



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΛΙΚΟ  
ΤΥΠΙΚΗ, ΑΤΥΠΗ ΚΑΙ ΑΠΟ ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

### **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

***Αναζήτηση Δεικτών Ολικής  
Ποιότητας  
στη Δημόσια Δευτεροβάθμια  
Εκπαίδευση : Επιτεύξιμη  
Πρόκληση ή Ουτοπία;***

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κος ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ  
ΚΑΤΣΗΣ**

**ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΙΩΑΝΝΑ ΚΑΛΟΓΕΡΑΚΗ**  
*Ακαδημαϊκό έτος : 2012- 2013*

## Σύνοψη

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα για τα εκπαιδευτικά συστήματα σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο όρος όμως ποιότητα στην εκπαίδευση όσο και η αποτίμησή της είναι ένα θέμα εξαιρετικά πολύπλοκο, αφού επηρεάζεται από κοινωνικές, πολιτικές, ιστορικές και οικονομικές συγκυρίες, οι οποίες μάλιστα αλληλοεμπλέκονται.

Η παρούσα λοιπόν, εργασία εξετάζει βασικά κατά πόσο εντοπίζονται μηχανισμοί ποιότητας στην ελληνική δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση ενσυνείδητα ή μη και πόσο έτοιμη είναι η εκπαιδευτική κοινότητα να γνωρίσει ή να εφαρμόσει, αν γνωρίζει ήδη, τέτοιες πρακτικές, ώστε να βελτιώσει την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης στα ελληνικά δημόσια Γυμνάσια και Λύκεια.

Στο πρώτο μέρος, λοιπόν της διατριβής πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τις αρχές διοίκησης και ηγεσίας στην εκπαίδευση γενικά, με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, με τη συστημική προσέγγιση των εκπαιδευτικών συστημάτων, με την εφαρμογή της ΔΟΠ στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση σε αμερικανικό, ευρωπαϊκό και ελληνικό επίπεδο, με εφαρμογές δεικτών της ΔΟΠ στα Γυμνάσια και Λύκεια και με αδυναμίες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας αναπτύσσονται τα ερευνητικά ερωτήματα. Επιχειρείται να διερευνηθεί με ποσοτική έρευνα μέσα από τη μελέτη δείγματος 4 σχολικών μονάδων της πόλης της Κορίνθου διευθυντών και εκπαιδευτικών κατά πόσο όσα ορίστηκαν ως χαρακτηριστικά ποιότητας στο θεωρητικό μέρος είναι "παρόντα" στις σχολικές μονάδες ή σε ποιο βαθμό αναπτύσσονται και με ποιο τρόπο (συστηματικά ή όχι) υπό τις παρούσες συνθήκες στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Τέλος, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για το συγκεκριμένο θέμα.

Λέξεις κλειδιά: ποιότητα, ηγεσία, διοίκηση ποιότητας, ανατροφοδότηση, δευτεροβάθμια εκπαίδευση, αυτοαξιολόγηση, μοντέλο αριστείας, εσωτερική αξιολόγηση, δείκτες ποιότητας, βελτίωση ποιότητας.

## **Abstract**

Nowadays the quality of education poses as a priority for educational systems worldwide. However, the term “quality education” and its evaluation is multifaceted and complex due to the influence of interacting social, political, historical and financial circumstances.

The current study explores the extent to which mechanisms of quality exist, consciously or not, in Greek public secondary education and the educational community’s readiness to identify and apply such practices in order to enhance the educational quality in Greek public high schools.

This dissertation commences with a literature overview on the principles of management and leadership in general; on Total Quality Management; on the systemic approach of educational systems; on the implementation of TQM in U.S., European and Greek level; on applications of TQM indicators in high schools and lastly on weaknesses of the Greek educational system inhibiting the implementation of TQM.

The second part of the study continues with the development of the research questions. Particularly, through quantitative data yielded by a sample of head teachers and teachers in 4 school units of Corinth, this paper aims to explore whether the theoretical indications of quality characteristics are present in practice and the degree of their advancement in the Greek educational system. Finally, the findings, the discussion and ways forward conclude the thesis.

**Keywords:** quality, leadership, quality management, feedback, secondary education, self-assessment, model of quality, internal assessment, quality indicators, quality improvement.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ιστορικό και ευχαριστίες.....	5
Συνοτομογραφίες.....	7
Εισαγωγή .....	8
<b>Θεωρητικό .Μέρος.....</b>	<b>10</b>
<b>Κεφάλαιο 1ο : Διοίκηση και ηγεσία στην εκπαίδευση.....</b>	<b>10</b>
1.1. Ορισμός και αρχές διοίκησης στην εκπαίδευση . .....	10
1.2.Θεωρητικές προσεγγίσεις στη διοίκηση της εκπαίδευσης.....	11
1.3. Ορισμός και έννοια της ηγεσίας.....	13
1.4. Θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας στην εκπαίδευση.....	13
<b>Κεφάλαιο 2ο : Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ( Τ. Q. Μ.).....</b>	<b>15</b>
2. 1. Η έννοια της ποιότητας.....	15
2.2 . Στόχοι και γενικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ( Δ.Ο.Π.). .....	16
2. 3. Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	17
2. 4. Οι πρωτεργάτες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	18



### **Κεφάλαιο 3: Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί ως οργανικά συστήματα.....20**

3.1. Έννοια και χαρακτηριστικά του συστήματος.....	20
3.2. Το σχολείο ως κοινωνικό σύστημα και οι ιδιαιτερότητές του.....	20
3.3. Η έννοια του προγραμματισμού στο σχολικό σύστημα .....	22
3.4 Η έννοια του συντονισμού.....	22
3. 5. Η λειτουργία της στελέχωσης.....	23
3.6. Η λειτουργία της ηγεσίας.....	24
3.7. Η λειτουργία της επικοινωνίας.....	25
3. 8. Η έννοια του ελέγχου.....	26
3. 9. Η λειτουργία του προϋπολογισμού.....	27
3.10. Διαδικασίες λήψης αποφάσεων .....	27
3.11. Διαχείριση κρίσεων.....	28
3. 12. Το περιβάλλον του σχολείου.....	29
3. 13. Ο πελάτης της σχολικής μονάδας.....	30

### **Κεφάλαιο 4ο: Η ποιότητα και η Διοίκηση Ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση.....32**

4.1. Τα 14 σημεία του Fields για την ποιότητα στην εκπαίδευση.....	32
4.2. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ( Δ.Ο.Π.) στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.....	34
4.3. Σχολική μονάδα Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας....	37
4.4. Σχολική μονάδα Δ.Ε. και κριτήρια ποιότητας.....	40
4. 5. Βασικά στοιχεία ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα.....	42

4.6. Πολιτικές ποιότητας εκπαίδευσης σε ευρωπαϊκό επίπεδο .....50

4.7. Πολιτικές ποιότητας εκπαίδευσης στην Αμερική .....54

**Κεφάλαιο 5ο : Εφαρμογές χαρακτηριστικών ( δείκτες) της Διοίκησης  
Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.....56**

5.1. Αποτελεσματικό - αποδοτικό σχολείο.....56

5.2. Ο ρόλος του Διευθυντή.....57

5.3. Επιμόρφωση και αξιολόγηση στελεχών εκπαίδευσης .....58

5.4. Στελέχη εκπαίδευσης και εξωτερικό περιβάλλον.....60

5.5. Διοικητική και υλικοτεχνική υποστήριξη σχολικών μονάδων .....61

5.6. Συνθήκες εργασίας - σχολικό κλίμα.....62

5.7. Σπουδαιότητα εκπαιδευτικού προγραμματισμού και ανατροφοδότηση.....63

5. 8. Διαμόρφωση σχολικής κουλτούρας.....65

5. 9. Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας.....68

5.10. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού συστήματος .....69

5.11. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ( ΗΔ).....70

5.12. Εφαρμογή του μοντέλου αριστείας (E.F.Q.M.).....71

5.13. Υιοθέτηση των θεωριών της παρακίνησης και του κινήτρου επίτευξης.....76

**Κεφάλαιο 6ο: Κριτική εξέταση και αδυναμίες του ελληνικού  
εκπαιδευτικού συστήματος που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της  
Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.....78**

**Κεφάλαιο 7ο: Η διαφοροποίηση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ως προς την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. σε αντίστοιχες σχολικές μονάδες.....83**

**Ερευνητικό Μέρος.....86**

**Κεφάλαιο 1ο : Ο σκοπός της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα ...86**

**Κεφάλαιο 2ο: Η Μεθοδολογία της έρευνας.....89**

2.1. Η περιγραφή της έρευνας . Η διασφάλιση εγκυρότητας και αξιοπιστίας.....89

2.2 Το δείγμα της έρευνας.....90

2.3. Τα ερευνητικά εργαλεία .....91

2.4. Η μέθοδος της ανάλυσης των δεδομένων. Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του δείγματος .....93

2. 5 . Ηθικοί προβληματισμοί για την αξιοπιστία - εγκυρότητα της έρευνας.....96

**Κεφάλαιο 3ο: Επεξεργασία και αποτελέσματα της έρευνας .....98**

3.1 Το προφίλ των ερωτώμενων .....98

3.2 . Η υπόσταση των δεικτών της διοίκησης ολικής ποιότητας στα συγκεκριμένα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης .....101

3.3 . Αλληλεξάρτηση των δεικτών της διοίκησης ολικής ποιότητας και οι συνέπειές της στις συγκεκριμένες σχολικές μονάδες. ....110

**Κεφάλαιο 4ο: Συμπεράσματα και προτάσεις που προκύπτουν από την έρευνα .....152**

4.1. Συμπεράσματα.....152

4. 2. Προτάσεις .....158

<b>Βιβλιογραφία</b> .....	164
<b>Παράρτημα</b> .....	177
Επιστολή για έγκριση ερευνητικής διαδικασίας.....	178
Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	179
Πίνακες για την αξιοπιστία της έρευνας με βάση το δείκτη Cronbach.....	185
Πίτες και διαγράμματα συχνότητας.....	191
Συσχετίσεις δεικτών.....	211
Συσχετίσεις ποιοτικών δεδομένων.....	228
Θηκογράμματα.....	314

## **Ιστορικό και ευχαριστίες**

Καλοκαίρι του 2012 ήταν , όταν αναζητούσα το θέμα της διπλωματικής μου διατριβής, έχοντας ήδη ολοκληρώσει ένα χρόνο σπουδών στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα " Εκπαιδευτικά Προγράμματα και Υλικό" του τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου , στην Κόρινθο. Είχα ήδη γνωρίσει και συναναστραφεί αξιόλογους συναδέλφους και καθηγητές ολοκληρώνοντας τον πρώτο κύκλο σπουδών , απόλυτα ικανοποιημένη αφενός έχοντας πραγματοποιήσει ένα από τα όνειρα της ζωής μου , αφετέρου διότι πραγματικά θεωρούσα πως είχα γίνει σοφότερη και πιο ευαισθητοποιημένη ως προς τα εκπαιδευτικά " πράγματα".

Μέσα από την πορεία μου ως εκπαιδευτικός στην ιδιωτική και δημόσια εκπαίδευση είχα αντιληφθεί ότι σημαντικότερο ρόλο για την εξέλιξη και την πρόοδο μιας σχολικής μονάδας κατέχει η κεφαλή- ηγεσία της , γι' αυτό το λόγο θέλησα να ασχοληθώ με ένα θέμα που θα έχει σχέση με τον τρόπο διοίκησης του σχολείου και μετά από αρκετή μελέτη κατέληξα ότι ήθελα να διαπραγματευτώ ένα θέμα που θα αφορά στη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας και κατά πόσο αυτή εφαρμόζεται συνειδητά ή όχι ή θα μπορούσε να εφαρμοστεί προς όφελος μιας σχολικής μονάδας και κατ' επέκταση ολόκληρου του εκπαιδευτικού μας συστήματος . Οι συνθήκες που ενίσχυσαν την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος ήταν η μεγάλη συζήτηση που κυριαρχεί στον

εκπαιδευτικό κόσμο για τις επερχόμενες αλλαγές, και για την πολυπόθητη ποιότητα που αναζητούμε τόσο σε επίπεδο κτιριακών μονάδων , όσο και σε επίπεδο εκπαιδευτικών και μαθησιακών διαδικασιών.

Αυτή μου την ιδέα ενίσχυσε με ουσιαστική και ψυχολογική συμπαράσταση ο επιβλέπων καθηγητής μου , κος Αθανάσιος Κατσής , ο οποίος στάθηκε δίπλα μου από την αρχή, με βοηθούσε σε κάθε μου βήμα , ήταν παρών στις δυσκολίες και στους προβληματισμούς μου παρέχοντας αμέριστα την πολύτιμη βοήθειά του και τις γνώσεις του σε έναν τομέα που δεν είχα μεγάλη οικειότητα και εννοώ αυτόν της στατιστικής ανάλυσης. Αυτόν ,λοιπόν, πρώτα ευχαριστώ θερμά που ως άνθρωπος και ως καθηγητής μου με ενθάρρυνε και μου παρείχε απλόχερα τη στήριξή του , προκειμένου να διεκπεραιώσω το έργο μου.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύζυγο και τους γονείς μου , διότι χωρίς την πολύτιμη βοήθεια , κατανόηση και υπομονή τους δε θα μπορούσα καν να ξεκινήσω , αλλά ούτε να ολοκληρώσω ένα τόσο ωραίο μεν , αλλά δύσκολο κατά τα άλλα εγχείρημα, όταν παράλληλα "τρέχουν" και άλλες οικογενειακές και επαγγελματικές υποχρεώσεις.

Αυτός βέβαια που ενδόμυχα με υποκίνησε να κάνω πράξη τη δεδομένη στιγμή αυτό μου το απωθημένο για αρκετά χρόνια και μεγάλο μου όνειρο ταυτόχρονα ήταν ο αδερφός μου , ο οποίος κατάφερε υπό αντίξοες συνθήκες να περατώσει με απόλυτη επιτυχία το μεταπτυχιακό του στο Λονδίνο. Παραδειγματιζόμενη και παίρνοντας κουράγιο από τον αγώνα του , είπα στον εαυτό μου " θα το τολμήσεις και εσύ και θα τα καταφέρεις" και θέλω τώρα που φτάνω και εγώ στο τέλος αυτής της συναρπαστικής διαδρομής να του εκφράσω ένα μεγάλο "ευχαριστώ".

Ευχαριστώ πολύ φυσικά και όλους τους καθηγητές μου , διότι από όλους εισέπραξα αγάπη, κατανόηση, βοήθεια και μαθήματα επαγγελματισμού και ήθους.

Ευχαριστώ επίσης ,όλους τους συμφοιτητές - συναδέλφους μου με τους οποίους συνεργάστηκα άψογα και ανέπτυξα δεσμούς φιλίας.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους διευθυντές των 4 σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Κορινθίας, καθώς και όλους τους συναδέλφους μου καθηγητές που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα και να συμβάλουν στην ολοκλήρωσή της.

Μεγάλη βέβαια, ευγνωμοσύνη οφείλω και στους ανθρώπους που πίστεψαν σε μένα και συνέταξαν συστατικές επιστολές και ενίσχυσαν και αυτοί με το κύρος τους την εισαγωγή μου στο μεταπτυχιακό τμήμα και εννοώ τον κo Κωνσταντίνο Τσατσάνη , Σχολικό Σύμβουλο Φιλολόγων

του Νομού Κορινθίας και τον κο Αθανάσιο Ζορμπά , Διευθυντή του 3ου Γενικού Λυκείου Κορίνθου, όπου εργαζόμουν τότε.

Δε θα παραλείψω να ευχαριστήσω το συνάδελφο και φίλο κο Κωνσταντίνο Ξανθόπουλο για την πολύτιμη βοήθειά του στη διανομή και περισυλλογή των ερωτηματολογίων , καθώς και το συνάδελφο Διευθυντή του 1ου Λυκείου , κο Γιάννη Δασκαλόπουλο για τη βοήθειά του στο SPSS.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω όλους τους φίλους και συναδέλφους μου για την ψυχολογική στήριξη και τη διαρκή συμπαράσταση και ώθηση που μου πρόσφεραν , προκειμένου να ολοκληρώσω τη διατριβή μου.

Ιωάννα Ν. Καλογεράκη

Κόρινθος, Ιούλιος 2013

## Συντομογραφίες

E.F.Q.M. : European Foundation for Quality Management

PISA: Programm for International Student Assessment

T.Q.M. : Total Quality Management

A.Π. : Αναλυτικά Προγράμματα

ΑΣΕΠ : Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

ΓΣΕΕ: Γενικός Σύνδεσμος Εργαζομένων Ελλάδας

Δ.Ε.: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Δ.Ε.Π.Π.Σ. : Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Σπουδών

ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

E.E. : Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Ένωση

E.Σ.Σ.Ε.Ε.ΚΑ : Εθνικό Σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης

EΚΕΠΙΣ : Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης

Έκθεση SCANS: Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills

ΕΣΠΑ : Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς

ΖΕΠ: Ζώνες Εκπαιδευτικής Προτεραιότητας

ΗΔ: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

ΗΠΑ : Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

Κ.α.: Και άλλα

Κ.Ε.Ε. : Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας

Μ.Μ.Ε. : Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

ΟΟΣΑ: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Π.Ι.: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

ΣΕΠ : Σχολικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός

Τ.Π.Ε. : Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας

ΥΠ.Π.ΔΒ.Θ: Υπουργείο Παιδείας , Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.

*"Καματηρόν το άρχειν".*

*Αριστοτέλης, 384-322 π.Χ.,*

## **Εισαγωγή**

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα και ζητούμενο για τα εκπαιδευτικά συστήματα στο διεθνές , αλλά και στο ευρωπαϊκό στερέωμα.



Ο όρος όμως ποιότητα στην εκπαίδευση όσο και η αποτίμησή της είναι ένα θέμα εξαιρετικά πολύπλοκο, αφού επηρεάζεται από κοινωνικές, πολιτικές, ιστορικές και οικονομικές συγκυρίες, οι οποίες μάλιστα αλληλοεμπλέκονται.

Ο διάλογος για το συγκεκριμένο θέμα στην Ελλάδα υφίσταται ήδη 40 χρόνια, αφού οι μεταρρυθμίσεις έχουν ξεκινήσει από το 1964, όμως όσες προσπάθειες υλοποιήθηκαν δεν υπέστησαν κάποιο έλεγχο με γνώμονα τη λογοδοσία και την αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, ενώ είναι τεκμηριωμένο επιστημονικά ότι η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω συνεκτικού σχεδιασμού, εντούτοις οι όποιες κατά καιρούς προσπάθειες δεν εντάχθηκαν στο πλαίσιο ενός μακροπρόθεσμου προγραμματισμού. Άλλωστε, δεν υπήρχαν, με επιστημονικά κριτήρια τουλάχιστον, συγκεκριμένοι όροι ποιότητας και αποτελεσματικότητας του συστήματος, ενώ παρατηρούνταν πολλές τροποποιήσεις, συχνά άτοπες και άσκοπες, σε επίπεδα δομών και διαδικασιών.

Οπότε, διαπιστώνεται ότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει γενικά έλλειμμα σε πρότυπα, διαδικασίες και μηχανισμούς ελέγχου της ποιότητάς του, αν και μεμονωμένα εντοπίζει κανείς απόπειρες εφαρμογής ποιοτικών μεθόδων και διαδικασιών στις σχολικές μονάδες, παρόλα αυτά τέτοιες προσπάθειες πραγματοποιούνται ενστικτωδώς και μεμονωμένα είτε από χαρισματικούς ηγέτες είτε από προικισμένους εκπαιδευτικούς.

Επειδή όμως η σύγχρονη κοινωνία έχει μετασηματιστεί από αυτήν της γνώσης σε κοινωνία της πληροφορίας και διαμορφώνει νέα δεδομένα στο χώρο των εκπαιδευτικών συστημάτων, το σχολείο της δευτεροβάθμιας δημόσιας εκπαίδευσης χρειάζεται επείγοντως αναβάθμιση, έχει ανάγκη να προκαλεί το ενδιαφέρον των μαθητών του και να αφουγκράζεται τις επιταγές του σύγχρονου κόσμου, ώστε να μην αμφισβητείται και να μη θεωρείται ένας πεπερασμένος θεσμός, χρειάζεται με άλλα λόγια να υιοθετήσει ποιοτικές διαδικασίες σε εκπαιδευτικό, λειτουργικό και διοικητικό επίπεδο.

Η παρούσα λοιπόν, εργασία εξετάζει βασικά κατά πόσο εντοπίζονται μηχανισμοί ποιότητας στην ελληνική δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση ενσυνείδητα ή μη και πόσο έτοιμη είναι η εκπαιδευτική κοινότητα να γνωρίσει ή να εφαρμόσει, αν γνωρίζει ήδη, τέτοιες πρακτικές, ώστε να βελτιώσει την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης στα ελληνικά δημόσια Γυμνάσια και Λύκεια.

Στο πρώτο μέρος, λοιπόν της διατριβής πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τις αρχές διοίκησης και ηγεσίας στην εκπαίδευση γενικά, με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, με τη συστημική προσέγγιση των εκπαιδευτικών συστημάτων, με την εφαρμογή της ΔΟΠ στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση σε αμερικανικό, ευρωπαϊκό και ελληνικό επίπεδο, με εφαρμογές

δεικτών της ΔΟΠ στα Γυμνάσια και Λύκεια και με αδυναμίες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας αναπτύσσονται τα ερευνητικά ερωτήματα. Επιχειρείται να διερευνηθεί με ποσοτική έρευνα μέσα από τη μελέτη δείγματος 4 σχολικών μονάδων της πόλης της Κορίνθου διευθυντών και εκπαιδευτικών κατά πόσο όσα ορίστηκαν ως χαρακτηριστικά ποιότητας στο θεωρητικό μέρος είναι "παρόντα" στις σχολικές μονάδες ή σε ποιο βαθμό αναπτύσσονται και με ποιο τρόπο ( συστηματικά ή όχι) υπό τις παρούσες συνθήκες στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Τέλος, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για το συγκεκριμένο θέμα.

*"Τον άρχοντα τριών δει μέμνησθαι: Πρώτον ότι ανθρώπων άρχει. Δεύτερον ότι κατά νόμους άρχει. Τρίτον ότι ουκ αεί άρχει".*

*Αγάθων, 450-400 π.Χ., Αρχαίος τραγικός*

## **Θεωρητικό Μέρος**

*"Η ποιότητα της ηγεσίας, περισσότερο από κάθε άλλη παράμετρο, καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός Οργανισμού".*

*Fred Fiedler & Martin Chemers*

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : Διοίκηση και ηγεσία στην εκπαίδευση**

### **1.1. Ορισμός και αρχές διοίκησης στην εκπαίδευση .**

Η έννοια της διοίκησης ( management) στο χώρο της εκπαίδευσης είναι σχετικά νέα , καθώς έγινε πεδίο αντιπαράθεσεων και συζητήσεων η εφαρμογή της στα σχολεία και λαμβάνει δυο σημασίες , είτε ως διοικητική επιστήμη είτε ως εξειδικευμένη δραστηριότητα με αντικείμενο τη διοικητική επιστήμη ( Κατσαρός, 2008).

Εξαιτίας των πολλών τρόπων προσέγγισης και παραμέτρων , υπάρχει πληθώρα ορισμών με χαρακτηριστικότερους των Hersey & Blanchard ( 1977) που υποστηρίζουν ότι" η διοίκηση είναι μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και διαμέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού " και του Κουτούζη ( 1999) , που πιστεύει ότι" είναι η διαδικασία συντονισμού ανθρώπων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη κοινών στόχων". Πληρέστερος όμως, φαίνεται ο ορισμός που δηλώνει ότι " διοίκηση είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό , κάποιου κοινού σκοπού με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων , μέσα από λειτουργίες , όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση , ο συντονισμός και ο έλεγχος"( Θεοφανίδης, 1985).

Σύμφωνα λοιπόν, με τα παραπάνω, τα κοινά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το διοικητικό φαινόμενο είναι : Η επιδίωξη της πραγματοποίησης ορισμένων γενικών σκοπών, η οργάνωση μέσων , ήτοι ανθρώπινων δραστηριοτήτων , υλικών και τεχνικών πόρων απαραίτητων για την επίτευξη του σκοπού, και η αντίληψη της διοίκησης ως πολυλειτουργική διαδικασία ( Fayol, 1916). Ειδικά τώρα, για τη σχολική μονάδα, η διοίκηση επιδιώκει τη διευκόλυνση της διεξαγωγής της εκπαιδευτικής διαδικασίας και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτήν . Σύμφωνα με τον Σαϊτή ( 2000) , "η διοίκηση της εκπαίδευσης είναι ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων ( ανθρώπινων και υλικών) για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών", ενώ ο Bush( 1986), θεωρεί ότι "είναι η διαδικασία συντονισμού των πόρων για παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο".

## 1.2.Θεωρητικές προσεγγίσεις στη διοίκηση της εκπαίδευσης

Η ιδιαιτερότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών επιβάλλει περιορισμούς στην αξιοποίηση κάποιων θεωρητικών σχημάτων , ενώ ταυτόχρονα τροφοδοτεί μια αντίληψη περί χάσματος μεταξύ θεωρίας και πράξης στη διοίκηση της εκπαίδευσης ( Bush, 2005). Παρόλα αυτά, κρίνεται αναγκαίο να καταδειχθούν τα κύρια θεωρητικά σχήματα με διαχρονική ισχύ και αξία που προσφέρουν δυνατότητες πρακτικής αξιοποίησής τους. Μια πρώτη δημοφιλής ταξινόμηση είναι αυτή που διακρίνει τρεις σχολές , την κλασική , τη νεοκλασική και τη σύγχρονη. (Dubrin, 1998, Σαΐτης , 2000).

Κατά την κλασική σχολή που αναπτύχθηκε στις αρχές του 20ου αιώνα το αίτημα του επιτυχημένου management ήταν η αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των επιχειρήσεων μέσω του εξορθολογισμού και της αποτελεσματικότερης διαχείρισης και λειτουργίας του. Δόθηκε έμφαση στα εξωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, ενώ ο άνθρωπος, αντιμετωπίστηκε ψυχρά και απογυμνωμένος από τις ανάγκες του , ως εργαλείο. Τότε εισάγεται και η έννοια της εξειδίκευσης, και η αμοιβή ως κίνητρο παραγωγικότητας . Παράλληλα, αναπτύσσεται και η κοινωνιολογική θεώρηση (Weber, 1979), όπου η γραφειοκρατία θεωρείται ο ορθολογικότερος τρόπος οργάνωσης , αφού προασπίζει την ιεράρχηση της εξουσίας, την ενότητα, τον καταμερισμό των εργασιών , την εξειδίκευση, το εύρος της εποπτείας, τις τυπικές και απρόσωπες σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών - μαθητών που είναι βασικές αρχές της κλασικής σχολής. Το γραφειοκρατικό πρότυπο είναι και το επικρατέστερο για την Ελλάδα , καθώς το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διαθέτει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά .( Ιορδανίδης, 2002).

Η Νεοκλασική σχολή αντίθετα, αναπτύσσεται στις δεκαετίες '30- ' 50 με σαφή στροφή προς τον άνθρωπο και τις ψυχοκοινωνικές παραμέτρους της συμπεριφοράς του , που θεωρείται ότι επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων( Mayo, 1933). Στη δεκαετία του ' 60 αναπτύσσεται η σύγχρονη οργανωτική θεωρία, όπου εξετάζεται η διοίκηση ως σύνθετο κοινωνικό φαινόμενο στην ολότητά του. Εδώ κυριαρχούν οι λειτουργικές προσεγγίσεις που μεσουρανούν στη δεκαετία του ' 70 σύμφωνα με τις οποίες η διοίκηση βασίζεται στην οργάνωση ως θεσμός της κοινωνίας και ως βιολογικός οργανισμός που για να επιβιώσει χρειάζεται να προσαρμόζεται στο περιβάλλον, να διατηρεί τη συνοχή του και να επιτυγχάνει στόχους ( Clegg & Hardy, 1996). Εδώ εντάσσονται και οι συστημικές προσεγγίσεις που ορίζουν το σχολείο ως ένα σύστημα αυστηρά δομημένων λειτουργιών και κανόνων με αποστολή τη μετάδοση των απαραίτητων γνώσεων , δεξιοτήτων και ικανοτήτων στα παιδιά και σε συνδυασμό με τις ενδεχομενικές προσεγγίσεις οι λειτουργίες αυτές να προσαρμόζονται στα εκάστοτε περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά , οπότε να διακρίνονται από μια ευελιξία ( συμμετοχικό πρότυπο (Burns & Stalker, 1961).

Μετά τη δεκαετία του ' 80 , τότε εμφανίζεται η Σύγχρονη Σχολή, αναπτύχθηκε το συνεργατικό πρότυπο διοίκησης , όπου η εξουσία και η λήψη αποφάσεων διαμοιράζονται δημοκρατικά σε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας που έχουν κοινούς σκοπούς για το σχολείο. (Bush, 2005). Επιπλέον, ο καταϊγισμός των οικονομικών και κοινωνικών αλλαγών και η διαδικτυακή επανάσταση προκάλεσαν ένα νέο είδος σκέψης , γνωστό ως μεταμοντερνισμός που υιοθετεί στην εκπαιδευτική διοίκηση το πρότυπο της χαλαρής συνοχής, το ερμηνευτικό , της κουλτούρας και το πολιτικό . Το πρώτο θεωρεί ότι σε ένα σχολείο επικρατεί αστάθεια στη δομή, ασάφεια στόχων και διαδικασιών και ρευστότητα συμμετοχής στις αποφάσεις ( Bush, 2005). Το ερμηνευτικό πρότυπο διερευνά, ερμηνεύει και προσπαθεί να αναλύσει κάθε περίπτωση χωριστά, οπότε αναζητά συγκεκριμένο και μεμονωμένο τρόπο διοίκησης κάθε σχολικής μονάδας ( Greenfield, 1978). Το πρότυπο της κουλτούρας υποστηρίζει ότι η διοίκηση ενός σχολείου εξαρτάται από την κουλτούρα του, δηλαδή τον ιδιαίτερο χαρακτήρα, τη φυσιογνωμία και την ατμόσφαιρα που επηρεάζουν τη λειτουργία του ( Schein, 1985). Τέλος, το πολιτικό πρότυπο σχετίζεται με τις συγκρούσεις σε μια σχολική μονάδα και υποστηρίζει ότι η λήψη αποφάσεων είναι απόρροια της δημιουργίας συμμαχιών και της εξασφάλισης ισχυρής υποστήριξης αυτών( Bush, 2005).

### **1.3. Ορισμός και έννοια της ηγεσίας**

Στις αρχές της δεκαετίας του ' 70 ο Stogdill( 1974) διαπίστωνε ότι το πρότυπο ηγεσίας που υπήρχε στην εκπαίδευση ήταν αυτό του laissez- faire( αδιάφορη) , ωστόσο σήμερα γνωρίζουμε ότι αποτελεσματικά σχολεία είναι αυτά που διαθέτουν αποτελεσματικούς ηγέτες ( Hopkins et al, 1994). Ο ακριβής ορισμός όμως της ηγεσίας δεν έχει ακόμα προσδιοριστεί σαφώς και με κοινή αποδοχή και όποια απόπειρα ορισμού θεωρείται υποκειμενική και αυθαίρετη, ωστόσο κάποιιο κλασικοί ορισμοί είναι οι ακόλουθοι: "Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων , ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων ( Koontz & O' Donnell, 1982) και "η ηγεσία μεταβάλλει τον τρόπο που σκέπτονται οι άνθρωποι για το τι είναι επιθυμητό, δυνατό και αναγκαίο" ( Zaleznick, 1977) και αλλού, " η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου" ( Kotter, 1988, Μπουραντάς, 2002). Κοινός τόπος στους παραπάνω ορισμούς , άρα και σημείο κοινής αποδοχής είναι ότι η ηγεσία σχετίζεται άμεσα με την άσκηση επιρροής και την ικανότητα επίδρασης στη συμπεριφορά των άλλων και πρόκειται για μια δύναμη που άτυπα και αλληλεπιδραστικά προκαλεί την εθελοντική συμμόρφωση

στις επιταγές του ηγέτη ο οποίος αντλεί τη δύναμή του από προσωπικά χαρακτηριστικά , όπως η επικοινωνιακή του δεινότητα , οι εξειδικευμένες γνώσεις, η εξουσία και το κύρος της θέσης του.

#### **1.4. Θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας στην εκπαίδευση**

Οι προσεγγίσεις της ηγεσίας στην εκπαίδευση ακολούθησαν τις γενικότερες τάσεις που αναπτύχθηκαν μετά τη δεκαετία του '80 στην επιστήμη της Διοίκησης. Μια από τις επικρατέστερες ταξινομήσεις τύπων ηγεσίας διακρίνει έξι μοντέλα , την εκπαιδευτική( instructional), τη διοικητική ή διαχειριστική ( managerial), τη μετασχηματιστική ( transformational), την ηθική ( moral), τη συμμετοχική( participative) και την ενδεχομενική( contingent), ( Leithwood& Duke, 1999). Σύμφωνα με την πρώτη, ρόλος της ηγεσίας είναι η στήριξη και η διευκόλυνση της διδασκαλίας και της μάθησης , οπότε εστιάζει στις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών που επηρεάζουν την ανάπτυξη των μαθητών και πρεσβεύει ότι ο ηγέτης αντλεί εξουσία από τη διοικητική του θέση και τις εξειδικευμένες του γνώσεις . Παράλληλα, το δεύτερο μοντέλο θεωρεί ότι ο ηγέτης αντλεί δύναμη από το βαθμό ιεραρχίας του και εφόσον οι σκοποί και οι συμπεριφορές του διεκπεραιωθούν ικανοποιητικά , τότε θα διευκολυνθεί και η εργασία των υπόλοιπων μελών. Από την άλλη μεριά , το μετασχηματιστικό μοντέλο δέχεται ότι ο ηγέτης δε βασίζεται στην εξουσία που του παρέχει η θέση του , αλλά είναι άνθρωπος που προπορεύεται και αφοσιώνεται στη βαθιά αλλαγή του εαυτού του και του οργανισμού που ηγείται. Αναπτύσσει νέες ικανότητες και αντιλήψεις και η εκλογή του δεν προκύπτει ιεραρχικά. Αυτός ο τύπος ηγεσίας εστιάζει κυρίως στις δεσμεύσεις και τις ικανότητες των μελών του οργανισμού. Η ηθική ηγεσία από την πλευρά της, προβάλλει τις αξίες και τον ηθικό κώδικα του ηγέτη του οποίου η επιρροή προκύπτει από τις ισχύουσες αντιλήψεις σχετικά με το τι είναι σωστό ή λάθος. Επιπλέον, η συμμετοχική ηγεσία προωθεί την ομαδική-συνεργατική λήψη αποφάσεων , καθώς υπερασπίζεται ότι η συμμετοχή συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, προωθεί τη δημοκρατία και νομιμοποιεί τη συμμετοχή οποιουδήποτε εμπλεκόμενου με βάση τις ειδικές του γνώσεις ( εκπαιδευτικός, γονέας, μέλος της τοπικής κοινωνίας). Έτσι, επιτυγχάνεται το " δέσιμο" του προσωπικού και η μείωση της πίεσης στον προϊστάμενο( Sergiovanni, 1984). Τέλος, η ενδεχομενική ηγεσία θεωρεί ότι δεν υπάρχει ένα στιλ ηγεσίας ως πανάκεια για όλες τις σχολικές μονάδες και ότι ο ικανός ηγέτης οφείλει να αλλάζει , να αξιοποιεί και να προσαρμόζει μια μεγάλη γκάμα ηγετικών πρακτικών στις ιδιαίτερες καταστάσεις , σκοπούς και προβλήματα κάθε σχολείου.

## **Κεφάλαιο 2ο : Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ( T. Q. M.)**

### **2. 1. Η έννοια της ποιότητας**

Η ποιότητα είναι μια έννοια που ενώ χρησιμοποιείται κατά κόρον την τελευταία δεκαετία ,σε σχέση με τους προηγούμενους αιώνες , εντούτοις , το περιεχόμενό της παραμένει ασαφές και συγκεχυμένο ( Gower, 1997). Από την αρχαιότητα κιόλας ο Αριστοτέλης διέκρινε "το ποιόν " και το μελέτησε συστηματικά τονίζοντας ταυτόχρονα ότι είναι η ειδοποιός διαφορά της ουσίας και επεσήμανε τη ρευστότητα της ποιότητας στα πράγματα και παράλληλα διέκρινε τις ποιότητες , σε αυτές που γίνονται αντιληπτές μέσω των αισθήσεων και σε όσες έχουν σταθερή και καθολική ισχύ.

Ο Χέγκελ έπειτα , θεωρεί ότι η ποιότητα είναι η αρχική βαθμίδα γνώσης των πραγμάτων και της δημιουργίας του κόσμου. Κάθε τι ποιοτικό επιδιώκει την τελειότητα και σύμφωνα με τον ορισμό προτύπου EN ISO 8402 ( Διαχείριση και Διασφάλιση της Ποιότητας - Λεξιλόγιο) η ποιότητα είναι

" το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας ( διεργασίας ή συστήματος) που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες" ( Στεφανάτος, 2000).

Σύμφωνα δε με τον Μπαμπινιώτη ( 1998), ποιότητα είναι το σύνολο των θετικών ιδιοτήτων ενός πράγματος, ένα εμπόρευμα που διαφοροποιείται βάσει των ιδιοτήτων του από τα ομοειδή του.

Αν τώρα συνδέσουμε την έννοια της ποιότητας με θέματα οικονομικής φύσεως, όπως άλλωστε επιτάσσει και η εποχή μας , θα λέγαμε, σύμφωνα με τον Deming ότι η ποιότητα σχετίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη που είναι συνυφασμένη με την τωρινή , αλλά και την αναμενόμενη απόδοση ενός προϊόντος ( Ζαβλανός, 2003). Αλλά και οι Crosby & Oakland θεωρούν ότι η ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη , ενώ ο Feigenbaum θεωρεί ότι είναι " το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος και των υπηρεσιών του που σχετίζονται με αποτελεσματικές , ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες , για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων , των μηχανών και των πληροφοριών που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη". Τέλος, ο Taguchi πρεσβεύει ότι η ποιότητα σχετίζεται με την απώλεια που προξενεί στην κοινωνία ένα προϊόν από τη στιγμή της αποστολής του , ενώ ο Juran συνυφαίνει την ποιότητα με τον όρο της καταλληλότητας προς χρήση. Τέτοιοι λοιπόν, αλλά και άλλοι παρόμοιοι ορισμοί καταγράφονται για την ποιότητα στη σχετική βιβλιογραφία.

## **2.2 . Στόχοι και γενικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ( Δ.Ο.Π.).**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ( Δ.Ο.Π.) είναι μια νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης ως σύνολο και απαιτεί συμμετοχή όλων σε όλα ( Δερβιτσιώτη, 1993). Είναι μια συστηματική προσέγγιση που υπολογίζει κάθε αλληλεπίδραση σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού , οπότε ενδιαφέρεται για την ολική αποτελεσματικότητα παρά για τα ατομικά επιτεύγματα. Έχει ως μοναδικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών του οργανισμού . Έτσι προχωρά στην ανίχνευση των αναγκών του πελάτη, στην αναζήτηση προδιαγραφών που πρέπει να πληροί η διαδικασία παραγωγής και το προϊόν και στην εξασφάλιση τεχνικών που ελέγχουν τη διαδικασία και το προϊόν , καθώς και την έγκαιρη παράδοσή του για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη .



Στα πλαίσια εφαρμογής της Δ.Ο.Π. εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι , από τον κατώτερο ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, ειδάλλως οποιαδήποτε προσπάθεια καταλήγει σε αποτυχία. Στην ιδανική της όμως εφαρμογή η Δ.Ο.Π. εγγυάται διαδικασίες χωρίς λάθη, οι οποίες παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών , έγκαιρα και σε ανταγωνιστική τιμή. ( Hradesky, 1995).

Τα μυστικά για την επιτυχημένη εφαρμογή της Δ.Ο.Π. είναι η αποτελεσματική εκπαίδευση , η συμμόρφωση με τις προσδοκίες των πελατών , η αποφυγή της ζημίας , η υπεροχή και η προστιθέμενη αξία ενός προϊόντος, η λήψη των αποφάσεων με βάση αντικειμενικά στοιχεία ( Δερβιτσιώτη, 2001), η συστηματική εφαρμογή και εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης ( Harrigton, 1987) και η δέσμευσή της για την τήρηση των αρχών και των στόχων της Δ.Ο.Π.( Hradesky, 1995).

Κατά αυτόν τον τρόπο , θα υπάρξει αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη , διασφάλιση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σχετικά με το κόστος λειτουργίας, ενίσχυση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού , καθώς και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών . Όλα τα παραπάνω όμως, προϋποθέτουν την αλλαγή κουλτούρας και νοοτροπίας στο μάνατζμεντ και σε όλα τα μέλη της επιχείρησης, την εξάλειψη του φόβου, την αντίληψη μιας κοινής πορείας και συνευθύνης και την ύπαρξη ενός χαρισματικού ηγέτη που θα οδηγήσει σε μια βιώσιμη , εναλλακτική λύση για κάθε οργανισμό.

### **2. 3. Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η επιδίωξη της βελτίωσης της ποιότητας συμπίπτει με τη βιομηχανοποίηση των προϊόντων και τη βιομηχανική επανάσταση , αφού μέχρι το 17ο αιώνα οι τεχνίτες ακολουθούσαν προσωπικό τρόπο εργασίας που διασφάλιζε τη φήμη των προϊόντων τους. Η μαζική όμως παραγωγή αναζητούσε ένα νέο τρόπο ελέγχου των προϊόντων που θα προωθούσε στην αγορά όσα τηρούσαν τις προδιαγραφές των κατασκευαστών τους (Σαϊτης, 1997). Ο Taylor ήταν ο πρώτος που ανέπτυξε το επιστημονικό management που επικεντρωνόταν όμως στην τελική επιθεώρηση του κατασκευασμένου προϊόντος , χωρίς καθόλου ενέργειες πρόληψης και χωρίς την εμπλοκή προμηθευτών ή πελατών ( Τσιότρας, 2002).

Η ιδέα της ολικής ποιότητας αναπτύχθηκε για πρώτη φορά στις Η.Π.Α. στα τέλη της δεκαετίας του '20 από τους Walter Shewhart & W. Edwards Deming. Ο πρώτος εισήγαγε και την έννοια του

διαγράμματος του Στατιστικού Ελέγχου ( Statistical Control Chart), ενώ παρουσίασε και την κυκλική διαδικασία των τριών βημάτων ( προδιαγραφές - παραγωγή - επιθεώρηση) , που αποτέλεσαν τη βάση διαμόρφωσης των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας του Deming.

Οι αρχές του Deming όμως, δεν εισακούστηκαν στις δεκαετίες του ' 50 και '60 στην Αμερική , καθώς οι επιχειρηματίες έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στην ποσότητα παρά στην ποιότητα εξαιτίας του ανύπαρκτου ανταγωνισμού . Το 1949 όμως, οι Ιάπωνες στα πλαίσια της προσπάθειάς τους για οικονομική ανάκαμψη, καλούν τον Deming στην Ασία, ο οποίος ευθύνεται για το βιομηχανικό ιαπωνικό θαύμα στα χρόνια που ακολουθούν . Στη δεκαετία του ' 70 τα ιαπωνικά προϊόντα κατακλύζουν την παγκόσμια αγορά και έτσι το 1980 οι Αμερικανοί ανακαλούν τον Deming στην Αμερική και υιοθετούν τη φιλοσοφία του.

Στη σύγχρονη εποχή η Δ.Ο.Π. κατέχει εξέχουσα θέση στα μοντέλα διοίκησης και είναι μια καινοτομία του 20ου αιώνα με έμφαση, την τελευταία εικοσαετία, στη διοίκηση των δημόσιων υπηρεσιών ( Μιχαλόπουλος, 2003), επειδή εστιάζει στις αδυναμίες τους και στην αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών τους. Η εφαρμογή της συνέβαλε στην αποτελεσματική βελτίωση της βιομηχανικής παραγωγής , στην απομάκρυνση της διοικητικής εσωστρέφειας των δημόσιων υπηρεσιών και στη βελτίωσή τους, καθώς και στη σαφή στροφή τους προς τις ανάγκες των πολιτών.

#### **2. 4. Οι πρωτεργάτες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Οι άνθρωποι που εισήγαγαν την έννοια της ποιότητας στη βιομηχανία και τις υπηρεσίες με πρώτο " διδάξαντα" τον Shewhart , και που επηρέασαν το σύγχρονο τρόπο σκέψης και διοίκησης , είναι οι ακόλουθοι:

Ο Deming, που ευθύνεται για την οικονομική ανάπτυξη της Ιαπωνίας και θεωρείται ως εθνικός της ευεργέτης υιοθετεί 14 σημεία για την εφαρμογή της ολικής ποιότητας σε κάθε είδους οργανισμό ( Deming, 2002). Σύμφωνα με αυτά λοιπόν, και προκειμένου να προκύψει η αλλαγή και η βελτίωση της ποιότητας , άρα και η αύξηση της παραγωγής και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών , πρέπει:

- Να υπάρχει συνέπεια και συνέχεια στην προσπάθεια βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών.
- Να υιοθετηθεί νέα φιλοσοφία από τη διοίκηση.

- Να ενσωματωθεί η ποιότητα στην παραγωγή.
- Να ελαχιστοποιηθεί το κόστος.
- Να βελτιώνεται συνεχώς η παραγωγή και η εξυπηρέτηση.
- Να καθιερωθεί η πρακτική εκπαίδευση στην εργασία.
- Να υφίσταται αποτελεσματική ηγεσία.
- Να απομακρυνθεί ο φόβος για ενδεχόμενη αποτυχία.
- Να καταργηθούν τα διατμηματικά στεγανά.
- Να καταργηθούν τα συνθήματα (slogans).
- Να καταργηθούν τα πρότυπα και οι αριθμητικοί στόχοι.
- Να τονωθεί η αγάπη και η υπερηφάνεια των εργαζομένων για τη δουλειά τους .
- Να καθιερωθούν προγράμματα εκπαίδευσης και προσωπικής βελτίωσης.
- Να συμμετέχουν όλα τα στελέχη ανεξαιρέτως στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας

Τροχοπέδη στους παραπάνω στόχους θα μπορούσαν να σταθούν η έλλειψη επιμονής στο στόχο, η τυχόν έμφαση σε βραχυπρόθεσμα κέρδη , οι ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης και οι συνεχείς αλλαγές διοίκησης ( Deming, 2002).

Ένας άλλος εξίσου ειδικός ποιότητας είναι ο Joseph Juran , Αμερικανός με βαλκανικές καταβολές , ο οποίος θεωρεί ότι η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία , ακολουθώντας τρία βήματα( σχεδιασμός, έλεγχος και βελτίωση ποιότητας ( Juran, 1981) και με την προϋπόθεση ότι έχουν προσδιοριστεί οι πελάτες και οι ανάγκες τους. Επίσης, ο Juran λαμβάνει υπόψη του στο σχεδιασμό και τις ανάγκες της εταιρείας , δοκιμάζει και εφαρμόζει τη διαδικασία σε πραγματικές συνθήκες και τονίζει ότι χρειάζεται υπομονή για την επίτευξη της ποιότητας , ενώ ευθύνες καταλογίζει στη διοίκηση για την πιθανή αναποτελεσματικότητα των αρχών της ποιότητας.

Στο σημείο αυτό , αξίζει να αναφερθεί και ο Philip Crosby , ο εμπνευστής του " κάνε το σωστά με την πρώτη φορά " και του "zero defects" ( Δερβιτσιώτη , 2001), ο οποίος θεωρεί πρωτοπόρο της ποιότητας σε μια επιχείρηση τη διοίκηση και υποστηρίζει ότι η ποιότητα εξασφαλίζεται με συμμόρφωση με τις προδιαγραφές , με πρόληψη της αστοχίας ,με καθορισμό προκλητικών και εφικτών στόχων και με αναγνώριση της προόδου ( Crosby, 1979).

Ο Dr Ishikawa από την άλλη μεριά, είναι αυτός που προώθησε τις αρχές του Deming στην Ιαπωνία σε ένα ευρύτερο κύκλο εργαζομένων ( Τσιόπτρα , 1992) με τη χρήση διαγράμματος Pareto και αιτίου- αποτελέσματος ή ψαροκόκκαλο που εντοπίζουν την αιτία που προκαλεί ένα πρόβλημα και προσδιορίζουν τις σχέσεις μεταξύ των αιτιών αυτών ( Δερβιτσιώτη , 2001).

## **Κεφάλαιο 3: Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί ως οργανικά συστήματα**

### **3.1. Έννοια και χαρακτηριστικά του συστήματος**

Ως σύστημα ορίζεται ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια διακριτή ολότητα , η οποία , με τη σειρά της, αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος και εντάσσεται σε ένα περιβάλλον εντός του οποίου ανταλλάσσει εισροές και εκροές , εκπληρώνοντας ένα συγκεκριμένο σκοπό – μια συγκεκριμένη λειτουργία ( Κανελλόπουλος, 1991 , Hall, 1999,Hoy & Miskel, 2007). Το σύστημα , για να διατηρήσει την ενότητα και την ακεραιότητά του οφείλει να εξισορροπήσει τις εξωτερικές πιέσεις που δέχεται με την εσωτερική διαφοροποίησή του που το βοηθά να προσαρμοστεί και να επιβιώσει , αλλά και να πετύχει τους συμφωνημένους σκοπούς του ( Παπαναούμ, 1995). Επομένως, ένα κοινωνικό σύστημα αποτελείται από τα παρακάτω συγκεκριμένα και προσδιορίσιμα στοιχεία :

- Τα εμπλεκόμενα μέλη που έχουν καθορισμένα κίνητρα, αντιλήψεις, στάσεις και προσδοκίες , αλλά και ως εισροές του συστήματος.
- Τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που προκύπτουν από την τυπική διάταξη των θέσεων εργασίας και από τους ρόλους.
- Το εσωτερικό υλικό , δηλαδή την υλικοτεχνική υποδομή για τη μετατροπή των εισροών σε εκροές , καθώς και τις διαδικασίες και μεθόδους του συστήματος.
- Τα όρια που διαχωρίζουν κάθε οργανισμό από το εξωτερικό του περιβάλλον από όπου αντλεί εισροές και αποδίδει εκροές .
- Το σκοπό και τους στόχους που συνδέονται με τις εκροές του συστήματος.

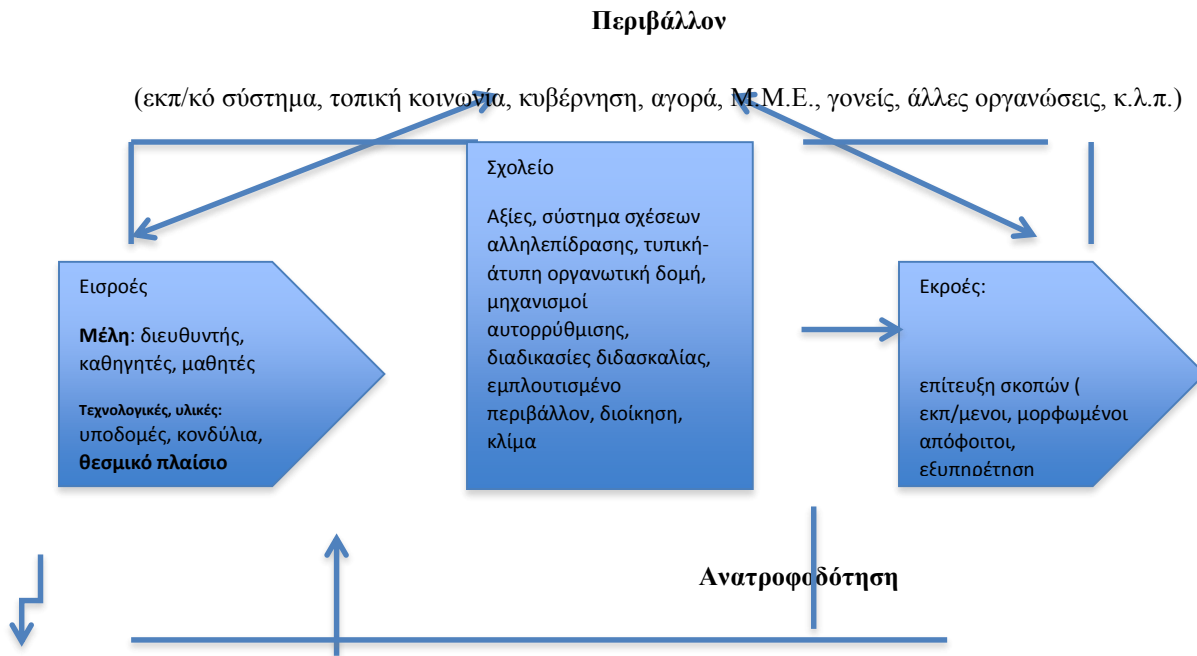
### **3.2. Το σχολείο ως κοινωνικό σύστημα και οι ιδιαιτερότητές του.**

Με βάση τη συστημική θεωρία, κάθε σχολική μονάδα θεωρείται ως ένα επιμέρους σύστημα του ευρύτερου εκπαιδευτικού συστήματος που βρίσκεται σε διαρκή αλληλεξάρτηση με άλλα συστήματα και υπερσυστήματα του εξωτερικού του περιβάλλοντος (Πετρίδου, 2000).

Η πολυπλοκότητα των παραμέτρων που εμπλέκονται στον προσδιορισμό καθενός από τα στοιχεία του συστήματος και η ποικιλία των σχέσεων και των αλληλεξαρτήσεων προσδίδουν ιδιαίτερη πολυπλοκότητα στο σχολείο ως ανοιχτό σύστημα και καθιστούν δύσκολη την επίτευξη ισορροπίας, ανάπτυξης και ευελιξίας (Κατσαρός, 2008). Στο παρακάτω σχήμα περιγράφεται το σχολείο ως ανοιχτό σύστημα και εντοπίζονται οι σχέσεις της σχολικής μονάδας με παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον, την τοπική κοινωνία και την τοπική αυτοδιοίκηση, οι οποίες προσδιορίζονται α) από το θεσμικό και νομικό πλαίσιο των αρμοδιοτήτων, β) από τη δυναμική αλληλεπίδρασης της σχολικής μονάδας με την τοπική κοινωνία και από τις στάσεις, απόψεις και τη δράση προσώπων με καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη αυτής της σχέσης (διευθυντές, δήμαρχοι, σχολικές επιτροπές). Οι γραμμές συμβολίζουν τη διαπερατότητα και τη ρευστότητα των ορίων του σχολείου και του περιβάλλοντός του, αλλά και την αδυναμία σαφούς προσδιορισμού όλων των στοιχείων του συστήματος. Για παράδειγμα, η τοπική κοινωνία που φαινομενικά ανήκει στο εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, θεωρείται τελικά βασικό στοιχείο σε μια αποτελεσματική σχολική μονάδα, ενώ εισροές, όπως οι διευθυντές, είναι βασικός παράγοντας των σχέσεων αλληλεπίδρασης και διαμόρφωσης κλίματος. Έτσι, το κλίμα του σχολείου που σχετίζεται με τα όρια, ενώ είναι δομικό χαρακτηριστικό, ταυτόχρονα θεωρείται και εκροή σε σχέσεις με τις αντιλήψεις των διευθυντών, εκπαιδευτικών και παραγόντων της τοπικής κοινωνίας. Ομοίως, η ύπαρξη φτωχού και εμπλουτισμένου περιβάλλοντος μάθησης είναι και δομικό χαρακτηριστικό, αλλά και εκροή-προϊόν της συνισταμένης δράσης άλλων παραγόντων (Κατσαρός, 2008).

Κοντολογίς, μαθητές, διδάσκοντες, αναλυτικά προγράμματα, εκπαιδευτικό υλικό, υποδομές και εξοπλισμός αποτελούν συγχρόνως και εισροές και εκροές του σχολικού συστήματος. Εξαιτίας λοιπόν, αυτών των ιδιαιτεροτήτων η δομή της σχολικής μονάδας πρέπει να είναι απλή και ευέλικτη, ώστε να αντιμετωπίζει καίρια όποιες αλλαγές λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον (Σαϊτης, 2000), να διαθέτει προγραμματισμό, συντονισμό, άξια ηγεσία, στόχους, ικανά στελέχη, εξωστρέφεια, έλεγχο, διαδικασίες λήψης αποφάσεων και διαχείρισης κρίσεων (Κουτούζης, 1999, Καλογρίδου, 2005).

Σχήμα 1: Το σχολείο ως ανοιχτό σύστημα



Πηγή: Κατσαρός( 2008) : Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης

### 3.3. Η έννοια του προγραμματισμού στο σχολικό σύστημα

Στο επίπεδο της σχολικής μονάδας ο προγραμματισμός αφορά κυρίως θέματα λειτουργίας του σχολείου και μπορεί να έχει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του ιδιαίτερου χαρακτήρα , της κουλτούρας και του κλίματος του σχολείου ( Σαϊτης, 2000). Απτεται κυρίως θεμάτων που αφορούν το διδακτικό έργο, καινοτόμα προγράμματα , θέματα εκπαιδευτικού προσωπικού, διοικητικά ζητήματα , προβλήματα υλικοτεχνικής υποδομής και επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον και είναι ετήσιος. Γενικά, είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία που προϋποθέτει κάποια στάδια , καθώς και την αποσαφήνιση της αποστολής, των στόχων και την ιεράρχηση των παρεμβάσεων για κάθε σχολείο (Ζαβλανός, 1998, Σολομών, 1999, Σαϊτης, 2000).

### 3.4 Η έννοια του συντονισμού

Ο συντονισμός είναι μια διαδικασία που συνδυάζει , συσχετίζει και εναρμονίζει όλες τις δράσεις ενός οργανισμού , ώστε να επιτυγχάνεται η συνοχή και η ενότητα των στόχων του ( Κατσαρός, 2008).

Ειδικότερα, σε ένα σχολείο όπου από τη μια έχουμε καταμερισμό εργασιών και από την άλλη τμηματοποίηση με επιμέρους καθήκοντα και στόχους, η εξισορρόπηση αυτών των δυνάμεων είναι καθήκον και αποτέλεσμα ενός καλού συντονισμού και καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα είναι μια πολυσύνθετη υπηρεσία με ιδιαιτερότητες, όπως διαπιστώθηκε, η αναγκαιότητα του συντονισμού αυξάνεται και σε αυτό συνηγορεί και το εκτεταμένο σύστημα διοίκησης με το πολυδαίδαλο νομοθετικό πλαίσιο, αλλά και το πολυδύναμο, πολλαπλών ειδικοτήτων, διδακτικό προσωπικό. Χρειάζονται λοιπόν, οι κατάλληλοι μηχανισμοί που θα εξισορροπήσουν τις πολλαπλές και συχνά αντίρροπες δυνάμεις και τέτοιοι μηχανισμοί βασίζονται κατά τον Mintzberg (1979) α) στην αμοιβαία προσαρμογή, β) στην άμεση εποπτεία που είναι έργο των προϊσταμένων, γ) την τυποποίηση των εργασιών με προσδιορισμό του τρόπου και του χρόνου τέλεσής τους, δ) την τυποποίηση των αποτελεσμάτων με την εκπλήρωση ξεκάθαρων και προδιαγεγραμμένων στόχων και ε) την τυποποίηση των ικανοτήτων και γνώσεων από όπου απορρέει ο συντονισμός έμμεσα μέσω του κοινού τους υπόβαθρου. Στο σημείο αυτό σημαντικό ρόλο παίζει ένα συνεργατικό πρότυπο διοίκησης για τη χάραξη κοινής κατεύθυνσης και συνοχής στο σχολείο.

### **3. 5. Η λειτουργία της στελέχωσης**

Η λειτουργία της στελέχωσης σχετίζεται με την κάλυψη των θέσεων που δημιουργεί η οργανωτική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος με στελέχη που διαθέτουν τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των καθηκόντων που αφορούν τη συγκεκριμένη θέση. Άρα, η στελέχωση συνδέεται άμεσα και με την οργάνωση (Κουτούζης, 1999) και με το σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας στρατηγικής και ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια τα οποία είναι α) ο καθορισμός των θέσεων απασχόλησης, β) η προσέλκυση υποψηφίων, γ) η επιλογή των υποψηφίων, δ) η τοποθέτηση, η υποδοχή και η εισαγωγική επιμόρφωση και ε) η αξιολόγηση της διαδικασίας στελέχωσης.

Με το νέο σύστημα οι διορισμοί των εκπαιδευτικών γίνονται βάσει διαγωνισμού του Α.Σ.Ε.Π. (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού).

### 3.6. Η λειτουργία της ηγεσίας

Η λειτουργία της ηγεσίας που συνδέεται στενά με τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας αναφέρεται στην ενσυνείδητη προσπάθεια των στελεχών για την ενεργοποίηση και καθοδήγηση της δράσης του ανθρώπινου δυναμικού προς την αποτελεσματική υλοποίηση των σκοπών του σχολείου ( Κατσαρός, 2008 ). Στην έννοια της ηγεσίας ενυπάρχουν τόσο η διαπροσωπική διάσταση της διοίκησης , αλλά και ο διαχειριστικός ρόλος της διεύθυνσης ( Dean, 1995). Ο διευθυντής οφείλει να ενεργεί ως επαγγελματίας της εκπαίδευσης και της διοίκησης κατανοώντας τη θεωρία και εφαρμόζοντάς την στην πράξη , ώστε να επιτύχει τη μέγιστη αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ο ρόλος του είναι να συντονίζει , να καθοδηγεί , να εποπτεύει , αλλά και να εμπνέει και να ελέγχει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του , να τους υποκινεί και να συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας , στην αποφυγή συγκρούσεων και στη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων. Ταυτόχρονα, καθήκον του είναι να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων και την ανάπτυξη θετικού εργασιακού κλίματος.

Σύμφωνα με το Σαίτη ( 2000) , αρμοδιότητες , αλλά και θετικά χαρακτηριστικά ενός καλού διευθυντή- ηγέτη είναι η εκχώρηση εξουσίας και αρμοδιοτήτων στους υφισταμένους του, ώστε να επιτευχθεί η σταδιακή μύησή τους στη συνυπευθυνότητα στις αποφάσεις και ο συντονισμός των δυνάμεων , ώστε να επιτευχθεί η συνοχή και η ενότητα των στόχων . Επιπλέον, η επικοινωνία στο εσωτερικό του σχολείου , καθώς και η ανάπτυξη αμφίδρομης ροής πληροφοριών από το σχολείο προς το εξωτερικό περιβάλλον και αντίστροφα είναι προσόν ενός καλού διευθυντή που επιδιώκει την ποιότητα στο σχολείο του. Έπειτα, σπουδαίο χάρισμα είναι και οι λεπτοί χειρισμοί για την επίλυση προβλημάτων, ώστε να καταλαγιάζουν τυχόν διαφωνίες του εκπαιδευτικού προσωπικού ή προστριβές με γονείς και η αξιοποίηση των διαφωνιών αυτών σε γόνιμες συζητήσεις και οπτικές ( Everard & Morris, 1999).

Ακόμη, σημαντικό είναι για ένα διευθυντή – ηγέτη να παρακινεί τους υφισταμένους του και να τους εμπνέει προς ένα κοινό όραμα , ώστε πρόθυμα και εθελούσια οι τελευταίοι να εμπλέκονται στην επίτευξη των στόχων του σχολείου. Απαραίτητη όμως προϋπόθεση για να εμπνεύσει κανείς τους υφισταμένους του είναι ο ίδιος πρώτος από όλους να είναι φωτεινό παράδειγμα , με τις πράξεις του, να αφουγκράζεται τις ανάγκες των εργαζομένων , να ανταμείβει την προσπάθειά τους και την απόδοσή τους , να εμπλουτίζει τις διαδικασίες των εργασιών τους ( μεταβίβαση σοβαρών αρμοδιοτήτων) και να τους κάνει κοινωνούς στη λήψη αποφάσεων , έχοντας προηγουμένως αποσαφηνίσει βέβαια, τους στόχους του σχολείου και τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών. Και έχει



διαπιστωθεί ότι η διατήρηση υψηλών προσδοκιών για τους μαθητές και το σχολείο είναι κορυφαίος παράγοντας αποτελεσματικότητας ( Λαϊνός , 2004, Λαμπρόπουλος, 2006).

### **3.7. Η λειτουργία της επικοινωνίας**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η επικοινωνία σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις ικανότητες του διευθυντή – ηγέτη , αφού η διαχείριση συγκρούσεων , η δημιουργία θετικού κλίματος ,η καθοδήγηση , η παρακίνηση και οι επαφές με το εξωτερικό περιβάλλον είναι κυρίως αρμοδιότητες της διευθυντικής αρχής. Με την επικοινωνία όμως στο εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου εμπλέκονται και οι εργαζόμενοι σε αυτό ( εκπαιδευτικοί)), γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν εποικοδομητικά πληροφορίες , ώστε να λαμβάνονται σωστές αποφάσεις , να αναπτύσσονται φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις και να αποφεύγονται δυσλειτουργίες και συγκρούσεις. Τώρα, σε ό,τι αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον η διαδικασία της επικοινωνίας είναι απαραίτητη, καθώς συμβάλλει στο να αφουγκραστεί το σχολείο τις ανάγκες της κοινωνίας και να προσαρμοστεί σε αυτές , ώστε να είναι κοινωνός των εξελίξεων και βιώσιμο και αποδοτικό.

Ειδικότερα, σε έναν οργανισμό , όπως το σχολείο, παρατηρείται επικοινωνία τόσο σε προσωπικό επίπεδο ( διαπροσωπικές σχέσεις ) όσο και μεταξύ ομάδων – δικτύων μέσω της συνεργασίας ατόμων με συγκεκριμένες θέσεις και αρμοδιότητες . Η ροή των εντολών στα σχολεία είναι συνήθως από πάνω προς τα κάτω , αλλά και το αντίστροφο , ενώ μπορεί να είναι και οριζόντια , δηλαδή μεταξύ ομοιόβαθμων. Και ο χαρακτήρας της επικοινωνίας είτε είναι συγκεντρωτικός ( κυρίαρχος ο ρόλος του διευθυντή) είτε αποκεντρωτικός ( ισότιμη διάχυση πληροφοριών προς όλους )( Ζαβλανός, 1998), οφείλει να διασφαλίζει την επαφή με όλους τους εμπλεκόμενους , να τη διατηρεί, να διαχέει πληροφορίες προς όλες τις κατευθύνσεις , να αναζητά πληροφορίες και να ανατροφοδοτεί όλα τα επίπεδα και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Dean, 1995).

### **3. 8. Η έννοια του ελέγχου**

Ο έλεγχος συνδέεται άμεσα τόσο με τον προγραμματισμό , όσο και τη λήψη αποφάσεων και με την ολοκλήρωση των διαδικασιών και αποτελεί το επιστέγασμα της αξιολόγησης των παρεμβατικών – βελτιωτικών κινήσεων. Στα παλαιότερα χρόνια ο έλεγχος ήταν συνυφασμένος

περισσότερο με την επιβολή κυρώσεων σε περίπτωση απόκλισης από τους προβλεπόμενους κανόνες παρά με την προσπάθεια διορθωτικών παρεμβάσεων.

Στη σύγχρονη εποχή όμως, ο έλεγχος στοχεύει στον εξορθολογισμό των δράσεων και στην εξακρίβωση της επίτευξης της αποτελεσματικότητας ή μη μέσω της σύγκρισης των επιδιωκόμενων στόχων και των αποτελεσμάτων που προέκυψαν. Επίσης, αξιολογεί την αποδοτικότητα ανάλογα με τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν, καθώς και την καταλληλότητά τους (Chevallier, 1993), ενώ ελέγχει και την κανονικότητα αντιπαραβάλλοντας την προβλεπόμενη συμπεριφορά με την ισχύουσα (Μπουραντάς, 2002). Όλα τα παραπάνω φυσικά, έχουν ανατροφοδοτικό χαρακτήρα και στοχεύουν στον επαναπροσανατολισμό δράσεων για συνεχείς βελτιώσεις.

Ο έλεγχος λοιπόν, είναι αναγκαία και όχι τυχαία διαδικασία και περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- Τον καθορισμό προτύπων μέσω της έκφρασης των επιθυμητών αποτελεσμάτων
- Τη μέτρηση της απόδοσης (στην εκπαίδευση η ποσοτική αποτίμηση εμπεριέχει υποκειμενισμό)
- Τη σύγκριση των πραγματικών μετρήσεων με τα πρότυπα και τον εντοπισμό των αποκλίσεων
- Την ανάλυση των αποκλίσεων και την αιτιολόγησή τους
- Τη διόρθωση των αποκλίσεων (Κατσαρός, 2008)

Πολλές φορές ο έλεγχος προκαλεί αντιδράσεις (Σαϊτης, 2000) κυρίως όταν εμπεριέχει υποκειμενικότητα, κατάχρηση εξουσίας και άσκηση πίεσης. Στην περίπτωση αυτή δημιουργεί αρνητικά αποτελέσματα και αποκλίνει από το σκοπό του, που είναι να συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων.

### **3. 9. Η λειτουργία του προϋπολογισμού.**

Η λειτουργία αυτή αποτελεί βασικό καθήκον της διοίκησης και εξασφαλίζει τους οικονομικούς πόρους που είναι απαραίτητοι για την εκπλήρωση των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού. Είναι η διαδικασία πρόβλεψης και ποσοτικής απεικόνισης των ετήσιων εσόδων και εξόδων των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων του σχολείου και σχετίζεται άμεσα και με τις λειτουργίες του προγραμματισμού και του ελέγχου. Έμφαση δίνεται στην ακριβή αποτύπωση δαπανών για προσωπικά λειτουργικά έξοδα και υλικούς πόρους, καθώς επίσης και στη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών για τη χάραξη της πολιτικής και της επιδίωξης του οράματος κάθε σχολείου.

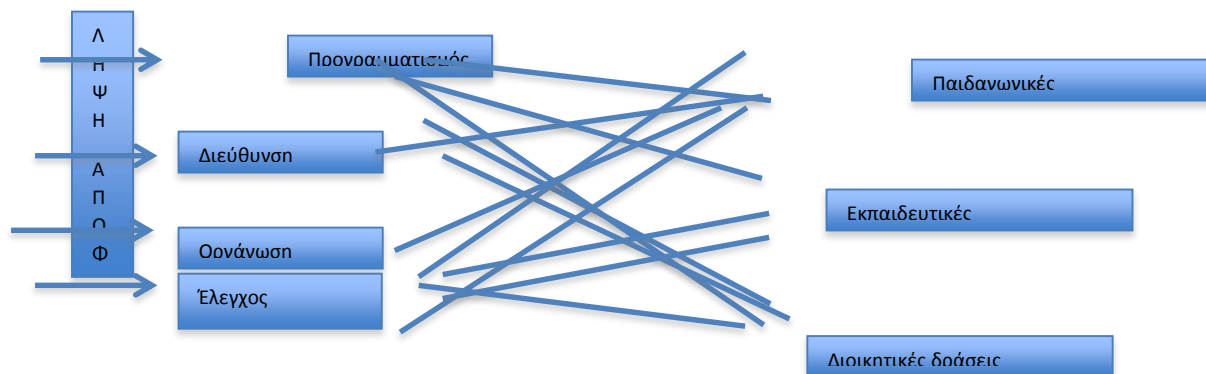
### 3.10. Διαδικασίες λήψης αποφάσεων

Για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας , δηλαδή τον επιτυχή μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές με βάση τους καθορισμένους στόχους, απαιτείται ορθολογική διοίκηση , ώστε οι αποφάσεις , οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποδοτικά ( Πετρίδου, 2000). Η λήψη αποφάσεων εμπλέκεται σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης , έχει καίρια σημασία και καθοριστική για το μέλλον του εκπαιδευτικού οργανισμού, αφού η επιβίωση και η εξέλιξη του στηρίζεται στην ορθή λήψη αποφάσεων. Πρώτο βήμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ο προγραμματισμός ο οποίος μπορεί να έχει προστατευτικό ρόλο στην πιθανότητα εμφάνισης κάποιου ανεπιθύμητου γεγονότος, αλλά και επιθετικό ρόλο δίνοντας στο σχολείο την ευκαιρία εκμετάλλευσης συγκυριών . Επίσης, ελαχιστοποιεί τους κινδύνους που πηγάζουν από το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ( Λαϊνάς , 2000). Στη συνέχεια, οι αποφάσεις που λαμβάνονται σχετίζονται με εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διοικητικές δραστηριότητες . Ιθύνοντες για τη λήψη αποφάσεων σε μια σχολική μονάδα είναι τόσο το σύνολο του εκπαιδευτικού προσωπικού , όσο και ο διευθυντής , καθώς και ο σύμβουλος παιδαγωγικής ευθύνης του σχολείου και σε κάποιες περιπτώσεις ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων και το 15μελές συμβούλιο των μαθητών του σχολείου. Επίσης, στη λήψη αποφάσεων είναι σημαντικό να ακολουθούνται τα εξής λογικά βήματα: α) Σαφής περιγραφή της κατάστασης , β) καθορισμός απαιτήσεων και κριτηρίων απόδοσης , γ) παραγωγή εναλλακτικών λύσεων , δ) αξιολόγηση των λύσεων και επιλογή της καταλληλότερης.

