

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ
ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΝΟΜΟΥΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ

ΕΥΑΓΓΕΛΟΥΛΑ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ

ΜΕΛΗ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ
ΧΡΙΣΤΟΣ ΣΑΪΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΤΔΕ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ
ANNA ΣΑΪΤΗ ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟΥ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ
ΜΑΛΒΙΝΑ ΒΑΜΒΑΚΑΡΗ ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟΥ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ

ΑΘΗΝΑ 2013

Στους γονείς μου
Στέργιο και Παναγιώτα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη	6
Abstract	7
Εισαγωγή	
1. Γενικά στοιχεία.....	8
2. Αποσαφήνιση όρων της θεματικής.....	9
2.1 Τι σημαίνει «σχολείο».....	9
2.2 Τι σημαίνει διευθυντικό στέλεχος σχολικής μονάδας.....	9
2.3. Τι είναι η «Σχολική Ηγεσία».....	10
3. Δομή της εργασίας.....	11
4. Ευχαριστίες.....	13

ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 1: Προβληματική της Έρευνας

1. Περίληψη.....	14
2. Τοποθέτηση του προβλήματος.....	14
3. Σκοπός της εργασίας και ερευνητικές υποθέσεις.....	16
4. Αναγκαιότητα της έρευνας.....	17
5. Σπουδαιότητα της έρευνας.....	17
6. Προϋποθέσεις της έρευνας.....	18
7. Οριοθέτηση του προβλήματος.....	18

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1. Περίληψη.....	20
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση της σχολικής διεύθυνσης.....	20
3. Θεωρητική προσέγγιση στη σχολική διεύθυνση.....	24
3.1. Έννοια και διαστάσεις του όρου «σχολείο».....	24
3.1.1 Ορισμός του σχολείου.....	24
3.1.2 Σκοπός του σχολείου.....	25
3.1.3 Λειτουργίες της σχολικής μονάδας.....	26
3.1.4 Διοικητική οργάνωση του σχολείου.....	27

3.1.5 Προσδιορισμός της έννοιας του αποτελεσματικού σχολείου.....	28
3.3. Η λειτουργικότητα του σχολείου μέσα από το ρόλο της σχολικής διεύθυνσης.....	30
3.3.1. Προσδιορισμός του όρου «σχολική διεύθυνση»	30
3.3.2. Καθήκοντα των διευθυντικών στελεχών του σχολείου.....	30
3.3.3. Βασικές ικανότητες των διευθυντικών στελεχών του σχολείου.....	32
3.3.4. Η συμβολή της σχολικής διεύθυνσης στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου	35
3.4 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής διεύθυνσης	36

ΜΕΡΟΣ Β΄: Εμπειρική Προσέγγιση

Κεφάλαιο 3:Μεθοδολογία Έρευνας

1.Περίληψη.....	39
2.Μεθοδολογική προσέγγιση.....	39
3. Το δείγμα.....	39
4. Το ερωτηματολόγιο.....	40
5. Εργαλεία στατιστικής.....	41

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

1.Περίληψη.....	43
2.Στοιχεία διευθυντικών στελεχών.....	43
3.Στοιχεία διοικητικής επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών	47
4.Στοιχεία άσκησης διοικητικών καθηκόντων.....	51
5 Στοιχεία συνεργασίας σχολείου-οικογένειας	62
6.Στοιχεία ηγετικής συμπεριφοράς διευθυντικών στελεχών.....	66
7. Εκτίμηση οικονομετρικών υποδειγμάτων των διευθυντών	67
7.1. Ανάλυση αποτελεσμάτων 1 ^{ου} υποδείγματος	68
7.2. Ανάλυση αποτελεσμάτων 2 ^{ου} υποδείγματος	71

Κεφάλαιο 5:Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

1.Περίληψη.....	75
2.Γενικά στοιχεία.....	75
3.Ποιοτική ανάλυση των δημογραφικών και εκπαιδευτικών δεδομένων των διευθυντικών στελεχών.....	76
4.Ανάλυση στοιχείων διοικητικής επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών.....	78
5.Ποιοτική ανάλυση άσκησης διοικητικών καθηκόντων.....	79
6.Ανάλυση στοιχείων συνεργασίας σχολείου-οικογένειας.....	83
7. Ανάλυση στοιχείων ηγετικής συμπεριφοράς διευθυντικών στελεχών.....	84

8. Προτάσεις διευθυντικών στελεχών.....	87
 Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Προτάσεις	
1.Περίληψη.....	89
2.Σύνοψη συμπερασμάτων.....	89
3.Προτάσεις.....	91
 Βιβλιογραφία	
Ελληνική	93
Ξενόγλωσση.....	97
 Παράρτημα	
Συνοδευτική Επιστολή.....	101
Ερωτηματολόγιο.....	102
Πίνακες συνάφειας.....	110

Π Ε Ρ Ι Λ Η Ψ Η

Στο σύγχρονο σχολείο μια σειρά από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες επηρεάζουν τη λειτουργία του. Ανάμεσα σ' αυτούς είναι το σχολικό κλίμα, και οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων

Η παρούσα λοιπόν εργασία, σκοπό έχει να διερευνήσει τη συμβολή των διευθυντικών στελεχών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης των νομών Αττικής και Κορινθίας στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων τους.

Η βασική προβληματική που οριοθέτησε το σκοπό της εργασίας είναι η θέση ότι η αποτελεσματικότητα στη λειτουργία ενός σχολείου είτε αυτό βρίσκεται σε ένα αστικό κέντρο είτε σε μία αγροτική περιοχή σχετίζεται στενά με την ικανή σχολική ηγεσία.

Τα πορίσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα διευθυντικά στελέχη θεωρούν ως παράγοντα αναποτελεσματικότητας την ελλιπή κατάρτιση τους πάνω σε θέματα, που αφορούν κυρίως την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η επισήμανση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία αν λάβουμε υπόψη μας ότι η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών συμβάλλει σημαντικά στη διαμόρφωση θετικού κλίματος.

Για το λόγο αυτό προτείνουμε την δημιουργία Ειδικής Σχολής Ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης που θα στοχεύει στην σφαιρική διοικητική τους κατάρτιση.

A B S T R A C T

The function of a contemporary school is affected by a wide range of internal and external factors. Among them, we have to take into consideration the school atmosphere and the inter-personal relations between the administrators and the teaching staff.

The present thesis, is aiming at researching the contribution of the administrative members of Primary Education in the countries of Attiki and Korinthia, concerning the efficient function of their schools.

The basic issue which determined project is that the effective functioning of a school- whether it is situated in an urban or a rural area- is closely related to its competent school leadership.

The findings of this research have shown that: the administrative members consider their lack of training on subjects concerning- mainly - the management of the human factor as the main reason for their ineffectiveness. This pointing out is of major importance considering that the two-party communication between a headmaster and the teachers contributes greatly to the formation of a positive working environment.

For this reason, we suggest the creation of a faculty of Development concerning the members of education aiming at their administrative training.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.Γενικά στοιχεία

Η πνευματική, κοινωνική και ανθρωπιστική ανάπτυξη των νέων κυρίως ατόμων είναι μια δέσμη πολλαπλών ρόλων τους οποίους πρέπει να εναρμονίσει η εκπαίδευση για να είναι αποτελεσματική.

Κύριος ρυθμιστής της εκπαίδευσης, σύμφωνα με τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις, είναι το σχολείο στόχος του οποίου είναι, η πνευματική, κοινωνική και σωματική ανάπτυξη των νέων κυρίως ατόμων.

Το σχολείο προκειμένου να πετύχει τους παραπάνω στόχους πρέπει να λειτουργεί αποτελεσματικά. Από τη σχετική βιβλιογραφία προκύπτει ότι για να είναι αποτελεσματικό ένα σχολείο πρέπει να συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις όπως είναι το καλό κλίμα, οι αρμονικές σχέσεις σχολείου και συλλόγου γονέων και κηδεμόνων, η ποιότητα της σχολικής ηγεσίας, κ.ά (Edmonds 1979, Hoy & Ferguson, 1989, Lezotte, 1990, Mortimore, 1991, Hargreaves, 1999, Καψάλης, 2005, Σαΐτη & Σαΐτης 2012)

Σε ό,τι αφορά τη σχολική ηγεσία, δηλαδή τον διευθυντή και τον υποδιευθυντή, που ενδιαφερόμαστε πρωτίστως στην παρούσα εργασία, αυτή παίζει σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου γιατί όπως υποστηρίζουν οι Σαΐτη & Σαΐτης (2012), η αποτελεσματικότητά της σχολικής μονάδας «θα υπάρξει μόνο στην περίπτωση που υφίσταται κάποια μορφή προγραμματισμού, οργάνωσης, καθοδήγησης και παρακίνησης, καθώς και έλεγχος των ατόμων που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη σχολική μονάδα». (σελ.42-43)

Όμως, παρά τη σπουδαιότητά της σχολικής ηγεσίας, τα διευθυντικά στελέχη (διευθυντής, υποδιευθυντής) δε φαίνεται να δραστηριοποιούνται στον βαθμό που πρέπει να λειτουργεί ένα αποτελεσματικό σχολείο αφού σχετικές έρευνες έδειξαν ότι :

- τα διευθυντικά στελέχη έχουν περιορισμένο ρόλο στο ελληνικό σχολείο και δυσκολεύονται στη χάραξη μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού εξαιτίας του χαμηλού βαθμού λειτουργικότητας του θεσμού. (Σαΐτη, Τσιαμάση, & Χατζή 1997)
- υπάρχει αδυναμία στην ανεπαρκή προετοιμασία των εκπαιδευτικών για ανάληψη διευθυντικών θέσεων με τη θεσμοθέτηση και υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων εκπαιδευτικής ηγεσίας, πριν αναλάβουν καθήκοντα διεύθυνσης, υποδιεύθυνσης σχολικής μονάδας. (Γιασεμή, 2001, Ράπτης, 2009)

- ο ρόλος του διευθυντή έχει αναγνωριστεί ως σημαντικός και κρίσιμος ενώ ο ρόλος του υποδιευθυντή δεν έχει τύχει της ανάλογης προσοχής και σημασίας από την πολιτεία με αποτέλεσμα ο θεσμός του να είναι υποτιμημένος και ο ρόλος του ασαφής. (Σαΐτης ,1998, Σαΐτη & Μιχόπουλος,2005, Σιμιτζή , 2009 Σαΐτη & Σαΐτης ,2012).Ας σημειωθεί ότι ο παραμελισμός αυτός του θεσμού του υποδιευθυντή δεν παρατηρείται μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες όπως στην Κύπρο και την Αγγλία (Θεοδώρου, 1981,Waters,1989, Bolam,2005, Στυλιανίδης,2011).

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να εξετάσουμε αν, και κατά πόσον, τα διευθυντικά στελέχη της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων που ηγούνται στους νομούς Αττικής και Κορινθίας

2.Αποσαφήνιση όρων της θεματικής

2.1.Τι σημαίνει «σχολείο»

Στην Ελλάδα η εκπαίδευση παρέχεται σε τρεις βαθμίδες: την πρωτοβάθμια, τη δευτεροβάθμια και την τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Σε ό,τι αφορά την πρωτοβάθμια εκπαίδευση, για την οποία ενδιαφερόμαστε πρωτίστως στην παρούσα εργασία, παρατηρούμε ότι αποτελείται από τα νηπιαγωγεία και τα δημοτικά σχολεία.

Όπως θα δούμε στο 2^ο Κεφάλαιο οι ορισμοί για τον όρο «σχολείο» ποικίλλουν, ωστόσο για τους σκοπούς της εργασίας αυτής, ο συγκεκριμένος όρος εκλαμβάνεται ως «μια κοινωνική οργάνωση (ή οργανισμός ή σύστημα) που χαρακτηρίζεται από μία αλληλεξάρτηση των στοιχείων της, (όπως αξίες, κοινωνικοί ρόλοι, σύστημα διοίκησης κ.α) τα οποία υπηρετούν τις ειδικές λειτουργίες (π.χ. ιδεολογικές, οικονομικές κ.α) που αναλαμβάνει να επιτελέσει το σχολείο» (Σαΐτης ,2008:17)

2.2.Τι σημαίνει διευθυντικό στέλεχος σχολικής μονάδας

Στη σχετική βιβλιογραφία (Κανελλόπουλος,1990,Σαΐτη & Σαΐτης,2012α) ως στέλεχος χαρακτηρίζεται κάθε φορέας θέσης εργασίας (π.χ. προϊστάμενος διεύθυνσης, τμήματος), που

μπορεί να παίρνει αποφάσεις, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων μέσα στον οργανισμό. Κατά συνέπεια, ηγετικά στελέχη μιας οργάνωσης θεωρούνται εκείνα τα στελέχη, τα οποία προϊστάται άλλων φορέων θέσεων εργασίας. Χαρακτηριστικά στοιχεία της παραπάνω έννοιας είναι:

- ✓ *η εξουσία των στελεχών*: είναι ευρύτερη από εκείνη των φορέων απλών θέσεων εργασίας
- ✓ *η ευθύνη των ηγετικών στελεχών*: είναι ανάλογη με την παραχωρημένη εξουσία
- ✓ *η επιβολή*: το δικαίωμα του ηγετικού στελέχους να καθοδηγεί τους υφισταμένους του και
- ✓ *η πρωτοβουλία*: το δικαίωμα του προϊσταμένου για αυτόβουλη απόφαση και δραστηριοποίηση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:272)

Μεταφέροντας τις παραπάνω σκέψεις στον χώρο της σχολικής μονάδας μπορούμε να πούμε ότι ο διευθυντής και όπου προβλέπεται υποδιευθυντής είναι διευθυντικά στελέχη γιατί η εξουσία που έχουν από τον νόμο είναι ευρύτερη από εκείνη των εκπαιδευτικών

2.3. Τι είναι η « Σχολική ηγεσία»

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει ένα άτομο ή μια ομάδα, με σκοπό να πραγματοποιηθούν ορισμένοι στόχοι σε ορισμένες συνθήκες. Σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (1972) η ηγεσία είναι «μια ισχυρή αυξητική επιρροή και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές κατευθύνσεις του οργανισμού». Οι Koontz και Donnell (1982) «θεωρούν την ηγεσία ως την επιρροή, την τέχνη ή τη διαδικασία επηρεασμού των ατόμων μιας ομάδας ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων».

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς, που ενδεικτικά αναφέραμε, μπορούμε να πούμε ότι η ηγεσία αποσκοπεί στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας προκειμένου να εργαστούν πρόθυμα και αποτελεσματικά.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005), βασικές προϋποθέσεις του όρου «ηγεσία» είναι αφενός η ύπαρξη ηγέτη, ο οποίος θα κατέχει την καίρια θέση στην ιεραρχική κλίμακα της οργάνωσης και ταυτόχρονα θα έχει την επίσημη και ουσιαστική εξουσία, αφετέρου η ύπαρξη μελών ομάδας που θα υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας ικανοποιώντας παράλληλα και τις δικές τους ανάγκες (εδώ φαίνεται η στενή σχέση μεταξύ ηγεσίας και υποκίνησης). Ακόμα, η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης από την πλευρά του ηγέτη η οποία πηγάζει από την ικανότητά του να

αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι υποκινούνται διαφορετικά σε διαφορετικές περιπτώσεις και καταστάσεις, από την ικανότητα του να εμπνέει και να εμπυχώνει τα μέλη της ομάδας και από τη δυνατότητά του να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν ώστε μέσα από όλα αυτά να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι.

Από την παραπάνω συλλογιστική παρατηρούμε ότι η ηγεσία, μέσα στο σχολείο ή αλλιώς η σχολική ηγεσία, είναι κάτι περισσότερο από την απλή εφαρμογή των διοικητικών λειτουργιών (π.χ επικοινωνία, παρακίνηση, συγκρούσεις κ.α) η οποία συμβάλλει με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο στον επηρεασμό του διδακτικού προσωπικού.

3. Δομή της εργασίας

Η ερευνητική αυτή εργασία αποτελείται από τρία συνολικά μέρη:

Το **Πρώτο μέρος** αποτελεί τη θεωρητική διερεύνηση του θέματος και αποτελείται από δύο κεφάλαια.

Το **πρώτο κεφάλαιο**, είναι η προβληματική της έρευνας, στο οποίο παρουσιάζονται η τοποθέτηση του προβλήματος, ο σκοπός και οι στόχοι της εργασίας, οι ερευνητικές υποθέσεις, η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της έρευνας και οι προϋποθέσεις της και οριοθετείται το πρόβλημα.

Το **δεύτερο κεφάλαιο** αποτελεί τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσιάζει τη σχολική διεύθυνση, την έννοια και το περιεχόμενο του όρου σχολείου, τις παραμέτρους της αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου, τα καθήκοντα του διευθυντικών στελεχών, τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, αλλά και τις προϋποθέσεις που συντελούν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών.

Το **Δεύτερο μέρος** της εργασίας είναι η εμπειρική προσέγγιση του θέματος, συγκεκριμένα:

Το **τρίτο κεφάλαιο** παρουσιάζει τη μεθοδολογία στην οποία στηρίχθηκε η διεξαγωγή της παρούσης έρευνας. Πιο αναλυτικά παρουσιάζει την επιλογή του δείγματος και της μεθοδολογικής διαδικασίας, τη διαδικασία συλλογής δεδομένων και τέλος τις στατιστικές τεχνικές.

Το **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας και στο τέλος της εργασίας παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** επιχειρείται η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων και οι έλεγχοι συνάφειας.

Στο **έκτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προέκυψαν από την έρευνα καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Τέλος στο **Τρίτο Μέρος** υπάρχει η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε, ελληνική και ξενόγλωσση και τέλος στο παράρτημα τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για τα διευθυντικά στελέχη των νομών Αττικής και Κορινθίας και οι πίνακες συνάφειας της ερευνητικής εργασίας.

4.Ευχαριστίες

Πρώτα απ' όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους δικούς μου ανθρώπους και το στενό οικογενειακό μου περιβάλλον για όλη τους την υποστήριξη και φροντίδα όλα αυτά τα χρόνια. Αν έχω πετύχει κάτι έως σήμερα, σίγουρα τους το οφείλω.

Ευχαριστώ ολόψυχα τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κύριο Σαΐτη Χρίστο για την καθοδήγηση και την ενασχόληση του με θέματα και απορίες που προέκυπταν κατά την συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας και να του ευχηθώ καλή συνέχεια στο έργο του.

Ευχαριστώ θερμά την κ. Σαΐτη Άννα Αναπληρώτρια καθηγήτρια και υπεύθυνη της κατεύθυνσης του μεταπτυχιακού «Διοίκηση και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Χαροκοπέιου Πανεπιστημίου για τις πολύτιμες γνώσεις που μας χάρισε αλλά και την τεράστια υπομονή που έδειξε στα δύο αυτά χρόνια παραμονής μας στο Χαροκόπειο.

Επίσης θερμές ευχαριστίες απευθύνω στην Επίκουρο Καθηγήτρια κυρία Μαλβίνα Βαμβακάρη για την άψογη συνεργασία που είχαμε μαζί της.

Τέλος ευχαριστώ ιδιαίτερος τα διευθυντικά στελέχη και τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των σχολείων στους νομούς Αττικής και Κορινθίας για την διάθεση που επέδειξαν και την άμεση ανταπόκριση στο κάλεσμα για συμμετοχή στα ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν για την εκπόνηση του ερευνητικού μέρους της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.Περίληψη

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας αναγνωρίστηκε ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Στο κεφάλαιο αυτό διερευνάται ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών σε σχέση με την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και συγκεκριμένα διατυπώνεται το ερευνητικό πρόβλημα και ο σκοπός της εργασίας. Επίσης, διατυπώνονται οι προϋποθέσεις, οι λόγοι αναγκαιότητας της έρευνας καθώς και οι ερευνητικές υποθέσεις.

2.Τοποθέτηση του προβλήματος

Στη σχετική βιβλιογραφία (Σκουρής, 1995, Ζαβλανός, 2003, Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β), το σχολείο προβάλλεται ως ένα κοινωνικό σύστημα ή ως μια ομάδα ανθρώπων που λαμβάνει τη μορφή ενός κοινωνικού κατασκευάσματος ή ακόμη ως μια οργανωμένη, δημόσια υπηρεσία ή τέλος ως ένας παιδαγωγικός οργανισμός. Ανάλογα, επομένως με την επίδραση της κοινωνικής, της νομικής ή της παιδαγωγικής σκέψης, το σχολείο διατηρεί την έννοια του συστήματος ή του οργανισμού, που ασφαλώς διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά όπως:

- ✓ Τους πόρους που αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό, όπως είναι οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί και οι εξωσχολικοί παράγοντες, οποίοι συναποτελούν το έμψυχο στοιχείο της σχολικής κοινότητας. Παράλληλα, συνυπάρχουν και οι υλικοί πόροι, δηλαδή η υλικοτεχνική υποδομή και τα υλικά μέσα, που θεωρούνται αναγκαίοι στη σχολική ζωή.
- ✓ Τις πληροφορίες, που σχετίζονται με το ενδοσχολικό και το εξωσχολικό περιβάλλον και στοχεύουν στην καλύτερη λειτουργία της σχολικής κοινότητας
- ✓ Τους σκοπούς που τίθενται και επιδιώκονται από τα εμπλεκόμενα μέρη. Οι σκοποί αυτοί αναφέρονται α) σε προσωπικό επίπεδο από τους δασκάλους και τους μαθητές, β) σε εκπαιδευτικό επίπεδο σχετικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες και τη συμπεριφορά των προσώπων που δραστηριοποιούνται στο σχολικό περιβάλλον και γ) σε ό,τι αφορά τα μέσα ή τους πόρους που απαιτούνται για την επιτυχή διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας
- ✓ Τη δομή του με βάση την οποία διευκρινίζεται ποιο είναι το πλαίσιο δράσης κάθε προσώπου και σε ποιον χρειάζεται να αποδώσει λόγο, και

- ✓ Τις λειτουργίες που επιτελούνται για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Οι λειτουργίες διακρίνονται σε παραγωγικές, οι οποίες εστιάζουν στο μορφωτικό και το παιδαγωγικό έργο και σε βοηθητικές, οι οποίες στηρίζουν την ύπαρξη των προηγούμενων. (Σαΐτη & Σαΐτης , 2012β)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί , το σχολείο για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, χρειάζεται να συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις. Σύμφωνα με την ελληνική και την ξένη βιβλιογραφία (Edmonds 1979, Purkey & Smith 1983, Καψάλης 2005, Σαΐτης 2002,2007, Υφαντή & Κυριακοπούλου, 2011), προκειμένου να είναι η σχολική μονάδα αποτελεσματική, πρέπει να διακρίνεται, εκτός των άλλων ,και για την ικανή ηγεσία. Πραγματικά, τα διευθυντικά στελέχη μιας σχολικής μονάδας έχουν τη δυνατότητα , εκτός από το γραφειοκρατικό έργο, να ασκήσουν ηγετικό ρόλο, ο οποίος θα συμβάλλει στη διαμόρφωση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και επομένως, στην πραγματοποίηση των επιμέρους στόχων του σχολείου.

Παρά τη μεγάλη σπουδαιότητα της σχολικής ηγεσίας, ο θεσμός αυτός στην Ελλάδα δεν έτυχε της δέουσας υποστήριξης από την Πολιτεία. Μάλιστα, σχετικές μελέτες αναφέρουν ότι:

- ✓ «Η έλλειψη πνεύματος συνεργασίας μεταξύ διευθυντή και των εκπαιδευτικών καθώς και μεταξύ των εκπαιδευτικών, αποτρέπει τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος.» (Σαΐτης, Δάρρα & Ψάρρη, 1996),
- ✓ « Οι διευθυντές χρησιμοποιούν εξουσιαστικές πρακτικές με λάθος τρόπο, με αποτέλεσμα να δημιουργούν πρόβλημα στις μεταξύ τους σχέσεις και να μην προάγουν την πορεία του σχολείου.» (Λυμπέρης, 2003:156),
- ✓ « Τα στελέχη εκπαίδευσης γενικότερα και οι διευθυντές ειδικότερα, ανεξάρτητα από σχολική βαθμίδα, είναι στη συντριπτική τους πλειοψηφία άνδρες, έχουν πολλά χρόνια υπηρεσίας, στερούνται ειδικών σπουδών σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης.» (Στραβάκου, 2003:268),
- ✓ «Οι υποδιευθυντές των δημοτικών σχολείων εκτελούν τα διοικητικά τους καθήκοντα στηριζόμενοι πρωτίστως στην εμπειρία τους. Και αυτό γιατί απουσιάζει παντελώς το σύστημα διοικητικής κατάρτισης για το ανθρώπινο δυναμικό των σχολικών μονάδων.» (Σαΐτη & Μιχόπουλος,2005:54) .
- ✓ «Στην Ελλάδα το θέμα της επιμόρφωσης συγκαταλέγεται ανάμεσα στα αρνητικά σημεία της σχολικής διεύθυνσης. Οι σχολικοί ηγέτες δεν έχουν την ευκαιρία να προετοιμαστούν κατάλληλα για το νέο τους έργο και ούτε συμμετέχουν τακτικά σε μετεκπαιδευτικές δραστηριότητες κατά τη διάρκεια της θητείας τους. Τα προγράμματα που ασχολούνται

με την εκπαιδευτική διοίκηση είναι ελάχιστα ,δεν προσφέρουν εξειδικευμένες γνώσεις και περιορίζονται σε διαλέξεις.» (Αλεξογιαννοπούλου, 2006 :110)

- ✓ « Σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα εκπαίδευσης όπως είναι το δικό μας, το πλαίσιο, μέσα στο οποίο καλείται να επιτελέσει το έργο του ο διευθυντής σχολικής μονάδας , είναι αυστηρά οριοθετημένο. Πρόκειται, τελικά, για θέση με περιορισμένες αρμοδιότητες και ελάχιστα περιθώρια λήψης αποφάσεων.» (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:63)

Από τα παραπάνω γεννιέται εύλογα το ερώτημα αν ,και κατά πόσο, η σχολική ηγεσία, όπως ασκείται σήμερα στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου στη χώρα μας. Η διερεύνηση αυτής της διάστασης αποτελεί την προβληματική της έρευνάς μας, η οποία με τη μέθοδο του ανώνυμου ερωτηματολογίου και με μια σειρά υποθέσεων έχει στόχο να διερευνήσει συγκριτικά τον τρόπο που ασκείται η ηγεσία σε σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των νομών Αττικής και Κορινθίας.

3. Σκοπός της εργασίας και ερευνητικές υποθέσεις

Σύμφωνα με τα παραπάνω και με τη βεβαιότητα , ότι η σχολική ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στη σχολική αποτελεσματικότητα, η εργασία αυτή έχει στόχο:

- Να εξετάσει τον τρόπο που ασκείται η σχολική ηγεσία στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των νομών Αττικής και Κορινθίας.
- Να ερευνήσει τις απόψεις των διευθυντικών στελεχών και των εκπαιδευτικών των παραπάνω σχολικών μονάδων για το ρόλο της ηγεσίας στη λειτουργία του σχολείου .
- Να διερευνήσει ποιοι παράγοντες καθορίζουν και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των διευθυντικών στελεχών στη λειτουργία του σχολείου.
- Να παρουσιάσει, ανάλογα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τις προτάσεις τους για την καλύτερη λειτουργία των δημοτικών σχολείων της χώρας.

Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής:

- Υ1: Οι διευθυντικές θέσεις στα σχολεία της χώρας καταλαμβάνονται κατά κανόνα κυρίως από άντρες και λιγότερο από γυναίκες εκπαιδευτικούς.
- Υ2:Η μακρόχρονη παραμονή ενός διευθυντή στο ίδιο σχολείο δημιουργεί ευνοϊκότερες συνθήκες στην αποτελεσματική λειτουργία του.

- Y3: Τα διευθυντικά στελέχη της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στερούνται συστηματικής διοικητικής κατάρτισης.
- Y4: Η συστηματική επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών τα βοηθά στην ευκολότερη και καλύτερη επίλυση των προβλημάτων του σχολείου.
- Y5: Η επικοινωνία (εντός και εκτός σχολείου) των διευθυντικών στελεχών με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.
- Y6: Η συνεργασία διευθυντικών στελεχών με τους γονείς για θέματα λειτουργίας του σχολείου, πραγματοποιείται σε υψηλό βαθμό.
- Y7: Η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντικών στελεχών παίζει ενεργό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

4. Αναγκαιότητα της έρευνας

Η οικονομική κρίση που μαστίζει τη χώρα μας προβάλλει επιτακτική την ανάγκη για αναβάθμιση του δημόσιου σχολείου και την διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που θα συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του. Οι μέχρι τώρα έρευνες, μας οδηγούν στο αδιαμφισβήτητο συμπέρασμα ότι η σχολική διοίκηση αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα της σχολικής αποτελεσματικότητας. Ενώ όμως έχουν γίνει αρκετές έρευνες και μελέτες για το διευθυντή του σχολείου, δεν έχει διερευνηθεί σχεδόν καθόλου συγκριτικά ο ρόλος του διευθυντή στα δημοτικά σχολεία των νομών Αττικής και Κορινθίας. Είναι επομένως πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε πώς ασκείται η διεύθυνση στα σχολεία των παραπάνω νομών, τις απόψεις καθώς και τις προτάσεις των διευθυντών για το ρόλο τους, προκειμένου τα σχολεία αυτά να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

5. Σπουδαιότητα της έρευνας

Η σπουδαιότητα αυτής της ερευνητικής εργασίας έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι το συγκεκριμένο θέμα δεν έχει διερευνηθεί συγκριτικά στους νομούς Αττικής και Κορινθίας. Από τη βιβλιογραφία που έχουμε στη διάθεσή μας καμία συγκριτική μελέτη στον ελλαδικό χώρο δεν υπάρχει της οποίας το ερευνητικό πρόβλημα να είναι η σχέση της διεύθυνσης με την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στους νομούς Αττικής και Κορινθίας. Από τα ευρήματα της παρούσας εργασίας πιθανόν να αντιμετωπιστούν τυχόν δυσλειτουργίες στη λειτουργία των σχολικών μονάδων των συγκεκριμένων νομών.

6. Προϋποθέσεις της έρευνας

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία του γραπτού ανώνυμου ερωτηματολογίου για τα διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων. Επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως μέσο συλλογής πληροφοριών γιατί το χρονικό διάστημα στο οποίο έπρεπε να διεξαχθεί η έρευνα ήταν περιορισμένο και γεμάτο από το φόρτο της γραφειοκρατικής διεκπεραίωσης λόγω λήξης του διδακτικού έτους αλλά και των πολιτιστικών δρώμενων που τελούνται στις σχολικές μονάδες εκ μέρους των διευθυντικών στελεχών.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας θα έπρεπε να εξασφαλιστεί μεγάλη ανταπόκριση των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων, ώστε να απαντηθεί ικανοποιητικός αριθμός ερωτηματολογίων. Επίσης, οι απαντήσεις που θα δίνονταν έπρεπε να διακρίνονταν από ακρίβεια, σαφήνεια και ειλικρίνεια.

Η τεχνική, βέβαια, του ανώνυμου ερωτηματολογίου παρουσιάζει αρκετά μειονεκτήματα (Howard & Sharp, 1998). Σημαντικότερο απ' αυτά είναι η περίπτωση ασάφειας και αοριστίας στις απαντήσεις ανοικτού τύπου (Javeau, 1996, Βάμβουκας, 1998). Στη συγκεκριμένη έρευνα κρίθηκε ότι η μέθοδος του ανώνυμου ερωτηματολογίου είναι η ιδανική, γιατί προσφέρει σε μικρό σχετικά χρονικό διάστημα συγκεκριμένες απαντήσεις στα ερωτήματα του ερευνητή. (Παρασκευόπουλος, 1993)

7. Οριοθέτηση του προβλήματος

Η εργασία που ακολουθεί διερευνά την αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με τη σχολική διεύθυνση. Ειδικότερα, αντικείμενο της έρευνας είναι ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η διεύθυνση στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και η διερεύνηση των απόψεων των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων για τον ρόλο τους στη λειτουργία των σχολείων των νομών Αττικής και Κορινθίας.

Η έρευνα εκπονήθηκε σε δύο νομούς: στον νομό Αττικής και στον νομό Κορινθίας. Όμως, παρά το γεγονός ότι ο αριθμός των σχολείων που συμμετείχαν στην έρευνα υπερέβαινε το 10% και για τους 2 νομούς εν τούτοις, δεν μπορεί να υποστηριχθεί με βεβαιότητα η θέση, ότι τα αποτελέσματα είναι απολύτως αντιπροσωπευτικά για το σύνολο των διευθυντικών στελεχών στους νομούς Αττικής και Κορινθίας.

Σε καμία περίπτωση τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δεν μπορούν να είναι γενικεύσιμα σε όλη την ελληνική επικράτεια, καθώς εξετάστηκαν μόνο δύο νομοί από δύο

διαφορετικά γεωγραφικά διαμερίσματα στα οποία οι στάσεις, οι συμπεριφορές και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ασκούν τα καθήκοντά τους τα διευθυντικά στελέχη , μπορεί να διαφέρουν σε σχέση με τα υπόλοιπα της χώρας. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας θα είχαν περισσότερο ενδιαφέρον και θα ήταν περισσότερο γενικεύσιμα εάν η έρευνα διενεργούνταν ταυτόχρονα και σε άλλους νομούς της ελληνικής επικράτειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.Περίληψη

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθεται αρχικά η βιβλιογραφική ανασκόπηση της σχολικής ηγεσίας. Ακολουθεί αναφορά στο αποτελεσματικό σχολείο. Στη συνέχεια έχουμε την παρουσίαση των γνωρισμάτων και των ικανοτήτων που πρέπει να κατέχουν τα αποτελεσματικά διευθυντικά στελέχη προκειμένου να επιτελούν με επιτυχία το έργο τους σύμφωνα με τις σχετικές μελέτες και έρευνες για τη σχολική αποτελεσματικότητα.

2.Βιβλιογραφική ανασκόπηση της σχολικής διεύθυνσης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εκπαίδευση είναι βασική κοινωνική λειτουργία και οργανώνεται σε ιδιαίτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα σχολεία, που παρέχουν τα μέσα και τις συνθήκες, ώστε η εκπαιδευτική διαδικασία να είναι όσο πιο γίνεται αποτελεσματική. Το σχολείο, όπως και κάθε τυπική οργάνωση, θέτει συγκεκριμένους στόχους και οφείλει να αξιοποιήσει όλα τα διαθέσιμα μέσα, για να τους πραγματοποιήσει. Η δυνατότητα του σχολείου να λειτουργήσει αποτελεσματικά, δηλαδή να επιτύχει τους στόχους του, εξαρτάται εκτός των άλλων, σε μεγάλο βαθμό και από τις ικανότητες των διευθυντικών στελεχών. (Καψάλης 2005,Σαΐτη και Σαΐτης 2012,).

