



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Εκπαιδευτική Ηγεσία»**

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η οργανωσιακή κουλτούρα και η εργασιακή  
ικανοποίηση του εκπαιδευτικού ως προβλεπτικοί  
παράγοντες της αποτελεσματικότητας του σχολείου**

**Βλάχου Ιωάννα**

A.M. 786

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Παπαλόη Ευαγγελία

Εξεταστές: Κωνσταντινίδου Θάλεια, Ιορδανίδης Γεώργιος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....σελ.5			
ABSTRACT.....σελ.6			
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ.7			
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....σελ.9			
A.	ΜΕΡΟΣ:	ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ	ΔΙΕΥΕΥΝΗΣΗ
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> :	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
ΣΤΟΥΣ			
1.1. Το σύγχρονο σχολείο και η αποτελεσματικότητα.....σελ.10			
1.1.1. Προκλήσεις στο σύγχρονο σχολείο.....σελ.10			
1.1.2. Εννοιολογική οριοθέτηση της έννοιας της σχολικής αποτελεσματικότητας.....σελ.12			
1.1.3. Θεωρητικά μοντέλα για την σχολική αποτελεσματικότητα.....σελ.13			
1.1.4. Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας.....σελ.16			
1.2.Οργανωσιακήκουλτούρα.....σελ.19			
1.2.1.Εννοιολογική αποσαφήνιση.....σελ.19			
1.2.2.Σημασία οργανωσιακής κουλτούρας.....σελ.21			
1.2.3. Είδη οργανωσιακής κουλτούρας.....σελ.22			
1.2.4. Οργανωσιακή κουλτούρα στο σχολείο.....σελ.23			
1.2.5. Κουλτούρα και κλίμα: διαφοροποίηση των εννοιών στο πλαίσιο του σχολείου.....σελ.24			
1.2.6. Μέτρηση οργανωσιακής κουλτούρας.....σελ.26			
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ			
2.1. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης.....σελ.27			
2.2. Εννοιολογική προσέγγιση: ορισμός ,μορφές και πηγές άντλησης εργασιακής ικανοποίησης.....σελ.27			
2.3. Θεωρητικά μοντέλα εργασιακής ικανοποίησης.....σελ.30			
2.4. Εργασιακή ικανοποίηση στο σχολείο.....σελ.37			

2.5. Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης.....σελ.35
---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> :ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

3.1. Προκλήσεις και προϋποθέσεις στο σύγχρονο σχολείο .....σελ.39
3.2. Συναφείς έρευνες.....σελ.43
3.2.1. Ελλάδα.....σελ.44
3.2.2. Διεθνείς έρευνες.....σελ.43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1. Σκοπός έρευνας.....σελ.45
4.1.1. Στόχοι έρευνας.....σελ.45
4.1.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....σελ.45
4.2. Μεθοδολογία.....σελ.45
4.2.1. Δείγμα.....σελ.46
4.2.2. Περιορισμοί έρευνας.....σελ.46
4.2.3. Εργαλεία συλλογής δεδομένων.....σελ.46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....σελ.47
5.2. Περιγραφική ανάλυση ποσοτικών μεταβλητών.....σελ.51
5.3. Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης για τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης με τη σχολική αποτελεσματικότητα.....σελ.62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1. Συμπεράσματα.....σελ.76
6.2. Αδυναμίες Έρευνας.....σελ.80
6.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....σελ.81

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΕΛΛΗΝΟΛΩΣΣΗ.....σελ.82
B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....σελ.83

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	:Ερωτηματολόγιο.....σελ.88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	: Αποτελέσματα SPSS.....σελ.94

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη του φαινομένου της σχολικής αποτελεσματικότητας μέσα από τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Αρχικά, στο θεωρητικό μέρος, το θέμα προσεγγίζεται από βιβλιογραφικής σκοπιάς με την εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων. Στη συνέχεια καταγράφονται τα βασικά θεωρητικά μοντέλα που εξηγούν την κάθε έννοια ξεχωριστά. Ακολούθως αναφέρονται οι παράγοντες που οδηγούν στη διαμόρφωση της κάθε έννοιας. Τέλος, υπογραμμίζεται η συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων. Στο ερευνητικό μέρος, παρουσιάζεται η έρευνα που διεξήχθη για την ανάδειξη της φύσης της σχέσης των τριών παραγόντων. Η έρευνα απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Αιτωλοακαρνανίας. Το δείγμα αποτελούν 159 εκπαιδευτικοί. Για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιείται η μέθοδος του ερωτηματολογίου.

Συμπερασματικά από τις αναλύσεις προέκυψε ότι οι απαντήσεις διαφέρουν στατιστικά ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Στα περισσότερα σχολεία του νομού υπάρχει ένα είδος κουλτούρας που αντικατοπτρίζεται σε ένα επικοινωνιακό και υποστηρικτικό κλίμα, οι περισσότεροι δάσκαλοι είναι ικανοποιημένοι κυρίως με τη φύση της εργασίας, τις συναδελφικές σχέσεις και το στυλ διοίκησης του διευθυντή, ενώ παράλληλα φανερό κατέστη η ύπαρξη αιτιακής σχέσης μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας, εργασιακής ικανοποίησης και σχολικής αποτελεσματικότητας.

Λέξεις κλειδιά: σχολείο, σχολική αποτελεσματικότητα, οργανισμός, οργανωσιακή κουλτούρα, εργασιακή ικανοποίηση, ικανοποίηση εκπαιδευτικών.

## **ABSTRACT**

Purpose of the present study is to examine the influence that practices the organizational culture and job satisfaction in the configuration of school effectiveness. Initially, theoretical approach of the subject with the conceptual clarification of terms is presented. Basic theoretical models that explain each concept separately are next, but also the factors that lead to the formation of each concept. Finally, the contribution of organizational culture and job satisfaction to the effectiveness of school units is underlined.

In the research part, the survey conducted to highlight the nature of the three factors relationship is presented. Research is aimed at primary education teachers in the prefecture of Aitolokarnania. The teachers supplemented questionnaires.

The results of the analysis showed that the answers differ statistically depending on the demographic characteristics of the respondent. In most of the schools, there is a kind of culture reflected in a communicative and supportive climate. Most of the teachers are mainly satisfied with the nature of the work, the relationships between staff and the leadership style. The relationship between organizational culture, job satisfaction, and school effectiveness has also become apparent.

Key words: school, school effectiveness, organization, organizational culture, job satisfaction, teacher's satisfaction.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε κάθε αναπτυγμένη κοινωνία, στόχος είναι η πολύπλευρη ανάπτυξη των ατόμων ως οντότητες. Μέσο επίτευξης του στόχου αυτού αποτελεί η παιδεία ενώ, ένας από τους κυριότερους φορείς εκπαίδευσης είναι το σχολείο. Το σύγχρονο σχολείο χαρακτηρίζεται ως ζωντανός οργανισμός μάθησης που αποσκοπεί στη γνωστική και την κοινωνικο-συναισθηματική ανάπτυξη των ατόμων. Αναφερόμενοι στην ελληνική πραγματικότητα, τα σχολεία βρίσκονται σε μια προσπάθεια προσαρμογής στα νέα κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά δεδομένα, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, αναδιαμορφώνοντας κάθε φορά τους στόχους, επιδιώκοντας έτσι την ομαλότερη λειτουργία τους.

Η επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων βασίζεται σε μια σειρά αλληλεπιδράσεων μεταξύ παραγόντων όπως το πρόγραμμα σπουδών, οι διδακτικές πρακτικές, οι πρακτικές ηγεσίας και η εκπαιδευτική κουλτούρα. Η ποιότητα της σχέσης των παραπάνω παραγόντων καθορίζει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, η οποία, κατά τον Fiedler (1967), «είναι ανάλογη με το περιβαλλοντικό συγκείμενο». Τα κριτήρια αποτελεσματικότητας μπορεί να ποικίλουν από σχολείο σε σχολείο ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτει και σύμφωνα με το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο.

Στο σημείο αυτό, έχει αναδειχθεί η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας ως παράγοντας επίτευξης των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τους Deal και Kennedy (1981), «τα σχολεία με ισχυρότερη οργανωσιακή κουλτούρα θεωρούνται ως πιο αποτελεσματικά αναφορικά με την παραγωγικότητα, την ευελιξία και την προσαρμογή» ενώ παρόμοια άποψη είχαν και οι Deal και Peterson (1990), «η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητά του». Πιο πρόσφατες μελέτες ανέδειξαν επίσης τη σημασία της κουλτούρας μέσω της σχέσης ορισμένων τύπων της και αποτελεσματικών οργανωσιακών επιδόσεων (Alvesson & Seningsson 2015, Katzenbach S. & Kronley 2012, Lorsch &McTague 2016). Επιπρόσθετα η κουλτούρα έχει συνδεθεί μετά από διάφορες έρευνες με χαρακτηριστικά σχολικής αποτελεσματικότητας όπως τη μαθησιακή απόδοση (Leithwood & al. 1999) και τη σχολική αλλαγή – βελτίωση (Cavanaugh &Dellar 1998, Deal & Peterson 1999, Hopkins & al. 1994, Lukas & Valentine 2002, Norris 1994, Purkey & Smith 1982).

Ένας άλλος παράγοντας που έχει συνδεθεί με την αποτελεσματικότητα των σχολείων είναι εκείνος της επαγγελματικής-εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Ο

ρόλος του εκπαιδευτικού στο σύγχρονο σχολείο δεν περιορίζεται απλά σε αυτόν του διεκπεραιωτή γραφειοκρατικών διαδικασιών και μετάδοσης άκριτης γνώσης αλλά έχει μετασηματιστεί σε ρόλο αρωγού για την ένταξη των μαθητών στη συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία.

Τα σχολεία με αυξημένο αριθμό ικανοποιημένων δασκάλων τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικά (Ostroff 1992), και αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η εργασία σε ένα ευχάριστο και υγιές περιβάλλον αυξάνει την απόδοση των υπαλλήλων μεμονωμένα αλλά και τη δυναμική των ομάδων. Έτσι καθορίζεται η ποιότητα του έργου με παράγοντα-κλειδί το ανθρώπινο δυναμικό (Afolabi 2005, Kaur 2015, Metle 2001, Patterson & Dawson 1999). Μία ακόμη απόδειξη της σημασίας της εργασιακής ικανοποίησης είναι η ανάδειξη της αντιστρόφως ανάλογης με το προηγούμενο παράδειγμα σχέσης μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και μειωμένου ενδιαφέροντος που επιφέρει χαμηλά επίπεδα αποδοτικότητας στο οργανισμό. Συνεπώς η ανάλυση και συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με τη σχολική αποτελεσματικότητα θεωρήθηκε ένα θέμα με εξαιρετικό ενδιαφέρον διερεύνησης. Σκοπός λοιπόν της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει και να παρουσιάσει τη φύση της σχέσης μεταξύ των τριών παραγόντων όπως καταγράφεται από την οπτική των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Αιτωλοακαρνανίας.



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

**Ένα θερμό ευχαριστώ σε όλους εκείνους που με την καθοδήγηση και υποστήριξή τους, συνέβαλαν καθοριστικά στην επίτευξη του στόχου μου.**

## Κεφάλαιο 1: Οργανωσιακή κουλτούρα και αποτελεσματικότητα σε οργανισμούς

### 1.1. Το σύγχρονο σχολείο και η αποτελεσματικότητα

#### 1.1.1. Προκλήσεις στο σύγχρονο σχολείο

Οι κοινωνίες του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι άμεσα συνυφασμένες με το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, την αυξημένη κινητικότητα ανθρώπων και κατ' επέκταση την αλληλεπίδραση των πολιτισμών, τα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα εργασίας με απαιτήσεις εξειδικευμένου προσωπικού, τον τεράστιο όγκο πληροφοριών και την ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη. Παράλληλα, διαπιστώνεται κρίση ταυτότητας των λαών καθώς τα ερείσματα των αξιών κλονίζονται. Προκειμένου ο άνθρωπος να καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του μέσα στο διαρκές εξελισσόμενο περιβάλλον όπου ζει και να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του σήμερα, χρειάζεται ως εφόδια γνώσεις και δεξιότητες. Παράλληλα με την διαπαιδαγώγηση από την οικογένεια, ουσιαστικό ρόλο καλείται να διαδραματίσει και το σχολείο στην ανάπτυξη του ανθρώπου ως οντότητα.

Οι σχολικές μονάδες αποτελούν τον κυριότερο φορέα εκπαίδευσης και αποσκοπούν στη διαμόρφωση ανθρώπων με πολύπλευρη προσωπικότητα, προετοιμάζοντάς τους κοινωνικο-συναισθηματικά, ηθικά, ιδεολογικά και γνωστικά. Σύμφωνα με τον Fullan (2003), λόγω της μεταβλητότητας των κοινωνιών, επιτακτική κρίνεται και η ανάγκη εκσυγχρονισμού του σχολικού θεσμού. Συνεπώς, οι σχολικές μονάδες καλούνται να αναδιαμορφώσουν τη δομή και λειτουργία τους με στόχο την ανταπόκριση στις νέες απαιτήσεις.

Η Ελλάδα και κατ' επέκταση το ελληνικό σχολείο, ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, λειτουργεί στα πλαίσια σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων με μακροπρόθεσμους στόχους που θέτει ως επένδυση<sup>1</sup> στο βωμό της εκπαίδευσης. Μέσω ανακοίνωσης<sup>2</sup> που διακήρυξε το 2017 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στα πλαίσια μεταρρυθμίσεων για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων, μεταξύ άλλων συμπεριέλαβε τις ακόλουθες δράσεις:

- *ανάπτυξη καλύτερων σχολείων, με λιγότερους αποκλεισμούς·*

<sup>1</sup> Η παιδεία σύμφωνα με την θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου θεωρείτο επένδυση εφόσον καλύπτει ανάγκες της οικονομίας σε ειδικευμένο προσωπικό και συντελεί στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας (Σαΐτης, 2000).

<sup>2</sup> ΕΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ. (Βρυξέλλες, 2017). ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ, ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ, ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ: «Ανάπτυξη των σχολείων και άριστη διδασκαλία για μια καλή αρχή στη ζωή».

- *στήριξη των εκπαιδευτικών και των διευθυντών σχολείων με σκοπό την άριστη διδασκαλία και μάθηση και*
- *διακυβέρνηση των συστημάτων σχολικής εκπαίδευσης ώστε να καταστούν πιο αποτελεσματικά, πιο δίκαια και πιο αποδοτικά.*

Το «σκίτσο» του σύγχρονου σχολείου, απαρτίζουν στοιχεία του ανθρωπισμού, της τεχνοκρατίας, της παράδοσης και του μοντέρνου. Ο συγκερασμός των στοιχείων αυτών, συνθέτει την εικόνα ενός συστήματος, ανοιχτού σε επιρροές, που προσπαθεί να ευθυγραμμίσει τον προσανατολισμό του στον άξονα της ομαλής εκπαιδευτικής πορείας.

Τα συστήματα, ή αλλιώς οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, έχουν αποστραφεί την παλιά τους μορφή και έχουν διαμορφώσει νέο χαρακτήρα, που γίνεται αντιληπτός σε δομή και υπόσταση. Στα ελληνικά σχολεία λοιπόν του 21<sup>ου</sup> αιώνα, εντοπίζονται τα εξής στοιχεία:

-συγκεντρωτικός-	γραφειοκρατικός	χαρακτήρας
-πολύπλοκη	ιεραρχική	δομή
-ανανεωμένο ανθρώπινο δυναμικό που προέρχεται από πλήθος ειδικοτήτων		
-σύσταση μαθητικού πληθυσμού από διάφορα κοινωνικο-οικονομικά στρώματα		
-αναθεωρημένα αναλυτικά προγράμματα σπουδών		
-εναλλακτικά μέσα διδασκαλίας ( συνδυασμός παραδοσιακών μεθόδων με τεχνολογικά εργαλεία).		

Επιπλέον, ως μικρογραφία της κοινωνίας, οι σχολικές μονάδες αλληλεπιδρούν με εξωτερικούς φορείς (γονείς και τοπική κοινωνία), εδραιώνοντας σχέσεις επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και υποστήριξης. Η πολυπλοκότητα του σημερινού σχολικού θεσμού διαφαίνεται μέσω των παραπάνω χαρακτηριστικών του (τα οποία προαναφέραμε). Ο Πασιαρδής (2004), κατηγοριοποιεί τα χαρακτηριστικά αυτά σε εισροές, διεργασίες και εκροές ή αλλιώς αποτελέσματα<sup>3</sup>.

Η επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων βασίζεται σε μια σειρά αλληλεπιδράσεων μεταξύ παραγόντων όπως του πρόγραμμα σπουδών, οι διδακτικές πρακτικές, οι πρακτικές ηγεσίας και η εκπαιδευτική κουλτούρα. Η ποιότητα της σχέσης των παραπάνω παραγόντων καθορίζει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, η

<sup>3</sup> Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004), στις εισροές εμπεριέχονται οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί –με την πείρα και την γνώση τους-, το προσωπικό στήριξης, ο εξοπλισμός, οι οικονομικοί πόροι και τα μέσα. Οι διεργασίες αφορούν στην οργάνωση του προγράμματος, τις διδακτικές μεθόδους, την λήψη των αποφάσεων και τη διαχείριση των οικονομικών πόρων. Τέλος τα αποτελέσματα είναι το επίπεδο στάσεων και συμπεριφορών των μαθητών που έχει καλλιεργηθεί, οι στάσεις των εκπαιδευτικών και η επιμέρωσή τους, καθώς και γενικότερη ομαλή λειτουργία του σχολείου μέσα από την επίλυση ζητημάτων.

οποία, κατά τον Fiedler (1967), «είναι ανάλογη με το περιβαλλοντικό συγκείμενο». Καθοριστική σημασία βέβαια για την πορεία της οργανωσιακής λειτουργίας, έχει ρόλος των δασκάλων και των διευθυντών (Lesotte, 1992) των σχολικών μονάδων. Αυτοί είναι που θα συμβάλλουν στην αναβάθμιση του σχολείου ως θεσμό διοικητικό και κοινωνικό<sup>4</sup>.

Συνοψίζοντας, βάσει των προκλήσεων του σύγχρονο σχολείου, γίνεται λόγος για την προσπάθεια διασφάλισης της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Η συγκεκριμένη έννοια, που έκανε την εμφάνισή της στα τέλη της δεκαετίας του '90, αποσκοπεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των φορέων εκπαίδευσης στηριζόμενη στους πυλώνες της καινοτομίας, δημιουργικότητας και διαπολιτισμικότητας.

### **1.1.2. Εννοιολογική οριοθέτηση της σχολικής αποτελεσματικότητας**

Αναφορικά με τη σχολική αποτελεσματικότητα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο όρος προέκυψε ως απόρροια των κοινωνικών ανισοτήτων που πυροδότησαν το εγχείρημα της εκπαίδευσης για όλους. Τα θεμέλια της έρευνας έθεσε ο James Coleman το 1966, εξετάζοντας το σύστημα δημόσιας εκπαίδευσης στις Η.Π.Α. Στηριζόμενοι στην παραπάνω έρευνα, έρχονται το 1979 οι Brookover και Edmonds να προσθέσουν επιπλέον ευρήματα, που αναδεικνυαν την *ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης* ως προβλεπτικό παράγοντα. Την επόμενη δεκαετία σημαντική ήταν και η συμβολή των Glen Robinson, Donald Mackenzie, Stewart Purkey και άλλων μελετητών στις έρευνες για τα αποτελεσματικά σχολεία. Παρόλες τις εκτενείς έρευνες πάνω στο θέμα μέχρι και σήμερα, το ζήτημα του ορισμού είναι αρκετά περίπλοκο. Στους δοθέντες ορισμούς γίνεται διάκριση μεταξύ των όρων αποτελεσματικότητα (effectiveness, efficacy) και αποδοτικότητα (efficiency), καθώς όπως επισημαίνει ο Levacic (1995) «*αποτελεσματικότητα είναι να κάνεις τα σωστά πράγματα ενώ αποδοτικότητα να κάνεις τα πράγματα σωστά*». Παρόμοια τοποθετείται και ο Μπαμπινιώτης (1998), ο οποίος ορίζει την αποτελεσματικότητα ως «*την ικανότητα κάποιου να φέρει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα, ενώ αποδοτικότητα, την ιδιότητα να παράγει έργο, κέρδος, οφέλη*».

Από την άλλη, ο Sergiouvanni (1995) διαχωρίζει τον όρο αποτελεσματικότητα από

---

<sup>4</sup> Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), το σχολείο θεωρείται διοικητικός θεσμός καθώς θέσεις και αρχές της επιστήμης της διοίκησης (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος) μπορούν να εντοπιστούν στο εκπαιδευτικό συγκείμενο ενώ παράλληλα χαρακτηρίζεται και ως κοινωνικός θεσμός, διότι αλληλεπιδρά με εξωτερικούς παράγοντες και η πορεία του επηρεάζεται από τις εκάστοτε κοινωνικο-οικονομικές και ιστορικές συνθήκες.

τον όρο επιτυχία: *Αποτελεσματικό είναι εκείνο το σχολείο που καταφέρνει να αυξήσει την επίδοση των μαθητών –διαπίστωση που στηρίζεται σε τυπικά διαγωνίσματα- και επιτυχημένο εκείνο που ανταποκρίνεται σε ό,τι απαιτεί το περιβάλλον από αυτό.*

Σύμφωνα με τον Peter Mortimore (1991) αποτελεσματικό ,είναι εκείνο το σχολείο του οποίου οι μαθητές έχουν μεγαλύτερη επίδοση από αυτή που προσδοκάται με βάση τα δεδομένα και τα τελικά αποτελέσματά του, ενώ σύμφωνα με τον Gaskell (1995), αποτελεσματικό θεωρείται το σχολείο που μετρά την επιτυχία, από τη στιγμή μάλιστα που επιδεικνύεται, ως απάντηση των αναγκών των μαθητών, συνδυάζοντας τους στόχους και το πρόγραμμα σπουδών.

Σε πιο πρόσφατες καταγραφές (Hanushek ,E. 2007 · Levin και McEwen, 2001· Scheerens, 2000 ), η αποτελεσματικότητα ορίζεται ως το «*μέγεθος το οποίο εφράζει το βαθμό επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό*», -ορισμός που συνάδει με εκείνον που είχαν δώσει το 1989 οι Beare και Caldwell & Millikan-, ενώ στην προσπάθεια απάντησης στο ερώτημα πότε ένα σχολείο θεωρείται αποτελεσματικό, οι Houston και Andrews (1983), αναφέρονται στα εξής χαρακτηριστικά: κατάκτηση βασικών δεξιοτήτων, αναζήτηση αριστείας σε όλες τις θεματικές και επίδειξη επιτυχίας μέσω δοκιμασιών σε συστηματικών βαθμών.

Αξιοσήμαντη αναφορά πρέπει να γίνει και στον ορισμό των Πασιαρδής και Πασιαρδή (2000), όπου εμπεριέχονται οι έννοιες *ποιότητα και ισότητα* ως στοιχεία της τάξης στο αποτελεσματικό σχολείο . Η *ποιότητα αφορά στα επιθυμητά αποτελέσματα ενός σχολείου , στα επίπεδα που το ίδιο επιθυμεί*. Ο όρος *ισότητα χαρακτηρίζει την κατάσταση στην οποία οι βαθμολογίες ή επιδόσεις, κατανέμονται ανάλογα τα διάφορα μαθητικά υποσύνολα* , με πιο απλά λόγια να αποφεύγονται οι διακρίσεις τύπου υψηλές βαθμολογίες σε μαθητές από υψηλό κοινωνικο-οικονομικό υπόβαθρο και το αντίστροφο.

Η αδυναμία ύπαρξης ενός και μόνο ορισμού προέρχεται από το γεγονός ότι η στοχοθεσία μπορεί να διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και τα κριτήρια αποτελεσματικότητας επίσης. Για το λόγο αυτό οι μελετητές οδηγήθηκαν στην ανάπτυξη θεωρητικών μοντέλων, μέσα από το καθένα εξηγείται η σχολική αποτελεσματικότητα.

### **1.1.3. Θεωρητικά μοντέλα για τη σχολική αποτελεσματικότητα**

Η ανάγκη εύρεσης απαντήσεων στο ποιοι παράγοντες είναι εκείνοι που διαφοροποιούν την αποτελεσματικότητα μεταξύ των σχολείων, οδήγησε στη διαμόρφωση θεωρητικών μοντέλων, που καθοδήγησαν τις μελέτες αλλά και τις

εμπειρικές έρευνες επί σειρά ετών. Απαριθμώντας τα με χρονολογική σειρά από τα παλαιότερα στα σύγχρονα μοντέλα προκύπτουν εκείνα του Cameron (1984) , ο οποίος αναφέρει οκτώ μοντέλα σχολικής αποτελεσματικότητας :

- Στοχοκεντρικό Μοντέλο: Στοχοθεσία και επίτευξη σαφών, ευκρινών και βραχυπρόθεσμων στόχων.
- Μοντέλο Συστημικών Πόρων: το μοντέλο αυτό εστιάζει στην απόκτηση επιθυμητών πόρων και δίνει έμφαση στη σχέση μεταξύ δεδομένων ή αλλιώς εισροών και αποτελεσμάτων ή αλλιώς εκροών.
- Μοντέλο Εσωτερικής Διαδικασίας: δίνει βαρύτητα στις εσωτερικές διαδικασίες του σχολείου, οι οποίες θα πρέπει να επιτελούνται με ομαλότητα και συνέπεια.
- Μοντέλο Ικανοποίησης Στρατηγικών Παραγόντων: εδώ δίνεται σημασία στην ικανοποίηση των απαιτήσεων όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων στη συνολική εκπαιδευτική διαδικασία
- Μοντέλο Νομιμότητας: η αποτελεσματικότητα του σχολείου κρίνεται βάσει ικανότητας του να επιβιώνει της σύγκρισης με άλλα σχολεία.
- Μοντέλο Οργανωσιακής Μάθησης: σχολείο με ικανότητα να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις αλλαγές του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος
- Μοντέλο Αναποτελεσματικότητας: αποτελεσματικό είναι το σχολείο το οποίο δεν παρουσιάζει χαρακτηριστικά αναποτελεσματικότητας
- Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π): η σχολική μονάδα λειτουργεί ως «ανοιχτό» σύστημα, που αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον. Ακολουθεί η « θεωρία της προστιθέμενης αξίας » (value added), προτεινόμενη από τους Stoll και Fink (1994), η οποία θεωρεί ένα σχολείο ως αποτελεσματικό όταν αυτό δείχνει την πρόοδο των μαθητών, διασφαλίζοντας το μέγιστο των δυνατοτήτων κάθε μαθητή, ανεξαρτήτως κοινωνικοοικονομικού υποβάθρου. Εν συνεχεία τα τρία μοντέλα του Scheerens (2000):
- Μοντέλο ανθρωπίνων πόρων: Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο διαπιστώνεται ο βαθμός ικανοποίησης του εκπαιδευτικού από το έργο που προσφέρει. Οι στόχοι του σχολείου που ταυτίζονται με τους προσωπικούς στόχους. Κυριαρχούν χαρακτηριστικά όπως η έκφραση σεβασμού από συναδέλφους, προϊσταμένους, γονείς και κοινωνία, δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, σχέσεις με τους συναδέλφους, οι διαδικασίες ανατροφοδότησης, συνεχής επιμόρφωσης και η ύπαρξη υλικοτεχνικής υποδομής.
- Μοντέλο ανοιχτών συστημάτων: Το μοντέλο αυτό αναφέρεται στην ικανότητα του

σχολείου να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις της κοινωνίας. Παράγοντες μ καθοριστικό ρόλο είναι η ηγεσία, η συναδελφικότητα, η αυτοαξιολόγηση, η διαφήμιση, η γονεϊκή εμπλοκή, η υποστήριξη εξωτερικών παραγόντων, η ανατροφοδότηση.

-Μοντέλο της εσωτερικής διεργασίας Το μοντέλο αυτό εστιάζει στη μορφή και τη δομή του σχολικού περιβάλλοντος. Παράγοντες για το μοντέλο αυτό είναι η τήρηση αρχείου για οργανωτικά θέματα, η πειθαρχία, η ύπαρξη συστήματος διακίνησης της πληροφορίας, η συνέπεια του προσωπικού και της ηγεσίας, η καλή περιγραφή θέσεων εργασίας και των καθηκόντων που προέρχονται από αυτές, το πλήρες αναλυτικό πρόγραμμα, η παρακολούθηση των μαθημάτων, η διάθεση επαρκούς χρόνου για το σχεδιασμό διδακτικών προγραμμάτων.

Και τέλος παρουσιάζονται τα μοντέλα που προτάθηκαν από τον Πασιαρδή (2015):

-Μοντέλο επίτευξης στόχων και σκοπών (goal and task model): Η αποτελεσματικότητα ορίζεται με βάση το βαθμό επίτευξης των προγραμματισμένων στόχων και σκοπών.

-Μοντέλο αξιοποίησης πηγών ( Houtte utilization model): Έμφαση δίδεται στη μεγιστοποίηση της αξιοποίησης των πηγών και της παρεχόμενης υποστήριξης.

-Μοντέλο λειτουργικής διαδικασίας (working process model): Η ποιότητα της διδασκαλίας και η λειτουργική διαδικασία μάθησης βοηθούν τον εκπαιδευτικό και τη σχολική μονάδα να υλοποιήσουν τους προκαθορισμένους στόχους τους.

-Μοντέλο ικανοποίησης των εμπλεκόμενων φορέων (constituencies satisfaction model): Η αποτελεσματικότητα του σχολείου είναι άμεσα συνυφασμένη με την ικανοποίηση των προσδοκιών των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία φορέων.

-Μοντέλο λογοδοσίας (accountability model): Η ανάπτυξη μηχανισμών λογοδοσίας του εκπαιδευτικού και των σχολικών μονάδων αποδεικνύει την αποτελεσματική λειτουργία της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

-Μοντέλο επίλυσης προβλημάτων (problem solving model): Η αποτελεσματικότητα ορίζεται σε συνάρτηση με την απουσία ελαττωμάτων, αδυναμιών και ανεπαρκειών στο σχολικό έργο.

-Μοντέλο συνεχούς επαγγελματικής βελτίωσης (continual professional improvement model): Η αποτελεσματικότητα έγκειται στις προσπάθειες για συνεχή βελτίωση και προσαρμοστικότητα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον

Η διαφορική σχολική αποτελεσματικότητα (differential school effectiveness) ενδιαφέρεται για την αποτελεσματικότητα ανάμεσα στις υποομάδες μαθητών/

μαθημάτων/τμημάτων/ενδιαφερόντων σε επίπεδο σχολείου αλλά και μεταξύ των σχολείων. Εδώ η αποτελεσματικότητα, θεωρείται με βάση τις υποομάδες του πληθυσμού στη σχολική μονάδα.

Τέλος το *συνδυαστικό μοντέλο* προέκυψε ως απόρροια των εξελίξεων τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με αυτό, η αποτελεσματικότητα και ποιότητα ενός σχολείου προέρχονται από πολλούς παράγοντες-κριτήρια, τα οποία διακρίνονται σε : κριτήρια αποτελεσματικότητας, κριτήρια δομών, κριτήρια διαδικασιών. Τα τελευταία χρόνια (δύο με τρεις δεκαετίες), στην έρευνα για τα αποτελεσματικά σχολεία έχει προστεθεί το δυναμικό μοντέλο, το οποίο προέκυψε ως απόρροια της εξέχουσας σημασίας που κατέχει ο εκπαιδευτικός στη διαδικασία μάθησης και τη συμβολή του στα μαθησιακά αποτελέσματα. Η αποτελεσματικότητά του, προέρχεται από παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του. Το συγκεκριμένο μοντέλο εστιάζει σε παράγοντες τεσσάρων επιπέδων: μαθητή, τάξης/εκπαιδευτικού, σχολείου και εκπαιδευτικού συστήματος και η μέτρηση αφορά την η συχνότητα, εστίαση, το στάδιο, την ποιότητα και διαφοροποίηση των παραγόντων. Το Δυναμικό Μοντέλο Εκπαιδευτικής Αποτελεσματικότητας βρίσκεται ακόμη σε ερευνητικό στάδιο γι' αυτό κα δεν προσμετράται στα ήδη υπάρχοντα προαναφερθέντα θεωρητικά μοντέλα.

#### **1.1.4. Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας**

Βάσει ποικίλων ερευνών, αναδείχθηκαν τα χαρακτηριστικά εκείνα που συμβάλλουν στην λειτουργία του σχολείου, ως παράγοντες που διαχωρίζουν τα αποτελεσματικά από τα μη αποτελεσματικά σχολεία.

Η πρώτη εισήγηση παραγόντων σχολικής αποτελεσματικότητας, έγινε από τον R. Edmonds (1979):

- Ισχυρή διοίκηση σχολείου
- Σχολικό κλίμα που εγγυάται τη μαθησιακή πρόοδο
- Υψηλές προσδοκίες για τις μαθητικές επιδόσεις
- Σαφές πλαίσιο αξιολόγησης των μαθητικών επιδόσεων
- Έμφαση στην απόκτηση βασικών μορφωτικών δεξιοτήτων

Το 1996, ο Mortimore, αξιοποιώντας τα πορίσματα της έρευνας για την αποτελεσματικότητα που διεξήχθη στο Ηνωμένο Βασίλειο από τους Reynolds, Sammons, Stoll Barber, και Hillman, ανέδειξε έντεκα παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας:



- Επαγγελματική ηγεσία: το στυλ διοίκησης του διευθυντή.
- Κοινά οράματα και στόχους: συλλογικότητα που διέπει το προσωπικό αναφορικά με τις πεποιθήσεις και αξίες.
- Μαθησιακό περιβάλλον: καλά οργανωμένα σχολεία σε αντιδιαστολή με εκείνα που επικρατεί χάος, προσεγμένος εργασιακός χώρος.
- Υψηλής ποιότητας διδασκαλία και μάθηση: χρόνος που αφιερώνεται σε κάθε μάθημα, εργασιών- ασκήσεις, μελέτη στο σπίτι. Όλα αυτά αναφέρονται στην ποιότητα μάθησης.
- Υψηλές προσδοκίες: προσπάθεια επίτευξης στόχων μεγαλύτερου επιπέδου.
- Θετική ενίσχυση: ανατροφοδότηση των μαθητών
- Παρακολούθηση προόδου των μαθητών: αξιολόγηση επίδοσης( μαθησιακό και συμπεριφορικό τομέα).
- Δικαιώματα και ευθύνες των μαθητών: οι μαθητές δεν είναι παθητικοί δέκτες στη διαδικασία μάθησης αλλά οφείλουν να συμμετέχουν ενεργά στα όρια πάντα της επιτρεπόμενης συμπεριφοράς.
- Σκόπιμη διδασκαλία: διαμόρφωση ενός διδακτικού πλάνου σχετικά με την ύλη και στόχους κατάλληλα προσαρμοσμένους στις ανάγκες.
- Συνεργασία σχολείου-οικογένειας
- Το σχολείο ως οργανισμός μάθησης: προσαρμογή στις εξελίξεις, επιμόρφωση εκπαιδευτικών και ανώτερων στελεχών.

Από την πλευρά του, ο Πασιαρδής (2004), κατέδειξε επτά παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας. Κάποιοι εξ αυτών αναφέρονται σε ενδοσχολικούς παράγοντες και κάποιοι στην κουλτούρα και το κλίμα.

- Εκπαιδευτική ηγεσία: Ο διευθυντής ενός σχολείου αποτελεί τον αρωγό-συντονιστή της διαδικασίας επίτευξης των στόχων. Είναι το άτομο που έχει ουσιαστικό ρόλο καθώς με τις κατευθυντήριες γραμμές που χαράσσει, ωθεί τα υπόλοιπα μέλη στη συνεργασία και την επικοινωνία. Επίσης αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο σχολείο και εξωτερικούς φορείς. Δημιουργεί τις βάσεις στις οποίες θα στηριχθεί ένα θετικό κλίμα.
- Υψηλές προσδοκίες-Συμπεριφορά εκπαιδευτικού: Τα μέλη του σχολείου-εκπαιδευτικοί και διευθυντής- οφείλουν να βλέπουν τον κάθε μαθητή ισότιμα και να τους παρέχουν συνεχείς ευκαιρίες μάθησης. Η πρόοδος τους θα αξιολογείται και η μάθηση θα έχει ως επίκεντρο τον μαθητή.

- Έμφαση στη διδασκαλία: Διατύπωση στόχων με βάση τις εκάστοτε ανάγκες και σωστή κατανομή χρόνου.
- Σχολικό κλίμα: θετικό κλίμα με στοιχεία επικοινωνίας, συνεργασίας, συναδελφικότητας.
- Μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης: παρέχει πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο των μαθητών μέσω γραπτών ή προφορικών δοκιμασιών, παρουσιάσεων και συμμετοχή σε άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα . Αποτελεί ταυτόχρονα κίνητρο για την ενεργή συμμετοχή τους στη μαθησιακή διαδικασία. Επιπλέον αποτελεί και ένδειξη για τους δασκάλους αναφορικά με τη προσωπική τους προσπάθεια.
- Συνεργασία και ενεργός συμμετοχή των γονιών και της κοινότητας στο έργο του σχολείου: η εμπλοκή των γονέων και της κοινότητας διευκολύνει το έργο του σχολείου συνεισφέροντας εθελοντικά, πάντα όμως ελεγχόμενα, σεβόμενοι τα διακριτά όρια της εκπαιδευτικής πράξης.
- Παροχή χωριστού προϋπολογισμού κάθε σχολείου: Κάθε σχολείο έχει τις δικές του ανάγκες. Συνεπώς η κατανομή με βάση τις ανάγκες αυτές δίνει τη δυνατότητα στη κάθε σχολική μονάδα να δώσει προτεραιότητα σε ζητήματα που επείγουν. Πρόκειται για μια δυνατότητα ευελιξίας και αποκέντρωσης.

Οι παραπάνω παράγοντες βέβαιοι δεν είναι απόλυτοι για όλα τα εκπαιδευτικά συγκείμενα. Σημαντικό ρόλο παίζουν η κοινότητα-περιοχή στην οποία εντάσσεται η σχολική μονάδα, η σύσταση του μαθητικού πληθυσμού και η επιθυμία των εκπαιδευτικών να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων.

Τέλος, αναφορικά με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του σχολείου, δεδομένου ότι αποτελεί φαινόμενο πολυπαραγοντικό, με διαφορετικές εκφάνσεις, ανάλογα με το εκάστοτε σχολικό πλαίσιο μετριέται με διάφορους τρόπους. Κατά καιρούς, έχουν χρησιμοποιηθεί μέθοδοι όπως η πολυεπίπεδη μοντελοποίηση (multilevel modeling), η μετά-ανάλυση (meta-analysis), δομικά μοντέλα εξισώσεων (structural equation modeling) και η μεικτή μέθοδος έρευνας (mixed method research)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Η πρώτη μέθοδος γίνεται με τη χρήση λογισμικών προσεγγίζοντας το θέμα στατιστικά και χρησιμοποιήθηκε από το 1980 έως το 1990. Η δεύτερη, γίνεται επίσης με στατιστικά πακέτα που δίνουν απαντήσεις μετά από σειρά μελετών σε παρόμοια ερώτηση της έρευνας και αποτυπώνει στοιχεία (μέσο μέγεθος) για την επίδραση και εκτίμηση της στατιστικής σημαντικότητας της σχέσης. Θεωρείται πιο αξιόπιστη αναφορικά με το μέγεθος και τη διακύμανση στην εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα για μια σειρά αποτελεσμάτων, φάσεις της εκπαίδευσης και των περιεχομένων (Reynolds et. al., 2011). Την τρίτη μέθοδο τη συναντάμε στις κοινωνικές επιστήμες ως επί το πλείστον. Μελετά έμμεσες και αμοιβαίες επιδράσεις. Σε περιπτώσεις έρευνας της εκπαιδευτικής

## 1.2.1.Εννοιολογική

## αποσαφήνιση

Η αύξηση της παραγωγικότητας ξένων επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τη βέλτιστη εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, αποτέλεσε το έναυσμα για αρκετούς ερευνητές να αναζητήσουν τα ιδιαίτερα εκείνα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούσαν τις επιχειρήσεις αυτές από άλλες, καθιστώντας τες αυτόματα ως πιο επιτυχημένες. Ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι και μάνατζερ έστρεψαν έτσι το ενδιαφέρον τους στο κοινωνικό φαινόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας. Αν και οι οργανισμοί μελετούνταν από το 1930 στα πλαίσια της κουλτούρας, ως όρος, η οργανωσιακή κουλτούρα, εμφανίζεται για πρώτη φορά, αρχές της δεκαετίας του 1980 σε ακαδημαϊκά κείμενα αμερικανικής λογοτεχνίας προκαλώντας όχι μόνο μια σύγχυση προερχόμενη από το άγνωστο εννοιολογικό περιεχόμενο αλλά και την ανάγκη για διεξοδική μελέτη και αποσαφήνιση του. Καθοριστικής σημασίας για τη διάδοση του όρου υπήρξε η συμβολή του Pettigrew το 1979, με ένα άρθρο του, στο οποίο τόνιζε τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας ως τρόπου για να αντιληφθούμε πώς αλληλεπιδρούν τα άτομα στους οργανισμούς και πως οι οργανισμοί λειτουργούν για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Για την απόκτηση μιας πιο σφαιρικής άποψης επί του φαινομένου πρέπει προηγουμένως να αναφερθούμε μεμονωμένα στην έννοια της λέξης *κουλτούρα*. Με τις ρίζες της να βρίσκονται στα λατινικά, καθώς προέρχεται από το ρήμα *colo*, αποδίδεται ως «καλλιέργεια». Από τον 18<sup>ο</sup> αιώνα η σημασία της επεκτείνεται -λόγω της λέξης *cultur* από τα γερμανικά- ως η «καλλιέργεια του ανθρώπινου πνεύματος» (Williams 1981). Στην αγγλική γλώσσα αποτελεί μια από τις τρεις πιο περίπλοκες λέξεις όπως τόνισε ο Williams το 1983, χωρίς σαφή ορισμό, κάτι που εξηγείται από το γεγονός ότι προέρχεται από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους και μελετάται κάθε φορά από άλλη οπτική. Ανά τα χρόνια, έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί όπως αυτός των A. Croeber και C. Kluchohn (1963), στον οποίο δηλώνεται ότι: «η κουλτούρα αποτελείται από τα ρητά ή άρρητα πρότυπα συμπεριφοράς που προσλαμβάνονται και μεταδίδονται με σύμβολα και τα οποία συνιστούν ιδιαίτερα επιτεύγματα και τεχνήματα ανθρώπινων ομάδων». Σε έναν άλλον ορισμό διατυπώνεται: «κουλτούρα είναι ένα σύστημα από 'σημασίες' που έχουν γίνει συλλογικά αποδεκτές από μια δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Αυτό

---

αποτελεσματικότητας αναδεικνύει την εγκυρότητα των οργάνων που χρησιμοποιήθηκαν. Τέλος, η τέταρτη μέθοδος επιτρέπει μια πολύπλευρη και εις βάθος περιγραφή των πτυχών του φαινομένου.

το σύστημα, αποτελούμενο από νοήματα, έννοιες κατηγορίες, φόρμες και εικόνες, ερμηνεύει τη συνολική κατάσταση στα μέλη μιας ομάδας. Αυτή είναι και μια βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του» (Pettigrew 1979). «Σύμβολα, τελετουργίες και μύθοι που διαδίδουν αξίες και αντιλήψεις στους εργαζομένους», ήταν ένας ακόμη ορισμός της κουλτούρας από τον Ouchi (1981), ενώ ο Rousseau αναφέρθηκε αργότερα (1990) σε αυτή, ως «κατασκευάσμα αποτελούμενο από κοινές προσδοκίες συμπεριφοράς και κανόνες ως το εξωτερικό- συνειδητό επίπεδο, και αξίες / υποθέσεις ως το εσωτερικό-λιγότερο συνειδητό επίπεδο». Από τους πιο επαρκείς και ευρύτερα αποδεκτούς ορισμούς αναφορικά με την κουλτούρα είναι εκείνος του E Schein (1985). Σύμφωνα λοιπόν με αυτόν, κουλτούρα είναι «ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές (assumptions) που έχουν ανακαλυφθεί, εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως να μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά». Για να γίνει πλήρως κατανοητός ο προαναφερθείς ορισμός θα πρέπει να αναφερθούμε στο διαχωρισμό της κουλτούρας που έκανε ο Schein σε τρία επίπεδα ξεκινώντας από το ορατό και καταλήγοντας στο αόρατο. Πιο συγκεκριμένα, το ορατό είναι εκείνο το πρώτο επίπεδο που εμπεριέχει χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος (artifacts) και συμπεριφορές/πρότυπα (norms) που είναι ορατά από το άτομο : χώρος, ενδυμασία, λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία των μελών, κανόνες λειτουργίας. Στο δεύτερο επίπεδο συγκαταλέγονται οι αξίες (values) που λειτουργούν σαν δίαυλος καθοδήγησης προς τις συμπεριφορές: έλεγχος, συνεργασία, ομαδικότητα, εμπιστοσύνη, επικοινωνία. Τέλος, στο τρίτο επίπεδο, εντάσσονται οι βαθύτερες, μη συνειδητές πεποιθήσεις (basic assumptions), αντιλήψεις σκέψεις και συναισθήματα των μελών για τη φύση των μεταξύ τους σχέσεων ,αλλά και την εμπλοκή του περιβάλλοντος. Οι βασικές αυτές παραδοχές εστιάζουν στο τι δέχονται τα άτομα ως αλήθεια, ψέμα , πιθανό, απίθανο και χαρακτηρίζονται ως σιωπηρές παραδοχές, ασυναίσθητα δεδομένες που εγκαθιδρύονται με το πέρασμα του χρόνου. Στην πορεία, σε μια προσπάθεια κατανόησης του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών και κατ'επέκταση της αποτελεσματικότητάς τους ή μη, προκύπτει τελικά ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα. Κοινά σημεία των παραπάνω ορισμών που χρησιμοποιούνται και για να την προσδιορίσουν σαν έννοια είναι ότι αποτελεί

κοινωνικό κατασκεύασμα διαμορφωμένο μέσα στο χρόνο και με σταθερή κατεύθυνση. Μια έννοια που αποτέλεσε και εξακολουθεί να αποτελεί ενδιαφέρον πεδίο μελέτης, πολυδιάστατη, αντικείμενο διαφωνίας για πολλούς μελετητές.

