



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ –

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Διπλωματική Εργασία

Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Πειραιά, αναφορικά με τη συμβολή του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου

του

Μάρκου Πονηρού

Επιβλέπων καθηγητής: Σαΐτης Χρίστος Ομότιμος Καθηγητής

Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης Εθνικού και

Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Εξεταστές:

1. **Ιορδανίδης Γιώργος**, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης Φλώρινας

2. **Τσακιρίδου Ελένη**, Καθηγήτρια Εφαρμοσμένης Στατιστικής & Εκπαιδευτικής Έρευνας στο Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

Φλώρινα, Οκτώβριος 2017

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία προσπαθεί να συμπληρώσει ένα κενό. Προσπαθεί να εκφράσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών για το τι θεωρείται Αποτελεσματικός Διευθυντής στην Α΄ Εκπαιδευτική Περιφέρεια Πειραιά. Στο όλο το εγχείρημα συνέβαλαν αποφασιστικά οι εκπαιδευτικοί της συγκεκριμένης περιφέρειας που δέχθηκαν να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγιο και γι' αυτό τους ευχαριστώ πολύ.

Θέλω επίσης από καρδιάς να ευχαριστήσω:

- Τον επόπτη της Διπλωματικής μου εργασίας κο Σαΐτη Χρίστο, ο οποίος ήταν δίπλα μου από την πρώτη στιγμή της ενασχόλησής μου με την εργασία. Στάθηκε κοντά μου, με ενθάρρυνε, με παρότρυνε και με βοήθησε ουσιαστικά. Θεωρώ εξαιρετική τιμή που ο παλαιότερος, πολυγραφότατος (ο «γκουρού», θα τολμούσα να πω σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης) δέχθηκε να εποπτεύσει την εργασία μου.
- Τον υπεύθυνο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος και μέλος της τριμελούς επιτροπής της διπλωματικής μου εργασίας κο Ιορδανίδη Γεώργιο (Ο ΔΑΣΚΑΛΟΣ ΜΑΣ), ο οποίος μου έδωσε την ευκαιρία να μορφωθώ περισσότερο, θωράκισε το οπλοστάσιο μου με περισσότερη γνώση, αύξησε τους προβληματισμούς μου και άλλαξε την οπτική μου για τη διοίκηση της εκπαίδευσης.
- Την κα Τσακιρίδου Ελένη, μέλος της Τριμελούς Επιτροπής, η οποία δημιούργησε 'καλές σχέσεις' με τη στατιστική και μου έδωσε τις απαραίτητες γνώσεις για την πραγματοποίηση μιας εκπαιδευτικής έρευνας.
- Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τα παιδιά μου Αριστεΐδη κι Ευαγγελία που στερήθηκαν την «ουσιαστική» παρουσία μου για μεγάλο χρονικό διάστημα και, ιδιαίτερα, τη σύζυγο και συμφοιτήτριά μου Μάλλιου Μαρίνα για την ενθάρρυνση και την υποστήριξή της.

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Copyright © Μάρκος Πονηρός, 2017.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Όνοματεπώνυμο: Μάρκος Πονηρός

A.E.M.: 520

Ηλεκτρονική διεύθυνση: marinaarmalliou@gmail.com

Έτος εισαγωγής: 2015

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Πειραιά, αναφορικά με τη συμβολή του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ο δηλών

Ημερομηνία: .../ 10/2017

Μάρκος Πονηρός

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	2
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	3
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
ABSTRACT	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
1. Οριοθέτηση του Θέματος.....	10
2. Εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων της θεματικής	11
2.1 Τι σημαίνει Σχολείο.....	11
2.2 Τι σημαίνει σχολική διεύθυνση.....	12
2.3 Αποτελεσματικό σχολείο.....	13
3. Δομή της εργασίας.....	15
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: Θεωρητική Διερεύνηση	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	17
Η Προβληματική της έρευνας	17
1.1 Περίληψη.....	17
1.2 Διατύπωση του Ερευνητικού Προβλήματος	17
1.3 Σκοπός και Ερευνητικές Υποθέσεις	19
1.4 Η αναγκαιότητα της έρευνας.....	21
1.5 Η σπουδαιότητα της έρευνας.....	21
1.6 Προϋποθέσεις της έρευνας	21
1.7 Περιορισμοί της έρευνας	22
1.8 Οριοθέτηση του Προβλήματος.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	24
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	24
2.1 Περίληψη.....	24
2.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση της Σχολικής Διεύθυνσης.....	24
2.3 Θεωρητικό Πλαίσιο Αναφοράς :Διευθυντής σχολείου και Σχολική Αποτελεσματικότητα.....	28
2.3.1 Διοικητική δομή της σχολικής μονάδας.....	28
2.3.1.1 Διευθυντής / Καθήκοντα βάση του νομοθετικού πλαισίου	28
2.3.1 2 Διαδικασίες Επιλογής Διευθυντών- προσόντα	32
2.3.2 Σκοπός και λειτουργίες του σχολείου.....	34
2.3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου.....	36
2. 3.3.1 Ηγεσία – Προφίλ του αποτελεσματικού διευθυντή.....	36

2.3.3.2 Το σχολικό κλίμα – κουλτούρα.....	40
2.3.3.3 Σχέση σχολείου – οικογένειας.....	44
2.3.3.4 Διδακτικό Προσωπικό – ικανότητες , ωριμότητα, επαγγελματική ωριμότητα .	47
2.3.3.5. Οικονομική υποστήριξη	49
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ : Η Έρευνα	51
Κεφάλαιο Τρίτο: Μεθοδολογία Έρευνας	51
3.1 Περίληψη.....	51
3.2 Το δείγμα.....	51
3.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων – Ερωτηματολόγια.....	51
3.4 Εργαλεία Στατιστικής.....	53
ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	55
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	55
4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΔΙΠΛΗΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΛΕΓΧΟΥΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ	55
4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΙΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΚΠ/ΚΩΝ	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : Ανάλυση Αποτελεσμάτων	95
5.1 Περίληψη.....	95
5.2 Γενικά Στοιχεία	95
5.3 Ποιοτική Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων των Εκπαιδευτικών.....	96
5.4. Ανάλυση Στοιχείων	98
5.4.1 Συνεργασία Διευθυντή – Εκπαιδευτικών	98
5.4.2 Στοιχεία Λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων.....	103
5.4.3 Στοιχεία Συνεργασίας Σχολείου – Οικογένειας.....	104
5.4.4 Στοιχεία Συνεργασίας Διευθυντή /τριας με τους Μαθητές	107
5.4.5 Στοιχεία Υλικοτεχνικής Υποδομής και Ασφάλειας του Σχολείου	108
5.4.6 Στοιχεία Επιλογής των Διευθυντών /ντριών Σχολικών μονάδων.....	110
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ :	117
Συμπεράσματα και Προτάσεις	117
6.1. Περίληψη.....	117
6.2. Συμπεράσματα.....	117
6.3. Προτάσεις.....	119
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	121
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ.....	121
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ.....	126
Πηγές.....	130

Νόμοι.....	130
Προεδρικά Διατάγματα	131
Υπουργικές Αποφάσεις	131
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	132
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τον Ιανουάριο του 2017 κρίθηκε αντισυνταγματικός ο νόμος για την επιλογή των διευθυντών σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης με την ψήφισή τους από τους Συλλόγους Διδασκόντων. Αυτό ήταν και το ερέθισμα για να διερευνήσουμε αν οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στις εκπαιδευτικές μονάδες χρησιμοποίησαν κριτήρια που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των διευθυντών που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα.

Ανιχνεύσαμε τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με τη συμβολή του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Η έρευνα έγινε στη γεωγραφική περιοχή της Α' περιφέρειας Πειραιά σε δείγμα 140 εκπαιδευτικών ποσοστό (περίπου 11% του πληθυσμού). Τα δεδομένα συλλέχτηκαν με ανώνυμα ερωτηματολόγια και η ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων έδειξε ότι οι διευθυντές που επελέγησαν είχαν αυξημένα «μορφωτικά προσόντα» και ασκούν αποτελεσματική διοίκηση. Τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητάς τους είναι ότι καλλιεργούν κλίμα εμπιστοσύνης, δημιουργούν διόδους αμφίδρομης επικοινωνίας, ενισχύουν τη συνεκτικότητα της ομάδας των μελών της σχολικής κοινότητας. Είναι δίπλα στον εκπαιδευτικό και προσπαθούν να επιλύσουν κάποιο υπηρεσιακό ή προσωπικό πρόβλημα που προκύπτει. Στην αρχή της σχολικής χρονιάς θέτουν τους στόχους του σχολείου, συνεδριάζουν με δημοκρατικό τρόπο ενεργοποιώντας όλους τους εκπαιδευτικούς. Συνεργάζονται με τους γονείς με ουσιαστικό κι εποικοδομητικό τρόπο. Ενημερώνουν τους μαθητές με σαφή τρόπο για τους κανονισμούς που ισχύουν στο σχολείο και τους εφαρμόζουν με δικαιοσύνη προς όλους. Φροντίζουν να παρέχουν και να συντηρούν την κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή, ώστε να μπορούν οι διδάσκοντες να εκτελούν απρόσκοπτα το έργο τους. Διασφαλίζουν ένα καθαρό κι ασφαλές περιβάλλον τόσο για το προσωπικό όσο και για τους μαθητές τους. Τέλος γίνεται μια σύγκριση των κριτηρίων που επιλέγονται τα διευθυντικά στελέχη από τους εκπαιδευτικούς με εκείνων που θέτει η πολιτεία.

Λέξεις κλειδιά : επιλογή στελεχών εκπαίδευσης, αποτελεσματικότητα, κριτήρια επιλογής.

ABSTRACT

The law regarding the choice of headmasters in primary and secondary education undertaken with the vote of the school's Teacher Association was considered as unconstitutional in January 2017.that fact provided us with the stimulus to explore whether the educators serving in school units used criteria meeting the characteristics of headmasters that go alongside with efficiency.

We explored the perceptions of educators in Primary Education regarding the headmaster's contribution in the efficient operation and function of a school unit.

The research took place in the first area of Piraeus. A sample consisted of 140 educators (around 11% of the educative professional population). The data was collected using the method of anonymous questionnaires. The analysis of the quantitative data proved that the chosen headmasters had increased "educative qualification" and run efficient administration and leadership. The features of efficient administration include the cultivation of a trusting climate, the creation of a two-way communication and the high degree of consistency of the members of the school community. Efficient headmasters support the educators and they try to resolve any functional or personal problem that may arise. In the beginning of each school year, the school unit's goals are set. All the members of the school unit attend a democratically run meeting, where all the staff is included and activated. They cooperate with parents in a substantial and constructive way. They clarify the school's regulations to the students and they put these rules into action in a righteous way. They make an effort to provide and conserve the school's functional infrastructure so that the educators can seamlessly perform their educational role. They ensure and guarantee the existence of a clear and safe environment not only for the pupils, but for the staff as well. Finally, a comparison of the criteria set both by the educators and the state is made.

Key Words: headmaster's choice, efficiency, choice of criteria

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Οριοθέτηση του Θέματος

Η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η οικονομική κρίση και τα διάφορα κοινωνικά φαινόμενα οδηγούν τις χώρες να μεταρρυθμίζουν τα εκπαιδευτικά τους συστήματα. Η εκπαίδευση καλείται να διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη ενός κράτους. Αυτό το διεθνές σκηνικό δεν αφήνει ανεπηρέαστους τους σχολικούς οργανισμούς και ιδιαίτερα το δημοτικό σχολείο.

Πολλές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί με σκοπό να αξιολογηθούν αυτές οι μεταρρυθμίσεις και να οριστούν τα χαρακτηριστικά αποτελεσματικότητας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Ένα σχολείο για να χαρακτηριστεί ότι λειτουργεί αποτελεσματικά πρέπει να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά όπως καλό εργασιακό κλίμα, αρμονικές σχέσεις σχολείου και οικογένειας, ικανό διευθυντή-ηγέτη (Edmonds, 1979 · Hargreaves, 1999 · Πασιαρδής, 2004 · Σαΐτη και Σαΐτης 2012). Σύμφωνα με τις οργανωσιακές θεωρίες το πρόσωπο κλειδί για την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των στόχων του σχολείου είναι ο διευθυντής (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006) . Ο διευθυντής – ηγέτης θεωρείται ο κύριος υπεύθυνος για τον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου, την ανάθεση εξωδιδασκικών αρμοδιοτήτων, τον έλεγχο και την αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και είναι ο εμπυχωτής και ο παρακινητής προς τη δημιουργικότητα, πρώτος μεταξύ ίσων και υπεύθυνος για όλους και για όλα.

Παρά τη σπουδαιότητα, όμως, της θέσης του διευθυντή η πολιτεία δε φαίνεται να προωθεί τους πιο άξιους, τους περισσότερο καταρτισμένους θεσπίζοντας ένα σύστημα επιλογής διευθυντικών στελεχών που στηρίζεται στη λογική των «δικών μας παιδιών» (Στραβάκου, 2003). Οι εκπαιδευτικοί που βιώνουν την εκπαιδευτική πραγματικότητα και συναναστρέφονται το διευθυντή τους σε καθημερινή βάση και εάν είναι δημιουργικός κι έχει χαρακτηριστικά αποτελεσματικότητας συμμερίζονται το όραμά του και «στρατεύονται» στην υλοποίησή του. Εάν δεν είναι αποτελεσματικός και δεν μπορεί να ενώσει την ομάδα των εκπαιδευτικών ακολουθεί

ο καθένας το δρόμο του. Οι εκπαιδευτικοί λοιπόν στην καθημερινότητά τους έχουν άποψη για το διευθυντή τους και είναι «οι άτυποι αξιολογητές των ικανοτήτων του και του έργου του».

Με το νόμο 4327/2015 οι εκπαιδευτικοί μέσα από το Σύλλογο Διδασκόντων ψηφίζουν το διευθυντή - ηγέτη τους. Αντιλαμβανόμενοι τη σπουδαιότητα της σχολικής ηγεσίας στην επίτευξη των στόχων του σχολείου θεωρούμε σημαντικό να ανιχνεύσουμε τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά των διευθυντών της Α' περιφέρειας Πειραιά υπό το πρίσμα των εκπαιδευτικών τους. Θεωρούμε, επίσης, σπουδαίο να διερευνηθεί αυτή η αποτελεσματικότητα όπως αποτυπώνεται στα «μορφωτικά προσόντα» των εκλεγμένων διευθυντών.

2. Εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων της θεματικής

2.1 Τι σημαίνει Σχολείο

Οι ορισμοί για το σχολείο ποικίλουν ανάλογα με την οπτική του κάθε επιστημονικού πεδίου.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (Σαΐτης, 2007) το σχολείο νοείται ως κοινωνική οργάνωση (ή οργανισμός ή σύστημα) που χαρακτηρίζεται από μια αλληλεξάρτηση των στοιχείων της (όπως αξίες, κοινωνικοί ρόλοι, σύστημα διοίκησης κ.ά) τα οποία και υπηρετούν τις ειδικές λειτουργίες) (π.χ ιδεολογικές, οικονομικές κ.ά) που αναλαμβάνει να επιτελέσει το σχολείο.

Το σχολείο ως θεσμικό στοιχείο της κοινωνίας αντανακλά την ίδια την ιδεολογία της και είναι ένα σύστημα ανοικτό, γιατί υπάρχει και λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον. Ως ανοικτό σύστημα δέχεται την επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος και, εν συνεχεία, ασκεί τη δική του επίδραση πάνω σε αυτό. Οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία (διευθυντής, διδακτικό προσωπικό, μαθητές, γονείς) ως επιμέρους συστήματα, βρίσκονται σε μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ τους, η οποία διέπεται από ένα σύνολο κανόνων και αξιών (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000, όπ. αναφ. στο Ρες & Βαρσαμίδου, 2006).

Η σχολική μονάδα ως ανοικτό σύστημα έχει εισροές, οι οποίες μέσα από μια διαδικασία μετατρέπονται σε εκροές. Ως εισροές λαμβάνονται συνήθως οι μαθητές (οι ικανότητες τους, το κοινωνικοοικονομικό τους υπόβαθρο), οι εκπαιδευτικοί και το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό, τα αναλυτικά προγράμματα, οι χρηματικοί πόροι, η υποδομή. Στις εκροές παρά τις δυσκολίες να οριστούν επακριβώς έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα όπως γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις μαθητών, στάσεις εκπαιδευτικών. Η διαδικασία ή αλλιώς το μαύρο κουτί μετατρέπει τις εισροές σε εκροές. Τέλος, το περιβάλλον είναι η εξωτερική δύναμη που επιδρά στην όλη λειτουργία του συστήματος (π.χ. εκπαιδευτικές και συνδικαλιστικές οργανώσεις, γονείς, νομοθεσία, εκκλησία (Πετρίδου, 2002 · Πασιαρδής, 2004, όπ. αναφ. σε Παντζίδου, 2007, σ. 6).

Από τους παραπάνω ορισμούς είναι εύκολο να αντιληφθεί κάποιος ότι το σχολείο είναι ένα «σύστημα» το οποίο αποτελείται από επιμέρους υποσυστήματα, που σίγουρα χρειάζονται συντονισμό και καθοδήγηση για να λειτουργεί αποτελεσματικά.

2.2 Τι σημαίνει σχολική διεύθυνση

Ο διευθυντής του δημοτικού σχολείου έχει τη γενική ευθύνη για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Ασκεί ρόλο παιδαγωγικού προϊσταμένου των εκπαιδευτικών. Αυτό σημαίνει ότι ελέγχει την εκπαιδευτική διαδικασία έχοντας ως στόχο τη μέγιστη απόδοση τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών. Είναι υπόλογος για τη συμπεριφορά των μαθητών εντός της σχολικής μονάδας. Τον περιβάλλει η διοικητική ευθύνη για τις γραφειοκρατικές διαδικασίες που σχετίζονται με την κεντρική διοίκηση (αποδέκτης εγκυκλίων και διαταγών, συνδιαλλαγή με τους Ο.Τ.Α) και τις εσωτερικές διαδικασίες του σχολείου (ενημέρωση Μητρώου Σχολείου, έλεγχοι προόδου, απολυτήρια, καταγραφή απουσιών, ενημέρωση my school κ.ά). Φροντίζει για την αγορά εποπτικών μέσων και τη συντήρηση όλης της υλικοτεχνικής υποδομής για την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Διασφαλίζει ένα σύγχρονο και ασφαλές περιβάλλον για τη διαβίωση μαθητών και εκπαιδευτικών (Σαΐτης, 2007, σ. 81-86).

Είναι προφανές ότι ο ρόλος της διεύθυνσης ενός δημοτικού σχολείου είναι πολύπλευρος, καίριος και αποφασιστικής σημασίας για τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας.

2.3 Αποτελεσματικό σχολείο

Η έννοια της αποτελεσματικότητας απασχολεί και θα απασχολεί τους ερευνητές μια και οι αλλαγές στην κοινωνία είναι ραγδαίες και απρόβλεπτες. Με αφορμή το «κίνημα για τα αποτελεσματικά σχολεία», που ξεκίνησε από τις Η.Π.Α και τη δυτική Ευρώπη μετά τη δημοσίευση των ερευνών του Goleman (1966) και του Jencks (1971) καθώς και των συνεργατών τους, υπάρχει μια διαρκής κινητικότητα στα εκπαιδευτικά συστήματα για να βελτιώσουν «τις επιδόσεις τους». Κι αυτό γιατί τα πορίσματα των ερευνών τους κατέληγαν στο συμπέρασμα πως τα δημόσια σχολεία δεν μπορούν να συμβάλουν στη μαθητική επιτυχία, ενώ ταυτόχρονα πρόβαλαν την καθοριστική επίδραση που ασκεί στον τομέα αυτό το κοινωνικοοικονομικό στρώμα προέλευσης του μαθητή (Davis & Thomas, 1989). Το τι είναι όμως αποτελεσματικότητα έχει απασχολήσει πολλούς μελετητές. Μια εκ των υστέρων συνολική θεώρηση της σχολικής αποτελεσματικότητας υποστηρίζει ότι το σχολείο επιδρά ουσιαστικά στην ανάπτυξη και τη βελτίωση των μαθητών γι' αυτό και υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία, η οποία καταλήγει στις εξής αρχές:

- Όλοι οι μαθητές έχουν την ικανότητα να μάθουν υπό κατάλληλες συνθήκες.
- Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από τις ίσες ευκαιρίες μάθησης.
- Το σχολείο ευθύνεται για τη σχολική επιτυχία και όχι οι μαθητές και το κοινωνικοοικονομικό τους υπόβαθρο.
- Όσο πιο συνεπής είναι η διδακτική διαδικασία τόσο αποτελεσματικότερη είναι (Murphy, 1992).

Προσπαθώντας να αποσαφηνίσουμε την έννοια της αποτελεσματικότητας του σχολείου διαπιστώνουμε ότι είναι πολυδιάστατη και πολυσύνθετη καθώς οι στόχοι του κάθε σχολείου δεν είναι μετρήσιμα στοιχεία (Σαΐτης, 2005). Βέβαια υπάρχει και η αντίθετη άποψη (King & Peart, 1990) η οποία αναφέρει ότι η αποτελεσματικότητα

συχνά αξιολογείται με σταθμισμένα μετρήσιμα κριτήρια. Έτσι άλλοτε η έννοιά της συνδέεται με το εάν οι μαθητές ξεπερνούν τις αρχικές προσδοκίες του σχολείου (Stall et al, 1997), άλλοτε συνδέεται με την ανταπόκριση στόχων και αποτελεσμάτων (Hoy et al, 1989), άλλοτε με τη μέτρηση της επιτυχίας συνδυάζοντας τους στόχους και το πρόγραμμα σπουδών (Gaskel, 1995) και κάποιες φορές με την έννοια της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και την εξασφάλιση ίσων ευκαιριών (Lezotte, 1989). Είναι φανερό ότι δεν έχει διαμορφωθεί ένα σταθερό θεωρητικό πλαίσιο για το αποτελεσματικό σχολείο και τα κριτήρια με τα οποία ορίζεται. Πάντως σταθερή παραμένει η βασική παραδοχή της έρευνας πως το κύριο κριτήριο μέτρησης της σχολικής αποτελεσματικότητας είναι η μάθηση.

Για να αποτιμηθεί η αποτελεσματικότητα ενός σχολείου οι ερευνητές χρησιμοποίησαν μια σειρά κριτηρίων ή μεθόδων ανάλογα με το επιστημονικό πεδίο που υπηρετούσαν, καταλήγοντας σε ένα σύνολο χαρακτηριστικών - παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία (Θεοφιλίδη 1994, σ.98 -104 · Υφαντή, 2000 · Πασιαρδή, 2004, όπ. αναφ. στο Σαϊτή 2007, σ. 122) μερικοί από τους παράγοντες αυτούς είναι:

- ✓ Η σχολική ηγεσία (ο διευθυντής ως ηγέτης εμπνέει, εμπυχώνει τους συναδέλφους του)
- ✓ Η δομή και η οργάνωση του Αναλυτικού Προγράμματος και των εκπαιδευτικών μεθόδων
- ✓ Η σταθερότητα του προσωπικού (φαινόμενο, κυρίως, ελληνικό αφού σχεδόν σε κάθε σχολείο υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός εκπαιδευτικών που μετακινείται είτε για προσωπικό συμφέρον είτε για το συμφέρον της υπηρεσίας)
- ✓ Η επαγγελματική ωριμότητα και η επιμόρφωση του διδακτικού προσωπικού
- ✓ Η συνεργασία σχολείου και οικογένειας
- ✓ Το ευνοϊκό κλίμα
- ✓ Οι σαφείς στόχοι και οι υψηλές προσδοκίες

Οι Hoy & Miskel (1996, όπ. αναφ. στο Sweetland & Hoy, 2000) κατανοώντας την αποτελεσματικότητα ως πολυδιάστατη έννοια, υποστήριξαν μια σύνθεση δύο εφαρμοσμένων μοντέλων αποτελεσματικότητας του οργανισμού: α) του μοντέλου των σκοπών και β) του μοντέλου των πόρων του συστήματος. Το πρώτο μοντέλο

θέτει ως δεδομένο ότι οι οργανισμοί είναι αποτελεσματικοί στο βαθμό που πετυχαίνουν τους στόχους τους, ενώ το δεύτερο εστιάζει στις εσωτερικές πλευρές του οργανισμού που προάγουν την αρμονία και την αποδοτικότητα και καθιστά τον οργανισμό ικανό να συναγωνιστεί για σπάνιους πόρους.

3. Δομή της εργασίας

Η ερευνητική αυτή εργασία αποτελείται από τρία συνολικά μέρη.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τη θεωρητική διερεύνηση του θέματος και αποτελείται από δύο κεφάλαια.

Το **πρώτο κεφάλαιο** είναι η προβληματική της έρευνας στο οποίο παρουσιάζεται η τοποθέτηση του προβλήματος, ο σκοπός και οι στόχοι της παρούσας εργασίας.

Το **δεύτερο κεφάλαιο** αποτελεί τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που αναφέρεται στη σχολική διεύθυνση. Το θεωρητικό πλαίσιο που αναφέρεται στη σχέση της σχολικής διεύθυνσης με την αποτελεσματικότητα. Αναλύονται βασικά στοιχεία της δομής του ελληνικού σχολείου καθώς και ο σκοπός και οι λειτουργίες του. Τέλος, περιγράφονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Δίνεται έμφαση στο προφίλ του αποτελεσματικού διευθυντή μια και η παρούσα εργασία έχει τέτοιο προσανατολισμό.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας είναι η εμπειρική προσέγγιση του θέματος και αποτελείται από:

Το **τρίτο κεφάλαιο** παρουσιάζει τη μεθοδολογία στην οποία στηρίχθηκε η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Πιο αναλυτικά παρουσιάζει την επιλογή του δείγματος, τη μεθοδολογική διαδικασία, τη διαδικασία συλλογής δεδομένων και, τέλος, τα εργαλεία έρευνας και στατιστικής.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** πραγματοποιείται η συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας όπως αυτά προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση και τους έλεγχους συνάφειας.

Στο **έκτο κεφάλαιο** γίνεται εξαγωγή των συμπερασμάτων και ακολουθούν οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Τέλος στο **τρίτο μέρος** υπάρχουν οι βιβλιογραφικές αναφορές, ελληνικές και ξενόγλωσσες και, τέλος, στο παράρτημα το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε και οι πίνακες συνάφειας της ερευνητικής εργασίας.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: Θεωρητική Διερεύνηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η Προβληματική της έρευνας

1.1 Περίληψη

Το κεφάλαιο αυτό έχει ως στόχο τη διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος, το σκοπό και τις ερευνητικές υποθέσεις, επισημαίνεται η ανάγκη διεξαγωγής της έρευνας αναφορικά με τις απόψεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τον/την διευθυντή/ντριά τους αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του. Τεκμηριώνεται η σπουδαιότητα της έρευνας, οι προϋποθέσεις για τη διεξαγωγή της, ενώ τίθεται ξεκάθαρα η οριοθέτησή της.

1.2 Διατύπωση του Ερευνητικού Προβλήματος

Το σχολείο είναι μια μικρή κοινωνία που ζει με το δικό της αυτόνομο τρόπο. Δέχεται επιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον και προσβλέπει στη διαμόρφωση του αυριανού πολίτη. Δηλαδή το σχολείο υπόκειται σε μια δέσμη πολλαπλών ρόλων, αποτελείται από επιμέρους συστήματα που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους κι έχει ως σκοπό την πνευματική, κοινωνική και ανθρωπιστική διάπλαση των νέων, κυρίως, ατόμων (Σαΐτη – Σαΐτης, 2012). Για να πετύχει τους στόχους αυτούς πρέπει να λειτουργεί αποτελεσματικά.

Όπως έχει, ήδη, αναφερθεί ένα σχολείο για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να πληροί ορισμένες προϋποθέσεις όπως είναι το καλό κλίμα, οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ σχολείου και οικογένειας, η ικανή σχολική ηγεσία, η ικανότητα εστίασης των ενεργειών και των πόρων του σχολείου στο βασικό σκοπό του (Lezotte, 1991· Edmonds, 1979· Hargreaves, 1999· Πασιαρδής, 2004· Σαΐτη και Σαΐτης, 2012).

Σε ότι αφορά στη σχολική ηγεσία υποστηρίζεται (Σαΐτης 2002, 2004, 2007, 2012 Ζαβλανός 2003 · Πασιαρδής, 2004) ότι σε κάθε σχολική μονάδα η ηγεσία καθορίζει την ποιότητα του παραγόμενου έργου. Σε πολλές εκπαιδευτικές μονάδες μπορεί να συναντήσεις αξιόλογους εκπαιδευτικούς, είναι όμως ασυνήθιστο να γίνεται ποιοτική δουλειά αν ο διευθυντής δεν ασκεί κατάλληλη ηγεσία. Θα παρομοιάζαμε, λοιπόν, το διευθυντή σαν το μαέστρο μιας ορχήστρας που όσο καλά κι αν παίζουν τα όργανα μεμονωμένα, όταν δε συντονιστούν το αποτέλεσμα δεν είναι καλό.

Όμως, παρά τη σπουδαιότητα αυτή, τα διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων δε φαίνεται να δραστηριοποιούνται στο βαθμό που πρέπει για να λειτουργούν αποτελεσματικά τα σχολεία.

- ✓ Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν περιορισμένο ρόλο στο ελληνικό σχολείο και λόγω του χαμηλού βαθμού λειτουργικότητας του θεσμού δυσκολεύονται στη χάραξη μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού που θα υλοποιηθεί αποτελεσματικά (Σαΐτης, Τσιαμάση και Χατζή, 1997 · Σαΐτη και Σαΐτης, 2012). Σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα εκπαίδευσης, όπως είναι το δικό μας, το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλείται να επιτελέσει το έργο του ο διευθυντής σχολικής μονάδας είναι αυστηρά οριοθετημένο. Πρόκειται, τελικά, για θέση με περιορισμένες αρμοδιότητες και ελάχιστα περιθώρια λήψης αποφάσεων (Σαΐτης και Σαΐτη, 2012, σ. 63) .
- ✓ Υπάρχει ανεπαρκής προετοιμασία στην ανάληψη καθηκόντων των διευθυντών, διότι δεν υπάρχει θεσμοθετημένη υλοποίηση προγραμμάτων διοίκησης με αποτέλεσμα να υιοθετείται το στυλ του προηγούμενου διευθυντή ο οποίος με τη σειρά του έμαθε εμπειρικά πως διοικείται το σχολείο (Γιασεμή, 2001· Ράπτης, 2009 · Σαΐτη και Μιχόπουλος, 2005).
- ✓ Στην Ελλάδα το θέμα της επιμόρφωσης συγκαταλέγεται ανάμεσα στα αρνητικά σημεία. Οι ευκαιρίες που έχει να μετεκπαιδευθεί ένας διευθυντής είναι ελάχιστες, ενώ τα ήδη υπάρχοντα προγράμματα είναι λίγα και ανεπαρκή και διαμορφώνονται σε επίπεδα μικρών διαλέξεων (Αλεξογιαννοπούλου, 2006, σ. 110).

- ✓ Η έλλειψη πνεύματος συνεργασίας μεταξύ διευθυντή και των εκπαιδευτικών καθώς και μεταξύ των εκπαιδευτικών, αποτρέπει τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος (Σαΐτης, Δάρρα και Ψαρρή, 1996).
- ✓ Οι διευθυντές και υποδιευθυντές όταν αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους χρησιμοποιούν εξουσιαστικές πρακτικές με αποτέλεσμα να μην προωθείται η συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Λυμπέρης, 2003, σ. 156).
- ✓ Οι επιλογές διευθυντών και υποδιευθυντών συχνά δε στηρίζονται σε απόλυτα, διαφανή και αντικειμενικά κριτήρια (Στραβάκου, 2003, σ. 50).

Από τα προαναφερθέντα γεννιέται η ανάγκη να διερευνηθεί το ερώτημα κατά πόσο οι διευθυντές/ντριες ασκούν αποτελεσματική ηγεσία. Έτσι η παρούσα εργασία έχοντας ως κεντρικό άξονα τη συμβολή του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου επιχειρεί να διερευνήσει μέσα από τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών τις σχέσεις ανάμεσα στη συμπεριφορά του και σε συγκεκριμένα κριτήρια αποτελεσματικότητας.

Η διερεύνηση αυτής της διάστασης αποτελεί την προβληματική της έρευνας, η οποία με τη μέθοδο του ανώνυμου γραπτού ερωτηματολογίου και με μια σειρά υποθέσεων στη διερεύνηση και αποτύπωση της αποτελεσματικότητας τους, όπως αποτυπώνεται από την οπτική των εκπαιδευτικών για τα διευθυντικά στελέχη της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, θα μας δώσει τα ανάλογα συμπεράσματα.

1.3 Σκοπός και Ερευνητικές Υποθέσεις

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει αν και κατά πόσο οι διευθυντές της Α΄ Περιφέρειας Πειραιά συμβάλλουν στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των δημοτικών σχολείων που ηγούνται.

Οι επιμέρους στόχοι είναι:

- Να διερευνήσει τον τρόπο που ασκείται η σχολική ηγεσία στα δημοτικά Σχολεία της Α΄ Πειραιά.
- Να ανιχνεύσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών των παραπάνω δημοτικών σχολείων για το ρόλο της ηγεσίας στη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας.
- Να διερευνήσει ποιοι παράγοντες καθορίζουν και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των διευθυντών στη λειτουργία των δημοτικών σχολείων.
- Να παραλληλίσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών με τα μετρήσιμα επιστημονικά προσόντα των διευθυντών των σχολικών μονάδων.
- Να καταθέσει προτάσεις, ανάλογα με τα αποτελέσματα της έρευνας, για την πιο αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων.

Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής:

- Y1: Υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ διοικούντος και διοικούμενου και αυτό στηρίζεται στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και των δύο πλευρών.
- Y2: Η επικοινωνία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς εντός κι εκτός σχολείου συμβάλλει στη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος που με τη σειρά του επηρεάζει την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.
- Y3 : Η ενδυνάμωση του συλλόγου διδασκόντων από το διευθυντή και η συλλογική λήψη αποφάσεων δημιουργούν συνθήκες αποτελεσματικότητας.
- Y4 : Η συνεργασία του σχολείου με τους γονείς, με πρωτοβουλία του διευθυντή, για θέματα λειτουργίας του σχολείου πραγματοποιείται σε μεγάλο βαθμό.
- Y5 : Η συνεργασία διευθυντή μαθητών με πρωτοβουλία του ίδιου πραγματοποιείται με ικανοποιητικό τρόπο.
- Y6 : Ο διευθυντής φροντίζει για την ύπαρξη και συντήρηση υλικοτεχνικής υποδομής με σκοπό την επίτευξη των στόχων του σχολείου.
- Y7 : Ο διευθυντής οργανώνει ένα ασφαλές και καθαρό περιβάλλον για την άνετη διαβίωση μαθητών κι εκπαιδευτικών.
- Y8: Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή για τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στην Α΄ Πειραιά συμφωνούν με παρόμοιες έρευνες.

- Υ9: Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τα προσόντα των διευθυντών συμφωνούν με τα κριτήρια επιλογής διευθυντών που προτείνει ο νομοθέτης.