Στις μέρες μας, που οι έρευνες για την αποτελεσματικότητα στο σχολικό περιβάλλον έχουν αυξηθεί αρκετά, είναι πλέον αισθητό το γεγονός ότι οι διάφορες μελέτες δεν περιορίζονται στην εξεύρεση του βαθμού στον οποίο το σύγχρονο σχολείο μπορεί να επηρεάσει την απόδοση και κατ' επέκταση την επιτυχία των μαθητών. Υπάρχουν επίσης πληθώρα ερευνών που προσπαθούν να εντοπίσουν τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούν τα σχολεία να βελτιωθούν και να ανταποκριθούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της κοινωνίας στην οποία είναι ενταγμένα. Πρόκειται για μια ανάγκη η οποία εντοπίζεται τόσο στα αναποτελεσματικά σχολεία τα οποία θα πρέπει να μεταβάλλουν τον τρόπο λειτουργίας τους όσο και στα αποτελεσματικά σχολεία τα οποία θα πρέπει να αναβαθμιστούν. Στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων, ένα πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η σχολική διεύθυνση (διευθυντής, υποδιευθυντής), το έργο της οποίας είναι πολύπλοκο και

δύσκολο. Πραγματικά, τόσο ο διευθυντής όσο και ο υποδιευθυντής μιας σχολικής μονάδας, ασχολούνται με γραφειοκρατική δουλειά, αντιμετωπίζουν καθημερινά προβλήματα διοίκησης, διεκπεραιώνουν οικονομικές συναλλαγές, φροντίζουν για τη σωστή λειτουργία του σχολείου εφαρμόζοντας την ισχύουσα νομοθεσία. Περαιτέρω, είναι τα άτομα που συντελούν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος, μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας με όλους τους υφισταμένους συναδέλφους τους.

Επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον μας στη σχολική διεύθυνση παρατηρούμε ότι έχουν γραφεί ορισμένα εγχειρίδια και έχουν εκπονηθεί ερευνητικές μελέτες γύρω από τον ρόλο της σχολικής διεύθυνσης. Ειδικότερα από τη βιβλιογραφία που έχουμε στη διάθεσή μας παραθέτουμε τα εξής:

- ✓ Στο εγχειρίδιο «Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος» (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994) επιχειρείται η προσέγγιση της οργάνωσης και της διοίκησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, αναλύοντας τις παραμέτρους που συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων του σχολείου. Επιπλέον επισημαίνουν ότι η σχολική μονάδα πρέπει να καταστεί κύτταρο του σχολικού συστήματος ενώ ο προβληματισμός των στελεχών που ασκούν διοίκηση είναι αναγκαίο να εμπλουτιστεί με καινούργια στοιχεία προσαρμοσμένα στις ανάγκες της σύγχρονης εκπαίδευσης, την προώθηση καινοτομιών, την προετοιμασία για την εισαγωγή νέων γνωστικών αντικειμένων και δράσεων
- ✓ Στο εγχειρίδιο «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση» (Ζαβλανός, 2003) παρουσιάζονται οι ικανότητες-δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη για μια αποτελεσματική ηγεσία, επικεντρώνοντας στο ρόλο του διευθυντή στο σχολικό σύστημα
- ✓ Στο εγχειρίδιο «Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο» (Σαΐτης, 2007), γίνεται εκτενής περιγραφή-προσδιορισμός του ρόλου του υποδιευθυντή και παρατίθενται τα πορίσματα των ερευνών (Σαΐτης, 1997, Σαΐτη & Μιχόπουλος, 2005)
- ✓ Στο εγχειρίδιο «Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων» (Σαΐτης 2007,α), αναφέρεται η χρησιμότητα του θεσμού της σχολικής υποδιεύθυνσης και τονίζεται ότι με την ορθολογική κατανομή της εξουσίας μεταξύ του διευθυντή και του υποδιευθυντή ή των υποδιευθυντών του σχολείου εξασφαλίζεται η δυνατότητα αναπλήρωσης της σχολικής ηγεσίας χωρίς προβλήματα, παρέχεται στο διευθυντή της σχολικής μονάδας επαρκής χρόνος για να χειριστεί σοβαρά θέματα και να λάβει αποφάσεις για δημιουργικές πρωτοβουλίες, επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός και έλεγχος της σχολικής δραστηριότητας, προετοιμάζονται άτομα για την κάλυψη διευθυντικών θέσεων στην ιεραρχία της εκπαίδευσης.

- ✓ Στο εγχειρίδιο «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης» (Σαϊτης, 2008), περιγράφονται οι λειτουργίες της διοίκησης και ιδίως η λειτουργία της διεύθυνσης στο χώρο της εκπαίδευσης.

Σε ότι αφορά τις σχετικές έρευνες αναφέρουμε τα εξής:

- ✓ Ο Τριλιανός (1987), συμπεραίνει ότι δεν αρκεί σήμερα η τυπική εξουσία του διευθυντή για να κινητοποιήσει τους εκπαιδευτικούς προς την εκπλήρωση των σκοπών του σχολείου. Απαιτούνται εκ μέρους του βαθιά εκπαιδευτική εμπειρία και εξειδικευμένες γνώσεις σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης.
- ✓ Η Φρειδερίκου και Φολερού-Τσερούλη (1991) στην έρευνά τους κατέδειξαν ότι οι διευθυντές και υποδιευθυντές λειτουργούν τις περισσότερες φορές γραφειοκρατικά, αποφασίζουν μόνοι τους, αποφεύγουν πρωτοβουλίες και δε διεκδικούν ευκαιρίες για τη σχολική τους μονάδα. Μέσα από τη φιλοσοφία των άνωθεν εντολών και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί μαθαίνουν να λειτουργούν σε μια κουλτούρα ρουτίνας, διεκπεραίωσης της ύλης, αδιαφορώντας για τους γενικότερους στόχους του σχολείου. Ταυτόχρονα επειδή δε συμμετέχουν στον εκπαιδευτικό σχεδιασμό αποποιούνται και την ευθύνη για τις αποτυχίες της εκπαιδευτικής πράξης. Έτσι φτάνουν σε παρωχημένα παιδαγωγικά σχήματα με συνέπεια και οι νεοεισερχόμενοι εκπαιδευτικοί να τα αποδέχονται ως αποτελεσματικά και δοκιμασμένα.
- ✓ Η Παπαναούμ (1995) στην έρευνά της σχετικά με τη διεύθυνση του σχολείου, επισημαίνει τον πολύπλοκο ρόλο του διευθυντή ως διαμορφωτή παιδαγωγικού κλίματος, ως διοικητικό διεκπεραιωτή, ως επόπτη των νόμων και των εγκυκλίων. Συγκεκριμένα η παραπάνω ερευνήτρια αναφέρει ότι «η θέση του διευθυντή αποτελεί εκ προδιαγραφής έναν αδύναμο μάλλον κρίκο στην ιεραρχική διάταξη των επιπέδων διοίκησης, ανάμεσα στον προϊστάμενο διεύθυνσης και στο σύλλογο διδασκόντων. Αν συνεκτιμήσει κανείς τη σχεδόν ανύπαρκτη αυτονομία της σχολικής μονάδας διαπιστώνει πόσο περιορισμένες δυνατότητες λήψης αποφάσεων έχει ο διευθυντής» (σελ.109)
- ✓ Οι Σαϊτης, Δάρρα, Ψάρρη, (1996), σε έρευνά τους σχετική με δυσλειτουργίες στις σχολικές οργανώσεις, διαπιστώνουν ότι μόνο το 9% των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι η πρακτική χρήσης αυταρχικής εξουσίας από το διευθυντή του σχολείου μπορεί να έχει άμεσα αποτελέσματα
- ✓ Σύμφωνα με έρευνα των Σαϊτη κ.α (1997) ο θεσμός του διευθυντή του σχολείου είναι παραμελημένος , γιατί η κεντρική διοίκηση δεν φρόντισε για: α) την παροχή ουσιαστικής

εξουσίας στον διευθυντή, για να μπορεί να αναλαμβάνει δημιουργικές πρωτοβουλίες και β) τη θέσπιση συστήματος ανάπτυξης στελεχών στην εκπαίδευση

- ✓ Η Καβούρη (1998) επισημαίνει τις αδυναμίες του ηγετικού ρόλου των διευθυντών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στην έρευνά της διαπίστωσε ότι σε ένα μεγάλο ποσοστό οι διευθυντές λειτουργούν ως υποστηρικτές των συναδέλφων τους και ενδιαφέρονται περισσότερο για την ομαλή λειτουργία του σχολείου σύμφωνα με τους τύπους παρά για πρωτοβουλίες και αλλαγές στο σχολείο.
- ✓ Οι Αγγελοπούλου κ.α (2002) επεσήμαναν στην έρευνα τους ότι οι νέοι στη διευθυντική τους θητεία εκπαιδευτικοί ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διεκπεραίωση καθημερινών θεμάτων και δε δείχνουν ενδιαφέρον σε θέματα ανθρωπίνων σχέσεων, στην ανάπτυξη καινοτόμων προγραμμάτων και στην επαγγελματική τους ανέλιξη και επιμόρφωση, όσο συνάδελφοι τους που έχουν πάνω από πέντε χρόνια υπηρεσίας σε διευθυντική θέση.
- ✓ Ο Ξωχέλλης (2003) μελετώντας και ερμηνεύοντας ερευνητικά δεδομένα των δεκαετιών 1980-2000 για τα ελληνικά σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διέκρινε ότι ο ρόλος των διευθυντών προς την κατεύθυνση της δημιουργίας ενιαίου πνεύματος λειτουργίας που να αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες που παρέχει το εκπαιδευτικό σύστημα δεν δείχνει να είναι θετικός σε περιπτώσεις διευθυντών που κατέχουν τη θέση λιγότερο από τέσσερα χρόνια- μικρό διάστημα για παραγωγική εργασία που θα αποφέρει σταθερότητα και αποτελεσματική διοίκηση.
- ✓ Σύμφωνα με έρευνα της Στραβάκου (2003), αναφορικά με τον ρόλο του διευθυντή σχολείου, αναφέρεται ότι οι διευθυντές θεωρούν σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου τους, τη συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στην εκπαιδευτική πραγματικότητα
- ✓ Ο Μαυροσκούφης (2003) στην έρευνά του προσπαθεί να εστιάσει στα κριτήρια επιλογής των διευθυντών με στόχο την επιλογή των κατάλληλα καταρτισμένων στη σχολική ηγεσία.
- ✓ Ο Πρίντζας (2003), στην έρευνά του επισημαίνει ότι επιτυχημένος είναι ο διευθυντής του σχολείου που αξιοποιεί σωστά και ενεργοποιεί, εκτός των άλλων, και το ανθρώπινο δυναμικό προς την καλύτερη προσέγγιση των εκπαιδευτικών στόχων.
- ✓ Η Σίβρη (2008) κατέγραψε τη δυσκολία των διευθυντών σχολικών μονάδων να ασχοληθούν με την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, λόγω φόρτου εργασίας στη διαχείριση καθημερινών θεμάτων και εκφράζουν την επιθυμία να μεταθέσουν μέρος των ευθυνών τους στους εκπαιδευτικούς προκειμένου να ασχοληθούν με θέματα που μπορούν να αναδείξουν τον ηγετικό τους ρόλο στο σχολείο.

- ✓ Η Γιαννακοπούλου (2008) διέκρινε την αδυναμία ουσιαστικής επικοινωνίας με τα μέλη των σχολικών μονάδων μέσα από το διαδικασία λήψης αποφάσεων όπου άλλοτε οι διευθυντές επιδιώκουν διαπραγματευτική πολιτική και άλλοτε οι εκπαιδευτικοί στηρίζουν τις αποφάσεις της διεύθυνσης αποβλέποντας ατομικά οφέλη και όχι επειδή συμφωνούν με τις αποφάσεις του. Με τον τρόπο αυτό караδοκεί ο κίνδυνος της δημιουργίας φιλοσοφίας υποομάδων στο σχολείο η οποία συνήθως υπονομεύει την αποτελεσματική λειτουργία του.

Από την παραπάνω βιβλιογραφική επισκόπηση, προκύπτει ότι καμιά εμπειρική έρευνα δεν προσεγγίζει τον ρόλο των διευθυντικών στελεχών στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των νομών Αττικής και Κορινθίας και ούτε προβάλλει συγκριτικά τη συμβολή τους στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των σχολείων αυτών.

Η δική μας ερευνητική μελέτη καταγράφει τις απόψεις και τις στάσεις των διευθυντών/ντριών και εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των νομών Αττικής και Κορινθίας για τη συμβολή της σχολικής διεύθυνσης στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των συγκεκριμένων μονάδων.

Η επιλογή των εν λόγω νομών προέκυψε από την επιθυμία μας ως εκπαιδευτικού της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης να καταγράψουμε και να μελετήσουμε τις απόψεις των μελών των σχολικών μονάδων που υπηρετούν σε δημοτικά σχολεία της Αττικής και Κορινθίας όπου η διοίκηση των μονάδων αυτών αντιμετωπίζει ποικίλα προβλήματα.

3.Θεωρητική προσέγγιση στη σχολική διεύθυνση

3.1. Έννοια και διαστάσεις του όρου «σχολείο»

3.1.1.Ορισμός του σχολείου

Στη σχετική βιβλιογραφία (Σαίτης,2008) αναφέρεται ότι η τυπική εκπαίδευση παρέχεται σε ειδικές εκπαιδευτικές μονάδες του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα, που καλούνται «σχολεία». Οι ορισμοί του όρου «σχολείου» ποικίλλουν. Η ποικιλία των ορισμών μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι μια σχολική οργάνωση αποτελεί στην πραγματικότητα ένα πολύπλοκο δυναμικό κατασκεύασμα , το οποίο είναι αδύνατον να περιγραφεί και να οριστεί σε όλη του την έκταση.

Μελετώντας την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία βλέπουμε ότι υπάρχουν συγγραφείς που εκλαμβάνουν το «σχολείο» ως «μια πολύπλοκη οντότητα» (Bollen 1996:12-13) και ως

«κοινωνικό δημιούργημα, το οποίο προέκυψε για να ικανοποιηθούν βασικές κοινωνικές ανάγκες» (Κωνσταντίνου 1994:17).

Μερικοί άλλοι θεωρούν το «σχολείο» ως κοινωνικό σύστημα, το οποίο παίρνει από το περιβάλλον πόρους (όπως διδακτικό προσωπικό, μαθητές κ.ά) και μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας (μετασχηματισμού) παράγει εγγράμματους και μορφωμένους μαθητές και αποφοίτους (Hoy & Miskel,1987:20)

Τέλος ,υπάρχουν συγγραφείς που θεωρούν τον παραπάνω όρο ως «οργανωμένη και διαρκή υπηρεσία στην οποία, ανεξαρτήτως της αλλαγής διδασκόντων και διδασκομένων, επιδιώκονται συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί στόχοι με τη συστηματική διδασκαλία ικανού αριθμού γνωστικών αντικειμένων» (Σκουρής,1995:62, Πουλής,2011:98). Ως οργανωμένη υπηρεσία και μάλιστα δημόσια (Σπηλιωτόπουλος, 1999) το σχολείο στοχεύει στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών στην κοινωνία και γενικά στην επίτευξη των σκοπών του, ασκώντας δημόσια εξουσία (Σκουρής,1995).

Συνδυάζοντας τους παραπάνω ορισμούς μπορούμε να πούμε ότι το σχολείο είναι ένας κοινωνικός οργανισμός που παρέχει γνώσεις και δεξιότητες, γενική παιδεία και εξειδίκευση, συγχρόνως διαμορφώνει αντιλήψεις και «πιστεύω», διαπλάθει συνειδήσεις, εμπνέει αξίες.

3.1.2. Σκοπός του σχολείου

Κάθε τυπική οργάνωση, άρα και το σχολείο, οφείλεται στην ύπαρξη κάποιου σκοπού. Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία στη χώρα μας παρατηρούμε ότι η εκπαίδευση δεν είναι μια απλή ιδιωτική υπόθεση αλλά μια πρωταρχική και θεμελιώδη λειτουργία του κράτους. Πέρα από την συμβολή της στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη του τόπου η ύπαρξη της αποτελεί ύψιστο καθήκον της πολιτείας γιατί μέσω αυτής έχουμε τη διατήρηση της ιστορικής συνέχειας του ελληνικού έθνους . Για τον λόγο αυτό το κράτος καθορίζει τόσο τον σκοπό όσο και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για να φέρει σε πέρας την αποστολή του.

Για παράδειγμα, ο σκοπός του δημοτικού σχολείου, για τον οποίο ενδιαφερόμαστε πρωτίτως σε αυτή την εργασία, είναι να βοηθήσει τους μαθητές:

- Να διευρύνουν και αναδιατάσσουν τις σχέσεις της δημιουργικής τους δραστηριότητας με τα προγράμματα, τις καταστάσεις και τα φαινόμενα που μελετούν.

- Να οικοδομούν τους μηχανισμούς που συμβάλλουν στην αφομοίωση της γνώσης, να αναπτύσσονται σωματικά, να βελτιώνουν τη σωματική και ψυχική τους υγεία και να καλλιεργούν τις κινητικές τους ικανότητες.
- Να κατακτούν το περιεχόμενο των βασικότερων εννοιών και να αποκτούν βαθμιαία, την ικανότητα να ανάγονται από τα δεδομένα των αισθήσεων στην περιοχή της αφηρημένης σκέψης.
- Να αποκτούν την ικανότητα ορθής χρήσης του προφορικού και γραπτού λόγου.
- Να εξοικειώνονται βαθμιαία με τις ηθικές, θρησκευτικές, εθνικές, ανθρωπιστικές και άλλες αξίες και να τις οργανώνουν σε σύστημα αξιών.
- Να καλλιεργούν το αισθητικό τους κριτήριο, ώστε να μπορούν να εκτιμούν τα έργα τέχνης και να εκφράζονται ανάλογα μέσα από τα δικά τους καλλιτεχνικά δημιουργήματα. (ν.1566/1985 άρθρο 4, παράγραφος 1)

Σύμφωνα με τον παραπάνω νόμο βασικοί συντελεστές για την πραγματοποίηση του ανωτέρω σκοπού είναι: α) η προσωπικότητα και η κατάρτιση του προσωπικού όλων των κλάδων και των βαθμίδων της εκπαίδευσης, β) τα αναλυτικά προγράμματα, τα σχολικά βιβλία και τα λοιπά διδακτικά μέσα, καθώς και η σωστή χρήση τους γ) η διοίκηση που εξασφαλίζει όλες τις αναγκαίες προϋποθέσεις και τα μέσα για την απρόσκοπτη λειτουργία των σχολείων και δ) η δημιουργία του απαραίτητου παιδαγωγικού κλίματος με την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων στο σχολείο και στην τάξη και με το σεβασμό προς την προσωπικότητα κάθε μαθητή.

3.1.3. Λειτουργίες της σχολικής μονάδας

Από αυτά που προηγήθηκαν προκύπτει ότι το σχολείο παρέχει γνώσεις στα νέα κυρίως άτομα, διαπλάθει συνειδήσεις και εμπνέει αξίες. Για την πραγματοποίηση του έργου αυτού, το σχολείο στηρίζεται σε ορισμένες λειτουργίες ανάμεσα στις οποίες είναι και οι παρακάτω:

- ✓ *Η κοινωνικοποιητική λειτουργία*, μέσω της οποίας το σχολείο επιδιώκει τη διατήρηση και την προώθηση του κοινωνικο-πολιτισμικού συστήματος. Δηλαδή το σχολείο προσαρμόζει τους μαθητές στα πολιτισμικά – κανονιστικά στοιχεία, που συνδέονται με αξίες, κανόνες, πρακτικές κ.α. του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο ανήκουν.
- ✓ *Η μαθησιακή λειτουργία*, σύμφωνα με την οποία το σχολείο παρέχει στους μαθητές εκείνα τα στοιχεία (π.χ. γραφή, ανάγνωση κ.α) τα οποία αποτελούν αντικείμενο μάθησης και διαπαιδαγώγησης.

- ✓ *Η επιλεκτική λειτουργία* , η οποία αντιστοιχεί σε εκείνο το είδος της σχολικής μάθησης που σχετίζεται με την αξιολόγηση της επίδοσης (ή της εκτίμησης της αξίας) του μαθητή.
- ✓ *Η κουστωδιακή λειτουργία*, η οποία συνδέεται άμεσα με την οικογένεια και την οικονομία. Συγκεκριμένα, η παρουσία των μαθητών στο σχολείο επιτρέπει στους γονείς των μαθητών να διαθέσουν την εργατική τους δύναμη στον τομέα της απασχόλησης». (Σαΐτη και Σαΐτης ,2012β:81) .

3.1.4. Διοικητική οργάνωση του σχολείου

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

Ο διευθυντής

Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων, των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου και συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους. Καθοδηγεί, κατευθύνει, συμβουλεύει τους εκπαιδευτικούς, παίρνει πρωτοβουλίες, επιτηρεί και ελέγχει την πορεία των εργασιών του εκπαιδευτικού οργανισμού (ν. 1566/1985, ΦΕΚ 167,τ.Α΄ & Υ.Α. 105657/2002, ΦΕΚ 1340, τ.Β΄). Σύμφωνα με το ν.3848/2010(αρ.11,12,14) ο διευθυντής επιλέγεται από το αρμόδιο Περιφερειακό Συμβούλιο (ΠΥΣΠΕ) για τέσσερα χρόνια.

Ο υποδιευθυντής

Ο υποδιευθυντής της σχολικής μονάδας επιλέγεται από το αρμόδιο Περιφερειακό Συμβούλιο, ύστερα από πρόταση του συλλόγου διδασκόντων κάθε τέσσερα χρόνια. Σύμφωνα με το άρθρο 33 της Υ.Α.105657/2002,ΦΕΚ 1340 (Καθηκοντολόγιο) ορίζεται ότι ο υποδιευθυντής της σχολικής μονάδας δεν αναπληρώνει μόνο το διευθυντή όταν ο τελευταίος κωλύεται ή απουσιάζει αλλά και τον βοηθά στην άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων και είναι υπεύθυνος για τη διεξαγωγή της διοικητικής εργασίας του σχολείου.

Ο σύλλογος διδασκόντων

Ο σύλλογος διδασκόντων, ο οποίος αποτελείται από όλους τους διδάσκοντες και έχει ως πρόεδρο τον διευθυντή του σχολείου, μεριμνά για τη χάραξη κατευθύνσεων, την καλύτερη εφαρμογή των εγκυκλίων καθώς και των υπηρεσιακών εντολών και την καλύτερη λειτουργία

του σχολείου. Είναι ένα συλλογικό όργανο διοίκησης που συνεδριάζει σε τακτικά και έκτακτα διαστήματα, ύστερα από πρόσκληση του προέδρου, με σκοπό να επιλυθούν βασικά θέματα της λειτουργίας του σχολείου, αλλά και να επιμεληθεί της χάραξης της εκπαιδευτικής πολιτικής κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους. Κατά τις συνεδριάσεις του συλλόγου, οι αποφάσεις παίρνονται κατά πλειοψηφία, οι οποίες γράφονται στο βιβλίο πρακτικών.

3.2. Προσδιορισμός της έννοιας του αποτελεσματικού σχολείου

Σε προηγούμενη υποενότητα αναφέραμε ότι το σχολείο είναι «μια κοινωνική οργάνωση που χαρακτηρίζεται από μία αλληλεξάρτηση των στοιχείων της (όπως αξίες, κοινωνικοί ρόλοι, σύστημα διοίκησης κ.ά), τα οποία και υπηρετούν τις ειδικές λειτουργίες (π.χ. ιδεολογικές, οικονομικές κ.ά)» (Σαίτης,2008:17). Το σχολείο , ως κοινωνικός οργανισμός, έχει ένα βασικό και πολυσύνθετο ρόλο στην κοινωνικοποίηση του μαθητή και συντελεί στην προαγωγή του πολιτισμικοκοινωνικού συστήματος. (Κωνσταντίνου,1994, Πυργιωτάκης,1984, Γκότοβος,2003, Bollen,1996).

Κατά πόσο, όμως μια σχολική μονάδα λειτουργεί αποτελεσματικά είναι ένα ζήτημα εξαιρετικά πολύπλοκο και πολυσχιδές θέμα καθώς υπάρχουν αντιφατικές απόψεις για το ποια πρέπει να είναι τα αποτελέσματα του σχολείου και ιδιαίτερα ποια σχολεία είναι ή όχι αποτελεσματικά.

Το σχολείο, όμως ,είτε ως οργάνωση είτε ως θεσμός για να λειτουργήσει αποτελεσματικά σκόπιμο είναι οι ερευνητές του να εντοπίσουν εκείνα τα στοιχεία που έκαναν άλλα σχολεία να είναι αποτελεσματικά και άλλα όχι. Το ζήτημα όμως, κατά πόσο μια σχολική μονάδα είναι αποτελεσματική ή όχι είναι δύσκολο να προσδιοριστεί. (Μυλωνά,2005)

Η αρχή της έρευνας για τη σχολική αποτελεσματικότητα εντοπίζεται στη δεκαετία του 1960 όπου « είναι έντονο το ενδιαφέρον για την ισότητα των εκπαιδευτικών ευκαιριών και η επιθυμία για να αξιοποιηθεί το σχολείο ως μέσον άμβλυνσης των κοινωνικών και των φυλετικών διακρίσεων» (Υφαντή κ.ά ,2011). Η δημοσίευση των ερευνών του James Coleman και των συνεργατών του (1966) όπου φάνηκε ότι το σχολείο ελάχιστα επιδρά στην επίδοση των παιδιών, αν και αναγνώριζαν τη σημασία του σχολικού κλίματος για τη σχολική τους επιτυχία, καθώς και η έρευνα του Chistopher Jencks και των συνεργατών του (1972) , που αν και διαφοροποιείται σημαντικά από τις έρευνες του Coleman επιβεβαίωσε τα ίδια αποτελέσματα.

Ακολούθησαν και άλλες έρευνες ενδεικτικά αναφέρουμε (Edmonds,1979, Καψάλης , 2005 , Σαΐτης, 2002 ,κ.α) που στόχο είχαν να διερευνήσουν τα γνωρίσματα που πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικό σχολείο όπως την επιστημονική αξία της επίδρασης του σχολείου σε συνδυασμό με τις εισροές και τις εκροές του, τη διαδικασία της αποτελεσματικής φοίτησης με ταυτόχρονη παρακολούθηση των σχολικών τάξεων και των σχολικών μονάδων και τέλος τη σχολική βελτίωση.

Στις έρευνες αυτές υποστηρίχθηκε η άποψη ότι υπάρχουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα των σχολείων που επηρεάζουν την πρόοδο των μαθητών και δίνουν μορφωτικά αποτελέσματα ανώτερα από εκείνα τα οποία θα προσδιόριζε η μορφωτική –κοινωνική τους προέλευση (Weber,1971, Edmonds,1979,Purkey-Smith,1983,Brookover,1988).

Τα χαρακτηριστικά αυτά εντοπίζονται στα εξής σημεία: (Σαΐτης κ.ά,1996, Καψάλης,2005, Σαΐτη και Σαΐτης,2012β)

- ✓ **Η σχολική ηγεσία**, ο διευθυντής ηγέτης πέρα από τη δύναμη της θέσης του θα πρέπει να διαθέτει και ανθρώπινες δεξιότητες όπως ήθος, αξιοπρέπεια κ. ά που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική καθοδήγηση, εμπύχωση και υποκίνηση όλων των μελών του σχολείου.
- ✓ **Η προσωπικότητα των διδασκόντων**, όπου θα διακρίνονται πρώτον για τη θετική αντίληψη που έχουν για τη ζωή, δεύτερον για την επιστημονική τους κατάρτιση και τρίτον για την ικανότητα του συνεργάζεσθαι αφού η αгаστή συνεργασία με το διευθυντή και τους υπόλοιπους συναδέλφους εκπαιδευτικούς αποτελεί βασική προϋπόθεση για την απρόσκοπτη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.
- ✓ **Το κλίμα της σχολικής μονάδας**, δηλαδή τις αξίες, τις φιλοσοφίες, το ηθικό, τις προσδοκίες κ.ά που διακρίνουν την ομάδα.
- ✓ **Η οργανωσιακή υποστήριξη** δηλαδή την κάλυψη των αναγκών σε υλικοτεχνική υποδομή εξασφαλίζοντας παράλληλα τις προϋποθέσεις από πλευράς περιβάλλοντος για αποτελεσματική διαδικασία μάθησης.
- ✓ **Οι κανόνες λειτουργίας του σχολείου**, δηλαδή τα πρότυπα εκείνα σύμφωνα με τα οποία τα μέλη της σχολικής μονάδας θα πρέπει να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους στη σχολική πραγματικότητα. Ως τέτοια θεωρούμε τα διατάγματα, τις υπουργικές αποφάσεις κ.ά κανόνες δικαίου.

3.3. Η λειτουργικότητα του σχολείου μέσα από τον ρόλο της σχολικής διεύθυνσης

3.3.1. Προσδιορισμός του όρου «σχολική διεύθυνση»

Όπως είναι γνωστό η διοικητική λειτουργία στο χώρο μιας σχολικής μονάδας παρέχεται μέσω της διεύθυνσης. Στη σχετική βιβλιογραφία ο όρος «σχολική διεύθυνση» προσδιορίζεται ως παροχή ορισμένης κατεύθυνσης στο ανθρώπινο δυναμικό για την πρόκληση ενσυνείδητων ενεργειών με σκοπό την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης του οργανισμού (Τύπας και Κατσαρός, 2003, Σαΐτης 2008, Georges et al 1998). «Αποτελεί τη δυσκολότερη δραστηριότητα γιατί το έργο της συνίσταται στον κατάλληλο χειρισμό των μελών μιας οργάνωσης, στην καθοδήγησή τους για τη συνεργασία μεταξύ τους και την παρότρυνσή τους για τη μεγιστοποίηση των προσπαθειών τους». (Σαΐτη & Σαΐτης ,2012α:257)

Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή ο συγκεκριμένος όρος αποτελεί τη δυσκολότερη δραστηριότητα της σχολικής διοίκησης γιατί έχει να αντιμετωπίσει τον ανθρώπινο παράγοντα, του οποίου η συμπεριφορά είναι δύσκολο να σταθμιστεί και να καθοριστεί. Περαιτέρω , η σχολική διεύθυνση προσδιορίζει μια συγκεκριμένη περιοχή ή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας , στην οποία ασκεί εξουσία ένα διευθυντικό στέλεχος για την εκτέλεση καθορισμένων δραστηριοτήτων. Αποτελεί την πρώτη βαθμίδα διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος μας και απορρέει από το γεγονός ότι το σχολείο αποτελεί οργανωτικό σχηματισμό του κράτους που επιδιώκει να πετύχει τους στόχους του (μορφωτικούς και εκπαιδευτικούς) ασκώντας δημόσια εξουσία. Όπως σε κάθε τυπική οργάνωση έτσι και στην εκπαίδευση η λειτουργική πραγματικότητα κάθε σχολείου επιβάλλει την ανάγκη ύπαρξης διεύθυνσης, αφού η πραγματοποίηση των στόχων του σχολείου απαιτεί, εκτός των άλλων και ικανή ηγεσία, η οποία να συντονίζει όλους τους παράγοντες που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία και να προσπαθεί αδιάκοπα για τη διαμόρφωση και διατήρηση ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος . (Σαΐτης, 2008β, Τύπας και Κατσαρός,2003).

Στα πλαίσια της σχολικής διεύθυνσης μπορούμε να εντάξουμε τις εξής δραστηριότητες: την εκχώρηση εξουσίας, την παρακίνηση, την επικοινωνία, τον συντονισμό και τη διαχείριση συγκρούσεων. (Σαΐτη & Σαΐτης ,2012 α,β)

3.3.2 Καθήκοντα των διευθυντικών στελεχών του σχολείου

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (Υ.Α. 105657/2002) ο διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι ο διοικητικός , επιστημονικός αλλά και παιδαγωγικά υπεύθυνος στο χώρο του σχολείου. Πιο συγκεκριμένα:

- ✓ Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.
- ✓ Καθοδηγεί και βοηθάει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.
- ✓ Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδη μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά , παιδαγωγικά και επιστημονικά
- ✓ Διευθύνει τους εκπαιδευτικούς και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης . Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς.
- ✓ Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Τέλος αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει, έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους σκοπούς οι οποίοι περιγράφονται στο άρθρο 8 παρ.4.

Ακόμη, ο διευθυντής συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους, τα στελέχη διοίκησης της εκπαίδευσης , τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι οποίες συμβάλλουν στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών κ.ά.

Από την παραπάνω συνοπτική περιγραφή καθηκόντων βλέπουμε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι πολυδιάστατος, καθώς έχει να επιτελέσει έργο διοικητικό αλλά και επιστημονικό- παιδαγωγικό. Ως διοικητικός πρέπει να έχει τα απαραίτητα προσόντα, για να καθοδηγήσει τη σχολική κοινότητα και να την κατευθύνει σε υψηλούς στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν προς όφελος των μαθητών. Σημειώνεται ότι η επαγγελματική ικανότητα ενός προϊστάμενου , για να είναι θετική, πρέπει να είναι το αποτέλεσμα τριών σημαντικών μεταβλητών: της διοικητικής πείρας που πρέπει να διαθέτει ένας προϊστάμενος ,της άρτιας επιστημονικής κατάρτισης πάνω σε θέματα της αρμοδιότητάς του και της κατοχής της συναισθηματικής νοημοσύνης. (Σαΐτη και Σαΐτης, 2012α).

3.3.3.Βασικές ικανότητες των διευθυντικών στελεχών του σχολείου

Το σχολείο για να λειτουργήσει σε σωστή βάση, χρειάζεται έναν αποτελεσματικό διευθυντή- ηγέτη. Γιατί, το να ηγείται κάποιος δηλαδή ο (η) διευθυντής (-ρια) κάποιων άλλων, δηλαδή των εκπαιδευτικών ,δεν είναι αποτέλεσμα, απλά και μόνο της εξουσίας που διαθέτει αλλά ένας συγκερασμός πολλών και ιδιαίτερων ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Πραγματικά ο διευθυντής του δημοτικού σχολείου και κατ' επέκταση ο υποδιευθυντής, πρέπει να κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις διοίκησης και τις δεξιότητες να μετατρέπει τη γνώση του σε πράξη. Φαντάζει έργο δύσκολο και απαιτητικό με ειδικές και συνεχώς αναπροσαρμοζόμενες ανάγκες και πράγματι είναι τέτοιο. Κανείς δεν μπορεί να αποφανθεί ότι η διοίκηση ενός τέτοιου οργανισμού , όπως είναι το δημοτικό σχολείο, είναι εύκολο πράγμα.