### **1.2.2. Σημασία Οργανωσιακής κουλτούρας**

Σκοπός κάθε οργανισμού είναι η εύρυθμη και ομαλή λειτουργία του στην προσπάθειά του να συμβαδίσει και να προσαρμοστεί στις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες. Στα πλαίσια λοιπόν της μελέτης του κλάδου της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η κουλτούρα έχει αναδειχθεί ως η μεταβλητή που συνδέεται και ίσως εξηγεί εργασιακά φαινόμενα όπως την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού μέσω της αξιολόγησης των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει, την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων σε αυτό, την εργασιακή ικανοποίησή τους ή η εργασιακή εξουθένωση καθώς και τη γενικότερη συμπεριφορά των μελών που σχετίζονται με τον οργανισμό. Σύμφωνα με την Χατζηπαναγιώτου (2008), η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας εντοπίζεται στην αίσθηση ταυτότητας που δίνει στον οργανισμό. Είναι υπεύθυνη για την δέσμευση των εργαζομένων μέσα από την ένταξή τους στην ομάδα και για τη συνοχή του οργανισμού ως κοινωνικό σύνολο. Επιπλέον λειτουργεί ως ‘οδηγός συμπεριφορών και στάσεων’ για τους εργαζομένους. Τις παραπάνω λειτουργίες είχε διαπιστώσει ο Smircich (1983), ενώ ο Schein (1985) είχε υπογραμμίσει τη συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στην προσωπική ικανοποίηση των μελών -κάτι στο οποίο κατέληξε το 2004 και ο Van Houtte- και στην ανταγωνιστικότητα μεταξύ των οργανισμών. Όσο πιο ισχυρή είναι μια κουλτούρα τόσο μεγαλύτερα ποσοστά επίτευξης των στόχων υπάρχουν. Αυτό εξηγείται αν λάβουμε υπόψη μας τον ορισμό. Οι κοινές αξίες και βασικές παραδοχές συμβάλουν στην διαμόρφωση του οργανισμού και των διαδικασιών και καθορίζουν τη στάση των ατόμων και την εργασιακή τους απόδοση-συμπεριφορά, με απώτερο στόχο την υλοποίηση του κοινού οράματος. Έτσι καταλήγουμε στον χαρακτηρισμό που απέδωσαν στην κουλτούρα οι Deal και Kennedy (1982) ως «μοχλός της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας». Παρόλη τη θετική επίδραση της κουλτούρας σε ατομικό αλλά και συλλογικό επίπεδο, θα πρέπει να αναφέρουμε και τις περιπτώσεις στις οποίες η κουλτούρα μπορεί να σταθεί εμπόδιο στην εφαρμογή αλλαγών με αποτέλεσμα την αδυναμία προσαρμογής στις νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Βέβαια ένα σταθερό περιβάλλον με δυνατότητες προβλεψιμότητας και αξιοπιστίας ενδέχεται να αφομοιώσει τις αλλαγές σε βάθος χρόνο, κάτω από συνθήκες στήριξης και δραστικών διαδικασιών.

### 1.2.3. Είδη οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να ταξινομηθεί σε διάφορα είδη ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της δομής ενός οργανισμού, την ιεραρχία αλλά και τους στόχους του. Έτσι, διακρίνουμε τέσσερα είδη σύμφωνα με τον Handy(1986): την κουλτούρα της εξουσίας, του ρόλου, του εργασιακού καθήκοντος και την κουλτούρα του ατόμου. Αναλυτικότερα στο πρώτο είδος εμπίπτουν οι οργανισμοί στους οποίους τα μέλη προάγονται ή υποβιβάζονται από ένα άτομο-αρχηγό που εξουσιάζει. Στο δεύτερο είδος τα μέλη ανταποκρίνονται σε γραφειοκρατικούς κανόνες έχοντας συγκεκριμένους ρόλους. Το τρίτο είδος κουλτούρας ξεχωρίζει για χαρακτηριστικά όπως η εφευρετικότητα και ο αυτοσχεδιασμός και απαιτεί αρκετές δαπάνες. Συναντάται κυρίως σε εταιρείες διαφήμισης και στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Το τέταρτο και τελευταίο είδος αναφέρεται σε οργανισμούς που στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και στην υποστήριξη των εργαζομένων.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση είναι αυτή των Cameron και Quinn (1999) σε κουλτούρα της ιεραρχίας (hierarchy culture), κουλτούρα της αγοράς (market culture), κουλτούρα της παρέας (clan culture) και κουλτούρα των συνθηκών (adhocracy culture). Στην πρώτη κατηγορία ο οργανισμός λειτουργεί με βάση το γραφειοκρατικό πρότυπο και εντοπίζονται γνωρίσματα όπως ο έλεγχος, η σταθερότητα, η προβλεψιμότητα και η αρμονία ενώ στη δεύτερη δίνεται έμφαση στη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τον πειραματισμό με σκοπό την γρήγορη προσαρμογή σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ως απόρροια των αναγκών της αγοράς. Και εδώ ασκείται έλεγχος αλλά από εξωτερικούς αξιολογητές. Η τρίτη κατηγορία τονίζει αξίες όπως η συνεργασία, η αφοσίωση, η συμμετοχικότητα, η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη και η επικοινωνία. Σκοπός στη συγκεκριμένη κουλτούρα είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Συναντάται ίσως σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Ο έλεγχος εδώ είναι εσωτερικός με ένα φιλικό άτομο ως ηγέτη. Στην τέταρτη κατηγορία ο σκοπός είναι η ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών μέσα σε ένα κλίμα δημιουργικότητας, διάκρισης, ρίσκου και ανταγωνισμού. Ο ηγέτης είναι πρωτοπόρος και ο έλεγχος ασκείται εξωτερικά.

Επιπροσθέτως η οργανωσιακή κουλτούρα ανάλογα με το βαθμό συνοχής των στοιχείων της στα μέλη και το βαθμό υιοθέτησή τους διαφοροποιείται σε α) ισχυρή και β) αδύναμη. Στην ισχυρή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι έχουν ενστερνιστεί πλήρως τα χαρακτηριστικά της και τα μεταβιβάζουν στα νέα μέλη, τα οποία με τη σειρά τους

μυούνται με σχετικά γρήγορους ρυθμούς σε αυτή. Αντιθέτως, στην αδύναμη κουλτούρα, τα μέλη του οργανισμού προβάλλουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις δικές τους προσωπικές πεποιθήσεις αμφισβητώντας και εν τέλει απορρίπτοντας άλλες αξίες. Η σύσταση ενός οργανισμού από διαφορετικές ομάδες ανθρώπων οδηγεί αυτομάτως και στην ύπαρξη πολλών ειδών κουλτούρας, τις λεγόμενες υποκουλτούρες. Το κατά πόσο οι υποκουλτούρες θα συνυπάρχουν αρμονικά στα πλαίσια του οργανισμού θα έχει και ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της γενικότερης κουλτούρας με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας.

#### **1.2.4. Οργανωσιακή κουλτούρα στο σχολείο**

Οργανισμός σύμφωνα με τις αρχές οργανωσιακής συμπεριφοράς, είναι *«μια ομάδα ανθρώπων –κοινωνικό σύνολο-με έναν ή περισσότερους κοινούς στόχους, τους οποίους επιδιώκουν μέσω επίσημα καθορισμένων αρχών και θεσμών»*(Baron, 1986). Πλέον στους οργανισμούς συγκαταλέγονται και τα σχολεία ως εκπαιδευτικοί φορείς με στόχο όχι μόνο την μετάδοση γνώσεων, αλλά και την διαμόρφωση κοινωνικά, πολιτιστικά και κοινωνικο-συναισθηματικά καλλιεργημένων πολιτών. Τα σχολεία ως μικρογραφία των κοινωνιών, αναπτύσσουν τη δική τους οργανωσιακή κουλτούρα που αλλιώς ονομάζεται και σχολική.

Ο ορισμός της σχολικής κουλτούρας δεν είναι ένας. Οι μελετητές την ορίζουν όπως και την οργανωσιακή, με τη διαφορά το περιβαλλοντικό πλαίσιο στο οποίο υφίσταται (το σχολείο). Ενδεικτικά αναφέρουμε τον ορισμό του Mintzberg (1979): *«σύστημα κοινών αντιλήψεων που ξεχωρίζει τον οργανισμό από άλλους»*. Οι Deal και Patterson (1990) γίνονται πιο συγκεκριμένοι και αναφέρονται στην σχολική κουλτούρα ως *τα «πιστεύω και οι κοινές παραδοχές που διαμορφώνονται στο πέρασμα του χρόνου, νοσηματοδοτούν και ερμηνεύουν τις καθημερινές συναλλαγές στη σχολική μονάδα»*. Ο Fullan (1991) χαρακτήρισε την κουλτούρα του σχολείου ως η σχέση αλληλεπίδρασης των εξής παραμέτρων: των συμπεριφορών και απόψεων εντός και εκτός του οργανισμού, των πολιτισμικών κανόνων και των σχέσεων των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού. Εκείνος όμως ο ορισμός που χρησιμοποιείται ως ο πιο επαρκής είναι του Schein (1992), ο οποίος θεωρεί την κουλτούρα ως *ένα σύνολο βασικών παραδοχών, αξιών και πιστεύω που γίνονται αποδεκτά και μεταδίδονται τα καινούργια μέλη που εισέρχονται στον οργανισμό*.

Η κουλτούρα του σχολείου αφορά σε υλικά και άυλα χαρακτηριστικά όπως ο χώρος του σχολείου συμπεριλαμβανομένων των αιθουσών, της διακόσμησης, της καθαριότητας και του υλικοτεχνικού εξοπλισμού καθώς και στις σχέσεις και τα

συναισθήματα που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών μέσω τυπικών και άτυπων κανόνων.

Η σημασία της εντοπίζεται στις ίδιες λειτουργίες με εκείνες της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό που θα έπρεπε να τονιστεί είναι η επίδραση που ασκεί όχι μόνο στην παραγωγικότητα και κατ'επέκταση και αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού αλλά και στο επίπεδο συνεργατικών σχέσεων των μελών και στο επίπεδο δέσμευσης τους στον οργανισμό. Επιπροσθέτως συμβάλει στη διαδικασία βελτίωσης ή αλλαγής του σχολικού πλαισίου.

Εκτός από τον ορισμό και την επίδραση της σχολικής κουλτούρας, οι ερευνητές έδειξαν ενδιαφέρον και ανέδειξαν τον τρόπο με τον οποίον μπορεί να εκφραστεί: ιστορίες, μύθοι, θρύλοι, σύμβολα (γνωμικά, ρητά) και εθιμοτυπίες. Ένα σημαντικό πεδίο της κουλτούρας είναι τα στοιχεία που αναδείχθηκαν ως χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων και στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των οργανισμών. Αυτά είναι :

*Καινοτομία:* ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι είναι δημιουργικοί και διακινδυνεύουν για τις επιλογές τους.

*Σταθερότητα:* ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες ενισχύουν ένα σταθερό καθεστώς στον οργανισμό, παρά προκαλούν ανατρεπτικές αλλαγές.

*Προσοχή στις λεπτομέρειες:* ο βαθμός στον οποίο υπάρχει ενδιαφέρον για την ακρίβεια και την λεπτομέρεια.

*Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα:* ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων

*Προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό:* ο βαθμός στον οποίο οι διοικητικές αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα.

*Προσανατολισμός στην ομάδα:* ο βαθμός συνεργασίας και ομαδικότητας των μελών.

*Μαχητικότητα:* ο βαθμός στον οποίο τα μέλη του οργανισμού συναγωνίζονται και δημιουργούν.

#### **1.2.5. Κουλτούρα και κλίμα: διαφοροποίηση των εννοιών στο πλαίσιο του σχολείου**

Συχνό φαινόμενο αποτελεί η σύγχυση και χρήση ως ταυτόσημων των όρων κουλτούρα και κλίμα. Σύμφωνα με το Schein (2000) και οι δύο περιγράφουν οργανωσιακά φαινόμενα. Ωστόσο πρόκειται για έννοιες διαφορετικές, οι οποίες συνδυαστικά δίνουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για έναν οργανισμό. Ο Πασιαρδής (2001) αναφέρει το κλίμα ως «υποσύνολο της κουλτούρας».



Η κουλτούρα αντικατοπτρίζεται μέσα από κανόνες συμπεριφοράς αξίες και πρότυπα. Είναι σταθερή στο χρόνο, ανθεκτική και εξηγεί το γιατί συμβαίνει κάτι στο σχολείο. Τα νέα μέλη του οργανισμού μέσω κοινωνικών διαδικασιών όπως η μοντελοποίηση, η ενίσχυση ή οι κυρώσεις μούνται στην κουλτούρα του. Το κλίμα από την άλλη, είναι *το σύνολο των δυναμικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ ψυχολογικών, ακαδημαϊκών και φυσικών παραμέτρων του σχολικού περιβάλλοντος* (Hayes, 1994). *Η πιο απλά «η περιγραφή του τι βλέπουν οι άνθρωποι και αφορά στον οργανισμό –πρακτικές, πολιτικές, διαδικασίες, ρουτίνες-»* (L.R. James & Jones, 1974 ·Schneider, 2000).

Η έννοια του κλίματος αν και προϋπήρχε ιστορικά της έννοιας της κουλτούρας, αναπτύχθηκε διεξοδικά κυρίως τη δεκαετία του 1960. Βασίστηκε στο θεωρητικό υπόβαθρο του Kurt Lewin και στη συνέχεια ακολούθησε μια σειρά εμπειρικών ερευνών. Το 1963 οι Halpin και Croft, παρουσίασαν έξι μορφές κλίματος: ξεκινώντας από το ανοιχτό (ειλικρίνεια συνεργασία, επικοινωνία), και προχωρώντας σε ένα συνεχές, αναφέρουν το αυτόνομο (ομαδικότητα ως αποτέλεσμα ικανοποίησης κοινωνικών αναγκών), το ελεγχόμενο (εκτέλεση καθηκόντων), το οικείο (αίσθημα φιλία μεταξύ των μελών), πατερναλιστικό (ο διευθυντής αναλαμβάνει όλες τις ευθύνες) και καταλήγουν στο κλειστό (αίσθημα ψυχρότητας, απρόσωπες-τυπικές σχέσεις μεταξύ των μελών). Μια ακόμη διάκριση του κλίματος είναι σύμφωνα με τους Hoy & Miskel (2001) σε

- Ανοιχτό: Οι εκπαιδευτική δουλεύουν σε συνεργασία, υπό τη στήριξη του διευθύνοντα , ο οποίος χαρακτηρίζεται για το μικρό βαθμό εμπλοκής του.
- Κλειστό: εδώ η εμπλοκή του διευθύνοντα είναι σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι στην προηγούμενη περίπτωση. Επικρατούν τα αισθήματα αδιαφορίας και απομόνωσης που προέρχονται από την ελάχιστη στήριξη και ενθάρρυνση από τον διευθυντή.
- Αποστασιοποίησης: ο διευθυντής δεν επιβάλλει περιορισμούς , αντιθέτως είναι υποστηρικτικός, η συνεργασία όπως των εκπαιδευτικών και η οικειότητα μεταξύ τους είναι σε χαμηλά επίπεδα.
- Ενεργού εμπλοκής: Εδώ ιδιαίτερη σημασία έχει η στάση των εκπαιδευτικών, οι οποίοι εργάζονται με γνώμονα το εκπαιδευτικό τους έργο και επίκεντρο τους μαθητές. Ο διευθυντής –παρουσιάζει κλειστή συμπεριφορά- δεν λαμβάνεται υπόψη.

### 1.2.6. Μέτρηση οργανωσιακής κουλτούρας

Η πεποίθηση ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα άυλο φαινόμενο που εμπεριέχει αξίες και βαθύτερες παραδοχές ώθησε τους πρώτους ερευνητές να χρησιμοποιήσουν ποιοτικές μεθόδους αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, βασιζόμενοι στην ανθρωπολογία και την εθνογραφία, πίστευαν ότι οι ποσοτικές μέθοδοι δεν ενδείκνυνται, προβάλλοντας ως δικαιολογία την μετέπειτα διάκριση της έννοιας κουλτούρα από την έννοια του κλίματος.

Με το πέρασμα των χρόνων όμως αναδείχθηκε και η αξία των ποσοτικών ερευνών με κύριο υπερασπιστή τον Rousseau (1990), ο οποίος ανέφερε ότι το όφελος της κουλτούρας μέσα από την επιλογή ποσοτικής μεθόδου, είναι η αυξημένη ισχύ των αποτελεσμάτων και κατ' επέκταση η εγκυρότητά τους. Οι Cameron και Quinn (1999) χαρακτήρισαν επίσης την ποσοτική μέθοδο ως «ζωτικής σημασίας» αποδίδοντας στα ποσοτικά μέσα υψηλά ποσοστά αξιοπιστίας.

Στις μέρες μας, πιο πρόσφατες μελέτες αναφέρουν το συνδυασμό μεθόδων – ποιοτικών και ποσοτικών- , κάτι που οι Siehl και Martin επιχείρησαν το 1983 για να καλύψουν τα 'κενά' που ίσως άφηνε η κάθε μέθοδος ξεχωριστά. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Alvesson και Berg (1992), ο συνδυασμός μεθόδων επιτρέπει «τη μέγιστη εξήγηση διακύμανσης σφάλματος, μεγαλύτερο βαθμό επεξεργασίας της δομής της κουλτούρας και ευκαιρία για ανάλυση δεδομένων».

## **Κεφάλαιο 2: Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης στα πλαίσια των εκπαιδευτικών οργανισμών**

### **2.1. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης**

Οι οργανισμοί απαρτίζονται από ομάδες ανθρώπων που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην διεκπεραίωση των διαδικασιών που αποβλέπουν στην πραγμάτωση των οργανωσιακών στόχων. Για το λόγο αυτό η ικανοποίηση από την εργασία έχει εξέχουσα σημασία καθώς αποτυπώνει στάσεις και πρακτικές στην προσπάθεια διαμόρφωσης της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Wilson & Rosenfeld. 1990).

Πλήθος ερευνητών έχουν υπογραμμίσει τη θετική συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την οργανωσιακή απόδοση (Harrison & al., 2006, Judge. 2001, Ricketta. 2008, Ostroff.1992). Το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται άμεσα με το άτομο και έμμεσα με την απόδοσή στον οργανισμό.

Οι εργαζόμενοι που είναι περισσότερο ικανοποιημένοι εμφανίζουν υψηλό ηθικό, αίσθημα ευτυχίας και θετική στάση προς τη δουλειά. Τα στοιχεία αυτά συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας τους και αποτελούν το κίνητρο για υψηλότερες εργασιακές επιδόσεις (Johnson και Johnson. 2000, Lambert ,Hogan και Barton. 2001, Kim.2005, Ostroff. 1992). Αντίθετα, η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης δύναται να εκδηλωθεί με συχνές απουσίες του εργαζόμενου, με εμφάνιση εργασιακού άγχους (stress)<sup>6</sup> ή συνδρόμου εργασιακής εξουθένωσης (burnout)<sup>7</sup>.

### **2.2. Εννοιολογική προσέγγιση: ορισμός, μορφές και πηγές άντλησης εργασιακής ικανοποίησης**

Ήδη από τη δεκαετία του 1940, η εργασιακή ικανοποίηση αναδείχτηκε ως σημαντικός παράγοντας που ασκεί επιρροή στους εργαζομένους με αποτέλεσμα να καθορίζει όχι μόνο την ατομική τους εξέλιξη αλλά και τη συνολικότερη ευημερία ενός οργανισμού. Κατά καιρούς της έχουν αποδοθεί διάφοροι ορισμοί: *συναισθηματική αντίδραση στις πτυχές μια κατάστασης* (Smith 1969), *το αποτέλεσμα*

---

<sup>6</sup> Το εργασιακό άγχος όταν παρατηρείται σε για μεγάλα διαστήματα δυσχεραίνει τη λειτουργικότητα του ατόμου καθώς το ίδιο εμφανίζει σημάδια κούρασης και αποστροφής από την εργασία. Μπορεί ακόμη να εκδηλωθεί και με επιθετική συμπεριφορά ή να οδηγήσει και σε κατάθλιψη. Έτσι ο εργαζόμενος παρουσιάζει αρνητικά συναισθήματα που τελικά τον οδηγούν σε μια πτωτική τάση της παραγωγικότητάς του που με τη σειρά της είναι υπεύθυνη για την αρνητική αυτοκριτική και ως επακόλουθο την τάση απουσίας από το εργασιακό περιβάλλον.

<sup>7</sup> Η εργασιακή εξουθένωση ορίζεται ως « η ύπαρξη υψηλόβαθμων και παρατεταμένων εργασιακού stress το οποίο συμβάλλει στην ψυχοσωματική και πνευματική 'αποστράγγιση' του ατόμου και τη σταδιακή απώλεια της ενσυναίσθησης» (Freudenberger, 1974).

εκτίμησης των εργαζομένων που προκύπτει από το βαθμό που το εργασιακό περιβάλλον εκπληρώνει τις ατομικές του ανάγκες (Dawis και Lofquist 1984). Ο Spector (1997), την ορίζει ως «η συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία, που συνήθως μετράται ως μια αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται με εσωτερικά ή εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης».

Οι Fisher (2000) και Hulin & Judge (2003), θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συμπεριφορά που όπως υπογράμμισαν οι Mathieu (1991) και Ostroff (1992) αποτυπώνεται μέσω στάσεων στην ποιότητα της διδασκαλίας, την οργανωσιακή προσαρμογή, τη δέσμευση και αφοσίωση στον οργανισμό, τη δυναμική των ομάδων, την παραμονή στο σχολείο (Hall Pearson & Carroll 1992), την ποιότητα σχέσεων μαθητών-δασκάλων (Κάντας 1992), τα μαθησιακά αποτελέσματα (Ziggarelii 1996), την ποιότητα ζωής (Garcia 2003), την παραγωγικότητα, τον αριθμό εργασιακών σφαλμάτων και απουσιών (Scott και Taylor, 1985), την τήρηση ωραρίου, την πρόθεση παραμονής στο επάγγελμα ή όχι (Baron και Kenny, 1986) και την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Koustelios, 2001).

Ο πληρέστερος όλων θεωρείται εκείνος του Locke (1976) που ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως «την ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την εκτίμηση του ατόμου για την εργασία του ή από πτυχές αυτής».

Ένα σημαντικό ερώτημα που αποτέλεσε και εξακολουθεί να αποτελεί ενδιαφέρον πεδίο έρευνας είναι από πού αντλείται η ικανοποίηση από την εργασία. Η εργασιακή ικανοποίηση χωρίζεται σε αυτή που προέρχεται από ενδογενείς παράγοντες και αυτή που πηγάζει από εξωγενείς παράγοντες. Η παραπάνω διάκριση σε δύο μορφές αναφέρθηκε και από τον Herzberg (1968). Η ενδογενής ικανοποίηση (job factors) αφορά τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας ενώ η εξωγενής (environmental factors) σχετίζεται με ευρύτερο πλαίσιο της εργασίας όπως για παράδειγμα την προαγωγή, τις ανταμοιβές, ακόμη και την ασφάλεια του χώρου. Σύμφωνα με τον Locke (1976): η ικανοποίηση αντλείται από την πνευματική πρόκληση (επιλογή δουλειάς που απαιτεί πνευματικές ικανότητες), τις δίκαιες απολαβές (αίσθηση δικαιοσύνης, αναγνώριση αξίας εργαζομένου), τις υποστηρικτικές συνθήκες εργασίας (ασφαλές περιβάλλον με κατάλληλες συνθήκες φωτισμού, εξαερισμού, θορύβου), την συναδελφική υποστήριξη (συναισθηματική ικανοποίηση) και το ταίριασμα εργασίας –προσωπικότητας. Ο Spector (1997) αναφέρει ως πηγές άντλησης εργασιακής ικανοποίησης : το περιβάλλον<sup>8</sup> και η προσωπικότητα<sup>9</sup>, οι οποίες μάλιστα ενδέχεται να επηρεάζουν το

---

<sup>8</sup> Στους παράγοντες του περιβάλλοντος εντάσσονται τα χαρακτηριστικά της δουλειάς, οι αμοιβές και η

επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης αλληλεπιδρώντας μεταξύ τους. Με βάση μια πιο πρόσφατη έρευνα (Saiti, 2007) προτείνονται επτά σημαντικότεροι παράγοντες ικανοποίησης των εκπαιδευτικών:

- ορθή εκπαιδευτική διοίκηση
- ο ενεργός ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση θετικού κλίματος
- ξεκάθαρη διατύπωση εκπαιδευτικών στόχων
- απόδοση νοήματος στην εργασία
- συνεργασία εκπαιδευτικών
- ύπαρξη αμοιβών
- ευκαιρίες προαγωγής.

Όπως γίνεται φανερό η εργασιακή ικανοποίηση αντλείται από ένα σύνολο αλληλεπιδραστικών παραγόντων (Judge & Klinger, 2008) και αφορούν τα στοιχεία της προσωπικότητας σε συνδυασμό με την επιλογή επαγγέλματος, τις συνθήκες εργασίας τις απολαβές και το γενικότερο κλίμα που συμβάλλει στην δημιουργία συναδελφικών σχέσεων.

Αναλυτικότερα, αν τα στοιχεία του χαρακτήρα ταιριάζουν με το επάγγελμα που έχει επιλέξει το κάθε άτομο τότε η εργασιακή ικανοποίηση είναι μεγαλύτερη. Οι συνθήκες εργασίας αναφέρονται στο περιβάλλον που εργάζεται το άτομο. Όσο πιο ασφαλές και κατάλληλα διαμορφωμένο είναι, τόσο πιο άνετα δουλεύει το άτομο με αποτέλεσμα την αύξηση της εργασιακής του ικανοποίησης. Οι απολαβές, είτε με τη μορφή ανταμοιβών, είτε με τη μορφή ευκαιριών για μισθολογική εξέλιξη οδηγούν επίσης τον εργαζόμενο σε επίπεδα ικανοποίησης. Επιπλέον οι δημιουργία φιλικών-υποστηρικτικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων αλλά και εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους, αποτελεί μια ακόμη πηγή άντλησης εργασιακής ικανοποίησης. Μεμονωμένοι παράγοντες που έχουν επίσης αναφερθεί είναι η τεχνολογία, η εποπτεία- επιτήρηση, οι συνθήκες και το ωράριο εργασίας, ο ελεύθερος χρόνος που

---

δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας. Όταν κάνουμε λόγο για χαρακτηριστικά της δουλειάς (job characteristics), αναφερόμαστε στα εξής πέντε: ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα καθήκοντος, σημασία καθήκοντος, αυτονομία και ανατροφοδότηση. Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν σημειωθεί από τους Hackman και Oldham ως *πολυπλοκότητα* εργασίας

<sup>9</sup> Στην προσωπικότητα εμπεριέχονται τα προσωπικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, μορφωτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας) οι εμπειρίες και οι αξίες του εργαζομένου. Κατά Horrocks (1935), υπάρχει σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική προσωπικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση:

- νευρωτικός (έχει μειωμένη ικανοποίηση λόγω αρνητικού χαρακτήρα που προέρχεται από προηγούμενες αρνητικές εμπειρίες

- εξωστρεφής (πιθανότερες μεγαλύτερες ικανοποίησης λόγω κοινωνικών συναναστροφών

- ανοιχτός (δεν υπάρχει σημαντικό ποσοστό συσχέτισης)

- δεκτικός (σχετίζεται θετικά αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό ικανοποίησης, παρακινείται μέσω της ανάπτυξης οικειότητας)

- ευσυνείδητος (χαρακτήρας με τάση να συμμετέχει στην εργασία και να επιδιώκει αμοιβές, προαγωγή και σεβασμό, σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

απομένει , οι διαπροσωπικές σχέσεις και η στάση των προϊσταμένων, η μονιμότητα της δουλειάς, τα επιδόματα -διακοπών και συνταξιοδότησης- και οι δυνατότητες προαγωγής. Μετά από έρευνες προστέθηκαν στους παραπάνω παράγοντες τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, εργασιακή εμπειρία), η στάση της κυβέρνησης με το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο που αφορά την εργασία σε οποιαδήποτε κλάδο καθώς και η κριτική της κοινωνίας. (Dinham & Scott, 2000).

### **2.3. Θεωρητικά μοντέλα εργασιακής ικανοποίησης**

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει συνδεθεί με ένα πλήθος οργανωσιακών συμπεριφορών οι οποίες εξετάζουν την αποδοτικότητα του οργανισμού. Το στοιχείο εκείνο που έχει ρόλο μεσολαβητή στην δημιουργία ενός βαθμού εργασιακής ικανοποίησης αποκαλείται παρακίνηση (motivation).

Η παρακίνηση μελετάται μέσω θεωριών που έχουν αναπτυχθεί και χωρίζονται σε θεωρίες Οντολογικές ή Περιεχομένου (σχετίζονται με το περιεχόμενο της παρακίνησης, εντοπίζουν και ερμηνεύουν το είδος των αναγκών και των παραγόντων που ικανοποιούν το άτομο) και θεωρίες Μηχανιστικές ή Διαδικαστικές (αφορούν στη διαδικασία τη παρακίνησης, τις συμπεριφορές δηλαδή και συνθήκες, ενώ εξετάζουν τα είδη και τις κατηγορίες που οδηγούν ή όχι στην εργασιακή ικανοποίηση.

#### 1.Οντολογικές

#### Θεωρίες

A. Η θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών Εισηγητής της, είναι ο Abraham Maslow. Το μοντέλο βασίζεται στην πυραμίδα ιεραρχίας των αναγκών και αποτελείται από πέντε βασικές κατηγορίες (κατακόρυφη πορεία από κάτω προς τα πάνω). Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες (οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση). Οι ανάγκες αυτές είναι οι πρώτες για τις οποίες φροντίζει ο άνθρωπος. Ακολουθούν οι ανάγκες για ασφάλεια και προστασία, οι οποίες παίρνουν σειρά για να καλυφθούν μόνο εφόσον έχουν εξασφαλιστεί πλήρως οι βιολογικές ανάγκες. Εδώ εμπίπτουν η ανάγκη για μόνιμη εργασία, κατοικίας. Έπονται οι κοινωνικές ανάγκες : ανάγκη να ανήκει σε ομάδα, να νιώθει αποδεκτός και να αναπτύσσει σχέσεις φιλίας, αγάπης, συμπάθειας και στοργής. Στη συνέχεια είναι οι ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης: πρόκειται για την ανάγκη ανάπτυξης αυτοεκτίμησης,, αυτοσεβασμού , σεβασμό από άλλους, αυτοπεποίθηση και αναγνώριση του ρόλου του. Τέλος αναφέρονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, όπου πρόκειται για την ανάγκη του «τι θέλω να γίνω», ικανοποίησης του προσωπικού

οράματος και των προσδοκιών. Ο Maslow υποστηρίζει πως η ικανοποίηση όλων των αναγκών της ιεραρχίας είναι σημαντικός παράγοντας για την εξασφάλιση της ψυχικής υγείας του ατόμου. Επιπροσθέτως, σε περίπτωση που μια ανάγκη δεν εκπληρωθεί μπορεί να προκαλέσει ένταση στο άτομο και αυτό με τη σειρά του να δραστηριοποιηθεί ώστε να μειώσει την ένταση αυτή. Αν και προαναφερθείσες ανάγκες ενυπάρχουν σε κάθε άνθρωπο, ωστόσο η σειρά ιεράρχησης πιθανώς να μην ακολουθεί την πορεία που υποδεικνύει ο Maslow. Εξαιρώντας τις βιολογικές ανάγκες καθώς είναι το ίδιο απαραίτητες να ικανοποιηθούν για όλους εξ αρχής και στη συνέχεια οι ανάγκες για ασφάλεια και προστασία, τα επόμενα επίπεδα στην πυραμίδα μπορεί είτε να παραλείπονται από κάποιους ανθρώπους είτε η σειρά που ικανοποιούνται να διαφέρει. Σημαντικό ρόλο παίζει ο χαρακτήρας του ατόμου και τι επιζητά σε κάθε περίοδο της ζωής του. Είναι ακόμη πιθανό το άτομο να επιστρέψει σε κατώτερο επίπεδο αναγκών μετά από κάποια αλλαγή. Έτσι η πορεία στην πυραμίδα του Maslow δεν τηρείται με απόλυτη κατακόρυφη πορεία επιτυγχάνοντας το άτομο να φτάνει πάντα στην κορυφή.

B. Η θεωρία των δύο παραγόντων.

Η θεωρία αυτή στηρίχθηκε στην έρευνα στην οποία εργαζόμενοι (μηχανικοί και λογιστές) κλήθηκαν να καταγράψουν τις καταστάσεις οι οποίες τους οδήγησαν σε αύξηση ή μείωση της εργασιακής ικανοποίησης. Ο Herzberg διακρίνει δυο είδη παραγόντων:

α) αυτούς που προκαλούν ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο, οι οποίοι προέρχονται από τις βασικές βιολογικές ανάγκες του ατόμου και που ο ίδιος τους ονομάζει παράγοντες παρακίνησης (motivators) και β) αυτούς που προκαλούν δυσαρέσκεια, που σχετίζονται με το εργασιακό περιεχόμενο, και τους οποίους ονομάζει παράγοντες υγιεινής. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα, η δυνατότητα προαγωγής και μπορούν να προκαλέσουν μόνο ικανοποίηση, ενώ στη δεύτερη ανήκουν η πολιτική επιχείρησης του οργανισμού, ο τρόπος διοίκησης, η εποπτεία και η χρηματική αμοιβή. Σε περίπτωση που οι παράγοντες δυσαρέσκειας δεν υφίστανται, δεν σημαίνει ότι αυτόματα επέρχεται ικανοποίηση.

Αν οι οργανισμοί βασιστούν στην παραπάνω θεωρία τότε θα πρέπει όχι μόνο να φροντίσουν για την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους με σκοπό τη δημιουργία ικανοποίησης, αλλά και την διαμόρφωση μηχανισμών που θα προλαμβάνει την

ανάπτυξη του αισθήματος της δυσαρέσκειας.

Γ. Η θεωρία X και Y του Mac Gregor 'Πατέρας' της θεωρίας είναι ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas Macgregor (1960). Σύμφωνα με τη θεωρία «X»: οι άνθρωποι τείνουν εκ φύσεως να αποφεύγουν την εργασία, νιώθουν ικανοποίηση μόνο όταν δεν αναλαμβάνουν ευθύνες και η ικανότητά τους στην επίλυση προβλημάτων είναι μειωμένη. Δεν έχουν φιλοδοξίες, και προτιμούν να τους παρέχεται καθοδήγηση. Η θεωρία «Y» προϋποθέτει ευνοϊκές συνθήκες, για να εννοηθεί η εργασία ως φυσική. Απαραίτητος είναι επίσης ο αυτοέλεγχος και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων εμφανίζεται αυξημένη. Για να είναι ικανοποιημένος ο εργαζόμενος πρέπει να υπάρχει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας όπου η αυτονομία και δημιουργικότητα των μελών να μπορεί να αναπτυχθεί. Η θεωρία του Mac Gregor, απευθύνεται κυρίως στους διοικούντες προτρέποντάς τους στο να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα ώστε οι εργαζόμενοι να αποδώσουν τα μέγιστα, φθάνοντας το στόχο τους. Αν και αναφέρεται στο στοιχείο της φιλοδοξίας από πλευράς προσωπικών χαρακτηριστικών των ατόμων, ωστόσο παραλείπει άλλα στοιχεία που είναι εξίσου καθοριστικά για την αύξηση της παραγωγικότητας των μελών ενός οργανισμού.

Δ. Η θεωρία του Alderfer – ERG Το 1972, ο Alderfer, βασιζόμενος στη θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow, διατύπωσε τη δική του θεωρία, στην οποία πρόβαλλε τρεις κατηγορίες αναγκών, ύπαρξης-σχέσης-ανάπτυξης εξού και το αγγλικό ακρωνύμιο ERG (Existence, Relatedness, Growth). Οι ανάγκες ύπαρξης καλύπτονται μέσω του μισθού, πρόσθετων παροχών και ασφαλούς περιβάλλοντος. Οι ανάγκες σχέσεις μέσω των διαπροσωπικών επαφών με τα άλλα μέλη και διαπνέονται από συναισθηματική στήριξη, σεβασμό, αναγνώριση. Οι ανάγκες ανάπτυξης, καλύπτονται από το επίπεδο αυτονομίας της εργασίας και το πλαίσιο δημιουργικότητας στο οποίο αναπτύσσεται. Σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow, οι ανάγκες εδώ δεν τηρούν τη σειρά προτεραιότητας στην ιεραρχία. Συνεπώς υπάρχει ευελιξία και η δυνατότητα ταυτόχρονης ενεργοποίησης αναγκών διαφορετικής κατηγορίας. Ένας σημαντικός όρος που σχετίζεται με την παραπάνω θεωρία είναι η έννοια της *ματαιώσης*. Ματαιώση προκύπτει ως αποτέλεσμα της μη ικανοποίησης και ως



συνέπεια έχει την εμφάνιση διαφόρων συμπεριφορών του ατόμου όπως επιθετικότητα, προσήλωση( προσκόλληση σε ένα είδος συμπεριφοράς παρόλο που οδηγεί σε ματαίωση) ,παλινδρόμηση (επιστροφή σε παλαιότερη συμπεριφορά) ή παραίτηση(εγκατάλειψη εργασίας).

E. Η θεωρία των επιτευγμάτων ή κάλυψης των επίκτητων αναγκών Τρεις σύμφωνα με το McClelland και επίκτητες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου :  
-Ανάγκη για επιτεύγματα (Achievement). Η ανάγκη για επίτευξη δύσκολων αλλά ρεαλιστικών στόχων καθώς και το ενδιαφέρον για ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοση είναι το αίσθημα των εργαζομένων . Η αποδοχή και αναγνώριση αποτελούν σημαντικό κίνητρο.

-Ανάγκη για αποδοχή(Affiliation). Δημιουργία φιλικών σχέσεων, σεβασμού, αφοσίωσης και επιβεβαίωσης από την ομάδα συγκαταλέγονται στις ανάγκες. Αυτοσκοπός τους είναι η αποδοχή από συναδέλφους.

-Ανάγκη για ισχύ (Power). Τα άτομα επιζητούν την εξουσία μέσω διευθυντικών θέσεων και χαρακτηρίζονται από αποφασιστικότητα, ειλικρίνεια, τάση για συνεχή δραστηριοποίηση, απαιτήσεις και προβολή μπροστά σε κόσμο μέσω ομιλιών. Το εύρος αναγκών που αναφέρει ο Mc Clelland ως υποκινητικοί παράγοντες για την αύξηση της ικανοποίησης περιορίζονται μόνο σε κοινωνικό επίπεδο. Δίνει ιδιαίτερη σημασία στις διαπροσωπικές σχέσεις που θα αναπτύξει ένας εργαζόμενος με τους υπόλοιπους με σημείο αναφοράς την εργασιακή του απόδοση.

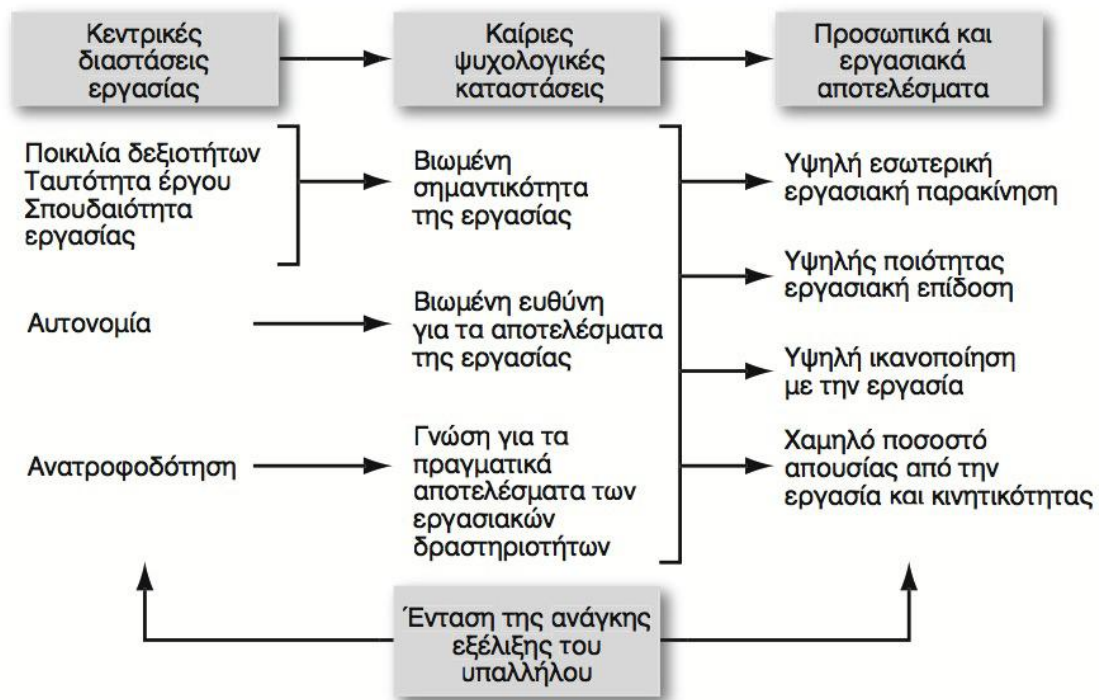
ΣΤ. Θεωρία χαρακτηριστικών της εργασίας  
Οι Hackman και Oldham (1976), αναδεικνύοντας της σημασία της εργασίας ως στοιχείο παρακίνησης, σημείωσαν τα χαρακτηριστικά εκείνα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων και κατ' επέκταση συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση:

-ποικίλα δεξιοτήτων και ικανοτήτων, απαραίτητων για την επιτέλεση της εργασίας.  
-ταυτότητα του έργου( βαθμός συναίσθησης της ευθύνης απέναντι στα καθήκοντά του εργαζομένου)

-σπουδαιότητα εργασίας (επίδρασή της στα μέλη του οργανισμού  
-αυτονομία εργαζομένου

-ανατροφοδότηση

Μέσα από την επόμενη σχηματική απεικόνιση, μας επιτρέπετε να απαντήσουμε στο γιατί τα χαρακτηριστικά αποτελούν παράγοντες συμπεριφοράς.



Σχήμα 1<sup>10</sup>. Χαρακτηριστικά Εργασίας. σύμφωνα με τους Hackman & Oldman

Η μονότονη εργασία απωθεί τον εργαζόμενο να αυξήσει την παραγωγικότητά του καθώς δεν του επιτρέπει να θέσει υψηλόβαθμους στόχους. Από την άλλη, οι προσδοκίες για επιτυχία ενός πιο δύσκολου έργου ενισχύει την προσπάθεια του. Στη συγκεκριμένη θεωρία ασκήθηκε κριτική βασισμένη στο ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας ορίζονται με κριτήρια υποκειμενικά από τον καθένα.<sup>11</sup>

## 2. Μηχανιστικές ή Διαδικαστικές Θεωρίες

A. Θεωρία προσδοκιών του Vroom (expectancy theory)  
 Ο Victor Vroom το 1964, επιχειρώντας να αναπτύξει το πώς παρακινείται ο εργαζόμενος και όχι τι είναι αυτό που τον παρακινεί, κατέληξε στη θεωρία των προσδοκιών. Το άτομο λοιπόν θα ενεργήσει με ορισμένο τρόπο όταν προσδοκά κάτι και έτσι οι πράξεις τους θα οδηγήσουν σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα-στόχο. Κεντρική θέση στη θεωρία κατέχουν τρεις μεταβλητές, που ανάλογα με την ποιότητα της σχέσης τους καθορίζουν την εργασιακή πορεία του ατόμου.

<sup>10</sup> Πηγή: Robbins, S.P. & Judge, T. A.(2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά : βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Αθήνα: Κριτική.

<sup>11</sup> Κλη, Ε. (2008). *Ικανοποίηση από την εργασία: Ιστορική, Αναλυτική και Εμπειρική Προσέγγιση* (Διδακτορική Διατριβή). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα

Η σχέση ορίζεται ως εξής:  
 Δυναμικότητα x Προσδοκία x Ενεργοποίηση = Υποκίνηση  
 Η δυναμικότητα μετρά την προτίμησης του ατόμου για συγκεκριμένη αμοιβή όταν επιτυγχάνεται ο στόχος.  
 Η προσδοκία μετρά τη γνώση του ατόμου για την εργασιακή απόδοση που οδηγεί στα επιθυμητά αποτελέσματα.  
 Η ενεργοποίηση μετρά τη γνώση του ατόμου ότι η ανταμοιβή θα εκπληρωθεί όταν ολοκληρώσει με επιτυχία την εργασία του.  
 Τέλος ο εργαζόμενος οδηγείται στη δράση μέσω της υποκίνησης και ως αποτέλεσμα στην επίτευξη των στόχων.  
 Στη θεωρία των προσδοκιών, απαιτείται ο συνδυασμός της ατομικής προσπάθειας και των ικανοτήτων, ώστε το άτομο να επιδείξει μια εργασιακή επίδοση. Η επίδοση με τη σειρά της θα οδηγήσει σε ένα αποτέλεσμα, το οποίο αν δεν είναι το επιθυμητό επέρχεται η επανάληψη μέσω της κατάλληλης συμπεριφοράς με τελικό αποτέλεσμα την εργασιακή ικανοποίηση.<sup>12</sup>

B. Θεωρία «Υπόδειγμα» των Porter και Lawer (1967)  
 Στηριζόμενοι στην θεωρία προσδοκιών αλλά σε μια πιο πλήρης έκδοση, κεντρική θέση έχουν οι έννοιες της παρακίνησης, της ικανοποίησης και της απόδοσης. Ως μεταβλητές οι παραπάνω έννοιες διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:  
 -την προσπάθεια: οι προσδοκίες του ατόμου ορίζουν τη σχέση προσπάθειας που επιβάλλεται να καταβάλει, της αναμενόμενης απόδοσης, των ανταμοιβών που θα εισπράξει και των αξιών που θα δημιουργήσουν οι ανταμοιβές. Η προσπάθεια αποτελεί την εξωτερίκευση της παρακίνησης.  
 -την απόδοση: προκύπτει από τη σχέση των ατομικών ικανοτήτων, τον οργανωσιακό του ρόλο, την αντίληψη για το ρόλο αυτό και τα μέσα επίτευξης του στόχου.  
 -τις ανταμοιβές: επιβράβευση για το αποτέλεσμα, διακρίνεται σε εσωτερικές (αναγνώριση) και εξωτερικές (αύξηση μισθού, προαγωγή)  
 -την ικανοποίηση: ως απόρροια των ανταμοιβών

Γ. Θεωρία Στοχοθεσίας (Locke, 1969)  
 Η παρακίνηση του εργαζομένου επέρχεται από ανθρώπινες ενέργειες κατευθυνόμενες προς την επίτευξη των στόχων.