Για να έχουν όμως κύρος και ισχύ οι ληφθείσες αποφάσεις , χρειάζεται να « υπακούουν» σε συγκεκριμένες προϋποθέσεις , όπως οι λαμβάνοντες τις αποφάσεις να έχουν υπόψη τους το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο , τις κοινωνικές και πολιτισμικές εξελίξεις , καθώς και την ανάγκη προσαρμογής της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής του σχολείου στις ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες .

Λειτουργίες διοίκησης

Λειτουργίες εκπ/τικής



Σχήμα 2 : Το μάνατζμεντ της εκπαιδευτικής μονάδας. ( Πετρίδου, 2003).

### 3.11. Διαχείριση κρίσεων

Ένα θέμα υψίστης σημασίας είναι η αντιμετώπιση των περιστατικών κρίσης που σχετίζονται άμεσα με το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, αλλά και όλη τη σχολική κοινότητα. Ως τέτοια εννοούνται κυρίως κοινωνικά, εκπαιδευτικά, προσωπικά προβλήματα ή διαπροσωπικών σχέσεων και πολλές φορές ζητήματα βίας ψυχολογικής και σωματικής.

Τέτοια περιστατικά κρίσεως μπορούν να αντιμετωπιστούν με προγράμματα και υπηρεσίες που στοχεύουν στην πρόληψη, στον εντοπισμό, στη στήριξη και τελικά στην παραπομπή σε εξειδικευμένους φορείς μαθητών, όπως οι σύμβουλοι παιδαγωγικής ευθύνης, οι κοινωνικοί λειτουργοί και οι Συμβουλευτικοί Σταθμοί Νέων (άρθρο 2 ν. 1994/90). Η στρατηγική που ακολουθείται βέβαια κάθε φορά σχετίζεται και με τον αριθμό των μελών της σχολικής κοινότητας που επηρεάζονται άμεσα, με τη διάρκεια των επιπτώσεων και με το μέγεθος της απαιτούμενης παρέμβασης (Metzgar, 1994). Ωστόσο, για την αντιμετώπιση καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης, καθίστανται αναγκαίες η προετοιμασία των σχολείων, η λήψη όλων των προληπτικών μέτρων, η επιμόρφωση όλων των εκπαιδευτικών και γενικά η εξασφάλιση υψηλού επιπέδου ετοιμότητας για εφαρμογή άμεσων και ολοκληρωμένων παρεμβάσεων. Ένα αποτελεσματικό φυσικά σχέδιο διαχείρισης κρίσεων δεν θα πρέπει να εμπλέκει μόνο τα διοικητικά στελέχη και τους εκπαιδευτικούς, αλλά και τους μαθητές, τους γονείς και τις τοπικές κοινωνίες που είναι συνυπεύθυνοι, αφού ανήκουν στο εσωτερικό – εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου. Η ύπαρξη λοιπόν, ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων επιτρέπει την άμεση και καίρια κινητοποίηση του

σχολείου και την αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων , θεωρείται προστιθέμενη αξία για τη φήμη και το κύρος του σχολείου και κυρίως διατηρεί την ασφάλεια και την ηρεμία όλης της σχολικής κοινότητας που μπορεί έτσι να αφιερώνει αναπόσπαστη το χρόνο της σε ποιοτικά έργα.

### **3. 12. Το περιβάλλον του σχολείου**

Όπως αναφέρθηκε εκτενώς παραπάνω, η σχολική μονάδα είναι ένα ανοιχτό σύστημα με επιμέρους υποσυστήματα, που επιδιώκει σαφείς και προκαθορισμένους στόχους και λειτουργεί με γνώμονα ένα συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο. Ως σύστημα υπόκειται σε μια αμφίδρομη αλληλεπίδραση με το περιβάλλον , όπου δραστηριοποιείται , και με την κοινωνία.

Έτσι αναπτύσσει σχέσεις σε διεθνές επίπεδο με εκπαιδευτικές μονάδες του εξωτερικού , αλλά και σε εθνικό και τοπικό επίπεδο με άλλα σχολικά περιβάλλοντα και τοπικούς φορείς. Είναι πολλοί, συνεπώς, οι εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν ένα σχολικό περιβάλλον με σπουδαιότερους την αλματώδη πρόοδο της τεχνολογίας και της επιστήμης, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, το διαδίκτυο , την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου και τις αίθουσες διδασκαλίας , το μαθητικό και εκπαιδευτικό δυναμικό ( Μπρίνια, 2008, 2010). Επιπλέον, το νομοθετικό πλαίσιο που ορίζει και στηρίζει τη λειτουργία του σχολείου επηρεάζει άμεσα το περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας , καθώς την επηρεάζουν και το σύστημα εκπαίδευσης , η κοινωνική δομή της χώρας, τα συνδικαλιστικά όργανα , το οικονομικό γίγνεσθαι του τόπου (φορολογικό σύστημα , ρυθμοί ανάπτυξης , ανεργία, επίπεδα μισθών ) , το σύστημα αξιών και ηθών της κοινωνίας , η πολιτική ζωή της χώρας , το οικολογικό περιβάλλον και το ειδικό περιβάλλον κάθε σχολείου( γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικοί, σχολικοί σύμβουλοι , διευθυντής, Διεύθυνση Εκπαίδευσης ) ( Μπρίνια,2008,2010 ).

Συνεπώς, η πορεία μιας σχολικής μονάδας στο χρόνο επηρεάζεται από όλες τις παραπάνω συνθήκες που είτε λειτουργούν ως προστιθέμενη αξία σε αυτήν είτε ως τροχοπέδη στην εξελικτική και ποιοτική της δράση.

### **3. 13. Ο πελάτης της σχολικής μονάδας.**

Για την επίτευξη ποιοτικού έργου , αλλά και την ποιοτική εξέλιξη μιας σχολικής μονάδας, είναι απαραίτητο , όπως πρεσβεύουν και οι αρχές της ΔΟΠ , να προσδιοριστεί ο πελάτης και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτού.

Ποιοι είναι όμως οι πελάτες μιας σχολικής μονάδας; Όπως έχει ήδη επισημανθεί παραπάνω , εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του σχολικού συστήματος , οι πελάτες διακρίνονται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς.

Ως εξωτερικοί πελάτες θεωρούνται λοιπόν, τα ανώτατα και τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα , καθώς και όλοι οι φορείς ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης (π.χ. κολλέγια). Επίσης, είναι όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις δημόσιοι και ιδιωτικοί που παρέχουν θέσεις εργασίας. Είναι τέλος οι γονείς των μαθητών , η τοπική κοινωνία , αλλά και η εθνική και παγκόσμια κοινότητα που απαιτεί απόφοιτους γνωστικά και πνευματικά καταρτισμένους και έτοιμους να αντεπεξέλθουν στις κοινωνικές και εργασιακές προκλήσεις .

Ως εσωτερικοί τώρα πελάτες λαμβάνονται όλοι όσοι υπάρχουν , μαθητεύουν ή εργάζονται σε ένα σχολείο και προσπαθούν να αυξήσουν την απόδοση του μαθητή. Ειδικότερα, ο διευθυντής ικανοποιείται από την απόδοση του υφισταμένου του και την πρόοδο του σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί ικανοποιούνται από την πρόοδο και την αναγνώριση των μαθητών και των γονέων αυτών , ενώ και οι μαθητές προσδοκούν τη γνώση και την πνευματική τους καλλιέργεια , την ανάπτυξη των προσωπικών και κοινωνικών τους δεξιοτήτων και συμμετέχουν στη μάθηση , ώστε να ανταποκριθούν στο σύγχρονο απαιτητικό και συνεχώς αναμορφούμενο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον ( Ζαβλανός, 1998).

Ωστόσο, η παραπάνω διάκριση εσωτερικού – εξωτερικού πελάτη δεν είναι σταθερή στο σχολικό σύστημα , αλλά διακρίνεται από ρευστότητα και αστάθεια , αφού, για παράδειγμα, ο καθηγητής, όταν διδάσκει , έχει το ρόλο του προμηθευτή και ο μαθητής το ρόλο του πελάτη. Όταν όμως ο μαθητής απευθύνεται στον καθηγητή , είναι ο πρώτος προμηθευτής και ο δεύτερος πελάτης ( Fields, 1993). Οι γονείς επίσης λειτουργούν ως προμηθευτές , αφού τροφοδοτούν το σχολείο με μαθητές .

Πάντως, η επιτυχία του κάθε ατόμου , σύμφωνα και με τις αρχές της ΔΟΠ, εξαρτάται από την προσφορά του άλλου. Όσο πιο δυνατοί είναι οι δεσμοί , τόσο καλύτερη ποιότητα επιτυγχάνεται στην εκπαίδευση των μαθητών . Αντιθέτως, αν οι δεσμοί είναι χαλαροί , οι αποκτηθείσες ικανότητες των μαθητών δεν θα είναι στο επιθυμητό επίπεδο ( Fields, 1993).

## **Κεφάλαιο 4ο: Η ποιότητα και η Διοίκηση Ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση.**

### **4.1. Τα 14 σημεία του Fields για την ποιότητα στην εκπαίδευση.**

Ο Deming, που διατύπωσε 14 βασικές αρχές για την εφαρμογή της ποιότητας στην οικονομία, εισήγαγε και τη χρήση της στατιστικής για τη βελτίωση της ποιότητας , αλλά και διέσπειρε τη νοοτροπία ότι όσο περισσότερο οικοδομεί κάποιος πάνω στην ποιότητα , τόσο λιγότερο κοστίζει αυτή( Walton Mary, 1986). Για το λόγο αυτό, η ποιότητα πρέπει να επιδιώκεται όχι μόνο στις επιχειρήσεις, τη βιομηχανία και την οικονομία γενικότερα , αλλά και στην εκπαίδευση, καθώς η τελευταία , στη σύγχρονη εποχή είναι άμεσα συνυφασμένη με την οικονομία, αφού " η επένδυση στη μόρφωση αποδίδει τον καλύτερο τόκο" , σύμφωνα με τον Βενιαμίν Φραγκλίνο, του οποίου η ρήση φαίνεται διαχρονική και εκπληκτικά επίκαιρη στον 21ο αιώνα που διανύουμε.

Αρχικά λοιπόν, η φιλοσοφία του Deming εφαρμόστηκε στο διοικητικό σύστημα του σχολείου , αργότερα όμως επεκτάθηκε και στην τάξη , καθώς και εκεί απαντώνται αρχές διοίκησης από την πλευρά των καθηγητών που προωθούν παράλληλα και τη μόρφωση των παιδιών . Με αφετηρία, συνεπώς, τα προαναφερθέντα σημεία του Deming για την ολική ποιότητα , ο Joseph Fields διατύπωσε αντίστοιχο αριθμό σημείων ειδικά για την ποιότητα στην εκπαίδευση. Στην κορωνίδα της φιλοσοφίας του δεσπάζει η αντίληψή του περί αλλαγής νοοτροπίας και προώθησης αλλαγών από την εκπαιδευτική ηγεσία πρωτίστως ( Deming, 1986), καθώς ρυθμιστές των πραγμάτων στον 21ο αιώνα θα καθίστανται πλέον οι έχοντες πρόσβαση στις πληροφορίες και όσοι παράγουν τα καλύτερα προϊόντα και τις καλύτερες υπηρεσίες. Επομένως, στόχος του σχολείου θα πρέπει να

είναι η συνεχής βελτίωση των μαθητών και της διδασκαλίας , προκειμένου αυτοί να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού . Επιπλέον, χρειάζεται εκ θεμελίων οικοδόμηση της ποιότητας στην εκπαίδευση η οποία σίγουρα δεν προκύπτει από τη μαζική αξιολόγηση και τις επιδόσεις στα τεστ. Δηλαδή, η επίδοση ενός μαθητή κρίνεται απαραίτητο να ελέγχεται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας μάθησης και όχι στο τέλος της σχολικής χρονιάς , αφού τότε δεν μπορεί να έχει βελτιωτική και ενισχυτική αξία , ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα στο μαθητή. Εξάλλου , η μάθηση , μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η ποιότητα , είναι μια συνεργατική προσπάθεια όπου συμμετέχουν από κοινού το υπουργείο με τα αναλυτικά προγράμματα, τα στελέχη εκπαίδευσης, οι τοπικοί φορείς και οι γονείς ( Deming, 1986). Επίσης, η δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα στο σχολείο και την κοινότητα προωθεί την ποιότητα, κατά τον Fields, αφού χωρίς την εμπιστοσύνη μπορεί να καταστεί αποτυχία ένα καλά σχεδιασμένο και λεπτομερές σύστημα διασφάλισης ποιότητας ( Peterson, 1998). Παράλληλα, προϋπόθεση για την ποιότητα τίθεται η συνεχιζόμενη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου που θα συμβαδίζει κίολας με την προσπάθεια μείωσης κάθε πιθανής αποτυχίας . Μακροπρόθεσμα, ο παραπάνω στόχος αποδίδει ασφάλεια στο χώρο εργασίας , σεβασμό, αυξανόμενη προσωπική συνεισφορά , προστιθέμενη αξία και φήμη ( Fields, 1993). Βασικός άξονας της φιλοσοφίας του Fields για την εκπαιδευτική ποιότητα είναι και η ανάπτυξη δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς τους , οπότε η διοίκηση του σχολείου οφείλει να διοργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια για την εξοικείωση των νεοεισερχόμενων καθηγητών με τα σχολικά τους καθήκοντα και τις προσδοκίες του σχολείου , αλλά και των παλαιότερων με τους νέους ρόλους που καλούνται να υποστηρίξουν.

Για όλα αυτά βέβαια, κρίνεται απαραίτητη η παρουσία μιας ικανής και αποτελεσματικής ηγεσίας που θα απομακρύνει τα εμπόδια για την πρόοδο της εκπαιδευτικής διαδικασίας , που " θα μιλά "στις ψυχές των ανθρώπων και στις πράξεις τους , που θα επηρεάζει προς τη σωστή κατεύθυνση , που θα μεταδίδει το όραμα του σχολείου, θα ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τη συνευθύνη στη λήψη αποφάσεων . Για αυτό και οι ηγέτες καλό θα ήταν να προέρχονται μέσα από τους κόλπους του σχολείου παρά να διορίζονται από κάποια αρχή , διότι αυτοί γνωρίζουν τα συγκεκριμένα προβλήματα και έχουν τη γνώση και την ικανότητα να ηγηθούν .

Ο Fields κάνει λόγο και για απομάκρυνση του φόβου από τα σχολεία , καθώς αυτός εμποδίζει τη μέγιστη απόδοση των ανθρώπων , την ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνου και την αναζήτηση νέων πληροφοριών για την επίλυση προβλημάτων , την παρηρησία , την ανοιχτή επικοινωνία και προκαλεί αντίσταση στην αλλαγή και κρατά ερμητικά κλειστή τη σκέψη μπροστά στη νέα γνώση ( Fields, 1993).



Χρειάζεται επιπροσθέτως, να καθιερωθεί η ομαδική εργασία που ευθύνεται για την αποτελεσματικότερη μάθηση, καθώς οι ομάδες δεν είναι απλά όμιλος ανθρώπων, μα έχουν προσανατολισμένους στόχους, διαθέτουν πολυδύναμη και πολύτροπη σκέψη, μειώνουν τις διαφωνίες στην εφαρμογή αποφάσεων και εστιάζουν την προσοχή τους στα προβλήματα και στην επίλυσή τους (Fields, 1993).

Συν τοις άλλοις, η ευσυνείδητη εργασία και η έννοια του καθήκοντος στη φιλοσοφία του Fields κατέχει περίοπτη θέση, καθώς όπου υπάρχουν στελέχη ευσυνείδητα και συνεπή, χωρίς τους ποσοτικούς στόχους της διοίκησης, παρατηρείται υψηλότερο επίπεδο απόδοσης των μαθητών και του σχολείου (Fields, 1993). Εξάλλου, οι άνθρωποι διαθέτουν απεριόριστες δυνατότητες, όταν συνεργάζονται, ενώ όταν υπάρχει ανταγωνισμός, δημιουργεί νικητές και χαμένους, δυσάρεστα συναισθήματα, παραίτηση, φθόνο. Γι' αυτό και ο Fields καταδικάζει και τη χρήση της βαθμολογίας ως κριτήριο αξιολόγησης των μαθητών, αφού καταστρέφει τη χαρά της μάθησης, προωθεί την αποστήθιση και τη βαθμοθηρία και δε σέβεται τις προσωπικές δυνατότητες κάθε παιδιού, επειδή καθένας έχει τη δυνατότητα συνεχούς αυτοβελτίωσης (Fields, 1993).

Ο Fields καταλήγει σημειώνοντας ότι η υιοθέτηση της αλλαγής στάσης και της νέας νοοτροπίας είναι υπόθεση και ευθύνη όλων όσων συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία και μπορεί να έχει επιτυχή έκβαση, εφόσον τηρούνται τα επαναλαμβανόμενα στάδια ή κύκλοι του Deming στην εκπαιδευτική διαδικασία που είναι: Ο σχεδιασμός (Plan), η δράση (Do), ο έλεγχος (Check), και η βελτίωση (Act). Άρα, σύμφωνα με τα παραπάνω, για την επίλυση ενός προβλήματος, πρώτα προσδιορίζεται το πρόβλημα, κατόπιν ερευνάται και αναλύεται και έπειτα διορθώνεται.

#### **4.2. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.**

Η σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας διαμορφώνει νέα δεδομένα και στο χώρο των εκπαιδευτικών οργανισμών που καλούνται να ευθυγραμμιστούν με τις απαιτήσεις των καιρών και το άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, ώστε να προετοιμάσουν πολίτες ενεργούς που θα μπορούν άμεσα να ενταχθούν στην αγορά εργασίας. Κατά συνέπεια, τα σύγχρονα εκπαιδευτικά προβλήματα απαιτούν συνθετότερες λύσεις, γεγονός που επιβάλλει άρδην αλλαγές καθιερωμένων αντιλήψεων και μεθόδων και εκσυγχρονισμό των παρωχημένων εκπαιδευτικών συστημάτων που θα προκύψουν μέσω της δημιουργίας ευέλικτων δομών και διαδικασιών συνεχούς ελέγχου (Κέντρο

Εκπαιδευτικής Έρευνας, 2007) που θα αποβλέπουν στην ποιοτική εκπαίδευση. Και ποιοτική μπορεί να είναι, όταν προετοιμάζει και εφοδιάζει το άτομο με τα προσόντα εκείνα που θα τον βοηθήσουν να προσαρμόζεται δια βίου σε μια κοινωνία υψηλής μεταβλητότητας και ρευστότητας, να διαχειρίζεται την πληροφορία, να καινοτομεί, να παράγει και να συνεργάζεται (Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, 2007). Γι' αυτό το λόγο χρειάζεται να διασφαλιστεί και η ποιότητα των προγραμμάτων σπουδών και των μεθόδων διδασκαλίας, η καταλληλότητα και η επάρκεια των διδασκόντων, η αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής, ο έλεγχος των επιδόσεων των μαθητών, αλλά και η διοχέτευσή τους στην αγορά εργασίας (Μπρίνια, 2008). Η ΔΟΠ στοχεύει στη συνεχή βελτίωση με την αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την επίτευξη υψηλών εκπαιδευτικών υπηρεσιών (Φασούλης, 2001). Αποβλέπει στην εκπλήρωση των προσδοκιών μαθητών και γονέων, στην ανάθεση ευθυνών στους μαθητές στην ομαδική εργασία, αλλά και στην εξατομικευμένη προσέγγιση κάθε μαθητή του οποίου η προσωπική προσπάθεια αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται και γι' αυτό του δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και ελευθερίας που συνεπικουρεί και προκαλεί τη δημιουργικότητα και τη λήψη πρωτοβουλιών με στόχο τη συνεχή βελτίωση ως αποτέλεσμα συνεργασίας καθηγητών και μαθητών (Ζαβλανός, 2003).

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός όμως, διαφοροποιείται από τους υπόλοιπους οργανισμούς (οικονομικούς και μη), διότι στην εκπαίδευση ο σκοπός, η αποτελεσματικότητα, ο πελάτης και το προϊόν είναι όροι ασαφείς. Επιπλέον, "το προϊόν που παρέχει η εκπαίδευση και περιλαμβάνει την παροχή γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη μετάδοση ηθικών αξιών, την εξασφάλιση της σωματικής και πνευματικής ανάπτυξης των εκπαιδευόμενων και την κοινωνικοποίησή τους (Κουτούζης, 1999), δεν μπορεί να είναι χειροπιαστό και ασφαλώς μετρήσιμο", επειδή οι μαθητές είναι και εργαζόμενοι και πελάτες ταυτόχρονα (εργάζονται για την επίτευξη του σκοπού - επωφελούνται από τις υπηρεσίες του οργανισμού), αλλά και έμμεσα αποτελούν και προϊόντα, αφού είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας του οργανισμού. Η ΔΟΠ λοιπόν, στα εκπαιδευτικά συστήματα, σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002) θεωρεί τους μαθητές εργαζόμενους και προϊόντα ταυτόχρονα, καθώς κατά τη διαδικασία της μάθησης αποκτούν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Επιπλέον, τα σχολεία θεωρούνται προμηθευτές, αφού διοχετεύουν μαθητές σε άλλες σχολικές μονάδες ή στην ανώτερη βαθμίδα. Σε ό,τι αφορά τώρα τις επιδόσεις των μαθητών, αν το επίπεδο είναι χαμηλό, τότε οι ευθύνες θα πρέπει να αναζητηθούν στην εκπαιδευτική διαδικασία και όχι στους μαθητές, αφού, σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ, η όποια διακύμανση στην παραγωγή οφείλεται στην παραγωγική διαδικασία. Οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να δημιουργούν ένα τέτοιο μαθησιακό περιβάλλον που θα διευκολύνει την εκπαιδευτική διαδικασία. Άλλωστε, η ΔΟΠ επιδιώκει την ποιότητα μέσω του σχεδιασμού και οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που διασφαλίζουν την ποιότητα σε περιβάλλον αυτονομίας και όχι υποταγής, δημιουργικότητας και

συνεργασίας , με την προϋπόθεση βέβαια ότι θα αναζητήσουν τον αναστοχασμό στη συμπεριφορά τους και θα επανεξετάσουν τα κριτήρια αποδοτικότητάς τους με στόχο την ικανοποίηση των πελατών , των προμηθευτών και των μετόχων, δηλαδή κυρίως των μαθητών τους. Βασικός στόχος είναι η εκπλήρωση των προσδοκιών των μαθητών και των γονέων τους . Ως προμηθευτές μπορούν να εκληφθούν οι διευθυντές των σχολείων και οι Διευθύνσεις και τα γραφεία εκπαίδευσης , καθώς όλοι αυτοί παρέχουν " διευκολύνσεις" για την εφαρμογή του εκπαιδευτικού έργου , ενώ κατά τη διαδικασία του ελέγχου και της ανατροφοδότησης , προμηθευτές είναι οι ίδιοι οι μαθητές . Σε ό,τι αφορά τώρα το ποιοτικό προϊόν , αυτό έχει άμεση σχέση με έναν καθημερινό επιχειρησιακό προγραμματισμό με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και μετρήσιμους στόχους , συγκεκριμένες προθέσεις , εργασίες και μετρήσιμους δείκτες που αφορούν την επίτευξη των στόχων ( Montana, Charnov, 2002). Ο σχεδιασμός αυτός από την αρχή της σχολικής χρονιάς βασίζεται στον ενδεικτικό προγραμματισμό της διδακτέας ύλης και του ωρολογίου προγράμματος του υπουργείου και στη διαγνωστική αξιολόγηση( ανάγκες μαθητών) και είναι απόλυτα σημαντικός , καθώς " αν αποτύχουμε στο σχεδιασμό, σχεδιάζουμε την αποτυχία μας". Κατά συνέπεια , η ΔΟΠ θέτει ως στόχο στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων , ενώ η ποιότητα του προϊόντος διασφαλίζεται από τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής . Επιπλέον , επενδύει στη δημιουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλης της σχολικής κοινότητας στις διαδικασίες βελτίωσης. Ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας και στις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές , αναπτύσσοντας τις δεξιότητες των μαθητών και προετοιμάζοντάς τους , ώστε να γίνουν ενεργοί πολίτες στην παγκόσμια αγορά εργασίας , αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες και εισάγει καινοτομίες ακολουθώντας τις επιταγές του διεθνούς πλαισίου για την εκπαίδευση στον 21ο αιώνα. Επίσης, προωθεί την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και τους δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχουν στο σχεδιασμό δράσης στη σχολική μονάδα και ταυτόχρονα τους δημιουργεί την αίσθηση της συλλογικής ευθύνης στην επιτυχία και αποτυχία. Τέλος, εστιάζει την προσοχή της στο σύνολο του εκπαιδευτικού οργανισμού , αντιμετωπίζοντας τη σχολική μονάδα ως σύστημα που θεωρείται μέρος ενός ευρύτερου συστήματος , όπου συμπεριλαμβάνονται η σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα , η κατάσταση της αγοράς εργασίας και οι κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις σε τοπικό και εθνικό επίπεδο ( James, 1998).

Φαίνεται λοιπόν, ότι η ποιοτική εκπαίδευση είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους ( Cheng & Tam, 1997).

#### 4.3. Σχολική μονάδα Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί όχι μόνο στη διοίκηση σχολικών οργανισμών ( Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008) , αλλά και μέσα στην τάξη με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας ( Ζαβλανός, 2003). Ωστόσο, στη Δ.Ε. η επιστημονική έρευνα εστιάζει κυρίως στη σχολική μονάδα που θέτει παιδαγωγικούς, εκπαιδευτικούς και διοικητικούς στόχους. Η διοίκησή της ορίζεται ως η συνεχής και δυναμική διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω προγραμματισμού , οργάνωσης , διεύθυνσης και ελέγχου όλων των συντελεστών της εκπαιδευτικής προσπάθειας ( Κουτούζης, 1999), της οποίας αποδέκτες είναι όχι μόνο οι μαθητές, αλλά και η οικογένεια , οι μελλοντικοί εργοδότες , οι εργαζόμενοι , οι καταναλωτές , οι πολιτειακοί παράγοντες που δραστηριοποιούνται σε μια κοινωνία της γνώσης ( Πετρίδου, 2005). Και η εκπαιδευτική προσπάθεια τυγχάνει ανταπόκρισης μόνο όταν μειώνει τις αδυναμίες του συστήματος μέσω του συνεχούς ελέγχου της πορείας των διαδικασιών . Επομένως, η ΔΟΠ στα σχολεία προσβλέπει στο να αποκτήσει η εκπαίδευση ανταγωνιστικότητα και η μεγάλη καινοτομία της είναι ότι προσθέτει αξία στις διαδικασίες, ώστε η μάθηση να είναι πραγματικά μια επένδυση μεγαλύτερη από τα χρήματα , τον κόπο και το χρόνο που δαπανήθηκαν για την απόκτησή της. Τα σχολεία που έχουν εφαρμόσει τις αρχές της ΔΟΠ χαρακτηρίζονται ως " σχολεία ποιότητας" ( Ζαβλανός, 2003) και επιδιώκουν την τελειότητα μέσα βέβαια από μακροχρόνιες διαδικασίες που θα επιφέρουν συνεχείς βελτιώσεις αποτελεσμάτων. ( πιν. 1). Στα σχολεία ποιότητας , εκτός από την αλλαγή του ρόλου της διοίκησης ,

η οποία αναγνωρίζει, ανταμείβει και εμπνυχώνει το προσωπικό της ,επιβάλλονται

αλλαγές και στο ρόλο των εκπαιδευτικών , των μαθητών και των γονέων. Ο εκπαιδευτικός δεν είναι πλέον η αυθεντία και η πηγή της γνώσης , μα ο συντονιστής της προσπάθειας και ο διευκολυντής( Πασιαρδής, 1993). Οι μαθητές δεν είναι πια άβουλοι και παθητικοί αποδέκτες της παρεχόμενης γνώσης , μα ενεργά μέλη στην εκπαιδευτική διαδικασία που παροτρύνονται στη διερεύνηση ιδεών , που ανακαλύπτουν τη γνώση και διαθέτουν κρίση και αφαιρετική ικανότητα. Οι γονείς από την πλευρά τους δεν είναι αμέτοχοι θεατές , μα ισότιμοι συντάιροι με ρόλο ενεργό στη διαδικασία της εκπαίδευσης. Επομένως, κάθε σχολική μονάδα είναι ένα επιμέρους σύστημα του όλου εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας που βρίσκεται σε διαρκή αλληλεξάρτηση με άλλα συστήματα του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Σε αυτό λοιπόν, το ανοιχτό σύστημα εισρέουν παραγωγικοί πόροι , που κατά τη διάρκεια λειτουργίας της σχολικής μονάδας οι εισροές

μετασηματίζονται σε εκροές. Άρα, για την επίλυση των όποιων προβλημάτων λειτουργίας του σχολείου απαιτείται ορθολογική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων του για την επίτευξη των στόχων του. Έτσι, η λειτουργία κάθε σχολικής μονάδας κινείται στη λογική , σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ , της ελαχιστοποίησης του κόστους και της μεγιστοποίησης του οφέλους που μπορεί να επιτευχθεί μέσω του προγραμματισμού , για τον οποίον έχει ήδη γίνει λόγος παραπάνω εκτενώς. Ταυτόχρονα όμως, για να συμβεί αυτό, η δομή του σχολείου πρέπει να είναι απλή και ευέλικτη για την καίρια και αποτελεσματική αντιμετώπιση των όποιων αλλαγών και της επίτευξης των στόχων. Οι στόχοι τώρα , εσωτερικοί και εξωτερικοί, κρίνεται απαραίτητο να είναι μετρήσιμοι και βεβαιώσιμοι και να λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές δυνατότητες της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας , το περιβάλλον και τις αδυναμίες της.

Βασική στόχευση του σχολείου, βέβαια, είναι η μετάδοση γνώσεων , ωστόσο κάτι τέτοιο στις μέρες μας αμφισβητείται , αφού οι πηγές γνώσεων είναι αμέτρητες και ποικίλες ( Διαδίκτυο, Μ.Μ.Ε. , κ.α.), με αποτέλεσμα ο θεσμός του σχολείου να πλήττεται και να απαξιώνεται ( Κυπριανός, 2002). Συνεπώς, η ανάγκη αναδιάρθρωσης του σχολείου στο πλαίσιο των σύγχρονων κοινωνικοοικονομικών και τεχνολογικοπολιτισμικών αλλαγών ,είναι αναμφισβήτητη , καθώς δίνει έμφαση στο τελικό προϊόν ( Λαϊνάς, 2000) και όχι στη διαδικασία που οδηγεί σε αυτό, οπότε παρατηρούνται φαινόμενα βαθμοθηρίας και αποστήθισης εις βάρος της ανάπτυξης της κριτικής σκέψης και της βιωματικής γνώσης με αποτέλεσμα η όποια αποκτηθείσα γνώση να γίνεται παρελθόν εντός ολίγου που αποβάλλεται από τη μνήμη ως βάρος ασήκωτο και περιττό. Άρα, βασικές αξίες και τυπικά χαρακτηριστικά ενός ποιοτικού σχολείου είναι να προσφέρει στους μαθητές του πρόσβαση και δυνατότητα άσκησης και εφαρμογής σε ένα σύνολο γνώσεων , που θα τους προετοιμάσουν να ζήσουν στη σύγχρονη περίπλοκη και ευμετάβλητη κοινωνία( Murray and Charman, 2003). Επιπλέον, χρειάζεται να προωθεί τις αξίες της αριστείας και των υψηλών επιδιώξεων και να είναι δημοκρατικό , δίκαιο, και ισότιμο απέναντι στους μαθητές του. Συν τοις άλλοις, να εμφυσεί στους μαθητές το αίσθημα της αυτοπεποίθησης και της αξιοπρέπειας , καθώς και τις αξίες της προσωπικής αυτονομίας και της κοινωνικής προσφοράς . Τέλος, να τους προετοιμάζει , ώστε να ασχοληθούν με την πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη της κοινωνίας ( Ζωγόπουλος, 2011).

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΥΝΗΘΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.	Προσανατολισμός στις εσωτερικές δυνατότητες του εκπαιδευτικού

	οργανισμού.
Προσανατολισμός στην πρόληψη των προβλημάτων	Προσανατολισμός στην αντιμετώπιση των προβλημάτων.
Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας που περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή, τις πολιτικές ποιότητας	Βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσης.
Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας για όλες τις μονάδες του εκπαιδευτικού οργανισμού.	Ανυπαρξία προτύπων ποιότητας.
Αφοσίωση και δέσμευση του ανώτερου management στη φιλοσοφία της ποιότητας.	Το ανώτερο management εποπτεύει και ελέγχει τα αποτελέσματα της δράσης.
Επένδυση στην εκπαίδευση, ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.	Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ως κόστος.
Συμμετοχή όλων των ανθρώπινων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας.	Γίνεται διάκριση αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν.
Συνεχείς αξιολογήσεις, μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας.	Ελλιπείς διαδικασίες επαναπληροφόρησης.
Η ποιότητα θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας του εκπαιδευτικού οργανισμού.	Η ποιότητα θεωρείται ως θετικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως πελάτες που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους	Αντιμετώπιση των εργαζομένων βάσει της ιεραρχικής δομής
--	---

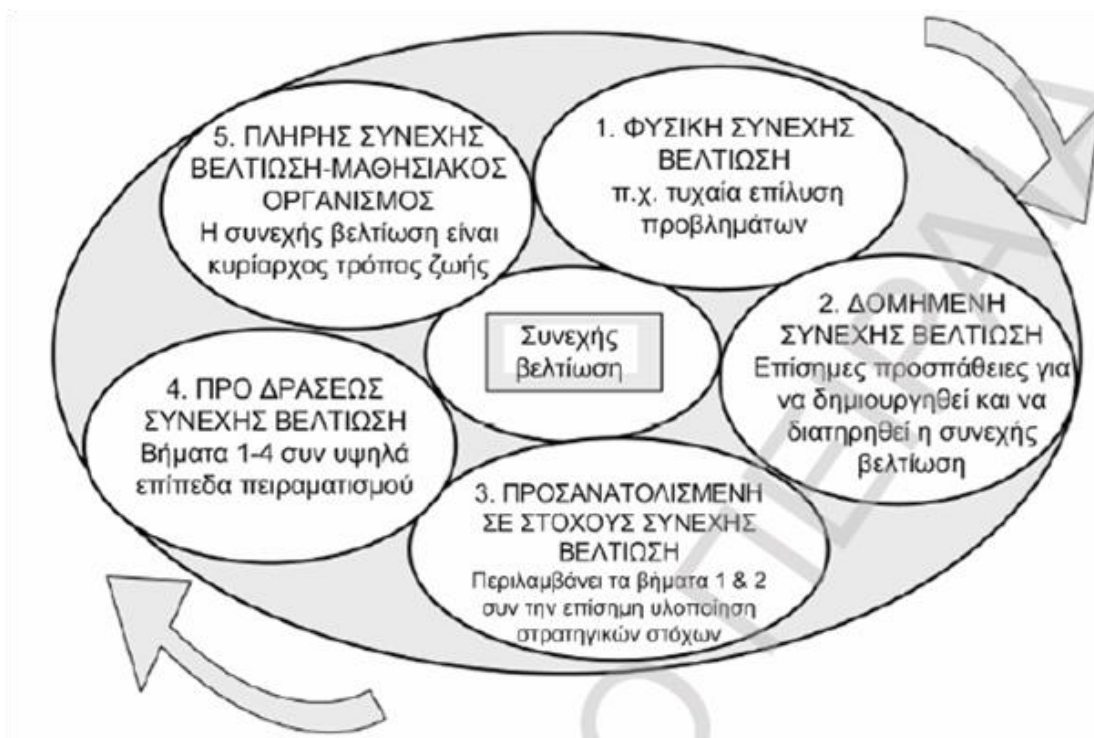
Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας ( Πετρίδου , 2005).

#### 4.4. Σχολική μονάδα Δ.Ε. και κριτήρια ποιότητας.

Οι σχολικές μονάδες Δ.Ε. , για να είναι αποτελεσματικές , χρειάζεται να ικανοποιούν συγκεκριμένα παιδαγωγικά, οικονομικά και διοικητικά κριτήρια. Άρα, χρειάζεται μια οργάνωση και ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης που να υπαγορεύει σαφή γνώση και εφαρμογή των κανόνων της διοικητικής επιστήμης, κατάλληλη συμπεριφορά και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων στην εκάστοτε κοινωνική, οικονομική και πολιτισμική συγκυρία ( Πετρίδου, 2000). Σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ , απαιτείται εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε όλους για τη λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα, τεχνική υποστήριξη της , προώθηση ευέλικτων διαδικασιών και αλλαγή της γραφειοκρατικής δομής , υπό την επίβλεψη όμως και καθοδήγηση μιας ηγεσίας που συντονίζει, εμπνέει και εμπνέει.

Πιο συγκεκριμένα , τα σπουδαιότερα κριτήρια που με ορθολογικό τρόπο βελτιώνουν τις λειτουργίες του σχολείου είναι ο Διευθυντής , ο σύλλογος διδασκόντων , ο συντονισμός της σχολικής ζωής , η διαμόρφωση του σχολικού προγράμματος , η αξιοποίηση των μέσων - πόρων , το διοικητικό , επιστημονικό και βοηθητικό προσωπικό , το σχολικό κλίμα , ο τρόπος επιβολής πειθαρχίας , η κουλτούρα, οι σχέσεις των εμπλεκόμενων , η ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης, η επικοινωνία, οι αμοιβές και η αναγνώριση , η αποτελεσματικότητα και η λειτουργικότητα και η υλοποίηση των στόχων ( Ζωγόπουλος, 2011). Σύμφωνα με τη ΔΟΠ, μια σχολική μονάδα Δ.Ε. είναι μια αυτοδιοικούμενη επιχείρηση που λειτουργεί σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών της και που για αυτό συνεργάζονται και συμβάλλουν όλα ανεξαιρέτως τα ενδιαφερόμενα μέρη , ενώ η ηγεσία σχεδιάζει την ποιότητα και δεν επιθεωρεί, αντ' αυτού ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και συνεργάζεται με όλα τα μέλη.

Επίσης, συμβάλλει στην επίλυση των συγκρούσεων απομακρύνοντας τα εμπόδια και ενισχύοντας την επικοινωνία και τη συμπόρευση προς το κοινό όραμα. Και επειδή το σχολείο δεν είναι ένας αποστειρωμένος χώρος όπου συντελείται η μάθηση, αλλά αλληλεπιδρά με την κοινωνία, είναι απαραίτητη η παροχή άρτιας, σύγχρονης και ισόρροπης ποιοτικής και ποσοτικής παιδείας. Τα παραπάνω στοιχεία σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα μιας ανάλυσης των δυνάμεων - αδυναμιών του οργανισμού (swot analysis) βασιζόμενα στην αυτοαξιολόγηση και την ανάλυση του περιβάλλοντος θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως εισροές και αφορμή για ανατροφοδότηση στη στρατηγική διοίκησης (Bailey & Benuett, 1996). Επιπλέον, μια σχολική μονάδα που λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ, κρίνεται σκόπιμο να επιδεικνύει αφοσίωση στη διαρκή επιμόρφωση των εργαζομένων της, ώστε να αναπτύσσεται μια καινοτόμος επαγγελματική κουλτούρα με νέες παιδαγωγικές προσεγγίσεις και διδακτικές μεθόδους που θα οδηγήσουν στον επιθυμητό στόχο της μαθησιακής διαδικασίας. Ταυτόχρονα, χρειάζεται να ενθαρρύνει το διάλογο, την αμφισβήτηση και την ελεύθερη διακίνηση των ιδεών, έτσι ώστε να αξιοποιούνται αποτελεσματικά οι δεξιότητες, εμπειρίες και η επιστημονική γνώση των μελών της. Εν κατακλείδι, μια σύγχρονη και ευέλικτη σχολική μονάδα που ενστερνίζεται τις αρχές της ΔΟΠ διέπεται από τους κύκλους συνεχούς βελτίωσης που διακρίνονται στο παρακάτω σχήμα (Ζωγόπουλος, 2011).



Σχήμα 3 : Οι κύκλοι συνεχούς βελτίωσης στη σχολική μονάδα (Murray, P. & Chapman, R. (2003). From continuous improvement to organizational learning: developmental theory. The Learning Organization, Vol.10, No.5, p.278. )



#### **4. 5. Βασικά στοιχεία ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα**

Πριν 30 και 40 χρόνια η ποιότητα της εκπαίδευσης στην Ελλάδα συνδεόταν με πολύ συγκεκριμένους στόχους που καθορίζονταν από τα αυστηρώς δομημένα αναλυτικά προγράμματα της εποχής που εστίαζαν κυρίως στην ποσότητα της παρεχόμενης γνώσης και ελάχιστα στην ποιότητα και την εμπέδωση αυτής. Παράλληλα, η παρεχόμενη γνώση ήταν άμεσα συνυφασμένη με την τήρηση των αρχών λειτουργίας του σχολείου και την πιστή εφαρμογή τους και αυτή η διαδικασία θεωρούνταν ποιοτική ( Ματθαίου, 2007). Έτσι, το χρίσμα του ποιοτικού και αποτελεσματικού σχολείου λάμβανε εκείνο που τηρούσε αυστηρά τους κανόνες συμπεριφοράς, διεκπεραίωνε με άκρα προσήλωση τις διαδικασίες ( Δούκας, 1999) και ολοκλήρωνε το σύνολο της τεράστιας διδακτέας ύλης. Επίσης, ποιοτικό ήταν ένα σχολείο, όπου φοιτούσαν οι γόνιμοι των επιφανών οικογενειών μιας περιοχής και ήταν ονομαστό αποκλειστικά και μόνο από την επωνυμία του ( Ματθαίου, 2007).

Σήμερα όμως, δεδομένων των κοινωνικών και οικονομικών ανακατατάξεων, οι προϋποθέσεις ενός ποιοτικού σχολείου έχουν αλλάξει. Γενικά, "καλό σχολείο" θεωρείται πια εκείνο που διοχετεύει ανεμπόδιστα και φιλελεύθερα γνώσεις και πληροφορίες, που χρησιμοποιεί βιωματικά τη γνώση, που την οικοδομεί, την πολλαπλασιάζει και τη διαχέει, που ετοιμάζει λειτουργικούς και ενεργούς πολίτες, που χρησιμοποιεί τα τεχνολογικά επιτεύγματα προσδίδοντας νέα πνοή και νόημα στη διδασκαλία, που παρουσιάζει εν τέλει αποτελέσματα και βελτιώνεται διαρκώς ( Δούκας, 1999). Ποιοτικό λοιπόν, είναι ένα ευέλικτο, ανταγωνιστικό και επαρκές σχολείο που εκπληρώνει τους στόχους του, λειτουργεί όσο το δυνατόν, αυτόνομα και κάνει πράξη την εκπαιδευτική αποκέντρωση ( Brauckmann & Pasiardis, 2008). Την ίδια στιγμή, προσαρμόζεται στις αλλαγές και στις νέες συνθήκες ( Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για το σχεδιασμό του αναπτυξιακού προγράμματος της χώρας με χρονικό ορίζοντα την περίοδο 2007-2013. Η πολιτική αναζήτηση μιας καλύτερης ποιότητας ζωής για το κοινωνικό σύνολο που εδράζεται στο τετράπτυχο ανάπτυξη - ανταγωνιστικότητα- εκπαίδευση- απασχόληση με βασική της προϋπόθεση την παιδεία, εκφράστηκε με το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2005-2008 για την ανάπτυξη

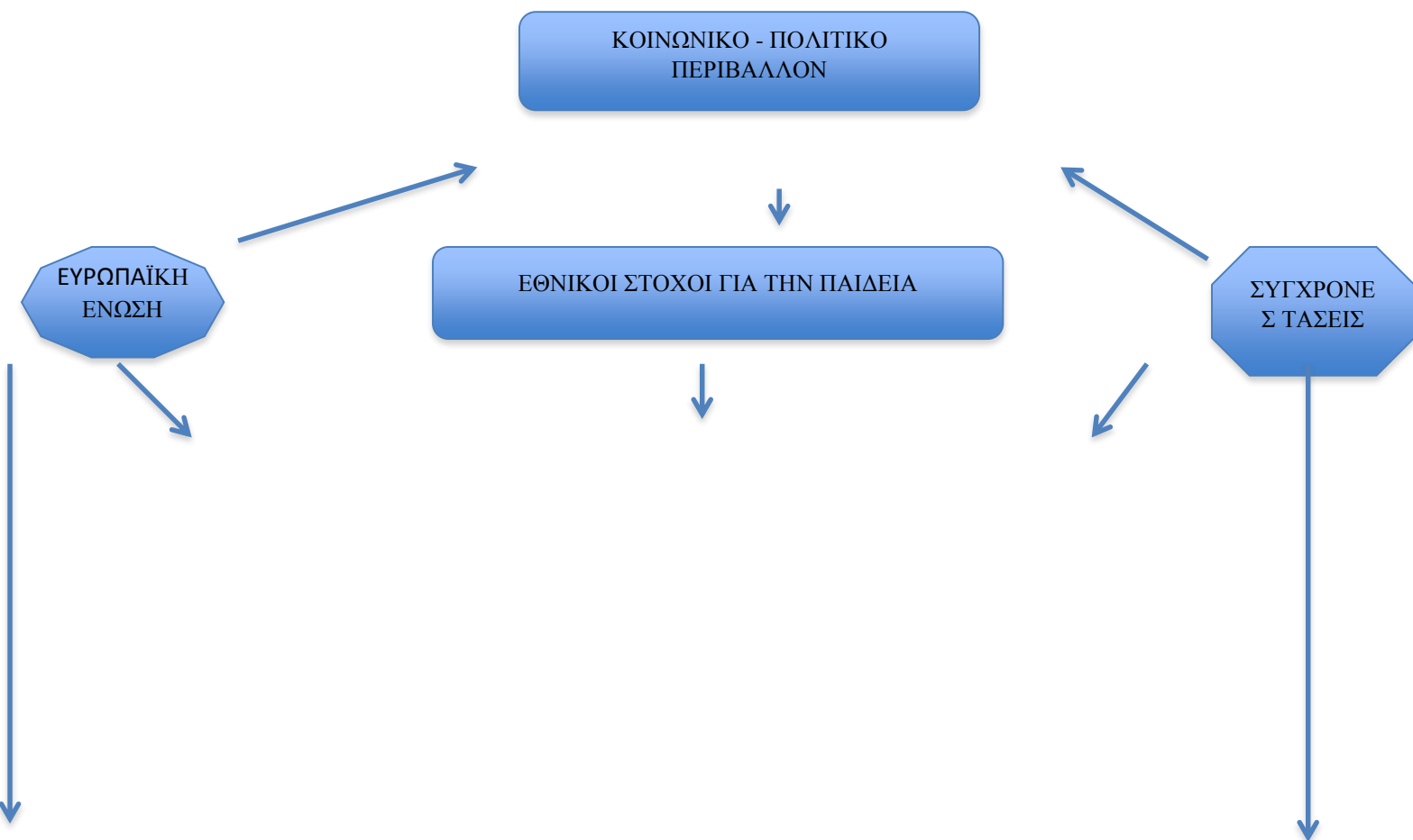
και την απασχόληση που υπέβαλε η ελληνική κυβέρνηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση και μεταξύ άλλων προέβλεπε την ανάδειξη της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος μέσω της αποκέντρωσης , της μείωσης της γραφειοκρατίας και της εφαρμογής της αξιολόγησης σε κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης.

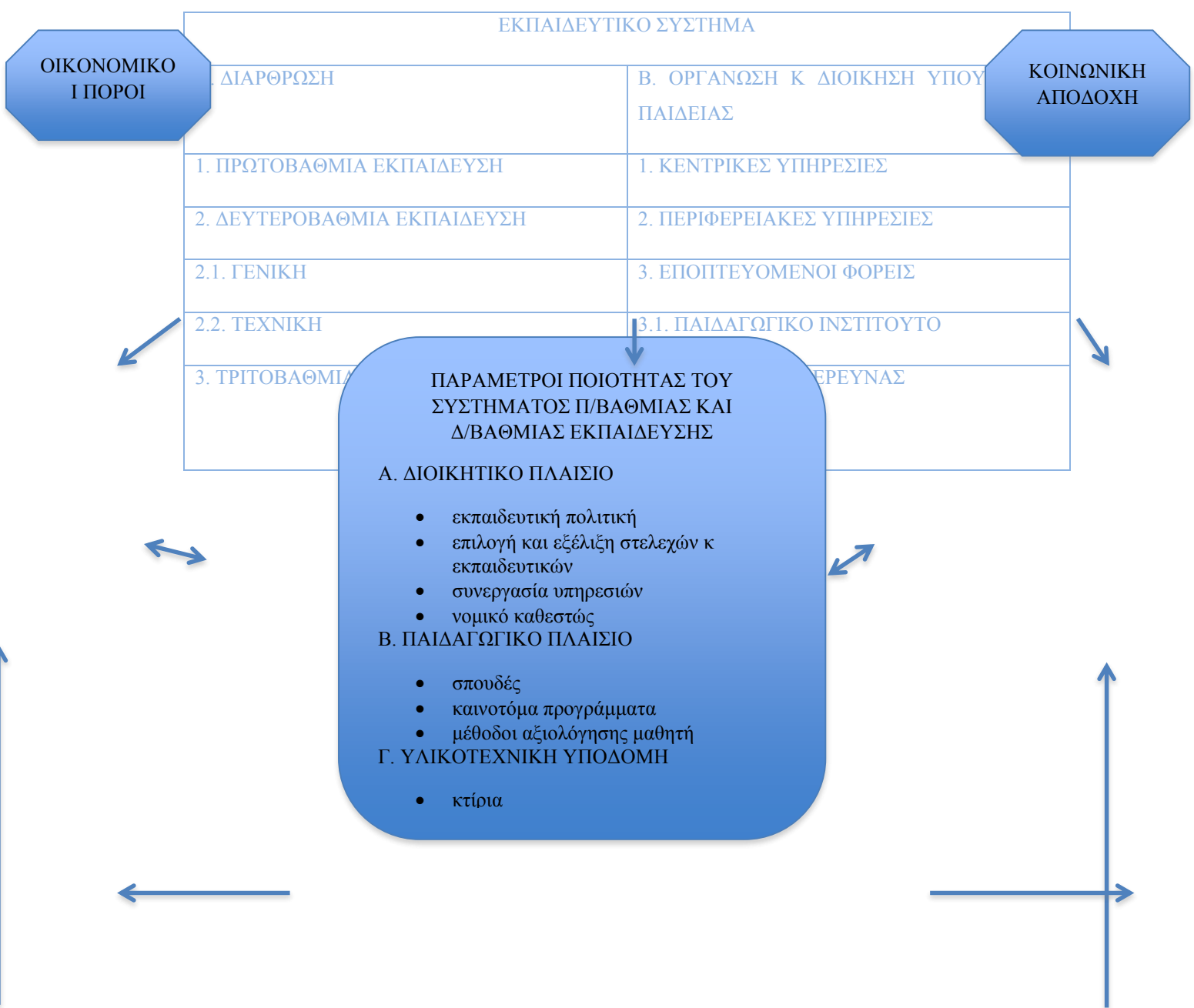
"Στα πλεονεκτήματα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος ( δείκτες ποιότητας ) συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων και τα υψηλά ποσοστά εισαγομένων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση , καθώς και το υψηλό επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό. Από την άλλη, φαινόμενα όπως, οι χαμηλές δημόσιες δαπάνες για την εκπαίδευση , η έλλειψη αξιολόγησης, το χαμηλό επίπεδο βασικών δεξιοτήτων ( PISA, 2009) , η περιορισμένη σύνδεση με την αγορά εργασίας , η χρονική καθυστέρηση στη χρήση και τη διδασκαλία των νέων τεχνολογιών , τα υψηλά ποσοστά πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου σε ορισμένες ομάδες πληθυσμού , το χαμηλό ποσοστό συμμετοχής στην προσχολική εκπαίδευση και η συρρίκνωση της τεχνοεπαγγελματικής εκπαίδευσης συγκαταριθμούνται στους μη ποιοτικούς δείκτες και στις αδυναμίες του εκπαιδευτικού μας συστήματος" ( Βλάχος, 2008).

Στο συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς , το Τμήμα Ποιότητας της Εκπαίδευσης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου ξεκίνησε το 2005 ένα πρόγραμμα για τη " Διερεύνηση των Ποιοτικών Χαρακτηριστικών του Συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης " που ολοκληρώθηκε το 2008 με τη δημοσιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνονται οι παράμετροι ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος και η εξάρτηση των συγκεκριμένων παραμέτρων από τους οικονομικούς πόρους και την κοινωνική αποδοχή , ενώ συγχρόνως εμφανίζεται και η συνοχή τους , καθώς επισημαίνεται ότι οι παράμετροι δεν αποτελούν αυτόνομες μονάδες, αλλά διασυνδέονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους , οπότε η ποιότητα της εκπαίδευσης συνδυάζει όλες τις παραμέτρους μεταξύ τους και με τους εξωτερικούς παράγοντες που τις επηρεάζουν.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**ΠΗΓΗ:** Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο (εισηγήσεις διημερίδων Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ, Γ'Κ.Π.Σ., 2008)





**ΣΥΝΟΧΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

- 1. αλληλεπίδραση
- 2. συντονισμός
- 3. παρακολούθηση

Ένας κεντρικός πυλώνας ανάδειξης της ποιότητας στη Δ.Ε. στην Ελλάδα θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι είναι τα τελευταία χρόνια τα νέα αναλυτικά προγράμματα που εκφράζουν τους νέους στόχους της εκπαίδευσης και τα μέτρα της εκπαιδευτικής πολιτικής που εφαρμόζονται δεχόμενα επιρροές από το διεθνές πλαίσιο για την εκπαίδευση του 21ου αιώνα είτε από μελέτες του ΟΟΣΑ για την εκπαίδευση και τα πορίσματα διεθνών διαγωνισμών ( π.χ. PISA), ακόμα και από εφαρμοζόμενες εκπαιδευτικές πρακτικές στην Ευρώπη και τον κόσμο και σαφώς επηρεασμένα από τις διεθνείς κοινωνικοοικονομικές επιταγές. Σήμερα λοιπόν, η εκπαιδευτική πολιτική προωθεί στοχευμένα αναλυτικά προγράμματα που υποκαθιστούν τα παραδοσιακά , επονομάζονται curricula και στοχεύουν στη μετάδοση γνώσης βασισμένη σε συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους . Βασίζονται κυρίως στο μοντέλο της επιτέλεσης και στηρίζονται στη διερευνητική και εποικοδομητική προσέγγιση της γνώσης ( Βεΐκου, Σιγανού και Παπασταμούλη,2007). Κατά αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται ποιοτικότερο εκπαιδευτικό έργο , άρα και καθολικά ποιοτική εκπαίδευση. Παράλληλα, στα νέα Α.Π.εντάσσονται καινοτόμες δράσεις , όπως η Αγωγή Υγείας, η επιχειρηματικότητα των νέων , η περιβαλλοντική εκπαίδευση , τα πολιτιστικά προγράμματα και ο ΣΕΠ που αναβαθμίζουν την ποιότητα της Δ.Ε. Άλλωστε, τα νέα σχολικά βιβλία που εισήχθησαν από το σχολικό έτος 2006-2007 γράφτηκαν με βάση το Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Σπουδών ( Δ.Ε.Π.Π.Σ.) σε μια προσπάθεια να δοθεί διέξοδος από τα στενά όρια του σχολικού προγράμματος και να καλλιεργηθεί η φαντασία και η δημιουργικότητα των μαθητών . Επίσης, αναπτύσσουν την προσωπικότητα, την αυτοπεποίθηση, την αυτοεκτίμηση και την υπευθυνότητα του μαθητή , ώστε να διαμορφώσει θετικές στάσεις και συμπεριφορές στη ζωή του . Την ίδια στιγμή, οι Συμβουλευτικοί Σταθμοί Νέων εφαρμόζουν προγράμματα ψυχοκοινωνικής κάλυψης των σχολικών μονάδων , επιμόρφωσης εκπαιδευτικών , οργάνωσης σεμιναρίων και ημερίδων και συμβουλευτικής γονέων που ευαισθητοποιούν την ευρύτερη κοινότητα και παρέχουν ποιότητα ζωής και εκπαίδευσης.

Παράλληλα, ενώ σε ό,τι αφορά τις διδακτικές μεθόδους εξακολουθούν να υφίστανται μοντέλα μετωπικής και δασκαλοκεντρικής διδασκαλίας , εντούτοις αναδεικνύονται και νέες εκσυγχρονισμένες μέθοδοι διδασκαλίας που προωθούν τις ΤΠΕ στην εκπαίδευση ( Τζιμογιάννης, 2012), την ομαδικότητα και τη συνεργασία , τον κονστрукτιβισμό και την εννοιολογική μάθηση ( Τζιμογιάννης, 1999), την κριτική σκέψη και την αντιμετώπιση των προβλημάτων της καθημερινότητας , προσανατολιζόμενες βέβαια πάντα στο μαθητή και τις ανάγκες του ( Πασιαρδής, 2004). Επιπλέον, νέες μέθοδοι παρεμβατικής και διορθωτικής αξιολόγησης - portfolio- (Μπαγάκης, Macbeath, 2008) αποσαφηνίζουν την απόδοση των μεθόδων διδασκαλίας , καθώς ο μαθητής πλέον ενισχύεται κιόλας , αν παρουσιάζει αδυναμίες με αντίστοιχα ενισχυτικά προγράμματα .Στο σημείο αυτό χρειάζεται να αναφερθεί ότι αλλάζει και ο προσανατολισμός της

επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, αφού η διδασκαλία σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων των μαθημάτων και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου .

Επιπλέον, σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Παιδείας, Δια βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων ( ΥΠΠΔΒΜΘ) οι τελευταίες επιμορφώσεις των εκπαιδευτικών θέτουν ως στόχο την ενημέρωσή τους σε σύγχρονους επιστημονικούς, παιδαγωγικούς, τεχνολογικούς, κοινωνικούς και πολιτικοοικονομικούς τομείς , καθώς και στην εξοικείωσή τους με νέα μεθοδολογικά εργαλεία που θα τους οδηγήσουν στην καλύτερη κατανόηση των εξελίξεων , σε αρτιότερη οργάνωση και αποτελεσματικότερη και άρα ποιοτική αναμόρφωση του εκπαιδευτικού τους έργου. Επίσης, στοχευτούν την ενημέρωση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολικής μονάδας , διαχείρισης τάξης και κρίσεων και εξοικείωσης με τις νέες τεχνολογίες που προάγουν την ποιοτική εκπαίδευση . Στο ίδιο σκεπτικό υπάγεται και το πιστοποιητικό παιδαγωγικής και διδακτικής επάρκειας που οφείλουν να διαθέτουν όλοι όσοι προσδοκούν να διοριστούν ως λειτουργοί στη δημόσια εκπαίδευση.

Σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα, ποιοτική προσέγγιση είναι αυτή που επιχειρήθηκε από το Τμήμα Αξιολόγησης του παιδαγωγικού ινστιτούτου στο πλαίσιο των έργων ΣΕΠΠΕ ( Σολομών, 1999) , όπου οι δείκτες ποιότητας περιγράφουν την κατάσταση και την πρόοδο του σχολείου και αναφέρονται σε τρεις θεματικές περιοχές, ήτοι α) τα δεδομένα( πόροι, Α.Π., βιβλία, προσωπικό ), β) τις διαδικασίες ( διοίκηση, κλίμα, μαθησιακή διαδικασία) και γ) τα αποτελέσματα ( εκπαιδευτικά επιτεύγματα ) ( Σολομών, 1999).

Θα πρέπει, επίσης, να επισημανθεί η ελληνική δράση από το Πρόγραμμα "Ηγεσία για τη Μάθηση" (Carpe Vitam. Leadership for Learning), στη δεκαετία του 2000, το οποίο συνέδεε την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας με την ηγεσία που διευκολύνει τη μάθηση (Μπαγάκης, Δεμερτζή, Σταμάτης, 2007, Μπαγάκης, MacBeath, 2008). Πρόκειται για επικαιροποιημένο πρόγραμμα αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας, όπως αυτό του Ιωσήφ Σολομών, που συντονίστηκε πάλι σε διεθνές επίπεδο από τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου του Cambridge τον John MacBeath. Φορέας του ήταν το Πανεπιστήμιο Πατρών και το ΚΕΕ.

Είναι πρόγραμμα που έγινε αποδεκτό με μεγάλο ενθουσιασμό από την ελληνική εκπαιδευτική κοινότητα (έχουν γίνει σε χρόνο που δεν ξεπερνά τη διετία δεκάδες προσκεκλημένες παρουσιάσεις του προγράμματος αυτού σε σχολικές μονάδες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, δήμους, νομαρχίες, ενώσεις γονέων, επιστημονικές και πολιτιστικές ενώσεις σε διαφορετικές πόλεις της Ελλάδας).

Επισημαίνεται, επίσης, η πραγματοποίηση του τριετούς Διεθνούς Προγράμματος για την Ηγεσία των Εκπαιδευτικών (International Teacher Leadership Project), το οποίο αποτελεί συνέχεια του προηγούμενου προγράμματος. Στο πρόγραμμα αυτό συμμετείχε ενεργά η Ελλάδα, το συντονισμό του προγράμματος είχε πάλι το Πανεπιστήμιο του Cambridge . Πρόκειται για πρόγραμμα ενεργοποίησης και αποτύπωσης της σχολικής μονάδας με την ενεργοποίηση πρωτοβουλιών ομάδων και δικτύων εκπαιδευτικών διαφορετικών σχολικών μονάδων πάλι στο πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας. Φορέας του για την Ελλάδα ήταν το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Εξάλλου, η παρουσία του marketing στη δημόσια Δ.Ε. επινοεί αλλαγές που ωφελούν την εικόνα του σχολείου και προωθούν την ποιότητα της εκπαίδευσης . Και επειδή οι στρατηγικές marketing αναλύουν , σχεδιάζουν , εφαρμόζουν και ελέγχουν επιμελώς ένα προϊόν , ώστε να παραδοθεί στους καταναλωτές του αναβαθμισμένο και αφού έχουν αποτελεσματικό χαρακτήρα και στις σχολικές υπηρεσίες , θεωρούνται ένα σημαντικό εργαλείο για την ποιότητα της εκπαίδευσης και κατέχουν στο σχολικό περιβάλλον ενεργή θέση ( Πρακτικά Συνεδρίου Ιωαννίνων, 2007). Για αυτό το λόγο ,στις πρόσφατες κρίσεις για τους διευθυντές των σχολικών μονάδων ελήφθη σοβαρά υπόψη ως κριτήριο επιλογής οι επαρκείς γνώσεις και η κατάρτισή τους σε γενικές αρχές διοίκησης και marketing ( Κουλουμπαρίτση, Π.Ι.) , αφού τα παραπάνω συνιστούν νευραλγικό τομέα για κάθε οργανισμό, προδιαγράφουν τη σχολική αποτελεσματικότητα ( Teddlie & Reynolds, 2001) και την αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας ( Fullan & Hargreaves, 1991).

Επίσης, κάποια στοιχεία για τη χρηματοδότηση της εκπαίδευσης τα τελευταία χρόνια είναι ενδεικτικά για την προσπάθεια ποιοτικών αποτελεσμάτων στην εκπαίδευση. Σύμφωνα με το εθνικό στρατηγικό πλαίσιο αναφοράς ( ΕΣΠΑ 2007-2013 ) , οργανώνονται και υλοποιούνται καινοτόμα και αναπτυξιακά προγράμματα που χρηματοδοτούνται κατά 75% από την Ευρωπαϊκή Ένωση και 25% από εθνικούς πόρους. Πρόκειται για το επιχειρησιακό πρόγραμμα " Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση" που έχει ως βασικό στόχο την οργάνωση της εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης κατά τρόπο ικανό να δίνει ενεργό συμμετοχή στην κοινωνία , να οδηγεί σε απρόσκοπτη ένταξη στην αγορά εργασίας και να καταπολεμά τη σχολική διαρροή. Παράλληλα, διαθέτει προγράμματα ενισχυτικής διδασκαλίας και όλα τα παραπάνω οδηγούν σε μια ποιοτικότερη εκπαίδευση.

Συν τοις άλλοις, επιδιώκεται η ποιότητα τα τελευταία χρόνια στη Δ.Ε. , με μέτρα που στοχεύουν στην αναβάθμιση του Λυκείου και την πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, στην ενίσχυση της σημασίας της τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης και στην έμφαση στο θέμα του

επαγγελματικού προσανατολισμού( Δίκτυο Ευρυδίκη, η οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα, 2009-10). Σε ό,τι αφορά δε στον επαγγελματικό προσανατολισμό , δίδεται ιδιαίτερο βάρος στη διαμόρφωση ενός αξιόπιστου συστήματος που παρέχει πληροφόρηση και εξατομικευμένη υποστήριξη για τους μαθητές Δ.Ε. και συνοδεύει δια βίου το σύνολο των πολιτών. Προβάλλεται η αρχή " πρώτα ο μαθητής" στη διαμόρφωση του νέου ρόλου του σχολείου και προγραμματίζονται αλλαγές που αφορούν τα Α.Π. , τις μεθόδους και τα εργαλεία διδασκαλίας, καθώς και στον τρόπο διοίκησης , όπως προαναφέρθηκε, αλλά και καθιερώνονται " Ζώνες Εκπαιδευτικής Προτεραιότητας" ( ΖΕΠ) με στόχο να έχουν όλα τα παιδιά ίσες ευκαιρίες και ίδιες δυνατότητες πρόσβασης στο αγαθό της εκπαίδευσης.

Επιπροσθέτως, προωθείται η ψηφιακή εποχή, ώστε οι μαθητές και των πιο απομακρυσμένων περιοχών να μπορούν να έχουν τις ίδιες ευκαιρίες και τα ίδια μέσα με τα παιδιά όλης της Ευρώπης.

Ακόμα, συγκροτείται , σύμφωνα με στοιχεία του δικτύου Ευρυδίκη για την Ελλάδα, το Εθνικό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων που δίνει έμφαση στα αποτελέσματα των μαθησιακών δραστηριοτήτων που κατανέμονται σε 3 βασικές κατηγορίες: γνώσεις, δεξιότητες , ικανότητες. Εξάλλου, το νέο θεσμικό πλαίσιο της σύγχρονης δια βίου μάθησης διασφαλίζει την ποιότητα όλων των δομών και τη δυνατότητα διασύνδεσης και συνεργασίας τους , πιστοποιεί το τελικό μαθησιακό αποτέλεσμα και εκσυγχρονίζει το θεσμικό πλαίσιο στο Εθνικό Σύστημα Σύνδεσης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης με την απασχόληση ( ΕΣΣΕΕΚΑ), ώστε να ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της εποχής . Τέλος, το Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης ( ΕΚΕΠΣ) αποκτά νέο διευρυμένο ρόλο.

#### **4.6. Πολιτικές ποιότητας εκπαίδευσης σε ευρωπαϊκό επίπεδο**

Από τα μέσα της δεκαετίας του '90 η έννοια της ποιότητας κατέχει κεντρική θέση στα εκπαιδευτικά συστήματα της Ευρώπης και συνδέεται άμεσα με την έννοια της αξιολόγησης.

Το 1988 υπογράφεται στην Μπολόνια η " Magna Charta " των ευρωπαϊκών πανεπιστημίων , σύμφωνα με την οποία προωθείται η ποιοτική εκπαίδευση στην Ευρώπη , μέσω της συνεργασίας των Ευρωπαίων , της δια βίου μάθησης , του επαρκούς εφοδιασμού του εκπαιδευτικού προσωπικού , της ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ εκπαιδευτικών ομάδων . Η Διακήρυξη της Σορβόνης το 1998 προωθεί διαδικασίες ποιότητας στην Ευρώπη , ενώ στη Διάσκεψη των Ευρωπαίων υπουργών στη Ρουμανία το 2000, συνδέεται σαφώς η ποιοτική εκπαίδευση με την οικονομία , την ικανή



ηγεσία και το σταθερό σχέδιο ανάπτυξης και θεωρείται η βάση της κοινωνικής συνοχής. Η προσέγγιση αυτή εφαρμόστηκε πιλοτικά με σχετικά προγράμματα σε 97 ευρωπαϊκά σχολεία με βάση " τον οδηγό σχεδίων αξιολόγησης της ποιότητας " ( Ευρωπαϊκή Επιτροπή , 1997). Το 2000 στη σύνοδο του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισαβόνας τίθεται ως στόχος η Ευρωπαϊκή Ένωση " να γίνει η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης με καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή " και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ποιοτικής εκπαίδευσης που θεωρείται προϋπόθεση για μια υγιή ευρωπαϊκή οικονομική πολιτική . Και η ποιοτική εκπαίδευση προϋποθέτει καθορισμένες κατευθυντήριες γραμμές , συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα και στόχους. Χρειάζεται διαρκώς βελτιούμενους ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες , συστηματική παρακολούθηση , αξιολόγηση και επανεξέταση των διαδικασιών.Άλλωστε , ήταν η βάση για το πρώτο ευρωπαϊκό έγγραφο που αναφέρεται στη σύγκλιση των εθνικών πολιτικών εκπαίδευσης για τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ( E.E., 2001) και περιλαμβάνει επιλογή και καταγραφή , από εμπειρογνώμονες των κρατών- μελών , δεικτών ποιότητας με τους οποίους θα μπορούσε να γίνει αξιολόγηση των συστημάτων σε εθνικό επίπεδο και σύγκριση των ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών συστημάτων. Η έκθεση της ομάδας αυτής ( E.E., 2000) περιλαμβάνει 16 δείκτες ποιότητας που αναφέρονται σε 4 τομείς :

1) Επίπεδο που έχει επιτευχθεί σε επιμέρους τομείς:

Αναγνωστικές ικανότητες, μαθηματικά, θετικές επιστήμες , Τ.Π.Ε., ξένες γλώσσες, ικανότητα μάθησης ( learning to learn), αγωγή του πολίτη.

2) Επιτυχία και μετάβαση: Ποσοστά εγκατάλειψης σχολείου , ολοκλήρωση δεύτερου κύκλου Δ.Ε., συμμετοχή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

3) Παρακολούθηση σχολικής εκπαίδευσης : Αξιολόγηση και οργάνωση σχολικής εκπαίδευσης , συμμετοχή γονέων .

4) Πόροι και δομές : Εκπαίδευση και κατάρτιση εκπαιδευτικών , ποσοστά συμμετοχής στην προσχολική εκπαίδευση , αριθμός μαθητών ανά ηλεκτρονικό υπολογιστή , εκπαιδευτική δαπάνη ανά μαθητή.