Η επισήμανση αυτή έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, αν σκεφθούμε ότι τα διευθυντικά στελέχη του σχολείου δεν έχουν να χειριστούν μόνο υλικούς πόρους αλλά και ανθρώπινο δυναμικό , το οποίο πρέπει με τους δικούς του προσεκτικούς και σωστούς χειρισμούς να ενεργοποιήσουν, να συντονίσουν και να κατευθύνουν σε δρόμους που προορισμό τους θα έχουν να υπηρετήσουν την ελληνική εκπαίδευση.

Επομένως, ένα διευθυντικό στέλεχος (διευθυντής, υποδιευθυντής) μιας σχολικής μονάδας προκειμένου να ανταποκριθεί με ευκολία στο έργο του πρέπει να έχει κάποιες βασικές ικανότητες και δεξιότητες.

Μελετώντας τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία παρατηρούμε ότι κατά καιρούς, διατυπώθηκαν πολλές απόψεις για τις ικανότητες που πρέπει να έχουν τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης.

Κατά μια άποψη, (Katz,1974), τρεις είναι οι βασικές ικανότητες που χρειάζονται σε οποιοδήποτε ηγετικό στέλεχος, για να επιτύχει στο έργο του. Οι δεξιότητες αυτές είναι:

- ✓ *Τεχνικές δεξιότητες*, που δηλώνουν την ικανότητα ενός ατόμου (προϊσταμένου) να πραγματοποιεί κάποιο είδος δραστηριότητας που περιέχει μέθοδο, διαδικασία ή τεχνική.
- ✓ *Ανθρώπινες δεξιότητες*, που σχετίζονται με την ικανότητα ενός διοικητικού στελέχους να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα μέλη της ομάδας. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις δεξιότητες δημιουργεί καλό εργασιακό περιβάλλον, ώστε όλοι οι υφιστάμενοι να μπορούν να εργαστούν και να εκφραστούν ελεύθερα και χωρίς φόβο.
- ✓ *Νοητικές δεξιότητες* , που περικλείουν την ικανότητα ενός διευθυντικού στελέχους να βλέπει όλη την οργάνωση ως σύνολο.

Οι Hoy και Miskel (1996) καταδεικνύουν ότι η ηγετική αποτελεσματικότητα στη σχολική μονάδα συνδέεται με τα ατομικά γνωρίσματα των ηγετών (προσωπικότητα, εργασιακή παρακίνηση, δεξιότητες), με τις μορφές ηγετικής συμπεριφοράς (οικοδόμηση προσωπικών σχέσεων, υποκίνηση, λήψη απόφαση, επικοινωνία) και τους παράγοντες κατάστασης (ιδιότητες υφισταμένων, ιδιότητες βασικών δομών του οργανισμού, ιδιότητες ρόλου, ηγέτη ιδιότητες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος). (Μιχόπουλος, 1998:94).

Μέσα στα χαρακτηριστικά του ικανού ηγέτη που ασκεί αποτελεσματικά το έργο του συγκαταλέγονται η ευφυΐα, η πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, ο επαγγελματισμός δηλαδή να έχει «κατακτήσει την επαγγελματική ειδημοσύνη, την επαγγελματική διάκριση και τον επαγγελματικό εαυτό» (Ματσαγγούρας, 2005:69).

Σύμφωνα με τον Cleveland (1986), ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης πρέπει να έχει μια διανοητική περιέργεια για κάθε τι που συμβαίνει στο εργασιακό του περιβάλλον, ένα γνήσιο ενδιαφέρον για το πώς σκέφτονται οι άνθρωποι, μια προσωπική συναίσθηση ευθύνης για τα αποτελέσματα του σχολείου και τον αντίκτυπό τους στην ευρύτερη κοινωνία, καθώς και ένα συναίσθημα ότι οι κρίσεις είναι φυσιολογικές και τα προβλήματα ή οι διαξιφισμοί είναι δημιουργικοί.

Από τις παραπάνω θεωρήσεις, που ενδεικτικά αναφέραμε, γίνεται φανερό ότι δεν υπάρχουν κοινά κριτήρια για την απαρίθμηση ή ομαδοποίηση των ικανοτήτων που πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικός ηγέτης. Αντίθετα, παρατηρούμε ότι κάθε συγγραφέας από την προσωπική πείρα και θεώρηση επί του ανωτέρω σημαντικού θέματος εκφράζει μάλλον αυθαίρετα τις απόψεις του.

Ωστόσο, είναι επιβεβλημένο για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας να γίνει κάποια ταξινόμηση των δεξιοτήτων ενός ηγέτη, έχοντας όμως πάντα υπόψη πως η αποτελεσματικότητα και η απόδοση ενός ηγετικού στελέχους είναι σχετική με το περιβάλλον και τη διοικητική θέση. Η ταξινόμησή μας, λοιπόν, αναφέρεται σε τρεις ομάδες δεξιοτήτων: (Σαΐτη και Σαΐτης, 2012α).

Στην ικανότητα του συνεργάζεσθαι. Η συμπεριφορά και η δράση των μελών μιας ομάδας είναι στοιχείο που δεν πρέπει να αφήσει αδιάφορο τον προϊστάμενο της ομάδας αυτής. Έτσι, στην περίπτωση του σχολείου, ο αποτελεσματικός διευθυντής (-τρία), πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά προσωπικότητας: αίσθημα ευθύνης, ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση του έργου, ενεργητικότητα, επιμονή, πρωτοτυπία, αυτοπεποίθηση, ικανότητα άσκησης επιρροής, ικανότητα συντονισμού των άλλων, να διαθέτει δηλαδή ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Όταν μιλάμε για «συναισθηματική νοημοσύνη» εννοούμε την ικανότητα του ανθρώπου για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο, για την ευσυνειδησία και την ενσυναίσθηση, για τη δυνατότητα να μπαίνει στη θέση των άλλων και να τους κατανοεί, να ακούει προσεκτικά, να ασκεί επιρροή, να επικοινωνεί ουσιαστικά και να συνεργάζεται. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα από τα βασικά κλειδιά για αποτελεσματική επικοινωνία και οικοδόμηση ουσιαστικής σχέσης μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικού (Goleman, 2000).

Στην επαγγελματική ικανότητα. Ένας προϊστάμενος, ανεξάρτητα από τα επίπεδα διοίκησης, πρέπει να ρυθμίζει το έργο του έτσι, ώστε να μπορεί: πρώτο, να κάνει καλύτερη εκτίμηση των καθηκόντων, των ευθυνών και των υπηρεσιακών προβλημάτων των υφισταμένων του, δεύτερο, να ασκεί καλύτερη εποπτεία στους συνεργάτες του τρίτο, να έχει την ευχέρεια για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων.

Σημειώνουμε ότι η επαγγελματική ικανότητα ενός προϊσταμένου, για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να είναι το αποτέλεσμα δύο σημαντικών μεταβλητών: της διοικητικής πείρας που πρέπει να διαθέτει ένας προϊστάμενος και της άρτιας επιστημονικής κατάρτισης σε θέματα αρμοδιότητάς του.

Στην αντιληπτική ικανότητα. Η δεξιότητα αυτή, που είναι περισσότερο αναγκαία στην ανώτατη ηγεσία, μας υποδεικνύει ότι ένας ηγέτης- προϊστάμενος δεν πρέπει να απασχολείται μόνο με καθημερινά θέματα (θέματα ρουτίνας), δηλαδή να ενεργεί ως εκτελεστικό όργανο, αλλά και ως επιτελικός παράγοντας. Χρειάζεται να «συνοδεύεται» από παρατηρητικότητα και διοικητική φαντασία- ενεργητικότητα, ώστε μέσω των παρατηρήσεων στο εργασιακό περιβάλλον να είναι ικανός να επισημαίνει τις τυπικές λειτουργικές αδυναμίες και στη συνέχεια να σχεδιάζει- εφαρμόζει σύγχρονες και προσφορότερες μεθόδους και τεχνικές εργασίας.

Ανακεφαλαιώνοντας, τα διευθυντικά στελέχη του σύγχρονου σχολείου καλούνται να εργαστούν σ' ένα δυναμικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συχνές αλλαγές και έχουν να χειριστούν περίπλοκες καταστάσεις με ελλιπείς πληροφορίες. Συνεπώς, εκτελούν ένα περίπλοκο και δυναμικό επάγγελμα. Για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτού του επαγγέλματος, χρειάζεται να είναι οραματιστές ηγέτες, αλλά και ηγετικά στελέχη. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν επαγγελματική πληρότητα και αυτοεπάρκεια, δηλαδή αυτοπεποίθηση σχετικά με την ικανότητα πραγματοποίησης συγκεκριμένου έργου, καθώς και επαγγελματικό ήθος. Αξιοποιώντας όλα τα παραπάνω στοιχεία, δημιουργεί κατάλληλες συνθήκες για υψηλότερη απόδοση στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου.

3.3.3. Η συμβολή της σχολικής διεύθυνσης στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου

Όπως έχει ήδη ειπωθεί, το σχολείο είναι ένας κοινωνικός οργανισμός που δραστηριοποιείται μέσα σε ένα ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και επηρεάζεται άμεσα από αυτό. Λόγω, κυρίως, της κρίσιμης και καθοριστικής θέσης που κατέχει στην κοινωνία μας, ο ρόλος του καθίσταται δύσκολος και πολύπλοκος. Στην καθημερινή λειτουργία του παρουσιάζονται δύσκολες περιπτώσεις, που σχετίζονται είτε με παιδαγωγικά ζητήματα (π.χ συγκρούσεις, ζητήματα πειθαρχίας, ενθάρρυνσης κ.ά) είτε με διοικητικά θέματα (π.χ. κατανομή των τάξεων ή των τμημάτων, ανάθεση διοικητικών εργασιών, κ.ά).

Επομένως, η παρουσία ικανής ηγεσίας (Ιορδανίδης, 2005), στις σχολικές μονάδες αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία τους, καθώς εξασφαλίζει τις απαραίτητες συνθήκες για την απρόσκοπτη εργασία των εκπαιδευτικών. Η «ευθύνη» για την καλή λειτουργία του σχολείου ανήκει σε όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολικού οργανισμού. Κυρίως, όμως, την επωμίζεται ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής, οι οποίοι σύμφωνα με το ν.1566/1985 είναι υπεύθυνοι για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τον συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων.

Σύμφωνα με αυτά που προηγήθηκαν, τα διευθυντικά στελέχη ενός σύγχρονου σχολείου έχουν τη συνολική ευθύνη της ομαλής και αποδοτικής λειτουργίας του. Η καθοδήγηση, ο συντονισμός και η εποπτεία του εκπαιδευτικού προσωπικού αποτελούν στρατηγικής σημασίας λειτουργίες για την επίτευξη των σκοπών του σχολείου. Στις συνθήκες αβεβαιότητας και συνεχών αλλαγών που βιώνουν οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, ο ρόλος του διευθυντή και υποδιευθυντή κρίνεται ως καθοριστικός, τόσο για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων του σχολείου, όσο και για τη διοικητική λειτουργία του. Βέβαια η θέση του διευθυντή και κατ' επέκταση του υποδιευθυντή βρίσκεται στην κατώτατη βαθμίδα της διοικητικής οργάνωσης της εκπαίδευσης. Ωστόσο, η θέση αυτή σχετίζεται άμεσα με τον επικοινωνιακό ρόλο που διαδραματίζουν τα διευθυντικά στελέχη του σχολείου μεταξύ των ανώτερων ηγετικών στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης και των υφισταμένων εκπαιδευτικών. Κάθε πρόγραμμα εκπαιδευτικής πολιτικής, που δημιουργείται σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης και κατευθύνεται από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας σε όλα τα σχολεία της χώρας «φιλτράρεται» μέσα από τη σχολική διεύθυνση. Χρωματίζεται, δηλαδή, από τις ψυχολογικές θέσεις και ικανότητες του διευθυντή σχολείου, για να γίνει πραγματοποιήσιμο. (Σαΐτη και Σαΐτης, 2012:138β)

Παραπέρα η σχολική διεύθυνση σχετίζεται άμεσα με τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, αφού η λειτουργία του σχολείου στηρίζεται στην ομαδική προσπάθεια. Ο διευθυντής σχολείου μπορεί να βρεθεί, για παράδειγμα, αντιμέτωπος εκδήλωσης παραπόνων και συγκρούσεων του διδακτικού προσωπικού, που λειτουργεί ανασταλτικά στη διαμόρφωση θετικού κλίματος.

Τέλος, ο διευθυντής σχολείου είναι υπεύθυνος για τη διεκπεραίωση διοικητικών ζητημάτων (π.χ. υπηρεσιακή αλληλογραφία, ενημέρωση των υπηρεσιακών βιβλίων) αφού, όπως έχει ήδη αναφερθεί, το σχολείο συνιστά δημόσια υπηρεσία.

Από τα παραπάνω είναι οφθαλμοφανές ότι ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής του δημοτικού σχολείου έχουν να επιτελέσουν ένα πολύ σημαντικό και σοβαρό ρόλο που, σε τελική ανάλυση, έχει αντίκτυπο στο παρόν και στο μέλλον της ελληνικής κοινωνίας. Τεράστια είναι, συνεπώς, η συμβολή τους στην ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία του δημοτικού σχολείου και ως τέτοια τους καθιστά σημαντικότερο παράγοντα επίτευξης των σκοπών και στόχων της σχολικής μονάδας.

3.4. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής διεύθυνσης

Σε μια σωστά οργανωμένη σχολική μονάδα ο διευθυντής, και όπου προβλέπεται ο υποδιευθυντής, παίζουν τον σημαντικότερο ρόλο στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της. Για να μπορέσει, όμως η σχολική διεύθυνση να ανταποκριθεί με επιτυχία στο έργο της πρέπει να συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις αφού, όπως αναφέραμε σε προηγούμενη υποενότητα, η λειτουργία του σχολείου στηρίζεται στην ομαδική προσπάθεια. Οι σπουδαιότερες προϋποθέσεις φαίνεται να είναι οι εξής:

Η ικανή σχολική ηγεσία. Αναντίρρητα, η αποτελεσματικότητα της σχολικής διεύθυνσης, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής (-ρια) διαχειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα επειδή η λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι σύνθετη καθημερινή διαδικασία, στην οποία συμμετέχουν πολλά πρόσωπα. Και το βασικότερο, ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα δεν είναι εύκολη υπόθεση, διότι υπάρχουν διαφορές στο χαρακτήρα των ατόμων, στην ηλικία, στην ειδικότητα, αλλά και μικροσυμφέροντα, τα οποία πολλές φορές δημιουργούν προβλήματα και δυσχέρειες στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη του σχολείου (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

Η ωριμότητα του διδακτικού προσωπικού . Τα διευθυντικά στελέχη του σχολείου αποτελούν την αναγκαία όχι όμως και την ικανή συνθήκη για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου που ηγούνται. Ο διευθυντής, υποδιευθυντής του σχολείου ως άτομα δεν μπορεί να ολοκληρώσουν την πολύ σημαντική αποστολή τους αν δεν έχουν αρωγούς σε αυτή την προσπάθεια τους συνεργάτες τους, δηλαδή τους εκπαιδευτικούς που απαρτίζουν το ανθρώπινο εκπαιδευτικό δυναμικό της σχολικής μονάδας. Για να υπάρξει αγωγική συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών πρέπει να υπάρχει θετικό κλίμα και κυρίως ψυχολογική ωριμότητα των εργαζομένων δηλαδή του διδακτικού προσωπικού.

Η θετική συνύπαρξη του διευθυντή με τον υποδιευθυντή. Ο ρόλος της προσωπικότητας του διευθυντή είναι σημαντικός στην ενεργοποίηση και διοικητική ανάπτυξη του υποδιευθυντή, έτσι ώστε να μην μένει αμέτοχος αλλά να βοηθά ουσιαστικά τον διευθυντή διευκολύνοντας το έργο του. Όταν ο διευθυντής δίνει αξία στον υποδιευθυντή και τον βάζει να παρακολουθεί όλες τις διαδικασίες διοίκησης που αυτός ακολουθεί, λαμβάνοντας μάλιστα σοβαρά υπόψη και τη γνώμη του, χωρίς να λειτουργεί υπεροπτικά και καχύποπτα και όταν υπάρχει ισοτιμία στις επικοινωνιακές τους σχέσεις και ακολουθείται «η πολιτική των ανοιχτών θυρών», τότε ο υποδιευθυντής μπορεί να δείξει την αξία του, να πάρει πρωτοβουλίες και να βοηθήσει τον διευθυντή στην επιτυχία των στόχων του σχολείου τους.

Η ωριμότητα των γονέων. Είναι γενικά παραδεκτό ότι η συμμετοχή των γονέων στα δρώμενα του σχολείου αποτελεί παράγοντα επιτυχίας των προγραμμάτων σχολικής εκπαίδευσης. Η αναζήτηση των ευκαιριών και των κατάλληλων πλαισίων για επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ σχολείου και οικογένειας πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα και των δύο πλευρών. Τόσο οι γονείς όσο και το σχολείο θα πρέπει να θέσουν ως προτεραιότητα την ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ τους. Ωστόσο η δημιουργία μιας πραγματικής συνεργασίας είναι αληθινή πρόκληση και απαιτεί προσπάθεια και δεσμεύσεις από γονείς και εκπαιδευτικούς. Η συνεργασία σχολείου και οικογένειας, όπως και κάθε συνεργασία που αξίζει να υπάρχει, απαιτεί δεσμεύσεις, ευελιξία και συντονισμένες προσπάθειες και κατ' επέκταση ωριμότητα και από τις δύο πλευρές.

Η ύπαρξη των παραμέτρων που αναφέρθηκαν θα οδηγήσει σε μια αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής διεύθυνσης, έτσι ώστε η σχολική μονάδα να μπορέσει να ανταποκριθεί στον ρόλο που τις προσδίδεται στις μέρες μας και που είναι ιδιαίτερα αναβαθμισμένος. Είναι αναμφισβήτητο γεγονός, ότι τα σχολεία που χαρακτηρίζονται ως αποτελεσματικά και έχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης, διευθύνονται από διευθυντές και υποδιευθυντές που συμβάλλουν αποφασιστικά στην αποτελεσματικότητά τους (Harris&Hopkins,2000). Κατά συνέπεια επένδυση

στην ποιότητα των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης είναι μια ασφαλής εγγύηση για μια ποιοτική εκπαίδευση που είναι επιτακτική ανάγκη των καιρών μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Μεθοδολογία

1.Περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί τη μεθοδολογία , στην οποία στηρίχθηκε η παρούσα έρευνα. Συγκεκριμένα αναλύει τη μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας, παρουσιάζει το δείγμα και το ερωτηματολόγιο της έρευνας και περιγράφει τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν

2.Μεθοδολογική προσέγγιση

Για τη συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ποσοτική περιγραφική έρευνα η οποία έχει σαν κύριο χαρακτηριστικό τη διενέργειά της στο φυσικό περιβάλλον των υποκειμένων και περιορίζεται στην παρατήρηση και την καταγραφή των διαφόρων εκφάνσεων του φαινομένου. Ως εργαλείο της έρευνας χρησιμοποιήθηκε κατάλληλα διαμορφωμένο και δομημένο, ανώνυμο ερωτηματολόγιο, που αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται ευρύτατα στις κοινωνικές έρευνες και μας επιτρέπει τη συλλογή πολλών και διαφόρων πληροφοριών από ένα δείγμα του πληθυσμού σε σύντομο χρονικό διάστημα και την εξαγωγή συμπερασμάτων γενικεύσιμων για τον πληθυσμό μετά από τη στατιστική τους ανάλυση (Κατσίλλης,2006)

3. Το δείγμα

Κατά την διάρκεια διεξαγωγής της έρευνάς μας πρόθεσή μας ήταν η συγκέντρωση ενός αριθμού ερωτηματολογίων που θα αντιστοιχούσε με το 10% του συνόλου των διευθυντικών στελεχών που υπηρετούσαν σε δημόσια δημοτικά σχολεία των νομών Αττικής και Κορινθίας. Η επιλογή του δείγματος ήταν τυχαία. Δόθηκαν 170 ερωτηματολόγια στον νομό Αττικής και 68 ερωτηματολόγια στον νομό Κορινθίας. Από τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν στον νομό Αττικής τα 45 (26,4%) δεν συμπληρώθηκαν και 14(8,26%) απερρίφθησαν γιατί δεν είχαν

συμπληρωθεί επαρκώς. Τα αντίστοιχα ποσοστά των ερωτηματολογίων για τον νομό Κορινθίας ήταν 6 (10%) που δεν συμπληρώθηκαν και 2 (3,3%) που συμπληρώθηκαν ανεπαρκώς.

Το σύνολο των δεδομένων που τελικά συλλέχθηκαν μετά από δειγματοληπτική έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε από 24 Απριλίου 2012 μέχρι 13 Ιουνίου 2012, σε δείγμα 250 διευθυντικών στελεχών που υπηρετούσαν σε διάφορα δημόσια δημοτικά σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ήταν 111 διευθυντές-υποδιευθυντές που υπηρετούσαν σε δημοτικά σχολεία του νομού Αττικής (12,8%) και οι υπόλοιποι 60 υπηρετούσαν σε δημοτικά σχολεία (87%) του νομού Κορινθίας.

4. Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας που απευθύνθηκε στα διευθυντικά στελέχη περιείχε κλειστού αλλά και ανοικτού τύπου ερωτήσεις οι οποίες διαρθρώνονταν σε θεματικές ενότητες με σκοπό να καταγραφούν τα εξής χαρακτηριστικά του δείγματος των διευθυντών/ριών: (i) τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, (ii) τα στοιχεία διοικητικής τους επιμόρφωσης, (iii) στοιχεία που αναφέρονται στην άσκηση των διοικητικών καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών, (iv) στοιχεία συνεργασίας του σχολείου με τους γονείς των μαθητών και (v) στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς των διευθυντικών στελεχών. Επισημαίνεται ότι πριν την τελική διανομή των ερωτηματολογίων, ακολουθήθηκε η τακτική της πιλοτικής δειγματοληψίας για τον έλεγχο της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου των διευθυντών/ριών. Συγκεκριμένα, διανεμήθηκαν 30 ερωτηματολόγια στα οποία ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha εκτιμήθηκε ίσος με 0,801, γεγονός το οποίο πιστοποιεί την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο ήταν δομημένο με 32 ερωτήσεις κλειστού τύπου και περιορισμένο αριθμό «ανοικτών» ερωτήσεων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Javeau,1996,Μακράκης,1997, Βάμβουκας,1998) οι κλειστές ερωτήσεις:

- Προσφέρονται για στατιστική ανάλυση και ανίχνευση
- Μπορούν να καλύψουν ένα ευρύ φάσμα απόψεων
- Είναι σύντομες και κατανοητές ως επί το πλείστον ώστε να δίνουν απαντήσεις εύκολες για κωδικοποίηση
- Μπορούν να λειτουργήσουν ως «ερωτήσεις-φίλτρα» δηλαδή μέσο διάκρισης - κατηγοριοποίησης των απαντών μεταξύ μεταγενέστερων απαντήσεων.
- Οι συμμετέχοντες στην έρευνα απαντούν ανώνυμα και εύκολα (ιδίως όταν το ερωτηματολόγιο έχει τη μορφή διαβαθμιστικής επιλογής της κλίμακας Likert (π.χ.

ερ.16,19,21). Οι προτάσεις απαιτούσαν από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το βαθμό συμφωνία τους, με βάση τη διαβάθμιση 0=καθόλου,1=λίγο,2=μέτρια,3=πολύ,4=πάρα πολύ

Η επίδοση του ερωτηματολογίου έγινε μέσω προσωπικής επαφής με διευθυντικά στελέχη και των δύο νομών που ερευνούσαμε, οι οποίοι ανέλαβαν να το προωθήσουν σε διάφορα σχολεία . Αποφύγαμε την ταχυδρομική αποστολή του ερωτηματολογίου γιατί σύμφωνα με τον Belson,(1986) η διαδικασία αυτή παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες . Το ερωτηματολόγιο καταλάμβανε 5 σελίδες και η διάρκεια συμπλήρωσής του απαιτούσε περίπου 10λεπτά.Το ερωτηματολόγιο ήταν χωρισμένο σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιείχε προσωπικά στοιχεία από κάθε διευθυντικό στέλεχος, ενώ το δεύτερο μέρος διερευνούσε τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Αντίστοιχο αντίγραφο του ερωτηματολογίου υπάρχει στο παράρτημα.

5. Εργαλεία στατιστικής

Ο σκοπός της δειγματοληψίας, της οποίας τα στατιστικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στα ακόλουθα κεφάλαια, είναι να διερευνηθούν οι κάτωθι ερευνητικές υποθέσεις:

- Y1: Οι διευθυντικές θέσεις στα σχολεία της χώρας καταλαμβάνονται κατά κανόνα κυρίως από άντρες και λιγότερο από γυναίκες εκπαιδευτικούς.
- Y2:Η μακρόχρονη παραμονή ενός διευθυντή στο ίδιο σχολείο δημιουργεί ευνοϊκότερες συνθήκες στην αποτελεσματική λειτουργία του.
- Y3: Τα διευθυντικά στελέχη της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στερούνται συστηματικής διοικητικής κατάρτισης
- Y4: Η συστηματική επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών τα βοηθά στην ευκολότερη και καλύτερη επίλυση των προβλημάτων του σχολείου.
- .Y5: Η επικοινωνία (εντός και εκτός σχολείου) των διευθυντικών στελεχών με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.
- Y6: Η συνεργασία διευθυντικών στελεχών με τους γονείς για θέματα λειτουργίας του σχολείου, πραγματοποιείται σε υψηλό βαθμό.
- Y7: Η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντικών στελεχών παίζει ενεργό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερθείσες ερευνητικές υποθέσεις της διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε η ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων με χρήση του εξειδικευμένου στατιστικού λογισμικού προγράμματος SPSS 19. Οι στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας είναι οι ακόλουθες:

- Πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση με καταγραφή των αποτελεσμάτων πινάκων κατανομής συχνοτήτων και των αντιστοίχων ποσοστών και παρουσιάζονται τα επεξηγηματικά γραφήματα για την περιγραφική ανάλυση κάθε ερώτησης του ερωτηματολογίου.
- Στην περίπτωση των ποιοτικών μεταβλητών του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκαν και αναλύονται αποτελέσματα πινάκων συνάφειας (πίνακες διπλής εισόδου) καθώς και οι κατάλληλοι έλεγχοι ανεξαρτησίας χ^2 προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών του ερωτηματολογίου.
- Επίσης, έγιναν έλεγχοι ανεξαρτησίας t-test, και η ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One Way ANOVA), ανάλογα με τον αριθμό των κατηγοριών, προκειμένου να διαπιστωθεί αν υφίστανται στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών μεταβλητών.
- Τέλος, πραγματοποιήθηκε οικονομετρική ανάλυση η οποία βασίστηκε στην εκτίμηση υποδειγμάτων λογιστικής αλλά και υποδείγματος πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης προκειμένου να εκτιμηθούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες των απόψεων των διευθυντών/ριών των σχολείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Ανάλυση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

1.Περίληψη

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης βασίζεται αρχικά στην παρουσίαση των κατανομών συχνοτήτων και των ελέγχων ανεξαρτησίας και λαμβάνει υπόψη τις ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας. Συγκεκριμένα, η ανάλυση η οποία παρουσιάζεται στο παρόν κεφάλαιο, επιτρέπει τη σκιαγράφηση του προφίλ των διευθυντών/ριών των σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που συμμετείχαν στην έρευνα καθώς και την καταγραφή των απόψεων τους σχετικά με την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων τους και τη συμβολή τους στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

2.Στοιχεία διευθυντικών στελεχών

Σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα:

Το σύνολο των διευθυντικών στελεχών που συμμετείχαν στο δείγμα ήταν 171 άτομα, εκ των οποίων 111 υπηρετούσαν σε δημοτικά σχολεία στην περιοχή του νομού Αττικής (12,8%) και 60 σε σχολικές μονάδες του νομού Κορινθίας (88%).

Οι σχολικές μονάδες στις οποίες υπηρετούσαν οι ερωτώμενοι ήταν, για το σύνολο του δείγματος, κυρίως σε αστικές περιοχές. Στην περίπτωση του δείγματος του νομού Κορινθίας το 36,7% ήταν σε αστική περιοχή, το 33,3% των σχολείων βρίσκονταν σε ημιαστική και το 30% σε αγροτική περιοχή (πίνακας 1).

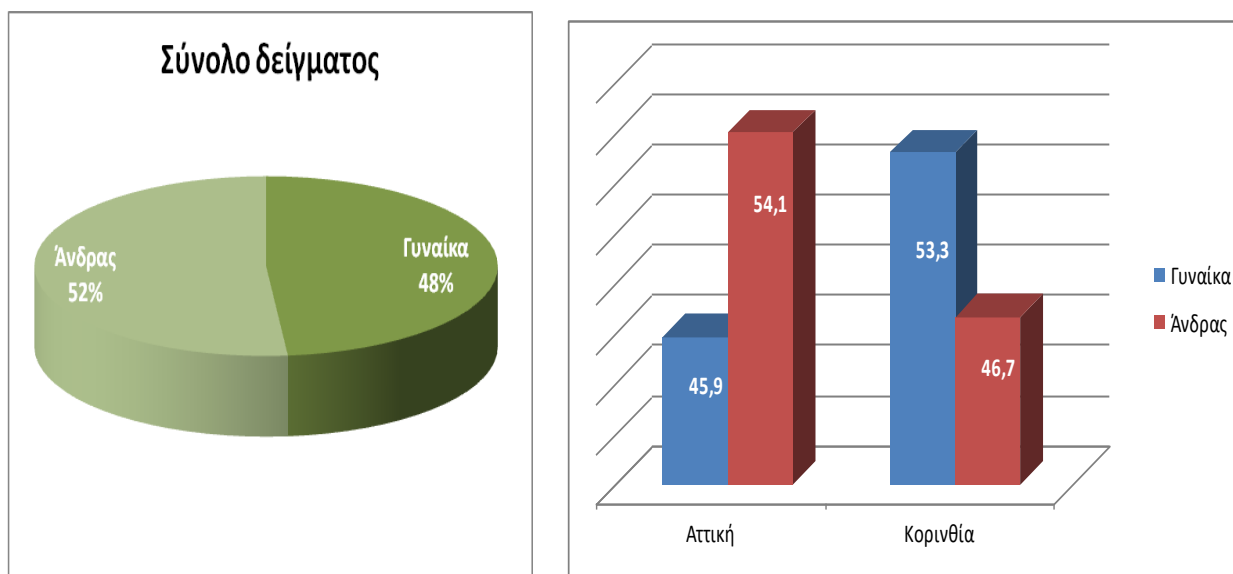
Ως προς το φύλο των ερωτώμενων διευθυντών/ριών, όπως παρατηρείται και στο γράφημα 1 για το σύνολο του δείγματος, οι άνδρες και οι γυναίκες συμμετέχουν εξίσου στην έρευνα με ποσοστό 52% και 48%, αντίστοιχα.

Η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών του δείγματος του νομού Κορινθίας είναι γυναίκες 53,3% ενώ η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών του νομού Αττικής είναι άνδρες με ποσοστό 54,1%.

Πίνακας 1: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς το βαθμό αστικοποίησης των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που συμμετείχαν στην έρευνα.

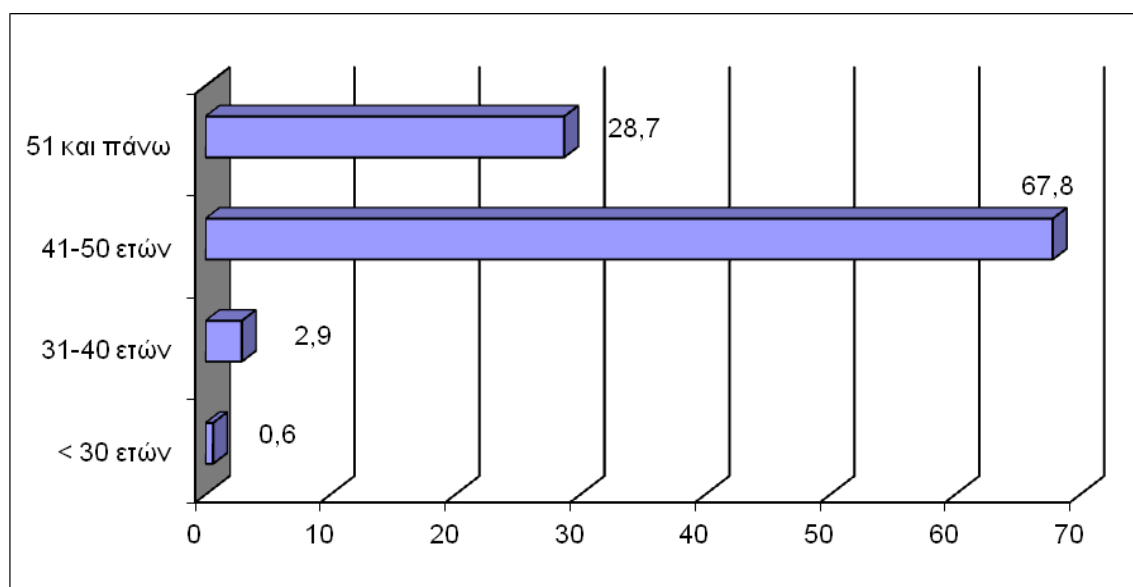
Περιοχή διεξαγωγής της έρευνας	% απαντήσεων		
	Σύνολο	Ν.Αττικής	Ν.Κορινθίας
Αστική	73,7	93,7	36,7
Ημιαστική	15,8	6,3	33,3
Αγροτική	10,5	0	30,0

Γράφημα 1: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων για το φύλο των διευθυντών/ ριών.