1.4 Η αναγκαιότητα της έρευνας

Η οικονομική κρίση που συνταράσσει τη χώρας μας, η δημιουργία κοινωνικών προβλημάτων και η ανάγκη άμεσης επίλυσής τους, η απόρροια διεθνών προβλημάτων όπως το προσφυγικό πρόβλημα προβάλλουν επιτακτικά την ανάγκη για αναβάθμιση του δημόσιου σχολείου και τη διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που καθιστούν το σχολείο αποτελεσματικό. Οι μέχρι τώρα έρευνες δημιουργούν την πεποίθηση ότι η σχολική διοίκηση αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα της σχολικής αποτελεσματικότητας. Ενώ όμως έχουν γίνει αρκετές έρευνες και μελέτες που ανιχνεύουν τις απόψεις και τις αντιλήψεις των ίδιων των διευθυντών για το ρόλο τους (Παπαναούμ , 1995 · Ράπη & Βιτσιλάκη, 2007) δεν εντοπίστηκαν αρκετές έρευνες, από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, που να διερευνούν τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τους διευθυντές τους. Η παρούσα έρευνα συμβάλλει στην κάλυψη αυτού του κενού για τη διερεύνηση της αποτελεσματικής ηγεσίας στα δημοτικά σχολεία της Α΄ Εκπαιδευτικής Περιφέρειας Πειραιά.

1.5 Η σπουδαιότητα της έρευνας

Η σπουδαιότητα αυτής της ερευνητικής εργασίας έγκειται στο γεγονός ότι μελετώντας τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών θα προσδιοριστούν οι διοικητικές ικανότητες που θεωρούν ότι πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές για να λειτουργούν αποτελεσματικά, θα διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά που τους συνθέτουν και οι καλές πρακτικές που χρησιμοποιούν. Τα ευρήματα και οι προτάσεις που θα προκύψουν από την παρούσα έρευνα μπορούν να λειτουργήσουν ως μηχανισμός ανατροφοδότησης σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία και να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση τυχόν δυσλειτουργιών των σχολικών μονάδων της Α΄ Εκπαιδευτικής Περιφέρειας Πειραιά.

1.6 Προϋποθέσεις της έρευνας

Η μεθοδολογία με την οποία διεξήχθη η έρευνά μας βασίζεται στο ερωτηματολόγιο το οποίο δόθηκε και συμπληρώθηκε ανώνυμα από τους εκπαιδευτικούς. Κρίθηκε, λοιπόν, απαραίτητη η συλλογή ενός ικανοποιητικού αριθμού συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων θα πρέπει να θεωρηθούν ειλικρινείς, οπότε τα εξαγόμενα αποτελέσματα είναι αξιόπιστα και αποτυπώνουν την πραγματικότητα.

1.7 Περιορισμοί της έρευνας.

Οι περιορισμοί στους οποίους εμπίπτει η έρευνα σχετίζονται με το θεματικό εύρος και τα αντικειμενικά δεδομένα. Συγκεκριμένα η παρούσα έρευνα επικεντρώθηκε στην Α΄ Περιφέρεια Πειραιά του νομού Αττικής (η Β΄ Περιφέρεια Πειραιά περιλαμβάνει τα δημοτικά σχολεία της Αίγινας, του Πόρου, της Τριζοινίας, της Ύδρας και των Σπετσών τα οποία δεν συμπεριελήφθησαν στην εργασία μας).

Μια ακόμη δυσκολία που αντιμετωπίσαμε είναι ότι κάποιοι ερωτηθέντες, παρά τη διαβεβαίωση του ερευνητή, είχαν την καχυποψία ότι τα στοιχεία θα διέρρεαν στους διευθυντές τους. Το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίστηκε όταν τα ερωτηματολόγια δόθηκαν πριν από την πραγματοποίηση γενικής συνέλευσης συνδικαλιστικού χαρακτήρα, οπότε κάμφθηκαν οι εν λόγω υποψίες. Με τον τρόπο αυτό δέχθηκαν με προθυμία να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

1.8 Οριοθέτηση του Προβλήματος.

Σκοπός της εργασίας μας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Α΄ Πειραιά αναφορικά με τη συμβολή του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Το δείγμα αποτελείται από 140 ερωτηματολόγια (περίπου το 11% του εκπαιδευτικού πληθυσμού της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Α΄ Πειραιά) και η έρευνα έγινε σε ένα τμήμα του νομού Αττικής, οπότε δεν μπορεί να γίνει γενίκευση συμπερασμάτων για το σύνολο

του πληθυσμού. Μπορούμε όμως να έχουμε μια άποψη για την αποτελεσματική λειτουργία των διευθυντών της Α΄ Περιφέρειας Πειραιά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που αναφέρεται στη σχέση της σχολικής διεύθυνσης με την αποτελεσματικότητα. Αναλύονται βασικά στοιχεία της δομής του ελληνικού σχολείου καθώς και ο σκοπός και οι λειτουργίες του. Τέλος, περιγράφονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου με έμφαση στο προφίλ του αποτελεσματικού διευθυντή μια και η παρούσα εργασία έχει τέτοιο προσανατολισμό.

2.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση της Σχολικής Διεύθυνσης

Στην εκπαιδευτική διοίκηση, ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι κεφαλαιώδους σημασίας. Η σπουδαιότητα του ρόλου του έγκειται στη ιεραρχική θέση που κατέχει, την εξουσία που του παρέχει ο νόμος και τις αρμοδιότητες που ασκεί. Η επιτυχία του ρόλου του εξαρτάται από το επικοινωνιακό του στυλ, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διαχείριση των συγκρούσεων στον εκπαιδευτικό χώρο, τη δημιουργία οράματος για το σχολείο.

Στο ελληνικό συγκεντρωτικό σύστημα ο διευθυντής αποτελεί μεν το σύνδεσμο ανάμεσα στην κεντρική διοίκηση και το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου αλλά είναι μάλλον ένας «αδύναμος κρίκος» στην διοικητική ιεραρχία. Παρ' όλα αυτά οι σωστές επιλογές είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει χώρος για δράση ανάλογα με τη φιλοσοφία, το ύφος και την επιστημονική κατάρτιση του κάθε διευθυντή.

Η διαμόρφωση της «εσωτερικής πολιτικής» του σχολείου, ο σημαντικός ρόλος του πριν τη διδασκαλία με την επιλογή ανάλογων διδακτικών μεθόδων αλλά και σε θέματα μετά τη διδασκαλία (αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου) και ανεξάρτητα από

αυτήν όπως συνεργασία με φορείς (τοπική αυτοδιοίκηση, γονείς) καθιστούν το ρόλο του διευθυντή ως παράγοντα αποτελεσματικότητας (Παπαναούμ, 2000).

Σε ένα αποτελεσματικό σχολείο ο διευθυντής πρέπει να έχει μια «ξεκάθαρη εικόνα» για τον εαυτό του, το επάγγελμά του, τη δομή και την κουλτούρα του σχολείου του (Μαυρογιώργος, 1999). Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005), η σχολική διεύθυνση είναι αποτελεσματική, όταν συγκλίνουν οι προσδοκίες του διευθυντή-ηγέτη και των υφισταμένων του.

Σταχυολογώντας τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με το θέμα της αποτελεσματικότητας της σχολικής διεύθυνσης παρατηρούμε ότι έχουν γραφτεί εγχειρίδια, άρθρα και αξιολογες ερευνητικές μελέτες :

- Σύμφωνα με τον Bone (1981) ο διευθυντής οφείλει να διακρίνει τα ουσιώδη από τα επουσιώδη, να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των εκπαιδευτικών, να τους καθοδηγεί, να τους εμπνέει εμπιστοσύνη, να επιλύει συγκρούσεις, να γεφυρώνει αντιθέσεις, να έχει τεχνικές δεξιότητες, να διαθέτει ικανότητες χειρισμού ατόμων, να έχει όραμα το οποίο να μεταδίδει στο σχολικό περιβάλλον (Στραβάκου, 2003, σ. 74-75)
- Οι Andrews and Solder (1987) επεσήμαναν ότι το χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή είναι να «είναι ορατός παντού» και να παρακολουθεί την πρόοδο των μαθητών (Us Department of Education, 1987).
- Οι Hall and Hord (1987) διαπίστωσαν ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι ο κύριος φορέας καινοτομιών. Εισάγει το νέο κάνει τους άλλους να το αποδεχθούν και επιβλέπει τον τρόπο εφαρμογής του (Πασιαρδής, 2004, σ. 216 – 218)
- Ο Μπουραντάς (2001) σε έρευνά του για τον αποτελεσματικό διευθυντή διαπιστώνει ότι ο ηγέτης δεν κάνει χρήση της τυπικής εξουσίας αλλά παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να εκπληρώσουν τους στόχους του σχολείου. Αυτό είναι αποτέλεσμα των συστηματικών σπουδών του σε θέματα διοίκησης, όπως ανάλυσης της συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών, τη λήψη αποφάσεων, την εξεύρεση και τήρηση σωστών διαδικασιών και αποτελεσματικών μέσων.

- Ο Πασιαρδής σε έρευνα που έκανε για τους διευθυντές των δημοτικών Σχολείων στην Κύπρο (1992 – 1993) διαπίστωσε ορισμένα γνωρίσματα του αποτελεσματικού διευθυντή που ισχύουν σε όλα τα μήκη και πλάτη της γης. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές καλλιεργούν τη συναδελφικότητα, φροντίζουν για την ασφάλεια και την καθαριότητα του κτηρίου, συμμετέχουν με συνέπεια στις συνεδριάσεις, είναι δίκαιοι τόσο με τους εκπαιδευτικούς όσο και με τους μαθητές, συνεργάζονται στενά με τους προϊσταμένους τους συμβούλους και τους Δήμους, ενθαρρύνουν μαθητές και δασκάλους για υψηλές αποδόσεις, θεωρούν ότι πρέπει να επιμορφώνονται σε θέματα διοίκησης και να είναι «δια βίου μαθητές» (Πασιαρδης, 2004, σ. 218-238).
- Η Παπαναούμ (1995) διαπιστώνει ότι οι διευθυντές θεωρούν ως κύριο καθήκον τους την καλή λειτουργία του σχολείου και την επίτευξη των στόχων του Αναλυτικού Προγράμματος. Πιστεύουν ότι το θεσμικό πλαίσιο που κινούνται είναι πολύ περιοριστικό, έχουν ελάχιστα περιθώρια λήψης ουσιαστικών αποφάσεων και λειτουργούν ως αποδέκτες εγκυκλίων και διαταγών (Ματσαγγούρας, 2003, σ.186· Στραβάκου, 2003, σ. 95 -96).
- Οι Σαϊτής, Τσιαμάση και Χατζή (1996) σε έρευνά τους διαπίστωσαν ότι το βασικότερο κριτήριο επιλογής του διευθυντή είναι η αρχαιότητα. Οι διευθυντές δεν είναι καταρτισμένοι σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Ασχολούνται κυρίως με την επικοινωνία με τους συναδέλφους τους, με την εποπτεία του σχολικού χώρου, το διδακτικό έργο και λιγότερο με την επικοινωνία τους με φορείς, με γονείς, με δημόσιες σχέσεις. Δίνεται περισσότερο βάρος σε ένα γραφειοκρατικό μοντέλο αγνοώντας το «δημιουργικό μέρος» της θέσης που κατέχουν. Επιζητούν γραμματείες στα σχολεία, οικονομικά κίνητρα (επίδομα θέσης διευθυντών). Επίσης, θεωρούν «ότι πρέπει να καταλαμβάνουν τις θέσεις βάση ουσιαστικών τους προσόντων» (Στραβάκου, 2003, σ. 108 -109) .
- Ο Σαϊτής (Σαϊτής, 1997· Σαϊτής και Μιχόπουλος, 2005) αναφέρει ότι οι διευθυντές για να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και για να ανταποκρίνονται επαρκώς στα διοικητικά τους καθήκοντα πρέπει να επιμορφωθούν.

Αρκετές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί και για την αξιολόγηση των διευθυντών από τις αντιλήψεις των δασκάλων για το διευθυντή τους:

- Ο Nakomsri (1977) ερευνώντας τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το διευθυντή τους σχετικά με το ρόλο του, τη συμπεριφορά του και την εκτέλεση των διοικητικών καθηκόντων τους επεσήμανε ότι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες σχολείων ήταν οι γυναίκες.
- Ο Williams (2000) στη μελέτη του με τίτλο «Teacher`s perceptions of principal effectiveness in selected secondary schools in Tennessee» διερεύνησε τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τον αποτελεσματικό διευθυντή χρησιμοποιώντας ως δείγμα δύο ομάδες σχολείων: «τα υψηλής απόδοσης» και τα τυχαία σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε ότι οι διευθυντές των σχολείων υψηλής απόδοσης συγκέντρωναν μεγαλύτερη βαθμολογία αποτελεσματικότητας στους τομείς ανάπτυξης του οργανισμού, σχέσεων μεταξύ μαθητών, βελτίωσης προγραμμάτων και βελτίωσης του αναλυτικού προγράμματος.
- Οι Lo Vette, Watts & Wheeler (2001) στις Η.Π.Α διερεύνησαν τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το διευθυντή τους και τις αυτοαντιλήψεις των ίδιων των διευθυντών. Το αποτέλεσμα έδειξε ότι όσο πιο αποτελεσματικός ήταν ο διευθυντής στην αντίληψη των εκπαιδευτικών τόσο αυτοξιολογούνταν πιο χαμηλά.
- Οι Allen, Glickman & Hensley (1998, οπ. αναφ. στο Zimmerman, 2003 & Deckert - Pelton, 2003) σε έρευνά τους έδειξαν ότι οι διευθυντές που δημιουργούσαν ένα δημοκρατικό περιβάλλον χαίρουν σεβασμό και το σχολείο τους λειτουργεί πιο αποτελεσματικά.
- Από διπλωματική μεταπτυχιακή εργασία του Καλαμπόκη (ΕΑΠ, 2016) φάνηκε ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται το διευθυντή με ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας, δημιουργικής λήψης απόφασης, με ευαισθησία για τους ανθρώπους, με αυτοπεποίθηση – θάρρος - τόλμη στις αλλαγές – ανάληψη ευθύνης, να εμπνέει - παρακινεί – υποστηρίζει – επιβραβεύει – να δημιουργεί θετικό σχολικό κλίμα. Προτιμούν να λειτουργεί πάντα δημοκρατικά, συμμετοχικά και ως όργανα επιλογής των διευθυντών την

εκπαιδευτική διοίκηση και τον σύλλογο διδασκόντων. Σημαντικά κριτήρια επιλογής θεωρούν την πιστοποίηση στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και Επικοινωνίας, τον χρόνο διδακτικής υπηρεσίας και τις σπουδές στην εκπαιδευτική διοίκηση.

Παρόλες τις έρευνες που έχουν γίνει στα ελληνικά σχολεία, καμιά εμπειρική έρευνα στο χώρο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν ανιχνεύει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της Α΄ Πειραιά για τους διευθυντές τους με προσανατολισμό στην αποτελεσματικότητα.

2.3 Θεωρητικό Πλαίσιο Αναφοράς :Διευθυντής σχολείου και Σχολική Αποτελεσματικότητα

2.3.1 Διοικητική δομή της σχολικής μονάδας

2.3.1.1 Διευθυντής / Καθήκοντα βάση του νομοθετικού πλαισίου

Όργανα διοίκησης κάθε σχολείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων (νόμος 1566/1985 άρθρο11).

Ο διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων και των εγκυκλίων, των υπηρεσιακών εντολών καθώς και των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Μετέχει στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους. Καθοδηγεί, κατευθύνει, συμβουλεύει τους εκπαιδευτικούς, παίρνει πρωτοβουλίες, επιτηρεί και ελέγχει την πορεία των εργασιών του εκπαιδευτικού οργανισμού (ν. 1566/1985, ΦΕΚ 167, τ. Α΄ & Υπ. Απόφαση 10567/2002 ΦΕΚ 1340 τ β).

Πιο συγκεκριμένα ο διευθυντής πρέπει:

1. Να ερευνήσει και να προγραμματίσει τις μελλοντικές δραστηριότητες του σχολείου κατά τρόπο που να οδηγούν στην κατεύθυνση υλοποίησης των αντικειμενικών σκοπών του ιδρύματος.

2. Να συγκαλέσει το σύλλογο διδασκόντων για να ληφθούν αποφάσεις για την κατανομή διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου.
3. Να συγκαλέσει σύλλογο διδασκόντων για γενικά θέματα του σχολείου όπως κατάρτιση ωρολογίου προγράμματος, προγραμματισμός σχολικών εορτών, σχολικών εκδρομών – διδακτικών επισκέψεων, προγραμματισμός συγκέντρωσης γονέων και μαθητών της σχολικής μονάδας, προγραμματισμός εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων.
4. Να καταρτίσει με βάση τις αποφάσεις που λήφθηκαν από το σύλλογο διδασκόντων μνημόνιο ενεργειών που φορούν την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου (Σαΐτης, 1987, σ. 331-332).

Ο υποδιευθυντής αναπληρώνει τον διευθυντή όταν απουσιάζει ή κωλύεται, τον βοηθά στην άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων και είναι υπεύθυνος για τη διεξαγωγή της διοικητικής εργασίας του σχολείου (άρθρο 33 της Υπ. Απόφασης 105657/2002 ΦΕΚ 1340 τ β) .

Ο σύλλογος διδασκόντων αποτελείται από όλους τους διδάσκοντες κι έχει ως πρόεδρο το διευθυντή του σχολείου. Συνεδριάζει τρεις φορές το χρόνο τακτικά ύστερα από πρόσκληση του διευθυντή και εστιάζει στον προγραμματισμό και απολογισμό του διδακτικού έργου κάθε τριμήνου. Μπορεί να συγκληθεί κι έκτακτα για κάποιο σοβαρό θέμα που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα, κατόπιν πρόσκλησης του διευθυντή ή εάν ζητηθεί εγγράφως τουλάχιστον από το ένα τρίτο των μελών του. Ο σύλλογος διδασκόντων αποτελεί συλλογικό όργανο με σκοπό τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής. Έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του ωρολογίου προγράμματος, την υγεία, την προστασία των μαθητών, την καθαριότητα των χώρων και την οργάνωση της σχολικής ζωής. Οι αποφάσεις παίρνονται κατά πλειοψηφία και καταγράφονται στο βιβλίο πρακτικών.

Σε σχετική έρευνα (Σαΐτης, 2001, σ. 242- 243), φαίνεται ότι ο σύλλογος των διδασκόντων λειτουργεί ικανοποιητικά για την αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων, ωστόσο δε φαίνεται να αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες για την οργάνωση σχολικών εκδηλώσεων και να αξιοποιούνται όλες οι δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ των φορέων της τοπικής κοινωνίας. Παράγοντες, όπως ο περιορισμένος αριθμός συνεδριάσεων, η χρονική διάρκεια, ο τρόπος στελέχωσης των σχολικών μονάδων, η έλλειψη κινήτρων,

οι κακές κτηριακές υποδομές, η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής περιορίζουν τις όποιες καλές διαθέσεις των εκπαιδευτικών και σίγουρα την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Ο νόμος που καθορίζει τα καθήκοντα του διευθυντή είναι ο 1566/1985 Με την υπ' αριθμό 105657/Δ/8-10-2002 (ΦΕΚ 1340 Τα Β) ορίζονται τα ειδικότερα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών.

Στα γενικά καθήκοντα συμπεριλαμβάνονται και τα εξής:

- Εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους.
- Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις εγκυκλίους και τις εντολές της κεντρικής διοίκησης.
- Προωθεί σε συνεργασία με τα υπόλοιπα στελέχη εκπαίδευσης τη λειτουργία τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης.
- Συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το προσωπικό.
- Ενημερώνει εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου.
- Έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο.
- Ενημερώνει τους νεοδιόριστους, αναπληρωτές και ωρομίσθιους για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.
- Είναι υπεύθυνος για την τήρηση της αλληλογραφίας.
- Φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

Σε σχέση με το Σύλλογο Διδασκόντων:

- Προσκαλεί τα μέλη του συλλόγου στις συνεδριάσεις τις οποίες προεδρεύει.
- Στις συνεδριάσεις εισηγείται την κατανομή εξωδιδασκικών εργασιών αξιοποιώντας δημιουργικά τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού.
- Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες έχει την ευθύνη για τη σύνταξη του ωρολογίου προγράμματος
 - Μεριμνά για τη συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων και εποπτικών μέσων.
 - Είναι υπεύθυνος μαζί με το σύλλογο για την αισθητική, την καθαριότητα και την ασφάλεια των χώρων του διδακτηρίου.

- Ενημερώνει το σύλλογο για την εκπαιδευτική νομοθεσία.
- Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς.
- Φροντίζει να καλύπτονται οι διδακτικές ώρες σε περίπτωση απουσίας του εκπαιδευτικού.
- Είναι υπεύθυνος για τη διανομή των διδακτικών βιβλίων.
- Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων.
- Όταν χρειάζεται απευθύνει στους διδάσκοντες συστάσεις με πνεύμα αλληλεγγύης. Στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει ανταπόκριση ενημερώνει το σύλλογο διδασκόντων κι αν δεν υπάρξει αποτέλεσμα αναφέρεται στον Διευθυντή Εκπαίδευσης.
- Ενημερώνεται για τους λόγους απουσίας του διδακτικού προσωπικού από τις συνεδριάσεις.
- Είναι υπεύθυνος για την κάλυψη του υποχρεωτικού διδακτικού ωραρίου.

Σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους και τον Προϊστάμενο Εκπαίδευσης.

- Προωθεί τα επιμορφωτικά προγράμματα που γίνονται για το διδακτικό προσωπικό και συμμετέχει σε αυτά.
- Ενημερώνει το σχολικό σύμβουλο για τις διδακτικές επισκέψεις του σχολείου του.
- Συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης για την επίλυση τυχόν προβλημάτων.
- Ενημερώνει τον σχολικό σύμβουλο και τον Διευθυντή Εκπαίδευση για τις ελλείψεις διδακτικού προσωπικού.

Σε σχέση με τους μαθητές:

- Κατανέμει τους μαθητές στα τμήματα σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.
- Εκδίδει και υπογράφει τους τίτλους σπουδών μαζί με τους εκπαιδευτικούς υπεύθυνους των τμημάτων.
- Εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών.

- Συντελεί στη διαμόρφωση συνθηκών φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων.
- Διενεργεί και ανανεώνει τις εγγραφές.
- Εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών.

Σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής:

- Καλεί τα μέλη του Σχολικού Συμβουλίου στις συνεδριάσεις.
- Καλεί τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών για ενημέρωση και συμμετέχει στις συνεδριάσεις τους όταν προσκαλείται και το θεωρεί αναγκαίο.
- Παρέχει πληροφορίες σε κάθε πολίτη που έχει έννομο συμφέρον σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

Μετά την παράθεση και την ανάλυση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των διευθυντών είναι προφανές ότι ο διευθυντής για να ανταποκριθεί στο πολύπλευρο και πολυποίκιλο έργο του πρέπει να έχει χαρακτηριστικά και ικανότητες αυξημένες.

Σε αυτό το σημείο είναι άξιο λόγου να αναφέρουμε την έρευνα για τον επαναπροσδιορισμό της ηγεσίας στο σύγχρονο σχολείο (Σαΐτης, 1997). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα φαίνεται ότι η συνεργασία του σημερινού σχολείου με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον είναι περιορισμένη. Η συντριπτική πλειοψηφία στο ερώτημα αν το διευθυντικό έργο ανταποκρίνεται στο σύγχρονο σχολείο η απάντηση ήταν αρνητική.

Είναι προφανές ότι ο διευθυντής για να συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία πρέπει να έχει αυξημένα προσόντα.

2.3.1 2 Διαδικασίες Επιλογής Διευθυντών- προσόντα

Η θέση ευθύνης του διευθυντή σχολικής μονάδας απαιτεί και αυξημένα προσόντα. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα επιλογής που να προωθεί τους πιο άξιους και ικανούς. Δυστυχώς, όμως, όπως αποδεικνύεται ο τρόπος επιλογής των Διευθυντικών Στελεχών ήταν πάντα ένα βήμα για την έκφραση της πολιτικής

βούλησης της κυβέρνησης να τοποθετεί ανθρώπους φιλικά προσκείμενους στις ιδέες και απόψεις της. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία δικαίωμα συμμετοχής στη διαδικασία κατοχυρώνεται μετά από τα 8 χρόνια διδακτικής υπηρεσίας (όπως ήδη έχουμε αναφέρει τη διάκριση σε διδακτική υπηρεσία και προϋπηρεσία). Χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες: α) επιστημονική – διοικητική κατάρτιση με ανώτατο όριο τις 12 μονάδες, β) διδακτική υπηρεσία πέραν των 8 ετών, 1 μονάδα κατά έτος και μέχρι 10 συνολικά. Διαπιστώνουμε ότι ένας υποψήφιος διευθυντής που έχει 18 χρόνια διδακτικής υπηρεσίας παίρνει το μέγιστο αριθμό μορίων, γ) διοικητική εμπειρία: καθήκοντα ως διευθυντή 0,5 μονάδες ανά έτος και μέχρι 2,5 μονάδες, ως υποδιευθυντής 0,4 ανά έτος και μέχρι 2 μονάδες. Το σύνολο της διοικητικής εμπειρίας δεν μπορεί να υπερβαίνει τις 3 μονάδες, δ) συνέντευξη έως 8 μόρια. Ο Σύλλογος Διδασκόντων θα γνωμοδοτήσει για την υποψηφιότητα κάποιου διευθυντή και η επιτροπή επιλογής που θα διενεργήσει τη συνέντευξη θα το λάβει σοβαρά υπόψη. Η βάση της γνωμοδότησης θα γίνει με τέσσερις ερωτήσεις:

Ο υποψήφιος διευθυντής/ντρια συμβάλλει:

1. Στην ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και λειτουργεί με δημοκρατικό πνεύμα, επιδιώκοντας ουσιαστικό διάλογο;
2. Ενισχύει τη δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας;
3. Συμμετέχει ενεργά και αναπτύσσει πρωτοβουλίες στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών δράσεων;
4. Διαθέτει οργανωτικές/ διοικητικές ικανότητες και είναι αποτελεσματικός/η στην υλοποίηση του έργου που αναλαμβάνει;

Η επιλογή του ερωτώμενου μονίμου εκπαιδευτικού περιορίζεται στην κλίμακα συμφωνώ / διαφωνώ.

Η ΔΟΕ θεώρησε ότι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται «η γνωμοδότηση του Συλλόγου Διδασκόντων» για τον υποψήφιο διευθυντή» είναι μια μορφή αξιολόγησης και προέτρεψε τα μέλη του να δηλώσουν αποχή – απεργία. Στην περιφέρεια του ΠΥΣΠΕ Πειραιά, σχεδόν μαζικά, οι σύλλογοι διδασκόντων «στρατεύθηκαν» στη

συνδικαλιστική γραμμή με αποτέλεσμα να μην εκφράσουν την άποψή τους στην επιλογή των διευθυντών.

Ένα ακόμη σημείο που πρέπει να επισημανθεί στο νόμο είναι ότι η συνέντευξη αποτελεί το 1/3 περίπου της συνολικής μοριοδότησης και ορίζει ότι η θητεία είναι τριετής.

2.3.2 Σκοπός και λειτουργίες του σχολείου

Σκοπός του Σχολείου

Μια σχολική μονάδα, όπως και κάθε οργάνωση έχει σκοπούς και στόχους. Στην περίπτωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος ο σκοπός και οι στόχοι του σχολείου καθορίζονται από το Σύνταγμα και το νόμο που ισχύει για την εκπαίδευση τον 1566/1985 ο οποίος αναφέρει τους Σκοπούς της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Το άρθρο 1 αναφέρει:

Σκοπός της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών, ώστε ανεξάρτητα από φύλο και καταγωγή να έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένες προσωπικότητες και να ζήσουν δημιουργικά.

Ειδικότερα υποβοηθά τους μαθητές:

α) Να γίνουν ελεύθεροι, υπεύθυνοι, δημοκρατικοί πολίτες.

β) Να καλλιεργούν και να αναπτύσσουν αρμονικά το πνεύμα και το σώμα τους, τις κλίσεις και τα ενδιαφέροντά τους, τις δεξιότητές τους. Να αποκτούν μέσα από τη σχολική τους αγωγή κοινωνική ταυτότητα και συνείδηση.

γ) Να αναπτύσσουν δημιουργική και κριτική σκέψη και αντίληψη συλλογικής προσπάθειας και συνεργασίας, ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την πρόοδο του κοινωνικού συνόλου.

δ) Να κατανοούν τη σημασία της τέχνης, της επιστήμης και της τεχνολογίας, να σέβονται τις ανθρώπινες αξίες.

ε) Να αναπτύσσουν πνεύμα φιλίας και συνεργασίας με όλους τους λαούς της γης, προσβλέποντας σε έναν κόσμο καλύτερο, δίκαιο και ειρηνικό.

Βασικοί συντελεστές για την επίτευξη των παραπάνω σκοπών είναι: α) η προσωπικότητα και η κατάρτιση του προσωπικού όλων των κλάδων και των βαθμίδων της εκπαίδευσης, β) τα Αναλυτικά Προγράμματα, τα σχολικά βιβλία και τα λοιπά διδακτικά μέσα, καθώς και η σωστή χρήση τους, γ) η δημιουργία του απαραίτητου παιδαγωγικού κλίματος με την ανάπτυξη αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων στο σχολείο, στην τάξη και με σεβασμό στην προσωπικότητα του μαθητή.

Δεν είναι δύσκολο να αντιληφθεί κάποιος ότι ο νομοθέτης το 1985 έχει υπογραμμίσει τη σπουδαιότητα του παιδαγωγικού κλίματος, τη συνεχή κατάρτιση των εκπαιδευτικών, την αναγκαιότητα των εποπτικών μέσων, την ανάπτυξη αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων σχολείου – οικογένειας, μαθητή και σχολείου. Όλα αυτά για να πραγματοποιηθούν χρειάζεται ο συντονισμός ενός διευθυντή – ηγέτη.

Λειτουργίες του σχολείου.

Οι λειτουργίες ενός οργανισμού όπως το σχολείο σχετίζονται κυρίως από τις επιδράσεις που δέχεται από το περιβάλλον και τους στόχους που θέτει. Δυστυχώς κι εδώ αντιμετωπίζουμε πρόβλημα ξεκάθαρου ορισμού με τις λειτουργίες του σχολείου διότι καλύπτουν ευρύ φάσμα.

Κατά μία άποψη σύμφωνα με τον Σαΐτη (2002) οι λειτουργίες διακρίνονται σε δύο είδη: τις παραγωγικές όπως είναι η μορφωτική και η παιδαγωγική και τις βοηθητικές που εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία των πρώτων.

Σύμφωνα με τους Γκότοβο (1990, σ.179-186) και Κωνσταντίνου (1998, σ. 74-78, οπ. αναφ. στο Σαΐτη, 2007, σ. 105). Οι λειτουργίες που επιτελεί το σχολείο είναι η :

- *Κοινωνικοποιητική λειτουργία* μέσω της οποίας το σχολείο επιδιώκει τη διατήρηση του κοινωνικο-πολιτισμικού συστήματος. Δηλαδή το σχολείο πρέπει να μεταδώσει αξίες, κανόνες, αρετές που ισχύουν στην κοινωνία τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

- *Η μαθησιακή λειτουργία* σύμφωνα με την οποία το σχολείο παρέχει τις γνώσεις (γραφή, ανάγνωση) τα οποία αποτελούν ‘τα γνωστικά αντικείμενα’ με σκοπό τη μάθηση και τη διαπαιδαγώγηση.
- *Η επιλεκτική – αξιολογική λειτουργία* που σχετίζεται με την αξιολόγηση της επίδοσης του μαθητή.
- *Η κωστωδιακή λειτουργία.* Η οποία σχετίζεται άμεσα με την οικογένεια και την οικονομία. Η παρουσία των μαθητών στο σχολείο επιτρέπει στους γονείς να απασχολούνται σε κάποια εργασία.

Η μορφή που παίρνουν οι λειτουργίες αυτές και γενικά η σχολική πραγματικότητα (αξίες, γνωστικά αντικείμενα, μορφή αξιολόγησης μαθητών κ.λ.π.) επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από κοινωνικούς, πολιτικούς, πολιτιστικούς, τεχνολογικούς, ιστορικούς, θρησκευτικούς και οικονομικούς παράγοντες.

2.3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου

2. 3.3.1 Ηγεσία – Προφίλ του αποτελεσματικού διευθυντή

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στους εργασιακούς χώρους αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στις μέρες μας λόγω των μεταβαλλόμενων καταστάσεων (οικονομική κρίση, μετακινήσεις πληθυσμού από χώρες σε χώρες, παγκοσμιοποίηση κ.ά.). Η αποτελεσματική ηγεσία είναι αυτή που αποτελεί «το συνδετικό κρίκο» στην οικοδόμηση του συλλογικού οράματος, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, τη διαμόρφωση κουλτούρας δημιουργικότητας. Όταν ο διευθυντής ενστερνίζεται και υιοθετεί το ρόλο του γραφειοκράτη και του διεκπεραιωτή των εργασιακών καθηκόντων του το σχολείο δεν θεωρείται αποτελεσματικό, γιατί δεν απελευθερώνονται δημιουργικές δυνάμεις απ’ όλους. Η εμφάνιση του αληθινού ηγέτη συνθέτει απόψεις, απελευθερώνει δημιουργικές δυνάμεις, αναδεικνύει τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, προάγει την καινοτομία, αξιοποιεί την εθελούσια συμμετοχή σε ένα κοινό όραμα, δημιουργεί ηθική ικανοποίηση (Φωτόπουλος, 2013, σ. 4).

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι συνυφασμένη με τις καταστάσεις. Είναι η διάκριση του τι πρέπει να γίνεται και του τι πρέπει να αποφεύγεται σε μια συγκεκριμένη

περίσταση. Είναι προφανές ότι ένα συγκεκριμένο ύφος ηγεσίας για όλες τις περιστάσεις είναι ουτοπικό. Μπορούμε λοιπόν να κάνουμε λόγο για έναν ηγέτη αποτελεσματικό σε μια κατάσταση και μη αποτελεσματικό σε μία άλλη (Fiedler, 1967, σ. 221). Ωστόσο η αποτελεσματική ηγεσία στην εκπαίδευση είναι μια σύνθετη διαδικασία που εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη, το προφίλ των εκπαιδευτικών, την κουλτούρα που διέπει την ομάδα, το αξιακό της σύστημα, το πολιτισμικό κεφάλαιο, το εξωτερικό περιβάλλον, τις απειλές και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος χώρου (Φωτόπουλος, 2013, σ. 6).

Οι Hoy & Miskel (2008) ταξινομούν τα γνωρίσματα της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας σε τρεις κατηγορίες: α) την προσωπικότητα, που περιλαμβάνει την αυτοπεποίθηση, την ακεραιότητα, την αντοχή έντασης και τη συναισθηματική ωριμότητα, β) την εργασιακή παρακίνηση, που περιλαμβάνει το καθήκον, τις διαπροσωπικές ανάγκες και τις προσδοκίες και γ) τις δεξιότητες (τεχνικές, διαπροσωπικές και οι διοικητικές).

Ο ηγέτης μπορεί να αντιλαμβάνεται τις καταστάσεις, να προβλέπει τις συμπεριφορές και με την προσωπική του επιρροή να πείθει για το όραμα του σχολείου. Η βιβλιογραφία αναφέρει χαρακτηριστικά και ικανότητες που έχει ο αποτελεσματικός ηγέτης σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της γης.

