	49	75,4	75,4	75,4
	Πολύ	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 23ε: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 20ε

Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί επηρεάζει τα κίνητρα των εκπαιδευτικών.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	23	35,4	36,5	36,5
	Πολύ	32	49,2	50,8	87,3
	Αρκετά	8	12,3	12,7	100,0
	Total	63	96,9	100,0	
Missing	System	2	3,1		
	Total	65	100,0		

Τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των διευθυντών στην ερώτηση 20α σε συνδυασμό με την οργανικότητα του σχολείου αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι διευθυντές στα μεγάλα σχολεία, σε σχέση με τα μεσαία και μικρά σχολεία, απαντούν ότι το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί συντελεί *πάρα πολύ* στην παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών (βλ. Πίνακα 23α1). Ο πίνακας 23α1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, *Οργανικότητα* και *Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί συντελεί στην παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 16,207 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,003 (βλ. Πίνακα *chi-squaretests*).

Πίνακας 23α1 : Οργανικότητα * Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί συντελεί στην παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών (Crosstabulation)

Συσχετίσεις			Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί συντελεί στην παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών			Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	
Οργανικότητα σχολείου	Μικρά σχολεία (1/θέσια-3/θέσια)	Count	5	8	1	14
		% within Οργανικότητα σχολείου	35,7%	57,1%	7,1%	100,0%
		% of Total	7,7%	12,3%	1,5%	21,5%
	Μεσαία σχολεία (4/θέσια-6/θέσια)	Count	10	14	2	26
		% within Οργανικότητα σχολείου	38,5%	53,8%	7,7%	100,0%
		% of Total	15,4%	21,5%	3,1%	40,0%
	Μεγάλα σχολεία (7/θέσια και πάνω)	Count	22	3	0	25
		% within Οργανικότητα σχολείου	88,0%	12,0%	,0%	100,0%
		% of Total	33,8%	4,6%	,0%	38,5%
Total	Count	37	25	3	65	
	% within Οργανικότητα σχολείου	56,9%	38,5%	4,6%	100,0%	
	% of Total	56,9%	38,5%	4,6%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,207 ^a	4	,003
Likelihood Ratio	18,349	4	,001
Linear-by-Linear Association	11,633	1	,001
N of Valid Cases	65		

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.

Ακόμη, τα ευρήματα από την απάντηση των διευθυντών στην ερώτηση 20ε σε συνδυασμό με την ηλικία των διευθυντών αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι νεότεροι σε ηλικία διευθυντές, σε σχέση με τους μεγαλύτερους, απαντούν ότι το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί επηρεάζει πάρα πολύ τα κίνητρα των εκπαιδευτικών (βλ. Πίνακα 23α1). Ο πίνακας 23ε1 ταξινομεί διαζωνικά,

ως προς τις δύο μεταβλητές, *Ηλικία* και *Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί επηρεάζει τα κίνητρα των εκπαιδευτικών*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 12,558 σε παρατηρούμενο οριακό επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,051 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 23ε1 : Ηλικία * Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί επηρεάζει τα κίνητρα των εκπαιδευτικών (Crosstabulation)

Συσχετίσεις			Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί επηρεάζει τα κίνητρα των εκπαιδευτικών			
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	
Ηλικία	Μέχρι 30 ετών	Count	3	0	0	3
		% within Ηλικία	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% of Total	4,8%	,0%	,0%	4,8%
	31-40 ετών	Count	2	7	0	9
		% within Ηλικία	22,2%	77,8%	,0%	100,0%
		% of Total	3,2%	11,1%	,0%	14,3%
	41-50 ετών	Count	9	11	1	21
		% within Ηλικία	42,9%	52,4%	4,8%	100,0%
		% of Total	14,3%	17,5%	1,6%	33,3%
	51 και πάνω ετών	Count	9	14	7	30
		% within Ηλικία	30,0%	46,7%	23,3%	100,0%
		% of Total	14,3%	22,2%	11,1%	47,6%
Total	Count	23	32	8	63	
	% within Ηλικία	36,5%	50,8%	12,7%	100,0%	
	% of Total	36,5%	50,8%	12,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,558 ^a	6	,051
Likelihood Ratio	14,238	6	,027
Linear-by-Linear Association	4,366	1	,037
N of Valid Cases	63		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

2.5 Περιγραφική στατιστική ανάλυση στις προτάσεις διευθυντικών στελεχών

Στην ερώτηση (21) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών παρουσιάζονται στους πίνακες 24α, 24β και 24γ.

Πίνακας 24α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 21α

Προτάσεις διευθυντών ως προς τον τομέα της επικοινωνίας με τους υφισταμένους.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθημερινή, πλήρης ενημέρωση και επικοινωνία με καθαρότητα του περιεχομένου των μηνυμάτων.	10	15,4	21,7	21,7
	Δημιουργία ευχάριστης και φιλικής ατμόσφαιρας	12	18,5	26,1	47,8
	Ευελιξία, καλή διάθεση και επικοινωνιακές ικανότητες.	11	16,9	23,9	71,7
	Φιλικές συγκεντρώσεις εκτός τυπικών πλαισίων	8	12,3	17,4	89,1
	Ισομερής κατανομή αρμοδιοτήτων και ανάπτυξη αισθήματος συλλογικής ευθύνης	5	7,7	10,9	100,0
	Total	46	70,8	100,0	
Missing	System	19	29,2		
Total		65	100,0		

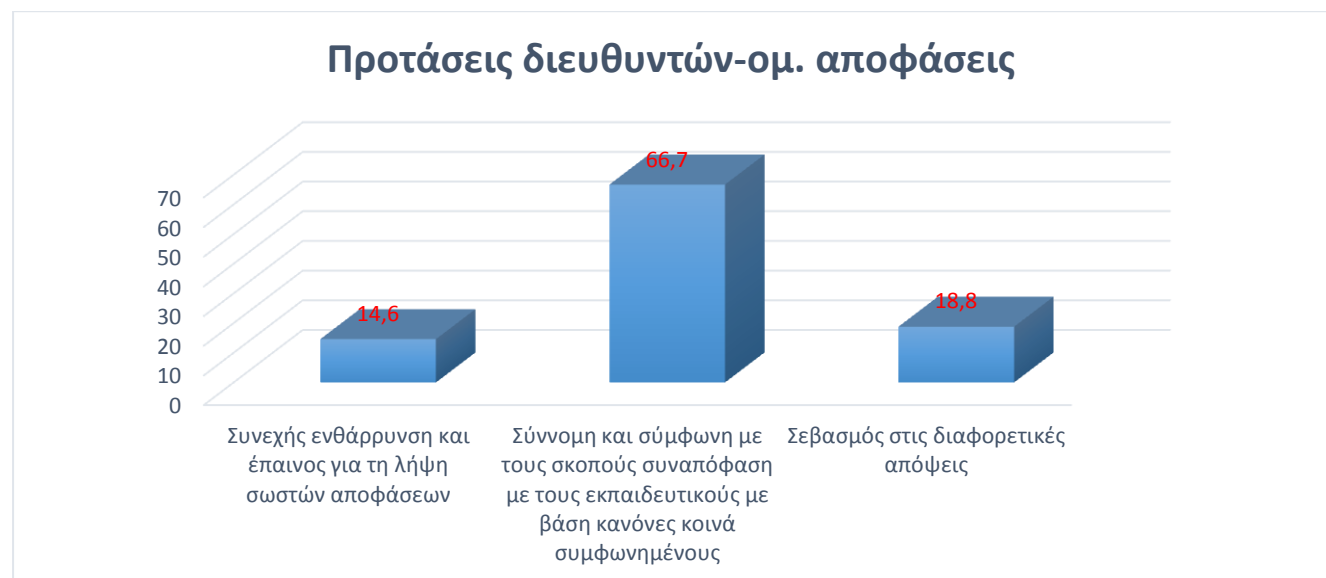
Διάγραμμα 7: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των διευθυντών σύμφωνα με τις προτάσεις τους για την επικοινωνία με τους υφισταμένους



Πίνακας 24β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 21β

Προτάσεις διευθυντών ως προς τον τρόπο λήψης ομόφωνων αποφάσεων στον σύλλογο διδασκόντων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συνεχής ενθάρρυνση και έπαινος για τη λήψη σωστών αποφάσεων	7	10,8	14,6	14,6
	Σύννομη και σύμφωνη με τους σκοπούς συναπόφαση με τους εκπαιδευτικούς με βάση κανόνες κοινά συμφωνημένου	32	49,2	66,7	81,3
	Σεβασμός στις διαφορετικές απόψεις	9	13,8	18,8	100,0
	Total	48	73,8	100,0	
Missing	System	17	26,2		
Total		65	100,0		

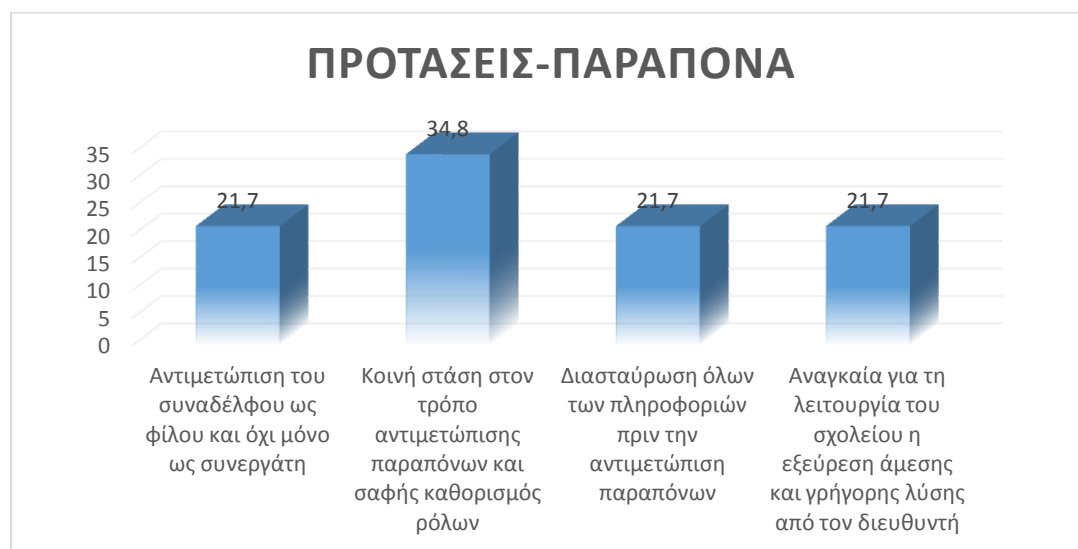
Διάγραμμα 8: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των διευθυντών σύμφωνα με τις προτάσεις τους για τον τρόπο λήψης ομόφωνων αποφάσεων



Πίνακας 24γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των διευθυντών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 21γ

Προτάσεις διευθυντών ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης παραπόνων από τους εκπαιδευτικούς.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αντιμετώπιση του συναδέλφου ως φίλου και όχι μόνο ως συνεργάτη	10	15,4	21,7	21,7
	Κοινή στάση στον τρόπο αντιμετώπισης παραπόνων και σαφής καθορισμός ρόλων	16	24,6	34,8	56,5
	Διασταύρωση όλων των πληροφοριών πριν την αντιμετώπιση παραπόνων	10	15,4	21,7	78,3
	Αναγκαία για τη λειτουργία του σχολείου η εξεύρεση άμεσης και γρήγορης λύσης από τον διευθυντή	10	15,4	21,7	100,0
	Total	46	70,8	100,0	
Missing	System	19	29,2		
Total		65	100,0		

Διάγραμμα 9: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των διευθυντών σύμφωνα με τις προτάσεις τους για τον τρόπο αντιμετώπισης παραπόνων



3. Περιγραφική στατιστική ανάλυση και πίνακες διπλής εισόδου για τους ελέγχους συσχετίσεων των εκπαιδευτικών

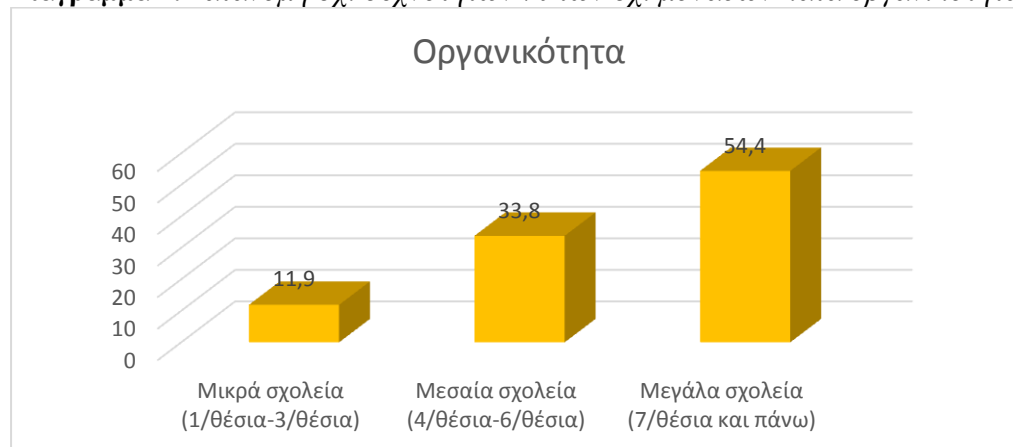
3.1. Γενικά στοιχεία

Το μεγαλύτερο ποσοστό, 54,4%, των σχολικών μονάδων είναι μεγάλα σχολεία, 7/θέσια και πάνω, το 33,8% είναι μεσαία σχολεία, 4/θέσια έως 6/θέσια, ενώ σε ποσοστό 11,9% είναι μικρά, μονοθέσια έως 3/θέσια (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των σχ. μονάδων κατά οργανικότητα

Οργανικότητα σχολείου		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μικρά σχολεία (1/θέσια-3/θέσια)	19	11,9	11,9	11,9
	Μεσαία σχολεία (4/θέσια-6/θέσια)	54	33,8	33,8	45,6
	Μεγάλα σχολεία (7/θέσια και πάνω)	87	54,4	54,4	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Διάγραμμα 1: Κατανομή σχ. συχνοτήτων % των σχ. μονάδων κατά οργανικότητα



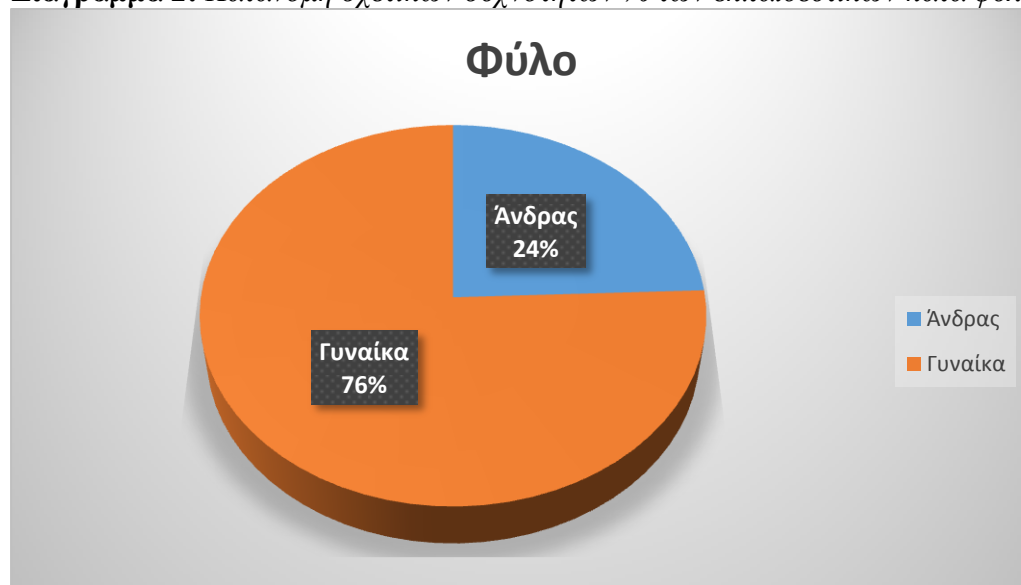
3.2. Δημογραφικά στοιχεία

Η μεγάλη πλειοψηφία, 75,6%, των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι γυναίκες και το 24,4% είναι άντρες (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Κατανομή συχνοτήτων, σχ. και αθροιστικών % των εκπ/κών κατά φύλο

Φύλο		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	39	24,4	24,4	24,4
	Γυναίκα	121	75,6	75,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Διάγραμμα 2: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών κατά φύλο



Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, 58,1%, είναι έγγαμοι, το 41,9% άγαμοι (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών κατά οικογενειακή κατάσταση

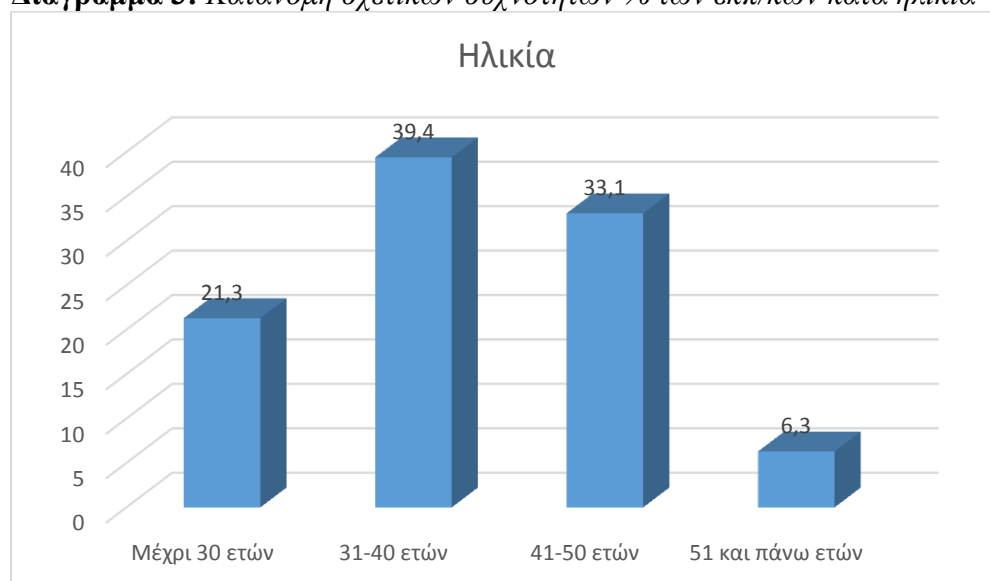
Οικογενειακή κατάσταση		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος	93	58,1	58,1	58,1
	Άγαμος	67	41,9	41,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό, 39,4%, των εκπαιδευτικών έχει ηλικία 31-40 ετών, το 33,1% είναι 41-50 ετών, το 21,3% έχει ηλικία έως 30 ετών και μόλις το 6,3% έχει ηλικία 51 ετών και πάνω (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών κατά ηλικία