<sup>12</sup> Κασκαμπά, Κ. (2015). ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Χίος.

Για την εφαρμογή της παραπάνω διαπίστωσης απαιτείται η ύπαρξη δύο βασικών αρχών: η σαφήνεια των στόχων και οι προσωπικές ικανότητες των ατόμων. Προκειμένου ο εργαζόμενος να προχωρήσει στην επίτευξη του στόχου θα πρέπει να βρίσκεται σε συμφωνία με αυτόν. Σύμφωνα με τον Goleman (1998)<sup>13</sup>, τα άτομα που ακολουθούν τη θεωρία της στοχοθεσίας διαπνέονται από το αίσθημα του σκοπού προσανατολισμένου στην ευημερία του οργανισμού, στηρίζονται στο πνεύμα ομαδικότητας όσον αφορά επιλογές και αποφάσεις και διακρίνονται για τη ενεργή τους εμπλοκή στη διαδικασία επίτευξης του στόχου. Ο Locke φαίνεται πως βασίζεται σε μια νομοτελειακή φύση της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία βρίσκει υπόσταση μέσα από τις προσπάθειες του ατόμου να φτάσει στο στόχο. Θέτει ως κίνητρο τον στόχο καθεαυτό και έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενες θεωρίες που προβάλλουν πλήθος κινήτρων.

Δ. Θεωρία της Ισότητας (Adams S., 1965)  
Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας, *οι εργαζόμενοι ακολουθούν 'νόρμες' ισότητας και δικαιοσύνης*. Όταν υπάρχει ασυμφωνία ανάμεσα σε αυτά που προσφέρει ένας εργαζόμενος και στην προσπάθεια που καταβάλει με την ανταμοιβή που λαμβάνει τότε δυσαρεστείται. Επίσης οι ανταμοιβές άλλων συγκρίνονται με τις προσωπικές ανταμοιβές από τη πλευρά του εργαζομένου και αν θεωρήσει ότι έχει αδικηθεί – καθώς η προσπάθεια είναι η ίδια και από τους δύο- τότε διακατέχεται και πάλι από το συναίσθημα της δυσαρέσκειας. Έτσι ο εργαζόμενος προβαίνει σε πράξεις για να αντικαταστήσει αυτή την ανισότητα, με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησής του και πάλι για να εκπληρώσει τους προκαθορισμένους στόχους του. Σε κάθε περίπτωση που το άτομο αισθανθεί ότι αδικείται, τότε τα πιθανά σενάρια που θα προκύψουν είναι είτε στο χρόνο απασχόλησής του –αύξηση ή μείωση- με στόχο την προσαρμογή της επιθυμητής ποιότητας της εργασίας του, είτε αλλάζοντας αντίληψη σχετικά με το πώς εκλαμβάνει την κατάσταση.

Μια κριτική ματιά στο σύνολο των παραπάνω θεωριών, θα μας επέτρεπε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι για την ερμηνεία του φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης δεν αρκεί να ληφθεί υπόψη μία μόνο θεωρία, καθώς αυτό θα αποτελούσε παράλειψη σημαντικών στοιχείων. Μεγαλύτερη απήχηση έχουν

---

<sup>13</sup> Goleman (1988). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

σαφέστατα οι θεωρίες στις οποίες συμπεριλαμβάνονται τα περισσότερα κίνητρα, καθώς είναι φανερό ότι το άτομο για να αναλάβει δράση παρακινείται από κάποιους παράγοντες. Η παρακίνηση του ατόμου δύναται να επιφέρει την εργασιακή του ικανοποίηση μέσα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, είναι όμως και πολύ πιθανό να υπάρξει και η αντίθετη συναισθηματική κατάσταση, η δυσαρέσκεια, ή ακόμη και η κατάσταση κατά την οποία το άτομο είναι συναισθηματικά ουδέτερο. Σύμφωνα με τις θεωρίες σημαντικό ρόλο παίζουν αρκετοί παράγοντες σε ατομικό επίπεδο αλλά και επίπεδο περιβαλλοντικού συγκειμένου (είτε από θέμα διοίκησης, είτε της ίδιας εργασιακής φύσης). Συνεπώς οι θεωρίες καλύπτουν συμπληρωματικά την ανάλυση του φαινομένου.

#### **2.4. Εργασιακή ικανοποίηση στο σχολείο**

Στα πλαίσια έρευνας για τη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου συνολικά ως οργανισμού, μελετάται και η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης ως καθοριστικός παράγοντας επίτευξης των στόχων.

Οι Hoy και Miskel (2008) ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών ως *«τη θετική ή αρνητική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αξιολόγηση του εργασιακού ρόλου από τον ίδιο τον εκπαιδευτικό»*.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση στο εργασιακό συγκείμενο του σχολείου δεν φαίνεται να διαφοροποιούνται από αυτούς που προαναφέρθηκαν για την εργασιακή ικανοποίηση σε όλους τους οργανισμούς. Η διαφοροποίηση έγκειται στο ότι για τους εκπαιδευτικούς συγκεκριμένα τα κίνητρα παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση ενώ ο φόρτος εργασίας, ο χαμηλός μισθός και η στάση της κοινωνίας αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα. Η επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στο περιβάλλον του σχολείου γίνεται εμφανής μέσα από την ποιότητα σχέσης διδασκόντων-μαθητών (Κάντας, 1992), την ποιότητα της διδασκαλίας και κατ'επέκταση των μαθησιακών αποτελεσμάτων (Zigareli, 1996) στην επιθυμία παραμονής (Baron και Kenny 1986), στην δέσμευση στον οργανισμό (Ostroff, 1992) και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Koustelios, 2001).

Ο πλέον απαιτητικός και πολυδιάστατος ρόλος του δασκάλου δύναται να δημιουργήσει άγχος και να υποβαθμίσει τη λειτουργικότητά του. Μπορεί να οδηγήσει στο φαινόμενο εργασιακού άγχους που προαναφέρθηκε.

## 2.5. Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης

Η θετική συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού επέφερε την ανάγκη μέτρησής της. Η αξιολόγησή της γίνεται με δύο τρόπους: *ως παγκόσμιο συναίσθημα για τη δουλειά ή ως στάσεις σχετικά με πτυχές της εργασίας* (Spector, 1997). Αν και ο πρώτος είναι πιο σύντομος ο δεύτερος τρόπος είναι πιο αξιόπιστος.

Αρκετά εργαλεία μέτρησης δημιουργήθηκαν σε διαφορετικές χώρες (τα περισσότερα σταθμισμένα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής). Το εργαλείο που χρησιμοποιείται όμως για τα δεδομένα του ελληνικού συγκειμένου είναι το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employ Satisfaction Inventory), που κατασκευάστηκε το 1991 από τον Κουστέλιο. Μετρά έξι διαστάσεις (1.συνθήκες εργασίας, 2.αποδοχές, 3.ευκαιρίες προαγωγής, 4.φύση της εργασίας, 5. άμεσος ανώτερος, 6.οργανισμός ως σύνολο) επαγγελματικής ικανοποίησης και εμπεριέχει είκοσι τέσσερις ερωτήσεις.

Από τις διάφορες μετρήσεις που έχουν κατά διαστήματα διεξαχθεί, διαπιστώνεται διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων ανάλογα με τη χώρα, την προσωπικότητα και τη φύση της εργασίας (στη συγκεκριμένη περίπτωση τη βαθμίδα εφόσον αναφερόμαστε στην εκπαίδευση).

### **Κεφάλαιο 3: Οργανωσιακή κουλτούρα, εργασιακή ικανοποίηση και σχολική αποτελεσματικότητα: προκλήσεις και προϋποθέσεις**

#### **3.1. Προκλήσεις και προϋποθέσεις στο σύγχρονο σχολείο**

Ο μετανεωτεरिकός χαρακτήρας της σύγχρονης εκπαίδευσης, αποδίδει βαρύνουσα σημασία στη διαμόρφωση ενός 'μοντέλου' για την δημιουργία, διατήρηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων. Αν και για κάθε σχολείο οι στόχοι είναι μοναδικοί, καθώς εντάσσονται σε διαφορετικά κοινωνικο-οικονομικά και πολιτισμικά πλαίσια, ωστόσο σύμφωνα με τον Mac Baath (2001), στα αποτελεσματικά σχολεία ενυπάρχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά όπως οι υψηλές προσδοκίες, η συνεργασία μεταξύ σχολείου και οικογένειας, ο βαθμός «επαγγελματισμού» της διοίκησης και ο βαθμός οργάνωσης του σχολικού περιβάλλοντος.

Στην γραμμή ενός άξονα προσανατολιζόμενου στην επίτευξη των στόχων, ως παράγοντες που επιτρέπουν την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας αναφέρονται:

- Η ισχυρή εκπαιδευτική ηγεσία. Ο διευθύνων υιοθετεί το ρόλο του συντονιστή της σχολικής ζωής, επιτρέποντας την ενεργή εμπλοκή των διδασκόντων στην λήψη των αποφάσεων σε ένα κλίμα συνεργασίας, επικοινωνίας και κοινού οράματος, ενώ παράλληλα αποτελεί τον συνδετικό επικοινωνιακό κρίκο μεταξύ σχολικής κοινότητας και της τοπικής και ευρύτερης κοινωνίας.
- Οι υψηλές προσδοκίες περί μαθησιακών στόχων σε γνωστικό και συμπεριφορικό επίπεδο.
- Η ουσιαστική επικοινωνία σχολείου - γονέων και κοινότητας
- Οι επαρκείς οικονομικοί πόροι και οι υποδομές.
- Η ύπαρξη μεθόδων αξιολόγησης που επιτρέπουν τον εντοπισμό πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των σχολικών δράσεων, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου.

Στα αποτελεσματικά σχολεία γενικότερα διακρίνουμε μια «αίσθηση κοινού σκοπού που παρέχει ένα ενιαίο πλαίσιο αξιών. Οι αξίες αυτές παρακινούν τους εργαζομένους να θεωρούν τους εαυτούς τους ως μέρος της σχολικής οργάνωσης» (Brookover, Schweitzer, Schneider, Beady, Flood, and Wisenbaker 1978· Rutter, Maugham, Mortimore, Ouston, and Smith 1979· Wellisch, MacQueen, Carriere, & Duck 1978).

Ο λόγος γίνεται για την οργανωσιακή κουλτούρα, που ως ‘καθρέφτης’ του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, μας επιτρέπει να διαμορφώσουμε απόψεις και να σχηματίσουμε στρατηγικές για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των σχολείων. Μετά από χρόνιες μελέτες και πλήθος ερευνών, ως έννοια, έχει συνδεθεί όχι μόνο με την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών και την επίδοση των μαθητών (Kowalski & Reitzug 1993), αλλά και με τη συνολική απόδοση του οργανισμού (Denison, 1990· Peterson & Deal, 1998). Δεδομένης της σημαντικότητάς της, ως βασικό στοιχείο για την ύπαρξη των οργανισμών, αναγκαία είναι η καταγραφή των παραγόντων που οδηγούν στη διαμόρφωση και διατήρηση της κουλτούρας. Έτσι η κουλτούρα συνίσταται στην ύπαρξη κοινών στόχων, συνυπευθυνότητας, συνεργασίας, δια βίου μάθησης εκπαιδευτικών, στήριξης, αμοιβαίου σεβασμού, ειλικρινούς επικοινωνίας, αναγνώρισης των προσπαθειών μέσω επαίνων (Πασιαρδής, 2004). Όλοι οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία, θα πρέπει να κινούνται πάνω σε συγκεκριμένους άξονες συμπεριφοράς επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση της απόδοσης. Σύμφωνα με τον Epstein, από τους παράγοντες δε θα μπορούσαν να παραλειφθούν οι τύποι σχέσεων της σχολικής μονάδας με τους γονείς αλλά και τους τοπικούς φορείς. Τέλος, το ασφαλές περιβάλλον, το κλίμα της τάξης αλλά και το ευρύτερο σχολικό κλίμα, οι υποδομές και τα διδακτικά-εποπτικά μέσα εμπεριέχονται στους παραπάνω παράγοντες. Στον αντίποδα μια ισχυρής κουλτούρας, αξίζει να αναφερθεί ότι βρίσκονται τα σχολεία με τοξική ή αρνητική κουλτούρα <sup>14</sup>. Ο λόγος για την αδυναμία εδραίωσης σταθερής κουλτούρας είναι η ύπαρξη διαφορετικών ανθρώπων σε έναν οργανισμό. Ως εκ τούτου εμφανή γίνονται τα διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητάς τους, οι αντιλήψεις και οι μεταξύ τους σχέσεις ανταγωνισμού. Δημιουργούνται έτσι οι λεγόμενες υποκουλτούρες, στις οποίες απουσιάζει η συνεκτική δομή που περιβάλλει τα εμπλεκόμενα μέλη. Στα εμπλεκόμενα μέλη συγκαταλέγεται και το ανθρώπινο δυναμικό του σχολικού οργανισμού, οι εκπαιδευτικοί. Για την επιτέλεση οποιασδήποτε ενέργειας, πρωτεύων ρόλο διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι που πρέπει να χαρακτηρίζονται από ένα βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Ως ενδιαφέρον πεδίο στο ευρύτερο πλαίσιο μελέτης της διοίκησης του οργανισμού και ως χαρακτηριστικό του ανθρώπινου δυναμικού, η εργασιακή ικανοποίηση έχει συνδεθεί με την οργανωσιακή απόδοση (Spector, 1997).

<sup>14</sup> Σύμφωνα με τους Peterson & Deal (1998) «είναι μέρη όπου οι δάσκαλοι δεν επιθυμούν να αλλάξουν αναλαμβάνοντας ρίσκα και πρωτοβουλίες για αναδιαμόρφωση, ο τόνος είναι αντίθετος και έντονος, μέρη όπου κανείς δεν προτιμά να είναι».



Τα υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης αποτρέπουν ή μειώνουν την πιθανότητα αποφυγής της εργασίας από τους εργαζομένους, αυξάνουν την οργανωσιακή δέσμευση και συμβάλουν στην προσωπική ευημερία των ατόμων σε υλικό και συναισθηματικό επίπεδο. Ένας λοιπόν από τους σκοπούς των οργανισμών-μεταξύ άλλων και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ως πλέον οργανισμοί- θα πρέπει να είναι ο εφοδιασμός των υπαλλήλων με τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να διατηρούνται τα επίπεδα ικανοποίησης υψηλά, που με τη σειρά τους θα αυξήσουν το ηθικό των εργαζομένων και θα βελτιστοποιήσουν την αποδοτικότητά τους. Όσο πιο αποδοτικοί είναι οι εργαζόμενοι τόσο πιο δυνατή καθίσταται η επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων για τον οργανισμό. Η άποψη αυτή, μας οδηγεί έτσι στο να αναζητήσουμε τους παράγοντες εκείνους που συμβάλλουν στην άντληση της εργασιακής ικανοποίησης ή αλλιώς παράγοντες υποκίνησής της<sup>15</sup>. Σύμφωνα με τους Yezzi και Lester (2000), από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξη της ικανοποίησης είναι η επίτευξη των στόχων των εκπαιδευτικών. Η άποψη αυτή υποστηρίζεται τον Wanous (1976), ο οποίος αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση « συνδέεται και με το σύνολο των προσωπικών προσδοκιών που έχει ο κάθε εργαζόμενος και τον βαθμό στον οποίο αυτές ικανοποιούνται στον εργασιακό του χώρο». Μεταξύ των παραγόντων βρίσκονται επίσης η φύση του επαγγέλματος (μειωμένο εργασιακό ωράριο, μικρό φόρτο εργασίας), οι δίκαιες ανταμοιβές, οι ευκαιρίες για προαγωγή (Smith, 1992), οι επικοινωνιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο, η ανάπτυξη συναδελφικών σχέσεων, οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας σε επίπεδο υποδομών (Locke, 1976) και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Τέλος ουσιαστικό ρόλο κατέχει η ύπαρξη συνάφειας μεταξύ γνώσεων και δεξιοτήτων με τις απαιτήσεις της εργασίας.

Η απουσία των παραπάνω παραγόντων μπορεί να επιφέρει μείωση της εργασιακής ικανοποίησης είτε αναφορικά με ένα μέρος της εργασίας είτε συνολικά. Η μη ύπαρξη ικανοποίησης συνεπάγεται την ανάπτυξη δυσαρέσκειας από πλευράς εργαζομένων. Στην εμφάνιση της δυσαρέσκειας συμβάλλουν οι ανεπαρκείς αμοιβές, το ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας ή οι επικίνδυνες συνθήκες, ο μη επαρκής εξοπλισμός, ο φόβος για τη μονιμότητα του ατόμου στην εργασιακή θέση, το αυξημένο εργασιακό ωράριο σε συνδυασμό με το μειωμένο ελεύθερο χρόνο και η στασιμότητα στην πυραμίδα της ιεραρχίας. Ακόμη ο τύπος του διευθυντή, με τον

---

<sup>15</sup> Η υποκίνηση αναφέρεται στην συναισθηματική κατάσταση που κινεί το άτομο να ενεργήσει κατά ορισμένο τρόπο και προέρχεται από διαφορετικά ερεθίσματα -εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον- (Hoy & Miskel, 2008).

αποκλεισμό του εργαζομένου από τη διαδικασία συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων, την αγνόηση της άποψής τους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων και την αυστηρά επιτακτική στάση του απέναντι στους υφισταμένους του διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο.. Επιπλέον η αδυναμία δημιουργίας συναδελφικών δεσμών σε κλίμα υποστήριξης και αλληλεγγύης επιδρούν αρνητικά στον εργαζόμενο. Ο άνθρωπος εκ φύσεως είναι ον κοινωνικό και επιδιώκει την ένταξή του σε ομάδες, άρα ο αποκλεισμός του από αυτές στην περίπτωση των συναδέλφων, θα έχει επιπτώσεις στην διαμόρφωση του αισθήματος του « ανήκειν» και κατ' επέκταση στην ανάπτυξη της ικανοποίησης στα πλαίσια της εργασίας. Ένας ακόμη παράγοντας που οδηγεί στη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι μεταβλητές ρόλων που ανήκουν στους εξωτερικούς παράγοντες. Οι εργαζόμενοι ίσως έρθουν αντιμέτωποι με την ασάφεια του ρόλου που καλούνται να επιτελέσουν στα πλαίσια εκπόνησης της εργασίας τους. Η ασάφεια ρόλων σχετίζεται με τη άγνοια ή σύγχυση του εργαζομένου ως προς τα καθήκοντα και τις ευθύνες της εργασίας του. Υπεύθυνος γι' αυτό είναι ο προϊστάμενος, ο οποίος δεν έχει δώσει μια ξεκάθαρη εικόνα και οδηγίες για τον τρόπο διεκπεραίωσης της εργασίας. Η δεύτερη υποκατηγορία, είναι εκείνη της σύγκρουσης ρόλων, όπου ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει μια γκάμα απαιτήσεων στις οποίες αδυνατεί να ανταποκριθεί εξολοκλήρου.

Με μια κριτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, προβαίνουμε στη διαπίστωση πως το ζητούμενο της σχολικής αποτελεσματικότητας αποδίδεται μέσω της αλληλεπιδραστικής σχέσης οργανωσιακής κουλτούρας και επαγγελματικής ικανοποίησης. Η ισχυροποίηση της κουλτούρας επιφέρει ως όφελος την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης η οποία θα αποτελέσει και την κινητήριου δύναμη που θα επηρεάσει το έργο των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί όμως δεν λειτουργούν αυτόνομα αλλά εντάσσονται στο ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο του σχολείου , η οργάνωση και λειτουργία του οποίου καθορίζονται από νομοθετικές ρυθμίσεις. Αυτός φαίνεται να είναι και ο παράγοντας που άλλοτε δυσχεραίνει τη δυναμική της σχέσης μεταξύ αποτελεσματικότητας-κουλτούρας και ικανοποίησης στο σχολικό περιβάλλον. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα λόγω της αυστηρά συγκεντρωτικής του δομής, θέτει φραγμούς στην διαμόρφωση των παραγόντων που θα οδηγήσουν στην σχολική αποτελεσματικότητα. Η έλλειψη αυτονομίας των σχολικών μονάδων, δεν επιτρέπει την εμπλοκή των μελών (διευθυντών, εκπαιδευτικών, γονέων και τοπικών φορέων) στη λήψη των αποφάσεων καθώς και τις άμεσες μεταρρυθμίσεις σε επίπεδο σχολείου. Ως εκ τούτου τίθεται έντονο το ζήτημα της αποκέντρωσης της

### 3.2.Συναφείς έρευνες

#### 3.2.1. Ελλάδα

Σχετικά με τις έρευνες στην Ελλάδα, πρέπει να σημειωθεί ότι διαπιστώνονται σημαντικές ελλείψεις στην ελληνική βιβλιογραφία.

*Αποτελεσματικό σχολείο: Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησής του*

Τα πρώτα ευρήματα έρευνας Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, για τα οποία μελετήθηκαν 1750 γραπτές δοκιμασίες από ένα σύνολο 4304 σε διαγωνισμό του ΑΣΕΠ ατόμων από Παιδαγωγικές Σχολές/ Ακαδημίες, όριζαν ως βασικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικότητας των δασκάλων τα εξής:

1. Την Αγάπη για τα παιδιά ή τους μαθητές, που την προσδιορίζουν ως πραγματική, διαρκή, ουσιαστική και έμφυτη.
2. Τη θέληση, το μεράκι, την όρεξη για δουλειά, τη συνειδητή κλίση («να το θέλει πρώτα η δική σου η ψυχή») και την επιλογή για το επάγγελμα του δασκάλου (ένα ζήτημα, που επηρεάζεται σημαντικά, από το θεσμό των εξετάσεων για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση).
3. Την επιμονή και την υπομονή του για την διεκπεραίωση των καθηκόντων του, ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς του.
4. Την Αυτοαξιολόγηση, στην κατεύθυνση της αυτοβελτίωσης.
5. Τη διδακτική ικανότητα.
6. Την επικοινωνία.
7. Τον ενθουσιασμό.
8. Την αίσθηση του χιούμορ.
9. Την ώριμη, ολοκληρωμένη και ισορροπημένη προσωπικότητα και την ψυχική υγεία του.

#### 3.2.2. Διεθνείς έρευνες

*Προφίλ Οργανωσιακής Κουλτούρας και Αποτελεσματικών Σχολείων*

Σε έρευνα που διεξήχθη σε πενήντα τέσσερα γυμνάσια του Hong Kong από τον Yin

Cheong Cheng (1991), βρέθηκε μετά από αναλύσεις ερωτηματολογίων 588 καθηγητών, ότι η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται με οργανωσιακά χαρακτηριστικά όπως η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης με αλυσιδωτές αντιδράσεις την οργανωσιακή δέσμευση και αύξηση της παραγωγικότητας που εν τέλει οδηγεί στην αποτελεσματικότητα των σχολείων.

*Σχολική αποτελεσματικότητα και προβλεπτικοί παράγοντες της.*  
Μετά από έρευνα περί απόψεων δασκάλων και διευθυντών σε δημοτικά και γυμνάσια της Καναδικής περιοχής Αλμπέρτα, ως προβλεπτικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας αναδείχθηκαν το οργανωσιακό κλίμα, οι υψηλές προσδοκίες, η ηγεσία του διευθυντή και το ηθικό των δασκάλων.

Μέσα από την έρευνα των Κουτσούλη Μιχάλη και Χαραλάμπους Άντρια, σε πέντε σχολικές μονάδες της Κυπριακής κοινωνίας, διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών, συμπεριλαμβάνοντας μαθητές όλων των κοινωνικο-οικονομικών υποβάθρων, έγινε φανερό η συμβολή της ποιότητας διδασκαλίας και των ίσων ευκαιριών μάθησης ως παράγοντες που συμβάλουν θετικά στην σχολική αποτελεσματικότητα.

*Αποτελεσματικό σχολικό πρόγραμμα του Οχάιο (Ohio's Effective School Program- Robert W. Evans).*

Το Τμήμα Ίσων Ευκαιριών Εκπαίδευσης του Οχάιο, μετά από έρευνα κατέληξε στους εξής επτά παράγοντες αποτελεσματικότητας:

- αίσθηση στόχων
- ισχυρή εκπαιδευτική ηγεσία
- υψηλές προσδοκίες για όλους τους μαθητές και το προσωπικό
- συχνή παρακολούθηση προόδου μαθητών
- θετικό μαθησιακό κλίμα
- επαρκείς ευκαιρίες μάθησης
- εμπλοκή γονέων-κοινότητας

## **Κεφάλαιο 4: Ερευνητική Μεθοδολογία**

### **4.1.Σκοπός της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό τη διερεύνηση των εννοιών της οργανωσιακής κουλτούρας και επαγγελματικής ικανοποίησης ως σημαντικών παραγόντων που συμβάλλουν στην σχολική αποτελεσματικότητα, από την οπτική των εκπαιδευτικών.

### **4.1.2.Στόχοι της έρευνας**

Στόχος της έρευνας είναι η ανάδειξη της σχέσης μεταξύ των δύο παραγόντων, οργανωσιακής κουλτούρας - εργασιακής ικανοποίησης, και του παράγοντα της αποτελεσματικότητας του σχολείου στα πλαίσια του ελληνικού συγκειμένου, ειδικότερα στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Αιτωλοακαρνανίας.

### **4.1.3.Ερευνητικά Ερωτήματα**

Τα ερευνητικά ερωτήματα, βάσει των απόψεων του δείγματος είναι τα ακόλουθα:

- Σε ποιο βαθμό έχει καλλιεργηθεί ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα στο σχολείο;
- Ποια βασικά χαρακτηριστικά της αναδεικνύονται;
- Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί αντλούν εργασιακή ικανοποίηση;
- Ποια είναι τα βασικά στοιχεία της που αναδεικνύονται;
- Σε ποιο βαθμό υπάρχει σχολική αποτελεσματικότητα;
- Ποια είναι τα βασικά στοιχεία σχολικής αποτελεσματικότητας που αναδεικνύονται;
- Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής κουλτούρας και σχολικής αποτελεσματικότητας.

## **4.2.Μεθοδολογία**

Η μεθοδολογία της έρευνας είναι η ποσοτική. Η συγκεκριμένη μέθοδος «εξηγεί την πραγματικότητα μέσω αποκάλυψης κανονικοτήτων και τάσεων» (Johnson, R. Onwuegbuzie, A. 2004) και χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα, αξιοπιστία και αντιπροσωπευτικότητα. Μέσω ερευνητικών υποθέσεων αποσκοπεί στη γενίκευση μετά από έλεγχο περιπτώσεων, αντιπροσωπευτικού του πληθυσμού. Προτιμάται σαν μεθοδολογική προσέγγιση λόγω του ότι εξετάζει ήδη υπάρχουσες θεωρίες σχετικά με το πώς συμβαίνουν τα φαινόμενα, η έρευνα μπορεί να απευθύνεται σε μεγάλο δείγμα, γίνεται αυστηρός έλεγχος των υποθέσεων, η ανάλυση απαιτεί σχετικά μικρή χρονική διάρκεια και, τα αποτελέσματα είναι ανεξάρτητα από τον αναλυτή

#### **4.2.1.Δείγμα**

Το δείγμα αποτέλεσαν 159 δάσκαλοι δημοτικών σχολείων του Νομού Αιτωλοακαρνανίας, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ένα σύνολο ερωτήσεων σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους και τους υπό εξέταση παράγοντες που προαναφέρθηκαν.

#### **4.2.2.Περιορισμοί**

#### **έρευνας**

Ως περιορισμοί της συγκεκριμένης έρευνας θα μπορούσαν να υπογραμμιστούν τα εξής: η διαδικασία συλλογής δεδομένων έγινε μέσω ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο υπήρχε σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή. Έτσι οι απαντήσεις που δόθηκαν εξαρτώνται από το βαθμό ειλικρίνειας του κάθε ερωτώμενου. Ακόμη δεν καθίσταται δυνατή θα λέγαμε η γενίκευση των αποτελεσμάτων για όλους τους νομούς ή τις διάφορες βαθμίδες εκπαίδευσης καθώς ο πληθυσμός στον οποίο αναφερόταν ήταν μόνο οι δάσκαλοι Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Αιτωλοακαρνανίας.

#### **4.2.3.Εργαλεία**

#### **συλλογής**

#### **δεδομένων**

Ως εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν σταθμισμένα ερωτηματολόγια ξεχωριστά για κάθε μεταβλητή, αφού προσαρμόστηκαν κατάλληλα στα δεδομένα της παρούσας εργασίας. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου συλλογής δεδομένων αποδίδεται στο ότι είναι εύκολα στη δημιουργία και τη χρήση, απευθύνονται σε μεγάλο αριθμό ατόμων, είναι ανεπηρέαστα από τους ερευνητές, οι ερωτώμενοι δύνανται να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους και, τα δεδομένα αναλύονται με τυποποιημένο τρόπο.

Ειδικότερα, ένα από τα εργαλεία είναι το Organizational Culture Profile (Schein, 2010). Στο συγκεκριμένο εργαλείο αξιολογείται η οργανωσιακή κουλτούρα μέσα από ερωτήσεις των συμμετασχόντων, αναφορικά με συμπεριφορικά πρότυπα. Ένα δεύτερο εργαλείο για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι το Employee Satisfaction Inventory (ESI) το οποίο αναπτύχθηκε κατά το ελληνικό συγκείμενο κουλτούρας και εξετάζει έξι πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων. Προηγούμενες μελέτες (Koustelios, 2001, Koustelios & Kousteliou, 1998), έχουν αναδείξει την εγκυρότητα και αξιοπιστία του εργαλείου αυτού. Τέλος για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας θα χρησιμοποιηθεί το Leadership in Schools Questionnaire (Silins & Murray-Harvey, 1995) , καλώντας τους ερωτώμενους να απαντήσουν σχετικά με την ηγεσία , τη μαθησιακή απόδοση, το πρόγραμμα σπουδών, τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα και τη σχολική κουλτούρα.

Τα ερωτηματολόγια δεν χρησιμοποιήθηκαν αυτούσια αλλά προσαρμόστηκαν για τους σκοπούς της έρευνας. Η επεξεργασία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS.

## Κεφάλαιο 5. Ανάλυση

## Δεδομένων

### 5.1. Δημογραφικά

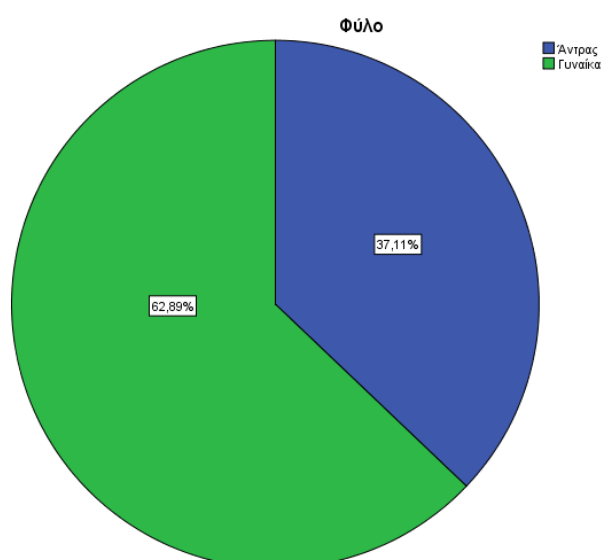
### χαρακτηριστικά

Μετά από ανάλυση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου σχετικά με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων περί δημογραφικών στοιχείων (Α΄ ΜΕΡΟΣ- Δημογραφικά στοιχεία, ερωτήσεις 1-7), παρατίθενται τα αποτελέσματα που προέκυψαν:

#### 1. Φύλο

Το υπό εξέταση δείγμα αποτέλεσαν 159 δάσκαλοι Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, εκ των οποίων οι 59 είναι άνδρες και αποτελούν το 37,1% ενώ οι 100 είναι γυναίκες σε ποσοστό 62,9% , σχεδόν διπλάσιο. Η διαφορά κατανομής στα δύο φύλα είναι εμφανής και μέσα από το γράφημα.

Γράφημα 1: Κατανομή συχνοτήτων των εκπαιδευτικών ως προς το φύλο

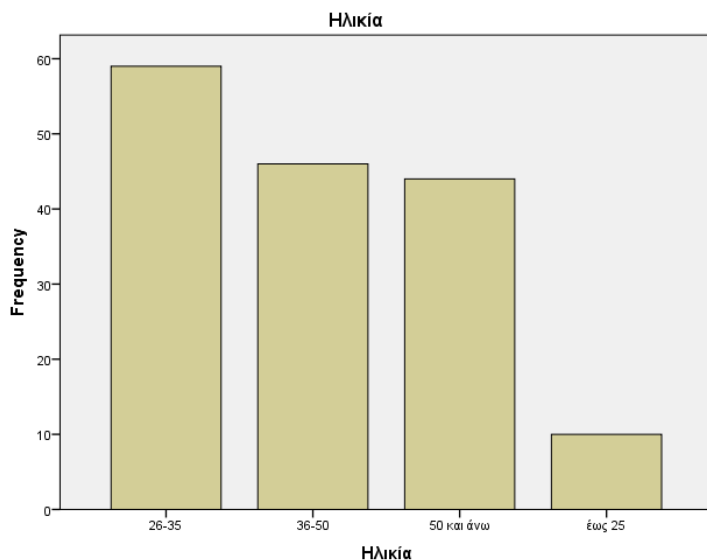


#### 2. Ηλικία

Στην κατηγορία 26-35 ανήκουν οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί, 59 σε αριθμό

(37,1%). Με μικρή διαφορά ακολουθεί η κατηγορία 36-50 στην οποία καταγράφηκαν 46 άτομα (28,9%) και η αμέσως επόμενη κατηγορία 50 και άνω (27,7%) με αριθμό ατόμων 44. Στην κατηγορία έως 25 συγκαταλέγονται μόλις 10 άτομα (6,3%).

Γράφημα 2: Κατανομή συχνοτήτων εκπαιδευτικών του δείγματος ως προς την ηλικία



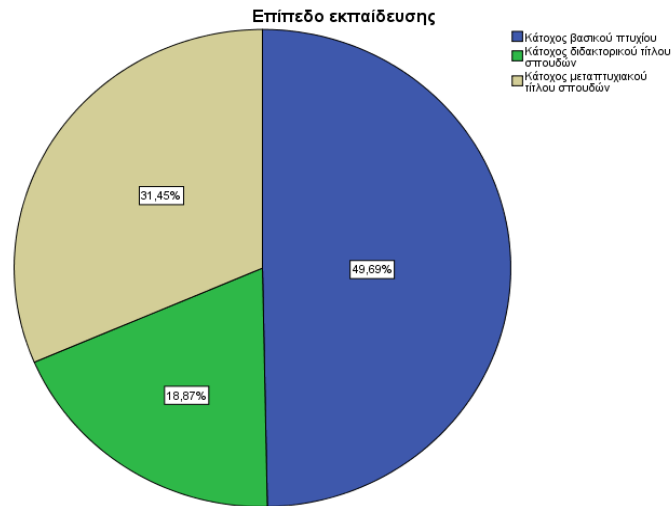
### 3.Επίπεδο

εκπαίδευσης

Από το συνολικό δείγμα τα 79 άτομα (49,7%) είναι κάτοχοι βασικού πτυχίου, τα 50 (31,4%) κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και τα 30(31,4%) κάτοχοι διδακτορικού τίτλου.

Γράφημα 3: Κατανομή συχνοτήτων εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης





#### 4. Σχέση εργασίας

Το δείγμα αποτελείται από 80 μόνιμους εκπαιδευτικούς (50,3%) και 79 αναπληρωτές (49,7%). Η διαφορά κατανομής είναι σχεδόν ίση

Γράφημα 4: Κατανομή συχνοτήτων εκπαιδευτικών του δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας



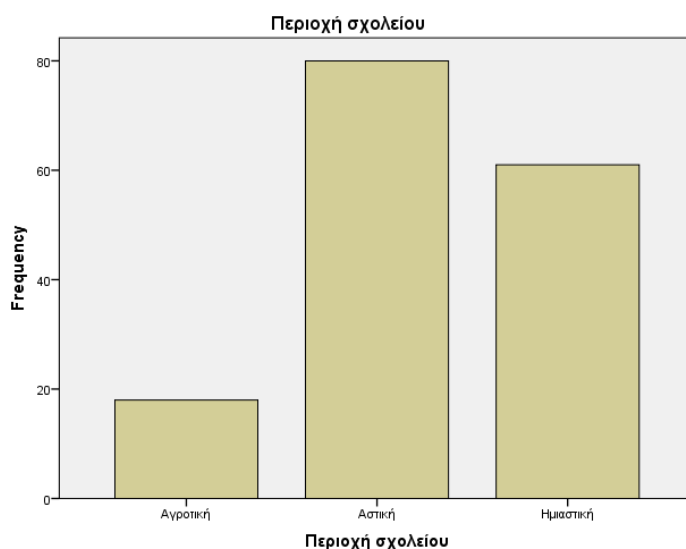
#### 5. Περιοχή εργασίας

Στο πεδίο αναφορικά με την τοποθεσία εργασίας των ερωτηθέντων, 80 άτομα (50,3%), το μισό σχεδόν του δείγματος, εργάζονται σε αστική περιοχή.

Από το υπόλοιπο μισό τα 61 (38,4%) απασχολούνται σε ημιαστική περιοχή, ενώ

μόλις 18 (11,3) σε αγροτική.

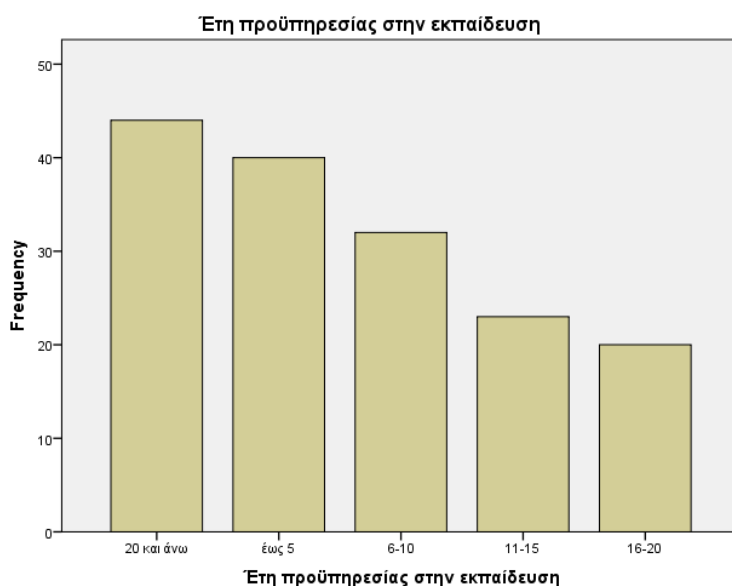
Γράφημα 5: Κατανομή συχνοτήτων εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την περιοχή εργασίας



#### 6. Έτη προϋπηρεσίας

Αναφορικά στα έτη προϋπηρεσίας (με κατιούσα σειρά) 44 άτομα (27,7%) τελούν το επάγγελμα του δασκάλου για 20 χρόνια και πάνω, 40 άτομα(25,2%) ανήκουν στην κατηγορία έως 5 χρόνια. Ακολουθούν 32 άτομα (20,1%) με 6-10 χρόνια, 23 άτομα (14,5%) με 11-15 έτη και τέλος 20 άτομα (12,6%) με 16-20 χρόνια προϋπηρεσίας.

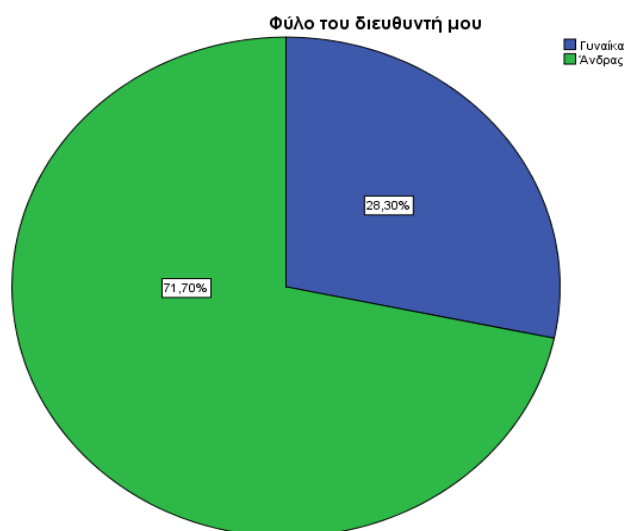
Γράφημα 6: Κατανομή συχνοτήτων εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τα έτη προϋπηρεσίας



## 7. Φύλο του διευθυντή

Από τα 159 άτομα, τα 114 σε ποσοστό 71,7%, σχεδόν τα 2/3 των απαντήσεων, ανέφεραν ότι η σχολική τους μονάδα διευθύνεται από άνδρες, ενώ μόλις 45 σε ποσοστό 28,3% από γυναίκες.

Γράφημα 7: Κατανομή συχνοτήτων εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση το φύλο του διευθυντή



## 5.2. Περιγραφική ανάλυση ποσοτικών μεταβλητών

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος. Ως ποσοτικές μεταβλητές θεωρήθηκαν αυτές στις οποίες οι απαντήσεις δόθηκαν με βάση τη κλίμακα Likert, έχοντας οι ερωτώμενοι δυνατότητα επιλογής απάντησης από 1 έως 5 (όπου 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5= πάρα πολύ). Δε σημειώθηκαν ελλείψεις απαντήσεων σε καμία ερώτηση. Τα ευρήματα παρουσιάζονται ταξινομημένα σε τρεις άξονες.

### A. Αποτελεσματικότητα:

Υπάρχει συμφωνία προσωπικών στόχων των δασκάλων και σχολικών στόχων	Μέσος όρος (mean): 3,27. Το 44,7%, αθροιστικά από τις απαντήσεις 4 και 5 αναδεικνύει μια γενικότερη θετική τάση.
Οι δάσκαλοι παρακινούν τους μαθητές να εμπλακούν	Μέσος όρος (mean): 3,54. Το 54,1% (58 απαντήσεις) σημειώθηκαν στις

ενεργά στην διαδικασία μάθησης	κατηγορίες 4 και 5 και εμφανίζουν μια γενική τάση των δασκάλων.
Οι δάσκαλοι είναι ανοιχτοί ως προς την επικοινωνία με τους γονείς	Μέσος όρος (mean): 4 Το 73% των απαντήσεων κυμαίνεται μεταξύ πολύ και πάρα πολύ. Διαπιστώνεται ως εκ τούτου η θετική τάση αναφορικά στην επικοινωνία με τους γονείς από η μεριά των δασκάλων.
Ο διευθυντής συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους του σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων	Μέσος όρος (mean): 3,56. Ποσοστό της τάξης του 61,6% εκφράζει μια θετική τάση.
Ο διευθυντής ενδιαφέρεται για τη δημιουργία και διατήρηση ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης	Μέσος όρος (mean) : 3,7 Το 68% των απαντήσεων συγκεντρώνεται από τις επιλογές πολύ και πάρα πολύ με αποτέλεσμα μια γενικότερη θετική τάση να εκφράζεται.
Ο διευθυντής εμπλέκει στην εκπαιδευτική διαδικασία εξωτερικούς φορείς (κοινότητα)	Μέσος όρος ( mean) :3,21 Το 45,3% να επιδεικνύει μια θετική τάση καθώς οι απαντήσεις κυμαίνονται από πολύ έως πάρα πολύ.
Στη σχολική μονάδα χρησιμοποιούνται μέθοδοι αυτοαξιολόγησης για τον εντοπισμό δυνατών και αδύναμων σημείων της από τους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή	Μέσος όρος (mean) : 2,71 ποσοστό της τάξης του 49,1% προέρχεται από απαντήσεις που κυμαίνονται μεταξύ του λίγο έως καθόλου με μια αρνητική τάση να καταγράφεται.
Στη σχολική μονάδα επικρατεί σχολική διαρροή (συχνή απουσία μαθητών)	Μέσος όρος (mean ) : 1,93 Η τάση για συχνή απουσία μαθητών είναι αρνητική καθώς οι κατηγορίες λίγο έως καθόλου συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό που ανέρχεται σε 76,7%.
Στη σχολική μονάδα υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι που πρέπει να υλοποιηθούν	Μέσος όρος (mean) : 3,39 Φανερή έγινε μια θετική τάση, καθώς 59 άτομα σε ποσοστό 37,1% απάντησαν «πολύ» και σε συνδυασμό με τα 22 άτομα που απάντησαν «πάρα πολύ» σε

	ποσοστό 13,8% αγγίζουν το 50,9% του συνολικού αριθμού
Στη σχολική μονάδα η φοίτηση μαθητών που παρουσιάζουν πρόβλημα ανάρμοστης συμπεριφοράς είναι συχνό φαινόμενο.	Μέσος όρος (mean) : 2,71 Υπάρχει μια ουδέτερη τάση ως προς τις απαντήσεις καθώς το 45,3% αναφέρεται στην επιλογή «αρκετά».
Στη σχολική μονάδα η σχολική θυματοποίηση (bullying) ουσιαστικό πρόβλημα	Μέσος όρος (mean) : 1,96 Η τάση για συχνή απουσία μαθητών είναι αρνητική καθώς οι κατηγορίες «λίγο» έως «καθόλου» συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό που ανέρχεται σε 76,7%.

