ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
HAROKOPIO UNIVERSITY

ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

«Οι διαπροσωπικές σχέσεις Διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών ως βασικός παράγοντας αποτελεσματικής λειτουργίας σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαιδευτικής του Νομού Αττικής»

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ : ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΒΑΡΤΖΙΩΤΗ

ΑΘΗΝΑ 2018



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
HAROKOPIO UNIVERSITY

ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Σαΐτης Χρίστος, (Επιβλέπων)
Ομότιμος καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών

Σαΐτη Άννα,
Καθηγήτρια Χαροκοπείου Πανεπιστημίου

Νταλιάνης Φιλόθεος,
Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Η Βαρτζιώτη Βασιλική

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

2) Αποδέχομαι ότι η ΒΚΠ μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη της, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ ολόψυχα τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κύριο Σαΐτη Χρίστο για την καθοδήγηση, την υποστήριξη με επιστημονικό υλικό αλλά και σε ψυχολογικό επίπεδο, τη διακριτική και σταθερή του παρουσία σε κάθε μου αδυναμία.

Ευχαριστίες οφείλω εγκάρδιες στα μέλη της συμβουλευτικής και εξεταστικής Επιτροπής, κυρία Σαΐτη Άννα και κύριο Νταλιάνη Φιλόθεο, για την ευγένεια και τη λεπτότητα στην κριτική και την καθοδήγησή τους και ιδιαιτέρως στην κυρία Σαΐτη για την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση που μου έδειξε.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω όλους τους διευθυντές των σχολείων της Αττικής που πρόθυμα διευκόλυναν το έργο μου και ασφαλώς τους συναδέλφους που συνέβαλαν με τις απαντήσεις τους στη διεξαγωγή της έρευνας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον κύριο Αθανάσιο Γιαννίκα, Σχολικό Σύμβουλο, που πίστεψε σε εμένα, με παρακίνησε και με στήριξε σε όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

Τη φίλη και συνάδελφο, Ροδούλα Κιούφτη, ευχαριστώ θερμότατα για την πολυεπίπεδη υποστήριξή της.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την κατανόηση και την ηθική συμπαράσταση.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη **7**

Abstract **8**

Κατάλογος Πινάκων **9**

Κατάλογος Διαγραμμάτων **12**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 13

1. Οριοθέτηση Του Θέματος 13
2. Εννοιολογική αποσαφήνιση όρων 14
2.1. Σχολική μονάδα 14
2.2. Αποτελεσματική σχολική μονάδα 16
2.3. Σχολικό κλίμα 18
3. Δομή της εργασίας 19

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ : Θεωρητική Διερεύνηση **21**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ **22**

Προβληματική της Έρευνας **22**

1. Περίληψη 22
2. Διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος 22
3. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα 23
4. Αναγκαιότητα της έρευνας 24
5. Σπουδαιότητα της έρευνας 24
6. Προϋποθέσεις της έρευνας 25
7. Οριοθέτηση του προβλήματος 25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ **26**

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση **26**

1. Περίληψη 26
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση 26
2.1. Η σχολική ηγεσία ως παράγοντας διαμόρφωσης διαπροσωπικών σχέσεων 26
2.2. Το σχολικό κλίμα ως παράγοντας διαμόρφωσης διαπροσωπικών σχέσεων 28
3. Θεωρητικό πλαίσιο αναφοράς 31
3.1. Σχολική ηγεσία 31

3.1.1. Ο ρόλος του διευθυντή 31
3.1.2. Μορφές και μοντέλα σχολικής ηγεσίας..... 32
3.1.3. Το έργο των διευθυντών των σχολικών μονάδων 34
3.2. Σχολικό κλίμα 35
3.2.1. Είδη σχολικού κλίματος..... 35
3.2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα του σχολείου 37
3.2.3. Αποτελέσματα κλίματος..... 39

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: Η έρευνα 40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ 41

Μεθοδολογία 41

1. Περίληψη 41
2. Μεθοδολογική προσέγγιση 41
3. Το δείγμα..... 41
4. Το ερωτηματολόγιο 41
5. Εργαλεία στατιστικής 43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ 44

Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας..... 44

1. Περιγραφική στατιστική ανάλυση και έλεγχος συσχετίσεων 44
2. Περιγραφική στατιστική ανάλυση στις προτάσεις εκπαιδευτικών..... 81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ 82

Ερμηνεία Αποτελεσμάτων ΄Ερευνας..... 82

1. Περίληψη 82
2. Γενικά στοιχεία 82
3. Ποιοτική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων..... 82
4. Ανάλυση στοιχείων διαπροσωπικών σχέσεων 84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ 88

Συμπεράσματα και Προτάσεις..... 88

1. Περίληψη 88
2. Συμπεράσματα 88
3. Προτάσεις..... 89

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ : Βιβλιογραφία και Παράρτημα 90

Βιβλιογραφία 91
Ερωτηματολγιο 96

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση διευθυντή-εκπαιδευτικών σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η έρευνα επικεντρώθηκε στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τον διευθυντή επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις του με τους εκπαιδευτικούς και πώς αυτές με τη σειρά τους επηρεάζουν τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.

Ο πληθυσμός-στόχος της μελέτης ήταν καθηγητές γυμνασίων και λυκείων δημόσιων σχολείων της περιφέρειας Αττικής. Τα δεδομένα της έρευνας προέκυψαν από συλλογή στοιχείων με τη μέθοδο του γραπτού ερωτηματολογίου το οποίο δόθηκε και συμπληρώθηκε επιτόπου και ανώνυμα σε 124 εκπαιδευτικούς.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αποκάλυψαν ότι συνολικά υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ των ηγετικών πρακτικών του διευθυντή και των διαπροσωπικών σχέσεων διευθυντή-εκπαιδευτικών που αναπτύσσονται σε μια σχολική μονάδα. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα από αυτή την έρευνα υποδηλώνουν ότι η συμβολή των διαπροσωπικών σχέσεων είναι ζωτικής σημασίας και επηρεάζουν πολλές παραμέτρους της σχολικής μονάδας, όπως είναι η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, η διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και η αποτελεσματικότητα της μονάδας.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Σχολική ηγεσία, σχολικό κλίμα, διαπροσωπικές σχέσεις

Abstract

This study focuses on principal-teacher interactions in secondary schools. The research focused on exploring how the leadership style followed by the principal affects his/her interpersonal relationships with teachers and how they, in turn, influence the shaping of the school climate.

The target population of the study was high school and lyceum teachers from public schools in the Attica region. The survey data were obtained by collecting data using the method of the written questionnaire which was given and completed on the spot and anonymously to 124 teachers.

The results of the survey revealed that, overall, there is a strong relationship between the principal's leadership practices and the interpersonal relations of principal-teachers that are being developed in a school unit. In addition, the results from this research suggest that the contribution of interpersonal relationships is vital and influences many aspects of the school unit, such as teacher's job satisfaction, school climate and unit efficiency.

KEY WORDS: School leadership, school climate, interpersonal relationships

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των σχ. μονάδων σύμφωνα με τον αριθμό εκπαιδευτικών……σ.44
Πίνακας 2: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των σχ. μονάδων σύμφωνα με τον αριθμό μαθητών……..σ.45
Πίνακας 3: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών κατά φύλο……..σ.45
Πίνακας 4: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών κατά οικογενειακή κατάσταση……σ.46
Πίνακας 5: Κατανομή συχνοτήτων, σχετ. και αθροιστικών % των εκπ/κών κατά ηλικία….σ.47
Πίνακας 6: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση……σ.48
Πίνακας 7: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τα χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετούν σήμερα……σ.49
Πίνακας 8: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τη θέση τους στο σχολείο……σ.49
Πίνακας 9: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών κατά σπουδές……..σ.50
Πίνακας 10: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 8……σ.51
Πίνακας 11α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9^{α}……σ.52
Πίνακας 11β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9β……σ.52
Πίνακας 11β1 : Αριθμός μαθητών στο σχολείο * ΕΡΩΤΗΣΗ 9β: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα λειτουργίας της σχολικής μονάδας; (Crosstabulation)……σ.53
Πίνακας 11γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9γ……σ.54
Πίνακας 11δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9δ……σ.54
Πίνακας 11ε: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9^{ε}……σ.55
Πίνακας 11ε1 : Αριθμός μαθητών στο σχολείο * ΕΡΩΤΗΣΗ 9ε: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα συμπεριφοράς των μαθητών (Crosstabulation)……σ.56
Πίνακας 11στ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9στ……σ.57
Πίνακας 11στ1 : Ηλικία * ΕΡΩΤΗΣΗ 9στ: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα επίδοσης των μαθητών (Crosstabulation)……σ.58
Πίνακας 12: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 10……σ.59
Πίνακας 13α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11^{α}……σ.59

Πίνακας 13β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11β……σ.60
Πίνακας 13γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11γ……..σ.60
Πίνακας 13δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11δ……..σ.61
Πίνακας 13ε: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11ε……..σ.61
Πίνακας 13στ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11στ……σ.61
Πίνακας 13ζ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11ζ……..σ.62
Πίνακας 14α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 12α……..σ.62
Πίνακας 14β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 12β……..σ.63
Πίνακας 14γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 12γ……..σ.63
Πίνακας 14δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 12δ……..σ.63
Πίνακας 14ε: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 12ε ……σ.64
Πίνακας 14στ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 12στ……σ.64
Πίνακας 15α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13α……σ.65
Πίνακας 15β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13β……..σ.65
Πίνακας 15γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13γ……..σ.65
Πίνακας 15δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13δ……..σ.66
Πίνακας 15ε: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13ε……σ.66
Πίνακας 15στ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13στ……σ.66
Πίνακας 16: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 14……..σ.67
Πίνακας 16α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 14α……..σ.67
Πίνακας 16β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 14β……..σ.68
Πίνακας 16γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 14γ……σ.68

Πίνακας 16δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 14δ……..σ.69
Πίνακας 16ε: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 14ε……σ.69
Πίνακας 16στ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 14στ……σ.70
Πίνακας 17α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15α……..σ.70
Πίνακας 17β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15β……..σ.71
Πίνακας 17γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15γ……σ.71
Πίνακας 17δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15δ……..σ.71
Πίνακας 17ε: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15ε……σ.72
Πίνακας 17στ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15στ……σ.72
Πίνακας 17ζ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 15ζ……..σ.72
Πίνακας 18: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 16……σ.73
Πίνακας 18α : Ηλικία * ΕΡΩΤΗΣΗ 16: Σε ποιο βαθμό θα βελτίωνε τις διαπροσωπικές σας σχέσεις η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή (Crosstabulatio)……..σ.74
Πίνακας 19: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 17……σ.75
Πίνακας 19α : Ηλικία * ΕΡΩΤΗΣΗ 17: Νομίζετε ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε εσάς και στον διευθυντή αν η θέση του διευθυντή ήταν μόνιμη (Crosstabulation)……σ.76
Πίνακας 19β : Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε σήμερα * ΕΡΩΤΗΣΗ 17: Νομίζετε ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε εσάς και στον διευθυντή αν η θέση του διευθυντή ήταν μόνιμη (Crosstabulation)……..σ.78
Πίνακας 20: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 18……..σ.79
Πίνακας 21α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 19α……σ.80
Πίνακας 21β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 19β……σ.80
Πίνακας 21γ**:** Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 19γ……..σ.81

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Κατανομή σχ. συχνοτήτων % των σχ. μονάδων κατά αριθμό εκπ/κών……σ.44
Διάγραμμα 2: Κατανομή σχ. συχνοτήτων % των σχ. μονάδων κατά αριθμό μαθητών.....σ.45
Διάγραμμα 3: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών κατά φύλο…….σ.46
Διάγραμμα 4: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών κατά ηλικία……σ.47
Διάγραμμα 5: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση……..σ.48
Διάγραμμα 6: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τη θέση τους στο σχολείο……σ.50
Διάγραμμα 7: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπ/κών κατά σπουδές……σ.51

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Οριοθέτηση του θέματος

Το κλίμα ενός σχολείου μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των εσωτερικών χαρακτηριστικών που διαφοροποιεί ένα σχολείο από το άλλο και επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών του. Τα σχολεία με θετικό κλίμα έχουν αποδειχθεί ότι επηρεάζουν θετικά τους μαθητές (Hoy & Hannum, 1997). Το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή επηρεάζει το κλίμα και τις διαπροσωπικές σχέσεις του με τους εκπαιδευτικούς τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν τα κίνητρα των εκπαιδευτικών, την ποιότητα των πράξεών τους μέσα στη σχολική μονάδα και κατ' επέκταση την απόδοση των μαθητών.

Πρωταγωνιστικός στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι ο ρόλος τόσο του διευθυντή για τη συμβολή του στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας όσο και των εκπαιδευτικών για την υλοποίηση των σχεδιασμών της (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Οι εκπαιδευτικοί διαδραματίζουν τον κύριο ρόλο στη διασφάλιση της αύξησης των επιδόσεων των μαθητών κάθε χρόνο, δεδομένου ότι είναι υπεύθυνοι για την τάξη και την υλοποίηση του προγράμματος σπουδών. Για να εξασφαλιστεί ότι οι εκπαιδευτικοί θα μπορούν να διαδραματίσουν αυτόν τον ρόλο, χρειάζονται υποστήριξη και κίνητρα που επηρεάζονται συχνότερα από τον διευθυντή του σχολείου. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους, όταν έχουν καλή σχέση με τον διευθυντή του σχολείου τους και συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. (Saravia-Shore, 2008).

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. Η σχολική μονάδα λειτουργεί αποτελεσματικά, όταν τα μέλη της απολαμβάνουν τη μεταξύ τους συνεργασία, ώστε να ικανοποιούν και τις ατομικές τους ανάγκες. (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

Το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα εργασία είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται σε σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Αττικής ανάμεσα στο διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς καθώς και η συμβολή των σχέσεων αυτών στην ανάπτυξη ενός θετικού κλίματος και στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

2. Εννοιολογική αποσαφήνιση όρων

2.1. Σχολική μονάδα

Αν και η βιβλιογραφία σχετικά με το σχολείο ως εκπαιδευτικό οργανισμό αυξάνεται σταθερά από τη δεκαετία του 1990, η έννοια στερείται σαφήνειας. Μέρος του προβλήματος είναι ότι παρόλο που πολλοί μελετητές έχουν τοποθετήσει την έννοια στο επίκεντρο των ακαδημαϊκών συζητήσεων τους, συχνά συζητώντας ένα ή περισσότερα από τα βασικά χαρακτηριστικά τους, αρκετοί δεν έχουν καταφέρει να διατυπώσουν σαφώς έναν ορισμό (Stoll & Kools, 2016).

Κάθε σχολική μονάδα είναι ένας κοινωνικός οργανισμός ή κοινωνικό σύστημα που δημιουργείται για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους σκοπούς, οι οποίοι στοχεύουν στην πραγματοποίηση ορισμένου επιθυμητού αποτελέσματος. Οι συντελεστές οι οποίοι συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων της σχολικής μονάδας είναι (Σαΐτης, 2014):

- Ο άνθρωπος (διευθυντής, εκπαιδευτικοί κ.α.)
- Τα μέσα (βιβλία, γραφική ύλη κ.α.)
- Ο χώρος (αίθουσες διδασκαλίας, εργαστήρια κ.α.)
- Ο χρόνος (ένα διδακτικό έτος)

Τα σχολεία περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο είδος οργανισμού πρέπει να είναι οργανώσεις μάθησης, δηλαδή μέρη όπου (Hoy & Miskel, 2013):

- οι συμμετέχοντες διευρύνουν διαρκώς τις ικανότητές τους να δημιουργούν και να επιτυγχάνουν,
- ενθαρρύνονται νέα πρότυπα σκέψης,
- καλλιεργούνται συλλογικές φιλοδοξίες,
- οι συμμετέχοντες μαθαίνουν να μαθαίνουν μαζί,
- επεκτείνεται η ικανότητα καινοτομίας και επίλυσης προβλημάτων.

Σύμφωνα με τον Ng (2004), ένας οργανισμός μάθησης είναι ένας οργανισμός στον οποίο οι ηγέτες και τα μέλη του είναι αποτελεσματικά στη μάθηση και την εκμάθηση του τρόπου μάθησης μαζί με τη συνεπή και ολιστική πρακτική των πέντε προαναφερθέντων πεδίων. Τα μέλη μιας εκπαιδευτικής οργάνωσης είναι ατομικά και συλλογικά πρόθυμα στην καρδιά και στο μυαλό, για να πάνε βαθύτερα και ευρύτερα στη διαδικασία μάθησης. Τα μέλη τής οργάνωσης μαθαίνουν, τόσο για να δημιουργήσουν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν όσο και για την αυτο-ολοκλήρωσή τους.

Ένας συμπληρωματικός ορισμός ενός οργανισμού μάθησης είναι αυτός στον οποίο οι συμμετέχοντες επιδιώκουν κοινούς σκοπούς με μια συλλογική δέσμευση να αξιολογούν συστηματικά την αξία αυτών των σκοπών, να τους τροποποιούν όταν κρίνεται σκόπιμο και να αναπτύσσουν συνεχώς αποτελεσματικότερους και αποδοτικότερους τρόπους για την επίτευξη αυτών των σκοπών (Leithwood & Louis, 1998 οπ. αναφ. Hoy & Miskel, 2013).

Η ανάπτυξη μιας σχολικής μονάδας εξαρτάται από την πρακτική πέντε πεδίων (Senge et al., 2014):

1. προσωπική μόρφωση
2. νοητικά μοντέλα
3. κοινό όραμα
4. ομαδική μάθηση
5. συστήματα σκέψης

Σύμφωνα με τους Hoy και Miskel (2013) τα σχολεία είναι ανοιχτά συστήματα, τα οποία προσφέρονται για την ενσωμάτωση στοιχείων τόσο φυσικών όσο και ορθολογικών χαρακτηριστικών. Σε ανοικτά συστήματα, οι οργανωτικές συμπεριφορές είναι ένας συνδυασμός της δομής της οργάνωσης και των ατομικών αναγκών των μελών της. Το σχολείο ως ένα ανοιχτό σύστημα, επηρεάζεται από την κοινωνία και παράλληλα την επηρεάζει, δηλαδή σχολείο και κοινωνία βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

Παρόμοια, οι Πασιαρδής και Πασιαρδή (2000) αναφέρουν ότι η σχολική μονάδα είναι ένα κοινωνικό σύστημα με τα μέλη του (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές), τα υποσυστήματά του (τάξεις) και τη δική του κουλτούρα. Η σχέση εξάρτησης της σχολικής μονάδας και του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο εντάσσεται καταδεικνύεται από το γεγονός ότι το ευρύτερο κοινωνικό σύστημα και οι αλλαγές που συντελούνται σε αυτό αντανακλώνται στο εκπαιδευτικό σύστημα και το επηρεάζουν άμεσα. Η λειτουργία και η ύπαρξή της εξαρτάται από αυτό και επιδρά σε αυτό, πράγμα που δηλώνει ότι η σχολική μονάδα αποτελεί ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα.

Από οργανωτική άποψη, τα σχολεία λειτουργούν ως οργανισμοί παροχής υπηρεσιών με απώτερο σκοπό την κατάρτιση των μαθητών. Στην πραγματικότητα, η ίδια η ύπαρξη του σχολείου βασίζεται σε αυτή τη δραστηριότητα. Η σχολική μονάδα θεωρείται μία δημόσια υπηρεσία με τη λειτουργική, οργανωτική και πολιτισμική της οντότητα. Αποτελεί μια συγκροτημένη υπηρεσία που ρυθμίζεται από ένα σύνολο διατάξεων και νόμων που

καθορίζουν την οργάνωσή της και προσδιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της (Στραβάκου, 2003).