Ηλικία	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέχρι 30 ετών	34	21,3	21,3	21,3
31-40 ετών	63	39,4	39,4	60,6
41-50 ετών	53	33,1	33,1	93,8
51 και πάνω ετών	10	6,3	6,3	100,0
Total	160	100,0	100,0	

Διάγραμμα 3: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπ/κών κατά ηλικία

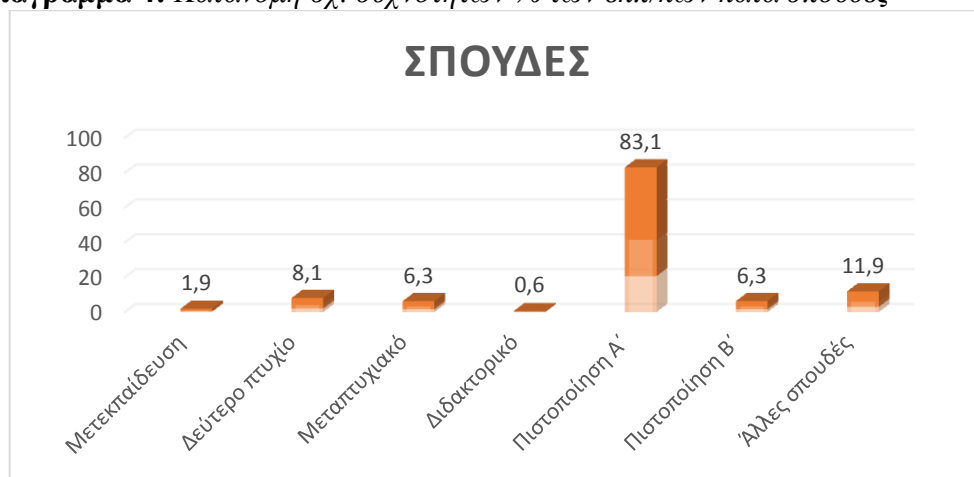


Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο σε πολύ μικρό ποσοστό, 1,9%, έχουν πτυχίο Μετεκπαίδευσης, σε ποσοστό 8,1% έχουν δεύτερο πτυχίο, μεταπτυχιακό τίτλο έχει το 6,3% ενώ δηλώνουν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σε ποσοστό 0,6%. Αναφορικά με την πιστοποίηση ΤΠΕ δηλώνουν ναι σε ΤΠΕ Α' επιπέδου σε ποσοστό 83,1% και σε ΤΠΕ Β' επιπέδου σε ποσοστό 6,3%. Άλλες σπουδές δηλώνει το 11,9% (Πίνακας 5).

Πίνακας 5: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών ως προς τις σπουδές

Σπουδές		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μετεκπαίδευση	Ναι	3	1,9	1,9	1,9
	Όχι	157	98,1	98,1	100,0
	Total	160	100,0	100,0	
Δεύτερο πτυχίο	Ναι	13	8,1	8,1	8,1
	Όχι	147	91,9	91,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	
Μεταπτυχιακό	Ναι	10	6,3	6,3	6,3
	Όχι	150	93,8	93,8	100,0
	Total	160	100,0	100,0	
Διδακτορικό	Ναι	1	,6	,6	,6
	Όχι	159	99,4	99,4	100,0
	Total	160	100,0	100,0	
Πιστοποίηση Α' επιπ. ΤΠΕ	Ναι	133	83,1	83,1	83,1
	Όχι	27	16,9	16,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	
Πιστοποίηση Β' επιπ. ΤΠΕ	Ναι	10	6,3	6,3	6,3
	Όχι	150	93,8	93,8	100,0
	Total	160	100,0	100,0	
Άλλες σπουδές	Ναι	19	11,9	11,9	11,9
	Όχι	141	88,1	88,1	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4: Κατανομή σχ. συχνοτήτων % των εκπ/κών κατά σπουδές

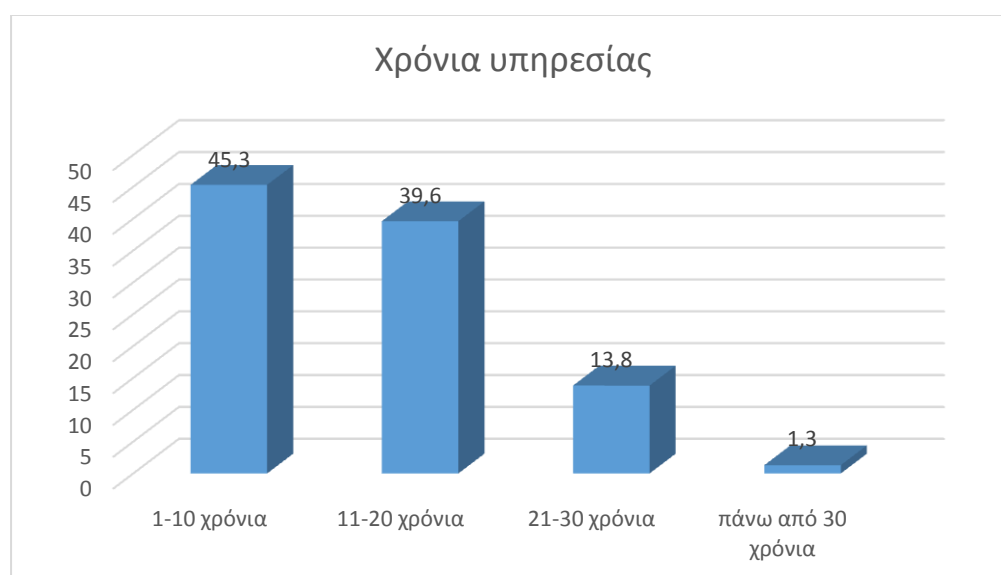


Το μεγαλύτερο ποσοστό, 45,3%, των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο έχουν 1-10 συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, το 39,6% έχουν 11-20 χρόνια, σε ποσοστό 13,8% έχουν 21-30 χρόνια και το 1,3% έχουν πάνω από 30 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση (Πίνακας 6).

Πίνακας 6: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση

Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10 χρόνια	72	45,0	45,3	45,3
	11-20 χρόνια	63	39,4	39,6	84,9
	21-30 χρόνια	22	13,8	13,8	98,7
	πάνω από 30 χρόνια	2	1,3	1,3	100,0
	Total	159	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		160	100,0		

Διάγραμμα 5: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπ/κών σύμφωνα με τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση



Αναφορικά με την ερώτηση 5β, το μεγαλύτερο ποσοστό, 56,6%, των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο υπηρετεί λίγα χρόνια στο σχολείο που είναι τώρα, μέχρι 4 χρόνια, το 18,9% υπηρετεί από 5 έως 8 χρόνια και το 24,5% υπηρετεί πάνω από 8 χρόνια (Πίνακας 7).

Πίνακας 7: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με τα χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που βρίσκονται τώρα

Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-4 χρόνια	90	56,3	56,6	56,6
	5-8 χρόνια	30	18,8	18,9	75,5
	πάνω από 8 χρόνια	39	24,4	24,5	100,0
	Total	159	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		160	100,0		

3.3. Στοιχεία αλληλεπίδρασης διευθυντή και εκπαιδευτικών

Στην ερώτηση (6), αν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου έχουν τη δυνατότητα να προσεγγίσουν το διευθυντή για μια ειλικρινή και ανοιχτή συζήτηση, η απάντηση των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζεται στον πίνακα 8.

Πίνακας 8: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 6

Έχετε τη δυνατότητα να προσεγγίσετε τον διευθυντή σας για μια ειλικρινή και ανοιχτή επικοινωνία.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	154	96,3	96,9	96,9
	Όχι	5	3,1	3,1	100,0
	Total	159	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		160	100,0		

Στην ερώτηση (7) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 9α, 9β, 9γ και 9δ.

Πίνακας 9α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 7α

Για το οικείο στυλ προσεγγίζετε τον διευθυντή		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	73	45,6	48,0	48,0
	Πολύ	52	32,5	34,2	82,2
	Αρκετά	24	15,0	15,8	98,0
	Λίγο	3	1,9	2,0	100,0
	Total	152	95,0	100,0	
Missing	System	8	5,0		
Total		160	100,0		

Πίνακας 9β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 7β

Για το ειλικρινές ενδιαφέρον και την υποστήριξή του, προσεγγίζετε τον διευθυντή.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	81	50,6	52,6	52,6
	Πολύ	60	37,5	39,0	91,6
	Αρκετά	13	8,1	8,4	100,0
	Total	154	96,3	100,0	
Missing	System	6	3,8		
Total		160	100,0		

Πίνακας 9γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 7γ

Για την ικανότητά του για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, προσεγγίζετε τον διευθυντή.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	87	54,4	56,1	56,1
	Πολύ	42	26,3	27,1	83,2
	Αρκετά	24	15,0	15,5	98,7
	Λίγο	2	1,3	1,3	100,0
	Total	155	96,9	100,0	
Missing	System	5	3,1		
Total		160	100,0		

Πίνακας 9δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 7δ

Για άλλον λόγο, προσεγγίζετε τον διευθυντή		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	2	1,3	100,0	100,0
Missing	System	158	98,8		
Total		160	100,0		

Στην ερώτηση (8) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπ/κών παρουσιάζονται στον πίνακα 10.

Πίνακας 10: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 8

Μπορείτε να εκμυστηρευτείτε στον διευθυντή ένα προσωπικό σας πρόβλημα.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	141	88,1	88,1	88,1
	Όχι	19	11,9	11,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 8 σε συνδυασμό με την οικογενειακή τους κατάσταση αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι έγγαμοι εκπαιδευτικοί, σε σχέση με τους άγαμους, απαντούν ότι μπορούν να εκμυστηρευτούν στο διευθυντή ένα προσωπικό τους πρόβλημα το οποίο επηρεάζει την απόδοσή τους στο σχολείο (βλ. Πίνακα 10α). Ο πίνακας 10α ταξινομεί διαζονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, **Οικογενειακή κατάσταση** και **Μπορείτε να εκμυστηρευτείτε στο διευθυντή ένα προσωπικό σας πρόβλημα**, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 6,242 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,012 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*)

Πίνακας 10α : *Οικογενειακή κατάσταση * Μπορείτε να εκμυστηρευτείτε στον διευθυντή ένα προσωπικό σας πρόβλημα (Crosstabulation)*

Συσχετίσεις			Μπορείτε να εκμυστηρευτείτε στον διευθυντή ένα προσωπικό σας πρόβλημα.		Total
			Ναι	Όχι	
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος	Count	87	6	93
		% within Οικογενειακή κατάσταση	93,5%	6,5%	100,0%
		% within Μπορείτε να εκμυστηρευτείτε στον διευθυντή ένα προσωπικό σας πρόβλημα.	61,7%	31,6%	58,1%
		% of Total	54,4%	3,8%	58,1%
	Άγαμος	Count	54	13	67
		% within Οικογενειακή κατάσταση	80,6%	19,4%	100,0%
		% within Μπορείτε να εκμυστηρευτείτε στον διευθυντή ένα προσωπικό σας πρόβλημα.	38,3%	68,4%	41,9%
		% of Total	33,8%	8,1%	41,9%
	Total	Count	141	19	160
		% within Οικογενειακή κατάσταση	88,1%	11,9%	100,0%
		% within Μπορείτε να εκμυστηρευτείτε στον διευθυντή ένα προσωπικό σας πρόβλημα.	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	88,1%	11,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,242(b)	1	,012		
Continuity Correction(a)	5,066	1	,024		
Likelihood Ratio	6,192	1	,013		
Fisher's Exact Test				,024	,013
Linear-by-Linear Association	6,203	1	,013		
N of Valid Cases	160				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,96.

Στην ερώτηση (9) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 11α, 11β, 11γ και 11δ.

Πίνακας 11α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9α

Εκμυστηρεύεστε ένα προσωπικό σας πρόβλημα γιατί υπάρχει περίπτωση κατανόησης και επίλυσης του προβλήματός σας.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	62	38,8	43,7	43,7
	Πολύ	50	31,3	35,2	78,9
	Αρκετά	28	17,5	19,7	98,6
	Λίγο	2	1,3	1,4	100,0
	Total	142	88,8	100,0	
Missing	System	18	11,3		
Total		160	100,0		

Πίνακας 11β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9β

Εκμυστηρεύεστε ένα προσωπικό σας πρόβλημα γιατί υπάρχει το ενδεχόμενο συμβουλευτικής στήριξης.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	48	30,0	34,5	34,5
	Πολύ	67	41,9	48,2	82,7
	Αρκετά	22	13,8	15,8	98,6
	Λίγο	2	1,3	1,4	100,0
	Total	139	86,9	100,0	
Missing	System	21	13,1		
Total		160	100,0		

Πίνακας 11γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9γ

Εκμυστηρεύεστε ένα προσωπικό σας πρόβλημα γιατί υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση στο πρόσωπο του διευθυντή.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	89	55,6	63,1	63,1
	Πολύ	46	28,8	32,6	95,7
	Αρκετά	6	3,8	4,3	100,0
	Total	141	88,1	100,0	
Missing	System	19	11,9		
Total		160	100,0		

Πίνακας 11δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9δ

Εκμυστηρεύεστε ένα προσωπικό σας πρόβλημα γιατί υπάρχει βεβαιότητα για τη διακριτικότητα και την εχεμύθεια του διευθυντή.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	89	55,6	63,1	63,1
	Πολύ	42	26,3	29,8	92,9
	Αρκετά	10	6,3	7,1	100,0
	Total	141	88,1	100,0	
Missing	System	19	11,9		
Total		160	100,0		

Τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 9β σε συνδυασμό με την οργανικότητα του σχολείου αποκαλύπτουν ότι περισσότερο στα μικρά, σε σχέση με τα μεσαία και μεγάλα σχολεία, οι εκπαιδευτικοί απαντούν ότι οι εκπαιδευτικοί εκμυστηρεύονται στο διευθυντή τους ένα προσωπικό τους πρόβλημα γιατί υπάρχει *πολύ* το ενδεχόμενο συμβουλευτικής στήριξής τους (βλ. Πίνακα 11β1). Ο πίνακας 11β1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, **Οργανικότητα** και **Εκμυστηρεύεστε ένα προσωπικό σας πρόβλημα γιατί υπάρχει το ενδεχόμενο συμβουλευτικής στήριξής σας**, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 19,761 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,003 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 11β1 : Οργανικότητα * Εκμυστηρεύεστε ένα προσωπικό σας πρόβλημα γιατί υπάρχει το ενδεχόμενο συμβουλευτικής στήριξής σας (Crosstabulation)

Συσχετίσεις			Εκμυστηρεύεστε ένα προσωπικό σας πρόβλημα γιατί υπάρχει το ενδεχόμενο συμβουλευτικής στήριξής σας.				Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	
Οργανικότητα σχολείου	Μικρά σχολεία (1/θέσια-3/θέσια)	Count	0	15	0	0	15
		% within Οργανικότητα σχολείου	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% of Total	,0%	10,8%	,0%	,0%	10,8%
	Μεσαία σχολεία (4/θέσια-6/θέσια)	Count	19	18	11	1	49
		% within Οργανικότητα σχολείου	38,8%	36,7%	22,4%	2,0%	100,0%
		% of Total	13,7%	12,9%	7,9%	,7%	35,3%
	Μεγάλα σχολεία (7/θέσια και πάνω)	Count	29	34	11	1	75
		% within Οργανικότητα σχολείου	38,7%	45,3%	14,7%	1,3%	100,0%
		% of Total	20,9%	24,5%	7,9%	,7%	54,0%
	Total	Count	48	67	22	2	139
		% within Οργανικότητα σχολείου	34,5%	48,2%	15,8%	1,4%	100,0%
		% of Total	34,5%	48,2%	15,8%	1,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,761 ^a	6	,003
Likelihood Ratio	25,465	6	,000
Linear-by-Linear Association	1,222	1	,269
N of Valid Cases	139		

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

Στην ερώτηση (10) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπ/κών παρουσιάζονται στον πίνακα 12.

Πίνακας 12: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 10

Ο διευθυντής πραγματοποιεί διερευνητικές συναντήσεις με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάντα	26	16,3	16,5	16,5
	Μερικές φορές	112	70,0	70,9	87,3
	Ποτέ	20	12,5	12,7	100,0
	Total	158	98,8	100,0	
Missing	System	2	1,3		
Total		160	100,0		

Στην ερώτηση (11) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 13α, 13β και 13γ.