## B. Κουλτούρα:

Η γνωστική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας	Μέσος όρος (mean): 3,63 Γίνεται φανερή μια θετική τάση υιοθέτησης του στόχου της γνωστικής ανάπτυξης ως προτεραιότητα των περισσότερων σχολικών μονάδων καθώς 92 άτομα τα 2/3 δηλαδή των απαντήσεων σε ποσοστό 57,9% (αθροιστικά) κυμαίνονται στην κλίμακα από 4 έως 5 (πολύ και παρα πολύ αντίστοιχα).
Η κοινωνικο-συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας	Μέσος όρος (mean): 3,78 Η επικρατούσα τμή (mode) είναι το 5 που μεταφράζεται σε «πάρα πολύ» και επιλέχθηκε από 56 άτομα σε ποσοστό 32,5%. Αθροιστικά με τα 47 άτομα σε ποσοστό 29,6%, που επέλεξαν ως απάντηση το 4 «πολύ», διαφαίνεται επίσης μια θετική τάση ως προς τον στόχο της κοινωνικο-συναισθηματικής ανάπτυξης καθώς το συνολικό ποσοστό αγγίζει τα 2/3 σχεδόν του δείγματος.
Το σχολείο παρέχει ευκαιρίες μάθησης σε	Μέσος όρος (mean) 3,88 Η επιλογή των απαντήσεων σε αυτή την ερώτηση

μαθητές από χαμηλά κοινωνικο-οικονομικά στρώματα	αποκαλύπτει μια θετική τάση καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό, 62,2% συγκεντρώθηκε αθροιστικά στις τιμές 4 και 5.
Το σχολείο είναι κατάλληλα διαμορφωμένο για την υποστήριξη μαθητών με ειδικές ανάγκες σε επίπεδο υποδομών και εποπτικών μέσω	Μέσος όρος (mean): 2,85 Η επικρατούσα τιμή σε αυτήν την ερώτηση είναι το 2 «λίγο», καθώς επιλέχθηκε από 63 άτομα σε ποσοστό 39,6%. Αθροίζοντας τα ποσοστά των τιμών 1 και 2 προκύπτει 44%, ένα ποσοστό που φανερώνει μια αρνητική τάση.
Οι τάξεις είναι κατάλληλα διαμορφωμένες παρέχοντας ασφαλές περιβάλλον μάθησης	Μέσος όρος (mean): 3,55 Από τις απαντήσεις που καταγράφηκαν φαίνεται μια θετική τάση ως προς τις απόψεις για την ασφάλεια των τάξεων καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό 51,3% εμφανίζεται στις τιμές 4 και 5 .
Οι γονείς επισκέπτονται το σχολείο σε ώρες συνεργασίας των δασκάλων	Μέσος όρος (mean): 3,89 Από τις απαντήσεις έγινε φανερή μια οριακά θετική τάση των επισκέψεων των γονέων στο σχολείο, αφού αθροιστικά το ποσοστό των τιμών 4 και 5 είναι 37,3%.
Διοργανώνονται εκπαιδευτικές εκδρομές (μουσεία, πάρκα)	Μέσος όρος (mean) :3,45 Οι απαντήσεις φανερώνουν μια θετική τάση σε ποσοστό αθροιστικά 59,7% ως προς την διοργάνωση εκδρομών. Παρόλα αυτά πρέπει να σημειωθεί εδώ η τιμή 1 «καθόλου» που έχει επιλεγεί από 34 άτομα.
Οι δάσκαλοι έχουν επίγνωση των στόχων του σχολικού οργανισμού	Μέσος όρος (mean):3,50 Φανερή γίνεται η θετική τάση που επικρατεί σχετικά με την γνώση των σχολικών στόχων από τους δασκάλους. Το 54,7% προέρχεται από τις απαντήσεις 4 και 5. Ωστόσο άξιος αναφοράς είναι και ο αριθμός των 29 ατόμων, σε ποσοστό 18,2% που επέλεξε ως απάντηση το 2, δηλώνοντας ότι οι στόχοι του σχολείου είναι ελάχιστα γνωστοί ενώ 5 άτομα ανέφεραν ότι δεν έχουν καθόλου επίγνωση των σχολικών στόχων

Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματός	Μέσος όρος (mean):3,04 Από τα 159 άτομα, τα 59 σε ποσοστό 37,1% δήλωσαν μεταξύ πολύ και πάρα πολύ, 54 άτομα σε ποσοστό 34,6% μεταξύ λίγο έως καθόλου και 45 άτομα σε ποσοστό 28% αρκετά. Οριακά θετική τάση εμφανίζεται ως προς την ύπαρξη συνεργασίας για το διδακτικό πλάνο.
Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων	Μέσος όρος (mean):2,97 Οι απαντήσεις κατηγοριοποιούνται ισόποσα ως εξής: 53 απαντήσεις σε ποσοστό 33,3% με τιμές 4 «πολύ» και 5 «πάρα πολύ», 53 απαντήσεις στην επιλογή 3 «αρκετά» και 53 απαντήσεις μεταξύ των επιλογών λίγο έως καθόλου.
Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συνάδελφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί	Μέσος όρος (mean):3,70 Γίνεται φανερό ότι υπάρχει μια θετική τάση όσον αφορά τον σεβασμό στην ατομικότητα καθώς 97 απαντήσεις σε ποσοστό 70% αναφέρονται μεταξύ των επιλογών πολύ και πάρα πολύ.
Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συνάδελφο	Μέσος όρος (mean):3,53 Και σε αυτή την ερώτηση γίνεται φανερή η θετική τάση που υπάρχει , αφού το σύνολο των απαντήσεων με τιμές από πολύ έως παρα πολύ είναι 91 σε ποσοστό 57,2%.
Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις	Μέσος όρος (mean):3,39 Αν και ο αριθμός απαντήσεων που καταγράφηκε μεταξύ τιμών πολύ και πάρα πολύ είναι 77 σε ποσοστό 48,4% , σημαντικός είναι και ο αριθμός 42 σε ποσοστό 26,4% των απαντήσεων στην επιλογή «αρκετά», ενώ 40 σε ποσοστό 25,2 είναι και οι απαντήσεις που κυμαίνονται από λίγο έως καθόλου.
Οι δάσκαλοι συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα	Μέσος όρος (mean):2,94 Από το συνολικό αριθμό απαντήσεων, 59 σε ποσοστό 37,1% ανήκουν στις κατηγορίες πολύ έως πάρα πολύ,

	55 σε ποσοστό 34,6% από λίγο έως καθόλου και 45 σε ποσοστό 28,3% στην κατηγορία «αρκετά».
Οι δάσκαλοι υιοθετούν εναλλακτικούς τρόπους διδασκαλίας πέραν των παραδοσιακών μεθόδων	Μέσος όρος (mean):3,05 Αν και παρατηρείται μια θετική τάση ως προς την υιοθέτηση εναλλακτικών τρόπων, αφού αθροιστικά το ποσοστό των κατηγοριών «πολύ» και «πάρα πολύ» αγγίζει το 43,4%, ωστόσο αξίζει να αναφερθεί ότι σημαντικό είναι και το ποσοστό του 32,1% στις κατηγορίες λίγο έως καθόλου καθώς αποτελεί το 1/3 σχεδόν των απαντήσεων
Κάνουν το μάθημα ελκυστικό για τους μαθητές	Μέσος όρος (mean):3,52 Η επιλογή με τις περισσότερες απαντήσεις είναι «αρκετά» με 76 απαντήσεις σε ποσοστό 47,8%. Ακολουθούν οι κατηγορίες «πολύ» έως «παρα πολύ» με αριθμό απαντήσεων 74 σε ποσοστό 46,6% και τέλος οι 9 απαντήσεις που κυμαίνονται από «λίγο» έως «καθόλου» σε ποσοστό 5,7%. Επικρατεί θα λέγαμε μια ουδέτερη προς θετική τάση όσον αφορά την ικανότητα των δασκάλων να επιδιώκουν την ενεργό συμμετοχή των μαθητών στο μάθημα.
Αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των μαθητών για συμμετοχή στη διαδικασία μάθησης	Μέσος όρος (mean):3,72 Οι απαντήσεις φανερώσουν μια θετική τάση αναγνώρισης των προσπαθειών των μαθητών με ποσοστό της τάξης του 57,9% να κυμαίνεται μεταξύ των απαντήσεων «πολύ» και «πάρα πολύ».
Είναι δεκτικοί ως προς την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία	Μέσος όρος (mean): 3,20 Ο αριθμός των απαντήσεων που κυμαίνονται από «πολύ» έως «παρα πολύ» είναι 66 σε ποσοστό 41,5% και δεν απέχει πολύ από αυτόν των 50 απαντήσεων σε ποσοστό 31,4% στην επιλογή «αρκετά». Αρκετές είναι επίσης και οι 43 απαντήσεις στις κατηγορίες λίγο έως καθόλου.
Αντιμετωπίζουν θετικά την οποιαδήποτε αλλαγή (είτε σε επίπεδο διοίκησης ,είτε	Μέσος όρος (mean):3,04 Σε αυτήν την ερώτηση 55 απαντήσεις συγκεντρώθηκαν αθροιστικά στις κατηγορίες πολύ έως παρα πολύ ,



σε διδακτικό επίπεδο)	ελάχιστα μικρότερος αριθμός της τάξης του 53 στην κατηγορία «αρκετά» και ο αριθμός 52 στις κατηγορίες λίγο έως καθόλου. Παρατηρούμε λοιπόν τα διακριτά ελάχιστα όρια μεταξύ των τριών κατηγοριών
Οι δάσκαλοι συνεργάζονται με το Σύλλογο γονέων	Μέσος όρος (mean):3,25 Η θετική τάση των απαντήσεων, γίνεται φανερή και σε αυτή την ερώτηση καθώς το 47,2% κυμαίνεται μεταξύ των επιλογών πολύ και πάρα πολύ.
Οι δάσκαλοι παρευρίσκονται όλοι σε συλλόγους διδασκόντων (πλην εξαιρέσεων για σοβαρούς λόγους)	Μέσος όρος (mean):3,31 Με τη συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων που ανέρχονται στις 140 σε ποσοστό 88% να κυμαίνεται μεταξύ των επιλογών πολύ και πάρα πολύ παρουσιάζεται μια θετική επίσης τάση συμμετοχής σε συλλόγους διδασκόντων.
Ο σύλλογος διδασκόντων διοργανώνει κοινές εξόδους για τα μέλη του	Μέσος όρος (mean):2,93 Οι απαντήσεις εκτείνονται σε όλες τις κατηγορίες. Έτσι για την κατηγορία πολύ έως πάρα πολύ το ποσοστό ανέρχεται στο 38,3% με 61 απαντήσεις, στην κατηγορία αρκετά το ποσοστό εμφανίζεται 24,5% με 39 απαντήσεις και στην κατηγορία λίγο έως καθόλου το ποσοστό ανέρχεται σε 37,1% με 59 απαντήσεις. Διαφαίνεται με μια πρώτη ματιά ότι υπάρχουν και σχολεία στα οποία οι σχέσεις των δασκάλων παραμένουν εντός σχολικού πλαισίου
Ο διευθυντής παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του	Μέσος όρος (mean):3,53 Το 59,7% εκφράζει μια θετική τάση.
Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες	Μέσος όρος (mean):3,52 Το 59,7% των απαντήσεων κυμαίνονται μεταξύ επιλογών πολύ και πάρα πολύ.
Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη	Μέσος όρος (mean):3,45 57,8% του οποίου οι απαντήσεις κυμαίνονται από

αποφάσεων	πολύ έως πάρα πολύ με θετική τάση να καταγράφεται
Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη	Μέσος όρος (mean):3,61 και ποσοστό 64,1% να δηλώνει απαντήσεις από πολύ έως πάρα πολύ.
Επισκέπτεται συχνά τις τάξεις	Μέσος όρος (mean):3,08 Το 46,5% των απαντήσεων κυμαίνεται μεταξύ πολύ και πάρα πολύ.
Φροντίζει για την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων (οικονομικών και υλικών) για τις ανάγκες του σχολείου	Μέσος όρος (mean):3,72 . Οι περισσότερες απαντήσεις που καταγράφηκαν σε ποσοστό 71,7% κυμαίνονται μεταξύ πολύ και πάρα πολύ, γεγονός που καταδεικνύει το ενδιαφέρον του διευθυντή ώστε να μην υπάρχουν ελλείψεις. Σημαντικό είναι να αναφερθεί στ συγκεκριμένη ερώτηση οι απαντήσεις 32 ατόμων σε ποσοστό 20,1 που φαίνεται να αδιαφορούν.

### Γ. Ικανοποίηση

Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου	Μέσος όρος (mean):4,4 Διαφαίνεται η θετική τάση των ερωτηθέντων, καθώς 79 άτομα σε ποσοστό 49,7% απάντησαν «πάρα πολύ» και 64 άτομα σε ποσοστό 40,3% «πολύ».
Νιώθω ότι επιτελώ σημαντικό έργο	Μέσος όρος (mean):4,45 90 άτομα σε ποσοστό 56,6% είναι ικανοποιημένοι τα μέγιστα, ενώ μεγάλος είναι και ο αριθμός εκείνων που απάντησαν «πολύ» αφού ανέρχονται στους 52 σε ποσοστό 32,7%. Το υπόλοιπο 10,7 % κυμαίνεται από λίγο (0,6%) έως αρκετά (10,1%).
Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου	Μέσος όρος (mean):3,73

	Οι ερωτώμενοι φαίνεται να εκφράζουν ικανοποίηση σε υψηλό βαθμό σχετικά με το επίπεδο φόρτου εργασίας, όπου 105 άτομα σε ποσοστό 66% δηλώνουν από «πολύ» έως «πάρα πολύ» ικανοποιημένοι
Το εργασιακό ωράριο	Μέσος όρος (mean):3,94 120 άτομα σε ποσοστό 75,5% σημείωσαν από «πολύ» έως «παρα πολύ», 35 άτομα σε ποσοστό 22% επέλεξαν την επιλογή «αρκετά» , ενώ μόλις 4 άτομα σε ποσοστό 2,4% εμφανίστηκαν ελάχιστα έως καθόλου ικανοποιημένοι.
Την τοποθεσία της εργασίας μου	Μέσος όρος (mean):3,50 86 άτομα (54,1%) παρουσιάζονται από πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένα, 33 άτομα (20,8%) αρκετά ικανοποιημένοι , ενώ 40 άτομα (25,2%) είναι αυτοί που εμφανίζονται από« λίγο» έως «καθόλου» ικανοποιημένοι
Τις δυνατότητες προαγωγής	Μέσος όρος (mean):2,62 Ποσοστό του 47,2 % εκφράζει αρνητική τάση αφού προέρχεται από απαντήσεις των επιλογών «λίγο» έως «καθόλου
Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης	Μέσος όρος (mean):2,98 42,8% συγκεντρώνεται στις επιλογές «πολύ» έως «πάρα πολύ».
Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους	Μέσος όρος (mean):3,47 ποσοστό 57,9% να συγκεντρώνεται στις προτιμήσεις πολύ και πάρα πολύ.
Την υποστήριξη από τους συναδέλφους	Μέσος όρος (mean):3,35 . Ποσοστό του 51,6% εμφανίζεται στις προτιμήσεις πολύ και πάρα πολύ. 22,7% λίγο έως καθόλου
Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους	Μέσος όρος (mean):3,31

	<p>Οι 77 απαντήσεις σε ποσοστό 48,5% συγκεντρώνονται αθροιστικά στις κατηγορίες πολύ και πάρα πολύ.</p>
<p>Την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού με συναδέλφους</p>	<p>Μέσος όρος (mean):3,46 δίνει την αίσθηση μιας θετικής τάσης, καθώς το ποσοστό των επιλογών «πολύ» και «πάρα πολύ» ανέρχεται σε 52,8%.</p>
<p>Την καθοδήγηση από τον διευθυντή</p>	<p>Μέσος όρος (mean):3,45 Μια θετική τάση καθοδήγησης υπάρχει δεδομένου του 59,8%, ποσοστού που συγκεντρώνεται στις κατηγορίες «πολύ» και «πάρα πολύ».</p>
<p>Την αναγνώριση από το διευθυντή της προσωπικής εργασίας</p>	<p>Μέσος όρος (mean):3,5 Όπως γίνεται εμφανές υπάρχει μια θετική τάση του διευθυντή να αναγνωρίζει την προσωπική εργασία καθώς το ποσοστό στις προτιμήσεις «πολύ» και «πάρα πολύ» είναι 60,4%.</p>
<p>Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή</p>	<p>Μέσος όρος (mean):3,5 Οι περισσότερες απαντήσεις σε ποσοστό 57,9% αφορούν τις τιμές «πολύ» και «πάρα πολύ».</p>
<p>Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά την τάξη</p>	<p>Μέσος όρος (mean):3,36 ικανοποιητικές για το ποσοστό του 49,7% των απαντήσεων που ανήκει στις κατηγορίες πολύ έως πάρα πολύ</p>
<p>Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά τα γραφεία των καθηγητών και τις γενικότερες υλικοτεχνικές υποδομές</p>	<p>Μέσος όρος (mean):3,07 ικανοποιεί το ποσοστό του 40,2% του οποίου οι απαντήσεις κυμαίνονται από πολύ έως πάρα πολύ</p>
<p>Την αμοιβή μου σε σχέση με το</p>	<p>Μέσος όρος (mean):3,14</p>

---

αντικείμενο εργασίας μου

ποσοστό 39% να προέρχεται από  
απαντήσεις μεταξύ «πολύ» και «πάρα  
πολύ».  
31,4 αρκετά.

---

### 5.3. Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης για τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης με τη σχολική αποτελεσματικότητα

#### 5.3.1.Συσχέτιση μεταβλητών με δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης διερευνήθηκαν αρχικά οι συσχετίσεις των δημογραφικών μεταβλητών με όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι συσχετίσεις που βρέθηκαν σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ , ενώ οι συσχετίσεις οι οποίες δεν ανέδειξαν σημαντικά ευρήματα βρίσκονται σε μορφή πίνακα στο παράρτημα. Για τις συσχετίσεις χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι (Non parametric Statistic ) καθώς δεν υπήρχε κανονική κατανομή όπως αποδείχθηκε μετά από έλεγχο κανονικότητας

Ειδικότερα για τη συσχέτιση ποιοτικών με δύο μόνο κατηγορίες (φύλο ερωτώμενου, σχέση εργασίας, φύλο διευθυντή )και ποσοτικών χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος ομοιογένειας Independent Samples Mann-Whitney U Test, ενώ για ποιοτικές με περισσότερες από δύο κατηγορίες (ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης περιοχή σχολείου, έτη προϋπηρεσίας) και ποσοτικές, ο έλεγχος ομοιογένειας Independent-Samples Kruskal- Wallis Test. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση βρίσκονται σε μορφή πινάκων στο παράρτημα.

#### 1.Σχέση μεταβλητών με το φύλο

Στατιστικά σημαντικές διαφορές βρέθηκαν ανάμεσα στα δύο φύλα και δύο ερωτήσεις που αφορούσαν το στυλ διοίκησης του διευθυντή. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις αφορούσαν στο «αν ο διευθυντής παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένου του» ( $p=0,025 < 0,05$  ) και δευτερευόντως «αν παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη» ( $p=0,035 < 0,05$ ).

#### 2.Σχέση μεταβλητών με την ηλικία

Δεδομένων των αποτελεσμάτων , καθοριστική σημασία φαίνεται να έχει η ηλικία ως προς την διαμόρφωση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών, καθώς στατιστικά σημαντικές διαφορές σημειώθηκαν στο μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων μεταξύ των ηλικιακών ομάδων και κυρίως σε όλες τις ερωτήσεις που αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Αναλυτικότερα στην ερώτηση για την τοποθεσία της

εργασίας διαφοροποιούνται στις απαντήσεις οι ομάδες «26-35» και «50 και άνω », στην ερώτηση για τις δυνατότητες προαγωγής οι διαφορές στην ομοιογένεια εντοπίζονται μεταξύ της ομάδας «50 και άνω» και των ομάδων «26-35», «36-50». Παράλληλα οι ομάδες «50 και άνω» και «26-35», συνεχίζουν να εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις που αφορούν στις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης, τις συναδελφικές σχέσεις (συνεργασία, υποστήριξη, εμπιστοσύνη, αμοιβαίος σεβασμός), το στυλ διοίκησης του διευθυντή (καθοδήγηση, αναγνώριση προσωπικής εργασίας των υπαλλήλων), τις συνθήκες εργασίας στην τάξη και τα γραφεία καθηγητών και τέλος την αμοιβή σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας.

### 3.Σχέση μεταβλητών με το επίπεδο εκπαίδευσης:

Αξιοπρόσεκτες, μέσα από τις συσχετίσεις των μεταβλητών με το επίπεδο εκπαίδευσης είναι οι στατιστικά σημαντικές διαφορές που υπήρξαν στις μεταβλητές μεταξύ των κατόχων βασικού τίτλου σπουδών και των εκπαιδευτικών μεταπτυχιακού επιπέδου με την κατηγορία εκπαιδευτικών που κατέχουν διδακτορικό δίπλωμα. Οι τελευταίοι φάνηκε να έχουν μια πιο αυστηρή αντίληψη σε σχέση με τις άλλες δύο κατηγορίες,(ανάμεσα στις οποίες να αναφέρουμε ότι δεν υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές) συγκεντρώνοντας χαμηλότερους μέσους όρους στις απαντήσεις τους.

Εξαιρέθηκαν από τις διαφοροποιήσεις στην ομοιογένεια των απαντήσεων μόνο οι μεταβλητές που αφορούν: την προθυμία των δασκάλων να επικοινωνούν με τους γονείς, το αν η φοίτηση των μαθητών που παρουσιάζουν ανάρμοστη συμπεριφορά είναι συχνό φαινόμενο, το εργασιακό ωράριο και το αν βρίσκουν ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας

### 4.Σχέση μεταβλητών με το είδος εργασιακής δέσμευσης:

Σημαντικά στατιστικές διαφορές στις απαντήσεις υπήρξαν μεταξύ μονίμων και αναπληρωτών εκπαιδευτικών, με τους δεύτερους να συγκεντρώνουν χαμηλότερους μέσους όρους σε όλες σχεδόν τις ερωτήσεις. Εξαιρούνται: η προτεραιότητα των σχολικών μονάδων όσον αφορά τους στόχους, η υιοθέτηση καινοτομιών και η προσαρμογή στις αλλαγές, η συνεργασία στη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου , η ανοιχτή επικοινωνία με τους γονείς, τα μαθησιακά αποτελέσματα (σχολική διαρροή, θυματοποίηση, και ανάρμοστη συμπεριφορά) και τέλος η φύση εργασίας (ωράριο, φόρτος εργασίας), όπου φαίνεται να υπάρχει σύγκλιση απόψεων.

#### 5.Σχέση μεταβλητών με περιοχή σχολείου:

Οι απαντήσεις του δείγματος, επέδειξαν διαφοροποιήσεις και ως προς την περιοχή του σχολείου. Στατιστικά σημαντικές διαφορές σημειώθηκαν κυρίως ανάμεσα στις κατηγορίες «αστική» και «ημιαστική» περιοχή σε ερωτήσεις που αφορούσαν την κουλτούρα του σχολείου, την αποτελεσματικότητα αλλά και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί που άνηκαν στην πρώτη κατηγορία συγκέντρωσαν υψηλότερα ποσοστά μέσων ορών στις απαντήσεις.

#### 6.Σχέση μεταβλητών με έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση

Διαφορά στην ομοιογένεια των απαντήσεων φάνηκε κυρίως στις κατηγορίες «6-10» και «20 και άνω». Αυτό ίσως να εξηγείται από το γεγονός ότι οι νεότεροι σε προϋπηρεσία εκπαιδευτικοί αδυνατούν να αποδεχτούν τις απαιτήσεις του εκπαιδευτικού συστήματος στο οποίο εντάσσονται. Σε αυτό συμβάλουν πιθανόν οι επιρροές από άλλα περιβάλλοντα στα οποία εντάσσεται ο εκπαιδευτικός.

#### 7.Σχέση μεταβλητών με το φύλο του διευθυντή

Όπως έγινε φανερό, το φύλο του διευθυντή παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των απόψεων των εκπαιδευτικών, αφού σημειώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ομοιογένεια των απαντήσεων. Οι εκπαιδευτικοί που υπέδειξαν ως φύλο του διευθυντή την επιλογή «άνδρας» φαίνεται να επιλέγουν συχνότερα απαντήσεις ανάμεσα στο «αρκετά» έως «πάρα πολύ». Όμοιες απόψεις εμφανίζονται σε πεδία όπως: οι υποδομές του σχολείου, η επικοινωνία δασκάλων-γονέων, συμπεριφορά μαθητών (απουσίες, ανάρμοστη συμπεριφορά) αντικείμενο και φύση εργασίας και τις συνθήκες εργασίας στην τάξη. Τα πεδία αυτά όπως μπορούμε να αντιληφθούμε δεν αφορούν μόνο το ρόλο και τη στάση του διευθυντή αλλά εμπλέκουν και άλλα μέλη (γονείς, τοπική κοινωνία).

### **5.3.2. Αλληλοσυσχετίσεις και αναλύσεις πολλαπλής παλινδρόμησης**

Στην παρούσα υποενότητα θα αναφερθούμε στη συσχέτιση μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών προκειμένου να εντοπιστεί η ένταση και η φύση της σχέσης των μεταβλητών αυτών<sup>16</sup>. Οι συντελεστές συσχέτισης που εμφανίζονται παίρνουν τιμές από -1 έως +1. Ειδικότερα αν υπάρχουν αρνητικές τιμές του συντελεστή συσχέτισης

<sup>16</sup> Τσάντας, Ν., Μουσιδης, Χ., Μπαγιάτης, Ντ. & Χατζηπαντελής, Θ. (1999). *ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΠΑΚΕΤΩΝ*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.



σημαίνει ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση, ενώ η θετικές τιμές αναδεικνύουν θετική συσχέτιση. Για να κατανοήσουμε καλύτερα τι σημαίνει αρνητική και θετική συσχέτιση, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι για την πρώτη οι μεγαλύτερες τιμές μιας μεταβλητής αντιστοιχούν στις μικρότερες της άλλης και για τη δεύτερη, οι μεγαλύτερες τιμές μιας μεταβλητής αντιστοιχούν με τις μεγαλύτερες τιμές της άλλης. Ακολουθούν οι πίνακες συσχετίσεων κατά συντελεστή συσχέτισης Spearman

### Correlations

	10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος	11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων	6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους	8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους
Spearman's rho	10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος	11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων	6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους	8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους
	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N	N
	1,000	,827**	,734**	,723**
	.	,000	,000	,000
	159	159	159	159
	11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων	11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων	6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους	8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους
	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N	N
	,827**	1,000	,733**	,731**
	,000	.	,000	,000
	159	159	159	159
	6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους	11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων	6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους	8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους
	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N	N
	,734**	,733**	1,000	,905**
	,000	,000	.	,000
	159	159	159	159
	8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους	11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων	6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους	8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους
	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N	N
	,723**	,731**	,905**	1,000
	,000	,000	,000	.
	159	159	159	159

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Όσον αφορά την ύπαρξη συνεργασίας για το σχεδιασμό διδακτικού πλάνου και τα επίπεδα ικανοποίησης των δασκάλων από αυτή, η συσχέτιση  $r=0,73$  είναι υψηλή θετική και στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

Υψηλή θετική συσχέτιση  $r=0,72$  υπάρχει επίσης ανάμεσα στη συνεργασία μεταξύ δασκάλων για το σχεδιασμό διδακτικών πλάνων και την ικανοποίηση από τη σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσά τους σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01.

Αναφορικά με την ύπαρξη συνεργασίας για διαμόρφωση διαθεματικών προγραμμάτων και την ικανοποίηση από την καλή συνεργασία μεταξύ τους παρατηρείται υψηλά θετική συσχέτιση  $r=0,73$  και στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01. Ταυτόχρονα υψηλή θετική συσχέτιση με συντελεστή  $r=0,73$ , υπάρχει ανάμεσα στη συνεργασία που γίνεται για τα διαθεματικά προγράμματα και την ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων.

#### Correlations

	12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συνάδελφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί			9. Την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ συναδέλφων
Spearman's rho	12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συνάδελφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 159	,755** ,000 159
	9. Την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ συναδέλφων	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,755** ,000 159	1,000 . 159

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ο σεβασμός στην ατομικότητα που επικρατεί στα σχολεία και η ικανοποίηση από την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού φαίνεται να έχει υψηλά θετική συσχέτιση  $r=0,76$  και είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

### Correlations

	13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συνάδελφο	14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις	7. Την υποστήριξη από τους συναδέλφους	8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους
Spearman's rho	13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συνάδελφο	14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις	7. Την υποστήριξη από τους συναδέλφους	8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους
	Correlation	Correlation	Correlation	Correlation
	Coefficient	Coefficient	Coefficient	Coefficient
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N	N
	1,000	,868**	,849**	,810**
	.	,000	,000	,000
	159	159	159	159
	14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις	Correlation	Correlation	Correlation
	Coefficient	Coefficient	Coefficient	Coefficient
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N	N
	,868**	1,000	,752**	,725**
	,000	.	,000	,000
	159	159	159	159
	7. Την υποστήριξη από τους συναδέλφους	Correlation	Correlation	Correlation
	Coefficient	Coefficient	Coefficient	Coefficient
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N	N
	,849**	,752**	1,000	,951**
	,000	,000	.	,000
	159	159	159	159
	8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους	Correlation	Correlation	Correlation
	Coefficient	Coefficient	Coefficient	Coefficient
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N	N
	,810**	,725**	,951**	1,000
	,000	,000	,000	.
	159	159	159	159

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Υψηλή θετικά συσχέτιση  $r=0,85$  εμφανίζεται μεταξύ παροχής βοήθειας και της ικανοποίησης από την υποστήριξη των συναδέλφων.

Επίσης υψηλά θετική συσχέτιση  $r=0,81$  έχει η παροχή βοήθειας για σοβαρά ζητήματα με το επίπεδο ικανοποίησης σχετικά με την εμπιστοσύνη μεταξύ συναδέλφων.

Οι περιπτώσεις στις οποίες οι δάσκαλοι ζητούν βοήθεια από άλλον συνάδελφο και η ικανοποίηση από την υποστήριξη φαίνεται επίσης να σχετίζονται θετικά ( $r=0,75$ ) σε υψηλό επίπεδο.

Με συντελεστή  $r=0,72$ , οι περιπτώσεις στις οποίες οι δάσκαλοι ζητούν βοήθεια σχετίζονται θετικά σε επίσης υψηλό επίπεδο με την ικανοποίησης από την σχέση εμπιστοσύνης

**Correlations**

	26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του	27.Συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων	28.Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες	12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή
Spearman's rho	26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του	27.Συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων	28.Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες	12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή
	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N	N
	1,000	,904**	,863**	,834**
	.	,000	,000	,000
	159	159	159	159
	27.Συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων	28.Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες	12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή	
	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	
	N	N	N	
	,904**	1,000	,894**	,842**
	,000	.	,000	,000
	159	159	159	159
	28.Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες	12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή		
	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)		
	N	N		
	,863**	,894**	1,000	,826**
	,000	,000	.	,000
	159	159	159	159
	12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή			
	Correlation Coefficient			
	Sig. (2-tailed)			
	N			
	,834**	,842**	,826**	1,000
	,000	,000	,000	.
	159	159	159	159

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Η ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή εμφανίζει:

- υψηλά θετική συσχέτιση ( $r= 0,83$ ) με το αν εκείνος παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του.
- υψηλά θετική συσχέτιση ( $r=0,84$ ) με το αν συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους του.
- υψηλά θετική συσχέτιση ( $r=0,83$ ) με το αν παρακινεί τους υφισταμένους να αναλάβουν πρωτοβουλίες .

### Correlations

			12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή	29.Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων	30.Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη
Spearman's rho	12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή	Correlation Coefficient	1,000	,872**	,858**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	159	159	159
	29.Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων	Correlation Coefficient	,872**	1,000	,888**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	159	159	159
	30.Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη	Correlation Coefficient	,858**	,888**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	159	159	159

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Επιπρόσθετα, η ικανοποίηση με τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή φαίνεται να σχετίζεται υψηλά θετικά με το αν δίνει ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων με συντελεστή  $r=0,87$  και με το αν παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη με συντελεστή  $r=0,86$  που είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01.

Χαμηλά θετική και στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 βρέθηκε η συσχέτιση ( $r=,216$ ) ανάμεσα στη συμφωνία προσωπικών στόχων και το ενδιαφέρον ως προς το αντικείμενο εργασίας. (Ο αντίστοιχος πίνακας βρίσκεται στο παράρτημα).

Μετά από την συσχέτιση μεταξύ κατηγοριών που παρουσίασαν κάποιο ενδιαφέρον στην αρχική περιγραφική ανάλυση, ακολουθούν τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης που μας βοήθησε να εξετάσουμε τις σχέσεις αιτιότητας μεταξύ

ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών.

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε τους δείκτες καλής προσαρμογής (R, R square, Adjusted R square). Από τα δεδομένα που μας φανερώνουν μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αν ξέρουμε χαρακτηριστικά σχετικά με τη φύση της εργασίας και τις δυνατότητες που μπορεί να μας προσφέρει (αμοιβή, ανέλιξη, προσωπική ανάπτυξη), τότε δυνάμεθα να συμπεράνουμε κατά 29,2% την ικανοποίηση ως προς το αν υπάρχει ενδιαφέρον προς το αντικείμενο εργασίας.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,565 <sup>a</sup>	,319	,292	,5752

a. Predictors: (Constant), 15. Την αμοιβή μου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου

4. Τις δυνατότητες προαγωγής, 2. Το εργασιακό ωράριο, 1. Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου, 3. Την τοποθεσία της εργασίας μου, 5. Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης

b. Dependent Variable: 2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,538	6	3,923	11,858	,000 <sup>b</sup>
	Residual	50,286	152	,331		
	Total	73,824	158			

a. Dependent Variable: 2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου

b. Predictors: (Constant), 15. Την αμοιβή μου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου, 4. Τις δυνατότητες προαγωγής, 2. Το εργασιακό ωράριο, 1. Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου, 3. Την τοποθεσία της εργασίας μου, 5. Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.181	.286		7.632	.000
	4. Τις δυνατότητες προαγωγής	-.106	.059	-.204	-1.787	.076



15. Την αμοιβή μου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου	.173	.046	.288	3.782	.000
2. Το εργασιακό ωράριο	.286	.078	.314	3.660	.000
1. Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου	.054	.073	.063	.741	.460
3. Την τοποθεσία της εργασίας μου	-.005	.052	-.009	-.090	.929
5. Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης	.212	.064	.394	3.317	.001

a. Dependent Variable: 2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε τους δείκτες καλής προσαρμογής (R, R square, Adjusted R square). Βάσει των δεδομένων, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αν ξέρουμε τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή, είναι εφικτό να αντιληφθούμε σε σημαντικότατο βαθμό (κατά 88,5% ) την ικανοποίηση του ατόμου προς αυτόν.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.943 <sup>a</sup>	.890	.886	.5034

a. Predictors: (Constant), 30. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη, 28. Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, 29. Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, 26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του, 27. Συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων

b. Dependent Variable: 12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	312,901	5	62,580	246,950	.000 <sup>b</sup>
Residual	38,772	153	.253		
Total	351,673	158			

a. Dependent Variable: 12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή

b. Predictors: (Constant), 30. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη, 28. Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, 29. Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, 26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του, 27. Συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,020	,108		,184	,854
	26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του	,051	,099	,049	,514	,608
	27. Συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων	,189	,106	,188	1,786	,076
	28. Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες	,066	,082	,066	,799	,426
	29. Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων	,429	,079	,423	5,436	,000
	30. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη	,249	,096	,245	2,602	,010

a. Dependent Variable: 12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε τους δείκτες καλής προσαρμογής (R, R square, Adjusted R square). Από τα δεδομένα που μας φανερώνει μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αν ξέρουμε τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων που επικρατούν σε μια σχολική μονάδα είναι εφικτό να αντιληφθούμε κατά 76,3% την ικανοποίηση του ατόμου για την καλή συνεργασία τους.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,878 <sup>a</sup>	,770	,763	,6884

a. Predictors: (Constant), 14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις, 10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος, 12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συνάδελφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί, 11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων, 13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συνάδελφο

b. Dependent Variable: 6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	243,064	5	48,613	102,596	,000 <sup>b</sup>
	Residual	72,496	153	,474		
	Total	315,560	158			

a. Dependent Variable: 6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους

b. Predictors: (Constant), 14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις, 10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος, 12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συνάδελφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί, 11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων, 13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συνάδελφο

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,239	,195		-1,221	,224
	10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος	,150	,088	,127	1,705	,090
	11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων	,183	,088	,158	2,084	,039
	12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συνάδελφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί	,103	,086	,081	1,196	,234
	13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συνάδελφο	,701	,107	,608	6,524	,000
	14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις	-,046	,094	-,037	-,485	,628

a. Dependent Variable: 6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους

## **Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα**

### **6.1. Συμπεράσματα**

Στην παρούσα εργασία, μελετήθηκε η έννοια της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων μέσα από την οργανωσιακή κουλτούρα και την εργασιακή ικανοποίηση των διδασκόντων, βάσει των απόψεων που εκφράζει το δείγμα. Ο συγκερασμός θεωρητικού πλαισίου και των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση μας επέτρεψε να αποτυπώσουμε στην πράξη μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το υπό διερεύνηση θέμα. Κατά τον Mintzberg (1979), «η αποτελεσματικότητα του σχολείου είναι μια συνεχής μεταβαλλόμενη και δυναμική διαδικασία που θα πρέπει να αναπροσαρμόζει στόχους και αποτελέσματα». Η εφαρμογή της διαδικασίας αυτής, προϋποθέτει την ικανότητα των σχολείων να αναγνωρίζουν τις αδυναμίες των πρακτικών τους και να αναλαμβάνουν δράση για την αποκατάστασή τους. Στο σημείο αυτό οι ιδιότητες της ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας αποτελούν το 'κλειδί' για την επίτευξη των στόχων σε συνδυασμό με την ύπαρξη και σταθεροποίηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, προκειμένου να συμβάλλουν τα μέγιστα στη λειτουργικότητα των σχολείων.

### **Συμπεράσματα έρευνας αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το δείγμα αποτέλεσαν 59 άνδρες και 100 γυναίκες, κάτι που δεν μας κινεί ιδιαίτερα το ενδιαφέρον καθώς το επάγγελμα του δασκάλου ήταν εξ αρχής γυναικοκρατούμενο ανά τα χρόνια. Οι περισσότεροι προέρχονται από την κατηγορία «26-35» κάτι που ίσως εξηγείται από το ότι η συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα ασχολείται κυρίως με ηλεκτρονικά μέσα (e-mail), από τα οποία προέρχονταν οι περισσότερες απαντήσεις. Στη πλειονότητα οι απαντήσεις αναφέρονται ως κάτοχοι βασικού πτυχίου. Η συγκεκριμένη διαπίστωση μπορεί να συνοδευτεί από την άποψη ότι μέχρι την τελευταία δεκαετία περίπου, το επάγγελμα του δασκάλου δεν απαιτούσε επιπλέον προσόντα πέραν του βασικού τίτλου σπουδών. Στις μέρες μας όμως, έχει παρατηρηθεί μια ραγδαία αύξηση του ποσοστού εκείνων που προσφεύγουν στην απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου καθώς το εργασιακό περιβάλλον έχει μετατραπεί όπως λέχθηκε και κατά την εισαγωγή, σε άκρως ανταγωνιστικό. Όσον αφορά δε τους «διδασκτορικούς τίτλους», στην κατηγορία αυτή ίσως εμπεριέχονται εκείνοι που επιζητούν μια ανέλιξη στην ιεραρχία.

Εξαιρετικά σημαντικό είναι το ποσοστό αναφορικά στη σχέση εργασίας, που έχει ισομοιραστεί ανάμεσα σε μονίμους και αναπληρωτές, καθώς μας επιτρέπει να διαμορφώσουμε μια σαφέστερη εικόνα γύρω από το εκπαιδευτικό μας σύστημα. Ακολούθως στη περιοχή εργασίας ως η συχνότερη σε απαντήσεις, εμφανίστηκε η αστική και ημιαστική. Ένας από τους λόγους ίσως να είναι και η αδυναμία επαφής με δασκάλους από αγροτικές περιοχές.

Τέλος από τις απαντήσεις στην κατηγορία « φύλο του διευθυντή » σε ποσοστό 71,7% ( 114 άτομα) , καταγράφονται οι άνδρες. Διόλου περίεργο, αφού οι γυναίκες αν και υπερτερούσαν ανέκαθεν στον εκπαιδευτικό κλάδο ως δασκάλες (εδώ αναφερόμαστε στην Πρωτοβάθμια), αποκλειόταν από θέσης ανώτερες σε ιεραρχία, είτε από έλλειψη προσωπικών φιλοδοξιών, είτε λόγω αυξημένων απαιτήσεων που δεν δύνανται να εκπληρώσουν, είτε ακόμη –ιδίως παλαιότερα- λόγω κοινωνικού ρατσισμού που τις αντιμετώπιζε ως κατώτερα όντα σε μια κοινωνία. Πλέον, με τον επαναπροσδιορισμό της θέσης της γυναίκας στην κοινωνία, αυτό άλλαξε. Οι γυναίκες αναλαμβάνουν ιεραρχικές θέσεις με τα μέγιστα ίσως των προσόντων που μπορεί να έχει ένας τωρινός διευθυντής.

### **Συμπεράσματα έρευνας βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων και των απόψεων του δείγματος**

#### **οργανωσιακή κουλτούρα στο σχολείο**

Βαθμός που έχει καλλιεργηθεί ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα στο σχολείο  
Με βάση τις απόψεις των εκπαιδευτικών επικρατεί μια γενικότερα θετική τάση διαμόρφωσης ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας, υιοθετώντας τα μέλη του οργανισμού τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά. Ορισμένες σχολικές μονάδες διαφοροποιούνται ελάχιστα ως προς τα χαρακτηριστικά κουλτούρας καθώς όπως έγινε φανερό, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν και στοιχεία που αφορούν τον εργαζόμενο ως προσωπικότητα (ηλικία ,επίπεδο εκπαίδευσης, προϋπηρεσία), την τοποθεσία της σχολικής μονάδας και το ποιος τη διοικεί (φύλο του διευθυντή). Ακόμη ουσιαστική θέση φαίνεται να κατέχουν οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων και το κατά πόσο συνάδουν με τους στόχους του σχολικού οργανισμού.

## Βασικά χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας στο σχολείο

Τα βασικά χαρακτηριστικά της που αναδεικνύονται είναι : α) το επικοινωνιακό κλίμα, β) ο προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό γ) οι ξεκάθαροι στόχοι δ) το υποστηρικτικό και καθοδηγητικό στυλ διοίκησης ε) συνεργατικές σχέσεις δασκάλων και μαθητών στ) ασφαλές περιβάλλον μάθησης

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων θα πρέπει να τονιστεί ο μικρός βαθμός συμμετοχής των δασκάλων σε επιμορφωτικά προγράμματα και την αδυναμία των γενικών σχολείων να υποστηρίξουν μαθητές με ειδικές ανάγκες λόγω υποδομών.

### **εργασιακή ικανοποίηση**

Βαθμός κατά τον οποίο οι εκπαιδευτικοί αντλούν εργασιακή ικανοποίηση  
Βάσει των απόψεων που εκφράστηκαν, οι εκπαιδευτικοί αντλούν εργασιακή ικανοποίηση κυρίως από ενδογενείς παράγοντες (φύση και περιεχόμενο της εργασίας) από τις σχέσεις με συναδέλφους αλλά και από τρόπο διοίκησης του διευθυντή. Οι υψηλοί μέσοι όροι στις απαντήσεις τους υπονοούν ότι το επίπεδο ικανοποίησης τους είναι επίσης υψηλό.

### Βασικά στοιχεία εργασιακής ικανοποίησης

Από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών, προκύπτει ότι τα βασικά στοιχεία είναι ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας, το εργασιακό ωράριο, το φόρτο εργασίας, τις συνεργατικές σχέσεις με τους συναδέλφους και, την υποστηρικτική σχέση από τον διευθυντή.

Εκεί μάλλον που θα πρέπει να επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας είναι η ικανοποίηση από την αμοιβή, αφού περίπου το 1/3 του δείγματος, εξέφρασε δυσαρέσκεια. Επίσης μειωμένη ικανοποίηση δηλώθηκε και σχετικά με τις δυνατότητες προαγωγής και ανέλιξης, αν και οι περισσότεροι δήλωσαν ότι είναι ικανοποιημένοι σε επίπεδο προσωπικής ανάπτυξης.

Τα προαναφερόμενα ευρήματα 'συμφωνούν' με την έρευνα που διεξήγαγε ο Α. Κουστέλιος το 2001 σε 40 σχολεία της Θεσσαλονίκης με τίτλο «Personal characteristic and job satisfaction of Greek teacher», όπου οι Έλληνες δάσκαλοι εκφράζουν περισσότερη ικανοποίηση σχετικά με τη φύση της δουλειάς και λιγότερη με το μισθό και τις συνθήκες προαγωγής.

Σε μια ακόμη έρευνα των Αθανάσιου Κουστέλιου και Νικόλα Τσιγκιλή με τίτλο «The

relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach», που διεξήχθη σε 175 εκπαιδευτικούς φυσικής αγωγής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, έγινε φανερό ότι η ικανοποίηση από την εργασία προέρχεται από τη φύση της δουλειάς ενώ παράλληλα χαμηλά είναι τα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης. Τα συμπεράσματα σχετικά με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών γενικότερα και τους παράγοντες που συμβάλουν στη διαμόρφωσή της, φαίνεται να βρίσκονται σε συμφωνία με μια ακόμη έρευνα που διεξήχθη στο Ηνωμένο Βασίλειο στην οποία διαπιστώθηκε ότι οι εκεί εκπαιδευτικοί είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας παρά με το μισθό και τη προαγωγή (Oshagbemi, 1999).

### **σχολική αποτελεσματικότητα**

Βαθμός σχολικής αποτελεσματικότητας

Η σχολική αποτελεσματικότητα, μέσω των απόψεων που καταγράφηκαν από τους εκπαιδευτικούς, αφορά στην ηγεσία του σχολείου, τη διαμόρφωση των στόχων, τις σχέσεις και τη συμπεριφορά των δασκάλων, την εμπλοκή των γονέων και των εξωτερικών φορέων στην εκπαιδευτική διαδικασία, παράγοντες που σύμφωνα με το Cheng (1996), διακρίνονται σε εσωτερική και εξωτερική σχολική αποτελεσματικότητα..

Βασικά στοιχεία σχολικής αποτελεσματικότητας

Τα βασικά στοιχεία που αναδεικνύονται είναι οι ξεκάθαροι στόχοι των σχολικών μονάδων που ως επί το πλείστον είναι κοινοί με εκείνους των εκπαιδευτικών, τα χαρακτηριστικά του διευθυντή ως συντονιστή και υποστηρικτή στο έργο των διδασκόντων, οι συναδελφικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού, η ύπαρξη συνεργασίας σχολείου-οικογένειας, και η πρόοδος των μαθητών μέσω της αξιολόγησης όχι μόνο του γνωστικού αλλά και συμπεριφορικού επιπέδου. Το πεδίο όπου θα έπρεπε να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση είναι η χρήση μεθόδων αυτοαξιολόγησης των σχολικών μονάδων, που αν και διαφαίνεται μια ροπή προς τα εκεί, ωστόσο είναι ακόμη σε πρώιμο στάδιο

**Βαθμός συσχέτισης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής κουλτούρας και σχολικής αποτελεσματικότητας**

Οι αλληλοσυσχετίσεις των μεταβλητών ανέδειξαν την φύση της μεταξύ τους σχέσης.