2.2. Αποτελεσματική σχολική μονάδα

Τα ζητήματα της σχολικής αποτελεσματικότητας αποτελούν μια διαρκή και βασική πρόκληση για τη διοικητική πρακτική. Κατά πρώτον, δεν υπάρχει συμφωνημένος ορισμός της σχολικής αποτελεσματικότητας. Μερικοί γονείς είναι πεπεισμένοι ότι τα αποτελεσματικά σχολεία τονίζουν τις βασικές δεξιότητες για την επιτυχία στη ζωή, ενώ άλλοι πιστεύουν στην καλλιέργεια της επιθυμίας για μάθηση. Κατά δεύτερον, σημαντική πρόκληση είναι ότι οι ορισμοί της οργανωτικής αποτελεσματικότητας μεταβάλλονται συνεχώς, επειδή επηρεάζονται και αντανακλούν τις κοινωνικές αλλαγές. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, για παράδειγμα, τα σχολεία έδωσαν έμφαση στην κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη και την ισότητα για όλους τους μαθητές, αλλά με τις μεταρρυθμιστικές εκθέσεις στις αρχές της δεκαετίας του 1980, το κοινό άρχισε να απαιτεί έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την ακαδημαϊκή επίδοση και τις δεξιότητες απασχόλησης. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 και εξής η εστίαση συνεχίστηκε στα ακαδημαϊκά επιτεύγματα και στην εξεύρεση ασφαλών και έγκυρων τρόπων της λογοδοσίας των εκπαιδευτικών μονάδων σχετικά με αυτά. Ως εκ τούτου, καθώς οι προτιμήσεις, οι πρακτικές και οι θεωρίες αλλάζουν, οι επιδόσεις που κρίνονται σήμερα αποτελεσματικές μπορεί να θεωρηθούν λιγότερο σημαντικές αύριο. Ο στόχος λοιπόν της δημιουργίας αποτελεσματικών σχολείων είναι δυναμικός, και όχι στατικός (Hoy & Miskel, 2013).

Η έρευνα για την εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα, επικεντρώνεται τελευταία σε ένα μείγμα χαρακτηριστικών σε διαφορετικά επίπεδα στην εκπαίδευση (δάσκαλος, τάξη, σχολείο, εκπαιδευτικό σύστημα) ή κάποιο συγκεκριμένο είδος παρέμβασης στην εκπαιδευτική διαδικασία. Εμπειρικά αυτές οι μελέτες αναζητούν τη σχέση μεταξύ αυτών των σχετικών χαρακτηριστικών στα διάφορα επίπεδα ή την παρέμβαση και μερικές εξαρτώμενες μεταβλητές που συχνά χαρακτηρίζονται ως «κριτήρια αποτελεσματικότητας» (Seidel & Shavelson, 2007).

Ο Scheerens (2000) συνοψίζει την έρευνα μέσω ενός εμπειρικού ορισμού, όπου η αποτελεσματικότητα του σχολείου θεωρείται ως ο βαθμός στον οποίο τα σχολεία επιτυγχάνουν τους στόχους τους, σε σύγκριση με άλλα σχολεία, μέσω της χειραγώγησης ορισμένων προϋποθέσεων από το ίδιο το σχολείο ή το άμεσο σχολικό πλαίσιο. Από τον

ορισμό αυτό επιβεβαιώνεται ότι η έρευνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της σχολικής εκπαίδευσης έχει επικεντρωθεί στην αναζήτηση σχολικών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο τα σχολεία επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Οι στόχοι αυτοί λειτουργούν ως κριτήρια αποτελεσματικότητας και οι εξαρτημένες μεταβλητές θεωρούνται καθοριστικοί δείκτες των κεντρικών στόχων ή των στόχων της σχολικής εκπαίδευσης (De Maeyer et al, 2010).

Τα μοναδικά χαρακτηριστικά της πλειοψηφίας των αποτελεσματικών σχολείων συσχετίζονται με την επιτυχία των μαθητών. Εξαιτίας αυτού, τα χαρακτηριστικά αυτά καλούνται συσχετίσεις. Οι επτά κοινές συσχετίσεις που αποτελούν το μοντέλο των αποτελεσματικών σχολείων, είναι (Lezotte, 1999):

1. ασφαλές και εύρυθμο περιβάλλον,
2. κλίμα υψηλών προσδοκιών για επιτυχία,
3. ηγετική καθοδήγηση,
4. σαφή και εστιασμένη αποστολή/όραμα,
5. ευκαιρία για μάθηση και χρόνο για εργασία,
6. συχνή παρακολούθηση της προόδου των μαθητών,
7. θετικές σχέσεις σπίτι-σχολείου.

Το μοντέλο αυτό θεωρείται ένα μέσο για την επίτευξη υψηλών επιπέδων μάθησης, στην οποία οι μαθητές αναμένεται να αποκτήσουν βασικές δεξιότητες, γνώσεις και έννοιες που απαιτούνται για να είναι επιτυχείς (Nyagosia, 2013).

Η διδασκαλία και η εκμάθηση είναι δυναμικές διαδικασίες που προσαρμόζονται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και ευκαιρίες. Επομένως, η αποτελεσματική εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια δυναμική, συνεχής διαδικασία. Συγκεκριμένα, το δυναμικό αυτό μοντέλο υποθέτει ότι τα σχολεία που μπορούν να εντοπίσουν τις αδυναμίες τους και να αναλάβουν δράση για να βελτιώσουν την πολιτική τους σχετικά με πτυχές που σχετίζονται με τη διδασκαλία και το περιβάλλον εκμάθησης του σχολείου τους μπορούν να βελτιώσουν την κατάσταση της αποτελεσματικότητάς τους (Creemers & Kyriakides, 2010).

Τέλος, τα αποτελεσματικά σχολεία είναι εκείνα στα οποία οι μαθητές μαθαίνουν περισσότερο από το αναμενόμενο, λόγω των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος, κατά τη διάρκεια μιας σχολικής χρονιάς (Loeb et al, 2012). Είναι ευέλικτα, προσαρμόσιμα και καινοτόμα (Uline et al., 1998). Ανταποκρίνονται διαφορετικά στο εξωτερικό περιβάλλον, προβλέπουν την αλλαγή και προσαρμόζονται στην αβεβαιότητα χρησιμοποιώντας

στρατηγικά πόρους για να βελτιώσουν τις σχολικές επιδόσεις. Για τη δημιουργία αποτελεσματικών σχολείων, οι διευθυντές αντιμετωπίζουν την πρόκληση της ανάπτυξης συνεκτικότητας, ενώ παράλληλα προσαρμόζονται στην εξωτερική αβεβαιότητα (Lynn, 2005).

2.3. Σχολικό κλίμα

Το σχολικό κλίμα είναι ένας ευρύς όρος που αναφέρεται στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το γενικό περιβάλλον εργασίας του σχολείου. Η τυπική και άτυπη οργάνωση, οι προσωπικότητες των μελών του σχολείου και η οργανωτική ηγεσία επηρεάζουν το σχολικό κλίμα. Το σύνολο δηλαδή των εσωτερικών χαρακτηριστικών που διακρίνουν ένα σχολείο από το άλλο και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μελών του κάθε σχολείου είναι το οργανωτικό κλίμα του σχολείου. Πιο συγκεκριμένα, το σχολικό κλίμα είναι η ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος που βιώνουν οι συμμετέχοντες, επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και βασίζεται στις συλλογικές αντιλήψεις τους για τη συμπεριφορά στο σχολείο. Ο ορισμός του οργανωτικού κλίματος ως σύνολο εσωτερικών χαρακτηριστικών είναι παρόμοιος από ορισμένες απόψεις με τις πρώιμες περιγραφές της προσωπικότητας. Πράγματι, το κλίμα ενός σχολείου μπορεί γενικά να θεωρηθεί ως η ¨προσωπικότητα ενός σχολείου¨ - δηλαδή, το κλίμα ενός σχολείου είναι ό,τι είναι η προσωπικότητα για το άτομο (Hoy & Miskel, 1987:226).

Το σχολικό κλίμα εμφανίζει μεγάλη δυσκολία ορισμού και κατ' επέκταση δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός του. Οι ερευνητές, τού έχουν προσδώσει διάφορους ορισμούς χρησιμοποιώντας μια σειρά από όρους, όπως η ατμόσφαιρα, τα συναισθήματα, ο τόνος, ο ρυθμός ή το περιβάλλον του σχολείου. Ορισμένοι από αυτούς έχουν επικεντρωθεί στην υποκειμενική φύση του σχολικού κλίματος και άλλοι έχουν προτείνει ότι είναι μια αντικειμενική πτυχή της σχολικής ζωής (Cohen et al, 2009).

Το σχολικό κλίμα έχει καθοριστεί πολλές φορές με τη χρήση χαρακτηριστικών δράσης και συμπεριφοράς. Έχει οριστεί ως ένα σύνολο διακριτών χαρακτηριστικών του σχολείου που τονίζουν τις μοναδικές ιδιότητές του (Hoy & Hannum, 1997). Το σχολικό κλίμα έχει επίσης οριστεί ως ατμόσφαιρα στάσεων και συναισθηματική σύνδεση. Επικεντρώνεται στη γενική ατμόσφαιρα του σχολείου, εστιάζοντας στη στάση των εκπαιδευτικών και στις αντιλήψεις ενός συλλογικού εργασιακού περιβάλλοντος. Είναι δηλαδή η διαρκής ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος που βιώνουν οι συμμετέχοντες,

επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και βασίζεται στις συλλογικές αντιλήψεις τους για τη συμπεριφορά στο σχολείο (Hoy, 1990; Hoy et al., 2002).

Το σχολικό κλίμα είναι η συλλογική προσωπικότητα του σχολείου, η συνολική ατμόσφαιρά του, που μπορεί κανείς να αισθανθεί σχεδόν αμέσως μετά την είσοδό του στο κτίριο που φαίνεται να είναι ο βασικός παράγοντας για τον προσδιορισμό της επιτυχίας ή της αποτυχίας ενός σχολείου ως τόπου μάθησης. Σε ένα θετικό σχολικό κλίμα ο διευθυντής και το προσωπικό του σχολείου συνεργάζονται με πνεύμα ομαδικότητας προκειμένου να υλοποιήσουν τους στόχους του σχολείου τους δίνοντας έμφαση στη διδασκαλία και τη μάθηση. (Pashiardis, 2000).

Το σχολικό κλίμα, τέλος, μπορεί να οριστεί ως οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι στάσεις που διαμορφώνουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ του διευθυντή, των εκπαιδευτικών και των μαθητών, που καθορίζουν τις κατευθύνσεις των αποδεκτών συμπεριφορών και κανόνων για το σχολείο (Koth at el., 2008).

3. Δομή της εργασίας

Η εργασία αποτελείται από δύο συνολικά μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί τη θεωρητική διερεύνηση του θέματος και αποτελείται από δύο κεφάλαια.

Στο Πρώτο Κεφάλαιο διατυπώνονται ο σκοπός, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Στη συνέχεια, καταγράφονται οι λόγοι για τους οποίους καθίσταται αναγκαία και σπουδαία η διεξαγωγή της, ενώ στο τέλος υπογραμμίζονται οι περιορισμοί που την διακατέχουν.

Στο Δεύτερο Κεφάλαιο περιλαμβάνεται η βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή στη σχολική μονάδα, τις μορφές και τα μοντέλα της σχολικής ηγεσίας που έχουν επικρατήσει, καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή-εκπαιδευτικών. Επίσης, μελετάται η διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος από το διευθυντή του σχολείου. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στα είδη του σχολικού κλίματος, τους παράγοντες που το επηρεάζουν και τη συμβολή του στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων και της σχολικής αποτελεσματικότητας.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας είναι η εμπειρική προσέγγιση του θέματος.

Στο Τρίτο Κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη μεθοδολογική διαδικασία που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα. Καταγράφονται δηλαδή, το δείγμα, η μέθοδος δειγματοληψίας, η

διαδικασία συλλογής δεδομένων και οι στατιστικές τεχνικές που ακολουθήθηκαν στην επεξεργασία των δεδομένων για την εξαγωγή των συμπερασμάτων.

Στο Τέταρτο Κεφάλαιο, γίνεται η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και οι έλεγχοι των υποθέσεων κατά άξονα ερωτηματολογίου. 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 που προκύπτουν από την επεξεργασία των δεδομένων και την στατιστική ανάλυση.

Στο Έκτο Κεφάλαιο, παρατίθενται γενικότερα συμπεράσματα και προτάσεις που προκύπτουν από την έρευνα και διατυπώνονται οι περιορισμοί της έρευνας.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ : Θεωρητική Διερεύνηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Προβληματική της Έρευνας

1. Περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο έχει στόχο να παρουσιάσει την τοποθέτηση του προβλήματος, να καθορίσει το σκοπό, τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας και να τονίσει την αναγκαιότητα διεξαγωγής της παρούσης έρευνας. Στο συνέχεια αναφέρει τη σπουδαιότητα του συγκεκριμένου θέματος, αλλά και τις προϋποθέσεις για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας.

2. Διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

Η εκπαίδευση είναι βασική κοινωνική λειτουργία, παρέχεται στα σχολεία και συμβάλλει σημαντικά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας (Σαΐτης, 2000). Ως κοινωνικός οργανισμός, το σχολείο αποτελείται από ένα σύνολο λειτουργικών στοιχείων (μαθητές, εκπαιδευτικοί κ.α.), διαθέτει δομή και επιδιώκει συγκεκριμένους σκοπούς (Σαΐτης, 2014).

Για την πραγματοποίηση των στόχων τους, 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, σελ.231).

Όλα τα παραπάνω στοιχεία συνθέτουν την έννοια του θετικού κλίματος, που ως γνωστό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού 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, σελ.231).

Γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, ότι η απουσία φιλικού κλίματος, και η άσκηση από τους διευθυντές των καθηκόντων τους με εξουσιαστικές και τυπικές πρακτικές 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 (Ράπτη, 2016).

Στο πλαίσιο του παραπάνω προβληματισμού, η παρούσα εργασία στοχεύει στη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις εκπαιδευτικών-διευθυντή που αναπτύσσονται σε μια σχολική μονάδα.

3. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει την αλληλεπίδραση του διευθυντή και των εκπαιδευτικών σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αττικής και το βαθμό που αυτή συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος.

Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι να:

- διερευνήσει τη χρησιμότητα και τη συχνότητα της συνεργασίας και της επικοινωνίας ανάμεσα στο διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.
- προσδιορίσει το είδος των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων.
- προσδιορίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν το είδος των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στο διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς
- διαπιστώσει αν ο διευθυντής του σχολείου είναι βασικός παράγοντας δημιουργίας του σχολικού κλίματος
- προσδιορίσει το βαθμό στον οποίο επηρεάζει τη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς το είδος της ηγεσίας που ασκείται από τον διευθυντή

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

Ε1. Πώς επηρεάζουν τα δημογραφικά στοιχεία των εκπαιδευτικών και το μέγεθος της σχολικής μονάδας τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των διευθυντών/ντριών με τους εκπαιδευτικούς;

Ε2. Πόσο σημαντική θεωρείται από τους εκπαιδευτικούς η συνεργασία και η επικοινωνία τους με τον διευθυντή και από ποιους παράγοντες καθορίζεται;

Ε3. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των διευθυντών/ντριών με τους εκπαιδευτικούς;
Ε4. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των διευθυντών/ντριών με τους εκπαιδευτικούς;
Ε5. Ποια τα οφέλη των καλών διαπροσωπικών σχέσεων στη λειτουργία της σχολικής μονάδας;
Ε6. Ποια τα αποτελέσματα της έλλειψης καλών διαπροσωπικών σχέσεων;

4. Αναγκαιότητα της έρευνας

Ένα από τα βασικά ζητήματα που απασχολούν την ελληνική και διεθνή εκπαιδευτική κοινότητα είναι η αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων και συγκεκριμένα οι παράγοντες οι οποίοι την επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η καλή συνεργασία και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών αποτελούν παράγοντες-κλειδιά στη δημιουργία θετικού κλίματος που συμβάλλει στην αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας. Είναι αναγκαίο λοιπόν να γνωρίσουμε τις αντιλήψεις και τις στάσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας τους.

5. Σπουδαιότητα της έρευνας

Οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στον διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς επηρεάζουν τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει την απόδοση των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση την ακαδημαϊκή πρόοδο των μαθητών. Η διερεύνηση λοιπόν των διαπροσωπικών σχέσεων δεν είναι σημαντική μόνο για τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς αλλά και για όλη την εκπαιδευτική κοινότητα.

Ένας άλλος παράγοντας που αναδεικνύει τη σπουδαιότητα της συγκεκριμένης έρευνας είναι η έλλειψη ευρείας μελέτης των διαπροσωπικών σχέσεων στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, που θα αναδείξουν τον προβληματισμό και θα συμβάλουν στην ανάδειξη της σχολικής ηγεσίας η οποία οδηγεί στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών.

6. Προϋποθέσεις της έρευνας

Βασική προϋπόθεση της παρούσης έρευνας είναι να εξασφαλιστεί μεγάλη ανταπόκριση 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.

7. Οριοθέτηση του προβλήματος

Η έρευνα επικεντρώνεται μόνο στους εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δημόσιων σχολείων του νομού Αττικής. Συνεπώς, η έρευνα δεν λαμβάνει υπόψη τις αντιλήψεις και τις απόψεις των διευθυντών, των γονέων και των μαθητών, των εκπαιδευτικών ιδιωτικών σχολείων αλλά ούτε και διαφορετικών βαθμίδων εκπαίδευσης πέραν της δευτεροβάθμιας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1. Περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματός μας. Συγκεκριμένα παραθέτει αποτελέσματα ερευνών αναφορικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών-διευθυντή και πώς αυτές επηρεάζονται από τη σχολική ηγεσία και το σχολικό κλίμα. Εν συνεχεία παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο της σχολικής διεύθυνσης και του σχολικού κλίματος.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1. Η σχολική ηγεσία ως παράγοντας διαμόρφωσης διαπροσωπικών σχέσεων

Η βιβλιογραφία είναι γεμάτη από θεωρίες και μελέτες που ασχολούνται με το ρόλο του διευθυντή στην παροχή σχολικής ηγεσίας. Ωστόσο, ένα αναδυόμενο σώμα της έρευνας επικεντρώνεται στη σημασία των σχέσεων διευθυντή-εκπαιδευτικού και όχι μόνο σε στυλ ή συμπεριφορές ηγεσίας. Οι διευθυντές έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν συνολικά τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών με την απλή παρακολούθηση των βασικών συνιστωσών που είναι εγγενείς στις ποιοτικές σχέσεις. Καθώς οι εκπαιδευτικοί αρχίζουν να αισθάνονται καλύτερα για τον εαυτό τους ως αποτέλεσμα των σημαντικών αλληλεπιδράσεων με τους διευθυντές τους, γίνονται πιο αποτελεσματικοί στην τάξη (Edgerson&Kritsonis, 2006).

Τόσο οι διευθυντές όσο και οι εκπαιδευτικοί πρέπει να αντιμετωπίσουν καθημερινά στο σχολικό περιβάλλον θέματα όπως η πειθαρχία των μαθητών και οι γονικές παρεμβάσεις, ειδικά σε αυτές τις περιόδους όπου οι γονείς ζητούν από τα σχολεία να προετοιμάζουν επαρκώς τα παιδιά τους για την επιτυχή πρόσβασή τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Είναι σημαντικό λοιπόν, ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί να συνεργαστούν για αμοιβαία υποστήριξη. Επιπλέον, ο τρόπος με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται ως ομάδα επηρεάζει σημαντικά την επίδοση των μαθητών στα σχολεία (Wheelan & Kesselring, 2005).

Οι σχέσεις έχουν πολλές συνιστώσες, τόσο ατομικές όσο και ομαδικές, που συμβάλλουν στη διατήρησή τους. Ένα από τα σημαντικότερα όλων των σχεσιακών στοιχείων είναι η εμπιστοσύνη. Είναι σημαντικό οι διευθυντές των σχολείων να αναπτύξουν τον παράγοντα εμπιστοσύνης που απαιτείται, για να μπορούν οι εκπαιδευτικοί να

ακολουθούν και να στηρίξουν τις προσπάθειές τους. Η οικοδόμηση και η διατήρηση των προσωπικών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς μέσω της επικοινωνιακής και υποστηρικτικής συμπεριφοράς είναι η κυρίαρχη συμπεριφορά που προωθεί ο διευθυντής (Gimbel, 2003).

Οι καθημερινές διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις ενός διευθυντή είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και της υποστήριξης από τους εκπαιδευτικούς. Στα σχολεία αυτό σημαίνει ότι ο "ηγέτης", αντί να ανησυχεί συνεχώς για τον καθορισμό της κατεύθυνσης και στη συνέχεια την εμπλοκή των υπολοίπων σε μια επιτυχημένη πορεία, μπορεί να επικεντρωθεί περισσότερο στην αφαίρεση εμποδίων και την παροχή υλικής και συναισθηματικής υποστήριξης (Sergiovanni 1992).