Πίνακας 13α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11α

Οι διερευνητικές συναντήσεις με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις βοήθησαν στον περιορισμό των διενέξεων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	34	21,3	24,1	24,1
	Πολύ	73	45,6	51,8	75,9
	Αρκετά	30	18,8	21,3	97,2
	Λίγο	4	2,5	2,8	100,0
	Total	141	88,1	100,0	
Missing	System	19	11,9		
Total		160	100,0		

Πίνακας 13β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11β

Οι διερευνητικές συναντήσεις με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις βοήθησαν στην έκφραση της γνώμης όλων των εκπαιδευτικών.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	49	30,6	35,0	35,0
	Πολύ	69	43,1	49,3	84,3
	Αρκετά	20	12,5	14,3	98,6
	Λίγο	2	1,3	1,4	100,0
	Total	140	87,5	100,0	
Missing	System	20	12,5		
Total		160	100,0		

Πίνακας 13γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11γ

Οι διερευνητικές συναντήσεις με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις βοήθησαν στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	36	22,5	25,4	25,4
	Πολύ	64	40,0	45,1	70,4
	Αρκετά	34	21,3	23,9	94,4
	Λίγο	7	4,4	4,9	99,3
	Καθόλου	1	,6	,7	100,0
	Total	142	88,8	100,0	
Missing	System	18	11,3		
Total		160	100,0		

Στην ερώτηση (12) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 14α και 14β.

Πίνακας 14α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 12α

Οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	58	36,3	44,3	44,3
	Μερικές φορές	69	43,1	52,7	96,9
	Όχι	4	2,5	3,1	100,0
	Total	131	81,9	100,0	
Missing	System	29	18,1		
Total		160	100,0		

Πίνακας 14β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 12β

Οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι κατά πλειοψηφία.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	71	44,4	60,2	60,2
	Μερικές φορές	47	29,4	39,8	100,0
	Total	118	73,8	100,0	
Missing	System	42	26,3		
Total		160	100,0		

Στην ερώτηση (13) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 15α, 15β, 15γ και 15δ.

Πίνακας 15α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13α

Αν οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες, το αποδίδετε στην καθοδήγηση του διευθυντή.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	12	7,5	12,2	12,2
	Πολύ	47	29,4	48,0	60,2
	Αρκετά	19	11,9	19,4	79,6
	Λίγο	13	8,1	13,3	92,9
	Καθόλου	7	4,4	7,1	100,0
	Total	98	61,3	100,0	
Missing	System	62	38,8		
Total		160	100,0		

Πίνακας 15β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13β

Αν οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες, το αποδίδετε στην ωριμότητα των συναδέλφων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	19	11,9	19,2	19,2
	Πολύ	61	38,1	61,6	80,8
	Αρκετά	15	9,4	15,2	96,0
	Λίγο	3	1,9	3,0	99,0
	Καθόλου	1	,6	1,0	100,0
	Total	99	61,9	100,0	
Missing	System	61	38,1		
Total		160	100,0		

Πίνακας 15γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13γ

Αν οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες, το αποδίδετε στη συνοχή της ομάδας.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	35	21,9	35,0	35,0
	Πολύ	45	28,1	45,0	80,0
	Αρκετά	13	8,1	13,0	93,0
	Λίγο	6	3,8	6,0	99,0
	Καθόλου	1	,6	1,0	100,0
	Total	100	62,5	100,0	
Missing	System	60	37,5		
Total		160	100,0		

Πίνακας 15δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13δ

Αν οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες, το αποδίδετε στη βαρύτητα του θέματος της συζήτησης.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	51	31,9	51,0	51,0
	Πολύ	29	18,1	29,0	80,0
	Αρκετά	13	8,1	13,0	93,0
	Λίγο	7	4,4	7,0	100,0
	Total	100	62,5	100,0	
Missing	System	60	37,5		
Total		160	100,0		

Στην ερώτηση (14) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 16.

Πίνακας 16: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 14

Επιδιώκει ο διευθυντής φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	114	71,3	71,3	71,3
	Όχι	46	28,8	28,8	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 14 σε συνδυασμό με τα χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί που έχουν λιγότερα χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς που έχουν περισσότερα χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση, απαντούν ότι επιδιώκει ο διευθυντής φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου (βλ. Πίνακα 16α). Ο πίνακας 16α ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, *Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση* και *Επιδιώκει ο διευθυντής φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 8,864 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,031 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 16α : Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση * Επιδιώκει ο διευθυντής φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου(*Crosstabulation*)

			Επιδιώκει ο διευθυντής φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου.		
Συσχετίσεις			Ναι	Όχι	Total
Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση	1-10 χρόνια	Count	53	19	72
		% within Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση	73,6%	26,4%	100,0%
		% of Total	33,3%	11,9%	45,3%
	11-20 χρόνια	Count	48	15	63
		% within Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση	76,2%	23,8%	100,0%
		% of Total	30,2%	9,4%	39,6%
	21-30 χρόνια	Count	10	12	22
		% within Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση	45,5%	54,5%	100,0%
		% of Total	6,3%	7,5%	13,8%
	πάνω από 30 χρόνια	Count	2	0	2
		% within Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση	100,0%	,0%	100,0%
		% of Total	1,3%	,0%	1,3%
	Total	Count	113	46	159
		% within Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση	71,1%	28,9%	100,0%
		% of Total	71,1%	28,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,864 ^a	3	,031
Likelihood Ratio	8,712	3	,033
Linear-by-Linear Association	2,168	1	,141
N of Valid Cases	159		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,58.

Στην ερώτηση (15) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 17α, 17β, 17γ και 17δ.

Πίνακας 17α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15α

Οι φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου βοήθησαν στη σύσφιξη σχέσεων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	42	26,3	37,2	37,2
	Πολύ	52	32,5	46,0	83,2
	Αρκετά	19	11,9	16,8	100,0
	Total	113	70,6	100,0	
Missing	System	47	29,4		
Total		160	100,0		

Πίνακας 17β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15β

Οι φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου βοήθησαν στη μείωση των εντάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	37	23,1	33,0	33,0
	Πολύ	58	36,3	51,8	84,8
	Αρκετά	15	9,4	13,4	98,2
	Λίγο	2	1,3	1,8	100,0
	Total	112	70,0	100,0	
Missing	System	48	30,0		
Total		160	100,0		

Πίνακας 17γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15γ

Οι φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου βοήθησαν στην αποτελεσματικότερη συνεργασία.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	39	24,4	34,5	34,5
	Πολύ	53	33,1	46,9	81,4
	Αρκετά	18	11,3	15,9	97,3
	Λίγο	3	1,9	2,7	100,0
	Total	113	70,6	100,0	
Missing	System	47	29,4		
Total		160	100,0		

Πίνακας 17δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15δ

Οι φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου βοήθησαν στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων του διδ. προσωπικού.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	36	22,5	31,6	31,6
	Πολύ	53	33,1	46,5	78,1
	Αρκετά	23	14,4	20,2	98,2
	Λίγο	1	,6	,9	99,1
	Καθόλου	1	,6	,9	100,0
	Total	114	71,3	100,0	
Missing	System	46	28,8		
Total		160	100,0		

Στην ερώτηση (16) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 18α, 18β, 18γ και 18δ.

Πίνακας 18α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 16α

Ο διευθυντής κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς θέτοντας νέους υψηλούς στόχους.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάντα	58	36,3	36,5	36,5
	Μερικές φορές	99	61,9	62,3	98,7
	Ποτέ	2	1,3	1,3	100,0
	Total	159	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		160	100,0		

Πίνακας 18β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 16β

Ο διευθυντής επαινεί τους εκπαιδευτικούς κατ'ιδίαν.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάντα	62	38,8	39,0	39,0
	Μερικές φορές	91	56,9	57,2	96,2
	Ποτέ	6	3,8	3,8	100,0
	Total	159	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		160	100,0		

Πίνακας 18γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 16γ

Ο διευθυντής επαινεί τους εκπαιδευτικούς δημόσια.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάντα	52	32,5	32,5	32,5
	Μερικές φορές	101	63,1	63,1	95,6
	Ποτέ	7	4,4	4,4	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Πίνακας 18δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 16δ

Ο διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάντα	93	58,1	58,1	58,1
	Μερικές φορές	66	41,3	41,3	99,4
	Ποτέ	1	,6	,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 16γ σε συνδυασμό με την οργανικότητα των σχολείων αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί στα μεσαία και μεγάλα σχολεία, σε σχέση με τα μικρά σχολεία, απαντούν ότι ο διευθυντής επαινεί πάντατους εκπαιδευτικούς δημόσια(βλ. Πίνακα 18γ1). Ο πίνακας 18γ1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, **Οργανικότητα σχολείου** και **Ο διευθυντής επαινεί τους εκπαιδευτικούς δημόσια**, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 11,361 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,023 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 18γ1 : Οργανικότητα * Ο διευθυντής επαινεί τους εκπαιδευτικούς δημόσια (Crosstabulation)

δημόσια (Grossabzählung)

Συσχετίσεις			Ο διευθυντής επαινεί τους εκπαιδευτικούς δημόσια.			Total
			Πάντα	Μερικές φορές	Ποτέ	
Οργανικότητα σχολείου	Μικρά σχολεία (1/θέσια-3/θέσια)	Count	1	17	1	19
		% within Οργανικότητα σχολείου	5,3%	89,5%	5,3%	100,0%
		% of Total	,6%	10,6%	,6%	11,9%
	Μεσαία σχολεία (4/θέσια-6/θέσια)	Count	19	35	0	54
		% within Οργανικότητα σχολείου	35,2%	64,8%	,0%	100,0%
		% of Total	11,9%	21,9%	,0%	33,8%
	Μεγάλα σχολεία (7/θέσια και πάνω)	Count	32	49	6	87
		% within Οργανικότητα σχολείου	36,8%	56,3%	6,9%	100,0%
		% of Total	20,0%	30,6%	3,8%	54,4%
Total	Count	52	101	7	160	
	% within Οργανικότητα σχολείου	32,5%	63,1%	4,4%	100,0%	
	% of Total	32,5%	63,1%	4,4%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,361 ^a	4	,023
Likelihood Ratio	15,661	4	,004
Linear-by-Linear Association	2,103	1	,147
N of Valid Cases	160		

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,83.

Ακόμη, τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 16δ σε συνδυασμό με την οργανικότητα των σχολείων αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί στα μεσαία και μεγάλα σχολεία, σε σχέση με τα μικρά σχολεία, απαντούν ότι ο διευθυντής ενθαρρύνει πάντα τους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών τους (βλ. Πίνακα 18δ1). Ο πίνακας 18δ1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, *Οργανικότητα σχολείου* και *Ο διευθυντής ενθαρρύνει τους*

εκπαιδευτικούς για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 14,032 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,007 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 18δ1 : Οργανικότητα * Ο διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών (Crosstabulation)

Συσχετίσεις			Ο διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών.			Total
			Πάντα	Μερικές φορές	Ποτέ	
Οργανικότητα σχολείου	Μικρά σχολεία (1/θέσια-3/θέσια)	Count	4	15	0	19
		% within Οργανικότητα σχολείου	21,1%	78,9%	,0%	100,0%
		% of Total	2,5%	9,4%	,0%	11,9%
	Μεσαία σχολεία (4/θέσια-6/θέσια)	Count	32	22	0	54
		% within Οργανικότητα σχολείου	59,3%	40,7%	,0%	100,0%
		% of Total	20,0%	13,8%	,0%	33,8%
	Μεγάλα σχολεία (7/θέσια και πάνω)	Count	57	29	1	87
		% within Οργανικότητα σχολείου	65,5%	33,3%	1,1%	100,0%
		% of Total	35,6%	18,1%	,6%	54,4%
Total	Count		93	66	1	160
	% within Οργανικότητα σχολείου		58,1%	41,3%	,6%	100,0%
	% of Total		58,1%	41,3%	,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,032 ^a	4	,007
Likelihood Ratio	14,547	4	,006
Linear-by-Linear Association	8,350	1	,004
N of Valid Cases	160		

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

Επιπλέον, τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 16γ σε συνδυασμό τώρα με την ηλικία των εκπαιδευτικών αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί μεγαλύτερης ηλικίας, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς μικρότερης ηλικίας και ιδιαίτερα ηλικίας 31-40 ετών, απαντούν ότι ο διευθυντής πάντα επαινεί τους εκπαιδευτικούς δημόσια (βλ. Πίνακα 18γ2). Ο πίνακας 18γ2 ταξινομεί διαζονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, **Ηλικία** και **Ο διευθυντής επαινεί τους εκπαιδευτικούς δημόσια**, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 18,261 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,006 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 18γ2 : Οργανικότητα * Ο διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών (Crosstabulation)

Συσχετίσεις			Ο διευθυντής επαινεί τους εκπαιδευτικούς δημόσια.			Total
			Πάντα	Μερικές φορές	Ποτέ	
Ηλικία	Μέχρι 30 ετών	Count	14	19	1	34
		% within Ηλικία	41,2%	55,9%	2,9%	100,0%
		% of Total	8,8%	11,9%	,6%	21,3%
	31-40 ετών	Count	14	49	0	63
		% within Ηλικία	22,2%	77,8%	,0%	100,0%
		% of Total	8,8%	30,6%	,0%	39,4%
	41-50 ετών	Count	18	29	6	53
		% within Ηλικία	34,0%	54,7%	11,3%	100,0%
		% of Total	11,3%	18,1%	3,8%	33,1%
	51 και πάνω ετών	Count	6	4	0	10
		% within Ηλικία	60,0%	40,0%	,0%	100,0%
		% of Total	3,8%	2,5%	,0%	6,3%
Total	Count		52	101	7	160
	% within Ηλικία		32,5%	63,1%	4,4%	100,0%
	% of Total		32,5%	63,1%	4,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,261 ^a	6	,006
Likelihood Ratio	19,422	6	,004
Linear-by-Linear Association	,000	1	,996
N of Valid Cases	160		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

Στην ερώτηση (17) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 19α, 19β και 19γ

Πίνακας 19α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 17α

Στο πλαίσιο της καθημερινής σας εργασίας νιώσατε ενοχλημένοι σε εντολή του διευθυντή γιατί δόθηκε σε ακατάλληλη στιγμή.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	3	1,9	1,9	1,9
	Πολύ	4	2,5	2,6	4,5
	Αρκετά	17	10,6	11,0	15,5
	Λίγο	56	35,0	36,1	51,6
	Καθόλου	75	46,9	48,4	100,0
	Total	155	96,9	100,0	
Missing	System	5	3,1		
Total		160	100,0		

Πίνακας 19β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 17β

Στο πλαίσιο της καθημερινής σας εργασίας νιώσατε ενοχλημένοι σε εντολή του διευθυντή γιατί ο τόνος με τον οποίο δόθηκε η εντολή ήταν αυταρχικός.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	4	2,5	2,6	2,6
	Πολύ	8	5,0	5,3	7,9
	Αρκετά	10	6,3	6,6	14,5
	Λίγο	43	26,9	28,3	42,8
	Καθόλου	87	54,4	57,2	100,0
	Total	152	95,0	100,0	
Missing	System	8	5,0		
Total		160	100,0		

Πίνακας 19γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 17γ

Στο πλαίσιο της καθημερινής σας εργασίας νιώσατε ενοχλημένοι σε εντολή του διευθυντή γιατί η εντολή δόθηκε σε τόπο που δεν πληρούσε τις προϋποθέσεις.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	3	1,9	2,0	2,0
	Πολύ	3	1,9	2,0	3,9
	Αρκετά	10	6,3	6,6	10,5
	Λίγο	31	19,4	20,4	30,9
	Καθόλου	105	65,6	69,1	100,0
	Total	152	95,0	100,0	
Missing	System	8	5,0		
Total		160	100,0		

Στην ερώτηση (18) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 20α, 20β, 20γ και 20δ.

Πίνακας 20α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 18α

Ακούει ο διευθυντής με ευαισθησία το θέμα, όταν αντιμετωπίζει τα παράπονα των συναδέλφων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	57	35,6	35,6	35,6
	Πολύ	70	43,8	43,8	79,4
	Αρκετά	31	19,4	19,4	98,8
	Λίγο	2	1,3	1,3	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Πίνακας 20β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 18β

Αναζητά ο διευθυντής τα βαθύτερα αίτια σε κλίμα συνεργασίας, όταν αντιμετωπίζει τα παράπονα των συναδέλφων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	40	25,0	25,2	25,2
	Πολύ	71	44,4	44,7	69,8
	Αρκετά	44	27,5	27,7	97,5
	Λίγο	4	2,5	2,5	100,0
	Total	159	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		160	100,0		

Πίνακας 20γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 18γ

Αναγνωρίζει ο διευθυντής κάποια τυχόν λανθασμένη συμπεριφορά και καταλήγετε σε σχέδιο δράσης, όταν αντιμετωπίζει τα παράπονα των συναδέλφων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	32	20,0	20,1	20,1
	Πολύ	73	45,6	45,9	66,0
	Αρκετά	44	27,5	27,7	93,7
	Λίγο	9	5,6	5,7	99,4
	Καθόλου	1	,6	,6	100,0
	Total	159	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		160	100,0		

Πίνακας 20δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 18δ

Αγνοεί ο διευθυντής το θέμα, όταν αντιμετωπίζει τα παράπονα των συναδέλφων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	3	1,9	2,0	2,0
	Αρκετά	3	1,9	2,0	3,9
	Λίγο	11	6,9	7,2	11,1
	Καθόλου	136	85,0	88,9	100,0
	Total	153	95,6	100,0	
Missing	System	7	4,4		
Total		160	100,0		

3.4. Παράγοντες διαμόρφωσης θετικού κλίματος

Στην ερώτηση (19) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 21α, 21β, 21γ, 21δ και 21ε.