Ο Θεοφιλίδης (1990) σε έρευνά του στην Κύπρο τονίζει την αναγκαιότητα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε επίπεδο διοίκησης, κυρίως στον τρόπο λήψης αποφάσεων και προγραμματισμού του εκπαιδευτικού έργου. Σε μια άλλη έρευνα των Θεοφιλίδη και Στυλιανίδη (2002) τονίζεται ότι η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με το βαθμό συνεργασίας του διευθυντή με το προσωπικό.

Ο Bath (1990, σελ 64) αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή σε έρευνες που έχουν γίνει στις Η.Π.Α και καταλήγει στο συμπέρασμα «δείξε μου ένα καλό σχολείο να σου δείξω έναν καλό διευθυντή».

Ο Μάνος (1992) τονίζει τον αποφασιστικό ρόλο του διευθυντή που διαδραματίζει κατά τη λήψη αποφάσεων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Ο ηγέτης πρέπει να βοηθά το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας να επικεντρώνεται στις ανάγκες των μαθητών του, να ενεργοποιεί το Σύλλογο Διδασκόντων, να βρίσκει

λύσεις στα προβλήματα που ανακύπτουν, να σχεδιάζει τις ενέργειες τους και να εργάζεται αποδοτικά.

Ο Πασιαρδής (1994) μέσα από την έρευνά του συγκρίνει τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή στη Αμερική και την Κύπρο και διαπιστώνει ότι δε διαφέρουν. Ως λέξεις-κλειδιά εμφανίζονται: ενδυνάμωση συναδελφικότητας εκπαιδευτικού προσωπικού, φροντίδα για την ασφάλεια και την καθαριότητα του σχολικού χώρου, συνέπεια στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, φιλικό και ανθρώπινο κλίμα, ενθάρρυνση και υψηλές προσδοκίες για την απόδοση προσωπικού και μαθητών, στενή συνεργασία σχολείου γονέων, σεβασμός στις ανάγκες των μαθητών, δικαιοσύνη, ανάγκη ανανέωσης του αναλυτικού προγράμματος, ανάγκη θέσπισης μεταπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση της εκπαίδευσης για την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών. Ο ίδιος συγγραφέας σε ανακοίνωση των αποτελεσμάτων της έρευνάς του τονίζει ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές έχουν χαρακτηριστικά όπως αγάπη για το επάγγελμά τους, είναι δια βίου μαθητές, έχουν ισχυρή πεποίθηση ότι μπορούν να επηρεάσουν τους άλλους από τη θέση που βρίσκονται, είναι καλοί γραφειοκράτες και εφαρμόζουν σωστά τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις της Πολιτείας, κατανέμουν σωστά το χρόνο τους, είναι δίκαιοι, επινοούν πρωτότυπους τρόπους επιβράβευσης μαθητών και εκπαιδευτικών για την αξιοπρόσεκτη δουλειά τους.

Σε έρευνα της Παπαναούμ (1995) οι διευθυντές θεωρούν τον εαυτό τους αποδοτικό δημιουργώντας καλό κλίμα, με την καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων, θεωρούν, λόγω του συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος, περιορισμένο το ρόλο τους στη λήψη αποφάσεων.

Οι. Σαϊτής, Τσιαμάση και Χατζή (1997) σε έρευνα που έκαναν σε διευθυντές σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε πέντε νομούς της χώρας διαπίστωσαν ότι το βασικότερο κριτήριο τοποθέτησης των διευθυντών ήταν η αρχαιότητα, οι περισσότεροι ήταν άνδρες, δεν ήταν ειδικευμένοι ή επιμορφωμένοι σε θέματα διοίκησης, ασχολούνταν περισσότερο με θέματα γραφειοκρατικά (αλληλογραφία, ενημέρωση αρχείου, διευθέτηση συγκρούσεων) παρά με επικοινωνιακές δραστηριότητες που σχετίζονται με εισαγωγή καινοτομιών, νέες μεθόδους διδασκαλίας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών. Παραμελούν τις σχέσεις του με το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου (Ο.Τ.Α, συλλόγους, ευρύτερο

περιβάλλον του σχολείου). Ασκούσαν δηλαδή περισσότερο ‘τυπική εξουσία’ απ’ ότι ‘ουσιαστική’ με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της παιδείας. Υποστήριζαν ότι τα κύρια προσόντα που έπρεπε να έχει ο διευθυντής είναι η εμπειρία και η προσωπικότητα κι ο ρόλος τους ήταν κυρίως εξισορροπητικός.

Ο Ζαβλανός (1997) αναφέρει ο Johnson επισημαίνει ότι για να είναι ένας διευθυντής αποτελεσματικός πρέπει να είναι ικανός, επαρκής και κατάλληλος. Στο ίδιο βιβλίο παραθέτει τις απόψεις του Campell που δίνει βαρύτητα στη γνώση και στις διαδικασίες επίτευξης των στόχων του σχολικού οργανισμού. Επίσης τονίζει τη συνεργασία των μελών της κοινότητας. Αναφερόμενος στον Williams υποστηρίζει ότι ένας διευθυντής οφείλει να οργανώνει, να προγραμματίζει, να συντονίζει τις διάφορες δραστηριότητες, να βελτιώνει τις μεθόδους διδασκαλίας και το αναλυτικό πρόγραμμα εξασφαλίζοντας την εμπιστοσύνη και το σεβασμό του προσωπικού. Αναφέρει, επίσης, ότι επιτυχημένος διευθυντής είναι αυτός που διευκολύνει την αλλαγή, επικοινωνεί σωστά με το προσωπικό του, αξιολογεί ορθά τους διδάσκοντες.

Ο Johnson (2003) αναφέρει ότι όταν ο διευθυντής εκδηλώνει αγάπη προς τους μαθητές και γενικά προς τους ανθρώπους δημιουργεί κλίμα ενθουσιώδες και την πεποίθηση ότι οι άνθρωποι μπορούν να καταφέρουν τα πάντα. Η επιτυχία είναι μονόδρομος.

Η Πασιαρδή (2001) σε έρευνα που έκανε σε σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο τονίζει την αναγκαιότητα δημιουργίας καλού κλίματος στις σχολικές μονάδες, την έλλειψη επαρκούς επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα, την ανάγκη αγωγής συνεργασίας όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Από τις θεωρίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι και αυτό με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη σύμφωνα με τον Μπουραντά (2001, σ. 506). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα ως πηγή ενέργειας, γνώσης κι επιρροής τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων, με τους οποίους βρίσκεται σε αλληλεπίδραση. Είναι σημαντικό ένας διευθυντής να διαθέτει ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης για να μπορεί να εναλλάσσει τον τρόπο ηγεσίας του ανάλογα με την εκπαιδευτική μονάδα, την προσωπικότητα των εκπαιδευτικών κ.ά.

2.3.3.2 Το σχολικό κλίμα – κουλτούρα

Το σχολείο είναι ένα οργανισμός που υπηρετεί την κοινωνία, επηρεάζεται από αυτήν αλλά ταυτόχρονα την επηρεάζει. Στην καθημερινή του λειτουργία οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν δύσκολες και απρόβλεπτες καταστάσεις τόσο σε παιδαγωγικά όσο και διοικητικά θέματα. Η παρουσία ικανής ηγεσίας δημιουργεί τις προϋποθέσεις ώστε να εργάζονται απρόσκοπτα για την επίτευξη των στόχων τους (Ιορδανίδης 2005, σ. 148). Οι σχολικοί ηγέτες πρέπει να αναπροσαρμόζουν τις δεξιότητες ηγεσίας τους αφού σύμφωνα με σχετικές έρευνες (Weindling, Early & Baker, 1994), ο ρόλος τους αλλάζει μια και η αποτελεσματικότητα ορίζεται με διαφορετικό κάθε φορά τρόπο. Παρόλο που οι αρχές είναι ίδιες για όλα τα σχολεία και το αναλυτικό πρόγραμμα ενιαίο, ωστόσο οι διαφορές ακόμη και σε σχολεία της ίδιας εκπαιδευτικής περιφέρειας ή ακόμη και γειτονικά παρουσιάζουν από μικρές έως πολύ σημαντικές διαφορές.

Μια επίσκεψη σε ένα σχολείο σε κάνει να διαισθάνεσαι το κλίμα που επικρατεί. Αυτό φαίνεται από τις διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών, τον τρόπο που συμπεριφέρονται στους μαθητές τους, την οικειότητα που έχουν με το διευθυντή κ.ά. Κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός έχει μια μοναδική ατμόσφαιρα μια ξεχωριστή αίσθηση που μπορεί να χαρακτηριστεί ως *σχολικό κλίμα*. Το κλίμα σε κάθε σχολική μονάδα είναι ότι η προσωπικότητα σε ένα άτομο (Halpin & Croft 1963, Roucher & Baker, 1986). Το σχολικό κλίμα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την ηγεσία (Κάντας 1993, σ. 182), είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ ανθρώπων που προσδίδει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στη σχολική μονάδα. Επηρεάζεται από τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. Τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν ότι ένας από τους παράγοντες του αποτελεσματικού σχολείου είναι το θετικό – δημιουργικό κλίμα. Σύμφωνα με τον Ζιανίκα (1996, σ. 165-166) λέγοντας δημιουργικό κλίμα εννοούμε το εργασιακό περιβάλλον που ο εκπαιδευτικός θέτει υψηλούς στόχους, συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του, αισθάνεται δικαιοσύνη, δεν έχει άγχος και έχει καλή ψυχική διάθεση. Η βελτίωση του οργανωσιακού κλίματος βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Σύμφωνα με τον Calabrese (1989, Ρες και Βαλσαμίδου, 2006) ο διευθυντής καθιερώνει και προσδιορίζει το σχολικό κλίμα

καλλιεργώντας τη συνεχή και ειλικρινή επικοινωνία και συνεργασία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας (Ρες και Βαλσαμίδου, 2006).

Τι πρέπει όμως να κάνει ο διευθυντής για να πετύχει ένα δημιουργικό σχολικό κλίμα;

Σύμφωνα με τον Ζιαννίκα (1996, σ. 166 – 167) οφείλει :

- Να ενθαρρύνει και να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές στη δημιουργία ενός κοινού οράματος.
- Να καλλιεργεί πνεύμα συνεργασίας και συναδέλφωσης μεταξύ των εκπαιδευτικών.
- Να αναπτύσσει πρωτοβουλίες για τη δημιουργία ενός ανθρώπινου κλίματος.
- Να στηρίζει καινοτόμες πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών.
- Να παροτρύνει άτομα να εκφράζουν νέες ιδέες και να βοηθά στην υλοποίησή τους.
- Να παρέχει κίνητρα στους εκπαιδευτικούς (Γουρναρόπουλος 2007, σ. 43).

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει κάθε σχολείο έχει τη δική του προσωπικότητα, το δικό του στίγμα. Αυτό σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί ενστερνίζονται τις δικές τους αξίες και λειτουργούν μ' έναν μοναδικό τρόπο. Ο Schein (Schein, 1985, σ. 6, οπ. αναφ. στο Χατζηπαναγιώτου, 2005) ορίζει την κουλτούρα αναφέροντας ότι *είναι ένα σύστημα παραδοχών (πρότυπα συμπεριφοράς, αξίες πεποιθήσεις, αντιλήψεις των μελών ενός οργανισμού) και δίνει ιδιαίτερη βάση στις ανθρώπινες σχέσεις, στην ειλικρίνεια των μελών της ομάδας των εκπαιδευτικών, η οποία διδάσκεται στα νέα μέλη.*

Κατά τον Schein διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

Το πρώτο επίπεδο σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004) περιλαμβάνει ορατά χαρακτηριστικά του φυσικού περιβάλλοντος αλλά και νόρμες συμπεριφοράς. Είναι οι άγραφες και ανεπίσημες προσδοκίες που όμως εκφράζονται από τις ορατές δομές και διαδικασίες του οργανισμού (Χατζηπαναγιώτου, 2005). Εδώ συγκαταλέγονται οι υλικοί πόροι όπως ο εξοπλισμός (θα γίνει αναφορά σε επόμενο κεφάλαιο). Στη διάσταση των ανθρωπίνων σχέσεων συγκαταλέγεται η αλληλεγγύη προς τους συναδέλφους, η υποστήριξη προς το διευθυντή, η αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων πειθαρχίας, η βοήθεια προς τους μαθητές κ.ά

Στο δεύτερο επίπεδο τοποθετούνται οι αξίες που καθορίζουν τη συμπεριφορά των μελών. Οι αξίες μεταφράζονται σε προσδοκίες, στόχους και, τελικά, σε νόρμες συμπεριφοράς. Οι νέοι εκπαιδευτικοί ενστερνίζονται τις κοινές πεποιθήσεις, γνωρίζουν τι είναι επιθυμητό και τι όχι και «ενσωματώνονται» στο σώμα του οργανισμού.

Στο τρίτο επίπεδο βρίσκονται οι μη συνειδητές αφηρημένες αντιλήψεις, σκέψεις, αισθήματα των μελών της σχολικής κοινότητας που σχετίζονται με το πώς αντιλαμβάνονται τον άνθρωπο, τις ανθρώπινες σχέσεις, το μαθητή. Εδώ είναι ουσιαστικά η φύση της κουλτούρας και πώς διαμορφώνει την ταυτότητα του σχολείου (Ρέππα, 1999, όπ. αναφ. στο Ρεζ, 2007). Η σχολική κουλτούρα διαφοροποιεί το ένα σχολείο από το άλλο δημιουργώντας μια αίσθηση ταυτότητας και συνοχής στον οργανισμό. Η κουλτούρα του σχολείου ασκεί σημαντική αλληλεπίδραση στην αποτελεσματικότητά του. Οι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν ποικιλία μεθόδων, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, είναι δημιουργικοί, ανταποκρίνονται στις προκλήσεις των καιρών, αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των μαθητών τους, σέβονται τις προσωπικότητες όλων.

Η κουλτούρα σχολικής αποτελεσματικότητας ενισχύεται από διάφορους παράγοντες όπως η συμμετοχή των γονέων (Χατζηπαναγιώτου, 2008). Επίσης η βοήθεια και η υποστήριξη από τον εκπαιδευτικό σε θέματα μαθησιακών δυσκολιών ενισχύει την αποτελεσματικότητα.

Ένας ακόμη παράγοντας ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας είναι η προώθηση καινοτομιών έτσι ώστε οι μαθητές να δέχονται προκλήσεις, να πειραματίζονται, να αναζητούν καινούριες μεθόδους προσέγγισης της γνώσης, να θέτουν τους δικούς τους στόχους και με την επίτευξή τους να ενισχύουν τη δημιουργικότητα και να αυξάνουν την αυτοπεποίθησή τους.

Στην ελληνική πραγματικότητα μέσα από την ευέλικτη ζώνη οι μαθητές χαίρονται να εργάζονται για θέματα που απασχολούν την καθημερινότητά τους. Φέρνουν πληροφορίες, χωρίζονται σε ομάδες, αντιλαμβάνονται ότι είναι 'σημαντικοί', μαθαίνουν με αβίαστο τρόπο. Η καινοτομία όπου μπορεί να εφαρμοστεί στα πλαίσια ενός ασφυκτικού προγράμματος ενισχύει την αποτελεσματικότητα των μαθητών, δημιουργεί πλαίσια συνεργασίας και βελτιώνει την ενσυναίσθησή τους.

Στη διαμόρφωση της κουλτούρας αποτελεσματικότητας σημαντικότερο ρόλο παίζει ο διευθυντής ο οποίος μεταδίδει τον πυρήνα των κοινών πεποιθήσεων, αξιών και συμπεριφορών. Λειτουργεί ως πρότυπο, αφήνει τους εκπαιδευτικούς να βιώσουν τη σχολική πραγματικότητα μαθαίνοντας από τις εμπειρίες και τα λάθη τους. Λειτουργεί ως παράδειγμα «δια βίου μαθητή» μια και η επιστημονική εμπειρία συνεχώς μεταβάλλεται.

Μέσα σε μια εκπαιδευτική μονάδα δημιουργούνται διάφορες άτυπες υποομάδες. Τι είναι όμως αυτό που κάνει τους ανθρώπους να προσχωρούν σε άτυπες ομάδες; Οι άνθρωποι για να ικανοποιήσουν ανάγκες και επιθυμίες προσχωρούν σε ομάδες. Οι κοινωνικές αυτές ομάδες αναπτύσσουν δράσεις εντός των τυπικών οργανισμών με πεποιθήσεις και στόχους και υπακούν στους δικούς τους κανόνες. Χαρακτηριστικό σημείο ένωσής τους είναι το συναισθηματικό στοιχείο και μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την απόδοση του οργανισμού κυρίως στις αλλαγές ή καινοτομίες που θέλει να εισάγει η διοίκηση. Οι «ηγέτες» των άτυπων αυτών οργανώσεων ασκούν μεγάλη δύναμη στα μέλη τους μια και μπορούν να τα υποκινούν με ευχέρεια χωρίς να αναλαμβάνουν εμφανώς και το «κόστος» των αποφάσεων τους (Σαΐτης, 2008, σ. 157 – 168).

Γι' αυτούς τους λόγους η διεύθυνση του σχολείου θα πρέπει αφενός να δίνει ιδιαίτερη προσοχή και βαρύτητα στους στόχους και τους σκοπούς της τυπικής οργάνωσης και αφετέρου στην ικανοποίηση των αναγκών των μελών των άτυπων ομάδων. Αν αυτό δε γίνεται οι εκπαιδευτικοί θα προσέχουν και θα πιστεύουν περισσότερο την άτυπη οργάνωση με μια μείωση της αποδοτικότητάς τους (Hoy and Miscel, 2013). Ο διευθυντής πρέπει να είναι δίπλα στον εκπαιδευτικό να αφουγκράζεται τις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Να προσπαθεί να επιλύει προσωπικά προβλήματα του εκπαιδευτικού και να του παρέχει τις προϋποθέσεις να 'αισθάνεται χρήσιμος και απαραίτητος' μέσα στη δομή της τυπικής οργάνωσης. Για να πετύχει όλα αυτά χρειάζεται να έχει άτυπες φιλικές σχέσεις με τα μέλη της σχολικής κοινότητας τόσο εντός όσο και εκτός σχολικού ωραρίου. Όσο πιο κοντά αισθάνεται ο εκπαιδευτικός το διευθυντή του τόσο πιο αποδοτικός θα είναι.

Τι γίνεται όμως όταν η κουλτούρα δεν είναι προσανατολισμένη στην αποτελεσματικότητα και τη δημιουργικότητα; Και κυρίως πώς μπορεί να μεταβληθεί προς όφελος των μαθητών και της κοινωνίας γενικότερα;

Ο Hower Jonston (1985) αναφέρει μερικούς απλούς τρόπους που μπορούν να επηρεάσουν την κουλτούρα του οργανισμού όπως : ο προσανατολισμός στη δράση, η ενθάρρυνση του προσωπικού, η άμεση επίλυση των προβλημάτων των μαθητών, η ενθάρρυνση για αυτονομία, η αναγνώριση, η ανταμοιβή κι ενίσχυση, η κοινωνία του οράματος, η δέσμευση για θεμελιώδεις αξίες.

2.3.3.3 Σχέση σχολείου – οικογένειας

Η οικογένεια και το σχολείο αποτελούν τους δύο παράγοντες που στηρίζουν, βοηθούν και δομούν την αποτελεσματικότητα των μαθητών. Οι ρόλοι διαφορετικοί και διακριτοί. Οι εκπαιδευτικοί υπεύθυνοι για τη μαθησιακή διαδικασία και οι γονείς για την κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των παιδιών.

Οι καλές σχέσεις σχολείου οικογένειας συμβάλλουν στην καλή επίδοση των μαθητών (Laloumi – Vidali, 1997· Coleman, 1996), στην αποτελεσματική επικοινωνία και συμμετοχή των μαθητών στη σχέση σχολείου οικογένειας, στην αυξημένη παρακολούθηση στο σχολείο (Greenwood & Hickman, 1991), στη συνεργασία των γονέων με τα παιδιά για την εργασία στο σπίτι (Epstein, 1995), στη βελτίωση της συμπεριφοράς, κινητοποίησης και αυτοεκτίμησης των μαθητών (Haynes, Comer & Lee, 1988) και στην ικανοποίηση των γονέων για το ρόλο των εκπαιδευτικών (Rich, 1998).

Επίσης, η εμπλοκή των γονέων στην εκπαιδευτική διαδικασία, έπειτα από την εξέταση του βαθμού στον οποίο συμβαίνει και του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται, φάνηκε πως συμβάλλει στην ενίσχυση της προόδου των μαθητών (Stevenson, Chen & Lee, 1993, όπ. αναφ. στο Rutter & Maughan, 2002).

Παρά την κοινή αποδοχή και τα αποτελέσματα ερευνών που θέλουν τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς να πορεύονται μαζί για το καλό «των παιδιών τους» συχνά χαρακτηρίζονται από αντιπαραθέσεις. Αυτό συμβαίνει , ανάμεσα σε άλλους λόγους, κυρίως για την αντίληψη των διαφορετικών τρόπων που αντιλαμβάνονται γονείς και εκπαιδευτικοί το ρόλο τους. Σύμφωνα με τον Keyes (2002) η σχέση εκπαιδευτικών - γονέων επηρεάζεται από την κουλτούρα και τις αξίες των εμπλεκόμενων, το περιβάλλον προέλευσής τους, την εθνικότητά τους, το

κοινωνικοοικονομικό τους υπόστρωμα, τις επιδράσεις της τεχνολογίας, τις πιέσεις από το εργασιακό περιβάλλον, την αλλαγή στις κοινωνικές δομές της οικογένειας, τον τρόπο που οι γονείς και οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται το ρόλο τους, τις προσδοκίες τους, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους και τον τρόπο επικοινωνίας τους.

Σύμφωνα με τον Ματσαγγούρα (2008) οι εκπαιδευτικοί θεωρούνται υπεύθυνοι κυρίως για την ενημέρωση των γονέων για την επίδοση και γενικότερα την πορεία των παιδιών τους στο σχολείο, ενώ οι γονείς είναι υπεύθυνοι για την ενημέρωση των εκπαιδευτικών για την πορεία του παιδιού στο σπίτι και την προετοιμασία του καθώς και για τη σωματική, κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξή του.

Αυτές οι διαφοροποιήσεις στους ρόλους των δύο φορέων υποδηλώνουν το βασικό ζήτημα στις σχέσεις σχολείου οικογένειας. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τον εαυτό τους ως «ειδικό» για θέματα γνώσεων και εκπαιδευτικής διαδικασίας, ενώ οι γονείς χρήζονται ως συνήγοροι και υπερασπιστές της συναισθηματικής υγείας των παιδιών.

Στον τρόπο ενημέρωσης του σχολείου σύμφωνα με την έρευνα των Ματσαγγούρα και Πούλου (2008) οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς προτιμούν να ενημερώνονται επισήμως σε προγραμματισμένες ημέρες και ώρες στις σχολικές αίθουσες.

Μια σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία τους με τους γονείς είναι ότι η συνεργασία αυτή πρέπει να στηρίζεται σε όρους των εκπαιδευτικών, δεδομένου ότι θεωρούν τους εαυτούς τους «ειδικούς». Από την άλλη υπάρχει μια 'αποστασιοποίηση ρόλων από τους εκπαιδευτικούς όταν αντιλαμβάνονται ότι οι γονείς έχουν κατά νου περισσότερο «ωφελιμιστικά κίνητρα» που σχετίζονται με επηρεασμό σε βαθμολογία ή τείνουν στο να 'προσέξουν' περισσότερο το παιδί τους. Για τους γονείς οι αρμοδιότητες είναι σημαντικές στο βαθμό που καλύπτουν τις μαθησιακές ανάγκες των παιδιών τους. Οι σχέσεις όμως γονέων και εκπαιδευτικών δεν είναι απλές τυπικές αλληλεπιδράσεις με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών. Εάν ο γονιός δεν νιώσει 'σαν εκπαιδευτικός' και ο εκπαιδευτικός 'σαν γονιός' δεν προωθείται σωστά αυτή η συνεργασία. Η αποδοχή ότι γονείς και εκπαιδευτικοί είναι κάτοχοι γνώσεων και πληροφοριών αλλά σε

διαφορετικούς τομείς ειδίκευσης μπορεί να αποτελέσει τη βάση για μια ουσιαστική συνεργασία. Οι γονείς έχουν την πλήρη γνώση του παιδιού τους, ενώ οι εκπαιδευτικοί έχουν πληρέστερη και συγκριτική εικόνα για θέματα ανάπτυξης και συμπεριφοράς παιδιών.

Σύμφωνα με τον Epstein (1992) η συνεργασία σχολείου οικογένειας πρέπει να περνάει μέσα από την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Πρέπει να αποτελεί ένα συμβόλαιο «κοινωνικής εμπιστοσύνης» που θα έχει ως στόχο τη βελτίωση του μαθητή τόσο σε γνωστικό επίπεδο όσο και επίπεδο συμπεριφοράς.

Η σχέση σχολείου οικογένειας αποτελεί μια δυναμική διαδικασία που αντανακλά τις εκάστοτε κοινωνικές πολιτικές και οικονομικές συνθήκες. Οι επικρατούσες αξίες και αντιλήψεις καθορίζουν τους ρόλους τις αλληλεπιδράσεις και τους στόχους που θέτουν οι δύο ομάδες και οριοθετούν το πλαίσιο της σύγκλισης και της συνεργασίας τους. Η γονεϊκή εμπλοκή στην εκπαίδευση των μαθητών αρχίζει να γίνεται πιο συστηματική με σκοπό τη θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή τους πρόοδο.

Ανεξάρτητα με ρόλους, προϋποθέσεις και αντιλήψεις για τη γονεϊκή εμπλοκή στην εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει οι εκπαιδευτικοί να «μυήσουν» τους γονείς στον τρόπο που διενεργείται αυτή η εκπαιδευτική διαδικασία. Το αναλυτικό πρόγραμμα και η νομοθεσία για τη συνεργασία σχολείου οικογένειας θα πρέπει να οριοθετηθεί σε μια πιο σύγχρονη βάση. Η άντληση πληροφοριών από το οικογενειακό περιβάλλον είναι απαραίτητη για τον εκπαιδευτικό και σε αυτό πρέπει να υπάρχει καλή συνεργασία εκπαιδευτικού γονιού. Από την άλλη η παραδοσιακή μορφή οικογένειας αλλάζει και η αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων που προέρχονται από την αλλαγή αυτήν και μεταφέρονται μέσα στις σχολικές αίθουσες γίνονται ολοένα και περισσότερα και πιο πολύπλοκα. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων σε περιόδους κρίσης και ανασύνθεσης των κοινωνικών δομών κρίνεται ιδιαίτερα απαραίτητη.

Η συμβολή του διευθυντή στα πλαίσια της συνεργασίας σχολείου οικογένειας είναι καταλυτική. Είναι ο διαμορφωτής της κουλτούρας συνεργασίας σχολείου οικογένειας. Από τη μια είναι αποδέκτης παραπόνων από τους γονείς, από την άλλη είναι η ανοχή και το κατώφλι των γονέων που 'θα μουν στο σχολείο' και θα συνδιαμορφώσουν την εκπαιδευτική διαδικασία. Ο καθορισμός και η οριοθέτηση των ρόλων με σκοπό την αποτελεσματικότητα του σχολείου και την καλύτερη

επίτευξη των στόχων. Η ερμηνεία και η τήρηση του νομοθετικού πλαισίου και η προσθήκη της καινοτομίας σε θέματα επικοινωνίας και συνεργασίας με τους γονείς πρέπει να αποτελεί το κύριο μέλημα του διευθυντή – ηγέτη.

2. 3.3.4 Διδακτικό Προσωπικό – ικανότητες, ωριμότητα, επαγγελματική ωριμότητα

Έρευνες για τη σχολική αποτελεσματικότητα κατέδειξαν ότι ο εκπαιδευτικός αποτελεί σημαντική συνιστώσα της επίδρασης του σχολείου στην επίδοση των μαθητών (Scheerens & Bosker, 1997). Είναι αποδεκτό ότι οι εκπαιδευτικοί διαφέρουν ως προς τη συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα του σχολείου, ωστόσο τα εμπειρικά στοιχεία σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών είναι αδύναμα. Τα υπάρχοντα στοιχεία προέρχονται κυρίως από οικονομετρικές μελέτες που χρησιμοποιούν μεταβλητές για να προσπαθήσουν να ελέγξουν τα αποτελέσματα που προκαλούνται από επιλογές (Nye, Konstantopoulos & Hedges, 2004). Έτσι δεν προσδιορίζεται εύκολα ούτε υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος ορισμού του αποτελεσματικού δασκάλου, επειδή κανένα σύνολο διδακτικής συμπεριφοράς δεν συνδέεται ξεκάθαρα με τη σχολική επιτυχία.

Διεθνείς έρευνες κατά τις δεκαετίες του '60, του '70 και του '80 (Ryans, 1960· Rosenshine & Furst, 1973· Murrey, 1983· Medley, 1977 κ.ά., οπ. αναφ. στο: Ανδρεαδάκης, 2010) προσπάθησαν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ένας αποτελεσματικός δάσκαλος.. Κάποια «πρότυπα» συμπεριφοράς που διακρίνουν τους αποτελεσματικούς από τους μη δασκάλους, αναφέρονται στα χαρακτηριστικά της διάνοησης και της προσωπικότητας, το στυλ επικοινωνίας και τη διδακτική μεθοδολογία.

Η έρευνα για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών διήλθε από τέσσερις φάσεις: Στην πρώτη φάση (1900-1930) του εκπαιδευτικού ως πρότυπο, η αποτελεσματικότητα συνδέεται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εκπαιδευτικού. Κατά τη δεύτερη φάση (1930 - 1945) γίνεται προσπάθεια επισήμανσης των ψυχολογικών χαρακτηριστικών του αποτελεσματικού εκπαιδευτικού, που αφορούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, τις γνώσεις, τις στάσεις και τις εμπειρίες του. Κατά την τρίτη φάση (1940 -1980), η προσοχή επικεντρώνεται στη διερεύνηση της επίδρασης συγκεκριμένων διδακτικών

μεθόδων στην επίδοση των μαθητών. Κατά την τέταρτη φάση (1980 ως σήμερα), παρατηρείται μια προσπάθεια εξέτασης μεταβλητών που σχετίζονται με τις γνώσεις και τις πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών

Ένας από τους ποικίλους παράγοντες που θεωρείται ότι συμβάλει στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση του σχολείου είναι η «επαγγελματική ωριμότητα» τους.

Κοινό σημείο όλων των μελετών είναι ότι η επαγγελματική ωριμότητα είναι έννοια πολυδιάστατη (Gribons & Lohnes, 1968 . Crites, 1965 . Betz, 1988 . Savickas, 1984), διαφορετική από την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης (Δημητρόπουλος, 2004) και εκφράζει την ετοιμότητα για την επιτέλεση των αναπτυξιακών στόχων της επαγγελματικής ανάπτυξης (Super, 1990). Σύμφωνα με τον Crites (1969), η επαγγελματική ωριμότητα περιλαμβάνει συναισθηματικές και γνωστικές διαστάσεις. Η γνωστική διάσταση της επαγγελματικής ωριμότητας εμφανίζεται στις επαγγελματικές ικανότητες, ενώ η συναισθηματική διάσταση παρουσιάζεται μέσω επιδεικνυόμενων συμπεριφορών κατά τη διαδικασία λήψης επαγγελματικών αποφάσεων.

Ο Super (Super & Kidd, 1979) προτείνει τον όρο της επαγγελματικής προσαρμοστικότητας (career adaptability), η οποία χαρακτηρίζει την ψυχολογική ετοιμότητα του ατόμου να αντεπεξέλθει με επιτυχία σε τρέχοντα επαγγελματικά αναπτυξιακά στάδια, σε επαγγελματικές αλλαγές και εργασιακά προβλήματα (Savickas & Porfeli, 2011).

Οι έννοιες «επαγγελματική ωριμότητα» και «επαγγελματική ανάπτυξη» συνδέονται με τις «Δεξιότητες της σταδιοδρομίας» οι οποίες αποτελούν εφόδια προσωπικής-επαγγελματικής ζωής για τη διαχείριση περίπλοκων μεταβάσεων, την ενδυνάμωση της προσωπικής επάρκειας, την επιβίωση στις αντιξοότητες, τη διαχείριση συναισθημάτων, την αίσθηση προσωπικού ελέγχου, τον προσανατολισμό προς την ευτυχία, την εμπλοκή στην εργασία (Coetzee & Harry, 2014 · Duffy, 2010 · Johnston et al., 2013 · Rossier et al., 2012)

Σύμφωνα με τον Day (2003, σ. 191) η συνεχιζόμενη και διαρκής επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών μέσα και έξω από την τάξη συνδέεται άμεσα με τη δυνατότητα των σχολείων να βελτιωθούν και να εξελιχθούν. Τα

γνωρίσματα της επαγγελματικής ωριμότητας και η ανάπτυξη του επαγγελματισμού μέσα σε μια επαγγελματική ομάδα φανερώνει ότι η ομάδα θέτει υψηλά πρότυπα υψηλής ποιότητας, διακρίνεται από επαγγελματική ενότητα, και οι επαγγελματίες είναι κατάλληλα καταρτισμένοι (Day, 1999).

Όπως υποστηρίζει ο Southworth (2008) οι πιο επιτυχημένοι οργανισμοί επενδύουν στην ανάπτυξη του προσωπικού τους. Ο αποτελεσματικός σχολικός διευθυντής δίνει μεγάλη έμφαση στην επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών του σχολείου του. Η ποιότητα στην απόδοση των εκπαιδευτικών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επαγγελματική τους ανάπτυξη, που ανανεώνει τις γνώσεις και τις ικανότητές τους και οδηγεί στην επαγγελματική τους ωριμότητα. Η ποιότητα στο έργο του εκπαιδευτικού παρουσιάζει άμεση συσχέτιση με τη σχολική αποτελεσματικότητα στο πλαίσιο της επαγγελματικής ανάπτυξης και ωριμότητας του εκπαιδευτικού.

2.3.3.5. Οικονομική υποστήριξη

Οι επενδύσεις στην εκπαίδευση έχουν μακροπρόθεσμες αποδόσεις, οι οποίες είναι δύσκολο να υπολογιστούν. Σε πολλές χώρες, όπως και στην Ελλάδα, οι επενδύσεις αυτές είναι ευθύνη κυρίως του δημόσιου τομέα. Για την αξιολόγηση της χορήγησης των οικονομικών πόρων δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις έννοιες της αποδοτικότητας (efficiency) και του αισθήματος δικαίου (equity), οι οποίες είναι πολύ σημαντικές για την ορθή διαχείριση του κρατικού προϋπολογισμού και τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων (European Commission, 2004a). Η πρώτη έννοια αφορά τη σχέση «εισροές-εκροές» στην εκπαίδευση, ενώ η δεύτερη στην υπόθεση ότι το σημερινό σχολείο επιβάλλεται να εντάξει μαθητές/τριες σε ένα ενιαίο εκπαιδευτικό πλαίσιο, ικανό να εξασφαλίσει την ισότητα ευκαιριών και την καλύτερη επιτυχία για όλους (European Commission, 2004β).