Τα χαρακτηριστικά της σχολικής ηγεσίας τα οποία προωθούν τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις και την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης διευθυντή-εκπαιδευτικών μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Brewster&Railsback, 2003):

- Προσωπική ακεραιότητα. Ο διευθυντής θα πρέπει να επιδεικνύει ειλικρίνεια και δέσμευση σε όλες τις αλληλεπιδράσεις του με τους εκπαιδευτικούς. Είναι ευθύνη του διευθυντή - του προσώπου με τη μεγαλύτερη δύναμη στη σχέση - να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης με τους εκπαιδευτικούς.
- Προσωπικό ενδιαφέρον. Ο διευθυντής θα πρέπει να δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για την ευημερία των εκπαιδευτικών.
- Εύκολη πρόσβαση. Οι διευθυντές κερδίζουν την εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών, ενθαρρύνοντας την ανοικτή επικοινωνία και δείχνοντας έμπρακτα τη διαθεσιμότητά τους προς τους εκπαιδευτικούς.
- Συμμετοχή τού προσωπικού στην λήψη αποφάσεων. Παροχή διευκολύνσεων για αυθεντική συμμετοχή ζητώντας την άποψη των εκπαιδευτικών, παρέχοντας τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται για να ζυγίσουν τις αποφάσεις τους και αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών ως ικανών επαγγελματιών των οποίων οι ιδέες είναι πολύτιμες.
- Υποστήριξη του πειραματισμού. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να έχουν χώρο για να δοκιμάσουν νέα πράγματα και να κάνουν λάθη.
- Αξία στις διαφορετικές απόψεις. Η δυνατότητα έκφρασης ανησυχιών και διαφωνιών από τους εκπαιδευτικούς χωρίς τον φόβο αντιποίνων είναι ουσιαστικής σημασίας για την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης.

- Μείωση της αίσθησης ευαισθησίας των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί χρειάζεται να γνωρίζουν ότι ο διευθυντής τους δίνει αξία στις προσπάθειές τους και κατανοεί τις καλές προθέσεις τους.
- Παροχή βασικών πόρων. Η εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών στο πρόσωπο του διευθυντή αυξάνει, όταν γνωρίζουν ότι μπορούν να στηριχτούν στον διευθυντή για την έγκαιρη προμήθεια βιβλίων, γραφικής ύλης, διδακτικών μέσων κ.α.

Οι διευθυντές μπορούν να επηρεάσουν τα εργασιακά πρότυπα των εκπαιδευτικών με την οργάνωση του φυσικού χώρου και του ελεύθερου χρόνου για την προώθηση των κανόνων της συλλογικότητας και του πειραματισμού (Wilson & Firestone, 1987). Η αποτελεσματική συνεργασία δεν είναι πάντα εύκολη. Οι αποτελεσματικές συνεργασίες λειτουργούν στον κόσμο των ιδεών, εξετάζουν κριτικά τις υπάρχουσες πρακτικές, αναζητούν καλύτερες εναλλακτικές λύσεις και εργάζονται σκληρά μαζί, για να επιφέρουν βελτιώσεις και να εκτιμήσουν την αξία τους. Αυτό θεωρείται μια από τις βασικές προκλήσεις για συνεργατική εργασία και επαγγελματική ανάπτυξη στο μέλλον. Έτσι, οι ηγέτες πρέπει να είναι κατασκευαστές σχέσεων με διάφορους ανθρώπους και ομάδες - ειδικά με ανθρώπους διαφορετικούς από τους ίδιους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες συνεχώς ενθαρρύνουν τη στοχοθετημένη αλληλεπίδραση και την επίλυση προβλημάτων και είναι επιφυλακτικοί απέναντι στην εύκολη συναίνεση (Fullan & Hargreaves, 1996).

2.2. Το σχολικό κλίμα ως παράγοντας διαμόρφωσης διαπροσωπικών σχέσεων

Ένα σχολείο με ανοιχτό κλίμα χαρακτηρίζεται από συνεργασία και σεβασμό μεταξύ των εκπαιδευτικών και μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή. Ο διευθυντής ακούει και είναι ανοιχτός στις προτάσεις των εκπαιδευτικών, επαινεί συχνά και σέβεται την επαγγελματική ικανότητα των εκπαιδευτικών. Οι διευθυντές δίνουν επίσης τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς τους να εκτελούν τα καθήκοντά τους χωρίς στενή επίβλεψη και ο τρόπος ηγεσίας τους είναι απαλλαγμένος από γραφειοκρατικά στερεότυπα. Ομοίως, η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών υποστηρίζει ανοικτές και επαγγελματικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ του συλλόγου των διδασκόντων. Γνωρίζονται μεταξύ τους καλά και είναι στενοί προσωπικοί φίλοι, ενώ συγχρόνως συνεργάζονται και δεσμεύονται για το έργο τους. Η συμπεριφορά δηλαδή, τόσο του διευθυντή όσο και των εκπαιδευτικών είναι ανοιχτή και αυθεντική.

Αντίθετα, σε ένα σχολείο με κλειστό κλίμα ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί απλά φαίνονται ότι παρευρίσκονται τυπικά στο σχολείο, με τον διευθυντή να επικεντρώνεται σε ασήμαντες και περιττές ασχολίες και οι εκπαιδευτικοί να ανταποκρίνονται ελάχιστα και να παρουσιάζουν μικρή δέσμευση με το σχολείο. Η αναποτελεσματική ηγεσία του διευθυντή θεωρείται επιπλέον ως ελεγκτική, άκαμπτη και αδιάφορη. Αυτές οι λανθασμένες τακτικές συνοδεύονται όχι μόνο από την απογοήτευση και την απάθεια, αλλά και από μια γενική καχυποψία και έλλειψη σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή. Τα κλειστά κλίματα έχουν διευθυντές που δεν υποστηρίζουν, δεν είναι ευέλικτοι, παρεμποδίζουν και ελέγχουν και ένα σύλλογο διδασκόντων ο οποίος είναι διχαστικός, απωθητικός και χωρίς συνοχή (Hoy&Miskel, 2013).

Σε ένα σχολείο με υγιές κλίμα, οι διευθυντές γνωρίζουν πώς να στηρίξουν τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και αυτή η υποστήριξη γίνεται αντιληπτή και εκτιμάται από τους εκπαιδευτικούς. Εξάλλου, οι δάσκαλοι πιστεύουν ότι μπορούν να ασκήσουν επιρροή και να επηρεάσουν το γίγνεσθαι του σχολείου. Οι θετικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αλλά και στον ακαδημαϊκό προγραμματισμό οδηγούν σε ένα θετικό κλίμα μέσα στο σχολείο (Cohen et al., 2009).

Ο ρόλος του διευθυντή στην καθιέρωση αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας. Ο διευθυντής παρέχει πληροφορίες για τις προσδοκίες και τα αποτελέσματα με επαγγελματικό τρόπο, διότι οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές πρέπει να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς, για να είναι αποτελεσματικοί στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους και για να επιτύχουν τους στόχους τους (Sergiovanni, 1984). Για την επίτευξη των προσδοκιών και των αποτελεσμάτων, το πνεύμα συνεργασίας στο σχολείο πρέπει να είναι υψηλό. Η συνεργασία επηρεάζει θετικά και βελτιώνει τις διαπροσωπικές δεξιότητες των εκπαιδευτικών και των διευθυντών και κατά συνέπεια την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Campo, 1993).

Η ηγεσία του διευθυντή, είτε θετικά είτε αρνητικά, επηρεάζει το περιβάλλον εργασίας των εκπαιδευτικών (Pepper & Thomas, 2002). Η υποστήριξη του διευθυντή επηρεάζει τα συναισθήματα που έχουν οι εκπαιδευτικοί για τον εαυτό τους και το έργο τους. Οι εκπαιδευτικοί που χαρακτηρίζουν τους διευθυντές ως υποστηρικτικούς θεωρούν ότι εργάζονται σε ένα σχολείο με υγιές κλίμα, αφού:

α) βρίσκουν ανταμοιβή από τη δουλειά τους

β) απολαμβάνουν ένα πιο παραγωγικό περιβάλλον εργασίας

γ) καταδεικνύουν χαμηλότερα ποσοστά παραιτήσεων από τη δουλειά τους και

δ) βιώνουν χαμηλότερο άγχος και επαγγελματική εξουθένωση.

Στα σχολεία όπου υπάρχει συνεργασία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, υποστήριξη των εκπαιδευτικών και σαφείς προσδοκίες, αναπτύσσεται ένα υγιές κλίμα το οποίο σχετίζεται θετικά με τα υψηλά επίπεδα επιτυχίας των μαθητών (Stewart, 2008). Οι θετικές συμπεριφορές των εκπαιδευτικών έχουν άμεση σχέση με την επιτυχία των μαθητών, ενώ το αντίστροφο είναι επίσης αλήθεια, η αποδέσμευση των εκπαιδευτικών σχετίζεται αρνητικά με τα επιτεύγματα των μαθητών (Hoy, Hannum, & Tschannen-Moran, 1998). Τέλος, ο διευθυντής φροντίζει να διαμορφώνεται το επιθυμητό κλίμα προωθώντας κι εξασφαλίζοντας τις αρχές της συνεργασίας, της ευθύνης και της εμπιστοσύνης σε όλες τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο σχολείο (Pashiardis, 2000).

Εφόσον βασικές ψυχολογικές ανάγκες του εκπαιδευτικού , όπως αυτές της αναγνώρισης και της κοινωνικής προσφοράς καλύπτονται σε ικανοποιητικό βαθμό, η αποδοτικότητά του είναι μεγάλη. Συνεπώς, η προσπάθεια του διευθυντή να εξασφαλίζει το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα εργασίας πρέπει να είναι διαρκής και αδιάλειπτη. Αυτό το κλίμα μπορεί να επιτευχθεί όταν ο διευθυντής:

- Σέβεται την προσωπικότητα κάθε εκπαιδευτικού
- Μελετάει τους διάφορους τύπους διοίκησης
- Αντιμετωπίζει τα ατομικά προβλήματα κάθε εκπαιδευτικού ως δικά του προβλήματα
- Φέρεται με δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα προς τους εκπαιδευτικούς και
- Μεριμνά για την εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας στους εκπαιδευτικούς του σχολείου του. (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012:237-8).

3. Θεωρητικό πλαίσιο αναφοράς

3.1.Σχολική ηγεσία

3.1.1. Ο ρόλος του διευθυντή

Το βασικό στοιχείο της ηγεσίας είναι η άσκηση επιρροής στη συμπεριφορά των μελών της ομάδας, ώστε να εργαστούν με προθυμία για τη διεκπεραίωση του έργου τους. Στην εκπαιδευτική διοίκηση, ο ρόλος του ηγέτη της σχολικής μονάδας, του διευθυντή, είναι κεφαλαιώδης. Η σημασία του ρόλου του έγκειται στη θέση την οποία κατέχει στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής ιεραρχίας και στις αρμοδιότητες που ασκεί (Σαΐτης, 2014).

Ο διευθυντής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ως ηγέτης του σχολείου και επηρεάζει διαφορετικές λειτουργίες μέσα σε μια σχολική μονάδα με τη συμπεριφορά, τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και τις προκαταλήψεις του. Ο ρόλος του διευθυντή σε μια σχολική μονάδα δεν είναι μονοδιάστατος, αλλά αποτελείται από πολλές διαστάσεις. Ένας διευθυντής λοιπόν θα πρέπει να είναι διοικητής, ηγέτης, σχεδιαστής, οραματιστής, πολιτικός, συνήγορος και παράγοντας αλλαγής. Συνεπώς, ένας αποτελεσματικός διευθυντής θα πρέπει να ενσωματώνει τους ρόλους αυτούς που του επιτρέπουν να προσαρμόζεται σε διαφορετικές καταστάσεις (Smith & Piele, 2006 · Ubben et al., 2001).

Αυτοί οι ρόλοι του διευθυντή οδηγούν σε πέντε βασικές ευθύνες του (Wallace, 2013):

- Διαμόρφωση ενός οράματος ακαδημαϊκής επιτυχίας για όλους τους μαθητές, βασισμένο σε υψηλά πρότυπα.
- Δημιουργία ενός κλίματος φιλικού προς την εκπαίδευση, ώστε να επικρατήσει η ασφάλεια, το πνεύμα συνεργασίας και άλλα θεμέλια της γόνιμης αλληλεπίδρασης.
- Καλλιέργεια της ηγεσίας στους άλλους έτσι, ώστε οι εκπαιδευτικοί να αναλάβουν το ποσοστό που τους αναλογεί στην πραγματοποίηση του σχολικού οράματος.
- Βελτίωση της διδασκαλίας, ώστε να μπορέσουν οι εκπαιδευτικοί να διδάξουν και οι μαθητές να μάθουν στο μέγιστο βαθμό.
- Διαχείριση ανθρώπων, δεδομένων και διαδικασιών για την προώθηση της βελτίωσης του σχολείου.

3.1.2. Μορφές και μοντέλα σχολικής ηγεσίας

Για να αντεπεξέλθει ο διευθυντής στα καθήκοντά του, οφείλει να επιλέξει τον κατάλληλο τρόπο άσκησης της ηγεσίας, τον οποίο προσαρμόζει κάθε φορά ανάλογα με τους εκπαιδευτικούς, τις διαπροσωπικές σχέσεις τους και το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο. Τέσσερις βασικές μορφές ηγεσίας συναντώνται στην πράξη (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012, σελ145-146):

- Η αυταρχική ηγεσία, όπου οι ηγέτες παίζουν κυριαρχικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό των ενεργειών όλων των μελών του σχολείου. Οι αυταρχικοί ηγέτες τείνουν να έχουν τα ακόλουθα πέντε χαρακτηριστικά (Yukl, 1994): δεν συμβουλεύονται τα μέλη του σχολείου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θέτουν όλες τις πολιτικές, καθορίζουν τις μεθόδους εργασίας, τα καθήκοντα των υφισταμένων και τα πρότυπα αξιολόγησης της απόδοσης. Δεδομένου ότι αυτό το στυλ ηγεσίας συνήθως περιλαμβάνει μόνο ένα άτομο που αποφασίζει, επιτρέπει τη γρήγορη λήψη αποφάσεων. Αν και το αυταρχικό στυλ δεν είναι σχετικά δημοφιλές, σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι μια αποτελεσματική στρατηγική, ειδικά όταν υπάρχει πίεση χρόνου για τη λήψη αποφάσεων και όταν τα μέλη του σχολείου δεν είναι παραγωγικά.
- Η δημοκρατική ηγεσία, όπου οι ηγέτες αφήνουν πρωτοβουλία στους εκπαιδευτικούς που ξέρουν τι πρέπει να κάνουν και γιατί θα το κάνουν, χωρίς υποκρισία και φόβο. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Goldman (1998) οι δημοκρατικοί ηγέτες χτίζουν τη συναίνεση μέσω της συμμετοχής και αναμένουν από τους εκπαιδευτικούς υψηλότερο επίπεδο αριστείας και αυτονομίας. Οι ηγέτες αυτοί, αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στο να ακούν και να μοιράζονται ιδέες με τους εκπαιδευτικούς. Τείνουν επίσης να είναι πιο ευέλικτοι και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εκπαιδευτικών.
- Η χαλαρή ηγεσία, όπου οι ηγέτες είναι συμβολικοί και διακοσμητικοί, αφού μεταβιβάζουν σχεδόν όλη την εξουσία και τον έλεγχο στους εκπαιδευτικούς και ενεργούν απλά ως χορηγοί πληροφοριών. Η μορφή αυτής της ηγεσίας είναι αποτελεσματική με την προϋπόθεση ότι οι εκπαιδευτικοί είναι ώριμοι και διαθέτουν υψηλά κίνητρα.

- Η γραφειοκρατική ηγεσία, όπου οι ηγέτες διοικούν με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και διαδικασίες εκτέλεσης του έργου.

Αυτές οι διαφορετικές μορφές ηγεσίας επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη συναισθηματική νοημοσύνη κάθε ηγέτη (McBer, 2000) και περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά όπως είναι ο ηθικός σκοπός, η δυνατότητα αλλαγών, η ανάπτυξη ορθολογικών δεξιοτήτων και η επίτευξη συνεκτικότητας στο χώρο εργασίας. Ο διευθυντής θα πρέπει να αποπνέει αυτά τα χαρακτηριστικά, για να προωθήσει τις απαιτούμενες αλλαγές για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας (Fullan, 2004).

Τα τελευταία πενήντα χρόνια αναπτύχθηκαν πολλά μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας, χωρίς ωστόσο να υπάρξει συμφωνία μεταξύ των επιστημόνων για την αποτελεσματική άσκηση των διοικητικών καθηκόντων από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Συνοπτικά, τα σημαντικότερα μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι τα εξής (Σαΐτης, 2014):

Τυπικά μοντέλα (δομικά, γραφειοκρατικά, ιεραρχικά, κ.α.). Σύμφωνα με τα μοντέλα αυτά οι σχολικές μονάδες λογίζονται ως οργανισμοί που επιδιώκουν αντικειμενικούς σκοπούς και η εξουσία των διευθυντών προβάλλεται ως αποτέλεσμα των επίσημων θέσεών τους μέσα στους οργανισμούς αυτούς. Τα συγκεκριμένα μοντέλα συνδέονται με το γραφειοκρατικό μοντέλο και ως εκ τούτου έχουν αδυναμίες.

Συναδελφικά μοντέλα. Έμφαση εδώ δίνεται στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Δηλαδή, η εξουσία και η λήψη αποφάσεων άρα και η υπευθυνότητα για την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, κατανέμεται ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

Συναλλακτική ηγεσία. Η αλληλεπίδραση του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς είναι συνήθως περιστασιακή, μικρή σε διάρκεια και περιορίζεται στη διεκπεραίωση. Πρόκειται για ένα μοντέλο που στηρίζεται στην αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής δεν ενδιαφέρεται για τις ανησυχίες ή τις ανάγκες των εκπαιδευτικών, αναμένει το σεβασμό τους και έχει την τάση να πιστεύει ότι οι εκπαιδευτικοί παρακινούνται από ανταμοιβές ή τιμωρίες (Avolio et al., 1999).

Μετασχηματιστική ηγεσία. Συνδέεται στενά με τα συναδελφικά μοντέλα. Όλο το προσωπικό ενθαρρύνεται να δουλεύει μαζί, να εμπλέκεται στη λήψη αποφάσεων, να αναπτύσσει ένα κοινό όραμα και να μοιράζεται την ηγεσία με στόχο το μεγαλύτερο

ενθουσιασμό και δέσμευση στην εργασία τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την εξουσία τους μαζί με τους εκπαιδευτικούς, παρά ασκούν έλεγχο πάνω σε αυτούς.

Από τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι δεν έχει ακόμα επινοηθεί το μοντέλο διοίκησης που από μόνο του θα αντιμετωπίσει τη σχολική πραγματικότητα. Ο Σαΐτης προτείνει μια ¨συνθετική μορφή ηγεσίας¨ ως περισσότερο πιθανή να επιτύχει τη διαμόρφωση θετικών διαπροσωπικών σχέσεων και σχολικού κλίματος θετικού και κατάλληλου, ώστε να είναι το σχολείο αποτελεσματικό (Σαΐτης, 2014).

3.1.3. Το έργο των διευθυντών των σχολικών μονάδων

Το έργο των διευθυντών των σχολικών μονάδων στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προσδιορίζεται στην υπ. αριθμ. 105657/2002 (ΦΕΚ 1340,τ.Β΄) υπουργική απόφαση. 1.Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός και παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό.
2.Ειδικότερα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας:

α) 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.

β) Καθοδηγεί και βοηθεί τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.

γ) Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.

δ) Προΐσταται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει την συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς.

ε) 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.

3.2.Σχολικό κλίμα

3.2.1. Είδη σχολικού κλίματος

Το σχολικό κλίμα αναφέρεται στην ποιότητα και τον χαρακτήρα της σχολικής ζωής. Βασίζεται στα πρότυπα των εμπειριών του ανθρώπου από τη σχολική ζωή και αντικατοπτρίζει τους κανόνες, τους στόχους, τις αξίες, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις πρακτικές διδασκαλίας και μάθησης και τις οργανωτικές δομές. Ωστόσο, το σχολικό κλίμα είναι κάτι περισσότερο από την ατομική εμπειρία. Είναι ένα φαινόμενο ομάδας που είναι μεγαλύτερο από την εμπειρία ενός ατόμου. Ένα βιώσιμο, θετικό σχολικό κλίμα ενθαρρύνει την ανάπτυξη και τη κατάρτιση των μαθητών που είναι απαραίτητες για μια παραγωγική και ικανοποιητική ζωή σε μια δημοκρατική κοινωνία. Το κλίμα αυτό περιλαμβάνει κανόνες, αξίες και προσδοκίες που υποστηρίζουν τους ανθρώπους να αισθάνονται κοινωνικά, συναισθηματικά και φυσικά ασφαλείς. Οι άνθρωποι είναι αφοσιωμένοι και σεβαστοί. Οι μαθητές, οι οικογένειες και οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται για να αναπτύξουν, να ζήσουν και να συμβάλουν σε ένα κοινό σχολικό όραμα. Οι εκπαιδευτικοί μοντελοποιούν και καλλιεργούν μια στάση που τονίζει τα οφέλη και την ικανοποίηση από τη μάθηση και κάθε άτομο συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου (Cohen et al, 2009).