Μπορούμε έτσι να υπογραμμίσουμε τις θετικές σχέσεις εξάρτησης ανάμεσα στις υποκλίμακες της κουλτούρας και της ικανοποίησης. Όπως είδαμε, στοιχεία της μίας μπορεί να μας επιτρέψουν να πιθανολογήσουμε για την ύπαρξη της άλλης, δηλώνοντας έτσι ένα επίπεδο αιτιακής σχέσης. Οι θεωρίες για την διαμόρφωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς μέσω θετικών ή αρνητικών στάσεων προς την εργασία, και κατ' επέκταση την αύξηση ή μη της παραγωγικότητας των εργαζομένων, συνδυαστικά με την εικόνα που μας δίνουν τα στοιχεία από τις απαντήσεις μέσω των ερωτηματολογίων, μας επιτρέπουν να προβούμε στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας επηρεάζεται από την κουλτούρα που υφίσταται και το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Η παραπάνω άποψη έχει καταγραφεί ως διαπίστωση και από τον Κουστέλιο (2001).

Ωστόσο στο σημείο αυτό, θα πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια «*βασική εξωγενής μεταβλητή που επηρεάζει έμμεσα τα αποτελέσματα μέσω διαφόρων διαμεσολαβητών όπως η ηγεσία (Chen, 2004), οι ατομικές ανάγκες (Cardador & Rupp, 2011), οι πρακτικές και οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού (Carroll, Dye, & Wagar, 2011) και την εταιρική φήμη (Flatt & Kowalczyk, 2008)*».<sup>17</sup>

## 6.2. Αδυναμίες

## έρευνας

Ως αδυναμία της έρευνας συνίσταται η αδυναμία γενίκευσης των αποτελεσμάτων, αφού οι απαντήσεις επαφίονταν ξεκάθαρα σε θέματα δεοντολογίας των ερωτηθέντων. Επιπροσθέτως, ο αριθμός του δείγματος που ανταποκρίθηκε στο να απαντήσει δεν ήταν ο αναμενόμενος. Αν και τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν ηλεκτρονικά σε όλα τα σχολεία του νομού, ένα μέρος του πληθυσμού, αποτελούσαν δάσκαλοι που οι ίδιοι δε διαχειρίζονταν ηλεκτρονικό λογαριασμό (email). Επίσης, ως αδυναμία θα μπορούσε να αναφερθεί το γεγονός ότι επιλέχθηκε μόνο η ποσοτική μέθοδος ενώ η διεξαγωγή έρευνας με χρήση ποσοτικής και ποιοτικής μεθόδου θα μας επέτρεπε να εμβαθύνουμε περαιτέρω στην κατάσταση που επικρατεί στο σχολείο αναφορικά με τους υπό εξέταση παράγοντες.

---

<sup>17</sup>CHERI OSTROFF, ANGELO J. KINICKI, & RABIAH S. MUHAMMAD. Organizational Culture and Climate. Στο Winer, I. B., Schmitt, N. W. & Highhouse, S., Handbook of Psychology, Vol. 12: Industrial and Organizational Psychology, 643-676. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.



### **6.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Ενδιαφέρον θα αποτελούσε η ανάδειξη των παραγόντων αποτελεσματικότητας σε ειδικά δημόσια και ιδιωτικά σχολεία από την πλευρά των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ,καθώς εκείνα διαφέρουν από τα γενικά σχολεία σε επίπεδο προσωπικού, μαθητικού πληθυσμού ,αναλυτικών προγραμμάτων, ωραρίου και γενικότερων στόχων που τίθενται στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **A. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ**

Βαρδιάμπαση, Ε. , Βρυωνίδης, Μ. (2017). Επαγγελματική ικανοποίηση για ένα υγιές, ποιοτικό και αποτελεσματικό σχολείο. *Επιστήμες Αγωγής*, τ.2. Ανακτήθηκε από: [https://www.researchgate.net/publication/317951012\\_EPANGELMATIKE\\_IKANOP\\_OIESE\\_GIA\\_ENA\\_YGIES\\_POIOTIKO\\_KAI\\_APOTELESMATIKO\\_SCHOLEIO\\_JOB\\_SATISFACTION\\_FOR\\_A\\_HEALTHY\\_QUALITY\\_AND\\_EFFECTIVE\\_SCHOOL?enrichId=rgreq-2a6395531d48ebb1158df7b013b431e2-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMxNzk1MTAxMjtBUzo1MDk4ODYyNTkxODM2MTZAMTQ5ODU3Nzc2NTczNQ%3D%3D&el=1\\_x\\_2&\\_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/317951012_EPANGELMATIKE_IKANOP_OIESE_GIA_ENA_YGIES_POIOTIKO_KAI_APOTELESMATIKO_SCHOLEIO_JOB_SATISFACTION_FOR_A_HEALTHY_QUALITY_AND_EFFECTIVE_SCHOOL?enrichId=rgreq-2a6395531d48ebb1158df7b013b431e2-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMxNzk1MTAxMjtBUzo1MDk4ODYyNTkxODM2MTZAMTQ5ODU3Nzc2NTczNQ%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf)

Κατσαρός, Ι.(2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα. ΥΠ.Ε.Π.Θ.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία :Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας από τη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ

.

Θωμά, Ρ. (2010). Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας. *Επιστημονικό Βήμα*, τ. 14

Τσάντας, Ν., Μωυσίδης, Χ., Μπαγιάτης, Ντ. & Χατζηπαντελής, Θ. (1999). *ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΠΑΚΕΤΩΝ*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.

Τσιώλης, Γ. (2013). Η σχέση ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης στην κοινωνική έρευνα: από τη θέση περί 'ριζικής ασυμβατότητας' στο συνδυασμό ή τη συμπληρωματικότητα των προσεγγίσεων. Στο Μ. Πουρκός (Επιμ.) *Δυνατότητες και όρια της μείξης των μεθοδολογιών στην κοινωνική και εκπαιδευτική έρευνα*. Σελ. 271-292.

Τσουνής, Α. & Σαράφης Π.(2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, Τεύχος 2*, 36-47.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2008). Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού. Στο Δ. Μαυροσκούφης (Επιμ.), *Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή* (σσ . 213-230). Θεσσαλονίκη: ΛΙΘΟΓΡΑΦΙΑ

## **Β.ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

Aydin, B. , Kenan Ö. (2017). Organizational Climate at Primary Schools and Its Influences on Teachers Job Satisfaction, *Kastamonu Education Journal*, Vol.25

Bellot, J.(2011). Defining and Assessing Organizational Culture. *Nursing Forum*, Vol.46 (1), 29-37. Ανακτήθηκε από <https://online.library.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1744-6198.2010.00207>

Butsankom, A., Sirishuthi , C.& Lammana P. (2016). The development effectiveness management model for sub-district secondary school. *Educational Research and Reviews*, Vol.11 (19), 1790-1804. Doi: 10.5897/ERR2016.2849

Cartwright, S. & Baron, H. (2002). Culture and Organizational Effectiveness. Στο Robertson, I.T. Callinan, M. & Dave B. (Επιμ.). *Organizational Effectiveness* (pp.181-200). Great Britain: John Wiley & Sons.

Cenkseven Önder, F. & Sari, M. (2009). The Quality of School Life and Burnout as Predictors of Subjective Well-Being among Teachers. *EDUCATIONAL SCIENCES: THEORY & PRACTICE*, Vol.9 (3), 1223-1235.

Chamberlin, L. (1983, Jan 1). Effective Discipline for Effective Schools. *American Secondary Education*. Ανακτήθηκε από <https://www.jstor.org/stable/41063582?seq=1>

Chamberlin, L. (1983). Effective Schools in Great Britain and the United States. *American Secondary Education*, Vol.12 (4).

Chatman, J.A., & O'Reilly, C. A. (2016).Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 36, 199-224, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>

Demos, E.S. (1987, Jan 1). Effective Schools: Guiding Parents through the Maze.

*American Secondary Education*. Ανακτήθηκε από  
<https://www.jstor.org/stable/pdf/41063809.pdf?seq=1>

Den Hartog, D.N. & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organizational culture, and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, Vol.14 (1), 55-78

Dijkstra, A., Daas, R., Per Ingvar De la Motte, Ehren, M. (2017). Inspecting School Social Quality: Assessing and Improving School Effectiveness in the Social Domain. *Journal of Social Science Education*, Vol.16 (4), 75-84. Doi: 10.4119/UNIBI/jsse-v16-i4-1640

Eliophotou, M.M., Papanastasiou, E. & Zembylas, M. (2008). *Examining the Relationship of Job Satisfaction to Teacher and Organisational Variables: Evidence from Cyprus*. Ανακτήθηκε από  
[https://www.researchgate.net/publication/320280711\\_Examining\\_the\\_Relationship\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_to\\_Teacher\\_and\\_Organisational\\_Variables\\_Evidence\\_from\\_Cyprus](https://www.researchgate.net/publication/320280711_Examining_the_Relationship_of_Job_Satisfaction_to_Teacher_and_Organisational_Variables_Evidence_from_Cyprus)

Evans, R.W. (1983). Ohio's Effective School Program. *American Secondary Education*, Vol.12 (5).

Gaziel, H.H. (1997). Impact of School Culture on Effectiveness of Secondary Schools with Disadvantaged Students. *The Journal of Educational Research*, Vol.90 (5), 310-318, doi:10.1080/00220671.1997.10544587

Glisson, Ch. & James, L.R. (2002). The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23 (6), 767-794. Ανακτήθηκε από <http://www.jstor.org/stable/4093653>

Glisson, Ch. (2015). The Role of Organizational Culture and Climate in Innovation and Effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, Vol.39 (4), 245-250. DOI: 10.1080/23303131.2015.1087770

Gray, J. (2016, May). Investigating the Role of Collective Trust, Collective Efficacy, and Enabling School Structures on Overall School Effectiveness. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*. Ανακτήθηκε από <https://eric.ed.gov/?id=EJ1105528>

- Gullatt, D.E. (1994). The Effective Schools Model: Assistance for Any School. *American Secondary Education*, Vol.22 (4), 10-14.
- Hallinger, P. & Murphy, J. F. (1986). The Social Context of Effective Schools. *American Journal of Education*, Vol. 94(3), 328-355. Ανακτήθηκε από <http://www.jstor.org/stable/1085156>
- Hargreaves, D. H. (1995). School Culture, School Effectiveness and School Improvement, *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 6(1), 23-46. Doi: 10.1080/0924345950060102
- Hatchett, D. Y. (2010). *THE IMPACT OF SCHOOL CULTURE, TEACHER JOB SATISFACTION, AND STUDENT ATTENDANCE RATES ON ACADEMIC ACHIEVEMENT OF MIDDLE SCHOOL STUDENTS*. Πανεπιστήμιο Louisville, Louisville, Kentucky.
- Holdaway, E. A., & Johnson N.A. (1993). School Effectiveness and Effectiveness Indicators. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.4 (3), 165-188. Doi: 10.1080/0924345930040301
- Jisun, J. & Jung, Ch.Sh. (2015). Administrative staff members' job competency and their job satisfaction in a Korean research university. *Studies in Higher Education*, Vol.40 (5), 881-901, doi: 10.1080/03075079.2013.865161
- Kappa, R. & Gimbert, B. (2018). Job satisfaction, school rule enforcement, and teacher victimization. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.29 (1), 150-168.
- Koustelios, A.D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, Vol.15 (7), 354-358.
- Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2001). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multilevel approach. *EUROPEN PHYSICAL EDUCATION REVIEW*, Vol.11 (2), 189-203.
- Moore, M.C. (2012). The Role of School Environment in Teacher Dissatisfaction among U.S. Public School Teachers. *SAGE Open*, pp.1-16, doi: 10.1177/2158244012438888

Mortimore, P. (1991). School Effectiveness Research: Which Way at the Crossroads. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.2 (3), 213-229. Doi: 10.1080/0924345910020304

Noe, J. (2012). *THE RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPAL'S EMOTIONAL INTELLIGENCE QUOTIENT, SCHOOL CULTURE AND STUDENT ACHIEVEMENT*. Πανεπιστήμιο Liberty, Lynchburg.

Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad R. S. (2013). Organizational Culture and Climate. Στο Weiner, I.B., Schmitt, N.W. & Highhouse, S. (Επιμ.), *Handbook of Psychology* (σσ. 643-676). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Owens, R.G. & Steinhoff, C.R. (1989). Towards a Theory of Organisational Culture. *Journal of Educational Administration*, Vol.27 (3), 6-15.

Pritchett, J.J., Livingston, M., Schwartz, R. A., Slate, J.R. (2000). What Makes a Good Elementary School? A Critical Examination. *Journal of Educational Research*, Vol.93 (6), 339-348.

Sammons, P., Hillman, J. & Mortimore, P. (1995). *Key Characteristics of Effective Schools: A review of school effectiveness research*. London: International School Effectiveness & Improvement Centre INSTITUTE OF EDUCATION University of London

Scheerens, J. (2001). Monitoring School Effectiveness in Developing Countries. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.12 (4), 359-384. doi.org/10.1076/sesi.12.4.359.3447

Silins, H., & Murray-Harvey, R. (1997). WHAT MAKES A GOOD SCHOOL? *Australian Association for Research in Education, November 1997*. Brisbane: University Of South Australia.

Tsui, A.S., Wang, H. & Xin K.R. (2006). Organizational Culture in China: An

Analysis of Culture Dimensions and Culture Types. *Management and Organization Review*, Vol.2 (1), 345-376. Doi: 10.1111/j.1740-8784.2006.00050.x

Van Houtte, M. (2005). Climate or Culture? A Plea for Conceptual Clarity in School Effectiveness Research. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.16 (1), 71-89. Doi:10.1080/09243450500113977

Xiaofu, P. & Qiwen, Q., (2007). An analysis of the Relation between Secondary School Organizational Climate and Teacher Job Satisfaction. *Chinese Education & Society*, 40(5), 65-77. Doi: <https://doi.org/10.2753/CED1061-1932400507>

Yin,C.Ch. (1996). A School-Based Management Mechanism for School Effectiveness and Development. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.7 (1), 35-61. Doi:10.1080/0924345960070102

Yin C. Ch. (1993). Profiles of Organizational Culture and Effective Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.4 (2), 85-110. Doi: 10.1080/0924345930040201

Young, H.Ch., Sungjoo, Ch., & Miyeon, S. (2018). Analyzing the Link between Job Satisfaction and Performance in Educational Institution. *International Journal of Public Administration*, 1-13.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Ερωτηματολόγιο

Αξιότιμοι συνάδελφοι,

Στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών μου σπουδών: «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Εκπαιδευτική Ηγεσία ,στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Παιδαγωγική Σχολή Φλώρινας ,Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, εκπονώ διπλωματική εργασία με σκοπό τη μελέτη των παραγόντων που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, τη σχολική κουλτούρα και την αποτελεσματικότητα των σχολείων.

Το ακόλουθο ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Αιτωλοακαρνανίας. Η συμμετοχή είναι ανώνυμη και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν με εμπιστευτικότητα αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Η συμβολή σας μέσω των απαντήσεων θα θεωρηθεί ιδιαίτερα σημαντική. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση

Ιωάννα Βλάχου



## ΜΕΡΟΣ Α΄ - Δημογραφικά στοιχεία

Παρακαλώ όπως συμπληρώσετε με ένα (✓) στον κατάλληλο χώρο.

1. Φύλο: Άντρας \_\_\_ Γυναίκα \_\_\_
2. Ηλικία: έως 25 \_\_\_ 26-35 \_\_\_ 36-50 \_\_\_ 50 και άνω \_\_\_
3. Επίπεδο εκπαίδευσης:  
Κάτοχος βασικού πτυχίου \_\_\_  
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών \_\_\_  
Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών \_\_\_
4. Σχέση εργασίας: Μόνιμος εκπαιδευτικός \_\_\_ Αναπληρωτής \_\_\_
5. Περιοχή σχολείου: Αστική \_\_\_ Ημιαστική \_\_\_ Αγροτική \_\_\_
6. Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση:  
έως 5 \_\_\_ 6-10 \_\_\_ 11-15 \_\_\_ 16-20 \_\_\_ 20 και άνω \_\_\_
7. Φύλο του διευθυντή μου: Άνδρας \_\_\_ Γυναίκα \_\_\_

## Ερωτηματολόγιο

### ΜΕΡΟΣ Β΄

Παρακαλώ να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις επιλέγοντας:

1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5= πάρα πολύ

Σε ποιο βαθμό κατά την άποψή σας, ισχύουν τα παρακάτω στο σχολείο σας;	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1. Η γνωστική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας					
2. Η κοινωνικο-συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας					
3. Το σχολείο παρέχει ευκαιρίες μάθησης σε μαθητές από χαμηλά κοινωνικο-οικονομικά στρώματα					
4. Το σχολείο είναι κατάλληλα διαμορφωμένο για την υποστήριξη μαθητών με ειδικές ανάγκες σε επίπεδο υποδομών και εποπτικών μέσων					
5. Οι τάξεις είναι κατάλληλα διαμορφωμένες παρέχοντας ασφαλές περιβάλλον μάθησης					
6. Οι γονείς επισκέπτονται το σχολείο σε ώρες συνεργασίας των δασκάλων					
7. Διοργανώνονται εκπαιδευτικές εκδρομές (μουσεία, πάρκα)					
8. Υπάρχει συμφωνία προσωπικών στόχων των δασκάλων και σχολικών στόχων					
9. Οι δάσκαλοι έχουν επίγνωση των στόχων του σχολικού οργανισμού					
10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματός					
11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων					
12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συναδέλφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί					
13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συναδέλφο					
14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις					
15. Οι δάσκαλοι συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα					
16. Οι δάσκαλοι υιοθετούν εναλλακτικούς τρόπους διδασκαλίας πέραν των παραδοσιακών μεθόδων					

17. Οι δάσκαλοι παρακινούν τους μαθητές να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία μάθησης					
18. Κάνουν το μάθημα ελκυστικό για τους μαθητές					
19. Αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των μαθητών για συμμετοχή στη διαδικασία μάθησης					
20. Είναι δεκτικοί ως προς την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία					
21. Αντιμετωπίζουν θετικά την οποιαδήποτε αλλαγή (είτε σε επίπεδο διοίκησης ,είτε σε διδακτικό επίπεδο)					
22. Οι δάσκαλοι είναι ανοιχτοί ως προς την επικοινωνία με τους γονείς					
23. Οι δάσκαλοι συνεργάζονται με το Σύλλογο γονέων					
24. Οι δάσκαλοι παρευρίσκονται όλοι σε συλλόγους διδασκόντων εξαιρέσεων για σοβαρούς λόγους)					
25. Ο σύλλογος διδασκόντων διοργανώνει κοινές εξόδους για τα μέλη του					

<b>Σε ποιο βαθμό κατά την άποψή σας, ο διευθυντής στο σχολείο σας:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του					
27.Συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων					
28.Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες					
29.Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων					
30.Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη					
31.Ενδιαφέρεται για την δημιουργία και διατήρηση ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης					

32.Επισκέπτεται συχνά τις τάξεις					
33.Φροντίζει για την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων (οικονομικών και υλικών) για τις ανάγκες του σχολείου					
34.Εμπλέκει στην εκπαιδευτική διαδικασία εξωτερικούς φορείς (κοινότητα)					

<b>Σε ποιο βαθμό κατά την άποψή σας στη σχολική μονάδα σας:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
35.Χρησιμοποιούνται μέθοδοι αυτοαξιολόγησης για τον εντοπισμό δυνατών και αδύναμων σημείων της από τους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή					
36.Η φοίτηση μαθητών που παρουσιάζουν προβλήματα ανάρμοστης συμπεριφοράς είναι συχνό φαινόμενο					
37.Επικρατεί σχολική διαρροή (συχνή απουσία μαθητών)					
38.Η σχολική θυματοποίηση (bullying) αποτελεί ουσιαστικό πρόβλημα					

### **ΜΕΡΟΣ Γ΄**

Παρακαλώ απαντήστε στις ερωτήσεις επιλέγοντας:

1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5= πάρα πολύ

<b>Σε ποιο βαθμό ισχύουν τα παρακάτω :</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.Υπάρχουν ξεκάθαροι σχολικοί στόχοι που πρέπει να υλοποιηθούν					
2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου					
3. Νιώθω ότι επιτελώ σημαντικό έργο					

<b>Σε ποιο βαθμό κατά την άποψη σας, νιώθετε ικανοποίηση για τα παρακάτω:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου					
2. Το εργασιακό ωράριο					
3.Την τοποθεσία της εργασίας μου					

4.Τις δυνατότητες προαγωγής					
5.Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης					
6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους					
7. Την υποστήριξη από τους συναδέλφους					
8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους					
9. Την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού με συναδέλφους					
10. Την καθοδήγηση από τον διευθυντή					
11. Την αναγνώριση από το διευθυντή της προσωπικής εργασίας					
12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή					
13.Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά την τάξη					
14. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά τα γραφεία καθηγητών και τις γενικότερες υλικοτεχνικές υποδομές					
15. Την αμοιβή μου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου					

## ΠΑΡΑΤΗΜΑ 2: Αποτελέσματα SPSS

### Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	59	37,1	37,1	37,1
	Γυναίκα	100	62,9	62,9	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

### Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26-35	59	37,1	37,1	37,1
	36-50	46	28,9	28,9	66,0
	50 και άνω	44	27,7	27,7	93,7
	έως 25	10	6,3	6,3	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

### Επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κάτοχος βασικού πτυχίου	79	49,7	49,7	49,7
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών	30	18,9	18,9	68,6
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	50	31,4	31,4	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

### Σχέση εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αναπληρωτής Εκπαιδευτικός	79	49,7	49,7	49,7
	Μόνιμος Εκπαιδευτικός	80	50,3	50,3	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

### Περιοχή σχολείου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Αγροτική	18	11,3	11,3	11,3
Αστική	80	50,3	50,3	61,6
Ημιαστική	61	38,4	38,4	100,0
Total	159	100,0	100,0	

### Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 11-15	23	14,5	14,5	14,5
16-20	20	12,6	12,6	27,0
20 και άνω	44	27,7	27,7	54,7
6-10	32	20,1	20,1	74,8
έως 5	40	25,2	25,2	100,0
Total	159	100,0	100,0	

### Φύλο του διευθυντή μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Γυναίκα	45	28,3	28,3	28,3
Άνδρας	114	71,7	71,7	100,0
Total	159	100,0	100,0	

### Statistics

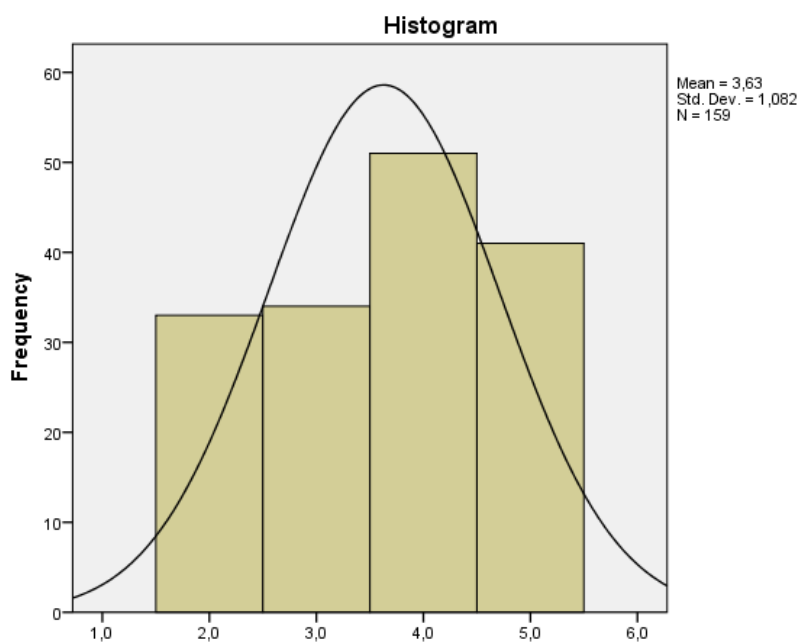
1. Η γνωστική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,629
Mode		4,0

Std. Deviation	1,0824
Minimum	2,0
Maximum	5,0

**1. Η γνωστική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,0	33	20,8	20,8	20,8
3,0	34	21,4	21,4	42,1
4,0	51	32,1	32,1	74,2
5,0	41	25,8	25,8	100,0
Total	159	100,0	100,0	



**1. Η γνωστική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας**

**2. Η κοινωνικο-συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας**



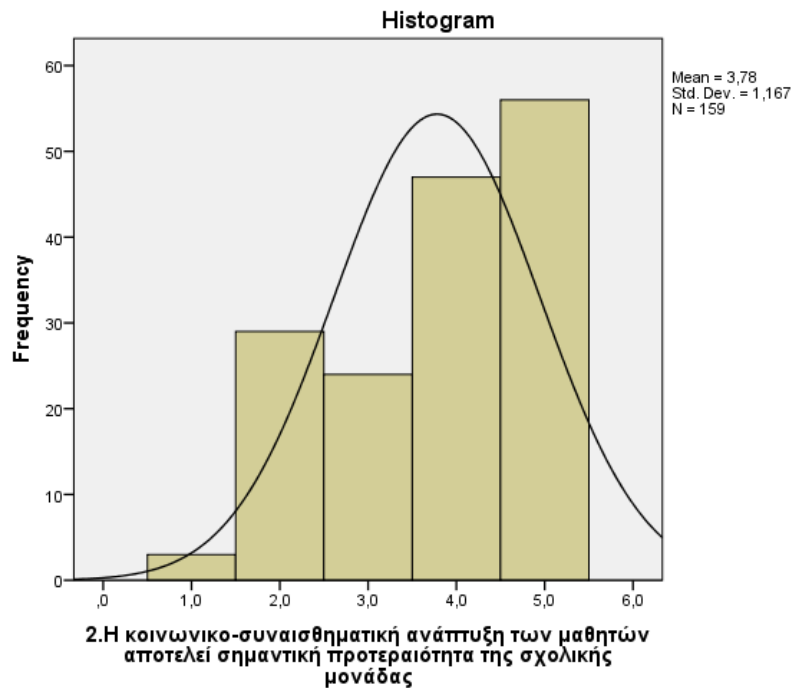
### Statistics

2. Η κοινωνικο-συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,780
Mode		5,0
Std. Deviation		1,1673
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**2. Η κοινωνικο-συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	3	1,9	1,9	1,9
	2,0	29	18,2	18,2	20,1
	3,0	24	15,1	15,1	35,2
	4,0	47	29,6	29,6	64,8
	5,0	56	35,2	35,2	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**3. Το σχολείο παρέχει ευκαιρίες μάθησης σε μαθητές από χαμηλά κοινωνικο-οικονομικά στρώματα**

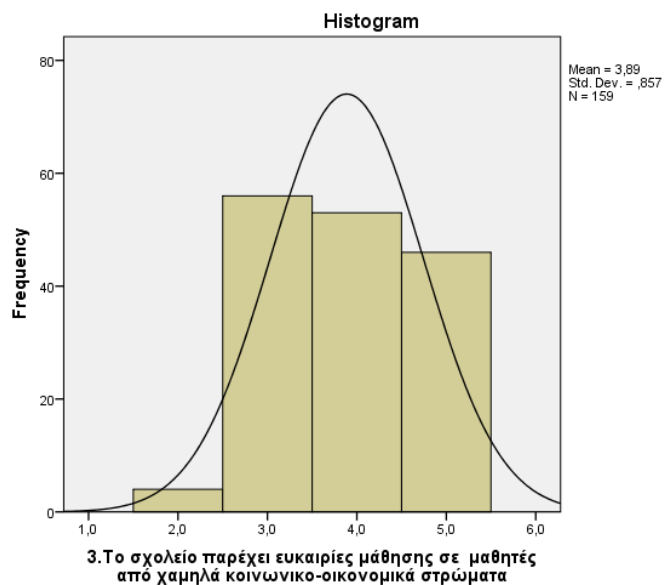
#### Statistics

3. Το σχολείο παρέχει ευκαιρίες μάθησης σε μαθητές από χαμηλά κοινωνικο-οικονομικά στρώματα

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,887
Mode		3,0
Std. Deviation		,8567
Minimum		2,0
Maximum		5,0

**3. Το σχολείο παρέχει ευκαιρίες μάθησης σε μαθητές από χαμηλά κοινωνικο-οικονομικά στρώματα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	4	2,5	2,5	2,5
	3,0	56	35,2	35,2	37,7
	4,0	53	33,3	33,3	71,1
	5,0	46	28,9	28,9	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**4. Το σχολείο είναι κατάλληλα διαμορφωμένο για την υποστήριξη μαθητών με ειδικές ανάγκες σε επίπεδο υποδομών και εποπτικών μέσων**

### Statistics

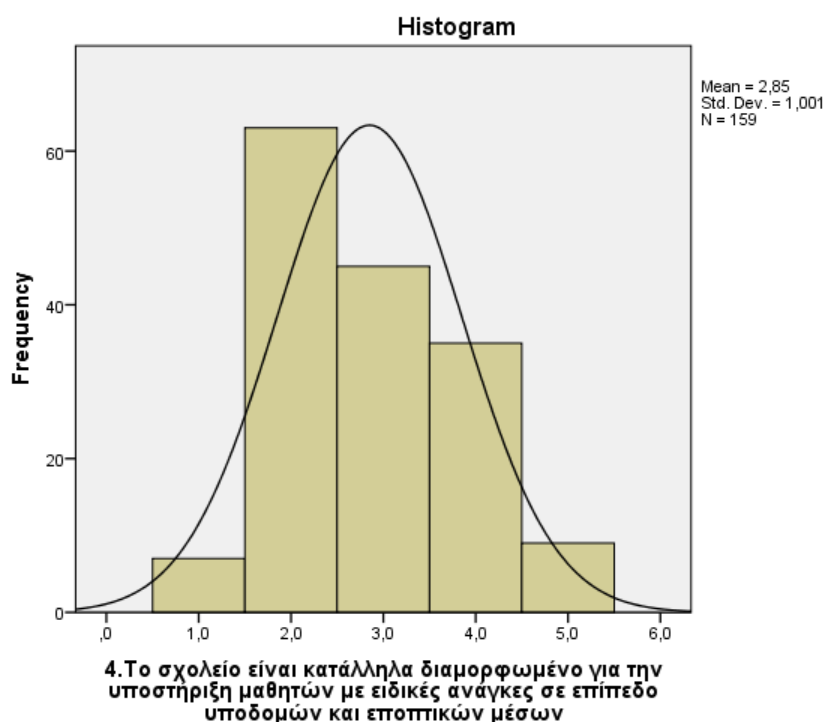
4. Το σχολείο είναι κατάλληλα διαμορφωμένο για την υποστήριξη μαθητών με ειδικές ανάγκες σε επίπεδο υποδομών και εποπτικών μέσων

N	Valid	159
	Missing	0

Mean	2,849
Mode	2,0
Std. Deviation	1,0012
Minimum	1,0
Maximum	5,0

**4. Το σχολείο είναι κατάλληλα διαμορφωμένο για την υποστήριξη μαθητών με ειδικές ανάγκες σε επίπεδο υποδομών και εποπτικών μέσων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	7	4,4	4,4	4,4
	2,0	63	39,6	39,6	44,0
	3,0	45	28,3	28,3	72,3
	4,0	35	22,0	22,0	94,3
	5,0	9	5,7	5,7	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**5. Οι τάξεις είναι κατάλληλα διαμορφωμένες, παρέχοντας ασφαλές περιβάλλον μάθησης**

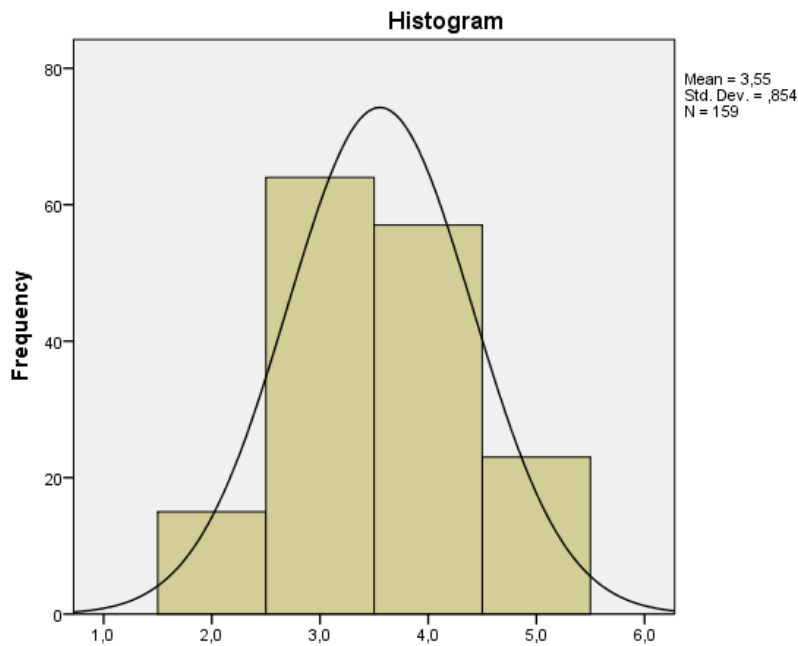
### Statistics

5. Οι τάξεις είναι κατάλληλα  
διαμορφωμένες, παρέχοντας  
ασφαλές περιβάλλον μάθησης

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,553
Mode		3,0
Std. Deviation		,8542
Minimum		2,0
Maximum		5,0

**5. Οι τάξεις είναι κατάλληλα διαμορφωμένες, παρέχοντας ασφαλές  
περιβάλλον μάθησης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	15	9,4	9,4	9,4
	3,0	64	40,3	40,3	49,7
	4,0	57	35,8	35,8	85,5
	5,0	23	14,5	14,5	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**5. Οι τάξεις είναι κατάλληλα διαμορφωμένες,  
παρέχοντας ασφαλές περιβάλλον μάθησης**

**6. Οι γονείς επισκέπτονται το σχολείο σε ώρες συνεργασίας των δασκάλων**

#### Statistics

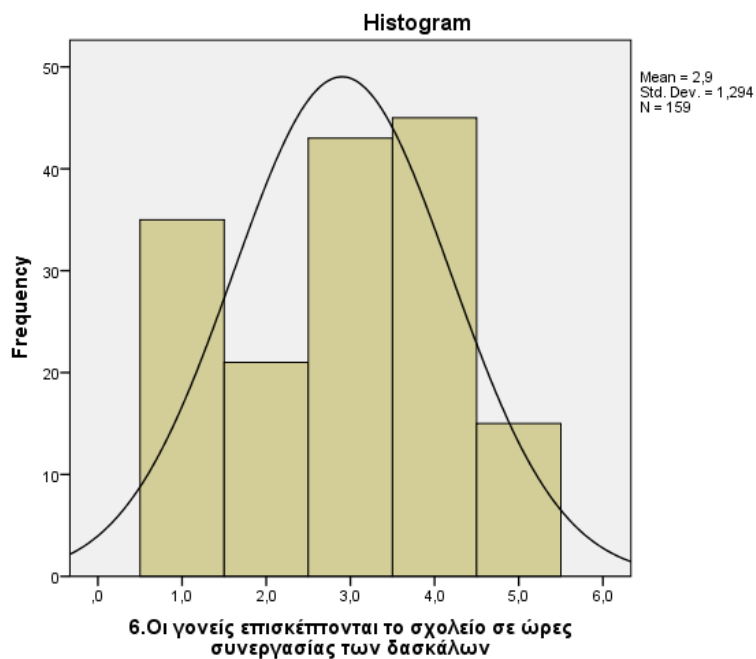
6. Οι γονείς επισκέπτονται το  
σχολείο σε ώρες συνεργασίας των  
δασκάλων

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		2,899
Mode		4,0
Std. Deviation		1,2936
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**6. Οι γονείς επισκέπτονται το σχολείο σε ώρες συνεργασίας των δασκάλων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	35	22,0	22,0	22,0
	2,0	21	13,2	13,2	35,2

3,0	43	27,0	27,0	62,3
4,0	45	28,3	28,3	90,6
5,0	15	9,4	9,4	100,0
Total	159	100,0	100,0	



### 7. Διοργανώνονται εκπαιδευτικές εκδρομές (π.χ. σε μουσεία, πάρκα)

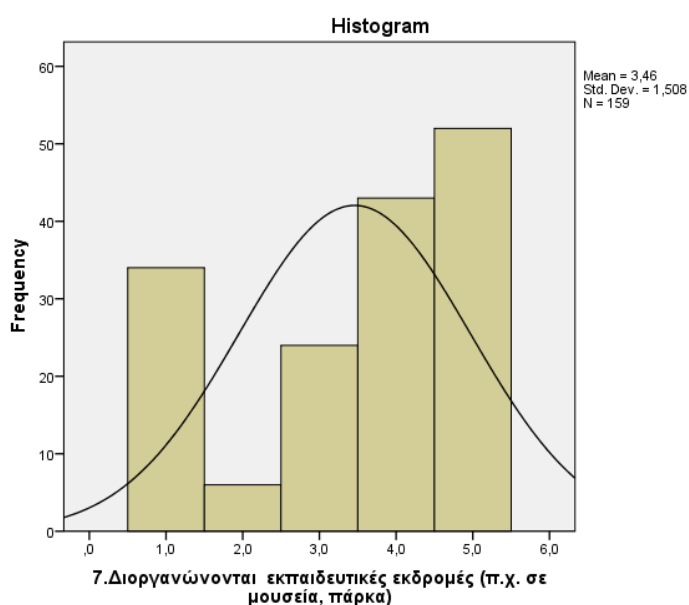
#### Statistics

7. Διοργανώνονται εκπαιδευτικές εκδρομές (π.χ. σε μουσεία, πάρκα)

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,459
Mode		5,0
Std. Deviation		1,5084
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**7.Διοργανώνονται εκπαιδευτικές εκδρομές (π.χ. σε μουσεία, πάρκα)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	34	21,4	21,4	21,4
	2,0	6	3,8	3,8	25,2
	3,0	24	15,1	15,1	40,3
	4,0	43	27,0	27,0	67,3
	5,0	52	32,7	32,7	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



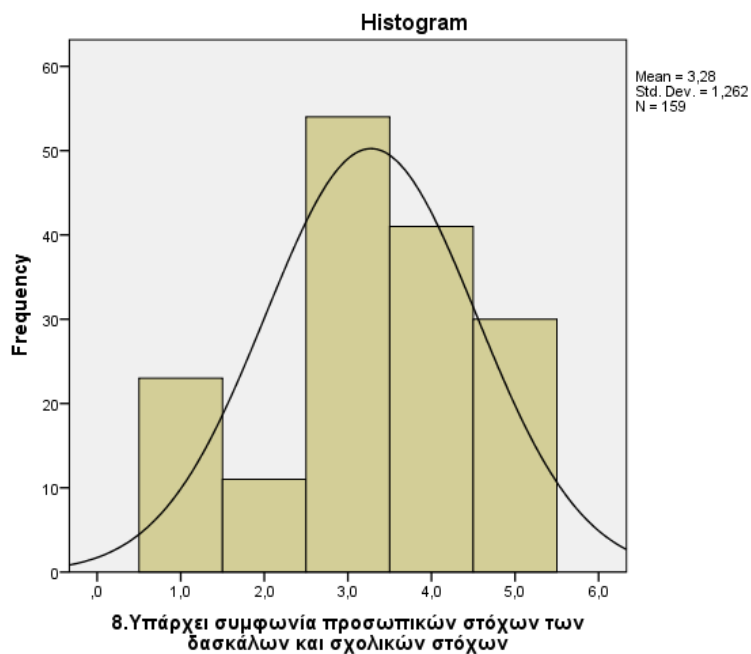
**8.Υπάρχει συμφωνία προσωπικών στόχων των δασκάλων και σχολικών στόχων**

**8.Υπάρχει συμφωνία προσωπικών στόχων των δασκάλων και σχολικών στόχων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	23	14,5	14,5	14,5
	2,0	11	6,9	6,9	21,4



3,0	54	34,0	34,0	55,3
4,0	41	25,8	25,8	81,1
5,0	30	18,9	18,9	100,0
Total	159	100,0	100,0	



### 9. Οι δάσκαλοι έχουν επίγνωση των στόχων του σχολικού οργανισμού

#### Statistics

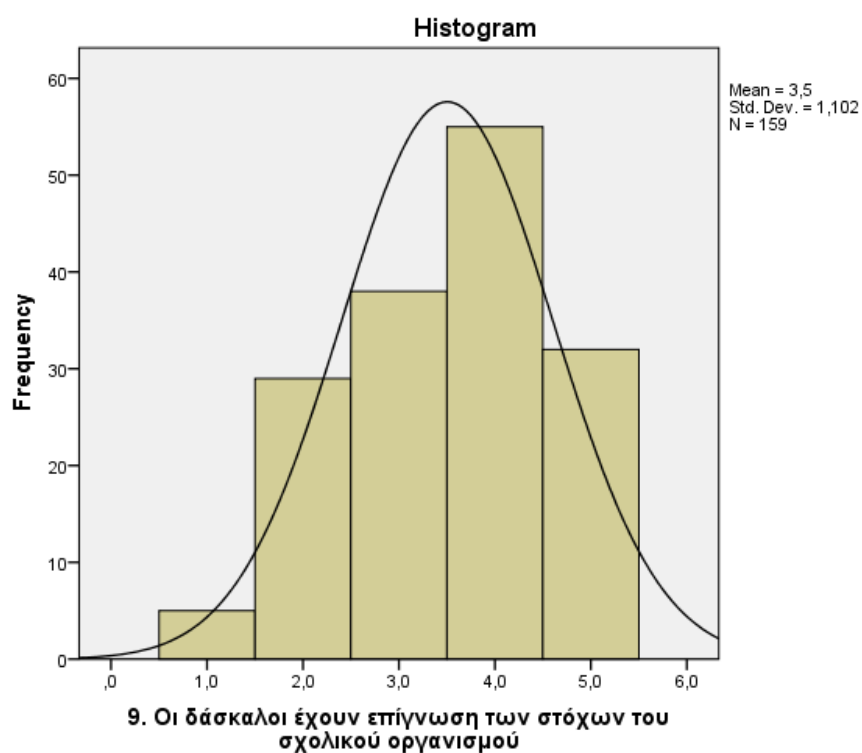
9. Οι δάσκαλοι έχουν επίγνωση των στόχων του σχολικού οργανισμού

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,503
Median		4,000
Mode		4,0
Std. Deviation		1,1016
Minimum		1,0

Maximum	5,0
---------	-----

**9. Οι δάσκαλοι έχουν επίγνωση των στόχων του σχολικού οργανισμού**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	5	3,1	3,1	3,1
	2,0	29	18,2	18,2	21,4
	3,0	38	23,9	23,9	45,3
	4,0	55	34,6	34,6	79,9
	5,0	32	20,1	20,1	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος**

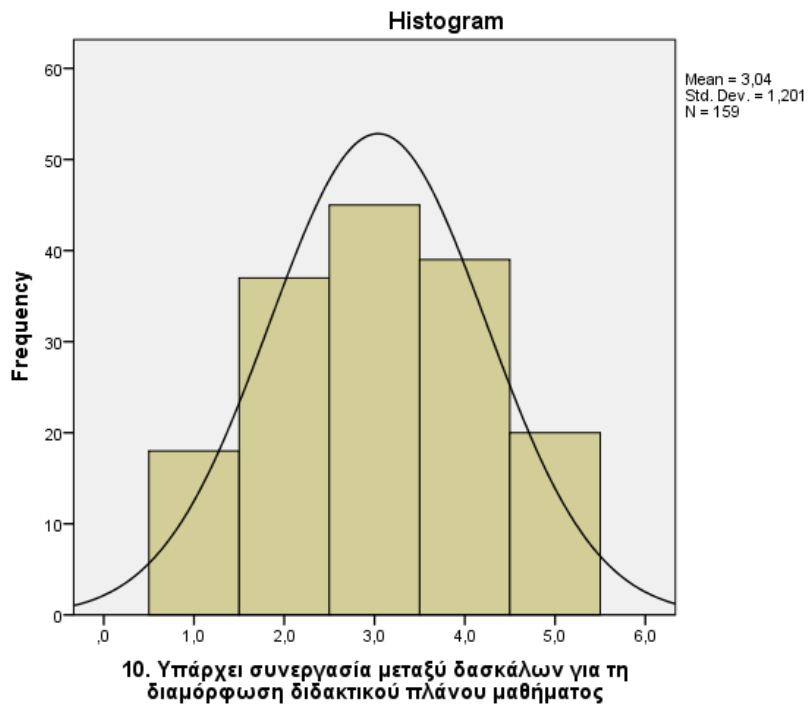
### Statistics

10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,038
Median		3,000
Mode		3,0
Std. Deviation		1,2007
Minimum		1,0
Maximum		5,0

10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	18	11,3	11,3	11,3
	2,0	37	23,3	23,3	34,6
	3,0	45	28,3	28,3	62,9
	4,0	39	24,5	24,5	87,4
	5,0	20	12,6	12,6	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων**

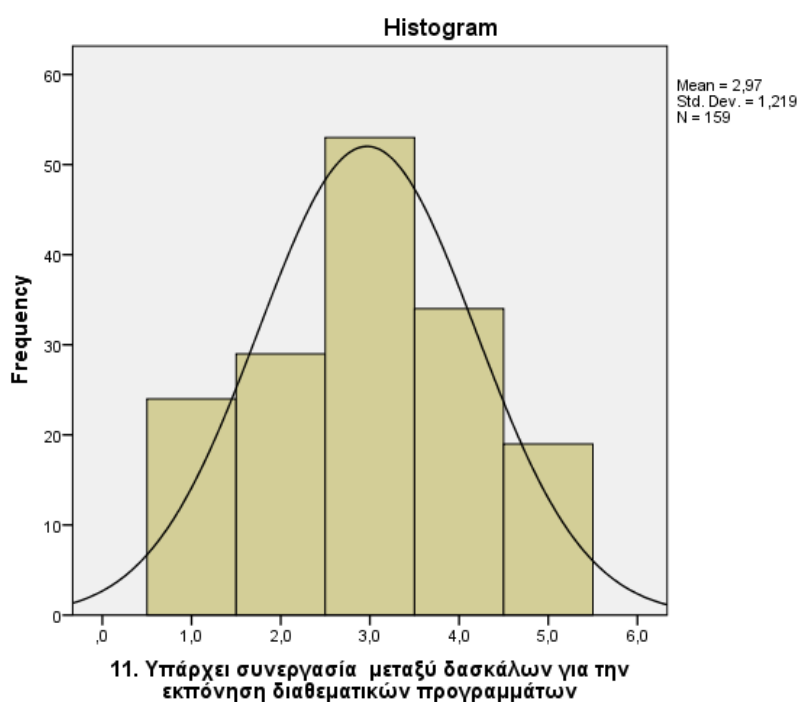
**Statistics**

11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		2,969
Median		3,000
Mode		3,0
Std. Deviation		1,2192
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	24	15,1	15,1	15,1
2,0	29	18,2	18,2	33,3
3,0	53	33,3	33,3	66,7
4,0	34	21,4	21,4	88,1
5,0	19	11,9	11,9	100,0
Total	159	100,0	100,0	