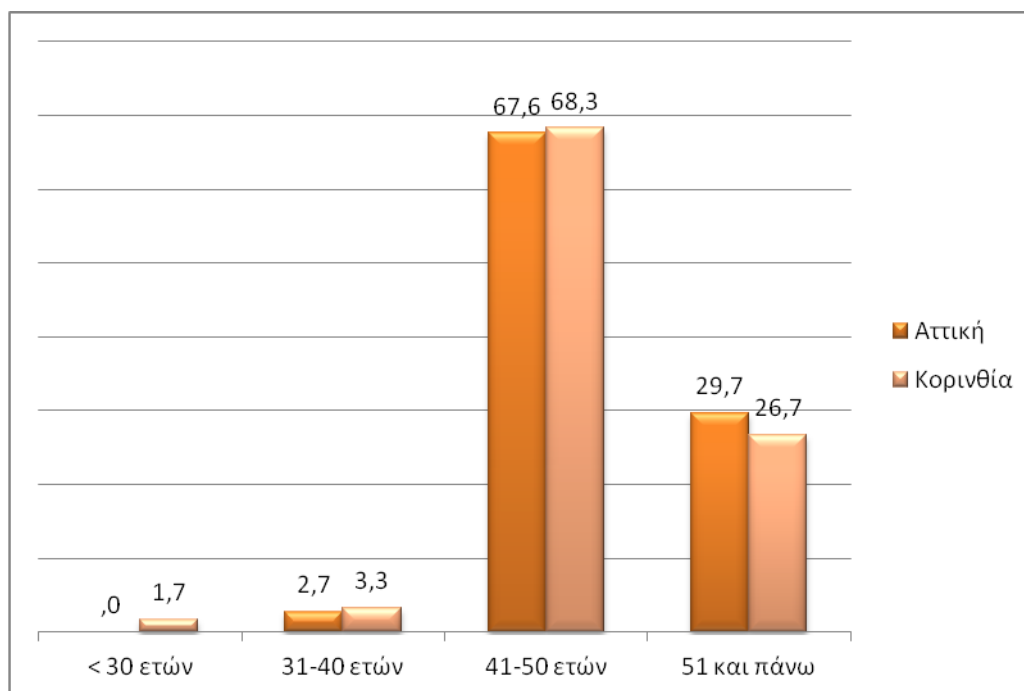


Όπως προκύπτει και από το γράφημα 2α, ως προς την ηλικιακή σύνθεση των ερωτώμενων για το σύνολο των διευθυντικών στελεχών των σχολείων του δείγματος, η συντριπτική πλειοψηφία τους ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από 41 έως 50 ετών με ποσοστό 67,8% του συνόλου, ενώ το 28,7% του δείγματος είναι άνω των 51 ετών (γράφημα 2α). Όπως προκύπτει και από το γράφημα 2β, για την ηλικιακή σύνθεση του δείγματος κατά περιοχή διεξαγωγής της έρευνας, τα ποσοστά των διευθυντικών στελεχών είναι αντίστοιχα σε Αττική και Κορινθία, με την πλειοψηφία του δείγματος σε κάθε περιοχή να είναι να είναι ηλικίας 41 έως 50 ετών, ποσοστό 67,6% και 68,3%, αντίστοιχα.

Γράφημα 2α: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς την ηλικία του δείγματος.



Γράφημα 2β: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς την ηλικία του δείγματος κατά περιοχή διεξαγωγής της έρευνας.



Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση του συνόλου των ερωτώμενων διευθυντικών στελεχών, η συντριπτική πλειοψηφία τους σε ποσοστό 72,5% είναι έγγαμοι ενώ μόλις το 11,1% είναι άγαμοι (πίνακας 2).

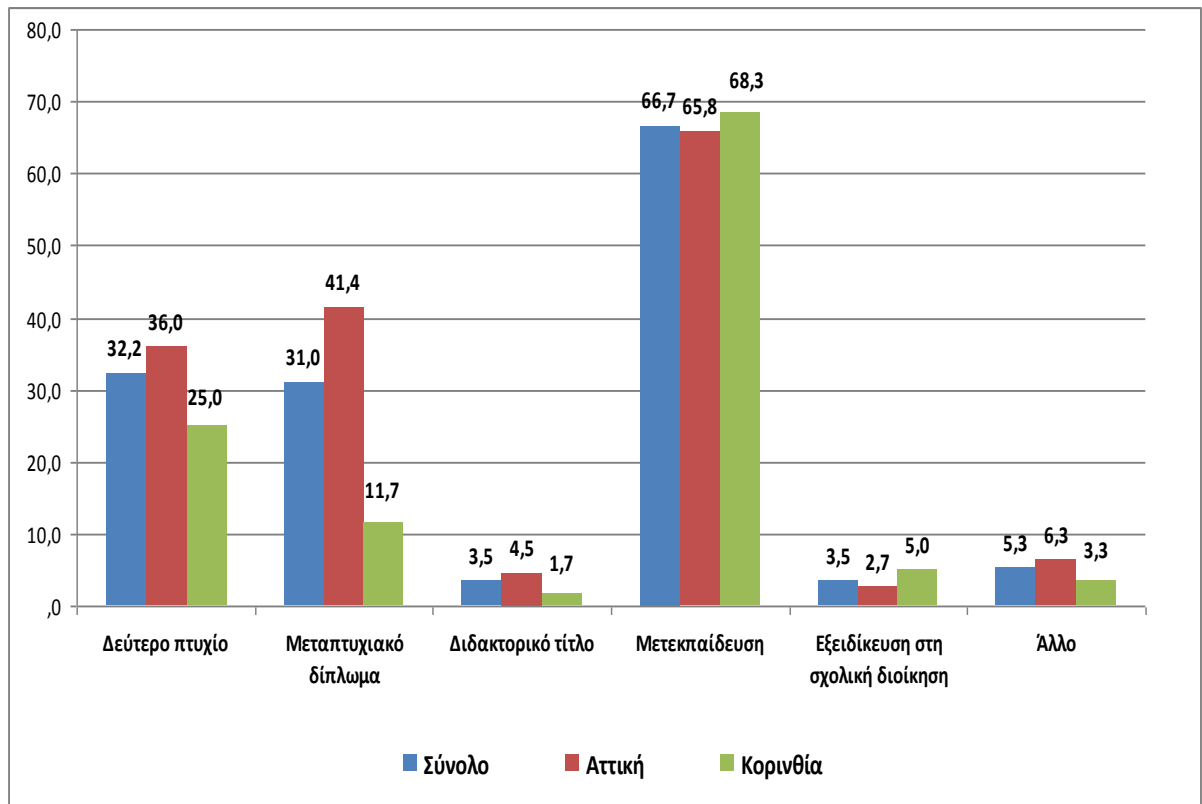
Πίνακας 2: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς την οικογενειακή κατάσταση των διευθυντών/ριών.

Οικογενειακή κατάσταση των διευθυντών/ριών	% απαντήσεων
	Σύνολο δείγματος
Δεν απάντησαν	9,9
Άγαμος/η	11,1
Έγγαμος/η	72,5
Άλλο	6,4

Αναφορικά με τις επιπρόσθετες σπουδές που είχαν πραγματοποιήσει τα διευθυντικά στελέχη αξιοσημείωτο είναι ότι η πλειοψηφία του δείγματος (66,7%) έχει πραγματοποιήσει μετεκπαίδευση, το 31% του συνόλου των διευθυντών είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ενώ ελάχιστοι (3,5%) έχουν εξειδικευτεί σε θέματα σχολικής διοίκησης. Το 36% των διευθυντών-υποδιευθυντών του νομού Αττικής δήλωσε ότι κατέχει δεύτερο πτυχίο και το 41,4% μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για το δείγμα του νομού Κορινθίας είναι 25% και 11,7%. Τέλος, το ποσοστό των

διευθυντικών στελεχών που έχουν πραγματοποιήσει εξειδίκευση στη σχολική διοίκηση είναι μεγαλύτερο (5%) στην περίπτωση των νομών Κορινθίας από ότι το αντίστοιχο των διευθυντικών στελεχών στον νομό Αττικής (2,7%) (γράφημα 3).

Γράφημα 3: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων σχετικά με τις σπουδές των διευθυντικών στελεχών εκτός του βασικού πτυχίου (δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μία απαντήσεων).



Ο μέσος όρος των συνολικών ετών προϋπηρεσίας των διευθυντών-υποδιευθυντών σε δημοτικό σχολείο εκτιμήθηκε ότι ήταν περίπου τα 25 έτη, ενώ συνολικά ως διευθυντικά στελέχη υπηρετούσαν κατά μέσο όρο 5 έτη. Το 11,7% των διευθυντών/ριών είχαν 11 έτη προϋπηρεσίας και 44,4% του δείγματος υπηρετούσαν λιγότερο από 5 χρόνια ως διευθυντές/ριες στο συγκεκριμένο σχολείο. Ο μέσος όρος των συνολικών ετών προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντές ήταν περίπου 4 έτη, με το 11,7% των ερωτώμενων να έχουν συνολική προϋπηρεσία ως υποδιευθυντές 2 έτη, ενώ ως υποδιευθυντές στο συγκεκριμένο σχολείο υπηρετούσαν κατά μέσο όρο 3 έτη.

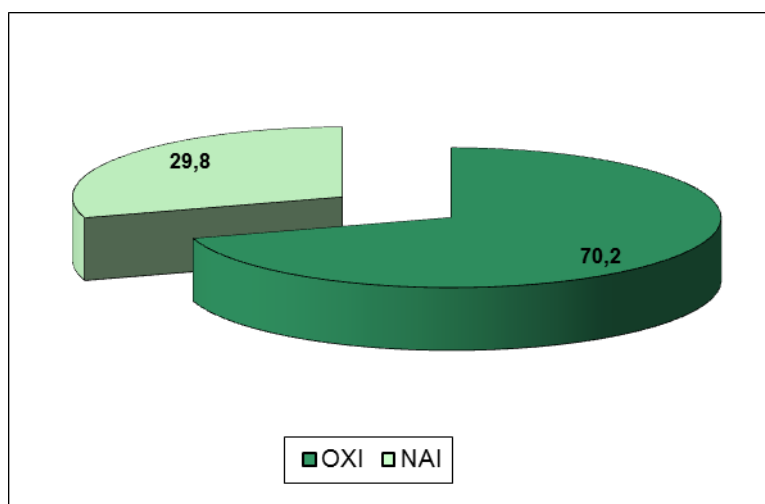
Όσον αφορά την επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες, η πλειοψηφία των ερωτώμενων διευθυντών/ριών (84,8%) έχουν λάβει επιμόρφωση επιπέδου 2 και το ποσοστό αυτό δεν διαφοροποιείται σημαντικά εάν λάβουμε υπόψη την περιοχή δειγματοληψίας (87,4% για τον νομό Αττικής και 80% για τον νομό Κορινθίας) (πίνακας 3).

Πίνακας 3: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς την επιμόρφωση των διευθυντών/ριών στις νέες τεχνολογίες.

Επιμόρφωση στις τεχνολογίες	% απαντήσεων		
	Σύνολο	Ν.Αττικής	Ν.Κορινθίας
Επίπεδο 1	84,8	87,4	80,0
Επίπεδο 2	15,2	12,6	20,0

3.Στοιχεία διοικητικής επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης σχετικά με τα στοιχεία διοικητικής κατάρτισης και άσκησης διοικητικών καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών των σχολείων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, τόσο για το σύνολο του δείγματος, όσο και κατά περιοχή διεξαγωγής της έρευνας. Όπως, προκύπτει από τις κατανομές συχνοτήτων για το σύνολο του δείγματος, η πλειοψηφία των διευθυντών - υποδιευθυντών (70,2%) δεν είχαν παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα για τον τρόπο άσκησης του διοικητικού τους έργου μετά την εκλογή τους στη θέση του διευθυντικού στελέχους (γράφημα 4). Μάλιστα, από το σύνολο των διευθυντών-υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων του νομού Αττικής το 68,5% δεν είχαν παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό σεμινάριο σε θέματα διοίκησης, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των διευθυντών/ριών του νομού Κορινθίας ήταν υψηλότερο (73,3%).

Γράφημα 4: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων για την παρακολούθηση επιμορφωτικού προγράμματος σχετικά με τον τρόπο άσκησης διοικητικού έργου.

Πίνακας 4: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών για θέματα άσκησης του διοικητικού έργου.

Επιμόρφωση σε διοικητικά ζητήματα	% απαντήσεων	
	Νομού Αττικής	Νομού Κορινθίας
Όχι	68,5	73,3
Ναι	31,5	26,7

Πραγματοποιώντας έλεγχο ανεξαρτησίας X^2 μεταξύ της παρακολούθησης επιμορφωτικού σεμιναρίου από τα διευθυντικά στελέχη (ερ. 7) και του φύλου του ερωτώμενου (ερ. 1), διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών σε διοικητικά θέματα και του φύλου των στελεχών (p -value=0,935>0,05). Δηλαδή, το εάν έχει παρακολουθήσει κάποιος επιμορφωτικό σεμινάριο σε διοικητικά ζητήματα δεν εξαρτάται από το φύλο του. Το αποτέλεσμα αυτό επαληθεύεται και από αντίστοιχο στατιστικό έλεγχο για τη διαφορά των μέσων των συγκεκριμένων μεταβλητών. Επίσης, ύστερα από σχετικό έλεγχο ανεξαρτησίας διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστική σημαντική σχέση μεταξύ των της επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών σε διοικητικά ζητήματα (ερ. 7) και των ετών προϋπηρεσίας του ερωτώμενου ως διευθυντικό στέλεχος (ερ. 5.δ.) (p -value=0,903>0,05).

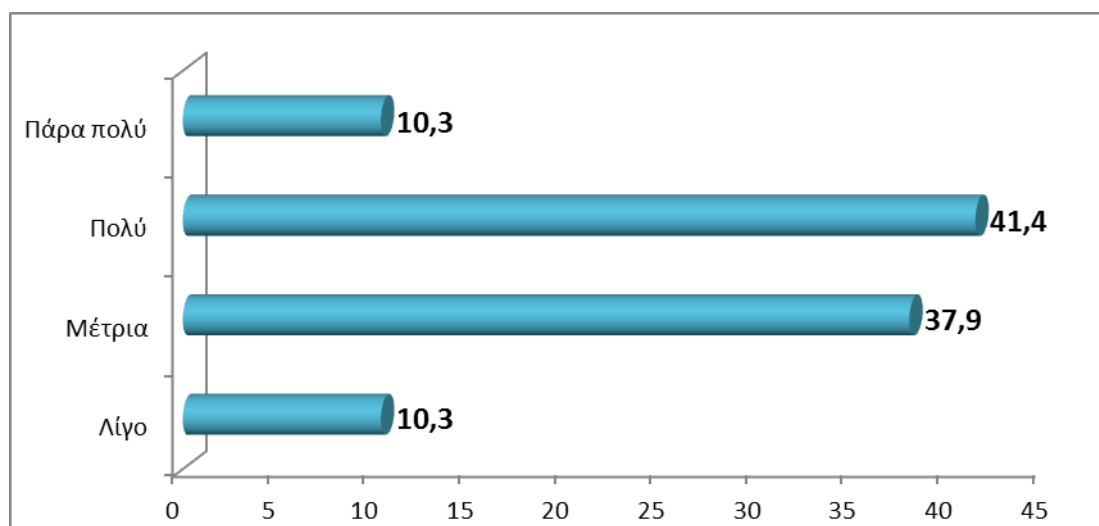
Ως προς τη διάρκεια των επιμορφωτικών σεμιναρίων που έχουν παρακολουθήσει οι διευθυντές-υποδιευθυντές, για το 39,2% διήρκεσε λιγότερο από μια εβδομάδα, για το 35,3% ήταν διάρκειας μίας εβδομάδας, το 7,8% των στελεχών που παρακολούθησαν σεμινάρια είχαν διάρκεια ενός μήνα, ενώ ελάχιστοι (5,9%) είχαν παρακολουθήσει σχετικό σεμινάριο μεγαλύτερης διάρκειας. Ύστερα από σχετικό έλεγχο ανεξαρτησίας κατά pearson διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστική σημαντική σχέση μεταξύ των ωρών επιμόρφωσης σε διοικητικά ζητήματα (ερ.8) και της πεποίθησης των στελεχών για το βαθμό που η επιμόρφωση αυτή συνέβαλε στο να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τα διευθυντικά τους καθήκοντα (ερ.9) (p -value=0,329>0,05).

Σχετικά με τις γνώσεις που απέκτησαν τα διευθυντικά στελέχη από τα επιμορφωτικά σεμινάρια άσκησης διοίκησης κανείς δεν επισήμανε ότι αυτά δεν συνέβαλαν καθόλου στο να ανταποκριθούν με επιτυχία στα διευθυντικά τους καθήκοντα. Μάλιστα, όπως προκύπτει και από το γράφημα 5 για το σύνολο του δείγματος των στελεχών, το 41,4% των στελεχών επεσήμανε ότι η επιμόρφωση τους σε διοικητικά θέματα συνέβαλε πολύ στην άσκηση των καθηκόντων τους, ενώ το 10,3% ότι συνέβαλαν λίγο στο να ανταποκριθούν με επιτυχία στις διοικητικά τους καθήκοντα. Αντίστοιχα, στην περίπτωση του νομού Κορινθίας το ποσοστό όσων δήλωσαν ότι

τα επιμορφωτικά σεμινάρια σε θέματα διοίκησης ήταν πάρα πολύ σημαντικά για την άσκηση των καθηκόντων τους ήταν 16,7% υψηλότερο από εκείνο των διευθυντικών στελεχών στα σχολεία του νομού Αττικής (7,5%) (πίνακας 5).

Όσοι εκ των στελεχών επεσήμαναν ότι η παρακολούθηση των σεμιναρίων συνέβαλε «λίγο» ή «καθόλου» στην άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων ανέφεραν στην πλειοψηφία τους ως κύριο λόγο τη μικρή χρονική διάρκεια του προγράμματος και λιγότερο το περιεχόμενο του προγράμματος το οποίο παρακολούθησαν (πίνακας 6). Με δεδομένο ότι η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών δεν είχε παρακολουθήσει επιμορφωτικό σεμινάριο σε θέματα διοίκησης, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η πλειοψηφία του δείγματος ανέφερε την ανυπαρξία σχετικού προγράμματος στο ΠΕΚ της περιοχής του τόσο στην περίπτωση του νομού Αττικής (41,4%) αλλά πολύ περισσότερο στην περίπτωση του δείγματος των διευθυντών/ριών σε σχολεία του νομού Κορινθίας (61,7%). Δευτερευόντως, τα διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων του νομού Αττικής ανέφεραν ως λόγους της μη συμμετοχής τους σε σεμινάρια σχετικά με τη σχολική διοίκηση τη μη έγκαιρη ενημέρωση τους για κάποιο αντίστοιχο πρόγραμμα με ποσοστό 11,7% καθώς και το γεγονός ότι υπέβαλαν αίτηση η οποία δεν είχε γίνει δεκτή με ποσοστό 14,4% (πίνακας 7).

Γράφημα 5: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων για τον βαθμό συμβολής των διοικητικών επιμορφωτικού σεμιναρίων στην επιτυχή άσκηση των καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών



Πίνακας 5: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς τον βαθμό συμβολής των διοικητικών επιμορφωτικού σεμιναρίων στην επιτυχή άσκηση των καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών κατά περιοχή.

	% απαντήσεων	
	Αθήνα	Κόρινθος
Λίγο	15,0	0
Μέτρια	35,0	44,4
Πολύ	42,5	38,9
Πάρα πολύ	7,5	16,7

Πίνακας 6: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς τους λόγους για τους οποίους τα διευθυντικά στελέχη χαρακτήρισαν ως «λίγο» ή «καθόλου» αποτελεσματική την παρακολούθηση σεμιναρίων για την άσκηση των καθηκόντων τους.

	% απαντήσεων		
	Σύνολο	Αττική	Κορινθία
Η μικρή διάρκεια του προγράμματος	4,1	3,6	5,0
Το περιεχόμενο του προγράμματος	1,8	2,7	0
Η χρησιμοποίηση μη αποτελεσματικών μεθόδων διδασκαλίας	1,2	0,9	1,7
Η ελλιπής κατάρτιση των επιμορφωτών	0,6	0,9	5,0
Η παροχή μόνο θεωρητικών γνώσεων	0		0

Πίνακας 7: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς τους λόγους για τους οποίους τα διευθυντικά στελέχη δεν παρακολούθησαν σεμινάρια διοικητικού περιεχομένου για την άσκηση των καθηκόντων τους.

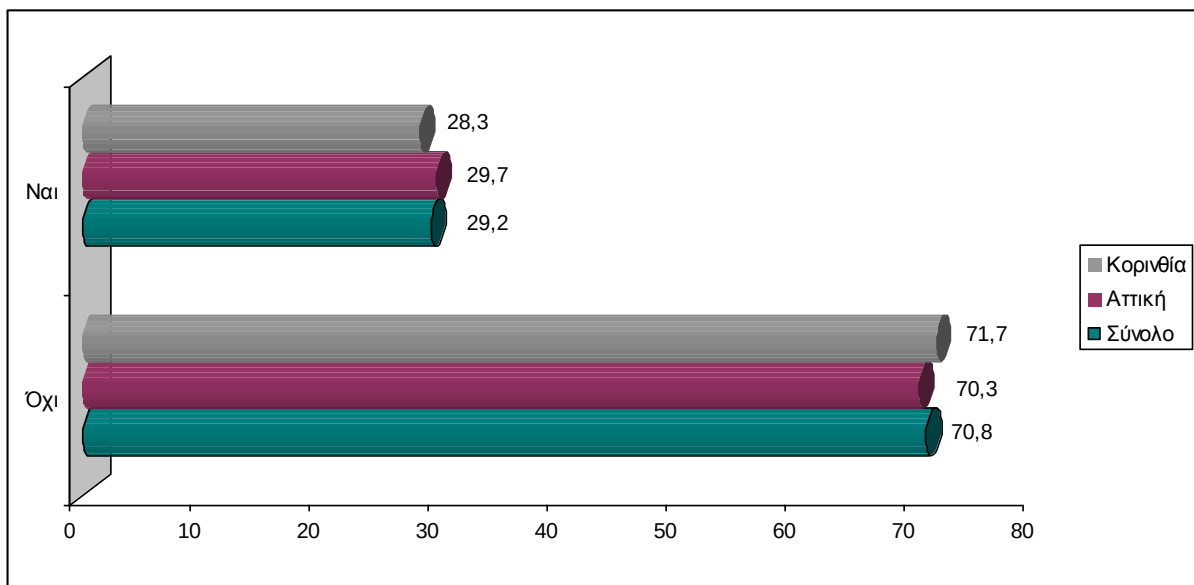
	% απαντήσεων		
	Σύνολο	Αττική	Κορινθία
Δεν υπήρξε ανάλογο πρόγραμμα (π.χ. στο ΠΕΚ της περιοχής σας)	48,5	41,4	61,7
Κάνατε αίτηση και δεν έγινε δεκτή	11,7	14,4	6,7
Νομίζετε ότι έχετε τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις	1,2	1,8	0
Δεν ενημερωθήκατε έγκαιρα για κάποιο ανάλογο πρόγραμμα	9,9	11,7	6,7

4. Στοιχεία άσκησης διοικητικών καθηκόντων

Το 29,2% των διευθυντικών στελεχών του συνόλου του δείγματος αντιμετωπίζει δυσκολίες στην άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων. Το ποσοστό των διευθυντικών στελεχών τα οποία δεν αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εκτέλεση των διοικητικών τους αρμοδιοτήτων είναι ελάχιστα μεγαλύτερο στην περίπτωση των σχολείων του νομού Κορινθίας (71,7%) από το αντίστοιχο των διευθυντικών στελεχών του νομού Αττικής (70,3%) (γράφημα 6).

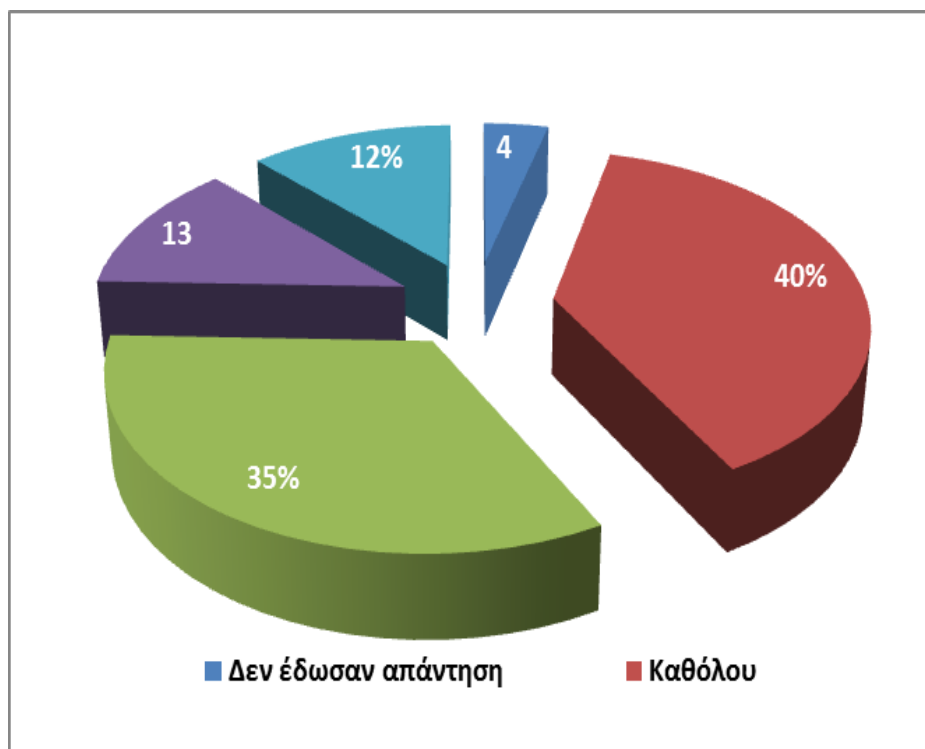
Στατιστικά σημαντική βρέθηκε η σχέση μεταξύ της επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών σε θέματα άσκησης του διοικητικού έργου (ερ. 7) και της δυσκολίας των διευθυντικών στελεχών να αντιμετωπίσουν τα διοικητικά τους καθήκοντα (ερ.12) ($p\text{-value}=0,027<0,05$). Από τον αντίστοιχο πίνακα συνάφειας (βλ.πιν.1.παράρτημα) προκύπτει ότι, από το σύνολο των διευθυντικών στελεχών οι οποίοι δήλωσαν ότι αντιμετώπιζαν προβλήματα στην άσκηση των διοικητικών τους αρμοδιοτήτων (ερ. 12) με ποσοστό 29,2% η πλειοψηφία με ποσοστό 18,7% δεν είχαν παρακολουθήσει σεμινάριο σχετικά με την διοίκηση της σχολικής μονάδας (ερ. 7) μετά τον διορισμό τους στη θέση του διευθυντή. Τέλος, ύστερα από έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της πιθανότητας να αντιμετωπίζουν τα διευθυντικά στελέχη προβλήματα στην άσκηση των διοικητικών καθηκόντων τους (ερ.12) και του φύλου του διευθυντικού στελέχους (ερ. 1) ($p\text{-value}=0,361>0,05$).

Γράφημα 6: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων για την αντιμετώπιση δυσκολιών στην άσκηση των διοικητικών καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών



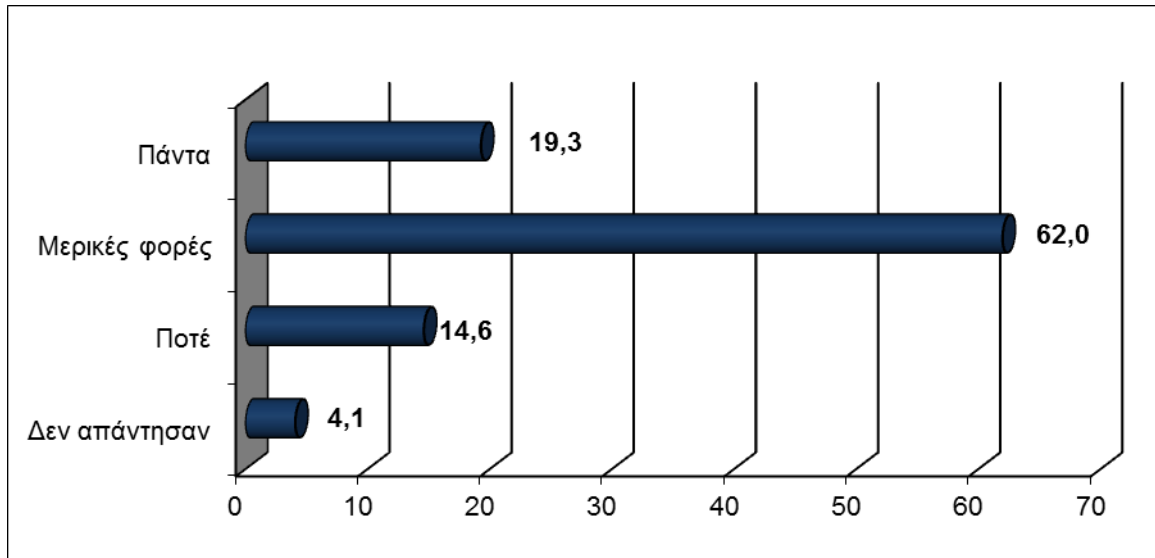
Όπως προκύπτει από το γράφημα 7, το 40% των στελεχών θεωρούν ότι προκειμένου να ασκούν αποτελεσματικά τα διοικητικά τους καθήκοντα δεν πρέπει να τους ανατίθενται από το νόμο διδακτικό έργο σε εβδομαδιαία βάση. Το 35% των διευθυντικών στελεχών δήλωσαν ότι πρέπει να διδάσκουν 3-4 ώρες την εβδομάδα, ενώ το 13% των διευθυντικών στελεχών δήλωσε περισσότερες από 5 ώρες διδασκαλίας την εβδομάδα. Δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των συνολικών ωρών προϋπηρεσίας των ερωτώμενων στην εκπαίδευση (ερ. 5α.) και των εβδομαδιαίων ωρών διδασκαλίας τις οποίες κρίνουν ότι πρέπει να τους ανατίθενται προκειμένου να ασκούν αποτελεσματικά τα διοικητικά τους καθήκοντα (ερ. 14) ($p\text{-value}=0,064>0,05$).

Γράφημα 7: Ποσοστιαία κατανομή συχνότητων για τις ώρες διδασκαλίας τις οποίες θεωρούν τα διευθυντικά στελέχη ότι θα έπρεπε να τους ανατεθούν ώστε να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στα διοικητικά τους καθήκοντα.



Στο πλαίσιο της άσκησης των διοικητικών τους αρμοδιοτήτων, η πλειοψηφία των διευθυντών/ριών σε ποσοστό 62% αναπτύσσουν μερικές φορές επικοινωνία με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων προκειμένου να διαμορφώσουν σφαιρική εικόνα για θέματα που θα συζητηθούν στις συνεδριάσεις, ενώ το 4,6% του δείγματος δεν πράττει ανάλογα (γράφημα 8).

Γράφημα 8: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων σχετικά με τον εάν το διευθυντικό στέλεχος έχει ιδιαίτερη συνομιλία με κάθε μέλος του συλλόγου προκειμένου να διαμορφώνει σφαιρική αντίληψη για τα ζητήματα που πρόκειται να συζητηθούν.



Από τη διεξαγωγή ελέγχου ανεξαρτησίας, προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ανάπτυξης επικοινωνίας του διευθυντικού στελέχους με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων (ερ. 15) και της αντιμετώπισης δυσκολιών κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων των διευθυντών-υποδιευθυντών (ερ. 12) ($p\text{-value}=0,003<0,05$). Από τον αντίστοιχο πίνακα συνάφειας (βλ. πίνακα 2,παράρτημα) προκύπτει ότι από το σύνολο των διευθυντικών στελεχών οι οποίοι δήλωσαν ότι δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων τους (70,1%), το 47% ανέφεραν ότι μερικές φορές έχουν ιδιαίτερη συνομιλία με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων προκειμένου να έχουν σφαιρική αντίληψη των θεμάτων τα οποία συζητιούνται, ενώ το 9,8% δήλωσε ότι πράττει ανάλογα πάντα.

Στη συνέχεια, οι ερωτώμενοι διευθυντές-υποδιευθυντές κλήθηκαν να καταγράψουν τις επιπτώσεις που έχει κατά την γνώμη τους η ανάπτυξη διαλόγου μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των εκπαιδευτικών πριν από τις συνεδριάσεις. Όπως προκύπτει από τις αντίστοιχες κατανομές συχνοτήτων για το σύνολο του δείγματος των διευθυντικών στελεχών, οι διευθυντές-υποδιευθυντές σε ποσοστό 51,5% επεσήμαναν ότι η ανάπτυξη διαλόγου με τους εκπαιδευτικούς συνέβαλε πολύ στην ελαχιστοποίηση των προστριβών και στην ενεργό συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών με ποσοστό 43,9% (πίνακας 8).

Πίνακας 8: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς την αποτελεσματικότητα της ανάπτυξης συναντήσεων των διευθυντικών στελεχών με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Δεν απάντησαν
Στην ελαχιστοποίηση των προστριβών	0,6	7,6	12,9	51,5	13,5	14
Στη λήψη αποφάσεων	0	5,8	21,6	38,0	18,7	15,8
Στην ενεργό συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών	0	5,3	20,5	43,9	14,6	15,8

Πίνακας 9: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς την αποτελεσματικότητα της ανάπτυξης συναντήσεων των διευθυντικών στελεχών με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις για την ελαχιστοποίηση των προστριβών κατά περιοχή διεξαγωγής της έρευνας.

Νομός	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Δεν απάντησαν
Κορινθίας	0,0%	3,5%	1,8%	20,5%	5,8%	3,5%
Αττικής	0,6%	4,1%	11,1%	31,0%	7,6%	10,5%

Το 16,4% των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων του νομού Αττικής ανέφεραν ότι οι συναντήσεις με τους εκπαιδευτικούς συνέβαλαν μέτρια στη λήψη αποφάσεων, ενώ συνέβαλαν πολύ στην ελαχιστοποίηση των προστριβών με ποσοστό 31% (πίνακες 9 και 10). Επίσης, το 16,4% των διευθυντικών στελεχών στα σχολεία του νομού Κορινθίας, σχολίασαν πως οι συνεδριάσεις με τους εκπαιδευτικούς συνέβαλαν στην ενεργό συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών (πίνακας 11). Τέλος, στην περίπτωση εκείνων των διευθυντικών στελεχών που υπηρετούν σε σχολεία του νομού Κορινθίας, το 20,5% θεωρεί ότι αυτή η πρωτοβουλία του διευθυντικού στελέχους συμβάλει πολύ στην ελαχιστοποίηση των προστριβών μεταξύ των μελών του συλλόγου ενώ το 5,3% των διευθυντικών στελεχών θεωρεί ότι επηρεάζει πάρα πολύ την ενεργό συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών (πίνακες 9 και 11).

Πίνακας 10: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς την αποτελεσματικότητα της ανάπτυξης συναντήσεων των διευθυντικών στελεχών με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις για τη λήψη αποφάσεων κατά περιοχή διεξαγωγής της έρευνας.

Νομός	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Δεν απάντησαν
Κορινθίας	0%	1,8%	5,3%	17,5%	7,0%	3,5%
Αττικής	0%	4,1%	16,4%	20,5%	11,7%	12,3%

Πίνακας 11: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς την αποτελεσματικότητα της ανάπτυξης συναντήσεων των διευθυντικών στελεχών με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων πριν από τις συνεδριάσεις για την ενεργό συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών κατά περιοχή διεξαγωγής της έρευνας.