Εκπαιδευτικές μελέτες για τις λειτουργίες παραγωγής εκπαίδευσης, ειδικότερα στις ΗΠΑ, προσπαθούν να προσδιορίσουν τη σχέση συγκεκριμένων μετρούμενων χαρακτηριστικών του εκπαιδευτικού ή του σχολείου (όπως η εμπειρία των δασκάλων, η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών, το μέγεθος των τάξεων, οι δαπάνες

των μαθητών, κλπ.) με τα επιτεύγματα των σπουδαστών (Nye, Konstantopoulos & Hedges, 2004), για να εντοπίσουν τους παράγοντες που συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων.

Από κάποιες μελέτες φάνηκε ότι ανάμεσα στους ποικίλους παράγοντες που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του σχολείου (Edmonds, 1979 · Mortimore, 1998 · Scheerens & Broker, 1997 · Teddlie & Reynolds, 2000) είναι και η παροχή χωριστού προϋπολογισμού για κάθε σχολική μονάδα ανάλογα με τις ανάγκες της.

Όμως αναφορικά με τους πόρους που διαθέτει κάθε σχολική μονάδα, έρευνες στις ΗΠΑ, κατέδειξαν πως ανάμεσα σε αυτούς και στην πρόοδο των μαθητών η συσχέτιση είναι ασθενής. Κι αυτό εξηγείται από τους ερευνητές από το γεγονός ότι επειδή οι γονείς επιλέγουν γειτονιές (Tiebout, 1956), τα μαθησιακά και οικογενειακά περιβάλλοντα συγχέονται με τα φυσικά χαρακτηριστικά των σχολικών πόρων.

Ιδιαίτερης προσοχής, μάλιστα, χρήζει το συμπέρασμα, πως το σημείο στο οποίο διαφοροποιούνται τα σχολεία, δεν είναι η ποσότητα των διαθέσιμων πόρων αλλά η ικανότητά τους να τους εκμεταλλευτούν σωστά. Αποδείχθηκε, πως σχολικές μονάδες με το ίδιο επίπεδο διαθέσιμων πόρων, διαφοροποιούνταν ως προς την αποτελεσματικότητά τους (Greenwald, Hedges & Laine, 1996 · Hanushek, 1986).

Επίσης σε κάποια ευρήματα ερευνών τονίζεται η σημασία της αξιοποίησης από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς στο μέγιστο, όλων των διαθέσιμων πόρων και δυνατοτήτων για τη βελτιστοποίηση του έργου τους (SAGE Evaluation Team, 2001, όπ. αναφ. στο Rutter & Maughan, 2002).

Στην ελληνική βιβλιογραφία ελάχιστες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί με προσανατολισμό τον προσδιορισμό της σχέσης συγκεκριμένων μετρούμενων χαρακτηριστικών των σχολείων σε συνάρτηση με την αποτελεσματικότητά του. Εντοπίζονται μόνο έρευνες που διερευνούν τις αντιλήψεις των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία (διοικητικά στελέχη, εκπαιδευτικοί, γονείς) για τη σχέση χρηματοδότησης για την εκπαιδευτική έρευνα, την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, τις υποδομές και τους μισθούς των εκπαιδευτικών με την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Τα ευρήματα αναδεικνύουν τη θετική συσχέτιση στις αντιλήψεις τους (Σπυροπούλου, Κόνταρης & Αντωνακάκη, 2008).

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ : Η Έρευνα

Κεφάλαιο Τρίτο: Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Περίληψη

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας. Παρουσιάζεται η επιλογή του δείγματος, το ερευνητικό εργαλείο και τα στατιστικά εργαλεία που υιοθετήθηκαν.

3.2 Το δείγμα

Η εγκυρότητα οποιασδήποτε εμπειρικής έρευνας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο δείγμα που έχει πραγματοποιηθεί η έρευνα. Το δείγμα 140 ερωτηθέντων ήταν ομοιογενές και αντιπροσωπευτικό κι έτσι είμαστε σε μεγάλο βαθμό σίγουροι ότι τα αποτελέσματά μας είναι αξιόπιστα. Το δείγμα μας ήταν περίπου το 11% του συνολικού πληθυσμού. Στη συγκεκριμένη έρευνα ο πληθυσμός αναφοράς ήταν οι εκπαιδευτικοί σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Α Πειραιά που κατά το Σχολικό Έτος 2015 – 2016 ανέρχονταν σε 1631 εκ των οποίων 1297 ήταν δάσκαλοι (ΠΕ70), 56 καθηγητές αγγλικής γλώσσας (ΠΕ 06), 163 καθηγητές Φυσικής Αγωγής (ΠΕ11), 51 καθηγητές μουσικής (ΠΕ16.01). Το σχολικό έτος 2016 - 2017 υπηρετούσαν 1626 εκπαιδευτικοί (1291 δάσκαλοι (ΠΕ 70), 56 καθηγητές αγγλικής γλώσσας (ΠΕ 06), 163 καθηγητές Φυσικής Αγωγής (ΠΕ11), 51 καθηγητές μουσικής (ΠΕ16.01).

3.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων – Ερωτηματολόγια

Τα δεδομένα της έρευνας προέκυψαν από συλλογή στοιχείων με τη μέθοδο του γραπτού ερωτηματολογίου το οποίο δόθηκε και συμπληρώθηκε επιτόπου και

ανώνυμα από τους εκπαιδευτικούς. Η επιλογή της χορήγησης ερωτηματολογίου θεωρήθηκε ότι θα είναι περισσότερο αποτελεσματική για την καταγραφή απόψεων και στάσεων σε σχέση με άλλους τρόπους συλλογής στοιχείων, όπως π.χ. συνέντευξη. Αυτό διότι οι συνεντεύξεις πέρα από το γεγονός ότι είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες, συχνά δε δίνουν συγκεκριμένες απαντήσεις σε ερωτήματα και η αποκωδικοποίησή τους παρουσιάζει ασάφειες.

Το ερωτηματολόγιο ήταν δομημένο με 26 ερωτήσεις κλειστού τύπου και μία ερώτηση ανοικτού τύπου. Οι κλειστές ερωτήσεις:

- Προσφέρονται για στατιστική ανάλυση και ανίχνευση.
- Μπορούν να καλύψουν ένα ευρύ φάσμα απόψεων.
- Είναι σύντομες, κατανοητές και δίνουν απαντήσεις εύκολες για κωδικοποίηση.

Ο ερευνητής ήρθε σε προσωπική επαφή με τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα, στους οποίους απηύθυνε θερμή παράκληση για συμπλήρωση και επιστροφή του ερωτηματολογίου, αφού πρώτα ενημέρωσε αναλυτικά για τον σκοπό της έρευνας. Δεν προτιμήθηκε η ταχυδρομική αποστολή των ερωτηματολογίων, διότι σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες, η διαδικασία παρουσιάζει μεγάλες απώλειες. Η διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου απαιτούσε περίπου 15 λεπτά. Το ερωτηματολόγιο λόγω της διαμόρφωσής του καταλάμβανε μόνο 7 σελίδες, γεγονός που λειτούργησε ενισχυτικά στην όλη διαδικασία. Ιδιαίτερες δυσκολίες, όπως απροθυμία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου λόγω έλλειψης χρόνου, υπερβολικού φόρτου εργασίας, δυσπιστία και προκατάληψη απέναντι στον ερευνητή, δεν διαπιστώθηκαν εκτός ελαχίστων μεμονωμένων περιπτώσεων, γεγονός που αποδεικνύεται και από το υψηλό επίπεδο ανταπόκρισης. Το χρονικό διάστημα που συμπληρώθηκαν τα ερωτηματολόγια ήταν τον Απρίλιο και το Μάιο του 2017

Λάβαμε συνολικά 140 ερωτηματολόγια τα οποία ήταν επαρκώς συμπληρωμένα και μπορέσαμε να τα χρησιμοποιήσουμε για περαιτέρω στατιστική επεξεργασία.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε για την έρευνά μας αποσκοπεί να καταγράψει τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τα χαρακτηριστικά που έχει ο αποτελεσματικός διευθυντής και αποτελείται από οκτώ ενότητες. Η **πρώτη ενότητα** αναφέρεται στην οργανικότητα του σχολείου που υπηρετεί ο εκπαιδευτικός. Στη **δεύτερη ενότητα** συλλέξαμε τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Στην **τρίτη ενότητα** καταγράψαμε τα στοιχεία συνεργασίας διευθυντή εκπαιδευτικών. Στην **τέταρτη ενότητα** ανιχνεύσαμε τον τρόπο λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων. Στην **πέμπτη ενότητα** ζητήσαμε τα στοιχεία συνεργασίας σχολείου – οικογένειας. Στην **έκτη ενότητα** καταγράψαμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον τρόπο αγοράς και συντήρησης της υλικοτεχνικής υποδομής από το διευθυντή τους. Στην **έβδομη ενότητα** αναζητήσαμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του αποτελεσματικού διευθυντή. Επίσης καταγράψαμε τα κριτήρια (προσόντα) με τα οποία πρέπει να επιλέγεται ένας διευθυντής. Στην τελευταία ενότητα με ανοικτή ερώτηση ζητήσαμε τις σκέψεις και τις προτάσεις τους για τον τρόπο επιλογής των διευθυντών. Σε ένα τελικό στάδιο συγκρίναμε τις επιλογές του Συλλόγου Διδασκόντων με τα επιστημονικά προσόντα των επιλεγόμενων διευθυντών, για να ερευνήσουμε εάν η επιστημονική κατάρτιση ήταν βασικό κριτήριο επιλογής κι όχι ένα είδος «συναλλαγής και διευκολύνσεων».

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

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε από τον ερευνητή μετά από σχετική βιβλιογραφική ενημέρωση, συζήτηση με τον εποπτεύοντα της διπλωματικής εργασίας και ανταλλαγές απόψεων με εκπαιδευτικούς. Το ερωτηματολόγιο οριστικοποιήθηκε και έλαβε την τελική του μορφή μετά από δοκιμαστική εφαρμογή σε μικρό δείγμα, αφού αξιοποιήθηκαν και οι επιμέρους παρατηρήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών. Έτσι, διαμορφώθηκε και συντάχθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο το οποίο περιελάμβανε συνολικά 27 ερωτήσεις.

3.4 Εργαλεία Στατιστικής

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

-Πίνακες Συχνοτήτων Απλής Εισόδου για την περιγραφή των μεταβλητών.

-Πίνακες συνάφειας (πίνακες συχνοτήτων διπλής εισόδου) για την αναζήτηση συσχετίσεων μεταξύ δύο μεταβλητών.

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

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΔΙΠΛΗΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΛΕΓΧΟΥΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

A. Γενικά στοιχεία

Το μεγαλύτερο ποσοστό, 55,2%, των σχολικών μονάδων είναι μικρά σχολεία, έως 8/θέσια ενώ το 44,8% είναι μεγάλα σχολεία, 9/θέσια και πάνω (Πίνακας 1).

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

Οργανικότητα Σχολείου	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid "Μικρά" έως 8/θέσια	69	49,3	55,2	55,2
"Μεγάλα" 9/θέσια και πάνω	56	40,0	44,8	100,0
Total	125	89,3	100,0	
Missing System	15	10,7		
Total	140	100,0		

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



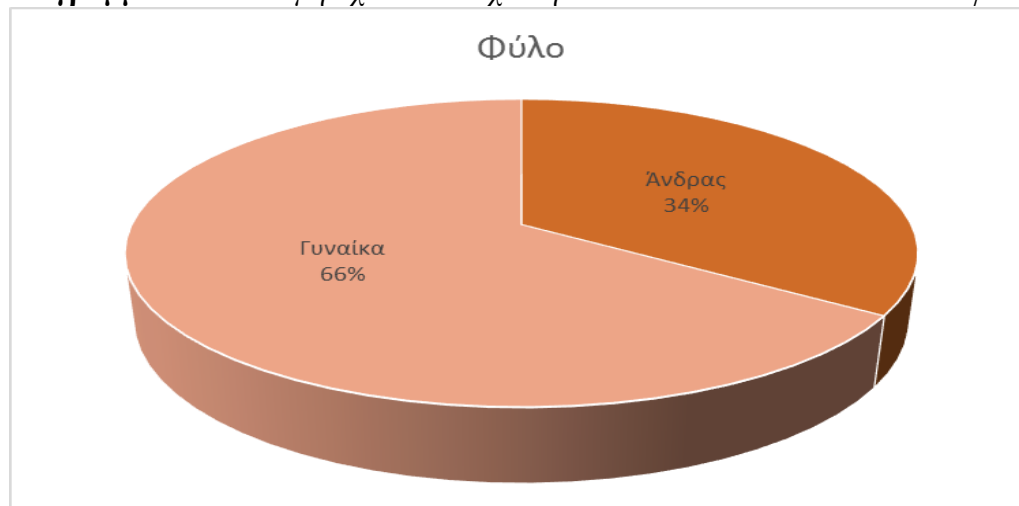
B. Δημογραφικά στοιχεία

Η πλειοψηφία, 65,7%, των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι γυναίκες και σε ποσοστό 34,3% είναι άνδρες (Πίνακας 2).

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

Φύλο	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	48	34,3	34,3	34,3
Γυναίκα	92	65,7	65,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Διάγραμμα 2: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών κατά φύλο

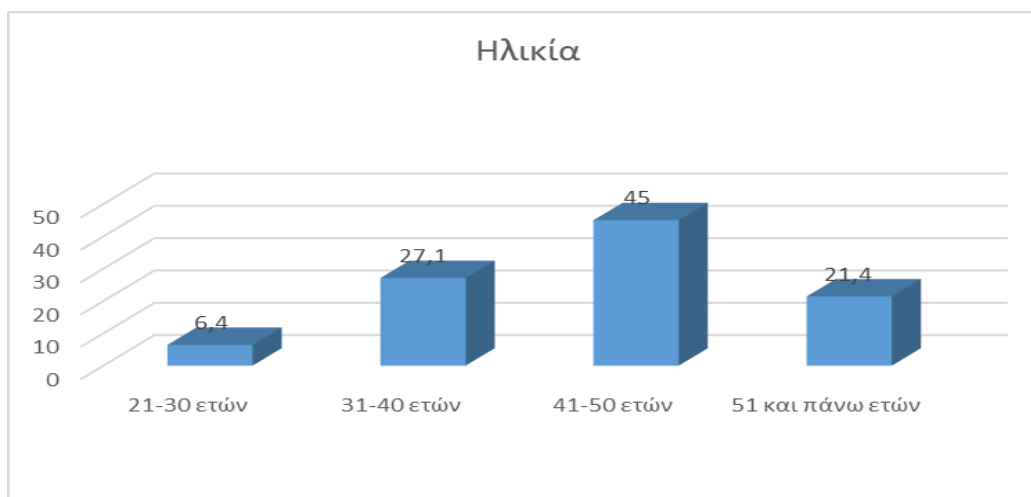


Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, 45%, έχει ηλικία 41-50 ετών, σε ποσοστό 27,1% είναι 31-40 ετών, σε ποσοστό 21,4% είναι 51 ετών και πάνω και μόλις το 6,4% των εκπαιδευτικών είναι 21-30 ετών (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Κατανομή συχνοτήτων, σχετ. και αθροιστικών % των εκπ/κών κατά ηλικία

Ηλικία	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-30 ετών	9	6,4	6,4	6,4
31-40 ετών	38	27,1	27,1	33,6
41-50 ετών	63	45,0	45,0	78,6
51 και πάνω ετών	30	21,4	21,4	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Διάγραμμα 3: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών κατά ηλικία



Οι εκπαιδευτικοί σε πλειοψηφία, 66,2%, είναι έγγαμοι, σε ποσοστό 24,5% είναι άγαμοι και σε ποσοστό 9,4% απαντούν «άλλο» (Πίνακας 4).

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

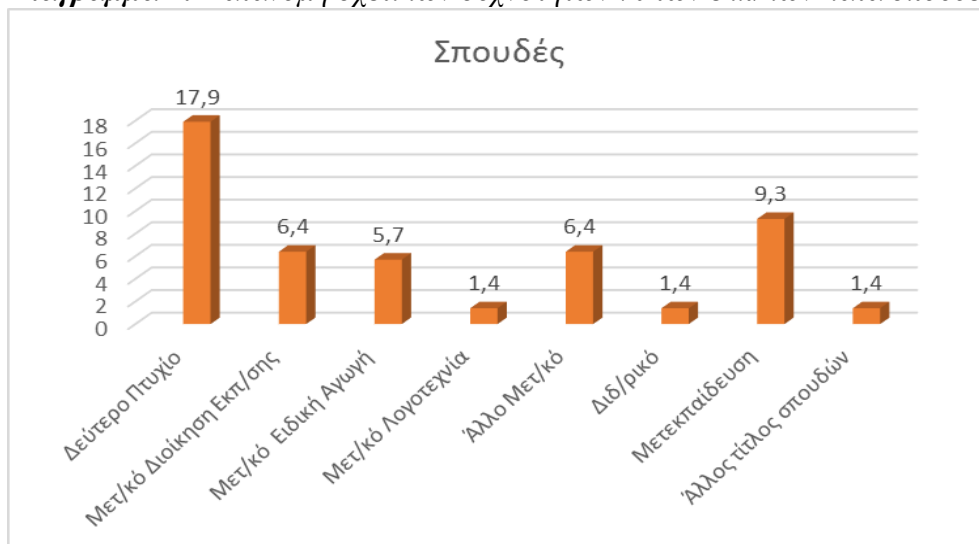
Οικογενειακή κατάσταση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έγγαμος	92	65,7	66,2	66,2
Άγαμος	34	24,3	24,5	90,6
Άλλο	13	9,3	9,4	100,0
Total	139	99,3	100,0	
Missing System	1	,7		
Total	140	100,0		

Οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων, που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, σε ποσοστό 17,9% έχουν δεύτερο πτυχίο, σε ποσοστό 6,4%, έχουν μεταπτυχιακό τίτλο στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης, 5,7% στην Ειδική Αγωγή, 1,4% στη Λογοτεχνία ενώ δηλώνουν σε ποσοστό 6,4% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου χωρίς να αναφέρουν σε ποιο τομέα. Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου δηλώνουν μόλις σε ποσοστό 1,4%. Αναφορικά με άλλες σπουδές, δηλώνουν να σε ποσοστό 9,3% στην Μετεκπαίδευση (Πίνακας 5).

Πίνακας 5: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών κατά σπουδές

ΣΠΟΥΔΕΣ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δεύτερο Πτυχίο	ΝΑΙ	25	17,9	17,9	17,9
	ΟΧΙ	115	82,1	82,1	100,0
	Total	140	100,0	100,0	
Μετ/κό στη Διοίκηση της Εκπ/σης	ΝΑΙ	9	6,4	6,4	6,4
	ΟΧΙ	131	93,6	93,6	100,0
	Total	140	100,0	100,0	
Μετ/κό Ειδική Αγωγή	ΝΑΙ	8	5,7	5,7	5,7
	ΟΧΙ	132	94,3	94,3	100,0
	Total	140	100,0	100,0	
Μετ/κό Λογοτεχνία	ΝΑΙ	2	1,4	1,4	1,4
	ΟΧΙ	138	98,6	98,6	100,0
	Total	140	100,0	100,0	
Άλλο Μετ/κό	ΝΑΙ	9	6,4	6,4	6,4
	ΟΧΙ	131	93,6	93,6	100,0
	Total	140	100,0	100,0	
Διδ/ρικό	ΝΑΙ	2	1,4	1,4	1,4
	ΟΧΙ	138	98,6	98,6	100,0
	Total	140	100,0	100,0	
Μετεκπαί-δευση	ΝΑΙ	13	9,3	9,3	9,3
	ΟΧΙ	127	90,7	90,7	100,0
	Total	140	100,0	100,0	
Άλλος τίτλος σπουδών	ΝΑΙ	2	1,4	1,4	1,4
	ΟΧΙ	138	98,6	98,6	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

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

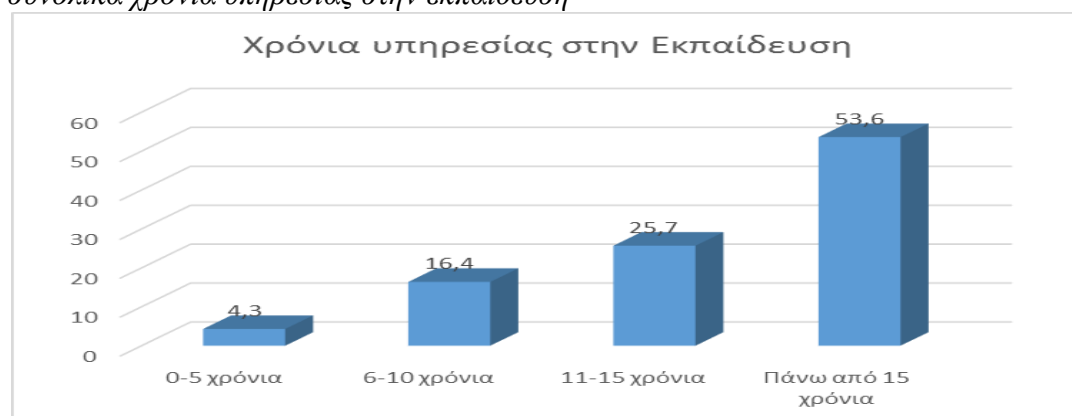


Το μεγαλύτερο ποσοστό, 53,6%, των εκπαιδευτικών σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο έχουν πάνω από 15 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, το 25,7% έχουν 11-15 χρόνια, το 16,4% έχουν 6-10 χρόνια και μόλις το 4,3% έχουν 0-5 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση (Πίνακας 6).

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

Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-5 χρόνια	6	4,3	4,3	4,3
6-10 χρόνια	23	16,4	16,4	20,7
11-15 χρόνια	36	25,7	25,7	46,4
Πάνω από 15 χρόνια	75	53,6	53,6	100,0
Total	140	100,0	100,0	

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



Αναφορικά με την ερώτηση 7, το μεγαλύτερο ποσοστό, 36,7%, των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο υπηρετούν μέχρι 5 χρόνια στο σχολείο που είναι τώρα, 6-10 χρόνια το 23,9%, 11-15 χρόνια το 18,3% ενώ σε ποσοστό 21,1% υπηρετούν πάνω από 15 χρόνια στο σχολείο που είναι τώρα (Πίνακας 7).

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

Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-5	40	28,6	36,7	36,7
6-10	26	18,6	23,9	60,6
11-15	20	14,3	18,3	78,9
πάνω από 15	23	16,4	21,1	100,0
Total	109	77,9	100,0	
Missing System	31	22,1		
Total	140	100,0		

Το μεγαλύτερο ποσοστό, 89,3%, των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι μόνιμοι, σε ποσοστό 10,7% υπηρετούν ως αναπληρωτές ενώ δεν δηλώνει κανείς εκπαιδευτικός ωρομίσθιος (Πίνακας 8).

Πίνακας 8: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την υπηρεσιακή τους κατάσταση

Υπηρεσιακή κατάσταση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μόνιμος-η	125	89,3	89,3	89,3
Αναπληρωτής-τρια	15	10,7	10,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Διάγραμμα 6: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την υπηρεσιακή τους κατάσταση



Γ. Στοιχεία συνεργασίας διευθυντή και εκπαιδευτικών

Στην ερώτηση (9), αν ο διευθυντής επιδιώκει προσωπική επαφή μαζί τους μέσα στο σχολικό ωράριο και ανταλλάσσει σκέψεις για θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία του σχολείου, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 9.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Ο δ/ντής επιδιώκει προσωπική επαφή μαζί σας στο σχ. ωράριο για θέματα λειτουργίας του σχολείου;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	105	75,0	75,0	75,0
	Μερικές φορές	33	23,6	23,6	98,6
	Όχι	2	1,4	1,4	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Στην ερώτηση (10), αν λειτούργησαν οι συναντήσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών σε συγκεκριμένους παράγοντες, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 10.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Πως λειτούργησαν οι συναντήσεις		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
10α : Στην άρση τυχόν παρεξηγήσεων;	Πάρα πολύ	48	34,3	36,9	36,9
	Πολύ	51	36,4	39,2	76,2
	Μέτρια	19	13,6	14,6	90,8
	Λίγο	8	5,7	6,2	96,9
	Καθόλου	4	2,9	3,1	100,0
	Total	130	92,9	100,0	
Missing	System	10	7,1		
Total		140	100,0		
10β: Στην ενίσχυση της συνεκτικότητας της σχολικής μονάδας;	Πάρα πολύ	53	37,9	39,0	39,0
	Πολύ	57	40,7	41,9	80,9
	Μέτρια	23	16,4	16,9	97,8
	Λίγο	3	2,1	2,2	100,0
	Total	136	97,1	100,0	
Missing	System	4	2,9		
Total		140	100,0		
10γ: Στην αναθεώρηση κάποιων απόψεών σας;	Πάρα πολύ	17	12,1	13,1	13,1
	Πολύ	40	28,6	30,8	43,8
	Μέτρια	44	31,4	33,8	77,7
	Λίγο	24	17,1	18,5	96,2
	Καθόλου	5	3,6	3,8	100,0
	Total	130	92,9	100,0	
Missing	System	10	7,1		
Total		140	100,0		
10δ: Στη δημιουργία αμφίδρομης επικοινωνίας	Πάρα πολύ	49	35,0	36,8	36,8
	Πολύ	58	41,4	43,6	80,5
	Μέτρια	23	16,4	17,3	97,7
	Λίγο	2	1,4	1,5	99,2
	Καθόλου	1	,7	,8	100,0
	Total	133	95,0	100,0	
Missing	System	7	5,0		
Total		140	100,0		

Στην ερώτηση (11), αν ο διευθυντής έχει άτυπες συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς, εκτός σχολικού ωραρίου ύστερα από πρωτοβουλία δική του, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 11.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 11: Ο διευθυντής έχει άτυπες συναντήσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς, εκτός σχ. ωραρίου;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολλές φορές	17	12,1	12,6	12,6
	Μερικές φορές	77	55,0	57,0	69,6
	Καθόλου	41	29,3	30,4	100,0
	Total	135	96,4	100,0	
Missing	System	5	3,6		
Total		140	100,0		

Στην ερώτηση (12), σχετικά με τους τομείς στους οποίους βοήθησαν οι συναντήσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 12.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 12: Οι συναντήσεις βοήθησαν		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
12α: Στη σύμφιξη των σχέσεων εκπαιδευτικών και διευθυντών;	Πάρα πολύ	27	19,3	27,3	27,3
	Πολύ	53	37,9	53,5	80,8
	Μέτρια	15	10,7	15,2	96,0
	Λίγο	2	1,4	2,0	98,0
	Καθόλου	2	1,4	2,0	100,0
	Total	99	70,7	100,0	
Missing	System	41	29,3		
Total		140	100,0		
12β: Στην άρση παρεξηγήσεων μεταξύ των εκπ/κών;	Πάρα πολύ	17	12,1	17,3	17,3
	Πολύ	41	29,3	41,8	59,2
	Μέτρια	30	21,4	30,6	89,8
	Λίγο	4	2,9	4,1	93,9
	Καθόλου	6	4,3	6,1	100,0
	Total	98	70,0	100,0	
Missing	System	42	30,0		
Total		140	100,0		
12γ: Στην άρση παρεξηγήσεων μεταξύ των εκπ/κών και των διευθυντών;	Πάρα πολύ	19	13,6	20,2	20,2
	Πολύ	42	30,0	44,7	64,9
	Μέτρια	21	15,0	22,3	87,2
	Λίγο	5	3,6	5,3	92,6
	Καθόλου	7	5,0	7,4	100,0
	Total	94	67,1	100,0	
Missing	System	46	32,9		
Total		140	100,0		

Στην ερώτηση (13), αν ως εκπαιδευτικοί ζήτησαν τη βοήθεια του διευθυντή για την επίλυση προβλημάτων, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 13.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 13: Ως εκπαιδευτικός ζητήσατε τη βοήθεια του διευθυντή, ή υποδιευθυντή για την επίλυση προβλημάτων σας;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ συχνά	16	11,4	11,4	11,4
	Συχνά	38	27,1	27,1	38,6
	Μερικές φορές	39	27,9	27,9	66,4
	Σπάνια	39	27,9	27,9	94,3
	Ποτέ	8	5,7	5,7	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Τα ανωτέρω ευρήματα σε συνδυασμό με την υπηρεσιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών (ερώτηση 8) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν ως αναπληρωτές/τριες, απαντούν ότι ως εκπαιδευτικοί ζήτησαν *πολύ συχνά* τη βοήθεια του δ/ντή ή υποδ/ντή για την επίλυση προβλημάτων τους, ποσοστό 33,3%, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν ως μόνιμοι, ποσοστό 8,8% (βλ. Πίνακα 13α). Ο πίνακας 13α ταξινομεί διαζονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, **Υπηρεσιακή κατάσταση** και **ΕΡΩΤΗΣΗ 13: Ως εκπαιδευτικός ζητήσατε τη βοήθεια του δ/ντή, υποδ/ντή για την επίλυση προβλημάτων σας**, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 10,228 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,037 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 13α : Υπηρεσιακή κατάσταση * ΕΡΩΤΗΣΗ 13: Ως εκπαιδευτικός ζητήσατε τη βοήθεια του δ/ντή, υποδ/ντή για την επίλυση προβλημάτων σας; (Crosstabulation)

Συσχετίσεις			ΕΡΩΤΗΣΗ 13: Ως εκπαιδευτικός ζητήσατε τη βοήθεια του διευθυντή, υποδιευθυντή για την επίλυση προβλημάτων σας;					Total
			Πολύ συχνά	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	
Υπηρεσιακή κατάσταση	Μόνιμος-η	Count	11	37	34	36	7	125
		% within Υπηρεσιακή κατάσταση	8,8%	29,6%	27,2%	28,8%	5,6%	100,0%
		% of Total	7,9%	26,4%	24,3%	25,7%	5,0%	89,3%
	Αναπληρωτής-τρια	Count	5	1	5	3	1	15
	% within Υπηρεσιακή κατάσταση	33,3%	6,7%	33,3%	20,0%	6,7%	100,0%	
	% of Total	3,6%	,7%	3,6%	2,1%	,7%	10,7%	
Total	Count	16	38	39	39	8	140	
	% within Υπηρεσιακή κατάσταση	11,4%	27,1%	27,9%	27,9%	5,7%	100,0%	
	% of Total	11,4%	27,1%	27,9%	27,9%	5,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,228 ^a	4	,037
Likelihood Ratio	9,165	4	,057
Linear-by-Linear Association	1,169	1	,280
N of Valid Cases	140		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.