Σύμφωνα με τους παραπάνω δείκτες η ποιότητα στην εκπαίδευση διασφαλίζεται , αφού έτσι δημιουργούνται διαφανή συστήματα αξιολόγησης της ποιότητας, ενθαρρύνεται η συμμετοχή των ενδιαφερομένων ( καθηγητών , μαθητών , γονέων) για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα , στη διαδικασία εξωτερικής αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης των σχολείων , ώστε να βελτιωθούν τα τελευταία, υποστηρίζεται η κατάρτιση σε θέματα διαχείρισης και στη χρήση των μέσων αυτοαξιολόγησης ,

υποστηρίζεται η ικανότητα αλληλομόρφωσης των σχολείων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο και ενθαρρύνεται η συνεργασία όλων των αρχών για τη διασφάλιση της ποιότητας ( Κατσαρός, 2008 ). Μια τέτοια προσέγγιση βέβαια , προσιδιάζει κατά πολύ στις αρχές της ΔΟΠ, αφού στηρίζεται κυρίως στην αυτοαξιολόγηση και στην επιλογή δεικτών από την ίδια τη σχολική μονάδα με συμφωνία όλων των συμμετεχόντων ( Δούκας, 1999).

Ποιοτικό προσανατολισμό στην εκπαίδευση καταδεικνύει επίσης και η μεταφορά της έμφασης στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα που συνδέεται και με την αυτο δυναμία των σχολικών μονάδων ή την αναβάθμιση του ρόλου ενδιαμέσων φορέων , όπως της τοπικής αυτοδιοίκησης ( Ευρυδίκη, 2000) . Ταυτόχρονα, η δύναμη μεταβιβάζεται από τους παραγωγούς στους πελάτες ή αποδέκτες της δημόσιας εκπαίδευσης ( γονείς , εκπαιδευτικούς, μαθητές), οπότε και αναβαθμίζεται , καθώς συνδέεται με τη συνευθύνη και τη λογοδοσία ( Chapman et al, 1999).

Συν τοις άλλοις, το πρόγραμμα " Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010" περιλαμβάνει σαφείς στόχους ποιότητας στην εκπαίδευση , όπως τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, όπως και των εκπαιδευτικών στην Ε.Ε. , την ανάπτυξη δεξιοτήτων για την κοινωνία της γνώσης, την προώθηση των Τ.Π.Ε., την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων , την παροχή ίσων εκπαιδευτικών ευκαιριών σε όλους , το ανοιχτό και πιο ελκυστικό περιβάλλον μάθησης , τη συμμόρφωση στους κανόνες της οικονομίας και της αγοράς εργασίας, την ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος , τη βελτίωση της διδασκαλίας των ξένων γλωσσών και την ενθάρρυνση της κινητικότητας και της ανταλλαγής καλών πρακτικών . Στη συνέχεια, στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Βαρκελώνης , το 2002 αναφέρεται ρητά η θεσμοθέτηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και πιστοποίησης στην εκπαίδευση.

Αλλά και σύμφωνα με την ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης ( European Commission, 2007) , είναι κυρίαρχη η ανάγκη κατάρτισης ενός νέου πλαισίου που θα προωθεί τις πολιτικές ποιότητας του προγράμματος " Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010". Εξάλλου, και την περίοδο 2007-2013 στο πλαίσιο των στρατηγικών στόχων του προγράμματος " Εκπαίδευση και δια βίου μάθηση" του ΥΠ.Ε.Π.Θ. γίνεται λόγος για αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης και για ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου με σκοπό την προαγωγή της έρευνας και της καινοτομίας.

Πέρα από αυτά, στο άρθρο 149 της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας αναφέρεται ρητά πως " η κοινότητα θα συμβάλει στην ανάπτυξη ποιοτικής εκπαίδευσης ενθαρρύνοντας τη συνεργασία μεταξύ των κρατών - μελών ( Παντίδης, Πασιάς, 2003).

Επίσης, στα ευρωπαϊκά κριτήρια αναφοράς για την εκπαίδευση και κατάρτιση το Νοέμβριο του 2002 , η ποιοτική εκπαίδευση σχετίζεται με τις επενδύσεις και την αποφυγή της πρόωρης

εγκατάλειψης του σχολείου , καθώς και στη συμμετοχή στη δια βίου μάθηση , όπως και στη μείωση στο μισό του ποσοστού των ατόμων ηλικίας 15 ετών με χαμηλή επίδοση στην ανάγνωση και τα μαθηματικά ( Ζωγόπουλος, 2011).

Έπειτα, το 2003 στη Σύνοδο του Βερολίνου αναφέρεται ότι η ποιότητα διασφαλίζεται με την ανάπτυξη κοινών κριτηρίων και μεθόδων , με αξιολογικές διαδικασίες , με συστήματα πιστοποίησης και με παρακολούθηση και αποτίμηση των ενεργειών κάθε χώρας.

Συν τοις άλλοις , καθώς η Ε.Ε. θεωρεί ότι η ποιότητα στην εκπαίδευση προκύπτει και μέσω της συνεργασίας και της ανταλλαγής καλών πρακτικών ανάμεσα στις χώρες - μέλη υιοθέτησε το 1995 το πρόγραμμα " Σωκράτης" οπότε και προωθήθηκαν μελέτες και ερευνητικά σχέδια με στόχο να προλειάνουν το έδαφος για ένα πιλοτικό σχέδιο για την αξιολόγηση της ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης που εφαρμόστηκε σε 101 σχολεία της Δ.Ε. σε όλη την Ευρώπη την περίοδο 1997-98( Ζωγόπουλος, 2011). Μια άλλη πρωτοβουλία προς αυτήν την κατεύθυνση είναι και η " Recommendation on Quality in Higher Education " το 1998 που αφορά στην εισαγωγή μεθόδων διασφάλισης της ποιότητας στην εκπαίδευση υπό το πρίσμα κοινών αρχών στην Ε.Ε.

Άλλα ευρωπαϊκά προγράμματα που στοχοθετούν την εκπαιδευτική ποιότητα είναι το " ADAPT " , το " New Leonardo da Vinci " , το " Comenius" και το " Grundwig".

Τέλος, το δίκτυο Ευρυδίκη που προάγει τις ανταλλαγές πληροφοριών και εμπειριών σχετικά με την εκπαίδευση στην Ευρώπη , προωθεί επίσης την ποιότητα στο εκπαιδευτικό " γίνεσθαι" της Ευρωπαϊκής Ένωσης ( Επίσημη Εφημερίδα 329, 31.12.1990).

Επομένως, όπως έγινε εμφανές από τα παραπάνω , για την Ε.Ε. είναι κεντρικό ζήτημα η διασφάλιση της ποιότητας των ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών συστημάτων που μετατρέπεται σταδιακά σε κοινή ευρωπαϊκή πολιτική , καθώς σύμφωνα με τους MacBeath, Schratz, Meuret και Jacobsen ( 2004) , τα εκπαιδευτικά συστήματα πολλών ευρωπαϊκών κρατών έχουν υποστεί μεγάλες αλλαγές προς αυτήν την κατεύθυνση , δίνουν στις σχολικές μονάδες αυτονομία και περισσότερες αρμοδιότητες και παρουσιάζουν τάσεις αποκέντρωσης και εμπλοκής των τοπικών κοινωνιών στα εκπαιδευτικά πράγματα . Για παράδειγμα, στις Σκανδιναβικές χώρες η σχολική μονάδα- και οι συμμετέχοντες σε αυτήν - καταρτίζει μόνη της τον προγραμματισμό και το σχέδιο δράσης της , ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο υπάρχουν και οργανισμοί εξωτερικής αξιολόγησης που διασφαλίζουν την ποιότητα , π. χ. το " Office for Standards in Education. Children's Services and Skills ( Ofsted, 2008).

#### 4.7. Πολιτικές ποιότητας εκπαίδευσης στην Αμερική

Παράλληλα με την Ε.Ε. που δρομολογεί στόχους ποιότητας για την εκπαίδευση , κινείται και η Αμερική που εφαρμόζει σε αρκετές περιπτώσεις τις αρχές της ΔΟΠ στο εκπαιδευτικό της σύστημα , καθώς εστιάζει στην προοπτική του πελάτη-χρήστη.

Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα είναι η ανάπτυξη της έννοιας της εγγυημένης υπηρεσίας στο τεχνικό κολλέγιο του Fox Valley στο Wisconsin των Η.Π.Α. Οι απόφοιτοι αυτού του κολλεγίου που δε βρίσκουν απασχόληση στο αντικείμενό τους ή σε παραπλήσιο με αυτό που έχουν σπουδάσει εντός 6 μηνών από την αποφοίτησή τους κερδίζουν επιπλέον 6 βαθμούς ( credits) για πρόσθετη επανεκπαίδευση ( Spanbauer , Stanley J, 1992) και αυτό διότι θεωρούν στο συγκεκριμένο κολλέγιο ότι έχουν πελάτες - χρήστες με συγκεκριμένες ανάγκες και προσδοκίες που χρειάζεται να εκπληρωθούν . Επίσης, βαρύνουσα σημασία γι' αυτό το κολλέγιο έχει η συγκριτική αξιολόγηση ( benchmarking), ήτοι η συνεχής διαδικασία μετρήσεων για προϊόντα , πρακτικές και υπηρεσίες σε σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές με σκοπό την αυτοβελτίωση ( Spanbauer, 1992).

Άλλη τακτική ΔΟΠ στις ΗΠΑ είναι η τοποθέτηση πολύ προωθημένων στόχων , ώστε κάθε εκπαιδευτική μονάδα να αντιμετωπίζει συνεχείς προκλήσεις για την επίτευξή τους . Για παράδειγμα, στη Walyzata της Minnesota το σχολείο εγγυόταν πως όλοι οι μαθητές του θα επιτύχουν τις προδιαγραφές επίδοσης για κάθε τάξη , ειδάλλως το σχολείο υποχρεούται να παρέχει τις υπηρεσίες του έως ότου οι σπουδαστές επιτύχουν τον προβλεπόμενο στόχο.

Επιπλέον, σε σχολείο της Alberta των ΗΠΑ το 1992 , οι καθηγητές υπόσχονταν εξάλειψη παραβατικής συμπεριφοράς των μαθητών, καθώς και το 50% της μαθησιακής διαδικασίας να λαμβάνει χώρα εκτός σχολείου και να μη λαμβάνεται υπόψη για την αξιολόγηση των μαθητών μόνο η βαθμολογία ( Spanbauer, 1992).

Ένα χρόνο πριν, το 1991, η έκθεση SCANS ( Morgan , Murgatroyd, 1994) διακρίνει 5 ικανότητες που σε συνδυασμό με 3 είδη δεξιοτήτων και προσωπικών ιδιοτήτων του ατόμου στοχεύουν στην ποιότητα και αποτελούν σήμερα ζητούμενο για την εκπαίδευση του 21ου αιώνα. Οι απαιτούμενες ικανότητες , κατά την έκθεση SCANS ( 1991) , είναι η ικανότητα διαχείρισης πόρων , οι δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας και συνεργασίας, η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της πληροφορίας και των συστημάτων και η διαχείριση της τεχνολογίας . Οι δεξιότητες από την άλλη και τα ατομικά χαρίσματα είναι η θεμελίωση βασικών δεξιοτήτων εγγραμματοσμού, σκέψης και

προσωπικών γνωρισμάτων ( υπευθυνότητα, κοινωνικότητα, αυτοεκτίμηση, αυτοέλεγχος, ακεραιότητα του ατόμου.

Δυο χρόνια μετά , το 1993, ο πρόεδρος Clinton επεσήμανε τις ευθύνες της ηγεσίας για τη διαδικασία μάθησης και προτείνει την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και κατάλληλων εργαλείων στην τοπική κοινότητα και τους σχολικούς παράγοντες για το μετασχηματισμό της εκπαίδευσης και της επίτευξης ποιότητας σε αυτήν ( Murgatroyd, Morgan, 1994).

Την ίδια χρονιά κορυφαίοι ακαδημαϊκοί συγγραφείς προτείνουν την εφαρμογή των αρχών Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ( Murgatroyd, Morgan, 1994).

Τέλος, την ίδια περίοδο ο Λευκός Οίκος ανακοινώνει πρόγραμμα με τίτλο " Εκπαίδευση 2000" που αποτελείται από 6 εθνικούς στόχους εκπαίδευσης με χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης το έτος 2000 που όμως απέτυχε εξαιτίας του πολέμου στο Ιράκ ( Murgatroyd, Morgan, 1994).

## **Κεφάλαιο 5ο : Εφαρμογές χαρακτηριστικών ( δείκτες) της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση**

### 5.1. Αποτελεσματικό - αποδοτικό σχολείο

Βασικός στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η δημιουργία αποτελεσματικών - αποδοτικών σχολείων . Σύμφωνα με το Ζ΄ Παγκύπριο Εκπαιδευτικό Συνέδριο Διευθυντών Εκπαίδευσης , τα γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού σχολείου είναι:

- Η εύκολη προσαρμογή του στις τοπικές συνθήκες , ώστε να ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες συγκεκριμένου μαθητικού πληθυσμού , που προϋποθέτει αυτονομία κινήσεων και εξειδικευμένο σχέδιο δράσης για κάθε σχολική μονάδα .
- Άσκηση ηγετικού ρόλου ( έμπνευση σε κοινό όραμα ) τόσο σε επίπεδο διεύθυνσης και εκπαιδευτικών στην τάξη , όσο και μαθητών μεταξύ τους .
- Σταθερότητα προσωπικού , ώστε να διασφαλίζεται η συνέπεια και συνέχεια των πράξεων , η ανατροφοδότηση και οι βελτιωτικές παρεμβάσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα .
- Η δομή και η οργάνωση του Αναλυτικού Προγράμματος και των διδακτικών μεθόδων με σκοπό να εκφράζουν τους στόχους και τις προσδοκίες του σχολείου , να είναι σαφείς , να προάγουν τις δεξιότητες των μαθητών και να έχουν αυστηρή δόμηση .
- Η ανάπτυξη του προσωπικού με εμπλοκή του σε ομαδική προσπάθεια , με επιδίωξη στόχων για επαγγελματική ανέλιξη , με ευκαιρίες ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης .
- Η μεγιστοποίηση του χρόνου μάθησης με πλήρη αξιοποίηση του διδακτικού χρόνου , με καλά οργανωμένα σχέδια μαθήματος , με ενασχόληση με παιδευτικής αξίας δραστηριότητες , με οπτικοακουστικά και εποπτικά μέσα , με εφαρμογή του ωρολογίου προγράμματος , έναρξη μαθημάτων χωρίς χρονοτριβή , με εξατομικευμένη διδασκαλία και αξιοποίηση της κατ' οίκον εργασίας και της σχολικής βιβλιοθήκης .
- Ευρεία αναγνώριση της σχολικής επιτυχίας , για να δημιουργούνται θετικά κίνητρα , να υπάρχει αναγνώριση προσπαθειών , να εξυψώνεται το ηθικό του σχολείου .
- Εμπλοκή και υποστήριξη των γονέων με σκοπό τη συνεργασία και την αποτελεσματική επικοινωνία με τους καθηγητές ώστε να προσφέρουν βοήθεια και στήριξη στο διδακτικό έργο .
- Συνεργασία, συντονισμός και συναδελφικές σχέσεις , ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι με συλλογική προσπάθεια, να αξιοποιούνται τα μέσα που διαθέτει το σχολείο και να υπάρχει σωστή διαχείριση κρίσεων , αμοιβαία εμπιστοσύνη και αίσθηση συλλογικής ευθύνης .
- Αίσθηση της κοινότητας , διότι το καλό σχολικό κλίμα επηρεάζει τις επιδόσεις των μαθητών και βοηθά την αλληλοαποδοχή και την καλή λειτουργία του σχολείου .

- Οι σαφείς στόχοι ,ώστε να καταβάλλονται στοχευμένες και υψηλού επιπέδου προσπάθειες και να μεγιστοποιείται ο χρόνος μάθησης .
- Οι κοινές προσδοκίες , για να υπάρχει συλλογικό όραμα με αξιολόγηση και ανατροφοδότηση.
- Η τάξη και η πειθαρχία ως βασικές προϋποθέσεις για τη δημιουργία ατμόσφαιρας που συντελεί στη μάθηση.

## 5.2. Ο ρόλος του Διευθυντή

Ο διευθυντής ενός σχολείου είναι ο ηγέτης των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε μια σχολική μονάδα και η θέση του επιβάλλει υπευθυνότητα , αποφασιστικότητα και ηγετικές ικανότητες . Συγκεκριμένα, οφείλει να καθοδηγεί , να διευθύνει και να επηρεάζει τους συναδέλφους του , ώστε αυτοί να εργάζονται με ζήλο και ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Επιπλέον , χρειάζεται να μεταδίδει σε όλους τους συναδέλφους - υφισταμένους του το όραμά του για συνεχή ποιοτική βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και να τους εμπνέει να εργάζονται προς αυτό το σκοπό. Παράλληλα, είναι απαραίτητο να διακρίνεται από δημοκρατικό πνεύμα, να παρέχει ευκαιρίες ανάδειξης όλων , αλλά και να εμπλέκει όλους τους υφισταμένους του ισάξια στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη λειτουργία και ανάπτυξη της σχολικής του μονάδας . Επιπροσθέτως, έχει καθήκον να δημιουργεί θετικό εργασιακό κλίμα ενισχύοντας κάθε καλή προσπάθεια, επιδεικνύοντας δίκαιη συμπεριφορά προς όλους και δείχνοντας εμπιστοσύνη στους συναδέλφους του και στα παιδιά ( Πασιαρδής, 2004). Εξάλλου, πρέπει να ενδιαφέρεται τόσο για τα σχολικά επιτεύγματα , όσο και για τις καλές ανθρώπινες σχέσεις . Επίσης, κρίνεται σκόπιμο να εισάγει καινοτομίες για τον εκσυγχρονισμό του σχολείου και να φροντίζει για τη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού πάνω στις εξελίξεις της διδακτικής και παιδαγωγικής επιστήμης. Συν τοις άλλοις, ένας διευθυντής σχολικής μονάδας είναι αναγκαίο να διαθέτει επαγγελματική ικανότητα ( αποτέλεσμα διοικητικής πείρας και άριστης επιστημονικής κατάρτισης ), αντιληπτική ικανότητα ( παρατηρητικότητα, εντοπισμό αδυναμιών , ικανότητα διαχείρισης κρίσεων , διοικητική φαντασία ) , καθώς επίσης, να είναι αντικειμενικός , ανεκτικός, υπομονετικός, επικοινωνιακός, εξωστρεφής( Σαϊτης , 2000).

Χρειάζεται εξάλλου να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη ( Goleman, Boyatzis, Mckee, 2002), ήτοι αυτοεπίγνωση, αυτοπεποίθηση, και κοινωνική επίγνωση ( αντίληψη της πραγματικότητας , άνοιγμα προς το εξωτερικό περιβάλλον και εξυπηρέτηση των αναγκών του. Πρέπει δηλαδή, να

διαθέτει μια πολυτάλαντη προσωπικότητα με πολλούς ρόλους , όπως του οργανωτή , του επόπτη , του εκπαιδευτή , του συντονιστή, και του εκπροσώπου του σχολείου.

Τέλος, είναι ανάγκη να αποτελεί ο ίδιος παράδειγμα εργατικότητας , αποτελεσματικότητας , συνεργασίας και ανθρωπιάς , προκειμένου να τον σέβονται και να τον εκτιμούν όλοι. Συνεπώς, ο διευθυντής δεν είναι απλώς ένας διεκπεραιωτής των καθημερινών διοικητικών και γραμματειακών καθηκόντων μιας σχολικής μονάδας , αλλά ο ηγέτης μιας στρατηγικής βασισμένης σε συγκεκριμένο όραμα για ένα καλύτερο μέλλον και ο εμπνευστής όλων των υφισταμένων του προς αυτήν την κατεύθυνση ( Θεοφιλίδης, 1994).

### **5.3. Επιμόρφωση και αξιολόγηση στελεχών εκπαίδευσης**

Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης αποτελεί υψηλή προτεραιότητα , αφού αναγνωρίζεται ότι το επάγγελμα του εκπαιδευτικού γίνεται όλο και πιο σύνθετο ( Ευρωπαϊκή Επιτροπή , 2007) και η ποιότητα της διδασκαλίας θεωρείται " κρίσιμος δείκτης της ικανότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της σε ένα παγκοσμιοποιημένο διεθνές περιβάλλον ( Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007).

Αρχικά λοιπόν, απαιτείται τα στελέχη της εκπαίδευσης να αναβαθμίζουν την αρχική και ενδοϋπηρεσιακή τους κατάρτιση , ώστε οι γνώσεις και οι δεξιότητές τους να ανταποκρίνονται στις μεταβολές και τις προσδοκίες της κοινωνίας και των διαφόρων ομάδων τις οποίες εκπαιδεύουν και επιμορφώνουν ( European Commission, 2001). Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους , να διαχέουν τη γνώση και την πληροφορία αξιοποιώντας την τεχνολογία, να εργάζονται εντός της κοινωνίας και προς όφελός της , να είναι άψογα κατηρτισμένοι , να έχουν καλή συνεργασία με τους γονείς, τους μαθητές και την ευρύτερη κοινότητα ( Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007). Να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια , να έχουν πρόσβαση σε πεπειραμένους αρμόδιους επαγγελματίες , να έχουν τη δυνατότητα και το χρόνο μελέτης για την απόκτηση περαιτέρω προσόντων , να ανταλλάσσουν καλές διδακτικές πρακτικές με συναδέλφους άλλων σχολείων ( Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007). Επίσης, να ενθαρρύνονται στην ανάληψη πρωτοβουλιών και στη διεκπεραίωσή τους με στόχο την αποτελεσματικότερη διδακτική διαδικασία .

Ταυτόχρονα, ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται και στο ζήτημα της πιστοποίησης των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτούνται πριν ή κατά τη διάρκεια του επαγγελματικού βίου των στελεχών



της εκπαίδευσης. Η πιστοποίηση της επιμόρφωσης συνδέεται στενά με τις διαδικασίες που αφορούν στην αξιολόγηση, τη διασφάλιση και τη βελτίωση της ποιότητας των επιμορφωτικών προγραμμάτων (Πρόγραμμα Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010) . Αποτελεί τον προσδιορισμό και την επικύρωση των ανεπίσημων και άτυπων μορφών μάθησης που έχει ως στόχο να προβάλλεται και να αποτιμάται το πλήρες φάσμα προσόντων και ικανοτήτων ενός ατόμου ( Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2004).

Τέλος, στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στελεχών συγκαταλέγεται και έχει κυρίαρχο ρόλο η εξοικείωση και η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και επικοινωνίας , αφού αυτές αποτελούν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την πορεία, το περιεχόμενο και τις διαδικασίες των εκπαιδευτικών συστημάτων ( Ευρωπαϊκή Επιτροπή , 1995) και κάνει τη γνώση ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη.

#### **5.4. Στελέχη εκπαίδευσης και εξωτερικό περιβάλλον**

Σύμφωνα με τη θεωρία των συστημάτων - για την οποία έχει ήδη γίνει λόγος παραπάνω- το σχολείο ως υποσύστημα του ευρύτερου περιβάλλοντός του , από όπου εξασφαλίζει τις απαραίτητες εισροές ( π.χ. ανθρώπινους και υλικούς πόρους ) και αποδίδει τις εκροές ( π.χ. εκπαιδευτικά αποτελέσματα ) , αναπτύσσει έντονη αλληλεπίδραση με το εξωτερικό του περιβάλλον , οπότε το τελευταίο είναι καθοριστικό για τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής και των διαδικασιών λειτουργίας και επιβίωσης του σχολείου.

Ως εξωτερικό ,λοιπόν, περιβάλλον ορίζονται οι γονείς ή τα όργανα λαϊκής συμμετοχής που συνεργάζονται με το σχολείο , καθώς και οι κοινωνικές ,πολιτικές, οικονομικές , πολιτισμικές ή άλλες δυνάμεις, όπως η τοπική κοινωνία, η τοπική αυτοδιοίκηση , κοινωνικοί και συνδικαλιστικοί φορείς , η κυβέρνηση , η αγορά , τα ΜΜΕ ( Everard & Morris, 1999).

Άρα, το σχολείο είναι μεν ένας οργανισμός που οφείλει να αφουγκραστεί τις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να αντεπεξέλθει σε αυτές , οφείλει δε να περιορίσει τις απειλές που προέρχονται από αυτό εξασφαλίζοντας τη σταθερότητα, την αυτονομία και την αποτελεσματικότητά του χρησιμοποιώντας εσωτερικές και εξωτερικές στρατηγικές . Ως εσωτερικές ( Kast & Rosenzweig, 1985) ορίζονται ο προστατευτισμός( buffering: περιχαράκωση και προστασία της λειτουργίας του σχολείου άνευ εξωτερικών επιρροών) και η ρύθμιση της εσωτερικής λειτουργίας ( διαμόρφωση κανόνων σύμφωνα με το ιδιαίτερο προφίλ κάθε σχολείου),

ενώ εξωτερικές στρατηγικές θεωρούνται ( Hoy & Miskel,2007) η εγκαθίδρυση ευνοϊκών συνδέσεων ( π.χ. η ανάπτυξη συνεργασιών με άλλα σχολεία και τοπικούς φορείς ) και η προσπάθεια διαμόρφωσης στοιχείων στο περιβάλλον χάραξης της εκπαιδευτικής πολιτικής ( άσκηση πίεσης στους φορείς λήψης αποφάσεων από σχολεία σε συνεργασία με ομάδες ενδιαφερομένων , π.χ. ένωση γονέων , ΓΣΕΕ).

Ο Mintzberg( 1973) αποδίδει ιδιαίτερη σημασία και στο ρόλο του διευθυντή ως διαμεσολαβητή με το εξωτερικό περιβάλλον και πρεσβεύει ότι χρειάζεται να είναι ικανός ηγέτης που θα αναζητά , θα διαχειρίζεται , θα εκμεταλλεύεται και θα διαχέει πληροφορίες προερχόμενες από αυτό , θα εκπροσωπεί το σχολείο σε αυτό , θα είναι καινοτόμος και μεταρρυθμιστής , θα διαχειρίζεται επιτυχώς δυσλειτουργίες , πορίσματα και πόρους και θα έχει ενίοτε και το ρόλο του διαπραγματευτή.

Επομένως, θα πρέπει να αποφεύγεται η μονοδιάστατη και ακραία χρήση πρακτικών περιχαράκωσης και προστατευτισμού και να επιδιώκεται η συνεργασία με το εξωτερικό περιβάλλον , καθώς αυτό επηρεάζει την αποδοτικότητα του σχολείου ( Everard Morris, 1999) και μπορεί να παρέχει θετικές επιρροές και ενισχύσεις.

### **5.5. Διοικητική και υλικοτεχνική υποστήριξη σχολικών μονάδων**

Η διεύθυνση και η διοικητική υποστήριξη των σχολικών μονάδων , καθώς και η υλικοτεχνική υποδομή τους προσδίδουν ποιότητα στο εκπαιδευτικό έργο . Η διοικητική λειτουργία έχει ως σκοπό τη διασφάλιση των προϋποθέσεων εκείνων που θα διευκολύνουν την άσκηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και θα μεγιστοποιήσουν την απόδοση των εμπλεκόμενων μερών ( Λαϊνάς, 1995) και ασκείται πρωτίστως από το διευθυντή και δευτερευόντως από τα εκπαιδευτικά στελέχη και τη γραμματεία της σχολικής μονάδας .

Μέχρι τη δεκαετία του '70 η γραμματειακή υποστήριξη ανετίθετο στο εκπαιδευτικό προσωπικό . Ο θεσμός των γραμματέων των δημόσιων σχολικών μονάδων καθιερώθηκε για πρώτη φορά το 1977 και αφορούσε την τεχνική επαγγελματική εκπαίδευση ( Νόμος 576/ 1977, άρθρα 56,58). Ένα χρόνο μετά, το 1978, ψηφίστηκε ο διορισμός περιορισμένου αριθμού γραμματέων στα σχολεία μέσης γενικής εκπαίδευσης ( Ν. 817/ 1978, άρθρο 6) και το 1985 ο διορισμός γραμματέων εξαρτιόταν από το μαθητικό δυναμικό της σχολικής μονάδας. Η στελέχωση σχολικών ομάδων με γραμματείς επιτρέπει στους διδάσκοντες να ασχοληθούν απερίσπαστοι με το παιδαγωγικό και

διδακτικό τους έργο και οι διευθυντές να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του καθοδηγητικού και εποπτικού τους έργου .

Επιπλέον , η υλική υποστήριξη που παρέχει η πολιτεία στα σχολεία συνδέεται άμεσα με την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης . Η σχολική στέγη , ο εξοπλισμός στα εργαστήρια και σε οπτικοακουστικά μέσα , οι σχολικές βιβλιοθήκες και οι επαρκείς χώροι αύλησης και άθλησης θεωρούνται απαραίτητα για τη διεκπεραίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας .

Με δεδομένη συνεπώς , τη σημασία της ποιοτικής εκπαίδευσης , επιβάλλεται η πολιτεία να συνδράμει με "γενναίες" χρηματοδοτήσεις τα σχολεία μιας και η εκπαίδευση είναι μια μελλοντική επένδυση για τη χώρα.

## **5.6. Συνθήκες εργασίας - σχολικό κλίμα**

Σε κάθε χώρο εργασίας , όπως και στο σχολείο , έχει διαπιστωθεί ότι επικρατεί διαφορετική ατμόσφαιρα , που μπορεί να είναι ευχάριστη και δημιουργική ή καταθλιπτική και απωθητική . Ο Halpin ( 1966) παρατηρεί εύστοχα ότι σε κάποιο σχολείο μπορεί εκπαιδευτικοί και διευθυντής να συνεργάζονται αρμονικά και με ευχαρίστηση και αυτό να μεταδίδεται στα παιδιά και σε άλλο να υπάρχει κλίμα δυσαρέσκειας που επηρεάζει τη διάθεση των μαθητών. Το σχολικό κλίμα επομένως, δίνει την ιδιαιτερότητα του χαρακτήρα μιας σχολικής μονάδας , είναι η προσωπικότητα του σχολείου( Hoy & Miskel, 1987). Σχετίζεται άμεσα με τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτό και "αποτελεί τη βάση για προβλέψεις εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων " ( Sergiovanni& Starratt, 1998). Επιπλέον, " αντικατοπτρίζει τη συμπεριφορά των μαθητών με τον ίδιο τρόπο που η συμπεριφορά αυτή επηρεάζεται από το κλίμα μέσα στην τάξη. Την ίδια στιγμή όμως το σχολικό κλίμα είναι μια διαρκής ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος που βιώνεται από μαθητές και καθηγητές , επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και βασίζεται στις συλλογικές αντιλήψεις τους ( Hoy & Miskel, 1996) . " Καθορίζεται από την κοινωνική και φαινομενολογική μοναδικότητα μιας συγκεκριμένης κοινότητας που περιλαμβάνει αόρατα συμβολικά στοιχεία " ( Beare, Candwell, Millikan, 1989) , δηλαδή, είναι ένα χαρακτηριστικό μείγμα περιβαλλοντικών συνθηκών ( όπως το μέγεθος του σχολείου , η περιοχή που βρίσκεται) , αξιών , ενδιαφερόντων , προσδοκιών και κάποιων ατομικών χαρακτηριστικών των εμπλεκομένων , που διαφοροποιεί ένα σχολείο από άλλο.

Για ένα ποιοτικό σχολείο βέβαια, είναι σημαντικό το ευνοϊκό κλίμα , αφού επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μιας σχολικής μονάδας. Και ως ευνοϊκό λαμβάνεται ,όταν υπάρχει αγαστή συνεργασία μεταξύ διευθυντή και διδακτικού προσωπικού , καλή επικοινωνία των διδασκόντων με τους μαθητές τους , ικανοποίηση των ατομικών αναγκών των εκπαιδευτικών και αποσαφηνισμένο πρόγραμμα δράσης.

Για να υπάρχει όμως ευνοϊκό κλίμα , χρειάζεται να τηρούνται ορισμένες προϋποθέσεις που οδηγούν προς αυτήν την κατεύθυνση . Οι παράγοντες επομένως, που επηρεάζουν θετικά το κλίμα του σχολείου είναι η παροχή ατομικής ευθύνης και ελευθερίας βούλησης στον εργαζόμενο ( Payne& Pheysey, 1972) , η μικρή έκταση του σχολείου ( George & Bishop, 1972), το εξωτερικό περιβάλλον και η συνεργασία με αυτό , οι ατομικές διαφορές των ανθρώπων ( φύλο, ηλικία , φιλοδοξίες), η οργανωτική δομή και η ηγεσία του σχολείου.

Ειδικά η ηγεσία του σχολείου φαίνεται να είναι καθοριστική στη διαμόρφωση θετικού κλίματος , αφού η δημιουργία καλής ατμόσφαιρας εργασίας στο σχολείο εξαρτάται από την ικανότητα του διευθυντή να χειριστεί σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα και όχι τόσο από την εξουσία που του παρέχει ο νόμος.

### **5.7. Σπουδαιότητα εκπαιδευτικού προγραμματισμού και ανατροφοδότηση**

Ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός , όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αποτελεί την κυρίαρχη λειτουργία της διοίκησης , θέτει κατευθύνσεις και στόχους , λαμβάνει αποφάσεις μεταξύ εναλλακτικών λύσεων και στοχεύει στη συνεργασία των μελών του σχολείου , με σκοπό την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος χωρίς σπατάλη χρόνου.

Ειδικότερα τώρα, σε επίπεδο τάξης και ως εκπαιδευτική διαδικασία που ακολουθεί μεμονωμένα κάθε εκπαιδευτικός , ο προγραμματισμός θεωρείται αναγκαίος , καθώς

- α) δημιουργεί αίσθημα ψυχολογικής ασφάλειας και αυτοπεποίθησης,
- β) βοηθά στην πρόβλεψη και την έγκαιρη πρόληψη των προβλημάτων,
- γ) δίνει τη δυνατότητα έγκαιρης προετοιμασίας πληροφοριών και διδακτικού υλικού,
- δ) συμβάλλει στην εξοικονόμηση χρόνου και πνευματικής ενέργειας,
- ε) καθιστά ευκολότερο τον αυτοέλεγχο του εκπαιδευτικού και αντικειμενικότερη την αξιολόγηση

της

διδασκαλίας

και

στ) αποκαλύπτει τις παιδευτικές δυνατότητες του περιεχομένου της ενότητας που θα διδαχθεί.

Με όλα αυτά ο προγραμματισμός εξασφαλίζει στη διδασκαλία στέρεα παιδαγωγική και διδακτική υποδομή. Έτσι, με στέρεα βάση, η διδασκαλία διασφαλίζει την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, την ομαλή και απρόσκοπτη διεξαγωγή των διδακτικών και μαθησιακών δραστηριοτήτων, την προσαρμογή της διδασκαλίας στις ανάγκες και στις δυνατότητες όλων των μαθητών και, τέλος, την ολοκλήρωση της διδακτέας ύλης. Αποτέλεσμα δε της εξασφάλισης όλων αυτών των στοιχείων της διδασκαλίας είναι να μεγιστοποιείται και να ενεργοποιείται η συμμετοχή όλων των μαθητών και κατά συνέπεια να μεγιστοποιείται και η μάθηση. Γι' αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντικό από την αρχή της χρονιάς ο εκπαιδευτικός να ορίσει υψηλές, αλλά ρεαλιστικές, προσδοκίες και να προσπαθήσει να εμμένει με συνέπεια στην υλοποίησή τους, στο βαθμό, βέβαια που αυτό είναι εφικτό.

Σπουδαίο ρόλο στη διαδικασία του προγραμματισμού έχει και η λειτουργία της ανατροφοδότησης που έχει ως σκοπό να βοηθήσει τον εκπαιδευτικό

- α) να επαναπροσδιορίσει χρονικά την πορεία της διδακτικής του εργασίας
- β) να επανεκτιμήσει τις επιδιώξεις του

- γ) να κάνει διορθωτικές κινήσεις στη διδακτική του προσέγγιση.

Ο χρονικός επαναπροσδιορισμός και η επανεκτίμηση των επιδιώξεών του γίνεται με βάση τα αποτελέσματα, που έχει η μέχρι τώρα εργασία του. Με τα σημερινά δεδομένα, η διδασκαλία είναι το χαρακτηριστικό γνώρισμα του σχολείου. Και θα εξακολουθήσει για πολλά ακόμη χρόνια να κατέχει τα σκήπτρα της παιδαγωγικής και μορφωτικής διαδικασίας, παρά τις ατέλειες και τα μειονεκτήματά της, παρά το άκαιρο πνεύμα που συχνά τη διέπει, στοιχεία για τα οποία πολλοί ζητούν τη ριζική αναμόρφωσή της και άλλοι – σε ακραίες περιπτώσεις- την κατάργησή της. Η αποτελεσματική διδασκαλία στο σχολείο της γενικής παιδείας είναι ταυτόχρονα έργο τέχνης, άσκηση επιστήμης και Τεχνική.

Άρα λοιπόν, είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός της διδασκαλίας, διότι η οργάνωση και η καλή προετοιμασία του μαθήματος είναι το πιο σημαντικό στάδιο πριν από τη διδασκαλία. Ο σχεδιασμός οδηγεί το δάσκαλο, τον αποτρέπει από τον αυτοσχεδιασμό και την προχειρότητα, του δίνει άνεση κινήσεων, εμπιστοσύνη στον εαυτό του και την αίσθηση ότι βαδίζει πάνω σε σίγουρο δρόμο, χωρίς φόβο να παρασυρθεί σε επουσιώδεις απεραντολογίες ή να παραβλέψει ουσιώδη σημεία, που πρέπει

να τονιστούν. Και είναι παρατηρημένο ότι η άνεση, η εμπιστοσύνη και η σιγουριά του δασκάλου μεταδίδονται μέσα στην τάξη, δημιουργούν ένα ήρεμο και ευχάριστο κλίμα και συμβάλλουν στη δεκτικότητα των μαθητών και την αποδοτικότητά τους, γεγονός που εξασφαλίζει την ποιότητα στην εκπαιδευτική διαδικασία.

## 5. 8. Διαμόρφωση σχολικής κουλτούρας

Κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός παρουσιάζει τα δικά του χαρακτηριστικά, ανεξάρτητα από εκείνα των ατόμων ή των ομάδων που εργάζονται ή φοιτούν σ' αυτόν. Το κλίμα σε μια σχολική μονάδα μπορεί να αποπνέει αίσθηση έμπνευσης και αισιοδοξίας ή φθοράς και απογοήτευσης. Ο οργανισμός είναι δυνατόν να σέβεται και να στηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό του ή να αδιαφορεί γι' αυτό. Ακόμη και το ίδιο το κτίριο που τον στεγάζει μπορεί να είναι καθαρό και ευπρεπισμένο ή βρώμικο και εγκαταλελειμμένο (Δημητρόπουλος, 1999).

Τα χαρακτηριστικά λοιπόν που διακρίνουν μία σχολική μονάδα και καθορίζουν την «ατμόσφαιρα» που επικρατεί μέσα σ' αυτή, συνθέτουν το κλίμα της μονάδας ή αλλιώς την «κουλτούρα» της. Θα λέγαμε ότι η κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας είναι η εικόνα του εαυτού των ίδιων των μελών της. Αναφέρεται σε θέματα που είναι αποδεκτά από όλα τα μέλη μιας σχολικής μονάδας (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές) και μ' αυτά δένονται μεταξύ τους στενά, καθώς αποκτούν ταυτόχρονα και μια διαφορετική ταυτότητα από τα μέλη μιας άλλης σχολικής μονάδας. Αντανακλά το σχολικό κλίμα, και ασφαλώς επηρεάζει καθοριστικά την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Σε κάθε περίπτωση, η «κουλτούρα» αυτή διαφαίνεται από την πρώτη κιόλας επίσκεψη στη μονάδα: αντανακλάται στην εικόνα που παρουσιάζει το κτίριο, στα πρόσωπα των δασκάλων, του διευθυντή, στα μάτια των μαθητών, στις πρώτες κουβέντες που θα ακούσει ο επισκέπτης από ένα διάλογο, στον τρόπο που θα τον υποδεχτούν.

Είναι οι στάσεις, οι απόψεις, οι αξίες και οι συμπεριφορές που επιδεικνύουν τα άτομα στη σχολική μονάδα όπου φοιτούν ή εργάζονται. Είναι ο συνδυασμός κάποιων εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων:

- Η *εξωτερική διάσταση της κουλτούρας* έχει να κάνει με την αισθητική, τις ανέσεις και τις παροχές του χώρου όπως, αίθουσες, εξοπλισμός, διακόσμηση, καθαριότητα, άνεση, το υλικό, δηλαδή, περιβάλλον.
- Η *εσωτερική διάσταση*, η οποία αποτελεί και τον πυρήνα, την ουσία της κουλτούρας, αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις και τα συναισθήματα: την αίσθηση ικανοποίησης, την υπερηφάνεια για τη σχολική μονάδα, τους κοινούς στόχους.

Το πώς ακριβώς αντιλαμβάνεται η μονάδα τον «εαυτό της», διαμορφώνει αυτό που τελικά γίνεται η ίδια και αυτό που εκπροσωπεί για τις άλλες (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999· Everard & Morris, 1999).

Πώς όμως διαμορφώνεται η κουλτούρα ενός σχολείου και πώς εντέλει μπορεί να βελτιωθεί;

Παράγοντες που προσδίδουν θετική εικόνα σ' ένα σχολείο είναι:

- οι διευθυντές που δημιουργούν θετικό κλίμα,
- εκπαιδευτικοί που νοιάζονται πραγματικά για τους μαθητές τους,
- η αίσθηση υπερηφάνειας για τις επιτυχίες του σχολείου,
- ο σεβασμός του διευθυντή προς τους καθηγητές ,
- η αίσθηση κοινότητας και
- η επιθυμία για βελτίωση (Χατζηπαντελή, 1999).

Αναμφισβήτητα, η στάση και η διάθεση των ατόμων που κινούνται μέσα σε μια σχολική μονάδα είναι συνυφασμένη με την κουλτούρα της. Προκειμένου ωστόσο, να είναι επιτυχής η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να αναλυθεί και να ληφθεί σοβαρά υπόψη η *ταυτότητα του περιβάλλοντος* μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται οι λειτουργίες της σχολικής μονάδας. Η ταυτότητα αυτή έχει την εξωτερική (υλική και αισθητική) και την εσωτερική (πνευματική και συναισθηματική) της διάσταση (Γιαννακάκη, 1997).

### **1. Η εξωτερική διάσταση της κουλτούρας**

Η σημασία της *υλικοτεχνικής υποδομής* είναι ευνόητη.

Έτσι, η ύπαρξη κατάλληλου εποπτικού και εργαστηριακού υλικού, οργανωμένου Εργαστηρίου Πληροφορικής -εύχρηστου, φιλικού και προσβάσιμου από όλους τους μαθητές και τους καθηγητές της μονάδας και όχι μόνο τους «ειδικούς», η διαδικτυακή σύνδεση, η ύπαρξη πλούσιας βιβλιοθήκης, η καθαριότητα των σχολικών χώρων, θεωρούνται απαραίτητα συστατικά επιτυχίας της υλοποίησης των στόχων της. Οι ελλείψεις αυτού του τύπου, λειτουργούν αποτρεπτικά για κάθε

δραστηριοποίηση. Ακόμα και η αισθητική του κτιρίου αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διάθεση για διδασκαλία και μάθηση. Είναι λογικό, καθένας να αποδίδει καλύτερα, όταν ο χώρος που εργάζεται του παρέχει αίσθηση φιλοξενίας, ζεστασιάς και άνεσης( Ρεζ, 2007).

## **2. Η εσωτερική διάσταση της κουλτούρας και ο διευθυντής**

Αν δεχτούμε ότι τα θέματα αισθητικής και ανέσεων είναι πολύ πιο εύκολο να διευθετηθούν, με το σκεπτικό ότι ο διαχειριστής της μονάδας έχει μεριμνήσει για αυτά, θα συμφωνήσουμε στο ότι, η εσωτερική διάσταση της ταυτότητας του περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας διαμορφώνει ανεξίτηλα την κουλτούρα της.

Εδώ, την κινητήρια δύναμη αποτελεί ο διευθυντής της μονάδας. Το κλειδί της όλης υπόθεσης είναι οι ανθρώπινες σχέσεις ( Ρεζ, 2007). Πριν όμως προχωρήσει σε παρεμβάσεις ή αλλαγές στις σχέσεις αυτές, ο διευθυντής οφείλει να απαντήσει σε ερωτήματα, όπως:

- Ποιοι είναι οι μαθητές του σχολείου; Ποια είναι η κοινωνική και πολιτισμική τους προέλευση;
- Ποιοι είναι οι διδάσκοντες του σχολείου; Γιατί βρίσκονται εδώ;
- Ποιες είναι οι προσδοκίες και οι φιλοδοξίες τους;
- Πώς αιτιολογούνται κάποιες στάσεις ή απόψεις τους που για μένα είναι λανθασμένες;
- Τι μπορώ να μάθω ή να κάνω, που θα με βοηθήσει να τους κατανοήσω καλύτερα και να βρεθώ πιο κοντά τους;
- Υπάρχουν κάποια στεγανά που δεν πρέπει να θίξω;

Αυτές και άλλες παρόμοιες ερωτήσεις προστατεύουν από λανθασμένες ενέργειες. Είναι πιθανό ο διευθυντής να μην έχει την ίδια «κουλτούρα», την ίδια νοοτροπία με τον πληθυσμό του περιβάλλοντος στο οποίο βρέθηκε. Τότε υπάρχει ο κίνδυνος να επιχειρήσει να αλλοιώσει την ταυτότητα του εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτικού δυναμικού, γεγονός που θα στραφεί σε βάρος του, αλλά και του ίδιου του οργανισμού με πολύ αρνητικές συνέπειες. Σε περίπτωση που ο διευθυντής εντοπίσει ασυμβατότητα και δυσχέρεια στις σχέσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων που συνθέτουν το ανθρώπινο δυναμικό, η απάντηση των παραπάνω ερωτήσεων από μέρους και των δύο πλευρών μπορεί να λειτουργήσει καταπραϊντικά και εν πολλοίς θεραπευτικά (Hargreaves & Fullan, 1993· Neave, 1998).

## **5. 9. Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας.**



Στην εσωτερική αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας ο αξιολογητής έχει άμεση σχέση με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και τη σχολική μονάδα που αξιολογείται , αφού αποτελεί "κομμάτι" της. Σύμφωνα με τους Κουτούζη και Χατζηευστρατίου( 1999), η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης είναι ίσως η πλέον καταλληλότερη για μια σχολική μονάδα , καθώς μόνο όταν ο ίδιος ο εκπαιδευτικός ενταχθεί στη διαδικασία της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου , έχει την ουσιαστική δυνατότητα να κατανοήσει και να παραδεχτεί αστοχίες και ατέλειες και να προχωρήσει σε διορθωτικές παρεμβάσεις . Άλλωστε, " οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν καλύτερα από όλους τα προβλήματα της διδακτικής πράξης και μπορούν να αξιολογήσουν τους παράγοντες που συντελούν στην ποιοτική αναβάθμισή της". Πολλές φορές, εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία γονείς και μαθητές, οπότε εγκαινιάζεται μια διαφορετική λογική , αυτή της συνευθύνης και του συμμετοχικού ενδιαφέροντος για την εξέλιξη και βελτίωση μιας σχολικής μονάδας. Επιπλέον, η αυτοαξιολόγηση αποσκοπεί στο να αναλάβουν τα σχολεία την ευθύνη των παραγόμενων αποτελεσμάτων τους και να βελτιωθούν περαιτέρω προς όφελός τους. Ταυτόχρονα, δίνει έναυσμα για διάλογο πάνω στους στόχους, τις προτεραιότητες και στα κριτήρια ποιότητας στο επίπεδο του σχολείου και της τάξης και συντελεί στην επίτευξη των στόχων μέσω της χρήσης κατάλληλων και εύχρηστων εργαλείων. Τέλος, σύμφωνα με τον Σολομών ( 1999), η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση του σχολικού περιβάλλοντος ως βασικού συντελεστή μάθησης , στην ενίσχυση των σχέσεων αμοιβαιότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των παραγόντων της σχολικής μονάδας, τη βελτίωση ή αλλαγή των διδακτικών - μαθησιακών πρακτικών και άρα τη βελτίωση των μαθησιακών επιτευγμάτων.

#### **5.10. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού συστήματος**

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού συστήματος συνδέεται με την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και είναι η διαρκής διαδικασία με την οποία αποτιμάται ο βαθμός υλοποίησης των στόχων και η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης( Δίκτυο Ευρυδίκη, 2000).

Σκοπός της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου είναι η βελτίωση και η ποιοτική αναβάθμιση όλων των συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας και η συνεχής βελτίωση της παιδαγωγικής επικοινωνίας και σχέσης με τους μαθητές ( Ν. 2986/13-2-2002). Επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της διδακτικής πράξης , την ποιοτική ανάπτυξη της σχολικής ζωής , την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος , την άμβλυνση των ανισοτήτων λειτουργίας μεταξύ των σχολικών μονάδων , τη μείωση της γραφειοκρατίας , την ταχεία διάχυση πληροφοριών , την αρτιότερη διοίκηση των σχολικών μονάδων , την επισήμανση των αδυναμιών του εκπαιδευτικού συστήματος, την αποτίμηση των προσπαθειών και την κινητοποίηση όλων των παραγόντων της εκπαιδευτικής

διαδικασίας για την αναβάθμιση του συνολικού εκπαιδευτικού αποτελέσματος ( Ν. 2986/13-2-2002, ΦΕΚ 24). Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου των σχολικών μονάδων ανατίθεται στο Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας ( Κ.Ε.Ε.) και στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο( Π.Ι.).

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Deming ( 1993), η αξιολόγηση έχει στοιχεία υποκειμενισμού και δημιουργεί υπέρμετρο ανταγωνισμό και απομόνωση . Όμως, οι αρχές της ΔΟΠ προάγουν τη συνεργασία και όχι τον ανταγωνισμό ( Deming, 1993), υιοθετούν την προσέγγιση του " δούναι και λαβείν" και όχι του νικητή - χαμένου.

Επομένως, η αξιολόγηση χρειάζεται να ακολουθήσει ρότα συμβουλευτικής και ανάπτυξης κινήτρων για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και όχι ελέγχου και τιμωρίας.

### **5.11. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ( ΗΔ)**

Μεγάλη σπουδαιότητα για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στη δημόσια εκπαίδευση έχει και η προώθηση και η διεύρυνση της χρήσης των νέων τεχνολογιών , όπως έχει ήδη αναφερθεί προηγουμένως, δηλαδή η εισαγωγή , στα δημόσια σχολεία , της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης .

Με τον όρο νέες τεχνολογίες ( ΤΠΕ) εννοούμε όσες ταυτίζονται με την πληροφορική και τις επικοινωνίες που προκάλεσαν " επανάσταση " τις τελευταίες δεκαετίες στην παγκόσμια κοινωνία και οικονομία. Η συνεχής εξέλιξη των υπολογιστών και η μείωση του κόστους τους, η ψηφιοποίηση των δεδομένων, η δορυφορική επικοινωνία , το διαδίκτυο είναι τεχνολογικά επιτεύγματα που συνεισέφεραν στις εξελίξεις ( Giddens, 2002). Έτσι λοιπόν, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ( e-government) επιδιώκει τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των οργανισμών, τη μείωση του χρόνου αναμονής, την αύξηση της παραγωγικότητας , της διαφάνειας , της υπευθυνότητας και της λογοδοσίας ( E.E.Commission, 2003). Επιπλέον , προωθεί τις οργανωτικές αλλαγές και τις νέες δεξιότητες , επιταχύνει το ρυθμό εισαγωγής των σχολείων στην κοινωνία της πληροφορίας , ενθαρρύνει τη γενικευμένη χρήση των πολυμέσων στις παιδαγωγικές πρακτικές και ενισχύει την ευρωπαϊκή διάσταση στην εκπαίδευση και κατάρτιση ( Πασιάς, 2006).

Συνεπώς, η εισαγωγή των ψηφιακών υπηρεσιών πληροφόρησης και διοίκησης στην εκπαίδευση αποτελεί μια καινοτόμο δράση για την Ελλάδα και είναι ένδειξη και απόδειξη συνάμα της

επιδίωξης ποιότητας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και στους δημόσιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

### 5.12. Εφαρμογή του μοντέλου αριστείας (E.F.Q.M.)

Το 1988 μια ομάδα 14 ηγετικών επιχειρήσεων της Ευρώπης δημιούργησε τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας ( European Foundation for Quality Management) με στόχο την ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη με τρόπο εναρμονισμένο στα ευρωπαϊκά πρότυπα . Στόχος είναι η επίτευξη της αριστείας για τους Ευρωπαϊκούς οργανισμούς ( EFQM, 2008) και της συνεργασίας ανάμεσα σε εθνικούς οργανισμούς της Ευρώπης. Στο επίκεντρο της συνιστώμενης στρατηγικής από τον E.F.Q.M. είναι η βελτίωση της απόδοσης μέσω της υιοθέτησης της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης . Δηλαδή, της συστηματικής και μεθοδικής επιθεώρησης των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού ( εν προκειμένω εκπαιδευτικού οργανισμού), σε αντιστοιχία με το μοντέλο αριστείας EFQM. Κατά αυτόν τον τρόπο , ο οργανισμός αναγνωρίζει τα δυνατά του σημεία και ταυτόχρονα επιδιώκει βελτίωση στα " αδύναμα μέρη ". Οι βασικές αρχές αριστείας παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα ( **πίνακας 2**). Επιπλέον, το μοντέλο αριστείας ( E.F.Q.M.) βασίζεται σε 9 κριτήρια , που και αυτά παρατίθενται παρακάτω( **πίνακας 3**), είναι ανθρωποκεντρικό ( Martin- Castilla, 2002), εμπλέκει το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού στις διαδικασίες βελτίωσης ( Vob & Zink , 2000) και βασίζεται στην αλλαγή της νοοτροπίας και της σχολικής κουλτούρας ( Stawicki, 2000) . Το μοντέλο αριστείας E.F.Q.M. λειτουργεί με τη λογική RADAR. Δηλαδή, συλλέγει τα αποτελέσματα ( Results), προσεγγίζει τα προβλήματα( Approach) , αναπτύσσει δράσεις (Deployment) , αξιολογεί( Assessment) και προχωρά σε αναθεώρηση( Review), ( E.F.Q.M, 2008). Η προσαρμογή των 9 κριτηρίων του μοντέλου αριστείας EFQM στη σχολική πραγματικότητα , όπως παρατίθεται στο **σχήμα 4** , επιδιώκει τη συνειδητή εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού μιας σχολικής μονάδας σε μια αέναη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης που είναι μεν μακροπρόθεσμη και απαιτητική , αλλά με σαφή προστιθέμενη και ανταποδοτική αξία για το σχολείο που την εφαρμόζει.

Βασικές Αρχές της Αριστείας	
Εστίαση στον πελάτη	Ο πελάτης είναι ο τελικός κριτής της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η διατήρηση και η αύξηση του μεριδίου της αγοράς βελτιστοποιούνται μέσω μιας σαφούς εστίασης στις

	ανάγκες των υφιστάμενων και των πιθανών πελατών.
Ηγεσία και σταθερότητα του σκοπού	Η συμπεριφορά των ηγετών ενός οργανισμού δημιουργεί μια σαφήνεια και μια ενότητα του σκοπού μέσα στον οργανισμό και ένα περιβάλλον στο οποίο ο οργανισμός και οι άνθρωποί του μπορούν να αριστεύσουν.
Προσανατολισμός στα αποτελέσματα	Η αριστεία εξαρτάται από την εξισορρόπηση και την ικανοποίηση των αναγκών όλων των συμμετεχόντων (stakeholders): των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών και της κοινωνίας γενικά, καθώς επίσης και όσων έχουν οικονομικό ενδιαφέρον για τον οργανισμό
Διαχείριση με τις διαδικασίες και τα γεγονότα	Οι οργανισμοί αποδίδουν αποτελεσματικότερα όταν όλες οι δραστηριότητες γίνονται κατανοητές και διαχειρίζονται συστηματικά, και όταν οι αποφάσεις και οι βελτιώσεις γίνονται χρησιμοποιώντας αξιόπιστες πληροφορίες και λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των συμμετόχων.
Ανάπτυξη και συμμετοχή ανθρώπων	Το πλήρες δυναμικό των ανθρώπων ενός οργανισμού αξιοποιείται καλύτερα μέσα από κοινές αξίες και από μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και ενδυνάμωσης, η οποία ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων.
Ανάπτυξη συνεργασίας	Ένας οργανισμός αποδίδει αποτελεσματικότερα όταν έχει σχέσεις αμοιβαίου οφέλους, εμπιστοσύνης, διαμοιρασμού της γνώσης και ολοκλήρωσης με τους συνεργάτες του.
Εταιρική κοινωνική ευθύνη	Τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα του οργανισμού και των ανθρώπων του εξυπηρετούνται καλύτερα υιοθετώντας μια ηθική προσέγγιση και υπερβαίνοντας τις προσδοκίες και τους κανονισμούς της ευρύτερης κοινωνίας.

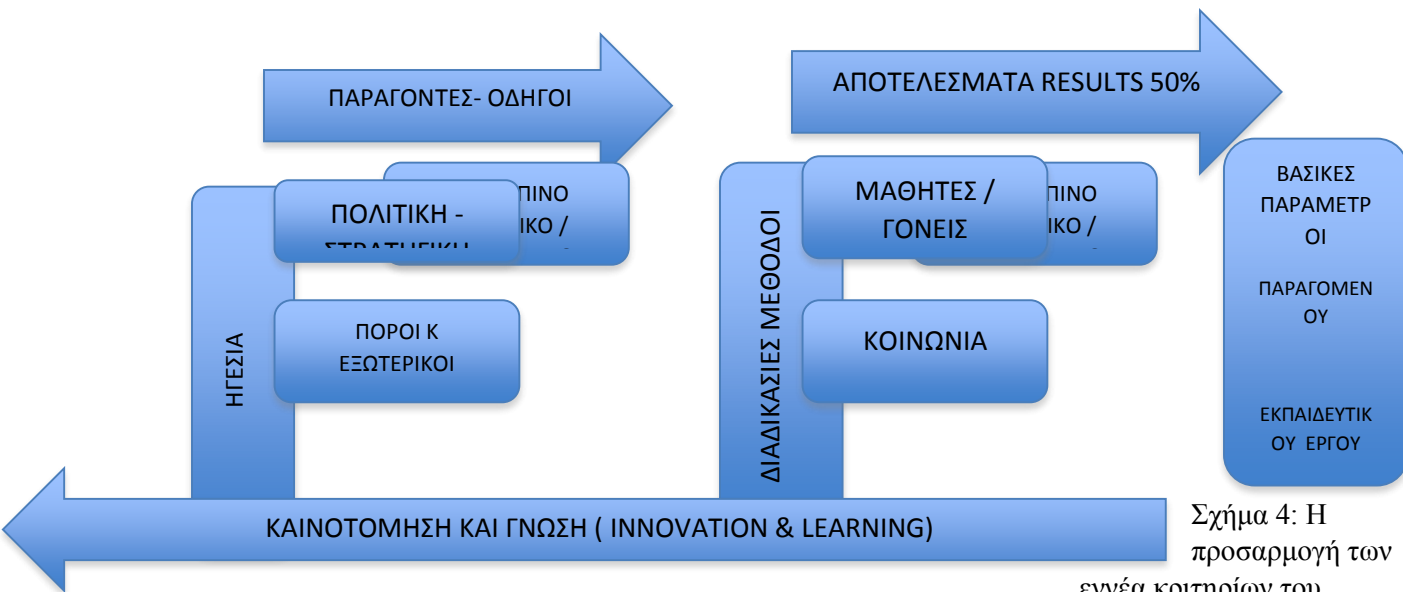
Πίνακας 2: Βασικές Αρχές της Αριστείας (EFQM, 2003)

Κριτήριο	Περιγραφή κριτηρίου
1. Ηγεσία	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει το βαθμό στον οποίο:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Η Ηγεσία αναπτύσσει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού και αποτελεί ζωντανό πρότυπο για τη δημιουργία κουλτούρας αριστείας.</li> <li>· Η Ηγεσία εξασφαλίζει προσωπικά την ανάπτυξη, εφαρμογή και συνεχή βελτίωση του συστήματος διοίκησης του οργανισμού.</li> <li>· Η Ηγεσία έρχεται σε προσωπική επαφή με πελάτες, συνεργάτες και εκπροσώπους της κοινωνίας.</li> <li>· Η Ηγεσία παρακινεί, υποστηρίζει και αναγνωρίζει τους ανθρώπους του <input type="checkbox"/> οργανισμού.</li> </ul>
2. Πολιτική και Στρατηγική	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Το κριτήριο αυτό εξετάζει το βαθμό στον οποίο: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Η Πολιτική και η Στρατηγική του οργανισμού βασίζονται στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες όλων των συμμετεχόντων.</li> <li>· Η Πολιτική και η Στρατηγική βασίζονται σε πραγματική πληροφόρηση η οποία προκύπτει από μετρήσεις απόδοσης, έρευνα και δραστηριότητες που ευνοούν τη μάθηση και τη δημιουργία.</li> <li>· Η Πολιτική και Στρατηγική διαμορφώνονται, ελέγχονται και ανανεώνονται.</li> <li>· Η Πολιτική και Στρατηγική αναπτύσσονται μέσα από ένα πλαίσιο βασικών διαδικασιών.</li> <li>· Η Πολιτική και Στρατηγική διαχέονται και εφαρμόζονται.</li> </ul> </li> </ul>
3. Ανθρώπινο Δυναμικό	Το κριτήριο αυτό εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διοικούνται και βελτιώνονται.</li> <li>· Οι ικανότητες και οι γνώσεις των ανθρώπων αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται.</li> <li>· Οι άνθρωποι συμμετέχουν και ενδυναμώνονται.</li> <li>· Επιτυγχάνεται διάλογος μεταξύ των ανθρώπων και του οργανισμού.</li> <li>· Υπάρχει επιβράβευση, αναγνώριση και ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.</li> </ul>
4. Συνεργασίες και Πόροι	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Διαχειρίζονται οι εξωτερικές συνεργασίες</li> <li>· Διαχειρίζονται τα οικονομικά</li> <li>· Διαχειρίζονται οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και τα υλικά</li> <li>· Διαχειρίζεται η τεχνολογία</li> <li>· Διαχειρίζονται οι γνώσεις και οι πληροφορίες.</li> </ul>
5. Διαδικασίες	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται συστηματικά.</li> <li>· Οι διαδικασίες βελτιώνονται, όποτε χρειάζεται, χρησιμοποιώντας την καινοτομία για πλήρη ικανοποίηση και προσφορά αυξημένης αξίας στους πελάτες και όλους τους εμπλεκόμενους του οργανισμού.</li> <li>· Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.</li> <li>· Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται αποτελεσματικά και βελτιώνονται</li> </ul>
6. Αποτελέσματα σχετικά με τους Πελάτες	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει τι πετυχαίνει ο οργανισμός με τους εξωτερικούς πελάτες του με</p>

	<p>βάση:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Μετρήσεις Αντιλήψεων</li> <li>· Δείκτες Απόδοσης.</li> </ul>
7. Αποτελέσματα σχετικά με τους Ανθρώ- πους	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει τι πετυχαίνει ο οργανισμός με τους ανθρώπους του με βάση:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Μετρήσεις Αντιλήψεων</li> <li>· Δείκτες Απόδοσης.</li> </ul>
8. Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει τι πετυχαίνει ο οργανισμός στην κοινωνία με βάση:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Μετρήσεις Αντιλήψεων</li> <li>· Δείκτες Απόδοσης.</li> </ul>
9. Βασικά Αποτελέσματα Απόδοσης	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει τι πετυχαίνει ο οργανισμός σε σύγκριση με την προ- γραμματισμένη του απόδοση, με βάση:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Βασικά Αποτελέσματα Απόδοσης</li> <li>· Βασικούς Δείκτες Απόδοσης.</li> </ul>

Πίνακας 3: Τα 9 κριτήρια του μοντέλου αριστείας EFQM (EFQM, 2003)



Σχήμα 4: Η προσαρμογή των

εννέα κριτηρίων του Μοντέλου Αριστείας EFQM στη σχολική πραγματικότητα (Μανταράκης, Παπαδόπουλος &

Τσίγκρος, 2008)

### **5.13. Υιοθέτηση των θεωριών της παρακίνησης και του κινήτρου επίτευξης**

Σημαντικός παράγοντας για τη βελτίωση της ποιότητας σε έναν οργανισμό , όπως μια σχολική μονάδα είναι η αύξηση της απόδοσης - παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της που σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των αναγκών τους . Σύμφωνα με τον Maslow, ( Μπουραντά, 1992) , οι ανάγκες ιεραρχούνται στις 5 παρακάτω κατηγορίες , α) φυσικές ( π.χ. πείνα), β) ασφάλειας και σταθερότητας , γ) κοινωνικές ( π.χ. συντροφικότητα , αγάπη), δ) ανάγκες αναγνώρισης ( καταξίωση , αυτοσεβασμός), ε) ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ( ολοκλήρωση , καλλιέργεια δεξιοτήτων ).

Επίσης, ο Herzberg ( 1965) συμφωνεί ότι η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες . Ως ενδογενείς θεωρούνται το αίσθημα ευθύνης , οι καλές επιδόσεις , η αναγνώριση που λειτουργούν ως κίνητρα απόδοσης , ενώ ως εξωγενείς θεωρούνται ο τρόπος διοίκησης , οι αποδοχές και οι σχέσεις με τους ανωτέρους και τους συναδέλφους . Με αυτό το σκεπτικό , όσο περισσότερο η διοίκηση "υπολογίζει " τους εργαζομένους της , τους αναθέτει ρόλους και σέβεται τις ανάγκες τους , τόσο περισσότερο αυτοί αποδίδουν και ενδιαφέρονται να αποδώσουν . Την παραπάνω άποψη πιστοποιεί και ο McGregor( 1990) που θεωρεί την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου πολύ σημαντική για την προώθηση της ποιότητας σε έναν οργανισμό και δη εκπαιδευτικό, αφού η γνώση δεν εφαρμόζεται και δε διαχέεται μόνη της ( Χυτήρη, 1997). Επομένως, η ποιότητα προωθείται , εφόσον εφαρμοστεί η κατάλληλη στρατηγική παροχής κινήτρων που θα επέλθει μέσω της σωστής διάγνωσης των προσωπικών αναγκών κάθε ατόμου, το οποίο κατά αυτόν τον τρόπο θα παρακινηθεί και θα συμβάλει στην επιτυχή αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού ( θεωρίες παρακίνησης).

Η υποκίνηση , συνεπώς, των εργαζομένων κατέχει πρωταρχικό ρόλο στην επιδίωξη της ποιότητας σε έναν οργανισμό , αφού συμβάλλει και στην αυτορρύθμισή του ( Σεβαστάκη , 1998).

Σε ό,τι αφορά τώρα τις θεωρίες του κινήτρου επίτευξης, υποστηρίζεται ότι το άτομο διαθέτει μια γενική προδιάθεση και ροπή προς την προσέγγιση της επιτυχίας και όταν υποστηρίζεται από το περιβάλλον η επίδοσή του έχει υψηλά επίπεδα τελειότητας ( McClelland, Atkinson, Clark, Lowell, 1953). Η υποστήριξη από το περιβάλλον ισοδυναμεί με την απόδοση αμοιβών για τις επιδόσεις του ατόμου , τα οποία δημιουργούν προσδοκίες και θετικά συναισθήματα για το αποτέλεσμα των ενεργειών του . Ο τρόπος με τον οποίο το άτομο επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους επηρεάζεται από τέσσερις βασικές ανάγκες του ατόμου που είναι της επίτευξης , της δύναμης- εξουσίας , της



δημιουργίας δεσμών και της αυτονομίας. Άρα, όταν το άτομο αναλαμβάνει δύσκολους στόχους, και προσωπικές ευθύνες , όταν διαθέτει το αυτεξούσιο και τον έλεγχο του περιβάλλοντός του και όταν ενδιαφέρεται για αποδοχή από τους άλλους και ανατροφοδοτείται συνεχώς από αυτήν , τότε επιτυγχάνει υψηλά αποτελέσματα στην απόδοσή του στον εργασιακό χώρο.

Κατά συνέπεια, η ποιότητα στον εργασιακό χώρο , εφόσον συνδέεται με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του ατόμου , τότε έχει άρρηκτη σχέση και με τις θεωρίες της παρακίνησης και του κινήτρου επίτευξης , καθώς , όταν το άτομο έχει κίνητρα, τότε ωθείται και παρακινείται για την επιδίωξη της επιτυχίας.

**Κεφάλαιο 6ο: Κριτική εξέταση και αδυναμίες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση**

Όπως έχει αναφερθεί εκτενώς παραπάνω, η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων προσφέροντας μια νέα πνοή σε αυτές, βελτιώνοντας την ποιότητα και την αποτελεσματικότητά τους μέσα από τον προγραμματισμό της δράσης τους και την ικανοποίηση των αναγκών των " πελατών " τους. Ωστόσο, η διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων διαθέτει όλες τις αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης ( Σπανού , 1996) , δηλαδή την πολυνομία , την υπέρμετρη γραφειοκρατία, τον υπερσυγκεντρωτισμό και τις αναχρονιστικές διοικητικές διαδικασίες που την καθιστούν δύσκαμπτη, πολυδάπανη και χρονοβόρα ( Σαϊτή, 1995). Επιπλέον, οι υλικοτεχνικές ελλείψεις, η ανεπάρκεια οικονομικών κονδυλίων , η ελλιπής επιμόρφωση του διδακτικού προσωπικού και η έλλειψη κατάρτισης των στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα σύγχρονου management δυσχεραίνουν την εφαρμογή της ΔΟΠ στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Ειδικότερα, στην Ελλάδα η εκπαίδευση αποτελεί ένα πεδίο αλληπάληλων νομοθετικών ρυθμίσεων και μεταρρυθμίσεων , χωρίς μακρόπνοο σχεδιασμό και μακροπρόθεσμους στόχους . Αντί αυτού, συχνά οι όποιες μεταρρυθμίσεις είναι αποτέλεσμα σπασμοδικών κινήσεων και εντυπωσιασμού της εκάστοτε κυβέρνησης που συνήθως μένουν μετέωρες και αναθεωρούνται άμα τη ανόδω της επόμενης , με αποτέλεσμα να μην υπάρχει κοινή γραμμή και σχέδιο δράσης, οπότε οποιαδήποτε εξελικτική πορεία και πρόοδος να διακόπτεται και να συμπαρασύρει και την όποια σκέψη και προοπτική για ποιότητα. Χρειάζεται, λοιπόν, να διαμορφωθεί μια μακροπρόθεσμη εκπαιδευτική πολιτική που θα είναι απόρροια της ουσιαστικής συμμετοχής όλων των κοινωνικών εταίρων που επηρεάζονται από τις αλλαγές ( κυβερνώντες , γονείς , μαθητές, φορείς επαγγελματικών οργανώσεων ) και θα στηρίζεται στον ορθολογισμό, την ποιότητα, και κυρίως στην αποδοχή από τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας ( Σαϊτής, 2000).

Επιπλέον, το μοντέλο των πολλαπλών ιεραρχικών επιπέδων ( Υπουργός, Υφυπουργός, Γενικός Γραμματέας, Γενικός Διευθυντής , κ.ο.κ. ) λειτουργεί μεν υποκινητικά για τους εργαζόμενους ως κίνητρο απόδοσης, αλλά καθιστά το διοικητικό σύστημα χρονοβόρο, δύσκαμπτο και εν τέλει αναποτελεσματικό( Μπουραντά, 1992).

Παράλληλα, παρά τις προσπάθειες αποκέντρωσης της εξουσίας τόσο σε επίπεδο νομού , όσο και σε επίπεδο περιφέρειας, το Υπουργείο Παιδείας παραμένει το μοναδικό επιτελικό κέντρο αποφάσεων και τα υπόλοιπα διοικητικά όργανα απλώς εφαρμόζουν την εκάστοτε πολιτική του χωρίς πραγματική εξουσία και άρα λόγο σε θέματα ποιοτικής εκπαίδευσης και αναβάθμισης της περιοχής τους. Κατά τον ίδιο τρόπο λειτουργούν και τα σχολικά όργανα διοίκησης , αφού υποχρεούνται να εφαρμόσουν τα προγραμματισθέντα άνωθεν , με ελάχιστα περιθώρια βελτιωτικών παρεμβάσεων στη λήψη αποφάσεων .