Νομός	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Δεν απάντησαν
Κορινθίας	0%	2,3%	7,6%	16,4%	5,3%	3,5%
Αττικής	0%	2,9%	12,9%	27,5%	9,4%	12,3%

Οι αποφάσεις που λαμβάνει ο σύλλογος διδασκόντων είναι ομόφωνες πάντα (49,7%) ή μερικές φορές (40,4%) ενώ στην πλειοψηφία τους δεν χαρακτηρίζονται ως συμβιβαστικές (36,8%) (πίνακας 12). Όπως προκύπτει από τους πίνακες 13 και 14, οι αποφάσεις είναι κυρίως ομόφωνες τόσο στην περίπτωση των σχολικών μονάδων του νομού Αττικής όσο και του νομού Κορινθίας με ποσοστό 46,8% και 55% αντίστοιχα και όχι συμβιβαστικές.

Πίνακας 12: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων (%).

	Ναι	Μερικές φορές	Όχι	Δεν απάντησαν
Ομόφωνες	49,7	40,4	1,2	8,8
Κατά πλειοψηφία	26,3	46,8	3,5	23,4
Συμβιβαστικές (κλήρος)	2,9	10,5	36,8	49,7

Πίνακας 13: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων του δείγματος του νομού Αττικής(%).

	Ναι	Μερικές φορές	Όχι	Δεν απάντησαν
Ομόφωνες	46,8	40,5	0,9	11,7
Κατά πλειοψηφία	29,7	44,1	1,8	24,3
Συμβιβαστικές (κλήρος)	4,5	13,5	29,7	52,3

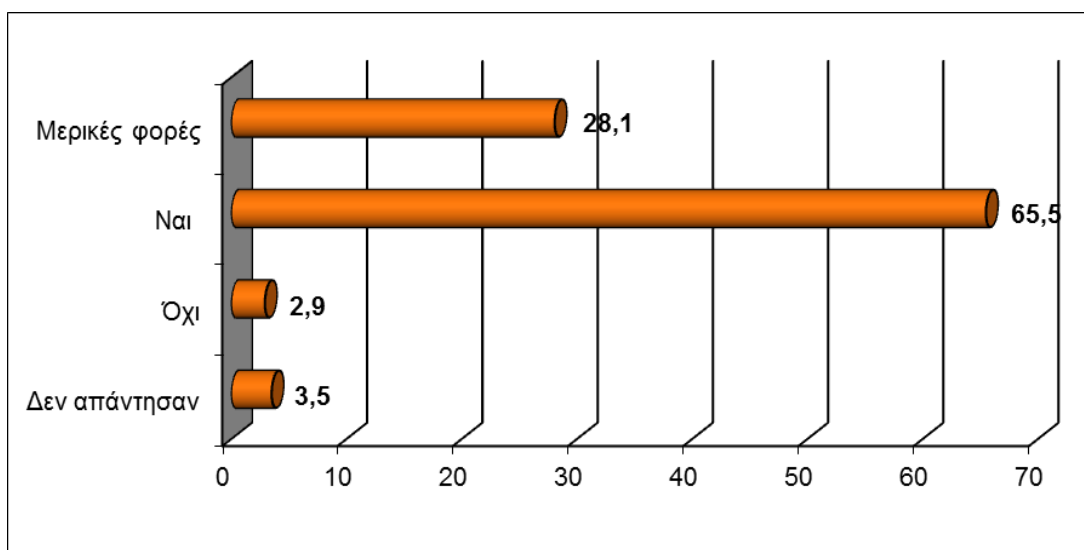
Πίνακας 14: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων του δείγματος του νομού Κορινθίας (%).

	Ναι	Μερικές φορές	Όχι	Δεν απάντησαν
Ομόφωνες	55,0	40,0	1,7	3,3
Κατά πλειοψηφία	20,0	51,7	3,5	21,7
Συμβιβαστικές (κλήρος)	0	5,0	50,0	45,0

Ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος χαρακτηρίζεται η ανάπτυξη επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και του διδακτικού προσωπικού. Το 65,5% των διευθυντικών στελεχών των σχολείων επιδιώκει να έρχεται σε προσωπική επαφή με τους εκπαιδευτικούς για να ανταλλάσσει μαζί τους απόψεις για τα σχολικά ζητήματα, ενώ το 28,1% του δείγματος πράττει αναλόγως μερικές φορές και όχι πάντα (γράφημα 9). Η τάση αυτή είναι εντονότερη στην περίπτωση των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων στην περιοχή του νομού Αττικής και λιγότερο στην περίπτωση των σχολικών μονάδων του νομού Κορινθίας (πίνακας 15).

Η ανάπτυξη προσωπικής επαφής του διευθυντικού στελέχους με τους εκπαιδευτικούς κρίνεται «πάρα πολύ» ή «πολύ» αποτελεσματική από την πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών. Δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του φύλου (ερ.1) και της συνήθειας των διευθυντικών στελεχών να επιδιώκουν την ανάπτυξη προσωπικής επαφής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας και εκτός ωραρίου προκειμένου να συζητούν ζητήματα που αφορούν το σχολείο (ερ. 18) ($p\text{-value}=0,262>0,05$). Τα διευθυντικά στελέχη θεωρούν ότι η ανάπτυξη προσωπικής επικοινωνίας με τους διδάσκοντες συμβάλλει πάρα πολύ τόσο στην ενίσχυση της συνοχής μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, σε ποσοστό 31%, όσο και στην άρση τυχόν παρεξηγήσεων, σε ποσοστό 40%. Ωστόσο, το 21% των διευθυντικών στελεχών πιστεύει ότι η ανάπτυξη προσωπικής επαφής με τους διδάσκοντες του σχολείου συμβάλλει ελάχιστα στην αναθεώρηση κάποιων απόψεων των ιδίων (γράφημα 10).

Γράφημα 9: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων σχετικά με τον εάν το διευθυντικό στέλεχος επιδιώκει προσωπική επαφή με τους εκπαιδευτικούς και ανταλλάσσει απόψεις μαζί τους για σχολικά ζητήματα (%).



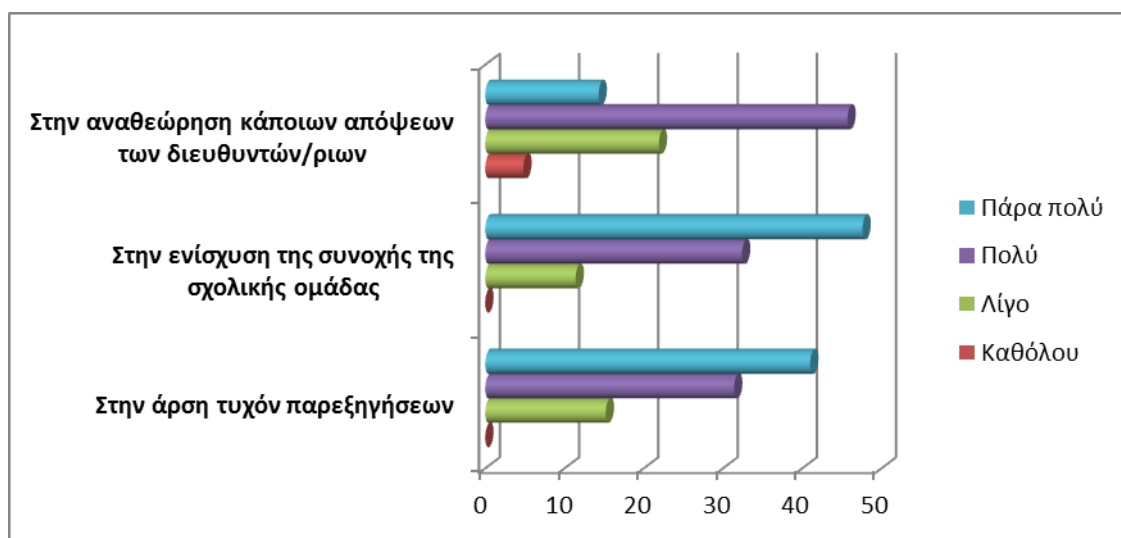
Πιο συγκεκριμένα, τα διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων του νομού Κορινθίας απάντησαν ότι η ανάπτυξη προσωπικής επαφής με τους εκπαιδευτικούς συμβάλλει πάρα πολύ στη δημιουργία αμφίδρομης επικοινωνίας με ποσοστό 58,3%, το οποίο είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο ποσοστό των διευθυντικών στελεχών του νομού Αττικής (38,7%).

Πίνακας 15: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς σχετικά με τον εάν το διευθυντικό στέλεχος επιδιώκει προσωπική επαφή με τους εκπαιδευτικούς και ανταλλάσσει απόψεις μαζί τους για σχολικά ζητήματα κατά περιοχή διεξαγωγής της έρευνας.

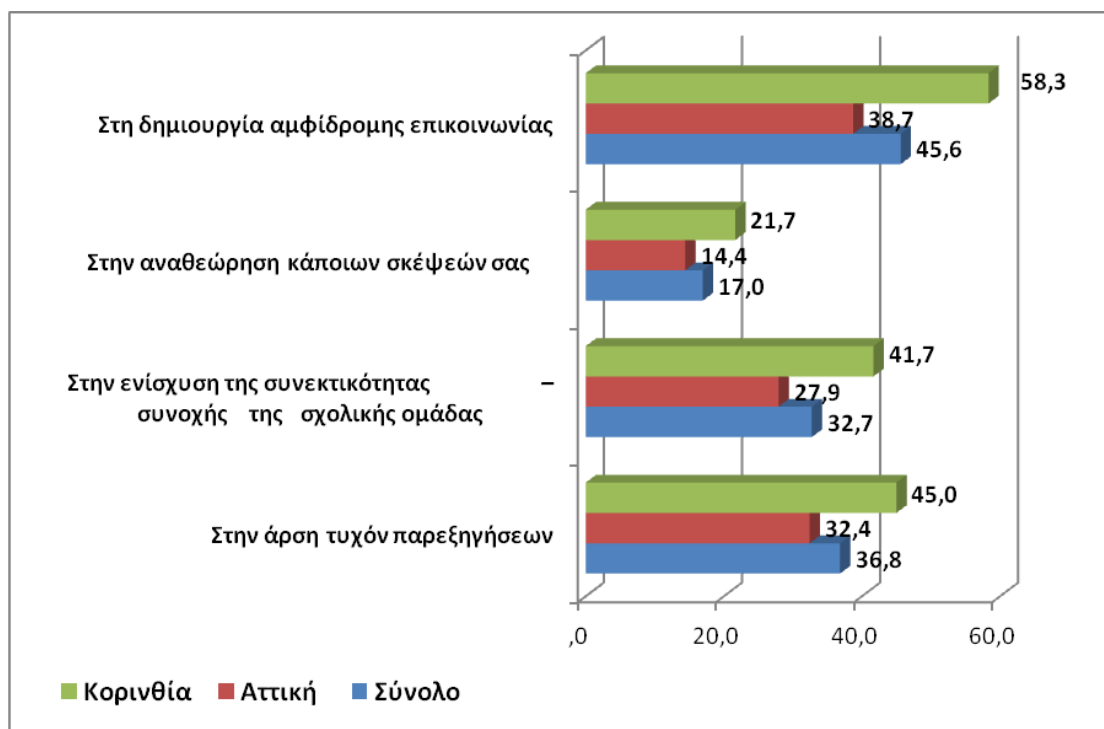
	Ναι	Μερικές φορές	Όχι	Δεν απάντησαν
Κόρινθος	25,1%	6,4%	1,8%	1,8%
Αθήνα	40,4%	21,6%	1,2%	1,8%

Μικρότερο ποσοστό διευθυντικών στελεχών ανέφεραν ότι οι συναντήσεις αυτές συνέβαλαν στην άρση τυχόν παρεξηγήσεων με ποσοστό 36,8% για το σύνολο του δείγματος και ακόμα μικρότερο ποσοστό αυτών που τόνισαν ότι συνέβαλε η ανάπτυξη προσωπικής επαφής πάρα πολύ στην αναθεώρηση κάποιων σκέψεων των διευθυντικών στελεχών (γράφημα 11).

Γράφημα 10: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων σχετικά με τις επιπτώσεις της προσωπικής επαφής των διευθυντικών στελεχών με τους εκπαιδευτικούς.



Γράφημα 11: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων σχετικά με τις επιπτώσεις της προσωπικής επαφής του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς για εκείνα τα διευθυντικά στελέχη που απάντησαν «πάρα πολύ» κατά περιοχή διεξαγωγής της έρευνας.



Σχετικά με την ανάπτυξη άτυπων συναντήσεων των μελών της σχολικής κοινότητας και εκτός της σχολικής μονάδας, αυτή επιδιώκεται «μερικές φορές» από την πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών του δείγματος (74,3%) και «πολλές φορές» σε μικρότερο ποσοστό (16,4%). Το ποσοστό αυτό είναι μεγαλύτερο στην περίπτωση των διευθυντικών στελεχών που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες του νομού Κορινθίας με ποσοστό 21,7% (πίνακας 16).

Μάλιστα για το σύνολο του δείγματος, τα διευθυντικά στελέχη τα οποία αναπτύσσουν άτυπες σχέσεις με τους συναδέλφους τους υποστήριξαν ότι οι συναντήσεις αυτές συνέβαλαν «πάρα πολύ» (38%) ή «πολύ» (42,1%) στη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των εκπαιδευτικών. Τέλος, η ανάπτυξη άτυπων σχέσεων συμβάλλει πολύ στην άρση κάποιων παρεξηγήσεων τόσο μεταξύ των εκπαιδευτικών (38,69%), όσο μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών (34,5%) (πίνακας 17). Όπως προκύπτει από τους

πίνακες κατανομών συχνοτήτων 18 και 19, τα ποσοστά αυτά δεν διαφοροποιούνται σημαντικά αν λάβουμε υπόψη την περιοχή διεξαγωγής της έρευνας.

Πίνακας 16: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς την ανάπτυξη άτυπων συναντήσεων των διευθυντικών στελεχών με τους εκπαιδευτικούς.

	% απαντήσεων		
	Σύνολο	Αττική	Κορινθία
Δεν απάντησαν	0,6	0,9	0
Καθόλου	8,8	9,9	6,7
Μερικές φορές	74,3	75,7	71,7
Πολλές φορές	16,4	13,5	21,7

Πίνακας 17: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς τις συνέπειες της πραγματοποίησης άτυπων συναντήσεων των διευθυντικών στελεχών με τους εκπαιδευτικούς (%).

Οι συναντήσεις βοήθησαν...	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Δεν απάντησαν
στη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών	1,8	1,8	7,0	42,1	38,0	9,4
στην άρση κάποιων παρεξηγήσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών	2,9	4,1	16,4	38,6	18,7	19,3
στην άρση κάποιων παρεξηγήσεων μεταξύ εκπαιδευτικών (-ου) και των διευθυντικών στελεχών	5,3	4,7	18,7	34,5	17,0	19,9

Πίνακας 18: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς τις συνέπειες της πραγματοποίησης άτυπων συναντήσεων των διευθυντικών στελεχών με τους εκπαιδευτικούς του δείγματος του νομού Αττικής (%).

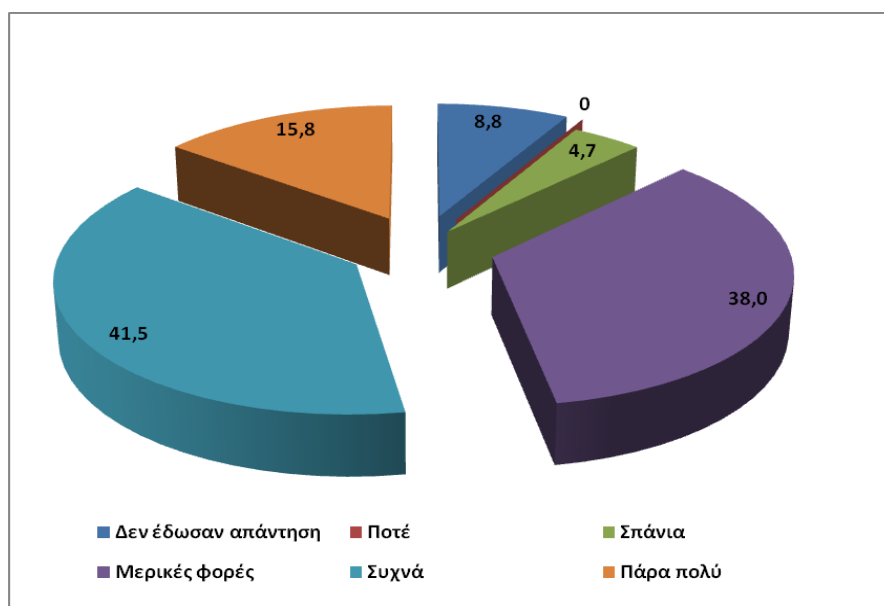
Οι συναντήσεις βοήθησαν...	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Δεν απάντησαν
στη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών	2,7	2,7	6,3	40,5	37,8	9,9
στην άρση κάποιων παρεξηγήσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών	4,5	1,8	13,5	43,2	18,0	18,9
στην άρση κάποιων παρεξηγήσεων μεταξύ εκπαιδευτικών (-ου) και των διευθυντικών στελεχών	7,2	3,6	18,9	36,9	14,4	18,9

Πίνακας 19: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς τις συνέπειες της πραγματοποίησης άτυπων συναντήσεων των διευθυντικών στελεχών με τους εκπαιδευτικούς του δείγματος του νομού Κορινθίας (%).

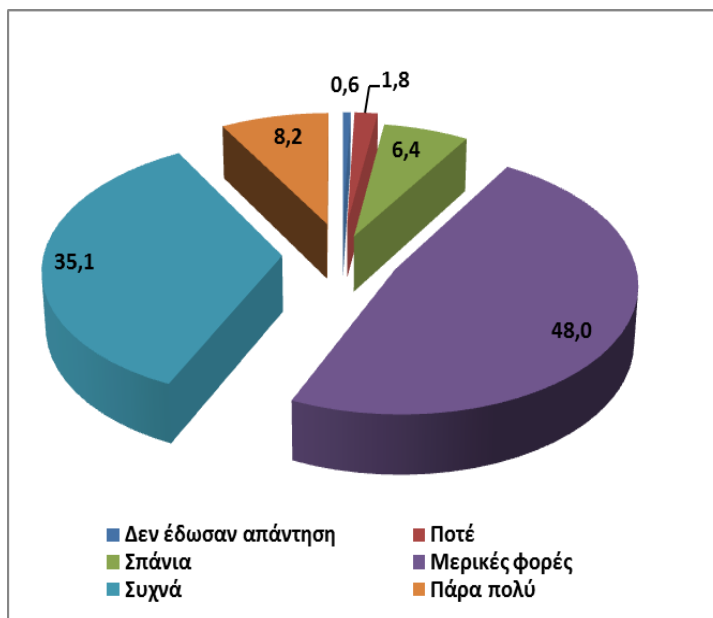
Οι συναντήσεις βοήθησαν...	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Δεν απάντησαν
στη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών	0	0	8,3	45,0	38,3	8,3
στην άρση κάποιων παρεξηγήσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών	0	8,3	21,7	30,0	20,0	20,0
στην άρση κάποιων παρεξηγήσεων μεταξύ εκπαιδευτικών (-ου) και των διευθυντικών στελεχών	1,7	6,7	18,3	30,0	21,7	21,7

Η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών με ποσοστό 41,5% επεσήμαναν ότι οι εκπαιδευτικοί επιδιώκουν «συχνά» να απευθύνονται στους ίδιους προκειμένου να επιλύσουν προσωπικά ή υπηρεσιακά τους προβλήματα (γράφημα 12). Το 35,1% των διευθυντικών στελεχών επεσήμαναν ότι «μερικές φορές» έχουν δώσει λύση σε προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι συνάδελφοί τους, ενώ το 12,3% «πολύ συχνά». Μάλιστα, τα διευθυντικά στελέχη τόνισαν ότι μεσολαβούν πολύ συχνά (12,3%) ή συχνά (42,7%) με σκοπό να επιλύσουν προβλήματα μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας (γράφημα 13). Τέλος, όπως προκύπτει από τον πίνακα κατανομής συχνοτήτων 20, η συχνότητα αυτή είναι μεγαλύτερη στην περίπτωση των σχολικών μονάδων των νομών Αττικής από ότι του νομού Κορινθίας

Γράφημα 12: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων σχετικά με τη συχνότητα με την οποία οι εκπαιδευτικοί απευθύνονται στους διευθυντές/ριες για να ζητήσουν τη βοήθειά τους για την επίλυση προσωπικών ή υπηρεσιακών προβλημάτων τους.



Γράφημα 13: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων σχετικά με τη συχνότητα μεσολάβησης των διευθυντικών στελεχών στην επίλυση προβλημάτων μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας.



Πίνακας 20: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς τη συχνότητα με τη συχνότητα μεσολάβησης των διευθυντικών στελεχών στην επίλυση προβλημάτων μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας κατά περιοχή διεξαγωγής της έρευνας.

NOMOS	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά	Δεν απάντησαν
Κορινθίας	1,2%	2,9%	17,5%	10,5%	2,9%	0,0%
Αττικής	0,6%	3,5%	30,4%	24,6%	5,3%	0,6%

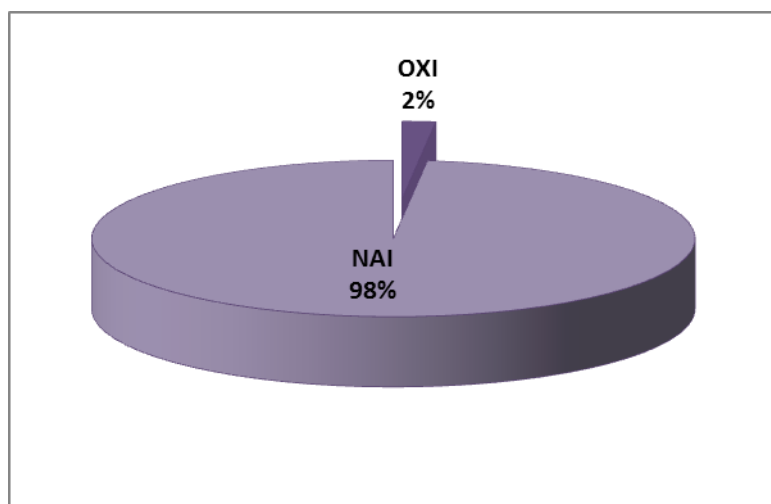
Από την πραγματοποίηση ελέγχου ανεξαρτησίας (One-way Anova), δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της συχνότητας ανάπτυξης άτυπων σχέσεων των διευθυντικών στελεχών (ερ. 20) και του φύλου του ερωτώμενου (ερ. 1) ($p\text{-value}=0,508>0,05$). Επίσης, βρέθηκε ότι τα έτη προϋπηρεσίας του ερωτώμενου ως διευθυντικό στέλεχος στο συγκεκριμένο σχολείο (ερ. 5ε) δεν ασκούν στατιστικά σημαντική επίδραση στη συχνότητα με την οποία τα διευθυντικά στελέχη επιδιώκουν να συνάπτουν άτυπες σχέσεις με τους συναδέλφους τους και εκτός σχολικού περιβάλλοντος (ερ. 20) ($p\text{-value}=0,377>0,05$). Τέλος, η συχνότητα σύναψης άτυπων σχέσεων δεν διαφοροποιείται στατιστικά ανάλογα με την περιοχή διεξαγωγής της έρευνας ($p\text{-value}=0,069>0,05$).

Στατιστικά σημαντική και θετική βρέθηκε η σχέση μεταξύ της συχνότητας σύναψης άτυπων σχέσεων του διευθυντικού στελέχους με τους εκπαιδευτικούς (ερ. 20) και της συχνότητας με την οποία οι εκπαιδευτικοί απευθύνονται στο διευθυντικό στέλεχος για την επίλυση των προβλημάτων τους (ερ. 22) ($p\text{-value}=0,0001<0,05$). Συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται η συχνότητα με την οποία τα διευθυντικά στελέχη επιδιώκουν να αναπτύσσουν άτυπες σχέσεις με τους συναδέλφους τους τόσο αυξάνεται και η συχνότητα με την οποία οι εκπαιδευτικοί ζητούν από τα διευθυντικά στελέχη να μεσολαβούν για την επίλυση προσωπικών ή υπηρεσιακών ζητημάτων τους.

5.Στοιχεία συνεργασίας σχολείου-οικογένειας

Ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική άσκηση των διοικητικών καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών χαρακτηρίζεται η ανάπτυξη συνεργασίας με το σύλλογο γονέων της σχολικής μονάδας (ερ.25). Το 98% των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στη δειγματοληψία έχουν σύλλογο γονέων (γράφημα 14). Σε σχετική ερώτηση (26) τα διευθυντικά στελέχη δήλωσαν στην πλειοψηφία τους «πολύ» (43,3%) και «πάρα πολύ» (20,5%) ικανοποιημένοι με τη συνεργασία με τους γονείς των μαθητών. Μάλιστα, τα διευθυντικά στελέχη των σχολείων του νομού Κορινθίας είναι σε μεγαλύτερο ποσοστό «πολύ» και «πάρα πολύ» ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους με τους συλλόγους γονέων σε σχέση με τα διευθυντικά στελέχη του δείγματος του νομού Αττικής (πίνακας 21).

Γράφημα 14: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς τη λειτουργία συλλόγου γονέων και κηδεμόνων στη σχολική μονάδα.



Πίνακας 21: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς τον βαθμό ικανοποίησης με το επίπεδο συνεργασίας του σχολείου με τους γονείς των μαθητών.

	% απαντήσεων		
	Σύνολο	Αττική	Κορινθία
Δεν απάντησαν	2,3	2,7	6,7
Καθόλου	2,9	4,5	0
Λίγο	6,4	9,9	0
Μέτρια	24,6	26,1	21,7
Πολύ	43,3	38,7	51,7
Πάρα πολύ	20,5	18,0	20,0

Όσοι εκ των διευθυντικών στελεχών χαρακτήρισαν ικανοποιητική τη συνεργασία τους με τους γονείς των μαθητών («πολύ» ή «πάρα πολύ») ανέφεραν ότι συνεργάστηκαν με τους γονείς κυρίως για την αντιμετώπιση προβλημάτων στη λειτουργία του σχολείου (52,6%) καθώς και την οργάνωση παιδαγωγικών συναντήσεων και καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων (50,3%) και σε μικρότερο ποσοστό (27,5%) για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών σχετικών με την προστασία του περιβάλλοντος (πίνακας 22).

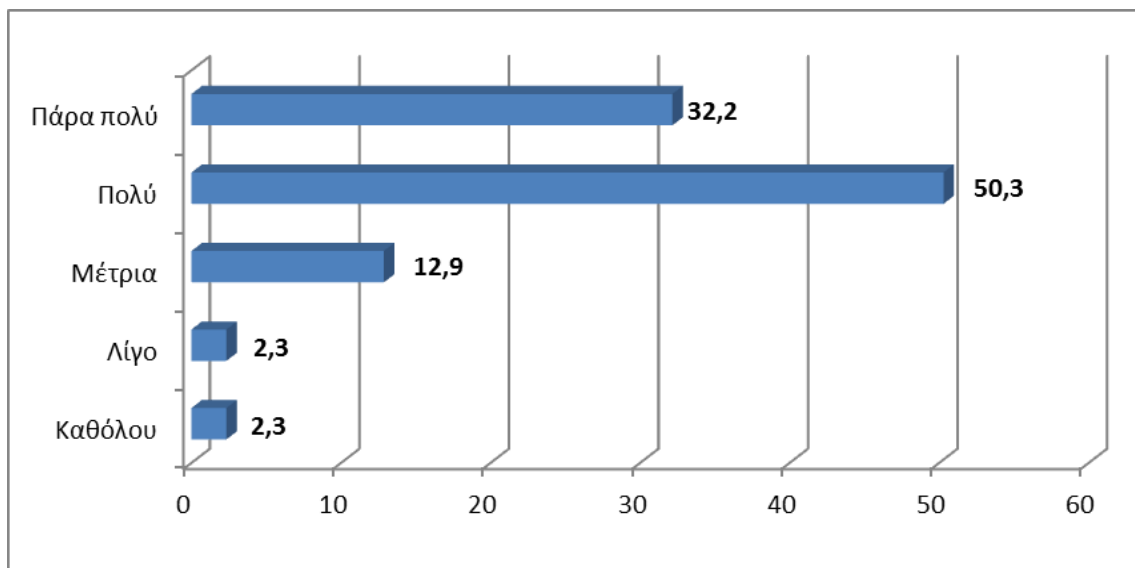
Πίνακας 22: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς τα θέματα συνεργασίας του σχολείου με τους γονείς των μαθητών σύμφωνα με τα διευθυντικά στελέχη που δήλωσαν «πολύ» ή «πάρα πολύ» ικανοποιημένοι από τη συνεργασία αυτή (δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μια απαντήσεων).

	% απαντήσεων
Οργάνωση παιδαγωγικών συναντήσεων	33,9
Οργάνωση καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων (θέατρο, μουσική, ζωγραφική)	50,3
Οργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων	43,3
Πρωτοβουλίες για θέματα περιβάλλοντος	27,5
Αντιμετώπιση προβλημάτων στη λειτουργία του σχολείου	52,6
Εκθέσεις βιβλίων	21,1
Άλλο θέμα συνεργασίας	4,7

Επιπρόσθετα, στατιστικά σημαντική βρέθηκε η σχέση μεταξύ του βαθμού ικανοποίησης των διευθυντικών στελεχών από το επίπεδο συνεργασίας με τους γονείς των μαθητών (ερ. 26) και της πεποίθησης ότι ο βαθμός αυτής της συνεργασίας διευθυντικών στελεχών και γονέων συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (ερ.28) ($p\text{-value}<0,05$).

Γεγονός είναι ότι τα διευθυντικά στελέχη του δείγματος αναγνωρίζουν ότι η συνεργασία τους με τους γονείς συμβάλει πολύ (50,3%) και πάρα πολύ (32,2%) στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (γράφημα 15).

Γράφημα 15: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων σχετικά με τη συμβολή του βαθμού συνεργασίας των διευθυντικών στελεχών με τους γονείς στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

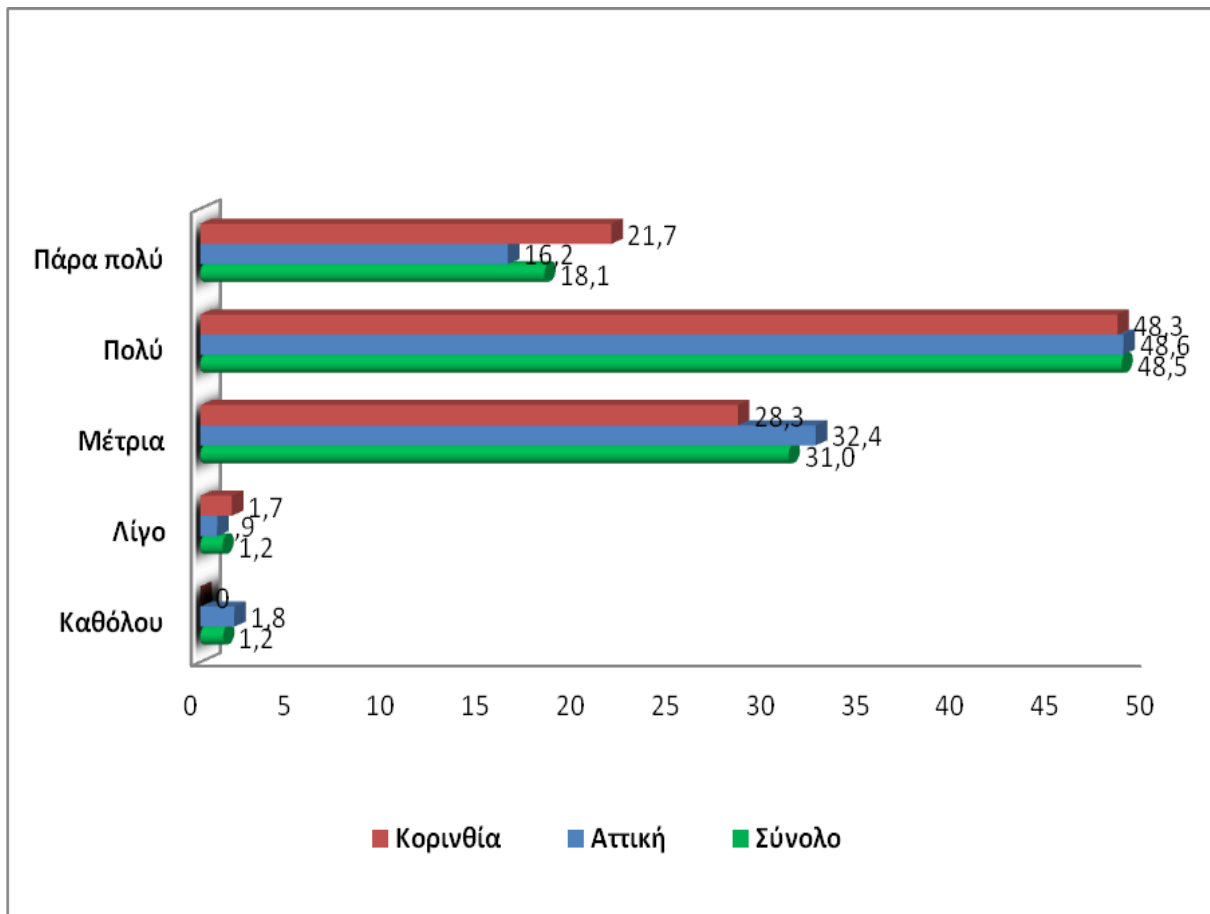


Η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών, ανεξαρτήτως περιοχής διεξαγωγής της έρευνας, επεσήμανε ότι οι προγραμματισμένες συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών πραγματοποιούνται κυρίως με πρωτοβουλία του ίδιου του διευθυντικού στελέχους και δευτερευόντως με πρωτοβουλία του πρόεδρου του συλλόγου των γονέων, με την τάση αυτή να είναι εντονότερη στην περίπτωση των σχολικών μονάδων του νομού Κορινθίας (πίνακας 23). Μάλιστα, η ανταπόκριση των γονέων στις προσκλήσεις των διευθυντικών στελεχών με σκοπό την ενημέρωσή τους για την πρόοδο των παιδιών τους είναι πάρα πολύ μεγάλη και είναι εντονότερη στον νομό Κορινθίας από ότι στην περιοχή του νομού Αττικής (γράφημα 16).

Πίνακας 23: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς το ποιος λαμβάνει την πρωτοβουλία για τις συναντήσεις με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων κατά περιοχή διεξαγωγής της έρευνας (δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μια απαντήσεων).