Τα σχολεία με θετικό κλίμα μπορούν να χαρακτηριστούν ανοιχτά, υγιή, ανθρωπιστικά ή συμμετοχικά. Αντίθετα, τα σχολεία με αρνητικό κλίμα περιγράφονται συχνά ως κλειστά, ανθυγιεινά και στερητικά (Willower et al., 1986).

Ένα άλλο πλαίσιο για την προβολή του κλίματος του σχολείου είναι η οργανωτική του υγεία. Ένα σχολείο με ένα υγιές οργανωτικό κλίμα είναι ένα σχολείο που αντιμετωπίζει με επιτυχία το περιβάλλον του καθώς κινητοποιεί τους πόρους και τις προσπάθειές του για την επίτευξη των στόχων του. Το υγιές σχολείο προστατεύεται από τις παράλογες κοινωνικές και γονικές πιέσεις και ο επικεφαλής ενός υγιούς σχολείου παρέχει δυναμική ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στην εργασία και στις σχέσεις (Hoy&Miskel, 2013).

Αυτή η συμπεριφορά υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς και παράλληλα διατηρεί υψηλά πρότυπα απόδοσης. Επιπλέον, ο διευθυντής ασκεί επιρροή στους προϊσταμένους του, καθώς επίσης έχει την ικανότητα να ασκεί ανεξάρτητη σκέψη και δράση. Οι εκπαιδευτικοί σε ένα υγιές σχολείο δεσμεύονται στη διδασκαλία και τη μάθηση, θέτουν υψηλό αλλά εφικτό στόχο για τους μαθητές, διατηρούν υψηλά πρότυπα απόδοσης και το μαθησιακό περιβάλλον είναι ομαλό και σοβαρό. Επιπλέον, οι μαθητές εργάζονται σκληρά και σέβονται τους

συμμαθητές τους που επιτυγχάνουν ακαδημαϊκά. Τέλος, σε ένα υγιές σχολείο οι εκπαιδευτικοί συμπαθούν και εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο, είναι ενθουσιασμένοι με το έργο τους και περήφανοι για το σχολείο τους.

Απεναντίας, το ανθυγιεινό σχολείο είναι ευάλωτο στις καταστροφικές εξωτερικές δυνάμεις. Οι δάσκαλοι και ο διευθυντής βομβαρδίζονται με παράλογες απαιτήσεις από τους γονείς. Ο διευθυντής δεν έχει ηγετικό ρόλο. Δεν δίνει την κατεύθυνση του σχολείου, έχει περιορισμένη εκτίμηση για τους εκπαιδευτικούς και δεν τους παρέχει υποστήριξη. Οι εκπαιδευτικοί από την πλευρά τους δεν αισθάνονται καλά με τους συναδέλφους τους αλλά και ούτε με τη δουλειά τους καθώς το ηθικό τους είναι πολύ χαμηλό (Hoy&Miskel, 2013).

Εν συντομία, οι διάφορες μορφές σχολικού κλίματος μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012):

- Το ανοικτό κλίμα, με χαρακτηριστικό του την ειλικρίνεια και την αγαστή συνεργασία ανάμεσα στο διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς.
- Το κλειστό κλίμα το διακρίνει η ψυχρότητα και η έλλειψη ομαδικότητας.
- Το οικείο κλίμα στο οποίο οι σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας είναι φιλικές.
- Το πατερναλιστικό κλίμα, με το διευθυντή να υποδαυλίζει την ομαδικότητα και να παρουσιάζεται ως ο βασικός διαμορφωτής όλων των σχολικών δραστηριοτήτων. Σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον οι εκπαιδευτικοί περιορίζονται στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και απέχουν από κοινωνικές σχέσεις που θα κάλυπταν τις σχετικές τους ανάγκες.
- Το αυτόνομο κλίμα, επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να καλύπτουν τις προσωπικές τους κοινωνικές ανάγκες με το διευθυντή να ασκεί τον ελάχιστο έλεγχο.
- Το ελεγχόμενο κλίμα, στερεί από τα μέλη του σχολείου τη δυνατότητα κάλυψης των κοινωνικών τους αναγκών περιορίζοντάς τους αυστηρά στην επιτέλεση του καθήκοντος.

Τέλος, σε ένα σχολείο υπάρχει ποιοτικό κλίμα, όταν (Hoy&Miskel, 2013):

1. Οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές λαμβάνουν υποστήριξη για να συνεργάζονται μεταξύ τους χωρίς αδικαιολόγητες παρεμβάσεις από εξωτερικούς παράγοντες.

2. Ο διευθυντής μεριμνά τόσο για την κοινωνική υποστήριξη των εκπαιδευτικών όσο και για την εκπλήρωση των στόχων τους μέσω ενός ανοικτού, συλλογικού προτύπου ηγεσίας.
3. Οι εκπαιδευτικοί βλέπουν και σέβονται ο ένας τον άλλο ως επαγγελματίες.
4. Οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής θεωρούν την ακαδημαϊκή επιτυχία ως βασικό σκοπό του σχολείου.

3.2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα του σχολείου

Τις τελευταίες τέσσερεις δεκαετίες, οι εκπαιδευτικοί και οι ερευνητές έχουν αναγνωρίσει ότι σύνθετα σύνολα στοιχείων αποτελούν το σχολικό κλίμα. Αν και δεν υπάρχει ένας κοινώς αποδεκτός "κατάλογος" των ουσιαστικών διαστάσεων του σχολικού κλίματος σχεδόν όλοι οι ερευνητές συμφωνούν ότι υπάρχουν τέσσερεις σημαντικές πτυχές της σχολικής ζωής που καθορίζουν τα χαρακτηριστικά του σχολικού κλίματος: η ασφάλεια, οι σχέσεις, η διδασκαλία και η μάθηση και το (εξωτερικό) περιβάλλον (Cohen, 2006).

Σύμφωνα με τους Hoy και Hannum (1997), πολλοί παράγοντες συχνά κατηγοριοποιούνται κάτω από τον όρο σχολικό κλίμα οι οποίοι μπορεί να περιλαμβάνουν:

α) κοινωνικούς / πολιτιστικούς παράγοντες,

β) θέματα πειθαρχίας,

γ) στάσεις εκπαιδευτικών και

δ) το σχολικό κτίριο.

Ο Pashiardis (2000) προτείνει τους παρακάτω παράγοντες ως τους βασικούς που μπορούν να οδηγήσουν σε ένα κλίμα επιτυχίας:

- επικοινωνία
- συνεργασία μεταξύ όλων των συμμετεχόντων
- οργάνωση και διοίκηση και
- μαθητές

ενώ τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με το κλίμα των αποτελεσματικών σχολείων που ευνοούν τη μάθηση μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Οι διευθυντές είναι οι εκπαιδευτικοί ηγέτες στα σχολεία τους. Καθορίζουν και επικοινωνούν αποτελεσματικά την αποστολή του σχολείου σε όλους τους

συμμετέχοντες στο σχολείο και μεταδίδουν ένα όραμα για το τι θα έπρεπε να είναι το σχολείο.

- Οι πολιτικές και οι διαδικασίες, οι κανόνες και οι κανονισμοί είναι σαφείς και γνωστοί στους συμμετέχοντες στο σχολείο έτσι, ώστε όλοι να αισθάνονται υπεύθυνοι να τις εφαρμόζουν με συνέπεια.
- Ο διευθυντής, οι καθηγητές, οι μαθητές και οι γονείς έχουν έναν κοινό παρονομαστή που περιλαμβάνει τους στόχους του σχολείου και καθοδηγεί την καθημερινή συμπεριφορά όλων των συμμετεχόντων στο σχολείο.
- Αναδεικνύεται η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ του προσωπικού του σχολείου. Ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται για τον προγραμματισμό και τον συντονισμό του σχολικού προγράμματος σπουδών καθώς και για την εφαρμογή νέων τεχνικών μάθησης.
- Ένα κλίμα αισιοδοξίας και μεγάλες προσδοκίες υπάρχουν μέσα στη σχολική τάξη.

Όπως φαίνεται λοιπόν, μια πολύπλοκη ποικιλία παραγόντων και δυνάμεων διαμορφώνει την ποιότητα και το χαρακτήρα του σχολείου. Ωστόσο, είναι σαφές ότι μία από τις πιο σημαντικές "δυνάμεις" είναι ο αρχηγός του σχολείου, ο διευθυντής. Μετά το δάσκαλο στην τάξη, ο ηγέτης του σχολείου είναι η πιο σημαντική "δύναμη" που διαμορφώνει τη μάθηση των μαθητών (Wallace Foundation, 2006). Ο ηγέτης μιας οργάνωσης θέτει τον τόνο και τους άμεσους ή έμμεσους κανόνες συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με τους Σαΐτη και Σαΐτη (2012) οι παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα του σχολείου είναι οι εξής:

- *Η δομή.* Το εργασιακό περιβάλλον γίνεται ευνοϊκό για τον εργαζόμενο, όταν παρέχεται σε αυτόν ατομική αυτονομία και ελευθερία βούλησης και ο βαθμός τυποποίησης της εργασίας που του ανατίθεται είναι όσο το δυνατόν μικρότερος.
- Το μέγεθος. Στις μικρές σχολικές μονάδες επικρατεί πιο ανοικτό κλίμα σε σύγκριση με τα μεγάλα σχολεία.
- Το εξωτερικό περιβάλλον, οικονομικό, τεχνολογικό κ.α., επιδρά κατά δυναμικό τρόπο στη δομή και το κλίμα του σχολείου.
- Οι ατομικές διαφορές των ανθρώπων, ως προς την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τις επαγγελματικές βλέψεις, τα χρόνια υπηρεσίας, αλλά και τις ψυχικές τους διαθέσεις.

3.2.3. Αποτελέσματα κλίματος

Μια σειρά μελετών έχει δείξει ότι το θετικό σχολικό κλίμα είναι μια κρίσιμη διάσταση που συνδέεται με τις αποτελεσματικές προσπάθειες πρόληψης κινδύνου και προαγωγής της υγείας, καθώς και με τη διδασκαλία και τη μάθηση (Juvonen et al., 2004, Wang et al., 1993). Το ασφαλές, συμμετοχικό και ευαίσθητο σχολικό κλίμα ενθαρρύνει μεγαλύτερη σύνδεση με το σχολείο και παρέχει τη βέλτιστη βάση για κοινωνική, συναισθηματική και ακαδημαϊκή μάθηση (Osterman, 2000). Η σχολική σύνδεση είναι ένας ισχυρός προγνωστικός παράγοντας της εφηβικής υγείας και των ακαδημαϊκών αποτελεσμάτων (McNeely et al., 2002). Το θετικό σχολικό κλίμα προάγει τη συνεργατική μάθηση, τη συνοχή των ομάδων, το σεβασμό και την αμοιβαία εμπιστοσύνη (Ghaith, 2003; Finnan et al., 2003) καθώς επίσης και την ουσιαστική μάθηση, αφού επηρεάζει έντονα τα κίνητρα των μαθητών να μάθουν (Goodenow & Crady, 1997).

Τέλος, το σχολικό κλίμα και οι πολυάριθμες διαστάσεις του έχουν αποδειχθεί ότι έχουν αντίκτυπο στα μαθητικά επιτεύγματα (Stewart, 2008; Uline et al., 2008). Το θετικό σχολικό κλίμα έχει συνδεθεί με τα ακαδημαϊκά επιτεύγματα (Koth et al., 2008; Stewart, 2008; Uline & Tschannen-Moran, 2008), ενώ το αρνητικό σχολικό κλίμα έχει συνδεθεί με την κακή συμπεριφορά των μαθητών και την επιθετικότητα (Koth et al., 2008; Wilson, 2004).

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: Η έρευνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Μεθοδολογία

1. Περίληψη

Η Ενότητα της Μεθοδολογίας στην έρευνα αυτή αποτελεί τη βάση της. Εδώ η έρευνα προσεγγίζεται και αναλύεται μεθοδολογικά,, με παρουσίαση του δείγματος και του ερωτηματολογίου της έρευνας και περιγραφή των αξιοποιηθέντων στατιστικών εργαλείων.

2. Μεθοδολογική προσέγγιση

Δείγμα ονομάζεται το υποσύνολο του στατιστικού πληθυσμού που αξιοποιείται αφού έχει κατάλληλα επιλεγεί για την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον πληθυσμό. Το n χρησιμοποιείται ως σύμβολο του πλήθους των μονάδων του δείγματος. Μεταβλητές ορίζονται τα χαρακτηριστικά που μελετώνται στατιστικά. Με κριτήριο το επίπεδο της μέτρησης που οι μεταβλητές επιδέχονται διακρίνονται σε κατηγορικές, ποιοτικές και ποσοτικές.

3. Το δείγμα

Η ομοιογένεια κα ιη αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος εξασφαλίζουν σε μεγάλο βαθμό την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Το δείγμα αυτό είναι που κρίνει την εγκυρότητα κάθε εμπειρικής έρευνας.

Ζητούμενο μεταξύ άλλων για κάθε ερευνητή είναι ο προσδιορισμός του δείγματος ως προς το μέγεθός του, ώστε να θεωρείται αξιοποιήσιμο ως αντιπροσωπευτικό του κάθε φορά πληθυσμού αναφοράς. Συνηθίζεται η φύση του υπό διερεύνηση πληθυσμού και ο στόχος της ερευνητικής εργασίας να καθορίζουν κατά περίπτωση το κατάλληλο μέγεθος του δείγματος. Στη συγκεκριμένη έρευνα ο πληθυσμός αναφοράς ήταν οι εκπαιδευτικοί σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της περιφέρειας Αττικής.

4. Το ερωτηματολόγιο

Επιλέχθηκε να διεξαχθεί η έρευνα μέσω γραπτού ερωτηματολογίου. Συγκριτικά με άλλους τρόπους συλλογής στοιχείων, όπως η συνέντευξη, κρίθηκε αυτός του ερωτηματολογίου περισσότερο αποτελεσματικός ως προς τον εντοπισμό και την

καταχώριση απόψεων και στάσεων. Ως προς δε τον απαιτούμενο χρόνο, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι σαφώς συντομότερη. Εξάλλου, οι απαντήσεις που δίνονται σε αυτό είναι περισσότερο συγκεκριμένες και σημαντικά σαφέστερες. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε και συμπληρώθηκε επιτόπου και ανώνυμα από τους εκπαιδευτικούς.

Το ερωτηματολόγιο ήταν δομημένο με 19 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 εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα, τους γνωστοποίησε το σκοπό της έρευνας και ζήτησε τη συμπλήρωση και άμεση επιστροφή του ερωτηματολογίου. Επέλεξε μάλιστα να έλθει σε προσωπική επαφή και να μην επικοινωνήσει τα ερωτηματολόγια ταχυδρομικά, προκειμένου να αποφευχθούν οι απώλειες, που οι εμπειρικές έρευνες έχουν καταδείξει. Η διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου απαιτούσε περίπου 15 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, δεν διαπιστώθηκαν εκτός ελαχίστων μεμονωμένων περιπτώσεων, γεγονός που αποδεικνύεται και από το υψηλό επίπεδο ανταπόκρισης. Το χρονικό διάστημα που χρειάστηκε για να συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια ήταν τρεις εβδομάδες.

Λάβαμε συνολικά 124 ερωτηματολόγια τα οποία ήταν επαρκώς συμπληρωμένα και μπορέσαμε να τα χρησιμοποιήσουμε για περαιτέρω στατιστική επεξεργασία.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε για την έρευνά μας αποσκοπεί να καταγράψει την αλληλεπίδραση του διευθυντή και των εκπαιδευτικών σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αττικής και το βαθμό που αυτή συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος.

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

Η ερευνήτρια μελέτησε τη σχετική βιβλιογραφία και αντάλλαξε απόψεις με εκπαιδευτικούς, προτού προβεί στη σύνταξη των ερωτηματολογίων. Ένα πρώτο ερωτηματολόγιο εφαρμόστηκε δοκιμαστικά σε μικρό δείγμα, προκειμένου να συλλεχθούν και αξιοποιηθούν τυχόν επιμέρους παρατηρήσεις από τους εκπαιδευτικούς. Μετά από αυτή τη διαδικασία, το ερωτηματολόγιο οριστικοποιήθηκε και έλαβε την τελική του μορφή. Έτσι, διαμορφώθηκε και συντάχθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο, το οποίο περιελάμβανε συνολικά 19 ερωτήσεις.

5. Εργαλεία στατιστικής

Το στατιστικό πακέτο SPSS αξιοποιήθηκε ως το βασικό εργαλείο επεξεργασίας των ευρημάτων της έρευνας. Οι στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι εξής:

- 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.

Μετά την ταξινόμηση του συνόλου των παρατηρήσεων σε πίνακα συχνοτήτων διπλής εισόδου, ελέγχθηκε η ανεξαρτησία των μεταβλητών. Η ανεξαρτησία αυτή προϋποθέτει την ισότητα της πιθανής παρουσίας μιας εγγραφής μέσα σε ένα κελί με το γινόμενο των περιθωριακών πιθανοτήτων της στήλης και της γραμμής από τις οποίες οριοθετείται το κελί αυτό. Στην περίπτωση αυτή η γνώση της μιας μεταβλητής δεν επηρεάζει την τιμή της άλλης. Ως εκ τούτου, δυο εναλλακτικές υποθέσεις είναι δυνατό να διατυπωθούν: Η Μηδενική Υπόθεση (Ho) που υποθέτει ότι οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες και η Εναλλακτική Υπόθεση (H1) που υποθέτει ότι οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες. Για τον έλεγχο των δύο υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό Pearson Chi-Square Test (έλεγχος χ^2). Η ίδια τεχνική παρέχει και τη σημαντικότητα του μέτρου αυτού (significance or p-value). Ένα προκαθορισμένο επίπεδο σημαντικότητας (α=0,05) λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για τη σύγκριση με τη σημαντικότητα που έχει κάθε φορά προκύψει από τον έλεγχο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

1. Περιγραφική στατιστική ανάλυση και έλεγχος συσχετίσεων

Α. Γενικά στοιχεία

Η πλειοψηφία, 54%, των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι σχολεία όπου υπηρετούν 19-25 εκπαιδευτικοί, σε ποσοστό 25,8% είναι σχολεία όπου υπηρετούν 26 και πάνω εκπαιδευτικοί και σε ποσοστό 20,2% είναι σχολεία μικρότερα όπου υπηρετούν μέχρι 18 εκπαιδευτικοί (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των σχ. μονάδων σύμφωνα με τον αριθμό εκπαιδευτικών*

Αριθμός εκπαιδευτικών		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 18 εκπαιδευτικοί	25	20,2	20,2	20,2
	19-25 εκπαιδευτικοί	67	54,0	54,0	74,2
	26 και πάνω εκπαιδευτικοί	32	25,8	25,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Διάγραμμα 1: *Κατανομή σχ. συχνοτήτων % των σχ. μονάδων κατά αριθμό εκπ/κών*