Επιπροσθέτως, η διαδικασία στελέχωσης των σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα μας μοιάζει περισσότερο ως μια απλή διεκπεραιωτική κίνηση που απλώς αποσκοπεί στην κάλυψη κενών θέσεων παρά στη στόχευση μιας ποιοτικότερης εκπαίδευσης, αφού τα κενά καλύπτονται συνήθως την τελευταία στιγμή και ο εκπαιδευτικός καλείται ξαφνικά να διδάξει συχνά πολλά αντικείμενα και σε διαφορετικά σχολεία, με συνέπεια να μη θέτει υψηλούς στόχους, να βλέπει το επάγγελμά του ψυχρά, τυπικά και διεκπεραιωτικά, να μην αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις και δεσμούς με κανένα σύλλογο διδασκόντων, να μη διαθέτει εποπτεία του διδακτικού, αλλά και του ανθρώπινου μαθητικού υλικού του, να καταβάλλεται από σωματική και ψυχική κόπωση και να αντιμετωπίζει την εργασία του ως καταναγκαστικό έργο. Στο σημείο, βέβαια, αυτό οφείλουμε να αναγνωρίζουμε ότι ο τομέας της εκπαίδευσης παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες και αστάθμητους παράγοντες που το υπουργείο, ως το κατεξοχήν επιτελικό κέντρο αποφάσεων, δε δύναται να προβλέψει ξαφνικά (κενές θέσεις από επαπειλούμενες εγκυμοσύνες, άδειες ασθένειας, κ.α.), ωστόσο για τις κενές θέσεις που είναι εκ των προτέρων γνωστό ότι παραμένουν κενές, καλό θα ήταν να προγραμματίζει εγκαίρως τις κινήσεις του και να καλύπτει τις ανάγκες των σχολικών μονάδων αρκετό διάστημα πριν, ώστε ο εκάστοτε εκπαιδευτικός να προλαβαίνει να εγκλιματίζεται τόσο στη σχολική μονάδα στην οποία θα ανήκει, αλλά και να προετοιμάζει επαρκώς και να προγραμματίζει το διδακτικό του έργο. Κατά το ίδιο σκεπτικό, "αγκάθι" στη σχολική διοίκηση αποτελεί και το σύστημα των μεταθέσεων και αποσπάσεων, αφού καταργεί την ενότητα και τη σύμπνοια του διδακτικού προσωπικού και παρακωλύει τη δημιουργία πνεύματος συνεργασίας και αλληλεγγύης (Koontz, H. & O'Donnell, C., 1984), καθώς και την επίτευξη ήρεμου παιδαγωγικού κλίματος. Η σταθερότητα, λοιπόν, του διδακτικού προσωπικού είναι ένα μεγάλο ζητούμενο για την εφαρμογή και επιδίωξη της ποιότητας σε μια σχολική μονάδα, καθώς η ποιότητα είναι ένα όραμα, ένας στόχος που οικοδομείται συν τω χρόνω.

Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας που ευθύνεται για την έλλειψη ποιοτικών χαρακτηριστικών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα είναι και αυτός της ηγεσίας, καθώς ο διευθυντής ευθύνεται όχι μόνο για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής, αλλά και την αναβάθμιση του σχολείου και της καλλιέργειας ενός ποιοτικού προφίλ και οράματος για το σχολείο το οποίο καλείται να εμψυχήσει και να μεταδώσει και στους συναδέλφους - υπαλλήλους του εκπαιδευτικού. Ο διευθυντής όμως, σύμφωνα με το ισχύον συγκεντρωτικό σύστημα, δε διαθέτει πολλές διακριτικές ευχέρειες δράσης ή διστάζει να αναλάβει αποφασιστικές αρμοδιότητες. Εξάλλου, επωμίζεται ένα τόσο μεγάλο και σύνθετο έργο-επίβλεψη εκπαιδευτικών, φροντίδα μαθητών, επικοινωνία με εξωτερικό περιβάλλον, κτηριακή και υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου, διοικητικά θέματα-ώστε πολλές φορές είναι πρακτικώς δύσκολο να ασχοληθεί με ποιοτικούς στόχους, που βέβαια θα έπρεπε να ήταν η κατεξοχήν

ενασχόλησή του. Άλλωστε , πολλοί διευθυντές δεν είναι στοιχειωδώς κατηρτισμένοι πάνω σε θέματα σύγχρονης διοίκησης ούτε και τους παρέχονται κίνητρα υλικά και μη, για να επιδιώξουν μια σχετική κατάρτιση και επιμόρφωση ( Σαϊτη, Χ., Φεγγάρη, Μ., Βούλγαρη, Δ., 1997).

Πέρα από τα διευθυντικά στελέχη , επιμόρφωση χρειάζονται και οι εκπαιδευτικοί , καθώς η ανάπτυξη των παιδαγωγικών επιστημών τα τελευταία χρόνια , οι σύγχρονες κοινωνικογνωστικές προσεγγίσεις και η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας προκάλεσαν ριζικές αλλαγές στο διδακτικό και παιδαγωγικό τους έργο , με αποτέλεσμα να κρίνεται απαραίτητο να αναλάβουν νέους ρόλους και να εκπαιδεύονται διά βίου, ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στην εκπαιδευτική διαδικασία και να διατηρήσουν το κύρος τους απέναντι στους μαθητές τους ( Ματθαίου , Δ., 1999). Ωστόσο, έχει τη δυνατότητα η ευρεία μάζα των εκπαιδευτικών να τύχει επιμόρφωσης και συνάμα λαμβάνει κίνητρα από την πολιτεία για να το πράξει; Η αλήθεια είναι ότι μόνο ένα ποσοστό 2% έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει σε επιμορφωτικά προγράμματα ( ΟΟΣΑ , 1995), ενώ οι συνεχείς οικονομικές περικοπές ( π.χ. κατάργηση επιδόματος εξωδιδασκτικής προετοιμασίας, κατάργηση εκπαιδευτικών αδειών ) κάθε άλλο παρά ενθαρρύνουν την επιμόρφωση και την επαγγελματική ανέλιξη των εκπαιδευτικών .

Συν τοις άλλοις , διοικητικής υφής θέματα παρεμποδίζουν την εφαρμογή ποιοτικών στόχων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, ενώ η γραμματειακή υποστήριξη των σχολικών μονάδων καθιερώθηκε με το νόμο 576/1977, εντούτοις και ενόψει της οικονομικής κρίσης , σε πολλά σχολεία ανατίθεται στο διδακτικό προσωπικό , που παράλληλα με το διδακτικό και παιδαγωγικό του έργο επιφορτίζεται και με διοικητικά - γραμματειακά θέματα, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αφιερωθεί απερίσπαστα στις απαιτήσεις της δουλειάς του . Επίσης, η κατανομή και η ανάθεση εξωδιδασκτικών εργασιών στους εκπαιδευτικούς δημιουργεί διενέξεις και εντάσεις ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου και του διευθυντή ,με αποτέλεσμα να διαρρηγνύεται το κλίμα ηρεμίας και συνεργασίας , να παρατηρούνται φαινόμενα μεροληψίας και ανταγωνισμοί και επομένως να " εξανεμίζεται" οποιαδήποτε προοπτική συνεργασίας και ομοψυχίας που είναι συντελεστής με βαρύνουσα σημασία για την επίτευξη ποιοτικών στόχων σε μια σχολική μονάδα.

Φυσικά, για να θεωρείται η ποιότητα επιτεύξιμος στόχος στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα , χρειάζεται και η κατάλληλη υλική υποστήριξη από την Πολιτεία . Αν λάβουμε όμως υπόψη μας ότι η Ελλάδα βρίσκεται στην τελευταία θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 15 στις δημόσιες δαπάνες για την παιδεία ως ποσοστό του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος , σύμφωνα με τα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το έτος 2002 ( Δρεττάκη, Μανώλη, Καθημερινή της Κυριακής , 2005) και την έκθεση του Ο.Ε.Κ.Δ. ( 2006) και συνυπολογίζοντας και την παρούσα χαλεπή , λόγω της οικονομικής κρίσης, περίοδο που διανύει η

χώρα μας , γίνεται αντιληπτό πόσο δύσκολος μεν , αλλά όχι ακατόρθωτος στόχος είναι η ποιοτική εκπαίδευση.

Σοβαρό μερίδιο σε αυτήν κατέχει και η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών που μέχρι σήμερα δεν υφίσταται ως μια επίσημα θεσπισμένη διαδικασία. Ο σκοπός της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών , με βάση το άρθρο 5 του νόμου 2986/2002 αποβλέπει στην ενίσχυση της αυτογνωσίας τους σε σχέση με την επιστημονική τους ταυτότητα , την παιδαγωγική τους επάρκεια και τη διδακτική τους δεινότητα . Εντούτοις , όταν η Πολιτεία , όπως προαναφέρθηκε, αποθαρρύνει κάποιες κινήσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και δε θεωρεί επένδυση την επιμόρφωσή τους , πώς οι εκπαιδευτικοί θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός σύγχρονου αξιολογικού συστήματος; Και ενώ η αξιολόγηση είναι βέβαιη προϋπόθεση για μια ποιοτική εκπαίδευση , εντούτοις δεν είναι επιθυμητή , πολεμάται και είναι αμφίβολη η τελεσφόρησή της , καθώς συνδέεται με τη μονιμοποίηση , τη μισθολογική καθήλωση και την υπηρεσιακή εξέλιξη των εκπαιδευτικών , ενώ θα ήταν επιθυμητό να ενδυναμώνει το εκπαιδευτικό έργο και το κύρος του σώματος των εκπαιδευτικών . Αν συνέβαινε το τελευταίο , τότε θα είχε την υποστήριξη της εκπαιδευτικής κοινότητας , εφόσον η τελευταία θα είχε πεισθεί για την αντικειμενικότητα των κριτηρίων εφαρμογής και για τους στόχους της αξιολογικής διαδικασίας . Άλλωστε, στο σημείο αυτό και προσεγγίζοντας το θέμα της αξιολόγησης υπό το πρίσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του πρωτεργάτη της Dr. W. Edward Deming , δεν είναι δυνατόν η σταδιοδρομία ενός εκπαιδευτικού να στηριχτεί στην προσωπική γνώμη του ανωτέρου του που μπορεί να εξαρτάται και από τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και επομένως η εγκυρότητά της να μη διασφαλίζεται ( Λογοθέτη, Ν., 1992). Γι' αυτό το λόγο ο Deming προτείνει την κατάργηση της ετήσιας βαθμολόγησης της αξίας , αφού είναι υποκειμενική, καταστρέφει την ομαδική δουλειά και δημιουργεί ανταγωνισμό και αρνητικά συναισθήματα ( Λογοθέτη, Ν., 1992) , ενώ για την ποιότητα χρειαζόμαστε τη συνεργασία ( Deming, W.E., 1993) .

Αντίστοιχη άποψη έχει ο Deming και για τη βαθμολογία των μαθητών και υποστηρίζει πως πρέπει να καταργηθεί, αφού καταστρέφει τη χαρά της μάθησης, της έμφυτης παρακίνησης , της συνεργασίας , της αξιοπρέπειας ( Deming, W.E., 1993).

Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να κατανοήσουν οι εκπαιδευτικοί ότι η ποιότητα της διδασκαλίας επιτυγχάνεται μέσω της συνεργασίας και του αλτρουισμού και όχι μόνο μέσω των μεμονωμένων ατομικών κινήσεων , ότι θα πρέπει να βρίσκονται σε διαρκή επαγρύπνηση και να παρακολουθούν τις εξελίξεις , να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους , να διαλέγονται και να αφουγκράζονται τις ανάγκες της κοινωνίας, να αντιλαμβάνονται τα " τρωτά" του ισχύοντος εκπαιδευτικού μας συστήματος και να μην επαναπαύονται , αντιθέτως να προσπαθούν να διορθώσουν τα " κακώς

κείμενα" και να εξυψώσουν το θεσμό του σχολείου θέτοντας μακροπρόθεσμους ποιοτικούς στόχους.

## **Κεφάλαιο 7ο: Η διαφοροποίηση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ως προς την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. σε αντίστοιχες σχολικές μονάδες.**

Η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων προσφέροντας μια νέα πνοή σε αυτές , βελτιώνοντας την ποιότητα και την αποτελεσματικότητά τους μέσα από τον προγραμματισμό της δράσης τους και την ικανοποίηση των αναγκών των " πελατών " τους. Ωστόσο, η εφαρμογή της ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες παρουσιάζει κάποιες διαφοροποιήσεις για τις οποίες ευθύνεται κυρίως η διαφορετική βαθμίδα εκπαίδευσης. Δηλαδή, πολλές φορές οι επιταγές της ΔΟΠ βρίσκουν προσφορότερο έδαφος εφαρμογής στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση σε σχέση με την πρωτοβάθμια , άλλοτε πάλι συμβαίνει το αντίστροφο.

Πιο συγκεκριμένα, μια βασική διαφορά της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε σχέση με την Πρωτοβάθμια λογίζεται ότι οι αποδέκτες της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ίσως μόνο οι γονείς και οι μαθητές , δεδομένου ότι λόγω της ηλικιακής παραμέτρου των παιδιών, το άνοιγμα προς την κοινωνία και τους πολιτειακούς παράγοντες αναμένεται πολύ μικρότερο .

Επιπλέον, στις μονάδες της Δ.Ε. οι στόχοι είναι συνήθως βραχυπρόθεσμοι και επηρεάζονται από έναν τεχνοκρατισμό και μια στεία και μηχανική μετάδοση γνώσεων που αποσκοπεί , συνήθως αποκλειστικά, στη βέλτιστη προετοιμασία του μαθητή για τις πανελλήνιες εξετάσεις , οπότε η ποιότητα και η χαρά της δημιουργικής μάθησης ευτελίζεται. Αντιθέτως , στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση υπάρχουν περιθώρια για μακροπρόθεσμη στόχευση, για θέαση της γνώσης υπό το πρίσμα της δημιουργικής μάθησης, της χαράς και της ποιοτικής προσέγγισης.

Επίσης, , στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη ή ενδιαφέρον για επιμορφωτικά προγράμματα παιδαγωγικού και εκπαιδευτικού χαρακτήρα , καθώς ο εκπαιδευτικός - καθηγητής είναι ένα πρόσωπο που βρίσκεται υπό διαρκή αμφισβήτηση από τους μαθητές του και με ρόλο επισφαλή , δεδομένου ότι στην ηλικία της εφηβείας οι μαθητές αμφισβητούν οτιδήποτε παραδοσιακό , αξιολογούν καθημερινά τους καθηγητές τους και γενικότερα αντιμετωπίζουν με

κριτική ματιά οποιαδήποτε γνώση και με οποιοδήποτε τρόπο τους παρέχεται. Αντιθέτως, οι μαθητές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, που δε διανύουν την κρίσιμη ηλικία της εφηβείας και που δεν έχουν αναπτύξει πλήρως ακόμα την κριτική και αφαιρετική τους σκέψη, αντιμετωπίζουν το δάσκαλο ως αυθεντία και αποδέχονται ευκολότερα τόσο τις μεθόδους διδασκαλίας του όσο και τα λεγόμενά του.

Συναφές με το παραπάνω είναι και το φαινόμενο της σχολικής διαρροής, σημαντικός δείκτης ποιότητας σε ένα σχολείο, που μάλλον δεν απαντάται στο δημοτικό, ωστόσο εμφανίζεται στο γυμνάσιο και εντοπίζεται πιο συστηματικά στο λύκειο, μιας και εδώ η φοίτηση δεν είναι υποχρεωτική και επιπλέον ο μαθητής δυσκολότερα μπαίνει σε "καλούπια" και ευκολότερα αξιολογεί και κρίνει, αποδέχεται ή απορρίπτει.

Επιπροσθέτως, ο ρόλος των γονέων εντοπίζεται ενεργότερος στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς οι γονείς, λόγω του νεαρού της ηλικίας των παιδιών τους, επιδιώκουν περισσότερες συναντήσεις με τους δασκάλους των τελευταίων, πράγμα βέβαια που διαφοροποιείται στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, αφού το ενδιαφέρον των γονέων φθίνει εξαιτίας της αυτονομίας που έχουν αποκτήσει τα παιδιά τους, αλλά και για πρακτικούς λόγους, όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι στο δημοτικό επικοινωνούν με ένα δάσκαλο, ενώ στο γυμνάσιο με πλήθος καθηγητών, οπότε και χρειάζεται να διαθέσουν πολύ χρόνο που μπορεί να μην υπάρχει.

Εξάλλου, εξαιτίας του πλήθους των καθηγητών και της εξειδίκευσής τους στη δεύτερη βαθμίδα, αλλά και του μεγέθους των σχολικών μονάδων, που είναι σαφώς μεγαλύτερες από της πρώτης βαθμίδας, ιδίως αν συστεγάζονται (όπως συμβαίνει συχνά σε γυμνάσια-λύκεια) επιτυγχάνεται δυσκολότερα η ευελιξία, το ευνοϊκό κλίμα και η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων που αποτελούν κατατεθέντα σήματα για τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Για τον ίδιο λόγο η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων είναι δυσχερέστερη

, ενώ οι σχέσεις καθηγητών - μαθητών απρόσωπες.

Η συνεργασία και ο επιτυχέστερος προγραμματισμός ευνοείται δε μάλλον στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, αφού ένας δάσκαλος διεκπεραιώνει μεγάλο εύρος μαθημάτων, ενώ στη δευτεροβάθμια κάθε εκπαιδευτικός αναλαμβάνει ένα ή περιορισμένα αντικείμενα, οπότε η σύμπλευση και η συνεργασία, που είναι απαραίτητα στοιχεία στη ΔΟΠ θεωρείται πρόκληση και δεν ευνοείται πάντα.

Παράλληλα, στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ένας δάσκαλος συμπληρώνει το ωράριό του σε μια σχολική βαθμίδα, οπότε αναπτύσσει δεσμούς, σχέσεις συνεργασίας και έχει την αίσθηση του

ανήκειν σε ένα χώρο φιλικό και οικείο, ενώ πολλοί εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναγκάζονται , για να συμπληρώσουν το ωράριό τους , να περιφέρονται σε παραπάνω από μία σχολικές μονάδες, οπότε δεν κατορθώνουν να εγκλιματιστούν , να νιώσουν άνετα και να αναπτύξουν σχέσεις σε καμία από αυτές και άρα είναι πολύ πιο δύσκολο να βρεθούν , να συνεργαστούν και να ανταλλάξουν απόψεις με συναδέλφους.

Τέλος, , ο διευθυντής στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση συνήθως είναι απαλλαγμένος από διδακτικά καθήκοντα , γεγονός που του αφήνει χρόνο για να διεκπεραιώσει διοικητικό, οικονομικό και παιδαγωγικό έργο, ενώ στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση πολλές φορές είναι επιφορτισμένος και με διδακτικά καθήκοντα που του στερούν χρόνο από το υπόλοιπο έργο του.

Συνεπώς, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί ευρέως στην εκπαίδευση και να εξυψώσει τον πολύπλευρο ρόλο της , απλώς μπορεί να υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς την εφαρμογή της στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οφειλόμενες τόσο στη διαφορά βαθμίδας και μεγέθους των σχολικών μονάδων , όσο και στην ηλικία και ιδιοσυγκρασία του μαθητικού δυναμικού .



*"Το διοικείν εστί προβλέπειν".*

*Αλκιβιάδης, 450-404 π.Χ., Αθηναίος πολιτικός & στρατηγός*

## Ερευνητικό Μέρος

*"Το μυστικό της χαράς στη δουλειά περιέχεται σε μια λέξη: ποιότητα. Το να ξέρεις να κάνεις κάτι καλά σημαίνει να το απολαμβάνεις".*

*Pearl Buck, 1892-1973, Αμερικανίδα συγγραφέας, Νόμπελ 1938*

### Κεφάλαιο 1ο : Ο σκοπός της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα

Στη σύγχρονη εποχή που έχει χαρακτηριστεί ως η περίοδος των ραγδαίων εξελίξεων, των γοργών αλλαγών, της διάχυσης των καταγιστικών πληροφοριών και γνώσεων, το σχολείο, προκειμένου να διαφύγει τον κίνδυνο να χαρακτηριστεί ως ένας πεπερασμένος και παρωχημένος θεσμός, για να επιβιώσει και να σταθεί επάξια και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού, επιβάλλεται να διαθέτει ή να επιδιώξει να αποκτήσει ποιότητα.

Χρειάζεται, λοιπόν, το σχολείο να μεταβάλει τις διαδικασίες του εκπαιδευτικού συστήματος, τον τρόπο διοίκησής του, την κουλτούρα του και γενικότερα όλη τη φιλοσοφία του, για να διατηρήσει το κύρος του και να δικαιολογήσει την ύπαρξή του.

Σε αυτόν, επομένως, το μετασχηματισμό του σχολείου σε σχολείο ποιότητας μπορεί να συμβάλει καθοριστικά η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Ο θεμελιωτής της ΔΟΠ Dr. W. Edwin Deming πρόσβευε ότι κάθε ποιοτικός οργανισμός (όπως ευελπιστεί να είναι το σχολείο) οφείλει να είναι προσανατολισμένο και να καλύπτει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του. Από την άλλη, πίστεψε ότι η ποιότητα σε ένα χώρο εργασίας εξασφαλίζεται από την ομαδική προσπάθεια, από τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό και την ανατροφοδότηση, από το κλίμα, την ηγεσία, από την αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον, από την κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί και προβάλλεται στο χώρο αυτό, από το ανθρώπινο δυναμικό και τις δεξιότητές του και από τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών που προκύπτουν μέσα από διεργασίες αυτοαξιολόγησης.

Ο στόχος, συνεπώς, αυτής της έρευνας είναι καταρχάς να καταδείξει αν τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν παραπάνω και αποτελούν τα εχέγγυα για την ύπαρξη διαδικασιών ποιότητας σε ένα σχολείο υφίστανται και εντοπίζονται σε μια σύγχρονη σχολική μονάδα δευτεροβάθμιας

εκπαίδευσης στη χώρα μας . Επίσης, ενδιαφέρον παρουσιάζει το ερώτημα για το κατά πόσο είναι εφικτή η εφαρμογή τέτοιων στοιχείων στο τυπικό ελληνικό δημόσιο Γυμνάσιο και Λύκειο και κατά πόσο οι μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα του 2013 είναι " ώριμες " να ακολουθήσουν διαδικασίες ποιότητας και τι προοπτικές υπάρχουν.

Επιπλέον, στόχος είναι να καταδειχθούν πιθανές αδυναμίες ή πρακτικές δυσκολίες ή άλλοι παράγοντες που εμποδίζουν την παρουσία δεικτών ποιότητας σε μια ελληνική σχολική μονάδα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και να προταθούν λύσεις , όπως η συνειδητή εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ , ως εναλλακτική μορφή διοίκησης , που μπορεί να επαναπροσδιορίσει την αξία και να αποκαταστήσει το κύρος και το έργο μιας σχολικής μονάδας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η διερεύνηση των βασικών εννοιών και δεικτών της ΔΟΠ μπορεί να επιχειρηθεί μέσω της διατύπωσης ερευνητικών ερωτημάτων που σχετίζονται αφενός μεν με τη δυνατότητα των εκπαιδευτικών , αλλά και το ενδιαφέρον τους να επιμορφώνονται και να επιδιώκουν συνεχή κατάρτιση , που αποτελεί μια ποιοτική διαδικασία και αφετέρου με την αξία και τη στόχευση των επιμορφωτικών αυτών προγραμμάτων. Επιπλέον, μπορεί να καταδειχθεί κατά πόσο εφαρμόζεται και υλοποιείται μακροπρόθεσμος και ευέλικτος προγραμματισμός που εγγυάται ποιοτικές διαδικασίες . Συν τοις άλλοις , απορίας άξιον είναι αν στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υπάρχει ευνοϊκό σχολικό κλίμα ,πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας , αλληλεγγύης και συνευθύνης ή απλά ο ρόλος των καθηγητών είναι διδακτικός- διεκπεραιωτικός και αν οι τελευταίοι συναισθάνονται το μερίδιο ευθύνης που τους αναλογεί ή αν περιορίζονται απλά και μόνο στο έργο τους , οχυρώνονται στην ατομικότητά τους και δεν τους αφορά καθόλου " η τύχη" και η εξέλιξη του χώρου εργασίας τους . Επιπροσθέτως, σημαίνουσας αξίας είναι το ερώτημα που διερευνά πόσο καίριο ρόλο έχει η προσωπικότητα , η κατάρτιση και το όραμα του ηγέτη στη διαμόρφωση συνθηκών ποιότητας σε ένα σχολείο και κατά πόσο επιδιώκεται η αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον που ευθύνεται για ποιοτικές διεργασίες μέσα στο σχολείο και στη διαμόρφωση μελλοντικών ενεργών πολιτών .

Παράλληλα, η έρευνα αυτή επιδιώκει να διαπιστώσει κατά πόσο υφίσταται η στοιχειώδης υλικοτεχνική υποδομή και ασφάλεια στα σύγχρονα σχολεία που θα εξασφαλίσει το ενδιαφέρον και την ικανοποίηση των πελατών τους , την αποδοχή και την εμπιστοσύνη τους.

Παράλληλα, επιδίωξη της έρευνας είναι να διαπιστώσει κατά πόσο σημειώνονται και εφαρμόζονται μακροπρόθεσμοι στόχοι , αν καταγράφονται και αξιολογούνται τυχόν προβλήματα και αν επιδιώκονται λύσεις που θα οδηγήσουν σε βελτίωση και πρόοδο των διαδικασιών.

Τέλος, γίνεται προσπάθεια σκιαγράφησης του προφίλ των ερωτώμενων με τη συμπλήρωση στοιχείων που αφορούν ατομικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά τους , με το σκεπτικό ότι το πλήθος των ερωτώμενων αποτελεί μικρογραφία του πλήθους του εκπαιδευτικού προσωπικού των σχολείων μέσης εκπαίδευσης.

## Κεφάλαιο 2ο: Η Μεθοδολογία της έρευνας

### 2.1. Η περιγραφή της έρευνας . Η διασφάλιση εγκυρότητας και αξιοπιστίας.

Σύμφωνα με την προηγηθείσα βιβλιογραφική επισκόπηση , σε επίπεδο σχολικής μονάδας η έρευνα θα πρέπει να αφορά όλους τους εμπλεκόμενους ( τους εκπαιδευτικούς , τους μαθητές , τους γονείς, τη διοίκηση ). Εξαιτίας όμως των περιορισμών και του είδους της εργασίας , η αναζήτηση περιορίστηκε στους εκπαιδευτικούς .

Η μεθοδολογία για τη συλλογή των δεδομένων αναπτύχθηκε σε δύο βασικούς άξονες . Αρχικά, επιδιώχθηκε η αποτύπωση και η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης στις επιλεγείσες σχολικές μονάδες του δείγματος , αλλά και ο τρόπος συνεργασίας των εμπλεκόμενων φορέων ( εκπαιδευτικοί, μαθητές , διοίκηση , εξωτερικό περιβάλλον, γονείς). Ο δεύτερος άξονας αφορά στη διερεύνηση της νοοτροπίας και δυναμικής στις σχολικές μονάδες.

Πρόκειται, άρα, για μια δειγματοληπτική αναζήτηση με διερευνητικό και επεξηγηματικό χαρακτήρα που επικεντρώνεται στο φυσικό περιβάλλον που διαδραματίζονται τα γεγονότα και υποστηρίζεται από εργαλεία ποσοτικής έρευνας , προκειμένου να διασφαλιστεί υψηλός βαθμός εγκυρότητας και αξιοπιστίας των ερευνητικών αποτελεσμάτων .

Βασικό γνώρισμα της ποσοτικής μεθόδου είναι ότι επιτρέπει τη σύνδεση δύο ή περισσότερων χαρακτηριστικών για πληθώρα περιπτώσεων αναδεικνύοντας τις γενικές τάσεις του δείγματος. Επίσης, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να προσεγγίσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού , αυξάνοντας , κατά συνέπεια , την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της μέτρησης των αποτελεσμάτων . ( Εξάλλου η εγκυρότητα και η αντικειμενικότητα διασφαλίζεται και από την ύπαρξη αποκλειστικά και μόνο , αριθμών ).

Από την άλλη, η ποσοτική έρευνα στηρίζεται σε πλέγμα μεταβλητών , δηλαδή σε χαρακτηριστικά που διαφοροποιούνται στις περιπτώσεις που περιλαμβάνονται στο δείγμα και που η συσχέτισή τους θα μας οδηγήσει στην επαλήθευση των υποθέσεών μας.

Υιοθετήθηκε λοιπόν, η δειγματοληπτική έρευνα με ερωτηματολόγια ως η πλέον διαδεδομένη και καθιερωμένη μέθοδος συλλογής στοιχείων που αναφέρονται σε απόψεις και αντιλήψεις και παρέχει τη δυνατότητα να ερωτηθεί ταυτόχρονα μεγάλη μάζα ατόμων και να απαντήσει ομοιοτρόπως και στον ίδιο αριθμό ερωτήσεων.

Σχετικά τώρα , με πιθανά θέματα του ερωτηματολογίου ως ερευνητικής μεθόδου που έχουν να κάνουν με τη σωστή κατανόηση των ερωτήσεων , την αξιοπιστία των απαντήσεων και την τάση των ερωτώμενων να δίνουν απαντήσεις δεοντολογικού και εξιδανικευμένου περιεχομένου , στην παρούσα περίπτωση μετριάζονται , επειδή τα ερωτήματα απευθύνονται σε ένα μορφωτικά ανεπτυγμένο και ομοιογενή πληθυσμό ( Claude Javeau, 1996) ,υπάρχει οικειότητα με τη διεξάγουσα την έρευνα , καθώς είμαι και η ίδια μέλος της εκπαιδευτικής κοινότητας , οπότε υπήρξε εύκολη πρόσβαση στο πεδίο έρευνας , επιτυχής προσπάθεια προσέγγισης των εκπαιδευτικών και δημιουργίας κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας και άρση όποιων πιθανών ασαφειών , αφενός διότι επιδιώχθηκε προσεκτική διατύπωση των ερωτημάτων και αφετέρου , διότι προηγήθηκε της τελικής διανομής των ερωτηματολογίων μια πιλοτική φάση μελέτης και συμπλήρωσής τους από ομάδα εκπαιδευτικών , προκειμένου να εκμηδενιστούν οι πιθανότητες αβεβαιοτήτων και παρανοήσεων.

Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν ανώνυμα , αφού πρώτα ζητήθηκε άδεια από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων για τη διεξαγωγή της έρευνας , καθώς και η συγκατάθεση των συναδέλφων - εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή τους σε αυτήν με προσοχή στην "αναλογία κόστους- οφέλους" ( Cohen & Manion, 2000) και εξασφαλίστηκε η εθελούσια συναίνεση των εμπλεκόμενων με σχετικές αρχικές ενημερώσεις και συζητήσεις.

## **2.2 Το δείγμα της έρευνας**

Η έρευνα ασχολείται με τη διερεύνηση και ανάλυση της κατάστασης που επικρατεί σε τέσσερις σχολικές μονάδες δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της πόλης της Κορίνθου ( δύο Γυμνάσια και δύο Γενικά Λύκεια) εκ των οποίων τα δύο από κάθε σχολική βαθμίδα βρίσκονται στο κέντρο της πόλης και τα αντίστοιχα άλλα δύο περιφερειακά. Η έρευνα διεξήχθη κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους 2012- 2013 . Διενεμήθησαν 62 ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν από τους διευθυντές και το εκπαιδευτικό προσωπικό των σχολικών μονάδων , ήτοι 15 από το περιφερειακό

γυμνάσιο , 21 από το περιφερειακά λύκειο και από 11 σε καθεμιά από τις 2 σχολικές μονάδες στο κέντρο της Κορίνθου. Επιλέχθηκαν - κατόπιν συνεννοήσεως - εκπαιδευτικοί άντρες και γυναίκες διαφόρων ειδικοτήτων και διαφορετικών ηλικιών και ετών υπηρεσίας , προκειμένου να καταγραφούν διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις παραπάνω κατηγορίες .

### **2.3. Τα ερευνητικά εργαλεία**

Με δεδομένους τους σκοπούς και τη στοχοθεσία της έρευνας , σε συνδυασμό και με τις δυνατότητες για την πραγματοποίησή της , επιχειρήθηκε μέσω της διανομής και συλλογής αυτοσχέδιων ερωτηματολογίων βασισμένων στη βιβλιογραφική επισκόπηση και στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας , όπως αυτές διαμορφώνονται από τους θεμελιωτές της ( Deming, Fields) , να διερευνηθεί η άποψη των εκπαιδευτικών για χαρακτηριστικά ποιότητας που εντοπίζονται σε μια σχολική μονάδα και αφορούν στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών , στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό και στην ανατροφοδότηση , στο σχολικό κλίμα , στην ηγεσία , στο εξωτερικό περιβάλλον , στη σχολική κουλτούρα και στην αυτοαξιολόγηση της κάθε σχολικής μονάδας. Επίσης, διερευνήθηκε ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί ότι υπάρχουν σήμερα αυτά τα χαρακτηριστικά .

Τα ερωτηματολόγια , συνοδευόμενα από επιστολή- άδεια- έγκριση αιτούμενη από το Διευθυντή , διανεμήθηκαν και στις 4 σχολικές μονάδες και στη συνέχεια και μετά την επεξεργασία των συλλεγέντων δεδομένων προέκυψαν οι απαντήσεις των ερωτημάτων της έρευνας .

Τα ερωτήματα ήταν κλειστού τύπου ( ώστε να είναι ελέγξιμη η αξιοπιστία των απαντήσεων - δείκτης Cronbach- θα αναλυθεί παρακάτω), και σχεδιάστηκαν , ώστε να απαντηθούν ανώνυμα. Στην παρούσα εργασία επελέγη η ποσοτική έρευνα , αφενός για να μας εξασφαλίσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας και αφετέρου, διότι η διανομή των ερωτηματολογίων είναι εύκολη και άμεση , καλύπτει μεγάλο πληθυσμό σε σχέση με άλλες μεθόδους , όλοι οι ερωτώμενοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις και η ανάλυση και η επεξεργασία είναι απλούστερη από άλλες μεθόδους.

Η επεξεργασία των δεδομένων αρχικά προκάλεσε γενικά συμπεράσματα γύρω από το έμψυχο δυναμικό και τη φυσιολογία του σχολείου , κατόπιν όμως έγινε λεπτομερής ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων μέσω των λογισμικών SPSS και MS Excel που έδωσε τις απαντήσεις στους σκοπούς και στόχους της ερευνητικής εργασίας.

Ωστόσο, για το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο υπήρχαν αρχικά ορισμένες επιφυλάξεις, όπως για παράδειγμα, κατά πόσο λειτουργικοί και κατανοητοί θα ήταν οι χρησιμοποιούμενοι όροι , για το λόγο αυτό είχε και νόημα η πιλοτική εφαρμογή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου.

Ένα επιπλέον θέμα υπήρχε με το κατά πόσο θα μπορούσε να διασφαλιστεί η εγκυρότητα της μεθόδου αυτής, καθώς θα υπήρχε η πιθανότητα μη ειλικρινών απαντήσεων από τους ερωτώμενους , καθώς ίσως να ήθελαν να παρουσιάσουν μια άλλη- ενδεχομένως- καλύτερη , κατά την άποψή τους , εικόνα για τους ίδιους και τις σχολικές μονάδες , όπου ανήκουν , αυτό όμως έγινε προσπάθεια να απαλοιφθεί τόσο διασφαλίζοντας ανωνυμία όσο και ορίζοντας απαντήσεις κλειστού τύπου.

Συν τοις άλλοις , ένα μεγάλο ζητούμενο θα ήταν η ανταπόκριση των εκπαιδευτικών , καθώς υπήρχε κίνδυνος χαμηλής συμμετοχής , πιθανόν και μη πρόσβασης στο πεδίο, αυτό όμως ήταν κάτι που ξεπεράστηκε άμεσα , καθώς η πρόσβαση στο πεδίο ήταν εύκολη και γιατί ακολουθήθηκαν οι προβλεπόμενες διαδικασίες ( άδεια έγκρισης από το διευθυντή , ενημέρωση συναδέλφων ) και διότι η ερευνήτρια τυγχάνει να είμαι η ίδια εκπαιδευτικός- συνάδελφος των ερωτηθέντων. Η χαμηλή συμμετοχή ήταν ένας φόβος που είχε προκύψει και από το μέγεθος του ερωτηματολογίου και των μη συνηθισμένων ερωτήσεων από τη μια και από την άλλη από το φόρτο εργασίας των εκπαιδευτικών και από το γεγονός ότι συχνά καλούνται να απαντήσουν και να συμμετέχουν σε παντός είδους έρευνες .

Οι απαντήσεις ζητούνται σε 4βάθμια κλίμακα ( διαβαθμισμένη) , κλίμακα Likert: 1. λίγο/ καθόλου , 2. μέτρια, 3. αρκετά, 4. πολύ/ πάρα πολύ. Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 2 μέρη . Το α' μέρος περιλαμβάνει 9 ερωτήσεις που οι 7 αφορούν ατομικά στοιχεία του ερωτώμενου ( ηλικία, φύλο, χρόνια υπηρεσίας συνολικά και στην ίδια σχολική μονάδα , η βαθμίδα υπηρεσίας , η ειδικότητα , το μορφωτικό επίπεδο) και οι δύο ορίζουν την περιοχή του σχολείου ( Νομό και τόπο) , ενώ το β' μέρος περιλαμβάνει 35 ερωτήσεις καταναμημένες ως εξής: Οι 4 πρώτες διερευνούν το βαθμό επιμόρφωσης των στελεχών της εκπαίδευσης , οι επόμενες 4 αφορούν στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό και στο βαθμό ανατροφοδότησης σε μια σχολική μονάδα . Οι ερωτήσεις από τον αριθμό 9 ως 17 εξετάζουν το σχολικό κλίμα , ενώ οι ερωτήσεις από τον αριθμό 18 ως 24 αναφέρονται στην ηγεσία της σχολικής μονάδας . Επιπλέον, οι επόμενες 4 ερωτήσεις διερευνούν

το βαθμό επικοινωνίας του σχολείου με το εξωτερικό περιβάλλον , ενώ οι ερωτήσεις 29 ως 32 εξετάζουν τη σχολική κουλτούρα . Τέλος, οι τελευταίες 3 ερωτήσεις εξετάζουν το βαθμό στον οποίο πραγματοποιούνται διαδικασίες αξιολόγησης σε μια σχολική μονάδα.

#### **2.4. Η μέθοδος της ανάλυσης των δεδομένων. Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του δείγματος**

.

Τα δεδομένα που συνελέγησαν μέσω αυτοσχέδιων ερωτηματολογίων κωδικοποιήθηκαν και καταγράφηκαν σε ηλεκτρονικά αρχεία . Η αρχική επεξεργασία τους πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό SPSS ( έκδοση 19) της SPSS Inc. (www.spss.com)

Πραγματοποιήθηκαν ανάλυση και συσχετισμός ποιοτικών δεδομένων ( Χ τετράγωνο , Chi-square tests) , παραγοντική ανάλυση συχνοτήτων ( Frequencies) και συσχετισμός ποσοτικών δεδομένων ( δεικτών) , καθώς επίσης αναλύσεις με θηκογράμματα . Επειδή ο αριθμός των ερωτηματολογίων δεν ήταν πολύ μεγάλος (N=62), η κλίμακα των απαντήσεων συμτύχθηκε από 4 σε 2 , προκειμένου να προκύψουν αποτελέσματα στατιστικώς σημαντικά και κατάλληλα προς επεξεργασία και μελέτη. Αρχικά, διερευνήθηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ όλων των 35 ερωτήσεων, με βάση τον συντελεστή συσχέτισης Pearson (r) / Spearman και την στατιστική σημαντικότητα αυτού (significance). Για να δώσει η factor analysis αξιόπιστα αποτελέσματα, κάθε επιλεγείσα μεταβλητή θα πρέπει να συσχετίζεται με κάποιες άλλες, και η συσχέτιση αυτή θα πρέπει να είναι στατιστικά σημαντική (Sig. <0.05). Επίσης, έγινε εξέταση της παραμέτρου που θεωρείται ως δείκτης αξιοπιστίας της μεθόδου, δηλαδή ο συντελεστής Cronbach που μετρά και την καταλληλότητα του δείγματος.

Οι δείκτες αξιοπιστίας παρέχουν μία εκτίμηση του ποσοστού της κοινής διακύμανσης μεταξύ του παρατηρούμενου και του πραγματικού σκορ. Με τον όρο

αξιοπιστία εννοούμε τη διακύμανση του σφάλματος της μέτρησης που πραγματοποιήθηκε .Ένας από τους ευρέως χρησιμοποιούμενους δείκτες αξιοπιστίας είναι αυτός που υπολογίστηκε από τον Cronbach (1951) και ονομάζεται Cronbach's α (alpha), ή δείκτης εσωτερικής συνάφειας (internal consistency coefficient). Η εκτίμηση αυτή γίνεται με βάση τις συσχετίσεις μεταξύ των items της κλίμακας:



$$\text{Cronbach's } \alpha = \frac{a}{a - 1} \left( 1 - \frac{a}{a + 2b} \right)$$

a = αριθμός items

b = άθροισμα των συσχετίσεων μεταξύ των items

Θεωρητικά μπορεί να κυμαίνεται από το - άπειρο έως το 1 (μόνο οι θετικές τιμές έχουν νόημα).

Οι ενδεικτικές τιμές αξιοπιστίας κυμαίνονται από το 0.6 - 0.95 , όπου εκεί επισημαίνεται πολύ μεγάλη αξιοπιστία ( μάλλον σπάνιο).

Εξ ορισμού, ο δείκτης αξιοπιστίας ανεβαίνει καθώς αυξάνεται η μέση συσχέτιση μεταξύ των items. Όσο περισσότερα items περιλαμβάνει μία κλίμακα, τόσο αυξάνεται η ακρίβεια του δείκτη αξιοπιστίας που θα υπολογιστεί. Επιπρόσθετα, όσο περισσότερα items περιλαμβάνει μία κλίμακα, τόσο αυξάνεται η αξιοπιστία της, με την προϋπόθεση ότι η συσχέτιση μεταξύ των items παραμένει η ίδια.

Στη συγκεκριμένη έρευνα που πραγματοποιήθηκε παρατηρήθηκαν τα παρακάτω ενδεικτικά αποτελέσματα σχετικά με το δείκτη Cronbach:

1. ( δείκτης επιμόρφωσης)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,670</b>	<b>4</b>

2. ( δείκτης σχολικού κλίματος)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,798</b>	<b>8</b>

3. (δείκτης ηγεσίας)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,795</b>	<b>7</b>

4. ( δείκτης για εξωτερικό περιβάλλον)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,726</b>	<b>4</b>

5. ( δείκτης για αυτοαξιολόγηση)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	3

Από τους παραπάνω πίνακες φαίνεται ότι πρόκειται για μια αξιόπιστη έρευνα και για αντικειμενικά αποτελέσματα , αφού τα αποτελέσματα για το δείκτη Cronbach είναι

> 0.65 .

Τέλος, αναλύθηκαν τα δεδομένα με τη βοήθεια του λογισμικού Excel του πακέτου MS Office 2007 της εταιρείας Microsoft.

## 2. 5 . Ηθικοί προβληματισμοί για την αξιοπιστία - εγκυρότητα της έρευνας

Το να διανείμει κανείς ερωτηματολόγια στο χώρο της εργασίας του και σε παρεμφερείς χώρους (άλλες σχολικές μονάδες) και να απευθυνθεί σε άμεσα ή έμμεσα γνωστούς συναδέλφους θα μπορούσε να προκαλέσει πολύπλοκα θέματα. Ένα από αυτά θα ήταν η μη τήρηση των κανόνων δεοντολογίας που θα είχε ως απόρροια την πρόκληση ηθικών βλαβών για όλους τους συναδέλφους και επιπλοκές στο επαγγελματικό περιβάλλον των συμμετεχόντων. Επιπλέον, θα μπορούσε να δημιουργήσει ενδεχομένως εντάσεις ή συναισθήματα ,όπως στρες και άγχος στους ερωτηθέντες, οδηγώντας τους να υιοθετήσουν πιο «ορθόδοξες » προσεγγίσεις σχετικά με τις απαντήσεις τους. Ως εκ τούτου, το κύριο μέλημά μου, πριν από την έναρξη της διαδικασίας διανομής των ερωτηματολογίων ήταν να διαβεβαιώσω τους συμμετέχοντες για την πρόθεσή μου να τηρήσω την αρχή της εμπιστευτικότητας. Έτσι , σύμφωνα με τις υποδείξεις του Gregory (2003) εγγυήθηκα την εμπιστευτικότητα με την ανωνυμία όλων των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν σε αυτήν την διαδικασία. Το ιδανικό της εμπιστευτικότητας είναι βαθιά συνδεδεμένο με το δικαίωμα σεβασμού της ιδιωτικής ζωής (Gregory, 2003). Επομένως, ήταν σημαντικό για μένα να απελευθερώσω τους ερωτηθέντες από οποιοδήποτε άγχος ή φόβο των ανεπιθύμητων ζητημάτων που μπορούν να προκύψουν κατά τη διάρκεια αυτής της έρευνας. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι έγινε σαφές εξ αρχής ότι η όλη αυτή διαδικασία θα ήταν εξασφαλισμένα απόρρητη και ότι εγώ η

ίδια θα αναλάμβανα αυτήν την ευθύνη- καθήκον. Ένα καθήκον, το οποίο ο Gregory (2003) αναγνωρίζει ως εξής: a 'stringent – moral – obligation' to do anything necessary to 'make confidentiality prevail' (: 49).

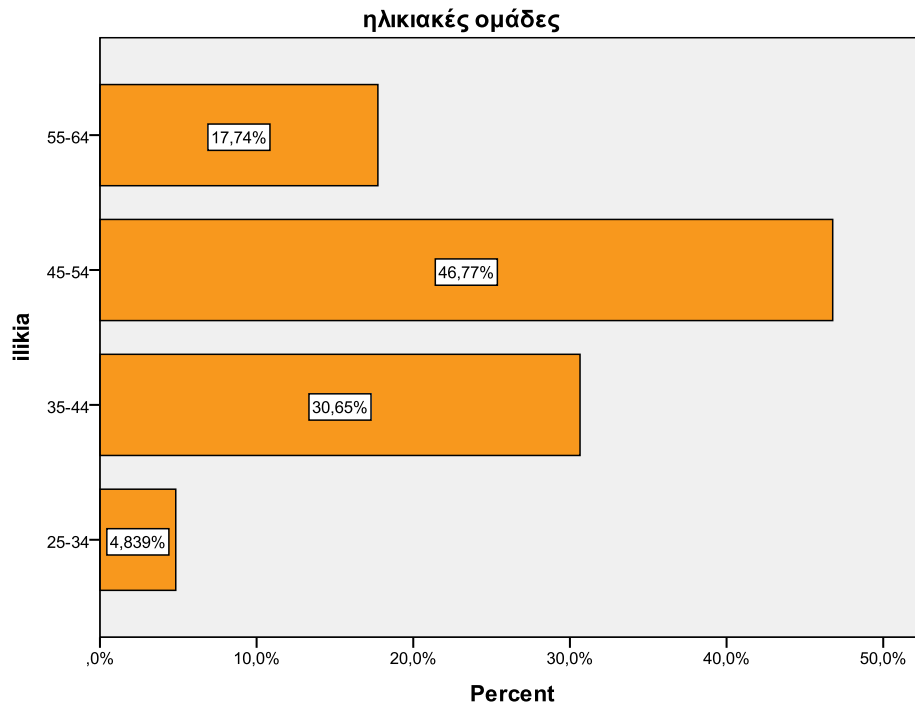
Επιπλέον, ό,τι οι Cohen et al (2007) αναγνωρίζουν ως την αρχή της «εν επιγνώσει συναινέσεως» (informed consent' :52), ήταν μια θεμελιώδης αξία της έρευνάς μου. Ακολούθως, δόθηκαν στους εκπαιδευτικούς προσεκτικές εξηγήσεις για το σκοπό της μελέτης, το ρόλο τους στον τομέα της έρευνας και τις μεθόδους έρευνας, και τους ρώτησα εάν θα ήταν πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε αυτήν την έρευνα σε εθελοντική βάση. Εξάλλου, το να είσαι σαφής σχετικά με τα «συμφωνηθέντα θέματα της έρευνάς σου» (Blaxter et al, 2001: 158 quoted in Bell, 2010: 46), και το πιο σημαντικό, "κάνοντας κοινωνούς σε τέτοιες συμφωνίες τους συμμετέχοντες " (Bell, 2010: 46), είναι ό, τι συνιστά την έννοια της ηθικής στην έρευνα. Θα πρέπει να τονιστεί ότι κατά τη διάρκεια αυτής της μελέτης, ακολουθήθηκαν αυστηρά επαγγελματικές διαδικασίες, δεν προκλήθηκε καμία ηθική βλάβη και κανένα παράπονο δεν εκφράστηκε από κάποιον συμμετέχοντα, δεδομένου ότι όλες οι υποχρεώσεις που είχαν αναληφθεί εκατέρωθεν αρχικά, τηρήθηκαν μέχρι το τέλος. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής θα κοινοποιηθούν στους συμμετέχοντες, για να αισθάνονται άνετα και να νιώθουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην όλη διαδικασία της έρευνας.

## Κεφάλαιο 3ο: Επεξεργασία και αποτελέσματα της έρευνας

### 3.1 Το προφίλ των ερωτώμενων

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας , από τα 62 άτομα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο , οι 26 ήταν άνδρες και οι 36 γυναίκες . Από αυτούς , 3 άτομα ήταν ηλικίας ως 34 ετών , 19 από 35- 44 , 29 άτομα από 45- 54 και 11 άτομα από 55- 65 ετών .

Πίνακας 1: Ανίχνευση ηλικιακών ομάδων του δείγματος

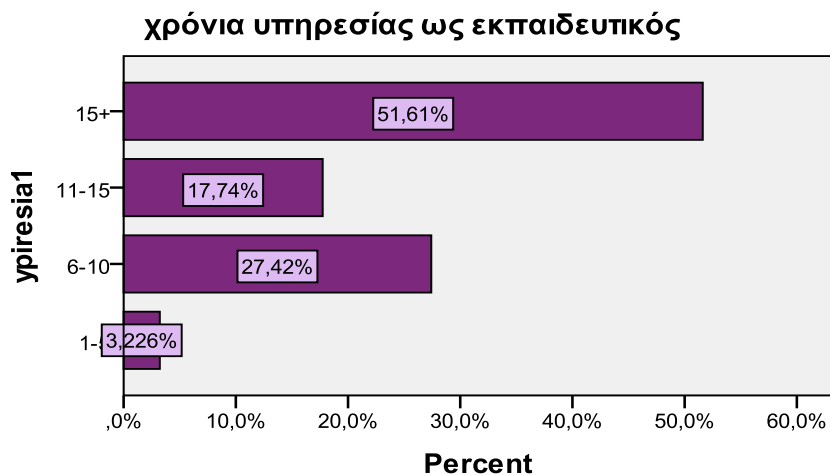


Footnote

Οι περισσότεροι, οι 34 εκπαιδευτικοί διδάσκουν σε λύκεια , ενώ οι υπόλοιποι στα Γυμνάσια . Από αυτούς 29 άτομα ανήκουν στις θεωρητικές επιστήμες , 24 στις θετικές και 9 στις τεχνολογικές και λοιπές ειδικότητες .

Οι 38 εκπαιδευτικοί ασκούν το λειτούργημά τους σε σχολεία ημιαστικών περιοχών , ενώ οι υπόλοιποι 24 σε σχολεία αστικών .

Πάνω από τους μισούς καθηγητές (32) έχουν αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας - πάνω από 15- , 11 άτομα έχουν από 11 ως 15 χρόνια , 17 άτομα έχουν από 6 ως 10 χρόνια , ενώ μόνο **2 είναι νεοδιόριστοι.**

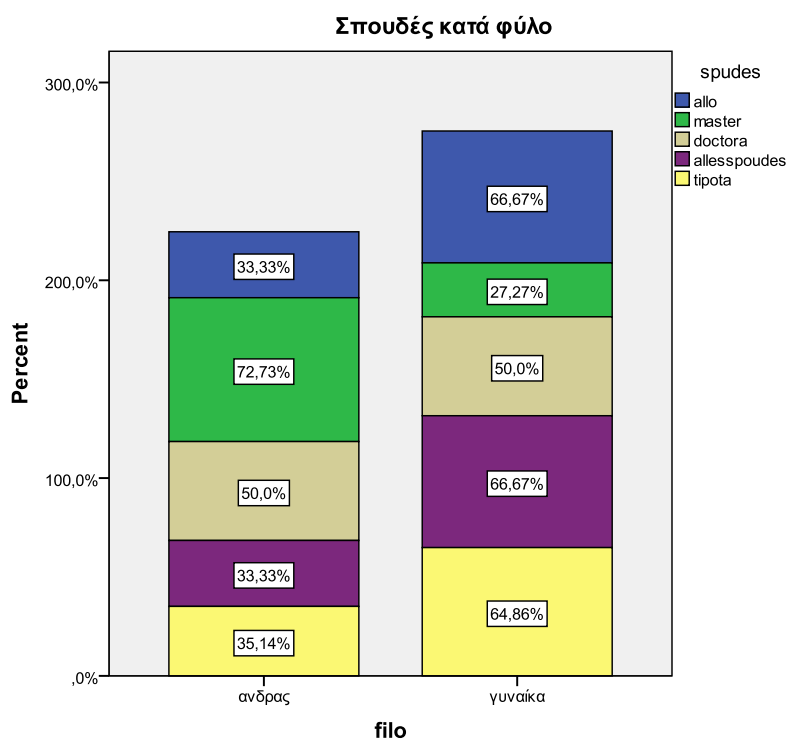
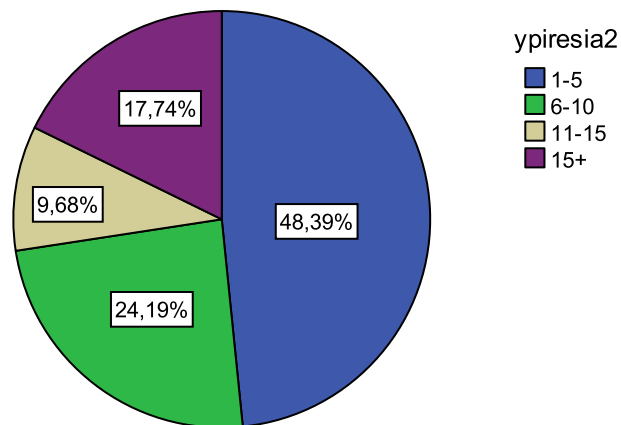


Πίνακας 2 : Στατιστικά στοιχεία για τη συνολική προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών του δείγματος.

Επιπλέον, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι μισοί εκπαιδευτικοί έχουν βραχύβια προϋπηρεσία στην ίδια σχολική μονάδα , δηλαδή **αλλάζουν συνεχώς σχολικά περιβάλλοντα** , ενώ πάνω από τους μισούς (37) δε διαθέτουν άλλες σπουδές και τίτλους πέρα από το βασικό τους πτυχίο , ενώ μόνο 2 διαθέτουν διδακτορικό και 11 μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών , από τους οποίους το **72% είναι άνδρες** .

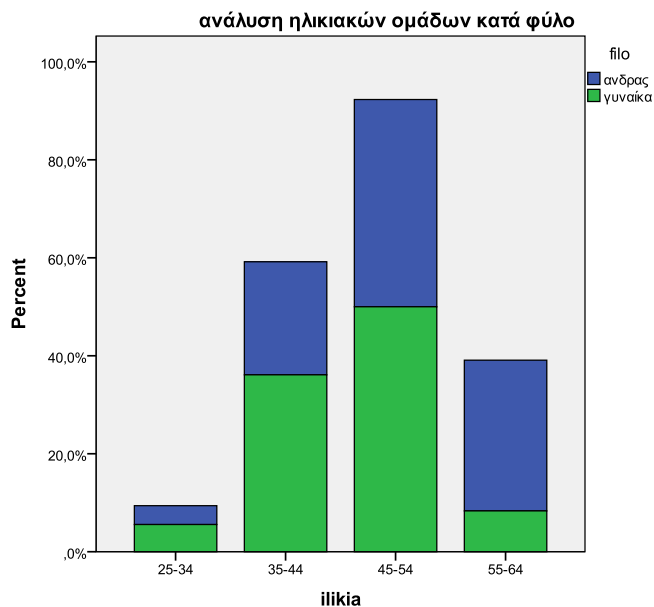
Πίτα 3: Προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών στην ίδια σχολική μονάδα

## Χρόνια υπηρεσίας στο ίδιο σχολείο



Πίνακας 4 : Στατιστικά στοιχεία για τις σπουδές ανδρών - γυναικών του δείγματος.

Επίσης, από την έρευνα προκύπτει ότι ελάχιστες γυναίκες ηλικίας 55-64 ετών υπηρετούν στην εκπαίδευση ( περίπου 10%) καθώς, όπως φαίνεται, το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών έχει συνταξιοδοτηθεί.



Πίνακας 5 : Στατιστική συσχέτιση φύλου- ηλικίας των ερωτώμενων

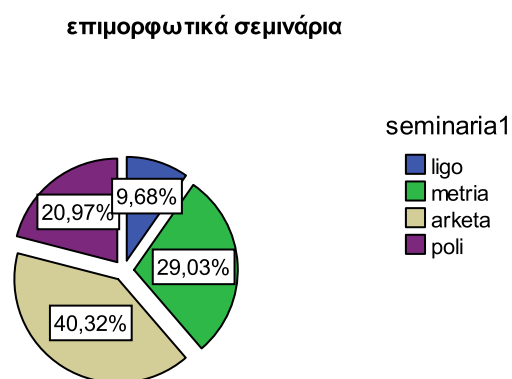
( Οι υπόλοιποι πίνακες και τα στοιχεία για το προφίλ των ερωτώμενων βρίσκονται στο παράρτημα της εργασίας).

### 3.2 . Η υπόσταση των δεικτών της διοίκησης ολικής ποιότητας στα συγκεκριμένα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης .

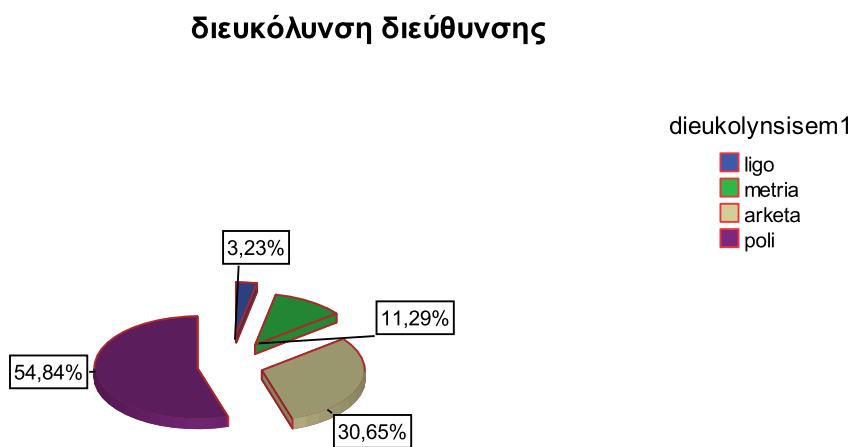
Με γνώμονα τα αποτελέσματα της έρευνας , σε ό,τι αφορά στο δείκτη της επιμόρφωσης κατεδείχθησαν τα ακόλουθα: Περίπου το 70% των εκπαιδευτικών λαμβάνουν μέρος από μέτρια ως αρκετά σε επιμορφωτικά σεμινάρια και περίπου σε ποσοστό 90% επιδιώκουν την αυτοεπιμόρφωσή τους. Επιπλέον , το 85% δηλώνει ότι η ηγεσία τους ενημερώνει και τους διευκολύνει αρκετά ως πολύ για τη διεξαγωγή σεμιναρίων.



Πίνα 6 : Ποσοστό συμμετοχής των ερωτώμενων σε επιμορφωτικά σεμινάρια

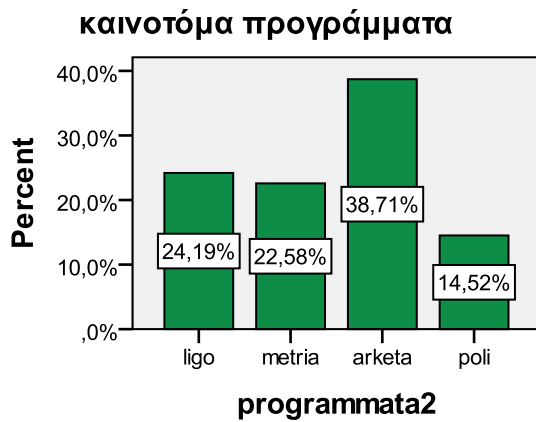


Πίνα 7 : Ποσοστό που ανταποκρίνεται στο βαθμό διευκόλυνσης συμμετοχής από τη διεύθυνση, των ερωτώμενων σε επιμορφωτικά σεμινάρια

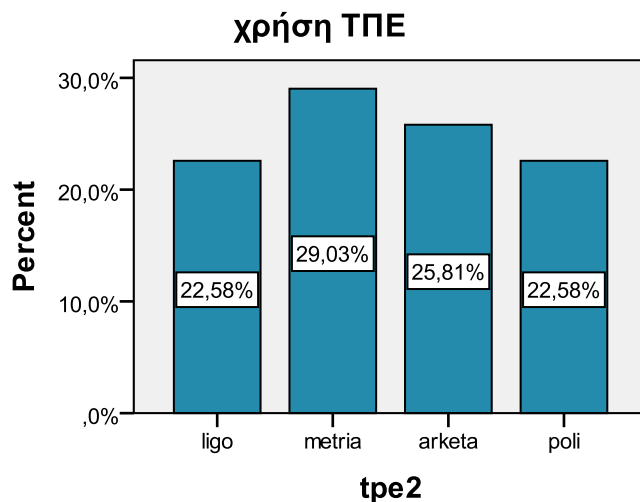


Σε ότι αφορά τώρα στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό , περίπου **οι μισοί εκπαιδευτικοί ( 47%) δεν εφαρμόζουν καθόλου ή μέτρια καινοτόμα προγράμματα** στη διδασκαλία τους , ενώ **πάνω από τους μισούς ( 52%) δε χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες στη διδασκαλία τους** .

Πίνακας 8 : Συμμετοχή των ερωτώμενων σε επιμορφωτικά σεμινάρια

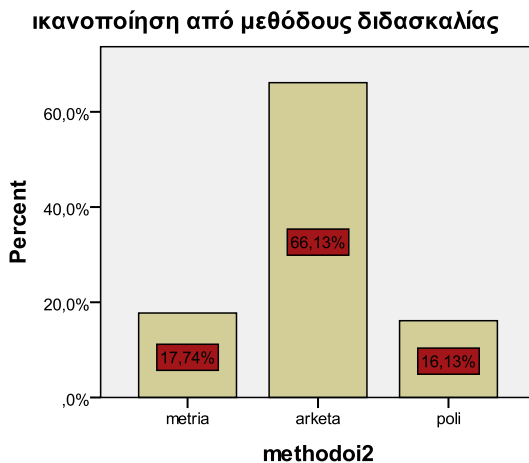


Πίνακας 9 : Ποσοστό χρήσης νέων τεχνολογιών από τους ερωτηθέντες στο διδακτικό έργο τους.



Αντίθετα, το 85% **προγραμματίζουν** την πορεία της διδασκαλίας τους **με τις παραδοσιακές όμως μεθόδους** και παρουσιάζουν ευελιξία στη διδακτική διαδικασία και ταυτόχρονα δηλώνουν ικανοποιημένοι με τις μεθόδους διδασκαλίας που χρησιμοποιούν.

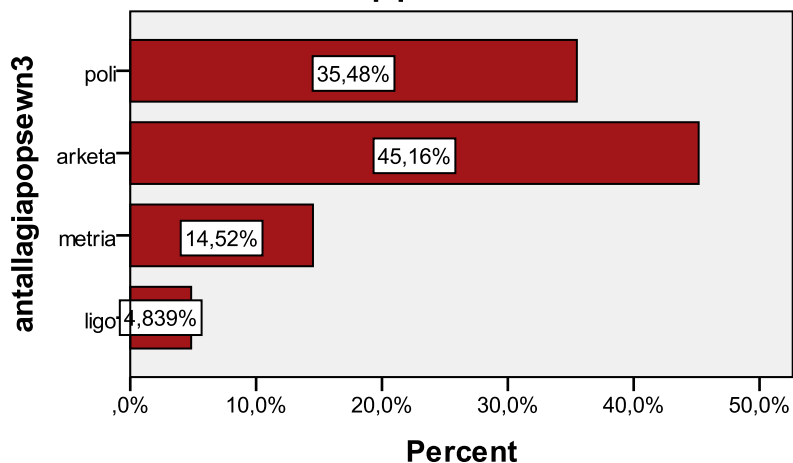
Πίνακας 10 : Ποσοστό ικανοποίησης του δείγματος των καθηγητών από τις μεθόδους διδασκαλίας τους.



Σχετικά τώρα με το δείκτη του σχολικού κλίματος , ένα ποσοστό **80%** **ανταλλάσσει απόψεις** σε αρκετά ως πολύ μεγάλο βαθμό με τους συναδέλφους του **για εκπαιδευτικά και διοικητικά θέματα** , το **87%** των συναδέλφων μάλιστα αναπτύσσουν και διαπροσωπικές- φιλικές σχέσεις μεταξύ τους .

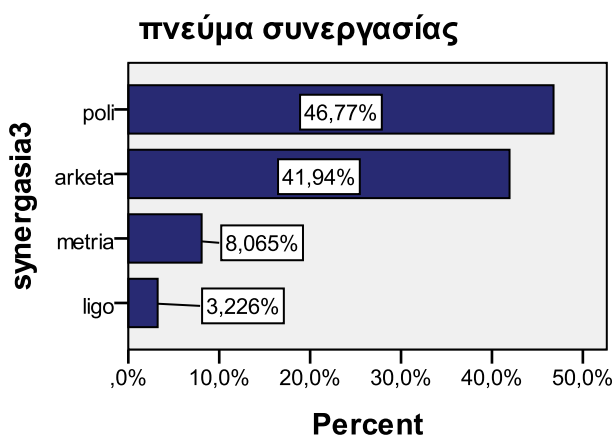
Πίνακας 11: Ποσοστό συνεργασίας εκπαιδευτικών σε διοικητικά - εκπαιδευτικά θέματα

### ανταλλαγή απόψεων για διοικητικό και εκπαιδευτικό έργο



Επιπλέον, παρόμοιο ποσοστό ( 81%) υποστηρίζει ότι πραγματοποιούνται αρκετές ως πολλές παιδαγωγικές συνεδρίες και το 87% των καθηγητών υποστηρίζουν ότι η διεύθυνση του σχολείου προωθεί τη συνεργασία μεταξύ τους , ενώ ένα ποσοστό 66% συμμετέχει αρκετά ως πολύ στη λήψη εκπαιδευτικών - παιδαγωγικών θεμάτων .

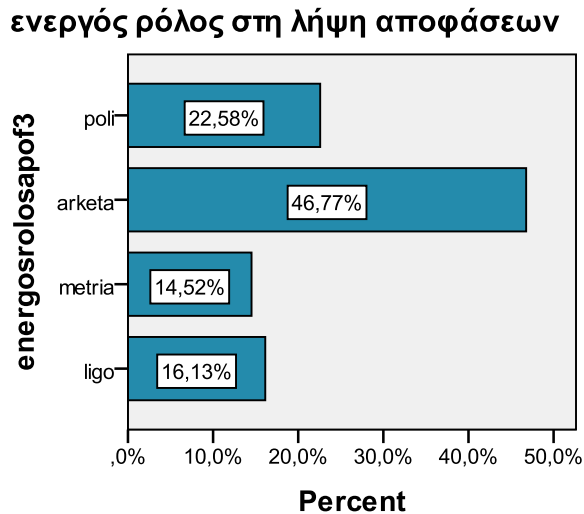
Πίνακας 12 : Ποσοστό τάσης συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών



Αντίθετα, στα διοικητικά - οικονομικά θέματα , ένα μεγάλο ποσοστό , περίπου 73% μετέχει από μέτρια ως καθόλου στη λήψη αποφάσεων , ενώ αξιοσημείωτο είναι και το ποσοστό **31% των**

εκπαιδευτικών που δεν επιθυμούν να έχουν ενεργότερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων για τη λειτουργία του σχολείου.

Πίνακας 13: Πόσο οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων

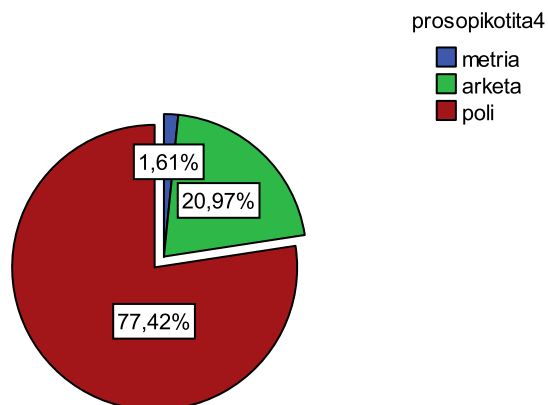


Παρόμοιο ποσοστό , δυστυχώς, ( 29%) δεν αναπτύσσει σχέσεις εκτίμησης και εμπιστοσύνης με τους μαθητές του και προτιμά να έχει μόνο διεκπεραιωτικό ρόλο.

Αναφορικά με το δείκτη της ηγεσίας , πάνω από τους μισούς εκπαιδευτικούς ( 52%) υποστηρίζουν ότι η διεύθυνση εποπτεύει αρκετά καλά , αλλά όχι τέλεια τη σωστή λειτουργία του σχολείου και διαθέτει όραμα και εμπνέει το εκπαιδευτικό προσωπικό σε αυτό , ενώ ένα συντριπτικό ποσοστό 98% θεωρεί ότι η προσωπικότητα του διευθυντή κατέχει εξέχοντα ρόλο στην καλή λειτουργία του σχολείου , αφού είναι και αυτός που ενθαρρύνει την επίλυση συγκρούσεων τηρώντας αντικειμενική στάση ( ποσοστό 90%) .

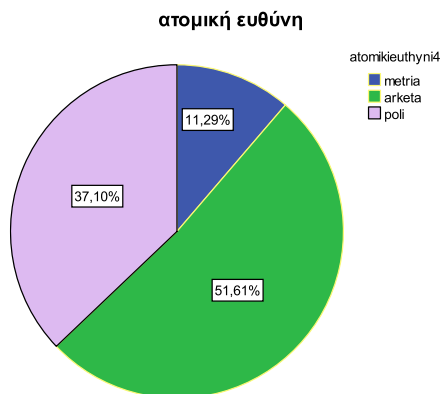
Πίτα 14 : Ποσοστό που αναγνωρίζει τη σημαντικότητα της προσωπικότητας του διευθυντή στη διοίκηση του σχολείου.

## προσωπικότητα διευθυντή



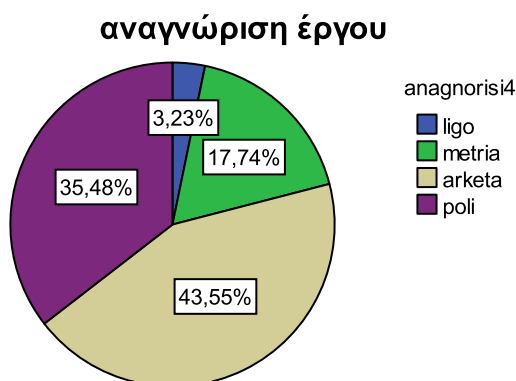
Ωστόσο, ένα μεγάλο ποσοστό, **63%**, πιστεύει ότι η διεύθυνση δεν ενθαρρύνει στο εκπαιδευτικό της προσωπικό το **αίσθημα ατομικής ευθύνης**, όμως το 84% παραδέχονται ότι η ηγεσία τους παραχωρεί κίνητρα για να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να εφαρμόζουν καινοτόμες δράσεις στο διδακτικό τους έργο.