	% απαντήσεων		
	Σύνολο	Αττική	Κορινθία
Ο ίδιος ο διευθυντής/ρια του σχολείου	84,8	80,2	93,3
Ο πρόεδρος του συλλόγου γονέων	36,3	28,8	50,0
Άλλος	4,1	6,3	0

Γράφημα 16: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων σχετικά με την ανταπόκριση των γονέων στις προσκλήσεις του σχολείου με σκοπό την ενημέρωσή τους για την πρόοδο των παιδιών τους κατά περιοχή διεξαγωγής της έρευνας (%)



Στατιστικά σημαντική και θετική βρέθηκε η σχέση μεταξύ της ανταπόκρισης των γονέων στις προσκλήσεις του σχολείου για την ενημέρωσή τους για την πρόοδο των παιδιών τους (ερ.30) και του βαθμού ικανοποίησης των διευθυντικών στελεχών από το επίπεδο συνεργασίας του σχολείου με τους γονείς των μαθητών (ερ.26) ($p\text{-value}=0,0001<0,05$). Συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται η συχνότητα με την οποία οι γονείς ανταποκρίνονται στις προσκλήσεις των εκπαιδευτικών για την ενημέρωσή τους για την πρόοδο των παιδιών τους, αυξάνεται και ο βαθμός ικανοποίησης των διευθυντικών στελεχών από τη συνεργασία τους με τους γονείς των μαθητών.

Όπως προκύπτει και από τον ακόλουθο πίνακα κατανομής συχνοτήτων, στην ερώτηση (31) σχετικά με τους παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν την καλή συνεργασία του σχολείου και της οικογένειας, η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών αναφέρει ως λόγο το ενδιαφέρον

των γονέων για το μέλλον των παιδιών τους, ανεξαρτήτως περιοχής διεξαγωγής της έρευνας. Ωστόσο, το 43,3% των διευθυντικών στελεχών που υπηρετούν σε σχολεία του νομού Κορινθίας αναφέρουν ως εξίσου σημαντικό παράγοντα την προσπάθεια των εκπαιδευτικών να προσεγγίσουν τις οικογένειες των μαθητών, ενώ το 36,7% αποδίδει την καλή συνεργασία σχολείου και οικογένειας στην πρωτοβουλία των ίδιων των διευθυντικών στελεχών.

Πίνακας 24: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς την άποψη των διευθυντικών στελεχών για τους λόγους καλής συνεργασίας σχολείου και οικογένειας (δυνατότητα καταγραφής πολλαπλών απαντήσεων).

Απόψεις των διευθυντικών στελεχών	% απαντήσεων		
	Σύνολο	Αττική	Κορινθία
Στην προσπάθεια των ίδιων των διευθυντικών στελεχών	28,7	24,3	36,7
Στο μορφωτικό επίπεδο των γονέων	17,0	18,9	13,3
Στο ενδιαφέρον των γονέων για το μέλλον των παιδιών τους	58,5	57,7	60,0
Στην προσπάθεια των εκπαιδευτικών να προσεγγίσουν τις οικογένειες των μαθητών τους	35,7	31,5	43,3

6.Στοιχεία ηγετικής συμπεριφοράς ηγετικών στελεχών

Σχετικά με τα στοιχεία ηγετικής συμπεριφοράς των διευθυντικών στελεχών, η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών σε ποσοστό περίπου 81,9% δήλωσε ότι έχει συμβάλλει στην επίλυση συγκρούσεων στη σχολική μονάδα προτού αυτές μετατραπούν σε ανεξέλεγκτες καταστάσεις και το 75,4% θεωρεί ότι έχει συμμετάσχει παραδειγματικά σε δημιουργικές δραστηριότητες του σχολείου (ερ.32).

Ένα στα τρία διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων του νομού Κορινθίας έχει κρατήσει επικριτική στάση απέναντι σε συναδέλφους τους λόγω ελλιπούς εκτέλεσης των εντολών του, ενώ 85% των διευθυντικών στελεχών έδειξε κατανόηση σε συμπεριφορές των συναδέλφων τους.

Ωστόσο το ποσοστό αυτό είναι μικρότερο στην περίπτωση του δείγματος των διευθυντικών στελεχών του νομού Αττικής. Τέλος, ένα στα δύο διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων του νομού Αττικής επισήμανε ότι ανέλαβε την ευθύνη για σχολικές δράσεις

που δεν πήγαν κατ' ευχήν και το 53,2% ανέπτυξε προσωπικές επαφές τους συναδέλφους του (πίνακας 25).

Πίνακας 25: Ποσοστιαία κατανομή συχνοτήτων ως προς τις δραστηριότητες/αποφάσεις των διευθυντών/ριών ως διοικητικά στελέχη της σχολικής μονάδας (δυνατότητα καταγραφής πολλαπλών απαντήσεων).

	% απαντήσεων		
	Σύνολο	Αττική	Κορινθία
Επιδύσατε γρήγορα συγκρούσεις (π.χ. μεταξύ εκπαιδευτικών ή μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων κ.α) προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες;	81,9	79,3	86,7
Κρατήσατε επικριτική στάση απέναντι σε εκπαιδευτικούς-συναδέλφους σας για την ελλιπή εκτέλεση εντολών;	25,7	22,5	31,7
Αναλάβατε τις ευθύνες σας για σχολική (ες) δραστηριότητες που δεν πήγαν κατ' ευχήν;	53,2	57,7	45,0
Αναπτύξατε «ομάδες εργασίας» με εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για την περάτωση δημιουργικών δραστηριοτήτων;	58,5	48,6	76,7
Κάνετε προσωπικές επαφές και συνδέεστε στενά με τους εκπαιδευτικούς- συναδέλφους σας;	54,4	53,2	56,7
Ηγείστε και συμμετέχετε με το παράδειγμά σας σε δημιουργικές δραστηριότητες του σχολείου σας;	75,4	69,4	86,7
Δείζατε κατανόηση για τους εκπαιδευτικούς- συνεργάτες σας και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιήσατε παράδειγμα από τις δικές σας εμπειρίες για να βοηθήσετε τους συναδέλφους σας να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους;	72,5	65,8	85,0

7. Εκτίμηση οικονομετρικών υποδειγμάτων των διευθυντών

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εκτίμησης υποδειγμάτων παλινδρόμησης προκειμένου να προσδιοριστούν οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν στατιστικά:

- (i) Την πιθανότητα ένα διευθυντικό στέλεχος να αντιμετωπίζει δυσκολίες στην άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων (ερ.12) (1^ο Υπόδειγμα).
- (ii) Την πεποίθηση των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τον βαθμό αποτελεσματικότητας της συνεργασίας με τους γονείς των μαθητών για την λειτουργία της σχολικής μονάδας (ερ. 28) (2^ο Υπόδειγμα).

Στην εκτίμηση των προαναφερόμενων υποδειγμάτων ελήφθησαν υπόψη ως ανεξάρτητες μεταβλητές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών, τα έτη προϋπηρεσίας τους, η επιμόρφωσή τους καθώς και παράμετροι οι οποίοι αναφέρονται στην ανάπτυξη συνεργασίας και επικοινωνίας των διευθυντικών στελεχών με τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς των μαθητών.

7.1.Ανάλυση αποτελεσμάτων 1^{ου} υποδείγματος

Αρχικά εκτιμήθηκε υπόδειγμα παλινδρόμησης προκειμένου να προσδιοριστούν οι παράμετροι οι οποίοι επηρεάζουν ένα διευθυντικό στέλεχος στην αντιμετώπιση δυσκολιών κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων του. Συγκεκριμένα, το υπόδειγμα το οποίο εκτιμήθηκε είναι το ακόλουθο:

$$Dif_i = b_0 + b_1 age_i + b_2 gender_i + b_3 epd_i + b_4 atypes_i + b_5 lcon_i + b_6 etotal_i + b_7 ediet_i + b_8 bsyna_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

όπου “Dif” είναι η εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος η οποία λαμβάνει την τιμή 1 στην περίπτωση που το διευθυντικό στέλεχος δήλωσε ότι αντιμετωπίζει στο σχολείο δυσκολίες στην άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων και την τιμή 0 στην αντίθετη περίπτωση (ερ. 12).

Το σύνολο των υπολοίπων μεταβλητών, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως ανεξάρτητες είναι οι εξής:

- age: ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει την ηλικία του ερωτώμενου (ερ.3). gender: μεταβλητή η οποία εκφράζει το φύλο του ερωτώμενου και λαμβάνει την τιμή 1 στην περίπτωση που είναι άνδρας και την τιμή 0 στην περίπτωση που είναι γυναίκα (ερ.1).
- epd: μεταβλητή η οποία λαμβάνει την τιμή 1 όταν ο ερωτώμενος έχει μετά την εκλογή του ως διευθυντικό στέλεχος παρακολουθήσει επιμορφωτικό σεμινάριο σε διοικητικά θέματα και την τιμή 0 στην αντίθετη περίπτωση (ερ. 7).
- atypes: ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει τη συχνότητα με την οποία ένα διευθυντικό στέλεχος επιδιώκει άτυπες συναντήσεις με τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου με δική του πρωτοβουλία (ερ. 20).
- lcon: ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει τη συχνότητα με την οποία τα διευθυντικά στελέχη έχουν ιδιαίτερη συνομιλία με κάθε μέλος του συλλόγου πριν τις συνεδριάσεις προκειμένου να διαμορφώσουν σφαιρική εικόνα για τα σχολικά ζητήματα (ερ. 15).
- etotal: ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας του ερωτώμενου (ερ. 5α).

- ediet: ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει τα έτη προϋπηρεσίας του ερωτώμενου σε διευθυντική θέση (ερ. 5δ).
- bsyna: ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει την άποψη του διευθυντικού στελέχους σχετικά με το κατά πόσο ο βαθμός συνεργασίας με τους γονείς των μαθητών συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (ερ. 28).
- ει τα σφάλματα εκτίμησης της παλινδρόμησης.

Τα αποτελέσματα της εκτίμησης της εξίσωσης (1) παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα και επιτρέπουν την καταγραφή των παραμέτρων που επηρεάζουν την αντιμετώπιση δυσκολιών στην άσκηση διοίκησης από τα διευθυντικά στελέχη.

Πίνακας 2.1: Υπόδειγμα εκτίμησης παλινδρόμησης για τους παράγοντες που προσδιορίζουν το εάν κάποιος διευθυντικό στέλεχος αντιμετωπίζει δυσκολίες στην άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων.

Ανεξάρτητες μεταβλητές	Εκτιμώμενος συντελεστής
Σταθερός όρος	3,552** (3,919)
age	0,042 (1,049)
gender	-0,168 (0,139)
epd	-0,199** (3,441)
atypes	-1,169*** (6,373)
lcon	-0,248** (2,490)
etotal	-0,141*** (4,643)
ediet	-0,015*** (3,069)
bsyna	-0,451** (2,607)
R ² (Nagelkerke)	18,6%
-2 Log likelihood	142,3

Σημείωση: Στις παρενθέσεις παρουσιάζεται η στατιστική Wald.

***, ** και *, υποδηλώνουν στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 1%, 5% και 10% αντίστοιχα.

Τα εμπειρικά αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική επίδραση της ηλικίας και του φύλου του ερωτώμενου στην πιθανότητα να

αντιμετωπίζει δυσκολίες στην άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων. Ωστόσο, τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων για θέματα που αφορούν τον τρόπο άσκησης διοίκησης της σχολικής μονάδας και της πιθανότητας ένα διευθυντικό στέλεχος να αντιμετωπίζει δυσκολίες στην άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% ($p\text{-value} < 0,05$). Μάλιστα από το αρνητικό πρόσημο του εκτιμώμενου συντελεστή για τη μεταβλητή «epd» προκύπτει ότι τα διευθυντικά στελέχη τα οποία είχαν παρακολουθήσει μετά την τοποθέτησή τους ως διευθυντικά στελέχη διοικητικά σεμινάρια είναι λιγότερο πιθανό να αντιμετωπίζουν προβλήματα στην άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων στο σχολείο σε σχέση με τους υπολοίπους.

Επίσης, βρέθηκε ότι τα διευθυντικά στελέχη τα οποία συνηθίζουν να αναπτύσσουν προσωπικές επαφές με τους εκπαιδευτικούς εντός του σχολικού ωραρίου προκειμένου να ανταλλάσσουν απόψεις για σχολικά ζητήματα («atypes») είναι εκείνα που δεν αντιμετωπίζουν δυσκολίες κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων. Η επίδραση αυτή βρέθηκε στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% ($p\text{-value} < 0,01$).

Ανάλογο συμπέρασμα προκύπτει και ως προς την πρωτοβουλία των διευθυντικών στελεχών να αναπτύσσουν ιδιαίτερη συνομιλία με τους εκπαιδευτικούς πριν από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων προκειμένου να έχουν σφαιρική εικόνα για τα θέματα τα οποία συζητούν («lcon»). Συγκεκριμένα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% ($p\text{-value} < 0,05$), εκτιμάται ότι οι όσο αυξάνεται η συχνότητα με την οποία τα διευθυντικά στελέχη αναπτύσσουν διάλογο με τους συναδέλφους τους πριν τις συνεδριάσεις του συλλόγου τόσο λιγότερο πιθανό είναι να αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην άσκηση των διοικητικών τους αρμοδιοτήτων. Με άλλα λόγια η συχνότητα επικοινωνίας των διευθυντικών στελεχών με τους εκπαιδευτικούς, διευκολύνει τους διευθυντές και υποδιευθυντές ως προς την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους και τη διαμόρφωση σφαιρικής αντίληψης για τα σχολικά ζητήματα.

Επιπρόσθετα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% ($p\text{-value} < 0,01$) βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και της πιθανότητας να αντιμετωπίζει δυσκολίες στην άσκηση των καθηκόντων του. Δηλαδή, όσο αυξάνονται τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας τόσο λιγότερο πιθανό είναι το διευθυντικό στέλεχος να αντιμετωπίζει προβλήματα στην άσκηση των αρμοδιοτήτων του. Αντίστοιχα, στατιστικά σημαντική και αρνητική είναι η σχέση που συνδέει τα έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντικό στέλεχος («ediet») και την πιθανότητα το διευθυντικό στέλεχος να αντιμετωπίζει πρόβλημα

στην άσκηση των καθηκόντων του. Δηλαδή, όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας σε διευθυντική θέση τόσο λιγότερο πιθανό είναι το διευθυντικό στέλεχος να αντιμετωπίζει πρόβλημα άσκησης των αρμοδιοτήτων του.

Τέλος, ο βαθμός συνεργασίας του διευθυντικού στελέχους με τους γονείς ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα άσκησης των διοικητικών ευθυνών του, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% ($p\text{-value} < 0,05$). Δηλαδή, τα διευθυντικά στελέχη οι οποίοι θεωρούν ότι η συνεργασία τους με τους γονείς είναι πάρα πολύ αποτελεσματική είναι πιθανότερο να μην αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την εκτέλεση των διοικητικών τους αρμοδιοτήτων. Για το συγκεκριμένο υπόδειγμα παλινδρόμησης ο συντελεστής προσδιορισμού ισούται με 0,186. Αυτό σημαίνει ότι το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών ερμηνεύουν το 18,6% της πιθανότητας κάποιο διευθυντικό στέλεχος να αντιμετωπίζει προβλήματα με τη διοίκηση της σχολικής μονάδας.

7.2.Ανάλυση αποτελεσμάτων 2^{ου} υποδείγματος

Στη συνέχεια εκτιμήθηκε υπόδειγμα παλινδρόμησης προκειμένου να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών οι οποίοι έχουν παρακολουθήσει επιμορφωτικό σεμινάριο σε διοικητικά θέματα και θεωρούν ότι ο βαθμός συνεργασίας με τους γονείς συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου .

Το υπόδειγμα το οποίο εκτιμήθηκε είναι το εξής:

$$B_{\text{syna}_i} = b_0 + b_1 \text{age}_i + b_2 \text{gender}_i + b_3 \text{epafi}_i + b_4 \text{ediet}_i + b_5 \text{know}_i + b_6 \text{ve}_i + b_7 \text{atypes}_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

όπου «Bsyna» είναι η εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος η οποία είναι ποσοτική μεταβλητή που εκφράζει την άποψη του διευθυντικού στελέχους σχετικά με το κατά πόσο ο βαθμός συνεργασίας με τους γονείς των μαθητών συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (ερ. 28).

Το σύνολο των υπολοίπων μεταβλητών, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως ανεξάρτητες είναι οι εξής:

- age: ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει την ηλικία του ερωτώμενου (ερ.3).
- gender: μεταβλητή η οποία λαμβάνει την τιμή 1 όταν ο ερωτώμενος είναι άνδρας και την τιμή 0 όταν είναι γυναίκα (ερ.1).

- epafi: ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει τα έτη προϋπηρεσίας του διευθυντικού στελέχους σε ολόημερο δημοτικό σχολείο .
- ediet: ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει τα έτη προϋπηρεσίας του ερωτώμενου σε διευθυντική θέση (ερ. 5δ).
- know: ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει το κατά πόσο οι γνώσεις που απέκτησαν τα διευθυντικά στελέχη από την επιμόρφωσή τους συμβάλλει στο να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στα διευθυντικά τους καθήκοντα (ερ. 9).
- ve: μεταβλητή η οποία λαμβάνει την τιμή 1 στην περίπτωση η συνεργασία γονέων και σχολείου αφορούσε την αντιμετώπιση προβλημάτων στη λειτουργία του σχολείου και την τιμή 0 στην αντίθετη περίπτωση (ερ. 27ε).
- atypes: ποσοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει τη συχνότητα με την οποία ένα διευθυντικό στέλεχος επιδιώκει άτυπες συναντήσεις με τους εκπαιδευτικούς εκτός σχολικού ωραρίου με δική του πρωτοβουλία (ερ. 20).
- ε_i τα σφάλματα εκτίμησης της παλινδρόμησης.

Τα αποτελέσματα της εκτίμησης της εξίσωσης (2) παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα και επιτρέπουν την καταγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν την άποψη των διευθυντικών στελεχών ότι η συνεργασία τους με τους γονείς των μαθητών συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Πίνακας 2.2: Υπόδειγμα εκτίμησης παλινδρόμησης για τα χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών που θεωρούν ότι ο βαθμός συνεργασίας τους με τους γονείς συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Ανεξάρτητες μεταβλητές	Εκτιμώμενος συντελεστής
Σταθερός όρος	2,531*** (10,543)
age	-0,142 (-1,086)
gender	0,226* (1,891)
epafi	-0,182 (-1,832)
ediet	0,006*** (3,462)
know	0,002** (3,205)
ve	0,490*** (3,989)
atypes	0,517*** (4,525)
R² (adj)	27,3%

Σημείωση: Στις παρενθέσεις παρουσιάζεται η στατιστική t.

***, ** και *, υποδηλώνουν στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 1%, 5% και 10% αντίστοιχα.

Όπως προκύπτει από τον προαναφερόμενο πίνακα, η ηλικία των διευθυντικών στελεχών δεν επηρεάζει στατιστικά την άποψη τους σχετικά με τη συμβολή της συνεργασίας γονέων και σχολείου για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Αντίστοιχα, η ανάπτυξη προσωπικής επαφής των διευθυντικών στελεχών με τους εκπαιδευτικούς («εραfi») δεν επηρεάζει στατιστικά την άποψή τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας με τους γονείς για την επίλυση σχολικών ζητημάτων. Το σύνολο των υπολοίπων ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντικές, δηλαδή ερμηνεύουν την πεποίθηση των διευθυντικών στελεχών ότι η συνεργασία τους με τους γονείς των μαθητών συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Συγκεκριμένα, τα εμπειρικά αποτελέσματα δείχνουν ότι οι άνδρες διευθυντές πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες ότι η συνεργασία με τους γονείς συμβάλλει πάρα πολύ στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 10% ($p\text{-value} < 0,10$). Επίσης, βρέθηκε ότι τα διευθυντικά στελέχη που συνηθίζουν να αναπτύσσουν προσωπικές επαφές με τους εκπαιδευτικούς εντός του σχολικού ωραρίου προκειμένου να ανταλλάσσουν απόψεις για σχολικά ζητήματα («atypes») πιστεύουν πάρα πολύ ότι ο βαθμός συνεργασίας με τους γονείς συμβάλλει πάρα πολύ στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Η επίδραση αυτή βρέθηκε στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% ($p\text{-value} < 0,01$).

Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ των συνολικών ετών προϋπηρεσίας των διευθυντικών στελεχών στη συγκεκριμένη θέση («ediet») και της πεποίθησης ότι η συνεργασία των διευθυντικών στελεχών με τους γονείς επηρεάζει πάρα πολύ την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Δηλαδή, όσο περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας έχει το διευθυντικό στέλεχος τόσο περισσότερο πιστεύει ότι η συνεργασία του με τους γονείς των μαθητών είναι σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία τους σχολείου ($p\text{-value} < 0,05$).

Ανάλογο συμπέρασμα προκύπτει και ως προς τον βαθμό συμβολής των γνώσεων που απέκτησαν από την διοικητική τους επιμόρφωση τα διευθυντικά στελέχη στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας («know»). Συγκεκριμένα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% ($p\text{-value} < 0,05$), εκτιμάται ότι τα διευθυντικά στελέχη τα οποία θεωρούν ότι οι γνώσεις που απέκτησαν από την παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων είναι

ουσιαστικές για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους είναι και εκείνοι που πιστεύουν ότι ο βαθμός συνεργασία; με το σύλλογο γονέων συμβάλλει πάρα πολύ στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Τέλος, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% ($p\text{-value} < 0,01$) βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση της συνεργασίας του διευθυντικού στελέχους με τον σύλλογο γονέων για την αντιμετώπιση προβλημάτων που έχουν σχέση με το σχολείο και στην πεποίθηση ότι η συνεργασία με τους γονείς των μαθητών συμβάλλει αποτελεσματικά στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Δηλαδή, τα διευθυντικά στελέχη τα οποία είχαν συνεργαστεί με τον σύλλογο γονέων για την αντιμετώπιση σχολικών ζητημάτων θεωρούν ότι ο βαθμός συνεργασίας των διευθυντικών στελεχών με τους γονείς μπορεί να συμβάλλει πάρα πολύ στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Ο συντελεστής προσδιορισμού για τη συγκεκριμένη παλινδρόμηση ισούται με 0,273. Αυτό σημαίνει ότι το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών ερμηνεύουν το 27,3% της πεποίθησης των διευθυντικών στελεχών ότι ο βαθμός συνεργασίας με τους γονείς των μαθητών συμβάλλει πολύ στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.Περίληψη

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθεται η ερμηνεία των ευρημάτων από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων η οποία έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων θα ακολουθήσει τη δομή της στατιστικής μας ανάλυσης, δηλαδή πρώτα η ανάλυση των δημογραφικών και εκπαιδευτικών δεδομένων του δείγματος, έπειτα η ανάλυση των λειτουργικών χαρακτηριστικών των διευθυντικών στελεχών που συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας και, τέλος, η ανάλυση των απόψεων των διευθυντικών στελεχών σχετικά με το ρόλο τους για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου.

2. Γενικά στοιχεία.

Σκοπός της παρούσας έρευνας, όπως διατυπώθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, ήταν να δείξει κατά πόσο τα διευθυντικά στελέχη της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των νομών Αττικής και Κορινθίας συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων τους, καθώς και να εξετάσει ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα στις σχολικές μονάδες. Οι διερευνηθέντες παράγοντες μας έδωσαν την υφιστάμενη εικόνα του ρόλου που ασκούν τα διευθυντικά στελέχη στην λειτουργία των σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στους νομούς Αττικής και Κορινθίας, αντίστοιχα.

Διαπιστώσαμε ότι τα διευθυντικά στελέχη σήμερα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση των δημοτικών σχολείων των συγκεκριμένων νομών: α) στερούνται κατάρτισης και επιμόρφωσης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης β) δεν υπάρχει σωστός προγραμματισμός για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων διοικητικής κατάρτισής τους, είτε γιατί δεν ενημερώνονται είτε γιατί δεν πραγματοποιούνται γ) η συνεχής και διαρκώς αυξανόμενη γραφειοκρατική εργασία καθίσταται αρνητική για την εκτέλεση και των διδακτικών υποχρεώσεων τους γ) το φύλο εξακολουθεί να αποτελεί τροχοπέδη στις αστικές περιοχές για την ανάληψη διευθυντικών θέσεων δ) οι καλές σχέσεις με τους συλλόγους γονέων και κηδεμόνων λειτουργεί ικανοποιητικά ακόμα και στην ανάληψη υποχρεώσεων που έπρεπε να καλύπτονται από την Πολιτεία .και ε) η επικοινωνία τους με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων μειώνει τις προστριβές και δημιουργεί θετικό κλίμα συνεργασίας στο σχολείο που ηγούνται.

Τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο επιβεβαίωσαν όλες σχεδόν τις επιμέρους υποθέσεις. Πιο συγκεκριμένα, από τη συνολική θεώρηση των επιμέρους ευρημάτων προκύπτουν οι κάτωθι διαπιστώσεις:

3.Ποιοτική ανάλυση των δημογραφικών και εκπαιδευτικών δεδομένων των διευθυντικών στελεχών

Ως προς τη στελέχωση των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης η έρευνά μας έδειξε , ότι η πλειοψηφία (54,1%) των διευθυντικών στελεχών στον νομό Αττικής είναι άντρες ενώ στον νομό Κορινθίας οι γυναίκες εκπαιδευτικοί καταλαμβάνουν διευθυντική θέση σε ποσοστό 53,3% και μάλιστα είναι έγγαμοι στην πλειοψηφία τους (72,5%) . Το εύρημα αυτό που επαληθεύει μερικώς την Υ1 ερευνητική μας υπόθεση, μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι η κατάληψη των διευθυντικών θέσεων στην διοικητική ιεραρχία της εκπαίδευσης ακόμα και σήμερα αποτελεί προνόμιο των ανδρών (,Σαΐτη & Μιχόπουλος,2005,Αλεξίου,2006, Προκοπιάδου,2009). Αν και το (63%) του συνόλου των εκπαιδευτικών στη δημόσια ελληνική πρωτοβάθμια εκπαίδευση αποτελείται από γυναίκες, εντούτοις μόνο το (46,2%) κατέχει διευθυντική θέση (Σαΐτης,2001:68 κ.α). Το φαινόμενο της μειωμένης εκπροσώπησης από το γυναικείο φύλο στα ανώτερα επίπεδα της εκπαιδευτικής διοίκησης παρουσιάζεται και σε άλλα εκπαιδευτικά συστήματα άλλων χωρών (Bradley,1989, Σαΐτη, 2000, Χαραλαμπίδου-Σολωμή,2002,Δαράκη,2008, Σαΐτη και Σαΐτης ,2012). Αυτό επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα των τοποθετήσεων των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του 2011 στον νομό Αττικής, όπου οι αιτήσεις που έκαναν οι άνδρες ήταν περισσότερες από τις αντίστοιχες των γυναικών.

Αξιοσημείωτο εύρημα στην έρευνά μας είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία (67,8%) των διευθυντικών στελεχών ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από 41 έως 50 ετών το 28,7% του δείγματος είναι άνω των 51 ετών, το 2,9% έχει ηλικία 31-40 και μόνο ένας είναι κάτω από 30 ετών που υπηρετεί σε μονοθέσιο. Το εύρημα αυτό δεν αποτελεί έκπληξη αφού η σχετική νομοθεσία (ν.3840/2010) θέτει ως βασικό κριτήριο για την κάλυψη της θέσης του διευθυντή οκταετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία. Άλλωστε σχετικές έρευνες συμφωνούν με τα δικά μας αποτελέσματα (Σαΐτης ,2001, Σαΐτη & Μιχόπουλος,2005,Σαΐτη και Σαΐτης ,2012) ότι δηλαδή η επιλογή των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης γίνεται κατά κανόνα με βάση την «αρχαιότητα»

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης και το εύρημα σύμφωνα με το οποίο η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης (96,5%) έχει συνολική υπηρεσία άνω των 11 ετών. Αυτό δεν είναι παράξενο, γιατί ,όπως ειπώθηκε παραπάνω, η επιλογή των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης στηρίζεται κατά κανόνα στο κριτήριο της αρχαιότητας και κατ' επέκταση της εμπειρίας. Στην Ελλάδα, σε αντίθεση με τα ισχύοντα σε άλλες χώρες της Δύσης (π.χ. το Ηνωμένο Βασίλειο) όπου αντίστοιχη έρευνα έδειξε ότι η καταλληλότερη ηλικία για την ανάληψη της θέσης του υποδιευθυντή θεωρείται η ηλικία ανάμεσα στα 32 έως 45 έτη (Lawley,1988:44).

Ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων διευθυντών (55,6%) υπηρετεί στο σχολείο που είχε τοποθετηθεί από τις προηγούμενες κρίσεις στελεχών εκπαίδευσης (ν.3467/2006).Επίσης το 88,3% των υποδιευθυντών συνεχίζει και αυτό την προηγούμενη θητεία του. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνει εν μέρει την Υ₂ ερευνητική μας υπόθεση σύμφωνα με την οποία η μακρόχρονη παραμονή των διευθυντικών στελεχών στο ίδιο σχολείο δημιουργεί ευνοϊκότερες συνθήκες στην αποτελεσματική λειτουργία του . Περαιτέρω το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει τα χρόνια υπηρεσίας ως σημαντικό κριτήριο στην επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων.

Όσον αφορά τις σπουδές των ερωτηθέντων διευθυντικών στελεχών αξιοσημείωτο είναι ότι η πλειοψηφία του δείγματος 66,7% έχει μετεκπαίδευση, το 31% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 3,5% έχει διδακτορικό ,ενώ μόλις το 3,5% επί του συνόλου έχει εξειδικευτεί σε θέματα σχολικής διοίκησης. Ειδικότερα, το 36% των διευθυντικών στελεχών του νομού Αττικής έχει δεύτερο πτυχίο, το 41,4% μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και διδακτορικό το 4,5%. Τα αντίστοιχα ποσοστά για το δείγμα του νομού Κορινθίας είναι 25% ,11,7% και 1,7% .Σε ό,τι αφορά την εξειδίκευση σε θέματα σχολικής διοίκησης για τον νομό Κορινθίας είναι 5% και για το νομό Αττικής 2,7%(γράφημα 3). Η διαφοροποίηση αυτή πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι πολλοί ερωτώμενοι του νομού Κορινθίας δήλωσαν ως «εξειδίκευση» κάποια σεμινάρια μερικών ωρών που γίνονται από ορισμένους φορείς γιατί από τα στοιχεία μας προκύπτει ότι μόνο ένας από τους ερωτηθέντες διευθυντές έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών που οδηγεί σε εξειδίκευση .

Επιπλέον, η έρευνα έδειξε ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων έχει λάβει επιμόρφωση στις Νέες Τεχνολογίες επιπέδου 2 (πίνακας 3) σε ποσοστό 87,4% για τον νομό Αττικής και 80% για τον νομό Κορινθίας . Τα δύο παραπάνω ευρήματα καταδεικνύουν τη θέληση των διευθυντικών στελεχών να αποκτήσουν γνώσεις είτε από προσωπικό ενδιαφέρον είτε από τον ανταγωνισμό που επικρατεί για την κατάληψη μιας διευθυντικής θέσης.

4.Ανάλυση στοιχείων διοικητικής επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών

Αναφορικά με τη διοικητική κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών το 70,2% του συνόλου του δείγματος δεν είχαν παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα για τον τρόπο άσκησης του διοικητικού τους έργου μετά την εκλογή τους στη θέση του διευθυντικού στελέχους. Στον νομό Αττικής το ποσοστό αυτό ήταν 68,5% ενώ στον νομό Κορινθίας ήταν 73,3%. Από το εύρημα αυτό, που επαληθεύει την Υ₃ ερευνητική μας υπόθεση, γίνεται σαφές ότι ένας στους τρεις διευθυντές σχολικών μονάδων δεν ενημερώνεται συστηματικά σχετικά με την εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης. Το αποτέλεσμα αυτό που έρχεται σε συμφωνία με άλλες σχετικές έρευνες (Μπιντάκα,2006,Σιμιτζή,2009,Καραγιάννη,2011), σημαίνει έλλειμμα των διευθυντικών στελεχών στους τομείς της διοικητικής τους κατάρτισης.

Ως προς τη διάρκεια των επιμορφωτικών σεμιναρίων η έρευνά μας έδειξε ότι η επιμόρφωση ήταν μικρής χρονικής διάρκειας (μέχρι μία εβδομάδα) στοιχείο το οποίο καταδεικνύει το μειωμένο ενδιαφέρον της Πολιτείας για την αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων δεδομένου ότι η ικανή ηγεσία αποτελεί το βασικότερο παράγοντα προς την κατεύθυνση αυτή (Edmonds,1979,Καψάλης,2005, Σαΐτη και Σαΐτης,2012β).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης και το εύρημα σύμφωνα με το οποίο τέσσερα στα δέκα διευθυντικά στελέχη του νομού Αττικής δήλωσαν ότι τα επιμορφωτικά σεμινάρια άσκησης στη διοίκηση συνέβαλαν πολύ στην άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων ενώ στην περίπτωση του νομού Κορινθίας ήταν έξι στα δέκα διευθυντικά στελέχη. Η διαφοροποίηση αυτή πιθανόν να οφείλεται στον βαθμό δυσκολίας λειτουργίας των σχολικών μονάδων αφού το μέγεθος των σχολείων του νομού Αττικής είναι πολύ μεγαλύτερο από εκείνο του νομού Κορινθίας.

Σε ότι αφορά τα διευθυντικά στελέχη που παρακολούθησαν «λίγο» ή «καθόλου» επιμορφωτικά σεμινάρια διοίκησης ανέφεραν ως βασικό λόγο την απουσία τέτοιων προγραμμάτων στην περιοχή τους (νομός Αττικής 41,4% και νομός Κορινθίας 61,7%). Δευτερευόντως, τα διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων της Αθήνας ανέφεραν και άλλους λόγους της μη συμμετοχής τους σε σεμινάρια σχετικά με τη σχολική διοίκηση, όπως τη μη έγκαιρη ενημέρωσή τους για κάποιο αντίστοιχο πρόγραμμα (14,4%), και την υποβολή σχετικής αίτησης η οποία όμως δεν είχε γίνει δεκτή από την προϊστάμενη αρχή (11,7%). Τα αντίστοιχα ποσοστά για τον νομό Κορινθίας είναι 6,7% και 6,7%

5. Ποιοτική ανάλυση άσκησης των διοικητικών καθηκόντων

Ως προς το βαθμό δυσκολίας άσκησης των διοικητικών καθηκόντων η έρευνα έδειξε και για τους δύο νομούς ότι ένα στα τρία διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο έργο τους. Σε συνδυασμό με τα ερευνητικά δεδομένα που δείχνουν το ποσοστό επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών, η έρευνά μας έδειξε ότι τα διευθυντικά στελέχη τα οποία δεν έχουν επιμορφωθεί σε διοικητικά θέματα αντιμετώπιζαν σχετικές δυσκολίες. Το εύρημα αυτό, το οποίο επαληθεύει την Υ₄ ερευνητική μας υπόθεση, δεν είναι παράξενο, αφού οι διοικητικές γνώσεις των διευθυντικών στελεχών συμβάλλουν λογικά στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων.