Πίνακας 21α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 19α

Η ανάπτυξη κοινού οράματος διευθυντή και εκπαιδευτικών συντελεί στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	58	36,3	36,3	36,3
	Πολύ	71	44,4	44,4	80,6
	Αρκετά	26	16,3	16,3	96,9
	Λίγο	5	3,1	3,1	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Πίνακας 21β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 19β

Η αμοιβαία εμπιστοσύνη διευθυντή και εκπαιδευτικών συντελεί στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	91	56,9	56,9	56,9
	Πολύ	53	33,1	33,1	90,0
	Αρκετά	15	9,4	9,4	99,4
	Λίγο	1	,6	,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Πίνακας 21γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 19γ

Η ύπαρξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων των μελών του συλλόγου διδασκόντων συντελεί στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	85	53,1	53,1	53,1
	Πολύ	60	37,5	37,5	90,6
	Αρκετά	10	6,3	6,3	96,9
	Λίγο	5	3,1	3,1	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Πίνακας 21δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 19δ

Οι τεχνικές αντιμετώπισης και διαχείρισης του άγχους των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή συντελεί στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	48	30,0	30,2	30,2
	Πολύ	72	45,0	45,3	75,5
	Αρκετά	35	21,9	22,0	97,5
	Λίγο	4	2,5	2,5	100,0
	Total	159	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		160	100,0		

Πίνακας 21ε: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 19^ε

Η ευελιξία του διευθυντή στην τήρηση των κανονισμών με παράλληλη ανάπτυξη ελευθερίας των εκπαιδευτικών συντελεί στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	113	70,6	70,6	70,6
	Πολύ	31	19,4	19,4	90,0
	Αρκετά	15	9,4	9,4	99,4
	Λίγο	1	,6	,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 19ε σε συνδυασμό με το φύλο των εκπαιδευτικών αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι άντρες εκπαιδευτικοί, σε σχέση με τις γυναίκες εκπαιδευτικούς, απαντούν ότι η ευελιξία του διευθυντή στην τήρηση των κανονισμών με παράλληλη ανάπτυξη ελευθερίας των εκπαιδευτικών συντελεί *πάρα πολύ* και *πολύ* στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο (βλ. Πίνακα 21ε). Ο πίνακας 21ε ταξινομεί διαζωνικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, **Φύλο** και **Η ευελιξία του διευθυντή στην τήρηση των κανονισμών με παράλληλη ανάπτυξη ελευθερίας των εκπαιδευτικών συντελεί στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο**, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 10,457 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,015 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 21ε : Φύλο * Η ευελιξία του διευθυντή στην τήρηση των κανονισμών με παράλληλη ανάπτυξη ελευθερίας των εκπαιδευτικών συντελεί στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο (Crosstabulation)

Συσχετίσεις			Η ευελιξία του διευθυντή στην τήρηση των κανονισμών με παράλληλη ανάπτυξη ελευθερίας των εκπαιδευτικών συντελεί στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο				Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	
Φύλο	Άνδρας	Count	26	13	0	0	39
		% within Φύλο	66,7%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
		% of Total	16,3%	8,1%	,0%	,0%	24,4%
	Γυναίκα	Count	87	18	15	1	121
		% within Φύλο	71,9%	14,9%	12,4%	,8%	100,0%
		% of Total	54,4%	11,3%	9,4%	,6%	75,6%
Total		Count	113	31	15	1	160
		% within Φύλο	70,6%	19,4%	9,4%	,6%	100,0%
		% of Total	70,6%	19,4%	9,4%	,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,457 ^a	3	,015
Likelihood Ratio	13,651	3	,003
Linear-by-Linear Association	,490	1	,484
N of Valid Cases	160		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Στην ερώτηση (20) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 22α, 22β, 22γ, 22δ και 22ε.

Πίνακας 22α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 20α

Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί συντελεί στην παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	86	53,8	53,8	53,8
	Πολύ	57	35,6	35,6	89,4
	Αρκετά	15	9,4	9,4	98,8
	Λίγο	2	1,3	1,3	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Πίνακας 22β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 20β

Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί επηρεάζει θετικά την ποιότητα εργασίας των εκπαιδευτικών.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	99	61,9	61,9	61,9
	Πολύ	55	34,4	34,4	96,3
	Αρκετά	4	2,5	2,5	98,8
	Λίγο	2	1,3	1,3	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Πίνακας 22γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 20γ

Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας για τους εκπαιδευτικούς.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	115	71,9	71,9	71,9
	Πολύ	40	25,0	25,0	96,9
	Αρκετά	5	3,1	3,1	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Πίνακας 22δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 20δ

Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί δημιουργεί καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	118	73,8	73,8	73,8
	Πολύ	33	20,6	20,6	94,4
	Αρκετά	7	4,4	4,4	98,8
	Λίγο	2	1,3	1,3	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Πίνακας 22ε: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 20ε

Το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της σχ. μονάδας γιατί επηρεάζει τα κίνητρα των εκπαιδευτικών.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	70	43,8	44,3	44,3
	Πολύ	55	34,4	34,8	79,1
	Αρκετά	31	19,4	19,6	98,7
	Λίγο	2	1,3	1,3	100,0
	Total	158	98,8	100,0	
Missing	System	2	1,3		
Total		160	100,0		

3.5. Περιγραφική στατιστική ανάλυση στις προτάσεις των εκπαιδευτικών

Στην ερώτηση (21) οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 23α, 23β και 23γ.

Πίνακας 23α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 21α

Προτάσεις εκπαιδευτικών ως προς τη βελτίωση του διευθυντή στον τομέα επικοινωνίας με το διδακτικό προσωπικό.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συχνές συνεδριάσεις συλλόγου διδασκόντων	18	11,3	22,0	22,0
	Φιλικές συναντήσεις για σύσφιξη σχέσεων	15	9,4	18,3	40,2
	Καθημερινή προσωπική ενημέρωση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή ή και μέσω ηλεκτρ. ταχυδρομείου	11	6,9	13,4	53,7
	Αμοιβαία εμπιστοσύνη διευθυντή και διδακτικού προσωπικού και δημοκρατικό κλίμα στον σύλλογο διδασκόντων	38	23,8	46,3	100,0
	Total	82	51,3	100,0	
Missing	System	78	48,8		
Total		160	100,0		

Διάγραμμα 6: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπ/κών σύμφωνα με τις προτάσεις τους ως προς την επικοινωνία του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό



Πίνακας 23β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 21β

Προτάσεις εκπαιδευτικών ως προς τον τρόπο λήψης ομόφωνων αποφάσεων στον σύλλογο διδασκόντων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αναλυτική παρουσίαση των θεμάτων από τον διευθυντή και ενημέρωση των εκπαιδευτικών	18	11,3	21,7	21,7
	Εκτενής ανταλλαγή απόψεων και ειλικρινής πρόθεση για πραγματικό διάλογο	28	17,5	33,7	55,4
	Σεβασμός στις αποφάσεις των εκπαιδευτικών	37	23,1	44,6	100,0
	Total	83	51,9	100,0	
Missing	System	77	48,1		
Total		160	100,0		

Διάγραμμα 7: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπ/κών σύμφωνα με τις προτάσεις τους ως προς τον τρόπο λήψης ομόφωνων αποφάσεων



Πίνακας 23γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 21γ

Προτάσεις εκπαιδευτικών ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης παραπόνων που διατυπώνονται από εκπαιδευτικούς.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σεβασμός στις απόψεις και τα παράπονα των εκπαιδευτικών και από κοινού οργάνωση σχεδίων δράσης	28	17,5	33,3	33,3
	Γρήγορη διευθέτηση των θεμάτων	14	8,8	16,7	50,0
	Κατ' ιδίαν συναντήσεις με τους άμεσα ενδιαφερόμενους	8	5,0	9,5	59,5
	Έλεγχος και διερεύνηση των αιτιών δημιουργίας και εμφάνισης παραπόνων	33	20,6	39,3	98,8
	Ενημέρωση και ευθύνη της υποδιευθύντριας για τη μεταφορά παραπόνων στον διευθυντή	1	,6	1,2	100,0
	Total	84	52,5	100,0	
Missing	System	76	47,5		
Total		160	100,0		

Διάγραμμα 8: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπ/κών σύμφωνα με τις προτάσεις τους ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης παραπόνων



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.Περίληψη

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων συσχετίζεται με τα ερευνητικά ερωτήματα που διερευνήθηκαν.

2. Γενικά στοιχεία

Όπως αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης , ήταν να εξετάσει τις απόψεις και τις στάσεις των εκπαιδευτικών και διευθυντικών στελεχών σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Βοιωτίας αναφορικά με την από κοινού διαμόρφωση του κλίματος στα σχολεία τους. Συγκεκριμένα η έρευνά μας επικεντρώθηκε στη διερεύνηση στο αν και σε ποιο βαθμό η αλληλεπίδραση διευθυντή(-ριας) και εκπαιδευτικών συμβάλλει στη διαμόρφωση ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος στα σχολεία που υπηρετούν. Θελήσαμε να διαπιστώσουμε τους παράγοντες που διαμορφώνουν θετικό κλίμα σε ένα σχολείο μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων διευθυντή και εκπαιδευτικών.

Η διασταύρωση των απαντήσεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών έδειξαν ότι παράγοντες όπως: οι επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η κινητικότητα των εκπαιδευτικών και ο τρόπος μεταβίβασης των εντολών από το διευθυντή, παίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος , το οποίο όταν είναι θετικό συμβάλλει σημαντικά στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Ειδικότερα τα αποτελέσματα της έρευνάς μας έχουν ως εξής:

3. Ποιοτική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων εκπαιδευτικών και διευθυντικών στελεχών

Ως προς την οργανικότητα το δείγμα της έρευνας μας έδειξε ότι το 38,5% των ερωτηθέντων διευθυντικών στελεχών δήλωσε ότι υπηρετεί σε μεγάλα (7θέσια-12θέσια) δημοτικά σχολεία και το 61,5% σε μικρά και μεσαία δημοτικά σχολεία (4/θέσια έως 6/θέσια). Το εύρημα αυτό ήταν αναμενόμενο αφού η έρευνα έγινε σε νομό με πολλές αγροτικές περιοχές, όπου τα περισσότερα σχολεία είναι μεσαίας δυναμικότητας.

Αναφορικά με το φύλο, η έρευνα έδειξε ότι η μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (75,6%) που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι γυναίκες. Το αποτέλεσμα αυτό, που επιβεβαιώνεται και από άλλες έρευνες (Σαϊτης κ.α,1996, Δάρρα κ.α,2010, Τόζιου,2012, Ταϊλαχίδης,2014), καταδεικνύει ότι το επάγγελμα του (της) δασκάλου (ας) είναι ανάμεσα στις πρώτες προτιμήσεις των γυναικών και θεωρείται «γυναικοκρατούμενο». Άλλωστε, σε σχετικές έρευνες αναφέρεται ότι οι γυναίκες προτιμούν να ακολουθούν ανθρωπιστικές και κοινωνικές σπουδές (UNESCO, 1995, Τόζιου, 2012).

Όσον αφορά το φύλο των ερωτηθέντων διευθυντικών στελεχών, το δείγμα της έρευνάς μας έδειξε ότι το 52,3% είναι άνδρες. Με βάση το αποτέλεσμα αυτό και δεδομένου ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί στον νομό Βοιωτίας αποτελούν το 77,6% του συνόλου των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας (Δ/νση Π.Ε. Βοιωτίας–Νοέμ. 2015) θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η διοίκηση στα δημοτικά σχολεία του συγκεκριμένου νομού ασκείται από άνδρες εκπαιδευτικούς. Το εύρημα αυτό έρχεται σε συμφωνία με άλλες έρευνες (Μαραγκουδάκη, 1997, Φωτεινός, 2006, Kyriakassis&Saiti, 2006, Σιδηροπούλου, 2010, Τόζιου, 2012), μπορεί να αποδοθεί σε πολλούς λόγους, ανάμεσα στους οποίους είναι και ο πολλαπλός ρόλος της σύγχρονης γυναίκας.

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών η έρευνα έδειξε ότι το 58,1% είναι έγγαμοι. Το αντίστοιχο ποσοστό των διευθυντικών στελεχών είναι 81,5%. Εκ πρώτης όψεως το αποτέλεσμα αυτό δεν φαίνεται να παρουσιάζει ενδιαφέρον. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη ότι: η πλειοψηφία των νεοδιοριζόμενων εκπαιδευτικών δεν τοποθετούνται οργανικά με βάση την πρώτη ή δεύτερη προτίμησή τους και σύμφωνα με το αποτέλεσμα σχετικής έρευνας οι σύζυγοι

των δασκάλων είναι στην πλειοψηφία τους (81%) δημόσιοι υπάλληλοι (Τσιπλητάρης, 1999:11) μπορούμε να πούμε ότι το αποτέλεσμα της έρευνάς μας εξηγεί έμμεσα πλην σαφώς την κοινωνική και οικονομική διάσταση του προβλήματος των μεταθέσεων και αποσπάσεων στη σχολική εκπαίδευση. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από το αποτέλεσμα της 5β ερώτησής μας , βάσει της οποίας το 56,3% των εκπαιδευτικών του νομού Βοιωτίας παραμένει στο ίδιο σχολείο από 1 μέχρι 4 χρόνια.

Ως προς την ηλικία η έρευνα έδειξε ότι η πλειοψηφία (60,7%) των εκπαιδευτικών έχει ηλικία μέχρι 40 ετών. Από την άλλη πλευρά, η συντριπτική πλειοψηφία (81,6%) των διευθυντικών στελεχών είναι πάνω από 41 ετών. Το εύρημα που αφορά τα διευθυντικά στελέχη δεν είναι παράξενο αφού η μέχρι τώρα εκπαιδευτική νομοθεσία (π.χ.ν.3467/2006, ν.3848/2010,ν.4327/2015) ευνοεί την αρχαιότητα στην επιλογή των διευθυντικών στελεχών σχολικών μονάδων.

Αναφορικά με τις επιπλέον σπουδές των Υποκειμένων της έρευνας, οι εκπαιδευτικοί που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο σε πολύ μικρό ποσοστό (1,9%) έχουν πτυχίο Μετεκπαίδευσης, σε ποσοστό (8,1%) έχουν δεύτερο πτυχίο, μεταπτυχιακό τίτλο έχει το 6,3% ενώ δηλώνουν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σε ποσοστό 0,6%. Αναφορικά με την πιστοποίηση ΤΠΕ δηλώνουν *ναι* σε ΤΠΕ Α' επιπέδου σε ποσοστό 83,1% και σε ΤΠΕ Β επιπέδου σε ποσοστό 6,3%. Άλλες σπουδές δηλώνει το 11,9%. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τα διευθυντικά στελέχη είναι: 13,8%, 15,4% , 3,1% και 0%. Αναφορικά με την πιστοποίηση Τ.Π.Ε οι διευθυντές (-ριες) δήλωσαν «ναι» σε ΤΠΕ Α' επιπέδου ποσοστό (89,2%) και σε ΤΠΕ Β' επιπέδου ποσοστό (21,5%). Το αποτέλεσμα αυτό , που συμφωνεί με αποτελέσματα άλλων ερευνών (Σαϊτής κ.ά,2001, Δάρρα κ.ά,2010, Τόζιου, 2012, Παπαδάτου,2013, Κόντα, 2014) μπορεί να αποδοθεί στην απουσία προγραμμάτων συστηματικής επιμόρφωσης τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των διευθυντικών στελεχών με αποτέλεσμα τα στελέχη αυτά στην πλειοψηφία τους να ασκούν τα καθήκοντά τους στηριζόμενα περισσότερο στην οποιαδήποτε εμπειρία τους και την καλή τους διάθεση και λιγότερο στην επιστημονική τους κατάρτιση (Σαϊτής κ.ά.2001).

Ως προς τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας , το δείγμα της έρευνάς μας έδειξε ότι ένα σημαντικό ποσοστό (45%) των εκπαιδευτικών έχει από 1 έως 10 συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση. Μια πιθανή ερμηνεία γι' αυτό το αποτέλεσμα είναι το γεγονός ότι: **πρώτον** οι νεοδιοριζόμενοι εκπαιδευτικοί τοποθετούνται, κατά κανόνα, σε σχολεία αγροτικών και ημιαστικών περιοχών και παραμένουν αρκετά χρόνια στις

περιοχές αυτές μέχρι να βελτιώσουν τις οργανικές τους θέσεις στα μεγάλα αστικά κέντρα και **δεύτερον** ο συγκεκριμένος νομός βρίσκεται κοντά στην πρωτεύουσα και έτσι πολλοί εκπαιδευτικοί μετακινούνται σε καθημερινή βάση από την Αθήνα στο χώρο εργασίας τους. Βέβαια, το σύστημα αυτό μπορεί να καλύπτει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών, ωστόσο η συνεχής μετακίνησή τους έχει αρνητικές συνέπειες στην οργάνωση και την αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων, ιδίως στις αγροτικές περιοχές (Παπασταμάτης, 1998, Σαϊτής, 2001). Από την άλλη το 73,8% των διευθυντικών στελεχών δήλωσε ότι έχει από 21 και πάνω συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση. Το αποτέλεσμα αυτό δεν αποτελεί έκπληξη αφού, όπως αναφέραμε πιο πάνω, το σύστημα επιλογής των διευθυντών (-ριων) σχολικών μονάδων ευνοεί τους αρχαιότερους εκπαιδευτικούς.