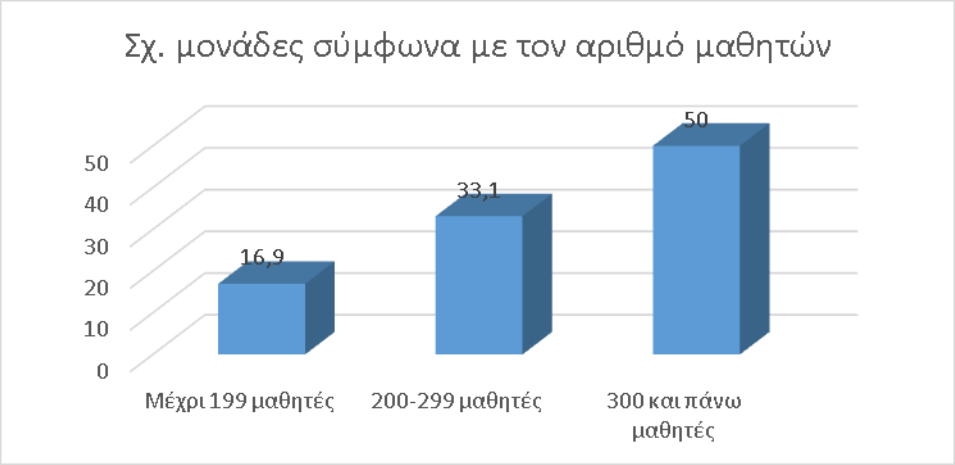


Το μεγαλύτερο ποσοστό, 50%, των σχολικών μονάδων είναι μεγάλα σχολεία με 300 και πάνω μαθητές, σε ποσοστό 33,1% είναι σχολεία όπου φοιτούν 200-299 μαθητές ενώ σε ποσοστό 16,9% είναι μικρότερα σχολεία όπου φοιτούν μέχρι 199 μαθητές (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των σχ. μονάδων σύμφωνα με τον αριθμό μαθητών*

Αριθμός μαθητών στο σχολείο		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 199 μαθητές	21	16,9	16,9	16,9
	200-299 μαθητές	41	33,1	33,1	50,0
	300 και πάνω μαθητές	62	50,0	50,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Διάγραμμα 2: *Κατανομή σχ. συχνοτήτων % των σχ. μονάδων κατά αριθμό μαθητών*



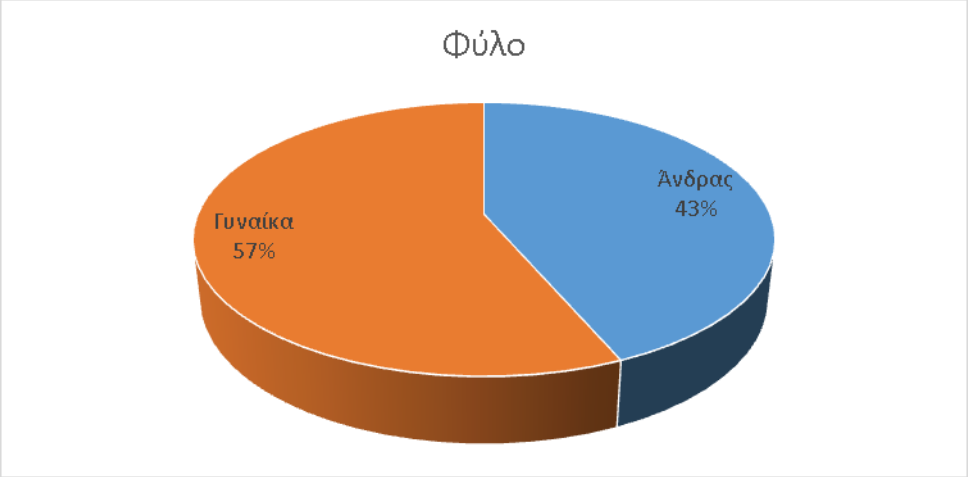
Β. Δημογραφικά στοιχεία

Η πλειοψηφία, 56,5%, των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι γυναίκες και σε ποσοστό 43,5% είναι άνδρες (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών κατά φύλο*

Φύλο		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	54	43,5	43,5	43,5
	Γυναίκα	70	56,5	56,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Διάγραμμα 3: *Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών κατά φύλο*



Οι εκπαιδευτικοί σε πλεοψηφία, 63,7%, είναι έγγαμοι, σε ποσοστό 22,6% είναι άγαμοι και σε ποσοστό 13,7% απαντούν «άλλο» (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπ/κών κατά οικογενειακή κατάσταση*

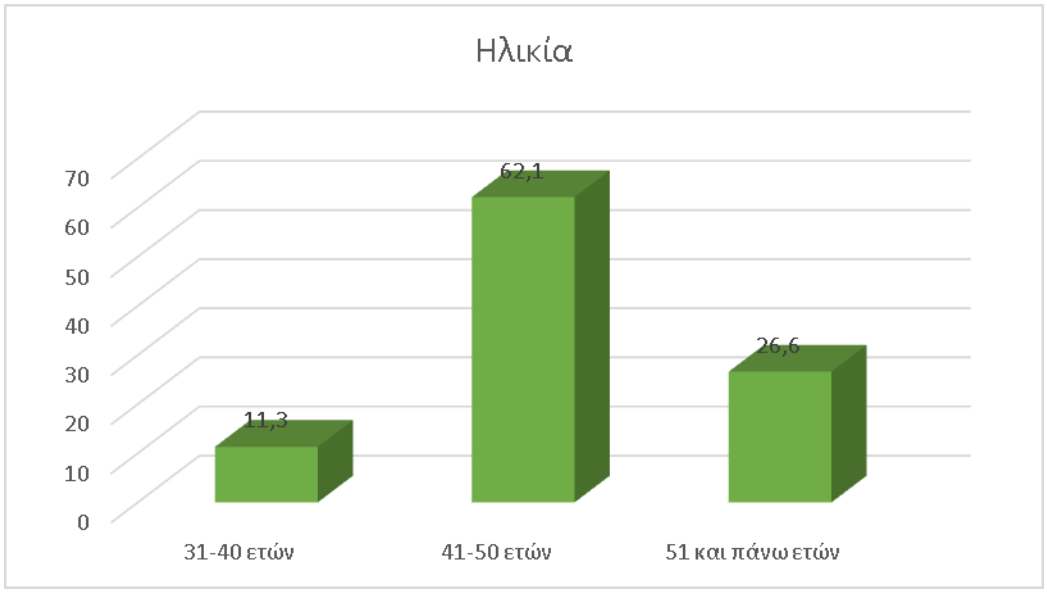
Οικογενειακή κατάσταση		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος	79	63,7	63,7	63,7
	Άγαμος	28	22,6	22,6	86,3
	Άλλο	17	13,7	13,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, 62,1%, έχει ηλικία 41-50 ετών, σε ποσοστό 26,6% είναι 51 ετών και πάνω, σε ποσοστό 11,3% είναι 31-40 ετών ενώ το ποσοστό στην κατηγορία ηλικίας μέχρι 30 ετών είναι μηδέν (Πίνακας 5).

Πίνακας 5: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετ. και αθροιστικών % των εκπ/κών κατά ηλικία*

Ηλικία		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-40 ετών	14	11,3	11,3	11,3
	41-50 ετών	77	62,1	62,1	73,4
	51 και πάνω ετών	33	26,6	26,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4: *Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών κατά ηλικία*

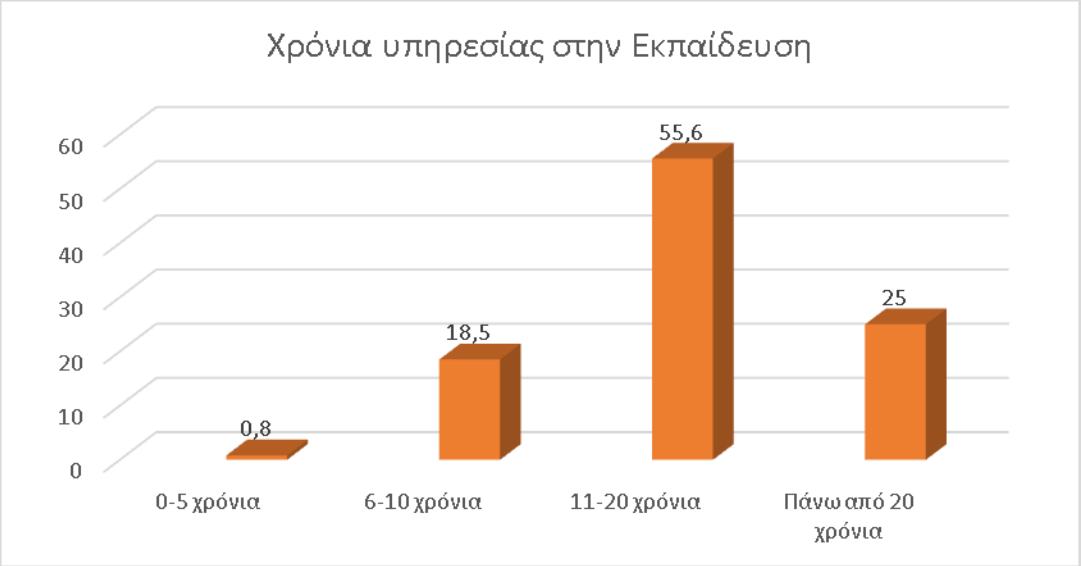


Το μεγαλύτερο ποσοστό, 55,6%, των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων, που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, έχουν 11-20 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, το 18,5% έχουν 6-10 χρόνια, το 25% έχουν πάνω από 20 χρόνια και μόλις το 0,8% έχουν 0-5 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση (Πίνακας 6).

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

Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	1	,8	,8	,8
	6-10	23	18,5	18,5	19,4
	11-20	69	55,6	55,6	75,0
	Πάνω από 20	31	25,0	25,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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



Αναφορικά με την ερώτηση 5β, το μεγαλύτερο ποσοστό, 39,7%, των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο υπηρετούν 6-10 χρόνια στο σχολείο που είναι σήμερα, το 37,2% μέχρι 5 χρόνια, 11-20 χρόνια το 19% ενώ σε μικρό ποσοστό 4,1% υπηρετούν πάνω από 20 χρόνια στο σχολείο που είναι σήμερα (Πίνακας 7).

Πίνακας 7: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τα χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετούν σήμερα*

Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε σήμερα		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	45	36,3	37,2	37,2
	6-10	48	38,7	39,7	76,9
	11-20	23	18,5	19,0	95,9
	πάνω από 20	5	4,0	4,1	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

Η πλειοψηφία, 73,4%, των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, έχουν οργανική θέση, το 8,1% είναι με απόσπαση, το 17,7% είναι ωρομίσθιοι και μόλις το 0,8% είναι αναπληρωτές ΕΣΠΑ (Πίνακας 8).

Πίνακας 8: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τη θέση τους στο σχολείο*

Θέση στο σχολείο		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Οργανική	91	73,4	73,4	73,4
	Απόσπαση	10	8,1	8,1	81,5
	Αναπληρωτής ΕΣΠΑ	1	,8	,8	82,3
	Ωρομίσθιος	22	17,7	17,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Διάγραμμα 6: *Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τη θέση τους στο σχολείο*

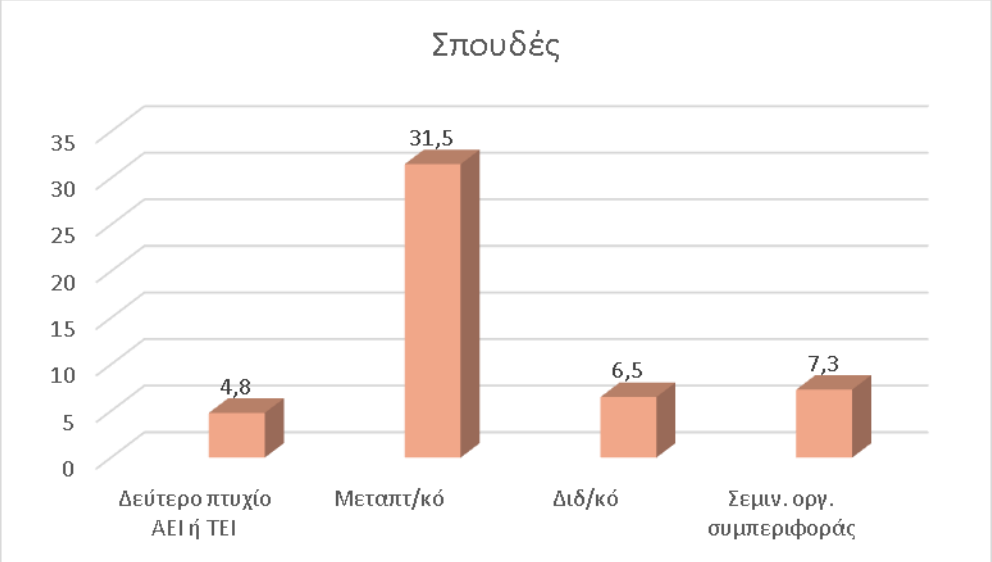


Οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων, που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, σε μικρό ποσοστό, 4,8%, έχουν δεύτερο πτυχίο, σε ποσοστό 31,5% έχουν μεταπτυχιακό τίτλο, κάτοχοι διδακτορικού τίτλου δηλώνουν σε ποσοστό 6,5%. Αναφορικά με το σεμινάριο οργανωσιακής συμπεριφοράς, δηλώνουν *ναι* σε ποσοστό 7,3% (Πίνακας 9).

Πίνακας 9: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών κατά σπουδές*

ΣΠΟΥΔΕΣ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ	NAI	6	4,8	4,8	4,8
	OXI	118	95,2	95,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	
Μεταπτ/κό	NAI	39	31,5	31,5	31,5
	OXI	85	68,5	68,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	
Διδ/κό	NAI	8	6,5	6,5	6,5
	OXI	116	93,5	93,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	
Σεμινάριο οργανωσιακής συμπεριφοράς	NAI	9	7,3	7,3	7,3
	OXI	115	92,7	92,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Διάγραμμα 7: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπ/κών κατά σπουδές



Γ. Στοιχεία διαπροσωπικών σχέσεων στο σχολείο

Στην ερώτηση (8), για τη συνεργασία τους με τον/τη διευθυντή/ντρια του σχολείου τους για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 10.

Πίνακας 10: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 8*

ΕΡΩΤΗΣΗ 8 : Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συνεργασία σας με τον/τη διευθυντή/ντρια του σχολείου σας για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	33	26,6	27,5	27,5
	Πάρα πολύ	87	70,2	72,5	100,0
	Total	120	96,8	100,0	
Missing	System	4	3,2		
Total		124	100,0		

Στην ερώτηση (9), που αφορά στα θέματα συνεργασίας τους με τον/τη διευθυντή/ντρια του σχολείου τους, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 11α, 11β, 11γ, 11δ, 11ε και 11στ.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 9α: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα διοίκησης του σχολείου;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	2,4	2,4	2,4
	Λίγο	8	6,5	6,5	8,9
	Μέτρια	19	15,3	15,3	24,2
	Πολύ	43	34,7	34,7	58,9
	Πάρα πολύ	51	41,1	41,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 9β: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα λειτουργίας της σχολικής μονάδας;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	3	2,4	2,4	2,4
	Μέτρια	20	16,1	16,1	18,5
	Πολύ	54	43,5	43,5	62,1
	Πάρα πολύ	47	37,9	37,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Τα ανωτέρω ευρήματα σε συνδυασμό με τον αριθμό των μαθητών στο σχολείο (ερώτηση 1β) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε σχολεία με μικρότερο αριθμό μαθητών, μέχρι 199, απαντούν ότι θεωρούν *πάρα πολύ* χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα λειτουργίας της σχολικής μονάδας, ποσοστό 57,1%, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε σχολεία με μεγαλύτερο αριθμό μαθητών, 200-299,

ποσοστό 14,6% (βλ. Πίνακα 11β1). Ο πίνακας 11β1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, *Αριθμός μαθητών στο σχολείο* και *ΕΡΩΤΗΣΗ 9β: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα λειτουργίας της σχολικής μονάδας*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 19,463 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,003 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 11β1 : *Αριθμός μαθητών στο σχολείο * ΕΡΩΤΗΣΗ 9β: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα λειτουργίας της σχολικής μονάδας; (Crosstabulation)*

Συσχετίσεις			ΕΡΩΤΗΣΗ 9β: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα λειτουργίας της σχολικής μονάδας;				Total
			Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Αριθμός μαθητών στο σχολείο	Μέχρι 199 μαθητές	Count	0	3	6	12	21
		% within Αριθμός μαθητών στο σχολείο	0,0%	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,4%	4,8%	9,7%	16,9%
	200-299 μαθητές	Count	2	12	21	6	41
		% within Αριθμός μαθητών στο σχολείο	4,9%	29,3%	51,2%	14,6%	100,0%
		% of Total	1,6%	9,7%	16,9%	4,8%	33,1%
	300 και πάνω μαθητές	Count	1	5	27	29	62
		% within Αριθμός μαθητών στο σχολείο	1,6%	8,1%	43,5%	46,8%	100,0%
		% of Total	0,8%	4,0%	21,8%	23,4%	50,0%
Total		Count	3	20	54	47	124
		% within Αριθμός μαθητών στο σχολείο	2,4%	16,1%	43,5%	37,9%	100,0%
		% of Total	2,4%	16,1%	43,5%	37,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,463[a]	6	,003
Likelihood Ratio	21,022	6	,002
Linear-by-Linear Association	,861	1	,353
N of Valid Cases	124		

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 9γ: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα οργ. και υλοποίησης εκπ. προγραμμάτων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	,8	,8	,8
	Μέτρια	12	9,7	9,7	10,5
	Πολύ	49	39,5	39,5	50,0
	Πάρα πολύ	61	49,2	49,2	99,2
	34	1	,8	,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 9δ: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα οργάνωσης και υλοποίησης σχολικών εκδηλώσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	2	1,6	1,6	1,6
	Μέτρια	12	9,7	9,7	11,3
	Πολύ	38	30,6	30,6	41,9
	Πάρα πολύ	72	58,1	58,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Πίνακας 11ε: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9ε*

ΕΡΩΤΗΣΗ 9ε: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα συμπεριφοράς των μαθητών;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	,8	,8	,8
	Μέτρια	4	3,2	3,2	4,0
	Πολύ	34	27,4	27,4	31,5
	Πάρα πολύ	85	68,5	68,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Ακόμη, τα ανωτέρω ευρήματα σε συνδυασμό με τον αριθμό των μαθητών στο σχολείο (ερώτηση 1β) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε σχολεία με μεγαλύτερο αριθμό μαθητών, πάνω από 300, απαντούν ότι θεωρούν *πάρα πολύ* χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα συμπεριφοράς μαθητών, ποσοστό 80,6%, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε σχολεία με μικρότερο αριθμό μαθητών, 200-299, ποσοστό 48,8% (βλ. Πίνακα 11ε1). Ο πίνακας 11ε1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, *Αριθμός μαθητών στο σχολείο* και *ΕΡΩΤΗΣΗ 9ε: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα συμπεριφοράς των μαθητών*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 14,279 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,027 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 11ε1 : *Αριθμός μαθητών στο σχολείο * ΕΡΩΤΗΣΗ 9ε: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα συμπεριφοράς των μαθητών (Crosstabulation)*

Συσχετίσεις			ΕΡΩΤΗΣΗ 9ε: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα συμπεριφοράς των μαθητών;				Total
			Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Αριθμός μαθητών στο σχολείο	Μέχρι 199 μαθητές	Count	0	1	5	15	21
		% within Αριθμός μαθητών στο σχολείο	0,0%	4,8%	23,8%	71,4%	100,0%
		% of Total	0,0%	0,8%	4,0%	12,1%	16,9%
	200-299 μαθητές	Count	1	1	19	20	41
		% within Αριθμός μαθητών στο σχολείο	2,4%	2,4%	46,3%	48,8%	100,0%
		% of Total	0,8%	0,8%	15,3%	16,1%	33,1%
	300 και πάνω μαθητές	Count	0	2	10	50	62
		% within Αριθμός μαθητών στο σχολείο	0,0%	3,2%	16,1%	80,6%	100,0%
		% of Total	0,0%	1,6%	8,1%	40,3%	50,0%
Total		Count	1	4	34	85	124
		% within Αριθμός μαθητών στο σχολείο	0,8%	3,2%	27,4%	68,5%	100,0%
		% of Total	0,8%	3,2%	27,4%	68,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,279[a]	6	,027
Likelihood Ratio	14,229	6	,027
Linear-by-Linear Association	2,577	1	,108
N of Valid Cases	124		

Πίνακας 11στ: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 9στ*

ΕΡΩΤΗΣΗ 9στ: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα επίδοσης των μαθητών;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	3,2	3,2	3,2
	Λίγο	13	10,5	10,5	13,7
	Μέτρια	31	25,0	25,0	38,7
	Πολύ	29	23,4	23,4	62,1
	Πάρα πολύ	47	37,9	37,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Επιπλέον, τα ανωτέρω ευρήματα σε συνδυασμό με την ηλικία των εκπαιδευτικών (ερώτηση 4) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί μεγαλύτερης ηλικίας, 41-50 ετών και 51 ετών και πάνω, απαντούν ότι θεωρούν *πολύ* και *πάρα πολύ* χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα επίδοσης μαθητών, ποσοστά 59,8% και 72,8% αντίστοιχα, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς μικρότερης ηλικίας, μέχρι 40 ετών, ποσοστό 42,9% (βλ. Πίνακα 11στ1). Ο πίνακας 11στ1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές *Ηλικία* και *ΕΡΩΤΗΣΗ 9στ: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα επίδοσης των μαθητών*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 15,890 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,044 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 11στ1 : *Ηλικία * ΕΡΩΤΗΣΗ 9στ: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα επίδοσης των μαθητών (Crosstabulation)*

Συσχετίσεις			ΕΡΩΤΗΣΗ 9στ: Θεωρείτε χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα επίδοσης των μαθητών;					Total
			Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Ηλικία	31-40 ετών	Count	0	0	8	0	6	14
		% within Ηλικία	0,0%	0,0%	57,1%	0,0%	42,9%	100,0%
		% of Total	0,0%	0,0%	6,5%	0,0%	4,8%	11,3%
	41-50 ετών	Count	4	9	18	20	26	77
		% within Ηλικία	5,2%	11,7%	23,4%	26,0%	33,8%	100,0%
		% of Total	3,2%	7,3%	14,5%	16,1%	21,0%	62,1%
	51 και πάνω ετών	Count	0	4	5	9	15	33
		% within Ηλικία	0,0%	12,1%	15,2%	27,3%	45,5%	100,0%
		% of Total	0,0%	3,2%	4,0%	7,3%	12,1%	26,6%
Total		Count	4	13	31	29	47	124
		% within Ηλικία	3,2%	10,5%	25,0%	23,4%	37,9%	100,0%
		% of Total	3,2%	10,5%	25,0%	23,4%	37,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,890[a]	8	,044
Likelihood Ratio	20,610	8	,008
Linear-by-Linear Association	,935	1	,334
N of Valid Cases	124		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,45.