Ως προς τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα διευθυντικά στελέχη η έρευνα έδειξε κατά σειρά κατάταξης:

- τον συνεχή και διαρκώς αυξανόμενο φόρτο της γραφειοκρατικής διεκπεραίωσης
- τον μεγάλο αριθμό των καθηγητών ειδικοτήτων που λόγω των συνεχών μετακινήσεων τους για να συμπληρώνουν ωράριο ,αναγκάζονται να πηγαίνουν σε περισσότερα του ενός σχολεία. Έτσι, οι εκπαιδευτικοί αυτοί δεν εναρμονίζονται με το σχολικό περιβάλλον του κάθε σχολείου και επιπλέον αρκετοί έχουν ελλείψεις στην παιδαγωγική τους κατάρτιση. Με το παραπάνω συμφωνεί και η έρευνα των Κυρίζογλου & Γρηγοριάδη (2005) βάσει της οποίας οι διευθυντές/ντριες υποστήριξαν ότι οι αρμόδιες διευθύνσεις εκπαίδευσης δεν τους παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη που επιθυμούν.
- τη συνεργασία σχολείου-ΟΤΑ, λόγω της περιορισμένης χρηματοδότησης των σχολικών μονάδων, της καθυστέρησης στην επίλυση προβλημάτων υλικοτεχνικής υποδομής αλλά και την επιλεκτική και άνιση μεταχείριση των διευθυντικών στελεχών ως προς τη διεύθυνση των προβλημάτων που προκύπτουν στις σχολικές τους μονάδες (Σαΐτης,2007)

Αναφορικά με τις ώρες διδασκαλίας, που πρέπει να διδάσκει ένα διευθυντικό στέλεχος, η έρευνα έδειξε ότι τέσσερα στα δέκα διευθυντικά στελέχη επιθυμούν την απαλλαγή από τα διδακτικά τους καθήκοντα και μόνο ένα στα δέκα διευθυντικά στελέχη δήλωσε ότι θέλει να διδάξει περισσότερες από 5 ώρες. Η διάσταση αυτή στις απόψεις των διευθυντικών στελεχών σημαίνει ότι: από τη μια μεριά υπάρχουν οι διευθυντές που δεν θέλουν να χάνουν την επαφή με τα διδακτικά τους καθήκοντα και επιπλέον να έχουν εικόνα της κάθε τάξης του σχολείου τους, και από την άλλη πλευρά υπάρχουν οι διευθυντές που, λόγω της ανυπαρξίας γραμματειακής υποστήριξης, δηλώνουν ότι δεν έχουν τον απαιτούμενο χρόνο να μουν στην τάξη.

Σε ό,τι αφορά την πραγματοποίηση διερευνητικών συναντήσεων το δείγμα της έρευνας έδειξε ότι δύο στα δέκα διευθυντικά στελέχη απαντούν «Πάντα» και έξι στα δέκα του συνόλου

των ερωτηθέντων απάντησε «Μερικές Φορές». Τα διευθυντικά στελέχη δηλαδή αναπτύσσουν επικοινωνία με κάθε μέλος του συλλόγου διδασκόντων προκειμένου να διαμορφώσουν σφαιρική εικόνα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τα προς συζήτηση θέματα του σχολείου.

Από τα αποτελέσματα τέτοιων διερευνητικών συναντήσεων η έρευνα έδειξε από «πολύ» έως «πάρα πολύ» ως πρώτο όφελος την ελαχιστοποίηση των προστριβών (65%) και ακολουθούν κατά σειρά κατάταξης: η ενεργοποίηση όλων των εκπαιδευτικών (58,5%) και η λήψη ομόφωνων αποφάσεων (56,7%). Το εύρημα αυτό δεν υποδηλώνει μόνο τις επικοινωνιακές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής σχολείου, αλλά καταδεικνύει και τη σημαντικότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Πραγματικά, η αμφίδρομη επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα αφού η φύση των εργασιών του σχολείου πραγματοποιείται μέσω λεκτικής ή μη λεκτικής επικοινωνίας. Άλλωστε σε σχετική έρευνα δίνεται λίγη προσοχή στην ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στον τομέα της επικοινωνίας (Σαϊτής & κ.α,2001). Περαιτέρω η αμφίδρομη επικοινωνία συντελεί στη λήψη ομόφωνων ομαδικών αποφάσεων στις σχολικές μονάδες (Υφαντή,2000,Γιαννακοπούλου,2008) , όπου τα προβλήματα των μονάδων αυτών είναι σύνθετα και απαιτείται συντονισμός και αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων φορέων.

Συγκρίνοντας τις απαντήσεις των διευθυντικών στελεχών και των δύο νομών παρατηρούμε τα εξής: Για τον νομό Αττικής η έρευνα έδειξε ότι **η προσωπική επαφή πριν από τις συνεδριάσεις** του συλλόγου διδασκόντων συμβάλει «πολύ» έως «πάρα πολύ»: στην ελαχιστοποίηση των προστριβών (38,6%), στην ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών (36,9%) και στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων (31,2%). Τα αντίστοιχα ποσοστά για τον νομό Κορινθίας είναι 26,3%,21,7% και 24,5%. Από το εύρημα αυτό βλέπουμε ότι στον νομό Αττικής τα διευθυντικά στελέχη έρχονται περισσότερο σε προσωπική επαφή με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους στον νομό Κορινθίας. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στην οργανικότητα των σχολείων όπου στον νομό Αττικής οι εκπαιδευτικοί μένουν αρκετά χρόνια σε ένα σχολείο και επιπλέον υπάρχει μεγάλος αριθμός εκπαιδευτικών. Αντίθετα στον νομό Κορινθίας, όπως και σε άλλες ημιαστικές και αγροτικές περιοχές της χώρας ,οι μετακινήσεις των εκπαιδευτικών είναι πολύ συχνές είτε γιατί είναι αποσπασμένοι ή τέλος επειδή διορίζονται ως αναπληρωτές.(Σαϊτής,2000) Έτσι, οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι ουσιαστικές και προσωπικές στον νομό Αττικής ενώ στην περίπτωση του νομού Κορινθίας επικρατεί η τυπικότητα στις σχέσεις των εκπαιδευτικών. Ένας άλλος ακόμη λόγος που πιθανόν συντελεί στην διαφοροποίηση είναι ότι τα σχολεία του νομού Κορινθίας είναι επανδρωμένα με λιγότερους εκπαιδευτικούς.

Ως προς τη μορφή των αποφάσεων που λαμβάνονται στο σύλλογο διδασκόντων το δείγμα της έρευνας για τον νομό Αττικής έδειξε ως πρώτη μορφή τις ομόφωνες αποφάσεις (46,8%) και ακολουθούν κατά σειρά κατάταξης: η κατά πλειοψηφία αποφάσεις (29,7%) και οι συμβιβαστικές αποφάσεις (4,5%). Τα αντίστοιχα ποσοστά για τον νομό Κορινθίας είναι 55%, 20% και 6%. Συγκρίνοντας τα παραπάνω στοιχεία παρατηρούμε ότι το ποσοστό των ομόφωνων αποφάσεων στον νομό Κορινθίας είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο ποσοστό στον νομό Αττικής.

Αναφορικά με την προσωπική επαφή των διευθυντών-ντριών με τους εκπαιδευτικούς των σχολείων τους για εκπαιδευτικά θέματα **εκτός του σχολικού ωραρίου**, η έρευνά μας για τον νομό Κορινθίας έδειξε ότι ένα στα τρία διευθυντικά στελέχη ανταλλάσσουν σκέψεις με τους εκπαιδευτικούς τους. Το αντίστοιχο εύρημα για τον νομό Αττικής είναι έξι στα δέκα διευθυντικά στελέχη. Από τα στοιχεία αυτά παρατηρούμε ότι τα ποσοστά του νομού Κορινθίας είναι χαμηλότερα από τα αντίστοιχα ποσοστά του νομού Αττικής. Η διαφοροποίηση αυτή πιθανόν να οφείλεται στην οργανικότητα των σχολικών μονάδων αφού όπως αναφέραμε στις αγροτικές και ημιαστικές περιοχές τα σχολεία έχουν λιγότερους εκπαιδευτικούς.

Σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα άτυπων συναντήσεων των διευθυντικών στελεχών με τους συναδέλφους τους εκπαιδευτικούς, η έρευνα για τον νομό Κορινθίας έδειξε, ως σημαντικότερο όφελος από «πολύ» μέχρι «πάρα πολύ», τη δημιουργία αμφίδρομης επικοινωνίας (58,3%) και ακολουθούν κατά σειρά κατάταξης: η άρση τυχόν παρεξηγήσεων (45%), η ενίσχυση της συνεκτικότητας της σχολικής μονάδας (41,7%) και η αναθεώρηση κάποιων σκέψεων (21,7%). Τα αντίστοιχα ποσοστά για τον νομό Αττικής είναι 38,7%, 32,4%, 27,9% και 14,4%. Συγκρίνοντας τα παραπάνω στοιχεία γίνεται σαφές ότι στα σχολεία του νομού Κορινθίας εφαρμόζεται περισσότερο η άτυπη επικοινωνία σε σύγκριση με τα σχολεία του νομού Αττικής. Η μορφή αυτή επικοινωνίας δεν βοηθά μόνο στην λήψη καλύτερων ομαδικών αποφάσεων αλλά και «στη δημιουργία ενός καλού εργασιακού κλίματος, στη βελτίωση των σχέσεων του προσωπικού» (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012, α:214). Ίσως η εξήγηση για τη διαφοροποίηση αυτή να είναι πάλι η ίδια, όπως προηγουμένως, αρκεί να δεχθούμε ότι, λόγω του μικρότερου αριθμού διδασκόντων τα μικρά και μεσαία σχολεία (2/θέσια-8/θέσια) αντιμετωπίζουν συνήθως λιγότερα προβλήματα λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Σχετικά με τις φιλικές συναντήσεις (π.χ. συνεστιάσεις) όλων των εκπαιδευτικών **εκτός του σχολικού ωραρίου** το δείγμα της έρευνας για τον νομό Κορινθίας έδειξε ότι η συντριπτική πλειοψηφία (93,4%) των διευθυντικών στελεχών δήλωσε, από «μερικές» μέχρι «πολλές φορές», ότι πραγματοποιούνται τέτοιου είδους συναντήσεις. Το αντίστοιχο ποσοστό για τον νομό

Αττικής ήταν (89,7%). Από τη σύγκριση των ποσοστών βλέπουμε ότι λίγο πολύ οι απαντήσεις των διευθυντικών στελεχών και στους δύο νομούς δεν διαφοροποιούνται σημαντικά.

Σύμφωνα με το εύρημά μας τα διευθυντικά στελέχη των συγκεκριμένων νομών υποστηρίζουν ότι οι συναντήσεις **εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος** του σχολείου συνέβαλαν «πολύ» έως «πάρα πολύ» στη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων (80,1%), στην άρση κάποιων παρεξηγήσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών (57,3%) και στην άρση κάποιων παρεξηγήσεων μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εκπαιδευτικών (51,5%). Το αποτέλεσμα, που επαληθεύει την Y_5 ερευνητική μας υπόθεση, συνεπάγεται ότι οι διευθυντές σχολικών μονάδων πρέπει να διαθέτουν επικοινωνιακές ικανότητες έτσι ώστε να μπορούν να διαμορφώνουν θετικό κλίμα στα σχολεία που ηγούνται. Άλλωστε στη σχετική βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι τα διευθυντικά στελέχη εξασφαλίζουν με αυτόν τον τρόπο τη συνοχή των μελών της σχολικής μονάδας και βοηθούν αποτελεσματικά στην εύρυθμη λειτουργία της (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α,β)

Σε ό,τι αφορά τη δυνατότητα προσέγγισης των εκπαιδευτικών με τα διευθυντικά στελέχη το δείγμα της έρευνας για τον νομό Κορινθίας έδειξε από «συχνά» έως «πολύ συχνά» ότι το 13,4% των εκπαιδευτικών ζητούν τη βοήθεια του διευθυντή (-ντριας) για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων (υπηρεσιακών και προσωπικών). Το αντίστοιχο ποσοστό για τον νομό Αττικής ήταν 29,9%. Από τη σύγκριση αυτή φαίνεται, ότι οι εκπαιδευτικοί στα σχολεία του νομού Αττικής δείχνουν περισσότερη εμπιστοσύνη στους διευθυντές (-ντριες) σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στον νομό Κορινθίας. Το αποτέλεσμα αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι τα σχολεία των αγροτικών και ημιαστικών περιοχών βρίσκονται σε κλειστές κοινωνίες, είτε στα συγκεκριμένα σχολεία υπηρετούν νέοι εκπαιδευτικοί και η παραμονή τους είναι ολιγόχρονη με συνέπεια να μην αναπτύσσονται σχέσεις εμπιστοσύνης με τον διευθυντή τους (Σαΐτης, 2000, Παπαγιάννης, 2004).

Αναφορικά με τους διευθυντές (-ριες) που απάντησαν «μερικές φορές», έως «πολύ συχνά», στην προηγούμενη ερώτηση (22) το δείγμα της έρευνας έδειξε ότι το 47,4% των ερωτηθέντων διευθυντών δήλωσε ότι έδωσε λύση σε προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί των σχολείων τους. Ας σημειωθεί ότι ένα σημαντικό ποσοστό (55%) των διευθυντών (τριων) δήλωσε ότι «συχνά» μέχρι «πολύ συχνά» μεσολάβησε για την επίλυση προβλημάτων μεταξύ των εκπαιδευτικών των σχολείων τους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η συχνότητα μεσολάβησης των διευθυντών στην επίλυση προβλημάτων είναι μεγαλύτερη στην περίπτωση του νομού Αττικής από ότι του νομού Κορινθίας. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο μέγεθος των σχολικών μονάδων όπου στον νομό Αττικής τα σχολεία είναι στελεχωμένα από

πληθώρα εκπαιδευτικών διαφόρων ειδικοτήτων αλλά και με μεγαλύτερο αριθμό μαθητών σε σχέση με τον νομό Κορινθίας. Έτσι οι πηγές των συγκρούσεων είναι σαφώς μεγαλύτερες, στον νομό Αττικής σε σύγκριση με τον νομό Κορινθίας. (Κατσαρίδου- Παπαδοπούλου,1993 Ζαβλανός,1999 Χατζηπαντελή,1999 Pondy,1967)

6.Ανάλυση στοιχείων συνεργασίας σχολείου-οικογένειας

Στο ερώτημα «αν στο σχολείο σας λειτουργεί σήμερα σύλλογος γονέων και κηδεμόνων» η συντριπτική πλειοψηφία (98%) των ερωτηθέντων διευθυντικών στελεχών και στους δύο νομούς απάντησε καταφατικά δηλαδή ναι.

Στο ερώτημα «αν είστε ευχαριστημένος-η από το επίπεδο συνεργασίας του σχολείου με τους γονείς των μαθητών» τα διευθυντικά στελέχη του νομού Κορινθίας είναι ευχαριστημένα «πολύ» έως «πάρα πολύ» από την συνεργασία τους σε ποσοστό 71,7% . Το αντίστοιχο ποσοστό για τον νομό Αττικής είναι 56,7%.Αναφορικά με τα θέματα συνεργασίας μεταξύ σχολείου και συλλόγου γονέων, το δείγμα της έρευνας έδειξε ως πρώτο θέμα συνεργασίας την αντιμετώπιση λειτουργικών προβλημάτων του σχολείου (52,6%) και ακολουθούν κατά σειρά κατάταξης: οργάνωση καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων (50,3%), οργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων (43,3%), οργάνωση παιδαγωγικών συναντήσεων (33,9%),πρωτοβουλίες για θέματα περιβάλλοντος (27,5%), εκθέσεις βιβλίων (21,1%). Το αποτέλεσμα αυτό που επαληθεύει την Υ₆ ερευνητική μας υπόθεση δείχνει ότι η καλή συνεργασία του σχολείου με τους γονείς των μαθητών ενισχύει αποτελεσματικά τη λειτουργία του πρώτου αφού εξασφαλίζεται πρόσθετη χρηματοδότηση. Αν αναλογιστούμε και τη σημερινή οικονομική συρρίκνωση των οικονομικών παροχών που δίνονται στα σχολεία από τον Κρατικό Προϋπολογισμό η βοήθεια που προσφέρουν οι σύλλογοι γονέων όσον αφορά την υλικοτεχνική κυρίως υποδομή είναι πολύ ουσιαστική.

Αναφορικά με τον βαθμό χρησιμότητας της συνεργασίας σχολείου και συλλόγου γονέων η έρευνα έδειξε «πολύ» μέχρι «πάρα πολύ» ότι συμβάλλει σε ποσοστό 82,5% στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Το εύρημα αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί η καλή συνεργασία μεταξύ των μελών του διδακτικού προσωπικού και του συλλόγου γονέων ενός σχολείου είναι απαραίτητα στοιχεία για την επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν στη διάρκεια μιας σχολικής χρονιάς. Μέσα από τη συνεργασία αυτή τα οφέλη είναι πολλαπλά για όλους: γονείς, μαθητές και εκπαιδευτικούς. Εξάλλου σχετική έρευνα έχει δείξει ότι τα παιδιά

που έχουν καλή επίδοση στο σχολείο και η συμπεριφορά τους είναι σωστή, χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ σχολείου και σπιτιού.(Bastiani,1993)

Το εύρημα που αφορά την πρωτοβουλία για τις συναντήσεις του με τον σύλλογο γονέων η έρευνα έδειξε ότι η πρωτοβουλία αναλαμβάνεται κυρίως από τον διευθυντή-ντρία του σχολείου (84,8%).Για τον νομό Αττικής το ποσοστό είναι 80,2% ενώ για τον νομό Κορινθίας είναι 93,3%.Η σχετική διαφοροποίηση μπορεί να ερμηνευθεί από το γεγονός ότι στις ημιαστικές και αγροτικές περιοχές οι γονείς είναι απασχολημένοι με δουλειές που δεν μπορούν εύκολα να αναβληθούν ή να τις κάνει κάποιος άλλος. Έτσι ,προτιμούν να εμφανίζονται συνήθως στο σχολείο όταν τους καλεί ο διευθυντής

Σε ό,τι αφορά στις προσκλήσεις του σχολείου απέναντι στους γονείς για την ενημέρωσή τους πάνω στην πρόοδο των παιδιών τους το δείγμα έδειξε ότι υπάρχει μεγάλη η ανταπόκριση ιδιαίτερα για τον νομό Κορινθίας όπου επτά στα δέκα διευθυντικά στελέχη απάντησαν «Πολύ-Πάρα Πολύ». Για τον νομό Αττικής το ποσοστό ήταν έξι στα δέκα. Αξίζει να σημειωθεί ότι έξι στα δέκα διευθυντικά στελέχη στον νομό Κορινθίας έχουν την άποψη ότι η καλή συνεργασία με τους γονείς οφείλεται στο ενδιαφέρον των γονέων για το μέλλον των παιδιών τους. Επίσης τέσσερα στα δέκα διευθυντικά στελέχη αναφέρουν την προσπάθεια προσέγγισης των οικογενειών των μαθητών από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τον νομό Αττικής είναι 57,7% και 31,5%. Η μικρή διαφοροποίηση μπορεί να εξηγηθεί ως εξής: στις ημιαστικές και αγροτικές περιοχές γονείς και εκπαιδευτικοί είναι μέλη μικρών, κλειστών κοινωνιών. Η επαφή με τον γονιό του μαθητή μπορεί να γίνει και γίνεται οπουδήποτε. Ο γονιός θα ρωτήσει για την πρόοδο του παιδιού του όπου δει τον δάσκαλο, δηλαδή, δεν θα περιμένει τις σχολικές συγκεντρώσεις . Το ίδιο θα κάνει και ο εκπαιδευτικός για τα προβλήματα που τυχόν υπάρχουν με τον μαθητή θα του μιλήσει οπουδήποτε. Είναι η φύση της τοπικής κοινωνίας όπου οι σχέσεις δεν είναι τυπικές και είναι πιο ανθρώπινες.

7. Ανάλυση στοιχείων ηγετικής συμπεριφοράς διευθυντικών στελεχών

Αναφορικά με τα στοιχεία ηγετικής συμπεριφοράς των διευθυντικών στελεχών, οι απαντήσεις των διευθυντικών στελεχών και στους δύο νομούς ποικίλουν (βλ. πίνακα 25,σελ.62)

Σε ό,τι αφορά στην επίλυση των συγκρούσεων βλέπουμε ότι τα διευθυντικά στελέχη του νομού Κορινθίας επιλύουν γρηγορότερα τις συγκρούσεις στα σχολεία τους σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους του νομού Αττικής. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να αποδοθεί στον

παράγοντα οργανικότητα που αναφέραμε σε προηγούμενες υποενότητες. Από το αποτέλεσμα αυτό δε φαίνονται μόνο οι ικανότητες των διευθυντικών στελεχών στον τομέα επίλυσης των συγκρούσεων αλλά καταδεικνύει ότι οι συγκρούσεις είναι ένα υπαρκτό πρόβλημα που υπάρχει σε κάθε οργάνωση άρα και στα σχολεία. Άλλωστε στη βιβλιογραφία αναφέρετε ότι τα σχολεία είναι ένας χώρος που καθημερινά προκύπτουν τριβές λόγω της συνύπαρξης ατόμων με διαφορετική ηλικία, με διαφορετικό επίπεδο σπουδών και με διαφορετική ιδεολογία. (Hellerieger & Slocum,1992,Imants et al,1995). Τα διευθυντικά στελέχη και των δύο νομών που εξετάσαμε έχουν υψηλό ποσοστό χειραγώγησης και επίλυσης των συγκρούσεων, στον νομό Αττικής είναι 79,3% ενώ στον νομό Κορινθίας είναι 86,7%.

Από τα ευρήματα και στους δύο νομούς διαπιστώνουμε ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν ηγετικές ικανότητες αφού χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές διευθέτησης τους όπως την τεχνική της αποφυγής, του συμβιβασμού, της μεσολάβησης, της εξουσίας, της οργάνωσης και τέλος της συνεργασίας φτάνουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.(Walton, 1969, Hunt, 1981 , Dean, 1995 ,Ζαβλανός ,1999, Ιορδανόγλου, 2008, Σαΐτη & Σαΐτης ,2012α).

Είναι σε όλους γνωστό ότι τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι παραδείγματα προς μίμηση στον εργασιακό τους χώρο σε όλους τους τομείς που καλούνται να διαχειριστούν αν θέλουν η σχολική τους μονάδα να λειτουργεί αποτελεσματικά. Έτσι ,και εδώ η έρευνά μας έδειξε ό,τι το75,4% του συνόλου του δείγματος ηγούνται και συμμετέχουν στις δημιουργικές δραστηριότητες του σχολείου τους. Στον νομό Αττικής το ποσοστό είναι 69,4% και στον νομό Κορινθίας είναι ακόμα υψηλότερο 86,7%. Το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό στον νομό Κορινθίας μπορεί να ερμηνευθεί λόγω της θέσης που κατέχει ένα διευθυντικό στέλεχος στην τοπική κλειστή κοινωνία όπου πράξεις, παραλείψεις και δραστηριότητες ερμηνεύονται διαφορετικά σε σχέση με κάποιο διευθυντικό στέλεχος που βρίσκεται σε μια μεγαλούπολη. Επιπρόσθετα , σχετικές έρευνες για τη σχολική αποτελεσματικότητα έχουν δείξει ότι η επιτυχία ή αποτυχία των εκπαιδευτικών καινοτομιών είναι άμεσα συνδεδεμένη με το ενδιαφέρον του διευθυντή (Fullan,2003,Hall & Hord,1987). Ο διευθυντής πρέπει και οφείλει να είναι παντού στο σχολείο για να μπορεί η σχολική μονάδα να λειτουργεί αποτελεσματικά.. (Σαΐτη & Σαΐτης ,2012β)

Στην ανάπτυξη ομάδων εργασίας για δημιουργικές δραστηριότητες με εκπαιδευτικούς του σχολείου τους η έρευνα έδειξε μεγάλη απόκλιση ανάμεσα στους δύο νομούς. Στον νομό Αττικής πέντε στα δέκα διευθυντικά στελέχη συνεργάστηκαν για την περάτωση αυτών των εργασιών ενώ στον νομό Κορινθίας ήταν οκτώ στα δέκα. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί από το γεγονός ότι στα μεγάλα αστικά κέντρα τα διευθυντικά στελέχη έχουν να διαχειριστούν μεγαλύτερο όγκο οργανωτικών, λειτουργικών και διοικητικών θεμάτων με αποτέλεσμα να μην

υπάρχει ο διαθέσιμος χρόνος για την ανάπτυξη αυτών των ομάδων .Παράλληλα και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί μπορεί να είναι λιγότερο πρόθυμοι να εργαστούν περισσότερο χρόνο για την υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων . Στον νομό Κορινθίας οι ανθρώπινες σχέσεις , η οργανικότητα του σχολείου και ο διαθέσιμος χρόνος λειτουργούν θετικά για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Σχετικά με την ανάληψη ευθυνών για σχολικές δραστηριότητες ,που δεν πήγαν κατ' ευχήν, παρατηρούμε ότι έξι στα δέκα διευθυντικά στελέχη στον νομό Αττικής και πέντε στα δέκα Κορινθίας ανέλαβαν την ευθύνη για πράξεις και παραλείψεις του έργου τους που οδήγησαν σε αποτυχία κάποια δραστηριότητα. Η ανάληψη της ευθύνης εκ μέρους του διευθυντή για πράγματα που δεν έκανε ο ίδιος δείχνει στελέχη που έχουν αυτογνωσία, θάρρος και σαφή εικόνα των καθηκόντων τους. Δεν κρύβονται πίσω από τη θέση που τους έδωσε η Πολιτεία. Αντίθετα βάζουν τους εαυτούς τους στην αυτοκριτική και έτσι δείχνουν ότι ηγούνται και όχι ότι διοικούν. Παράλληλα, ελάχιστα από αυτά τα στελέχη άσκησαν και επικριτική στάση απέναντι σε συναδέλφους τους για ελλιπή εκτέλεση εντολών. Συγκεκριμένα η έρευνα έδειξε ότι μόνο δύο στα δέκα διευθυντικά στελέχη για τον νομό Αττικής και τρία στα δέκα για τον νομό Κορινθίας άσκησαν επικριτική στάση.

Η τελευταία ερώτηση που αναφερόταν στην ενσυναίσθηση των διευθυντικών στελεχών έδειξε ότι επτά στα δέκα διευθυντικά στελέχη κατανοούν τους εκπαιδευτικούς- συνεργάτες τους. Στον νομό Αττικής το δείγμα της έρευνας έδειξε ότι επτά περίπου στα δέκα στελέχη κατανοούν τους εκπαιδευτικούς και είναι σε θέση να τους βοηθήσουν με βάση τις δικές τους εμπειρίες. Απεναντίας για τον νομό Κορινθίας το δείγμα έδειξε εννιά περίπου στους δέκα. Από το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να πούμε ότι οι εκπαιδευτικοί εμπιστεύονται τα διευθυντικά στελέχη ακόμα και για τα προσωπικά τους θέματα . Τούτο μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι οι διευθυντές-ντρίες είναι κοντά στους εκπαιδευτικούς και τους βλέπουν ως συναδέλφους και όχι στους υφισταμένους.

Όλα τα παραπάνω ευρήματα μας οδηγούν στην επαλήθευση και της τελευταίας ερευνητικής μας υπόθεσης Υ₇ όπου σύμφωνα με τον Ryback (1998) οι συμπεριφορές που εκδηλώνει ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του και είναι οι εξής:

- Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια.

- Διαθέτει κατανόηση (ενσυναίσθηση) για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό του.
- Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.
- Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική.. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.
- Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (big picture).
- Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει. Με το τρόπο αυτό δημιουργεί μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας
- Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού
- Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.

8.Προτάσεις διευθυντικών στελεχών

Αναφορικά με το ερώτημα «τι άλλο έχετε να προτείνετε;» οι απαντήσεις οι απαντήσεις των ερωτώμενων διευθυντικών στελεχών ποικίλουν. Ειδικότερα:

- **ως προς τον τρόπο κατάρτισης των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων»**
τα ερωτηθέντα διευθυντικά στελέχη προτείνουν την ανάγκη παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων πριν και κατά τη διάρκεια της άσκησης των διοικητικών τους καθηκόντων σε θέματα σχολικής διοίκησης με χρονικό ορίζοντα από μία εβδομάδα μέχρι και ένα έτος. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι τα διευθυντικά στελέχη επεσήμαιναν την ανάγκη οι επιμορφώσεις- σεμινάρια να γίνονται από απόλυτα εξειδικευμένους στη σχολική διοίκηση επιστήμονες.

- **ως προς τον χειρισμό του διδακτικού προσωπικού»** οι ερωτώμενοι διευθυντές-ντρίες αναφέρθηκαν στην παρακολούθηση σεμιναρίων-επιμορφώσεων από εξειδικευμένους επιστήμονες πάνω σε θέματα διαχείρισης κρίσεων και σε θέματα ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα από βιωματικές αλλά και θεωρητικές προσεγγίσεις.
- **ως προς τον τρόπο λήψης αποφάσεων»** οι ερωτώμενοι διευθυντές-ντρίες επεσήμαναν την ανάγκη οι αποφάσεις να παίρνονται ,συμμετοχικά και πλειοψηφικά μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες..
- **ως προς τη βελτίωση στη συναισθηματική νοημοσύνη»** οι ερωτώμενοι διευθυντές-ντρίες αναφέρθηκαν στην ανάγκη παρακολούθησης σεμιναρίων και επιμορφωτικών προγραμμάτων από ειδικούς επιστήμονες εντός και εκτός σχολείου σε τακτικές-βιωματικές συναντήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

1.Περίληψη

Στο κεφάλαιο αυτό της εργασίας μας αναφέρουμε τα συμπεράσματα στα οποία μας οδήγησε η ανάλυση και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνάς μας σχετικά με τη συμβολή των διευθυντικών στελεχών στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στους νομούς Αττικής και Κορινθίας. Διατυπώνουμε ακόμα τις προτάσεις μας οι οποίες πιστεύουμε ότι θα βοηθήσουν στην αναβάθμιση του ρόλου των διευθυντικών στελεχών στοχεύοντας σε ένα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο δημόσιο σχολείο.

2. Σύνοψη συμπερασμάτων

Η παρούσα εργασία σκοπό της είχε να παρουσιάσει την συμβολή των διευθυντικών στελεχών ως παράγοντα αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στους νομούς Αττικής και Κορινθίας.

Πρωταρχικά, χρειάζεται να υπενθυμίσουμε ότι τα διευθυντικά στελέχη αποτελούν τους επικεφαλής της σχολικής μονάδας και οι αποφάσεις τους και οι κινήσεις τους επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού που διοικεί. Όποιος αναλαμβάνει τα διευθυντικά καθήκοντα, καταλαμβάνει τις ανώτερες διοικητικές θέσεις στο σχολείο και επωμίζεται την ευθύνη που απορρέει. Οι θέσεις αυτές συνεπάγονται την εκτέλεση του αντίστοιχου διοικητικού έργου, το οποίο συμπεριλαμβάνει τις πέντε λειτουργίες της διοίκησης: τον προγραμματισμό, τη λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο.

Στο πλαίσιο του αμιγώς διοικητικού έργου με τις γραφειοκρατικές υποχρεώσεις, το διευθυντικό στέλεχος καλείται να αναδειχθεί και ως αποτελεσματικός ηγέτης. (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β). Τούτο σημαίνει πως τα διευθυντικά στελέχη χρειάζεται να ασκήσουν ηγετικό, επικοινωνιακό και παρακινητικό ρόλο στο σχολείο του. Ως ηγέτης, για παράδειγμα, οφείλει να έχει όραμα για τον οργανισμό που διοικεί και να συστρατεύει όλους τους υπόλοιπους στην επίτευξη των κοινών τους στόχων. Επίσης, πρέπει να λειτουργεί ως θετικό παράδειγμα για τους υφισταμένους του, οι οποίοι παρακολουθούν τη συμπεριφορά του και δέχονται επιρροές. Γενικά, είναι ανάγκη να αποσπά την εκούσια συνδρομή των άλλων για την ολοκλήρωση οποιασδήποτε εργασίας με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας.

Περαιτέρω, καταγράφοντας τους ποικίλους τρόπους, με τους οποίους ο διευθυντής έρχεται σε επαφή με το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου του, αποδεικνύουμε πόσο σύνθετος και δύσκολος είναι ο ρόλος του στον τομέα αυτό.

- Από τα εμπειρικά αποτελέσματα συμπεραίνεται ότι οι διευθυντές οι οποίοι είχαν παρακολουθήσει μετά την τοποθέτησή τους ως διευθυντικά στελέχη διοικητικά σεμινάρια είναι λιγότερο πιθανό να αντιμετωπίζουν προβλήματα στην άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων στο σχολείο σε σχέση με τους υπολοίπους.
- Επίσης, βρέθηκε ότι όσο αυξάνονται τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας τόσο λιγότερο πιθανό είναι ο διευθυντής να αντιμετωπίζει προβλήματα στην άσκηση των αρμοδιοτήτων του. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι διευθυντές οι οποίοι συνηθίζουν να αναπτύσσουν άτυπες επαφές με τους εκπαιδευτικούς είναι εκείνοι που δεν αντιμετωπίζουν δυσκολίες κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων.
- Ανάλογο συμπέρασμα προκύπτει και ως προς την πρωτοβουλία των διευθυντών να αναπτύσσουν ιδιαίτερη συνομιλία με τους εκπαιδευτικούς πριν από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων προκειμένου να έχουν σφαιρική εικόνα για τα σχολικά ζητήματα. Μάλιστα συμπεραίνεται ότι η συχνότητα επικοινωνίας των διευθυντών με τους εκπαιδευτικούς, διευκολύνει τους διευθυντές ως προς την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους και τη διαμόρφωση σφαιρικής αντίληψης για τα σχολικά ζητήματα.
- Όπως συμπεραίνεται από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των παλινδρομήσεων οι άνδρες διευθυντές πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες ότι η συνεργασία με τους γονείς συμβάλλει πάρα πολύ στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.
- Επίσης, τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι όσο περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας έχει ο διευθυντής τόσο σημαντικότερη θεωρεί τη συνεργασία του με τους γονείς των μαθητών για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.
- Συμπεραίνεται ότι οι διευθυντές οι οποίοι είχαν συνεργαστεί στο παρελθόν με τον σύλλογο γονέων για την αντιμετώπιση σχολικών ζητημάτων θεωρούν ότι ο βαθμός συνεργασίας των διευθυντών με τους γονείς μπορεί να συμβάλλει πάρα πολύ στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.
- Τέλος, μη αποτελεσματική χαρακτηρίζεται η συνεργασία σχολείου-ΟΤΑ, λόγω της περιορισμένης χρηματοδότησης των σχολικών μονάδων από τους ΟΤΑ, της καθυστέρησης για διάφορους λόγους στην επίλυση προβλημάτων με θέματα που αφορούν την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου. Αρωγός όμως όπως φάνηκε στην

έρευνά μας έρχεται ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων που ενισχύει και φροντίζει τις σχολικές μονάδες.