Αναφορικά με τα χρόνια υπηρεσίας με την ιδιότητα του διευθυντικού στελέχους, το δείγμα της έρευνάς μας έδειξε ότι ένα σημαντικό ποσοστό (41,5%) των ερωτηθέντων στελεχών δήλωσε ότι κατέχει τη θέση αυτή από 1 έως 4 χρόνια. Μια πιθανή ερμηνεία για το παραπάνω εύρημα είναι ότι η θητεία των διευθυντικών στελεχών σχολικών μονάδων μέχρι τα μέσα του Ιουνίου 2015 ήταν τετραετούς διάρκειας (ν.3848/2010), ενώ μετά τη χρονολογία αυτή η διάρκεια της θητείας τους μειώθηκε στα δύο χρόνια (ν.4327/2015).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει, επίσης, και το εύρημα σύμφωνα με το οποίο η συντριπτική πλειοψηφία (70,8% των διευθυντικών στελεχών σχολικών μονάδων) υπηρετεί στο ίδιο σχολείο μέχρι 4 χρόνια. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ολιγόχρονη παραμονή των διευθυντών (-ριων) στο ίδιο σχολείο μπορεί να αποδοθεί στον τρόπο επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης. Το αποτέλεσμα αυτό, που έρχεται σε συμφωνία με άλλες έρευνες (Σιδηροπούλου, 2010, Τόζιου, 2012) επηρεάζει την αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων αφού η ολιγόχρονη παραμονή δημιουργεί προβλήματα διοικητικής ασυνέχειας, αναστάτωση, διάσπαση συνοχής και του οράματος για την επίτευξη στόχων και ακόμη δεν ευνοείται η καλλιέργεια συναισθήματος ευθύνης από την πλευρά του διευθυντή/ριας (Προκοπιάδου, 2009).

Ως προς τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών στο ίδιο σχολείο, το δείγμα της έρευνας έδειξε ότι η πλειοψηφία (56,6%) του διδακτικού προσωπικού υπηρετεί στο σχολείο που είναι τώρα μέχρι 4 χρόνια. Η ολιγόχρονη αυτή παραμονή εκπαιδευτικών, που είναι περισσότερη έντονη στα σχολεία των αγροτικών και ημιαστικών περιοχών (Σαϊτής, 2001), μπορεί να δικαιολογηθεί τόσο από τον τρόπο

πρόσληψης και τοποθέτησης των νεοδιοριζόμενων εκπαιδευτικών όσο και από το γεγονός ότι το σύστημα μετάθεσης τους παρέχει τη δυνατότητα να μετακινηθούν σε άλλο σχολείο της ίδιας περιοχής ή σε σχολείο άλλου νομού της χώρας.

4. Στοιχεία αλληλεπίδρασης διευθυντή και εκπαιδευτικών

Στο ερώτημα (6), αν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου έχουν τη δυνατότητα να προσεγγίσουν τον (τη) διευθυντή(-ριας) «για μια ειλικρινή και ανοιχτή συζήτηση» η συντριπτική πλειοψηφία (96,3%) των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών απάντησε καταφατικά. Το αντίστοιχο ποσοστό των διευθυντικών στελεχών είναι 100%.

Όσον αφορά τους λόγους που συμβάλλουν στη συγκεκριμένη προσέγγιση (ερ.7) το δείγμα των εκπαιδευτικών έδειξε, από «πολύ» μέχρι «πάρα πολύ», ως πρώτο λόγο το ειλικρινές ενδιαφέρον και την υποστήριξη του διευθυντή και ακολουθούν με σειρά κατάταξης: η ικανότητα του διευθυντή να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό και το οικείο στυλ του διευθυντή. Από την άλλη, οι απαντήσεις των διευθυντικών στελεχών έδειξαν από «πολύ» μέχρι «πάρα πολύ», ως πρώτο παράγοντα το ειλικρινές ενδιαφέρον και υποστήριξης και ακολουθούν κατά σειρά κατάταξης: η ικανότητα του διευθυντή να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό και το οικείο στυλ του διευθυντικού στελέχους.

Συγκρίνοντας τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρούμε ότι υπάρχει ταύτιση απόψεων στο λόγο προσέγγισης, που είναι το ειλικρινές ενδιαφέρον και η υποστήριξη του διευθυντή. Το εύρημα αυτό που επαληθεύει την Υ1 ερευνητική μας υπόθεση, έρχεται σε συμφωνία και με άλλη έρευνα (Σιδηροπούλου, 2010), βάσει της οποίας οι υφιστάμενοι (εκπαιδευτικοί) στο πρόσωπο του προϊσταμένου τους βλέπουν τον άνθρωπο εκείνο που διακρίνεται για την αυθεντικότητά του, το γνήσιο ενδιαφέρον του και τη συμπαράστασή του με τη συνεχή παρουσία του και τη διάθεση υποστήριξης. Είναι σημαντικό, επομένως, για τον (τη) διευθυντή (-ρια) μιας σχολικής μονάδας οι συμπεριφορές και οι πράξεις του (της) να χαρακτηρίζονται από εντιμότητα, δηλαδή να είναι ειλικρινής και να κάνει πράξη αυτά που λέγει.

Τα ανωτέρω ευρήματα και συγκεκριμένα τα ευρήματα από την απάντηση των διευθυντών στην ερώτηση 7γ, σε συνδυασμό με την «οργανικότητα του σχολείου», αποκαλύπτουν ότι περισσότερο στα μικρά και μεσαία σχολεία, σε σχέση με τα μεγάλα σχολεία, οι διευθυντές απαντούν ότι για την ικανότητά τους στη διαχείριση

του ανθρώπινου δυναμικού τους προσεγγίζουν «πάρα πολύ» οι εκπαιδευτικοί (βλ.Πίνακας 10γ1). Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι τα μικρά και μεσαία σχολεία είναι στελεχωμένα με λιγότερους εκπαιδευτικούς σε σύγκριση με τα μεγάλα που είναι πολυδύναμα, και , επομένως, είναι λογικό στα μικρά και μεσαία σχολεία να διευκολύνεται η επαφή διευθυντή (-ριας) και εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση να αναπτύσσονται καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις.

Σύμφωνα με τα ερευνητικά δεδομένα η μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (88,1%) και των διευθυντικών στελεχών (96,9%) δηλώνει ότι οι εκπαιδευτικοί εκμυστηρεύονται στους διευθυντές τους προσωπικά προβλήματα. Το εύρημα αυτό καταδεικνύει ότι υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, παράγοντας που συντελεί στη διαμόρφωση καλού σχολικού κλίματος.

Ιδιαίτερον ενδιαφέρον παρουσιάζει και το εύρημα σύμφωνα με το οποίο οι έγγαμοι εκπαιδευτικοί εκμυστηρεύονται περισσότερο στον (στη) διευθυντή (-τρια) τους ένα προσωπικό τους πρόβλημα το οποίο επηρεάζει την απόδοσή τους στο σχολείο σε σύγκριση με τους άγαμους συναδέλφους τους. Μια εξήγηση για τη διαφοροποίηση αυτή ίσως να είναι το γεγονός ότι οι έγγαμοι εκπαιδευτικοί έχουν περισσότερα προβλήματα (π.χ.οικονομικά, κοινωνικά) από τους άγαμους συναδέλφους τους και επομένως στο πρόσωπό του (της) διευθυντή(-ριας) τους βλέπουν τον άνθρωπο εκείνο που μπορεί να τους κατανοήσει και να τους επιλύσει κάποια από τα προβλήματά τους.

Σύμφωνα με το εύρημά μας, οι σημαντικότεροι λόγοι που συντελούν, από «πολύ» μέχρι «πάρα πολύ», στην εκμυστήρευση των εκπαιδευτικών στον (στη) διευθυντή(-ριας) τους προσωπικά/οικογενειακά τους προβλήματα, κατά σειρά κατατάξης είναι: ο σεβασμός και η εκτίμηση στο πρόσωπο του διευθυντή, η διακριτικότητα και η εχεμύθεια του διευθυντή, το ενδεχόμενο συμβουλευτικής στήριξης, και η κατανόηση και επίλυση του προβλήματός τους από το διευθυντή του σχολείου τους.

Από την πλευρά των διευθυντών (-ριων) οι σημαντικότεροι λόγοι, κατά σειρά κατάταξης είναι:η βεβαιότητα για τη διακριτικότητα και την εχεμύθεια τους, το ενδεχόμενο συμβουλευτικής στήριξης τους, η κατανόηση και η επίλυση του προβλήματος τους και ο σεβασμός και η εκτίμηση στο πρόσωπο του(της) διευθυντή(-

ριας). Το αποτέλεσμα αυτό που επιβεβαιώνει την Υ2 ερευνητική μας υπόθεση, συνεπάγεται ότι η εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών στο πρόσωπο του(της) διευθυντή(-ριας) του σχολείου βασίζεται κυρίως στα αισθήματα εκτίμησης και σεβασμού που νιώθουν για την ακεραιότητα και το ήθος του χαρακτήρα του. Οι εκπαιδευτικοί αποζητούν στο πρόσωπο του διευθυντή ένα φίλο, έναν καθοδηγητή, ο οποίος με ενσυναίσθηση θα προσπαθήσει να κατανοήσει τα προβλήματά τους, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αναλάβει συμβουλευτικό ρόλο. Εξάλλου, ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι υποχρεωμένος να επιδεικνύει πραγματικό ενδιαφέρον για τα προσωπικά προβλήματα των εκπαιδευτικών, επειδή η διαιώνισή τους ενδεχομένως να διαταράζει την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Σε σχέση με τον παράγοντα «οργανικότητα του σχολείου» το δείγμα της έρευνάς μας έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί και τα διευθυντικά στελέχη των μικρών σχολείων (2θέσια-4θέσια) συμφωνούν ότι οι πρώτοι εκμυστηρεύονται τα προβλήματά τους στους προϊσταμένους περισσότερο σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους των μεσαίων και μεγάλων σχολικών μονάδων. Πιθανόν, όπως αναφέραμε πιο πάνω, η διαφοροποίηση αυτή να συμβαίνει γιατί στα μικρά σχολεία υπηρετούν συνήθως νεοδιοριζόμενοι εκπαιδευτικοί ή εκπαιδευτικοί με λίγα χρόνια και αναζητούν την κατανόηση των προβλημάτων τους και τη συμβουλευτική στήριξη στο πρόσωπο του(της) διευθυντή(-ριας) τους.

Αναφορικά με την πραγματοποίηση διερευνητικών συναντήσεων – συζητήσεων του διευθυντή «με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις» (ερώτηση 10) το δείγμα της έρευνας έδειξε ότι το 16,3% των εκπαιδευτικών απάντησε «πάντα», το 70,0% «μερικές φορές», και το 12,5% δήλωσε «ποτέ». Τα αντίστοιχα ποσοστά των διευθυντικών στελεχών είναι 33,8%, 55,4% και 10,8%.

Από τα παραπάνω δεδομένα προκύπτει ότι σε ένα στα δέκα δημοτικά σχολεία του νομού Βοιωτίας δεν πραγματοποιούνται διερευνητικές συναντήσεις πριν από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, ενώ στην πλειονότητά (70,0%-55,4%) των σχολείων οι συναντήσεις αυτές γίνονται επιλεκτικά. Η επιλογή αυτή των διευθυντών πιθανόν να οφείλεται στην προκαθορισμένη θεματολογία των περισσότερων συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων, αφού είναι κοινά αποδεκτό ότι αφορούν

ζητήματα για τα οποία προβλέπεται συγκεκριμένη διαδικασία από την υφιστάμενη εκπαιδευτική νομοθεσία.

Οι εκπαιδευτικοί, που στην προηγούμενη ερώτηση (10) απάντησαν ότι πραγματοποιούνται διερευνητικές συναντήσεις- συζητήσεις πριν από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, δήλωσαν ότι οι συναντήσεις αυτές βοήθησαν από «πολύ» μέχρι «πάρα πολύ» : στην έκφραση της γνώμης τους (73,7%), στον περιορισμό των διενέξεων (61,9%) και στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων (62,5%). Τα αντίστοιχα στοιχεία των διευθυντικών στελεχών είναι 78,5%, 67,7% και 75,4%. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει την Υ3 ερευνητική μας υπόθεση, σύμφωνα με την οποία οι συναντήσεις διευθυντή(-ριας) και εκπαιδευτικών πριν από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων συντελούν στον περιορισμό των τριβών και στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων. Μολονότι, από τα αποτελέσματα αυτά φαίνεται να υπάρχει μια μικρή διαφοροποίηση στους λόγους πραγματοποίησης αυτών των συναντήσεων, ωστόσο η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας μεταξύ διοικούντος και διοικουμένων :

- *συμβάλλει* στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων και κατ' επέκταση στη διαμόρφωση καλού σχολικού κλίματος,
- *προσφέρει* στα διευθυντικά στελέχη τη δυνατότητα να συγκεντρώσουν τις απαραίτητες πληροφορίες οι οποίες θα αξιοποιηθούν για τον καλύτερο συντονισμό των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων,
- *διευκολύνει* τους εκπαιδευτικούς να εκφράζουν τις απόψεις τους, και
- *καταδεικνύει* τη δημοκρατική μορφή ηγεσίας στο ελληνικό δημοτικό σχολείο

Ως προς τον τρόπο λήψης αποφάσεων στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων το 36,3% των εκπαιδευτικών δήλωσε ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται «ομόφωνα» και το 44,4% «κατά πλειοψηφία». Τα αντίστοιχα ποσοστά των διευθυντικών στελεχών είναι 66,2% και 20,0%.

Συγκρίνοντας τα παραπάνω αποτελέσματα , που δε συμφωνούν με τα ευρήματα άλλων σχετικών ερευνών (Γιαννακοπούλου 2008, Σιδηροπούλου,2010) οι οποίες πραγματοποιήθηκαν στη Θεσσαλονίκη και την Αθήνα, παρατηρούμε διαφοροποίηση στη μορφή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι οι διοικούντες και οι διοικούμενοι αντιλαμβάνονται με διαφορετική οπτική τη λειτουργία του συγκεκριμένου

συλλογικού οργάνου του σχολείου τους. Ανεξάρτητα από την παραπάνω επισήμανση μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι σ' ένα σημαντικό ποσοστό (36,3%-66,2%) τα δημοτικά σχολεία του νομού Βοιωτίας φαίνεται να έχουν θετικό κλίμα.

Σε σχέση με τον παράγοντα «οργανικότητα του σχολείου» το δείγμα της έρευνάς μας έδειξε ότι τα διευθυντικά στελέχη των μικρών και μεσαίων σχολικών μονάδων δηλώνουν περισσότερο ότι οι αποφάσεις στις συνεδρίες του συλλόγου διδασκόντων είναι ομόφωνες σε σύγκριση με τους συναδέλφους των μεγάλων σχολείων. Η διαφοροποίηση αυτή πιθανόν να συμβαίνει γιατί στα μικρά και μεσαία σχολεία υπάρχει λόγω του μικρού αριθμού εκπαιδευτικών, καλύτερη επικοινωνία, η οποία συντελεί στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

Αναφορικά με τους λόγους που συντελούν στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων, το δείγμα της έρευνας έδειξε τα εξής: Από την πλευρά των εκπαιδευτικών «η συνοχή της ομάδας» θεωρείται από «πολύ» μέχρι «πάρα πολύ» ως πρώτος λόγος, και ακολουθούν με σειρά κατάταξης: η ωριμότητα των συναδέλφων, η βαρύτητα του θέματος της συζήτησης και η καθοδήγηση του διευθυντή (βλ. Πίνακες 15α,β,γ,δ)

Από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών «η συνοχή της ομάδας θεωρείται «πολύ» μέχρι «πάρα πολύ» ως πρώτη κύρια προϋπόθεση, και ακολουθούν με σειρά κατάταξης: η ωριμότητα των συναδέλφων, η βαρύτητα του θέματος της συζήτησης και η καθοδήγηση του διευθυντή (βλ. Πίνακες 16α,β,γ,δ). Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνουμε ότι με κάποια διαφορά στα ποσοστά, οι ομόφωνες αποφάσεις φαίνεται να είναι προϊόν της συνοχής της ομάδας και της ωριμότητας των συναδέλφων. Τα ευρήματα αυτά μπορούν να αποδοθούν στον παράγοντα «οργανικότητα του σχολείου» αφού όπως αναφέραμε πιο πάνω, στα μικρά και μεσαία σχολεία, που αποτελούν την πλειονότητα στο νομό Βοιωτίας, υπάρχει καλύτερη επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, που συντελεί στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Πραγματικά, σε ένα σύλλογο διδασκόντων, που τα μέλη του διακρίνονται για την ωριμότητά τους (δηλαδή υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και διαθέτουν διαπροσωπικές δεξιότητες) κυριαρχεί το «εμείς» αντί του «εγώ» και επικρατεί ομαδική συμπεριφορά, λογικό είναι να επηρεάζεται θετικά, ο βαθμός συνεκτικότητας του συγκεκριμένου συλλογικού οργάνου (Σαϊτης, 2014β:205).

Στο ερώτημα (14) «αν ο (η) διευθυντής(-ρια) επιδιώκει φιλικές συναντήσεις με όλους τους συναδέλφους εκτός σχολικού ωραρίου» το 71,3% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών και το 86,2% των διευθυντικών στελεχών απάντησε καταφατικά. Το αποτέλεσμα αυτό, που επαληθεύει την Υ4 ερευνητική μας υπόθεση, καταδεικνύει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών επιδιώκει τέτοιου είδους συναντήσεις, οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα στα μέλη της σχολικής κοινότητας να μιλήσουν σε μια ανεπίσημη, προσωπική και φιλική βάση. Ή όπως ειπώθηκε «το αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής (δηλαδή οι φιλικές συναντήσεις) δε βοηθά μόνο στη βελτίωση του οργανωσιακού κλίματος αλλά οι εκπαιδευτικοί εργαζόμενοι ως μέλη μιας ομάδας γίνονται πιο δημιουργικοί» (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012^α:277)

Σε συνδυασμό με τον παράγοντα «συνολικά χρόνια υπηρεσίας» το δείγμα της έρευνάς μας έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας απαντούν περισσότερο ότι ο(η) διευθυντής(-ρία) του σχολείου τους επιδιώκει φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση. Ίσως η εξήγηση να είναι πάλι ίδια, όπως προηγουμένως, αρκεί να δεχθούμε ότι οι νέοι εκπαιδευτικοί υπηρετούν κυρίως σε μικρά και μεσαία σχολεία, όπου επικρατούν ευνοϊκότερες συνθήκες για άτυπες συνενυρέσεις του (της) διευθυντή(-ριας) με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου.