Στην ερώτηση (14), αν το διευθυντικό στέλεχος έδωσε λύση σε προβλήματα των συναδέλφων τους, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 14.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 14: Το διευθυντικό στέλεχος έδωσε λύση σε προβλήματα των συναδέλφων σας;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ συχνά	26	18,6	21,3	21,3
	Συχνά	52	37,1	42,6	63,9
	Μερικές φορές	31	22,1	25,4	89,3
	Σπάνια	13	9,3	10,7	100,0
	Total	122	87,1	100,0	
Missing	System	18	12,9		
Total		140	100,0		

Στην ερώτηση (15), αν ο διευθυντής μεσολάβησε στην επίλυση προβλήματος μεταξύ των συναδέλφων ή μεταξύ εκπαιδευτικού και γονέα, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 15.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 15: Ο διευθυντής μεσολάβησε στην επίλυση προβλήματος μεταξύ των συναδέλφων σας ή εκπαιδευτικού και γονέα;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ συχνά	39	27,9	28,1	28,1
	Συχνά	53	37,9	38,1	66,2
	Μερικές φορές	32	22,9	23,0	89,2
	Σπάνια	12	8,6	8,6	97,8
	Ποτέ	3	2,1	2,2	100,0
	Total	139	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		140	100,0		

Τα ευρήματα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 15 σε συνδυασμό με τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών συνολικά στην εκπαίδευση (ερώτηση 6) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί που έχουν χρόνια υπηρεσίας πάνω από 15, απαντούν ότι *πολύ συχνά* και *συχνά* το διευθυντικό στέλεχος μεσολάβησε στην επίλυση προβλήματος μεταξύ των συναδέλφων τους ή εκπαιδευτικού και γονέα, ποσοστό 33,8%, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση, ποσοστά 3,6%, 10,1% και 18,7% για τις κατηγορίες των εκπαιδευτικών με 0-5 χρόνια, 6-10 και 11-15 χρόνια, αντίστοιχα (βλ. Πίνακα 15α). Ο πίνακας 15α ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, *Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση* και *ΕΡΩΤΗΣΗ 15: Το διευθυντικό στέλεχος μεσολάβησε στην επίλυση προβλήματος μεταξύ των συναδέλφων σας ή εκπαιδευτικού και γονέα*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 22,446 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,033 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 15α : Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση * ΕΡΩΤΗΣΗ 15: Το διευθυντικό στέλεχος μεσολάβησε στην επίλυση προβλήματος μεταξύ των συναδέλφων σας ή εκπαιδευτικού και γονέα; *Crosstabulation*

Συσχετίσεις			ΕΡΩΤΗΣΗ 15: Το διευθυντικό στέλεχος μεσολάβησε στην επίλυση προβλήματος μεταξύ των συναδέλφων σας ή εκπαιδευτικού και γονέα;					Total
			Πολύ συχνά	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	
Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση	0-5	Count	1	4	0	0	0	5
		% of Total	,7%	2,9%	,0%	,0%	,0%	3,6%
	6-10	Count	8	6	7	0	2	23
		% of Total	5,8%	4,3%	5,0%	,0%	1,4%	16,5%
	11-15	Count	10	16	10	0	0	36
		% of Total	7,2%	11,5%	7,2%	,0%	,0%	25,9%
Πάνω από 15 χρόνια	Count	20	27	15	12	1	75	
	% of Total	14,4%	19,4%	10,8%	8,6%	,7%	54,0%	
Total	Count	39	53	32	12	3	139	
	% of Total	28,1%	38,1%	23,0%	8,6%	2,2%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,446 ^a	12	,033
Likelihood Ratio	26,563	12	,009
Linear-by-Linear Association	1,153	1	,283
N of Valid Cases	139		

a. 10 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Δ. Στοιχεία λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων

Στην ερώτηση (16), αν πριν από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων τούς καλεί το διευθυντικό στέλεχος σε ιδιαίτερη συνομιλία, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 16.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 16: Πριν από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων σας καλεί το διευθυντικό στέλεχος σε ιδιαίτερη συνομιλία;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάντα	12	8,6	9,0	9,0
	Μερικές φορές	56	40,0	42,1	51,1
	Ποτέ	65	46,4	48,9	100,0
	Total	133	95,0	100,0	
Missing	System	7	5,0		
Total		140	100,0		

Στην ερώτηση (17), αν οι συναντήσεις πριν από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων βοήθησαν σε συγκεκριμένους τομείς, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 17.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 17: Όποτε προηγήθηκαν των συνεδριάσεων συναντήσεις βοήθησαν		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
17α: Στην ελαχιστοποίηση των προστριβών;	Πάρα πολύ	20	14,3	24,7	24,7
	Πολύ	32	22,9	39,5	64,2
	Μέτρια	24	17,1	29,6	93,8
	Λίγο	4	2,9	4,9	98,8
	Καθόλου	1	,7	1,2	100,0
	Total	81	57,9	100,0	
Missing	System	59	42,1		
Total		140	100,0		
17β: Στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων;	Πάρα πολύ	20	14,3	24,7	24,7
	Πολύ	32	22,9	39,5	64,2
	Μέτρια	23	16,4	28,4	92,6
	Λίγο	5	3,6	6,2	98,8
	Καθόλου	1	,7	1,2	100,0
	Total	81	57,9	100,0	
Missing	System	59	42,1		
Total		140	100,0		
17γ: Στην ενεργό συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών;	Πάρα πολύ	26	18,6	33,8	33,8
	Πολύ	27	19,3	35,1	68,8
	Μέτρια	21	15,0	27,3	96,1
	Λίγο	2	1,4	2,6	98,7
	Καθόλου	1	,7	1,3	100,0
	Total	77	55,0	100,0	
Missing	System	63	45,0		
Total		140	100,0		

Τα ευρήματα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 17β σε συνδυασμό με τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών συνολικά στην εκπαίδευση (ερώτηση 6) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί που έχουν χρόνια υπηρεσίας πάνω από 15, απαντούν ότι όποτε προηγήθηκαν των συνεδριάσεων συναντήσεις βοήθησαν *πάρα πολύ* και *πολύ* στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων, ποσοστό 33,4%, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση, ποσοστά 2,5%, 11,1% και 17,3% για τις κατηγορίες των εκπαιδευτικών με 0-5 χρόνια, 6-10 και 11-15 χρόνια, αντίστοιχα (βλ. Πίνακα 17α). Ο πίνακας 17α ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, *Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση* και *ΕΡΩΤΗΣΗ 17β: Όποτε προηγήθηκαν των συνεδριάσεων συναντήσεις βοήθησαν στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 23,750 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,022 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 17α : Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση * ΕΡΩΤΗΣΗ 17β: Οποτε προηγήθηκαν των συνεδριάσεων συναντήσεις βοήθησαν στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων; Crosstabulation

Συσχετίσεις			ΕΡΩΤΗΣΗ 17β: Οποτε προηγήθηκαν των συνεδριάσεων συναντήσεις βοήθησαν στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων;					Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	
Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση	0-5	Count	0	2	2	0	1	5
		% of Total	,0%	2,5%	2,5%	,0%	1,2%	6,2%
	6-10	Count	3	6	0	1	0	10
		% of Total	3,7%	7,4%	,0%	1,2%	,0%	12,3%
	11-15	Count	6	8	6	0	0	20
		% of Total	7,4%	9,9%	7,4%	,0%	,0%	24,7%
Πάνω από 15 χρόνια	Count	11	16	15	4	0	46	
	% of Total	13,6%	19,8%	18,5%	4,9%	,0%	56,8%	
Total	Count	20	32	23	5	1	81	
	% of Total	24,7%	39,5%	28,4%	6,2%	1,2%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,750 ^a	12	,022
Likelihood Ratio	19,447	12	,078
Linear-by-Linear Association	,078	1	,780
N of Valid Cases	81		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Στην ερώτηση (18), σχετικά με τις αποφάσεις που λαμβάνονται στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 18.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ18: Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στις συνεδριάσεις συλλόγου διδασκόντων		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18α: είναι ομόφωνες;	Ναι	47	33,6	37,9	37,9
	Μερικές φορές	74	52,9	59,7	97,6
	Όχι	3	2,1	2,4	100,0
	Total	124	88,6	100,0	
Missing	System	16	11,4		
Total		140	100,0		
18β: είναι κατά πλειοψηφία;	Ναι	61	43,6	50,8	50,8
	Μερικές φορές	58	41,4	48,3	99,2
	Όχι	1	,7	,8	100,0
	Total	120	85,7	100,0	
Missing	System	20	14,3		
Total		140	100,0		
18γ: είναι συμβιβαστικές;	Ναι	5	3,6	5,6	5,6
	Μερικές φορές	36	25,7	40,0	45,6
	Όχι	49	35,0	54,4	100,0
	Total	90	64,3	100,0	
Missing	System	50	35,7		
Total		140	100,0		

Ε. Στοιχεία συνεργασίας σχολείου - οικογένειας

Στην ερώτηση (19), σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι με το επίπεδο συνεργασίας του σχολείου τους με τους γονείς των μαθητών, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 19.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 19: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος με το επίπεδο συνεργασίας του σχολείου σας με τους γονείς;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	30	21,4	21,7	21,7
	Πολύ	67	47,9	48,6	70,3
	Μέτρια	33	23,6	23,9	94,2
	Λίγο	8	5,7	5,8	100,0
	Total	138	98,6	100,0	
Missing	System	2	1,4		
Total		140	100,0		

Στην ερώτηση (20), σχετικά με τα θέματα της συνεργασίας του σχολείου τους με τους γονείς των μαθητών, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 20.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 20 : Θέματα συνεργασία με τους γονείς		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20α: οργάνωση παιδαγωγικών συναντήσεων	NAI	90	64,3	79,6	79,6
	OXI	23	16,4	20,4	100,0
	Total	113	80,7	100,0	
	Missing System	27	19,3		
	Total	140	100,0		
20β: οργάνωση καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων	NAI	60	42,9	53,1	53,1
	OXI	53	37,9	46,9	100,0
	Total	113	80,7	100,0	
	Missing System	27	19,3		
	Total	140	100,0		
20γ: οργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων	NAI	44	31,4	38,9	38,9
	OXI	69	49,3	61,1	100,0
	Total	113	80,7	100,0	
	Missing System	27	19,3		
	Total	140	100,0		
20δ: πρωτοβουλίες για θέματα περιβάλλοντος	NAI	37	26,4	33,0	33,0
	OXI	75	53,6	67,0	100,0
	Total	112	80,0	100,0	
	Missing System	28	20,0		
	Total	140	100,0		
20ε: αντιμετώπιση προβλημάτων στη λειτουργία του σχολείου	NAI	96	68,6	85,0	85,0
	OXI	17	12,1	15,0	100,0
	Total	113	80,7	100,0	
	Missing System	27	19,3		
	Total	140	100,0		
20στ: ενημέρωση για την πρόοδο των παιδιών τους	NAI	93	66,4	82,3	82,3
	OXI	20	14,3	17,7	100,0
	Total	113	80,7	100,0	
	Missing System	27	19,3		
	Total	140	100,0		
20ζ: εκθέσεις βιβλίων	NAI	14	10,0	12,5	12,5
	OXI	98	70,0	87,5	100,0
	Total	112	80,0	100,0	
	Missing System	28	20,0		
	Total	140	100,0		

Στην ερώτηση (21), σε ποιο βαθμό η συνεργασία με τους γονείς συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου τους, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 21.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 21: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η συνεργασία με τους γονείς συμβάλλει στην	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σας;					
Valid	Πάρα πολύ	53	37,9	37,9	37,9
	Πολύ	58	41,4	41,4	79,3
	Μέτρια	25	17,9	17,9	97,1
	Λίγο	4	2,9	2,9	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Στην ερώτηση (22), σε ποιους λόγους αποδίδουν την καλή συνεργασία σχολείου-οικογένειας, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 22.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 22: Η καλή συνεργασία σχολείου-οικογένειας αποδίδεται		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
22α: στην προσπάθεια του διευθ. στελέχους;	NAI	101	72,1	81,5	81,5
	OXI	23	16,4	18,5	100,0
	Total	124	88,6	100,0	
Missing	System	16	11,4		
Total		140	100,0		
22β: στο μορφωτικό επίπεδο των γονέων;	NAI	56	40,0	45,5	45,5
	OXI	67	47,9	54,5	100,0
	Total	123	87,9	100,0	
Missing	System	17	12,1		
Total		140	100,0		
22γ: στη δική σας προσπάθεια ;	NAI	110	78,6	89,4	89,4
	OXI	13	9,3	10,6	100,0
	Total	123	87,9	100,0	
Missing	System	17	12,1		
Total		140	100,0		

ΣΤ. Στοιχεία συνεργασίας διευθυντή με τους μαθητές

Στην ερώτηση (23α), σχετικά με τη συνεργασία του διευθυντή με τους μαθητές, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 23α.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 23α: Ο δ/ντής του σχολείου συμμετέχει με το παράδειγμά του σε δημ.	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

δραστ. των μαθητών					
Valid	Πάρα πολύ	36	25,7	26,3	26,3
	Πολύ	52	37,1	38,0	64,2
	Μέτρια	36	25,7	26,3	90,5
	Λίγο	10	7,1	7,3	97,8
	Καθόλου	3	2,1	2,2	100,0
	Total	137	97,9	100,0	
Missing	System	3	2,1		
Total		140	100,0		

Τα ευρήματα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 23α σε συνδυασμό με τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών συνολικά στην εκπαίδευση (ερώτηση 6) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί που έχουν χρόνια υπηρεσίας πάνω από 15, απαντούν ότι ο δ/ντής του σχολείου τους συμμετέχει *πάρα πολύ* και *πολύ* με το παράδειγμά του σε δημιουργικές δραστηριότητες των μαθητών, ποσοστό 36,5%, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση, ποσοστά 1,5%, 8% και 18,2% για τις κατηγορίες των εκπαιδευτικών με 0-5 χρόνια, 6-10 και 11-15 χρόνια, αντίστοιχα (βλ. Πίνακα 23α1). Ο πίνακας 23α1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, *Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση* και *ΕΡΩΤΗΣΗ 23α: Ο δ/ντής του σχολείου σας συμμετέχει με το παράδειγμά του σε δημιουργικές δραστηριότητες των μαθητών*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 24,041 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,020 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 23α1: Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση * ΕΡΩΤΗΣΗ 23α: Ο δ/ντής του σχολείου σας συμμετέχει με το παράδειγμά του σε δημιουργικές δραστηριότητες των μαθητών *Crosstabulation*

Συσχετίσεις			ΕΡΩΤΗΣΗ 23α: Ο διευθυντής του σχολείου σας συμμετέχει με το παράδειγμά του σε δημιουργικές δραστηριότητες των μαθητών;					Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	
Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση	0-5	Count	2	0	1	2	1	6
		% of Total	1,5%	,0%	,7%	1,5%	,7%	4,4%
	6-10	Count	6	5	7	4	1	23

	% of Total	4,4%	3,6%	5,1%	2,9%	,7%	16,8%
11-15	Count	11	14	10	1	0	36
	% of Total	8,0%	10,2%	7,3%	,7%	,0%	26,3%
Πάνω από 15 χρόνια	Count	17	33	18	3	1	72
	% of Total	12,4%	24,1%	13,1%	2,2%	,7%	52,6%
Total	Count	36	52	36	10	3	137
	% of Total	26,3%	38,0%	26,3%	7,3%	2,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,041 ^a	12	,020
Likelihood Ratio	20,805	12	,053
Linear-by-Linear Association	4,476	1	,034
N of Valid Cases	137		

a. 10 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Στην ερώτηση (23β), σχετικά με τη συνεργασία του διευθυντή με τους μαθητές, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 23β.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 23β: Ο δ/ντής του σχολείου εφαρμόζει τους σχολικούς κανονισμούς στο ακέραιο και με δικαιοσύνη προς τους μαθητές;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	68	48,6	48,6	48,6
	Πολύ	63	45,0	45,0	93,6
	Μέτρια	7	5,0	5,0	98,6
	Λίγο	2	1,4	1,4	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Στην ερώτηση (23γ), σχετικά με τη συνεργασία του διευθυντή με τους μαθητές, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 23γ.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 23γ: Ο δ/ντής του σχολείου παρουσιάζει με τρόπο αποτελεσματικό στους		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

μαθητές τους κανόνες του σχολείου;					
Valid	Πάρα πολύ	57	40,7	41,3	41,3
	Πολύ	63	45,0	45,7	87,0
	Μέτρια	15	10,7	10,9	97,8
	Λίγο	2	1,4	1,4	99,3
	Καθόλου	1	,7	,7	100,0
	Total	138	98,6	100,0	
Missing	System	2	1,4		
Total		140	100,0		

Τα ευρήματα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 23γ σε συνδυασμό με τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών συνολικά στην εκπαίδευση (ερώτηση 6) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί που έχουν χρόνια υπηρεσίας πάνω από 15, απαντούν ότι ο διευθυντής του σχολείου τους παρουσιάζει *πάρα πολύ* και *πολύ* με τρόπο αποτελεσματικό στους μαθητές τους κανόνες του σχολείου, ποσοστό 47,8%, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση, ποσοστά 2,8%, 14,5% και 21,7% για τις κατηγορίες των εκπαιδευτικών με 0-5 χρόνια, 6-10 και 11-15 χρόνια, αντίστοιχα (βλ. Πίνακα 23γ1). Ο πίνακας 23γ1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, *Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση* και *ΕΡΩΤΗΣΗ 23γ: Ο διευθυντής του σχολείου σας παρουσιάζει με τρόπο αποτελεσματικό στους μαθητές κανόνες του σχολείου*, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 24,998 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,015 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 23γ1: Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση * ΕΡΩΤΗΣΗ 23γ: Ο διευθυντής του σχολείου σας παρουσιάζει με τρόπο αποτελεσματικό στους μαθητές κανόνες του σχολείου *Crosstabulation*

Συσχετίσεις			ΕΡΩΤΗΣΗ 23γ: Ο διευθυντής του σχολείου σας παρουσιάζει με τρόπο αποτελεσματικό στους μαθητές τους κανόνες του σχολείου;					Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	
Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση	0-5	Count	2	2	1	0	1	6
		% of Total	1,4%	1,4%	,7%	,0%	,7%	4,3%
	6-10	Count	8	12	3	0	0	23
		% of Total	5,8%	8,7%	2,2%	,0%	,0%	16,7%
	11-15	Count	14	16	5	1	0	36

		% of Total	10,1%	11,6%	3,6%	,7%	,0%	26,1%
	Πάνω από 15 χρόνια	Count	33	33	6	1	0	73
		% of Total	23,9%	23,9%	4,3%	,7%	,0%	52,9%
Total		Count	57	63	15	2	1	138
		% of Total	41,3%	45,7%	10,9%	1,4%	,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,998 ^a	12	,015
Likelihood Ratio	9,607	12	,650
Linear-by-Linear Association	3,220	1	,073
N of Valid Cases	138		

a. 13 cells (65,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Z. Στοιχεία υλικοτεχνικής υποδομής και ασφάλειας του σχολείου

Στην ερώτηση (24), σχετικά με τα στοιχεία υλικοτεχνικής υποδομής και ασφάλειας του σχολείου, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στους πίνακες 24α, 24β, 24γ, 24δ, και 24ε.

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 24α: Ο δ/ντής του σχολείου είναι αποτελεσματικός στη χρήση ενεργειών και υλικών για την επίτευξη των σκοπών του σχολείου;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	49	35,0	35,3	35,3
	Πολύ	68	48,6	48,9	84,2
	Μέτρια	20	14,3	14,4	98,6
	Λίγο	2	1,4	1,4	100,0
	Total	139	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		140	100,0		

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 24β: Ο δ/ντής του σχολείου παρακολουθεί τη χρήση, συντήρηση και	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

αντικατάσταση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού;					
Valid	Πάρα πολύ	60	42,9	42,9	42,9
	Πολύ	61	43,6	43,6	86,4
	Μέτρια	19	13,6	13,6	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

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

ΕΡΩΤΗΣΗ 24γ: Ο δ/ντής του σχολείου επιβλέπει τις εγκαταστάσεις του σχολείου αποτελεσματικά;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	61	43,6	43,6	43,6
	Πολύ	61	43,6	43,6	87,1
	Μέτρια	18	12,9	12,9	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Πίνακας 24δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 24δ

ΕΡΩΤΗΣΗ 24δ: Ο δ/ντής του σχολείου οργανώνει μαζί με το προσωπικό του ένα αποτελεσματικό σχέδιο εκτάκτων αναγκών;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	77	55,0	55,4	55,4
	Πολύ	51	36,4	36,7	92,1
	Μέτρια	10	7,1	7,2	99,3
	Λίγο	1	,7	,7	100,0
	Total	139	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
	Total	140	100,0		

Πίνακας 24ε: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 24ε

ΕΡΩΤΗΣΗ 24ε: Ο δ/ντής του σχολείου οργανώνει ένα σύστημα εφημεριών που να διασφαλίζεται η ασφάλεια στην καθημερινότητα των μαθητών;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	81	57,9	57,9	57,9
	Πολύ	57	40,7	40,7	98,6
	Μέτρια	2	1,4	1,4	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Η. Στοιχεία επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων

Στην ερώτηση (25), σχετικά με τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 25.

Πίνακας 25: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25

a/a	Ιδιότητες και χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή	1 ^η επιλογή (Valid Percent)	2 ^η επιλογή (Valid Percent)
1	Δυναμικός	23,2%	17,9%
2	Δημοκρατικός	51,5%	19,8%
3	Καινοτόμος	5,4%	21,6%
4	Ευσυνείδητος	13,6%	28,8%
5	Εργατικός	8,6%	21,4%
6	Υπομονετικός	2,9%	8,6%
7	Επικοινωνιακός	17%	19,3%
8	Συνεπής	2,1%	8,5%
9	Οραματιστής	24,2%	9,1%
10	Ευγενικός	4,9%	19,5%
11	Δίκαιος	9,3%	13,4%
12	Μετασχηματιστικός	11,1%	33,3%
13	Λογικός	7,5%	7,5%
14	Ικανότητα επιβολής	11,5%	3,8%
15	Διοικητικά καταρτισμένος	20%	16%

Ακολουθούν οι πίνακες που παρουσιάζουν αναλυτικά τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 25.

Πίνακας 25α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25α

ΕΡΩΤΗΣΗ 25α: Η ιδιότητα του δυναμικού δ/ντή είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	13	9,3	23,2	23,2
	Δεύτερη επιλογή	10	7,1	17,9	41,1
	Τρίτη επιλογή	6	4,3	10,7	51,8
	Τέταρτη επιλογή	6	4,3	10,7	62,5
	Πέμπτη επιλογή	10	7,1	17,9	80,4
	Έκτη επιλογή	11	7,9	19,6	100,0
	Total	56	40,0	100,0	
Missing	System	84	60,0		
Total		140	100,0		

Πίνακας 25β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25β

ΕΡΩΤΗΣΗ 25β: Η ιδιότητα του δημοκρατικού δ/ντή είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	52	37,1	51,5	51,5
	Δεύτερη επιλογή	20	14,3	19,8	71,3
	Τρίτη επιλογή	8	5,7	7,9	79,2
	Τέταρτη επιλογή	7	5,0	6,9	86,1
	Πέμπτη επιλογή	5	3,6	5,0	91,1

	Έκτη επιλογή	9	6,4	8,9	100,0
	Total	101	72,1	100,0	
Missing	System	39	27,9		
Total		140	100,0		

Πίνακας 25γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25γ

ΕΡΩΤΗΣΗ 25γ: Η ιδιότητα του καινοτόμου δ/ντή είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	2	1,4	5,4	5,4
	Δεύτερη επιλογή	8	5,7	21,6	27,0
	Τρίτη επιλογή	7	5,0	18,9	45,9
	Τέταρτη επιλογή	7	5,0	18,9	64,9
	Πέμπτη επιλογή	5	3,6	13,5	78,4
	Έκτη επιλογή	8	5,7	21,6	100,0
	Total	37	26,4	100,0	
Missing	System	103	73,6		
Total		140	100,0		

Πίνακας 25δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25δ

ΕΡΩΤΗΣΗ 25δ: Η ιδιότητα του ευσυνείδητου δ/ντή είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	8	5,7	13,6	13,6
	Δεύτερη επιλογή	17	12,1	28,8	42,4
	Τρίτη επιλογή	13	9,3	22,0	64,4
	Τέταρτη επιλογή	9	6,4	15,3	79,7
	Πέμπτη επιλογή	8	5,7	13,6	93,2
	Έκτη επιλογή	4	2,9	6,8	100,0
	Total	59	42,1	100,0	
Missing	System	81	57,9		
Total		140	100,0		

Πίνακας 25ε: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25ε

ΕΡΩΤΗΣΗ 25ε: Η ιδιότητα του εργατικού δ/ντή είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	6	4,3	8,6	8,6
	Δεύτερη επιλογή	15	10,7	21,4	30,0
	Τρίτη επιλογή	13	9,3	18,6	48,6
	Τέταρτη επιλογή	10	7,1	14,3	62,9
	Πέμπτη επιλογή	14	10,0	20,0	82,9
	Έκτη επιλογή	12	8,6	17,1	100,0

Total	70	50,0	100,0
Missing System	70	50,0	
Total	140	100,0	

Πίνακας 25στ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25στ

ΕΡΩΤΗΣΗ 25στ: Η ιδιότητα του υπομονετικού δ/ντή είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	1	,7	2,9	2,9
	Δεύτερη επιλογή	3	2,1	8,6	11,4
	Τρίτη επιλογή	8	5,7	22,9	34,3
	Τέταρτη επιλογή	7	5,0	20,0	54,3
	Πέμπτη επιλογή	8	5,7	22,9	77,1
	Έκτη επιλογή	8	5,7	22,9	100,0
	Total	35	25,0	100,0	
Missing System		105	75,0		
Total		140	100,0		

Πίνακας 25ζ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25ζ

ΕΡΩΤΗΣΗ 25ζ: Η ιδιότητα του επικοινωνιακού δ/ντή είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	15	10,7	17,0	17,0
	Δεύτερη επιλογή	17	12,1	19,3	36,4
	Τρίτη επιλογή	9	6,4	10,2	46,6
	Τέταρτη επιλογή	20	14,3	22,7	69,3
	Πέμπτη επιλογή	17	12,1	19,3	88,6
	Έκτη επιλογή	10	7,1	11,4	100,0
	Total	88	62,9	100,0	
Missing System		52	37,1		
Total		140	100,0		

Πίνακας 25η: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25η

ΕΡΩΤΗΣΗ 25η: Η ιδιότητα του συνεπής δ/ντή είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	1	,7	2,1	2,1
	Δεύτερη επιλογή	4	2,9	8,5	10,6
	Τρίτη επιλογή	11	7,9	23,4	34,0
	Τέταρτη επιλογή	11	7,9	23,4	57,4
	Πέμπτη επιλογή	11	7,9	23,4	80,9
	Έκτη επιλογή	9	6,4	19,1	100,0
	Total	47	33,6	100,0	
Missing System		93	66,4		

Total	140	100,0	
-------	-----	-------	--

Πίνακας 250: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 250

ΕΡΩΤΗΣΗ 250: Η ιδιότητα του οραματιστή δ/ντή είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	8	5,7	24,2	24,2
	Δεύτερη επιλογή	3	2,1	9,1	33,3
	Τρίτη επιλογή	6	4,3	18,2	51,5
	Τέταρτη επιλογή	6	4,3	18,2	69,7
	Πέμπτη επιλογή	5	3,6	15,2	84,8
	Έκτη επιλογή	5	3,6	15,2	100,0
	Total	33	23,6	100,0	
Missing	System	107	76,4		
Total		140	100,0		

Πίνακας 25ι: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25ι

ΕΡΩΤΗΣΗ 25ι: Η ιδιότητα του ευγενικού δ/ντή είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	2	1,4	4,9	4,9
	Δεύτερη επιλογή	8	5,7	19,5	24,4
	Τρίτη επιλογή	7	5,0	17,1	41,5
	Τέταρτη επιλογή	6	4,3	14,6	56,1
	Πέμπτη επιλογή	14	10,0	34,1	90,2
	Έκτη επιλογή	4	2,9	9,8	100,0
	Total	41	29,3	100,0	
Missing	System	99	70,7		
Total		140	100,0		

Πίνακας 25ια: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25ια

ΕΡΩΤΗΣΗ 25ια: Η ιδιότητα του δίκαιου δ/ντή είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	9	6,4	9,3	9,3
	Δεύτερη επιλογή	13	9,3	13,4	22,7
	Τρίτη επιλογή	29	20,7	29,9	52,6
	Τέταρτη επιλογή	19	13,6	19,6	72,2
	Πέμπτη επιλογή	13	9,3	13,4	85,6
	Έκτη επιλογή	14	10,0	14,4	100,0
	Total	97	69,3	100,0	
Missing	System	43	30,7		
Total		140	100,0		

Πίνακας 25ιβ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25ιβ

ΕΡΩΤΗΣΗ 25ιβ: Η ιδιότητα του μετασημαστικού δ/ντή είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	1	,7	11,1	11,1
	Δεύτερη επιλογή	3	2,1	33,3	44,4
	Τρίτη επιλογή	1	,7	11,1	55,6
	Τέταρτη επιλογή	2	1,4	22,2	77,8
	Πέμπτη επιλογή	1	,7	11,1	88,9
	Έκτη επιλογή	1	,7	11,1	100,0
	Total	9	6,4	100,0	
Missing	System	131	93,6		
Total		140	100,0		

Πίνακας 25ιγ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25ιγ

ΕΡΩΤΗΣΗ 25ιγ: Η ιδιότητα του λογικού δ/ντή είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	4	2,9	7,5	7,5
	Δεύτερη επιλογή	4	2,9	7,5	15,1
	Τρίτη επιλογή	10	7,1	18,9	34,0
	Τέταρτη επιλογή	13	9,3	24,5	58,5
	Πέμπτη επιλογή	10	7,1	18,9	77,4
	Έκτη επιλογή	12	8,6	22,6	100,0
	Total	53	37,9	100,0	
Missing	System	87	62,1		
Total		140	100,0		

Πίνακας 25ιδ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25ιδ

ΕΡΩΤΗΣΗ 25ιδ: Η ιδιότητα της ικανότητας επιβολής είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	3	2,1	11,5	11,5
	Δεύτερη επιλογή	1	,7	3,8	15,4
	Τρίτη επιλογή	8	5,7	30,8	46,2
	Τέταρτη επιλογή	6	4,3	23,1	69,2
	Πέμπτη επιλογή	4	2,9	15,4	84,6
	Έκτη επιλογή	4	2,9	15,4	100,0
	Total	26	18,6	100,0	
Missing	System	114	81,4		
Total		140	100,0		

Πίνακας 25ιε: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 25ιε

ΕΡΩΤΗΣΗ 25ιε: Η ιδιότητα του διοικητικά καταρτισμένου είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού δ/ντή;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρώτη επιλογή	15	10,7	20,0	20,0
	Δεύτερη επιλογή	12	8,6	16,0	36,0
	Τρίτη επιλογή	4	2,9	5,3	41,3
	Τέταρτη επιλογή	11	7,9	14,7	56,0
	Πέμπτη επιλογή	12	8,6	16,0	72,0
	Έκτη επιλογή	21	15,0	28,0	100,0
	Total	75	53,6	100,0	
Missing	System	65	46,4		
Total		140	100,0		

Στην ερώτηση (26α), σχετικά με τα κριτήρια με τα οποία θα πρέπει να επιλέγονται οι διευθυντές του σχολείου, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 26α.

Πίνακας 26α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 26α

ΕΡΩΤΗΣΗ 26α: Οι δ/ντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο τα χρόνια υπηρεσίας;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ σημαντικό	38	27,1	27,3	27,3
	Αρκετά σημαντικό	48	34,3	34,5	61,9
	Μέτρια σημαντικό	42	30,0	30,2	92,1
	Λίγο σημαντικό	7	5,0	5,0	97,1
	Ασήμαντο	4	2,9	2,9	100,0
	Total	139	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		140	100,0		

Στην ερώτηση (26β), σχετικά με τα κριτήρια με τα οποία θα πρέπει να επιλέγονται οι διευθυντές του σχολείου, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 26β.

Πίνακας 26β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 26β

ΕΡΩΤΗΣΗ 26β: Οι δ/ντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο την προϋπηρεσία ως υποδιευθυντής;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ σημαντικό	19	13,6	13,9	13,9
	Αρκετά σημαντικό	49	35,0	35,8	49,6
	Μέτρια σημαντικό	28	20,0	20,4	70,1
	Λίγο σημαντικό	24	17,1	17,5	87,6

	Ασήμαντο	17	12,1	12,4	100,0
	Total	137	97,9	100,0	
Missing	System	3	2,1		
Total		140	100,0		

Τα ευρήματα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 26β σε συνδυασμό με τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών συνολικά στην εκπαίδευση (ερώτηση 6) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι εκπαιδευτικοί που έχουν χρόνια υπηρεσίας πάνω από 15, απαντούν ότι είναι *αρκετά σημαντικό* οι διευθυντές να επιλέγονται με κριτήριο την προϋπηρεσία ως υποδιευθυντής, ποσοστό 23,4%, σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση, ποσοστά 1,5%, 7,3% και 3,6% για τις κατηγορίες των εκπαιδευτικών με 0-5 χρόνια, 6-10 και 11-15 χρόνια, αντίστοιχα (βλ. Πίνακα 26β1). Ο πίνακας 26β1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, **Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση** και **ΕΡΩΤΗΣΗ 26β: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο την προϋπηρεσία ως υποδιευθυντής**, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας διδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 21,574 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,043 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Συσχετίσεις			ΕΡΩΤΗΣΗ 26β: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο την προϋπηρεσία ως υποδιευθυντής;					Total
			Πολύ σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Ασήμαντο	
Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση	0-5	Count	2	2	0	1	1	6
		% of Total	1,5%	1,5%	,0%	,7%	,7%	4,4%
6-10	Count	1	10	6	2	3	22	
	% of Total	,7%	7,3%	4,4%	1,5%	2,2%	16,1%	
11-15	Count	9	5	11	5	6	36	
	% of Total	6,6%	3,6%	8,0%	3,6%	4,4%	26,3%	
Πάνω από 15 χρόνια	Count	7	32	11	16	7	73	
	% of Total	5,1%	23,3%	8,0%	12,3%	5,1%	54,2%	

Total	% of Total Count	5,1%	23,4%	8,0%	11,7%	5,1%	53,3%
		19	49	28	24	17	137
	% of Total	13,9%	35,8%	20,4%	17,5%	12,4%	100,0%

Πίνακας 26β1: Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στην εκπαίδευση * ΕΡΩΤΗΣΗ 26β: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο την προϋπηρεσία ως υποδιευθυντής; Crosstabulation

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,574 ^a	12	,043
Likelihood Ratio	23,606	12	,023
Linear-by-Linear Association	,030	1	,862
N of Valid Cases	137		

a. 11 cells (55,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,74.

Στην ερώτηση (26γ), σχετικά με τα κριτήρια με τα οποία θα πρέπει να επιλέγονται οι διευθυντές του σχολείου, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 26γ.

Πίνακας 26γ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 26γ

ΕΡΩΤΗΣΗ 26γ: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο το μεταπτυχιακό;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ σημαντικό	20	14,3	14,9	14,9
	Αρκετά σημαντικό	38	27,1	28,4	43,3
	Μέτρια σημαντικό	31	22,1	23,1	66,4
	Λίγο σημαντικό	29	20,7	21,6	88,1
	Ασήμαντο	16	11,4	11,9	100,0
	Total	134	95,7	100,0	
Missing	System	6	4,3		
	Total	140	100,0		

Στην ερώτηση (26δ), σχετικά με τα κριτήρια με τα οποία θα πρέπει να επιλέγονται οι διευθυντές του σχολείου, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 26δ.

Πίνακας 26δ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 26δ

ΕΡΩΤΗΣΗ 26δ: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο το πιστοποιητικό επάρκειας στις νέες τεχνολογίες ΤΠΕ;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ σημαντικό	48	34,3	35,3	35,3
	Αρκετά σημαντικό	52	37,1	38,2	73,5
	Μέτρια σημαντικό	19	13,6	14,0	87,5
	Λίγο σημαντικό	11	7,9	8,1	95,6
	Ασήμαντο	6	4,3	4,4	100,0
	Total	136	97,1	100,0	
Missing	System	4	2,9		
Total		140	100,0		

Στην ερώτηση (26ε), σχετικά με τα κριτήρια με τα οποία θα πρέπει να επιλέγονται οι διευθυντές του σχολείου, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 26ε.

Πίνακας 26ε: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 26ε

ΕΡΩΤΗΣΗ 26ε: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο τη γραπτή εξέταση σε θέματα διοίκησης σχολείου;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ σημαντικό	34	24,3	25,0	25,0
	Αρκετά σημαντικό	39	27,9	28,7	53,7
	Μέτρια σημαντικό	36	25,7	26,5	80,1
	Λίγο σημαντικό	16	11,4	11,8	91,9
	Ασήμαντο	11	7,9	8,1	100,0
	Total	136	97,1	100,0	
Missing	System	4	2,9		
Total		140	100,0		

Τα ευρήματα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 26ε σε συνδυασμό με το φύλο των εκπαιδευτικών (ερώτηση 2) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι γυναίκες εκπαιδευτικοί, απαντούν ότι είναι *πολύ σημαντικό* και *αρκετά σημαντικό* οι διευθυντές να επιλέγονται με κριτήριο τη γραπτή εξέταση σε θέματα διοίκησης σχολείου, ποσοστό 39,7%, σε σχέση με τους άντρες εκπαιδευτικούς, ποσοστό 14% (βλ. Πίνακα 26ε1). Ο πίνακας 26ε1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, **Φύλο** και **ΕΡΩΤΗΣΗ 26ε: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο τη γραπτή εξέταση σε θέματα διοίκησης σχολείου**, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 11,414 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,022 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 26ε1: Φύλο * ΕΡΩΤΗΣΗ 26ε: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο τη γραπτή εξέταση σε θέματα διοίκησης σχολείου; Crosstabulation

Συσχετίσεις			ΕΡΩΤΗΣΗ 26ε: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο τη γραπτή εξέταση σε θέματα διοίκησης σχολείου;					Total
			Πολύ σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Ασήμαντο	
Φύλο	Άνδρας	Count	10	9	13	11	5	48
		% of Total	7,4%	6,6%	9,6%	8,1%	3,7%	35,3%
	Γυναίκα	Count	24	30	23	5	6	88
		% of Total	17,6%	22,1%	16,9%	3,7%	4,4%	64,7%
Total		Count	34	39	36	16	11	136
		% of Total	25,0%	28,7%	26,5%	11,8%	8,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,414 ^a	4	,022
Likelihood Ratio	11,140	4	,025
Linear-by-Linear Association	5,812	1	,016
N of Valid Cases	136		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,88.

Στην ερώτηση (26στ), σχετικά με τα κριτήρια με τα οποία θα πρέπει να επιλέγονται οι διευθυντές του σχολείου, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 26στ.

Πίνακας 26στ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 26στ

ΕΡΩΤΗΣΗ 26στ: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο τη συνέντευξη;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ σημαντικό	28	20,0	21,1	21,1
	Αρκετά σημαντικό	31	22,1	23,3	44,4
	Μέτρια σημαντικό	32	22,9	24,1	68,4
	Λίγο σημαντικό	25	17,9	18,8	87,2
	Ασήμαντο	17	12,1	12,8	100,0
	Total	133	95,0	100,0	

Missing System	7	5,0	
Total	140	100,0	

Στην ερώτηση (26ζ), σχετικά με τα κριτήρια με τα οποία θα πρέπει να επιλέγονται οι διευθυντές του σχολείου, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 26ζ.

Πίνακας 26ζ: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 26ζ

ΕΡΩΤΗΣΗ 26ζ: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο την επιλογή από τον σύλλογο διδασκόντων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ σημαντικό	69	49,3	49,3	49,3
	Αρκετά σημαντικό	38	27,1	27,1	76,4
	Μέτρια σημαντικό	14	10,0	10,0	86,4
	Λίγο σημαντικό	14	10,0	10,0	96,4
	Ασήμαντο	5	3,6	3,6	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Στην ερώτηση (26η), σχετικά με τα κριτήρια με τα οποία θα πρέπει να επιλέγονται οι διευθυντές του σχολείου, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 26η.