Πίνα 15: Ποσοστό συναίσθησης της ατομικής ευθύνης του κάθε εκπαιδευτικού.



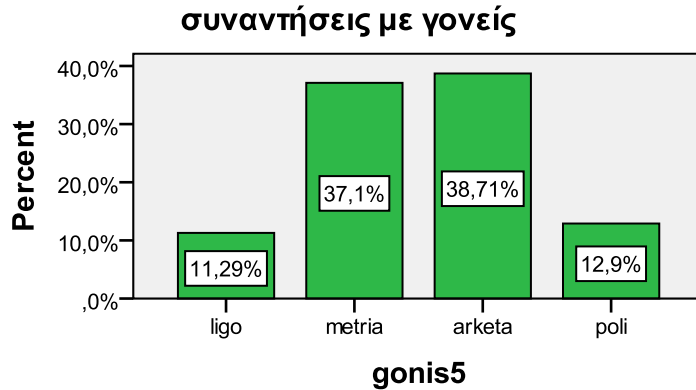
Ομως, μόνο ένα ποσοστό 36% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από το πόσο αναγνωρίζεται το έργο τους από τη διεύθυνση του σχολείου.

Πίνα 16 : Ποσοστό αναγνώρισης από το διευθυντή του έργου του κάθε εκπαιδευτικού



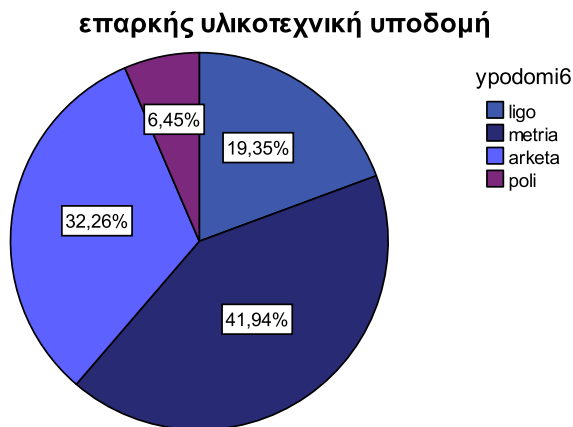
Σχετικά με το δείκτη του εξωτερικού περιβάλλοντος , οι μισοί ερωτηθέντες δηλώνουν ότι δεν υπάρχει επικοινωνία του σχολείου με την τοπική κοινωνία μέσω του διαδικτύου ( π.χ. με τη μορφή ιστοσελίδας) και επιπλέον, **το σχολείο αναπτύσσει ελάχιστα ως μέτρια δράσεις και συνεργασίες με τοπικούς φορείς** , αν και ένα ποσοστό 68% πιστεύει ότι η σχολική κοινότητα αφουγκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , όμως σχεδόν οι **μισοί ερωτηθέντες παραδέχονται ότι δεν πραγματοποιούνται αρκετές συναντήσεις με γονείς και κηδεμόνες.**

Πίνακας 17: Ποσοστό συναντήσεων καθηγητών με γονείς μαθητών τους



Αναφορικά με τη σχολική κουλτούρα , το 61% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η υλικοτεχνική υποδομή των σχολείων όπου υπηρετούν δεν καλύπτει επαρκώς τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της μαθησιακής διαδικασίας , ωστόσο το 74% υποστηρίζει ότι το σχολικό περιβάλλον είναι ασφαλές για τα παιδιά.

Πίτα 18 : Ποσοστό παραδοχής επαρκούς υλικοτεχνικής υποδομής



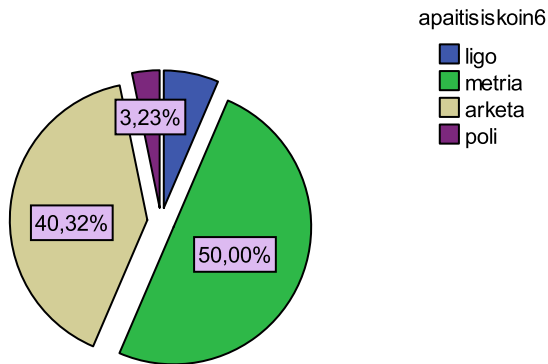
Επιπλέον , **το φαινόμενο της σχολικής διαρροής σχεδόν δεν υφίσταται** , αφού μόνο το 3% υποστηρίζει ότι συναντάται σε μεγάλο βαθμό, παρόλα αυτά ένα μεγάλο ποσοστό εκπαιδευτικών , **57%**, ομολογεί ότι το σχολείο δε βοηθά τους μαθητές του να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις



της σύγχρονης κοινωνίας , αυτό όμως θεωρούν πως δεν οφείλεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι ίδιοι.

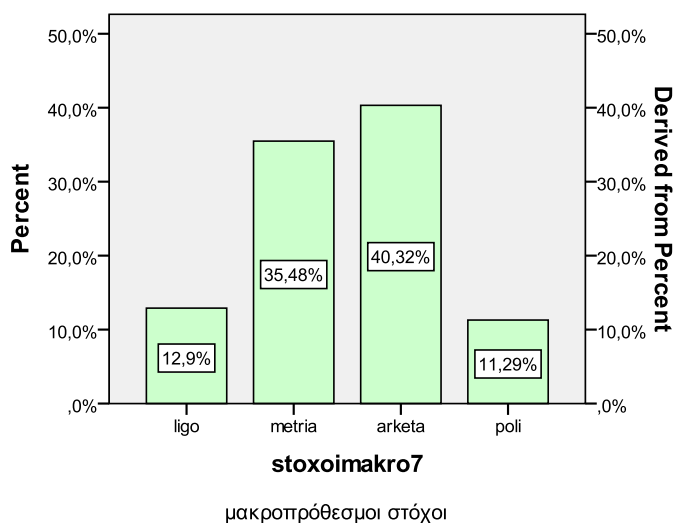
Πίτα 19

### Το σχολείο ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας



Τέλος, σε ό,τι αφορά στο δείκτη της αυτοαξιολόγησης , **σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες παραδέχονται ότι δεν τίθενται σε ικανοποιητικό βαθμό μακροπρόθεσμοι στόχοι** σχετικά με τη λειτουργία του σχολείου , ενώ και ένα σημαντικό ποσοστό , 36%, παραδέχονται ότι οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού εκπληρώνονται από λίγο ως μέτρια , εντούτοις ένα μεγάλο ποσοστό 76% βεβαιώνει ότι τα όποια προβλήματα προκύπτουν , καταγράφονται και διατυπώνονται προτάσεις για την επίλυσή τους.

Πίνακας 20: Ποσοστό παραδοχής ύπαρξης μακροπρόθεσμης στόχευσης



### 3.3 . Αλληλεξάρτηση των δεικτών της διοίκησης ολικής ποιότητας και οι συνέπειές της στις συγκεκριμένες σχολικές μονάδες.

Σύμφωνα με την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Καταρχάς, όλοι οι δείκτες που ετέθησαν ως αντιπροσωπευτικοί της εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ( επιμόρφωση, εκπαιδευτικός προγραμματισμός - ανατροφοδότηση, σχολικό κλίμα, ηγεσία, εξωτερικό περιβάλλον , σχολική κουλτούρα, αυτοαξιολόγηση) προκύπτει ότι είναι αλληλένδετοι και εξαρτώμενοι ο ένας από τον άλλον . Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις μετρήσεις και τους συσχετισμούς των ποσοτικών δεδομένων , η **επιμόρφωση** του εκπαιδευτικού προσωπικού σχετίζεται άμεσα και ισχυρά με τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας , βασίζεται στο όραμα της ηγεσίας και υποκινείται από αυτήν , επηρεάζει το σχολικό κλίμα και διαμορφώνει τη σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον , ενώ ταυτόχρονα επηρεάζει εν μέρει και τη σχολική κουλτούρα.

### Correlations

		deiktis1	deiktis2
deiktis1	Pearson Correlation	1	,563**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis2	Pearson Correlation	,563**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

### Correlations

			deiktis1	deiktis2
Spearman's rho	deiktis1	Correlation Coefficient	1,000	,563**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis2	Correlation Coefficient	,563**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Πίνακας 21: Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη 1( επιμόρφωση) με ποσοτικό δείκτη 2( εκπαιδευτικός προγραμματισμός)

Ο Δείκτης 1(Επιμόρφωση εκπαιδευτικών) έχει μέτρια προς ισχυρή σχέση με τον δείκτη 2 (εκπαιδευτικός προγραμματισμός –ανατροφοδότηση).

**Correlations**

		deiktis1	deiktis7
deiktis1	Pearson Correlation	1	,529**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis7	Pearson Correlation	,529**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

Correlations

			deiktis1	deiktis7
Spearman's rho	deiktis1	Correlation Coefficient	1,000	,537**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis7	Correlation Coefficient	,537**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Πίνακας 22 : Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη 1( επιμόρφωση) με ποσοτικό δείκτη 7( αυτοαξιολόγηση σχολικών μονάδων )

Η επιμόρφωση έχει μέτρια προς ισχυρή σχέση με την αυτοαξιολόγηση

Σε ό,τι αφορά στον **εκπαιδευτικό προγραμματισμό**, αυτός ευθύνεται σημαντικότερα, όπως καταδείχθηκε και στο θεωρητικό μέρος, για τη διαμόρφωση των σχέσεων με το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, τοπική κοινωνία, φορείς εργασίας) διαμορφώνει τα εχέγγυα για μια επιτυχή αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας που τον εφαρμόζει, είναι αρωγός στη διαμόρφωση ευνοϊκού σχολικού κλίματος και υποκινείται σαφώς και διεκδικείται από μια ηγεσία που διαθέτει όραμα για το σχολείο που διοικεί, ενώ σχετίζεται εν μέρει και με τη διαμόρφωση της κουλτούρας του σχολείου.

#### Correlations

		deiktis2	deiktis3
deiktis2	Pearson Correlation	1	,531**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis3	Pearson Correlation	,531**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

#### Correlations

			deiktis2	deiktis3
Spearman's rho	deiktis2	Correlation Coefficient	1,000	,559**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	62	62	
deiktis3	Correlation Coefficient	,559**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	.	



**Correlations**

		deiktis2	deiktis5
deiktis2	Pearson Correlation	1	,476**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis5	Pearson Correlation	,476**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis2	deiktis5
Spearman's rho	deiktis2	Correlation Coefficient	1,000	,481**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis5	Correlation Coefficient	,481**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Πίνακας 24: Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη 2 (προγραμματισμός εκπαιδευτικού έργου ) με ποσοτικό δείκτη 5( εξωτερικό περιβάλλον).

Ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός -ανατροφοδότηση έχει μέτρια προς ισχυρή σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον

**Correlations**

		deiktis2	deiktis7
deiktis2	Pearson Correlation	1	,481**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis7	Pearson Correlation	,481**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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



### Correlations

			deiktis2	deiktis7
Spearman's rho	deiktis2	Correlation Coefficient	1,000	,467**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis7	Correlation Coefficient	,467**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Πίνακας 25: Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη 2 (προγραμματισμός εκπαιδευτικού έργου ) με ποσοτικό δείκτη 7( αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας).

Ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός –ανατροφοδότηση έχει μέτρια προς ισχυρή σχέση με την αυτοαξιολόγηση.

Επιπλέον, οι σχέσεις ανάμεσα στο δυναμικό και την ηγεσία του σχολείου , ανάμεσα στους μαθητές και καθηγητές , ανάμεσα στους καθηγητές μεταξύ τους , δηλαδή αυτό που ονομάζεται **σχολικό κλίμα** επηρεάζεται σαφώς και διαμορφώνεται από το διευθυντή του σχολείου , προωθεί την επιτυχή αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας , εφόσον είναι ευνοϊκό και υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας και σύμπνοιας και κατά αυτόν τον τρόπο διαμορφώνει και την ευνοϊκή άποψη της κοινής γνώμης κατά πολύ , που αυτή αποτελεί το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου. Ωστόσο, δεν ευθύνεται άμεσα για τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.

### Correlations

		deiktis3	deiktis4
deiktis3	Pearson Correlation	1	,569**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis4	Pearson Correlation	,569**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

### Correlations

			deiktis3	deiktis4
Spearman's rho	deiktis3	Correlation Coefficient	1,000	,586**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis4	Correlation Coefficient	,586**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Πίνακας 26: Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη 3(σχολικό κλίμα ) με ποσοτικό δείκτη 4( ηγεσία σχολείου).

Το σχολικό κλίμα έχει μέτρια προς ισχυρή σχέση με την ηγεσία του σχολείου

Αντίθετα, ο **φορέας διοίκησης** της σχολικής μονάδας έχει ισχυρότατη ευθύνη για την εφαρμογή μηχανισμών αυτοαξιολόγησης και μηχανισμών παρέμβασης και βελτίωσης, ενώ ταυτόχρονα

φαίνεται από την έρευνα ότι ο διευθυντής είναι το πρόσωπο που έχει τον πρώτο ρόλο στη διαμόρφωση του θετικού προφίλ του σχολείου στον **εξωτερικό περίγυρο**, ενώ παρεμβαίνει , αν και λιγότερο , στη διαμόρφωση της **σχολικής κουλτούρας**.

### Correlations

		deiktis4	deiktis5
deiktis4	Pearson Correlation	1	,490**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis5	Pearson Correlation	,490**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

### Correlations

			deiktis4	deiktis5
Spearman's rho	deiktis4	Correlation Coefficient	1,000	,497**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
Spearman's rho	deiktis5	Correlation Coefficient	,497**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62



**Correlations**

		deiktis4	deiktis7
deiktis4	Pearson Correlation	1	,613**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis7	Pearson Correlation	,613**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

Correlations

			deiktis4	deiktis7
Spearman's rho	deiktis4	Correlation Coefficient	1,000	,624**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis7	Correlation Coefficient	,624**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Πίνακας 28: Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη 4 (ηγεσία ) με ποσοτικό δείκτη 7( αυτοαξιολόγηση).

Η ηγεσία του σχολείου σχετίζεται ισχυρά ως πολύ ισχυρά με την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας

Τέλος, εντοπίζεται και πιστοποιείται, βάσει της έρευνας, ότι **οι μηχανισμοί αυτοαξιολόγησης** σε μια σχολική μονάδα σχετίζονται πολύ ισχυρά με τη διαμόρφωση μιας θετικής άποψης του εξωτερικού περιβάλλοντος για το σχολείο που εφαρμόζει τέτοιες μεθόδους.

### Correlations

		deiktis5	deiktis7
deiktis5	Pearson Correlation	1	,613**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis7	Pearson Correlation	,613**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

### Correlations

			deiktis5	deiktis7
Spearman's rho	deiktis5	Correlation Coefficient	1,000	,614**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
Spearman's rho	deiktis7	Correlation Coefficient	,614**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

### Correlations

		deiktis5	deiktis7
deiktis5	Pearson Correlation	1	,613**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis7	Pearson Correlation	,613**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62
N			
		62	62

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

Πίνακας 29: Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη 5 (εξωτερικό περιβάλλον) με ποσοτικό δείκτη 7( αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας).

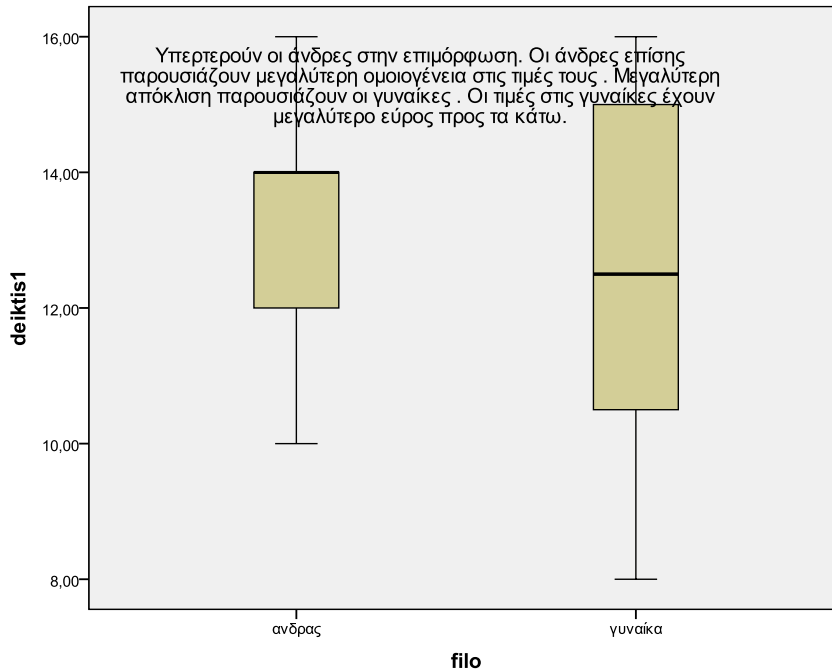
Το εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται ισχυρά ως πολύ ισχυρά με την αυτοαξιολόγηση

Ειδικότερα τώρα, σε μια ενδεδειγμένη μελέτη των αποτελεσμάτων από τη συσχέτιση ποιοτικών με ποσοτικές μεταβλητές προκύπτουν τα ακόλουθα:

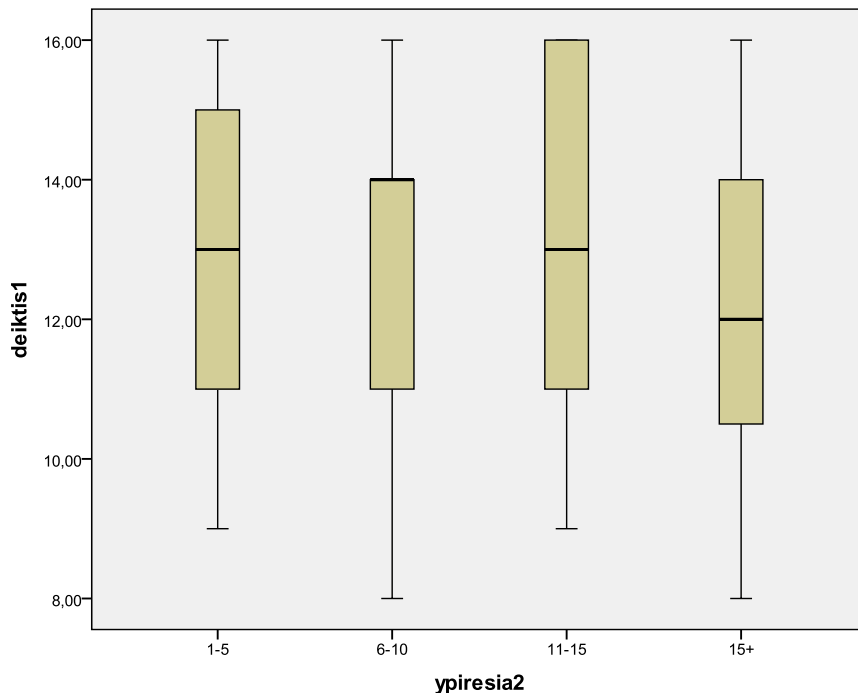
Το 70% των εκπαιδευτικών που δε συμμετέχουν σε **επιμορφωτικά σεμινάρια** , δεν υλοποιούν και καινοτόμα προγράμματα , ενώ παρόμοιο ποσοστό ( 66%) δε χρησιμοποιούν συστηματικά και τις νέες τεχνολογίες στο διδακτικό τους έργο. Συμπληρωματικά παρατηρείται ότι ενδιαφέρονται περισσότερο για επιμορφωτικά σεμινάρια , κυρίως που αφορούν τις νέες τεχνολογίες , οι καθηγητές 55 ετών και άνω , προφανώς εξαιτίας της έλλειψης της σχετικής κατάρτισης και ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 35-44. Αλλά, και οι νέοι καθηγητές που έχουν πια οργανική θέση σε ένα σχολείο παρουσιάζουν επιμορφωτικό ενδιαφέρον . Ταυτόχρονα, μεγαλύτερη προθυμία επιδεικνύουν οι καθηγητές λυκείου και οι ανήκοντες στη θετική κατεύθυνση , με μικρή όμως διαφορά από αυτούς των θεωρητικών επιστημών , ενώ προβάδισμα παρατηρείται και στους καθηγητές που το σχολείο τους υπάγεται σε αστική περιοχή . Επιπλέον, όσα περισσότερα τυπικά

προσόντα φαίνεται να διαθέτει ένας καθηγητής , τόσο μεγαλύτερο ενδιαφέρον δείχνει για τα επιμορφωτικά σεμινάρια.

Πίνακας 30: Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη επιμόρφωσης με το φύλο των ερωτηθέντων





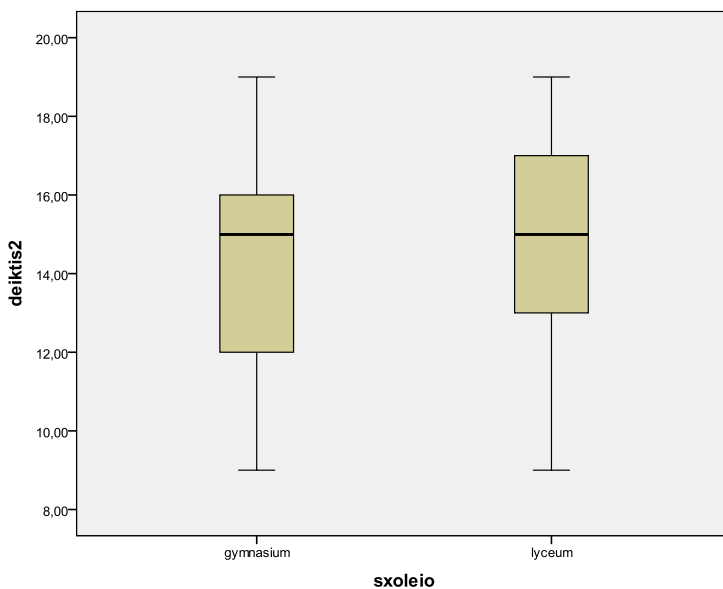


Πίνακας 31: Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη επιμόρφωσης με την προϋπηρεσία των καθηγητών σε μια σχολική μονάδα

Ενδιαφέρον για επιμόρφωση παρουσιάζουν αυτοί που έχουν συνολική προϋπηρεσία σε μια σχολική μονάδα από 11-15 χρόνια, ενώ φαίνεται να παρουσιάζουν ενδιαφέρον μεγάλο και οι νεότεροι καθηγητές με προϋπηρεσία 1-5 χρόνια στο ίδιο σχολείο και αυτό δικαιολογείται διότι κατέχουν μια οργανική θέση σε ένα σχολείο, οπότε ενημερώνονται άμεσα και έχουν λιγότερο άγχος, ώστε να ασχοληθούν με την επιμόρφωσή τους.

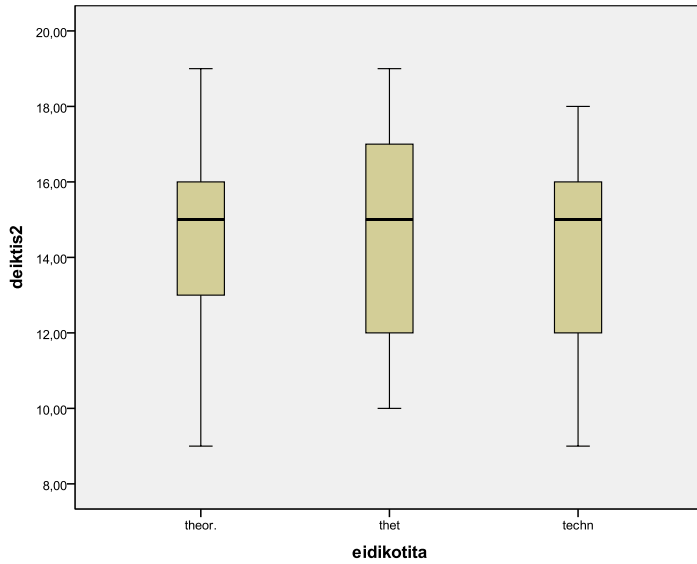
Αναφορικά τώρα με τον **προγραμματισμό της διδασκαλίας**, οι γυναίκες εκπαιδευτικοί φαίνεται να είναι μεθοδικότερες σε σύγκριση με τους άντρες και πιο δεκτικές σε αυτήν τη διαδικασία, ενώ οι ανήκοντες στην ηλικιακή ομάδα 45-54 εφαρμόζουν περισσότερο και τη διαδικασία ανατροφοδότησης και αυτό σχετίζεται και με τη διδακτική τους πείρα, αλλά και την πολύ καλή γνώση για του διδακτικού τους αντικείμενου. Παράλληλα, η πολυπλοκότητα των γνωστικών αντικειμένων και οι διαφορετικές απαιτήσεις αυτών στο λύκειο "υποχρεώνουν" τους υπηρετούντες εκεί να προγραμματίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη διδασκαλία τους με προεξέχοντες αυτούς των θετικών επιστημών που παρουσιάζουν ταυτόχρονα ευελιξία και δεκτικότητα στις όποιες αλλαγές του συστήματος, ενώ στον αντίποδα βρίσκονται οι εκπαιδευτικοί των τεχνολογικών επιστημών και αυτό σαφώς σχετίζεται και με την ελλιπή παιδαγωγική τους

κατάρτιση. Προβάδισμα στον προγραμματισμό κατέχουν και οι υπηρετούντες σε σχολεία ημιαστικών περιοχών, όπως και οι νεοδιορισθέντες καθηγητές και οι διαθέτοντες υψηλά προσόντα ( διδακτορικό, μεταπτυχιακό). Επιπλέον, όσοι προγραμματίζουν τη διδασκαλία τους αρκετά ως πολύ, σε ένα ποσοστό 87% είναι πολύ ικανοποιημένοι και από τις μεθόδους τους, έχουν αγαστή συνεργασία με τους συναδέλφους τους ( ποσοστό 93%), αναπτύσσουν πολύ καλές σχέσεις με τους μαθητές τους ( ποσοστό 80%) και επιτυγχάνουν θετικά εκπαιδευτικά αποτελέσματα( ποσοστό 70%). Αντιθέτως, η έλλειψη διδακτικού προγραμματισμού και η μη εφαρμογή καινοτόμων και ευέλικτων μεθόδων διδασκαλίας προκαλεί κενά και στις σχέσεις του σχολείου με τοπικούς φορείς, αφού γενικά παρατηρείται χαμηλό " άνοιγμα" των σχολείων στις τοπικές κοινωνίες, ενώ ταυτόχρονα φαίνεται να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της κοινωνίας ( ποσοστό 90% των ερωτηθέντων έχει αυτήν την άποψη).



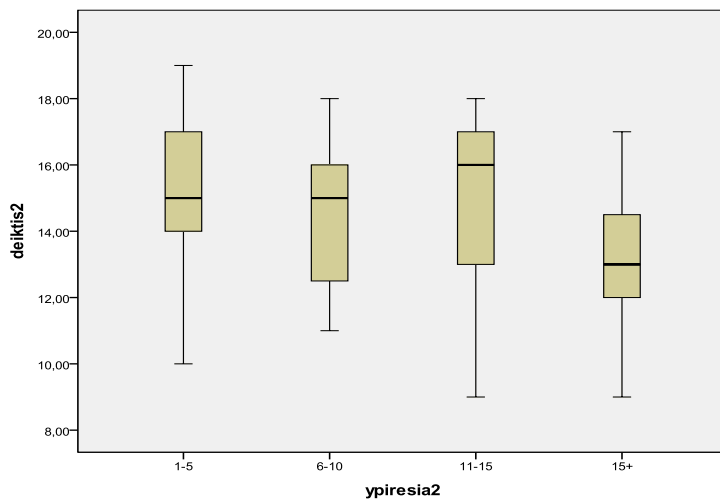
Πίνακας 32 :Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη προγραμματισμού με τον ποιοτικό δείκτη της σχολικής μονάδας

Οι καθηγητές του λυκείου προγραμματίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη διδασκαλία τους και αυτό φυσικά οφείλεται στην πολυπλοκότητα των γνωστικών αντικειμένων και στην διαφορετικών απαιτήσεων μάθημα.



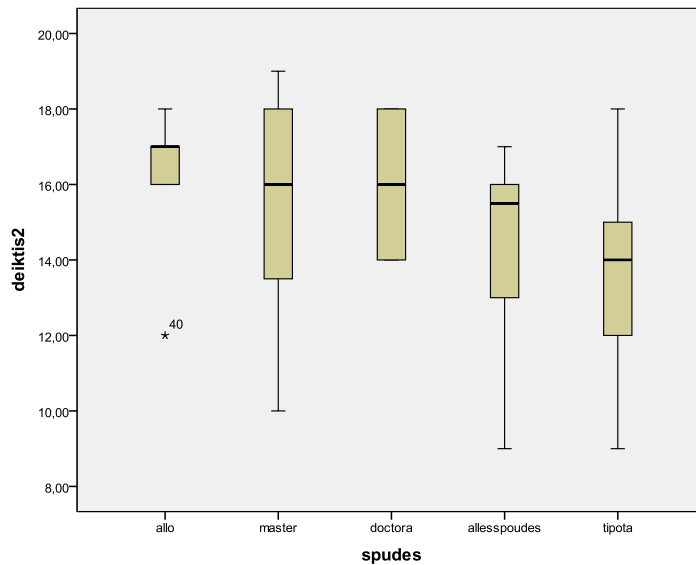
Πίνακας 33: Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη προγραμματισμού με την ειδικότητα των καθηγητών

Οι ειδικοί που φαίνεται να προγραμματίζουν περισσότερο τη διδασκαλία τους και να ανατροφοδοτούνται από αυτήν φαίνεται να είναι των θετικών επιστημών και δείχνουν έτσι πιο δεκτικοί στις αλλαγές και πιο ευέλικτοι, ενώ λιγότερη ευελιξία παρουσιάζουν οι των τεχνολογικών επιστημών που αυτό ίσως έχει να κάνει και με την παιδαγωγική τους κατάρτιση.



Πίνακας 34 : Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη προγραμματισμού με την προϋπηρεσία των καθηγητών σε μια σχολική μονάδα

Οι πρόσφατα τοποθετηθέντες καθηγητές σε μια σχολική μονάδα φαίνεται να προγραμματίζουν περισσότερο το διδακτικό τους έργο ίσως εξαιτίας της ανασφάλειάς τους και της έλλειψης εξοικείωσης με το χώρο, ενώ συνηθίζουν ταυτόχρονα να είναι πιο ευέλικτοι.

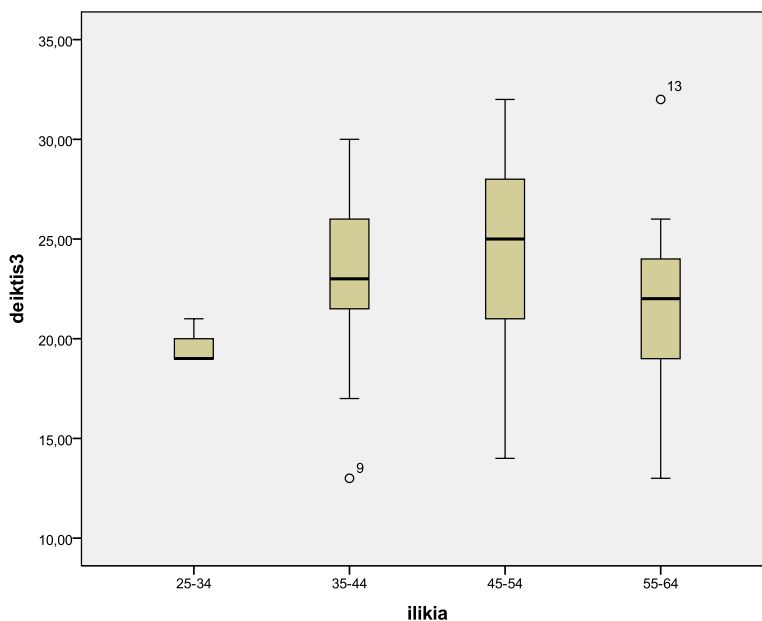


Πίνακας 35: Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη επιμόρφωσης με τις σπουδές των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Οι διαθέτοντες άλλες σπουδές και διδακτορικό φαίνεται να προηγούνται στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό και στην ανατροφοδότηση, ίσως εξαιτίας της μεγάλης εξειδίκευσης που διαθέτουν ή των ποικίλων γνώσεων και ερεθισμάτων.

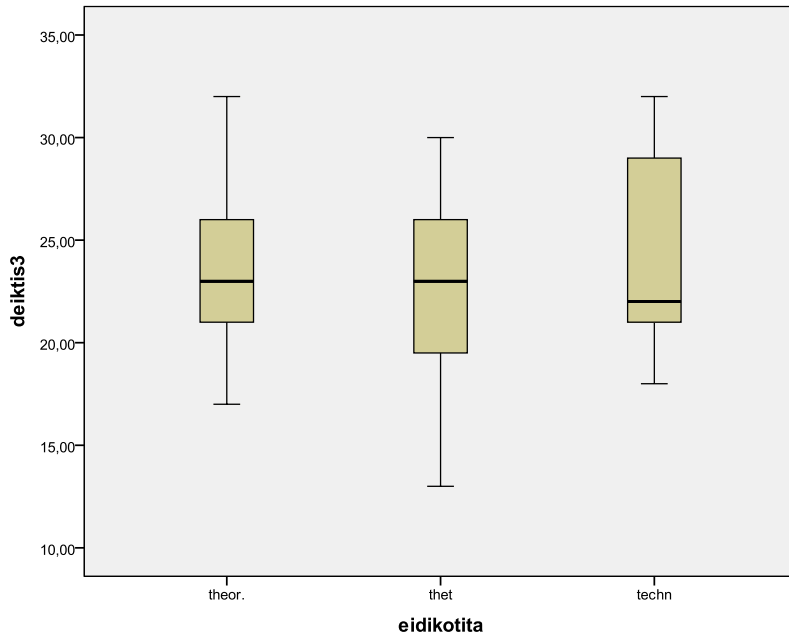
Σχετικά με το **σχολικό κλίμα**, οι γυναίκες εκπαιδευτικοί δείχνουν να έχουν οριακά ενεργότερο ρόλο στη διαμόρφωσή του, επιβαρύνονται περισσότερο με εξωδιδασκαστικά καθήκοντα ή επιθυμούν να εμπλέκονται πιο πολύ σε εξωδιδασκαστικές ενδοσχολικές υποθέσεις, ενώ ταυτόχρονα κερδίζουν περισσότερο το ενδιαφέρον των μαθητών τους. Επιπλέον, στη λήψη αποφάσεων εμπλέκονται περισσότερο οι ανήκοντες στην ηλικιακή ομάδα 45-54, ενώ όσοι υπηρετούν στα γυμνάσια φαίνεται να συνεργάζονται αρμονικότερα, τόσο διότι οι ρυθμοί και οι απαιτήσεις είναι χαλαρότεροι, ενώ διαφαίνεται ότι οι καθηγητές της τεχνολογικής εκπαίδευσης είναι απαραίτητοι σε μια σχολική μονάδα εξαιτίας του αντικειμένου τους, που είναι χρήσιμο τόσο σε διοικητικές υποθέσεις όσο και εκδηλώσεις του σχολείου. Παράλληλα, τα σχολεία των αστικών περιοχών φαίνεται να διαθέτουν καλύτερο κλίμα, που ίσως επηρεάζεται και από το κοινωνικοοικονομικό

υπόβαθρο της περιοχής, ενώ οι αρχαιότεροι καθηγητές είναι πρόσωπα- κλειδιά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, εμπλέκονται άμεσα στη λήψη αποφάσεων και διαμορφώνουν, αν θέλουν, ευνοϊκές συνθήκες συνεργασίας και συναδελφικότητας. Άμεση, επίσης, εμπλοκή στη λήψη αποφάσεων έχουν και οι καθηγητές με αυξημένα τυπικά προσόντα. Αξιοσημείωτο, βέβαια, είναι το γεγονός ότι όσοι από τους εκπαιδευτικούς είναι εσωστρεφείς ως προσωπικότητες, ένα ποσοστό 75% δεν επιθυμεί να έχει και ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, ενώ έχει και μέτριες σχέσεις με τους μαθητές του (ποσοστό 58%), αλλά και τους γονείς αυτών (ποσοστό 84%), ενώ έχει αρνητική άποψη για την αποτελεσματικότητα του σχολικού θεσμού (ποσοστό 83%) και σε ποσοστό 61% δεν εκπληρώνει σε ικανοποιητικό βαθμό και τους εκπαιδευτικούς του στόχους. Επίσης, στη διαμόρφωση ευνοϊκού σχολικού κλίματος και στην ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας, μεγάλη ευθύνη έχει και η διεύθυνση, αν κρατά αντικειμενική στάση στην επίλυση συγκρούσεων (ποσοστό 96% έχει αυτήν την άποψη). Ακόμα, όσοι εκπαιδευτικοί έχουν χαμηλή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά θέματα, συμμετέχουν ελάχιστα και στα οικονομικά (ποσοστό 95%), ενώ ταυτόχρονα παραπονιούνται ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι (ποσοστό 76%).



Πίνακας 36: Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη σχολικού κλίματος με την ηλικία

Οι εκπαιδευτικοί ηλικίας 45-54 φαίνεται να εμπλέκονται περισσότερο στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος, καθώς και στη λήψη αποφάσεων.



Πίνακας 37: Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη σχολικού κλίματος με την ειδικότητα

Οι καθηγητές της τεχνολογικής κατεύθυνσης φαίνεται να είναι απαραίτητοι σε μια σχολική μονάδα εξαιτίας του αντικειμένου τους που είναι χρήσιμο τόσο σε διοικητικές υποθέσεις όσο και εκδηλώσεις σχολείου, οπότε συμμετέχουν περισσότερο στη λήψη αποφάσεων .



**Descriptives**

ypiresia1			Statistic	Std. Error	
deiktis3	1-5	Mean	18,0000	1,00000	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,2938	
			Upper Bound	30,7062	
		5% Trimmed Mean	.		
		Median	18,0000		
		Variance	2,000		
		Std. Deviation	1,41421		
		Minimum	17,00		
		Maximum	19,00		
		Range	2,00		
		Interquartile Range	.		
		Skewness	.	.	
		Kurtosis	.	.	
		6-10		Mean	21,5882
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			19,9719	
	Upper Bound			23,2045	
5% Trimmed Mean	21,7647				
Median	22,0000				
Variance	9,882				
Std. Deviation	3,14362				
Minimum	13,00				
Maximum	27,00				



	Range		14,00	
	Interquartile Range		3,50	
	Skewness		-,963	,550
	Kurtosis		2,744	1,063
<hr/>				
11-15	Mean		23,4545	1,13909
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	20,9165	
		Upper Bound	25,9926	
	5% Trimmed Mean		23,3939	
	Median		24,0000	
	Variance		14,273	
	Std. Deviation		3,77793	
	Minimum		18,00	
	Maximum		30,00	
	Range		12,00	
	Interquartile Range		6,00	
	Skewness		,302	,661
	Kurtosis		-,937	1,279
<hr/>				
15+	Mean		24,3750	,86457
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	22,6117	
		Upper Bound	26,1383	
	5% Trimmed Mean		24,5625	
	Median		25,0000	
	Variance		23,919	
	Std. Deviation		4,89074	

Minimum	13,00	
Maximum	32,00	
Range	19,00	
Interquartile Range	7,75	
Skewness	-,493	,414
Kurtosis	-,208	,809

Πίνακας 38: Συσχέτιση ποσοτικού δείκτη σχολικού κλίματος με την ηλικία

Οι αρχαιότεροι καθηγητές είναι πρόσωπα – κλειδιά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, εμπλέκονται άμεσα στη λήψη αποφάσεων και διαμορφώνουν ,αν θέλουν , ευνοϊκές συνθήκες συνεργασίας και συναδελφικότητας.

antallagiapopsewn3new \* energosrolosapof3new Crosstabulation

			energosrolosapof3new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
antallagiapopsewn3new	ligo-metria	Count	7	5	12
		% within antallagiapopsewn3new	58,3%	41,7%	100,0%
		% within energosrolosapof3new	36,8%	11,6%	19,4%
	arketa-poli	Count	12	38	50
		% within antallagiapopsewn3new	24,0%	76,0%	100,0%
		% within energosrolosapof3new	63,2%	88,4%	80,6%
Total	Count	19	43	62	
	% within antallagiapopsewn3new	30,6%	69,4%	100,0%	
	% within energosrolosapof3new	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,367 <sup>a</sup>	1	,021		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,873	1	,049		
Likelihood Ratio	5,004	1	,025		
Fisher's Exact Test				,034	,027
Linear-by-Linear Association	5,281	1	,022		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,68.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 39: Συσχέτιση του στοιχείου της ανταλλαγής απόψεων με την επιθυμία για ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων

Από όσους ανταλλάσσουν απόψεις λίγο ως μέτρια με συναδέλφους τους ,το 58% δεν επιθυμεί ενεργότερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων , ενώ από όσους ανταλλάσσουν απόψεις αρκετά ως πολύ το 76% επιθυμεί ενεργότερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων.

**sxeseis3new \* energosrolosapof3new Crosstabulation**

			energosoelosapof3new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
sxeseis3new	ligo-metria	Count	6	2	8
		% within sxeseis3new	75,0%	25,0%	100,0%
		% within energosoelosapof3new	31,6%	4,7%	12,9%
	arketa-poli	Count	13	41	54
		% within sxeseis3new	24,1%	75,9%	100,0%
		% within energosoelosapof3new	68,4%	95,3%	87,1%
Total	Count	19	43	62	
	% within sxeseis3new	30,6%	69,4%	100,0%	
	% within energosoelosapof3new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,502 <sup>a</sup>	1	,004		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,275	1	,012		
Likelihood Ratio	7,807	1	,005		
Fisher's Exact Test				,008	,008
Linear-by-Linear Association	8,365	1	,004		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,45.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 40: Συσχέτιση του στοιχείου της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Από όσους αναπτύσσουν λίγο ως μέτρια διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους , το 75% είναι γενικότερα εσωστρεφές και δεν επιθυμεί να έχει ενεργότερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων , ενώ από όσους αναπτύσσουν σε μεγάλο βαθμό διαπροσωπικές σχέσεις , το 95% επιθυμούν ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων.

**empistosini3new \* gonis5new Crosstabulation**

			gonis5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
empistosini3new	ligo-metria	Count	15	3	18
		% within empistosini3new	83,3%	16,7%	100,0%
		% within gonis5new	50,0%	9,4%	29,0%
	arketa-poli	Count	15	29	44
		% within empistosini3new	34,1%	65,9%	100,0%
		% within gonis5new	50,0%	90,6%	71,0%
Total	Count	30	32	62	
	% within empistosini3new	48,4%	51,6%	100,0%	
	% within gonis5new	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,403 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,510	1	,001		
Likelihood Ratio	13,201	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,000
Linear-by-Linear Association	12,203	1	,000		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,71.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 41: Σύσχετιση του στοιχείου της ανάπτυξης σχέσεων με τους μαθητές με τις επαφές με τους γονείς



Από όσους εκπαιδευτικούς δεν αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους ,το 84% δεν αναπτύσσει καλές σχέσεις και με τους γονείς των μαθητών , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους , το 66% έχει πολύ καλές σχέσεις και με τους γονείς.

**empistosini3new \* ekpaistoxoi7new Crosstabulation**

			ekpaistoxoi7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
empistosini3new	ligo-metria	Count	11	7	18
		% within empistosini3new	61,1%	38,9%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	50,0%	17,5%	29,0%
	arketa-poli	Count	11	33	44
		% within empistosini3new	25,0%	75,0%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	50,0%	82,5%	71,0%
Total	Count	22	40	62	
	% within empistosini3new	35,5%	64,5%	100,0%	
	% within ekpaistoxoi7new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,276 <sup>a</sup>	1	,007		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,784	1	,016		
Likelihood Ratio	7,106	1	,008		
Fisher's Exact Test				,010	,009
Linear-by-Linear Association	7,159	1	,007		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,39.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 42: Συσχέτιση του στοιχείου της ανάπτυξης σχέσεων με μαθητές με την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών στόχων

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους, το 61% δεν εκπληρώνει σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς στόχους, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς αναπτύσσουν πολύ καλές σχέσεις με τους μαθητές τους το 75% αναπτύσσουν σε πολύ καλό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του στόχους.

Στο κομμάτι της **ηγεσίας** στη σχολική μονάδα, φαίνεται πως οι άντρες εκπαιδευτικοί και οι υπηρετούντες σε λύκειο διαμορφώνουν θετικότερη άποψη για τη διοίκηση του σχολείου ή κρίνουν ελαστικότερα και επιεικέστερα. Περισσότερο ελαστικοί ως προς το διοικητικό έργο του διευθυντή του σχολείου φαίνεται να είναι και οι καθηγητές των ανθρωπιστικών-θεωρητικών επιστημών, ενώ στις αστικές περιοχές οι καθηγητές δείχνουν πιο ευχαριστημένοι με τις ενέργειες της διεύθυνσης και αυτό ίσως έχει να κάνει και με το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο που, όταν είναι καλό, συντελεί στην αποφυγή προβλημάτων και ανεπιθύμητων καταστάσεων.

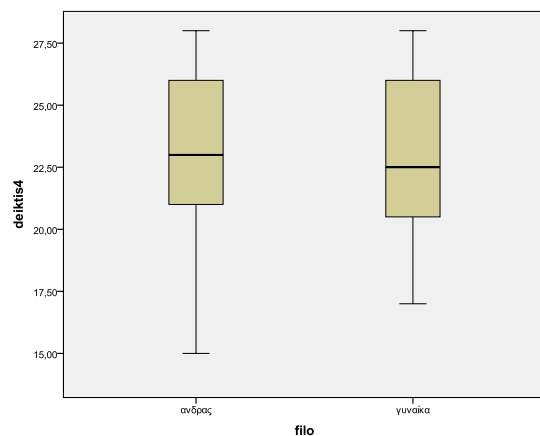
Ωστόσο, αυστηρότεροι κριτές των διευθυντών αποδεικνύονται πως είναι οι καθηγητές νεότερης ηλικίας είτε διότι έχουν άλλα βιώματα και ερεθίσματα είτε διότι έχουν περιορισμένο ρόλο και τους

παραχωρούνται λιγότερες πρωτοβουλίες. Αντιθέτως, οι έχοντες διδακτορικό τίτλο έχουν πολύ θετική άποψη για το έργο της διεύθυνσης είτε διότι βρίσκονται οι ίδιοι σε ανώτερα αξιώματα και συμμετέχουν περισσότερο στη λήψη αποφάσεων είτε διότι αναγνωρίζεται περισσότερο το έργο τους .

Παρόλα αυτά, η αναγνώριση της εργασίας από το διευθυντή δε φαίνεται να επηρεάζει καίρια την πρόθεση των εκπαιδευτικών για επιμόρφωση , αφού η συμμετοχή σε αυτά περιορίζεται, αν και ένα ποσοστό 66% ομολογεί ότι απολαμβάνει την αναγνώριση στην εργασία του. Από την άλλη μεριά όμως, όσοι καθηγητές είναι εξωστρεφείς ,σε ένα ποσοστό 94% θεωρούν ότι η διεύθυνση συνεπικουρεί και στη διαμόρφωση ευνοϊκού σχολικού κλίματος και στο αίσθημα ατομικής ευθύνης . Αλλά και όσοι καθηγητές δε συμμετέχουν αρκετά στη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά θέματα , ένα ποσοστό 71% παραδέχεται ότι αυτό δεν οφείλεται στη διοίκηση και ότι η τελευταία παρέχει κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων. Ωστόσο, από αυτούς που έχουν χαμηλή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα , το 60% ισχυρίζεται ότι επιθυμεί να έχει ενεργότερο ρόλο στις αποφάσεις του σχολείου . Επιπλέον, όσοι έχουν ανεπτυγμένο από τη διεύθυνση το αίσθημα ατομικής ευθύνης σε ποσοστό 80% θεωρούν ότι η διεύθυνση εστιάζει και καταγράφει σε ικανοποιητικό βαθμό τα προβλήματα της σχολικής μονάδας και επιδιώκει λύσεις και ανατροφοδοτείται από τη συγκεκριμένη διαδικασία. Όμως, όσοι εκπαιδευτικοί νιώθουν ότι δεν τους παρέχονται κίνητρα από την ηγεσία για ανάληψη πρωτοβουλιών , σε ποσοστό 80% θεωρούν ότι δεν αναγνωρίζεται και το έργο τους , ενώ ένα ποσοστό 30% θεωρούν ότι η συμβολή της ηγεσίας στην επίλυση συγκρούσεων δεν είναι αποτελεσματική .

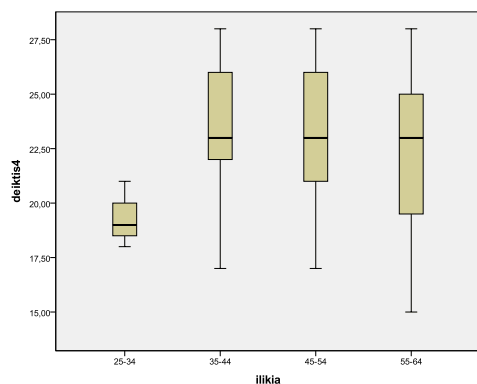
Συν τοις άλλοις , ένα ποσοστό 80% θεωρούν ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι , αλλά και ότι δεν εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού ( αυτήν την άποψη υιοθετεί ένα ποσοστό 70% όσων δε λαμβάνουν κίνητρα από τη διεύθυνση ), ενώ το ίδιο ποσοστό θεωρεί ότι δε δίνεται σημασία σε τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν ούτε αναπτύσσονται μηχανισμοί αυτοαξιολόγησης .

Εξάλλου , από όσους καθηγητές πιστεύουν ότι η ηγεσία δε διαθέτει όραμα για το σχολείο , το 77% θεωρεί και ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι και συνεχείς στόχοι.



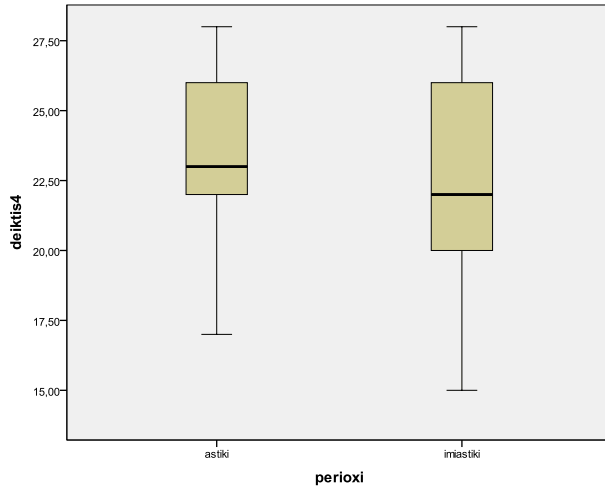
Πίνακας 43: Συσχέτιση του φύλου με τις απόψεις περί ηγεσίας

Οι άνδρες εκπαιδευτικοί τείνουν να διαμορφώνουν θετικότερη άποψη για την ηγεσία του σχολείου τους ή να κρίνουν ελαστικότερα και επιεικέστερα το ρόλο της .



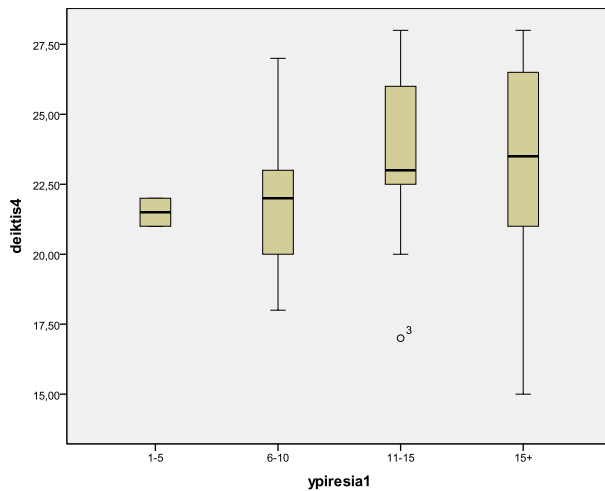
Πίνακας 44: Συσχέτιση της ηλικίας με τις απόψεις περί ηγεσίας

Οι αυστηρότεροι κριτές του ρόλου της ηγεσίας ενός σχολείου φαίνεται να είναι οι καθηγητές νεότερης ηλικίας είτε διότι έχουν άλλα βιώματα και ερεθίσματα είτε διότι έχουν περιορισμένο ρόλο και τους παραχωρούνται λιγότερες πρωτοβουλίες



Πίνακας 45: Συσχέτιση περιοχής σχολείου με την ηγεσία αυτού

Οι καθηγητές των σχολείων σε αστικές περιοχές φαίνονται πιο ευχαριστημένοι με τις ενέργειες της διεύθυνσης και αυτό έχει να κάνει και με το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο που , όταν είναι καλό , συντελεί στην αποφυγή προβλημάτων και ανεπιθύμητων καταστάσεων .



Πίνακας 46: Συσχέτιση προϋπηρεσίας καθηγητών με τις απόψεις τους περί ηγεσίας

Οι νεότεροι καθηγητές διαμορφώνουν αυστηρότερη γνώμη για το έργο της διεύθυνσης.

**kinitra4new \* anagnorisi4new Crosstabulation**

			anagnorisi4new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
kinitra4new	ligo-metria	Count	8	2	10
		% within kinitra4new	80,0%	20,0%	100,0%
		% within anagnorisi4new	61,5%	4,1%	16,1%
	arketa-poli	Count	5	47	52
		% within kinitra4new	9,6%	90,4%	100,0%
		% within anagnorisi4new	38,5%	95,9%	83,9%
Total	Count	13	49	62	
	% within kinitra4new	21,0%	79,0%	100,0%	
	% within anagnorisi4new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	25,073 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	21,006	1	,000		
Likelihood Ratio	20,748	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	24,669	1	,000		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,10.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 47: Συσχέτιση στοιχείου κινήτρων παρεχόμενων από τη διεύθυνση με το βαθμό αναγνώρισης του έργου του κάθε λειτουργού

Από όσους πιστεύουν ότι η διεύθυνση δεν παρέχει σε μεγάλο βαθμό κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών, το 80% θεωρεί ότι το έργο του τυγχάνει μικρής αναγνώρισης, ενώ από όσους πιστεύουν ότι η διεύθυνση παρέχει σε μεγάλο βαθμό κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών, το 90% θεωρεί ότι το έργο του τυγχάνει μεγάλης αναγνώρισης.

kinitra4new \* ekpaistoxoi7new Crosstabulation

			ekpaistoxoi7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
kinitra4new	ligo-metria	Count	7	3	10
		% within kinitra4new	70,0%	30,0%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	31,8%	7,5%	16,1%
	arketa-poli	Count	15	37	52
		% within kinitra4new	28,8%	71,2%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	68,2%	92,5%	83,9%
Total	Count	22	40	62	
	% within kinitra4new	35,5%	64,5%	100,0%	
	% within ekpaistoxoi7new	100,0%	100,0%	100,0%	



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,205 <sup>a</sup>	1	,013		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,537	1	,033		
Likelihood Ratio	5,951	1	,015		
Fisher's Exact Test				,026	,018
Linear-by-Linear Association	6,105	1	,013		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,55.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 48 : Συσχέτιση παροχής κινήτρων με το βαθμό εκπλήρωσης στόχων του εκπαιδευτικού προγραμματισμού

Από όσους καθηγητές πιστεύουν ότι η διεύθυνση δεν τους ενθαρρύνει αρκετά και δεν τους παρέχει πολλά κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών ,το 70% θεωρεί ότι δεν εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού, ενώ από όσους καθηγητές πιστεύουν ότι η διεύθυνση τους ενθαρρύνει πολύ και τους παρέχει πολλά κίνητρα για την ανάληψη πρωτοβουλιών , μόνο το 29% έχει την ίδια γνώμη.

orama4new \* stoxoimakro7new Crosstabulation

			stoxoimakro7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
orama4new	ligo-metria	Count	10	3	13
		% within orama4new	76,9%	23,1%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	33,3%	9,4%	21,0%
	arketa-poli	Count	20	29	49
		% within orama4new	40,8%	59,2%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	66,7%	90,6%	79,0%
Total	Count	30	32	62	
	% within orama4new	48,4%	51,6%	100,0%	
	% within stoxoimakro7new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,363 <sup>a</sup>	1	,021		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,015	1	,045		
Likelihood Ratio	5,574	1	,018		
Fisher's Exact Test				,029	,022
Linear-by-Linear Association	5,277	1	,022		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,29.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 49: Συσχέτιση οράματος της ηγεσίας για το σχολείο με τη μακροπρόθεσμη στόχευση

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η ηγεσία δε διαθέτει σε ικανοποιητικό βαθμό όραμα για το σχολείο , το 77% πιστεύει ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η ηγεσία διαθέτει σε μεγάλο βαθμό όραμα για το σχολείο , το 41% πιστεύει ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι.

Στο σημείο αυτό , αναφορικά με **το εξωτερικό περιβάλλον** , οι άνδρες καθηγητές διαμορφώνουν θετικότερη άποψη για τη σχέση του σχολείου με αυτό και το ίδιο πιστεύουν και οι καθηγητές ηλικίας 35-44 χρόνων. Στο ίδιο " μήκος κύματος" κινούνται και οι καθηγητές των λυκείων και αυτό συμβαίνει ίσως διότι οι απόφοιτοι λυκείου διοχετεύονται έμμεσα ή άμεσα στην αγορά εργασίας της τοπικής και ευρύτερης κοινωνίας και η συνεργασία με τοπικούς φορείς για διάφορες εκδηλώσεις είναι ευνοϊκότερη , αφού τα παιδιά λυκείου είναι μεγαλύτερα και ωριμότερα.

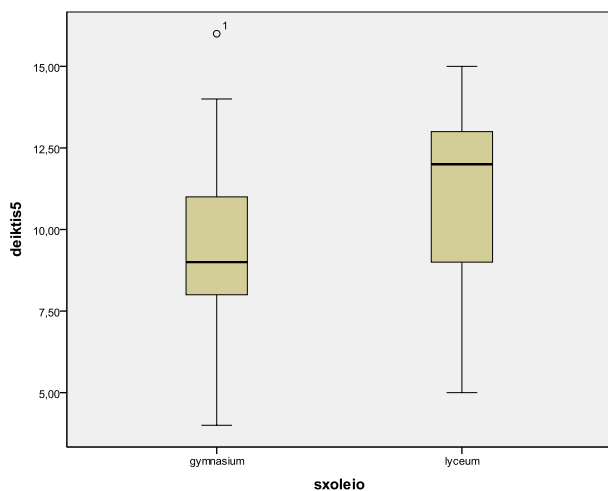
Επιπροσθέτως, οι καθηγητές των θεωρητικών επιστημών εμπλέκονται περισσότερο με το άνοιγμα του σχολείου προς το εξωτερικό περιβάλλον, αφού εξαιτίας του αντικειμένου τους έρχονται σε συχνότερη επαφή με γονείς και τοπικούς φορείς για διάφορες εκδηλώσεις.

Στο σημείο αυτό παρουσιάζει ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι τα σχολεία ημιαστικών περιοχών φροντίζουν οριακά περισσότερο να προβάλλουν την εικόνα τους προς το εξωτερικό περιβάλλον, ενώ οι καθηγητές 35- 45 ετών φαίνεται να είναι αυτοί που εμπλέκονται σε διαδικασίες " ανοίγματος του σχολείου " προς το εξωτερικό περιβάλλον. Ακόμα, οι καθηγητές που διαθέτουν, πέρα από το βασικό τους πτυχίο, και περγαμηνές άλλων σπουδών, έχουν θετικότερη άποψη για τις σχέσεις του σχολείου με το εξωτερικό περιβάλλον.

Πιο ενδελεχώς, από όσους καθηγητές έχουν μικρή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και διοικονομικών, παραπάνω από τους μισούς θεωρούν ότι υπάρχει μικρή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία, ότι υπάρχει μικρή δράση με τοπικούς φορείς, ενώ σε ποσοστό 40% θεωρεί ότι το σχολείο δεν ανταποκρίνεται επαρκώς στις ανάγκες της κοινωνίας, ενώ αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό αυτών ( 65%) που θεωρούν ότι δε βοηθά και τους μαθητές του να ανταποκριθούν στις ανάγκες της κοινωνίας.

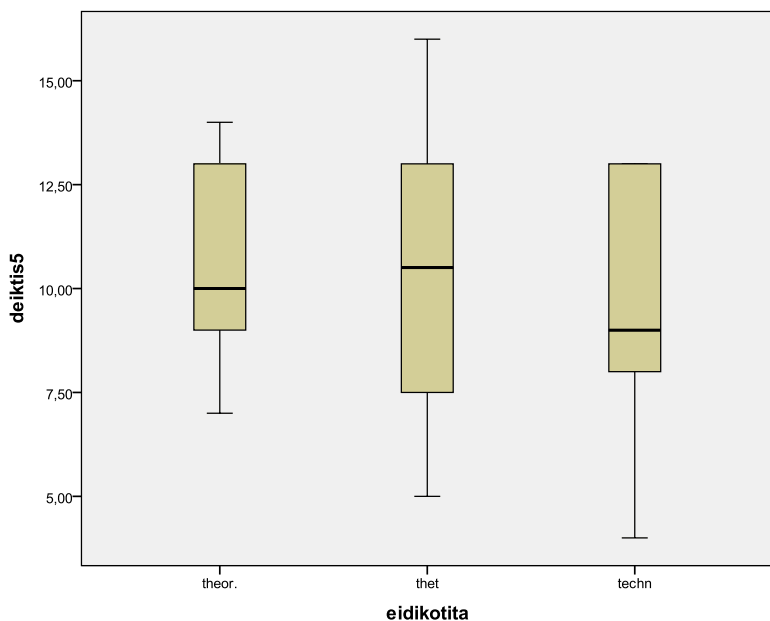
Επιπλέον, από όσους πιστεύουν ότι δεν υπάρχει άνοιγμα του σχολείου στην τοπική κοινωνία, ένα μεγάλο ποσοστό 68% δεν πραγματοποιεί αρκετές συναντήσεις με γονείς και θεωρεί πως δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι στη σχολική μονάδα, ενώ ένα ποσοστό 74% θεωρεί ότι δεν αναπτύσσει δράσεις με τοπικούς φορείς και σχεδόν το ίδιο ποσοστό 71% θεωρεί ότι το σχολείο δεν αφογκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας. Εξάλλου, ενδιαφέρουσα είναι η διαπίστωση ότι πάνω από τους μισούς που ανήκουν στην παραπάνω κατηγορία, θεωρούν ότι δεν εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού.

Επίσης, από όσους εκπαιδευτικούς δεν πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με γονείς μαθητών, το 83% έχει και μέτριες επαφές με τοπικούς φορείς, ενώ περίπου οι μισοί θεωρούν ότι η σχολική κοινότητα δεν αφογκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας ούτε ότι εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού, ενώ σε ποσοστό 73% παρατηρείται η άποψη ότι το σχολείο δε βοηθά τους μαθητές του να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Άλλωστε, ένα ποσοστό 63% πιστεύουν ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι, εντούτοις εντοπίζονται τυχόν προβλήματα και επιδιώκεται ανατροφοδότηση μέσω της επίλυσής τους.



Πίνακας 50: Συσχέτιση βαθμίδας εκπαίδευσης με σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον

Οι καθηγητές λυκείου θεωρούν ότι το σχολείο τους έχει ικανοποιητικότερη σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον σε σχέση με το γυμνάσιο και αυτό διότι οι απόφοιτοι λυκείου διοχετεύονται έμμεσα ή άμεσα στην αγορά εργασίας της τοπικής και ευρύτερης κοινωνίας και η συνεργασία με τοπικούς φορείς για διάφορες εκδηλώσεις είναι ευνοϊκότερη, αφού τα παιδιά λυκείου είναι μεγαλύτερα και ωριμότερα.



Πίνακας 51: Συσχέτιση ειδικότητας με σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον

Οι καθηγητές των θεωρητικών επιστημών εμπλέκονται περισσότερο με το άνοιγμα του σχολείου προς το εξωτερικό περιβάλλον , αφού εξαιτίας του αντικειμένου τους έρχονται σε συχνότερη επαφή με γονείς και τοπικούς φορείς για διάφορες εκδηλώσεις.

**istoselida5new \* gonis5new Crosstabulation**

			gonis5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
istoselida5new	ligo-metria	Count	21	10	31
		% within istoselida5new	67,7%	32,3%	100,0%
		% within gonis5new	70,0%	31,3%	50,0%
	arketa-poli	Count	9	22	31
		% within istoselida5new	29,0%	71,0%	100,0%
		% within gonis5new	30,0%	68,8%	50,0%
Total	Count	30	32	62	
	% within istoselida5new	48,4%	51,6%	100,0%	
	% within gonis5new	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,300 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,815	1	,005		
Likelihood Ratio	9,549	1	,002		

istoselida5new \* gonis5new Crosstabulation

			gonis5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
istoselida5new	ligo-metria	Count	21	10	31
		% within istoselida5new	67,7%	32,3%	100,0%
		% within gonis5new	70,0%	31,3%	50,0%
	arketa-poli	Count	9	22	31
		% within istoselida5new	29,0%	71,0%	100,0%
		% within gonis5new	30,0%	68,8%	50,0%
Total	Count	30	32	62	
	% within istoselida5new	48,4%	51,6%	100,0%	
	% within gonis5new	100,0%	100,0%	100,0%	
Fisher's Exact Test				,005	,002
Linear-by-Linear Association	9,150	1	,002		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 52: Συσχέτιση της σχέσης καθηγητών- γονέων με τη γνώμη των πρώτων περί " ανοίγματος" του σχολείου στην τοπική κοινωνία

Από όσους πιστεύουν ότι δεν υπάρχει αρκετή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία , το 68% δεν πραγματοποιεί αρκετές συναντήσεις με τους γονείς, ενώ από όσους πιστεύουν ότι υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία , το 71% πραγματοποιεί αρκετές συναντήσεις με τους γονείς.





istoselida5new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
istoselida5new	ligo-metria	Count	22	9	31
		% within istoselida5new	71,0%	29,0%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	62,9%	33,3%	50,0%
	arketa-poli	Count	13	18	31
		% within istoselida5new	41,9%	58,1%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	37,1%	66,7%	50,0%
Total	Count	35	27	62	
	% within istoselida5new	56,5%	43,5%	100,0%	
	% within apaitisiskoin6new	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,314 <sup>a</sup>	1	,021		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,199	1	,040		
Likelihood Ratio	5,399	1	,020		
Fisher's Exact Test				,040	,020
Linear-by-Linear Association	5,229	1	,022		
N of Valid Cases	62				

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

b. Computed only for a 2x2 table

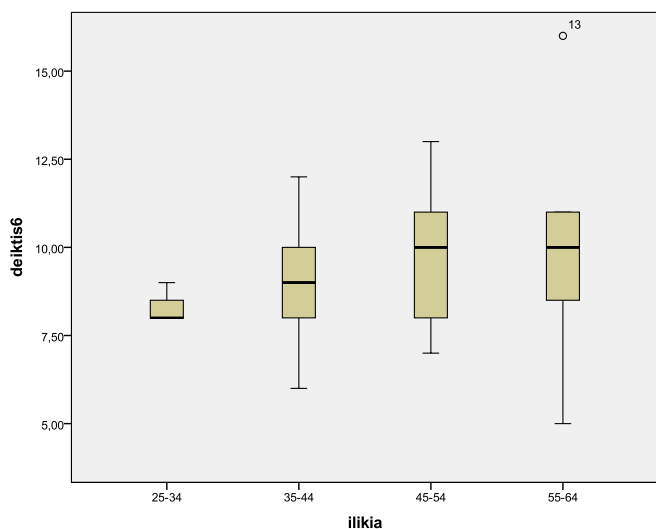
Πίνακας 53: Συσχέτιση της γνώμης περί "ανοίγματος" του σχολείου στην τοπική κοινωνία με την άποψη περί γνώσης των αναγκών της

Από όσους πιστεύουν ότι δεν υπάρχει αρκετή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία , το 71% θεωρεί ότι το σχολείο δεν αφογκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , ενώ από όσους πιστεύουν ότι υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία , το 42% έχει την ίδια γνώμη.

Αναφορικά με το **προφίλ και την κοιλτούρα του σχολείου** , οι γυναίκες εκπαιδευτικοί διαμορφώνουν γενικά θετικότερη άποψη για το σχολείο που εργάζονται , όπως και οι καθηγητές γυμνασίου , αλλά και οι αρχαιότεροι συνάδελφοί τους -και μάλλον αυτό σχετίζεται με την εξοικείωση με το χώρο , με τη συνήθεια , αλλά και το βαθμό αποστασιοποίησης από τη διαμόρφωση του σχολικού προφίλ- , καθώς και οι διαθέτοντες υψηλά τυπικά προσόντα . Παράλληλα, το προφίλ των σχολείων στις αστικές περιοχές θεωρείται οριακά καλύτερο από αυτό των ημιαστικών και διαπιστώνεται ότι οι καθηγητές της τεχνολογικής κατεύθυνσης διαμορφώνουν τη θετικότερη γνώμη για τη φυσιογνωμία του σχολείου τους , αφού είναι αυτοί κυρίως που ασχολούνται με την υλικοτεχνική υποδομή και φέρνουν τα παιδιά σε επαφή με τις ΤΠΕ.

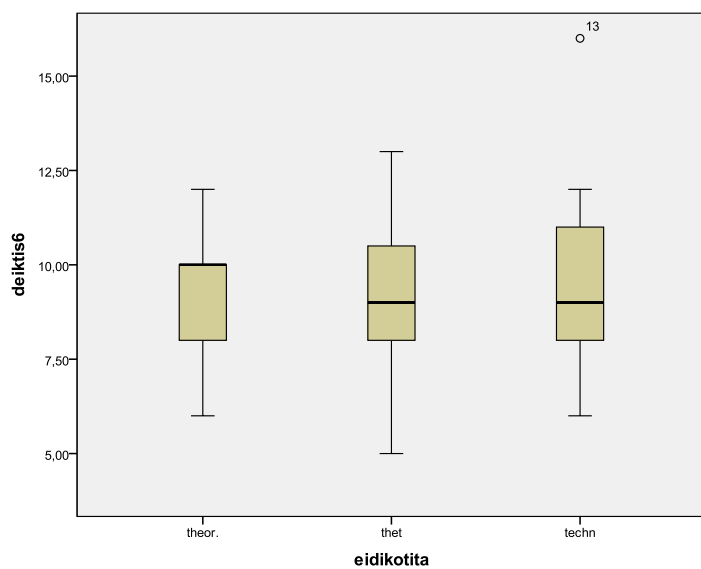
Λεπτομερέστερα , από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου δεν καλύπτει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της μαθησιακής διαδικασίας , το 1/3 θεωρεί ότι το σχολικό περιβάλλον δεν είναι ασφαλές , ενώ σχεδόν το 80% πιστεύει ότι το σχολείο δε βοηθά τους μαθητές του να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας .

Ταυτόχρονα, από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολικό περιβάλλον δεν είναι πολύ ασφαλές για τα παιδιά , όλοι συμφωνούν ότι δεν υπάρχει σχολική διαρροή , ενώ οι μισοί επισημαίνουν ότι δεν καταγράφονται προβλήματα ούτε ενεργοποιούνται μηχανισμοί ανατροφοδότησης , ενώ σε ποσοστό 66% θεωρούν ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι και οι μισοί διαπιστώνουν ότι δεν εκπληρώνονται οι στόχοι του του εκπαιδευτικού προγραμματισμού .