Ως προς τη συμβολή των φιλικών συναντήσεων στη λειτουργικότητα της σχολικής μονάδας, το δείγμα της έρευνάς μας έδειξε, από «πολύ» μέχρι «πάρα πολύ», ως πρώτο παράγοντα τη μείωση των εντάσεων και την επίλυση προβλημάτων και ακολουθούν με σειρά κατάταξης: η σύσφιξη σχέσεων, η αποτελεσματικότερη συνεργασία και η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων του διδακτικού προσωπικού, κατά την άποψη των εκπαιδευτικών. Από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών η σειρά κατάταξης έχει ως εξής: η σύσφιξη σχέσεων μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών, η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων του διδακτικού προσωπικού, η μείωση των εντάσεων και η επίλυση προβλημάτων και η αποτελεσματικότερη συνεργασία.

Τα παραπάνω ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί και τα διευθυντικά στελέχη δεν συμφωνούν ως προς τους δύο πρώτους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά τη λειτουργικότητα των σχολικών μονάδων. Ωστόσο από τα ποσοστά των απαντήσεων των Υποκειμένων της έρευνάς μας (βλ. Πίνακες 17α,β,γ,δ,

και 18α,β,γ,δ) μπορούμε να πούμε ότι η αίσθηση της οικειότητας και της συλλογικότητας που αποπνέουν αυτές οι συναντήσεις ασκεί ευεργετική επίδραση τόσο στη βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων όσο και στη διαμόρφωση ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α). Συνεπώς, δικαιολογημένα οι συγκεκριμένες συναντήσεις λειτουργούν ως ισχυρός παρωθητικός παράγοντας για την εγκαθίδρυση αποτελεσματικού συνεργατικού κλίματος και για την ανάπτυξη της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ διευθυντή και των εκπαιδευτικών.

Αναφορικά με τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου, το δείγμα έδειξε με συχνότητα «πάντα» ως πρώτη δραστηριότητα του (της) διευθυντή(-ριας) στην ενθάρρυνση για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών (58,1%) και ακολουθούν με σειρά κατάταξης: στον κατ' ιδίαν έπαινο (38,8%), στην κινητοποίηση των εκπαιδευτικών για την επίτευξη υψηλών στόχων (36,3%) και στον έπαινο δημόσια (32,5%), κατά την άποψη των εκπαιδευτικών. Από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών, η σειρά κατάταξης έχει ως εξής: ο κατ' ιδίαν έπαινος (75,4%), η ενθάρρυνση για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών (72,3%), ο έπαινος δημόσια (53,8%) και η κινητοποίηση των εκπαιδευτικών για την επίτευξη υψηλών στόχων (30,8%).

Τα ευρήματα αυτά που επιβεβαιώνονται και από προηγούμενες έρευνες (Σιδηροπούλου, 2010, Μπαγιώργας, 2014), καταδεικνύουν ότι πολλά διευθυντικά στελέχη σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Βοιωτίας επιτυγχάνουν να μεταδώσουν με πειστικό τρόπο το όραμά τους στους εκπαιδευτικούς των σχολείων τους, ώστε να συμμετέχουν ενεργητικά στην υλοποίησή του. Εξάλλου, η επιτυχημένη άσκηση των ηγετικών καθηκόντων στα πλαίσια της σχολικής πραγματικότητας προϋποθέτει την ικανότητα του διευθυντή να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β). Επειδή η παρακίνηση καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού, τα ηγετικά στελέχη πρέπει να γνωρίζουν, την τεχνική της «θετικής ενίσχυσης» σύμφωνα με την οποία «ο έπαινος και η αναγνώριση μπορούν να καταφέρουν πολλά στον εργασιακό χώρο (Novack, 2007) και βάσει του **νόμου του αποτελέσματος** (Law effect) η συμπεριφορά, η οποία καταλήγει σ' ένα ευχάριστο αποτέλεσμα, είναι πιθανόν να επαναληφθεί, ενώ η συμπεριφορά η οποία

καταλήγει σ'ένα δυσάρεστο αποτέλεσμα δεν είναι πιθανόν να επαναληφθεί (Thorndike,1911:244)».(Όπως στο : Σαΐτης 2014β:170).

Βέβαια, αν συγκρίνουμε τα ποσοστά από τις απαντήσεις των διευθυντικών στελεχών με εκείνα των εκπαιδευτικών θα διαπιστώσουμε ότι τα στελέχη παρουσιάζουν μια «ωραιοποιημένη» κατάσταση, που δε συμφωνεί με την πραγματικότητα, όπως τη βιώνουν οι εκπαιδευτικοί στα σχολεία τους. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να αποδοθεί στην υποκειμενική κρίση των διευθυντών σχολικών μονάδων και στο γεγονός ότι οι ίδιοι είναι επιεικείς με τους εαυτούς τους (Σιδηροπούλου,2010).

Σε συνδυασμό με τον παράγοντα «οργανικότητα του σχολείου» το δείγμα της έρευνας έδειξε ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί στα μεσαία και μεγάλα σχολεία, σε σχέση με τα μικρά σχολεία, απαντούν ότι ο (η) διευθυντής(-ρια) επαινεί «πάντα» τους εκπαιδευτικούς δημόσια. Η διαφοροποίηση αυτή πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι στα μεσαία και μεγάλα δημοτικά σχολεία αναλαμβάνονται περισσότερες δημιουργικές δραστηριότητες και διοργανώνονται σχολικές εκδηλώσεις απ' ό,τι στα μικρά σχολεία, που αντιμετωπίζουν λειτουργικά προβλήματα (Παπασταμάτης,1998, Σαΐτης,2000), οπότε οι διευθυντές (-ριες) των μεγάλων σχολικών μονάδων έχουν τη δυνατότητα να επαινέσουν δημόσια τους συντελεστές των δημιουργικών δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων για την έμπρακτη συμμετοχή τους σε αυτές. Κατ' επέκταση όταν ο(η) διευθυντής(-ρια) επαινεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους τότε και οι τελευταίοι νιώθουν ότι ο(η) προϊστάμενος(-νη) τους αναγνωρίζει «τις ικανότητες και την προσφορά τους είναι διετεθειμένοι να συνάψουν καλές σχέσεις μαζί τους» (Κούλα,2011:176).

Αναφορικά με το αν «στο πλαίσιο της καθημερινή σας εργασίας νιώσατε ενοχλημένοι σε κάποια εντολή του (της) διευθυντή (-ριας)» οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών, από «αρκετά» μέχρι «πάρα πολύ» κατά σειρά κατάταξης είναι: η εντολή του διευθυντή δόθηκε σε ακατάλληλη στιγμή (15,0%), ο τόνος με τον οποίο δόθηκε η εντολή ήταν αυταρχικός (13,8%) και η εντολή δόθηκε σε τόπο που δεν πληρούσε τις προϋποθέσεις (10,1%). Τα αντίστοιχα ποσοστά των διευθυντικών στελεχών είναι: 18,5%, 15,3% και 9,2%. Το αποτέλεσμα αυτό που επιβεβαιώνει την Υ5 ερευνητική μας υπόθεση, έρχεται σε συμφωνία με προηγούμενες έρευνες (Σιδηροπούλου, 2010, Μπαγιώργας, 2014) που υπογραμμίζουν ότι ο ακατάλληλος χρόνος που δόθηκε η εντολή ήταν ο βασικότερος λόγος ενοχλήσης των

εκπαιδευτικών σε εντολή του διευθυντή του σχολείου. Ο λόγος αυτός καθώς και οι δύο επόμενοι, δηλαδή, ο τόνος μετάδοσης της εντολής και ο ακατάλληλος τόπος, αποτελούν αιτίες που οι εκπαιδευτικοί ενοχλούνται από τον τρόπο επικοινωνίας με το διευθυντή τους. Προφανώς, οι διευθυντές αυτής της κατηγορίας δεν έχουν τύχει της απαιτούμενης επιμόρφωσης σε θέματα που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Ως προς τους τρόπους με τους οποίους ο(η) διευθυντής(-ρια) αντιμετωπίζει τα παράπονα των εκπαιδευτικών, το δείγμα της έρευνάς μας έδειξε, από «πολύ» μέχρι «πάρα πολύ», ως πρώτο κύριο τρόπο «ακούει ο διευθυντής με ευαισθησία και ενδιαφέρον το θέμα»(79,4%) και ακολουθούν με σειρά κατάταξης: «αναζητά τα βαθύτερα αίτια μέσα σε κλίμα συνεργασίας» (69,4%) «αναγνωρίζει κάποια τυχόν λανθασμένη συμπεριφορά και καταλήγει σε σχέδιο δράσης» (65,6%) και «αγνοεί το θέμα» (1,9%), κατά την άποψη των εκπαιδευτικών. Τα αντίστοιχα ποσοστά των διευθυντικών στελεχών είναι: 93,8%, 86,2% 67,7% και 1,5%.

Από τα παραπάνω ευρήματα γίνεται σαφές ότι η πλειοψηφία των διοικούντων και διοικουμένων συμφωνεί , σε μεγάλο βαθμό ότι τα διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Βοιωτίας, αντιμετωπίζουν με ευαισθησία τα όποια παράπονα των συναδέλφων τους και προσπαθούν να εντοπίσουν τα βαθύτερα αίτια τους μέσα σε κλίμα συνεργασίας και αλληλοκατανόησης. Δηλαδή, αναζητούν λύσεις, ώστε να μη διαταράσσεται το κλίμα του σχολείου τους, που, όπως έχει ήδη αναφερθεί, το θετικό κλίμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας.

Σύμφωνα με το εύρημά μας, οι σημαντικότεροι λόγοι, που «συντελούν στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο» (ερώτηση 19) από «πολύ» μέχρι «πάρα πολύ» , κατά σειρά κατάταξης είναι: η ύπαρξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων (90,6%), η αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών (90,0%), η ευελιξία του διευθυντή στην τήρηση των κανονισμών που καθορίζουν το πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου με παράλληλη ανάπτυξη ελευθερίας των εκπαιδευτικών (90,0%), η ανάπτυξη κοινού οράματος διευθυντή και εκπαιδευτικών (80,7%) και οι τεχνικές αντιμετώπισης και διαχείρισης του άγχους των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή (75,0%) κατά την

άποψη των εκπαιδευτικών. Τα αντίστοιχα ποσοστά των διευθυντικών στελεχών είναι: 90,8%,96,9%, 100,0% 86,1% και 89,2%.

Από το αποτέλεσμα αυτό, που επαληθεύει την Υ6 ερευνητική μας υπόθεση, διαπιστώνουμε ότι οι τρεις πρώτοι παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα μιας σχολικής μονάδας είναι: η ύπαρξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων, η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών και η ευελιξία του διευθυντή στην τήρηση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας με παράλληλη ανάπτυξη ελευθερίας των εκπαιδευτικών.

Σε ό,τι αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται σε μία σχολική μονάδα σχετικές ερευνητικές μελέτες ανέδειξαν ως σημαντικό το ρόλο της προσωπικότητας όλων των μελών του συλλόγου διδασκόντων στη διαμόρφωση καλών σχέσεων. Συγκεκριμένα «το πνευματικό και μορφωτικό επίπεδο, τα αυξημένα προσόντα, η ατομική συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, καθώς επίσης η έντονη προσωπικότητα του διευθυντή, οι δεξιότητες που διαθέτει για τον κατάλληλο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού, οι δυνατότητες του για την εφαρμογή βασικών αρχών διοίκησης και το επιστημονικό του υπόβαθρο αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη σωστών διαπροσωπικών σχέσεων» (Μπαγιώργας, 2014:35,Πομάκη,2007, Κούλα,2011).

Κατ' επέκταση, σχετικά με την ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης υποστηρίζεται (Σαΐτης, 2014β) « η εμπιστοσύνη ανάμεσα σε διευθυντή και εκπαιδευτικούς σχετίζεται με θετικά αποτελέσματα όσον αφορά τη λειτουργικότητα της σχολικής μονάδας, αφού η εμπιστοσύνη διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ διοικούντος και διοικουμένων και ενισχύει τη συνεργατική προσπάθεια, των μελών της σχολικής κοινότητας, στοιχείο που ενδυναμώνει περισσότερο τις συναδελφικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου» (σελ.168).

Όσον αφορά, τέλος, την ευελιξία του (της) διευθυντή(-ριας) στην τήρηση των κανόνων δικαίου, στις δύσκολες στιγμές ο ικανός ηγέτης δεν κάνει άμεσα χρήση της εξουσίας, αλλά μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας προσπαθεί να αντιμετωπίσει τις όποιες αποκλίνουσες συμπεριφορές συναδέλφων του. Δηλαδή, χρησιμοποιεί ως μέσο περισσότερο την «πειθώ» παρά την εξουσία της θέσης του(της) και την απειλή των κυρώσεων που προβλέπονται από τους κανόνες του διοικητικού δικαίου.

Συνοψίζοντας τις παραπάνω σκέψεις, μπορούμε να πούμε ότι έχει μεγάλη σημασία ο τρόπος με τον οποίο ένα διευθυντικό στέλεχος σχολικής μονάδας διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τα άλλα μέλη της σχολικής μονάδας και το να ασκεί θετική επιρροή πάνω τους για το καλό όλων.

Αναφορικά με τη συμβολή του θετικού κλίματος «στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας» (ερώτηση 20), το δείγμα της έρευνας έδειξε, από «πολύ» μέχρι «πάρα πολύ», ως πρώτο κύριο παράγοντα τη δημιουργία συνθηκών συνεργασίας για τους εκπαιδευτικούς (96,9%) και ακολουθούν με σειρά κατάταξης : η άσκηση θετικής επιρροής στην ποιότητα εργασίας των εκπαιδευτικών (96,3%) , η δημιουργία καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών (94,4%), η συμβολή στην παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών (89,4%) και η άσκηση θετικής επιρροής στα κίνητρα των εκπαιδευτικών (78,2%), κατά την άποψη των εκπαιδευτικών. Τα αντίστοιχα ποσοστά των διευθυντών (-ριων) είναι: 100,0%, 96,9%, 100,0% 95,4% και 84,6%,

Τα παραπάνω ευρήματα, που επιβεβαιώνουν την Υ7 ερευνητική μας υπόθεση, έρχονται σε συμφωνία με προηγούμενες έρευνες (Αγγελόπουλος κ.ά,2002, Σιδηροπούλου, 2010, Μπαγιώρκας,2014) σύμφωνα με τις οποίες διοικούντες και διοικούμενοι αποδίδουν βαρύνουσα σημασία στη χρησιμότητα της συνεργασίας με τους συναδέλφους τους για θέματα που αφορούν την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι σε μία σχολική μονάδα με ευνοϊκό κλίμα οι εκπαιδευτικοί χαρακτηρίζονται από την ανοιχτή επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ τους, το πνεύμα συναδελφικότητας, συνεργασίας και συλλογικής προσπάθειας για την επίλυση των προβλημάτων του σχολείου και την πραγματοποίηση των στόχων του.

5. Προτάσεις εκπαιδευτικών και διευθυντικών στελεχών

Σε ότι αφορά τις προτάσεις των εκπαιδευτικών και διευθυντικών στελεχών σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Βοιωτίας αναφέρουμε τα εξής:

Ως προς τη βελτίωση του(της) διευθυντή (-ριας) του σχολείου στον τομέα της επικοινωνίας με το διδακτικό προσωπικό, απάντησε μόνο το 51,3% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών. Από το ποσοστό αυτό το 23,8% προτείνει την ύπαρξη αμοιβαίας

εμπιστοσύνης και διδακτικού προσωπικού. Από την πλευρά των διευθυντών(-ριων) απάντησε το 70,8%. Από το ποσοστό αυτό το 18,5% προτείνει τη δημιουργία ευχάριστης και φιλικής ατμόσφαιρας.

Ως προς τον τρόπο λήψης ομόφωνων αποφάσεων στον σύλλογο διδασκόντων, απάντησε μόνο το 51,9% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών. Από το ποσοστό αυτό το 23,1% των εκπαιδευτικών προτείνει σεβασμό στις αποφάσεις των εκπαιδευτικών. Από την πλευρά των διευθυντών (-ριών) απάντησε το 73,8%. Από το ποσοστό αυτό το 49,2% των διευθυντικών στελεχών προτείνει σύννομη και σύμφωνη με τους σκοπούς συναπόφαση με τους εκπαιδευτικούς με βάση κανόνες κοινά συμφωνημένους.

Ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης παραπόνων που διατυπώνονται από εκπαιδευτικούς, απάντησε μόνο το 52,5% των εκπαιδευτικών. Από το ποσοστό αυτό, το 20,6% των εκπαιδευτικών προτείνει έλεγχο και διερεύνηση των αιτιών δημιουργίας και εμφάνισης παραπόνων. Από την πλευρά των διευθυντών (-ριων) απάντησε το 70,8%. Από το ποσοστό αυτό 24,6% προτείνει κοινή στάση στον τρόπο αντιμετώπισης παραπόνων και σαφή καθορισμό ρόλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

1. Περίληψη

Στο κεφάλαιο αυτό καταγράφονται τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε ύστερα από την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας και διατυπώνονται τεκμηριωμένες προτάσεις, οι οποίες έχουν στόχο τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στα δημοτικά σχολεία του νομού Βοιωτίας και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότερη λειτουργία των σχολείων αυτών.