Στην ερώτηση (10), για τη συχνότητα της επικοινωνίας του/της διευθυντή/ντριας με τον σύλλογο διδασκόντων, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 12.

Πίνακας 12: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 10*

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Η επικοινωνία του/της διευθυντή/ντριας με τον σύλλογο των διδασκόντων γίνεται		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνο στις τακτικές συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων	5	4,0	4,5	4,5
	Μία φορά την εβδομάδα	6	4,8	5,4	9,8
	Σε καθημερινή βάση	61	49,2	54,5	64,3
	Κάθε φορά που προκύπτει ανάγκη	40	32,3	35,7	100,0
	Total	112	90,3	100,0	
Missing	System	12	9,7		
Total		124	100,0		

Στην ερώτηση (11), σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των διευθυντών/ντριών με τους εκπαιδευτικούς, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων παρουσιάζονται στους πίνακες 13α, 13β, 13γ, 13δ, 13ε, 13στ και 13ζ.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 11α: Το φύλο του/της εκπαιδευτικού επηρεάζει την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των διευθυντών με εσάς;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	70	56,5	56,5	56,5
	Λίγο	13	10,5	10,5	66,9
	Μέτρια	21	16,9	16,9	83,9
	Πολύ	10	8,1	8,1	91,9
	Πάρα πολύ	10	8,1	8,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 11β: Η ηλικία του/της εκπαιδευτικού επηρεάζει την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των διευθυντών με εσάς;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	65	52,4	52,4	52,4
	Λίγο	22	17,7	17,7	70,2
	Μέτρια	22	17,7	17,7	87,9
	Πολύ	12	9,7	9,7	97,6
	Πάρα πολύ	3	2,4	2,4	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 11γ: Η ειδικότητα του/της εκπ/κού επηρεάζει την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των διευθυντών με εσάς;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	54	43,5	43,9	43,9
	Λίγο	19	15,3	15,4	59,3
	Μέτρια	17	13,7	13,8	73,2
	Πολύ	29	23,4	23,6	96,7
	Πάρα πολύ	4	3,2	3,3	100,0
	Total	123	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		124	100,0		

Πίνακας 13δ: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11δ*

ΕΡΩΤΗΣΗ 11δ: Η οικογενειακή κατάσταση του/της εκπ/κού επηρεάζει την ανάπτυξη των διαπρ. σχέσεων των εκπ/κών με τους διευθυντές;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	66	53,2	53,2	53,2
	Λίγο	19	15,3	15,3	68,5
	Μέτρια	26	21,0	21,0	89,5
	Πολύ	7	5,6	5,6	95,2
	Πάρα πολύ	6	4,8	4,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Πίνακας 13ε: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11ε*

ΕΡΩΤΗΣΗ 11ε: Τα εξωτερικά γνωρίσματα του/της εκπαιδευτικού επηρεάζει την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των διευθυντών με εσάς;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	70	56,5	56,5	56,5
	Λίγο	18	14,5	14,5	71,0
	Μέτρια	20	16,1	16,1	87,1
	Πολύ	8	6,5	6,5	93,5
	Πάρα πολύ	8	6,5	6,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Πίνακας 13στ: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11στ*

ΕΡΩΤΗΣΗ 11στ: Τα αυξημένα προσόντα του/της εκπ/κού επηρεάζει την ανάπτυξη των διαπρ. σχέσεων μεταξύ των διευθυντών με εσάς;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	21,0	21,0	21,0
	Λίγο	20	16,1	16,1	37,1
	Μέτρια	20	16,1	16,1	53,2
	Πολύ	30	24,2	24,2	77,4
	Πάρα πολύ	28	22,6	22,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Πίνακας 13ζ: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 11ζ*

ΕΡΩΤΗΣΗ 11ζ: Η προσωπικότητα του/της εκπ/κού επηρεάζει την ανάπτυξη των διαπρ. σχέσεων μεταξύ των διευθυντών με εσάς;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	2	1,6	1,6	1,6
	Πολύ	38	30,6	30,6	32,3
	Πάρα πολύ	84	67,7	67,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Στην ερώτηση (12), σχετικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον/στην εκπαιδευτικό και στον/στη διευθυντή/ντρια, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων παρουσιάζονται στους πίνακες 14α, 14β, 14γ, 14δ, 14ε και 14στ.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 12α: Η επιβράβευση των εκπ/κών από τον διευθυντή συμβάλλει στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	4,8	4,8	4,8
	Λίγο	3	2,4	2,4	7,3
	Μέτρια	9	7,3	7,3	14,5
	Πολύ	67	54,0	54,0	68,5
	Πάρα πολύ	39	31,5	31,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 12β: Όταν ο διευθυντής λαμβάνει υπόψη τη γνώμη των εκπ/κών για θέματα σχετικά με το έργο του σχολείου, συμβάλλει στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	5	4,0	4,0	4,0
	Πολύ	46	37,1	37,1	41,1
	Πάρα πολύ	73	58,9	58,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Πίνακας 14γ: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 12γ*

ΕΡΩΤΗΣΗ 12γ: Όταν ο διευθυντής προγραμματίζει από κοινού με τους εκπ/κούς τις εκπ/κές δραστηριότητες, συμβάλλει στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	2	1,6	1,6	1,6
	Πολύ	40	32,3	32,3	33,9
	Πάρα πολύ	82	66,1	66,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Πίνακας 14δ: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 12δ*

ΕΡΩΤΗΣΗ 12δ: Το κύρος που διαθέτει ο διευθυντής, συμβάλλει στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	4,8	4,8	4,8
	Λίγο	1	,8	,8	5,6
	Μέτρια	17	13,7	13,7	19,4
	Πολύ	41	33,1	33,1	52,4
	Πάρα πολύ	59	47,6	47,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Πίνακας 14ε: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 12ε*

ΕΡΩΤΗΣΗ 12ε: Η ευγενική συμπεριφορά αμφοτέρων συμβάλλει στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	2	1,6	1,6	1,6
	Πολύ	22	17,7	17,7	19,4
	Πάρα πολύ	100	80,6	80,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Πίνακας 14στ: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 12στ*

ΕΡΩΤΗΣΗ 12στ: Η συνέπεια αμφοτέρων συμβάλλει στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	21	16,9	16,9	16,9
	Πάρα πολύ	103	83,1	83,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Στην ερώτηση (13), σχετικά με τη συμβολή των καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον/στην εκπαιδευτικό και στον/στη διευθυντή/ντρια, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων παρουσιάζονται στους πίνακες 15α, 15β, 15γ, 15δ, 15ε και 15στ.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 13α: Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συντελούν στο να εκτιμούν οι εκπ/κοί τον διευθυντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	7	5,6	5,6	5,6
	Πολύ	61	49,2	49,2	54,8
	Πάρα πολύ	56	45,2	45,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 13β: Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συντελούν στο να εκτιμούν οι μαθητές τον διευθυντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	2,4	2,4	2,4
	Λίγο	7	5,6	5,6	8,1
	Μέτρια	14	11,3	11,3	19,4
	Πολύ	50	40,3	40,3	59,7
	Πάρα πολύ	50	40,3	40,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 13γ: Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συντελούν στο να εκτιμούν οι γονείς των μαθητών τον διευθυντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	5,6	5,6	5,6
	Λίγο	13	10,5	10,5	16,1
	Μέτρια	9	7,3	7,3	23,4
	Πολύ	43	34,7	34,7	58,1
	Πάρα πολύ	52	41,9	41,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 13δ: Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συντελούν στο να νιώθουν οι εκπ/κοί άνετα στην άσκηση του εκπ/κού τους έργου;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	2	1,6	1,6	1,6
	Πολύ	41	33,1	33,1	34,7
	Πάρα πολύ	81	65,3	65,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Πίνακας 15ε: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13ε*

ΕΡΩΤΗΣΗ 13ε: Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συντελούν στη δημιουργία φιλικού κλίματος στη σχολική μονάδα;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	2	1,6	1,6	1,6
	Πολύ	31	25,0	25,0	26,6
	Πάρα πολύ	91	73,4	73,4	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Πίνακας 15στ: *Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 13στ*

ΕΡΩΤΗΣΗ 13στ: Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συντελούν στην αποτελεσματικότη-τα της σχολικής μονάδας;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	5	4,0	4,0	4,0
	Πολύ	43	34,7	34,7	38,7
	Πάρα πολύ	76	61,3	61,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Στην ερώτηση (14), σχετικά με τα αποτελέσματα από την έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του/της διευθυντή/ντριας και του/της εκπαιδευτικού, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων παρουσιάζονται στον πίνακα 16.

Πίνακας 16: *Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 14*

α/α	Αποτελέσματα από την έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων	*1η επιλογή*	*2η επιλογή*
α	Ο διευθυντής διαρκώς σε στρες	*11,3%*	*6,5%*
β	Ο διευθυντής θυμώνει με το παραμικρό	*5,6%*	*12,9%*
γ	Οι εκπ/κοί δεν νιώθουν άνετα στη σχολική μονάδα;	*46%*	*17,7%*
δ	Οι εκπ/κοί διαρκώς σε υπερένταση	*12,9%*	*44,4%*
ε	Οι εκπ/κοί δεν θέλουν να εργαστούν πέραν του υποχρεωτικού διδακτικού ωραρίου	*6,5%*	*10,5%*
στ	Το έργο της σχολικής μονάδας δεν είναι αποδοτικό	*17,7%*	*6,5%*

Ακολουθούν οι πίνακες που παρουσιάζουν αναλυτικά τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 14.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 14α: Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων έχει ως αποτέλεσμα να βρίσκεται ο διευθυντής διαρκώς σε στρες κατά την εκτέλεση του έργου του;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	14	11,3	15,4	15,4
	Δεύτερη επιλογή	8	6,5	8,8	24,2
	Τρίτη επιλογή	18	14,5	19,8	44,0
	Τέταρτη επιλογή	18	14,5	19,8	63,7
	Πέμπτη επιλογή	9	7,3	9,9	73,6
	Έκτη επιλογή	24	19,4	26,4	100,0
	Total	91	73,4	100,0	
Missing	System	33	26,6		
Total		124	100,0		

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 14β: Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων έχει ως αποτέλεσμα να θυμώνει ο διευθυντής με το παραμικρό;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	7	5,6	8,8	8,8
	Δεύτερη επιλογή	16	12,9	20,0	28,8
	Τρίτη επιλογή	4	3,2	5,0	33,8
	Τέταρτη επιλογή	17	13,7	21,3	55,0
	Πέμπτη επιλογή	31	25,0	38,8	93,8
	Έκτη επιλογή	5	4,0	6,3	100,0
	Total	80	64,5	100,0	
Missing	System	44	35,5		
Total		124	100,0		

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 14γ: Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων έχει ως αποτέλεσμα οι εκπ/κοί να μη νιώθουν άνετα στη σχολική μονάδα;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	57	46,0	48,3	48,3
	Δεύτερη επιλογή	22	17,7	18,6	66,9
	Τρίτη επιλογή	23	18,5	19,5	86,4
	Τέταρτη επιλογή	7	5,6	5,9	92,4
	Πέμπτη επιλογή	5	4,0	4,2	96,6
	Έκτη επιλογή	4	3,2	3,4	100,0
	Total	118	95,2	100,0	
Missing	System	6	4,8		
Total		124	100,0		

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 14δ: Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων έχει ως αποτέλεσμα οι εκπ/κοί να είναι διαρκώς σε υπερένταση;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	16	12,9	15,0	15,0
	Δεύτερη επιλογή	55	44,4	51,4	66,4
	Τρίτη επιλογή	16	12,9	15,0	81,3
	Τέταρτη επιλογή	14	11,3	13,1	94,4
	Πέμπτη επιλογή	5	4,0	4,7	99,1
	Έκτη επιλογή	1	,8	,9	100,0
	Total	107	86,3	100,0	
Missing	System	17	13,7		
Total		124	100,0		

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 14ε: Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων έχει ως αποτέλεσμα οι εκπ/κοί να μη θέλουν να εργαστούν πέραν του υποχρεωτικού διδακτικού ωραρίου;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	8	6,5	8,7	8,7
	Δεύτερη επιλογή	13	10,5	14,1	22,8
	Τρίτη επιλογή	28	22,6	30,4	53,3
	Τέταρτη επιλογή	14	11,3	15,2	68,5
	Πέμπτη επιλογή	9	7,3	9,8	78,3
	Έκτη επιλογή	20	16,1	21,7	100,0
	Total	92	74,2	100,0	
Missing	System	32	25,8		
Total		124	100,0		

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 14στ: Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων έχει ως αποτέλεσμα το έργο της σχολικής μονάδας να μην είναι αποδοτικό;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	22	17,7	20,8	20,8
	Δεύτερη επιλογή	8	6,5	7,5	28,3
	Τρίτη επιλογή	27	21,8	25,5	53,8
	Τέταρτη επιλογή	22	17,7	20,8	74,5
	Πέμπτη επιλογή	15	12,1	14,2	88,7
	Έκτη επιλογή	12	9,7	11,3	100,0
	Total	106	85,5	100,0	
Missing	System	18	14,5		
Total		124	100,0		

Στην ερώτηση (15), σχετικά με τους παράγοντες που καθίστανται εμπόδιο στη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον/στη εκπαιδευτικό και τον/τη διευθυντή/ντρια του σχολείου, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων παρουσιάζονται στους πίνακες 17α, 17β, 17γ, 17δ, 17ε, 17στ και 17ζ.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 15α: Η επίπληξη των εκπ/κών από τον δ/ντή καθίσταται εμπόδιο στη δημιουργία καλών διαπρ. σχέσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	2	1,6	1,6	1,6
	Μέτρια	30	24,2	24,2	25,8
	Πολύ	54	43,5	43,5	69,4
	Πάρα πολύ	38	30,6	30,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 15β: Ο εκνευρισμός του δ/ντή καθίσταται εμπόδιο στη δημιουργία καλών διαπρ. σχέσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	2,4	2,4	2,4
	Λίγο	1	,8	,8	3,2
	Μέτρια	15	12,1	12,1	15,3
	Πολύ	53	42,7	42,7	58,1
	Πάρα πολύ	52	41,9	41,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 15γ: Η τυπική στάση του δ/ντή καθίσταται εμπόδιο στη δημιουργία καλών διαπρ. σχέσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	8,1	8,1	8,1
	Λίγο	7	5,6	5,6	13,7
	Μέτρια	53	42,7	42,7	56,5
	Πολύ	43	34,7	34,7	91,1
	Πάρα πολύ	11	8,9	8,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 15δ: Όταν οι εκπ/κοί ασκούν κριτική στο έργο του δ/ντή, καθίσταται εμπόδιο στη δημιουργία καλών διαπρ. σχέσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	21,0	21,0	21,0
	Λίγο	8	6,5	6,5	27,4
	Μέτρια	53	42,7	42,7	70,2
	Πολύ	25	20,2	20,2	90,3
	Πάρα πολύ	12	9,7	9,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 15ε: Όταν οι εκπ/κοί εκδηλώνουν θυμό και δυσαρέσκεια για τη συμπεριφορά του δ/ντή, καθίσταται εμπόδιο στη δημιουργία καλών διαπρ. σχέσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	4,0	4,0	4,0
	Λίγο	6	4,8	4,8	8,9
	Μέτρια	42	33,9	33,9	42,7
	Πολύ	41	33,1	33,1	75,8
	Πάρα πολύ	30	24,2	24,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 15στ: Όταν οι εκπ/κοί δεν αναλαμβάνουν εργασία πέραν του διδ/κού τους ωραρίου, καθίσταται εμπόδιο στη δημιουργία καλών διαπρ. σχέσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	33	26,6	26,6	26,6
	Λίγο	14	11,3	11,3	37,9
	Μέτρια	34	27,4	27,4	65,3
	Πολύ	31	25,0	25,0	90,3
	Πάρα πολύ	12	9,7	9,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 15ζ: Η άσκηση πίεσης από τον δ/ντή στους εκπ/κούς για θέματα εργασίας, καθίσταται εμπόδιο στη δημιουργία καλών διαπρ. σχέσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	12,1	12,1	12,1
	Λίγο	8	6,5	6,5	18,5
	Μέτρια	14	11,3	11,3	29,8
	Πολύ	47	37,9	37,9	67,7
	Πάρα πολύ	40	32,3	32,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Στην ερώτηση (16), αν η αξιολόγηση του/της εκπαιδευτικού από τον/τη διευθυντή/ντρια βελτίωνε τις διαπροσωπικές σχέσεις, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 18.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 16: Σε ποιο βαθμό θα βελτίωνε τις διαπροσωπικές σας σχέσεις η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	85	68,5	68,5	68,5
	Λίγο	11	8,9	8,9	77,4
	Μέτρια	14	11,3	11,3	88,7
	Πολύ	14	11,3	11,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Τα ανωτέρω ευρήματα σε συνδυασμό με την ηλικία των εκπαιδευτικών (ερώτηση 4) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί μεγαλύτερης ηλικίας, 41-50 ετών και 51 ετών και πάνω, απαντούν ότι θεωρούν *μέτρια* και *πολύ* θα βελτίωνε τις διαπροσωπικές τους σχέσεις η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή, ποσοστά 18,2% και 42,5% αντίστοιχα, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς μικρότερης ηλικίας, μέχρι 40 ετών, ποσοστό 0% (βλ. Πίνακα 18α). Ο πίνακας 18α ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές *Ηλικία και ΕΡΩΤΗΣΗ 16: Σε ποιο βαθμό θα βελτίωνε τις διαπροσωπικές σας σχέσεις η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.
Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 18,283 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,006 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 18α *: Ηλικία * ΕΡΩΤΗΣΗ 16: Σε ποιο βαθμό θα βελτίωνε τις διαπροσωπικές σας σχέσεις η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή (Crosstabulation)*

Συσχετίσεις			ΕΡΩΤΗΣΗ 16: Σε ποιο βαθμό θα βελτίωνε τις διαπροσωπικές σας σχέσεις η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή;				Total
			Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	
Ηλικία	31-40 ετών	Count	11	3	0	0	14
		% within Ηλικία	78,6%	21,4%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	8,9%	2,4%	0,0%	0,0%	11,3%
	41-50 ετών	Count	58	5	5	9	77
		% within Ηλικία	75,3%	6,5%	6,5%	11,7%	100,0%
		% of Total	46,8%	4,0%	4,0%	7,3%	62,1%
	51 και πάνω ετών	Count	16	3	9	5	33
		% within Ηλικία	48,5%	9,1%	27,3%	15,2%	100,0%
		% of Total	12,9%	2,4%	7,3%	4,0%	26,6%
Total		Count	85	11	14	14	124
		% within Ηλικία	68,5%	8,9%	11,3%	11,3%	100,0%
		% of Total	68,5%	8,9%	11,3%	11,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,283[a]	6	,006
Likelihood Ratio	19,084	6	,004
Linear-by-Linear Association	8,442	1	,004
N of Valid Cases	124		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,24.