**12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συναδέλφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί**

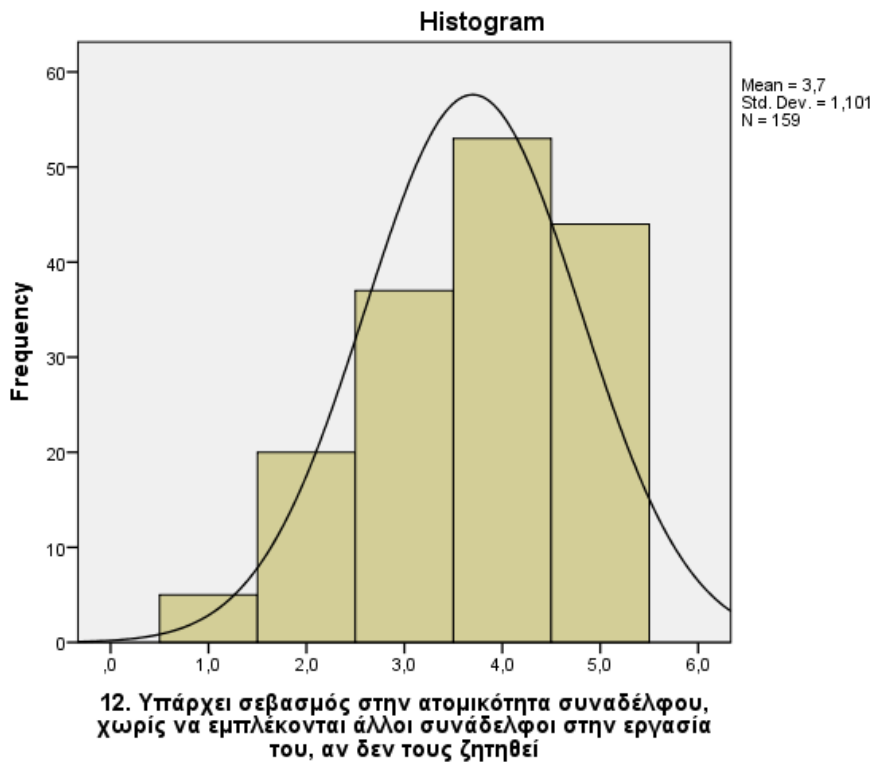
Statistics

12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συναδέλφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,698
Median		4,000
Mode		4,0
Std. Deviation		1,1009
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συναδέλφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	5	3,1	3,1	3,1
	2,0	20	12,6	12,6	15,7
	3,0	37	23,3	23,3	39,0
	4,0	53	33,3	33,3	72,3
	5,0	44	27,7	27,7	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συνάδελφο**

**Statistics**

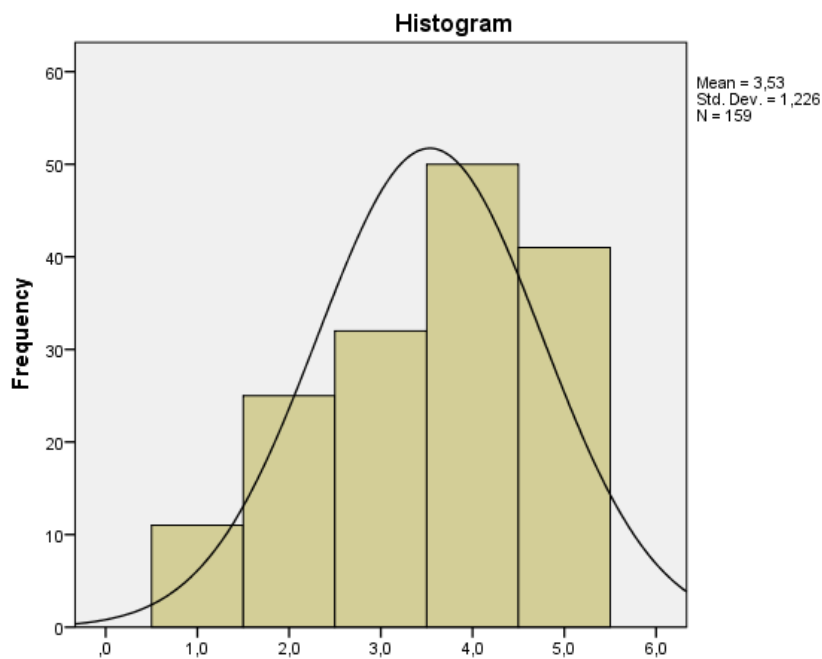
13. Σε περίπτωση σοβαρών  
ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν  
συμβουλές/βοήθεια προς άλλον  
συνάδελφο

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,535
Median		4,000
Mode		4,0
Std. Deviation		1,2262
Minimum		1,0

Maximum	5,0
---------	-----

**13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συνάδελφο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	11	6,9	6,9	6,9
2,0	25	15,7	15,7	22,6
3,0	32	20,1	20,1	42,8
4,0	50	31,4	31,4	74,2
5,0	41	25,8	25,8	100,0
Total	159	100,0	100,0	



**13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συνάδελφο**

**14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις**



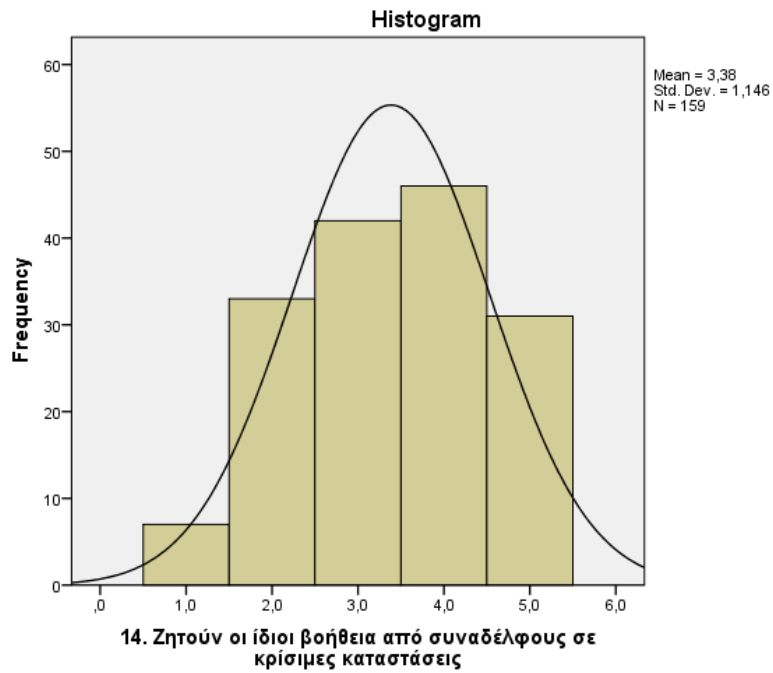
### Statistics

14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από  
συναδέλφους σε κρίσιμες  
καταστάσεις

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,384
Median		3,000
Mode		4,0
Std. Deviation		1,1463
Minimum		1,0
Maximum		5,0

#### 14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	7	4,4	4,4	4,4
	2,0	33	20,8	20,8	25,2
	3,0	42	26,4	26,4	51,6
	4,0	46	28,9	28,9	80,5
	5,0	31	19,5	19,5	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**15. Οι δάσκαλοι συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα**

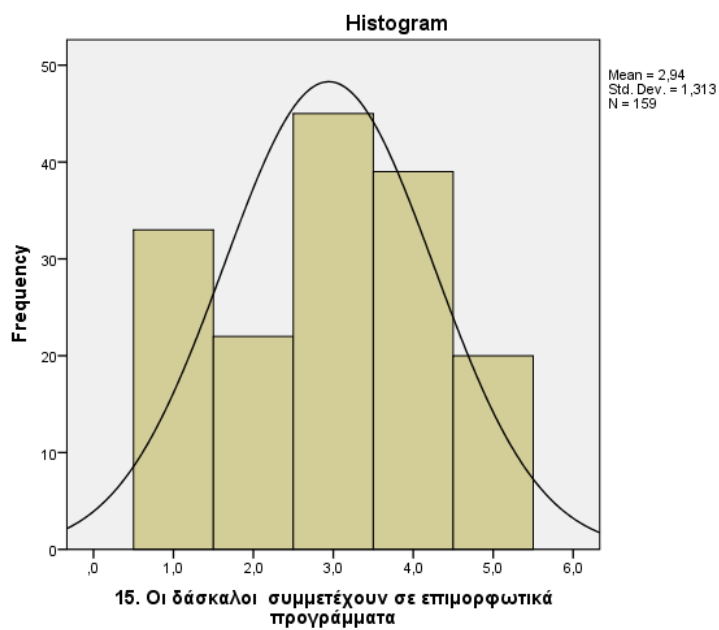
**Statistics**

15. Οι δάσκαλοι συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		2,943
Median		3,000
Mode		3,0
Std. Deviation		1,3132
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**15. Οι δάσκαλοι συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	33	20,8	20,8	20,8
	2,0	22	13,8	13,8	34,6
	3,0	45	28,3	28,3	62,9
	4,0	39	24,5	24,5	87,4
	5,0	20	12,6	12,6	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**16. Οι δάσκαλοι υιοθετούν εναλλακτικούς τρόπους διδασκαλίας πέραν των παραδοσιακών μεθόδων**

### Statistics

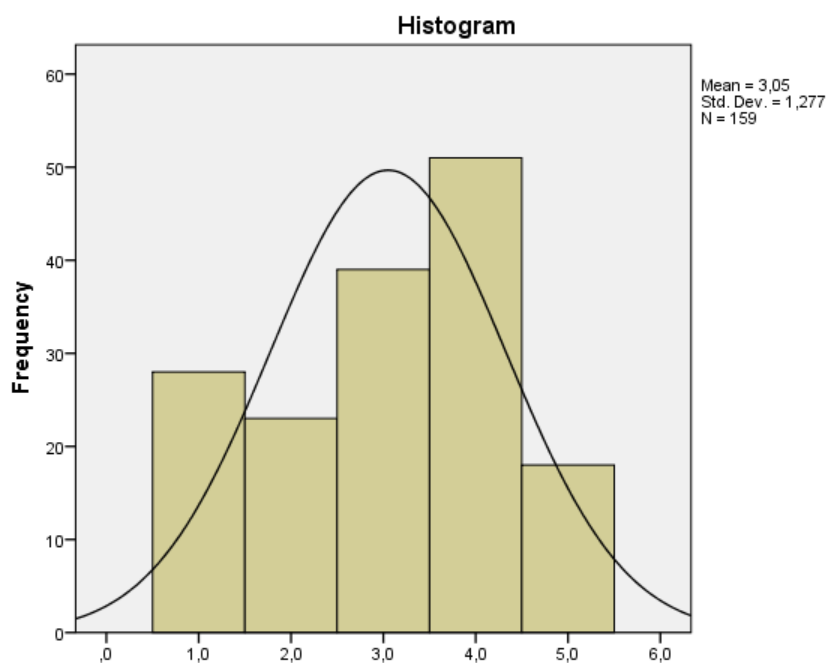
16. Οι δάσκαλοι υιοθετούν  
εναλλακτικούς τρόπους  
διδασκαλίας πέραν των  
παραδοσιακών μεθόδων

N	Valid	159
---	-------	-----

Missing	0
Mean	3,050
Median	3,000
Mode	4,0
Std. Deviation	1,2769
Minimum	1,0
Maximum	5,0

**16. Οι δάσκαλοι υιοθετούν εναλλακτικούς τρόπους διδασκαλίας πέραν των παραδοσιακών μεθόδων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	28	17,6	17,6	17,6
2,0	23	14,5	14,5	32,1
3,0	39	24,5	24,5	56,6
4,0	51	32,1	32,1	88,7
5,0	18	11,3	11,3	100,0
Total	159	100,0	100,0	



**16. Οι δάσκαλοι υιοθετούν εναλλακτικούς τρόπους διδασκαλίας πέραν των παραδοσιακών μεθόδων**

**17. Οι δάσκαλοι παρακινούν τους μαθητές να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία μάθησης**

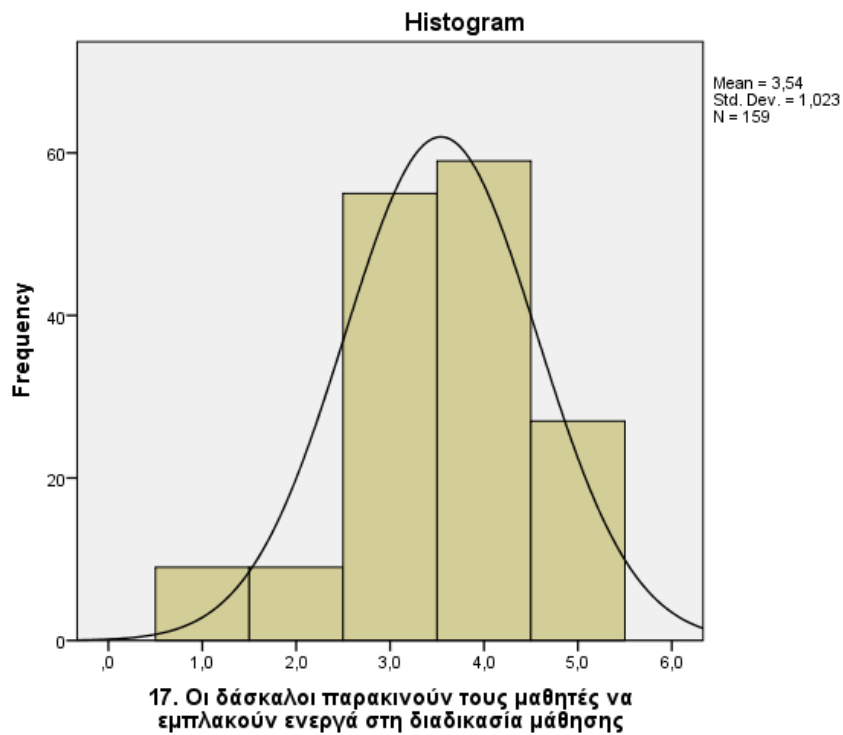
**Statistics**

17. Οι δάσκαλοι παρακινούν τους μαθητές να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία μάθησης

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,541
Median		4,000
Mode		4,0
Std. Deviation		1,0234
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**17. Οι δάσκαλοι παρακινούν τους μαθητές να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία μάθησης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	9	5,7	5,7	5,7
	2,0	9	5,7	5,7	11,3
	3,0	55	34,6	34,6	45,9
	4,0	59	37,1	37,1	83,0
	5,0	27	17,0	17,0	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**18. Οι δάσκαλοι κάνουν το μάθημα ελκυστικό για τους μαθητές**

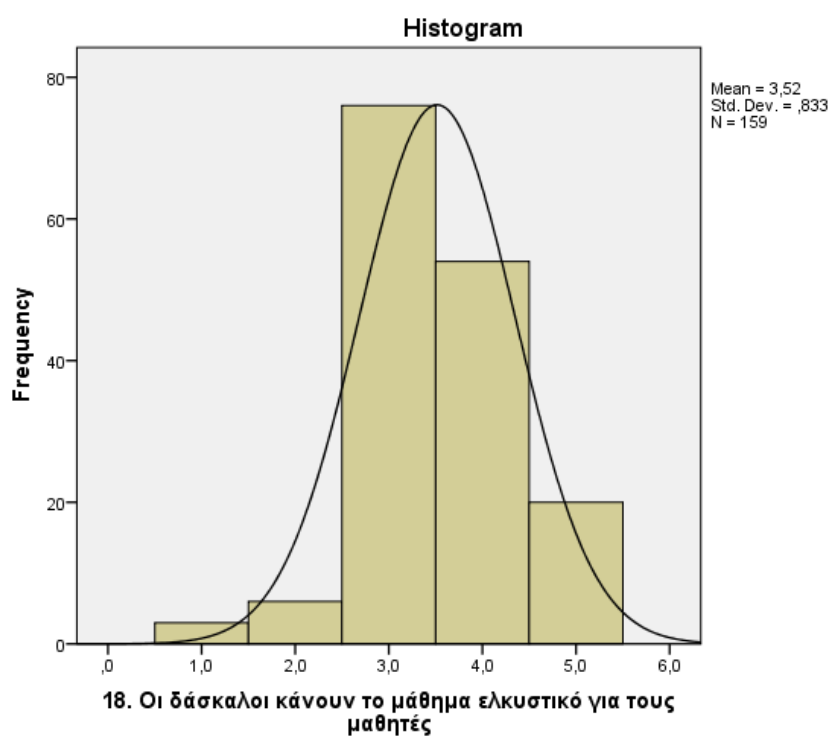
### Statistics

18. Οι δάσκαλοι κάνουν το μάθημα ελκυστικό για τους μαθητές

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,516
Median		3,000
Mode		3,0
Std. Deviation		,8333
Minimum		1,0
Maximum		5,0

### 18. Οι δάσκαλοι κάνουν το μάθημα ελκυστικό για τους μαθητές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	3	1,9	1,9	1,9
	2,0	6	3,8	3,8	5,7
	3,0	76	47,8	47,8	53,5
	4,0	54	34,0	34,0	87,4
	5,0	20	12,6	12,6	100,0
Total		159	100,0	100,0	



### 19. Αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των μαθητών για συμμετοχή στη διαδικασία μάθησης

Statistics

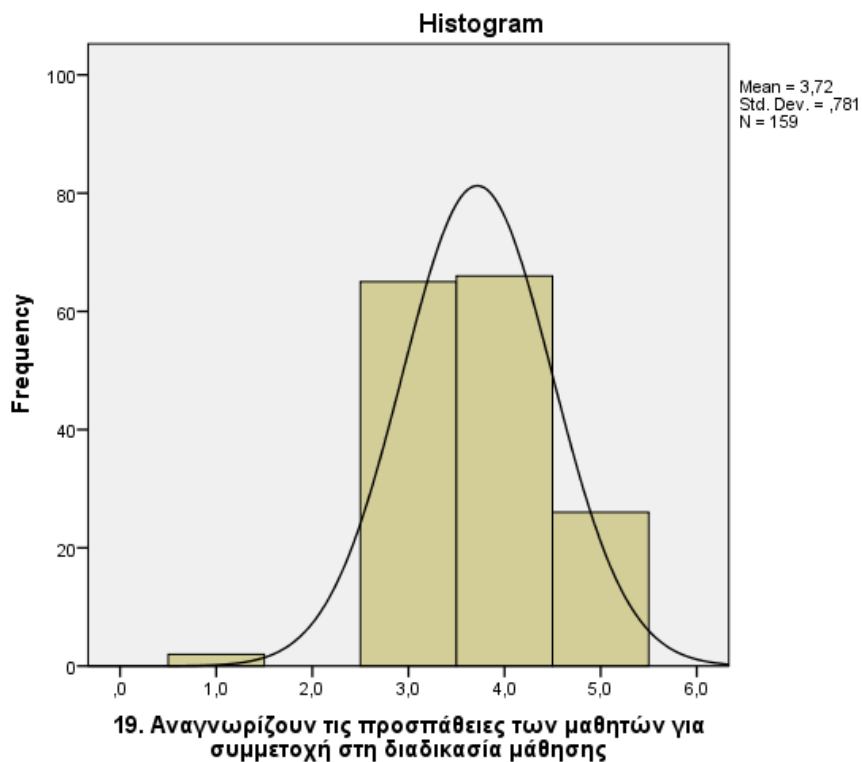
19. Αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των μαθητών για συμμετοχή στη διαδικασία μάθησης

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,717
Median		4,000
Mode		4,0
Std. Deviation		,7806
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**19. Αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των μαθητών για συμμετοχή στη διαδικασία μάθησης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	2	1,3	1,3	1,3
3,0	65	40,9	40,9	42,1
4,0	66	41,5	41,5	83,6
5,0	26	16,4	16,4	100,0
Total	159	100,0	100,0	





**20. Είναι δεκτικοί ως προς την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία**

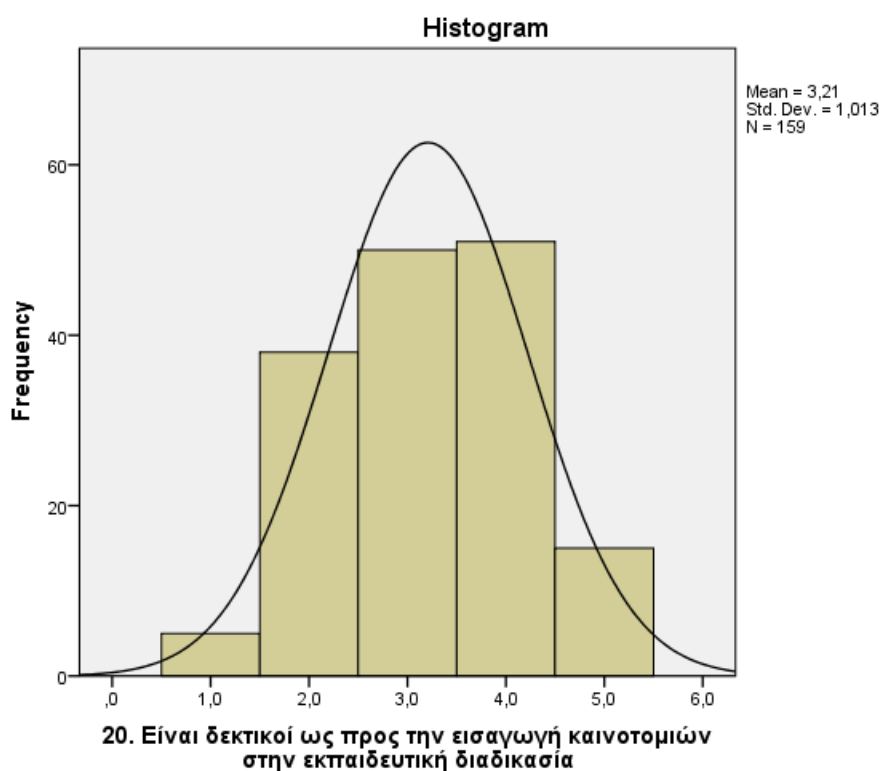
### Statistics

20. Είναι δεκτικοί ως προς την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,208
Median		3,000
Mode		4,0
Std. Deviation		1,0131
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**20. Είναι δεκτικοί ως προς την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	5	3,1	3,1	3,1
2,0	38	23,9	23,9	27,0
3,0	50	31,4	31,4	58,5
4,0	51	32,1	32,1	90,6
5,0	15	9,4	9,4	100,0
Total	159	100,0	100,0	



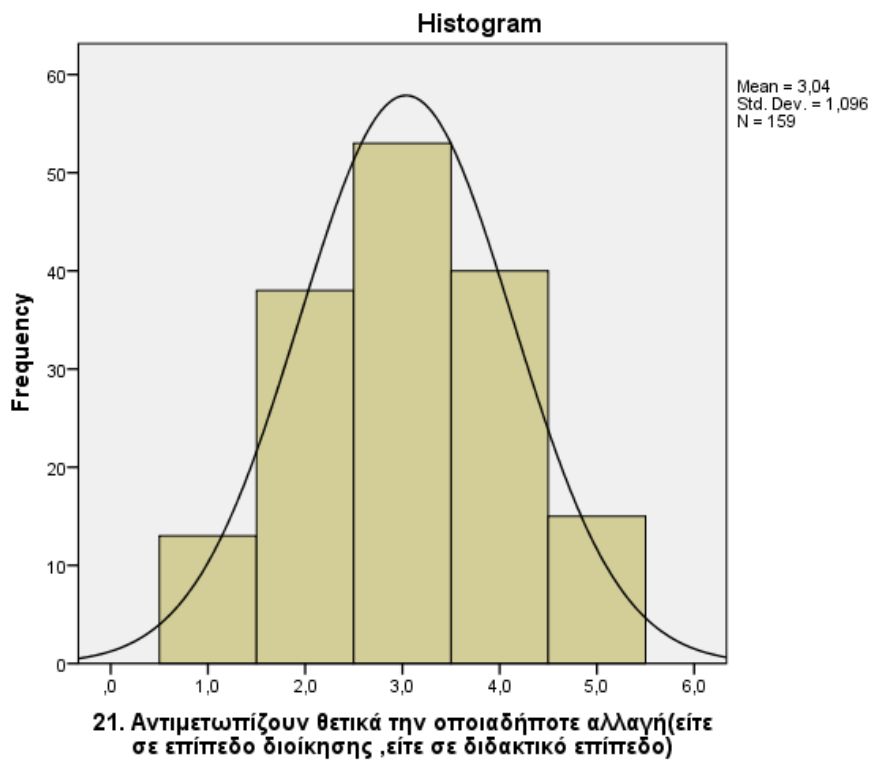
**21. Αντιμετωπίζουν θετικά την οποιαδήποτε αλλαγή(είτε σε επίπεδο διοίκησης ,είτε σε διδακτικό επίπεδο)**

21. Αντιμετωπίζουν θετικά την οποιαδήποτε αλλαγή(είτε σε επίπεδο διοίκησης ,είτε σε διδακτικό επίπεδο)

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,038
Median		3,000
Mode		3,0
Std. Deviation		1,0959
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**21. Αντιμετωπίζουν θετικά την οποιαδήποτε αλλαγή(είτε σε επίπεδο διοίκησης ,είτε σε διδακτικό επίπεδο)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	13	8,2	8,2	8,2
	2,0	38	23,9	23,9	32,1
	3,0	53	33,3	33,3	65,4
	4,0	40	25,2	25,2	90,6
	5,0	15	9,4	9,4	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**22. Οι δάσκαλοι είναι ανοιχτοί ως προς την επικοινωνία με τους γονείς**

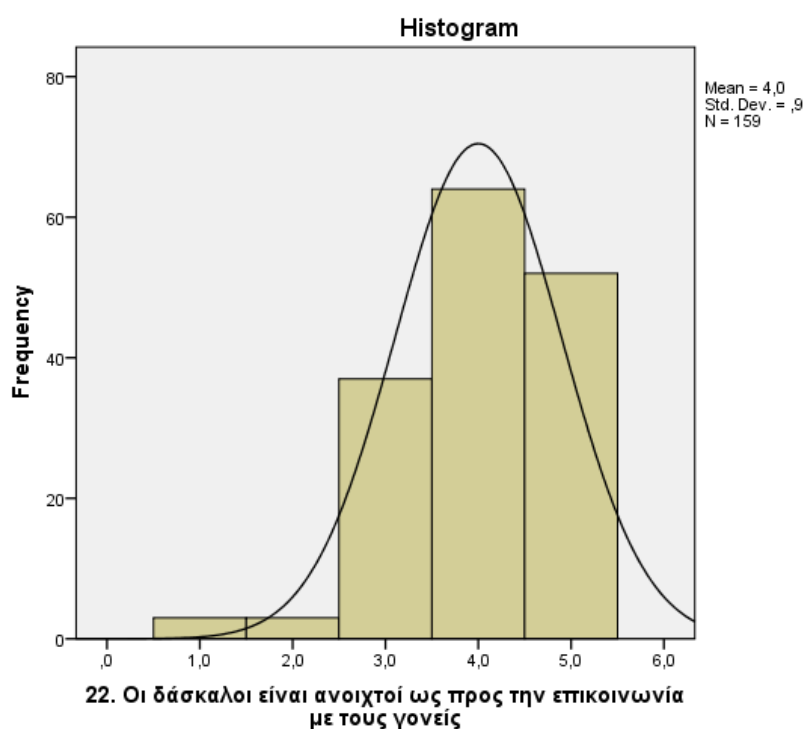
**Statistics**

22. Οι δάσκαλοι είναι ανοιχτοί ως προς την επικοινωνία με τους γονείς

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		4,000
Median		4,000
Mode		4,0
Std. Deviation		,9001
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**22. Οι δάσκαλοι είναι ανοιχτοί ως προς την επικοινωνία με τους γονείς**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	3	1,9	1,9	1,9
	2,0	3	1,9	1,9	3,8
	3,0	37	23,3	23,3	27,0
	4,0	64	40,3	40,3	67,3
	5,0	52	32,7	32,7	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**23. Οι δάσκαλοι συνεργάζονται με το Σύλλογο Γονέων**

**Statistics**

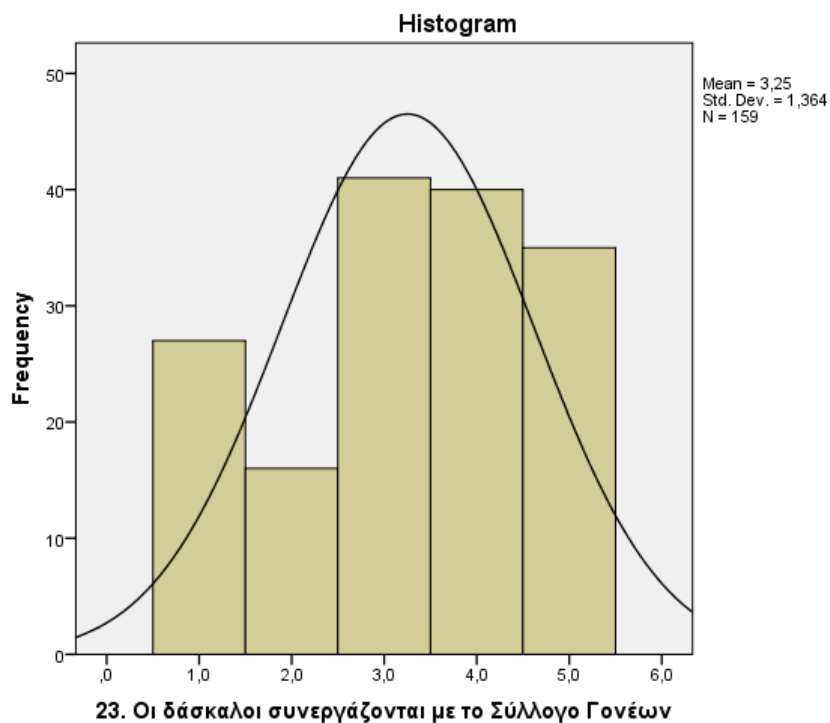
23. Οι δάσκαλοι συνεργάζονται με το Σύλλογο Γονέων

N	Valid	159
---	-------	-----

Missing	0
Mean	3,252
Median	3,000
Mode	3,0
Std. Deviation	1,3640
Minimum	1,0
Maximum	5,0

### 23. Οι δάσκαλοι συνεργάζονται με το Σύλλογο Γονέων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	27	17,0	17,0	17,0
2,0	16	10,1	10,1	27,0
3,0	41	25,8	25,8	52,8
4,0	40	25,2	25,2	78,0
5,0	35	22,0	22,0	100,0
Total	159	100,0	100,0	



**24. Οι δάσκαλοι παρευρίσκονται όλοι σε συλλόγους διδασκόντων (πλην εξαιρέσεων για σοβαρούς λόγους)**

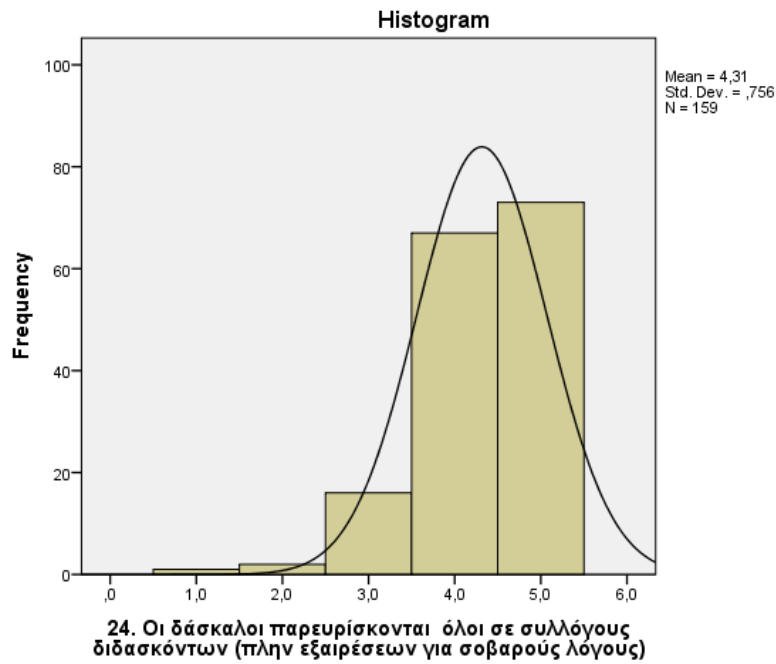
**Statistics**

24. Οι δάσκαλοι παρευρίσκονται  
όλοι σε συλλόγους διδασκόντων  
(πλην εξαιρέσεων για σοβαρούς  
λόγους)

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		4,314
Median		4,000
Mode		5,0
Std. Deviation		,7559
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**24. Οι δάσκαλοι παρευρίσκονται όλοι σε συλλόγους διδασκόντων (πλην εξαιρέσεων για σοβαρούς λόγους)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	,6	,6	,6
	2,0	2	1,3	1,3	1,9
	3,0	16	10,1	10,1	11,9
	4,0	67	42,1	42,1	54,1
	5,0	73	45,9	45,9	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**25. Ο σύλλογος διδασκόντων διοργανώνει κοινές εξόδους για τα μέλη του**

### Statistics

25. Ο σύλλογος διδασκόντων  
διοργανώνει κοινές εξόδους για τα  
μέλη του

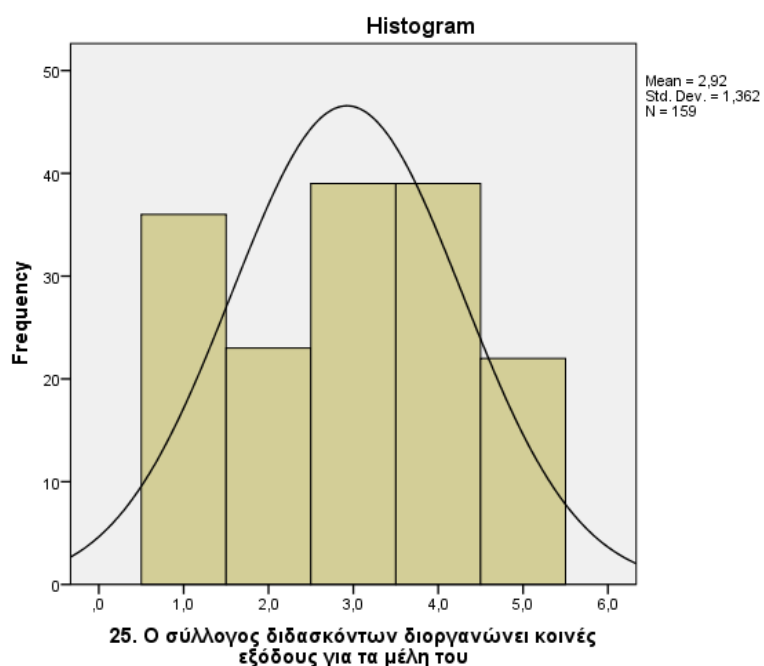
N	Valid	159
	Missing	0
Mean		2,925
Median		3,000
Mode		3,0 <sup>a</sup>
Std. Deviation		1,3620
Minimum		1,0
Maximum		5,0

a. Multiple modes exist. The  
smallest value is shown



**25. Ο σύλλογος διδασκόντων διοργανώνει κοινές εξόδους για τα μέλη του**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	36	22,6	22,6	22,6
2,0	23	14,5	14,5	37,1
3,0	39	24,5	24,5	61,6
4,0	39	24,5	24,5	86,2
5,0	22	13,8	13,8	100,0
Total	159	100,0	100,0	



**26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του**

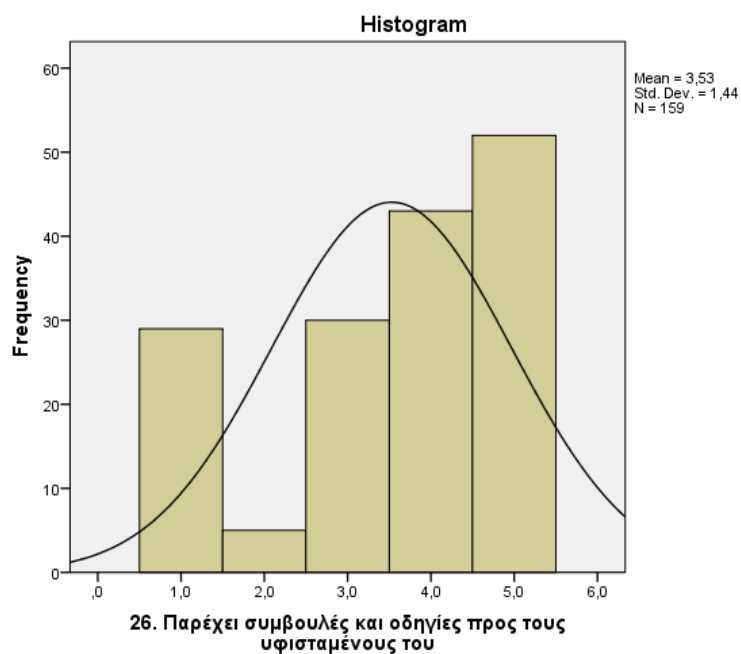
**Statistics**

26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,528
Median		4,000
Mode		5,0
Std. Deviation		1,4400
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	29	18,2	18,2	18,2
	2,0	5	3,1	3,1	21,4
	3,0	30	18,9	18,9	40,3
	4,0	43	27,0	27,0	67,3
	5,0	52	32,7	32,7	100,0
Total		159	100,0	100,0	



**27.Συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών  
ζητημάτων**

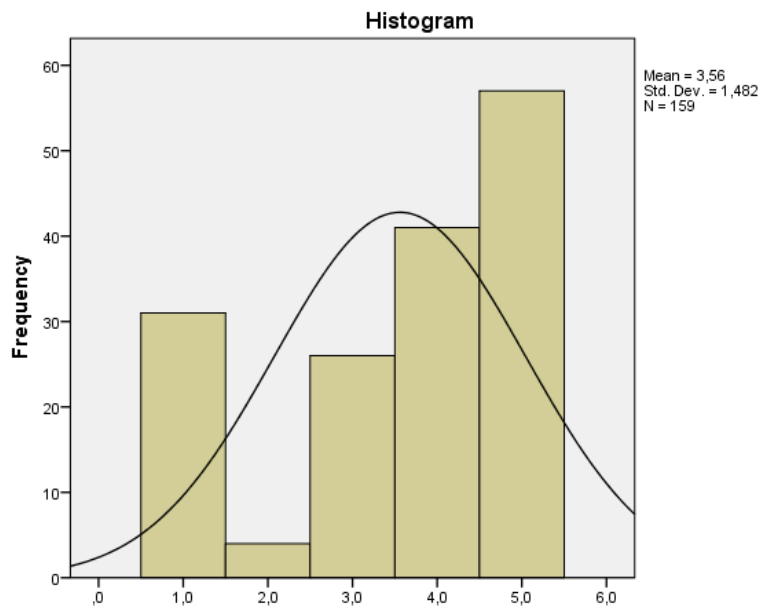
**Statistics**

27.Συνεργάζεται τακτικά με τους  
υφισταμένους σε θέματα που  
άπτονται εκπαιδευτικών  
ζητημάτων

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,560
Median		4,000
Mode		5,0
Std. Deviation		1,4823
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**27.Συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους σε θέματα που άπτονται  
εκπαιδευτικών ζητημάτων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	31	19,5	19,5	19,5
	2,0	4	2,5	2,5	22,0
	3,0	26	16,4	16,4	38,4
	4,0	41	25,8	25,8	64,2
	5,0	57	35,8	35,8	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**27. Συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων**

**28. Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες**

**Statistics**

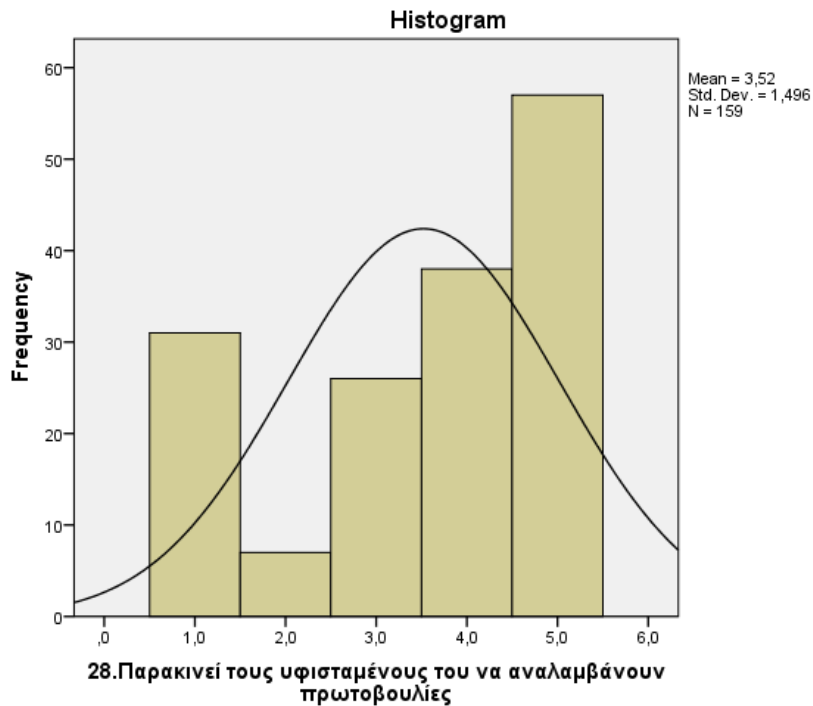
28. Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,522
Median		4,000
Mode		5,0
Std. Deviation		1,4961
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**28. Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	31	19,5	19,5	19,5

2,0	7	4,4	4,4	23,9
3,0	26	16,4	16,4	40,3
4,0	38	23,9	23,9	64,2
5,0	57	35,8	35,8	100,0
Total	159	100,0	100,0	



**29.Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων**

**Statistics**

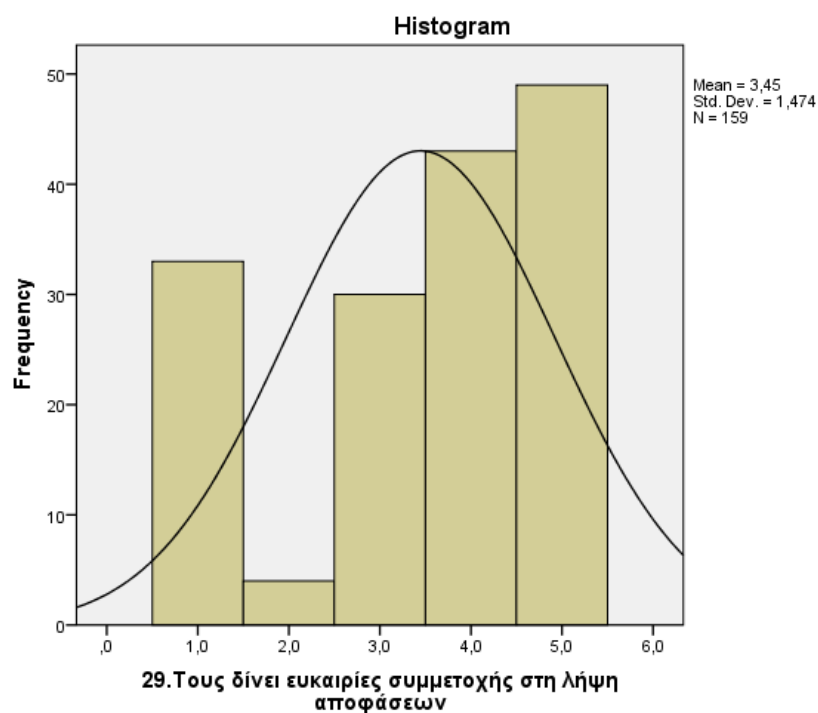
29.Τους δίνει ευκαιρίες  
συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,447
Median		4,000
Mode		5,0

Std. Deviation	1,4740
Minimum	1,0
Maximum	5,0

**29.Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	33	20,8	20,8	20,8
2,0	4	2,5	2,5	23,3
3,0	30	18,9	18,9	42,1
4,0	43	27,0	27,0	69,2
5,0	49	30,8	30,8	100,0
Total	159	100,0	100,0	



**30.Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη**

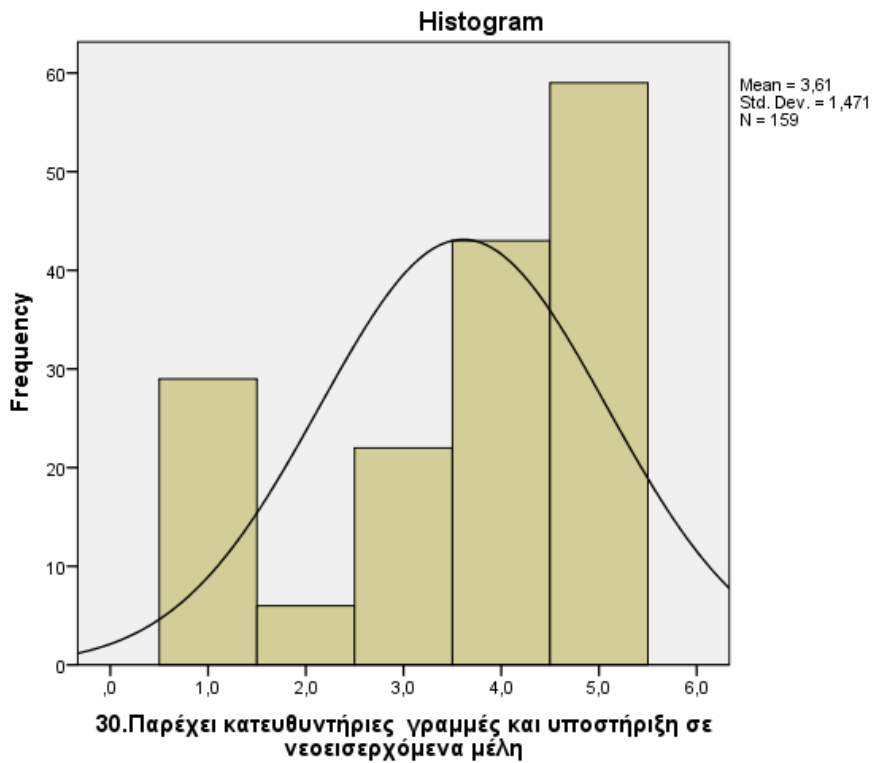
### Statistics

30. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,610
Median		4,000
Mode		5,0
Std. Deviation		1,4709
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**30. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	29	18,2	18,2	18,2
	2,0	6	3,8	3,8	22,0
	3,0	22	13,8	13,8	35,8
	4,0	43	27,0	27,0	62,9
	5,0	59	37,1	37,1	100,0
Total		159	100,0	100,0	