2. Συμπεράσματα

Η διερεύνηση του θέματος της αλληλεπίδρασης διευθυντικών στελεχών και εκπαιδευτικών σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Βοιωτίας είχε ως βασικό στόχο να προβάλλει τις αντιλήψεις και τις εκτιμήσεις των διευθυντών και εκπαιδευτικών για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στα σχολεία που υπηρετούν. Τα βασικά σημεία αναφοράς στα οποία απάντησαν οι διευθυντές(-ριες) και εκπαιδευτικοί, που συμμετείχαν στην έρευνα, ήταν το είδος των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση αυτών των διαπροσωπικών σχέσεων καθώς και η συμβολή τους στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Από τη συνολική θεώρηση των επιμέρους ευρημάτων προκύπτουν οι παρακάτω διαπιστώσεις:

- ✓ Η διοίκηση στα περισσότερα δημοτικά σχολεία του νομού Βοιωτίας ασκείται από άνδρες εκπαιδευτικούς, έστω και αν οι γυναίκες εκπαιδευτικοί αποτελούν την πλειονότητα στο συγκεκριμένο νομό. Έτσι, για άλλη μία φορά διαπιστώνεται σε έρευνα η χαμηλή συμμετοχή της γυναίκας εκπαιδευτικού στην κατάληψη ηγετικών θέσεων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.
- ✓ Η πλειονότητα των διευθυντικών στελεχών της έρευνάς μας στερούνται της κατάλληλης διοικητικής επιμόρφωσης με αποτέλεσμα τα στελέχη αυτά να ασκούν τα καθήκοντά τους στηριζόμενα περισσότερο στην οποιαδήποτε

εμπειρία και την καλή τους διάθεση και λιγότερο στην επιστημονική τους κατάρτιση στο γνωστικό αντικείμενο της διοίκησης της εκπαίδευσης.

- ✓ Η πλειονότητα τόσο των διευθυντών όσο και των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι υπάρχει δυνατότητα προσέγγισης εκπαιδευτικών και διευθυντή λόγω της ικανότητας του τελευταίου να χειρίζεται σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα. Ως βασικότεροι λόγοι αυτής της προσέγγισης είναι το ειλικρινές ενδιαφέρον και η υποστήριξη του διευθυντή.
- ✓ Η μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών δηλώνει ότι οι εκπαιδευτικοί εκμυστηρεύονται στους προϊσταμένους τους προσωπικά προβλήματα. Το εύρημα αυτό καταδεικνύει ότι υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ διοικούντος και διοικουμένων.
- ✓ Η εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών στο πρόσωπο του(της) διευθυντή(-ριας) βασίζεται κυρίως στα αισθήματα εκτίμησης και σεβασμού που νιώθουν για την ακεραιότητα και το ήθος του χαρακτήρα του.
- ✓ Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών και των διευθυντών του νομού Βοιωτίας συμφωνεί ότι οι διερευνητικές συναντήσεις με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις γίνεται επιλεκτικά , γεγονός που δεν βοηθά στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων.
- ✓ Η επιδίωξη του διευθυντή της σχολικής μονάδας για προσωπική επαφή και τις ιδιαίτερες συζητήσεις με τους εκπαιδευτικούς εντός του σχολικού ωραρίου συμβάλλει στην edραίωση μιας ουσιαστικής επικοινωνίας. Η σωστή επικοινωνία αποτελεί βασικό παράγοντα της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου.
- ✓ Οι φιλικές συναντήσεις του διευθυντή με το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου εκτός του διδακτικού ωραρίου επιδρούν θετικά τόσο στη βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων όσο και στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου.
- ✓ Η πλειονότητα διοικούντων και διοικουμένων δέχεται ότι η παρακίνηση των εκπαιδευτικών για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών είναι μία σημαντική ικανότητα που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας.
- ✓ Τα παράπονα των εκπαιδευτικών αντιμετωπίζονται από τον(τη) διευθυντή(-ρια) του σχολείου με ευαισθησία και ενδιαφέρον. Δηλαδή,προσπαθούν να

εντοπίσουν τα βαθύτερα αίτια των παραπόνων μέσα σε κλίμα συνεργασίας και αλληλοκατανόησης.

- ✓ Η ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων σε μία σχολική μονάδα εξαρτάται κατά κύριο λόγο ,από την προσωπικότητα (π.χ. πνευματικό και μορφωτικό επίπεδο, η ατομική συμπεριφορά κ.ά) των μελών που απαρτίζουν τον σύλλογο διδασκόντων του συγκεκριμένου σχολείου.
- ✓ Οι διευθυντές(-ριες) και οι εκπαιδευτικοί αποδίδουν βαρύνουσα σημασία στη χρησιμότητα της συνεργασίας με τους συναδέλφους τους για θέματα που αφορούν την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι σε μια σχολική μονάδα με ευνοϊκό κλίμα οι εκπαιδευτικοί χαρακτηρίζονται από την ανοιχτή επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ τους, το πνεύμα συναδελφικότητας , συνεργασίας και συλλογικής προσπάθειας για την επίλυση των προβλημάτων του σχολείου και την πραγματοποίηση των στόχων του.

3. Προτάσεις

Η παρούσα έρευνα μελέτησε τις στάσεις και τις αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών και των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στα δημοτικά σχολεία της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Βοιωτίας. Με βάση τις παραπάνω διαπιστώσεις εκτιμούμε ότι οι διαπιστώσεις αυτές πρέπει να μελετηθούν επισταμένως από τον αρμόδιο κρατικό φορέα. Συγκεκριμένα, κρίνεται απαραίτητη η θέσπιση Προγράμματος Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης, όπου οι υποψήφιοι προϊστάμενοι σχολικών μονάδων να τυγχάνουν ειδικής κατάρτισης σε θεωρητική αλλά και σε πρακτική βάση. Με αυτόν τον τρόπο οι υποψήφιοι θα αποκτούν, εκτός από τις βασικές γνώσεις της σύγχρονης διοίκησης και γνώσεις στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων όπως τρόπους επικοινωνίας και επίλυσης συγκρούσεων.

Αναγκαία είναι, επίσης και η θέσπιση και η συστηματική λειτουργία επιμορφωτικών προγραμμάτων για διοικούντες και διοικουμένους σχολικών μονάδων έτσι ώστε, σε τακτά χρονικά διαστήματα, να καταρτίζονται σε θέματα που άπτονται στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος όπως είναι: η αμφίδρομη επικοινωνία, η

διευθέτηση των συγκρούσεων, η διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων, η δυναμική των ομάδων ,κ.ά.

Όλα αυτά που επισημάνθηκαν στην παρούσα έρευνα μας οδηγούν σε μία αναζήτηση ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού δημοτικού σχολείου μέσα στο οποίο οι μικροί μαθητές όλων των περιοχών της χώρας θα μπορούν να μάθουν πώς να δημιουργούν και πώς μέσα από τη δημιουργική δραστηριότητα να αισθάνονται ευτυχισμένοι. Η επίτευξη όμως του στόχου αυτού δημιουργεί μια σειρά προβληματισμών για την υφιστάμενη σχολική πραγματικότητα, όπως: Πότε και με ποιο τρόπο θα περιορισθεί η εκπαιδευτική ανισότητα μεταξύ αστικών και αγροτικών περιοχών της χώρας; Μήπως οι εκπαιδευτικοί με τον όρο συναδελφικές σχέσεις εννοούν το φιλικό, οικείο κλίμα των διαπροσωπικών σχέσεων και όχι μια υψηλού επιπέδου συνεργασία, η οποία επικεντρώνεται στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και της επαγγελματικής ανάπτυξής τους; Οι εκπαιδευτικοί αναφέρονται σε μια επικοινωνία ουσιαστική ή σε μια επιφανειακή διαδικασία με τυπικά χαρακτηριστικά; Πότε, επιτέλους ο αρμόδιος κρατικός φορέας θα καθιερώσει ένα σταθερό και αξιοκρατικό σύστημα επιλογής των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης; Οι προβληματισμοί αυτοί καθώς και πολλοί άλλοι προβάλλουν την ανάγκη και άλλων εμπεριστατωμένων ερευνών πανελλαδικής κλίμακας προκειμένου να μελετηθούν και επιλυθούν χρόνια εκπαιδευτικά ζητήματα, όπως είναι η στελέχωση και η χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων, η μεταβίβαση σημαντικών αρμοδιοτήτων στα διοικητικά όργανα του σχολείου, η συστηματική επιμόρφωση και η αξιοκρατική επιλογή των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης και φυσικά η αλλαγή νοοτροπίας όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία.

4. Αδυναμίες και Περιορισμοί της έρευνας

Σε καμία περίπτωση τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δεν μπορούν να είναι γενικεύσιμα σε όλη την ελληνική επικράτεια καθώς εξετάστηκε μόνο ένας νομός σε ένα γεωγραφικό διαμέρισμα στο οποίο οι στάσεις, οι συμπεριφορές και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες διαμορφώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και κατ' επέκταση το κλίμα του σχολείου ανάμεσα στον διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς, μπορεί να διαφέρει σε σχέση με τις υπόλοιπες γεωγραφικές περιοχές της χώρας. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης

έρευνας θα είχαν περισσότερο ενδιαφέρον και θα ήταν περισσότερο γενικεύσιμα εάν η έρευνα διενεργούνταν ταυτόχρονα και σε άλλους νομούς της ελληνικής επικράτειας.

Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής εξαρτώνται κατά πολύ και από την ειλικρίνεια των συμμετεχόντων στην έρευνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ελληνόγλωσση

- Βάμβουκας, Μ(1998),*Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*, Γρηγόρης, Αθήνα
- Γουρναρόπουλος, Γ. (2007),*Η συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου ΤΕΠΑΕΣ, Ρόδος
- Δενδρινού-Αντωνάκη, Ν. (1971), *Οργάνωσις και Διοικήσεις της Εκπαιδεύσεως και ιδία της Επαγγελματικής*, Αθήναι.
- Ζαβλανός, Μ. (1999), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Θεοφιλίδης, Χ. & Στυλιανίδης, Μ. (2000),*Φιλοσοφία & Πρακτική της Διοίκησης. Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο*. Κύπρος: Λευκωσία
- Καβούρη, Π.(1998), Το σχολικό κλίμα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: ένας σημαντικός παράγοντας της αξιολόγησης και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τχ.27
- Καψάλης, Α.(2005), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, «Χαρακτηριστικά του καλού σχολείου», Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, σ.σ.3-30
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα.
- Καζάζη, Μ. (2002), *Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία*, 2η έκδοση, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Κούλα, Β.(2011),*Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας*. Διδακτορική διατριβή/ ΑΠΘ, Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής, Τομέας Παιδαγωγικής, Θεσσαλονίκη:
- Κωνσταντίνου, Χ.Ι.(1998), *Σχολική Πραγματικότητα και Κοινωνικοποίηση του Μαθητή*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα
- Κωνσταντίνου, Χ.Ι.(1994), *Το σχολείο ως Γραφειοκρατικός οργανισμός και ο Ρόλος του Εκπαιδευτικού σ' αυτόν*, Εκδόσεις Σμυρνιωτάκη, Αθήνα
- Λαδόπουλος, Ι. (1982), *Θέματα Διοίκησης Προσωπικού*, Αθήνα.
- Λυμπέρης, Λ.(2011), Ο διευθυντής του ελληνικού δημοτικού σχολείου. Εξουσιαστικές πρακτικές, *Τα εκπαιδευτικά*, τεύχος 99-100, (Ιούλιος-Δεκέμβριος, 2011)

- Μαλικιώση-Λοϊζου, Μ. & Σπόντα, Ε. (2002) «Η επίδραση της εκπαίδευσης σε δεξιότητες επικοινωνίας στη μη λεκτική συμπεριφορά, αλληλεπίδρασης της νηπιαγωγού » στο βιβλίο *Μη Λεκτική Επικοινωνία* (Επιμ.), Πολεμικός Ν & Κοντάκος Α. Εκδόσεις, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σσ. 163-186
- Ματσαγγούρας, Η., (2003). *Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας. Η σχολική τάξη. Χώρος- ομάδα-πειθαρχία-μέθοδος*. Αθήνα : Μεταίχμιο
- Μαυρικάκης, Ε. (2008), *Ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη διευθέτηση των συγκρούσεων*, Διπλωματική εργασία, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα
- Μπαγιώργας, Ν. (2014), *Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συμβολή των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Άρτας*, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου ΤΕΠΑΕΣ, Ρόδος
- Μιχόπουλος, Α. (1998), *Εκπαιδευτική Διοίκηση ΙΙ: Διαδικασίες επιρροής και ενεργοποίησης της εργασιακής συμπεριφοράς*, Αθήνα
- Ξωχέλλης, Π. et al (2003), *Γυμνάσιο και Λύκειο στην Ελλάδα, Διαχρονικά ερευνητικά δεδομένα, κριτικές επισημάνσεις, μελλοντικές προοπτικές*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Παπαδάτου, Ε. (2013), *Η συμβολή των διευθυντικών στελεχών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση ως παράγοντας αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας . Συγκριτική μελέτη στους νομούς Αττικής και Κορινθίας*, Μεταπτυχιακή εργασία/Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα
- Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013), *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα
- Παπανασούμ, Ζ. (1995), *Η Διεύθυνση Σχολείου*, Εκδ. Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη
- Παρασκευά, Φ. & Παπαγιάννη, Α. (2008), *Επιστημονικές και παιδαγωγικές δεξιότητες για τα στελέχη της εκπαίδευσης*, ΥΠΕΠΘ, Αθήνα
- Πασιαρδή, Γ. (2001), *Το σχολικό κλίμα. Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω- Γ. Δαρδανός
- Σαΐτη, Α. (2000), *Εκπαίδευση και Οικονομική Ανάπτυξη*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Γ. Δαρδανός, Αθήνα.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012α), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αυτοέκδοση, Αθήνα.

- Σαΐτη,Α.&Σαΐτης, Χ. (2012β), *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*, Αυτοέκδοση, Αθήνα
- Σαΐτης,Χ.(2005,2008),*Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*,Αθήνα, Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. (1997), «Σκέψεις για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση», *Δημόσιος Τομέας*, τεύχος 127, σσ. 33-38.
- Σαΐτης, Χ. ,Δάρρα Μ., Ψάρρη Κ., (1996), *Δυσλειτουργίες στις σχολικές οργανώσεις: Το οργανωτικό πλαίσιο και ο βαθμός οργανωσιακής υποστήριξης σε σχέση με τις συγκρούσεις*, *Νέα Παιδεία*,τχ.79 (126-142)
- Σαΐτης, Χ.(2002,2007), *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη* , Αθήνα, Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. (2014), *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*,β'έκδοση, Αθήνα,Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ.(2014),*Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας, Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές*, Αθήνα, Αυτοέκδοση
- Σκουρής,Β.&Τάχος,Α.(1995), *Δίκαιο της Παιδείας*, 2η έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλας, Θεσσαλονίκη.
- Σπηλιωτόπουλος,Επ.&Χρυσανθάκης,Χ.Γ.(1999), *Βασικοί Θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου*, 5η έκδοση, Εκδόσεις Α. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα.
- Σταμάτης, Π.Ι. (2012),*Επικοινωνία στην εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία*, Εκδόσεις Διάδραση, Αθήνα
- Σιδηροπούλου,Ε. (2010), *Η Αλληλεπίδραση Σχολικής Διεύθυνσης και Εκπαιδευτικών ως Παράγοντας Διαμόρφωσης Θετικού Κλίματος στο Σύγχρον Δημοτικό Σχολείο*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος
- Τόζιου,Σ.(2012),*Η συμβολή του διευθυντή/ριας σχολείου της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη διευθέτηση των συγκρούσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς: Η περίπτωση των νομών Ημαθίας και Θεσσαλονίκης*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου , Ρόδος
- Ταΐλαχίδης, Σ. (2014),*Η συμβολή των διευθυντικών στελεχών στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος: Μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντών των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Ημαθίας*, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου ΤΕΠΑΕΣ, Ρόδος
- Τύπας,Γ&Κατσαρός,Γ.(2003),*Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Από τη Γραφειοκρατία και την Επιστημονική Διοίκηση στη Σύγχρονη Οργανωτική θεωρία*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα

2. Ξενόγλωσση

- Bollen,R.(1996),«School Effectiveness and Improvement» in the book: *Linking school effectiveness and school improvement*, (eds) Reynolds D.,Bollen R.,Greemers B.etc, Routledge, London
- Campbell, J. (1977), “On the Nature of Organizational Effectiveness” In P.S. Goodman and J.M. Pennings (Eds) *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco. Jossey-Bass, pp. 13-55.
- ClickP. (2005), *Διοίκηση Μονάδων Προσχολικής και Σχολικής Αγωγής*, (μετάφραση Μ. Σπανού), Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.
- Daar, S. (2010), “*School climate, teacher satisfaction, and receptivity to change*” Indiana State University, Indiana:Unpublished Ph.D.Thesis
- Dubrin,A. J. (1998), *Essentials of Management*, 14th edition, South Western, College Publishing, U. K.
- Edmonds,R.(1979),“Effective Schools for the Urban Poor” in *Educational Leadership*,37 (1):15-24
- Gallay, L., & Pong, S. (2004), *School Climate And Student’s Intervention Strategies*,Quebec: May
- Georges,D.P. et al. (1998), Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- George T. and Bishop L. (1972), “Relationship of Organizational Structure and Teacher Personality Characteristics to Organizational Climate” in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, pp. 467-76.
- Hoy,W.& Clover, S.I.R. (1986), “Elementary School Climate: a revision of the O.C.D.Q,” in *Educational Administration Quarterly*, Vol.22,pp.93-110
- Hoy, W. & Miskel, C. (1987, 1996, 2001), *Educational Administration: Theory Research and Practice*, Lane Akers, Inc, New York
- Halpin A. and Groot D. (1963), *The organization climate of schools*, U.S. Office of Education Research project.
- Handy, C. (1981), *Understanding Organisations*, Penguin, London.