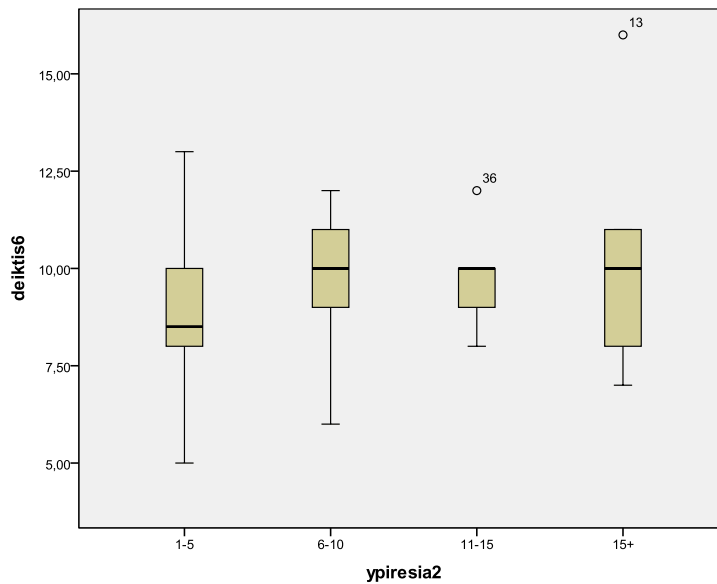
Πίνακας 54: Συσχέτιση προϋπηρεσίας με τη διαμόρφωση κουλτούρας του σχολείου

Οι παλαιότεροι σε χρόνια υπηρεσίας καθηγητές διαμορφώνουν τη θετικότερη άποψη για τις εγκαταστάσεις και την κουλτούρα του σχολείου τους, ενώ την αρνητικότερη οι νεότεροι, οπότε αυτό έχει σχέση και με την εξοικείωση με το χώρο, με τη συνήθεια και από το πόσο αποστασιοποιημένοι είναι από τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.



Πίνακας 55: Συσχέτιση ειδικότητας με τη διαμόρφωση κουλτούρας στο σχολείο

Οι καθηγητές τεχνολογικής κατεύθυνσης διαμορφώνουν τη θετικότερη γνώμη για την κουλτούρα του σχολείου τους , καθώς είναι αυτοί που κυρίως ασχολούνται με την υλικοτεχνική υποδομή και φέρουν τα παιδιά σε επαφή με τις ΤΠΕ , ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας.



Πίνακας 56: Συσχέτιση προϋπηρεσίας με τη διαμόρφωση του προφίλ του σχολείου

Οι αρχαιότεροι συνάδελφοι έχουν την καλύτερη άποψη για το προφίλ του σχολείου που εργάζονται.

**gonis5new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation**

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
gonis5new	ligo-metria	Count	22	8	30
		% within gonis5new	73,3%	26,7%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	62,9%	29,6%	48,4%
	arketa-poli	Count	13	19	32
		% within gonis5new	40,6%	59,4%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	37,1%	70,4%	51,6%
Total	Count		35	27	62
	% within gonis5new		56,5%	43,5%	100,0%
	% within apaitisiskoin6new		100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,738 <sup>a</sup>	1	,009		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,473	1	,019		
Likelihood Ratio	6,890	1	,009		
Fisher's Exact Test				,012	,009
Linear-by-Linear Association	6,630	1	,010		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,06.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 57: Συσχέτιση σχέσης γονέων - καθηγητών με τις απόψεις τους περί σύγχρονου σχολείου

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών τους , το 73% θεωρεί ότι το σχολείο δε βοηθά τους μαθητές του να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών τους , το 40% έχει την ίδια γνώμη.

anageskoinwnias5new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
anageskoinwnias5new	ligo-metria	Count	15	5	20
		% within anageskoinwnias5new	75,0%	25,0%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	42,9%	18,5%	32,3%
	arketa-poli	Count	20	22	42
		% within anageskoinwnias5new	47,6%	52,4%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	57,1%	81,5%	67,7%
Total		Count	35	27	62

**gonis5new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation**

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
gonis5new	ligo-metria	Count	22	8	30
		% within gonis5new	73,3%	26,7%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	62,9%	29,6%	48,4%
	arketa-poli	Count	13	19	32
		% within gonis5new	40,6%	59,4%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	37,1%	70,4%	51,6%
Total	Count		35	27	62
	% within gonis5new		56,5%	43,5%	100,0%
	% within apaitisiskoin6new		100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	
Pearson Chi-Square	6,738 <sup>a</sup>	1	,009			
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,473	1	,019			
Likelihood Ratio	6,890	1	,009			
Fisher's Exact Test				,012	,009	
Linear-by-Linear Association	6,630	1	,010			
N of Valid Cases	62					
% within anageskoinwnias5new				56,5%	43,5%	100,0%
% within apaitisiskoin6new				100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**



gonis5new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
gonis5new	ligo-metria	Count	22	8	30
		% within gonis5new	73,3%	26,7%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	62,9%	29,6%	48,4%
	arketa-poli	Count	13	19	32
		% within gonis5new	40,6%	59,4%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	37,1%	70,4%	51,6%
Total	Count		35	27	62
	% within gonis5new		56,5%	43,5%	100,0%
	% within apaitisiskoin6new		100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,738 <sup>a</sup>	1	,009		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,473	1	,019		
Likelihood Ratio	6,890	1	,009		
Fisher's Exact Test				,012	,009
Linear-by-Linear Association	6,630	1	,010		
N of Valid Cases	62				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,132 <sup>a</sup>	1	,042		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,093	1	,079		

**gonis5new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation**

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
gonis5new	ligo-metria	Count	22	8	30
		% within gonis5new	73,3%	26,7%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	62,9%	29,6%	48,4%
	arketa-poli	Count	13	19	32
		% within gonis5new	40,6%	59,4%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	37,1%	70,4%	51,6%
Total	Count		35	27	62
	% within gonis5new		56,5%	43,5%	100,0%
	% within apaitisiskoin6new		100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,738 <sup>a</sup>	1	,009		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,473	1	,019		
Likelihood Ratio	6,890	1	,009		
Fisher's Exact Test				,012	,009
Linear-by-Linear Association	6,630	1	,010		
N of Valid Cases	62				
Likelihood Ratio	4,293	1	,038		
Fisher's Exact Test				,057	,038
Linear-by-Linear Association	4,065	1	,044		

**gonis5new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation**

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
gonis5new	ligo-metria	Count	22	8	30
		% within gonis5new	73,3%	26,7%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	62,9%	29,6%	48,4%
	arketa-poli	Count	13	19	32
		% within gonis5new	40,6%	59,4%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	37,1%	70,4%	51,6%
Total	Count	35	27	62	
	% within gonis5new	56,5%	43,5%	100,0%	
	% within apaitisiskoin6new	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,738 <sup>a</sup>	1	,009		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,473	1	,019		
Likelihood Ratio	6,890	1	,009		
Fisher's Exact Test				,012	,009
Linear-by-Linear Association	6,630	1	,010		
N of Valid Cases	62				
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,71.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 58: Συσχέτιση ετοιμότητας της σχολικής κοινότητας αναφορικά με τις σύγχρονες απαιτήσεις με την ύπαρξη ή όχι αντίστοιχου σύγχρονου σχολείου

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η σχολική κοινότητα δεν αφογκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , το 75% θεωρεί ότι το σχολείο δε βοηθά πολύ τους μαθητές να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η σχολική κοινότητα αφογκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , το 48% έχει την ίδια άποψη.

Τέλος, σε ό,τι αφορά **το δείκτη της αυτοαξιολόγησης** , παρατηρούνται σε όλα τα ερευνητικά στάδια χαμηλές τιμές , καθώς κάτι τέτοιο είναι άγνωστο και οπότε ξένο με την ελληνική πραγματικότητα .

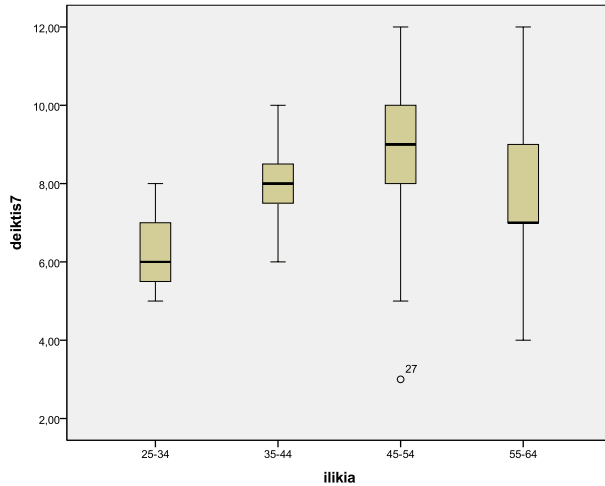
Πιο συγκεκριμένα, οι άντρες κατά μέσο όρο θεωρούν ότι δεν παρατηρούν κριτήρια αυτοαξιολόγησης στα σχολεία τους , ωστόσο παρατηρούμε τη μεγάλη διασπορά στις τιμές που αντικατοπτρίζουν τις απόψεις τους , ενώ οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερη ομοιογένεια . Επιπλέον, παρατηρείται, σύμφωνα με τα παραπάνω, ότι οι νεότεροι καθηγητές " διαμαρτύρονται" για την έλλειψη αυτοαξιολόγησης στις σχολικές μονάδες, αφού παρουσιάζουν χαμηλές τιμές οι απαντήσεις τους και τη μικρότερη διασπορά. Άλλωστε, αυτό μπορεί να οφείλεται και στην έλλειψη μόνιμης θέσης στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα . Αντιθέτως, νέοι εκπαιδευτικοί , με οργανική όμως τοποθέτηση σε σχολική μονάδα , εφαρμόζουν μηχανισμούς αυτοαξιολόγησης περισσότερο από όλους είτε διότι έχουν όρεξη για δουλειά και διαμορφώνουν το προσωπικό τους προφίλ είτε διότι νιώθουν ανασφαλείς εξαιτίας της απειρίας τους .

Επιπροσθέτως, οι καθηγητές θεωρητικής κατεύθυνσης απαντούν θετικότερα στο ερώτημα περί ύπαρξης μηχανισμών αυτοαξιολόγησης , καθώς και σύμφωνα με παραπάνω αποτελέσματα έχουν μεθοδικότητα και εμπλέκονται θετικά στην επίλυση προβλημάτων .

Οι καθηγητές όμως του λυκείου εμφανίζουν χαμηλότερες τιμές ως προς την άποψή τους σχετικά με την ύπαρξη αυτοαξιολόγησης στα σχολεία τους , διότι αυτοί έχουν άμεση επαφή με τη λογοδοσία εξαιτίας των πανελλήνιων εξετάσεων . Ωστόσο, οι κατέχοντες διδακτορικό τίτλο υπερτερούν σαφώς των άλλων ομάδων ως προς την εφαρμογή μηχανισμών αυτοαξιολόγησης , διότι, προφανώς λόγω θέσης, βρίσκονται πολύ κοντά σε ηγετικά πόστα και έχουν αρμοδιότητες που σχετίζονται με τη βελτίωση της σχολικής μονάδας .

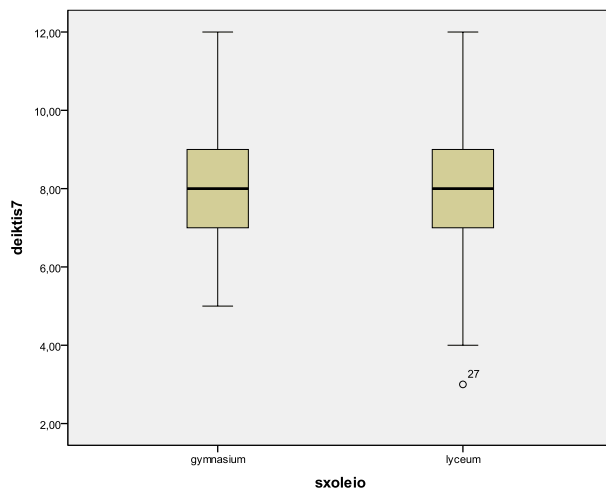
Επίσης, προκύπτει ότι τα σχολεία αστικών περιοχών εφαρμόζουν σαφώς περισσότερους μηχανισμούς αυτοαξιολόγησης .

Καταλήγοντας, από όσους εκπαιδευτικούς έχουν την άποψη ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι , παραπάνω από τους μισούς θεωρούν ότι δεν εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού, ωστόσο επισημαίνουν ότι καταγράφονται τα προβλήματα και εκκινούνται μηχανισμοί ανατροφοδότησης .



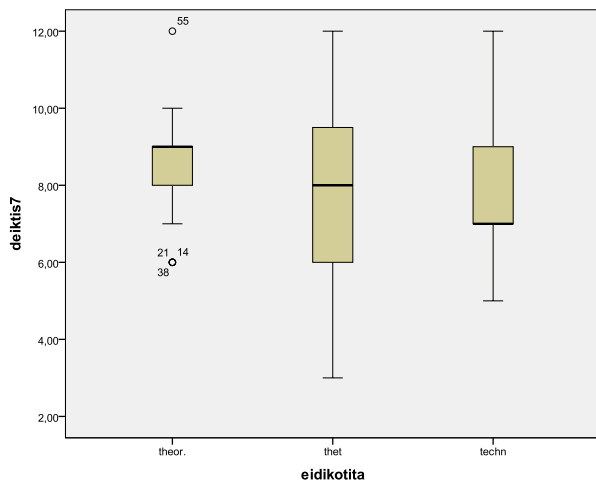
Πίνακας 59: Συσχέτιση ηλικίας με την ανάγκη αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας

Παρατηρείται, σύμφωνα με τα παραπάνω, ότι οι νεότεροι καθηγητές « διαμαρτύρονται» για την έλλειψη αυτοαξιολόγησης στις σχολικές μονάδες , αφού παρουσιάζουν χαμηλές τιμές οι απαντήσεις τους και τη μικρότερη διασπορά.



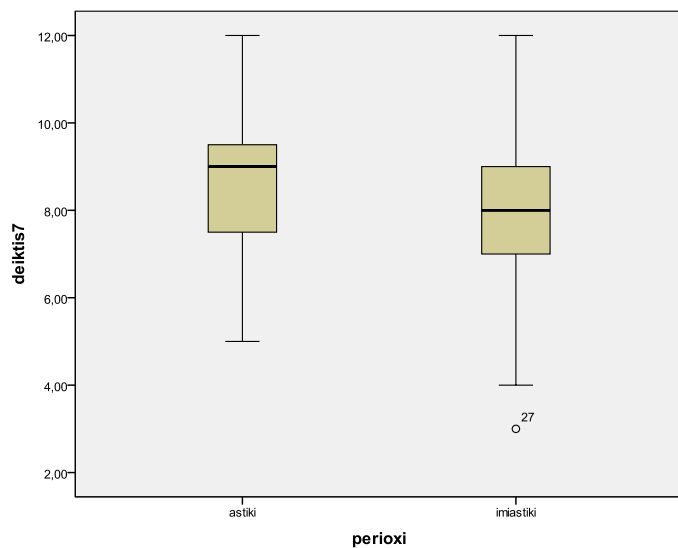
Πίνακας 60: Συσχέτιση σχολικής βαθμίδας με την άποψη περί αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας

Οι καθηγητές του λυκείου εμφανίζουν χαμηλότερες τιμές ως προς την άποψή τους σχετικά με την ύπαρξη αυτοαξιολόγησης στα σχολεία τους, καθώς διότι αυτοί έχουν άμεση επαφή με τη λογοδοσία εξαιτίας των πανελληνίων εξετάσεων.



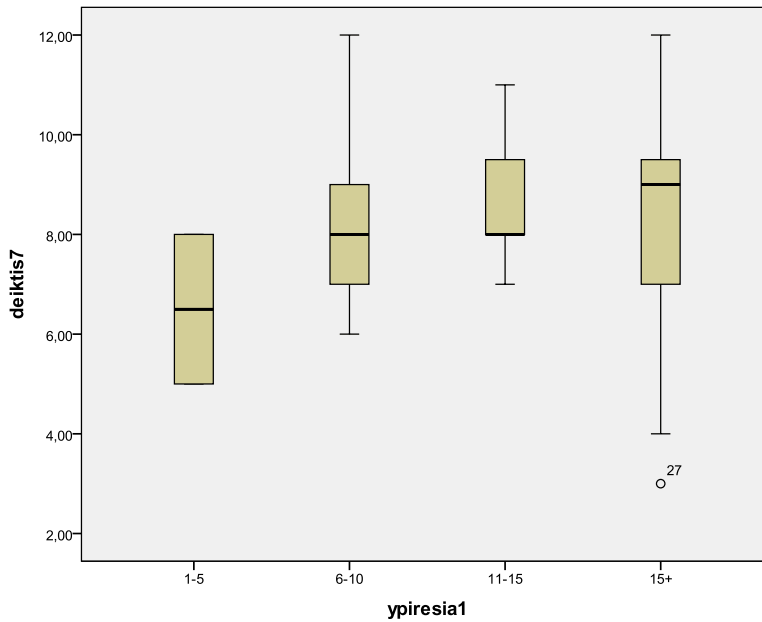
Πίνακας 61: Συσχέτιση ειδικότητας με τις απόψεις τους περί μηχανισμών αυτοαξιολόγησης

Οι θεωρητικής κατεύθυνσης καθηγητές απαντούν θετικότερα στο ερώτημα περί ύπαρξης μηχανισμών αυτοαξιολόγησης καθώς και σύμφωνα με παραπάνω συμπεράσματα ( δείκτης 2) έχουν μεθοδικότητα, και εμπλέκονται στην επίλυση προβλημάτων ( δείκτης 3).



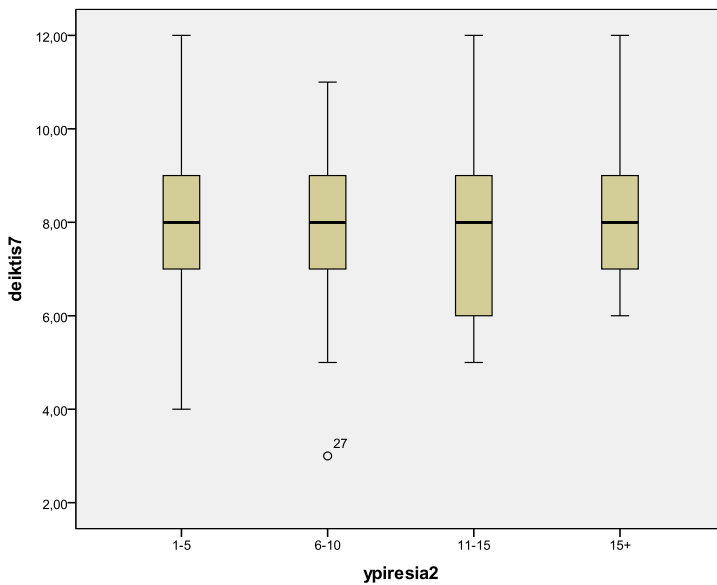
Πίνακας 62: Συσχέτιση περιοχής σχολείου με μηχανισμούς αυτοαξιολόγησης

Τα σχολεία αστικών περιοχών εφαρμόζουν σαφώς περισσότερους μηχανισμούς αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας.



Πίνακας 63: Συσχέτιση προϋπηρεσίας καθηγητών με τις απόψεις τους για την αυτοαξιολόγηση

Οι νεότεροι εκπαιδευτικοί δεν εφαρμόζουν και δε θεωρούν ότι δεν εφαρμόζονται μηχανισμοί αυτοαξιολόγησης σε μια σχολική μονάδα διότι μάλλον θεωρούνται περαστικοί από αυτήν





Πίνακας 64: Συσχέτιση προϋπηρεσίας καθηγητών σε μια σχολική μονάδα με τις απόψεις τους περί αυτοαξιολόγησης

Αντιθέτως, οι νέοι συνάδελφοι ,αλλά που έχουν μόνιμη θέση σε μια σχολική μονάδα εφαρμόζουν μηχανισμούς αυτοαξιολόγησης περισσότερο από όλους είτε διότι έχουν όρεξη για εργασία και διαμορφώνουν το προσωπικό τους προφίλ είτε διότι νιώθουν ανασφαλείς.

## **Κεφάλαιο 4ο: Συμπεράσματα και προτάσεις που προκύπτουν από την έρευνα**

### **4.1. Συμπεράσματα**

Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση στο θεωρητικό μέρος της παρούσας διατριβής αναδείχθηκε ότι η ποιότητα στην εκπαίδευση είναι μια έννοια για την οποία μπορεί δύσκολα να αποδοθεί ένας πλήρης και εμπειριστατωμένος ορισμός, αφενός διότι αυτή μεταβάλλεται αναλόγως με τους

σκοπούς , τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της εκπαίδευσης ανά τους αιώνες , και αφετέρου διότι αυτή ταυτίζεται και εξαρτάται από μεγάλο πλήθος παραγόντων και συντελεστών . Το σίγουρο είναι όμως ότι η βελτίωσή της αποτελεί βασικό στόχο της Ευρωπαϊκής Ένωσης τις τελευταίες δεκαετίες , άρα και έναν από τους βασικούς στόχους της Ελλάδας ως κράτος- μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πράγματι, τα ζητήματα του ελληνικού συστήματος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης τα τελευταία 40 χρόνια υπέστησαν εντυπωσιακά πολλές ρυθμίσεις και μεταρρυθμίσεις προς αυτήν την κατεύθυνση: Από το 1964 μέχρι το 2002 καταγράφονται 6 νόμοι για την εκπαίδευση , ενώ την περίοδο 1982-2002 τουλάχιστον 11 ρυθμίσεις με ενδεικτικό παράδειγμα το νόμο 1566/85 που προβλέπει 145 ρυθμίσεις , πολλές εκ των οποίων δεν εκδόθηκαν ποτέ.

Βασικό μειονέκτημα όλων των προσπαθειών είναι και το γεγονός ότι " για όσες προσπάθειες υλοποιήθηκαν , ποτέ δεν εξετάστηκε τι επιτυγχάνει, τι αποτυγχάνει και για ποιο λόγο. Επιπλέον, ουδέποτε τεκμηριώθηκε η ανάγκη λήψης συγκεκριμένων μέτρων για την εκάστοτε περίπτωση με βάση τα αποτελέσματα εμπειριστατωμένων μελετών και ερευνών . Άλλωστε, **σπανίως οι κατά καιρούς πραγματοποιηθείσες αλλαγές εντάχθηκαν σε ένα πλαίσιο μεσοπρόθεσμου έστω, εκπαιδευτικού σχεδιασμού "**( Βλάχος, 2008) . Σπανίως , επίσης προωθήθηκαν αλλαγές με κριτήριο συγκεκριμένους όρους ποιότητας και αποτελεσματικότητας του συστήματος. Αυτό και σε συνδυασμό με την έλλειψη ενός στοιχειώδους συστήματος ελέγχου και ανατροφοδότησης , καθιστούν κοινά αποδεκτή την παραδοχή ότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα **διαπιστώνεται έλλειμμα σε πρότυπα , διαδικασίες και μηχανισμούς ελέγχου της ποιότητάς του.**

Έτσι, στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας διερευνάται κυρίως η ύπαρξη και σε ποιο βαθμό συναντώνται χαρακτηριστικά ποιότητας στις λειτουργίες των σχολικών μονάδων της δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και πώς θα μπορούσαν αυτά να αναπτυχθούν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα στο ήδη υπάρχον πλαίσιο.

Τα αποτελέσματα λοιπόν της ανάλυσης των ποσοτικών δεδομένων συμφωνούν γενικά με όσα αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία που μελετήθηκε και τα οποία σχετίζονται με **τη μη συστηματική χρήση εργαλείων διοίκησης ποιότητας στις σχολικές μονάδες Δ.Ε. , με τη μη εξοικείωση των εκπαιδευτικών με εργαλεία αυτοαξιολόγησης , ωστόσο την έντονη επιθυμία για μια αξιολόγηση που θα επιχειρήσει να δώσει λύσεις σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας**

Ειδικότερα, μέσα από τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του ερευνητικού εργαλείου του ερωτηματολογίου προέκυψαν αρκετά ενδιαφέροντα συμπεράσματα:

Διαπιστώθηκε , καταρχάς , έντονη επιθυμία και **έντονο ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών για τη βελτίωση της ποιότητας στις σχολικές μονάδες και αναδείχθηκαν σημαντικά χαρακτηριστικά ποιότητας** σε ορισμένες διαδικασίες που ακολουθούνται στις συγκεκριμένες σχολικές μονάδες , **όχι όμως συστηματικά και οργανωμένα από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού** της κάθε σχολικής μονάδας , αλλά συνήθως από άτομα ή ομάδες μέσα στη σχολική μονάδα , **κυρίως γυναίκες** εκπαιδευτικούς ή θετικών - θεωρητικών ειδικοτήτων με οργανική θέση στα σχολεία αυτά, με τους υπόλοιπους να απέχουν ή να μη συμμετέχουν με μεγάλο ενδιαφέρον. Σε αυτές τις περιπτώσεις **ο ρόλος του διευθυντή ήταν ιδιαίτερα σημαντικός** , αφού με τη συμμετοχή , την υποστήριξη και τη βοήθειά του ή μη καθόριζε πολλές φορές το αποτέλεσμα , αφού **η έλλειψη κινήτρων και αναγνώρισης στέκουν εμπόδιο σε προσπάθειες βελτίωσης**, ωστόσο υπάρχει αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό και ευνοϊκές συνθήκες , καθώς διαπιστώνεται ότι **υπάρχουν αρκετά οργανωτικά χαρακτηριστικά του " καλού σχολείου"** ( συνεργασία, επιμόρφωση, επιθυμία για αυτοαξιολόγηση , προγραμματισμός).

Επιπλέον, οι διαδικασίες που ακολουθούνται στη σχολική μονάδα σχεδιάζονται κεντρικά, **δεν υπάρχει σε όλες επαρκής επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον ούτε λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητές τους** . Εδώ **τα χαρακτηριστικά ποιότητας καθορίζονται** ελαφρώς και από τον **τύπο** της σχολικής μονάδας ( προηγούνται θετικά τα λύκεια) καθώς και από τον **τόπο και τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες** ( έχουν προβάδισμα σε ποιοτικά χαρακτηριστικά τα σχολεία αστικών περιοχών και με μέτριο και άνω κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο).

Σημαντικό είναι ακολούθως, το εύρημα ότι πολλές φορές **για την έλλειψη ποιοτικών χαρακτηριστικών** ευθύνεται **η νοοτροπία των εκπαιδευτικών** που παρουσιάζει αρκετή δυσκαμψία , επιφυλακτικότητα και προσκόλληση σε εκπαιδευτικές πρακτικές του παρελθόντος, εντούτοις οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων παρουσιάζουν ωριμότητα και μεγάλη επιθυμία για διαδικασίες αυτοαξιολόγησης αναγνωρίζοντάς τις ως χρήσιμες και αναγκαίες για τη βελτίωση του έργου τους.

Ως ενίσχυση του προρηθέντος , η **επιμόρφωση** των εκπαιδευτικών μέσω του ερωτηματολογίου, καταδεικνύεται **απαραίτητη** , καθώς οδηγεί όχι μόνο στην επαγγελματική ανέλιξη και βελτίωση του εκπαιδευτικού και του έργου του , αλλά **προάγει και τον γενικότερο προγραμματισμό** σε μια σχολική μονάδα και την οδηγεί στην υιοθέτηση ποιοτικών προτύπων διδασκαλίας. **Στο θέμα αυτό, δηλαδή της επιμόρφωσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών**, η οποία

αποτελεί μια αναγκαιότητα όχι μόνο για τον ίδιο αλλά και για το θεσμικό του περιβάλλον και την κοινωνία, διαπιστώνεται ότι υπάρχει **κάποιος εφησυχασμός** των ιδίων των εκπαιδευτικών εξαιτίας της επαγγελματικής ρουτίνας , στην οποία έχουν περιέλθει, λόγω της έλλειψης ενδιαφέροντος και της ασφάλειας- ανασφάλειας που νιώθουν γι' αυτό που κάνουν.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι **οι αυξημένων προσόντων εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν στοιχεία ποιοτικότερων μεθόδων στο εκπαιδευτικό τους έργο και στο λειτουργικό τους ρόλο** μέσα στη σχολική μονάδα, αλλά σε γενικές γραμμές , οι εκπαιδευτικοί **δεν εντάσσουν στη διδασκαλία τους καινοτόμα προγράμματα , αποφεύγουν να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες** και εμπιστεύονται μάλλον τις παραδοσιακές μεθόδους προγραμματισμού .

Επιπροσθέτως, οι **καθηγητές λυκείου** παρουσιάζουν στοιχεία **μεγαλύτερου " επαγγελματισμού"** ( προγραμματίζουν , για παράδειγμα, συστηματικότερα τη διδασκαλία τους) και οι **γυναίκες** εκπαιδευτικοί είναι **μεθοδικότερες** στο έργο τους , ενώ **συνταξιοδοτούνται πολύ νωρίτερα** από τους άντρες.

Κρίνεται σκόπιμο όμως να σημειωθεί ότι από τη μελέτη των στοιχείων της έρευνας διαπιστώθηκε μια **προοδευτική γήρανση του σώματος των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης**, λόγω της μακράς αδιοριστίας και της αναμονής των πτυχιούχων που επέβαλε το σύστημα διορισμού των εκπαιδευτικών (επετηρίδα) .

Επίσης , **το ποσοστό συμμετοχής του γυναικείου φύλου στο διδακτικό προσωπικό της εκπαίδευσης παραμένει ιδιαίτερα υψηλό** με κυριαρχία των γυναικών στη διδασκαλία των φιλολογικών μαθημάτων και των ανδρών εκπαιδευτικών στη διδασκαλία των Μαθηματικών και της Φυσικής.

Ωστόσο, ακόμη και σήμερα παρά τις νομοθετικές εγγυήσεις των ίσων ευκαιριών **οι γυναίκες δεν συμμετέχουν αναλογικά στη διοίκηση της ελληνικής εκπαίδευσης**. Από το ερευνητικό αποτέλεσμα ( 3 άνδρες διευθυντές - 1 γυναίκα) θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η διοίκηση στο ελληνικό Γυμνάσιο και Λύκειο ασκείται από άνδρες χωρίς να αξιοποιείται πλήρως το ανθρώπινο δυναμικό των σχολικών μονάδων.

Συνάγεται , επίσης, το συμπέρασμα ότι η κατανομή της εξουσίας και ευθύνης ακολουθεί την **γραφειοκρατική οργάνωση** σύμφωνα με την οποία η εξουσία πηγάζει από τον επικεφαλής του οργανισμού, τον Υπουργό Παιδείας, και απολήγει στην κατώτερη βαθμίδα ηγεσίας, τον διευθυντή

σχολικής μονάδας και έτσι εξασφαλίζεται η ομοιομορφία στην εκπαιδευτική πολιτική και ο αποτελεσματικότερος έλεγχος στην άσκηση της διοίκησης, ταυτόχρονα όμως η εμφάνιση σοβαρών μειονεκτημάτων με κυρίαρχο εκείνο του «συγκεντρωτισμού», αποστερεί κάθε δυνατότητα στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τα όργανα διοίκησης του σχολείου και τους εκπαιδευτικούς.

Όπως προκύπτει βέβαια, η σημασία του ρόλου της ηγεσίας για την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση του σχολείου είναι μεγάλη και έγκειται στο γεγονός ότι εμπλέκεται τόσο στη δομική όσο και στην πολιτισμική διάσταση του σχολείου. Μιλώντας για πολιτισμική διάσταση εννοούμε τη διαμόρφωση κουλτούρας που στηρίζεται σε διάχυτες δραστηριότητες, οι οποίες απορρέουν από τις εκπαιδευτικές πεποιθήσεις του ηγέτη και μεταβιβάζονται μέσα από δράσεις συμβολικής μορφής παρά από προσδιορισμένα καθήκοντα.

Στην πραγματικότητα, οι διευθυντές - εκπαιδευτικοί των ελληνικών Γυμνασίων και Λυκείων στην καθημερινή τους πρακτική, όπως κατέδειξε η έρευνα, καταναλώνουν το χρόνο τους στην επίλυση πάσης φύσεως προβλημάτων πολλές φορές πέραν των οριοθετημένων από το ρόλο τους και παραμερίζουν στόχους που αναφέρονται στην αποτελεσματική διοίκηση, στην επικοινωνία με τους συντελεστές της εκπαιδευτικής διαδικασίας (διδασκτικό προσωπικό, μαθητές, γονείς, ΟΤ.Α.) και την ανάπτυξη σχέσεων.

Διαπιστώνεται, ακόμη, ότι η πλειοψηφία της εκπαιδευτικής κοινότητας (διευθυντές/καθηγητές) παρουσιάζει έναν τύπο διευθυντή – διαχειριστή που δίνει έμφαση τόσο στην τήρηση των κανόνων και των διοικητικών ρυθμίσεων όσο και στον διαπροσωπικό τύπο διευθυντή που δίνει έμφαση στη δημιουργία καλού κλίματος με την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών του προσωπικού.

Ένα εξίσου σημαντικό εύρημα που προκύπτει από την έρευνά μας είναι η σχετική απροθυμία των εκπαιδευτικών για λειτουργικά θέματα του σχολείου που σχετίζεται προφανώς με την απουσία υλικών και μη κινήτρων, όπως την έλλειψη αναγνώρισης, επιβράβευσης, την απουσία σύνδεσης των επιδόσεων με τις ανταμοιβές, η οποία αποτελεί τη θεμελιώδη μέθοδο παρακίνησης. Επίσης να σημειώσουμε ότι η σύνδεση των επιδόσεων δεν αφορά μόνο τις οικονομικές αμοιβές, αλλά οποιαδήποτε ανταμοιβή έχει αξία για τον εκπαιδευτικό, όπως για παράδειγμα η εκτίμηση του διευθυντή/προϊστάμενου, η επιβράβευση, το θετικό feedback, η ανάθεση πιο σημαντικών εργασιών, η επιμόρφωση, η θετική αξιολόγηση.

Ειδικότερα ως προς την αναγνώριση πρέπει να τονιστεί ότι συνιστά το ισχυρότερο σχεδόν

**κίνητρο για όλους τους υπαλλήλους**, αφού μέσω αυτής ικανοποιούνται αρκετά σημαντικές ανάγκες για εκτίμηση, αυτο-εκτίμηση και δίκαιη μεταχείριση. Όταν ο εκπαιδευτικός γνωρίζει ότι οι προσπάθειες και οι επιδόσεις τους θα αναγνωριστούν, τότε η σχετική του διάθεση είναι υψηλή, αισθάνεται υψηλή ικανοποίηση- ευχαρίστηση.

Παράλληλα, η **παρακίνηση – κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται άμεσα από το επίπεδο ανάπτυξης της ηγεσίας** του κάθε οργανισμού ή επιχείρησης, δεδομένου ότι η ηγεσία ως οργανωσιακό χαρακτηριστικό του οργανισμού προσδιορίζει το «ποιόν» (το τι είναι) και το «γίνεσθαι» (το τι και πως κάνει) του οργανισμού.

Πέρα από αυτά, φωτίζοντας ορισμένα ερωτήματα πάνω στις σχέσεις σχολείου και οικογένειας διαπιστώνουμε ένα έλλειμμα και **μια προβληματική στις σχέσεις σχολείου και σπιτιού**, η οποία επεκτείνεται με τη σειρά της και στις σχέσεις σχολείου και τοπικής κοινωνίας. Τα σχολεία ενταγμένα στις τοπικές κοινωνίες αντλούν ζωή από αυτές και ταυτόχρονα επηρεάζονται από τα οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα της τοπικής κοινωνίας.

Σε σχέση τώρα, με τις μετακινήσεις των εκπαιδευτικών, **το υπάρχον σύστημα των μεταθέσεων και αποσπάσεων λειτουργεί ανασταλτικά στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων**, καταργώντας τη βασική διοικητική αρχή της «ενότητας του προσωπικού» η οποία απαιτείται για την ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και αλληλεγγύης μέσα στη σχολική μονάδα. Οι επιπτώσεις αυτού του φαινομένου είναι πάρα πολλές και σοβαρές και θα μπορούσαν να διακριθούν σε διοικητικές, όπως η αδιαφορία, η απουσία δεσμεύσεων των εκπαιδευτικών, η ευκολότερη ανάπτυξη συγκρούσεων και προστριβών, λόγω της προσωρινής τους παραμονής στη σχολική μονάδα καθώς και σε παιδαγωγικές, δεδομένου ότι οι μαθητές καλούνται κάθε χρόνο να προσαρμόζονται στις εκάστοτε απαιτήσεις του εκπαιδευτικού. Επίσης οι εκπαιδευτικοί από την πλευρά τους δεν μπορούν να αναπτύξουν τον αναγκαίο συναισθηματικό δεσμό με τους μαθητές τους, ούτε να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Παρόλα αυτά **οι καθηγητές γυμνασίου αναπτύσσουν περισσότερες σχέσεις συνεργασίας** από του λυκείου και διαμορφώνουν πιο ευχάριστο κλίμα στις συγκεκριμένες σχολικές μονάδες. Συν τοις άλλοις, **Οι νέοι καθηγητές είναι πιο αυστηροί κριτές** σχετικά με τις διαδικασίες ποιότητας στα σχολεία τους.

Αναφορικά τώρα με την **ασφάλεια των μαθητών**, αυτή δε διακυβεύεται στα σχολεία πλην όμως διατυπώνονται **παράπονα για την υλικότεχνική υποδομή** που θεωρείται ανεπαρκής.

Τέλος, διαπιστώνεται ότι **το σχολείο τείνει να αντιμετωπίζεται ως ένας παρωχημένος θεσμός** που δεν ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στις ανάγκες των μαθητών του , ώστε να αντεπεξέλθουν οι τελευταίοι στις επιταγές της σύγχρονης κοινωνίας .

#### 4. 2. Προτάσεις

Σύμφωνα με τις παραπάνω διαπιστώσεις η ποιότητα της εκπαίδευσης συνιστά μονόδρομο για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των κρατών. Η επένδυση άρα, στην παιδεία πρέπει να ιδωθεί ως η παραγωγικότερη ίσως εθνική επένδυση από την ελληνική πολιτεία. Επιβάλλεται λοιπόν η άμεση αναθεώρηση όλων εκείνων των παραγόντων, που σχετίζονται με τον τρόπο οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης των σχολικών μονάδων, την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, το σύστημα επιλογής και κατάρτισης των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης, τον τρόπο κατάρτισης και κωδικοποίησης της σχολικής νομοθεσίας, οι οποίοι λειτουργούν ανασταλτικά στην ποιότητα και αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων.

Όσα λοιπόν, χαρακτηριστικά ποιότητας διαπιστώθηκαν στις σχολικές μονάδες φανερώνουν δείκτες της ποιότητάς τους και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από κοινού με τα συμπεράσματα θα μπορούσαν να γίνουν η αφορμή για ανάπτυξη δράσεων βελτίωσης.

Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στη διαδικασία του management μιας σχολικής μονάδας θα μπορούσε να συντελέσει ευεργετικά και να αλλάξει ριζικά προς ποιοτικότερες κατευθύνσεις τις διοικητικές , παιδαγωγικές - εκπαιδευτικές και λειτουργικές πρακτικές υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι αυτή αντιμετωπίζεται ως οργάνωση - σύστημα και συμμετέχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι και εργάζονται προς αυτόν το σκοπό.

Συνεπώς, κάποιες από τις προτάσεις - ιδέες που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν προσφέροντας στο άμεσο μέλλον αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στις πάσης φύσεως διαδικασίες που συντελούνται στις σχολικές μονάδες είναι οι ακόλουθες:

**Αρχικά, η Πολιτεία οφείλει πρώτα να αφουγκραστεί τις ανάγκες του σύγχρονου κόσμου** , αλλά και των τοπικών κοινωνιών , να μετατοπίσει προτεραιότητες από το πολυδαίδαλο κεντρικό σύστημα σε τοπικούς φορείς , **να ενισχύσει τοπικές δράσεις και πρωτοβουλίες** , να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για **αυτόνομες λειτουργίες** και πράξεις με γνώμονα την

ανάπτυξη και εξασφάλιση όρων και συνθηκών ποιότητας στη λειτουργία των σχολείων , λαμβάνοντας υπόψη και τις όποιες **ιδιαιτερότητες της εντοπιότητας** . Επιπλέον, να μεταβιβαστούν ουσιαστικότερες αρμοδιότητες τόσο στους διευθυντές, ώστε να μπορούν να αναλαμβάνουν ευθύνες και να παίρνουν πρωτοβουλίες, όσο και στο σύλλογο διδασκόντων.

Χρειάζεται, επίσης, **απλούστευση και κωδικοποίηση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας** για την αντιμετώπιση του φαινομένου της πολυνομίας, των νομοθετικών κενών και των ασαφειών, που δημιουργούν σύγχυση στα στελέχη της εκπαίδευσης για το τι ισχύει κάθε φορά.

Ταυτόχρονα, κρίνεται σκόπιμος ένας ευρύτερος και **μακροπρόθεσμος σχεδιασμός** εκπαιδευτικής πολιτικής με μια ρηζικέλευθη μεταρρύθμιση που θα δημιουργεί προϋποθέσεις **συνευθύνης για όλους τους εμπλεκόμενους** προς την εξασφάλιση αποτελέσματος , αλλά και απόδοσης με ουσιαστικές επιμορφώσεις , **αύξηση της αυτονομίας των σχολικών μονάδων , κεντρική υποστήριξη** , αλλά και **εμπλοκή γονέων και τοπικών κοινωνιών** . Ένας τέτοιος σχεδιασμός δεν θα πρέπει επ' ουδενί να ματαιώνεται και να " παγώνει" εξαιτίας των συχνών εναλλαγών υπουργών και κυβερνήσεων , αλλά να εξασφαλίζεται η προώθησή του μέσω της συναίνεσης με έντιμο, ειλικρινή και ουσιαστικό διάλογο , εφόσον πρόκειται για εθνική υπόθεση.

Επιπλέον, αποτελεί κοινή παραδοχή ότι η χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής είναι άμεσα συνδεδεμένη και με την μέτρηση των επιδόσεων από την υλοποίηση των στόχων και των σχεδίων της και γενικότερα με την **αξιολόγηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και της διοίκησης των σχολείων**. Η αξιολόγηση- αυτοαξιολόγηση όμως, όπως έχει τονιστεί και παραπάνω , δεν πρέπει να εκληφθεί ως μια επιβάρυνση, αλλά ως ένα αναπόσπαστο συστατικό της καθημερινότητας του σχολείου και της εκπαιδευτικής διαχείρισης. Οπότε, **πρέπει να δίνει έμφαση στο πόσο καλά λειτουργούν οι προαναφερόμενες διαδικασίες και όχι στην ατομική απόδοση των εκπαιδευτικών**.

**Είναι αναγκαίο, λοιπόν, να δίνεται έμφαση όχι μόνο στο παραγόμενο προϊόν , αλλά στις διαδικασίες που οδηγούν σε αυτό**. Το ζητούμενο δεν είναι μόνο ο " καλός βαθμός " και τα αποτελέσματα στις πανελλήνιες εξετάσεις , αλλά να υπάρξουν ουσιαστικές αλλαγές τόσο για τη βελτίωση της διαδικασίας διδασκαλίας - μάθησης , αλλά και της διοίκησης και της οργάνωσης της σχολικής μονάδας.

Με αυτό το σκεπτικό επείγουσα μεταρρυθμιστική παρέμβαση κρίνεται η διαδικασία μετάβασης από τη Δευτεροβάθμια στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση με την καθιέρωση μιας



μεταλυκειακής βαθμίδας στην οποία θα μετατίθεται η διαδικασία της επιλογής των υποψηφίων. **Το Λύκειο** πρέπει να καταστεί αυτόνομη μονάδα, **πλήρως αποδεσμευμένο από τις εξετάσεις**, διατηρώντας το μαθησιακό του ρόλο με σαφή προσανατολισμό στη μετάδοση γενικών δεξιοτήτων που διδάσκουν στους μαθητές πώς να μαθαίνουν, καθώς και στη μετάδοση μιας σειράς κοινωνικών δεξιοτήτων που μπορούν να εφαρμοστούν σε ποικίλες καταστάσεις, όπως τη συνεργασία, την ομαδική εργασία, τη διαχείριση πληροφοριών, την επίλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων και την ευελιξία.

**Να αξιοποιείται ακολούθως η εμπειρία και η τεχνογνωσία όλων των εργαζομένων σε μια σχολική μονάδα** προς ευόδωση της ποιότητας και να επιδιώκεται η συμμετοχή όλων για την πρόοδό της, καθώς επίσης να υιοθετούνται και καλές πρακτικές και άλλων σχολικών μονάδων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να συμμετέχουν σε προγράμματα επισκέψεων σε σχολικές μονάδες των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και να μαθαίνουν τις καλές πρακτικές, να μετέχουν σε ερευνητικά προγράμματα της Κοινότητας και να χρησιμοποιούν τα **Ευρωπαϊκά Δίκτυα**. Και σε επίπεδο Κεντρικής Διοίκησης επιβάλλεται η δημιουργία δικτυακού τόπου, ιστοσελίδας για την δημοσίευση καλών πρακτικών, όπου θα έχουν εύκολη πρόσβαση όλοι οι εκπαιδευτικοί και θα μπορούν να ενημερώνονται για παρουσιάσεις μαθημάτων υψηλής ποιότητας και μελέτες περιπτώσεων επαγγελματικής τους ανέλιξης.

Επιβάλλεται επομένως, η **αλλαγή νοοτροπίας στο ανθρώπινο δυναμικό** που χρειάζεται να γίνει πιο ευέλικτο, πιο "ανοιχτό" και πρόθυμο να ενημερωθεί και να εφαρμόσει προοδευτικότερες μεθόδους. Επομένως, είναι θεμελιώδους σημασίας η εκπαίδευση του διδακτικού προσωπικού στις νέες τεχνολογίες και η επίδρασή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς και η ικανότητα χειρισμού της τεχνολογίας και της γνώσης τόσο στην προσωπική, όσο και στην επαγγελματική ζωή τείνει να γίνει σήμερα περισσότερο σημαντική απ' ό,τι ήταν η ικανότητα ανάγνωσης πριν μερικές δεκαετίες.

**Σημαντικό ρόλο** στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού του εκπαιδευτικού μας συστήματος, αποτελεί και η **διαδικασία του προγραμματισμού**, ο οποίος αποτελεί τον οδηγό για κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό, οριοθετώντας τους στόχους που θα προσπαθήσει να επιτύχει, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους θα φτάσει σε αυτούς.

Άλλωστε, **μείζον θέμα** για την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού μας συστήματος αποδεικνύεται τελικά και η **επιλογή των ηγετικών στελεχών**, αφού οι διευθυντές των

σχολικών μονάδων κατέχουν σημαντικότατο ρόλο για την ανάπτυξη και βελτίωση αυτών , συνεπώς **επιβάλλεται να διαθέτουν πολύπλευρες ικανότητες για να μπορούν να διαχειριστούν μια σειρά από διαφορετικά θέματα** ( διοικητικά , οικονομικά, παιδαγωγικά, ηγετικά , ψυχολογικά, κοινωνικά). Οι σχολικοί ηγέτες , συνεπώς, για να ηγούνται αποτελεσματικά πρέπει να διαθέτουν ένα εύρος ικανοτήτων και προσόντων. Η απόκτηση των προσόντων και η ενίσχυση των ικανοτήτων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία θα περιλαμβάνουν τη μελέτη θεωρητικών μοντέλων, την εκμάθηση ενός συνόλου τεχνικών γνώσεων, που θα εντοπίζονται σε οικονομικά θέματα, θέματα προσωπικού, συστήματα πληροφοριών και παιδαγωγικά θέματα. Ακόμη τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα περιλαμβάνουν τη διδασκαλία μεθόδων για την ανάπτυξη των αντιληπτικών προσόντων, για την επίλυση των προβλημάτων, καθώς και μορφές πρακτικής άσκησης, μελέτης περιπτώσεων, προσομοίωσης του ηγετικού ρόλου μέσα σε συνθήκες επίβλεψης. **Οπότε η πιστοποίηση και η επιλογή των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης, επιβάλλεται να βασίζεται σε αντικειμενικά και όχι άλλου είδους κριτήρια ( κομματικά, κοινωνικά)** που θα στοχεύουν στην πρόοδο των σχολικών μονάδων και κατ' επέκταση του εκπαιδευτικού μας συστήματος.

Σχετικά τώρα, με το θέμα της πρόσληψης του διδακτικού προσωπικού πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη το εξής ερώτημα : **ποιον άραγε εκπαιδευτικό χρειάζεται το σημερινό σχολείο** στην εποχή της ταχύτατης εξέλιξης της γνώσης και της διάδοσης της πληροφορίας; Η απάντηση είναι προφανής. **Έναν εκπαιδευτικό με βαθιά γνώση του αντικειμένου του, με παιδαγωγική κατάρτιση και ευαισθησία, με κριτική στάση απέναντι στη γνώση, στο σχολείο και τις πολιτικοκοινωνικές εξελίξεις.** Ένας τέτοιος εκπαιδευτικός δεν μπορεί σαφώς να επιλεγεί μέσα από γραπτές εξετάσεις βασισμένες σε ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής ή ανάπτυξης που βασίζονται σε στείρα αναπαραγωγή γνώσεων , πολλές φορές μάλιστα πολύ εξειδικευμένων ( εξετάσεις ΑΣΕΠ) . Απαιτείται λοιπόν να πραγματοποιηθεί ένας συνολικός επανασχεδιασμός του όλου θεσμικού πλαισίου πρόσληψης των εκπαιδευτικών, που θα έχει ως αφετηρία την αναβάθμιση των βασικών σπουδών και των μεταπτυχιακών, την καθιέρωση της παιδαγωγικής κατάρτισης των υπό διορισμό εκπαιδευτικών και την αξιολόγηση των προσόντων αυτών.

Αναφορικά με τις προσλήψεις και τις μεταθέσεις των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης προτείνεται η **ορθολογικότερη τοποθέτηση** αυτών με βάση τη σειρά προτίμησης , τα μόρια , αλλά και κοινωνικά - οικογενειακά κριτήρια , ώστε να μην είναι βραχύβια η παραμονή τους στην οργανική θέση, προκειμένου να διασφαλιστεί η ενότητα του προσωπικού

και η αποτελεσματικότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Στο θέμα τώρα της **επιμόρφωσης** των εκπαιδευτικών εννοείται ότι αυτή δεν πρέπει να εξαντλείται μόνο στη συμμετοχή σε κάποια επιμορφωτικά προγράμματα μικρής ή μεγάλης διάρκειας ή στις διάφορες ενημερώσεις των εκπαιδευτικών για θέματα εκπαιδευτικών αλλαγών, αλλά **να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαρκούς επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών**. Έτσι στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται να πραγματοποιείται σε συνεργασία με τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, να περιλαμβάνει ικανό αριθμό εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κάθε χρόνο και να είναι καθολική και περιοδική.

Είναι απαραίτητο, επίσης, να τονιστεί ότι **το ανθρώπινο και το συναισθηματικό δυναμικό αποτελεί σπάνιο στρατηγικό πόρο και το "κρυμμένο κεφάλαιο"** ενός σχολείου. «Πρώτα οι άνθρωποι», λοιπόν, που συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων, γνώσεων, καινοτομιών και αλλαγών. Άλλωστε η ψυχή κάποιων ανθρώπων είναι αυτή που στηρίζει τις προσπάθειες για έγκαιρη προσαρμογή και συνεχή βελτίωση μιας οργανωτικής μονάδας. **Χρειάζονται άρα στήριξη - υλική και συναισθηματική - , ενθάρρυνση, αναγνώριση, όραμα.**

Αλλά και οι σχέσεις σχολείου και οικογένειας κρίνονται πολύ σημαντικές, δεδομένου ότι το σπίτι και το σχολείο αποτελούν δύο κατεξοχήν χώρους μάθησης και ανάπτυξης των μαθητών. Γι' αυτό το σκοπό **το σχολείο οφείλει να ενεργοποιήσει τους γονείς** μέσα από ομάδες σεμιναριακών συναντήσεων για μια καλύτερη γονεϊκή εκπαίδευση και διαρκή επικοινωνία του σχολείου με τους γονείς.

Απαραίτητη κρίνεται εξάλλου και η **πρόσληψη σχολικών ψυχολόγων και κοινωνικών λειτουργών** στα σχολεία για την αντιμετώπιση προβλημάτων αποκλίνουσας συμπεριφοράς και κοινωνικής ένταξης των μαθητών, καθώς και η υποβοήθηση του έργου των εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Τέλος, η πολυπόθητη ποιότητα της Παιδείας προϋποθέτει **γενναία χρηματοδότηση των πόρων** της και αυτή με τη σειρά της προϋποθέτει θαρραλέα πολιτική βούληση, ( ειδικά σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας), ώστε να προκύψουν ασφαλείς σχολικές μονάδες και επαρκείς σε υλικοτεχνική υποδομή, που θα προσελκύουν το ενδιαφέρον των μαθητών και θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του σύγχρονου κόσμου.

## *Βιβλιογραφία*

### *A) Ξενόγλωσση*

- Bailey & Benuett (1996). The Realistic Model of Higher Education. Quality Progress, pp.77-79.
- Brinia, V. (2010). Male educational leadership in Greek primary schools.  
  
A theoretical framework based on experiences of male school leaders.  
  
*International Journal of Educational Management*, 25(2), 164-185.
- Burns, T., & Stalker G.M. (1961) Management and Innovation, London: Tavistock
- Bush, T. (2005). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Pub.
- Chapman, J.D., Sackney, L.E. and Aspin, D.N. (1999). Internationalization in Educational Administration: Policy and Practice, Theory and Research. Murphy and K.S. Louis (Eds.), Handbook of Research on Educational
- Cheng, Y., Tam, W. (1997). Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, v. 5, n.1, pp 22-31.
- Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (eds) (1996). Handbook of organization Studies.
- Cohen, L., Manion, L. (2000). Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Council of E.U. & European Commission, (2002). Detailed workgroup for the implementation of 13 objectives. Barcelona
- Crosby, P. (1979). Quality is free NY: McGraw-Hill.
- Crosby, P.B. (1995). Quality Is Still Free: Making Quality Certain In Uncertain Times, Mc Graw- Hill.
- Dean, J. (1995). Managing the primary school . London: Routledge.
- Deming, W. E., (2002). «Out of the Crisis», The MIT Press, Cambridge

## Massachusetts

- Deming, W.E. (1993). *The New Economics*. Cambridge: MIT Press
- European Commission (2004). Evaluation of Schools providing Compulsory Education in Europe. Brussels: Eurydice.
- European Commission, (2002b). The key Competences in a Knowledge based Economy. A first step towards selection, definition and description. Brussels.
- European Commission, (2003b). Improving the Education of Teachers and Trainers. Progress Report, Working Group A, November 2003
- European Commission, (2003β). I.C.T. in Education and Training. Progress Report. Working Group C, November 2003
- European Commission, 2003e. Investing efficiently in education and training, an imperative for Europe.
- European Council (2000). Presidency Conclusions. Lisbon
- Everard, K., Morris, G. (1999). Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- European Council,(2000). Presidency Conclusions. Lisbon
- European Council,(2001), Presidency Conclusions. Stockholm
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Generale*.
- Feigenbaum, « Total Quality Control»(1992), McGraw-Hill
- Fields, Joseph (1993). «*Total Quality For Schools, a suggestion for American Education*». American Society For Quality
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity*, Cambridge: Polity
- Greenfield, T.B. (1978). The decline and fall of science in educational administration. In A. Westoby (Ed.) (1992) Culture and power in educational organizations. Milton Keynes: Open University Press.
- Hall, R. (1999). Organizations: structures, processes and outcomes. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Handy, C.B.& Aitken, R. (1990), Understanding Schools as Organizations. London:Penguin
- Harrington, H. J., (1987). The Improvement Process. Mc Graw-Hill.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). Management of organizational behaviour: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

- Herzberg, F. (1966). *“The Motivation - Hygiene Theory”* Work and the Nature of Man”. Word Publishing Co.
- Hopkins, D. et al. (eds)(1994). *School improvement in an era of change*. London: Cassell.
- Hoy, W., and Miskel, G., (1996). *“Educational Administration”* (5<sup>th</sup> ed.) N.Y. Mc Graw- Hill.
- Hradesky, J.,(1995), *Total quality Management Handbook*, McCraw- Hill, New York
- James Paul, (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Juran, J. M. (1981). *Management of Quality*. 4<sup>th</sup> ed, Juran Institute Wilton, CT
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (Eds.) (1985). *The organisational management* . NY: McGraw Hill
- Kotter, J. (1988). *The leadership factor*. New York: FreePress
- Leithwood, J., Duke, D.L. (1999). A century’s quest to understand school leadership. J. Murphy and K.S.Louis, (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration: a project of the American Educational Research Association* pp. 45-72). San Francisco: Jossey - Bass  
London: Sage Publications.
- Macbeath, J. (2007). Ένα μαθησιακό ταξίδι. Στο: Γ. Μπαγάκης, Κ. Δεμερτζή, & Θ. Σταμάτης (Επιμ.), *Ένα σχολείο μαθαίνει* (σελ.11-15). Αθήνα: Λιβάνη.
- MacBeath, J., Meuret, D. and Schratz, M. (1997) *Quality Evaluation of School Education: Practical guide for self- evaluation*. European Commission.
- Martin-Castilla J. I. (2002). Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model. *Journal of Business Ethics*, 39: 125-134.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization* . New York: The Viking Press.
- Mc Gregor, D., (1960). *“The Human Side of Enterprise”* Mc Graw Co., N.York.
- McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743

- Metzgar, M. (1994). Preparing schools for crisis management. In R.G. Stevenson, (ed.) What will we do? Preparing a school community to cope with crises. NY, Amityville: Baywood Publishing Company, Inc
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work . NY: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations . New Jersey: Prentice Hall
- Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994). «*Total Quality Management in the public sector : an international perspective*». Open University Press, London.
- Murray, P. & Chapman, R. (2003). From continuous improvement to organizational learning: developmental theory. The Learning Organization, Vol.10, No.5, p.278.
- OECD (2000). “*Financial and Human Resources Invested In Education*”
- OECD (2006)
- Ofsted (2008). Δικτυακός τόπος του Office for Standards in Education, Children's Services Paris, General and Industrial Administration , London: Pitman and sons.
- Peterson, R. (1998). Trust for Quality, *The TQM Magazine*, vol.10 Issue 6.
- Sallis, Edward (1996). *Total Quality Management In Education*. Kogan Page, second edition.
- Schein, E.H., (1985). Organizational Culture and Leadership . San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Sergiovanni, T. (1984). Leadership and excellence in schooling. Educational Leadership, 41(5): 4-13.
- Spanbauer, Stanley J (1992). «*A Quality System for Education*». ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin
- Stawicki, M. (2000). What we need is a cultural change. Evaluation, ISO 9001:2000, the EFQM model and how to gain acceptance. Sinergie di ricerca. 9/2000.
- Stogdill, R.(1974). *Handbook of leadership*, N.Y. Free Press
- Vob, W., Zink, K. (2000). The new EFQM Excellence Model and its impact on higher Education Institutions. Sinergie di ricerca. 9/2000.
- Walton Mary. (1986). *The Deming Management Method*. Perigree Books, Putnam, New York.
- Weber, M. (1979). The Theory of social and Economic Organization. Oxford University Press
- Zaleznik, A., (1977). Managers and Leaders: are they different? Harvard Business Review ,55 : 67-78.

## ***B) Ελληνική***

- Austin, G. (1998). «*Τα πορίσματα του διεθνούς συνεδρίου για τα αποτελεσματικά σχολεία*». (μετάφραση-προσαρμογή Χρ. Θεοφιλίδη), Λευκωσία: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Bell, J., ( 1997) Μεθοδολογικός σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Κοινωνικής έρευνας . Αθήνα. Gutenberg.
- Chevallier, J. ( 1993) . Διοικητική Επιστήμη ( μτφρ. Ανδρουλάκης, Β., Σουλανδρου, Β., επιμ. Σπανού Κ. ) Αθήνα- Κομοτηνή : εκδ. Αντ. Σάκκουλα.
- Claude Javeau, (1996). «*Η έρευνα με ερωτηματολόγιο*», Μετ. Κατερίνα Τζαννόνε
- Dubrin A. J. (1998). «*Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*». Επιμέλεια Ν. Σαρρής , 4<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην.
- Everard, K. B. and Morris, G. (1999). «*Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*», μετ. Κίκιζας, Δ., Πάτρα, Ε.Α.Π.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A., ( 2002) ο νέος ηγέτης : Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών . Αθήνα : Εκδόσεις Έλληνικά Γράμματα
- Gower (1997) «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*». μετάφραση Νίκος Σαρρής, έκδοση 2<sup>η</sup> , Αθήνα, εκδόσεις Έλλην.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (1993). *Η εξέλιξη των Εκπαιδευτικών* (μτφρ. Π. Χατζηπαντελή). Αθήνα: Πατάκης.
- Koontz H., & O' Donnell C., ( 1982) Οργάνωση και Διοίκηση : Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών . Αθήνα : Παπαζήσης.
- MacBeath, J., Meuret, D., Schratz, M., Jacobsen, L. (2004). «*Η αυτοαξιολόγηση στο Ευρωπαϊκό Σχολείο*», μετ. Μ. Δεληγιάννη, εκδ. Μεταίχιμο.
- Montana, Patrick&Bruce, C, Charnov. (2000), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Neave, G. (1998). *Οι εκπαιδευτικοί: Προοπτικές για το Εκπαιδευτικό Επάγγελμα στην Ευρώπη* (μτφρ. Μ. Δεληγιάννη). Αθήνα: Έκφραση.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά. Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Βέικου, Χ., Σιγανού, Α., Παπασταμούλη, Ε. (2007). Σύντομη επισκόπηση του παιδαγωγικού πλαισίου του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμά- των, 13, 55-68.
- Βλάχος Δ., Το παιδαγωγικό ινστιτούτο και οι σύγχρονες απαιτήσεις από την εκπαίδευση, Δημερίδα: Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο ,



## Ελληνική

- Γιαννακάκη, Π. (1997). *Ο Εκπαιδευτικός Διαμεσολαβητής*. Αθήνα: Βασδέκης.
- Δερβιτσιώτη, Κ.Ν. (1993), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). *«Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»*. Αθήνα, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδ. Interbooks.
- Δημητρόπουλος, Ε. (1994), *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας*, Εκδόσεις: Γρηγόρης, Αθήνα
- Δούκας, Χ., (1997). *Εκπαιδευτική πολιτική και εξουσία*. Εκδόσεις Γρηγόρης, Αθήνα
- Δούκας, Χ. (1999). *Ποιότητα και Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση - Συνοπτική Ερευνητική Επισκόπηση*. Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων, 1, 172-186.
- Ε.ΣΥ.Π. (2006). Έκθεση Επιτροπής για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://www.krad.gr/text/nomothesia/esyp060706.htm> (20/9/2007).
- έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. (1995) για τη συνολική εξέταση του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος (από τους Kallen Kogan και Παπαδόπουλου), *ΥΠΕΠΘ*, Φεβρουάριος.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *«Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση»*. Αθήνα, εκδ. Σταμούλη.
- Ζαβλανός, Μ., (1998). *«Μάνατζμεντ»*. Αθήνα, εκδ. Έλλην.
- Ζωγόπουλος, Ε. (2011). *Ανάλυση Παραγόντων και Κριτηρίων και Υλοποίηση Μοντέλου Βελτίωσης Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*. Αθήνα, Αυτοέκδοση.
- Η ποιότητα στην Εκπαίδευση, Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα 2008
- Θεοφανίδης, Στ. (1998). *«Εγχειρίδιο αποτελεσματικής διοίκησης δημοσίων υποθέσεων»*, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.
- Θεοφανίδης, Στ. (1999). *«Ποιος είναι ηγέτης, η ποιότητα της ηγεσίας»*. Αθήνα, εκδ. Παπαζήση.
- Θεοφιλίδης, Χρ. (1994). *«Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση»*, Λευκωσία.
- Ιορδανίδης, Γ., (2002). *«Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης στη Δ/θμια εκπαίδευση»* Θεσσαλονίκη, εκδ. Κυριακίδης.
- Κ.Ε.Ε. (2007). Έρευνες. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://www.kee.gr/> (20/9/2007).

- Καλογρίδου, Ε. (2005). Εσωτερική πολιτική και αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κανελλόπουλος, Χρ. (1990). «Αξιοποίηση Προσωπικού», Αθήνα.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, Πανελλήνιο Εκπαιδευτικό Συνέδριο: «Η Ποιότητα του Εκπαιδευτικού Έργου από την αποτύπωση του Συστήματος στο Σχεδιασμό των Παρεμβάσεων, Αθήνα 2007
- Κουλουμπαρίτση, Α.Χ., Αναστασάκη Α., Αργυρούδη Ειρ., Καλογεράκος, Ν., Παπαστεργιόπουλος,Χ. Τριανατοφύλλοπουλος,Π., Τσιρίκος, Γ., (2007). Το Διοικητικό Πλαίσιο στην πρωτοβάθμια και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών θεμάτων 13, 43-54
- Κουτούζης, Μ., Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. & Νιτσόπουλος, Β. (1999). Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Κουτούζης, Μ., Χατζηευστρατίου, Ι. (1999). Αξιολόγηση στην Εκπαιδευτική Μονάδα. Στο Κόκκος, Α. (Επιμ.), Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, τόμος Γ' (κεφάλαιο 1, σελ. 13-44). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κουτουζής, Μ.,(2003), Γενικές αρχές μανάτζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Κουτουζής,Μ., Κόκκος Αλ(1999), Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Κυπριανός, Π. (2002). Η Συντελούμενη Μείωση του Κοινωνικού Βάρους του Σχολείου και η θέση των Εκπαιδευτικών. Στο Μπαγάκης, Γ., (επιμ.) «Ο Εκπαιδευτικός ως Ερευνητής», Αθήνα: Μεταίχμιο, σσ. 178-185.
- Λαϊνάς, Α. ( 2000) Διοίκηση και Προγραμματισμός σχολικών μονάδων : επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα . Στο Ζ. Παπαναούμ ( επιμ.) . Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα , Θεσσαλονίκη , Παιδαγωγικό Ινστιτούτο- Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης .
- Λαϊνας, Α. ( 2004) Το έργο του Διευθυντή της σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου . Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε. του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων , τ. 17: 153-179
- Λάϊνας, Θ. (1995). «Η Διοικητική Υποστήριξη των Σχολικών Μονάδων», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 3, Σεπτέμβριος.
- Λαϊνας, Θ., Διοίκηση της Εκπαίδευσης και αναλυτικά προγράμματα: Η θεσμοθέτηση της αποκέντρωσης και της ευρύτερης συμμετοχής, Παιδαγωγική

Επιθεώρηση, τχ. 19, 1993

- Λογοθέτης, Ν., (1992). «*Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας*». Αθήνα, εκδόσεις Interbooks.
- Μανταράκης, Ν., Παπαδόπουλος, Ι., Τσίγκρος, Δ. (2008). Η αξιολόγηση ως εργαλείο οργάνωσης και δημοκρατικής διοίκησης ή το γιοφύρι της Άρτας. Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου με θέμα «Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό του ΥΠΕΠΘ - Αξιολόγηση και Διοίκηση Α΄βάθμιας και Β΄βάθμιας Εκπαίδευσης». Άρτα, 2008.
- Ματθαίου, Α. (2007). Ποιότητα στην εκπαίδευση. Ιδεολογικές ορίζουσες, εννοιολογήσεις και πολιτικές – Μια συγκριτική θεώρηση. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 13, 10-32.
- Ματθαίου, Δ., (1999). «*Αναβάθμιση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*». Αθήνα, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Μιχαλόπουλος Ν. (2003). «*Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*». Αθήνα, εκδ. Παπαζήση.
- Μπαγάκης, Γ., & MacBeath, J. (Επιμ.) (2008). *Η ηγεσία που διευκολύνει τη μάθηση*. Αθήνα: Λιβάνη.
- Μπαγάκης, Γ., Δεμερτζή, Κ., Σταμάτης, Θ. (2005). Το διεθνές πρόγραμμα «*Carpe Vitam – Leadership for Learning*» και η ελληνική συμμετοχή. Στο Μπαγάκης, Γ. (Επιμ.), *Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας*, σελ. 53-74. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μπουραντάς, Δ. (1992). «*Management, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*». Αθήνα, Εκδόσεις Team.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). «*Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*». Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δημ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (1998). «*Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*». Αθήνα, εκδ. Ευγ. Μπένου.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μπρίνια, Β. (2010). *Μελέτες περιπτώσεων εκπαιδευτικών μονάδων*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Π.Ι. (2008). Διημερίδα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου με θέμα «Αξιολόγηση των Ποιοτικών Χαρακτηριστικών του Συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης», Θεσσαλονίκη, 17-18 Απριλίου 2008.
- Παπαναούμ, Ζωή, (1995). «*Η διεύθυνση του σχολείου θεωρητική ανάλυση και*

*εμπειρική διερεύνηση»* Θεσσαλονίκη, εκδ. Κυριακίδης.

- Πασιαρδής Π., (2001), Μοντέλα διοίκησης της εκπαίδευσης, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
- Πασιαρδής Π., (2001), Το σχολικό κλίμα . Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του, Εκδόσεις Τυποθητώ-Γ.Δαρδανός, Αθήνα.
- Πασιαρδής Π., (2004), Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
- Πασιαρδής, Π., (2004). «*Εκπαιδευτική Ηγεσία*». Αθήνα, εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Πασιάς, Γ. ( 2006) Ευρωπαϊκή Ένωση και Εκπαίδευση : Θεσμικός λόγος και εκπαιδευτική πολιτική ( 1950- 1999) Αθήνα : Gutenberg
- Πετρίδου, Ε. (2002) «Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση», *Διοικητική Ενημέρωση*, Ιανουάριος, τ. 22
- Πρακτικά του Α΄ Εκπαιδευτικού Συνεδρίου Καθηγητών Μέσης Εκπαίδευσης (Αθήνα, 13,14,15 και 16 Μάη 1981), Αθήνα 1982.
- Ρέππα –Αθανασούλα, Α. (1999), Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης, Πάτρα Ε.Α.Π.
- Ρεζ, Γ. (2007). «*Σχολική κουλτούρα*» και εκπαιδευτικός οργανισμός. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου 2010, από Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Χίου Ιστοσελίδα [http://www.cpe.gr/periodiko/RES\\_2.pdf](http://www.cpe.gr/periodiko/RES_2.pdf)
- Ρεζ, Ι. (χ.χ.α.). Διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε εκπαιδευτικό οργανισμό: Απολογισμός και επαναπροσδιορισμός. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 10, 42-52
- Σαΐτης Χρ. (1997) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: μια νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 9 , Σεπτέμβριος.
- Σαΐτης, Χρ. (2000). «Γυναίκες εκπαιδευτικοί και σχολική διοίκηση στην Ελλάδα», *Τα Εκπαιδευτικά*, τ. 57-58.
- Σαΐτης, Χρ., (1997). «Σκέψεις για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση», *Δημόσιος Τομέας*, τ. 127.
- Σαΐτης, Χρ., (2000). «*Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης*», Αθήνα,

εκδόσεις Ατραπός.

- Σαϊτίης, Χρ., Φέγγαρη, Μ., Βούλγαρης, Δ., (1997). «Επαναπροσδιορισμός του ρόλου της ηγεσίας στο σύγχρονο σχολείο», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 7<sup>ο</sup> Ιανουάριος.
- Σεβαστάκη, Ελ., (1998). «Ολική Ποιότητα και Οργανωσιακή Μάθηση», *Ποιότητα & εκπαίδευση*, Ιούλιος – Αύγουστος.
- Σολομών, Ι., Τσατσαρώνη, Ά., Κότσιρα, Α. (1999). Αξιολόγηση: Η Κοινωνική συγκρότηση των κειμένων. Virtual School, The sciences of Education Online, τόμος 1, τεύχος 4, Σεπτέμβριος 1999. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [www.auth.gr/virtualschool/1.4/TheoryResearch/SolomonEvaluation.html](http://www.auth.gr/virtualschool/1.4/TheoryResearch/SolomonEvaluation.html) (05/04/2007).
- Σολομών, Ιωσήφ (1999), Πειραματικό Πρόγραμμα: «*Εσωτερική Αξιολόγηση & Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα*». Αθήνα, ΕΠΕΑΕΚ, Τμήμα Αξιολόγησης, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σπανού Κ. (1996) «*Το πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης: Μια πρώτη προσέγγιση*». Αθήνα, Εκδ. IOBE.
- Στεφανάτος, Στ., (2000). «*Ολική Ποιότητα*», τόμος Β΄, Πάτρα, Ε. Α. Π.
- Τζιμογιάννης, Α., (2011) Μοντέλα ηλεκτρονικής μάθησης Τζώρτζη, Αθήνα, εκδ. Τυπωθήτω.
- Τσιοτρα, Γ.Δ.,(2002), Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις: Ε.Μπένου, Θεσσαλονίκη
- Υπ.Ε.Π.Θ. (2007). Δράσεις του Υπ.Ε.Π.Θ. για την Αναβάθμιση της Ποιότητας της Δημόσιας Εκπαίδευσης. Μάρτιος 2004 – Μάιος 2007. Αθήνα: Υπ.Ε.Π.Θ.
- Φασούλης, Κ., (2001) «*Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης: Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – Δ.Ο.Π.*», *Επιθεώρηση Επιστημονικών & Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τ. 4.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ., (1997) «*Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 8, Μάϊος.