Πίνακας 26η: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 26η

ΕΡΩΤΗΣΗ 26η: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο τα κοινωνικά προσόντα;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ σημαντικό	34	24,3	25,6	25,6
	Αρκετά σημαντικό	31	22,1	23,3	48,9
	Μέτρια σημαντικό	23	16,4	17,3	66,2
	Λίγο σημαντικό	15	10,7	11,3	77,4
	Ασήμαντο	30	21,4	22,6	100,0
	Total	133	95,0	100,0	
Missing	System	7	5,0		
Total		140	100,0		

Τα ευρήματα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών στην ερώτηση 26η σε συνδυασμό με την οικογενειακή κατάσταση των εκπαιδευτικών (ερώτηση 4) αποκαλύπτουν ότι περισσότερο οι έγγαμοι εκπαιδευτικοί, απαντούν ότι είναι *πολύ σημαντικό* και *αρκετά σημαντικό* οι διευθυντές να επιλέγονται με κριτήριο τα κοινωνικά προσόντα, ποσοστό 32,6%, σε σχέση με τους άγαμους εκπαιδευτικούς και αυτούς που απαντούν *άλλο*, ποσοστό 10,6% και 5,3% αντίστοιχα (βλ. Πίνακα 26η1). Ο πίνακας 26η1 ταξινομεί διαξονικά, ως προς τις δύο μεταβλητές, **Οικογενειακή**

κατάσταση και ΕΡΩΤΗΣΗ 26η: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο τα κοινωνικά προσόντα, το σύνολο των παρατηρήσεων. Είναι, δηλαδή, ένας δισδιάστατος πίνακας συνάφειας που διασταυρώνει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η τιμή του ελέγχου *Pearson chi-square* είναι 16,922 σε παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,031 (βλ. Πίνακα *chi-square tests*).

Πίνακας 26η1: Οικογενειακή κατάσταση * ΕΡΩΤΗΣΗ 26η: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο τα κοινωνικά προσόντα; Crosstabulation

Συσχετίσεις			ΕΡΩΤΗΣΗ 26η: Οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήριο τα κοινωνικά προσόντα;					Total
			Πολύ σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Ασήμαντο	
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος	Count	19	24	11	8	25	87
		% of Total	14,4%	18,2%	8,3%	6,1%	18,9%	65,9%
	Άγαμος	Count	8	6	10	6	2	32
		% of Total	6,1%	4,5%	7,6%	4,5%	1,5%	24,2%
	Άλλο	Count	6	1	2	1	3	13
		% of Total	4,5%	,8%	1,5%	,8%	2,3%	9,8%
Total		Count	33	31	23	15	30	132
		% of Total	25,0%	23,5%	17,4%	11,4%	22,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,922 ^a	8	,031
Likelihood Ratio	17,640	8	,024
Linear-by-Linear Association	1,563	1	,211
N of Valid Cases	132		

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,48.

4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΙΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΚΠ/ΚΩΝ

Στην ερώτηση (27), αν έχουν να προτείνουν κάτι ως προς τον τρόπο επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων και ως προς κάτι άλλο, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών παρουσιάζονται στον πίνακα 27α και 27β.

Πίνακας 27α: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 27α

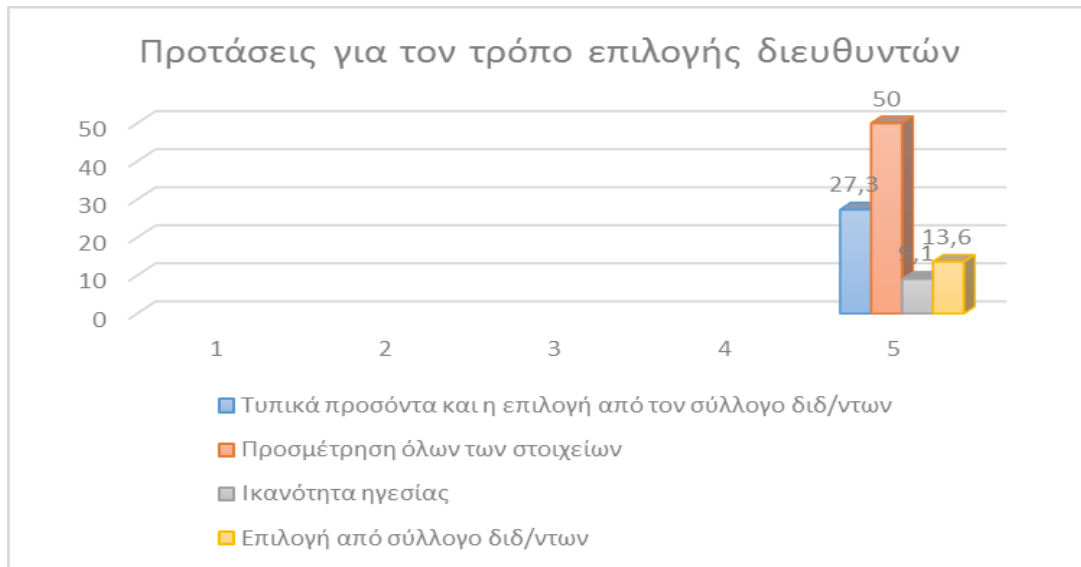
ΕΡΩΤΗΣΗ 27α: Τι άλλο έχετε να προτείνετε ως προς τον τρόπο επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Προϋπόθεση για τη συμμετοχή στη διαδικασία κρίσεων τα τυπικά προσόντα και η επιλογή από τον σύλλογο διδ/ντων	6	4,3	27,3	27,3
	Προσμέτρηση όλων των στοιχείων που συνιστούν τη συνολική δράση του υποψήφιου στην εκπαίδευση	11	7,9	50,0	77,3
	Ικανότητα ηγεσίας	2	1,4	9,1	86,4
	Επιλογή από σύλλογο διδ/ντων	3	2,1	13,6	100,0
	Total	22	15,7	100,0	
Missing	System	118	84,3		
Total		140	100,0		

Πίνακας 27β: Κατανομή συχνοτήτων, σχετικών και αθροιστικών % των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την απάντησή τους στην ερώτηση 27β

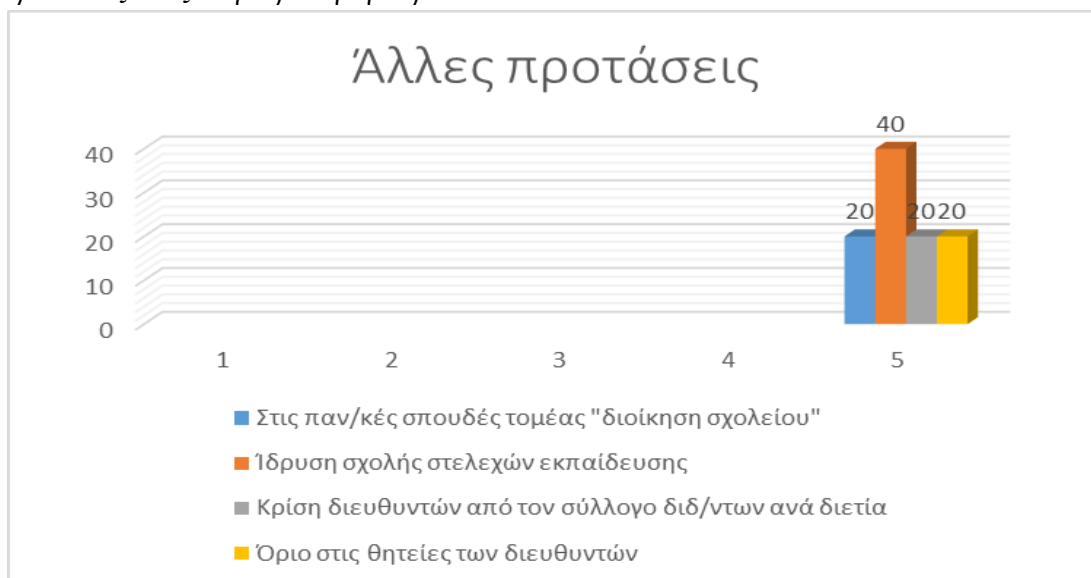
ΕΡΩΤΗΣΗ 27β: Έχετε να προτείνετε ως προς κάτι άλλο;		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ένταξη στις πανεπιστημιακές σπουδές του τομέα "ηγεσία και διοίκηση σχολείου"	1	,7	20,0	20,0
	Ίδρυση σχολής στελεχών εκπαίδευσης	2	1,4	40,0	60,0
	Κρίση διευθυντών από τον σύλλογο διδ/ντων ανά διετία	1	,7	20,0	80,0

	Όριο στις θητείες των διευθυντών προκειμένου να αλλάξουν τα πρόσωπα των διευθυντών	1	,7	20,0	100,0
	Total	5	3,6	100,0	
Missing	System	135	96,4		
Total		140	100,0		

Διάγραμμα 7: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπ/κών σύμφωνα με τις προτάσεις τους για τον τρόπο επιλογής διευθυντών (ερώτηση 27α)



Διάγραμμα 8: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων % των εκπ/κών σύμφωνα με τις προτάσεις τους στην ερώτηση 27β



Θέλοντας να κάνουμε μια συγκριτική μελέτη για τους διευθυντές που εκλέχθησαν από τους συλλόγους διδασκόντων διαπιστώνουμε :

Οι σχολικές μονάδες που λειτουργούσαν στην Α Πειραιά ήταν 134 μαζί με τα Ειδικά Δημοτικά Σχολεία σήμερα λειτουργούν 143(καταργήθηκε το 3^ο Δημοτικό Σχολείο Ρέντη).

ΦΥΛΟ

Υπηρετούσαν τη διετία αυτή ως διευθυντές/ντριες 78 άνδρες (ποσοστό 58,2% και 56 γυναίκες (ποσοστό 41,8%)

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

Από αυτούς οι 129 ήταν δάσκαλοι ΠΕ 70 (ποσοστό 96,2%) 3 καθηγητές μουσικής ΠΕ 16.01 (ποσοστό 2,2%), 1 καθηγήτρια Φυσικής Αγωγής ΠΕ 11 (ποσοστό 1%), 1 καθηγήτρια Αγγλικών ΠΕ 05(ποσοστό 1)%.

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ/ΝΤΡΙΕΣ

Κατά την επιλογή είχαν προϋπηρεσία:

4 χρόνια ως διευθυντές/ντριες 76 άτομα (ποσοστό 56,7%)

3 χρόνια ως διευθυντές/ντριες 48 άτομα (ποσοστό 13,4%)

2 χρόνια ως διευθυντές/ντριες 2 άτομα (ποσοστό 1,5%)

1 χρόνο και λιγότερο ως διευθυντές/ντριες 12 άτομα (ποσοστό 8,9%)

Δεν είχαν καθόλου υπηρεσία ως διευθυντές/ντριες 26 άτομα (ποσοστό 19,5%)

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΩΣ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ

14 άτομα (ποσοστό 10,5%)

ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ

1 Διευθυντές/ντριες με Διδακτορικό και Μεταπτυχιακό Δίπλωμα 8 άτομα (ποσοστό 6%)

2 Διευθυντές/ντριες με Μεταπτυχιακό Δίπλωμα 42 άτομα (ποσοστό 31,3%)

- 3 Διευθυντές/ντριες με Διδασκαλείο 78 άτομα (ποσοστό 58,2%)
- 4 Διευθυντές/ντριες με δεύτερη σχολή 45 άτομα (ποσοστό 33,5%)
- 5 Διευθυντές/ντριες με δεύτερη ξένη γλώσσα 38 άτομα (ποσοστό 28,3%) εκ των οποίων τα 16 σε ανώτερο επίπεδο (ποσοστό 11,9%)
- 6 Διευθυντές/ντριες με πιστοποίηση στις Τ.Π.Ε 130 άτομα (ποσοστό 97%)
- 7 Διευθυντές/ντριες με Μεταπτυχιακό Δίπλωμα και Διδασκαλείο 31 άτομα (ποσοστό 23,1%)
- 8 Διευθυντές/ντριες με Διδασκαλείο και δεύτερη σχολή 26 άτομα (ποσοστό 19,4%)
- 9 Διευθυντές/ντριες με Μεταπτυχιακό Δίπλωμα και Διδασκαλείο και δεύτερη σχολή 12 άτομα (ποσοστό 8,9%)

Αναλύοντας και μελετώντας τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία εύκολα αντιλαμβάνεται κάποιος ότι οι διευθυντές που υπηρετούν στην Α Πειραιά έχουν αυξημένα προσόντα. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η συγκροτημένη προσωπικότητα και τα αυξημένα προσόντα οδηγούν σε σκέψεις πράξεις και ενέργειες που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα. Ο μαθητής είναι στο κέντρο της διδακτικής διαδικασίας και η ολόπλευρη ανάπτυξή του το μέλημα της εκπαιδευτικής μονάδας. Παρόμοια αποτελέσματα έδειξε η έρευνα στη διδακτορική διατριβή της Κούλα Βασιλικής 2011.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : Ανάλυση Αποτελεσμάτων

5.1 Περίληψη

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα στοιχεία εκείνα που προκύπτουν από την επεξεργασία του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα παρατίθενται δεδομένα που σχετίζονται με τα δημογραφικά προσωπικά στοιχεία των ερωτώμενων εκπαιδευτικών και τις υφιστάμενες καταστάσεις στα σχολεία τους αναφορικά με τη συνεργασία διευθυντή εκπαιδευτικών, τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, τη συνεργασία σχολείου – οικογένειας, τη σχέση διευθυντή – μαθητών, τη διασφάλιση και συντήρηση της υλικοτεχνικής υποδομής και ασφάλειας της σχολικής μονάδας. Τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά που θεωρούν ότι πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός διευθυντής, τα κριτήρια επιλογής για τη συγκεκριμένη θέση. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων συσχετίζεται με ερευνητικά θέματα που τέθηκαν.

5.2 Γενικά Στοιχεία

Ο σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης, όπως ήδη έχει αναφερθεί, ήταν να διερευνήσει αρχικά βιβλιογραφικά τις αντιλήψεις και τις απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συμβολή του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, κι ύστερα εμπειρικά με τη χρήση ανώνυμου ερωτηματολογίου σε εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε δημόσια δημοτικά σχολεία της Α΄ Περιφέρειας Πειραιά. Συγκεκριμένα η έρευνα μας επικεντρώθηκε στη διερεύνηση των αντιλήψεων και των απόψεων των εκπαιδευτικών στη θέση ότι υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ διοικούντος και διοικούμενου και αυτό σχετίζεται με το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα καθώς και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και των δύο πλευρών, στον τρόπο επικοινωνίας εντός κι εκτός σχολείου του εκπαιδευτικού προσωπικού με το διευθυντή με σκοπό τη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος, τη συνεργασία σχολείου – οικογένειας, τη σχέση διευθυντή – μαθητών, την ύπαρξη και τη συντήρηση εποπτικών μέσων και γενικότερα της υλικοτεχνικής υποδομής με ευθύνη του διευθυντή, την οργάνωση ενός ασφαλούς και καθαρού περιβάλλοντος, τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τα χαρακτηριστικά

και τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικό διευθυντικό στέλεχος, τα προσόντα που πρέπει να έχει για να επιλέγεται ένας διευθυντής, κι όλα αυτά σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας (οκτώ υποθέσεις).

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων φαίνεται πως η αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και το διευθυντή, οι επικοινωνιακές και διοικητικές δεξιότητες του διευθυντικού στελέχους, η προσωπικότητα του, ο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης, οι καλές σχέσεις σχολείου – οικογένειας, οι αρμονικές σχέσεις συνεργασίας διευθυντή – μαθητών συντελούν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος που με τη σειρά του βοηθά στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Ειδικότερα τα αποτελέσματα της έρευνας μας έχουν ως εξής :

5.3 Ποιοτική Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων των Εκπαιδευτικών.

Ως προς την «*Οργανικότητα*» το δείγμα της έρευνας έδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, 55,2%, των εκπαιδευτικών υπηρετεί σε μικρές σχολικές μονάδες έως 8/θέσια ενώ το 44,8% υπηρετεί μεγάλα σχολεία, 9/θέσια και πάνω. Το εύρημα αυτό ήταν αναμενόμενο αφού η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε σχολεία της Α Πειραιά όπου ο αριθμός των μεγάλων και των μικρών σχολείων είναι περίπου ο ίδιος. (διάγραμμα 1)

Όσον αφορά το «*φύλο των εκπαιδευτικών*»: Η πλειοψηφία, 65,7%, των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι γυναίκες και σε ποσοστό 34,3% είναι άνδρες. Αυτό οφείλεται στη γυναικεία φύση του επαγγέλματος. Οι γυναίκες επιλέγουν συχνότερα το επάγγελμα της δασκάλας λόγω του ωραρίου που τους επιτρέπει να μεγαλώσουν ευκολότερα τα παιδιά τους. Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού είναι γυναικοκρατούμενο (Σαϊτης, 2010).

Ως προς την «*ηλικία των εκπαιδευτικών*»: Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, 45%, έχει ηλικία 41-50 ετών, σε ποσοστό 27,1% είναι 31-40 ετών, σε ποσοστό 21,4% είναι 51 ετών και πάνω και μόλις το 6,4% των εκπαιδευτικών είναι 21-30 ετών. Αυτό δικαιολογείται αφενός γιατί έχουν να γίνουν διορισμοί στα δημόσια σχολεία εδώ και 9 έτη και αφετέρου οι μειώσεις των συντάξεων οδηγεί πολλούς

εκπαιδευτικούς να παραμένουν στην υπηρεσία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο εκπαιδευτικός πληθυσμός να «γερνάει».

Σχετικά με την «οικογενειακή κατάσταση»: Οι εκπαιδευτικοί σε πλειοψηφία, 66,2%, είναι έγγαμοι, σε ποσοστό 24,5% είναι άγαμοι και σε ποσοστό 9,4% απαντούν «άλλο». Με δεδομένο την ηλικιακή κατάσταση του δείγματος (το 45%, έχει ηλικία 41-50 ετών) είναι αναμενόμενο να είναι οι περισσότεροι έγγαμοι.

Αναφορικά με τις «επιπλέον σπουδές» των υποκειμένων της έρευνας : Οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων, που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, σε ποσοστό 17,9% έχουν δεύτερο πτυχίο, σε ποσοστό 6,4%, έχουν μεταπτυχιακό τίτλο στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης, 5,7% στην Ειδική Αγωγή, 1,4% στη Λογοτεχνία ενώ δηλώνουν σε ποσοστό 6,4% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου χωρίς να αναφέρουν σε ποιο τομέα. Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου δηλώνουν μόλις σε ποσοστό 1,4%. Αναφορικά με άλλες σπουδές, δηλώνουν να σε ποσοστό 9,3% στην Μετεκπαίδευση. Το αποτέλεσμα είναι αναμενόμενο μια και η πολιτεία δεν έχει θεσπίσει την επιμόρφωση στους μόνιμους εκπαιδευτικούς και τα κίνητρα που δίνονται για περαιτέρω σπουδές είναι ανύπαρκτα. Παρόμοια ευρήματα υπήρξαν και από εμπειρική μελέτη των Δάρρα, Υφαντή, Προκοπιάδου, Σαΐτης, (2010).

Σχετικά με τα «χρόνια Υπηρεσία στην Εκπαίδευση» : Το μεγαλύτερο ποσοστό, 53,6%, των εκπαιδευτικών σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο έχουν πάνω από 15 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, το 25,7% έχουν 11-15 χρόνια, το 16,4% έχουν 6-10 χρόνια και μόλις το 4,3% έχουν 0-5 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση. Το εύρημα είναι αναμενόμενο μια και ο εκπαιδευτικός πληθυσμός της Α Πειραιά λόγω της έλλειψης διορισμών, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, «γερνάει» .

Αναφορικά με τα «Χρόνια Υπηρεσίας στο Σχολείο που Υπηρετούν τώρα» : το μεγαλύτερο ποσοστό, 36,7%, των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο υπηρετούν μέχρι 5 χρόνια στο σχολείο που είναι τώρα, 6-10 χρόνια το 23,9%, 11-15 χρόνια το 18,3% ενώ σε ποσοστό 21,1% υπηρετούν πάνω από 15 χρόνια. Σύμφωνα με το Σαΐτη (2008) οι εκπαιδευτικοί παραμένουν μικρό χρονικό διάστημα στην ίδια σχολική μονάδα εξαιτίας του τρόπου πρόσληψης και τοποθέτησης των νεοδιοριζόμενων. Επίσης από

το σχολικό έτος 2011- 2012 κι αργότερα λόγω της οικονομικής κρίσης πολλά σχολεία έκλεισαν, πολλά τμήματα συγχωνεύτηκαν κι έτσι ένας μεγάλος αριθμός εκπαιδευτικών ‘κρίθηκαν υπεράριθμοι’ και μετακινήθηκαν από το σχολείο τους.

Όσον αναφορά την *Υπηρεσιακή Κατάσταση* των εκπαιδευτικών : το μεγαλύτερο ποσοστό, 89,3%, των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι μόνιμοι, σε ποσοστό 10,7% υπηρετούν ως αναπληρωτές ενώ δεν δηλώνει κανείς εκπαιδευτικός ωρομίσθιος.

5.4. Ανάλυση Στοιχείων

5.4.1 Συνεργασία Διευθυντή – Εκπαιδευτικών

Αναφορικά με το «αν ο διευθυντής επιδιώκει προσωπική επαφή με τους εκπαιδευτικούς του μέσα στο σχολικό ωράριο για ανταλλαγή απόψεων» απάντησε θετικά το 98,6 % των εκπαιδευτικών.

Είναι απολύτως απαραίτητο πριν από τον προγραμματισμό του σχολικού έργου να ανιχνεύονται οι κλίσεις και τα ενδιαφέροντα των εκπαιδευτικών για να τους ανατεθούν τάξεις κι εξωσχολικές δραστηριότητες που να ταιριάζουν στις «ιδιαιτερότητες» τους.

Θεωρείται επίσης εξαιρετικά σημαντικό να γίνεται στους νέους εκπαιδευτικούς που έρχονται για πρώτη φορά στη σχολική μονάδα λεπτομερής ενημέρωση έτσι ώστε να γίνονται ‘κοινωνεί’ των πεποιθήσεων, αξιών αρχών και προσδοκιών και των ιδιαίτερων στόχων που επιδιώκει το συγκεκριμένο σχολείο .Με λίγα λόγια αυτό που ονομάζουμε «κουλτούρα» του σχολείου που το κάνει να διαφοροποιείται από τα άλλα (Ρέππα, 1999).

Μια ακόμη χρησιμότητα της προσωπικής επαφής διευθυντή και εκπαιδευτικών είναι ότι στη διάρκεια της σχολικής χρονιάς είναι μια μορφή επανακαθορισμού της πορείας της ύλης του Αναλυτικού Προγράμματος, ανταλλαγής

απόψεων σε παιδαγωγικά θέματα, αντιμετώπισης μαθητών με μαθησιακές δυσκολίες, διαχείρισης προβλημάτων συμπεριφοράς των μαθητών.

Ο διευθυντής ως διοικητικός και παιδαγωγικός προϊστάμενος μπορεί να συμβουλευσει το δάσκαλο, να ανιχνεύσει το βαθμό ικανοποίησης που παίρνει μέσα από το έργο του, το βαθμό της κόπωσης του. Δημιουργεί λοιπόν γέφυρες επικοινωνίας χτίζοντας επάνω στο πλέγμα των ανθρωπίνων σχέσεων και να οικοδομήσει κλίμα εμπιστοσύνης (Χατζηπαντελή, 1999, σ. 40).

Θέλοντας να εξειδικεύσουμε πιο πολύ στην επαφή διευθυντή εκπαιδευτικών μέσα στο περιβάλλον του σχολείου ανιχνεύουμε τις απαντήσεις των υποκειμένων της έρευνας εστιάζοντας:

Στην (ερώτηση 10^α) αναφορικά με «την άρση τυχόν παρεξηγήσεων» που απαντά θετικά το 76,2% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών και στην «αναθεώρηση κάποιων απόψεων τους» που απαντά θετικά το 43,8% (ερώτηση 10γ) Οι εκπαιδευτικοί αφενός επειδή έχουν διαφορετικά βιώματα και προσωπικότητα μεταφράζουν την πραγματικότητα με διαφορετικό τρόπο αφετέρου επειδή ο χρόνος επικοινωνίας μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας είναι πολύ μικρός (διαλείμματα, κενά εκπαιδευτικών), αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται παρεξηγήσεις οι οποίες αν δεν αντιμετωπιστούν άμεσα μπορεί να καταλήξουν σε συγκρούσεις με ολέθρια αποτελέσματα για την εκπαιδευτική μονάδα. Ο διευθυντής, λοιπόν, με την προνοητικότητα και τις διοικητικές του ικανότητες προλαμβάνει δυσάρεστες καταστάσεις.

Σχετικά με την «ενίσχυση της συνεκτικότητας της ομάδας» απαντά θετικά το 80,9% των εκπαιδευτικών (ερώτηση 13β). Ένας εκπαιδευτικός για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να νιώθει αποδεκτός από το σύνολο των διδασκόντων με όλα τα προβλήματα και τις ιδιαιτερότητες που μπορεί να αντιμετωπίζει σε προσωπικό επίπεδο. Ο διευθυντής με διακριτικό τρόπο πρέπει να γνωρίζει όλο το πλέγμα των οικογενειακών σχέσεων που αντιμετωπίζει ο εκπαιδευτικός για να μπορεί να βοηθήσει όποτε και όπου χρειαστεί Ο Μανωλόπουλος (2011) το αναφέρει «πατρική λειτουργία» του διευθυντή που χρειάζεται να έχει προσωπική επαφή να συνδιαλέγεται μαζί τους, πολλές φορές κατ' ιδίαν, για να ενισχύει τη συνεκτικότητα της ομάδας.

Ως προς τη διάσταση «της αμφίδρομης επικοινωνίας» (ερώτηση 13β) το 80,5% απαντά θετικά. Ο Πασιαρδής (2004, σ. 84) αναφέρει η καθοδήγηση, η ηγεσία η υποκίνηση και το κατάλληλο κοινωνικό κλίμα στις σύγχρονες οργανώσεις δεν είναι δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς την επικοινωνία.

Εδώ επαληθεύεται η Υ2 που αναφέρει ότι η επικοινωνία εκπαιδευτικών διευθυντή συμβάλλει στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος που με τη σειρά του συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Γουρναρόπουλο (2007), αναφέρει ότι ένας στους δύο διευθυντές δεν προσκαλεί τους συναδέλφους του σε ιδιαίτερη συνάντηση/συνομιλία ειδικά στην αρχή της σχολικής χρονιάς. Η εξήγηση του ερευνητή για την περιορισμένη επικοινωνία είναι το δυσμενές εργασιακό κλίμα που οφείλεται στο στυλ ηγεσίας του διευθυντή και στον περιορισμένο χρόνο παραμονής των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα. Το δείγμα του συγκεκριμένου ερευνητή είναι πολύ μεγαλύτερο από το δικό μας και η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε όλη την επικράτεια.

Παρόμοια είναι και τα συμπεράσματα της Κούλα (2011) και όπως αναφέρει σημαντικοί παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα είναι η επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, η συχνότητα της επικοινωνίας, ο τρόπος και τα θέματα για τα οποία επικοινωνούν. Σύμφωνα με θεωρητικές απόψεις η συχνή επαφή συμβάλλει στη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Παρ' όλα αυτά αν η επικοινωνία είναι συχνή αυτό από μόνο του δε διασφαλίζει τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις .

Αναφορικά «αν ο διευθυντής έχει άτυπες φιλικές συναντήσεις (συνεστιάσεις) ή άλλου είδους συνενυρέσεις με όλους τους εκπαιδευτικούς» (ερώτηση 11), εκτός σχολικού ωραρίου, με δική του πρωτοβουλία απαντούν πολλές φορές 12,6% και μερικές φορές 57%. Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό δασκάλων επιβεβαιώνει ότι πραγματοποιούνται αυτές οι συναντήσεις οι οποίες οδηγούν στη βελτίωση των σχέσεων όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Αυτού του είδους οι συναντήσεις δεν έχουν τον περιορισμό του χρόνου και τα θέματα που συζητούνται έχουν έναν περισσότερο φιλικό χαρακτήρα σε κάθε θέμα που απασχολεί το σχολείο.

Παρόμοια ευρήματα αναφέρονται και από την Κούλα (2011). Όπως αναφέρει η εν λόγω ερευνήτρια ανάλογες απόψεις εξέφρασε και η Ένωση Αμερικανών Διευθυντών. Αυτές οι συναντήσεις δεν εμπίπτουν στην αποκλειστική ευθύνη των διευθυντών αλλά εξαρτώνται από τη θεληματική συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών.

Θέλοντας να ανιχνεύσουμε περαιτέρω που συμβάλλουν αυτές οι φιλικές συναντήσεις/ συνεντεύξεις βλέπουμε ότι βοηθούν:

α. «στη σύσφιξη των σχέσεων διευθυντή και εκπαιδευτικών» απαντούν θετικά σε ποσοστό 80,8 %

β. «στην άρση παρεξηγήσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών» απαντούν θετικά σε ποσοστό 59,2 %

γ. «στην άρση παρεξηγήσεων μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών» απαντούν θετικά σε ποσοστό 59,2 %

Βλέπουμε ότι οι φιλικές συναντήσεις καλλιεργούν εναλλακτικούς τρόπους επικοινωνίας η οποία συμβάλλει στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, «δένει την ομάδα», αναδύονται πλευρές της προσωπικότητας των εκπαιδευτικών που συσπειρώνουν την ομάδα. Αίρονται παρεξηγήσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών και μεταξύ των ίδιων των εκπαιδευτικών. Μειώνονται οι εντάσεις και το σχολείο σίγουρα είναι πιο αποτελεσματικό.

Για μια ακόμη φορά επαληθεύεται η Υ2 που αναφέρει ότι η επικοινωνία εκπαιδευτικών διευθυντή συμβάλλει στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος που με τη σειρά του συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Όσον αφορά «αν οι εκπαιδευτικοί μπορούν να ζητήσουν τη βοήθεια του διευθυντή τους για την επίλυση κάποιου υπηρεσιακού η προσωπικού προβλήματος» (ερώτηση 13) απαντά θετικά το 66,4%.. Εδώ προκύπτει ένα ακόμη εύρημα ότι οι αναπληρωτές επιζητούν συχνότερα τη βοήθεια του διευθυντή τους για την επίλυση προβλημάτων τους. Αυτό συμβαίνει διότι οι αναπληρωτές δεν έχουν την ανάλογη εμπειρία σε θέματα διοίκησης και νόμων που διέπουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Το εύρημα αυτό καταδεικνύει την Υ1 που αναφέρει ότι υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ διοικούντος και διοικούμενου και αυτό στηρίζεται στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και των δύο πλευρών.

Αναφορικά με το αν «ο διευθυντής μάλιστα έδωσε λύση στο πρόβλημα» (ερώτηση 14) απαντούν θετικά το 63,9% των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν πως μπορούν να εμπιστευθούν το διευθυντή τους διότι μπορεί να τους κατανοήσει και να τους βοηθήσει. Αυτό συμβάλλει ιδιαίτερα στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας που με τη σειρά του δημιουργεί συνθήκες αποτελεσματικότητας. Ο διευθυντής – ηγέτης επηρεάζει έμμεσα τους εκπαιδευτικούς που με τη σειρά τους όλοι μαζί σαν ομάδα δημιουργούν κουλτούρα δημιουργικότητας.

Αναφορικά με το αν «ο διευθυντής μεσολάβησε στην επίλυση προβλήματος μεταξύ των εκπαιδευτικών ή μεταξύ εκπαιδευτικού και γονέα» (ερώτηση 15) απαντά θετικά το 66,2%. Εύκολα αντιλαμβανόμαστε ότι ο διευθυντής προσπαθεί να επιλύσει προβλήματα που δημιουργούνται ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς. Μέσα από την επιτυχημένη επικοινωνία, την ενεργητική του ακρόαση και την κουλτούρα συνεργασίας δημιουργεί το περιβάλλον ώστε να προληφθούν συγκρούσεις. Η σχολική μονάδα επειδή αποτελείται από ανθρώπους με διαφορετικά βιώματα και αντιλήψεις οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτο γεγονός. Ο διευθυντής πρέπει να επεμβαίνει με διακριτικό τρόπο να επιδεικνύει τρόπους και τεχνικές επίλυσης χωρίς να παίρνει ενεργά το μέρος κάποιου από τους εμπλεκομένους. Η προσωπικότητα του διευθυντή και η εμπειρία του είναι αποφασιστικής σημασίας για την επίλυση προβλημάτων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς.

Είναι άξιο παρατήρησης ότι οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα από 15 χρόνια υπηρεσίας επισημαίνουν (σε ποσοστό 33,8%) ότι ο διευθυντής τους μεσολάβησε για την επίλυση κάποιου προβλήματος με εκπαιδευτικό ή με γονέα.

Σε περίπτωση προβλημάτων ανάμεσα σε εκπαιδευτικό και γονέα στην έρευνα της Κούλα (2011) αναφέρεται ότι ο διευθυντής που υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς και δεν τους εκθέτει απέναντι σε μαθητές και γονείς είναι αυτός που διευκολύνει την ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους, αντίθετα αν εκνευρίζεται και επιπλήττει παρουσία μαθητών και γονέων τότε δυναμιτίζει την κουλτούρα συνεργασίας. Ο διευθυντής όπως ήδη έχουμε αναφέρει πρέπει να έχει ισχυρή

προσωπικότητα, να έχει στο οπλοστάσιο του τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων και πρέπει να εμπνέεται κάθε ενέργεια του από ενσυναίσθηση.

Σε μια ακόμη διδακτορική διατριβή του Γουρναρόπουλου (2007) αναφέρεται ότι υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό εκπαιδευτικών που νιώθει ενοχλημένο σε κάποια παρατήρηση – συζήτηση του διευθυντή που δε χαρακτηρίζεται από διακριτικότητα γιατί η παρατήρηση – σύσταση γίνεται παρουσία γονέων- μαθητών.

5.4.2 Στοιχεία Λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων.

Αναφορικά με το αν «πριν από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων σας καλεί το διευθυντικό στέλεχος σε ιδιαίτερη συνομιλία , με σκοπό να διαμορφώσετε σφαιρική αντίληψη για τα θέματα που θα συζητηθούν» (ερώτηση 16) απαντούν θετικά το 51,2% (ερώτηση 16)

Όπου συνέβη αυτό είχε ως αποτέλεσμα: (ερώτηση 17)

α την ελαχιστοποίηση των προστριβών σε ποσοστό 64,2 %

β στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων σε ποσοστό 64,2 %

γ στην ενεργό συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών σε ποσοστό 68,8 %

Επίσης οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα από 15 χρόνια υπηρεσίας πιστεύουν ότι οι εκπαιδευτικές αυτές συναντήσεις βοήθησαν στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων.

Αυτή η πρωτοβουλία του διευθυντή συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση των προστριβών, στη δημιουργική αξιοποίηση του χρόνου ,στην αξιοποίηση όλων των εκπαιδευτικών κυρίως αυτών που διακατέχονται από μια συστολή.

Σε παρόμοια έρευνα στη διδακτορικής διατριβής της Κούλα (2011) συμπεραίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί θέλουν να εμπλέκονται σε θέματα λήψης αποφάσεων για τη σχολική μονάδα που υπηρετούν, να έχουν άποψη στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των σκοπών του σχολείου, των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, των σχολικών εκδηλώσεων. Με αυτό τον τρόπο διατηρείται υψηλό το ηθικό,

εισπράττουν ικανοποίηση από το έργο τους και προλαμβάνεται η επαγγελματική εξουθένωση. Η συμμετοχή όλων με παρότρυνση του διευθυντή είναι πολύ σπουδαία.