**31.Ενδιαφέρεται για την δημιουργία και διατήρηση ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης**

### Statistics

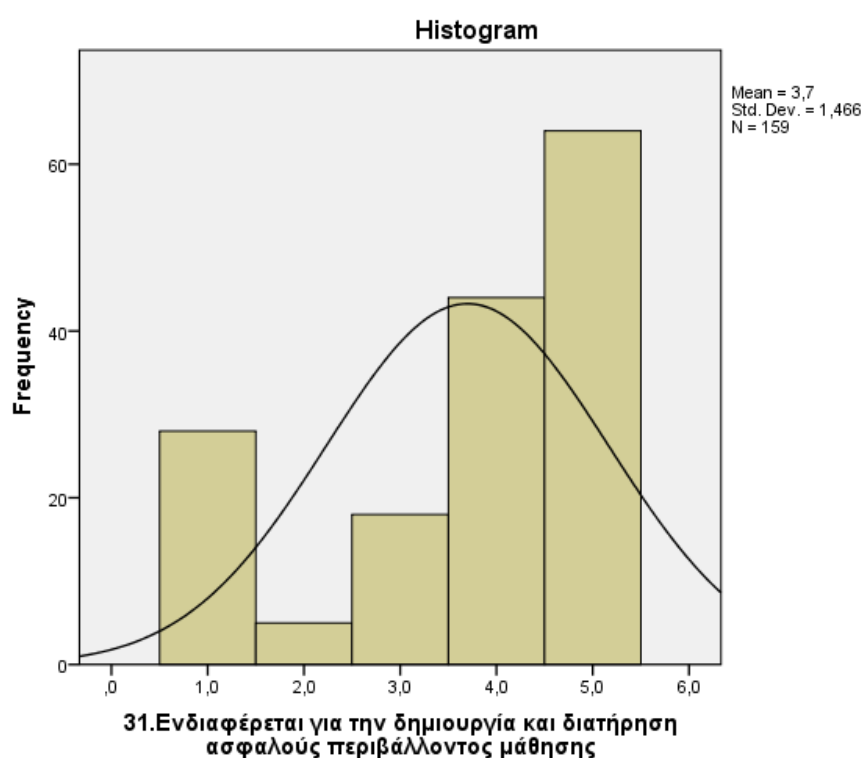
31.Ενδιαφέρεται για την δημιουργία και διατήρηση ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,698
Median		4,000
Mode		5,0
Std. Deviation		1,4659
Minimum		1,0
Maximum		5,0



**31.Ενδιαφέρεται για την δημιουργία και διατήρηση ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	28	17,6	17,6	17,6
	2,0	5	3,1	3,1	20,8
	3,0	18	11,3	11,3	32,1
	4,0	44	27,7	27,7	59,7
	5,0	64	40,3	40,3	100,0
Total		159	100,0	100,0	



**32.Επισκέπτεται συχνά τις τάξεις**

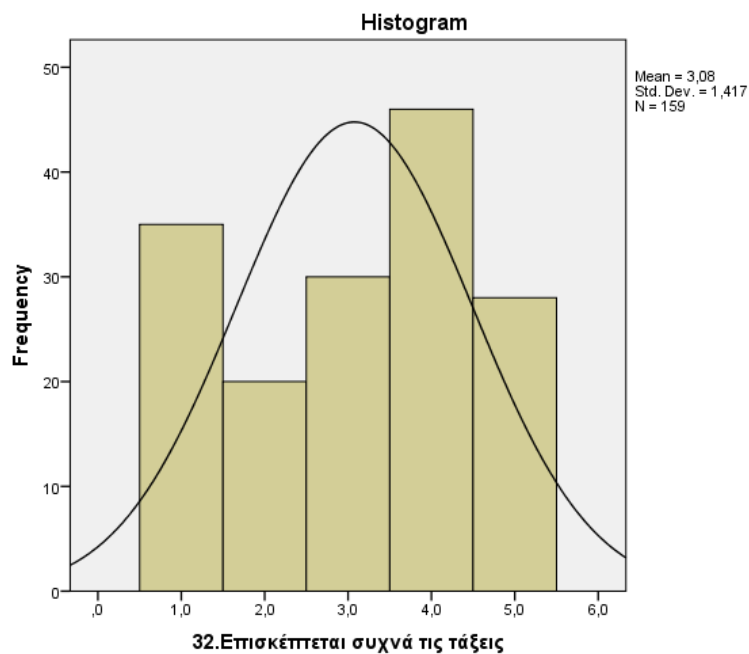
**Statistics**

32.Επισκέπτεται συχνά τις τάξεις

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,075
Median		3,000
Mode		4,0
Std. Deviation		1,4167
Minimum		1,0
Maximum		5,0

### 32.Επισκέπτεται συχνά τις τάξεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	35	22,0	22,0	22,0
	2,0	20	12,6	12,6	34,6
	3,0	30	18,9	18,9	53,5
	4,0	46	28,9	28,9	82,4
	5,0	28	17,6	17,6	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**33.Φροντίζει για την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων (οικονομικών και υλικών) για τις ανάγκες του σχολείου**

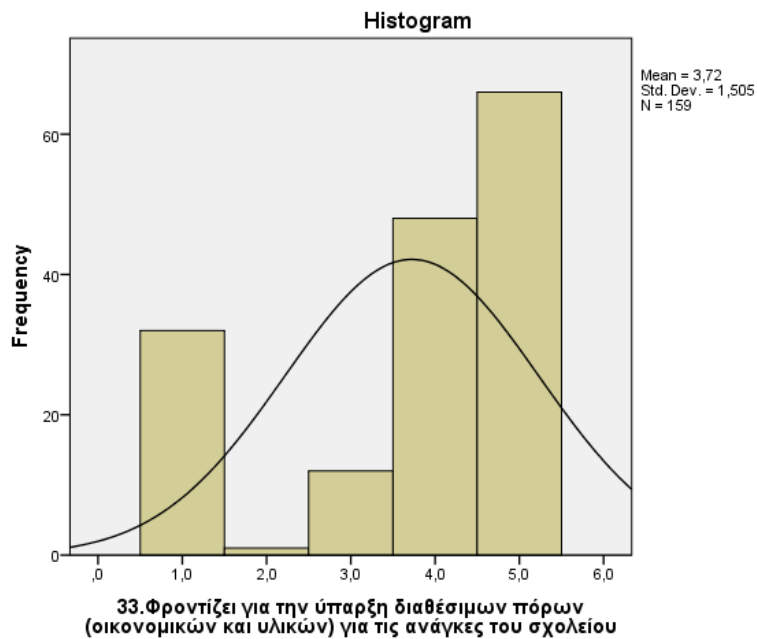
**Statistics**

33.Φροντίζει για την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων (οικονομικών και υλικών) για τις ανάγκες του σχολείου

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,723
Median		4,000
Mode		5,0
Std. Deviation		1,5049
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**33.Φροντίζει για την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων (οικονομικών και υλικών) για τις ανάγκες του σχολείου**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	32	20,1	20,1	20,1
	2,0	1	,6	,6	20,8
	3,0	12	7,5	7,5	28,3
	4,0	48	30,2	30,2	58,5
	5,0	66	41,5	41,5	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**34.Εμπλέκει στην εκπαιδευτική διαδικασία εξωτερικούς φορείς (π.χ. κοινότητα)**

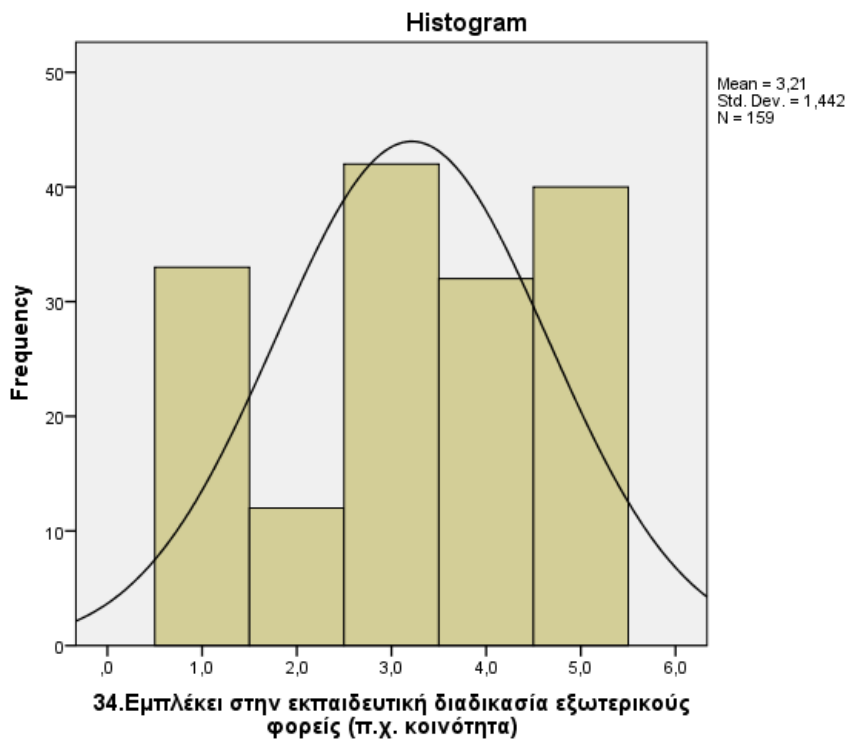
#### Statistics

34.Εμπλέκει στην εκπαιδευτική διαδικασία εξωτερικούς φορείς (π.χ. κοινότητα)

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,214
Median		3,000
Mode		3,0
Std. Deviation		1,4424
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**34.Εμπλέκει στην εκπαιδευτική διαδικασία εξωτερικούς φορείς (π.χ. κοινότητα)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	33	20,8	20,8	20,8
	2,0	12	7,5	7,5	28,3
	3,0	42	26,4	26,4	54,7
	4,0	32	20,1	20,1	74,8
	5,0	40	25,2	25,2	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**35.Χρησιμοποιούνται μέθοδοι αυτοαξιολόγησης για τον εντοπισμό δυνατών και αδύναμων σημείων της από τους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή**

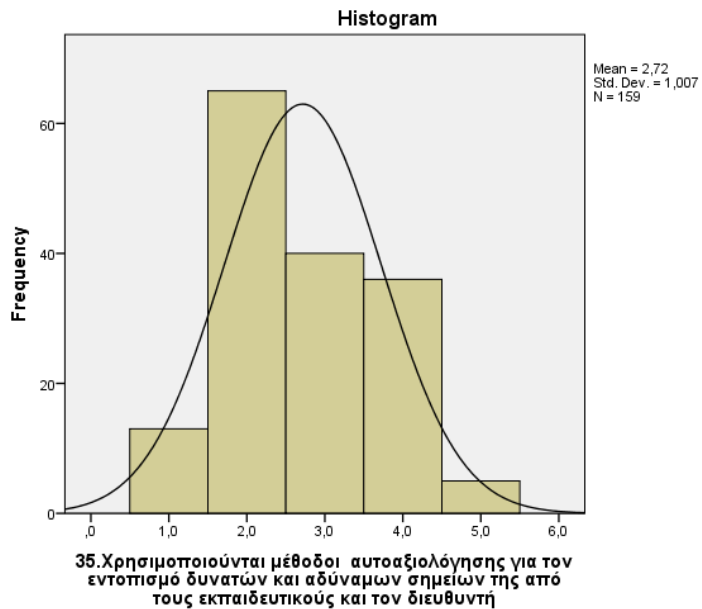
**Statistics**

35.Χρησιμοποιούνται μέθοδοι  
 αυτοαξιολόγησης για τον  
 εντοπισμό δυνατών και αδύναμων  
 σημείων της από τους  
 εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		2,717
Median		3,000
Mode		2,0
Std. Deviation		1,0071
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**35.Χρησιμοποιούνται μέθοδοι αυτοαξιολόγησης για τον εντοπισμό δυνατών και  
 αδύναμων σημείων της από τους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	13	8,2	8,2	8,2
	2,0	65	40,9	40,9	49,1
	3,0	40	25,2	25,2	74,2
	4,0	36	22,6	22,6	96,9
	5,0	5	3,1	3,1	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**36.Η φοίτηση μαθητών που παρουσιάζουν προβλήματα ανάρμοστης συμπεριφοράς είναι συχνό φαινόμενο**

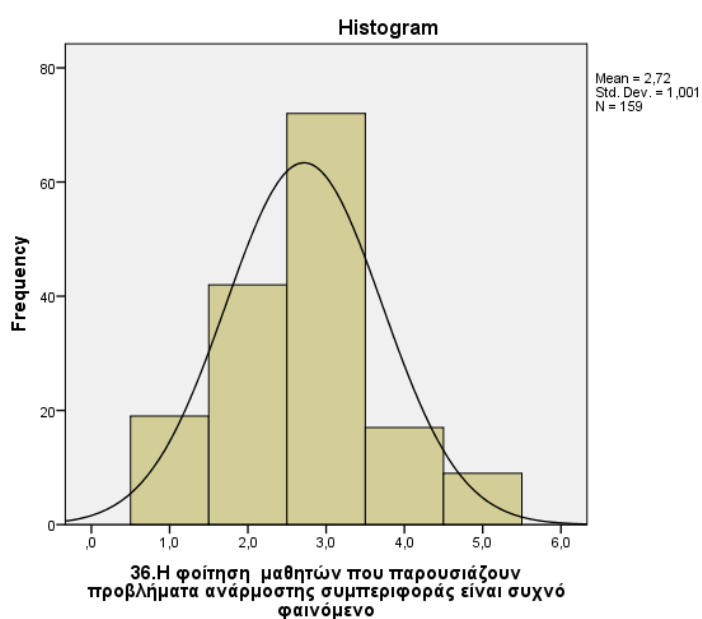
### Statistics

36.Η φοίτηση μαθητών που παρουσιάζουν προβλήματα ανάρμοστης συμπεριφοράς είναι συχνό φαινόμενο

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		2,717
Median		3,000
Mode		3,0
Std. Deviation		1,0008
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**36.Η φοίτηση μαθητών που παρουσιάζουν προβλήματα ανάρμοστης συμπεριφοράς είναι συχνό φαινόμενο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	19	11,9	11,9	11,9
	2,0	42	26,4	26,4	38,4
	3,0	72	45,3	45,3	83,6
	4,0	17	10,7	10,7	94,3
	5,0	9	5,7	5,7	100,0
Total		159	100,0	100,0	



**37.Επικρατεί σχολική διαρροή (συχνή απουσία μαθητών)**

**Statistics**

37.Επικρατεί σχολική διαρροή  
(συχνή απουσία μαθητών)

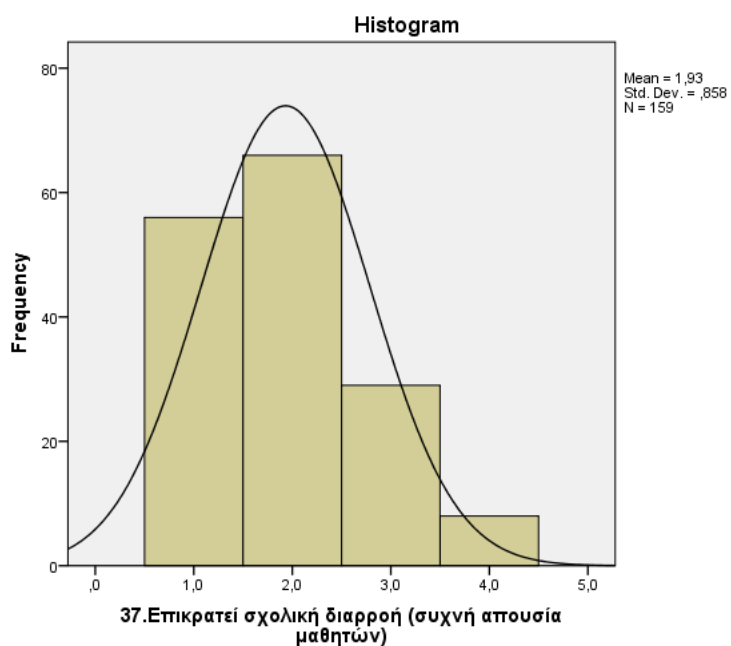
N	Valid	159
	Missing	0



Mean	1,931
Median	2,000
Mode	2,0
Std. Deviation	,8577
Minimum	1,0
Maximum	4,0

### 37.Επικρατεί σχολική διαρροή (συχνή απουσία μαθητών)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	56	35,2	35,2	35,2
	2,0	66	41,5	41,5	76,7
	3,0	29	18,2	18,2	95,0
	4,0	8	5,0	5,0	100,0
Total		159	100,0	100,0	



### 38.Η σχολική θυματοποίηση (bullying) αποτελεί ουσιαστικό πρόβλημα

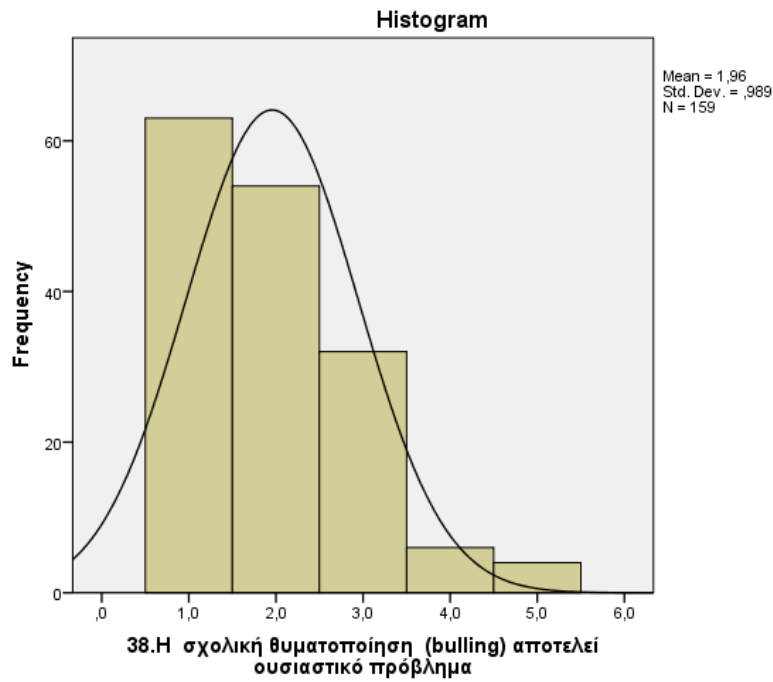
### Statistics

38.H σχολική θυματοποίηση  
(bullying) αποτελεί ουσιαστικό  
πρόβλημα

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		1,956
Median		2,000
Mode		1,0
Std. Deviation		,9895
Minimum		1,0
Maximum		5,0

### 38.H σχολική θυματοποίηση (bullying) αποτελεί ουσιαστικό πρόβλημα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	63	39,6	39,6	39,6
	2,0	54	34,0	34,0	73,6
	3,0	32	20,1	20,1	93,7
	4,0	6	3,8	3,8	97,5
	5,0	4	2,5	2,5	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**1. Υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι στο σχολείο μου, που πρέπει να υλοποιηθούν**

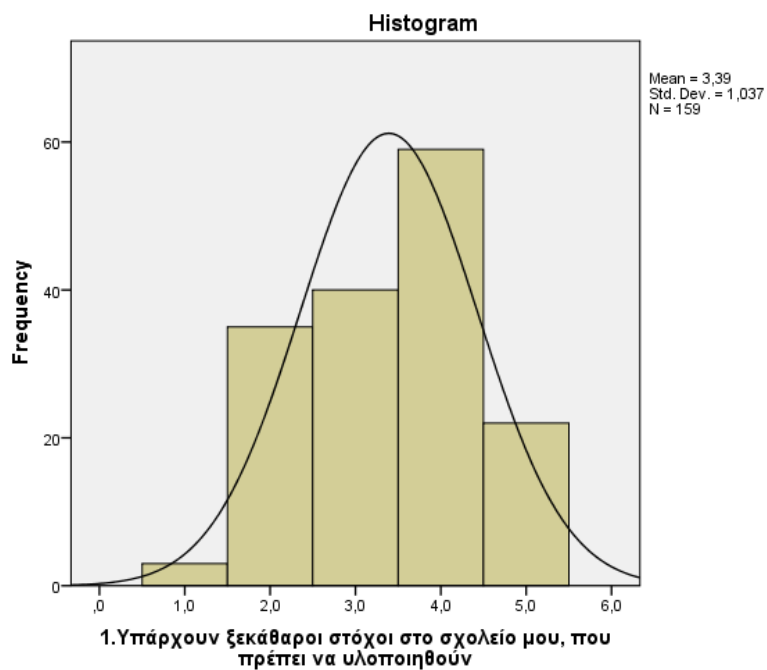
**Statistics**

1. Υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι στο σχολείο μου, που πρέπει να υλοποιηθούν

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,390
Median		4,000
Mode		4,0
Std. Deviation		1,0367
Minimum		1,0
Maximum		5,0

**1. Υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι στο σχολείο μου, που πρέπει να υλοποιηθούν**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	3	1,9	1,9	1,9
	2,0	35	22,0	22,0	23,9
	3,0	40	25,2	25,2	49,1
	4,0	59	37,1	37,1	86,2
	5,0	22	13,8	13,8	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



## 2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου

### Statistics

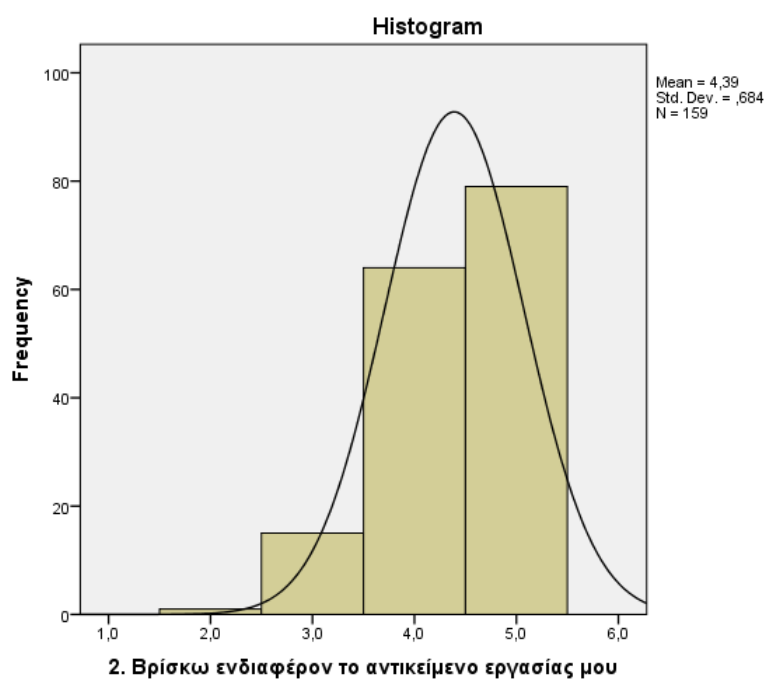
2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου

N	Valid	159
	Missing	0

Mean	4,390
Median	4,000
Mode	5,0
Std. Deviation	,6835
Minimum	2,0
Maximum	5,0

## 2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	,6	,6	,6
	3,0	15	9,4	9,4	10,1
	4,0	64	40,3	40,3	50,3
	5,0	79	49,7	49,7	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



## 3. Νιώθω ότι επιτελώ σημαντικό έργο εντός του εργασιακού πλαισίου

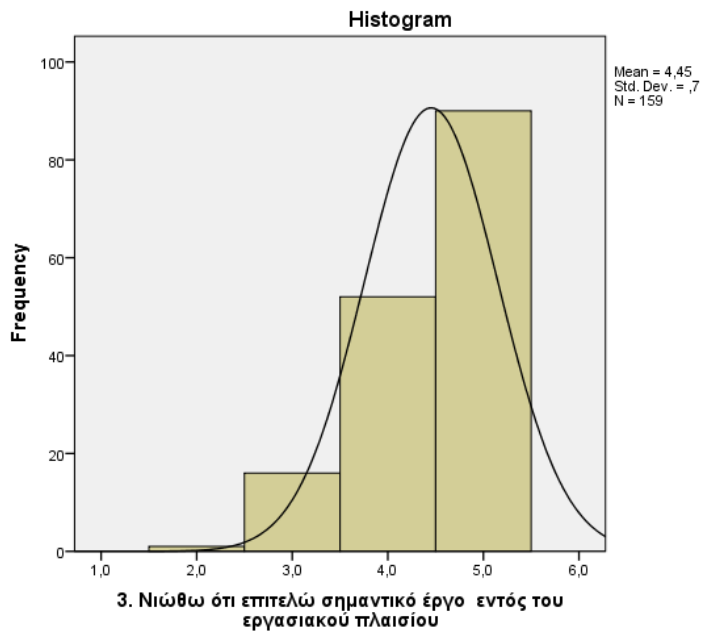
### Statistics

3. Νιώθω ότι επιτελώ σημαντικό  
έργο εντός του εργασιακού  
πλαισίου

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		4,453
Median		5,000
Mode		5,0
Std. Deviation		,6999
Minimum		2,0
Maximum		5,0

### 3. Νιώθω ότι επιτελώ σημαντικό έργο εντός του εργασιακού πλαισίου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	,6	,6	,6
	3,0	16	10,1	10,1	10,7
	4,0	52	32,7	32,7	43,4
	5,0	90	56,6	56,6	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



**1. Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου**

**Statistics**

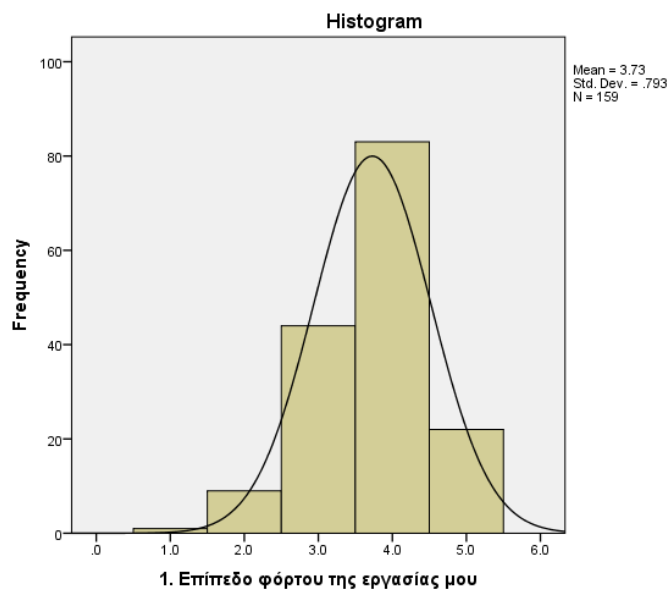
1. Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3.730
Median		4.000
Mode		4.0
Std. Deviation		.7931
Percentiles	25	3.000
	50	4.000
	75	4.000

**1. Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	καθόλου	1	.6	.6	.6
	λίγο	9	5.7	5.7	6.3
	αρκετά	44	27.7	27.7	34.0
	πολύ	83	52.2	52.2	86.2
	πάρα πολύ	22	13.8	13.8	100.0
	Total	159	100.0	100.0	



## 2. Το εργασιακό ωράριο

### Statistics

#### 2. Το εργασιακό ωράριο

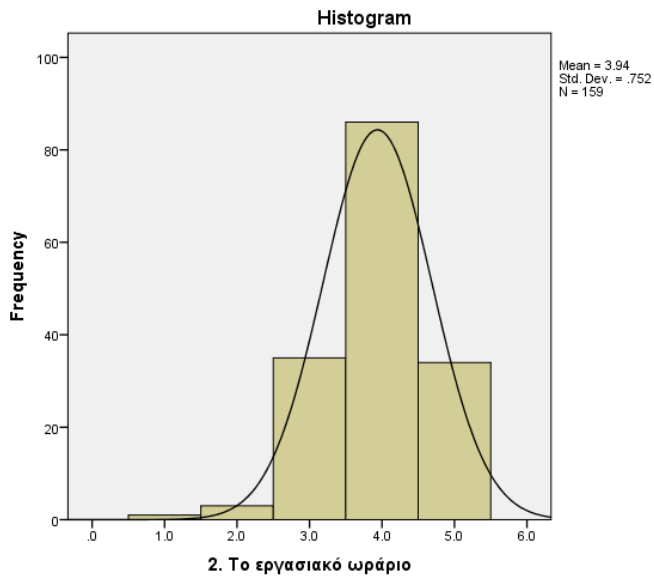
N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3.937
Median		4.000
Mode		4.0
Std. Deviation		.7521
Percentiles	25	4.000



50	4.000
75	4.000

## 2. Το εργασιακό ωράριο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid καθόλου	1	.6	.6	.6
λίγο	3	1.9	1.9	2.5
αρκετά	35	22.0	22.0	24.5
πολύ	86	54.1	54.1	78.6
πάρα πολύ	34	21.4	21.4	100.0
Total	159	100.0	100.0	



## 3. Την τοποθεσία της εργασίας μου

### Statistics

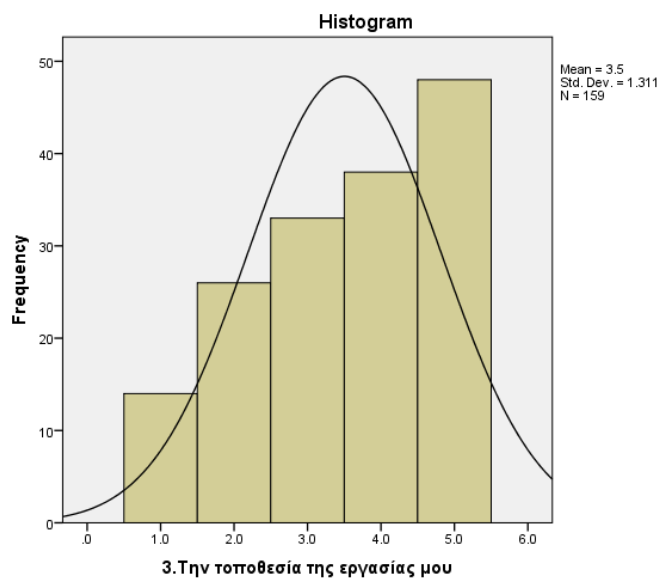
3. Την τοποθεσία της εργασίας μου

N	Valid	159
---	-------	-----

Mean	Missing	0
Median		3.503
Mode		4.000
Std. Deviation		5.0
Percentiles	25	1.3115
	50	2.000
	75	4.000

### 3. Την τοποθεσία της εργασίας μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	14	8.8	8.8	8.8
	λίγο	26	16.4	16.4	25.2
	αρκετά	33	20.8	20.8	45.9
	πολύ	38	23.9	23.9	69.8
	πάρα πολύ	48	30.2	30.2	100.0
	Total	159	100.0	100.0	



### 4. Τις δυνατότητες προαγωγής

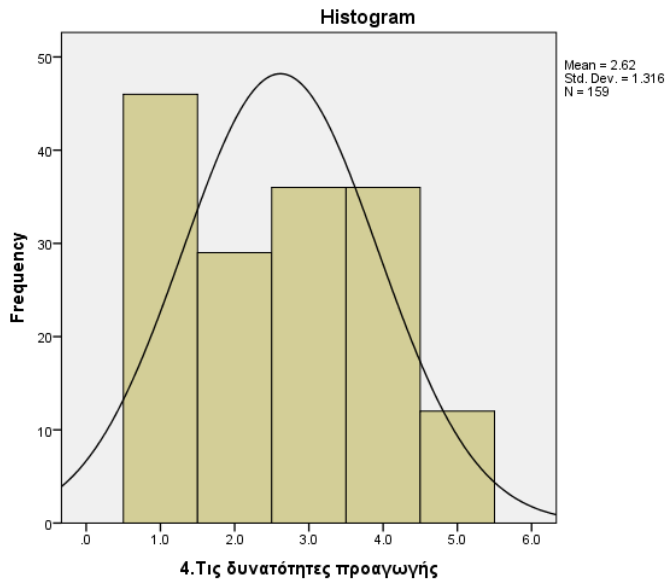
### Statistics

#### 4. Τις δυνατότητες προαγωγής

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		2.616
Median		3.000
Mode		1.0
Std. Deviation		1.3159
Percentiles	25	1.000
	50	3.000
	75	4.000

#### 4. Τις δυνατότητες προαγωγής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	46	28.9	28.9	28.9
	λίγο	29	18.2	18.2	47.2
	αρκετά	36	22.6	22.6	69.8
	πολύ	36	22.6	22.6	92.5
	πάρα πολύ	12	7.5	7.5	100.0
	Total	159	100.0	100.0	



**5. Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης**

**Statistics**

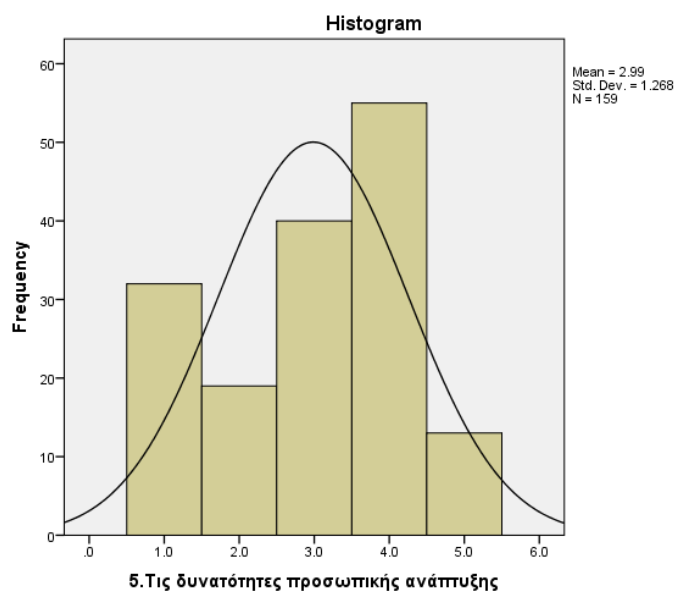
5. Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		2.987
Median		3.000
Mode		4.0
Std. Deviation		1.2678
Percentiles	25	2.000
	50	3.000
	75	4.000

**5. Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	καθόλου	32	20.1	20.1	20.1
	λίγο	19	11.9	11.9	32.1
	αρκετά	40	25.2	25.2	57.2
	πολύ	55	34.6	34.6	91.8
	πάρα πολύ	13	8.2	8.2	100.0
	Total	159	100.0	100.0	



## 6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους

### Statistics

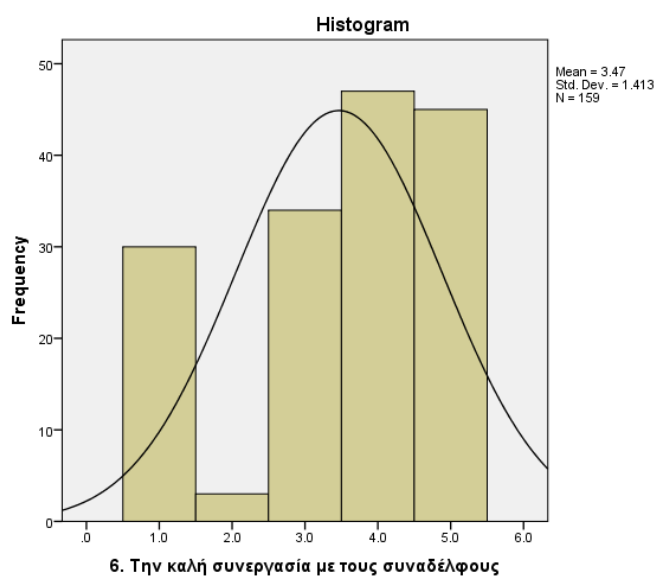
6. Την καλή συνεργασία με τους  
συναδέλφους

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3.465
Median		4.000
Mode		4.0
Std. Deviation		1.4132

Percentiles	25	3.000
	50	4.000
	75	5.000

### 6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	30	18.9	18.9	18.9
	λίγο	3	1.9	1.9	20.8
	αρκετά	34	21.4	21.4	42.1
	πολύ	47	29.6	29.6	71.7
	πάρα πολύ	45	28.3	28.3	100.0
	Total	159	100.0	100.0	



### 7. Την υποστήριξη από τους συναδέλφους

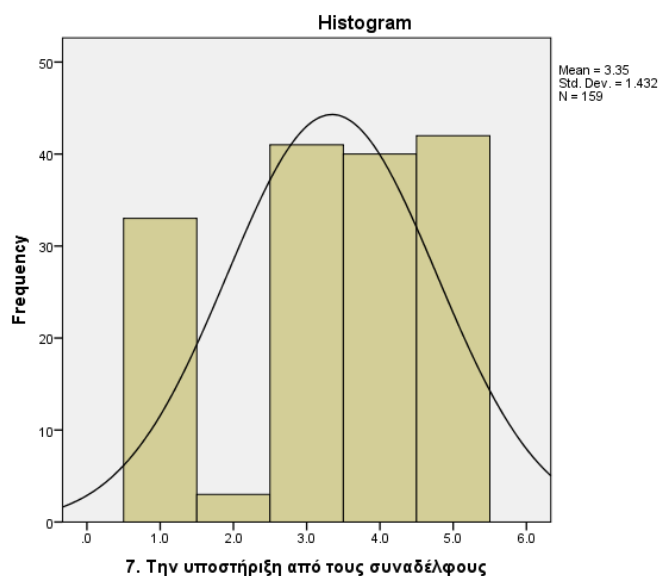
Statistics

7. Την υποστήριξη από τους  
συναδέλφους

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3.346
Median		4.000
Mode		5.0
Std. Deviation		1.4319
Percentiles	25	3.000
	50	4.000
	75	5.000

7. Την υποστήριξη από τους συναδέλφους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	33	20.8	20.8	20.8
	λίγο	3	1.9	1.9	22.6
	αρκετά	41	25.8	25.8	48.4
	πολύ	40	25.2	25.2	73.6
	πάρα πολύ	42	26.4	26.4	100.0
Total		159	100.0	100.0	



## 8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους

### Statistics

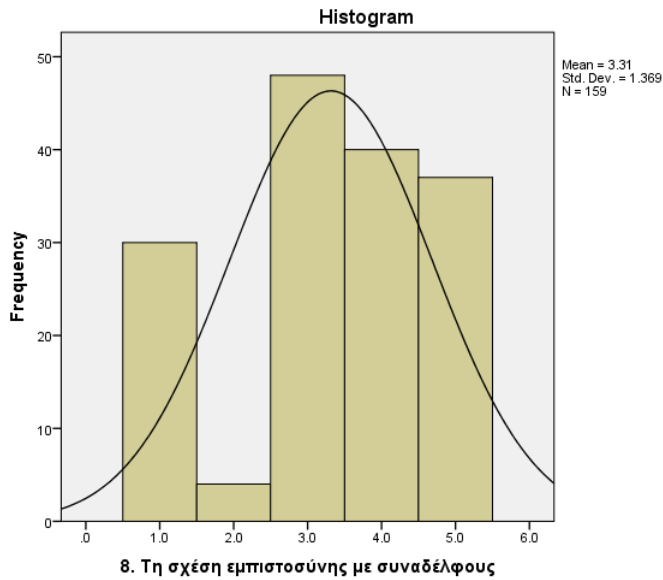
8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με  
συναδέλφους

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3.314
Median		3.000
Mode		3.0
Std. Deviation		1.3694
Percentiles	25	3.000
	50	3.000
	75	4.000

## 8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	30	18.9	18.9	18.9
	λίγο	4	2.5	2.5	21.4
	αρκετά	48	30.2	30.2	51.6
	πολύ	40	25.2	25.2	76.7
	πάρα πολύ	37	23.3	23.3	100.0
Total		159	100.0	100.0	





**9. Την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ συναδέλφων**

**Statistics**

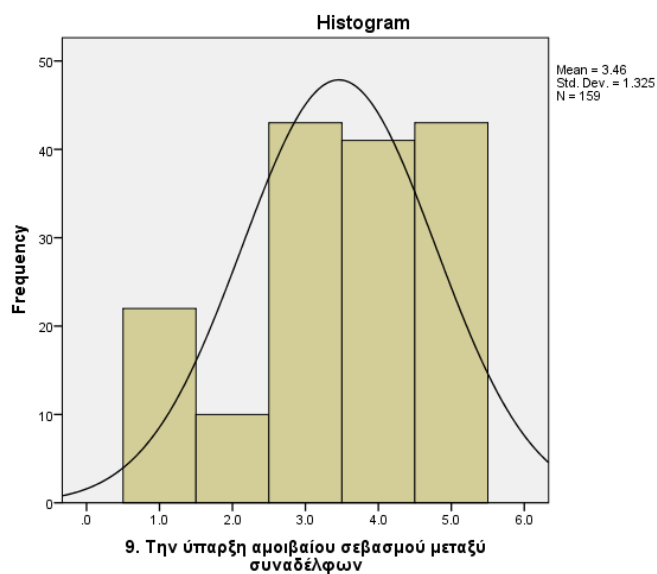
9. Την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού  
μεταξύ συναδέλφων

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3.459
Median		4.000
Mode		3.0 <sup>a</sup>
Std. Deviation		1.3252
Percentiles	25	3.000
	50	4.000
	75	5.000

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**9. Την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ συναδέλφων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	22	13.8	13.8	13.8
	λίγο	10	6.3	6.3	20.1
	αρκετά	43	27.0	27.0	47.2
	πολύ	41	25.8	25.8	73.0
	πάρα πολύ	43	27.0	27.0	100.0
	Total	159	100.0	100.0	



### 10. Την καθοδήγηση από τον διευθυντή

#### Statistics

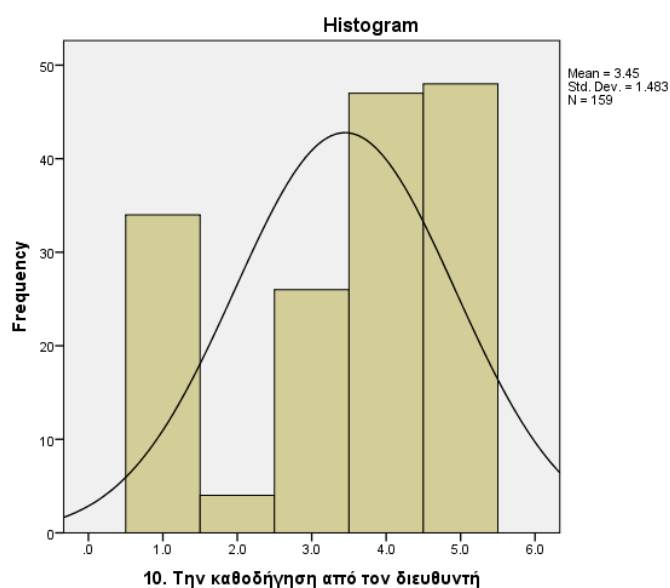
### 10. Την καθοδήγηση από τον διευθυντή

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3.447
Median		4.000
Mode		5.0
Std. Deviation		1.4826

Percentiles	25	3.000
	50	4.000
	75	5.000

### 10. Την καθοδήγηση από τον διευθυντή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	34	21.4	21.4	21.4
	λίγο	4	2.5	2.5	23.9
	αρκετά	26	16.4	16.4	40.3
	πολύ	47	29.6	29.6	69.8
	πάρα πολύ	48	30.2	30.2	100.0
	Total	159	100.0	100.0	



### 11. Την αναγνώριση από το διευθυντή της προσωπικής εργασίας

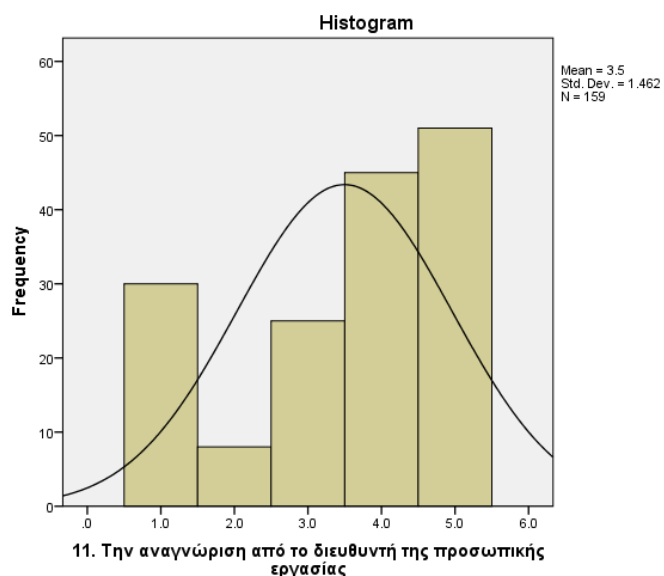
Statistics

11. Την αναγνώριση από το διευθυντή της προσωπικής εργασίας

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3.497
Median		4.000
Mode		5.0
Std. Deviation		1.4621
Percentiles	25	3.000
	50	4.000
	75	5.000

**11. Την αναγνώριση από το διευθυντή της προσωπικής εργασίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	30	18.9	18.9	18.9
	λίγο	8	5.0	5.0	23.9
	αρκετά	25	15.7	15.7	39.6
	πολύ	45	28.3	28.3	67.9
	πάρα πολύ	51	32.1	32.1	100.0
Total		159	100.0	100.0	



## 12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή

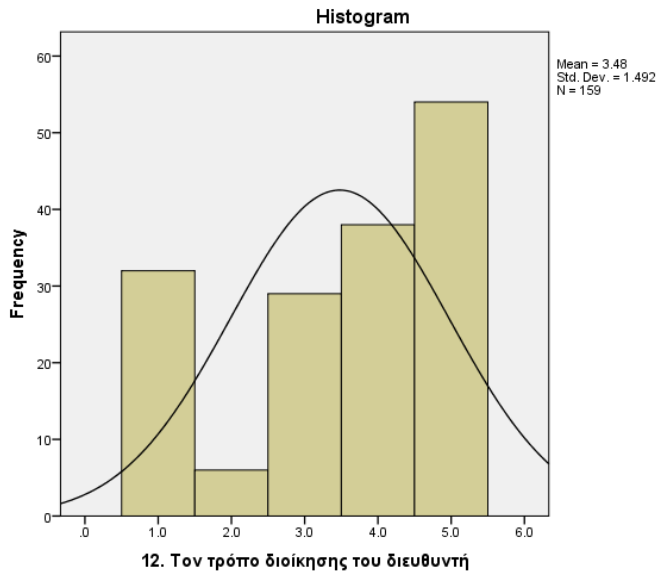
### Statistics

#### 12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3.478
Median		4.000
Mode		5.0
Std. Deviation		1.4919
Percentiles	25	3.000
	50	4.000
	75	5.000