Στην ερώτηση (17), αν θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα στον/στην εκπαιδευτικό και στον/στη διευθυντή/ντρια στη περίπτωση που η θέση του/της διευθυντή/ντριας ήταν μόνιμη, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 19.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 17: Νομίζετε ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε εσάς και στον δ/ντή αν η θέση του δ/ντή ήταν μόνιμη;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	108	87,1	87,1	87,1
	Ναι	16	12,9	12,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Επίσης, τα ανωτέρω ευρήματα σε συνδυασμό με την ηλικία των εκπαιδευτικών (ερώτηση 4) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί μεγαλύτερης ηλικίας, 41-50 ετών και 51 ετών και πάνω, απαντούν *ναι* στην ερώτηση αν νομίζουν ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε αυτούς και τον διευθυντή με μόνιμη θέση διευθυντή, ποσοστά 10,4% και 24,2% αντίστοιχα, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς μικρότερης ηλικίας, μέχρι 40 ετών, ποσοστό 0% (βλ. Πίνακα 19α). Ο πίνακας 19α ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές *Ηλικία* και *ΕΡΩΤΗΣΗ 17: Νομίζετε ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε εσάς και στον διευθυντή αν η θέση του διευθυντή ήταν μόνιμη*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 6,283 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,043 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 19α *: Ηλικία * ΕΡΩΤΗΣΗ 17: Νομίζετε ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε εσάς και στον διευθυντή αν η θέση του διευθυντή ήταν μόνιμη (Crosstabulation)*

Συσχετίσεις			ΕΡΩΤΗΣΗ 17: Νομίζετε ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε εσάς και στον διευθυντή αν η θέση του διευθυντή ήταν μόνιμη;		Total
			Όχι	Ναι	
Ηλικία	31-40 ετών	Count	14	0	14
		% within Ηλικία	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	11,3%	0,0%	11,3%
	41-50 ετών	Count	69	8	77
		% within Ηλικία	89,6%	10,4%	100,0%
		% of Total	55,6%	6,5%	62,1%
	51 και πάνω ετών	Count	25	8	33
		% within Ηλικία	75,8%	24,2%	100,0%
		% of Total	20,2%	6,5%	26,6%
Total		Count	108	16	124
		% within Ηλικία	87,1%	12,9%	100,0%
		% of Total	87,1%	12,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,283[a]	2	,043
Likelihood Ratio	7,444	2	,024
Linear-by-Linear Association	6,163	1	,013
N of Valid Cases	124		

Ακόμη, τα ανωτέρω ευρήματα σε συνδυασμό με τα χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετούν σήμερα οι εκπαιδευτικοί (ερώτηση 5β) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο, 11-20 χρόνια και πάνω από 20 χρόνια, απαντούν *ναι* στην ερώτηση αν νομίζουν ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε αυτούς και τον διευθυντή με μόνιμη θέση διευθυντή, ποσοστά 26,1% και 40% αντίστοιχα, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς με λιγότερα χρόνια, 0-5 χρόνια και 6-10 χρόνια, ποσοστά 8,9% και 8,3% αντίστοιχα (βλ. Πίνακα 19β). Ο πίνακας 19β ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές *Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε σήμερα* και *ΕΡΩΤΗΣΗ 17: Νομίζετε ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε εσάς και στον διευθυντή αν η θέση του διευθυντή ήταν μόνιμη*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.
Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 8,178 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,042 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 19β *: Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε σήμερα * ΕΡΩΤΗΣΗ 17: Νομίζετε ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε εσάς και στον διευθυντή αν η θέση του διευθυντή ήταν μόνιμη (Crosstabulation)*

Συσχετίσεις			ΕΡΩΤΗΣΗ 17: Νομίζετε ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε εσάς και στον διευθυντή αν η θέση του διευθυντή ήταν μόνιμη;		Total
			Όχι	Ναι	
Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε σήμερα	0-5	Count	41	4	45
		% within Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε σήμερα	91,1%	8,9%	100,0%
		% of Total	33,9%	3,3%	37,2%
	6-10	Count	44	4	48
		% within Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε σήμερα	91,7%	8,3%	100,0%
		% of Total	36,4%	3,3%	39,7%
	11-20	Count	17	6	23
		% within Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε σήμερα	73,9%	26,1%	100,0%
		% of Total	14,0%	5,0%	19,0%
	πάνω από 20	Count	3	2	5
		% within Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε σήμερα	60,0%	40,0%	100,0%
		% of Total	2,5%	1,7%	4,1%
Total		Count	105	16	121
		% within Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε σήμερα	86,8%	13,2%	100,0%
		% of Total	86,8%	13,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,178[a]	3	,042
Likelihood Ratio	6,862	3	,076
Linear-by-Linear Association	5,731	1	,017
N of Valid Cases	121		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,66.

Στην ερώτηση (18), αν θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα στον/στην εκπαιδευτικό και στον/στη διευθυντή/ντρια στη περίπτωση που η εκλογή του/της διευθυντή/ντριας γινόταν αποκλειστικά από τον σύλλογο διδασκόντων, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 20.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 18: Νομίζετε ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε εσάς και στον δ/ντή αν η εκλογή του δ/ντή γινόταν αποκλειστικά από τον σύλλογο διδασκόντων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	29	23,4	23,4	23,4
	Ναι	95	76,6	76,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Δ. Προτάσεις εκπαιδευτικών

Στην ερώτηση (19), σχετικά με τους παράγοντες που θα βοηθούσαν στη μεγαλύτερη δυνατή ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 21α και 21β.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 19α: Σε ποιο βαθμό νομίζετε ότι θα βοηθούσε στη μεγαλύτερη δυνατή ανάπτυξη των διαπρ. σχέσεων η επιμόρφωση των δ/κών στελεχών σε θέματα του ανθρ. παράγοντα;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	3	2,4	2,4	2,4
	Μέτρια	8	6,5	6,5	8,9
	Πολύ	36	29,0	29,0	37,9
	Πάρα πολύ	77	62,1	62,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 19β: Σε ποιο βαθμό νομίζετε ότι θα βοηθούσε στη μεγαλύτερη δυνατή ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων η επιμόρφωση των εκπ/κών σε θέματα οργανωσιακής συμπεριφοράς;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,8	,8	,8
	Λίγο	2	1,6	1,6	2,4
	Μέτρια	24	19,4	19,4	21,8
	Πολύ	52	41,9	41,9	63,7
	Πάρα πολύ	45	36,3	36,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

2. Περιγραφική στατιστική ανάλυση στις προτάσεις εκπαιδευτικών

Στην ερώτηση (19γ), αν έχουν να προτείνουν κάτι άλλο για τη μεγαλύτερη δυνατή ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 21γ.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 19γ: Κάτι άλλο νομίζετε ότι θα βοηθούσε στη μεγαλύτερη δυνατή ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Η αξιολόγηση της προσωπικότητας του εκπαιδευτικού και η διερεύνηση κινήτρων για τη διεκδίκηση θέσης ευθύνης	1	,8	25,0	25,0
	Η προσέγγιση των εκπαιδευτικών εκ μέρους του/της διευθυντή/ντριας	1	,8	25,0	50,0
	Κοινή επιμόρφωση για εκπαιδευτικούς και στελέχη και διοργάνωση "συμποσίων"	2	1,6	50,0	100,0
	Total	4	3,2	100,0	
Missing	System	120	96,8		
Total		124	100,0		

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Ερμηνεία Αποτελεσμάτων Έρευνας

1. Περίληψη

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου.

2. Γενικά στοιχεία

Η λεπτομερειακή και σε βάθος εξέταση για τις διαπροσωπικές σχέσεις εκπαιδευτικών-διευθυντή, η οποία έγινε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, είχε ως βασικό στόχο να προβάλει πώς η εκπαιδευτική ηγεσία και το σχολικό κλίμα επηρεάζει τις σχέσεις αυτές.

Εκθέτοντας συνοπτικά τα αποτελέσματα που μας έδωσε η έρευνα, εκτιμούμε ότι παράγοντες όπως οι επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή, η αμοιβαία εμπιστοσύνη 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 ανάπτυξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων εκπαιδευτικών-διευθυντή. Πιο συγκεκριμένα, από τη συνολική θεώρηση των επιμέρους ευρημάτων προκύπτουν οι κάτωθι διαπιστώσεις:

3. Ποιοτική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Ως προς την οργανικότητα των σχολείων του δείγματος της έρευνας, το 79,8% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών δήλωσε ότι υπηρετεί σε σχολεία με μεσαία (19-25 εκπαιδευτικοί) και μεγάλη (26 και πάνω εκπαιδευτικοί) δυναμικότητα εκπαιδευτικών, ενώ μόνο το 20,2% σε μικρής δυναμικότητας σχολεία (μέχρι 18 εκπαιδευτικοί). Το εύρημα αυτό ήταν αναμενόμενο αφού η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο νομό Αττικής όπου ως επί των πλείστων τα σχολεία είναι μεσαίας και μεγάλης δυναμικότητας. Παρόμοια, το μεγαλύτερο ποσοστό, 50%, των σχολικών μονάδων είναι μεγάλα σχολεία με 300 και πάνω μαθητές, σε

ποσοστό 33,1% είναι σχολεία όπου φοιτούν 200-299 μαθητές ενώ σε ποσοστό 16,9% είναι μικρότερα σχολεία όπου φοιτούν μέχρι 199 μαθητές.

Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος μας αποκαλύπτουν ότι η πλειοψηφία, 56,5%, των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι γυναίκες και σε ποσοστό 43,5% είναι άνδρες.

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών η έρευνα έδειξε ότι το 63,7% είναι έγγαμοι, σε ποσοστό 22,6% είναι άγαμοι και σε ποσοστό 13,7% απαντούν «άλλο». Αυτό φαίνεται λογικό αν συνδυαστεί με την ηλικία των εκπαιδευτικών των οποίων η πλειοψηφία, 62,1%, έχει ηλικία 41-50 ετών, σε ποσοστό 26,6% είναι 51 ετών και πάνω, σε ποσοστό 11,3% είναι 31-40 ετών, ενώ το ποσοστό στην κατηγορία ηλικίας μέχρι 30 ετών είναι μηδέν. Το γεγονός ότι δεν συμμετείχε στην έρευνα ούτε ένας εκπαιδευτικός ηλικίας μέχρι 30 ετών, πέραν του περιορισμού που θέτει στην έρευνα, αφού δεν καταγράφονται οι αντιλήψεις των νέων εκπαιδευτικών, ενισχύει παράλληλα την ανησυχητική αντίληψη περί γερασμένου διδακτικού προσωπικού που υπηρετεί στο νομό Αττικής. Κατά πρώτον, αυτό συμβαίνει διότι η πλειοψηφία των νεοδιοριζόμενων εκπαιδευτικών δεν τοποθετείται σε αστικά κέντρα και ιδιαίτερα σε σχολεία του νομού Αττικής, στα οποία η τοποθέτηση είναι θέμα συλλογής μορίων από πολύχρονη υπηρέτηση σε δυσπρόσιτες και άλλες περιοχές της επικράτειας, και κατά δεύτερον, λόγω της οικονομικής κρίσης που επικρατεί στην Ελλάδα, με συνέπεια α τελευταία χρόνια να μην έχουν πραγματοποιηθεί προσλήψεις εκπαιδευτικών.

Κατ' επέκταση, όπως αναμένεται, το μεγαλύτερο ποσοστό, 55,6%, των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων, που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, έχουν 11-20 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, το 18,5% έχουν 6-10 χρόνια, το 25% έχουν πάνω από 20 χρόνια και μόλις το 0,8% έχουν 0-5 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση. Το αποτέλεσμα αυτό, μπορεί να δικαιολογηθεί από τον τρόπο πρόσληψης και τοποθέτησης των νεοδιοριζόμενων εκπαιδευτικών, αφού κατά κανόνα, διορίζονται σε σχολεία αγροτικών και ημιαστικών περιοχών. Επιπρόσθετα, το μεγαλύτερο ποσοστό, 39,7%, των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο υπηρετούν 6-10 χρόνια στο σχολείο που είναι σήμερα, το 37,2% μέχρι 5 χρόνια, 11-20 χρόνια το 19% ενώ σε μικρό ποσοστό 4,1% υπηρετούν πάνω από 20 χρόνια στο σχολείο που είναι σήμερα.

Σε ενίσχυση όλων των παραπάνω, η πλειοψηφία, 73,4%, των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, έχουν οργανική θέση, το 8,1% είναι με απόσπαση, το 17,7% είναι σε διάθεση και μόλις το 0,8% είναι αναπληρωτές ΕΣΠΑ.

Αναφορικά με τις επιπλέον σπουδές των εκπαιδευτικών σε μικρό ποσοστό, 4,8%, έχουν δεύτερο πτυχίο, σε ποσοστό 31,5% έχουν μεταπτυχιακό τίτλο, κάτοχοι διδακτορικού τίτλου δηλώνουν σε ποσοστό 6,5%. Αναφορικά με το σεμινάριο οργανωσιακής συμπεριφοράς, δηλώνουν *ναι* σε ποσοστό 7,3%.

4. Ανάλυση στοιχείων διαπροσωπικών σχέσεων

Στην ερώτηση σχετικά με τη σημαντικότητα της συνεργασία τους με τον διευθυντή του σχολείου τους για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, η συντριπτική πλειοψηφία (96,8%) των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών απάντησε πολύ/πάρα πολύ.

Στο κατά πόσο θεωρείται χρήσιμη η συνεργασία ανάμεσα στο διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς σε θέματα όπως η διοίκηση του σχολείου, η λειτουργία της σχολικής μονάδας, η οργάνωση και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η οργάνωση και υλοποίηση σχολικών εκδηλώσεων και η συμπεριφορά των μαθητών/τριών, σε ποσοστό άνω του 75 % απάντησαν πολύ/πάρα πολύ. Μόνο η συνεργασία σε θέματα επίδοσης των μαθητών ξεφεύγει από αυτό το μοτίβο, όπου οριακά ξεπερνούν το 50 % οι εκπαιδευτικοί που τη θεωρούν πολύ/πάρα πολύ χρήσιμη. Αυτό υποδηλώνει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι διχασμένοι για το πόσο η συνεργασίας τους με τον διευθυντή μπορεί να επηρεάσει τα μαθησιακά επιτεύγματα.

Ακόμη, τα ανωτέρω ευρήματα σε συνδυασμό με τον αριθμό των μαθητών στο σχολείο αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε σχολεία με μεγαλύτερο αριθμό μαθητών, πάνω από 300, απαντούν ότι θεωρούν πάρα πολύ χρήσιμη τη συνεργασία με τον διευθυντή για θέματα συμπεριφοράς μαθητών, ποσοστό 80,6%, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε σχολεία με μικρότερο αριθμό μαθητών, 200-299, ποσοστό 48,8%.

Επιπλέον, τα ανωτέρω ευρήματα σε συνδυασμό με την ηλικία των εκπαιδευτικών αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί μεγαλύτερης ηλικίας, 41-50 ετών και 51 ετών και πάνω, απαντούν ότι θεωρούν πολύ και πάρα πολύ χρήσιμη τη συνεργασία με τον

διευθυντή για θέματα επίδοσης μαθητών, ποσοστά 59,8% και 72,8% αντίστοιχα, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς μικρότερης ηλικίας, μέχρι 40 ετών, ποσοστό 42,9%.

Στην ερώτηση για το βαθμό στον οποίο επηρεάζουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων διευθυντή- εκπαιδευτικών παράγοντες όπως το φύλο του εκπαιδευτικού, η ηλικία του, η ειδικότητά του, η οικογενειακή κατάστασή του, και τα εξωτερικά γνωρίσματά του (φυσική ελκυστικότητα), σε ποσοστά πάνω από 75% οι εκπαιδευτικοί απαντούν ότι επηρεάζουν από μέτρια έως καθόλου. Μόνο η προσωπικότητα του εκπαιδευτικού φαίνεται ότι αποτελεί παράγοντα επηρεασμού ανάπτυξης των διαπροσωπικών σχέσεων διευθυντή- εκπαιδευτικών, αφού οι εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 98,3% απαντούν πολύ/πάρα πολύ, ενώ τα αυξημένα προσόντα του φαίνεται να διχάζουν τους εκπαιδευτικούς για το αν επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις ή όχι.

Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να βρίσκονται σε απόλυτη συμφωνία ως προς τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων διευθυντή-εκπαιδευτικών. Η επιβράβευση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή, το κύρος που διαθέτει ο διευθυντής, η ευγενική συμπεριφορά αμφοτέρων, η συνέπεια αμφοτέρων, το αν ο διευθυντής λαμβάνει υπόψη του τη γνώμη των εκπαιδευτικών για θέματα σχετικά με το έργο του σχολείου και αν ο διευθυντής προγραμματίζει από κοινού με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, είναι, σύμφωνα με το 80 % των εκπαιδευτικών και πάνω, παράγοντες των οποίων η συμβολή θεωρείται πολύ έως πάρα πολύ σημαντική στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων.

Στην ερώτηση, σχετικά με τη συμβολή των καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον εκπαιδευτικό και στον διευθυντή, σε ποσοστά πάνω από 75 % φαίνεται ότι συντελούν στο να εκτιμούν οι εκπαιδευτικοί τον διευθυντή, στο να εκτιμούν οι μαθητές τον διευθυντή, στο να εκτιμούν οι γονείς των μαθητών το διευθυντή, στο να νιώθουν οι εκπαιδευτικοί άνετα στην άσκηση του εκπαιδευτικού τους έργου, στη δημιουργία φιλικού κλίματος στη σχολική μονάδα και στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Όσον αφορά στα αποτελέσματα της έλλειψης καλών διαπροσωπικών σχέσεων διευθυντή-εκπαιδευτικών, ως πρώτη επιλογή οι εκπαιδευτικοί απαντούν ότι αυτό τους οδηγεί στο να μη νιώθουν άνετα στη σχολική μονάδα και ως δεύτερη επιλογή ότι βρίσκονται διαρκώς σε υπερένταση.

Στην ερώτηση, σχετικά με τους παράγοντες που καθίστανται εμπόδιο στη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων, η επίπληξη των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή και ο εκνευρισμός του διευθυντή θεωρείται εμπόδιο για πάνω από το 73% των εκπαιδευτικών.

Η απροθυμία των εκπαιδευτικών να αναλάβουν εργασία πέραν του διδακτικού τους ωραρίου, η άσκηση κριτικής στο έργο του διευθυντή, εφόσον έχουν αντίθετη από αυτόν γνώμη, και η τυπική στάση του διευθυντή αντιμετωπίζονται ουδέτερα ως παράγοντας.

Επίσης, σημαντικά εμπόδια αποδείχθηκαν ότι είναι η άσκηση πίεσης από τον διευθυντή στους εκπαιδευτικούς για θέματα εργασίας, καθώς επίσης και όταν οι εκπαιδευτικοί εκδηλώνουν θυμό και δυσαρέσκεια για τη συμπεριφορά του διευθυντή τους.

Οι εκπαιδευτικοί δεν θεωρούν ότι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή θα βελτίωνε τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Από την εξέταση της συσχέτισης αυτού με την ηλικία των εκπαιδευτικών φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί μεγαλύτερης ηλικίας, 41-50 ετών και 51 και άνω, απαντούν αντίστοιχα ότι μέτρια και πολύ θα βελτίωνε τις διαπροσωπικές τους σχέσεις η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή, σε ποσοστά 18,2% και 42,5% αντίστοιχα, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς μικρότερης ηλικίας, μέχρι 40 ετών, με ποσοστό 0%.

Επίσης, οι εκπαιδευτικοί δεν θεωρούν ότι αν η θέση του διευθυντή ήταν μόνιμη, θα βελτιώνονταν οι σχέσεις τους, σε ποσοστό 87,1%. Σε συνδυασμό με την ηλικία των εκπαιδευτικών αποκαλύπτεται ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί μεγαλύτερης ηλικίας, 41-50 ετών και 51 ετών και πάνω, απαντούν *ναι* στην ερώτηση αν νομίζουν ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε αυτούς και τον διευθυντή με μόνιμη θέση διευθυντή, ποσοστά 10,4% και 24,2% αντίστοιχα, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς μικρότερης ηλικίας, μέχρι 40 ετών, ποσοστό 0%.

Ακόμη, τα ανωτέρω ευρήματα σε συνδυασμό με τα χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετούν σήμερα οι εκπαιδευτικοί (ερώτηση 5β) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο, 11-20 χρόνια και πάνω από 20 χρόνια, απαντούν *ναι* στην ερώτηση αν νομίζουν ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε αυτούς και τον διευθυντή με μόνιμη θέση διευθυντή, ποσοστά 26,1% και 40% αντίστοιχα, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς με λιγότερα χρόνια, 0-5 χρόνια και 6-10 χρόνια, ποσοστά 8,9% και 8,3% αντίστοιχα.