Αναφορικά με τις το «είδος των αποφάσεων που λαμβάνονται από το σύλλογο διδασκόντων» (ερώτηση 18)

α ομόφωνες σε ποσοστό 37,9%

β κατά πλειοψηφία σε ποσοστό 50,8%

γ συμβιβαστικές (κλήρος) σε ποσοστό 5,6%

Οι αποφάσεις στα σχολεία της Α΄ Περιφέρειας Πειραιά λαμβάνονται κατά πλειοψηφία. Αυτό είναι ένα αρνητικό εύρημα για την αποτελεσματική λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας μια και δημιουργούνται άτυπες ομάδες που «μάχονται για την επικράτηση των απόψεων τους».

Σε παρόμοια έρευνα στη διδακτορική διατριβή του Γουρναρόπουλου (2007) έχουν εξαχθεί παρόμοια συμπεράσματα όταν μάλιστα οι αποφάσεις δεν είναι ομόφωνες πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί ότι ο διευθυντής μεροληπτεί υπέρ κάποιων. Επίσης η λήψη μη ομόφωνων αποφάσεων διαταράσσει τις σχέσεις των εκπαιδευτικών γιατί δημιουργούνται άτυπες κυρίως ομάδες (κλίκες) . Η εικόνα που δίνεται προς τα έξω είναι κακή και απεικονίζει το αρνητικό σχολικό κλίμα.

Με τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνεται η Υ3 που αναφέρει ότι οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων , με πρωτοβουλία του διευθυντή δημιουργούν συνθήκες αποτελεσματικότητας (ελαχιστοποίηση προστριβών, ενεργοποίηση όλων των εκπαιδευτικών, ομόφωνες αποφάσεις)

5.4.3 Στοιχεία Συνεργασίας Σχολείου – Οικογένειας.

Αναφορικά με την ερώτηση «εάν οι εκπαιδευτικοί είναι ευχαριστημένοι με το επίπεδο συνεργασίας του σχολείου με τους γονείς των μαθητών τους» θετικά απαντά το 70,3% (ερώτηση 19).

Οι εκπαιδευτικοί της Α Περιφέρειας Πειραιά είναι ευχαριστημένοι με το επίπεδο συνεργασίας γονιών σχολείου χωρίς όμως να έχουν εξαντλούν όλες τις δυνατότητες του Συλλογικού Οργάνου των Γονέων και Κηδεμόνων.

Σε παρόμοια έρευνα στη διδακτορική διατριβή του Παπαγεωργάκη Παναγιώτη (2013) αναφέρει ότι στο 98,5 % των σχολείων που μελετήθηκαν λειτουργεί Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων ο οποίος χαρακτηρίζεται απαραίτητος και η αгаστή συνεργασία με το σχολείο δημιουργεί συνθήκες αποτελεσματικότητας

Θέλοντας να διερευνήσουμε περισσότερο τις μορφές συνεργασίας σχολείου – οικογένειας οι ερωτηθέντες αναφέρουν (ερώτηση 20)

α αντιμετώπιση των προβλημάτων του σχολείου ποσοστό 85%

β ενημέρωση για την πρόοδο των μαθητών ποσοστό 82,3%

γ οργάνωση παιδαγωγικών συναντήσεων ποσοστό 79,6%

δ οργάνωση καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων ποσοστό 53,1%

ε οργάνωση αθλητικών δραστηριοτήτων ποσοστό 38,9%

στ πρωτοβουλίες για θέματα περιβάλλοντος ποσοστό 33%

ζ διοργάνωση εκθέσεων βιβλίων ποσοστό 12,5%

Αν και οι ρόλοι δεν είναι ιδιαίτερα ξεκάθαροι και το θεσμικό πλαίσιο ασαφές, η συνεργασία συλλόγου γονέων και σχολείου αναδεικνύει οφέλη με τελικό αποδέκτη το μαθητή. Ο σύλλογος γονέων ανταποκρίνεται στις προκλήσεις του σχολείου για συνεργασία. Υπάρχει μια γενική ικανοποίηση, όπως είδαμε, των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία του Συλλόγου Γονέων και Δημοτικού Σχολείου αλλά αυτή μπορεί να εξελιχθεί από επιφανειακή και δευτερεύουσας σημασίας σε πρωταρχική και πολύ δημιουργική. Αυτό συμβαίνει γιατί η συνεργασία υστερεί σε προγραμματισμό και θεματολογία. Όπως αναφέρει ο Δοδοντσάκης (1999, σ. 263) καταγράφεται μια συνεργασία «χαμηλών στόχων».

Όσον αφορά σε ποιο βαθμό πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί ότι η συνεργασία σχολείου – οικογένειας συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου απαντούν ‘πάρα πολύ – πολύ’ το 79,3 % (ερώτηση 21).

Ανιχνεύοντας που αποδίδεται η καλή αυτή συνεργασία (ερώτηση 22) απαντούν: α. στη δική τους προσπάθεια το 89,4 %

β. στην προσπάθεια του διευθυντικού στελέχους το 81,5 %

γ. στο μορφωτικό επίπεδο των γονέων το 45,5%.

Αντιλαμβανόμαστε ότι οι δάσκαλοι της Α Πειραιά πιστεύουν ότι η συνεργασία σχολείου – οικογένειας είναι εξαιρετικά χρήσιμη κι εποικοδομητική. Την πρωτοβουλία γι' αυτές τις συναντήσεις τις έχουν οι ίδιοι και αμέσως μετά τα διευθυντικά στελέχη.

Στη διδακτορική διατριβή του Παπαγεωργάκη (2013) αναφέρεται ότι η ανταπόκριση στις προκλήσεις συνεργασίας εξαρτάται από το όραμα του διευθυντή, την καλή επικοινωνία που αναπτύσσεται με τους γονείς, το θετικό εσωτερικό κλίμα που υπάρχει εντός του σχολείου και από τον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών.

Ο δάσκαλος όπως είδαμε στην έρευνά μας επιδιώκει τη συνεργασία με τους γονείς της τάξης του. Το ιδιαίτερο όφελος της επικοινωνίας- συνεργασίας αυτής είναι ο μαθητής και η σχολική του επίδοση. Οι γονείς ενημερώνονται για τις διδακτικές μεθόδους των εκπαιδευτικών, τη συμπεριφορά των μαθητών στο σχολικό περιβάλλον και γενικά το σχολικό κλίμα προκειμένου να υποστηρίξουν τα παιδιά τους στις εργασίες στο σπίτι. Ο εκπαιδευτικός παράλληλα μαθαίνει για τις συνήθειες και τον τρόπο που αντιδρά ο μαθητής στο σπίτι του, τις ιδιαίτερες συνήθειες του, πληροφορίες πολύτιμες για την ομαλή ένταξη των μαθητών στην τάξη. Οι πληροφορίες αυτές είναι ακόμη πιο χρήσιμες για παιδιά με προβλήματα υγείας, μονογονεϊκών οικογενειών, που αντιμετωπίζουν ψυχικά προβλήματα, που έχουν μαθησιακές δυσκολίες.

Οι εκπαιδευτικοί της Α' Πειραιά δε θεωρούν εμπόδιο στην επικοινωνία το μορφωτικό επίπεδο των γονέων. Οι γονείς των ασθενέστερων μορφωτικών στρωμάτων επισκέπτονται λιγότερα συχνά το σχολείο δεν έχουν μεγάλη αυτοπεποίθηση, ντρέπονται να ρωτήσουν για τα παιδιά τους φοβούμενοι ότι θα αποκαλυφθεί το χαμηλό μορφωτικό τους επίπεδο. Όσο ο μαθητής προχωράει ηλικιακά και βρίσκεται σε μεγαλύτερη τάξη τόσο σε πιο δυσχερή θέση βρίσκονται μια και αισθάνονται ότι δεν μπορούν να βοηθήσουν τα παιδιά τους. Από την άλλη οι γονείς με υψηλό μορφωτικό επίπεδο έχουν κριτική και παρεμβατική θέση απέναντι

στο εκπαιδευτικό έργο κάνοντας πολλές φορές υποδείξεις (Κρητικού, 1994, Δοδοντσάκης, 2001).

Όταν οι γονείς πιστεύουν στην αξία της εκπαίδευσης, τρέφουν εκτίμηση προς το δάσκαλο και το έργο του και ζητούν πληροφόρηση για την πρόοδο του παιδιού τους όλα αυτά κάνουν το μορφωτικό επίπεδο των γονέων να μην έχει σημασία στη σχέση γονέα δασκάλου. Παρόμοια συμπεράσματα έχουν εξαχθεί και στη διδακτορική διατριβή της Ντινίδου Χριστίνας (2013).

Με τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνεται η Υ4 που αναφέρει η συνεργασία του σχολείου με τους γονείς, με πρωτοβουλία του διευθυντή πραγματοποιείται σε μεγάλο βαθμό.

5.4.4 Στοιχεία Συνεργασίας Διευθυντή /τριας με τους Μαθητές

Αναφορικά με το αν «ο διευθυντής/τρια με το παράδειγμα του συμμετέχει σε δημιουργικές δραστηριότητες των μαθητών του» (ερώτηση 23α) το 64,2% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών απάντησε από «πολύ» μέχρι «πάρα πολύ».

Είναι άξιο λόγου ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία μεγαλύτερη από 15 χρόνια συμφωνούν σε ποσοστό 36,5%

Επιπλέον αν ο διευθυντής «εφαρμόζει τους σχολικούς κανονισμούς στο ακέραιο και με δικαιοσύνη προς όλους» (ερώτηση 23β) το 93,6% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών απαντά θετικά.

Αναφορικά με το αν ο διευθυντής «παρουσιάζει με τρόπο αποτελεσματικό στους μαθητές τους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία του σχολείου» (ερώτηση 23γ) το 87% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών απαντά θετικά.

Άξιο λόγου ότι οι εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία μεγαλύτερη από 15 χρόνια συμφωνούν σε ποσοστό 47,8 %.

Με τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνεται η Υ5 που αναφέρει ότι η συνεργασία διευθυντή – μαθητών με πρωτοβουλία του πρώτου πραγματοποιείται με ικανοποιητικό τρόπο.

5.4.5 Στοιχεία Υλικοτεχνικής Υποδομής και Ασφάλειας του Σχολείου

Αναφορικά

α αν ο διευθυντής του σχολείου σας είναι αποτελεσματικός στη χρήση ενεργειών και υλικών για την επίτευξη των σκοπών του σχολείου οι εκπαιδευτικοί απάντησαν θετικά σε ποσοστό 84,2% (ερώτηση 23 α)

β αν παρακολουθεί τη χρήση, συντήρηση και αντικατάσταση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού οι εκπαιδευτικοί απάντησαν θετικά σε ποσοστό 86,4% (ερώτηση 23 β)

Η τεχνολογία στις μέρες μας συμβάλλει στη δημιουργία εκπαιδευτικών καινοτομιών άρα και της αποτελεσματικότητας του σχολείου. Τα αποτελέσματα πολλών ερευνών έχουν δείξει ότι τα οπτικοακουστικά μέσα μας επιτρέπουν να εμπλουτίσουμε τη διδασκαλία μας με «διαίτερα στοιχεία», να κάνουμε άλμα στο χώρο και στο χρόνο και να μειώνουμε τη διάρκειά της. Η χρήση της εικόνας επιτρέπει την κατανόηση του διδακτικού αντικειμένου ευκολότερα, την ενασχόληση του μαθητή με μεγαλύτερο ενθουσιασμό με αυτό και τη μη μετατροπή της διδασκαλίας σε λογοκοπία.

Παρόμοια έρευνα έχει γίνει και στη διδακτορική διατριβή της Παπαχρήστου (2002) που αναφέρει : Η υλικοτεχνική υποδομή καθώς και ο εξοπλισμός δίνουν τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να εφαρμόσει καινοτομίες στη διδασκαλία, να δοκιμάσει νέες μορφές της. Να επικοινωνήσει το ένα σχολείο με το άλλο μέσω ειδικών προγραμμάτων (etwinnig, skype κ.α) να ανταλλάγουν ιδέες, απόψεις για θέματα διδασκαλίας και καθημερινότητας, να έρθουν σε επικοινωνία νοοτροπίες, πολιτισμοί κ.α.

Ανάλογη έρευνα που έγινε στη διδακτορική διατριβή της Στραβάκου (2002) αναφέρει ότι ο ρόλος του διευθυντή στη φροντίδα, συντήρηση και αντικατάσταση της υλικοτεχνικής υποδομής είναι κρίσιμος και αποφασιστικός.

Σε περιόδους κρίσης και υποχρηματοδότησης των σχολικών μονάδων, κατάργηση του Ο.Σ.Κ και αγορά όλης της υλικοτεχνικής υποδομής από το ταμείο του σχολείου ο ρόλος του διευθυντή είναι πολύτιμος

Με τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνεται η Υ6 που αναφέρει ότι ο διευθυντής φροντίζει για την ύπαρξη υλικοτεχνικής υποδομής για την επίτευξη των στόχων του σχολείου.

Αναφορικά με την (ερώτηση 23γ) *αν «ο διευθυντής του σχολείου επιβλέπει τις εγκαταστάσεις του σχολείου αποτελεσματικά»* οι εκπαιδευτικοί απάντησαν θετικά σε ποσοστό 87,1%.

Όσον αναφορά την ερώτηση 23 δ *αν ο διευθυντής οργανώνει μαζί με το προσωπικό του ένα αποτελεσματικό σχέδιο εκτάκτων αναγκών* οι εκπαιδευτικοί απάντησαν θετικά σε ποσοστό 92,1%.

Αναφορικά με την ερώτηση 23 ε *αν οργανώνει ένα σύστημα εφημεριών που να διασφαλίζεται η ασφάλεια στην καθημερινότητα των μαθητών* οι εκπαιδευτικοί απάντησαν θετικά σε ποσοστό 98,6%.

Η καθημερινότητα και η ασφάλεια του μαθητή στο σχολείο δεν είναι μια εύκολη υπόθεση. Ο μαθητής ερχόμενος στο σχολείο πρέπει να διαβεί με ασφάλεια. Με δεδομένο ότι τα περισσότερα κτήρια δεν πληρούν τις προδιαγραφές ασφαλείας κι είναι παλιά, δε συντηρούνται σωστά, έχουν μικρές αυλές υπάρχει η ανάγκη δημιουργίας ενός σχεδίου σύμφωνα με το οποίο θα διασφαλίζεται η σωματική ακεραιότητα των μαθητών. Αν και τα παιδιά θα έπρεπε να εκτονώνονται σωματικά και να διοχετεύουν την ενέργειά τους ωστόσο η ασφάλεια τους προέχει. Κάθε σχολική μονάδα έχει συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες ο διευθυντής με το σύλλογο διδασκόντων θα πρέπει να καταστρώσουν ένα συγκεκριμένο σχέδιο εφημεριών για την ασφάλεια των μαθητών. Κάτι παρόμοιο πρέπει να γίνει για ένα σχέδιο εκτάκτων αναγκών για σεισμό ή πυρκαγιά. Αν και κάθε Διεύθυνση Εκπαίδευσης προσπαθεί να επιμορφώσει τους διευθυντές σχολείων για το σχεδιασμό τέτοιων προγραμμάτων παρόλα αυτά κάτι τέτοιο κρίνεται λίγο και επιφανειακό. Ο διευθυντής σε συνεργασία με τον Ο.Α.Σ.Π και την Πυροσβεστική Υπηρεσία της περιοχής του θα πρέπει να καταρτίζει το σχέδιο Εκτάκτων Αναγκών κάτι που δυστυχώς δεν προβλέπεται από το νόμο.

Με τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνεται η Υ7 που αναφέρει ότι ο διευθυντής οργανώνει ένα καθαρό και ασφαλές περιβάλλον για τη διαβίωση εκπαιδευτικών και μαθητών.

5.4.6 Στοιχεία Επιλογής των Διευθυντών /ντριών Σχολικών μονάδων

Οι εκπαιδευτικοί της Α Πειραιά πιστεύουν ότι ο Αποτελεσματικός Διευθυντής – Ηγέτης πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά με φθίνουσα σειρά: (ερώτηση 25)

1. Δημοκρατικός με ποσοστό 51,5 %
2. Οραματιστής με ποσοστό 24,2 %
3. Δυναμικός με ποσοστό 23,2 %
4. Διοικητικά Καταρτισμένος με ποσοστό 20 %
5. Επικοινωνιακός με ποσοστό 17 %
6. Ευσυνείδητος με ποσοστό 13,6 %
7. Να έχει ικανότητα επιβολής με ποσοστό 11,5 %
8. Μετασχηματιστικός με ποσοστό 11,1 %
9. Εργατικός με ποσοστό 10,6 %
10. Δίκαιος με ποσοστό 9,3 %
11. Λογικός με ποσοστό 7,5 %
12. Καινοτόμος με ποσοστό 5,4 %
13. Ευγενικός με ποσοστό 4,9 %
14. Υπομονετικός με ποσοστό 2,9 %
15. Συνεπής με ποσοστό 2,1 %

Το κύριο χαρακτηριστικό που ζητούν οι εκπαιδευτικοί της Α Πειραιά να έχει ο διευθυντής τους είναι η δημοκρατικότητα. Αυτό σημαίνει ότι ο σύλλογος διδασκόντων θέλει να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων του σχολείου. Η ανταλλαγή απόψεων, ο προγραμματισμός και η αποσαφήνιση των στόχων και των

επιδιώξεων του σχολείου, η σύμπνοια και το ομαδικό πνεύμα είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που θέλουν να καλλιεργήσει ο διευθυντής του σχολείου.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό του διευθυντή είναι η δημιουργία οράματος. Το όραμα είναι το χαρακτηριστικό εκείνο που προέρχεται από την κουλτούρα που «διαποτίζει» τη σχολική μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί αναζητούν τρόπους έκφρασης των στόχων και των επιδιώξεων του σχολείου μέσα από το όραμα που εκφράζει ο διευθυντής τους. Πολλές φορές στη συνδιαμόρφωση του έχουν παίξει σημαντικό ρόλο όλοι οι εκπαιδευτικοί. Η αποτελεσματικότητα του σχολείου εξαρτάται από την ύπαρξη ενός οράματος που θα κατευθύνει τις δράσεις και τις ενέργειες για την επίτευξη του.

Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι δυναμικός. Οι εκπαιδευτικοί ζητούν ο διευθυντής τους να είναι «ορατός παντού μέσα στο σχολείο» όπως αναφέρει ο (Πασιαρδής 2004 σελ 216), να έχει ισχυρή προσωπικότητα και να εκπροσωπεί το σχολείο δυναμικά στις συνεδριάσεις Ο.Τ.Α Η αντιμετώπιση κάποιων γονέων που απαξιώνουν το σχολείο ή παραμελούν τα παιδιά τους πρέπει να γίνεται με βάση τους κανονισμούς αλλά με δυναμικό τρόπο. Το πλαίσιο συμπεριφοράς των μαθητών πρέπει να είναι συγκεκριμένο και να μην υπάρχει ανοχή φαινομένων εκφοβισμού στο σχολείο. Αυτό θεωρούν δυναμισμό οι εκπαιδευτικοί για το διευθυντή τους.

Οι δάσκαλοι στην τέταρτη θέση θεωρούν ότι ο διευθυντής πρέπει να είναι διοικητικά καταρτισμένος. Πιστεύουμε ότι αυτό προκύπτει επειδή τα τελευταία χρόνια γίνονται διαρκείς προσπάθειες για την αξιολόγηση της εκπαιδευτικής μονάδας και πληθώρα εγκυκλίων προς διεκπεραίωση κι εφαρμογή έρχονται στα σχολεία, η διαχείρισή τους απαιτεί γνώση διοικητικών θεμάτων. Ένα άλλο σημείο που απαιτεί διοικητική καθοδήγηση είναι το ηλεκτρονικό σύστημα (my school) το οποίο χρειάζεται διαρκή και ειδική ενημέρωση.

Στην πέμπτη θέση θεωρούν ότι το επικοινωνιακό χάρισμα ενός διευθυντή είναι πολύ σημαντικό. Ο τρόπος επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς δημιουργεί το «ύφος της ηγεσίας της σχολικής μονάδας, δημιουργεί τις βάσεις για τη διαμόρφωση κουλτούρας στο σχολείο, σμιλεύει τις σχέσεις διευθυντή- εκπαιδευτικών, διευθυντή – μαθητών, σχολείου και γονέων δημιουργεί την εικόνα της εκπαιδευτικής μονάδας στο εξωτερικό περιβάλλον.

Στην έκτη θέση τοποθετούν την ευσυνειδησία ως χαρακτηριστικό της ηγεσίας. Αυτό έχει να κάνει με το ήθος, σε μια εποχή που οι αξίες εκπίπτουν το κέρδος αντικαθιστά την ανθρωπιά, οι αριθμοί προοδεύουν και είναι γνώμονας αποφάσεων ο διευθυντής πρέπει να έχει συνείδηση την οποία πρέπει πολλές φορές να τη χρησιμοποιεί ως πρότυπο μίμησης.

Οι υπόλοιπες ιδιότητες είναι να έχει ικανότητα επιβολής, να είναι μετασχηματιστικός, εργατικός, δίκαιος, ορθολογιστής. Είναι άξιο λόγου ότι μόλις στη δωδέκατη θέση είναι το χαρακτηριστικό της καινοτομίας. Αυτό σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί δεν επικροτούν αλλαγές, ίσως γιατί οι σχεδιασμένες πρόχειρα ανεπιτυχείς προσπάθειες εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων τους έχουν κουράσει. Ακολουθούν τα χαρακτηριστικά του ευγενή, του υπομονετικού και του συνεπή. Παρόμοια ευρήματα είχε και η έρευνα των Lazaridou & Iordanides (2011) σε δείγμα ευκολίας 109 ερωτηθέντων εκπαιδευτικών.

Εύκολα αντιλαμβάνεται κάποιος τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή όπως αποτυπώνονται στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της Α Πειραιά είναι περίπου τα ίδια σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της γης και σε όλα τα εκπαιδευτικά συστήματα. Επιβεβαιώνεται η Υ8 που αναφέρει ότι τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή είναι παρόμοια με άλλες έρευνες και με τη βιβλιογραφία.

Αναφορικά «με τα κριτήρια που θα πρέπει να επιλέγονται οι διευθυντές» (ερώτηση 26) οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ως εξής:

α. Το βασικότερο κριτήριο που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί ότι πρέπει να επιλέγονται οι διευθυντές είναι μέσα από το Σύλλογο Διδασκόντων. Οι δάσκαλοι θέλουν να έχουν άποψη για το ποιος θα είναι ο ηγέτης τους και ποιος θα τους διοικήσει. Όπως γνωρίζουμε ο νόμος που έθετε το δικαίωμα για την ψήφιση του διευθυντή από το σύλλογο διδασκόντων τον Ιανουάριο του 2017 κρίθηκε αντισυνταγματικός. Μια συμπληρωματική διάσταση στην επιλογή αυτή προστέθηκε στο νόμο 4327 του 2017 που ο Σύλλογος Διδασκόντων απαντώντας σε τέσσερις ανοίγει το δρόμο για τη μοριοδότηση της συνέντευξης. Αυτό το κριτήριο ταυτίζεται και με τα δημοκρατικά προσόντα και το ύφος ηγεσίας που θεωρούν ότι πρέπει να έχει ο αποτελεσματικός διευθυντής. Παρόμοια αποτελέσματα έδειξε και η έρευνα της Στραβάκου (2003).

β. Να είναι κάτοχοι Τ.Π.Ε δηλαδή να έχουν επάρκεια στο χειρισμό υπολογιστών. Ο χειρισμός του υπολογιστή τόσο ως εργαλείο επικοινωνίας όσο και ως σύστημα καταγραφής της πραγματικότητας του σχολείου δημιουργεί καινούρια εποχή. Ο διευθυντής πρέπει να είναι ιδιαίτερα καταρτισμένος στις νέες τεχνολογίες γιατί μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που προκύπτουν. Με δεδομένο ότι οι διευθυντές ηλικιακά δεν έχουν μεγαλώσει σε περιβάλλον που υπήρχαν υπολογιστές πρέπει να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια για να ανταποκριθούν στις ανάγκες της θέσης τους

γ. Το τρίτο κριτήριο με ποσοστό 'πολύ σημαντικό – σημαντικό 61,9 % είναι τα χρόνια υπηρεσίας. Η αρχαιότητα και η εμπειρία θεωρούνται σημαντικά από τους εκπαιδευτικούς. Σύμφωνα με την αρχή του γραφειοκρατικού μοντέλου η αρχαιότητα αμείβεται με το να αναλάβει θέση ευθύνης από την άλλη να γνωρίζει με επάρκεια την οργανωσιακή δομή του οργανισμού.

δ. Το τέταρτο κριτήριο με ποσοστό 53,7% είναι η γραπτή εξέταση σε θέματα διοίκησης και μάλιστα οι γυναίκες προτιμούν περισσότερο τη γραπτή εξέταση σε ποσοστό 39,7% έναντι των αντρών με 14,1%. Οι εκπαιδευτικοί της Α Πειραιά προτείνουν 'ένα σύστημα αδιάβλητο για την επιλογή των προϊσταμένων τους. Νομίζουμε ότι αυτό είναι το πιο αξιοκρατικό σύστημα σε συνδυασμό βέβαια και των υπόλοιπων «μετρήσιμων μορίων». Οι πιο ένθερμοι οπαδοί αυτού του είδους αξιολόγησης είναι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί οι οποίες μάλιστα παραγκωνίζονται έναντι των ανδρών. Η αδικία λοιπόν που έχει συσσωρευτεί όλα αυτά τα χρόνια εις βάρος των γυναικών έχει ως αποτέλεσμα να προτείνεται ένα αδιάβλητο σύστημα επιλογής.

ε. Το επόμενο κριτήριο είναι η υπηρεσία ως υποδιευθυντής με ποσοστό 49,6% και μάλιστα οι εκπαιδευτικοί που έχουν προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 15 ετών το υποστηρίζουν σε ποσοστό 23,4%. Η σπουδαιότητα αυτού του κριτηρίου είναι πολύ σημαντική με δεδομένο ότι οι διευθυντές δεν έχουν άλλο τρόπο εκπαίδευσης διοικητικών καθηκόντων εκτός από το να θητεύσουν δίπλα στους παλαιότερους διευθυντές ως υποδιευθυντές.

στ. Τα κοινωνικά προσόντα θεωρούνται σε ποσοστό 48,9% κριτήριο πολύ σημαντικό – σημαντικό για την επιλογή του διευθυντή. Όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία το επικοινωνιακό χάρισμα αποτελεί βασικό προσόν του

αποτελεσματικού διευθυντή. Ο διευθυντής εκφράζει την ταυτότητα του σχολείου, συναλλάσσεται με το διευθυντή εκπαίδευσης του νομού με τους εκπροσώπους των Ο.Τ.Α , με τους γονείς , με τους μαθητές κ.λ.π. Η επικοινωνιακή του ευχέρεια δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αποτελεσματική κουλτούρα. Αυτό επισημαίνεται και στην έρευνα του Γουρναρόπουλου (2007) όπου επισημαίνεται χρησιμότητα της επικοινωνιακής τακτικής και η αμφίδρομη διάστασή της. Παρόμοια αποτελέσματα στην έρευνα της Ντινίδου (2013) σχετικά με τον επικοινωνιακό τρόπο του διευθυντή με τους γονείς και τους μαθητές. Ανάλογα συμπεράσματα έχουν εξαχθεί από τον Παπαγεωργάκη (2013), τον Δοδοντσάκη (2001), την Κούλα (2011) που τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και ο επικοινωνιακός χαρακτήρας βοηθούν το διευθυντή και συμβάλλουν αποφασιστικά στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας.

Αξιοσημείωτο είναι και το αποτέλεσμα ότι οι έγγαμοι εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 32,6% επικροτούν την άποψη αυτή. Αυτό πιθανόν συμβαίνει γιατί οι έγγαμοι εκπαιδευτικοί έχουν περισσότερες επικοινωνιακές πρακτικές απ' ότι οι άγαμοι, μια κι έρχονται σε επαφή με περισσότερα άτομα λόγω των αυξημένων κοινωνικών τους υποχρεώσεων.

ζ. Συνέντευξη Ένα ακόμη κριτήριο που θεωρούν σημαντικό είναι η συνέντευξη σε ποσοστό 44,4%. Η συνέντευξη καθορίζει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που έχει ο υποψήφιος διευθυντής. Έχει κατηγορηθεί πολλές φορές ότι είναι η κερκόπορτα που μπαίνουν στη θέση των διευθυντών οι 'δικοί μας άνθρωποι, τα δικά μας παιδιά'. Η αναφορά της δημιουργεί αρνητικά στερεότυπα σε σχέση με την αξιοκρατία.

η. Με κριτήριο το μεταπτυχιακό συμφωνεί το 43,3% . Αντιλαμβάνεται εύκολα κάποιος ότι ένα κριτήριο το οποίο είναι μετρήσιμο, αν δεν είναι σε θέματα διοίκησης δεν αποτελεί, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς, προσόν αποφασιστικής σημασίας για την επιλογή των διευθυντών.

Στην ερώτηση *«ποιο άλλο κριτήριο θεωρείται σημαντικό για την επιλογή των διευθυντών»* αναφέρθηκαν:

α. προτείνεται από τους εκπαιδευτικούς ο συγκερασμός των απόψεων του συλλόγου διδασκόντων και τα τυπικά προσόντα ανά διετία.

β. προσμέτρηση όλων των δράσεων που έχει κάνει ένας υποψήφιος διευθυντής στη σχολική μονάδα.

γ. διερεύνηση των ικανοτήτων ηγεσίας που έχει ένας υποψήφιος.

δ. ένταξη στις πανεπιστημιακές σπουδές μαθημάτων διοίκησης.

ε. ίδρυση σχολών εκπαίδευσης.

στ. όριο στις θητείες των διευθυντών προκειμένου να αλλάζουν πρόσωπα (συμπεριλαμβάνεται στον καινούριο νόμο 4327/2017 με εφαρμογή στην επόμενη διαδικασία κρίσεων).

Μελετώντας τα ευρήματα και την Υ9 που αναφέρει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τα προσόντα επιλογής των διευθυντών τους σε σύγκριση με το νόμος επιλογής στελεχών εκπαίδευσης της πολιτείας διαπιστώνουμε αρκετές διαφορές. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν την επιλογή του διευθυντή από το σύλλογο διδασκόντων ως το πιο βασικό κριτήριο, αυτό συμπεριλαμβάνεται στο νόμο 4327/2015 ο οποίος όμως κρίθηκε αντισυνταγματικός και δεν προβλέπεται στον καινούριο νόμο 4473/2017. Επίσης, θεωρούν ότι η γνώση Τ.Π.Ε αποτελεί το δεύτερο βασικό κριτήριο επιλογής ο νομοθέτης το μοριοδοτεί με μόλις 0,5. Τα χρόνια υπηρεσίας αποτελούν και για τους εκπαιδευτικούς και για την πολιτεία σημαντικό κριτήριο. Στην τέταρτη θέση επιλέγουν γραπτή δοκιμασία σε θέματα διοίκησης, κάτι που δεν προβλέπεται στην επιλογή των διευθυντών νομοθετικά. Ίσως οι εκπαιδευτικοί είναι πιο μπροστά σε θέματα «διαφάνειας και αξιοκρατίας». Το επόμενο κριτήριο αναδεικνύεται η προϋπηρεσία ως υποδιευθυντής κάτι που μοριοδοτείται αρκετά υψηλά. Στα κριτήρια επιλογής των εκπαιδευτικών συμπεριλαμβάνονται και τα κοινωνικά προσόντα κάτι που δε συμπεριλαμβάνεται από το νομοθέτη, ίσως γιατί αυτό το κριτήριο είναι δύσκολο να μετρηθεί. Υπάρχει η συνέντευξη αλλά βρίσκεται χαμηλά στις προτιμήσεις των εκπαιδευτικών αλλά μοριοδοτείται αρκετά υψηλά από το νομοθέτη. Στην τελευταία θέση είναι τα μεταπτυχιακά που φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί δεν τα θεωρούν βασικό προσόν ενώ η πολιτεία τα θεωρεί σημαντικό προσόν.

5.4.7 Το προφίλ των διευθυντών της Α΄ Περιφέρειας Πειραιά

Αναλύοντας και μελετώντας τα στατιστικά στοιχεία εύκολα αντιλαμβάνεται κάποιος ότι οι διευθυντές που υπηρετούν στην Α΄ Πειραιά έχουν «αυξημένα μορφωτικά προσόντα». Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η συγκροτημένη προσωπικότητα και τα αυξημένα προσόντα οδηγούν σε σκέψεις, πράξεις και ενέργειες που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα. Ο μαθητής είναι στο κέντρο της διδακτικής διαδικασίας και η ολόπλευρη ανάπτυξή του το μέλημα της εκπαιδευτικής μονάδας (Kirk 1999). Παρόμοια αποτελέσματα έδειξε η έρευνα της Κούλα (2011).

Ο σύλλογος διδασκόντων, λοιπόν, και κατ' επέκταση ο δάσκαλος έχει το κριτήριο για να ξέρει ποιος διευθυντής είναι αποτελεσματικός και ποιος όχι. Η πολιτεία και με τον καινούριο νόμο πρέπει να δώσει στον εκπαιδευτικό της σχολικής μονάδας «έναν λόγο» για την επιλογή του ηγέτη του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ :

Συμπεράσματα και Προτάσεις

6.1. Περίληψη

Στο παρόν κεφάλαιο, λαμβάνοντας υπόψη τις αναλύσεις και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων σχετικά με τις απόψεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την αποτελεσματική ηγεσία στην Α΄ Εκπαιδευτική Περιφέρεια Πειραιά, διατυπώνουμε τα συμπεράσματα και τις προτάσεις μας με σκοπό να υπάρξει περαιτέρω βελτίωση στα δημόσια δημοτικά σχολεία.

6.2. Συμπεράσματα

Με την ολοκλήρωση της ερμηνευτικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων οδηγούμαστε στα συμπεράσματα. Η έρευνα είχε ως στόχο να διερευνήσει αν και κατά πόσο οι διευθυντές της Α΄ Περιφέρειας Πειραιά συμβάλλουν στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων που ηγούνται. Η καταγραφή στοιχείων για την αποτελεσματική διοίκηση, μέσα από τα ερωτηματολόγια, ήταν το κεντρικό στοιχείο αναφοράς γύρω από το οποίο οι ερωτηθέντες εκπαιδευτικοί ανέπτυξαν τις απόψεις τους. Εκθέτοντας τα συμπεράσματα αντιλαμβανόμαστε ότι ο αποφασιστικός παράγοντας αποτελεσματικότητας είναι ο διευθυντής – ηγέτης. Στα δημόσια δημοτικά σχολεία του Πειραιά υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη διοικούντων και διοικουμένων κι αυτό στηρίζεται στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διευθυντή. Η επικοινωνιακή του τακτική, τόσο μέσα στο χώρο του σχολείου όσο κι έξω απ' αυτόν, συμβάλλει στη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος το οποίο με τη σειρά του δημιουργεί τις προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας. Στοιχεία όπως κουλτούρα δημιουργικότητας, μαθητοκεντρικό σχολείο, ενθάρρυνση και στήριξη μαθητών και εκπαιδευτικών, πρόληψη και σωστή διαχείριση συγκρούσεων είναι τα χαρακτηριστικά των σχολείων της Α΄ Περιφέρειας Πειραιά.