## Γ) Νόμοι – εγκύκλιοι

- Ν. 1566/85: «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- Υπ. απόφαση αριθμ. Φ. 350. 2/1/52091/6-5-1978 (ΦΕΚ 472 τ.Α΄).
- Υπ. απόφαση με αρ. ΔΠΠΑ/Φ.1/6787/6-4-2005 του Υπουργείου. Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας, Τμήμα Τεκμηρίωσης & Καλύτερων Πρακτικών.
- Ν. 2986/13-2-2002,(ΦΕΚ. 24 τ. Α): «Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των □ εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις».
- Ν. 2525/97, (ΦΕΚ 188 τ.Α) «Ενιαίο Λύκειο, πρόσβαση στην Ανώτατη Εκπαίδευση, αξιολόγηση των εκπαιδευτικών & άλλες διατάξεις».
- Ν. 2817/2000, (ΦΕΚ 78 τ.Α) «Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης»
- Υπ. Απόφαση ΥΠΕΠΘ με αρ.Φ.12.1/545/85812/Γ1/2005 «Γενίκευση Εφαρμογής Προγράμματος Ευέλικτης Ζώνης στην Α/θμια Εκπ/ση».
- Ν. 2327/1995, (ΦΕΚ 156 τ.Α) «Ίδρυση Εθνικού Συμβουλίου Παιδείας», Π. Δ/γμα 326/96 «Κανονισμός λειτουργίας ολομέλειας ΕΣΥΠ».
- Υπ. Απόφαση με αρ.Β1/3 /96 «Καθορισμός αριθμού & ειδικών προσόντων μελών των τμημάτων, μονάδων και τομέων ΕΣΥΠ».
- Υπ. Απόφαση Φ.361.1/11/153/Δ1/1826/21-3-97, (ΦΕΚ 242, τ.Β) για □ διορισμούς εκπ/κών πρωτοβάθμιας & δευτεροβάθμιας εκπ/σης.
- Π.Δ/γμα 50/1996 «Μεταθέσεις και τοποθετήσεις των εκπ/κών της □ δημόσιας πρωτοβάθμιας & δευτεροβάθμιας εκπ/σης».
  - ο Π.Δ/γμα 25/7-2-2002, (ΦΕΚ 20 τ.Α) «Αναπροσδιορισμός των προσόντων και των κριτηρίων επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής αυτών».
- Π.Δ/γμα 398/ 31-10-1995, (ΦΕΚ 223, τ. Α΄) «Καθορισμός προσόντων, κριτηρίων και διαδικασίας επιλογής των στελεχών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης».
- Ν. 3467/21-6-2006, (ΦΕΚ 128 τ.Α) «Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και □ εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- Η υπ’ αριθμ.7338/Γ2/25-01-2005 «έγκριση διεξαγωγής έρευνας του ΥΠΕΠΘ».
- Νόμος 1566/1985 Νόμος 2986/2002 Νόμος 1304/1982 Νόμος 2986/2002 Νόμος 2640/1998
- ΦΕΚ 1340/2002, Τεύχος Β΄. (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων

και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ. και των συλλόγων διδασκόντων. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

# παράρτημα



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

Κόρινθος, 5 / 3/ 2013

Αξιότιμε Κε Διευθυντά, Αγαπητοί Συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Εκπαιδευτικά Προγράμματα και Υλικό : Τυπική , Άτυπη και από απόσταση Εκπαίδευση» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, με θέμα «Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα και συγκεκριμένα σε Γυμνάσια και Λύκεια του Νομού Κορινθίας».

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από εσάς (τη Διεύθυνση και τους εκπαιδευτικούς



της Σχολικής Μονάδας), θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη, προκειμένου να καταγραφεί η γνώμη σας πάνω σε συγκεκριμένα θέματα, θεωρώντας ότι η γνώση και η εμπειρία σας αποτελούν ανεκτίμητη πηγή πληροφοριών.

Βεβαιώνεται ότι θα τηρηθεί πλήρης ανωνυμία στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, ενώ οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για επιστημονικούς σκοπούς. Για το λόγο αυτό, θα ήταν σκόπιμη η αυθόρμητη και ειλικρινής προσωπική σας άποψη για τα θέματα που τίγονται.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμβολή σας σε αυτή μας την προσπάθεια.

Με εκτίμηση,

Ιωάννα Καλογεράκη

Αθανάσιος Κατσής

Εκπαιδευτικός ΔΕ

Καθηγητής - Πρόεδρος του Τμήματος

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

### ΜΕΡΟΣ Α'

**Συμπληρώστε Χ στο αντίστοιχο κουτάκι**

1. Φύλο : άνδρας  γυναίκα
2. Ηλικία: 25-34  35-44  45-54  55-65
3. Σχολείο: Δημοτικό  Γυμνάσιο  Λύκειο
4. Ειδικότητα : (συμπληρώστε).....
5. Το σχολείο βρίσκεται στο Νομό (συμπληρώστε).....

**6. Η περιοχή του σχολείου είναι**

αστική  ημιαστική  αγροτική

**7. Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός:**

1-5  -15  και άνω

**8. Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα:**

1-5  -15  και άνω

**9. Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;**

Άλλο πτυχίο Α.Ε.Ι  Μεταπτυχιακές σπουδές

Διδακτορικό  Άλλες σπουδές

**ΜΕΡΟΣ Β'**

A/A	Ερώτηση	Λίγο/Καθόλου	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ/Πάρα Πολύ
1.	Λαμβάνετε μέρος σε επιμορφωτικά σεμινάρια;				

2.	Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας σας ενημερώνει για τα επιμορφωτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται;				
3.	Η συμμετοχή σας σε αυτά διευκολύνεται από τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας ή από τους προϊστάμενους;				
4.	Επιδιώκετε την αυτοεπιμόρφωσή σας;				
5.	Υλοποιείτε καινοτόμα προγράμματα; (π.χ. πολιτιστικά – περιβαλλοντικά προγράμματα)				
6.	Χρησιμοποιείτε τις ΤΠΕ(Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας) στη διδασκαλία σας;				
7.	Προγραμματίζετε την πορεία διδασκαλίας σας; (π.χ. σχέδιο μαθήματος, εποπτεία διδακτέας ύλης)				
8.	Είστε ευέλικτοι όσον αφορά τη διδακτική διαδικασία; (π.χ. προσαρμογή - τροποποίηση διδασκαλίας ανάλογα με τις συνθήκες)				
9.	Είστε ικανοποιημένος/-η από τις μεθόδους διδασκαλίας που χρησιμοποιείτε;				
10.	Ανταλλάσσετε με συναδέλφους απόψεις που αφορούν το διοικητικό και εκπαιδευτικό έργο;				
11.	Αναπτύσσετε διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους;				
12.	Πραγματοποιούνται παιδαγωγικές συνεδρίες				

	ανάμεσα στο εκπαιδευτικό δυναμικό της σχολικής μονάδας; (διευθυντής – εκπαιδευτικοί)				
<b>A/A</b>	<b>Ερώτηση</b>	<b>Λίγο/Καθόλου</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ/Πάρα Πολύ</b>
<b>13.</b>	Καλλιεργείται από τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας πνεύμα συνεργασίας όλων των συμμετεχόντων σε αυτή;				
<b>14.</b>	Παρατηρούνται σχέσεις εμπιστοσύνης και εκτίμησης ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και μαθητές;				
<b>15.</b>	Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων που αφορούν εκπαιδευτικά – παιδαγωγικά θέματα;				
<b>16.</b>	Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων που αφορούν διοικητικά – οικονομικά θέματα;				
<b>17.</b>	Επιθυμείτε να έχετε ενεργότερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων για τη λειτουργία του σχολείου;				
<b>18.</b>	Ενθαρρύνεται από τη διεύθυνση αίσθημα ατομικής ευθύνης; (π.χ. καταμερισμός αρμοδιοτήτων)				
<b>19.</b>	Εποπτεύεται η σωστή λειτουργία του σχολείου από τη διεύθυνση; (π.χ. τήρηση ωραρίου – εφημεριών)				
<b>20.</b>	Η διεύθυνση σάς παροτρύνει και σας δίνει κίνητρα για την ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτόμων δράσεων;				
<b>21.</b>	Η διεύθυνση αναγνωρίζει το έργο σας;				

22.	Η ηγεσία διαθέτει όραμα για το σχολείο και σας κάνει κοινωνούς στο όραμα αυτό;				
23.	Η προσωπικότητα του διευθυντή, κατά τη γνώμη σας, παίζει σημαντικό ρόλο στην καλή λειτουργία του σχολείου;				
24.	Ο διευθυντής συμβάλλει στην επίλυση συγκρούσεων, τηρώντας αντικειμενική στάση;				
25.	Υπάρχει επικοινωνία μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία; (π.χ. ενεργή ιστοσελίδα του σχολείου)				
<b>A/A</b>	<b>Ερώτηση</b>	<b>Λίγο/Καθόλου</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ/Πάρα Πολύ</b>
26.	Πραγματοποιούνται συναντήσεις με γονείς και κηδεμόνες;				
27.	Το σχολείο αναπτύσσει δράσεις και συνεργασίες με τοπικούς φορείς;				
28.	Η σχολική κοινότητα αφογκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας;				
29.	Η υλικοτεχνική υποδομή της σχολικής μονάδας καλύπτει τις ανάγκες και απαιτήσεις της μαθησιακής διαδικασίας;				
30.	Το περιβάλλον της σχολικής μονάδας είναι ασφαλές για τα παιδιά;				
31.	Παρατηρείται το φαινόμενο της σχολικής διαρροής;				
32.	Το σχολείο βοηθά τους μαθητές να ανταποκριθούν στις				

	απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας;				
<b>33.</b>	Τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι σχετικά με τη λειτουργία του σχολείου;				
<b>34.</b>	Εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού;				
<b>35.</b>	Καταγράφονται τυχόν προβλήματα και διατυπώνονται προτάσεις επίλυσής τους;				

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ!

## Πίνακες για την αξιοπιστία της έρευνας με βάση το δείκτη Cronbach

Δείκτης 1: Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και στελεχών εκπαίδευσης

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,670	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
seminaria1	2,7258	,90842	62
enimerosisem1	3,3710	,72956	62
dieukolynsisem1	3,3710	,81450	62
epidiwxisem1	3,3871	,66171	62

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
seminaria1	10,1290	2,639	,502	,571
enimerosisem1	9,4839	3,008	,555	,539
dieukolynsisem1	9,4839	3,008	,451	,605
epidiwxisem1	9,4677	3,696	,319	,680

**Δείκτης 2: Εκπαιδευτικός προγραμματισμός - ανατροφοδότηση****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,556	5



### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
programmata2	2,4355	1,01821	62
tpe2	2,4839	1,08253	62
programmatismos2	3,2258	,77712	62
evelixia2	3,3871	,61016	62
methodoi2	2,9839	,58651	62

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
programmata2	12,0806	4,141	,283	,531
tpe2	12,0323	3,966	,282	,541
programmatismos2	11,2903	4,111	,520	,385
evelixia2	11,1290	5,327	,232	,543
methodoi2	11,5323	5,040	,368	,491

### Δείκτης 3: Σχολικό κλίμα

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,798	8

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
antallagiapopsewn3	3,1129	,83184	62
sxeseis3	3,2742	,72811	62
synedries3	3,1129	,87037	62
synergasia3	3,3226	,76339	62
empistosini3	2,8871	,72666	62
apofasisekp3	2,8548	,92056	62
apofasisoikon3	1,9194	,98010	62
energrosolosapof3	2,7581	,98656	62

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
antallagiapopsewn3	20,1290	15,360	,523	,773
sxeseis3	19,9677	16,589	,396	,791
synedries3	20,1290	14,836	,578	,764
synergasia3	19,9194	15,059	,645	,757
empistosini3	20,3548	16,364	,438	,786
apofasisekp3	20,3871	15,126	,488	,779
apofasisoikon3	21,3226	13,993	,615	,757
energrosolosapof3	20,4839	15,336	,408	,794

**Δείκτης 4: Διεύθυνση- ηγεσία**

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	7

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
atomikieuthyni4	3,2581	,65124	62
epoptialeitorgias4	3,3548	,60318	62
kinitra4	3,1290	,79926	62
anagnorisi4	3,1129	,81190	62
orama4	3,0000	,74658	62
prosopikotita4	3,7581	,46818	62
sygrousis4	3,3548	,74870	62

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
atomikieuthyni4	19,7097	8,373	,519	,770
epoptialeitorgias4	19,6129	8,471	,546	,767
kinitra4	19,8387	6,990	,739	,722
anagnorisi4	19,8548	7,798	,506	,775
orama4	19,9677	8,097	,494	,775
prosopikotita4	19,2097	9,644	,306	,801
sygrousis4	19,6129	7,815	,568	,760

**Δείκτης 5: Εξωτερικό περιβάλλον****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,726	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
istoselida5	2,4677	1,27675	62
gonis5	2,5323	,86304	62
topikoiforis5	2,4677	,88183	62
anageskoinwnias5	2,7742	,79793	62

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
istoselida5	7,7742	4,374	,433	,760
gonis5	7,7097	5,259	,585	,632
topikoiforis5	7,7742	4,866	,687	,572
anageskoinwnias5	7,4677	5,925	,452	,702

**Δείκτης 6: Σχολική κουλτούρα****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,419	4

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ypodomi6	2,2581	,84805	62
asfalia6	2,9194	,70823	62
diarroi6	1,8065	,82658	62
apaitisiskoin6	2,4032	,66430	62

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ypodomi6	7,1290	1,721	,441	,083
asfalia6	6,4677	2,253	,314	,273
diarroi6	7,5806	2,936	-,070	,651
apaitisiskoin6	6,9839	2,278	,350	,246

### Δείκτης 7: Αυτοαξιολόγηση

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	3

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
stoxoimakro7	2,5000	,86366	62
ekpaistoxoi7	2,7903	,72738	62
problimata7	2,8710	,73516	62

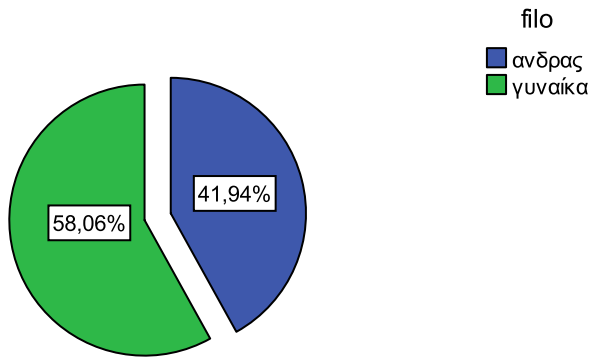
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
stoxoimakro7	5,6613	1,703	,589	,744
ekpaistoxoi7	5,3710	2,008	,602	,719
problimata7	5,2903	1,882	,672	,645

**Πίτες και διαγράμματα συχνότητας**

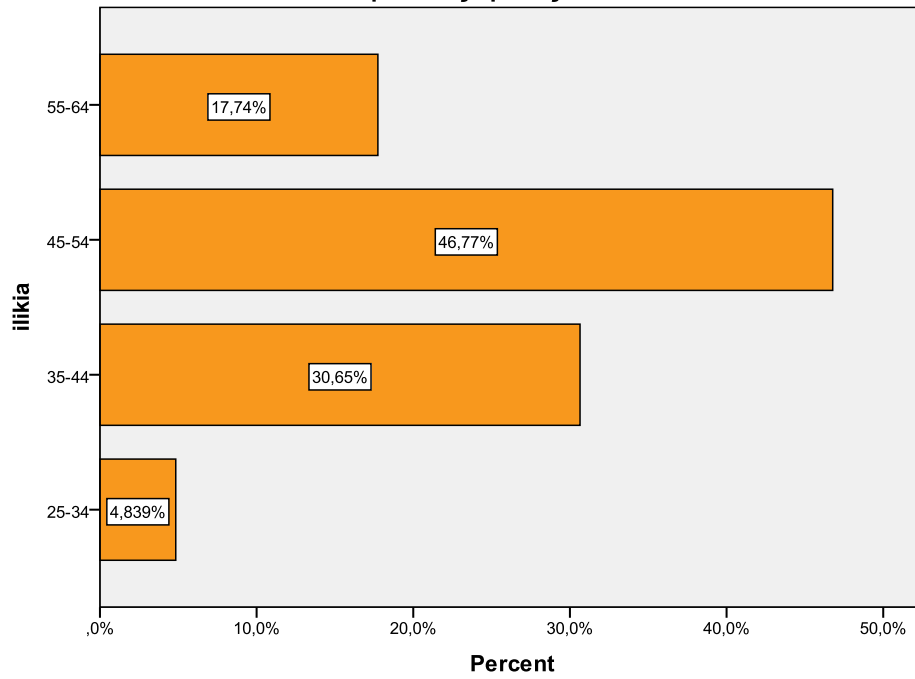


### φύλο



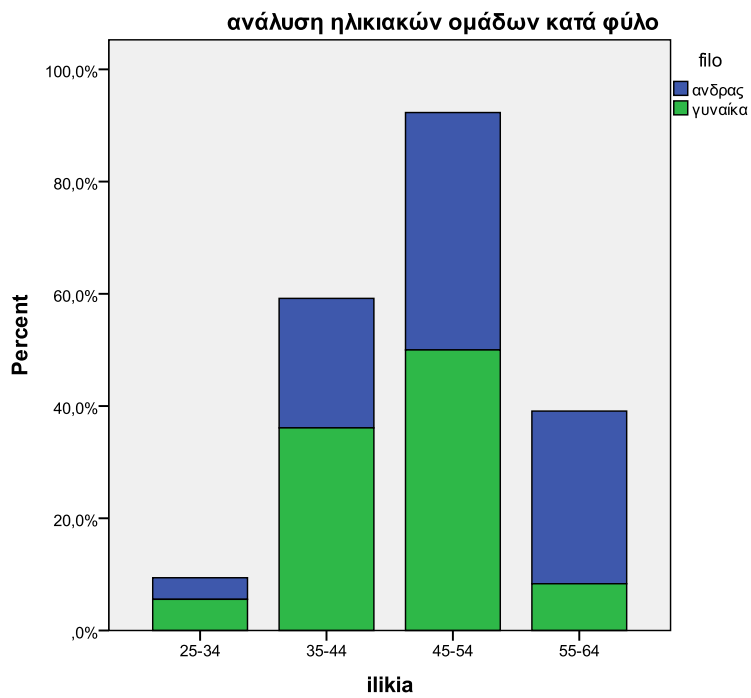
.....

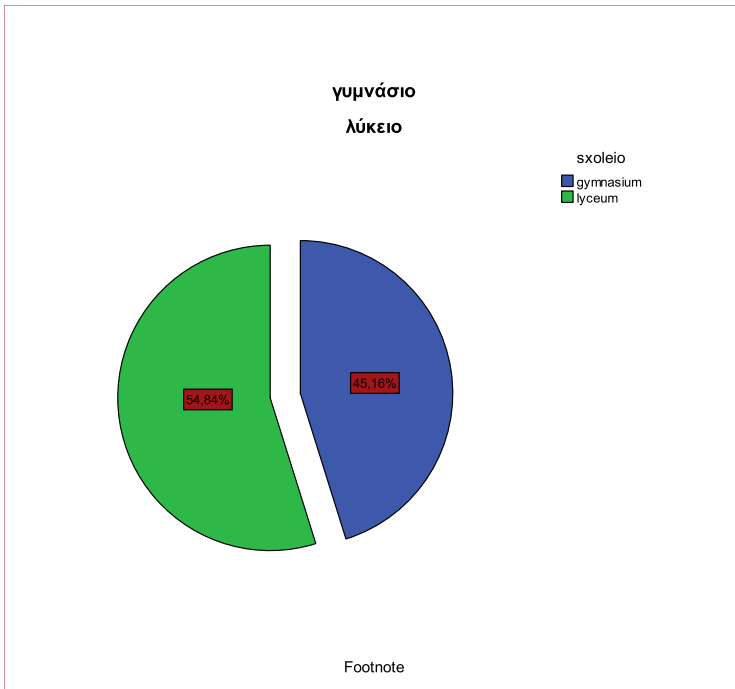
### ηλικιακές ομάδες



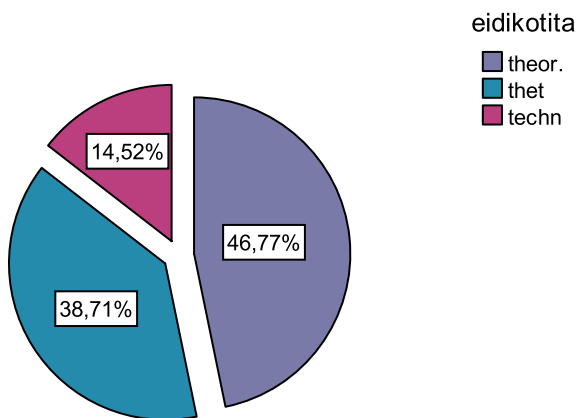
Footnote

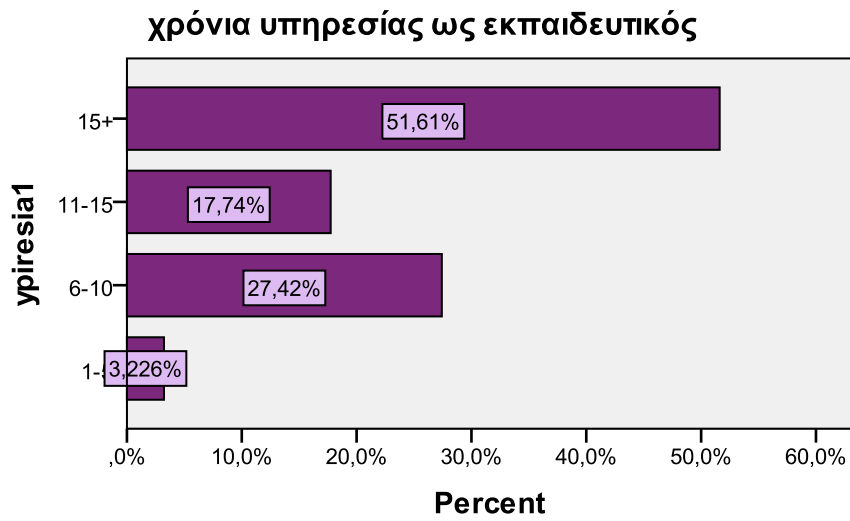
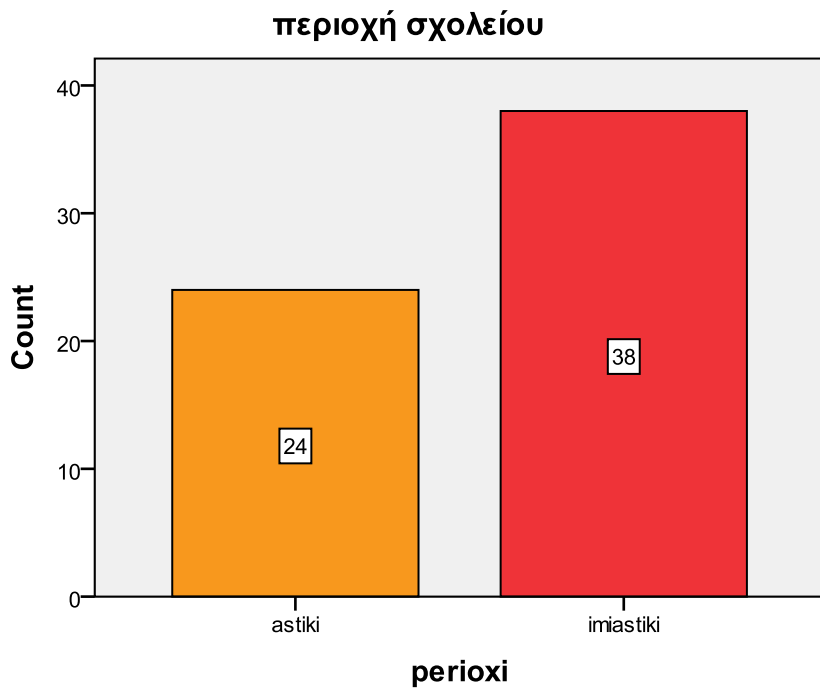
.....



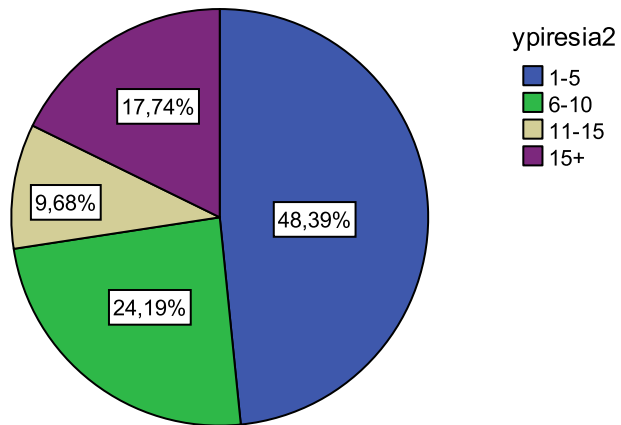


**ειδικότητα**

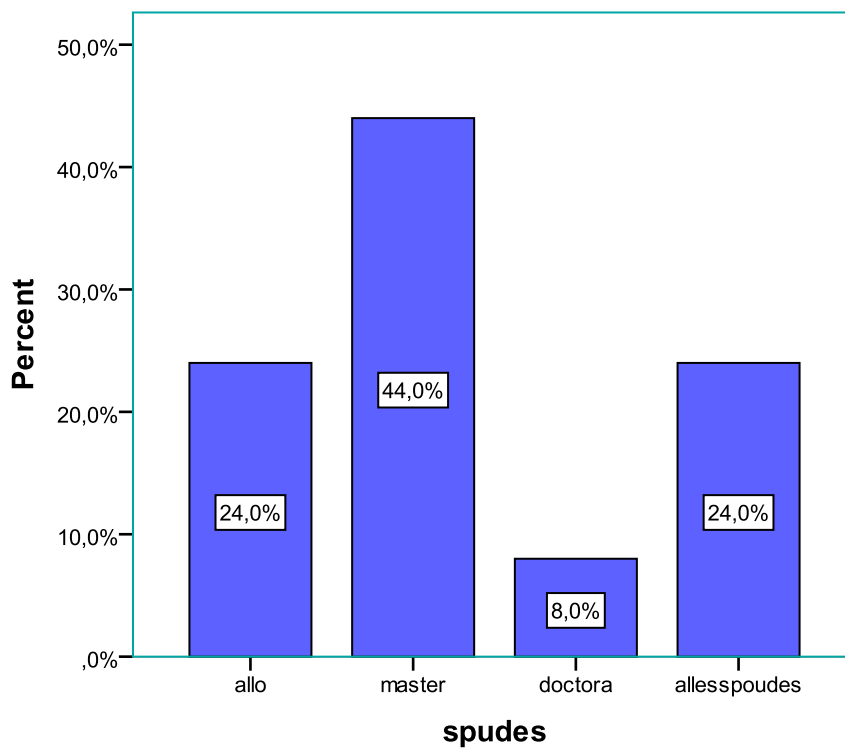




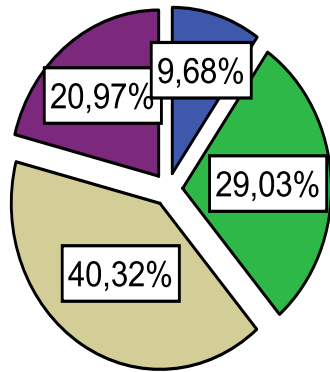
### Χρόνια υπηρεσίας στο ίδιο σχολείο



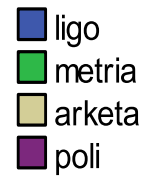
### πραιτέρω σπουδές



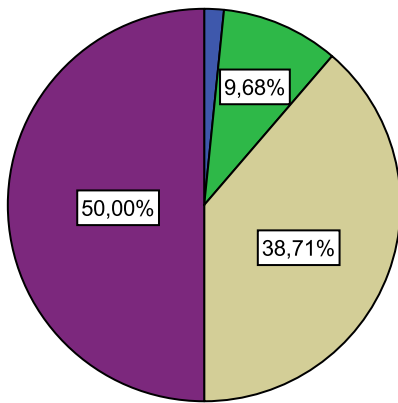
## επιμορφωτικά σεμινάρια



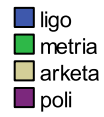
seminaria1



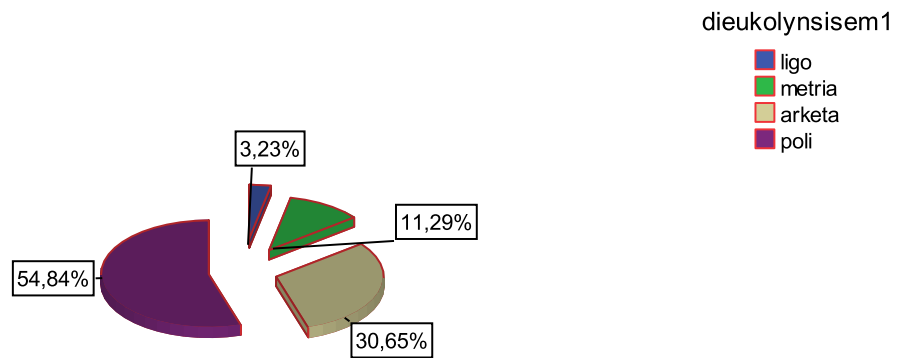
## ενημέρωση σεμιναρίων



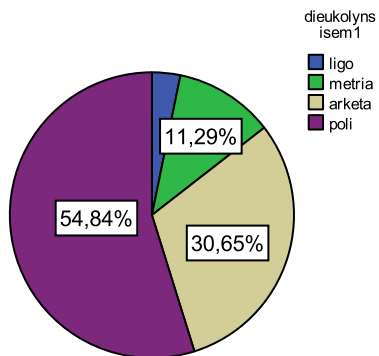
enimerosisem1



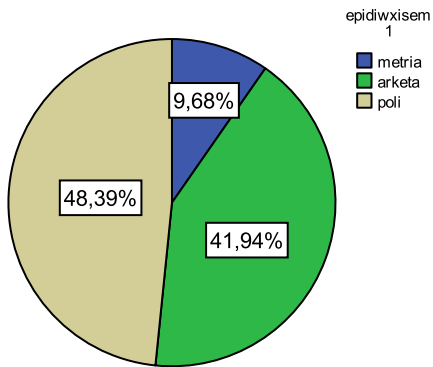
## διευκόλυνση διεύθυνσης



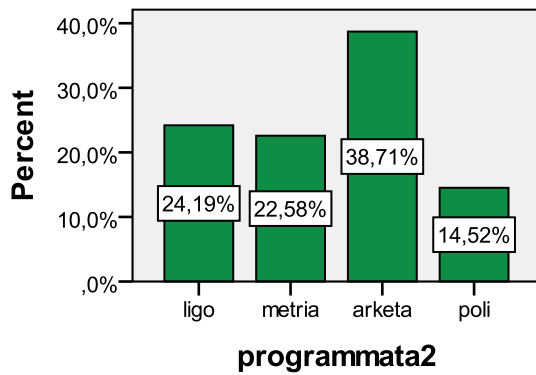
## διευκόλυνση σεμιναρίων



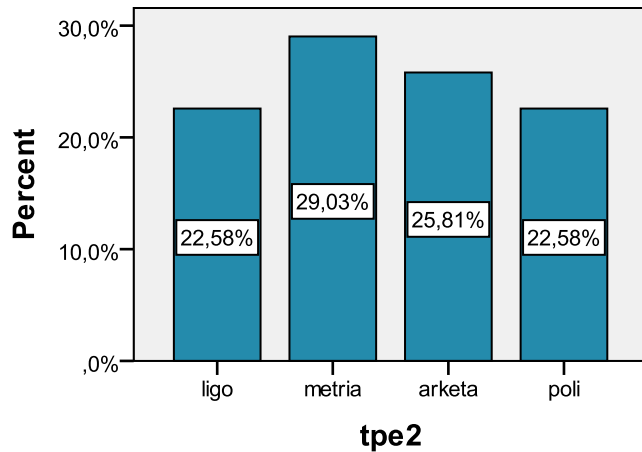
### επιδίωξη σεμιναρίων



### καινότητα προγράμματα

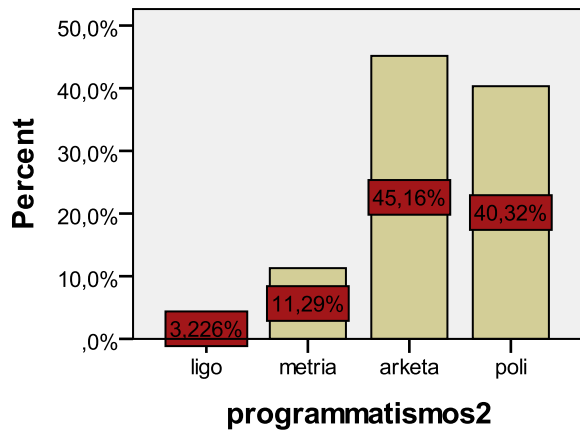


### χρήση ΤΠΕ

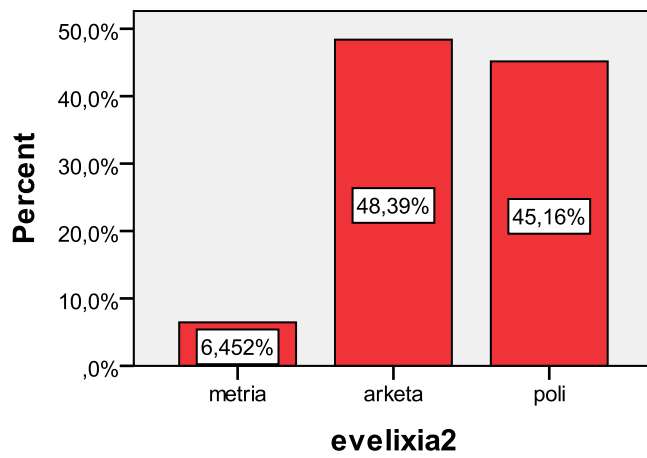




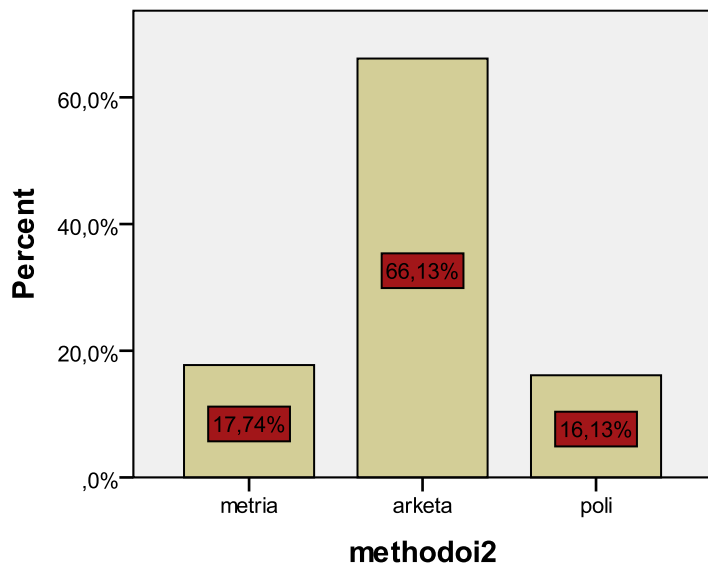
### προγραμματισμός διδασκαλίας



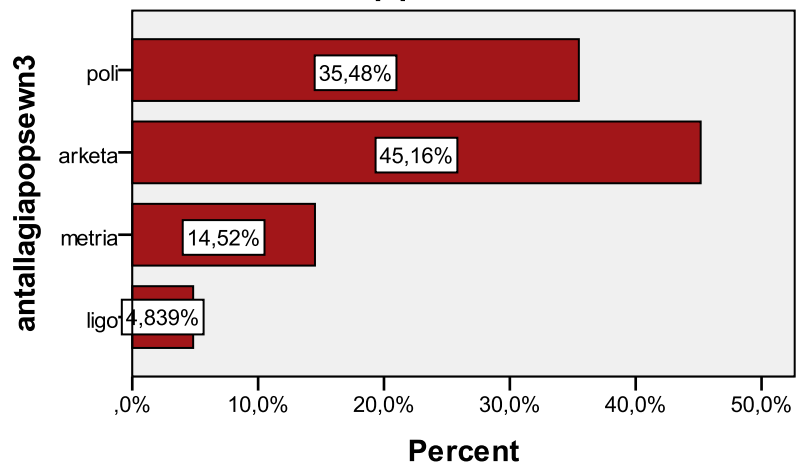
### ευελιξία στη διδακτική διαδικασία



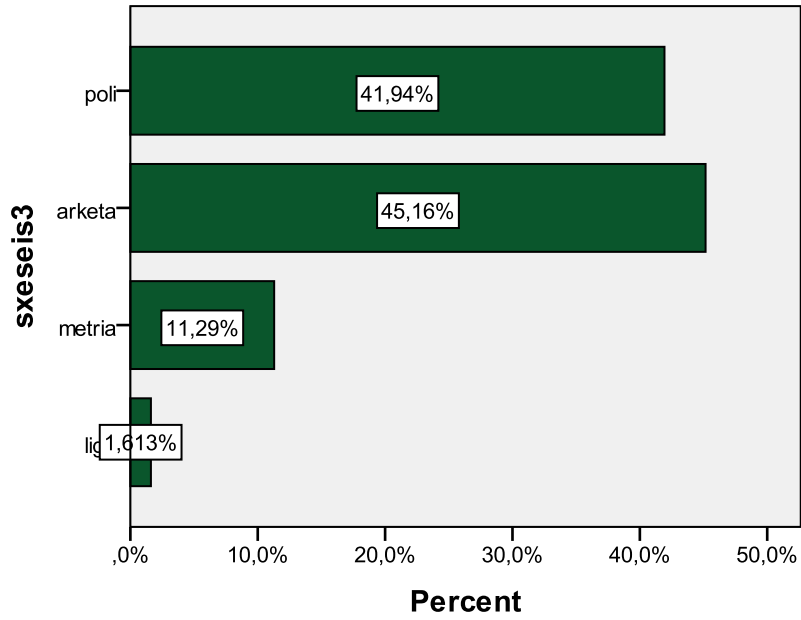
### ικανοποίηση από μεθόδους διδασκαλίας



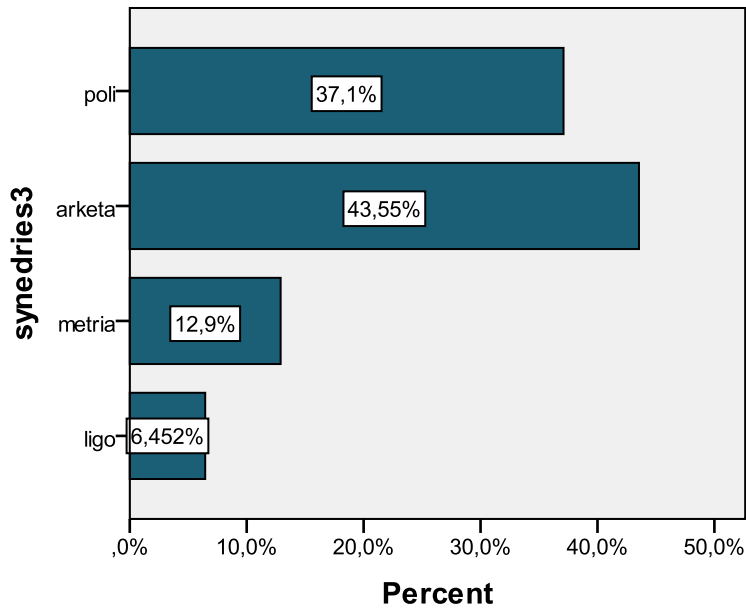
### ανταλλαγή απόψεων για διοικητικό και εκπαιδευτικό έργο



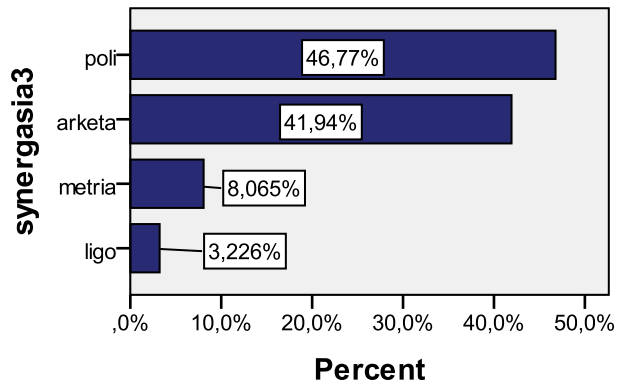
### διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους



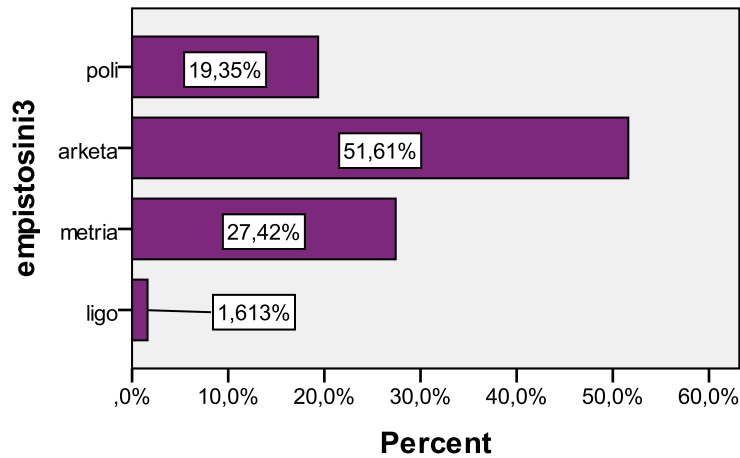
### παιδαγωγικές συνεδρίες



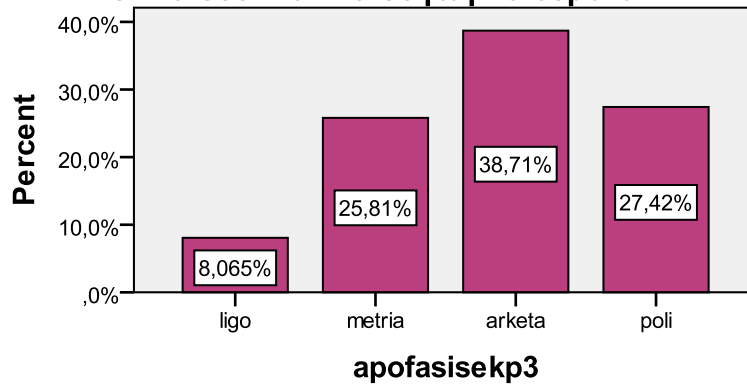
### πνεύμα συνεργασίας



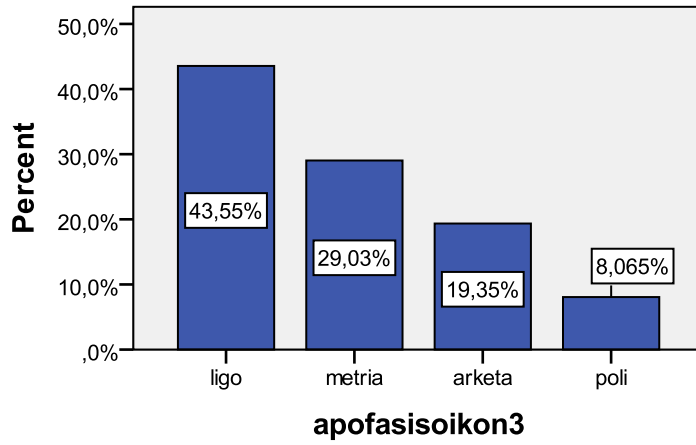
### σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς -μαθητές



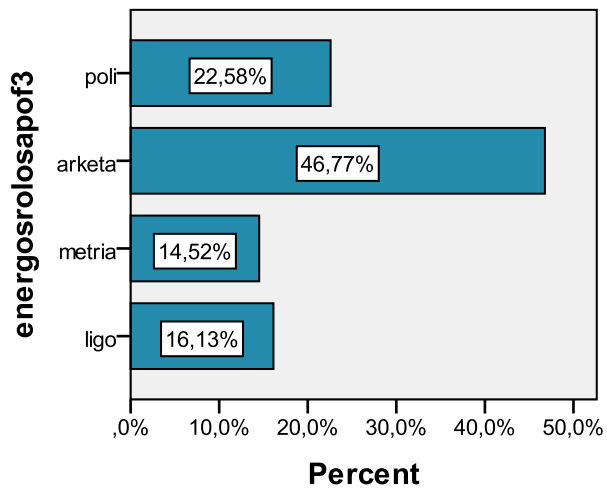
### συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά- παιδαγωγικά θέματα



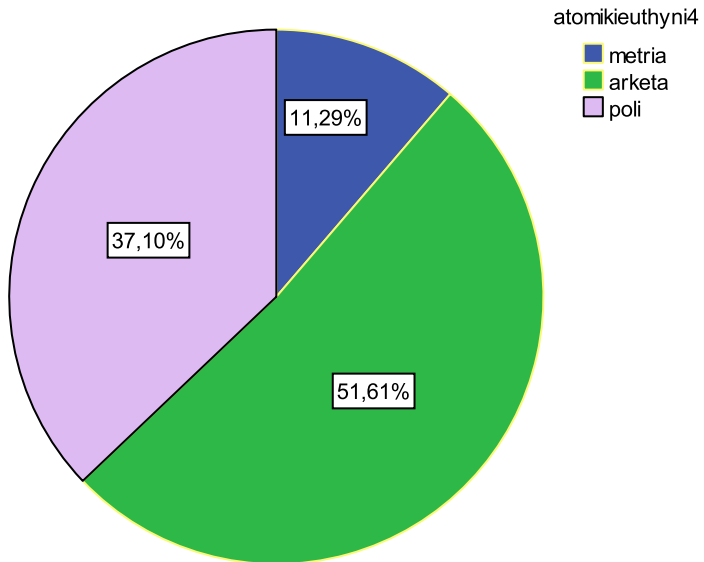
### λήψη αποφάσεων για διοικητικά -οικονομικά θέματα



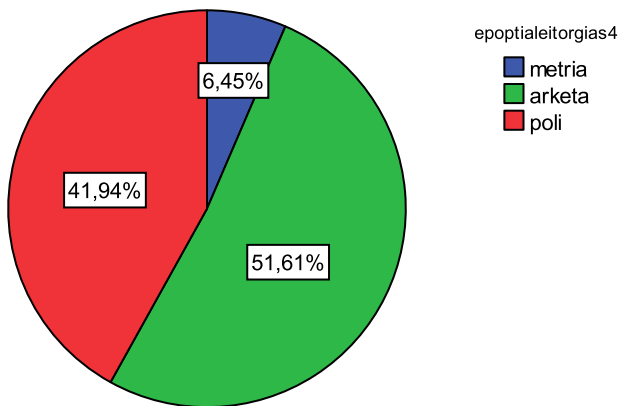
### ενεργός ρόλος στη λήψη αποφάσεων



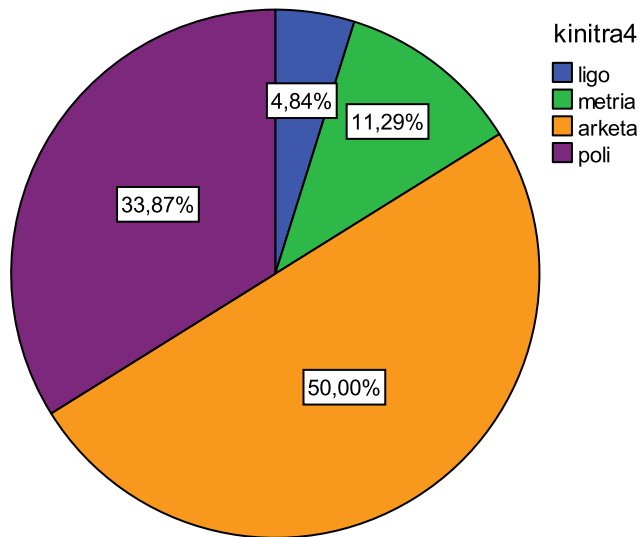
### ατομική ευθύνη



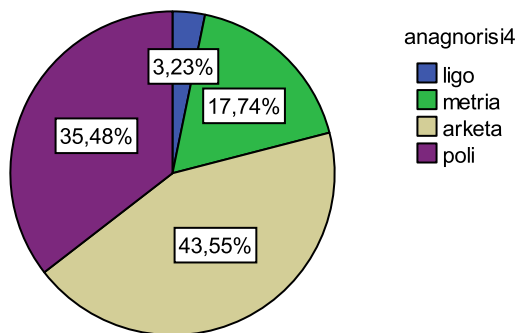
### εποπτεία λειτουργίας



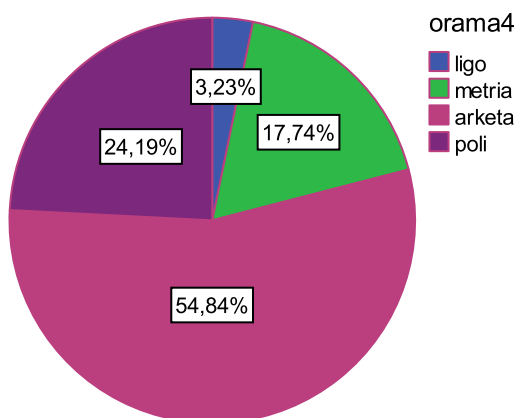
### κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών



### αναγνώριση έργου



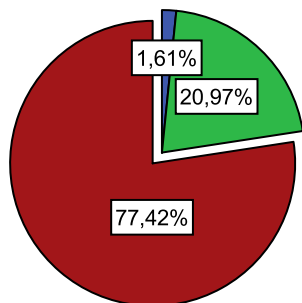
### όραμα ηγεσίας για το σχολείο



### προσωπικότητα διευθυντή

prosopikotita4

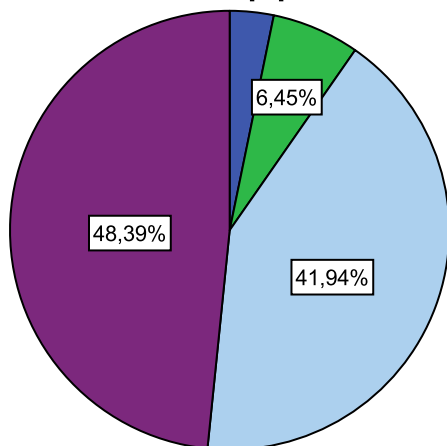
- metria
- arketa
- poli



### Ο διευθυντής συμβάλλει στην επίλυση συγκρούσεων

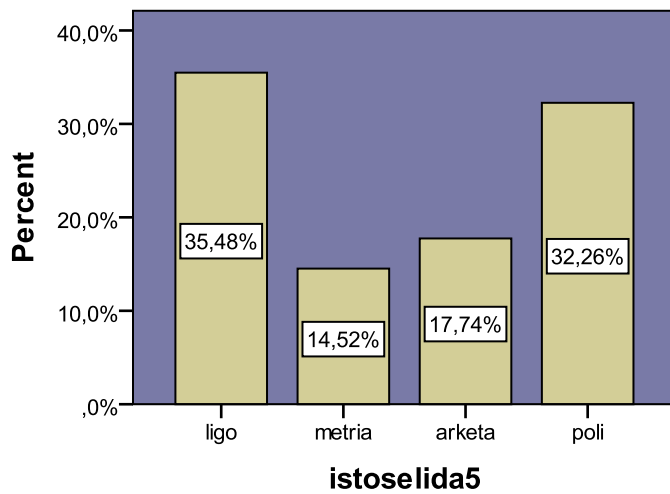
sygrousis4

- ligo
- metria
- arketa
- poli

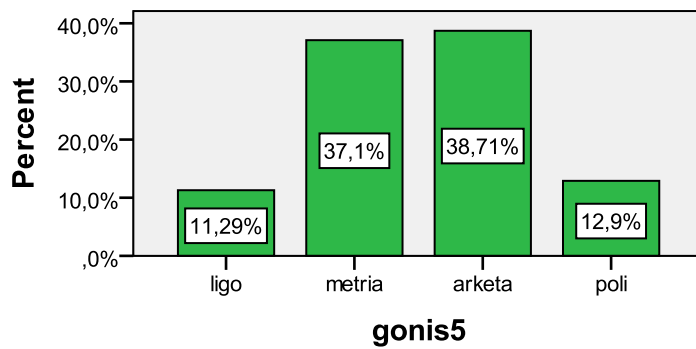




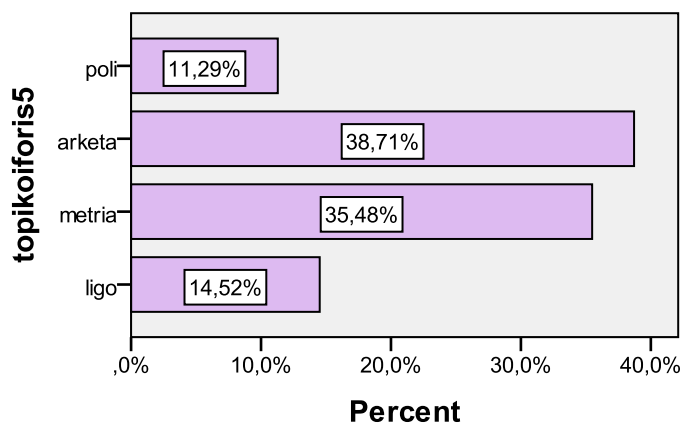
**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ**



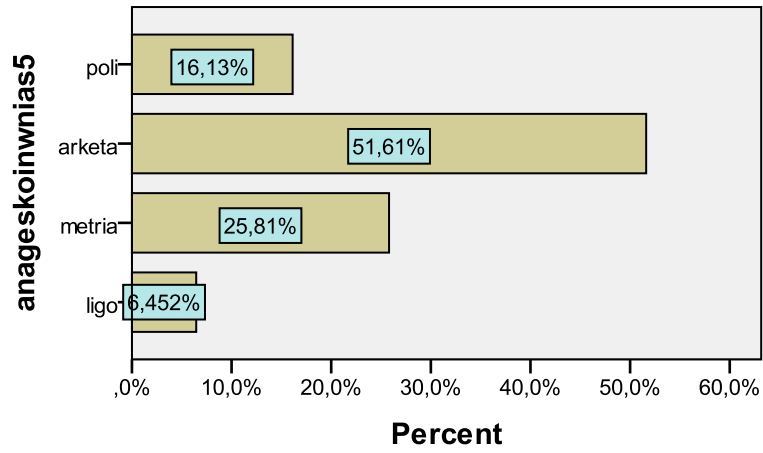
**ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΜΕ ΓΟΝΕΙΣ**



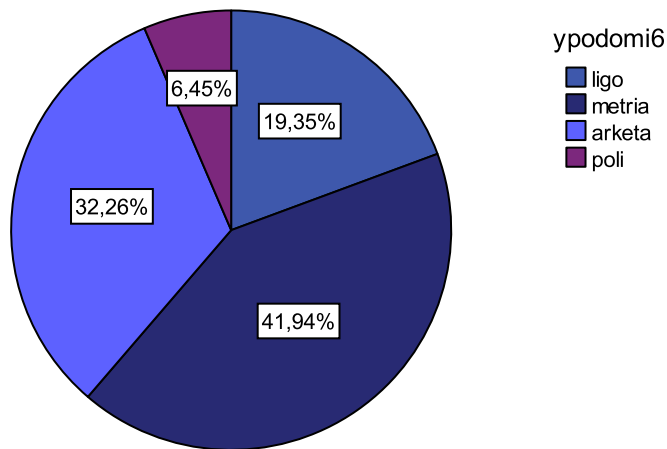
**ΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΠΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ**



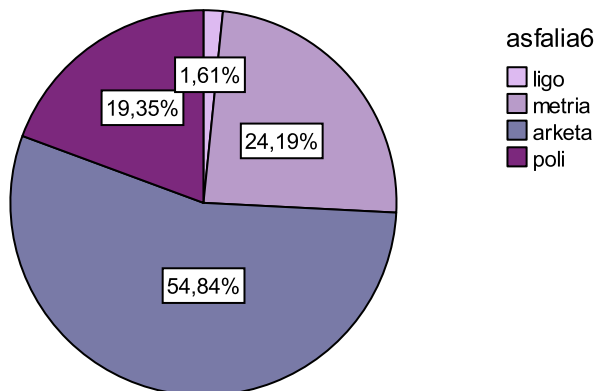
### το σχολείο αφουγκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινότητας



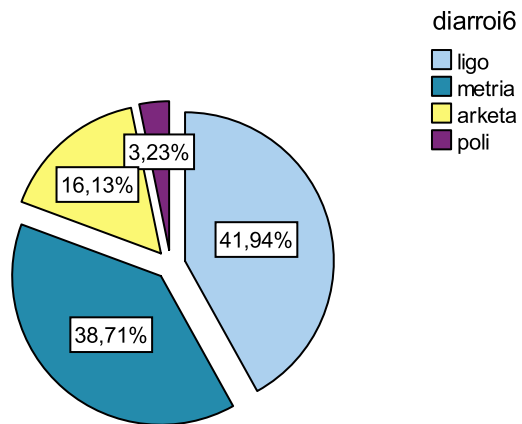
### επαρκής υλικοτεχνική υποδομή



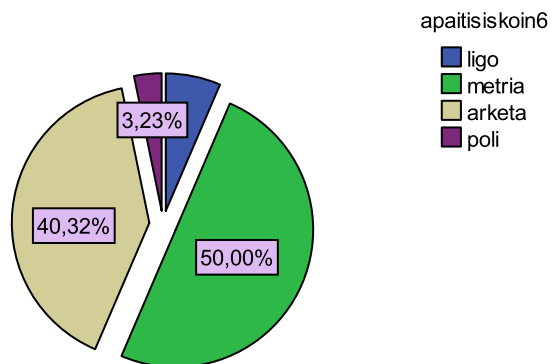
### ασφαλές περιβάλλον

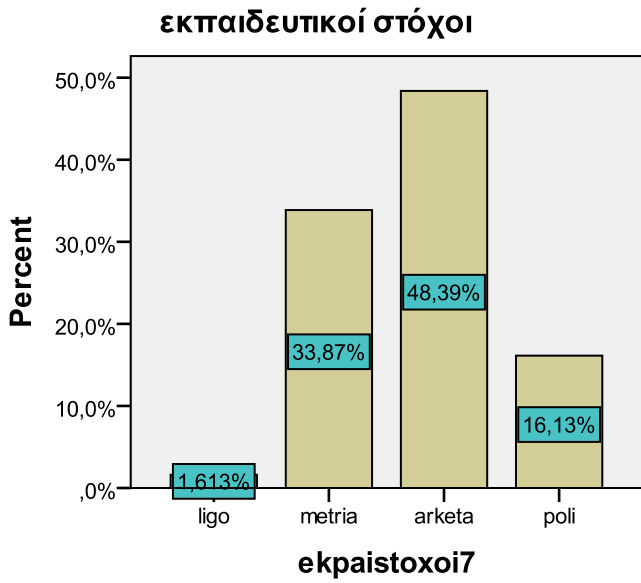
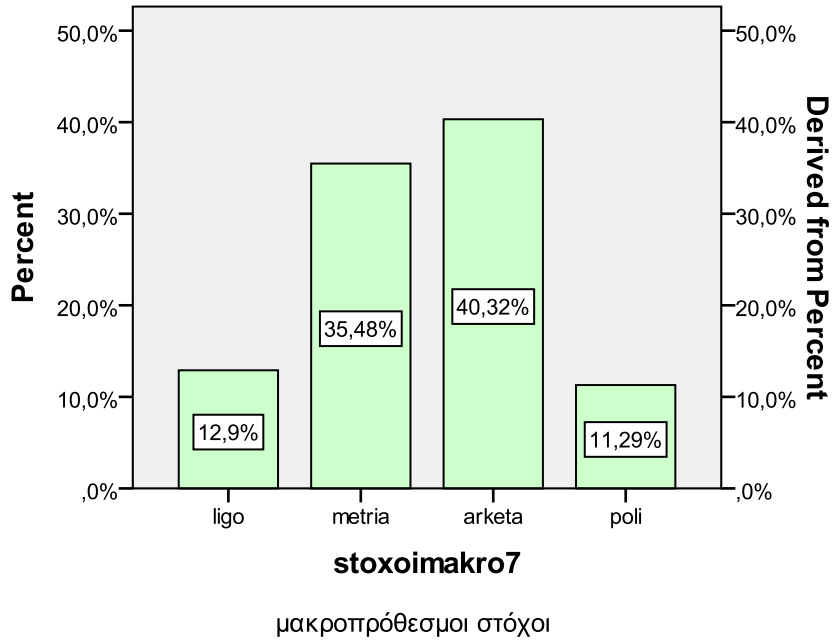


### σχολική διαρροή

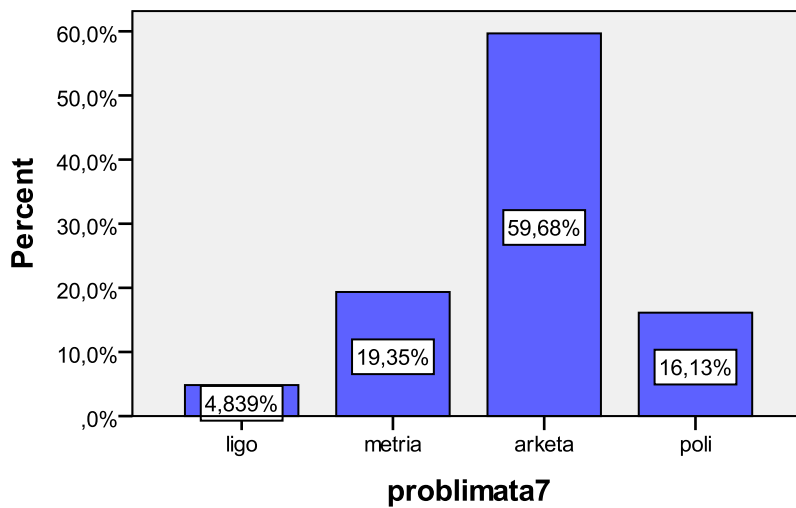


### Το σχολείο ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας

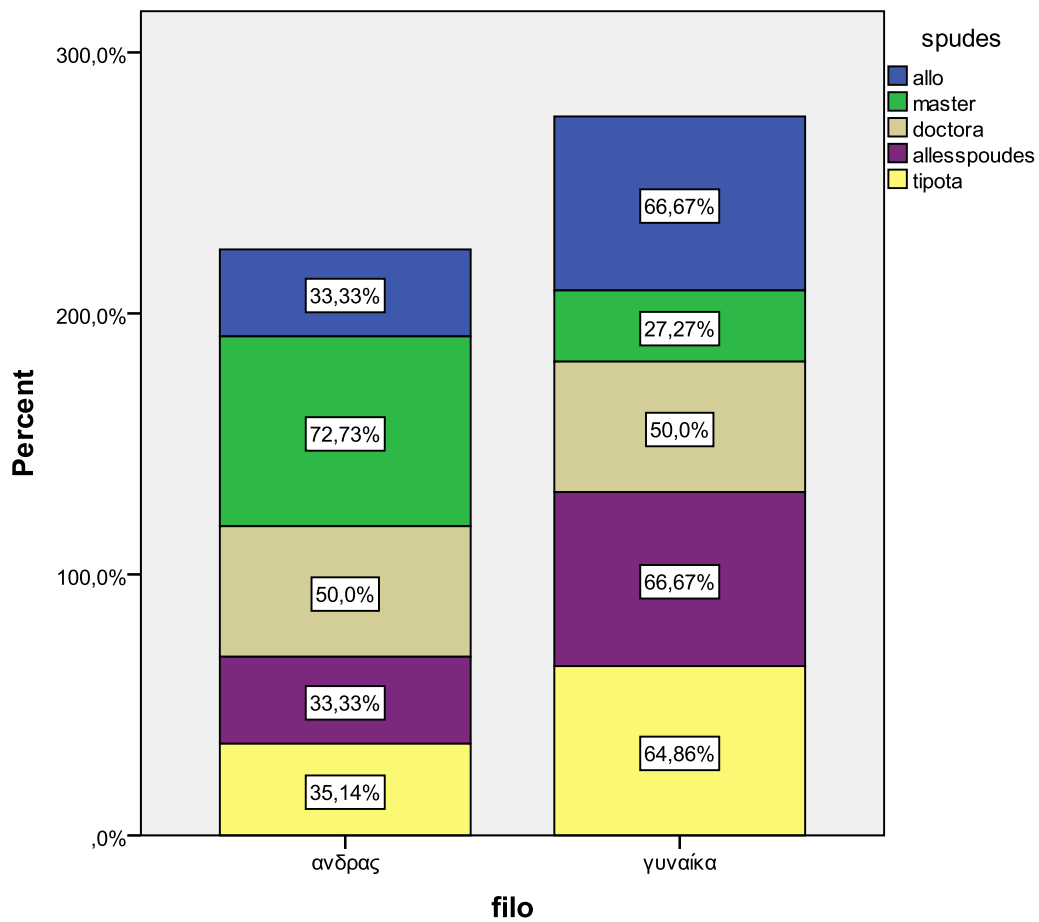




### καταγραφή προβλημάτων και επίλυσή τους



### Σπουδές κατά φύλο



## Συσχετίσεις δεικτών

### Correlations

		deiktis1	deiktis2
deiktis1	Pearson Correlation	1	,563**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis2	Pearson Correlation	,563**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

### Correlations

			deiktis1	deiktis2
Spearman's rho	deiktis1	Correlation Coefficient	1,000	,563**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis2	Correlation Coefficient	,563**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Δείκτης 1Επιμόρφωση εκπαιδευτικών έχει μέτρια προς ισχυρή σχέση με τον δείκτη 2 εκπαιδευτικός προγραμματισμός –ανατροφοδότηση.

.....

.....

**Correlations**

		deiktis1	deiktis3
deiktis1	Pearson Correlation	1	,395**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	62	62
deiktis3	Pearson Correlation	,395**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis1	deiktis3
Spearman's rho	deiktis1	Correlation Coefficient	1,000	,433**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis3	Correlation Coefficient	,433**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σχετίζεται μέτρια με το σχολικό κλίμα

.....

**Correlations**

		deiktis1	deiktis4
deiktis1	Pearson Correlation	1	,579**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis4	Pearson Correlation	,579**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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



### Correlations

			deiktis1	deiktis4
Spearman's rho	deiktis1	Correlation Coefficient	1,000	,582**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis4	Correlation Coefficient	,582**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σχετίζεται μέτρια προς ισχυρά με την ηγεσία της σχολικής μονάδας

.....  
 ...

### Correlations

		deiktis1	deiktis5
deiktis1	Pearson Correlation	1	,461**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis5	Pearson Correlation	,461**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis1	deiktis5
Spearman's rho	deiktis1	Correlation Coefficient	1,000	,445**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis5	Correlation Coefficient	,445**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών έχει μέτρια συνάφεια με το εξωτερικό περιβάλλον.

**Correlations**

		deiktis1	deiktis6
deiktis1	Pearson Correlation	1	,285*
	Sig. (2-tailed)		,025
	N	62	62
deiktis6	Pearson Correlation	,285*	1
	Sig. (2-tailed)	,025	
	N	62	62

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

			deiktis1	deiktis6
Spearman's rho	deiktis1	Correlation Coefficient	1,000	,275*
		Sig. (2-tailed)	.	,031
		N	62	62
	deiktis6	Correlation Coefficient	,275*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,031	.
		N	62	62

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών έχει οριακή προς μέτρια συνάφεια με τη σχολική κουλτούρα

.....

**Correlations**

		deiktis1	deiktis7
deiktis1	Pearson Correlation	1	,529**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis7	Pearson Correlation	,529**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis1	deiktis7
Spearman's rho	deiktis1	Correlation Coefficient	1,000	,537**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis7	Correlation Coefficient	,537**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Η επιμόρφωση έχει μέτρια προς ισχυρή σχέση με την αυτοαξιολόγηση

---

**Correlations**

		deiktis2	deiktis3
deiktis2	Pearson Correlation	1	,531**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis3	Pearson Correlation	,531**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis2	deiktis3
Spearman's rho	deiktis2	Correlation Coefficient	1,000	,559**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis3	Correlation Coefficient	,559**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός έχει μέτρια προς ισχυρή σχέση με το σχολικό κλίμα

**Correlations**

		deiktis2	deiktis4
deiktis2	Pearson Correlation	1	,311*
	Sig. (2-tailed)		,014
	N	62	62
deiktis4	Pearson Correlation	,311*	1
	Sig. (2-tailed)	,014	
	N	62	62

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

			deiktis2	deiktis4
Spearman's rho	deiktis2	Correlation Coefficient	1,000	,313*
		Sig. (2-tailed)	.	,013
		N	62	62
	deiktis4	Correlation Coefficient	,313*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,013	.
		N	62	62

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός έχει οριακή προς μέτρια σχέση με την ηγεσία

**Correlations**

		deiktis2	deiktis5
deiktis2	Pearson Correlation	1	,476**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis5	Pearson Correlation	,476**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis2	deiktis5
Spearman's rho	deiktis2	Correlation Coefficient	1,000	,481**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis5	Correlation Coefficient	,481**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός -ανατροφοδότηση έχει μέτρια προς ισχυρή σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον

.....

**Correlations**

		deiktis2	deiktis6
deiktis2	Pearson Correlation	1	,308*
	Sig. (2-tailed)		,015
	N	62	62
deiktis6	Pearson Correlation	,308*	1
	Sig. (2-tailed)	,015	
	N	62	62

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

			deiktis2	deiktis6
Spearman's rho	deiktis2	Correlation Coefficient	1,000	,314*
		Sig. (2-tailed)	.	,013
		N	62	62
	deiktis6	Correlation Coefficient	,314*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,013	.
		N	62	62

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός –ανατροφοδότηση σχετίζεται οριακά προς μέτρια με τη σχολική κουλτούρα.

**Correlations**

		deiktis2	deiktis7
deiktis2	Pearson Correlation	1	,481**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis7	Pearson Correlation	,481**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

### Correlations

			deiktis2	deiktis7
Spearman's rho	deiktis2	Correlation Coefficient	1,000	,467**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis7	Correlation Coefficient	,467**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός –ανατροφοδότηση έχει μέτρια προς ισχυρή σχέση με την αυτοαξιολόγηση

.....

### Correlations

		deiktis3	deiktis4
deiktis3	Pearson Correlation	1	,569**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis4	Pearson Correlation	,569**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis3	deiktis4
Spearman's rho	deiktis3	Correlation Coefficient	1,000	,586**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis4	Correlation Coefficient	,586**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Το σχολικό κλίμα έχει μέτρια προς ισχυρή σχέση με την ηγεσία του σχολείου

.....

**Correlations**

		deiktis3	deiktis5
deiktis3	Pearson Correlation	1	,495**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis5	Pearson Correlation	,495**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis3	deiktis5
Spearman's rho	deiktis3	Correlation Coefficient	1,000	,520**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis5	Correlation Coefficient	,520**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Το σχολικό κλίμα έχει μέτρια προς ισχυρή σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον.

.....

**Correlations**

		deiktis3	deiktis6
deiktis3	Pearson Correlation	1	,436**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis6	Pearson Correlation	,436**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis3	deiktis6
Spearman's rho	deiktis3	Correlation Coefficient	1,000	,381**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	62	62
	deiktis6	Correlation Coefficient	,381**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	62	62

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

Το σχολικό κλίμα σχετίζεται οριακά προς μέτρια με τη σχολική κουλτούρα

**Correlations**

		deiktis3	deiktis7
deiktis3	Pearson Correlation	1	,546**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis7	Pearson Correlation	,546**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis3	deiktis7
Spearman's rho	deiktis3	Correlation Coefficient	1,000	,527**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis7	Correlation Coefficient	,527**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Το σχολικό κλίμα σχετίζεται μέτρια προς ισχυρά με την αυτοαξιολόγηση

.....