3. Προτάσεις

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία στη χώρα μας οι εκπαιδευτικοί καταλαμβάνουν τη διευθυντική θέση διοριζόμενοι από το κράτος με αναγκαίο και βασικό κριτήριο την αρχαιότητά τους στην υπηρεσία. Η εμπειρία είναι αναγκαία όχι όμως και ικανή συνθήκη για ένα αποτελεσματικό διευθυντή σχολείου. Για τον λόγο αυτό εκτιμούμε ότι στην επιλογή των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης, πρέπει εκτός της εμπειρίας να λαμβάνονται υπόψη η γνωστική νοημοσύνη και συναισθηματική νοημοσύνη των υποψήφιων εκπαιδευτικών προκειμένου να επιλέγονται οι καταλληλότεροι κάθε φορά.

Για να ανταποκρίνονται τα διευθυντικά στελέχη στις σημερινές νέες, αυξημένες και πολύπλοκες υποχρεώσεις τους επιβάλλεται να προετοιμάζονται για τα νέα τους καθήκοντα, λαμβάνοντας μέρος σε ειδικά μετεκπαιδευτικά προγράμματα διοίκησης σχολείου αλλά και κατάρτισης και πρακτικής άσκησης τόσο στη πρωτοβάθμια όσο και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τα οποία θα διευρύνουν τις γνώσεις τους και θα βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Τα ήδη υπάρχοντα προγράμματα είναι λίγα δεν προσφέρουν εξειδίκευση και μένουν στο επίπεδο ημερήσιων διαλέξεων από μη εξειδικευμένο συνήθως προσωπικό.

Έχοντας κατά νου τα ευρήματα της παρούσας έρευνας και λαμβάνοντας υπόψη ότι : α) το σχολείο είναι η παραγωγική μονάδα της εκπαίδευσης, β) ο σκοπός του σχολείου θα αποτύχει, αν ο εκπαιδευτικός που κατέχει τη διευθυντική θέση δεν διαθέτει τις απαραίτητες επιστημονικές και διοικητικές γνώσεις καθώς επίσης και τις προσωπικές ικανότητες που απαιτούνται για τη θέση αυτή και γ) το σημερινό σχολείο παραμένει «γραφειοκρατικό», γίνεται αντιληπτό ότι ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου της σχολικής ηγεσίας ως προς τον τρόπο επιλογής και ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης από την κεντρική διοίκηση κρίνεται αναγκαίος και επιτακτικός.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1.Ελληνόγλωσση

- Αγγελόπουλος Η, Καραγιάννης Π , και Φωκάς Ε (2002), *Αντιλήψεις διευθυντών σχολικών μονάδων Ν. Αχαΐας για το ρόλο του σύγχρονου διευθυντή στη σχολική κοινότητα. Μια ποσοτική και ποιοτική έρευνα, Παιδαγωγική Επιθεώρηση*
- Αλεξίου Ολ.,(2006),*Η συμβολή της σχολικής επιτροπής στη λειτουργία των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Η Περίπτωση των νομών Ζακύνθου και Κεφαλληνίας, Διπλωματική Εργασία στο ΤΕΠΑΕΣ Πανεπιστημίου Αιγαίου, Ρόδος*
- Αλεξογιαννοπούλου Β, (2006), *Ο διευθυντής σχολείου ως διαχειριστής του ανθρώπινου δυναμικού. Μια συγκριτική αποτίμηση της αλλαγής του ρόλου του στην Ελλάδα και τη Μεγάλη Βρετανία, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα*
- Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, (1994) ,*Εξουσία και Οργάνωση- Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος, Αθήνα: Νέα Σύνορα-Λιβάνη*
- Βάμβουκας Μ,(1998),*Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία, Γρηγόρης, Αθήνα*
- Γιαννακόπουλου (2008), *Η λήψη Αποφάσεων στη Διοίκηση του Δημοτικού Σχολείου: Τυπικές Ρυθμίσεις και Άτυπες Πραγματικότητες, Διοικητική Ενημέρωση τχ.45*
- Γιασεμής Χ. (2001), *Τα χαρακτηριστικά του Ιδεώδη Διευθυντή στην Κυπριακή Εκπαίδευση σύμφωνα με τις απόψεις των Εκπαιδευτικών, Σύγχρονη Εκπαίδευση, τχ.116*
- Γκότοβος, Α. (2003), *Η Λογική του Υπαρκτού Σχολείου*, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα
- Δαράκη Ε.,(2008) *Εκπαιδευτική Ηγεσία και φύλο* ,Εκδόσεις Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη
- Ζαβλανός Μ., (1999) *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Ζαβλανός Μ., (2003), *Η Ολική Ποιότητα της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης
- Θεοδώρου Μ,(1981), *Μερικές σκέψεις για το ρόλο του Βοηθού Διευθυντή στα σχολεία, Νέα Παιδεία, τεύχος 16*
- Ιορδανίδης, Γ. (2005), *«Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία: Θεωρητική προσέγγιση»*, στο βιβλίο: Οργάνωση και διοίκηση Σχολικών Μονάδων, Επιμέλεια Αχ. Καψάλη, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα,σ.σ.90-97
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις*, Εκδόσεις Κριτική , Αθήνα

- Καβούρη Π. (1998), Το σχολικό κλίμα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: ένας σημαντικός παράγοντας της αξιολόγησης και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τχ.27
- Κανελλόπουλος Χ.,(1990),*Μάνατζμεντ;Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing,Αθήνα
- Καραγιάννη Π.,(2011),*Ο ρόλος του υποδιευθυντή και η συμβολή του στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Αττικής*, Διπλωματική εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα
- Κατσαρίδου- Παπαδοπούλου Χ.,(1993), *Κοινωνική Εργασία με Ομάδες*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Κατσίλλης Ι.,(2006) *Επαγωγική στατιστική : Εφαρμοσμένη στις κοινωνικές επιστήμες και την εκπαίδευση με έμφαση στην ανάλυση με υπολογιστές*. - 1η έκδ. - Αθήνα : εκδόσεις Gutenberg
- Καψάλης Α.,(2005), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, «Χαρακτηριστικά του καλού σχολείου», Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη,σ.σ.3-30
- Κυρίζογλου Γ., Γρηγοριάδης Γ. (2005). «Ολοήμερο Δημοτικό Σχολείο: Πώς αξιολογούν την εφαρμογή του θεσμού γονείς, δάσκαλοι/-λες και διευθυντές/ντριες». Στο: *Επιστημονικό Βήμα του δασκάλου*, τ. 4 (Φεβρουάριος 2005). Αθήνα, Ι.Π.Ε.Μ. – 2.Ο.Ε., σσ. 69-83.
- Κωνσταντίνου,Χ.Ι.(1994), *Το σχολείο ως Γραφειοκρατικός οργανισμός και ο Ρόλος του Εκπαιδευτικού σ' αυτόν*, Εκδόσεις Σμυρνιωτάκη, Αθήνα
- Λυμπέρης Λ., (2011), Ο διευθυντής του ελληνικού δημοτικού σχολείου. Εξουσιαστικές πρακτικές, *Τα εκπαιδευτικά* ,τεύχος 99-100,(Ιούλιος-Δεκέμβριος,2011)
- Μακράκης Β.,(1997), *Ανάλυση Δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με τη χρήση του SPSS*, Εκδόσεις Gutenberg,Αθήνα
- Ματσαγγούρας Η. (2005). *Θεωρία της Διδασκαλίας. Η Προσωπική Θεωρία ως Πλαίσιο Στοχαστικοκριτικής Ανάλυσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Μαυροσκούφης Δ.,(2003). *Η επιλογή των διευθυντών και διευθυντριών των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Η περίπτωση της κεντρικής Μακεδονίας στο: Παπαναούμ. Ζ., Χατζηπαναγιώτου. Π. (επιμ). (2003). Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας. Τάσεις και πρακτικές. Πρακτικά Ημερίδας*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης
- Μιχόπουλος, Α. (1998), *Εκπαιδευτική Διοίκηση*, τόμοι Ι και ΙΙ, Αυτοέκδοση, Αθήνα
- Μυλωνά Ζ, (2005), *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική μονάδα*, Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 2005
- Μπιντάκα Ε.,(2006), *Ο ρόλος του διευθυντή για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος
- Ξωχέλλης Π.κ.α (2003) *Γυμνάσιο και Λύκειο στην Ελλάδα*, Διαχρονικά ερευνητικά δεδομένα, κριτικές επισημάνσεις, μελλοντικές προοπτικές, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

- Παπαγιάννης Ν., (2004) *Η τέχνη της Διοίκησης στην Εκπαίδευση*, Αθήνα , Αυτοέκδοση
- Παπαναούμ Ζ.Η (1995), *Η Διεύθυνση Σχολείου*, Εκδόσεις Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη
- Παρασκευόπουλος Ι.,(1993), «*Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*», τόμος Α΄, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Πουλής Π 2011,*Εκπαιδευτικό Δίκαιο και Θεσμοί*, Εκδόσεις Α.Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη
- Πρίντζας Π., (2003) «*Ο ρόλος του δ/ντή στο σύγχρονο ανοιχτό σχολείο*», στο Παπαναούμ Ζ.& Χατζηπαναγιώτου Π., (επιμ), *Η διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: πρακτικά ημερίδας*. Εκδ/Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη
- Προκοπιάδου Γ., (2009), *Η Βελτίωση της Διοικητικής Λειτουργίας του Σχολείου μέσα από τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών*, Διδασκ. Διατριβή, Παιδαγ. Τμήμα Δημοτικής Εκπ/σης, Παν. Αθηνών, Αθήνα
- Πυργιωτάκης, Γ. (1984), «Ξεκίνησε σωστά το εκπαιδευτικό μας σύστημα,» *Επιστημονικό Βήμα*, 2:9-26
- Ράπτης Ν (2009), Το διδακτικό Ωράριο των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και η Επίπτωσή του στην Εκπαιδευτική Αποτελεσματικότητα, *Διοικητική Ενημέρωση*, τχ.50, σελ.99-112
- Σαΐτη Α, Σαΐτης Χ (2012α), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα, Αυτοέκδοση
- Σαΐτη Α, Σαΐτης Χ (2012β),*Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*, Αθήνα, Αυτοέκδοση
- Σαΐτης Χ, (2008), *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*, Αθήνα,Π.Ι
- Σαΐτης Χ ,(2002,2007), *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη* , Αθήνα
- Σαΐτης Χ ,(2007 α,β), *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*, Αθήνα, αυτοέκδοση
- Σαΐτης Χ ,(2007),*Στάσεις και Αντιλήψεις των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων για τη Λειτουργικότητα της Δημοτικής και Κοινοτικής Επιτροπής Παιδείας ,Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τεύχος 150,Ιούλιος-Σεπτέμβριος
- Σαΐτης Χ., (2005,2008)*Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα, , (αυτοέκδοση)
- Σαΐτη Α και Μιχόπουλος Α, (2005), *Η αναγκαιότητα ανάπτυξης ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης: Η περίπτωση των υποδιευθυντών σχολικών μονάδων* , *Επιστήμες της Αγωγής*,τχ.4
- Σαΐτη Α.,(2000),*Γυναίκες εκπαιδευτικοί και σχολική Διοίκηση στην Ελλάδα*,*Εκπαιδευτικά*,57-58,150-163
- Σαΐτης Χ.,(2000), *Λειτουργικά Προβλήματα των Ολιγοθέσιων Σχολείων της χώρας με βάση τα δεδομένα στον νομό Αιτωλίας και Ακαρνανίας*, εκδόσεις, Ατραπός
- Σαΐτης Χ.,(2001),*Η λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις Αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*, Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα

- Σαΐτης Χ & κ.α,2001, «Η αναγκαιότητα Προγραμματισμού για τη Δημιουργία Διοικητικών Στελεχών στην Εκπαίδευση», *Νέα Παιδεία*, τεύχος 99,Καλοκαίρι,σς.75-90
- Σαΐτης Χ ,(1998), Ο θεσμός του υποδιευθυντή σχολείου ως βάση για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση, *Διοικητική Ενημέρωση*, τχ.11
- Σαΐτης Χ ,(1997), «Σκέψεις για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση», *Δημόσιος Τομέας*, τεύχος 127
- Σαΐτη Χ, Τσιαμάση Φ, Χατζή Μ.(1997), Ο Διευθυντής του Σχολείου:Manager-Ηγέτης ή Παραδοσιακός Γραφειοκράτης, *Νέα Παιδεία* τχ.83
- Σαΐτης Χ., Δάρρα Μ., Ψάρρη Κ., (1996), Δυσλειτουργίες στις σχολικές οργανώσεις: Το οργανωτικό πλαίσιο και ο βαθμός οργανωσιακής υποστήριξης σε σχέση με τις συγκρούσεις ,*Νέα Παιδεία* τχ.79 (126-142)
- Σιμιτζή Δ, (2009), *Ο ρόλος του υποδιευθυντή και η συμβολή του στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο νομό Αττικής*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος
- Σίβρη Ε.,(2008), «*Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση της σχολικής μονάδας και η σημασία της*». Στα πρακτικά του 3^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου με τίτλο: Νέο εκπαιδευτικό υλικό του ΥΠΕΠΘ-Αξιολόγηση και Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης , Άρτα, 14-16/03/2008
- Σκουρή,Β.(1995),*Δίκαιο της Παιδείας*, εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη
- Σπηλιωτόπουλος ,Ε (1991,1993,1999 και 2000),*Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*,5^η,6^η,7^η και10^η έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα
- Στυλιανίδης Μ.,(2011) www.akida.info/uploads/.../sxolikiHgesia/20110226Stylianidis.ppt
- Στραβάκου Π. (2003), *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη
- Τριλιανός, Α. (1987), «*Η άσκηση της εξουσίας και ο διευθυντής σχολείου*» στο *Περιοδικό Λόγος και Πράξη*, τεύχος 31,σς.27-37
- Τύπας, Γ & Κατσαρός , Γ. (2003) , *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Από τη Γραφειοκρατία και την Επιστημονική Διοίκηση στη Σύγχρονη Οργανωτική θεωρία*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα
- Υφαντή Α.,(2000), «Εκπαιδευτικές αλλαγές και βελτίωση του σχολείου. Μια πολύπλοκη σχέση», *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τεύχος 113,σ.σ.57-63
- Υφαντή Α. ,Κυριακοπούλου Σ., κ.α (2011), *Θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής* εκδ. Ύψιλον, Αθήνα
- Φρειδερίκου και Φολερού-Τσερούλη(1991) , «*Οι δάσκαλοι του δημοτικού σχολείου*» εκδ. Ύψιλον, Αθήνα,

- Χαραλαμπίδου-Σολωμή Δ.,(2002),*Η θέση της γυναίκας στην Ιεραρχία της Δημόσιας Εκπαίδευσης της Κύπρου κατά το έτος 2000*, Αυτοέκδοση, Λευκωσία
- Χατζηπαντελή Π.,(1999),*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
- Georges D.P., Ευθυμιάδου Α. Και Τσίτος Δ. (1998), *Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

2. Ξενόγλωσση

- Bastiani J.,(1993), «Parents and as Partners: genuine progress or empty rhetoric? .In the book : *Parents and schools: customers, managers or parents*, Munn,P. (editor)
- Belson,W.(1986), *Validity in Survey Research*. Aldershot:Gower
- Bolam R.,(2005), «*Models of Leadership development: learning from international experience and research*» στο Educational Management Research and Practice, pp 74-89,London:Sage Pub
- Bollen R. (1996), «School Effectiveness and Improvement» in the book: *Linking school effectiveness and school improvement*, (eds) Reynolds D.,Bollen R.,Greemers B.etc, Routledge, London
- Bradley H. (1989), «*Men's Work, Women's Work*» Cambridge, Polity Press
- Brookover W.B., (1988), «*School Improvement and Effectiveness Movements*», Encyclopedia of School Administration and Supervision,Phoenix,Arizona:The Oryx Press
- Coleman J.S.,Campell E.Q., Hobson C.F., Mc Partland J., Mood A. M., Weifeld F.D. & York, R.L. (1966) , «*Equality of Educational Opportunity*»Washington, U.S. Government Printing Office
- Cleveland H.,(1986), “The world we’re preparing our schoolchildren for,University published paper presented to the Study Commission on Global Education”
- Dean, J. (1995), *Managing the primary school* . 2nd Edition, London: Routledge,
- Goleman , D. (2000), *Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, μεταφ. Φωτ. Μεγαλούδη, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Edmonds R.(1979) “Effective Schools for the Urban Poor” in *Educational Leadership*,37 (1):15-24
- Fullan M. (2003), *Change Forces with a Vengeance*, Routledge Falmer, London
- Hall, G & Hord, S. (1987) *Change in Schools: facilitating the process*.Albany: Sunny press
- Hargreaves D. (1999) , “*Helping practitioners explore their school's culture*” ,in J. Prosser (ed), *School Culture*, London, Paul Chapman Publishing,pp.48-65
- Harris A.& Hopkins. (2000). Alternative perspectives on school improvement. *School Leadership and Management*, 20(1),9-15

- Hellerieger D. & Slocum J. (1992), *Management*, A Wishey, Massach
- Hersey P. & Blanchard K., (1972) *Management of Organization Behavior*, Englewood Cliffs, N. Jersey
- Hoy W. and Clover S.I.R (1986), “Elementary School Climate: a revision of the O.C.D.Q,” in *Educational Administration Quarterly*, Vol.22,pp.93-110
- Hoy, W. & Miskel, C. (1987), *Educational Administration: Theory Research and Practice*. New York: Lane Akers
- Hoy W. & Ferguson J., (1989) , “*A Theoretical Framework and Exploration of Organizational Effectiveness of Schools*», in J.L. Burdin (ed) *Q School Leadership*, Sage, London
- Howard , K & Sharp, J.A (1998), *The Management of a Student Research Project*, Aldershot, UK, Gower
- Hunt J.(1981), *Managing People at work*, Pan Books, London
- Imants J. and Zoelen A. (1995), “Teachers’ Sickness Absence in Primary Schools, School Climate and Teachers’ sense of Efficacy” in *School Organization*, Vol.15, No 1, pp.77-86
- Javeau Cl, (1996)., « Η έρευνα με ερωτηματολόγιο» (μτφ. από τα γαλλικά), Τυπωθήτω, Αθήνα
- Jencks, Ch., Smith, M., Acland , H., Bane, M.J., Cohen, D., Gintis, H., Heyns, B., Michelson, St. (1972). *Inequality: A Reassessment of the Effect of Family and Schooling in America*. New York: Basic Books
- Katz R.L. (1974) , «*Skills of an effective administrator*» in Harvard Business Review, September-October 1974, pp.90-102
- Koontz H. & O’ Donnell C. (1980, 1982, 1983, 1984) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης* εκδ. Παπαζήση (μετ. Χρ. Βαρδάκος), τόμος Α΄, Β΄, Γ΄, Αθήνα,
- Lawley P., (1988), «Deputy Headship», Longman, London
- Lezotte L.W & Jacoby, B.C (1990), *A guide to the school improvement process based on effective schools research*, Okemos, MI: Effective Schools Products
- Mortimore P, (1991), *School Effectiveness Research: Which Way at the Crossroads? School Effectiveness and School Improvement*, 2, 3: 213-229
- Perkey S. and Smith M., (1983) «*Effectives Schools: A Review*» *The Elementary School Journal*, Vol.83, 4, pp.427-452
- Pondy L., (1967), «*Organizational Conflict: Concepts and Models*» in *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No 2, September, pp.296-320
- Ryback (1998) «*Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ*» Boston: Butterworth-Heinemann
- Walton R. (1969), *Interpersonal peace making Confrontation and Third Party Peacemaking*, Addison-Wesley, Reading, Mass, USA

Waters D.,(1989) « The depute as trainee head» in Primary School Management in Action, edited by Ian Graig, Longman, London

Weber G., (1971), «*Inner City Children can be Taught to Read: Four successful Schools*», Occasional Paper no.18, Washington, D.C., Council for Public Education

Εκπαιδευτική Νομοθεσία

1.Νόμοι

N.1566/1985 (Φ.Ε.Κ.167/30-9-1985,τ.Α΄) «*Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*»

N.3467/2006 (Φ.Ε.Κ.128/21-6-2006,τ.Α΄) «*Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*»

N.3848/2010 (Φ.Ε.Κ. 71/19-5-2010 ,αρ.11,12,14) «*Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού-καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις*»

2.Υπουργικές Αποφάσεις

Υ.Α. αριθ. 105657/2002 (Φ.Ε.Κ 1340/16-10-2002 τ.Β) «*Καθορισμός ειδικότερων αρμοδιοτήτων και καθηκόντων των στελεχών εκπαίδευσης*»

ПАРТИМА

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

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

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί απευθύνεται σε **διευθυντικά στελέχη** σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των Νομών Αττικής και Κορινθίας και εντάσσεται στο πλαίσιο μεταπτυχιακής εργασίας με θέμα: **«Η συμβολή των διευθυντικών στελεχών (Διευθυντή – Υποδιευθυντή) στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση ως παράγοντας αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Συγκριτική μελέτη στους Νομούς Αττικής και Κορινθίας».**

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

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

Με συναδελφική εκτίμηση

Παπαδάτου Ευαγγελούλα

Υποδιευθύντρια 22^{ου} Δημοτικού Σχολείου Περιστερίου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από **διευθυντικά στελέχη** σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι απαντήσεις σας θα κρατηθούν ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. **Η έρευνά μας στοχεύει στη διερεύνηση της συμβολής του θεσμού της σχολικής ηγεσίας (διευθυντή-υπ/ντη) στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση).**

Ημερομηνία/...../2012

Α΄ Γενικά στοιχεία

Οργανικότητα σχολείου:/θέσιο

Περιοχή: Αστική ☐ Ημιαστική ☐ Αγροτική ☐

Β΄ Δημογραφικά στοιχεία

1.Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

2.Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος (-η) ☐ Άγαμος(-η) ☐ Άλλο ☐

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

4.Τίτλοι σπουδών: (εκτός του βασικού πτυχίου)

α) Δεύτερο Πτυχίο ☐ δ) Μετεκπαίδευση ☐

β) Μεταπτυχιακό ☐ ε) Εξειδίκευση στη σχολική διοίκηση ☐

γ) Διδακτορικό ☐ στ) Άλλο

5. Χρόνια υπηρεσίας:

α. συνολικά στην εκπαίδευση:

β. ως υποδιευθυντής

γ. ως υποδιευθυντής στο σχολείο που βρίσκεστε σήμερα

δ. ως διευθυντής:

ε. ως διευθυντής στο σχολείο που βρίσκεστε σήμερα:

6.Επιμορφώσεις στις νέες τεχνολογίες

Επιμόρφωση στις Τεχνολογίες (Επίπεδο 1) ☐

Επιμόρφωση στις Τεχνολογίες (Επίπεδο 2) ☐

Γ' Στοιχεία διοικητικής επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών

7. Μετά την εκλογή σας ως διευθυντικό στέλεχος παρακολουθήσατε επιμορφωτικό πρόγραμμα για τον τρόπο άσκησης του διοικητικού σας έργου;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

8. Αν η απάντησή σας είναι “ΝΑΙ”, πόσο χρονικό διάστημα διήρκησε η διοικητική επιμόρφωσή σας;

- α) Λιγότερο από 1 εβδομάδα ☐ δ) Περισσότερο από 1 μήνα ☐
 β) 1 εβδομάδα ☐ ε) Άλλο ☐
 γ) 1 μήνα ☐

9. Οι γνώσεις που αποκτήσατε (όσοι/όσες παρακολουθήσατε ανάλογο πρόγραμμα(-τα) επιμόρφωσης/μετεκπαίδευσης) πόσο σας βοήθησαν, ώστε να μπορείτε να ανταποκριθείτε με επιτυχία στα διευθυντικά σας καθήκοντά ; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει)

Πάρα πολύ ☐ Πολύ ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

10. Αν η απάντησή σας είναι «Καθόλου» ή «Λίγο», σε ποιους από τους παρακάτω λόγους το αποδίδετε; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει)

α.	Στη μικρή διάρκεια του προγράμματος;	
β.	Στο περιεχόμενο του προγράμματος;	
γ.	Στη χρησιμοποίηση μη αποτελεσματικών μεθόδων διδασκαλίας;	
δ.	Στην ελλιπή κατάρτιση των επιμορφωτών;	
ε.	Στην παροχή μόνο θεωρητικών γνώσεων;	
στ.	Άλλο.....	

11. Αν δεν παρακολουθήσατε επιμορφωτικό πρόγραμμα σε ποιους από τους παρακάτω λόγους το αποδίδετε; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει)

α.	Δεν υπήρξε ανάλογο πρόγραμμα (π.χ. στο ΠΕΚ της περιοχής σας)	
β.	Κάνατε αίτηση και δεν έγινε δεκτή	
γ.	Νομίζετε ότι έχετε τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις	
δ.	Δεν ενημερωθήκατε έγκαιρα για κάποιο ανάλογο πρόγραμμα	
ε.	Άλλο, τι	

Δ' Στοιχεία άσκησης διοικητικών καθηκόντων

12. Ως διευθυντικό στέλεχος αντιμετωπίζετε δυσκολίες στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

13. Αν Ναι, αναφέρετε τρία σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε στο σχολείο σας.

α).....

β)

γ)

14. Πόσες ώρες διδασκαλίας εβδομαδιαίως θεωρείτε ότι πρέπει να σας αναθέσει ο Νόμος, ώστε να είστε περισσότερο αποτελεσματικός/-ή στα διοικητικά σας καθήκοντα;

α) Καθόλου ☐ γιατί

β) 3-4 ώρες ☐ γιατί

γ) 5-8 ώρες ☐ γιατί.....

δ) Άλλο (αναφέρατε) γιατί

15. Πριν από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων έχετε ιδιαίτερη συνομιλία με κάθε μέλος του συλλόγου, με σκοπό να διαμορφώσετε σφαιρική αντίληψη για τα θέματα που θα συζητηθούν;

Πάντα ☐ Μερικές φορές ☐ Ποτέ ☐

16. Όποτε προηγήθηκαν (των συνεδριάσεων) τέτοιες συναντήσεις, βοήθησαν:

α/α		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
α.	Στην ελαχιστοποίηση των προστριβών					
β.	Στην λήψη ομόφωνων αποφάσεων					
γ.	Στην ενεργό συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών					
δ.	Άλλο					

17. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι:

	Ναι	Μερικές Φορές	Όχι
α. Ομόφωνες			
β. Κατά πλειοψηφία			
γ. Συμβιβαστικές (κλήρος)			
δ. Άλλο.....			

18. Ως διευθυντικό στέλεχος του σχολείου επιδιώκετε προσωπική επαφή με τους εκπαιδευτικούς μέσα στο σχολικό ωράριο και ανταλλάσσετε σκέψεις για θέματα που σχετίζονται με το σχολείο; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει)

Ναι ☐ Μερικές φορές ☐ Όχι ☐

19. Στις περιπτώσεις που γίνεται αυτή η προσωπική επαφή, μπορείτε να μας πείτε πώς λειτούργησαν οι συναντήσεις αυτές ;

	Πάρα Πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
α. Στην άρση τυχόν παρεξηγήσεων					
β. Στην ενίσχυση της συνεκτικότητας συνοχής της σχολικής ομάδας					
γ. στην αναθεώρηση κάποιων σκέψεών σας					
δ. στην δημιουργία αμφίδρομης επικοινωνίας					
ε. Άλλο.....					

.....					
-------	--	--	--	--	--

20. Έχετε άτυπες (φιλικές) συναντήσεις (συνεστιάσεις ή άλλου είδους συνενυρέσεις) με όλους τους συναδέλφους σας , εκτός σχολικού ωραρίου, ύστερα από πρωτοβουλία δική σας; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει)

Πολλές φορές ☐ Μερικές φορές ☐ Καθόλου ☐

21.Στις περιπτώσεις που συνέβη αυτό, οι συναντήσεις αυτές βοήθησαν;

	Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
α. Στην σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών					
β. Στην άρση κάποιων παρεξηγήσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών					
γ. Στην άρση κάποιων παρεξηγήσεων μεταξύ εκπαιδευτικών (ού) και των διευθυντικών στελεχών					
ε. Άλλο					

22.Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου σας ζητούν τη βοήθειά σας για την επίλυση προσωπικών ή υπηρεσιακών προβλημάτων τους;

Ποτέ ☐ Σπάνια ☐ Μερικές φορές ☐ Συχνά ☐ Πολύ συχνά ☐

23.Αν η απάντησή σας είναι ‘μερικές φορές’, ‘συχνά’, ‘πολύ συχνά’ ως διευθυντικό στέλεχος δώσατε λύση σε προβλήματα των συναδέλφων σας; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει)

Ποτέ ☐ Σπάνια ☐ Μερικές φορές ☐ Συχνά ☐ Πολύ συχνά ☐

24.Ως διευθυντικό στέλεχος μεσολαβήσατε στην επίλυση προβλήματος (ή προβλημάτων) μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου σας; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει)

Ποτέ ☐ Σπάνια ☐ Μερικές φορές ☐ Συχνά ☐ Πολύ συχνά ☐

Ε΄ Στοιχεία συνεργασίας σχολείου- οικογένειας

25.Ένα αποτελεσματικό σχολείο διακρίνεται, εκτός των άλλων και για την αгаστή συνεργασία του με την οικογένεια. Στο σχολείο σας λειτουργεί σήμερα σύλλογος γονέων;
 ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

26.Αν ΝΑΙ, σε ποιο βαθμό είστε ευχαριστημένος –η με το επίπεδο συνεργασίας του σχολείου σας με τους γονείς των μαθητών; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει)
 Πάρα πολύ ☐ Πολύ ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

27. Αν η απάντησή σας στην προηγούμενη ερώτηση είναι «Πολύ», «Πάρα πολύ», ποια από τα παρακάτω θέματα περιλαμβάνει η συνεργασία σας; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει)

- α) Οργάνωση παιδαγωγικών συναντήσεων ☐
- β) Οργάνωση καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων (θέατρο, μουσική, ζωγραφική) ☐
- γ) Οργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων ☐
- δ) Πρωτοβουλίες για θέματα περιβάλλοντος ☐
- ε) Αντιμετώπιση προβλημάτων στη λειτουργία του σχολείου ☐
- στ) Εκθέσεις βιβλίων ☐
- ζ) Άλλο

28.Πιστεύετε ότι ο βαθμός αυτός συνεργασίας με τους γονείς των μαθητών συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σας; (Σημειώστε με X ότι ισχύει)
 Πάρα πολύ ☐ Πολύ ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

29. Ποιος παίρνει την πρωτοβουλία για τις συναντήσεις με το Σύλλογο Γονέων ; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει)

- α) Εσείς, ως Διευθυντής (-ρια) του σχολείου ☐
- β) Ο-Η Πρόεδρος του Συλλόγου Γονέων ☐
- γ) Άλλος (αναφέρετε)

30.Οι γονείς ανταποκρίνονται στις προσκλήσεις του σχολείου σας για την ενημέρωσή τους για την πρόοδο των παιδιών τους; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει)

Πάρα πολύ ☐ Πολύ ☐ Μέτρια ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

31.Εάν η απάντησή σας είναι «πολύ» ή «πάρα πολύ», σε ποιους από τους παρακάτω λόγους αποδίδετε την καλή συνεργασία σχολείου-οικογένειας;

- α) στη δική σας προσπάθεια ☐
- β) στο μορφωτικό επίπεδο των γονέων ☐
- γ) στο ενδιαφέρον των γονέων για το μέλλον των παιδιών τους ☐
- δ) στην προσπάθεια των εκπ/κων να προσεγγίσουν τις οικογένειες των μαθητών τους ☐
- ε) Άλλο

Στ Στοιχεία ηγετικής συμπεριφοράς διευθυντικών στελεχών

32. Ως διευθυντικός στέλεχος σχολικής μονάδας; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει)

α.	Επλύσατε γρήγορα συγκρούσεις (π.χ. μεταξύ εκπαιδευτικών ή μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων κ.α) προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες;	
β.	Κρατήσατε επικριτική στάση απέναντι σε εκπαιδευτικούς- συναδέλφους σας για την ελλιπή εκτέλεση εντολών;	
γ.	Αναλάβετε τις ευθύνες σας για σχολική (ες) δραστηριότητες που δεν πήγαν κατ' ευχήν;	
δ.	Αναπτύξατε «ομάδες εργασίας» με εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για την περάτωση δημιουργικών δραστηριοτήτων;	
ε.	Κάνετε προσωπικές επαφές και συνδέεστε στενά με τους εκπαιδευτικούς- συναδέλφους σας;	
στ.	Ηγείστε και συμμετέχετε με το παράδειγμά σας σε δημιουργικές δραστηριότητες του σχολείου σας;	
ζ.	Δείξατε κατανόηση για τους εκπαιδευτικούς- συνεργάτες σας και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιήσατε παράδειγμα από τις δικές σας εμπειρίες για να βοηθήσετε τους συναδέλφους σας να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους;	
η.	Άλλο.....	

Z' Προτάσεις διευθυντικών στελεχών

33.Τι άλλο έχετε να προτείνετε;

α. Ως προς τον τρόπο κατάρτισης των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων;

.....

.....

.....

.....

β. Ως προς τον χειρισμό του διδακτικού προσωπικού;

.....

.....

.....

.....

γ. Ως προς τον τρόπο λήψεως αποφάσεων στο σύλλογο διδασκόντων;

.....

.....

.....

.....

δ. Ως προς τη βελτίωση του διευθυντή(-τριάς)-υποδιευθυντή (-ντριάς) στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης;

.....

.....

.....

.....

ε.Άλλο;.....

.....

.....

.....

.....

ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΑΣ

Πίνακας 1.

			Epd (ερ. 7)		Total
			0 (OXI)	1 (NAI)	
Dif (Ερ. 12)	0 (OXI)	Count	88	33	121
		% of Total	51,5%	19,3%	70,8%
	1 (NAI)	Count	32	18	50
		% of Total	18,7%	10,5%	29,2%
Total		Count	120	51	171
		% of Total	70,2%	29,8%	100,0%

Πίνακας 2.

			Lcon (ερ. 15)			Total
			0 (ΠΟΤΕ)	1 (ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕ)	2 (ΠΑΝΤΑ)	
Dif (Ερ. 12)	0 (OXI)	Count	22	77	16	115
		% of Total	13,4%	47,0%	9,8%	70,1%
	1 (NAI)	Count	3	29	17	49
		% of Total	1,8%	17,7%	10,4%	29,9%
Total		Count	25	106	33	164
		% of Total	15,2%	64,6%	20,1%	100,0%