Οι συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, με πρωτοβουλία του διευθυντή συμβάλλουν στη μείωση των προστριβών, την ενεργοποίηση όλων των εκπαιδευτικών, την προτροπή για λήψη ομόφωνων αποφάσεων.

Η συνεργασία σχολείου και οικογένειας πραγματοποιείται σε ικανοποιητικό βαθμό αλλά περιορίζεται σε ‘επιφανειακά θέματα’. Μια «πρόκληση αποτελεσματικότητας» θα πρέπει να είναι η ενεργοποίηση του γονιού, η είσοδός του στο σχολείο αλλά με συγκεκριμένο ρόλο και αρμοδιότητες. Η δημιουργία ενός νομοθετικού πλαισίου που θα διευκρινίζει το πλαίσιο συνεργασίας κρίνεται ιδιαίτερα απαραίτητη. Το μορφωτικό επίπεδο δεν παίζει ιδιαίτερο ρόλο διότι επισκιάζεται από το γνήσιο ενδιαφέρον του γονιού για την πρόοδο του παιδιού του.

Ένα ακόμη συμπέρασμα που εξήχθη είναι ότι ο διευθυντής με το παράδειγμά του εμπνέει εκπαιδευτικούς και μαθητές. Ενημερώνει για τους κανόνες του σχολείου και φροντίζει με δίκαιο τρόπο να τηρούνται από όλους. Άξιο λόγου είναι ότι αυτό το αντιλαμβάνονται περισσότερο οι εκπαιδευτικοί που έχουν προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 15ετών.

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας επιτάσσει να υπάρχει αξιολογή υλικοτεχνική υποδομή στη σχολική μονάδα. Σε περιόδους οικονομικής κρίσης η αγορά και η συντήρηση των εποπτικών μέσων αποτελεί πραγματικό άθλο. Οι διευθυντές αντιμετωπίζουν το εν λόγω θέμα με ιδιαίτερο ζήλο σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών τους.

Η καθημερινότητα και η ασφάλεια με την οργάνωση ενός σχεδίου εκτάκτων αναγκών και η επίβλεψη του χώρου αποτελεί κύριο μέλημα όλης της σχολικής κοινότητας και περισσότερο του διευθυντή.

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά που επιθυμούν να έχει ο διευθυντής – ηγέτης στις σχολικές μονάδες της Α Πειραιά οι εκπαιδευτικοί προτάσσουν τη δημοκρατικότητα, ακολουθεί το όραμα η δυναμικότητα, η διοικητική κατάρτιση, οι δεξιότητες επικοινωνίας, η ευσυνειδησία. Το μήνυμα που δίνουν είναι η διοίκηση ενός σχολείου δεν είναι υπόθεση ενός αλλά όλων. Η ανταλλαγή απόψεων, η συλλογική λήψη αποφάσεων η συν-ευθύνη γι’ αυτές τις αποφάσεις δημιουργεί συνθήκες αποτελεσματικότητας.

Αναφορικά με τον τρόπο επιλογής στην συντριπτική τους πλειοψηφία συμφωνούν ότι πρέπει να γίνεται από το σύλλογο διδασκόντων. Θεωρούν την αρχαιότητα και τη διοικητική κατάρτιση ιδιαίτερο προσόν. Η αξιοκρατία είναι στο κέντρο της διαδικασίας επιλογής και μάλιστα προτείνουν την γραπτή δοκιμασία σε

διοικητικά θέματα και μάλιστα οι γυναίκες εκπαιδευτικοί είναι περισσότερο αυστηροί σε αυτό το θέμα.

Μελετώντας το προφίλ των διευθυντών της Α΄ Πειραιά αντιλαμβανόμαστε ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν κάνει τις σωστές επιλογές μια και τα μορφωτικά προσόντα των διευθυντών τους είναι πολύ υψηλά. Η αποτελεσματικότητα λοιπόν καλλιεργείται μέσα στα σχολεία είναι υπόθεση όλων και το εκπαιδευτικό σύστημα σε επίπεδο έμψυχου δυναμικού παρουσιάζει αισιόδοξες νέτες δημιουργικότητας.

6.3. Προτάσεις

1. Να γίνουν παρόμοιες έρευνες σχετικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σε επίπεδο νομών και να μελετηθούν συστηματικά τα αποτελέσματά τους με προσανατολισμό το σχεδιασμό και την υλοποίηση εκπαιδευτική πολιτικής. Δηλαδή έχοντας εντοπίσει εκείνες τις ικανότητες και δεξιότητες (σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών) που συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της εκπαιδευτικής μπορούν να προσδιοριστούν οι στόχοι χρήσιμων προγραμμάτων κατάρτισης κι επιμόρφωσης σχολικών διευθυντών που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της ελληνικής πραγματικότητας εστιασμένα σε τοπικό επίπεδο.
2. Δημιουργία μαθημάτων διοίκησης των Σχολών που οδηγούν σε επαγγέλματα εκπαιδευτικών (δάσκαλοι, καθηγητές, νηπιαγωγοί).
3. Δημιουργία Μεταπτυχιακών Τμημάτων Διοίκησης στην εκπαίδευση από Πανεπιστήμια της Ελλάδας.
4. Αξιολόγηση του έργου των Στελεχών Εκπαίδευσης συμπεριλαμβανομένων του σχολικού κλίματος, κουλτούρας δημιουργικότητας, αποτελεσματικότητας σχολείου κ.λ.π
5. Σύστημα επιλογής των Στελεχών Εκπαίδευσης με αντικειμενικά κριτήρια. Διαφορετική μοριοδότηση για μεταπτυχιακά χωρίς αντικείμενο τη διοίκηση και διαφορετική στα μεταπτυχιακά ειδίκευσης στη διοίκηση.

6. Επιλογή Στελεχών Εκπαίδευσης την καλοκαιρινή περίοδο και εισαγωγική επιμόρφωση όλων των διευθυντών με προτεραιότητα στους νεοεκλεγέντες από τα Π.Ε.Κ ή το ΙΝ.ΕΠ
7. Δημιουργία ενός Δικτύου Σχολικών Συμβούλων που σε επίπεδο νομού, περιφέρειας, όλης της χώρας θα δημοσιεύει καλές πρακτικές και καινοτομίες που έχουν εφαρμοστεί σε σχολεία.
8. Δημιουργία από τα πανεπιστήμια σεμιναρίων, ημερίδων σχετικά με τη διοίκηση και μοριοδότηση τους για την επιλογή Στελεχών της Εκπαίδευσης.
9. Αυτονομία των σχολικών μονάδων. Αλλαγή του Πλαισίου Διοίκησης περισσότερες αρμοδιότητες στους διευθυντές και αντίστοιχα περισσότερες εξουσίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Αλεξογιαννοπούλου, Β. (2006) *Ο διευθυντής του σχολείου ως διαχειριστής του ανθρώπινου δυναμικού. Μια συγκριτική αποτίμηση της αλλαγής του ρόλου του στην Ελλάδα και τη Μεγάλη Βρετανία*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία.

Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Ανδρεαδάκης, Ν. (2009-2010) *Αποτελεσματικός εκπαιδευτικός*. Πανεπιστημιακές σημειώσεις. ΤΕΠΑΕΣ Ρόδος Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Αραβανής, Γ. (1996) *Πειθαρχία και Εκπαίδευση*. Αθήνα : Εκδόσεις Γρηγόρη.

Γιασεμής, Χ. (2001) Τα χαρακτηριστικά του ιδεώδους διευθυντή στην Κυπριακή δημοτική εκπαίδευση σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών. *Σύγχρονη Εκπαίδευση* τεύχος (116) 86 – 100

Γκότοβος, Α, (1990) *Η λογική του υπαρκτού σχολείου*. Αθήνα : Εκδόσεις Gutenberg

Γουρναρόπουλος, Γ. (2007) *Η συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος*. Διδακτορική Διατριβή. Ρόδος Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Δεδούλη, Μ (2011). Η ψυχοσυναισθηματική εμπειρία στο σύλλογο διδασκόντων.

Χτίζοντας και .. ξαναχτίζοντας τους δεσμούς . Εκπαίδευση Παλινοστούντων μαθητών . Διαθέσιμο στο

http://www.diapolis.auth.gr/epimorfotiko_uliko/index.php/2014-09-06-09-18-43/2014-09-06-09-36-01/49-d5-dedouli?showall=1

Δοδοντσάκης, Γ (1999) *Γονείς και Σχολείο.. Συνεργασία Γονέων και Εκπαιδευτικών. θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Διδακτορική Διατριβή. Θεσσαλονίκη Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο.

Δοδοντσάκης, Γ (2001) *Κοινή Πορεία στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Δάρδανος.

Ζαβλανός, Μ (1997) *Οργάνωση και Διοίκηση*. Τόμος Β. Αθήνα : Εκδόσεις Έλλην.

Ζαβλανός, Μ (2003) *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

- Ζιανίκας, Χ (1996) *Διοικητική Επιστήμη και Πρακτική στο Δημόσιο – Δυναμική Εκσυγχρονισμού*. Αθήνα : Εκδόσεις Σιδέρη.
- Θεοφιλίδης, Χ Στυλιανίδης, Μ.(2000) *Φιλοσοφία και πρακτική της διοίκησης δημοτικού σχολείου στην Κύπρο*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.
- Θεοφιλίδης, Χ Στυλιανίδης, Μ (2002) *Ελλείμματα στη διοίκηση του δημοτικού σχολείου της Κύπρου. Παιδαγωγική Επιθεώρηση (33) 115 – 136.*
- Θεοφιλίδης, Χ (1994) *Ορθολογιστική οργάνωση και διοίκηση σχολείου*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.
- Ιορδανίδης, Γ (2005) *Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία. Στο Καψάλης (επιμ). Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονία.
- Καντάς, Α (1993) *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Κίνητρα- Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία*. Αθήνα : Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Κούλα, Β (2011) *Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών. Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας* Θεσσαλονίκη Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο.
- Κρητικού, Γ (1994) *Κοινωνικές Αλληλεπιδράσεις. Κοινωνικές Αναπαραστάσεις. Τι λένε οι δάσκαλοι για τους γονείς*. Αθήνα: Εκδόσεις Πορεία
- Κυρίδης, Α (1999) *Η Πειθαρχία στο σχολείο. Θεωρία και Έρευνα*. Αθήνα : Εκδόσεις Gutenberg.
- Κωνσταντίνου, Χ (1998) *Σχολική πραγματικότητα και κοινωνικοποίηση*. Αθήνα : Εκδόσεις Gutenberg.
- Κωτσίκης, Β (2003) *Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Συστημάτων και Συστημάτων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης*. Αθήνα : Εκδόσεις Έλλην.
- Λυμπέρης, Λ (2003) *Ο διευθυντής του ελληνικού δημοτικού σχολείου. Εξουσιαστικές πρακτικές. Τα Εκπαιδευτικά, (99-100) 149 – 160*

- Μάνος, Κ (1992) Κατευθυντήριες άσκησης συμβουλευτικής ψυχοπαιδαγωγικής συμβουλευτικής από το σχολικό σύμβουλο, το διευθυντή σχολείου και τους εκπαιδευτικούς. (12) 385-391
- Ματσαγγούρας, Η & Πούλου, Μ (2008) Συγκριτική παράθεση απόψεων εκπαιδευτικών και γονέων. *Μέντορας*. Διαθέσιμο στο http://amaked-thrak.pde.sch.gr/symdim-kav4/pdf/sxeseis_sxoleiou_oikog.pdf
- Ματσαγγούρας, Η (1988) *Οργάνωση και Διοίκηση της Σχολικής Τάξης. Θεωρία και πράξη της οργανωτικής διδακτικής εμπειρίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Ματσαγγούρας, Η (1993) *Η θεωρία και η πράξη της διδασκαλίας*. Τόμος πρώτος. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Ματσαγγούρας, Η (1999) *Η Σχολική Τάξη: χώρος, ομάδα, πειθαρχία, μέθοδος. Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Μπουραντά, Δ (2001) *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Νόμος 1566/1985. Άρθρο 1 στο www.pischool.gr/preschool_education/nomothesia/1566_85.pdf
- Ντινίδου, Χ (2013) *Απόψεις και στάσεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και γονέων για τη συνεργασία σχολείου οικογένειας*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.
- Παμουκτσόγλου, Α (2001) Αποτελεσματικό σχολείο: Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησής του. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, (5) 81-90.
- Παντζίδου, Π (2007) *Ο διευθυντής δημοτικού σχολείου υπό το πρίσμα του συλλόγου διδασκόντων*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Βόλος Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Παπαγεωργάκης, Π (2013) *Σύνδεση σχολείου και τοπικής κοινωνίας. Η συνεργασία του διευθυντή του σχολείου με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων ως παράγοντας*

- αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας .Διδακτορική Διατριβή. Ρόδος Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Παπαναούμ, Ζ (1995) *Η διεύθυνση σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- Παπαναούμ, Ζ (1995) *Η Διεύθυνση Σχολείου: θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη
- Παπαχρήστου, Μ (2002) *Οργάνωση και Διοίκηση του Φυσικού και Παιδαγωγικού Περιβάλλοντος και της υποδομής κτιρίων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. Διδακτορική Διατριβή. Αθήνα. Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Πασιαρδή, Γ (2001) Το σχολικό κλίμα στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση από τη σκοπιά των Κυπρίων εκπαιδευτικών. *Νέα Παιδεία*, (97) 27-46.
- Πασιαρδής, Π & Πασιαρδή, Γ (2000) *Αποτελεσματικά Σχολεία. Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω – Γ Δάρδανος.
- Πασιαρδής, Π (1994) Αποτελεσματικός διευθυντής αυτοαξιολόγηση των αναγκών των διευθυντών σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης στην Κύπρο. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, (20-21) 171-205
- Πασιαρδής, Π (2004) *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Πετρίδου, Ε (2002) Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση. *Διοικητική Ενημέρωση*. (22) 55 – 60
- Ράπτης, Ν & Βιτσιλάκη, Χ (2007) *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αφών Κυριακίδη
- Ράπτης, Ν & Βιτσιλάκη, Χ (2007) *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη
- Ρέππα, Α (1999) *Εκπαιδευτική Διοίκηση Ανάπτυξη και Πολιτική: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική: Η Δευτεροβάθμια Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση και η περιφερειακή της διάσταση στην Ελλάδα 1980-1990*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

- Ρεσ, Γ & Βαρσαμίδου, Α (2006) *Αποτελεσματικό Σχολείο. Μύθος και πραγματικότητα*. Εκπαιδευτική Αρθρογραφία. Διαθέσιμο στο <http://users.sch.gr/salnk/arthra/arthra26.htm>.
- Ρεσ, Γ (2007) *Σχολική κουλτούρα και εκπαιδευτικός οργανισμός*. Ανάρτηση από ιστοσελίδα της Διεύθυνση Π.Ε Χίου. http://www.ep.e.gr/periodiko/RES_2.PDF
- Σαΐτη, Α & Μιχόπουλος Α (2005) Η αναγκαιότητα ανάπτυξης ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης. Η περίπτωση των υποδιευθυντών. *Επιστήμες της Αγωγής*, τεύχος (4) 43 -56
- Σαΐτη, Α & Σαΐτης, Χ (2012) *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ (1994) *Βασικά θέματα της Σχολικής Διοίκησης – Προσέγγιση στη διοικητική σκέψη με τη μέθοδο case study*. Αθήνα : Εκδόσεις Λιβάνη.
- Σαΐτης, Χ (2007) *Ο διευθυντής στο δημοτικό σχολείο. Από τη θεωρία ... στην πράξη*. Αθήνα :Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ Δάρρα, Μ Ψαρρή, Κ (1996) Δυσλειτουργίες στις σχολικές οργανώσεις. Το οργανωτικό πλαίσιο και ο βαθμός οργανωσιακής υποστήριξης σε σχέση με τις συγκρούσεις. *Νέα παιδεία* (79) 126 – 142.
- Σαΐτης, Χ Τσιαμάσης, Φ Χατζής, Μ (1997) Ο διευθυντής του δημοτικού σχολείου Manager , ηγέτης ή παραδοσιακός γραφειοκράτης. *Νέα Παιδεία*, (83) 66 -72
- Σαΐτης, Χ (2001) *Οργάνωση σχολικής ζωής*. Αθήνα : Εκδόσεις Ατραπός.
- Σαΐτης, Χ (2002) *Η εκπαιδευτική πραγματικότητα των δημοτικών σχολείων των νομών Αιτωλοακαρνανίας και Αττικής μέσα από τη λειτουργία των σχολικών βιβλιοθηκών*. Ερευνητική Μελέτη. Αθήνα: Εκδόσεις Ατραπός
- Σαΐτης, Χ (2005 β) *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ (2008) *Ο διευθυντής στο δημοτικό σχολείο*. Αθήνα: Εκδόσεις Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

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

Υπουργική Απόφαση 10567/2002 ΦΕΚ 1340 τόμος Β

Υφαντή, Α (2000) Εκπαιδευτικές αλλαγές και βελτίωση του σχολείου. Μια πολύπλοκη σχέση. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*. (113) 57-63

Χατζηπαναγιώτου, Π (2005) Το σχολείο ως εκπαιδευτικός οργανισμός . Στο Α Καψάλης (επιμ). *Επιμέλεια και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας. 31-73.

Χήνας, Π & Χρυσαφίδης, Κ (2000) *Προτάσεις για Πρόληψη και Αντιμετώπιση της Βίας*. Διαθέσιμο στο <http://paroutsajmc.gr.htm>.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Allen, L Glickman, C & Hensley, F (1998, April). *A search for accountability: The league of professional schools. Paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association, San Diego, CA.*

Andrews, R & Soder, R (1987) Principal Leadership and Student achievement. *Educational Leadership* 44 (6) 9-11

Barth, R .(1990) *Improving Schools from, within, Teachers, Parents and Principal can make the difference*. San Francisco, Jossey Bass Publishers. San Francisco. California.

Blasé, J & Blasé Jo (2000) *Empowering Teachers what successful principals do*. Corrwing Press 82-84.

Bono, J. E., & Hies, R. (2006). *Charisma, positive emotions and mood contagion*.

Bush, T (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. 4th Edition. London. Sage publication.

- Cohen, L Manion, L (1997) Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Έκφραση.
- Coleman, J.S et al (1966) *Equality of educational opportunity*. Washigton: U.S. Department
- Crites, J O (1969) *The study of vocational behavior and development*. New York: McGraw-Hill
- Davis, G & Thomas, M (1989) *Effective Schools and Effective Teachers*. New York : Allyn and Bacon
- Deci, E (1975) *Intrinsic Motivation*. New York. Plenum Publishing Company Limited
- Edmonds, R (1979) Effective school for the Urban. Education Leadership. *Journal of the Association for supervisionand curriculum Development*, 37 (1) 15-24
- Epstein, J L (1992) School and family partnerships. In M. Atkin (Ed.), *Encyclopedia of Educational Research*. New York: MacMillan.
- Epstein, J L (1995) School-family-community partnerships: Caring for the children we share. *Phi Delta Kappan*, 76(9) 701-713.
- Fiedler, F E (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Greenwood, G E & Hickman, C W (1991) Research and practice in parent involvement: Implications for teacher education. *The Elementary School Journal*, 19 (3) 281-287.
- Halpin, A & Groft, D (1963) *The organization climateof schools*. Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Haynes, M Comer, J & Hamilton- Lee, M (1988)The school development program A model for school improvement. *Journal of Negro Education* 57 (1) 11-21.
- Henkin, A. Cistone, P Dee, J (2000) Conflict Management Strategies in site based schools. *Journal of Educational Administration*, 38 (2) 142 – 158
- Hower, J (1985) The Principal`s Role in Effective school διαθέσιμο στο <http://www.tabofline.com>

- Hoy, W & Miskel, C (2005) *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (7th ed.). New York: The McGraw – Hill Companies.
- Jencks, C Smith, M Acland, Bane, M J Cohen, D Gintis, H Heyns, B & Michelson, S (1972) *Inequality: A reassessment of the effect of family and schooling in America*. New York: Basic Books
- Johnson, P (2003) Conflict and the school leader. Expert of Novice. *Journal of Research for Education* 11 (3) 28-45
- Keyes, C R (2002) A way of thinking about parent/teacher partnerships for teachers. *International Journal of Early Years Education*, 10 (3) 177-191
- King, A J & Peart M J (1990) *The good school: Strategies for making secondary schools effective*. Toronto: The Ontario Secondary School Teacher's Federation
- Laloumi – Vidali, E (1997) Professional view on parent`s involvement at the partnership level in Preschool education. *International Journal of Early Childhood* 29(1) 19-25
- Lazaridou, A & Iordanides, G (2011) The principal`s role in achieving school Effectiveness. *ISEA*. volume 39. November 3
- Lee, C M (2001) *Teacher perceptions of factors impacting on student achievement in effective and less effective urban elementary schools*. (Unpublished doctoral dissertation). Wayne State University, Detroit, MI.
- Lezotte, L W (1992) *Effective schools practices that work*. Okemos, MI: Effective Schools Products Ltd.
- LoVette, O Watts, S & Wheeler, J (2001, November). *Teacher perceptions of principals: A new instrument*. Paper presented at the annual meeting of the Mid-South Educational Research Association, Little Rock, AK.
- MacBeath, J (2001) Δούκας, X Πολυμεροπούλου Ζ (μτφ.) *Η αυτοαξιολόγηση στο σχολείο: ουτοπία και πράξη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Murphy, J (1992) Effective schools: Legacy and future directions. In D. Reynolds and P. Cuttance (Eds), *School Effectiveness, Research, policy and practice*. London: Cassel

- Nakomsri, T (1977) Principal's role behavior and administrative performance as perceived by selected teachers. *Dissertation Abstracts International* (38) 7062A.
- Nir, J.& Ryal, O (2003) School based Management and the role confided of the school super intipent. *Journal of Educational Administration* 51 (5) 547 – 564
- Nye, B Konstantopoulos, S & Hedges , L (2004) *Educational Evaluation and Policy Analysis Fall* 26 (3) 237-257
- Rich, D (1988) Bridging the parent gap in education reform. *Educational Horizons*, 66 (2) 90- 92
- Roueche, J & Baker, G (1986) *Profiling excellence in America`s Virginia*. The American Association of School Administrators.
- Rutter, M & Maughan, B (2002) School Effectiveness Findings 1979–2002. *Journal of School Psychology* (40) 6 451 – 475.
- Savickas M L (1984) Construction and validation of a physician's career development inventory. *Journal of Vocational Behavior* (25) 106–123
- Scheerens, J & Bosker, R J (1997) *The Foundations of Educational Effectiveness*. Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Stall, L Mortimore, P (1997) School effectiveness and school improvement. Στο White, J., Barber, M. (ed.) *Perspectives on school effectiveness and school improvement*. London.
- Stevenson, H Chen, C & Lee, S (1993) Mathematics achievement of Chinese, Japanese, and American children: *ten years later* 259 (5091) 53-58 DOI: 10.1126/science.8418494
- Super, D (1990) A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds), *Career Choice & Development* (2nd ed., pp 197-261), San Francisco: Jossey Bass.
- Sweetland, S R & Hoy, W K (2000) School Characteristics and Educational Outcomes: Toward an Organizational Model of Student Achievement in Middle Schools, *Educational Administration Quarterly* 36 (5) 703-729

Walsh, B & Betz, N (1994) *Tests and Assessment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Weindling, D Early, P Baker, L (1994-1995). *Secondary Headship: Ten years on*. A series of eight articles in *Managing schools Today* (4) 1-8.

Williams, H S (2000) Teacher's perceptions of principal effectiveness in selected secondary schools in Tennessee. *Education*, (121) 264-275.

Πηγές

- ΣΥΝΤΑΓΜΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ Όπως αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 27ης Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/f3c70a23-7696-49db-9148-f24dce6a27c8/SYNTAGMA1_1

Νόμοι

- Νόμος 309/1976. Περί Οργανώσεως και Διοικήσεως της Γενικής Εκπαιδεύσεως, ΦΕΚ 100/τ. Α'/30-4-1976.
- Νόμος 1566/1985. Δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 167/τ. Α'/30-9-1985.
- Νόμος 1824/1988. Ρύθμιση θεμάτων εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 296/τ. Α'/30-12-1988.
- Νόμος 2043/1992. Εποπτεία και διοίκηση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 79/τ. Α'/19-5-1992.
- Νόμος 2188/1994. Ρύθμιση θεμάτων διοίκησης της εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 18/ τ. Α'/16-2-1994.
- Νόμος 3467/2006. Επιλογή στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 128/τ. Α'/21-6-2006.

Προεδρικά Διατάγματα

- Προεδρικό Διάταγμα 398/1995. Καθορισμός προσόντων, κριτηρίων και διαδικασίας επιλογής των στελεχών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ΦΕΚ 223/τ. Α΄/31-10-1995.
- Προεδρικό Διάταγμα 25/2002. Αναπροσδιορισμός των προσόντων και κριτηρίων επιλογής των στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής αυτών, ΦΕΚ 20/τ. Α΄/7-2-2002.

Υπουργικές Αποφάσεις

- ΥΠΕΠΘ, ΥΑ Φ/353/1/324/105657/Δ1/8-10-2002, «Καθορισμός των Ειδικότερων Καθηκόντων και Αρμοδιοτήτων των Προϊσταμένων των Περιφερειακών Υπηρεσιών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των Διευθυντών και Υποδιευθυντών των Σχολικών Μονάδων και ΣΕΚ και των Συλλόγων Διδασκόντων», άρθ. 27-32

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από εκπαιδευτικούς σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και αφορά τις απόψεις που έχουν για τον αποτελεσματικό διευθυντή. Οι απαντήσεις σας θα κρατηθούν ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Θα σας παρακαλούσαμε να διαθέσετε λίγο από το χρόνο σας, για να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις συμπληρώνοντας με **αριθμό** ή **X** για την καθεμία προτίμησή σας στα κουτάκια που διατίθενται.

A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Οργανικότητα Σχολείου:

/θέσιο

B. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

2. Φύλο:

Άνδρας Γυναίκα

3. Ηλικία:

≤ 30 31-40 41-50 ≥ 51

4. Οικογενειακή κατάσταση:

Έγγαμος(-η) Άγαμος(-η) Άλλο

5. Τίτλοι σπουδών (εκτός του βασικού πτυχίου):

2^ο πτυχίο Μεταπτυχιακό στον Τομέα:
.....
.....
.....
 Διδακτορικό στον Τομέα:
.....
.....
.....
 Άλλο(αναφέρατε):
.....
.....
.....

6. Χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση:

0-5 6-10 11-15 ≥ 16

7. Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα:

8. Υπηρεσιακή κατάσταση:

Μόνιμος Αναπληρωτής (-τρια) Ωρομίσθιος (-α)

Γ. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

9. Ο/Η διευθυντής /διευθύντρια επιδιώκει προσωπική επαφή μαζί σας μέσα στο σχολικό ωράριο και ανταλλάσει σκέψεις για θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία του σχολείου;

Ναι

Μερικές φορές

Όχι

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

	Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
α. Στην άρση τυχόν παρεξηγήσεων					
β. Στην ενίσχυση της συνεκτικότητας – συνοχής της σχολικής μονάδας					
γ. Στην αναθεώρηση κάποιων απόψεων σας					
δ. Στη δημιουργία αμφίδρομης επικοινωνίας					
ε. Άλλο					

11. Ο διευθυντής/(-ντρια) – υποδιευθυντής –(ντρια) έχει άτυπες (φιλικές) συναντήσεις (συνεστιάσεις ή άλλου είδους συνενυρέσεις) με όλους τους εκπαιδευτικούς , εκτός σχολικού ωραρίου, ύστερα από πρωτοβουλία δική του (της);

Πολλές φορές

Μερικές φορές

Καθόλου

12. Στις περιπτώσεις που συνέβη αυτό , οι συναντήσεις αυτές βοήθησαν :

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

13. Ως εκπαιδευτικός ζητήσατε τη βοήθεια του διευθυντή (-ντριας) υποδιευθυντή (-ντριας) για την επίλυση προσωπικών ή υπηρεσιακών προβλημάτων σας ;

Πολύ συχνά Συχνά Μερικές φορές Σπάνια Ποτέ

14. Αν η απάντησή σας είναι 'μερικές φορές', 'συχνά', 'πολύ συχνά' το διευθυντικό στέλεχος έδωσε λύση σε προβλήματα των συναδέλφων σας ;

Πολύ συχνά Συχνά Μερικές φορές Σπάνια Ποτέ

15. Ο διευθυντής (-ντρια) υποδιευθυντής (-ντρια) μεσολάβησε στην επίλυση προβλήματος ή προβλημάτων

μεταξύ των συναδέλφων του σχολείου σας ή μεταξύ εκπαιδευτικού και γονέα ;

Πολύ συχνά Συχνά Μερικές φορές Σπάνια Ποτέ

Δ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

16. Πριν από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων σας καλεί το διευθυντικό στέλεχος σε ιδιαίτερη συνομιλία , με σκοπό να διαμορφώσετε σφαιρική αντίληψη για τα θέματα που θα συζητηθούν;

Πάντα Μερικές φορές Ποτέ

17. Όποτε προηγήθηκαν (των συνεδριάσεων) τέτοιες συναντήσεις βοήθησαν :

Πάρα πολύ Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου

α. Στην ελαχιστοποίηση των προστριβών

β. Στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων

γ. Στην ενεργό συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών

δ. Άλλο

.....

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

Ναι Μερικές φορές Όχι

α. ομόφωνες

β. Κατά πλειοψηφία

γ. Συμβιβαστικές (κλήρος)

δ. Άλλο

.....

Ε ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ - ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ.

19. Ένα αποτελεσματικό σχολείο διακρίνεται εκτός των άλλων και για την αγαστή συνεργασία του με την οικογένεια. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος (-η) με το επίπεδο συνεργασίας του σχολείου σας με τους γονείς των μαθητών ;

Πάρα πολύ

Πολύ

Μέτρια

Λίγο

Καθόλου

20. Αν η απάντηση στην προηγούμενη ερώτηση είναι 'πολύ' έως 'πάρα πολύ', ποια από τα παρακάτω θέματα περιλαμβάνει η συνεργασία σας ; (σημειώστε με X ό,τι ισχύει)

α. οργάνωση παιδαγωγικών συναντήσεων

β. Οργάνωση καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων(θέατρο, μουσική, ζωγραφική)

γ. Οργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων

δ. Πρωτοβουλίες για θέματα περιβάλλοντος

ε. Αντιμετώπιση προβλημάτων στη λειτουργία του σχολείου

στ. Ενημέρωση για την πρόοδο των παιδιών τους

ζ. Εκθέσεις βιβλίων

η. Άλλο

.....

.....

21. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η συνεργασία αυτή με τους γονείς των μαθητών συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σας; ;

Πάρα
πολύ

Πολύ

Μέτρια

Λίγο

Καθόλου

22. Εάν η απάντηση στην προηγούμενη ερώτηση είναι 'πολύ' έως 'πάρα πολύ, σε ποιους από τους παρακάτω λόγους αποδίδετε την καλή συνεργασία σχολείου - οικογένειας ; (σημειώστε με X ό,τι ισχύει)

α. στην προσπάθεια του διευθυντικού στελέχους. ;

β. στο μορφωτικό επίπεδο των γονέων;

γ. στη δική σας προσπάθεια για να προσεγγίσετε τις οικογένειες των μαθητών σας ;

δ. Άλλο (αναφέρατε);

ΣΤ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ (-ΝΤΡΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΜΑΘΗΤΕΣ

23. Ο/Η διευθυντής (-ντρια) του σχολείου σας;

Πάρα
πολύ

Πολύ

Μέτρια

Λίγο

Καθόλου

α. Συμμετέχει με το παράδειγμα του(της) σε δημιουργικές δραστηριότητες των μαθητών;

β. Εφαρμόζει τους σχολικούς κανονισμούς στο ακέραιο και με δικαιοσύνη προς όλους τους μαθητές;

γ. Παρουσιάζει με τρόπο αποτελεσματικό στους μαθητές τους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία του σχολείου;

δ. Άλλο

.....

Ζ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

24. Ο/Η διευθυντής (-τρια) του σχολείου σας

	Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
α. Είναι αποτελεσματικός στη χρήση ενεργειών και υλικών για την επίτευξη των σκοπών του σχολείου;					
β. Παρακολουθεί τη χρήση, συντήρηση και αντικατάσταση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού;					
γ. Επιβλέπει τις εγκαταστάσεις του σχολείου αποτελεσματικά για να υπάρχει ένα σύγχρονο, καθαρό και ασφαλές περιβάλλον;					
δ. Οργανώνει μαζί με το προσωπικό του ένα αποτελεσματικό σχέδιο εκτάκτων αναγκών ώστε να διασφαλίζεται η ασφάλεια μαθητών και προσωπικού;					
ε. Οργανώνει ένα σύστημα εφημεριών που να διασφαλίζεται η ασφάλεια στην καθημερινότητα των μαθητών και θωρακίζεται η νομιμότητα των εκπαιδευτικών;					

Η. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ (-ΝΤΡΙΩΝ) ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

25. Ποιες από τις παρακάτω ιδιότητες θα μπορούσαν να θεωρηθούν και χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή ; (Σημειώστε μέχρι 6 χαρακτηριστικά αφού τα διαβάσετε όλα ξεκινήστε από το πιο σημαντικό κατά προτεραιότητα (1,2...))

α	δυναμικός	<input type="checkbox"/>	θ	οραματιστής	<input type="checkbox"/>
β	δημοκρατικός	<input type="checkbox"/>	ι	ευγενικός	<input type="checkbox"/>
γ	καινοτόμος	<input type="checkbox"/>	ια	δίκαιος	<input type="checkbox"/>
δ	ευσυνείδητος	<input type="checkbox"/>	ιβ	μετασχηματιστικός	<input type="checkbox"/>
ε	εργατικός	<input type="checkbox"/>	ιγ	λογικός	<input type="checkbox"/>
στ	υπομονετικός	<input type="checkbox"/>	ιδ	Έχει ικανότητα επιβολής	<input type="checkbox"/>

ζ	επικοινωνιακός	<input type="checkbox"/>	ιε	Διοικητικά καταρτισμένος	<input type="checkbox"/>
η	συνεπής	<input type="checkbox"/>	ιστ	Άλλο.....	<input type="checkbox"/>

26. Με ποια από τα παρακάτω κριτήρια πιστεύετε θα πρέπει να επιλέγονται οι διευθυντές (-ντριες) του σχολείου; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει)

	Κριτήρια	Πολύ σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Ασήμαντο
α	Χρόνια υπηρεσίας					
β	Προϋπηρεσία ως υποδιευθυντής(-ντρια)					
γ	Διδακτορικό δίπλωμα					
δ	Μεταπτυχιακό (master)					
ε	Πιστοποιητικό επάρκειας στις νέες τεχνολογίες ΤΠΕ					
στ	Γραπτή εξέταση του υποψήφιου σε θέματα διοίκησης σχολείου					
ζ	Συνέντευξη					
η	Επιλογή από το σύλλογο διδασκόντων					
θ	Κοινωνικά προσόντα					
ι	Κάποιο άλλο ποιο;.....					
ια	Κάποιο άλλο ποιο;.....					

Ε. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

27. Τι άλλο έχετε να προτείνετε ;

Α. Ως προς τον τρόπο επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων
.....
.....

Ως προς κάτι άλλο ποιο;
.....