Στην ερώτηση αν θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα στον εκπαιδευτικό και στον διευθυντή στην περίπτωση που η εκλογή του διευθυντή γινόταν αποκλειστικά από

τον σύλλογο διδασκόντων, το 76,6% των εκπαιδευτικών απαντάει θετικά. Επιπλέον, θετικοί είναι οι εκπαιδευτικοί απέναντι στη σχέση της επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών σε θέματα του ανθρώπινου παράγοντα (91,1%), σε θέματα οργανωσιακής συμπεριφοράς (78,2%) και της ανάπτυξης των διαπροσωπικών σχέσεων.

Τέλος, όσον αφορά τις προτάσεις των εκπαιδευτικών που θα βοηθούσαν στη μεγαλύτερη δυνατή ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων, αναδείχθηκαν τα εξής τρία θέματα:

1. Αξιολόγηση της προσωπικότητας του εκπαιδευτικού και η διερεύνηση κινήτρων για τη διεκδίκηση θέσης ευθύνης
2. Προσέγγιση των εκπαιδευτικών εκ μέρους του διευθυντή.
3. Κοινή επιμόρφωση για εκπαιδευτικούς και στελέχη και διοργάνωση "συμποσίων"

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Συμπεράσματα και Προτάσεις

1. Περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα συμπεράσματα της παρούσης μελέτης και εκθέτει προτάσεις για την βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων εκπαιδευτικών-διευθυντή.

2. Συμπεράσματα

Από τη συνολική θεώρηση των επιμέρους ευρημάτων προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Η σύγχρονη οικονομική κρίση και ο τρόπος διορισμού των εκπαιδευτικών έχουν οδηγήσει σε ένα γερασμένο διδακτικό προσωπικό και ιδιαίτερα στα αστικά κέντρα.
- Η συνεργασία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας.
- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών, όπως το φύλο, η ηλικία, η ειδικότητα, η οικογενειακή κατάσταση και τα εξωτερικά γνωρίσματα δεν επηρεάζουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων διευθυντή-εκπαιδευτικών παρά μόνο η προσωπικότητα του εκπαιδευτικού.
- Το μοντέλο ηγεσίας που ασκεί ο διευθυντής αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων διευθυντή-εκπαιδευτικών.
- Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στη δημιουργία φιλικού κλίματος στη σχολική μονάδα και στην αποτελεσματικότητά της.
- Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων διευθυντή-εκπαιδευτικών οδηγούν τους εκπαιδευτικούς σε διαρκή υπερένταση και στο να μη νιώθουν άνετα στη σχολική μονάδα.
- Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή και η μονιμότητα του διευθυντή δεν αποτελούν παράγοντες βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων.
- Η αποκλειστική εκλογή του διευθυντή από τον σύλλογο διδασκόντων και η επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα του ανθρώπινου παράγοντα και

οργανωσιακής συμπεριφοράς αποτελούν παράγοντες βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων

3. Προτάσεις

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα, εκτιμάται ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών του σχολείου και συγκεκριμένα του διευθυντή και των εκπαιδευτικών είναι βαρύνουσας σημασίας στη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος και ενός αποτελεσματικού σχολείου. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τα ανώτερα στελέχη του εκπαιδευτικού συστήματος που χαράσσουν τις εκπαιδευτικές πολιτικές της χώρας.

Αναγκαία είναι, επίσης και η συστηματική λειτουργία επιμορφωτικών προγραμμάτων για τα διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων σε θέματα του ανθρώπινου παράγοντα και οργανωσιακής συμπεριφοράς έτσι, ώστε σε τακτά χρονικά διαστήματα, να καταρτίζονται σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και σύγχρονης διοίκησης.

Τέλος, σε κάθε περίπτωση ο σχεδιασμός της λειτουργίας της σχολικής μονάδας θα πρέπει να εκτελείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιούνται οι εκπαιδευτικοί, να ενθαρρύνεται η συνεργασία και η ανάπτυξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων και να βελτιώνονται τα αποτελέσματα της διδασκαλίας.

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ : Βιβλιογραφία και Παράρτημα

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 72, 441-462.

Brewster, C., & Railsback, J. (2003). *Building Trusting Relationships for School Improvement: Implications for Principals and Teachers*. Portland, Oregon: Northwest Regional Educational Laboratory.

Campo, C. (1993). Collaborative school cultures: how principals make a difference. *School Organization,* 13(2), 119-125.

Cohen, J. (2006). Social, emotional, ethical, and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy, and well-being. *Harvard Educational Review, 76*, 201–237.

Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers college record, 111*(1), 180-213.

Creemers, B. P., & Kyriakides, L. (2010). Explaining stability and changes in school effectiveness by looking at changes in the functioning of school factors. *School Effectiveness and School Improvement, 21*(4), 409-427.

De Maeyer, S., van den Bergh, H., Rymenans, R., Van Petegem, P., & Rijlaarsdam, G. (2010). Effectiveness criteria in school effectiveness studies: Further research on the choice for a multivariate model. *Educational Research Review, 5*(1), 81-96.

Edgerson, D. E., & Kritsonis, W. A. (2006). Analysis of the influence of principal-teacher relationships on student academic achievement: A national focus. *National Journal for Publishing and Mentoring Doctoral Student Research, 1*(1), 1-5.

Finnan, C., Schnepel, K., & Anderson, L. (2003). Powerful learning environments: The critical link between school and classroom cultures. *Journal of Education for Students Placed at Risk, 8*, 391–418.

Fullan, M. (2004). *Leadership and sustainability.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school*? New York: Teachers College Press.

Ghaith, G. (2003). The relationship between forms of instruction, achievement and perceptions of classroom climate. *Educational Researcher, 45*(1), 83–93.

Gimbel, P. (2003). *Solutions for promoting principal-teacher trust*. Lanham, MD: The Scarecrow Press, Inc.

Goldman, E. (1998). The significance of leadership style. *Educational Leadership,* 55(7), 20-22

Goodenow, C., & Crady, K. E. (1997). The relationship of school belonging and friends' values to academic motivation among urban adolescent students. *Journal of Experimental Education, 62*, 60–71.

Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school workplace. *Journal of Educational & Psychological Consultation, 1*(2), 149-168.

Hoy, W. K., & Hannum, J. (1997). Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Student Achievement. *Educational Administration Quarterly,* 33(3), 290–311.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice, 9th edition*. New York: McGraw-Hill.

Hoy, W., Hannum, J., & Tschannen-Moran, M. (1998). Organizational climate and student achievement: A parsimonious view and longitudinal view. *Journal of School Leadership, 8*, 336-359.

Hoy, W., Smith, P., Sweetland, S. (2002). The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *High School Journal, 86*(2), 38-50.

Juvonen, J., Le, V.-N., Kaganoff, T., Augustine, C. H., & Constant, L. (2004). *Focus on the wonder years: Challenges facing the American middle school*. Santa Monica, CA: RAND.

Koth, C. W., Bradshaw, C. P., & Leaf, P. J. (2008). A multilevel study of predictors of student perceptions of school climate: The effect of classroom level factors. *Journal of Educational Psychology, 100*(1), 96-104.

Lezotte, L. W. (1999). *Correlates of Effective Schools: The First and Second Generation*. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd.

Loeb, S., Kalogrides, D., & Béteille, T. (2012). Effective schools: Teacher hiring, assignment, development, and retention. *Education, 7*(3), 269-304.

Lynn, M. L. (2005). Organizational Buffering: Managing Boundaries and Cores. *Organization Studies, 26* (1), 37–61.

McBer, H. (2000). A model of teacher effectiveness. *Deparment for Education and Employment,* 15, 1-6.

McNeely, C. A., Nonnemaker, J. M., & Blum, R. W. (2002). Promoting student connectedness to school: Evidence from the National Longitudinal Study of Adolescent Health. *Journal of School Health, 72,*138–146.

Ng, P.T. (2004). The learning organisation and the innovative organization. *Human Systems Management*, 23 (2), 93-100.

Nyagosia, P. O., Waweru, S. N., & Njuguna, F. W. (2013). Factors influencing academic achievement in public secondary schools in Central Kenya: An effective schools' perspective. *Educational Research International*, 2(2), 174-184

Osterman, K. F. (2000). Students' need for belonging in the school community. *Review of Educational Research, 70*, 323–367.

Pashiardis, G. (2000). School climate in elementary and secondary schools: Views of Cypriot principals and teachers. *International Journal of Educational Management*, *14*(5), 224-237.

Pepper, K., & Thomas, L. H. (2002). Making a change: The effects of the leadership role on schools climate. *Learning Environments Research, 5*, 155-166.

Saravia-Shore, M. (2008). Diverse teaching strategies for diverse learners. In R.W. Cole (Ed.), *Educating everybody's children: We know what we need to do*. (Chapter 2). Alexandria, Va: ASCD.

Scheerens, J. (2000). *Improving school effectiveness*. Paris: UNESCO.

Seidel, T., & Shavelson, R. J. (2007). Teaching effectiveness research in the last decade: Role of theory and research design in disentangling meta-analysis results. *Review of Educational Research*, 1(2), 454–499.

Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., & Smith, B.J. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Business.

Sergiovanni, T. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 6-13.

Sergiovanni, T. (1992). *Moral leadership: getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Smith, C. S & Piele, K.P (2006). *School Leadership, Handbook for excellence in student learning*, CA: Fourth Edition, Corwin Press.

Stewart, E. B. (2008). School structural characteristics, student effort, peer associations, and parental involvement: The influence of school- and individual-level factors on academic achievement. *Education and Urban Society, 40*(2), 179-202.

Stoll, L., & Kools, M. (2016). *What makes a school a learning organisation?*. Education Working Paper No. 137.OECD

Ubben, G.C., Hughes, L.W. & Norris, C. J. (2001). *The Principal, Creative leadership for effective schools*, Fourth Edition, MA: Pearson Education Company.

Uline, C., & Tschannen-Moran, M. (2008). The walls speak: The interplay of quality facilities, school climate, and student achievement. *Journal of Educational Administration, 46*(1), 55-73.

Uline, C. L., Miller, D. M., and Tschannen-Moran, M. (1998). School effectiveness: The underlying dimensions. *Educational Administration Quarterly, 34* (4), 462–83.

Wallace Foundation. (2006). *Leadership for learning: Making the connections among state, district and school policies and practices*. New York: Wallace Foundation

Wallace Foundation. (2013). The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning. New York: Wallace Foundation

Wang, M. C., Haertel, G. D., & Walberg, H. J. (1993). Toward a knowledge base for school learning. *Review of Educational Research, 63*, 249–294.

Wheelan, S., & Kesselring, J. (2005). Link between faculty group development and elementary student performance on standardized tests. *Journal of Educational Research, 98*(6), 323-330.

Willower, D. J., Eidell, T. L., & Hoy, W. K. (1986). *The school and principal control ideology.* New York, NY: Random House.

Wilson, D. (2004). The interface of school climate and connectedness and relationships with aggression and victimization. *Journal of School Health, 74*, 293-299.

Wilson, B. L., & Firestone, W. A. (1987). The Principal and Instruction: Combining Bureaucratic and Cultural Linkages. *Educational Leadership*, 19-23.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Ελληνική βιβλιογραφία

Δαμιανός, Χ. Χ. (2006). *Μεθοδολογία δειγματοληψίας : Τεχνικές και εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη : σοφία Α.Ε., 2006

Κούλα, Β.(2011),*Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας*. Διδακτορική διατριβή. Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ, Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής, Τομέας Παιδαγωγικής

Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία*. Αθήνα : Τυπωθήτω

Ράπτη, Α. (2016). *Η Αλληλεπίδραση Διευθυντικών Στελεχών και Εκπαιδευτικών ως Παράγοντας Διαμόρφωσης Θετικού Κλίματος στα Δημοτικά Σχολεία του Νομού Βοιωτίας*. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Διπλωματική εργασία.

Σαΐτη,Α., & Σαΐτης, Χ. (2012). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση,

Σαΐτης, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας, Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Στραβάκου, Π. (2003). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης : Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη : Αφοί Κυριακίδη.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από εκπαιδευτικούς. Οι απαντήσεις σας θα κρατηθούν ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Η έρευνά μας στοχεύει στη διερεύνηση των διαπροσωπικών σχέσεων του διευθυντή της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτή.

Α. Γενικά Στοιχεία

α. Αριθμός εκπαιδευτικών που υπηρετούν σήμερα στο σχολείο σας.....
β. Αριθμός μαθητών που φοιτούν σήμερα στο σχολείο σας.....

Β. Δημογραφικά στοιχεία

2. Φύλο: □ Άντρας
□ Γυναίκα

3. Οικογενειακή κατάσταση: □ Έγγαμος (η)
□ Άγαμος (η)
□ Άλλο

4. Ηλικία: □ ≤30
□ 31-40
□ 41-50
□ 51 και άνω

5. Χρόνια υπηρεσίας:
α. Συνολικά στην εκπαίδευση:.....
β. Ως εκπαιδευτικός στο σχολείο που βρίσκεστε σήμερα:.....

6. Θέση στο σχολείο: □ Οργανική
□ Απόσπαση
□ Αναπληρωτής ΕΣΠΑ
□ Διάθεση

7. Επιπλέον σπουδές: □ Β' πτυχίο
□ Μεταπτυχιακό
□ Διδακτορικό
□ Σεμινάριο οργανωσιακής συμπεριφοράς

Γ. Στοιχεία διαπροσωπικών σχέσεων στο σχολείο

8. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συνεργασία σας με τον διευθυντή/τρια του σχολείου σας για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

□ Καθόλου
□ Λίγο
□ Μέτρια
□ Πολύ
□ Πάρα πολύ

9. Πόσο χρήσιμη θεωρείτε τη συνεργασία ανάμεσα στον/στη διευθυντή/ντρια και σε εσάς για θέματα σχετικά: (να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις)

α/α	**Θέματα**	**Καθόλου**	**Λίγο**	**Μέτρια**	**Πολύ**	**Πάρα πολύ**
α	Με τη διοίκηση του σχολείου					
β	Με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας (π.χ. θέρμανση)					
γ	Με την οργάνωση και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων					
δ	Με την οργάνωση και υλοποίηση σχολικών εκδηλώσεων					
ε	Με τη συμπεριφορά των μαθητών/τριών					
στ	Με την επίδοση των μαθητών/τριών					

10. Η επικοινωνία του/της διευθυντή/τριας με τον σύλλογο των διδασκόντων γίνεται: (μία απάντηση)

□ Μόνο στις τακτικές συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων
□ Μία φορά την εβδομάδα
□ Σε καθημερινή βάση
□ Κάθε φορά που προκύπτει ανάγκη

11. Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των διευθυντών/τριών με εσάς, οι παρακάτω παράγοντες; (να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις)

α/α	**Παράγοντες**	**Καθόλου**	**Λίγο**	**Μέτρια**	**Πολύ**	**Πάρα πολύ**
α	Το φύλο του/της εκπαιδευτικού					
β	Η ηλικία του/της εκπαιδευτικού					
γ	Η ειδικότητα του/της εκπαιδευτικού					
δ	Η οικογενειακή κατάσταση του/της εκπαιδευτικού					
ε	Τα εξωτερικά γνωρίσματα (φυσική ελκυστικότητα) του/της εκπαιδευτικού					
στ	Τα αυξημένα προσόντα του/της εκπαιδευτικού					
ζ	Η προσωπικότητα του/της εκπαιδευτικού					

12. Σε ποιόν βαθμό οι παρακάτω παράγοντες συμβάλλουν στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα σε εσάς και στο/στη διευθυντή/τρια του σχολείου σας; (να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις)

α/α	**Παράγοντες**	**Καθόλου**	**Λίγο**	**Μέτρια**	**Πολύ**	**Πάρα πολύ**
α	Η επιβράβευση των εκπαιδευτικών από τον/τη διευθυντή/τρια					
β	Ο/Η διευθυντής/τρια λαμβάνει υπόψη του/της τη γνώμη των εκπαιδευτικών για θέματα σχετικά με το έργο του σχολείου					
γ	Ο/Η διευθυντής/τρια προγραμματίζει από κοινού με τους/τις εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας τις εκπ/κές δραστηριότητες					
δ	Το κύρος που διαθέτει ο/η διευθυντής/τρια					
ε	Η ευγενική συμπεριφορά αμφοτέρων					
στ	Η συνέπεια αμφοτέρων					

13. Σε ποιο βαθμό οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο/στη διευθυντή/τρια και τον/την εκπαιδευτικό συντελούν: (να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις)

α/α	Παράγοντες	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
α	στο να εκτιμούν οι εκπαιδευτικοί τον/τη διευθυντή/τρια					
β	στο να εκτιμούν οι μαθητές/τριες τον/τη διευθυντή/τρια					
γ	στο να εκτιμούν οι γονείς των μαθητών τον διευθυντή/τρια					
δ	στο να νιώθουν οι εκπαιδευτικοί άνετα στην άσκηση του εκπαιδευτικού τους έργου					
ε	στη δημιουργία φιλικού κλίματος στη σχολική μονάδα					
στ	στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας					

14. Η έλλειψη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του/τη διευθυντή/τριας και σε εσάς έχει ως αποτέλεσμα: (Μία ή περισσότερες απαντήσεις με σειρά προτεραιότητας 1,2,3, κτλ.)

□ ο διευθυντής/τρια να βρίσκεται διαρκώς σε στρες κατά την εκτέλεση του έργου του
□ ο διευθυντής/τρια να θυμώνει με το παραμικρό
□ οι εκπ/κοί να μη νιώθουν άνετα στη σχολική μονάδα
□ οι εκπ/κοί να είναι διαρκώς σε υπερένταση
□ οι εκπ/κοί να μη θέλουν να εργαστούν πέραν του υποχρεωτικού διδακτικού ωραρίου
□ το έργο της σχολικής μονάδας να μην είναι αποδοτικό

15. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες καθίστανται εμπόδιο στη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα σε εσάς και στο/στη διευθυντή/τρια του σχολείου σας; (να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις)

α/α	**Παράγοντας**	**Καθόλου**	**Λίγο**	**Μέτρια**	**Πολύ**	**Πάρα πολύ**
α	Η επίπληξη των εκπ/κών από το/τη διευθυντή/τρια					
β	Ο εκνευρισμός του/τη διευθυντή/τριας					
γ	Η τυπική στάση του/της διευθυντή/τριας					
δ	Όταν οι εκπαιδευτικοί ασκούν κριτική στο έργο του/της διευθυντή/τριας, εφόσον έχουν αντίθετη γνώμη					
ε	Όταν οι εκπ/κοί εκδηλώνουν θυμό και δυσαρέσκεια για τη συμπεριφορά του /της διευθυντή/τριας					
στ	Όταν οι εκπ/κοί δεν αναλαμβάνουν εργασία πέραν του διδακτικού τους ωραρίου					
ζ	Η άσκηση πίεσης από το/τη διευθυντή/τρια στους εκπ/κούς για θέματα εργασίας					

16. Σε ποιο βαθμό θα βελτίωνε τις διαπροσωπικές σας σχέσεις η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από το/τη διευθυντή/τρια;

□ Καθόλου
□ Λίγο
□ Μέτρια
□ Πολύ
□ Πάρα πολύ

17. Νομίζετε ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε εσάς και στο/στη διευθυντή/τρια του σχολείου σας αν η θέση του διευθυντή/τρια ήταν μόνιμη;

□ Όχι
□ Ναι

18. Νομίζετε ότι θα αναπτύσσονταν καλύτερες σχέσεις ανάμεσα σε εσάς και στο/στη διευθυντή/τρια του σχολείου σας αν η εκλογή του/της διευθυντή/τριας γινόταν αποκλειστικά από το σύλλογο διδασκόντων;

□ Όχι
□ Ναι

Δ. Προτάσεις εκπαιδευτικών

19. Σε ποιο βαθμό νομίζετε ότι θα βοηθούσε στη μεγαλύτερη δυνατή ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων

α. η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα του ανθρώπινου παράγοντα

□ Καθόλου
□ Λίγο
□ Μέτρια
□ Πολύ
□ Πάρα πολύ

β. η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα οργανωσιακής συμπεριφοράς

□ Καθόλου
□ Λίγο
□ Μέτρια
□ Πολύ
□ Πάρα πολύ

γ.Άλλο,τι;.....
.....
.....
.....