Homana, G., Barber, C., & Tomey-Purta, J. (2006), “Background on the School Citizenship Education Climate Assessement”, in *Education Commission of thw States*, April, Denver

Koontz, H. & O’ Donnell, C. (1980, 1982, 1983, 1984), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, εκδ. Παπαζήση (μετ. Χρ. Βαρδάκος), τόμος Α΄, Β΄, Γ΄, Αθήνα,

Lezotte, L. W. (1992), *Effective Schools Practices that work*, Okemos, MI: Effective School Products Ltd.

Morgan, G. (1990), *Creative Organisational Theory: A Resource book*, Newbary Park C.A.: Sage.

Naylor, J. (1999), *Management*, *Financial Times*, Pitman Publishing, London.

Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2012), *Organizational behavior*, 13ed edition, Pearson Education, Inc

Sergiovanni, T.J. & Starratt, R.J. (1998), *Supervision: A redefinition* (6th ed.), Boston, MA: McGraw-Hill

Scanlan, B.K. (1974), *Management*, J. Wiley, New York.

Stall, L. & Mortimore, P. (1997), *School effectiveness and school improvement in the book: Perspectives on School Effectiveness and School Improvement*, edited by J. White and M. Barber, London, pp.9-24

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ Π.Μ.Σ. ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ «ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Τα ερωτηματολόγια που ακολουθούν απευθύνονται στα **διευθυντικά στελέχη και στους εκπαιδευτικούς** σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Βοιωτίας και εντάσσονται στο πλαίσιο μεταπτυχιακής εργασίας με θέμα: **«Η Αλληλεπίδραση Διευθυντικών Στελεχών και Εκπαιδευτικών ως Παράγοντας Διαμόρφωσης Θετικού Κλίματος στα Δημοτικά Σχολεία του Νομού Βοιωτίας».**

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι ανώνυμο και αποτελεί το ερευνητικό μέρος της διπλωματικής μου εργασίας. Ο ελάχιστος προσωπικός χρόνος που θα διαθέσετε για την συμπλήρωσή του θα συμβάλει ουσιαστικά στην ολοκλήρωση της προαναφερθείσας έρευνας. Οι οποιεσδήποτε πληροφορίες που παρέχει παραμένουν απόρρητες. Η απάντηση όλων των ερωτήσεων με βάση τα προσωπικά σας πιστεύω θα συντελέσει ουσιαστικά στην εξαγωγή συμπερασμάτων καθώς και στη διατύπωση προτάσεων.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και τη συνεργασία σας.

Με συναδελφική εκτίμηση

ΡΑΠΤΗ ΑΣΤΕΡΙΑ

Δ/ΝΤΡΙΑ 4^{ου} ΔΗΜ. ΣΧ. ΛΙΒΑΔΕΙΑΣ

e-mail: astrapti@hotmail.gr

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από **Δ/ντικά Στελέχη (Δ/ντής-τρια, Προϊστάμενος-η)** σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι απαντήσεις σας θα κρατηθούν ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Σκοπός αυτού του ερωτηματολογίου είναι να συγκεντρώσει τις απόψεις σας για το σχολικό κλίμα που επικρατεί στις σχολικές μονάδες).

A. Γενικά στοιχεία

Οργανικότητα σχολείου:...../Θέσιο

B' Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

2. Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος (-η) ☐ ος(-η) ☐

3. Ηλικία: ≤ 30 ☐

31-40 ☐

41-50 ☐

51 και πάνω ☐

4. Τίτλοι σπουδών: (εκτός του βασικού πτυχίου).

Μετεκπαίδευση ☐ Δεύτερο Πτυχίο ☐

Πτυχιακό ☐

Διδακτορικό ☐

Πιστοποίηση Α' επιπέδου ΤΠΕ ☐

Πιστοποίηση Β' επιπέδου ΤΠΕ ☐

Άλλο.....

5. Χρόνια υπηρεσίας: α. συνολικά στην εκπαίδευση: ☐

β. ως Δ/ντής: ☐

γ. ως Δ/ντής του σχολείου που βρίσκεστε σήμερα: ☐

Γ' Στοιχεία αλληλεπίδρασης διευθυντή και εκπαιδευτικών

6. Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου σας έχουν τη δυνατότητα να σας προσεγγίσουν για μια ειλικρινή και ανοιχτή επικοινωνία μαζί σας;

ΝΑΙ ☐

ΟΧΙ ☐

7. Αν η απάντησή σας είναι ΝΑΙ σε ποιους λόγους αποδίδετε αυτού του είδους την προσέγγιση :

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. στο οικείο στυλ σας					

β. στο ειλικρινές ενδιαφέρον και την υποστήριξή σας					
γ. στην ικανότητά σας για διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού					
δ. άλλο.....					

8. Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου σας εκμυστηρεύονται ένα προσωπικό/οικογενειακό τους πρόβλημα, το οποίο επηρεάζει την απόδοσή τους στο σχολείο;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

9. Αν απαντήσατε «Ναι» σε ποιους λόγους το αποδίδετε;

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. υπάρχει περίπτωση κατανόησης και επίλυσης του προβλήματός τους;					
β. υπάρχει το ενδεχόμενο συμβουλευτικής στήριξής τους;					
γ. υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση στο πρόσωπό σας;					
δ. υπάρχει βεβαιότητα για τη διακριτικότητα και την εχεμύθειά σας;					
ε. άλλο					

10. Πραγματοποιείτε διερευνητικές συναντήσεις – συζητήσεις με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις;

Πάντα ☐ έσ φορές ☐ ☐

11. Όταν προηγήθηκαν τέτοιες συναντήσεις-συζητήσεις αυτές βοήθησαν:

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. στον περιορισμό των διενέξεων					
β. στην έκφραση της γνώμης όλων των εκπαιδευτικών					
γ. στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων					
δ. άλλο.....					

12. Οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι;

	Ναι	Μερικές φορές	Όχι
--	-----	---------------	-----

α. ομόφωνες			
β. κατά πλειοψηφία			
γ. άλλο.....			

13. Αν απαντήσατε «Ναι», δηλαδή οι αποφάσεις είναι ομόφωνες, σε ποιους λόγους το αποδίδετε :

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. στη δική σας καθοδήγηση;					
β. στην ωριμότητα των συναδέλφων;					
γ. στη συνοχή της ομάδας;					
δ. στη βαρύτητα του θέματος της συζήτησης;					
ε. άλλο					

14. Επιδιώκετε φιλικές συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας εκτός σχολικού ωραρίου;

☐
☐

15. Αν απαντήσατε «Ναι» οι συναντήσεις αυτές βοήθησαν:

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. στη σύσφιξη σχέσεων ανάμεσα σε εσάς και τους εκπαιδευτικούς					
β. στη μείωση των εντάσεων και στην επίλυση προβλημάτων					
γ. στην αποτελεσματικότερη συνεργασία					
δ. στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων του διδακτικού προσωπικού					
ε. άλλο, τι.....,					

16. Ως Δ/ντικό στέλεχος (Δ/ντής- τρια, Υπο/ντής – τρια, Προϊστάμενος - η) του σχολείου :

	Πάντα	Μερικές φορές	Ποτέ
α. κινητοποιείτε τους εκπαιδευτικούς θέτοντας νέους υψηλούς στόχους			
β. τους επαινείτε κατ'ιδίαν			
γ. τους επαινείτε δημόσια			
δ. τους ενθαρρύνετε για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών			
ε. άλλο, τι....., _			

17. Στο πλαίσιο της καθημερινής σας εργασίας οι εκπαιδευτικοί του σχολείου σας ένωσαν ενοχλημένοι σε κάποια εντολή σας, γιατί:

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. η εντολή δόθηκε σε ακατάλληλη στιγμή					
β. ο τόνος με τον οποίο δόθηκε η εντολή ήταν αυταρχικός					
γ. η εντολή δόθηκε σε τόπο που δεν πληρούσε τις προϋποθέσεις					
ε. άλλο, τι....., ..					

18. Πώς αντιμετωπίζετε τα παράπονα των συναδέλφων σας;

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. ακούτε με ευαισθησία και ενδιαφέρον το θέμα					
β. αναζητάτε τα βαθύτερα αίτια μέσα σε κλίμα συνεργασίας					
γ. αναγνωρίζετε κάποια τυχόν λανθασμένη συμπεριφορά και καταλήγετε σε σχέδιο δράσης					
δ. αγνοείτε το θέμα					
ε. άλλο, τι.....					

Δ' Παράγοντες διαμόρφωσης θετικού κλίματος

19. Σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας συντελούν στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο

σχολείο:

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. η ανάπτυξη κοινού, οράματος διευθυντή και εκπαιδευτικών					
β. η αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών					
γ. η ύπαρξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων					
δ. οι τεχνικές αντιμετώπισης και διαχείρισης του άγχους των εκπαιδευτικών από το διευθυντή					
ε. η ευελιξία του διευθυντή στην τήρηση των κανονισμών που καθορίζουν το πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου με παράλληλη ανάπτυξη ελευθερίας των εκπαιδευτικών					
στ. άλλο, τι.....					

20. Πιστεύετε ότι το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας γιατί:

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α.συντελείστην παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών					
β. επηρεάζει θετικά την ποιότητα εργασίας των εκπαιδευτικών					
γ. δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας για τους εκπαιδευτικούς					
δ. δημιουργεί καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών					
ε. επηρεάζει τα κίνητρα των εκπαιδευτικών					
στ. άλλο.....					

Ε ' Προτάσεις

21. Τι άλλο έχετε ναπροτείνετε;

21α. ως προς τον τομέα της επικοινωνίας με τους υφισταμένους σας ;

.....

.....

.....

.....

.....

21 β. ως προς τον τρόπο λήψης ομόφωνων αποφάσεων στο σύλλογο διδασκόντων;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

21 γ. ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης παραπόνων που διατυπώνονται από εκπαιδευτικούς του σχολείου σας ;

.....

.....

.....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από **εκπαιδευτικούς** σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι απαντήσεις σας θα κρατηθούν **ανώνυμες** και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για **ερευνητικούς σκοπούς**. Σκοπός αυτού του ερωτηματολογίου είναι να συγκεντρώσει τις απόψεις σας για το σχολικό κλίμα που επικρατεί στις εκπαιδευτικές μονάδες).

A. Γενικά στοιχεία

Οργανικότητα σχολείου:...../Θέσιο

B' Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

2. Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος (-η) ☐ μος(-η) ☐

3. Ηλικία: ≤ 30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 και πάνω ☐

4. Τίτλοι σπουδών: (εκτός του βασικού πτυχίου).

Μετεκπαίδευση ☐ Δεύτερο Πτυχίο ☐ Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό ☐

Πιστοποίηση Α επιπέδου ΤΠΕ ☐ Πιστοποίηση Β επιπέδου ΤΠΕ ☐

Άλλο.....

5. Χρόνια υπηρεσίας: α. **συνολικά** στην εκπαίδευση: ☐

β. στο σχολείο που υπηρετείτε **τώρα**: ☐

Γ' Στοιχεία αλληλεπίδρασης διευθυντή και εκπαιδευτικών

6. Έχετε τη δυνατότητα να προσεγγίσετε το/τη διευθυντή (-ρια) σας για μια ειλικρινή και ανοιχτή επικοινωνία μαζί του (της);

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

7. Αν η απάντησή σας είναι ΝΑΙ σε ποιους λόγους αποδίδετε αυτού του είδους την προσέγγιση :

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. στο οικείο στυλ του διευθυντή					
β. στο ειλικρινές ενδιαφέρον και την υποστήριξη του διευθυντή					
γ. στην ικανότητα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του διευθυντή					
δ. άλλο.....					

8. Μπορείτε να εκμυστηρευτείτε στο/στη διευθυντή (-ρια) σας ένα προσωπικό/οικογενειακό σας πρόβλημα τα οποίο επηρεάζει την απόδοσή σας στο σχολείο;

ΝΑΙ ☐

ΟΧΙ ☐

9. Αν απαντήσατε «Ναι» σε ποιους λόγους το αποδίδετε;

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. υπάρχει περίπτωση κατανόησης και επίλυσης του προβλήματος σας;					
β. υπάρχει το ενδεχόμενο συμβουλευτικής στήριξης;					
γ. υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση στο πρόσωπο του διευθυντή;					
δ. υπάρχει βεβαιότητα για τη διακριτικότητα και την εχεμύθεια του διευθυντή;					
ε. άλλο					

10. Ο/Η διευθυντής(-ρια) σας πραγματοποιεί διερευνητικές συναντήσεις – συζητήσεις με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις;

Πάντα ☐ φορές

☐

☐

11. Όποτε προηγήθηκαν τέτοιες συναντήσεις-συζητήσεις αυτές βοήθησαν:

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. στον περιορισμό των διενέξεων					
β. στην έκφραση της γνώμης όλων των εκπαιδευτικών					
γ. στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων					
δ. άλλο.....					

12. Οι αποφάσεις στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι;

	Ναι	Μερικές φορές	Όχι
α. ομόφωνες			
β. κατά πλειοψηφία			
γ. άλλο.....			

13. Αν απαντήσατε «Ναι», δηλαδή οι αποφάσεις είναι ομόφωνες, σε ποιους λόγους το αποδίδετε :

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. στην καθοδήγηση του διευθυντή;					
β. στην ωριμότητα των συναδέλφων;					
γ. στη συνοχή της ομάδας;					
δ. στη βαρύτητα του θέματος της συζήτησης;					
ε. άλλο					

14. Επιδώκει ο/η διευθυντής (-ρια) σας φιλικές συναντήσεις με όλους τους συναδέλφους εκτός σχολικού ωραρίου; ΝΑΙ ☐ ☐**15. Αν απαντήσατε «Ναι» οι συναντήσεις αυτές βοήθησαν:**

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. στη σύσφιξη σχέσεων μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών και του διευθυντή					
β. στη μείωση των εντάσεων και στην επίλυση προβλημάτων					
γ. στην αποτελεσματικότερη συνεργασία					
δ. στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων του διδακτικού προσωπικού					
ε. άλλο, τι....., _					

16. Ο/Η διευθυντής (-ρια) του σχολείου σας:

	Πάντα	Μερικές φορές	Ποτέ
α. κινητοποιεί θέτοντας νέους υψηλούς στόχους			
β. επαινεί κατ'ιδίαν			
γ. επαινεί δημόσια			
δ. ενθαρρύνει για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών			

17. Στο πλαίσιο της καθημερινής σας εργασίας νιώσατε ενοχλημένοι σε κάποια εντολή του /της διευθυντή (-ριας) σας, γιατί:

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. η εντολή δόθηκε σε ακατάλληλη στιγμή					
β. ο τόνος με τον οποίο δόθηκε η εντολή ήταν αυταρχικός					
γ. η εντολή δόθηκε σε τόπο που δεν πληρούσε τις προϋποθέσεις					
ε. άλλο, τι....., _					

18. Πώς αντιμετωπίζει ο/η διευθυντής(-ρια) τα παράπονα σας;

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. ακούει με ευαισθησία και ενδιαφέρον το θέμα					
β. αναζητά τα βαθύτερα αίτια μέσα σε κλίμα συνεργασίας					
γ. αναγνωρίζει κάποια τυχόν λανθασμένη συμπεριφορά και καταλήγει σε σχέδιο δράσης					
δ. αγνοεί το θέμα					
ε. άλλο, τι.....					

Δ' Παράγοντες διαμόρφωσης θετικού κλίματος

19. Σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας συντελούν στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο

σχολείο:

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α. η ανάπτυξη κοινού, οράματος διευθυντή και εκπαιδευτικών					
β. η αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών					
γ. η ύπαρξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων					
δ. οι τεχνικές αντιμετώπισης και διαχείρισης του άγχους των εκπαιδευτικών από το διευθυντή					
ε. η ευελιξία του διευθυντή στην τήρηση των κανονισμών που καθορίζουν το πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου με παράλληλη ανάπτυξη ελευθερίας των εκπαιδευτικών					
στ. άλλο, τι.....					

20. Πιστεύετε ότι το θετικό κλίμα συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας γιατί:

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α.συντελείστην παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών					
β. επηρεάζει θετικά την ποιότητα εργασίας των εκπαιδευτικών					
γ. δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας για τους εκπαιδευτικούς					
δ. δημιουργεί καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών					
ε. επηρεάζει τα κίνητρα των εκπαιδευτικών					
στ. άλλο.....					

Ε ' Προτάσεις

21. Τι άλλο έχετε ναπροτείνετε;

21α. ως προς τηβελτίωση του/της διευθυντή (-ριας) του σχολείο στον τομέα της επικοινωνίας με το διδακτικό προσωπικό;

.....

.....

.....

.....

.....

21 β. ως προς τον τρόπο λήψης ομόφωνων αποφάσεων στο σύλλογο διδασκόντων;

.....

.....

.....

.....

.....

21 γ. ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης παραπόνων που διατυπώνονται από εκπαιδευτικούς;

.....

.....

.....