#### 12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	32	20.1	20.1	20.1
	λίγο	6	3.8	3.8	23.9
	αρκετά	29	18.2	18.2	42.1
	πολύ	38	23.9	23.9	66.0
	πάρα πολύ	54	34.0	34.0	100.0
	Total		159	100.0	100.0



**13. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά την τάξη**

**Statistics**

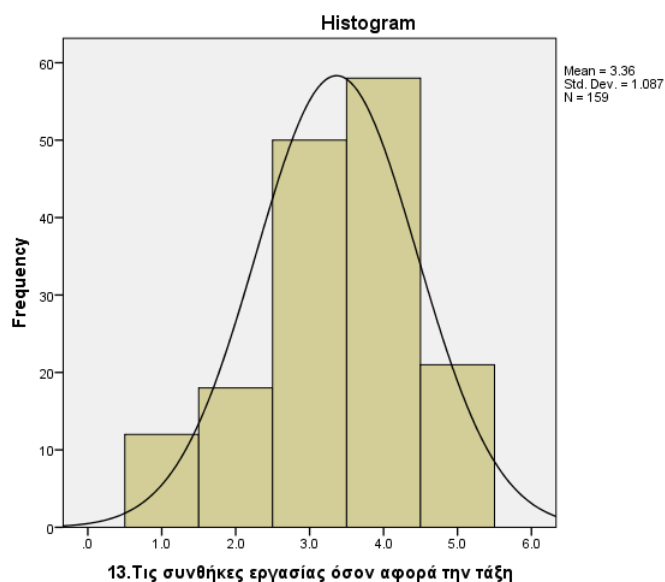
13. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά την τάξη

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3.365
Median		3.000
Mode		4.0
Std. Deviation		1.0875
Percentiles	25	3.000
	50	3.000
	75	4.000

**13. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά την τάξη**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	καθόλου	12	7.5	7.5	7.5
	λίγο	18	11.3	11.3	18.9
	αρκετά	50	31.4	31.4	50.3
	πολύ	58	36.5	36.5	86.8
	πάρα πολύ	21	13.2	13.2	100.0
	Total	159	100.0	100.0	



**14. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά τα γραφεία καθηγητών και τις γενικότερες υλικοτεχνικές υποδομές**

### Statistics

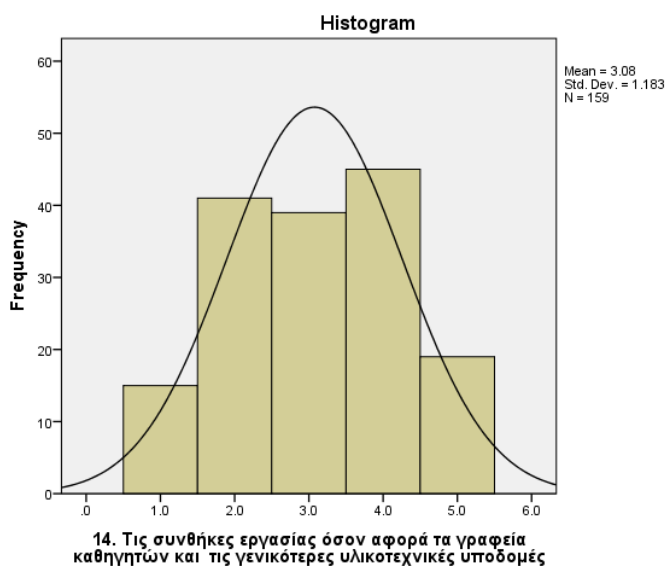
14. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά τα γραφεία καθηγητών και τις γενικότερες υλικοτεχνικές υποδομές

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3.075
Median		3.000
Mode		4.0

Std. Deviation		1.1829
Percentiles	25	2.000
	50	3.000
	75	4.000

**14. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά τα γραφεία καθηγητών και τις γενικότερες υλικοτεχνικές υποδομές**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid καθόλου	15	9.4	9.4	9.4
λίγο	41	25.8	25.8	35.2
αρκετά	39	24.5	24.5	59.7
πολύ	45	28.3	28.3	88.1
πάρα πολύ	19	11.9	11.9	100.0
Total	159	100.0	100.0	



**15. Την αμοιβή μου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου**



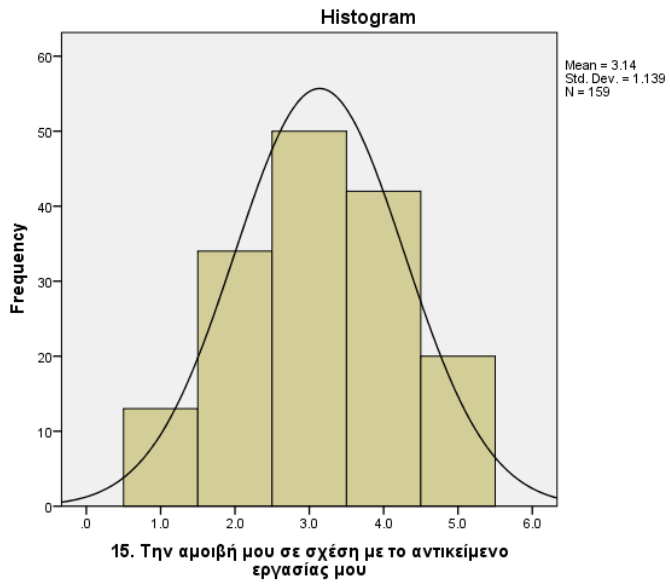
### Statistics

15. Την αμοιβή μου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3.138
Median		3.000
Mode		3.0
Std. Deviation		1.1389
Percentiles	25	2.000
	50	3.000
	75	4.000

### 15. Την αμοιβή μου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	13	8.2	8.2	8.2
	λίγο	34	21.4	21.4	29.6
	αρκετά	50	31.4	31.4	61.0
	πολύ	42	26.4	26.4	87.4
	πάρα πολύ	20	12.6	12.6	100.0
	Total	159	100.0	100.0	



### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 1. Η γνωστική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.996	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of 2. Η κοινωνικο-συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.499	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of 3. Το σχολείο παρέχει ευκαιρίες μάθησης σε μαθητές από χαμηλά κοινωνικο-οικονομικά στρώματα is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.362	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of 4. Το σχολείο είναι κατάλληλα διαμορφωμένο για την υποστήριξη μαθητών με ειδικές ανάγκες σε επίπεδο υποδομών και εποπτικών μέσων is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.050	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of 5. Οι τάξεις είναι κατάλληλα διαμορφωμένες, παρέχοντας ασφαλές περιβάλλον μάθησης is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.284	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of 6. Οι γονείς επισκέπτονται το σχολείο σε ώρες συνεργασίας των δασκάλων is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.953	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of 7. Διοργανώνονται εκπαιδευτικές εκδρομές (π.χ. σε μουσεία, πάρκο) is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.422	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of 8. Υπάρχει συμφωνία προσωπικών στόχων των δασκάλων και σχολικών στόχων is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.822	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of 9. Οι δάσκαλοι έχουν επίγνωση των στόχων του σχολικού οργανισμού is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.497	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of 10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.313	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of 11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.274	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of 12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συναδέλφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.482	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of 13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλων συναδέλφο is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.766	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of 14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.155	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of 15. Οι δάσκαλοι συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.397	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of 16. Οι δάσκαλοι υιοθετούν εναλλακτικούς τρόπους διδασκαλίας πέραν των παραδοσιακών μεθόδων is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.399	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of 17. Οι δάσκαλοι παρακινούν τους μαθητές να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία μάθησης is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.755	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of 18. Οι δάσκαλοι κάνουν το μάθημα ελκυστικό για τους μαθητές is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.782	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of 19. Αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των μαθητών για συμμετοχή στη διαδικασία μάθησης is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.648	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of 20. Είναι δεκτικοί ως προς την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.428	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of 21. Αντιμετωπίζουν θετικά την οποιαδήποτε αλλαγή(είτε σε επίπεδο διοίκησης ,είτε σε διδακτικό επίπεδο) is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.909	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of 22. Οι δάσκαλοι είναι ανοιχτοί ως προς την επικοινωνία με τους γονείς is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.128	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of 23. Οι δάσκαλοι συνεργάζονται με το Σύλλογο Γονέων is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.930	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
24	The distribution of 24. Οι δάσκαλοι παρευρίσκονται όλοι σε συλλόγους διδασκόντων (πλήν εξαιρέσεων για σοβαρούς λόγους) is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.757	Retain the null hypothesis.
25	The distribution of 25. Ο σύλλογος διδασκόντων διοργανώνει κοινές εξόδους για τα μέλη του is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.444	Retain the null hypothesis.
26	The distribution of 26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.025	Reject the null hypothesis.
27	The distribution of 27. Συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.052	Retain the null hypothesis.
28	The distribution of 28. Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.466	Retain the null hypothesis.
29	The distribution of 29. Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.191	Retain the null hypothesis.
30	The distribution of 30. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.035	Reject the null hypothesis.
31	The distribution of 31. Ενδιαφέρεται για την δημιουργία και διατήρηση ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.269	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
32	The distribution of 32.Επισκέπεται συχνά τις τάξεις is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.123	Retain the null hypothesis.
33	The distribution of 33.Φροντίζει για την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων (οικονομικών και υλικών) για τις ανάγκες του σχολείου is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.346	Retain the null hypothesis.
34	The distribution of 34.Εμπλέκει στην εκπαιδευτική διαδικασία εξωτερικούς φορείς (π.χ. κοινότητα) is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.231	Retain the null hypothesis.
35	The distribution of 35.Χρησιμοποιούνται μέθοδοι αυτοαξιολόγησης για τον εντοπισμό δυνατών και αδύναμων σημείων της από τους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.784	Retain the null hypothesis.
36	The distribution of 36.Η φοίτηση μαθητών που παρουσιάζουν προβλήματα ανάρμοστης συμπεριφοράς είναι συχνό φαινόμενο is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.640	Retain the null hypothesis.
37	The distribution of 37.Επικρατεί σχολική διαρροή (συχνή απουσία μαθητών) is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.985	Retain the null hypothesis.
38	The distribution of 38.Η σχολική θυμασποίηση (bullying) αποτελεί ουσιαστικό πρόβλημα is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.360	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
39	The distribution of 1.Υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι στο σχολείο μου, που πρέπει να υλοποιηθούν is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.302	Retain the null hypothesis.
40	The distribution of 2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.599	Retain the null hypothesis.
41	The distribution of 3. Νιώθω ότι επιτελώ σημαντικό έργο εντός του εργασιακού πλαισίου is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.928	Retain the null hypothesis.
42	The distribution of 1. Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.210	Retain the null hypothesis.
43	The distribution of 2. Το εργασιακό ωράριο is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.820	Retain the null hypothesis.
44	The distribution of 3.Την τοποθεσία της εργασίας μου is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.587	Retain the null hypothesis.
45	The distribution of 4.Τις δυνατότητες προαγωγής is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.616	Retain the null hypothesis.
46	The distribution of 5.Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.318	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.



### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
47	The distribution of 6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.412	Retain the null hypothesis.
48	The distribution of 7. Την υποστήριξη από τους συναδέλφους is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.927	Retain the null hypothesis.
49	The distribution of 8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.724	Retain the null hypothesis.
50	The distribution of 9. Την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ συναδέλφων is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.664	Retain the null hypothesis.
51	The distribution of 10. Την καθοδήγηση από τον διευθυντή is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.419	Retain the null hypothesis.
52	The distribution of 11. Την αναγνώριση από το διευθυντή της προσωπικής εργασίας is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.165	Retain the null hypothesis.
53	The distribution of 12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.281	Retain the null hypothesis.
54	The distribution of 13. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά την τάξη is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.593	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
55	The distribution of 14. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά τα γραφεία καθηγητών και τις γενικότερες υλικοτεχνικές υποδομές is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.533	Retain the null hypothesis.
56	The distribution of 15. Την αμοιβή μου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.659	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 1. Η γνωστική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of 2. Η κοινωνικο-συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of 3. Το σχολείο παρέχει ευκαιρίες μάθησης σε μαθητές από χαμηλά κοινωνικο-οικονομικά στρώματα is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.076	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of 4. Το σχολείο είναι κατάλληλα διαμορφωμένο για την υποστήριξη μαθητών με ειδικές ανάγκες σε επίπεδο υποδομών και εποπτικών μέσων is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.634	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of 5. Οι τάξεις είναι κατάλληλα διαμορφωμένες, παρέχοντας ασφαλές περιβάλλον μάθησης is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.026	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of 6. Οι γονείς επισκέπτονται το σχολείο σε ώρες συνεργασίας των δασκάλων is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of 7. Διοργανώνονται εκπαιδευτικές εκδρομές (π.χ. σε μουσεία, πάρκα) is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of 8. Υπάρχει συμφωνία προσωπικών στόχων των δασκάλων και σχολικών στόχων is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of 9. Οι δάσκαλοι έχουν επίγνωση των στόχων του σχολικού οργανισμού is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
10	The distribution of 10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.232	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of 11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.076	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of 12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συναδέλφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of 13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συναδέλφο is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.008	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of 14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.088	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of 15. Οι δάσκαλοι συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.008	Reject the null hypothesis.
16	The distribution of 16. Οι δάσκαλοι υιοθετούν εναλλακτικούς τρόπους διδασκαλίας πέραν των παραδοσιακών μεθόδων is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.004	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of 17. Οι δάσκαλοι παρακινούν τους μαθητές να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία μάθησης is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
18	The distribution of 18. Οι δάσκαλοι κάνουν το μάθημα ελκυστικό για τους μαθητές is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.028	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of 19. Αναγνωρίζουν τις προοπτικές των μαθητών για συμμετοχή στη διαδικασία μάθησης is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.011	Reject the null hypothesis.
20	The distribution of 20. Είναι δεκτικοί ως προς την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.004	Reject the null hypothesis.
21	The distribution of 21. Αντιμετωπίζουν θετικά την οποιαδήποτε αλλαγή(είτε σε επίπεδο διοίκησης ,είτε σε διδακτικό επίπεδο) is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.003	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of 22. Οι δάσκαλοι είναι ανοιχτοί ως προς την επικοινωνία με τους γονείς is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.110	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of 23. Οι δάσκαλοι συνεργάζονται με το Σύλλογο Γονέων is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
24	The distribution of 24. Οι δάσκαλοι παρευρίσκονται όλοι σε συλλόγους διδασκόντων (πλήρη εξαιρέσεων για σοβαρούς λόγους) is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.005	Reject the null hypothesis.
25	The distribution of 25. Ο σύλλογος διδασκόντων διοργανώνει κοινές εξόδους για τα μέλη του is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
26	The distribution of 26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφιστάμενους του is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
27	The distribution of 27.Συνεργάζεται τακτικά με τους υπισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
28	The distribution of 28.Παρακινεί τους υπισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
29	The distribution of 29.Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
30	The distribution of 30.Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.005	Reject the null hypothesis.
31	The distribution of 31.Ενδιαφέρεται για την δημιουργία και διατήρηση ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
32	The distribution of 32.Επισκέπτεται συχνά τις τάξεις is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
33	The distribution of 33.Φρονίζει για την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων (οικονομικών και υλικών) για τις ανάγκες του σχολείου is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.003	Reject the null hypothesis.
34	The distribution of 34.Εμπλέκει στην εκπαιδευτική διαδικασία εξωτερικούς φορείς (π.χ. κοινότητα) is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
35	The distribution of 35. Χρησιμοποιούνται μέθοδοι αυτοαξιολόγησης για τον εντοπισμό δυνατών και αδύναμων σημείων της από τους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
36	The distribution of 36. Η φοίτηση μαθητών που παρουσιάζουν προβλήματα ανάρμοστης συμπεριφοράς είναι συχνό φαινόμενο is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.926	Retain the null hypothesis.
37	The distribution of 37. Επικρατεί σχολική διαρροή (συχνή απουσία μαθητών) is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.056	Retain the null hypothesis.
38	The distribution of 38. Η σχολική θυματοποίηση (bullying) αποτελεί ουσιαστικό πρόβλημα is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.993	Retain the null hypothesis.
39	The distribution of 1. Υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι στο σχολείο μου, που πρέπει να υλοποιηθούν is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
40	The distribution of 2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.249	Retain the null hypothesis.
41	The distribution of 3. Νιώθω ότι επιτελώ σημαντικό έργο εντός του εργασιακού πλαισίου is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.335	Retain the null hypothesis.
42	The distribution of 1. Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.355	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
43	The distribution of 2. Το εργασιακό ωράριο is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.299	Retain the null hypothesis.
44	The distribution of 3. Την τοποθεσία της εργασίας μου is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.007	Reject the null hypothesis.
45	The distribution of 4. Τις δυνατότητες προαγωγής is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
46	The distribution of 5. Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.010	Reject the null hypothesis.
47	The distribution of 6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
48	The distribution of 7. Την υποστήριξη από τους συναδέλφους is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
49	The distribution of 8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
50	The distribution of 9. Την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ συναδέλφων is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
51	The distribution of 10. Την καθοδήγηση από τον διευθυντή is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
52	The distribution of 11. Την αναγνώριση από το διευθυντή της προσωπικής εργασίας is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
53	The distribution of 12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
54	The distribution of 13. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά την τάξη is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.003	Reject the null hypothesis.
55	The distribution of 14. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά τα γραφεία καθηγητών και τις γενικότερες υλικοτεχνικές υποδομές is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.011	Reject the null hypothesis.
56	The distribution of 15. Την αμοιβή μου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου is the same across categories of Ηλικία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.



### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 1. Η γνωστική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of 2. Η κοινωνικο-συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of 3. Το σχολείο παρέχει ευκαιρίες μάθησης σε μαθητές από χαμηλά κοινωνικο-οικονομικά στρώματα is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of 4. Το σχολείο είναι κατάλληλα διαμορφωμένο για την υποστήριξη μαθητών με ειδικές ανάγκες σε επίπεδο υποδομών και εποπτικών μέσων is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of 5. Οι τάξεις είναι κατάλληλα διαμορφωμένες, παρέχοντας ασφαλές περιβάλλον μάθησης is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.018	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of 6. Οι γονείς επισκέπτονται το σχολείο σε ώρες συνεργασίας των δασκάλων is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of 7. Διοργανώνονται εκπαιδευτικές εκδρομές (π.χ. σε μουσεία, πάρκα) is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of 8. Υπάρχει συμφωνία προσωπικών στόχων των δασκάλων και σχολικών στόχων is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of 9. Οι δάσκαλοι έχουν επίγνωση των στόχων του σχολικού οργανισμού is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of 10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of 11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of 12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συναδέλφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of 13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συναδέλφο is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of 14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of 15. Οι δάσκαλοι συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of 16. Οι δάσκαλοι υιοθετούν εναλλακτικούς τρόπους διδασκαλίας πέραν των παραδοσιακών μεθόδων is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of 17. Οι δάσκαλοι παρακινούν τους μαθητές να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία μάθησης is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of 18. Οι δάσκαλοι κάνουν το μάθημα ελκυστικό για τους μαθητές is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of 19. Αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των μαθητών για συμμετοχή στη διαδικασία μάθησης is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
20	The distribution of 20. Είναι δεκτικοί ως προς την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
21	The distribution of 21. Αντιμετωπίζουν θετικά την οποιαδήποτε αλλαγή(είτε σε επίπεδο διοίκησης ,είτε σε διδακτικό επίπεδο) is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of 22. Οι δάσκαλοι είναι ανοιχτοί ως προς την επικοινωνία με τους γονείς is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.134	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
23	The distribution of 23. Οι δάσκαλοι συνεργάζονται με το Σύλλογο Γονέων is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
24	The distribution of 24. Οι δάσκαλοι παρευρίσκονται όλοι σε συλλόγους διδασκόντων (πλήν εξαιρέσεων για σοβαρούς λόγους) is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.010	Reject the null hypothesis.
25	The distribution of 25. Ο σύλλογος διδασκόντων διοργανώνει κοινές εξόδους για τα μέλη του is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
26	The distribution of 26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφιστάμενους του is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
27	The distribution of 27. Συνεργάζεται τακτικά με τους υφιστάμενους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
28	The distribution of 28. Παρακινεί τους υφιστάμενους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
29	The distribution of 29. Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
30	The distribution of 30. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
31	The distribution of 31. Ενδιαφέρεται για την δημιουργία και διατήρηση ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
32	The distribution of 32. Επισκέπτεται συχνά τις τάξεις is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
33	The distribution of 33. Φρονίζει για την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων (οικονομικών και υλικών) για τις ανάγκες του σχολείου is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
34	The distribution of 34. Εμπλέκει στην εκπαιδευτική διαδικασία εξωτερικούς φορείς (π.χ. κοινότητα) is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
35	The distribution of 35. Χρησιμοποιούνται μέθοδοι αυτοαξιολόγησης για τον εντοπισμό δυνατών και αδύναμων σημείων της από τους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
36	The distribution of 36. Η φοίτηση μαθητών που παρουσιάζουν προβλήματα ανάρμοστης συμπεριφοράς είναι συχνό φαινόμενο is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.086	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
37	The distribution of 37.Επικρατεί σχολική διαρροή (συχνή απουσία μαθητών) is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
38	The distribution of 38.Η σχολική θυματοποίηση (bullying) αποτελεί ουσιαστικό πρόβλημα is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
39	The distribution of 1.Υπάρχουν ξεκάθαραι στόχοι στο σχολείο μου, που πρέπει να υλοποιηθούν is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
40	The distribution of 2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.069	Retain the null hypothesis.
41	The distribution of 3. Νιώθω ότι επιτελώ σημαντικό έργο εντός του εργασιακού πλαισίου is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
42	The distribution of 1. Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.012	Reject the null hypothesis.
43	The distribution of 2. Το εργασιακό ωράριο is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.077	Retain the null hypothesis.
44	The distribution of 3.Την τοποθεσία της εργασίας μου is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
45	The distribution of 4.Τις δυνατότητες προαγωγής is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
46	The distribution of 5. Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
47	The distribution of 6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
48	The distribution of 7. Την υποστήριξη από τους συναδέλφους is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
49	The distribution of 8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
50	The distribution of 9. Την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ συναδέλφων is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
51	The distribution of 10. Την καθοδήγηση από τον διευθυντή is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
52	The distribution of 11. Την αναγνώριση από το διευθυντή της προσωπικής εργασίας is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
53	The distribution of 12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
54	The distribution of 13. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά την τάξη is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
55	The distribution of 14. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά τα γραφεία καθηγητών και τις γενικότερες υλικοτεχνικές υποδομές is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
56	The distribution of 15. Την αμοιβή μου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου is the same across categories of Επίπεδο εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.



### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 1. Η γνωστική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of 2. Η κοινωνικο-συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of 3. Το σχολείο παρέχει ευκαιρίες μάθησης σε μαθητές από χαμηλά κοινωνικο-οικονομικά στρώματα is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.236	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of 4. Το σχολείο είναι κατάλληλα διαμορφωμένο για την υποστήριξη μαθητών με ειδικές ανάγκες σε επίπεδο υποδομών και εμποτικών μέσων is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.625	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of 5. Οι τάξεις είναι κατάλληλα διαμορφωμένες, παρέχοντας ασφαλές περιβάλλον μάθησης is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.047	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of 6. Οι γονείς επισκέπτονται το σχολείο σε ώρες συνεργασίας των δασκάλων is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of 7. Διοργανώνονται εκπαιδευτικές εκδρομές (π.χ. σε μουσεία, πάρκα) is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of 8. Υπάρχει συμφωνία προσωπικών στόχων των δασκάλων και σχολικών στόχων is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.002	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of 9. Οι δάσκαλοι έχουν επίγνωση των στόχων του σχολικού οργανισμού is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.002	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of 10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.051	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of 11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.017	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of 12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συναδέλφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.002	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of 13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συναδέλφο is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.015	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of 14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.177	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of 15. Οι δάσκαλοι συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.029	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of 16. Οι δάσκαλοι υιοθετούν εναλλακτικούς τρόπους διδασκαλίας πέραν των παραδοσιακών μεθόδων is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.040	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of 17. Οι δάσκαλοι παρακινούν τους μαθητές να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία μάθησης is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.010	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of 18. Οι δάσκαλοι κάνουν το μάθημα ελκυστικό για τους μαθητές is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.071	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of 19. Αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των μαθητών για συμμετοχή στη διαδικασία μάθησης is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.021	Reject the null hypothesis.
20	The distribution of 20. Είναι δεκτικοί ως προς την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.056	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of 21. Αντιμετωπίζουν θετικά την οποιαδήποτε αλλαγή(είτε σε επίπεδο διοίκησης ,είτε σε διδακτικό επίπεδο) is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.095	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of 22. Οι δάσκαλοι είναι ανοιχτοί ως προς την επικοινωνία με τους γονείς is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.461	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
23	The distribution of 23. Οι δάσκαλοι συνεργάζονται με το Σύλλογο Γονέων is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
24	The distribution of 24. Οι δάσκαλοι παρευρίσκονται όλοι σε συλλόγους διδασκόντων (πλην εξαιρέσεων για σοβαρούς λόγους) is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.
25	The distribution of 25. Ο σύλλογος διδασκόντων διοργανώνει κοινές εξόδους για τα μέλη του is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.024	Reject the null hypothesis.
26	The distribution of 26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.002	Reject the null hypothesis.
27	The distribution of 27. Συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.003	Reject the null hypothesis.
28	The distribution of 28. Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.
29	The distribution of 29. Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.007	Reject the null hypothesis.
30	The distribution of 30. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.013	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
31	The distribution of 31.Ενδιαφέρεται για την δημιουργία και διατήρηση ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
32	The distribution of 32.Επισκέπτεται συχνά τις τάξεις is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.003	Reject the null hypothesis.
33	The distribution of 33.Φροντίζει για την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων (οικονομικών και υλικών) για τις ανάγκες του σχολείου is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.007	Reject the null hypothesis.
34	The distribution of 34.Εμπλέκει στη εξωτερικούς φορείς (π.χ. κοινότητα) εκπαιδευτική διαδικασία is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.015	Reject the null hypothesis.
35	The distribution of 35. Χρησιμοποιούνται μέθοδοι αυτοαξιολόγησης για τον εντοπισμό δυνατών και αδύναμων σημείων της από τους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.009	Reject the null hypothesis.
36	The distribution of 36.Η φοίτηση μαθητών που παρουσιάζουν προβλήματα ανάρμοστης συμπεριφοράς είναι συχνό φαινόμενο is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.053	Retain the null hypothesis.
37	The distribution of 37.Επικρατεί σχολική διαρροή (συχνή απουσία μαθητών) is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.080	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
38	The distribution of 38. Η σχολική θυματοποίηση (bullying) αποτελεί ουσιαστικό πρόβλημα is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.433	Retain the null hypothesis.
39	The distribution of 1. Υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι στο σχολείο μου, που πρέπει να υλοποιηθούν is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
40	The distribution of 2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.648	Retain the null hypothesis.
41	The distribution of 3. Νιώθω ότι επιτελώ σημαντικό έργο εντός του εργασιακού πλαισίου is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.757	Retain the null hypothesis.
42	The distribution of 1. Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.471	Retain the null hypothesis.
43	The distribution of 2. Το εργασιακό ωράριο is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.567	Retain the null hypothesis.
44	The distribution of 3. Την τοποθεσία της εργασίας μου is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.005	Reject the null hypothesis.
45	The distribution of 4. Τις δυνατότητες προαγωγής is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.002	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
46	The distribution of 5. Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.011	Reject the null hypothesis.
47	The distribution of 6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.003	Reject the null hypothesis.
48	The distribution of 7. Την υποστήριξη από τους συναδέλφους is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.010	Reject the null hypothesis.
49	The distribution of 8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.017	Reject the null hypothesis.
50	The distribution of 9. Την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ συναδέλφων is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.003	Reject the null hypothesis.
51	The distribution of 10. Την καθοδήγηση από τον διευθυντή is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
52	The distribution of 11. Την αναγνώριση από το διευθυντή της προσωπικής εργασίας is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.
53	The distribution of 12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
54	The distribution of 13. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά την τάξη is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.003	Reject the null hypothesis.
55	The distribution of 14. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά τα γραφεία κατηγοριών και τις γενικότερες υλικοτεχνικές υποδομές is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.100	Retain the null hypothesis.
56	The distribution of 15. Την αμοιβή μου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου is the same across categories of Σχέση εργασίας.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.



### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 1. Η γνωστική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of 2. Η κοινωνικο-συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of 3. Το σχολείο παρέχει ευκαιρίες μάθησης σε μαθητές από χαμηλά κοινωνικο-οικονομικά στρώματα is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of 4. Το σχολείο είναι κατάλληλα διαμορφωμένο για την υποστήριξη μαθητών με ειδικές ανάγκες σε επίπεδο υποδομών και εποπτικών μέσων is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of 5. Οι τάξεις είναι κατάλληλα διαμορφωμένες, παρέχοντας ασφαλές περιβάλλον μάθησης is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.323	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of 6. Οι γονείς επισκέπτονται το σχολείο σε ώρες συνεργασίας των δασκάλων is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of 7. Διοργανώνονται εκπαιδευτικές εκδρομές (π.χ. σε μουσεία, πάρκο) is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of 8. Υπάρχει συμφωνία προσωπικών στόχων των δασκάλων και σχολικών στόχων is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of 9. Οι δάσκαλοι έχουν επίγνωση των στόχων του σχολικού οργανισμού is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of 10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of 11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of 12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συναδέλφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of 13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συναδέλφο is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of 14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of 15. Οι δάσκαλοι συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of 16. Οι δάσκαλοι υιοθετούν εναλλακτικούς τρόπους διδασκαλίας πέραν των παραδοσιακών μεθόδων is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of 17. Οι δάσκαλοι παρακινούν τους μαθητές να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία μάθησης is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of 18. Οι δάσκαλοι κάνουν το μάθημα ελκυστικό για τους μαθητές is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of 19. Αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των μαθητών για συμμετοχή στη διαδικασία μάθησης is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
20	The distribution of 20. Είναι δεκτικοί ως προς την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
21	The distribution of 21. Αντιμετωπίζουν θετικά την οποιαδήποτε αλλαγή(είτε σε επίπεδο διοίκησης ,είτε σε διδακτικό επίπεδο) is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of 22. Οι δάσκαλοι είναι ανοιχτοί ως προς την επικοινωνία με τους γονείς is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.842	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of 23. Οι δάσκαλοι συνεργάζονται με το Σύλλογο Γονέων is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
24	The distribution of 24. Οι δάσκαλοι παρευρίσκονται όλοι σε συλλόγους διδασκόντων (πλήν εξαιρέσεων για σοβαρούς λόγους) is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.143	Retain the null hypothesis.
25	The distribution of 25. Ο σύλλογος διδασκόντων διοργανώνει κοινές εξόδους για τα μέλη του is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
26	The distribution of 26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
27	The distribution of 27. Συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
28	The distribution of 28. Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
29	The distribution of 29. Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
30	The distribution of 30. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
31	The distribution of 31. Ενδιαφέρεται για την δημιουργία και διατήρηση ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
32	The distribution of 32.Επισκέπεται συχνά τις τάξεις is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
33	The distribution of 33.Φρονίζει για την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων (οικονομικών και υλικών) για τις ανάγκες του σχολείου is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
34	The distribution of 34.Εμπλέκει στην εκπαιδευτική διαδικασία εξωτερικούς φορείς (π.χ. κοινότητα) is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
35	The distribution of 35.Χρησιμοποιούνται μέθοδοι αυτοαξιολόγησης για τον εντοπισμό δυνατών και αδύναμων σημείων της από τους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.011	Reject the null hypothesis.
36	The distribution of 36.Η φοίτηση μαθητών που παρουσιάζουν προβλήματα ανάρμοστης συμπεριφοράς είναι συχνό φαινόμενο is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.319	Retain the null hypothesis.
37	The distribution of 37.Επικρατεί σχολική διαρροή (συχνή απουσία μαθητών) is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.007	Reject the null hypothesis.
38	The distribution of 38.Η σχολική θυματοποίηση (bullying) αποτελεί ουσιαστικό πρόβλημα is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.020	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
39	The distribution of 1.Υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι στο σχολείο μου, που πρέπει να υλοποιηθούν is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
40	The distribution of 2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.316	Retain the null hypothesis.
41	The distribution of 3. Νιώθω ότι επιτελώ σημαντικό έργο εντός του εργασιακού πλαισίου is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.792	Retain the null hypothesis.
42	The distribution of 1. Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.703	Retain the null hypothesis.
43	The distribution of 2. Το εργασιακό ωράριο is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.495	Retain the null hypothesis.
44	The distribution of 3.Την τοποθεσία της εργασίας μου is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
45	The distribution of 4.Τις δυνατότητες προαγωγής is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
46	The distribution of 5.Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
47	The distribution of 6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
48	The distribution of 7. Την υποστήριξη από τους συναδέλφους is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
49	The distribution of 8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
50	The distribution of 9. Την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ συναδέλφων is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
51	The distribution of 10. Την καθοδήγηση από τον διευθυντή is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
52	The distribution of 11. Την αναγνώριση από το διευθυντή της προσωπικής εργασίας is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
53	The distribution of 12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
54	The distribution of 13. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά την τάξη is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
55	The distribution of 14. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά τα γραφεία καθηγητών και τις γενικότερες υλικοτεχνικές υποδομές is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
56	The distribution of 15. Την αμοιβή μου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου is the same across categories of Περιοχή σχολείου.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.151	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 1. Η γνώσική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας is the same across categories of Έτη προϋπηρέσιας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of 2. Η κοινωνικο-συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας is the same across categories of Έτη προϋπηρέσιας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of 3. Το σχολείο παρέχει ευκαιρίες μάθησης σε μαθητές από χαμηλά κοινωνικο-οικονομικά στρώματα is the same across categories of Έτη προϋπηρέσιας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.019	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of 4. Το σχολείο είναι κατάλληλα διαμορφωμένο για την υποστήριξη μαθητών με ειδικές ανάγκες σε επίπεδο υποδομών και εποπτικών μέσων is the same across categories of Έτη προϋπηρέσιας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.326	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of 5. Οι τάξεις είναι κατάλληλα διαμορφωμένες, παρέχοντας ασφαλές περιβάλλον μάθησης is the same across categories of Έτη προϋπηρέσιας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.051	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of 6. Οι γονείς επισκέπτονται το σχολείο σε ώρες συνεργασίας των δασκάλων is the same across categories of Έτη προϋπηρέσιας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of 7. Διοργανώνονται εκπαιδευτικές εκδρομές (π.χ. σε μουσεία, πάρκα) is the same across categories of Έτη προϋπηρέσιας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of 8. Υπάρχει συμφωνία προσωπικών στόχων των δασκάλων και σχολικών στόχων is the same across categories of Έτη προϋπηρέσιας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.



### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of 9. Οι δάσκαλοι έχουν επίγνωση των στόχων του σχολικού οργανισμού is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of 10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of 11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of 12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συναδέλφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of 13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συναδέλφο is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of 14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.033	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of 15. Οι δάσκαλοι συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of 16. Οι δάσκαλοι υιοθετούν εναλλακτικούς τρόπους διδασκαλίας πέραν των παραδοσιακών μεθόδων is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of 17. Οι δάσκαλοι παρακινούν τους μαθητές να εμπλέκουν ενεργά στη διαδικασία μάθησης is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of 18. Οι δάσκαλοι κάνουν το μάθημα ελκυστικό για τους μαθητές is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.004	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of 19. Αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των μαθητών για συμμετοχή στη διαδικασία μάθησης is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
20	The distribution of 20. Είναι δεκτικοί ως προς την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
21	The distribution of 21. Αντιμετωπίζουν θετικά την οποιαδήποτε αλλαγή(είτε σε επίπεδο διοίκησης ,είτε σε διδακτικό επίπεδο) is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of 22. Οι δάσκαλοι είναι ανοιχτοί ως προς την επικοινωνία με τους γονείς is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.300	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
23	The distribution of 23. Οι δάσκαλοι συνεργάζονται με το Σύλλογο Γονέων is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
24	The distribution of 24. Οι δάσκαλοι παρευρίσκονται όλοι σε συλλόγους διδασκόντων (πλήν εξαιρέσεων για σοβαρούς λόγους) is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
25	The distribution of 25. Ο σύλλογος διδασκόντων διοργανώνει κοινές εξόδους για τα μέλη του is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
26	The distribution of 26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υφισταμένους του is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
27	The distribution of 27. Συνεργάζεται τακτικά με τους υφισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
28	The distribution of 28. Παρακινεί τους υφισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
29	The distribution of 29. Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
30	The distribution of 30. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
31	The distribution of 31. Ενδιαφέρεται για την δημιουργία και διατήρηση ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
32	The distribution of 32. Επισκέπτεται συχνά τις τάξεις is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
33	The distribution of 33. Φρονίζει για την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων (οικονομικών και υλικών) για τις ανάγκες του σχολείου is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
34	The distribution of 34. Εμπλέκει στην εκπαιδευτική διαδικασία εξωτερικούς φορείς (π.χ. κοινότητα) is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
35	The distribution of 35. Χρησιμοποιούνται μέθοδοι αυτοαξιολόγησης για τον εντοπισμό δυνατών και αδύναμων σημείων της από τους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
36	The distribution of 36. Η φοίτηση μαθητών που παρουσιάζουν προβλήματα ανάρμωσης συμπεριφοράς είναι συχνό φαινόμενο is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.260	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
37	The distribution of 37.Επικρατεί σχολική διαρροή (συχνή απουσία μαθητών) is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.030	Reject the null hypothesis.
38	The distribution of 38.Η σχολική θυματοποίηση (bullying) αποτελεί ουσιαστικό πρόβλημα is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.460	Retain the null hypothesis.
39	The distribution of 1.Υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι στο σχολείο μου, που πρέπει να υλοποιηθούν is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
40	The distribution of 2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.102	Retain the null hypothesis.
41	The distribution of 3. Νιώθω ότι επιτελώ σημαντικό έργο εντός του εργασιακού πλαισίου is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.277	Retain the null hypothesis.
42	The distribution of 1. Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.061	Retain the null hypothesis.
43	The distribution of 2. Το εργασιακό ωράριο is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.164	Retain the null hypothesis.
44	The distribution of 3.Την τοποθεσία της εργασίας μου is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
45	The distribution of 4. Τις δυνατότητες προαγωγής is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
46	The distribution of 5. Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
47	The distribution of 6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
48	The distribution of 7. Την υποστήριξη από τους συναδέλφους is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
49	The distribution of 8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
50	The distribution of 9. Την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ συναδέλφων is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
51	The distribution of 10. Την καθοδήγηση από τον διευθυντή is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
52	The distribution of 11. Την αναγνώριση από το διευθυντή της προσωπικής εργασίας is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
53	The distribution of 12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
54	The distribution of 13. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά την τάξη is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
55	The distribution of 14. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά τα γραφεία καθηγητών και τις γενικότερες υλικοτεχνικές υποδομές is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.008	Reject the null hypothesis.
56	The distribution of 15. Την αμοιβή μου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου is the same across categories of Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 1. Η γνωστική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of 2. Η κοινωνικο-συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της σχολικής μονάδας is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of 3. Το σχολείο παρέχει ευκαιρίες μάθησης σε μαθητές από χαμηλά κοινωνικο-οικονομικά στρώματα is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.024	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of 4. Το σχολείο είναι κατάλληλα διαμορφωμένο για την υποστήριξη μαθητών με ειδικές ανάγκες σε επίπεδο υποδομών και εμποτικών μέσων is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.464	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of 5. Οι τάξεις είναι κατάλληλα διαμορφωμένες, παρέχοντας ασφαλές περιβάλλον μάθησης is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.152	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of 6. Οι γονείς επισκέπτονται το σχολείο σε ώρες συνεργασίας των δασκάλων is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of 7. Διοργανώνονται εκπαιδευτικές εκδρομές (π.χ. σε μουσεία, πάρκα) is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of 8. Υπάρχει συμφωνία προσωπικών στόχων των δασκάλων και σχολικών στόχων is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.



### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of 9. Οι δάσκαλοι έχουν επίγνωση των στόχων του σχολικού οργανισμού is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of 10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για τη διαμόρφωση διδακτικού πλάνου μαθήματος is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.004	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of 11. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ δασκάλων για την εκπόνηση διαθεματικών προγραμμάτων is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of 12. Υπάρχει σεβασμός στην ατομικότητα συναδέλφου, χωρίς να εμπλέκονται άλλοι συναδέλφοι στην εργασία του, αν δεν τους ζητηθεί is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.008	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of 13. Σε περίπτωση σοβαρών ζητημάτων οι δάσκαλοι παρέχουν συμβουλές/βοήθεια προς άλλον συναδέλφο is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of 14. Ζητούν οι ίδιοι βοήθεια από συναδέλφους σε κρίσιμες καταστάσεις is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of 15. Οι δάσκαλοι συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of 16. Οι δάσκαλοι υιοθετούν εναλλακτικούς τρόπους διδασκαλίας πέραν των παραδοσιακών μεθόδων is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of 17. Οι δάσκαλοι παρακινούν τους μαθητές να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία μάθησης is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent Samples Mann-Whitney U Test	.002	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of 18. Οι δάσκαλοι κάνουν το μάθημα ελκυστικό για τους μαθητές is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of 19. Αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των μαθητών για συμμετοχή στη διαδικασία μάθησης is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent Samples Mann-Whitney U Test	.028	Reject the null hypothesis.
20	The distribution of 20. Είναι δεκτικοί ως προς την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent Samples Mann-Whitney U Test	.012	Reject the null hypothesis.
21	The distribution of 21. Αντιμετωπίζουν θετικά την οποιαδήποτε αλλαγή(είτε σε επίπεδο διοίκησης ,είτε σε διδακτικό επίπεδο) is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of 22. Οι δάσκαλοι είναι ανοιχτοί ως προς την επικοινωνία με τους γονείς is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent Samples Mann-Whitney U Test	.071	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
23	The distribution of 23. Οι δάσκαλοι συνεργάζονται με το Σύλλογο Γονέων is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
24	The distribution of 24. Οι δάσκαλοι παρευρίσκονται όλοι σε συλλόγους διδασκόντων (πλήρη εξαιρέσεων για σοβαρούς λόγους) is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.056	Retain the null hypothesis.
25	The distribution of 25. Ο σύλλογος διδασκόντων διοργανώνει κοινές εξόδους για τα μέλη του is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
26	The distribution of 26. Παρέχει συμβουλές και οδηγίες προς τους υπισταμένους του is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
27	The distribution of 27. Συνεργάζεται τακτικά με τους υπισταμένους σε θέματα που άπτονται εκπαιδευτικών ζητημάτων is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
28	The distribution of 28. Παρακινεί τους υπισταμένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.003	Reject the null hypothesis.
29	The distribution of 29. Τους δίνει ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.004	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
30	The distribution of 30. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε νεοεισερχόμενα μέλη is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.
31	The distribution of 31. Ενδιαφέρεται για την δημιουργία και διατήρηση ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.
32	The distribution of 32. Επισκέπτεται συχνά τις τάξεις is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.003	Reject the null hypothesis.
33	The distribution of 33. Φροντίζει για την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων (οικονομικών και υλικών) για τις ανάγκες του σχολείου is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
34	The distribution of 34. Εμπλέκει στην εκπαιδευτική διαδικασία εξωτερικούς φορείς (π.χ. κοινότητα) is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
35	The distribution of 35. Χρησιμοποιούνται μέθοδοι αυτοαξιολόγησης για τον εντοπισμό δυνατών και αδύναμων σημείων της από τους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.076	Retain the null hypothesis.
36	The distribution of 36. Η φοίτηση μαθητών που παρουσιάζουν προβλήματα ανάγνωσης συμπεριφοράς είναι συχνό φαινόμενο is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.220	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
37	The distribution of 37.Επικρατεί σχολική διαρροή (συχνή απουσία μαθητών) is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.636	Retain the null hypothesis.
38	The distribution of 38.Η σχολική θυματοποίηση (bullying) αποτελεί ουσιαστικό πρόβλημα is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.033	Reject the null hypothesis.
39	The distribution of 1.Υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι στο σχολείο μου, που πρέπει να υλοποιηθούν is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
40	The distribution of 2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.505	Retain the null hypothesis.
41	The distribution of 3. Νιώθω ότι επιτελώ σημαντικό έργο, εντός του εργασιακού πλαισίου is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.541	Retain the null hypothesis.
42	The distribution of 1. Επίπεδο φόρτου της εργασίας μου is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.728	Retain the null hypothesis.
43	The distribution of 2. Το εργασιακό ωράριο is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.650	Retain the null hypothesis.
44	The distribution of 3. Την τοποθεσία της εργασίας μου is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
45	The distribution of 4. Τις δυνατότητες προαγωγής is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.003	Reject the null hypothesis.
46	The distribution of 5. Τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.
47	The distribution of 6. Την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
48	The distribution of 7. Την υποστήριξη από τους συναδέλφους is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
49	The distribution of 8. Τη σχέση εμπιστοσύνης με συναδέλφους is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.
50	The distribution of 9. Την ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ συναδέλφων is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
51	The distribution of 10. Την καθοδήγηση από τον διευθυντή is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
52	The distribution of 11. Την αναγνώριση από το διευθυντή της προσωπικής εργασίας is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
53	The distribution of 12. Τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
54	The distribution of 13. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά την τάξη is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.065	Retain the null hypothesis.
55	The distribution of 14. Τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά τα γραφεία κατηγοριών και τις γενικότερες υλικοτεχνικές υποδομές is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.038	Reject the null hypothesis.
56	The distribution of 15. Την αμοιβή μου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου is the same across categories of Φύλο του διευθυντή μου.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Correlations

			8. Υπάρχει συμφωνία προσωπικών στόχων των δασκάλων και σχολικών στόχων	2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου
Spearman's rho	8. Υπάρχει συμφωνία προσωπικών στόχων των δασκάλων και σχολικών στόχων	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 159	,216** ,006 159
	2. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας μου	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,216** ,006 159	1,000 . 159

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