**Correlations**

		deiktis4	deiktis5
deiktis4	Pearson Correlation	1	,490**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis5	Pearson Correlation	,490**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis4	deiktis5
Spearman's rho	deiktis4	Correlation Coefficient	1,000	,497**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis5	Correlation Coefficient	,497**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Η ηγεσία του σχολείου σχετίζεται μέτρια προς ισχυρά με το εξωτερικό περιβάλλον

.....

**Correlations**

		deiktis4	deiktis6
deiktis4	Pearson Correlation	1	,418**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	62	62
deiktis6	Pearson Correlation	,418**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis4	deiktis6
Spearman's rho	deiktis4	Correlation Coefficient	1,000	,380**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	62	62
	deiktis6	Correlation Coefficient	,380**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	62	62

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



Η ηγεσία του σχολείου σχετίζεται οριακά προς μέτρια με τη σχολική κουλτούρα

.....

**Correlations**

		deiktis4	deiktis7
deiktis4	Pearson Correlation	1	,613**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis7	Pearson Correlation	,613**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis4	deiktis7
Spearman's rho	deiktis4	Correlation Coefficient	1,000	,624**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
	deiktis7	Correlation Coefficient	,624**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Η ηγεσία του σχολείου σχετίζεται ισχυρά ως πολύ ισχυρά με την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας

.....

**Correlations**

		deiktis5	deiktis6
deiktis5	Pearson Correlation	1	,360**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	62	62
deiktis6	Pearson Correlation	,360**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis5	deiktis6
Spearman's rho	deiktis5	Correlation Coefficient	1,000	,363**
		Sig. (2-tailed)	.	,004
		N	62	62
	deiktis6	Correlation Coefficient	,363**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	.
		N	62	62

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

Το εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται οριακά προς μέτρια με τη σχολική κουλτούρα

.....

**Correlations**

		deiktis5	deiktis7
deiktis5	Pearson Correlation	1	,613**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	62	62
deiktis7	Pearson Correlation	,613**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62

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

**Correlations**

			deiktis5	deiktis7
Spearman's rho	deiktis5	Correlation Coefficient	1,000	,614**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	62	62
<hr/>				
	deiktis7	Correlation Coefficient	,614**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	62	62

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

Το εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται ισχυρά ως πολύ ισχυρά με την αυτοαξιολόγηση

.....

**Correlations**

		deiktis6	deiktis7
deiktis6	Pearson Correlation	1	,443**
			,000
		62	62
deiktis7	Pearson Correlation	,443**	1
		,000	
		62	62

**Correlations**

			deiktis6	deiktis7
Spearman's rho	deiktis6	Correlation Coefficient	1,000	,363**
		Sig. (2-tailed)	.	,004
		N	62	62
	deiktis7	Correlation Coefficient	,363**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	.
		N	62	62

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

Η σχολική κουλτούρα σχετίζεται οριακά προς μέτρια με την αυτοαξιολόγηση.

## Συσχετίσεις ποιοτικών δεδομένων

**seminaria1new \* programmata2new Crosstabulation**

			programmata2new		Total
			1,00	2,00	
seminaria1new	1,00	Count	17	7	24
		% within seminario1new	70,8%	29,2%	100,0%
		% within programmata2new	58,6%	21,2%	38,7%
	2,00	Count	12	26	38
		% within seminario1new	31,6%	68,4%	100,0%
		% within programmata2new	41,4%	78,8%	61,3%
Total	Count	29	33	62	
	% within seminario1new	46,8%	53,2%	100,0%	
	% within programmata2new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,104 <sup>a</sup>	1	,003		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,596	1	,006		
Likelihood Ratio	9,320	1	,002		
Fisher's Exact Test				,004	,003
Linear-by-Linear Association	8,958	1	,003		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,23.

b. Computed only for a 2x2 table

Από αυτούς με χαμηλή συμμετοχή το 70% δεν υλοποιεί πολλά καινοτόμα προγράμματα , ενώ το 30 % υλοποιεί και από αυτούς με υψηλή συμμετοχή σε σεμινάρια το 30% χρησιμοποιεί λίγα προγράμματα , ενώ το 70%πολλά

seminaria1new \* tpe2new Crosstabulation

			tpe2new		Total
			1,00	2,00	
seminaria1new	1,00	Count	16	8	24
		% within seminario1new	66,7%	33,3%	100,0%
		% within tpe2new	50,0%	26,7%	38,7%
	2,00	Count	16	22	38
		% within seminario1new	42,1%	57,9%	100,0%
		% within tpe2new	50,0%	73,3%	61,3%
Total	Count	32	30	62	
	% within seminario1new	51,6%	48,4%	100,0%	
	% within tpe2new	100,0%	100,0%	100,0%	



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,553 <sup>a</sup>	1	,059		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,638	1	,104		
Likelihood Ratio	3,605	1	,058		
Fisher's Exact Test				,072	,052
Linear-by-Linear Association	3,496	1	,062		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,61.

b. Computed only for a 2x2 table

Από αυτούς με χαμηλή συμμετοχή σε σεμινάρια , το 66% κάνουν χαμηλή χρήση ΤΠΕ και το 33% υψηλή , ενώ από αυτούς που χρησιμοποιούν λίγο τις ΤΠΕ το 50% έχει χαμηλή συμμετοχή , ενώ το άλλο 50% υψηλή.

**seminaria1new \* anagnorisi4new Crosstabulation**

			anagnorisi4new		Total
			1,00	2,00	
seminaria1new	1,00	Count	8	16	24
		% within seminario1new	33,3%	66,7%	100,0%
		% within anagnorisi4new	61,5%	32,7%	38,7%
	2,00	Count	5	33	38
		% within seminario1new	13,2%	86,8%	100,0%
		% within anagnorisi4new	38,5%	67,3%	61,3%
Total	Count	13	49	62	
	% within seminario1new	21,0%	79,0%	100,0%	
	% within anagnorisi4new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,613 <sup>a</sup>	1	,057		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,498	1	,114		
Likelihood Ratio	3,532	1	,060		
Fisher's Exact Test				,107	,058
Linear-by-Linear Association	3,555	1	,059		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,03.

b. Computed only for a 2x2 table

Από αυτούς που συμμετέχουν λίγο στα σεμινάρια , το 33% πιστεύει ότι η διεύθυνση αναγνωρίζει λίγο το έργο τους , ενώ το 66% πολύ και από αυτούς που έχουν χαμηλή αναγνώριση το 60% συμμετέχουν λίγο, ενώ το 40% πολύ. Και όσοι έχουν υψηλή αναγνώριση το 33% συμμετέχουν λίγο και το 67% πολύ.

programmata2new \* topikoiforis5new Crosstabulation

			topikoiforis5new		Total
			1,00	2,00	
programmata2new	1,00	Count	20	9	29
		% within programmata2new	69,0%	31,0%	100,0%
		% within topikoiforis5new	64,5%	29,0%	46,8%
	2,00	Count	11	22	33
		% within programmata2new	33,3%	66,7%	100,0%
		% within topikoiforis5new	35,5%	71,0%	53,2%
Total	Count	31	31	62	
	% within programmata2new	50,0%	50,0%	100,0%	
	% within topikoiforis5new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,839 <sup>a</sup>	1	,005		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,479	1	,011		
Likelihood Ratio	8,016	1	,005		
Fisher's Exact Test				,010	,005
Linear-by-Linear Association	7,713	1	,005		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,50.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους υλοποιούν λίγα προγράμματα , το 70% ανήκει σε σχολεία με χαμηλή συνεργασία με τοπικούς φορείς και το 30% σε σχολεία με υψηλή συνεργασία, ενώ από όσους ανήκουν σε σχολεία με χαμηλή δράση με τοπικούς φορείς το 65% κάνει λίγα προγράμματα , ενώ το 30% πολλά .

**programmata2new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation**

			apaitisiskoin6new		Total
			1,00	2,00	
programmata2new	1,00	Count	23	6	29
		% within programmata2new	79,3%	20,7%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	65,7%	22,2%	46,8%
	2,00	Count	12	21	33
		% within programmata2new	36,4%	63,6%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	34,3%	77,8%	53,2%
Total	Count	35	27	62	
	% within programmata2new	56,5%	43,5%	100,0%	
	% within apaitisiskoin6new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,581 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,900	1	,002		
Likelihood Ratio	12,084	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,394	1	,001		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,63.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους υλοποιούν λιγα προγράμματα το 80% ανήκουν σε σχολεία με χαμηλή ανταπόκριση στις απαιτήσεις της κοινωνίας και το 30% σε υψηλή. Αντ' αυτού από αυτούς που ανήκουν σε σχολεία που ανταποκρίνονται λίγο στις απαιτήσεις της κοινωνίας, το 66% συμμετέχει λίγο σε προγράμματα , ενώ το 34% πολύ.

programmatismos2new \* methodoi2new Crosstabulation

			methodoi2new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
programmatismos2new	ligo-metria	Count	4	5	9
		% within programmatismos2new	44,4%	55,6%	100,0%
		% within methodoi2new	36,4%	9,8%	14,5%
	arketa-poli	Count	7	46	53
		% within programmatismos2new	13,2%	86,8%	100,0%
		% within methodoi2new	63,6%	90,2%	85,5%
Total	Count	11	51	62	
	% within programmatismos2new	17,7%	82,3%	100,0%	
	% within methodoi2new	100,0%	100,0%	100,0%	



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,144 <sup>a</sup>	1	,023		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,226	1	,072		
Likelihood Ratio	4,226	1	,040		
Fisher's Exact Test				,044	,044
Linear-by-Linear Association	5,061	1	,024		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,60.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους προγραμματίζουν λίγο ως μέτρια τη διδασκαλία τους , το 44% είναι λίγο ως μέτρια ικανοποιημένοι από τις μεθόδους διδασκαλίας τους και το 56% αρκετά – πολύ. Ενώ από όσους προγραμματίζουν αρκετά ως πολύ τη διδασκαλία τους , το 87% είναι αρκετά ως πολύ ικανοποιημένοι από τις μεθόδους τους.

programmatismos2new \* synergasia3new Crosstabulation

			synergasia3new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
programmatismos2new	ligo-metria	Count	3	6	9
		% within programmatismos2new	33,3%	66,7%	100,0%
		% within synergasia3new	42,9%	10,9%	14,5%
	arketa-poli	Count	4	49	53
		% within programmatismos2new	7,5%	92,5%	100,0%
		% within synergasia3new	57,1%	89,1%	85,5%
Total	Count	7	55	62	
	% within programmatismos2new	11,3%	88,7%	100,0%	
	% within synergasia3new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,108 <sup>a</sup>	1	,024		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,858	1	,091		
Likelihood Ratio	3,896	1	,048		
Fisher's Exact Test				,056	,056
Linear-by-Linear Association	5,025	1	,025		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,02.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους προγραμματίζουν λίγο ως μέτρια τη διδασκαλία τους ,το 33% συνεργάζεται μέτρια ή λίγο με συναδέλφους , ενώ το 67% πολύ. Ενώ από όσους προγραμματίζουν αρκετά ως πολύ τη διδασκαλία τους , το 93% συνεργάζονται αρκετά ως πολύ με τους συναδέλφους τους.

programmatismos2new \* empistosini3new Crosstabulation

			empistosini3new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
programmatismos2new	ligo-metria	Count	7	2	9
		% within programmatismos2new	77,8%	22,2%	100,0%
		% within empistosini3new	38,9%	4,5%	14,5%
	arketa-poli	Count	11	42	53
		% within programmatismos2new	20,8%	79,2%	100,0%
		% within empistosini3new	61,1%	95,5%	85,5%
Total	Count	18	44	62	
	% within programmatismos2new	29,0%	71,0%	100,0%	
	% within empistosini3new	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,142 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,532	1	,002		
Likelihood Ratio	11,035	1	,001		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	11,946	1	,001		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,61.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους προγραμματίζουν λίγο ως μέτρια τη διδασκαλία τους ,το 80% δεν έχει αρκετά καλές σχέσεις με τους μαθητές του , ενώ από όσους προγραμματίζουν αρκετά ως πολύ τη διδασκαλία τους , το 80% αναπτύσσει πολύ καλές σχέσεις εκτίμησης και εμπιστοσύνης με τα παιδιά.

programmatismos2new \* ekpaistoxoi7new Crosstabulation

			ekpaistoxoi7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
programmatismos2new	ligo-metria	Count	6	3	9
		% within programmatismos2new	66,7%	33,3%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	27,3%	7,5%	14,5%
	arketa-poli	Count	16	37	53
		% within programmatismos2new	30,2%	69,8%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	72,7%	92,5%	85,5%
Total	Count	22	40	62	
	% within programmatismos2new	35,5%	64,5%	100,0%	
	% within ekpaistoxoi7new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,472 <sup>a</sup>	1	,034		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,020	1	,082		
Likelihood Ratio	4,271	1	,039		
Fisher's Exact Test				,057	,044
Linear-by-Linear Association	4,400	1	,036		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,19.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους προγραμματίζουν λίγο ως μέτρια τη διδασκαλία τους ,το 70% δεν επιτυγχάνουν τους εκπαιδευτικούς τους στόχους , ενώ από όσους προγραμματίζουν αρκετά ως πολύ τη διδασκαλία τους , το 70% επιτυγχάνουν θετικούς στόχους ως προς τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

methodoi2new \* synedries3new Crosstabulation

			synedries3new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
methodoi2new	ligo-metria	Count	5	6	11
		% within methodoi2new	45,5%	54,5%	100,0%
		% within synedries3new	41,7%	12,0%	17,7%
	arketa-poli	Count	7	44	51
		% within methodoi2new	13,7%	86,3%	100,0%
		% within synedries3new	58,3%	88,0%	82,3%
Total	Count		12	50	62
	% within methodoi2new		19,4%	80,6%	100,0%
	% within synedries3new		100,0%	100,0%	100,0%



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,836 <sup>a</sup>	1	,016		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,980	1	,046		
Likelihood Ratio	4,972	1	,026		
Fisher's Exact Test				,029	,029
Linear-by-Linear Association	5,742	1	,017		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,13.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους είναι λίγο ως μέτρια ικανοποιημένοι από τις μεθόδους διδασκαλίας τους το 46% θεωρεί ότι πραγματοποιούνται λίγες εκπαιδευτικές συνεδρίες στη σχολική μονάδα, ενώ το 55% αρκετές ως πολλές . Από την άλλη από όσους είναι ικανοποιημένοι αρκετά ως πολύ από τις μεθόδους διδασκαλίας τους το 86% θεωρεί ότι οι παιδαγωγικές συνεδρίες του συλλόγου είναι αρκετές.

methodoi2new \* ypodomi6new Crosstabulation

			ypodomi6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
methodoi2new	ligo-metria	Count	10	1	11
		% within methodoi2new	90,9%	9,1%	100,0%
		% within ypodomi6new	26,3%	4,2%	17,7%
	arketa-poli	Count	28	23	51
		% within methodoi2new	54,9%	45,1%	100,0%
		% within ypodomi6new	73,7%	95,8%	82,3%
Total	Count	38	24	62	
	% within methodoi2new	61,3%	38,7%	100,0%	
	% within ypodomi6new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,945 <sup>a</sup>	1	,026		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,543	1	,060		
Likelihood Ratio	5,850	1	,016		
Fisher's Exact Test				,039	,025
Linear-by-Linear Association	4,865	1	,027		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,26.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους είναι λίγο ως μέτρια ικανοποιημένοι από τις μεθόδους διδασκαλίας τους, το 90% θεωρεί υπεύθυνη γι' αυτό την ελλιπή υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου. Από την άλλη από όσους είναι ικανοποιημένοι αρκετά ως πολύ από τις μεθόδους διδασκαλίας τους , το 55% βρίσκει ελλείψεις στην υλικοτεχνική υποδομή , ενώ το 45% τη θεωρεί ικανοποιητική.

methodoi2new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
methodoi2new	ligo-metria	Count	10	1	11
		% within methodoi2new	90,9%	9,1%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	28,6%	3,7%	17,7%
	arketa-poli	Count	25	26	51
		% within methodoi2new	49,0%	51,0%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	71,4%	96,3%	82,3%
Total	Count		35	27	62
	% within methodoi2new		56,5%	43,5%	100,0%
	% within apaitisiskoin6new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,459 <sup>a</sup>	1	,011		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,867	1	,027		
Likelihood Ratio	7,532	1	,006		
Fisher's Exact Test				,017	,011
Linear-by-Linear Association	6,354	1	,012		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,79.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους είναι λίγο ως μέτρια ικανοποιημένοι από τις μεθόδους διδασκαλίας τους, το 90% θεωρεί ότι αυτό που προσφέρει το σχολείο δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας, ενώ από όσους είναι ικανοποιημένοι αρκετά ως πολύ από τις μεθόδους διδασκαλίας τους, σχεδόν οι μισοί θεωρούν πάλι το ίδιο.

methodoi2new \* ekpaistoxoi7new Crosstabulation

			ekpaistoxoi7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
methodoi2new	ligo-metria	Count	7	4	11
		% within methodoi2new	63,6%	36,4%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	31,8%	10,0%	17,7%
	arketa-poli	Count	15	36	51
		% within methodoi2new	29,4%	70,6%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	68,2%	90,0%	82,3%
Total	Count		22	40	62
	% within methodoi2new		35,5%	64,5%	100,0%
	% within ekpaistoxoi7new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,630 <sup>a</sup>	1	,031		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,255	1	,071		
Likelihood Ratio	4,436	1	,035		
Fisher's Exact Test				,042	,038
Linear-by-Linear Association	4,555	1	,033		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους είναι λίγο ως μέτρια ικανοποιημένοι από τις μεθόδους διδασκαλίας τους, το 64% δεν έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα ως προς τους εκπαιδευτικούς τους στόχους, ενώ από όσους είναι ικανοποιημένοι αρκετά ως πολύ από τις μεθόδους διδασκαλίας τους, το 71% εκπληρώνουν τους στόχους του εκπαιδευτικού τους προγραμματισμού.

antallagiapopsewn3new \* synedries3new Crosstabulation

			synedries3new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
antallagiapopsewn3new	ligo-metria	Count	5	7	12
		% within antallagiapopsewn3new	41,7%	58,3%	100,0%
		% within synedries3new	41,7%	14,0%	19,4%
	arketa-poli	Count	7	43	50
		% within antallagiapopsewn3new	14,0%	86,0%	100,0%
		% within synedries3new	58,3%	86,0%	80,6%
Total	Count		12	50	62
	% within antallagiapopsewn3new		19,4%	80,6%	100,0%
	% within synedries3new		100,0%	100,0%	100,0%



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,746 <sup>a</sup>	1	,029		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,139	1	,076		
Likelihood Ratio	4,128	1	,042		
Fisher's Exact Test				,044	,044
Linear-by-Linear Association	4,669	1	,031		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,32.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους συνεργάζονται και ανταλλάσσουν απόψεις λίγο ως μέτρια με συναδέλφους τους , το 58% θεωρεί ότι οι παιδαγωγικές συνεδρίες είναι αρκετές ως πολλές , ενώ από όσους συνεργάζονται αρκετά ως πολύ ,το 87% θεωρεί ότι οι παιδαγωγικές συνεδρίες είναι αρκετές ως πολλές.

antallagiapopsewn3new \* synergasia3new Crosstabulation

			synergasia3new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
antallagiapopsewn3new	ligo-metria	Count	4	8	12
		% within antallagiapopsewn3new	33,3%	66,7%	100,0%
		% within synergasia3new	57,1%	14,5%	19,4%
	arketa-poli	Count	3	47	50
		% within antallagiapopsewn3new	6,0%	94,0%	100,0%
		% within synergasia3new	42,9%	85,5%	80,6%
Total	Count		7	55	62
	% within antallagiapopsewn3new		11,3%	88,7%	100,0%
	% within synergasia3new		100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,219 <sup>a</sup>	1	,007		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,748	1	,029		
Likelihood Ratio	5,742	1	,017		
Fisher's Exact Test				,022	,022
Linear-by-Linear Association	7,102	1	,008		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,35.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους ανταλλάσσουν απόψεις λίγο ως μέτρια με συναδέλφους τους ,το 67% θεωρεί ότι δεν ευθύνεται η διεύθυνση του σχολείου γι' αυτό, ενώ από όσους συνεργάζονται αρκετά ως πολύ ,το 94% θεωρεί ότι συνεπικουρεί η διεύθυνση σε αυτό.

antallagiapopsewn3new \* energosrolosapof3new Crosstabulation

			energosoelosapof3new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
antallagiapopsewn3new	ligo-metria	Count	7	5	12
		% within antallagiapopsewn3new	58,3%	41,7%	100,0%
		% within energosoelosapof3new	36,8%	11,6%	19,4%
	arketa-poli	Count	12	38	50
		% within antallagiapopsewn3new	24,0%	76,0%	100,0%
		% within energosoelosapof3new	63,2%	88,4%	80,6%
Total	Count	19	43	62	
	% within antallagiapopsewn3new	30,6%	69,4%	100,0%	
	% within energosoelosapof3new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,367 <sup>a</sup>	1	,021		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,873	1	,049		
Likelihood Ratio	5,004	1	,025		
Fisher's Exact Test				,034	,027
Linear-by-Linear Association	5,281	1	,022		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,68.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους ανταλλάσσουν απόψεις λίγο ως μέτρια με συναδέλφους τους ,το 58% δεν επιθυμεί ενεργότερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων , ενώ από όσους ανταλλάσσουν απόψεις αρκετά ως πολύ το 76% επιθυμεί ενεργότερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων

antallagiapopsewn3new \* atomikieuthyni4new Crosstabulation

			atomikieuthyni4new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
antallagiapopsewn3new	ligo-metria	Count	4	8	12
		% within antallagiapopsewn3new	33,3%	66,7%	100,0%
		% within atomikieuthyni4new	57,1%	14,5%	19,4%
	arketa-poli	Count	3	47	50
		% within antallagiapopsewn3new	6,0%	94,0%	100,0%
		% within atomikieuthyni4new	42,9%	85,5%	80,6%
Total	Count	7	55	62	
	% within antallagiapopsewn3new	11,3%	88,7%	100,0%	
	% within atomikieuthyni4new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,219 <sup>a</sup>	1	,007		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,748	1	,029		
Likelihood Ratio	5,742	1	,017		
Fisher's Exact Test				,022	,022
Linear-by-Linear Association	7,102	1	,008		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,35.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους ανταλλάσσουν απόψεις λίγο ως μέτρια με συναδέλφους τους , το 67% θεωρούν ότι η διεύθυνση καλλιεργεί αίσθημα ατομικής ευθύνης , ενώ από όσους ανταλλάσσουν απόψεις αρκετά ως πολύ το 94% θεωρεί το ίδιο.

antallagiapopsewn3new \* diarroi6new Crosstabulation

			diarroi6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
antallagiapopsewn3new	ligo-metria	Count	12	0	12
		% within antallagiapopsewn3new	100,0%	,0%	100,0%
		% within diarroi6new	24,0%	,0%	19,4%
	arketa-poli	Count	38	12	50
		% within antallagiapopsewn3new	76,0%	24,0%	100,0%
		% within diarroi6new	76,0%	100,0%	80,6%
Total	Count	50	12	62	
	% within antallagiapopsewn3new	80,6%	19,4%	100,0%	
	% within diarroi6new	100,0%	100,0%	100,0%	



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,571 <sup>a</sup>	1	,059		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,199	1	,138		
Likelihood Ratio	5,817	1	,016		
Fisher's Exact Test				,100	,056
Linear-by-Linear Association	3,514	1	,061		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,32.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους ανταλλάσσουν απόψεις λίγο ως μέτρια με συναδέλφους τους , όλοι θεωρούν ότι τα κρούσματα σχολικής διαρροής είναι λίγα , ενώ από όσους ανταλλάσσουν απόψεις αρκετά ως πολύ το 76% θεωρεί το ίδιο.

**sxeseis3new \* synedries3new Crosstabulation**

			synedries3new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
sxeseis3new	ligo-metria	Count	4	4	8
		% within sxeseis3new	50,0%	50,0%	100,0%
		% within synedries3new	33,3%	8,0%	12,9%
	arketa-poli	Count	8	46	54
		% within sxeseis3new	14,8%	85,2%	100,0%
		% within synedries3new	66,7%	92,0%	87,1%
Total	Count	12	50	62	
	% within sxeseis3new	19,4%	80,6%	100,0%	
	% within synedries3new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,526 <sup>a</sup>	1	,019		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,502	1	,061		
Likelihood Ratio	4,530	1	,033		
Fisher's Exact Test				,039	,039
Linear-by-Linear Association	5,437	1	,020		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,55.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους αναπτύσσουν λίγο ως μέτρια διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους , οι μισοί θεωρούν ότι πραγματοποιούνται λίγες εκπαιδευτικές συνεδρίες, ενώ από όσους αναπτύσσουν σε μεγάλο βαθμό διαπροσωπικές σχέσεις , το 85% θεωρούν ικανοποιητικό τον αριθμό των εκπαιδευτικών συνεδριάσεων.

**sxeseis3new \* energosrolosapof3new Crosstabulation**

			energosrolosapof3new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
sxeseis3new	ligo-metria	Count	6	2	8
		% within sxeseis3new	75,0%	25,0%	100,0%
		% within energosrolosapof3new	31,6%	4,7%	12,9%
	arketa-poli	Count	13	41	54
		% within sxeseis3new	24,1%	75,9%	100,0%
		% within energosrolosapof3new	68,4%	95,3%	87,1%
Total	Count	19	43	62	
	% within sxeseis3new	30,6%	69,4%	100,0%	
	% within energosrolosapof3new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,502 <sup>a</sup>	1	,004		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,275	1	,012		
Likelihood Ratio	7,807	1	,005		
Fisher's Exact Test				,008	,008
Linear-by-Linear Association	8,365	1	,004		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,45.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους αναπτύσσουν λίγο ως μέτρια διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους , το 75% είναι γενικότερα εσωστρεφές και δεν επιθυμεί να έχει ενεργότερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων , ενώ από όσους αναπτύσσουν σε μεγάλο βαθμό διαπροσωπικές σχέσεις , το 95% επιθυμούν ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων.

**synedries3new \* empistosini3new Crosstabulation**

			empistosini3new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
synedries3new	ligo-metria	Count	7	5	12
		% within synedries3new	58,3%	41,7%	100,0%
		% within empistosini3new	38,9%	11,4%	19,4%
	arketa-poli	Count	11	39	50
		% within synedries3new	22,0%	78,0%	100,0%
		% within empistosini3new	61,1%	88,6%	80,6%
Total	Count		18	44	62
	% within synedries3new		29,0%	71,0%	100,0%
	% within empistosini3new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,201 <sup>a</sup>	1	,013		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,562	1	,033		
Likelihood Ratio	5,711	1	,017		
Fisher's Exact Test				,029	,019
Linear-by-Linear Association	6,101	1	,014		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,48.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο λίγες , το 58% έχει μέτριες σχέσεις με τους μαθητές του , ενώ από όσους τις θεωρούν πολλές το 78% έχει πολύ καλές σχέσεις με τους μαθητές του.

**synedries3new \* orama4new Crosstabulation**

			orama4new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
synedries3new	ligo-metria	Count	5	7	12
		% within synedries3new	41,7%	58,3%	100,0%
		% within orama4new	38,5%	14,3%	19,4%
	arketa-poli	Count	8	42	50
		% within synedries3new	16,0%	84,0%	100,0%
		% within orama4new	61,5%	85,7%	80,6%
Total	Count		13	49	62
	% within synedries3new		21,0%	79,0%	100,0%
	% within orama4new		100,0%	100,0%	100,0%



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,847 <sup>a</sup>	1	,050		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,454	1	,117		
Likelihood Ratio	3,410	1	,065		
Fisher's Exact Test				,107	,064
Linear-by-Linear Association	3,785	1	,052		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,52.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο λίγες , το 58% θεωρεί ότι η ηγεσία διαθέτει όραμα για το σχολείο, ενώ από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο πολλές , το 84% θεωρεί ότι η ηγεσία διαθέτει όραμα για το σχολείο.

**synedries3new \* gonis5new Crosstabulation**

			gonis5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
synedries3new	ligo-metria	Count	10	2	12
		% within synedries3new	83,3%	16,7%	100,0%
		% within gonis5new	33,3%	6,3%	19,4%
	arketa-poli	Count	20	30	50
		% within synedries3new	40,0%	60,0%	100,0%
		% within gonis5new	66,7%	93,8%	80,6%
Total	Count		30	32	62
	% within synedries3new		48,4%	51,6%	100,0%
	% within gonis5new		100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,276 <sup>a</sup>	1	,007		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,645	1	,018		
Likelihood Ratio	7,771	1	,005		
Fisher's Exact Test				,010	,008
Linear-by-Linear Association	7,159	1	,007		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,81.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο λίγες, το 83% θεωρεί ότι οι συναντήσεις με τους γονείς είναι λίγες, ενώ από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο πολλές, το 40% θεωρεί τις συναντήσεις με τους γονείς λίγες και το 60% πολλές.

**synedries3new \* topikoiforis5new Crosstabulation**

			topikoiforis5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
synedries3new	ligo-metria	Count	9	3	12
		% within synedries3new	75,0%	25,0%	100,0%
		% within topikoiforis5new	29,0%	9,7%	19,4%
	arketa-poli	Count	22	28	50
		% within synedries3new	44,0%	56,0%	100,0%
		% within topikoiforis5new	71,0%	90,3%	80,6%
Total	Count	31	31	62	
	% within synedries3new	50,0%	50,0%	100,0%	
	% within topikoiforis5new	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,720 <sup>a</sup>	1	,054		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,583	1	,108		
Likelihood Ratio	3,861	1	,049		
Fisher's Exact Test				,106	,053
Linear-by-Linear Association	3,660	1	,056		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο λίγες, το 75% θεωρεί ανεπαρκή την επαφή του σχολείου με τοπικούς φορείς, ενώ από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο πολλές, το 56% θεωρεί την επαφή με τους τοπικούς φορείς ικανοποιητική.

**synedries3new \* anageskoinwnias5new Crosstabulation**

			anageskoinwnias5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
synedries3new	ligo-metria	Count	7	5	12
		% within synedries3new	58,3%	41,7%	100,0%
		% within anageskoinwnias5new	35,0%	11,9%	19,4%
	arketa-poli	Count	13	37	50
		% within synedries3new	26,0%	74,0%	100,0%
		% within anageskoinwnias5new	65,0%	88,1%	80,6%
Total	Count		20	42	62
	% within synedries3new		32,3%	67,7%	100,0%
	% within anageskoinwnias5new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,630 <sup>a</sup>	1	,031		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,268	1	,071		
Likelihood Ratio	4,365	1	,037		
Fisher's Exact Test				,043	,038
Linear-by-Linear Association	4,555	1	,033		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,87.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο λίγες , το 58% πιστεύει ότι το σχολείο δεν αφουγκράζεται τις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας, ενώ από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο πολλές , οι μισοί έχουν την ίδια άποψη.

**synedries3new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation**

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
synedries3new	ligo-metria	Count	10	2	12
		% within synedries3new	83,3%	16,7%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	28,6%	7,4%	19,4%
	arketa-poli	Count	25	25	50
		% within synedries3new	50,0%	50,0%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	71,4%	92,6%	80,6%
Total	Count		35	27	62
	% within synedries3new		56,5%	43,5%	100,0%
	% within apaitisiskoin6new		100,0%	100,0%	100,0%



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,374 <sup>a</sup>	1	,036		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,123	1	,077		
Likelihood Ratio	4,787	1	,029		
Fisher's Exact Test				,052	,035
Linear-by-Linear Association	4,303	1	,038		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,23.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο λίγες, το 83% θεωρούν ότι το σχολείο δεν ανταποκρίνεται επαρκώς στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας, ενώ από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο πολλές, οι μισοί έχουν την ίδια άποψη.

**synedries3new \* stoxoimakro7new Crosstabulation**

			stoxoimakro7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
synedries3new	ligo-metria	Count	9	3	12
		% within synedries3new	75,0%	25,0%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	30,0%	9,4%	19,4%
	arketa-poli	Count	21	29	50
		% within synedries3new	42,0%	58,0%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	70,0%	90,6%	80,6%
Total	Count		30	32	62
	% within synedries3new		48,4%	51,6%	100,0%
	% within stoxoimakro7new		100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,220 <sup>a</sup>	1	,040		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,002	1	,083		
Likelihood Ratio	4,360	1	,037		
Fisher's Exact Test				,055	,041
Linear-by-Linear Association	4,152	1	,042		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,81.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο λίγες, το 83% θεωρεί ότι αυτό το γεγονός φέρει μερίδιο ευθύνης για το ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι, ενώ από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο πολλές, το 60% πιστεύει ότι τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι.

**synedries3new \* ekpaistoxoi7new Crosstabulation**

			ekpaistoxoi7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
synedries3new	ligo-metria	Count	10	2	12
		% within synedries3new	83,3%	16,7%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	45,5%	5,0%	19,4%
	arketa-poli	Count	12	38	50
		% within synedries3new	24,0%	76,0%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	54,5%	95,0%	80,6%
Total	Count		22	40	62
	% within synedries3new		35,5%	64,5%	100,0%
	% within ekpaistoxoi7new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,882 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	12,403	1	,000		
Likelihood Ratio	14,727	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	14,642	1	,000		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,26.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο λίγες, το 83% θεωρεί ότι αυτό έχει αντίκτυπο στη μη επίτευξη των παιδαγωγικών στόχων, ενώ από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο πολλές, το 76% πιστεύει ότι επιτυγχάνονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι.

**synedries3new \* problimata7new Crosstabulation**

			problimata7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
synedries3new	ligo-metria	Count	6	6	12
		% within synedries3new	50,0%	50,0%	100,0%
		% within problimata7new	40,0%	12,8%	19,4%
	arketa-poli	Count	9	41	50
		% within synedries3new	18,0%	82,0%	100,0%
		% within problimata7new	60,0%	87,2%	80,6%
Total	Count		15	47	62
	% within synedries3new		24,2%	75,8%	100,0%
	% within problimata7new		100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,403 <sup>a</sup>	1	,020		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,799	1	,051		
Likelihood Ratio	4,834	1	,028		
Fisher's Exact Test				,054	,030
Linear-by-Linear Association	5,316	1	,021		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,90.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο λίγες, οι μισοί θεωρούν ότι καταγράφονται προβλήματα και διατυπώνονται λύσεις, ενώ από όσους θεωρούν τις παιδαγωγικές συνεδρίες στο σχολείο πολλές, το 82% θεωρούν το ίδιο.

**synergasia3new \* sygrousis4new Crosstabulation**

			sygrousis4new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
synergasia3new	ligo-metria	Count	4	3	7
		% within synergasia3new	57,1%	42,9%	100,0%
		% within sygrousis4new	66,7%	5,4%	11,3%
	arketa-poli	Count	2	53	55
		% within synergasia3new	3,6%	96,4%	100,0%
		% within sygrousis4new	33,3%	94,6%	88,7%
Total	Count		6	56	62
	% within synergasia3new		9,7%	90,3%	100,0%
	% within sygrousis4new		100,0%	100,0%	100,0%



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,339 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	14,678	1	,000		
Likelihood Ratio	12,680	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	20,011	1	,000		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,68.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους πιστεύουν ότι η διεύθυνση του σχολείου δεν ενθαρρύνει πολύ πνεύμα συνεργασίας, το 57% θεωρεί ότι η διεύθυνση δεν τηρεί αντικειμενική στάση στην επίλυση συγκρούσεων , ενώ από όσους πιστεύουν ότι η διεύθυνση ενθαρρύνει πνεύμα συνεργασίας, το 96% θεωρεί ότι η διεύθυνση κρατά αντικειμενική στάση στην επίλυση συγκρούσεων.

**empistosini3new \* apofasiekp3new Crosstabulation**

			apofasiekp3new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
empistosini3new	ligo-metria	Count	10	8	18
		% within empistosini3new	55,6%	44,4%	100,0%
		% within apofasiekp3new	47,6%	19,5%	29,0%
	arketa-poli	Count	11	33	44
		% within empistosini3new	25,0%	75,0%	100,0%
		% within apofasiekp3new	52,4%	80,5%	71,0%
Total	Count	21	41	62	
	% within empistosini3new	33,9%	66,1%	100,0%	
	% within apofasiekp3new	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,325 <sup>a</sup>	1	,021		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,048	1	,044		
Likelihood Ratio	5,166	1	,023		
Fisher's Exact Test				,037	,023
Linear-by-Linear Association	5,239	1	,022		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,10.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους , το 55% συμμετέχει λίγο ως μέτρια στη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά θέματα , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους , το 75% συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά θέματα.

**empistosini3new \* istoselida5new Crosstabulation**

			istoselida5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
empistosini3new	ligo-metria	Count	13	5	18
		% within empistosini3new	72,2%	27,8%	100,0%
		% within istoselida5new	41,9%	16,1%	29,0%
	arketa-poli	Count	18	26	44
		% within empistosini3new	40,9%	59,1%	100,0%
		% within istoselida5new	58,1%	83,9%	71,0%
Total		Count	31	31	62
		% within empistosini3new	50,0%	50,0%	100,0%
		% within istoselida5new	100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,010 <sup>a</sup>	1	,025		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,836	1	,050		
Likelihood Ratio	5,146	1	,023		
Fisher's Exact Test				,049	,024
Linear-by-Linear Association	4,929	1	,026		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους ,το 72% θεωρεί ότι το σχολείο δεν κάνει επαρκές άνοιγμα προς την κοινωνία, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους , το 41% εξακολουθεί να πιστεύει το ίδιο.

empistosini3new \* gonis5new Crosstabulation

			gonis5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
empistosini3new	ligo-metria	Count	15	3	18
		% within empistosini3new	83,3%	16,7%	100,0%
		% within gonis5new	50,0%	9,4%	29,0%
	arketa-poli	Count	15	29	44
		% within empistosini3new	34,1%	65,9%	100,0%
		% within gonis5new	50,0%	90,6%	71,0%
Total	Count	30	32	62	
	% within empistosini3new	48,4%	51,6%	100,0%	
	% within gonis5new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,403 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,510	1	,001		
Likelihood Ratio	13,201	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,000
Linear-by-Linear Association	12,203	1	,000		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,71.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους ,το 84% δεν αναπτύσσει καλές σχέσεις και με τους γονείς των μαθητών , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους , το 66% έχει πολύ καλές σχέσεις και με τους γονείς

empistosini3new \* topikoiforis5new Crosstabulation

			topikoiforis5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
empistosini3new	ligo-metria	Count	15	3	18
		% within empistosini3new	83,3%	16,7%	100,0%
		% within topikoiforis5new	48,4%	9,7%	29,0%
	arketa-poli	Count	16	28	44
		% within empistosini3new	36,4%	63,6%	100,0%
		% within topikoiforis5new	51,6%	90,3%	71,0%
Total	Count	31	31	62	
	% within empistosini3new	50,0%	50,0%	100,0%	
	% within topikoiforis5new	100,0%	100,0%	100,0%	



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,273 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,472	1	,002		
Likelihood Ratio	12,048	1	,001		
Fisher's Exact Test				,002	,001
Linear-by-Linear Association	11,091	1	,001		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους , το 83% θεωρεί ότι το σχολείο δεν αναπτύσσει μεγάλη συνεργασία με τοπικούς φορείς , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους , το 64% θεωρεί ότι το σχολείο συνεργάζεται αρκετά με τοπικούς φορείς .

empistosini3new \* anageskoinwnias5new Crosstabulation

			anageskoinwnias5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
empistosini3new	ligo-metria	Count	10	8	18
		% within empistosini3new	55,6%	44,4%	100,0%
		% within anageskoinwnias5new	50,0%	19,0%	29,0%
	arketa-poli	Count	10	34	44
		% within empistosini3new	22,7%	77,3%	100,0%
		% within anageskoinwnias5new	50,0%	81,0%	71,0%
Total	Count	20	42	62	
	% within empistosini3new	32,3%	67,7%	100,0%	
	% within anageskoinwnias5new	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,300 <sup>a</sup>	1	,012		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,887	1	,027		
Likelihood Ratio	6,076	1	,014		
Fisher's Exact Test				,018	,015
Linear-by-Linear Association	6,198	1	,013		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,81.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους , το 56% θεωρεί ότι το σχολείο δεν αντιλαμβάνεται σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους , το 77% θεωρεί ότι το σχολείο αντιλαμβάνεται σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας .

**empistosini3new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation**

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
empistosini3new	ligo-metria	Count	15	3	18
		% within empistosini3new	83,3%	16,7%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	42,9%	11,1%	29,0%
	arketa-poli	Count	20	24	44
		% within empistosini3new	45,5%	54,5%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	57,1%	88,9%	71,0%
Total	Count	35	27	62	
	% within empistosini3new	56,5%	43,5%	100,0%	
	% within apaitisiskoin6new	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,456 <sup>a</sup>	1	,006		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,994	1	,014		
Likelihood Ratio	8,062	1	,005		
Fisher's Exact Test				,010	,006
Linear-by-Linear Association	7,335	1	,007		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,84.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους , το 83% πιστεύει ότι το σχολείο δε βοηθά τους μαθητές του να ανταποκριθούν στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους , το 46 % πιστεύει επίσης το ίδιο.

empistosini3new \* ekpaistoxoi7new Crosstabulation

			ekpaistoxoi7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
empistosini3new	ligo-metria	Count	11	7	18
		% within empistosini3new	61,1%	38,9%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	50,0%	17,5%	29,0%
	arketa-poli	Count	11	33	44
		% within empistosini3new	25,0%	75,0%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	50,0%	82,5%	71,0%
Total	Count		22	40	62
	% within empistosini3new		35,5%	64,5%	100,0%
	% within ekpaistoxoi7new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,276 <sup>a</sup>	1	,007		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,784	1	,016		
Likelihood Ratio	7,106	1	,008		
Fisher's Exact Test				,010	,009
Linear-by-Linear Association	7,159	1	,007		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,39.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους μαθητές τους , το 61% δεν εκπληρώνει σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς στόχους , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς αναπτύσσουν πολύ καλές σχέσεις με τους μαθητές τους το 75% αναπτύσσουν σε πολύ καλό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του στόχους.

apofasiekp3new \* apofasisoikon3new Crosstabulation

			apofasisoikon3new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
apofasiekp3new	ligo-metria	Count	20	1	21
		% within apofasiekp3new	95,2%	4,8%	100,0%
		% within apofasisoikon3new	44,4%	5,9%	33,9%
	arketa-poli	Count	25	16	41
		% within apofasiekp3new	61,0%	39,0%	100,0%
		% within apofasisoikon3new	55,6%	94,1%	66,1%
Total	Count		45	17	62
	% within apofasiekp3new		72,6%	27,4%	100,0%
	% within apofasisoikon3new		100,0%	100,0%	100,0%



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,192 <sup>a</sup>	1	,004		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,560	1	,010		
Likelihood Ratio	9,949	1	,002		
Fisher's Exact Test				,006	,003
Linear-by-Linear Association	8,060	1	,005		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,76.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς συμμετέχουν λίγο στη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά θέματα , το 95% συμμετέχει ελάχιστα και σε αποφάσεις για οικονομικά θέματα, ενώ από όσους συμμετέχουν αρκετά ως πολύ σε αποφάσεις για εκπαιδευτικά θέματα , το 61% συμμετέχει λίγο και σε οικονομικά.

apofasiekp3new \* kinitra4new Crosstabulation

			kinitra4new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
apofasiekp3new	ligo-metria	Count	6	15	21
		% within apofasiekp3new	28,6%	71,4%	100,0%
		% within kinitra4new	60,0%	28,8%	33,9%
	arketa-poli	Count	4	37	41
		% within apofasiekp3new	9,8%	90,2%	100,0%
		% within kinitra4new	40,0%	71,2%	66,1%
Total	Count	10	52	62	
	% within apofasiekp3new	16,1%	83,9%	100,0%	
	% within kinitra4new	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,634 <sup>a</sup>	1	,057		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,376	1	,123		
Likelihood Ratio	3,442	1	,064		
Fisher's Exact Test				,075	,064
Linear-by-Linear Association	3,576	1	,059		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,39.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς συμμετέχουν λίγο στη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά θέματα, το 71% παραδέχεται ότι λαμβάνει κίνητρα από τη διεύθυνση για την ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς συμμετέχουν πολύ στη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά θέματα, το 90% παραδέχεται το ίδιο.

apofasiekp3new \* stoxoimakro7new Crosstabulation

			stoxoimakro7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
apofasiekp3new	ligo-metria	Count	16	5	21
		% within apofasiekp3new	76,2%	23,8%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	53,3%	15,6%	33,9%
	arketa-poli	Count	14	27	41
		% within apofasiekp3new	34,1%	65,9%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	46,7%	84,4%	66,1%
Total	Count	30	32	62	
	% within apofasiekp3new	48,4%	51,6%	100,0%	
	% within stoxoimakro7new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,830 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	8,218	1	,004		
Likelihood Ratio	10,189	1	,001		
Fisher's Exact Test				,003	,002
Linear-by-Linear Association	9,671	1	,002		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,16.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς συμμετέχουν λίγο στη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά θέματα, το 76% θεωρεί ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι για τη λειτουργία του σχολείου, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς συμμετέχουν πολύ στη λήψη αποφάσεων το 66% θεωρεί ότι τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι.

apofasisoikon3new \* energosrolosapof3new Crosstabulation

			energosoilosapof3new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
apofasisoikon3new	ligo-metria	Count	18	27	45
		% within apofasisoikon3new	40,0%	60,0%	100,0%
		% within energosoilosapof3new	94,7%	62,8%	72,6%
	arketa-poli	Count	1	16	17
		% within apofasisoikon3new	5,9%	94,1%	100,0%
		% within energosoilosapof3new	5,3%	37,2%	27,4%
Total	Count		19	43	62
	% within apofasisoikon3new		30,6%	69,4%	100,0%
	% within energosoilosapof3new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,758 <sup>a</sup>	1	,009		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,248	1	,022		
Likelihood Ratio	8,235	1	,004		
Fisher's Exact Test				,012	,007
Linear-by-Linear Association	6,649	1	,010		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,21.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους συμμετέχουν λίγο στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα , το 60% επιθυμεί να έχει ενεργότερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων για τη λειτουργία του σχολείου, ενώ από όσους συμμετέχουν αρκετά ως πολύ στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα , το 94% επιθυμεί να έχει ενεργότερο ρόλο.

apofasisoikon3new \* istoselida5new Crosstabulation

			istoselida5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
apofasisoikon3new	ligo-metria	Count	26	19	45
		% within apofasisoikon3new	57,8%	42,2%	100,0%
		% within istoselida5new	83,9%	61,3%	72,6%
	arketa-poli	Count	5	12	17
		% within apofasisoikon3new	29,4%	70,6%	100,0%
		% within istoselida5new	16,1%	38,7%	27,4%
Total	Count		31	31	62
	% within apofasisoikon3new		50,0%	50,0%	100,0%
	% within istoselida5new		100,0%	100,0%	100,0%



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,971 <sup>a</sup>	1	,046		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,918	1	,088		
Likelihood Ratio	4,063	1	,044		
Fisher's Exact Test				,086	,043
Linear-by-Linear Association	3,907	1	,048		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,50.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους συμμετέχουν λίγο στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα , το 58% θεωρεί ότι υπάρχει μικρή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία, ενώ από όσους συμμετέχουν πολύ στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα , το 71% θεωρεί ότι υπάρχει καλή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία.

apofasisoikon3new \* topikoiforis5new Crosstabulation

			topikoiforis5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
apofasisoikon3new	ligo-metria	Count	26	19	45
		% within apofasisoikon3new	57,8%	42,2%	100,0%
		% within topikoiforis5new	83,9%	61,3%	72,6%
	arketa-poli	Count	5	12	17
		% within apofasisoikon3new	29,4%	70,6%	100,0%
		% within topikoiforis5new	16,1%	38,7%	27,4%
Total	Count		31	31	62
	% within apofasisoikon3new		50,0%	50,0%	100,0%
	% within topikoiforis5new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,971 <sup>a</sup>	1	,046		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,918	1	,088		
Likelihood Ratio	4,063	1	,044		
Fisher's Exact Test				,086	,043
Linear-by-Linear Association	3,907	1	,048		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,50.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους συμμετέχουν λίγο στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα , το 58% θεωρεί ότι το σχολείο αναπτύσσει μικρή δράση με τοπικούς φορείς, ενώ από όσους συμμετέχουν πολύ στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα , το 71% θεωρεί ότι το σχολείο αναπτύσσει μεγάλη δράση με τοπικούς φορείς.

apofasisoikon3new \* anageskoinwnias5new Crosstabulation

			anageskoinwnias5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
apofasisoikon3new	ligo-metria	Count	18	27	45
		% within apofasisoikon3new	40,0%	60,0%	100,0%
		% within anageskoinwnias5new	90,0%	64,3%	72,6%
	arketa-poli	Count	2	15	17
		% within apofasisoikon3new	11,8%	88,2%	100,0%
		% within anageskoinwnias5new	10,0%	35,7%	27,4%
Total	Count	20	42	62	
	% within apofasisoikon3new	32,3%	67,7%	100,0%	
	% within anageskoinwnias5new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,502 <sup>a</sup>	1	,034		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,302	1	,069		
Likelihood Ratio	5,085	1	,024		
Fisher's Exact Test				,038	,030
Linear-by-Linear Association	4,429	1	,035		
N of Valid Cases	62				

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

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους συμμετέχουν λίγο στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα , το 40% πιστεύει ότι το σχολείο ανταποκρίνεται λίγο στις ανάγκες της κοινωνίας, ενώ από όσους συμμετέχουν πολύ στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα , το 88% πιστεύει ότι το σχολείο ανταποκρίνεται πολύ στις ανάγκες της κοινωνίας.

apofasisoikon3new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
apofasisoikon3new	ligo-metria	Count	29	16	45
		% within apofasisoikon3new	64,4%	35,6%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	82,9%	59,3%	72,6%
	arketa-poli	Count	6	11	17
		% within apofasisoikon3new	35,3%	64,7%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	17,1%	40,7%	27,4%
Total	Count		35	27	62
	% within apofasisoikon3new		56,5%	43,5%	100,0%
	% within apaitisiskoin6new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,265 <sup>a</sup>	1	,039		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,162	1	,075		
Likelihood Ratio	4,267	1	,039		
Fisher's Exact Test				,049	,038
Linear-by-Linear Association	4,196	1	,041		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,40.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους συμμετέχουν λίγο στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα ,το 65% πιστεύει ότι το σχολείο δε βοηθά αρκετά τους μαθητές να ανταποκριθούν στις ανάγκες της κοινωνίας , ενώ από όσους συμμετέχουν πολύ στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα , το 65% πιστεύει ότι το σχολείο βοηθά αρκετά ως πολύ τους μαθητές να ανταποκριθούν στις ανάγκες της κοινωνίας.

apofasisoikon3new \* stoxoimakro7new Crosstabulation

			stoxoimakro7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
apofasisoikon3new	ligo-metria	Count	27	18	45
		% within apofasisoikon3new	60,0%	40,0%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	90,0%	56,3%	72,6%
	arketa-poli	Count	3	14	17
		% within apofasisoikon3new	17,6%	82,4%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	10,0%	43,8%	27,4%
Total	Count		30	32	62
	% within apofasisoikon3new		48,4%	51,6%	100,0%
	% within stoxoimakro7new		100,0%	100,0%	100,0%



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,862 <sup>a</sup>	1	,003		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,248	1	,007		
Likelihood Ratio	9,471	1	,002		
Fisher's Exact Test				,004	,003
Linear-by-Linear Association	8,719	1	,003		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,23.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους συμμετέχουν λίγο στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα , το 60% έχει τη γνώμη ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι σχετικά με τη λειτουργία του σχολείου , ενώ από όσους συμμετέχουν πολύ στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα το 82% έχει τη γνώμη ότι τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι σχετικά με τη λειτουργία του σχολείου.

apofasisoikon3new \* problimata7new Crosstabulation

			problimata7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
apofasisoikon3new	ligo-metria	Count	14	31	45
		% within apofasisoikon3new	31,1%	68,9%	100,0%
		% within problimata7new	93,3%	66,0%	72,6%
	arketa-poli	Count	1	16	17
		% within apofasisoikon3new	5,9%	94,1%	100,0%
		% within problimata7new	6,7%	34,0%	27,4%
Total	Count		15	47	62
	% within apofasisoikon3new		24,2%	75,8%	100,0%
	% within problimata7new		100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,282 <sup>a</sup>	1	,039		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,017	1	,082		
Likelihood Ratio	5,204	1	,023		
Fisher's Exact Test				,048	,034
Linear-by-Linear Association	4,213	1	,040		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,11.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους συμμετέχουν λίγο στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα , το 69% έχει τη γνώμη ότι καταγράφονται αρκετά ως πολύ τα προβλήματα και επιδιώκονται λύσεις, ενώ από όσους συμμετέχουν αρκετά ως πολύ στη λήψη αποφάσεων για οικονομικά θέματα , το 94% πιστεύει το ίδιο.

atomikieuthyni4new \* kinitra4new Crosstabulation

			kinitra4new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
atomikieuthyni4new	ligo-metria	Count	3	4	7
		% within atomikieuthyni4new	42,9%	57,1%	100,0%
		% within kinitra4new	30,0%	7,7%	11,3%
	arketa-poli	Count	7	48	55
		% within atomikieuthyni4new	12,7%	87,3%	100,0%
		% within kinitra4new	70,0%	92,3%	88,7%
Total	Count	10	52	62	
	% within atomikieuthyni4new	16,1%	83,9%	100,0%	
	% within kinitra4new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,167 <sup>a</sup>	1	,041		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,238	1	,135		
Likelihood Ratio	3,294	1	,070		
Fisher's Exact Test				,076	,076
Linear-by-Linear Association	4,100	1	,043		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,13.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους πιστεύουν ότι η διεύθυνση διαπνέει λίγο το αίσθημα ατομικής ευθύνης, το 57% θεωρεί ότι ταυτόχρονα η διεύθυνση παρέχει κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών, ενώ από όσους πιστεύουν ότι η διεύθυνση διαπνέει αρκετά ως πολύ το αίσθημα ατομικής ευθύνης, το 87% θεωρεί ότι ταυτόχρονα η διεύθυνση παρέχει κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών.

atomikieuthyni4new \* problimata7new Crosstabulation

			problimata7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
atomikieuthyni4new	ligo-metria	Count	4	3	7
		% within atomikieuthyni4new	57,1%	42,9%	100,0%
		% within problimata7new	26,7%	6,4%	11,3%
	arketa-poli	Count	11	44	55
		% within atomikieuthyni4new	20,0%	80,0%	100,0%
		% within problimata7new	73,3%	93,6%	88,7%
Total	Count	15	47	62	
	% within atomikieuthyni4new	24,2%	75,8%	100,0%	
	% within problimata7new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,671 <sup>a</sup>	1	,031		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,865	1	,091		
Likelihood Ratio	4,004	1	,045		
Fisher's Exact Test				,052	,052
Linear-by-Linear Association	4,596	1	,032		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,69.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους πιστεύουν ότι η διεύθυνση διαπνέει λίγο το αίσθημα ατομικής ευθύνης, το 57% θεωρεί ότι δεν καταγράφονται σε ικανοποιητικό βαθμό τα προβλήματα στη σχολική μονάδα, ενώ από όσους πιστεύουν ότι η διεύθυνση διαπνέει αρκετά ως πολύ το αίσθημα ατομικής ευθύνης, το 80% θεωρεί ότι καταγράφονται σε ικανοποιητικό βαθμό τα προβλήματα στη σχολική μονάδα.

**kinitra4new \* anagnorisi4new Crosstabulation**

			anagnorisi4new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
kinitra4new	ligo-metria	Count	8	2	10
		% within kinitra4new	80,0%	20,0%	100,0%
		% within anagnorisi4new	61,5%	4,1%	16,1%
	arketa-poli	Count	5	47	52
		% within kinitra4new	9,6%	90,4%	100,0%
		% within anagnorisi4new	38,5%	95,9%	83,9%
Total	Count	13	49	62	
	% within kinitra4new	21,0%	79,0%	100,0%	
	% within anagnorisi4new	100,0%	100,0%	100,0%	



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	25,073 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	21,006	1	,000		
Likelihood Ratio	20,748	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	24,669	1	,000		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,10.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους πιστεύουν ότι η διεύθυνση δεν παρέχει σε μεγάλο βαθμό κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών, το 80% θεωρεί ότι το έργο του τυγχάνει μικρής αναγνώρισης, ενώ από όσους πιστεύουν ότι η διεύθυνση παρέχει σε μεγάλο βαθμό κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών, το 90% θεωρεί ότι το έργο του τυγχάνει μεγάλης αναγνώρισης.

**kinitra4new \* sygrousis4new Crosstabulation**

			sygrousis4new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
kinitra4new	ligo-metria	Count	3	7	10
		% within kinitra4new	30,0%	70,0%	100,0%
		% within sygrousis4new	50,0%	12,5%	16,1%
	arketa-poli	Count	3	49	52
		% within kinitra4new	5,8%	94,2%	100,0%
		% within sygrousis4new	50,0%	87,5%	83,9%
Total	Count		6	56	62
	% within kinitra4new		9,7%	90,3%	100,0%
	% within sygrousis4new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,634 <sup>a</sup>	1	,018		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,203	1	,074		
Likelihood Ratio	4,268	1	,039		
Fisher's Exact Test				,048	,048
Linear-by-Linear Association	5,543	1	,019		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους καθηγητές πιστεύουν ότι η διεύθυνση δεν τους ενθαρρύνει αρκετά και δεν τους παρέχει πολλά κίνητρα για την ανάληψη πρωτοβουλιών , το 30% θεωρεί ότι η διεύθυνση δε συμβάλλει αρκετά στην επίλυση συγκρούσεων , ενώ από όσους καθηγητές πιστεύουν ότι η διεύθυνση τους ενθαρρύνει πολύ και τους παρέχει πολλά κίνητρα για την ανάληψη πρωτοβουλιών , το94% θεωρεί ότι η διεύθυνση συμβάλλει στην επίλυση συγκρούσεις.

**kinitra4new \* stoxoimakro7new Crosstabulation**

			stoxoimakro7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
kinitra4new	ligo-metria	Count	8	2	10
		% within kinitra4new	80,0%	20,0%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	26,7%	6,3%	16,1%
	arketa-poli	Count	22	30	52
		% within kinitra4new	42,3%	57,7%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	73,3%	93,8%	83,9%
Total	Count	30	32	62	
	% within kinitra4new	48,4%	51,6%	100,0%	
	% within stoxoimakro7new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,771 <sup>a</sup>	1	,029		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,381	1	,066		
Likelihood Ratio	5,026	1	,025		
Fisher's Exact Test				,040	,032
Linear-by-Linear Association	4,694	1	,030		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,84.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους καθηγητές πιστεύουν ότι η διεύθυνση δεν τους ενθαρρύνει αρκετά και δεν τους παρέχει πολλά κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών ,το 80% θεωρεί ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι για τη λειτουργία του σχολείου, ενώ από όσους καθηγητές πιστεύουν ότι η διεύθυνση τους ενθαρρύνει πολύ και τους παρέχει πολλά κίνητρα για την ανάληψη πρωτοβουλιών , το 42% έχει την ίδια γνώμη.

**kinitra4new \* ekpaistoxoi7new Crosstabulation**

			ekpaistoxoi7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
kinitra4new	ligo-metria	Count	7	3	10
		% within kinitra4new	70,0%	30,0%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	31,8%	7,5%	16,1%
	arketa-poli	Count	15	37	52
		% within kinitra4new	28,8%	71,2%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	68,2%	92,5%	83,9%
Total	Count	22	40	62	
	% within kinitra4new	35,5%	64,5%	100,0%	
	% within ekpaistoxoi7new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,205 <sup>a</sup>	1	,013		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,537	1	,033		
Likelihood Ratio	5,951	1	,015		
Fisher's Exact Test				,026	,018
Linear-by-Linear Association	6,105	1	,013		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,55.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους καθηγητές πιστεύουν ότι η διεύθυνση δεν τους ενθαρρύνει αρκετά και δεν τους παρέχει πολλά κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών , το 70% θεωρεί ότι δεν εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού, ενώ από όσους καθηγητές πιστεύουν ότι η διεύθυνση τους ενθαρρύνει πολύ και τους παρέχει πολλά κίνητρα για την ανάληψη πρωτοβουλιών , μόνο το 29% έχει την ίδια γνώμη.

**kinitra4new \* problimata7new Crosstabulation**

			problimata7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
kinitra4new	ligo-metria	Count	7	3	10
		% within kinitra4new	70,0%	30,0%	100,0%
		% within problimata7new	46,7%	6,4%	16,1%
	arketa-poli	Count	8	44	52
		% within kinitra4new	15,4%	84,6%	100,0%
		% within problimata7new	53,3%	93,6%	83,9%
Total	Count	15	47	62	
	% within kinitra4new	24,2%	75,8%	100,0%	
	% within problimata7new	100,0%	100,0%	100,0%	



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,641 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,825	1	,001		
Likelihood Ratio	11,742	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	13,421	1	,000		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,42.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους καθηγητές πιστεύουν ότι η διεύθυνση δεν τους ενθαρρύνει αρκετά και δεν τους παρέχει πολλά κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών ,το 70% θεωρεί ότι δεν καταγράφονται προβλήματα και δεν διατυπώνονται λύσεις, ενώ από όσους καθηγητές πιστεύουν ότι η διεύθυνση τους ενθαρρύνει πολύ και τους παρέχει πολλά κίνητρα για την ανάληψη πρωτοβουλιών , το 85% έχει αντίθετη γνώμη.

anagnorisi4new \* asfalia6new Crosstabulation

			asfalia6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
anagnorisi4new	ligo-metria	Count	7	6	13
		% within anagnorisi4new	53,8%	46,2%	100,0%
		% within asfalia6new	43,8%	13,0%	21,0%
	arketa-poli	Count	9	40	49
		% within anagnorisi4new	18,4%	81,6%	100,0%
		% within asfalia6new	56,3%	87,0%	79,0%
Total	Count		16	46	62
	% within anagnorisi4new		25,8%	74,2%	100,0%
	% within asfalia6new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,754 <sup>a</sup>	1	,009		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,029	1	,025		
Likelihood Ratio	6,124	1	,013		
Fisher's Exact Test				,028	,015
Linear-by-Linear Association	6,646	1	,010		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,35.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η διεύθυνση δεν αναγνωρίζει πολύ το έργο τους , το 54% θεωρεί ότι το σχολικό περιβάλλον δεν είναι πολύ ασφαλές, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η διεύθυνση αναγνωρίζει πολύ το έργο τους, το 82% θεωρεί το σχολικό περιβάλλον ασφαλές.

**anagnorisi4new \* stoxoimakro7new Crosstabulation**

			stoxoimakro7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
anagnorisi4new	ligo-metria	Count	9	4	13
		% within anagnorisi4new	69,2%	30,8%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	30,0%	12,5%	21,0%
	arketa-poli	Count	21	28	49
		% within anagnorisi4new	42,9%	57,1%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	70,0%	87,5%	79,0%
Total	Count	30	32	62	
	% within anagnorisi4new	48,4%	51,6%	100,0%	
	% within stoxoimakro7new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,862 <sup>a</sup>	1	,091		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,903	1	,168		
Likelihood Ratio	2,912	1	,088		
Fisher's Exact Test				,123	,083
Linear-by-Linear Association	2,815	1	,093		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,29.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η διεύθυνση δεν αναγνωρίζει πολύ το έργο τους ,το 69% θεωρεί ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η διεύθυνση αναγνωρίζει πολύ το έργο τους, το 43% έχει ίδια γνώμη.

**anagnorisi4new \* problimata7new Crosstabulation**

			problimata7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
anagnorisi4new	ligo-metria	Count	8	5	13
		% within anagnorisi4new	61,5%	38,5%	100,0%
		% within problimata7new	53,3%	10,6%	21,0%
	arketa-poli	Count	7	42	49
		% within anagnorisi4new	14,3%	85,7%	100,0%
		% within problimata7new	46,7%	89,4%	79,0%
Total	Count		15	47	62
	% within anagnorisi4new		24,2%	75,8%	100,0%
	% within problimata7new		100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,508 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,064	1	,002		
Likelihood Ratio	11,095	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	12,306	1	,000		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,15.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η διεύθυνση δεν αναγνωρίζει πολύ το έργο τους ,το 62% θεωρεί ότι δεν καταγράφονται τυχόν προβλήματα και δε διατυπώνονται λύσεις , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η διεύθυνση αναγνωρίζει πολύ το έργο τους, το 86% θεωρεί καταγράφονται σε μεγάλο βαθμό τα προβλήματα.

orama4new \* stoxoimakro7new Crosstabulation

			stoxoimakro7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
orama4new	ligo-metria	Count	10	3	13
		% within orama4new	76,9%	23,1%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	33,3%	9,4%	21,0%
	arketa-poli	Count	20	29	49
		% within orama4new	40,8%	59,2%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	66,7%	90,6%	79,0%
Total	Count		30	32	62
	% within orama4new		48,4%	51,6%	100,0%
	% within stoxoimakro7new		100,0%	100,0%	100,0%



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,363 <sup>a</sup>	1	,021		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,015	1	,045		
Likelihood Ratio	5,574	1	,018		
Fisher's Exact Test				,029	,022
Linear-by-Linear Association	5,277	1	,022		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,29.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η ηγεσία δε διαθέτει σε ικανοποιητικό βαθμό όραμα για το σχολείο , το 77% πιστεύει ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η ηγεσία διαθέτει σε μεγάλο βαθμό όραμα για το σχολείο , το 41% πιστεύει ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι.

istoselida5new \* gonis5new Crosstabulation

			gonis5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
istoselida5new	ligo-metria	Count	21	10	31
		% within istoselida5new	67,7%	32,3%	100,0%
		% within gonis5new	70,0%	31,3%	50,0%
	arketa-poli	Count	9	22	31
		% within istoselida5new	29,0%	71,0%	100,0%
		% within gonis5new	30,0%	68,8%	50,0%
Total	Count		30	32	62
	% within istoselida5new		48,4%	51,6%	100,0%
	% within gonis5new		100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,300 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,815	1	,005		
Likelihood Ratio	9,549	1	,002		
Fisher's Exact Test				,005	,002
Linear-by-Linear Association	9,150	1	,002		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους πιστεύουν ότι δεν υπάρχει αρκετή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία , το 68% δεν πραγματοποιεί αρκετές συναντήσεις με τους γονείς, ενώ από όσους πιστεύουν ότι υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία , το 71% πραγματοποιεί αρκετές συναντήσεις με τους γονείς.

istoselida5new \* topikoiforis5new Crosstabulation

			topikoiforis5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
istoselida5new	ligo-metria	Count	23	8	31
		% within istoselida5new	74,2%	25,8%	100,0%
		% within topikoiforis5new	74,2%	25,8%	50,0%
	arketa-poli	Count	8	23	31
		% within istoselida5new	25,8%	74,2%	100,0%
		% within topikoiforis5new	25,8%	74,2%	50,0%
Total	Count	31	31	62	
	% within istoselida5new	50,0%	50,0%	100,0%	
	% within topikoiforis5new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,516 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	12,645	1	,000		
Likelihood Ratio	15,143	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	14,282	1	,000		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,50.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους πιστεύουν ότι δεν υπάρχει αρκετή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία , το 74% δεν αναπτύσσει δράσεις με τοπικούς φορείς , ενώ από όσους πιστεύουν ότι υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία , το 74% αναπτύσσει δράσεις με τοπικούς φορείς.

istoselida5new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
istoselida5new	ligo-metria	Count	22	9	31
		% within istoselida5new	71,0%	29,0%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	62,9%	33,3%	50,0%
	arketa-poli	Count	13	18	31
		% within istoselida5new	41,9%	58,1%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	37,1%	66,7%	50,0%
Total		Count	35	27	62
		% within istoselida5new	56,5%	43,5%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,314 <sup>a</sup>	1	,021		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,199	1	,040		
Likelihood Ratio	5,399	1	,020		
Fisher's Exact Test				,040	,020
Linear-by-Linear Association	5,229	1	,022		
N of Valid Cases	62				

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

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους πιστεύουν ότι δεν υπάρχει αρκετή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία , το 71% θεωρεί ότι το σχολείο δεν αφογκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , ενώ από όσους πιστεύουν ότι υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία , το 42% έχει την ίδια γνώμη.

istoselida5new \* stoxoimakro7new Crosstabulation

			stoxoimakro7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
istoselida5new	ligo-metria	Count	21	10	31
		% within istoselida5new	67,7%	32,3%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	70,0%	31,3%	50,0%
	arketa-poli	Count	9	22	31
		% within istoselida5new	29,0%	71,0%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	30,0%	68,8%	50,0%
Total	Count	30	32	62	
	% within istoselida5new	48,4%	51,6%	100,0%	
	% within stoxoimakro7new	100,0%	100,0%	100,0%	



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,300 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,815	1	,005		
Likelihood Ratio	9,549	1	,002		
Fisher's Exact Test				,005	,002
Linear-by-Linear Association	9,150	1	,002		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους πιστεύουν ότι δεν υπάρχει αρκετή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία , το 68% θεωρεί ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι, ενώ από όσους πιστεύουν ότι υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία , το 71% θεωρεί το αντίθετο.

istoselida5new \* ekpaistoxoi7new Crosstabulation

			ekpaistoxoi7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
istoselida5new	ligo-metria	Count	16	15	31
		% within istoselida5new	51,6%	48,4%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	72,7%	37,5%	50,0%
	arketa-poli	Count	6	25	31
		% within istoselida5new	19,4%	80,6%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	27,3%	62,5%	50,0%
Total	Count		22	40	62
	% within istoselida5new		35,5%	64,5%	100,0%
	% within ekpaistoxoi7new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,045 <sup>a</sup>	1	,008		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,707	1	,017		
Likelihood Ratio	7,243	1	,007		
Fisher's Exact Test				,016	,008
Linear-by-Linear Association	6,932	1	,008		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους πιστεύουν ότι δεν υπάρχει αρκετή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία , το 52% θεωρεί ότι δεν εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού , ενώ από όσους πιστεύουν ότι υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία του σχολείου μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία , το 81% πιστεύει το αντίθετο.

**gonis5new \* topikoiforis5new Crosstabulation**

			topikoiforis5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
gonis5new	ligo-metria	Count	25	5	30
		% within gonis5new	83,3%	16,7%	100,0%
		% within topikoiforis5new	80,6%	16,1%	48,4%
	arketa-poli	Count	6	26	32
		% within gonis5new	18,8%	81,3%	100,0%
		% within topikoiforis5new	19,4%	83,9%	51,6%
Total	Count	31	31	62	
	% within gonis5new	50,0%	50,0%	100,0%	
	% within topikoiforis5new	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	25,833 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	23,315	1	,000		
Likelihood Ratio	28,032	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	25,417	1	,000		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών τους , το 83% έχει και μέτριες επαφές με τοπικούς φορείς , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών τους , το 81% έχει πολλές επαφές και με τοπικούς φορείς .

gonis5new \* anageskoinwnias5new Crosstabulation

			anageskoinwnias5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
gonis5new	ligo-metria	Count	14	16	30
		% within gonis5new	46,7%	53,3%	100,0%
		% within anageskoinwnias5new	70,0%	38,1%	48,4%
	arketa-poli	Count	6	26	32
		% within gonis5new	18,8%	81,3%	100,0%
		% within anageskoinwnias5new	30,0%	61,9%	51,6%
Total	Count	20	42	62	
	% within gonis5new	32,3%	67,7%	100,0%	
	% within anageskoinwnias5new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,522 <sup>a</sup>	1	,019		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,319	1	,038		
Likelihood Ratio	5,631	1	,018		
Fisher's Exact Test				,029	,018
Linear-by-Linear Association	5,433	1	,020		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,68.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών τους , το 47% θεωρεί ότι η σχολική κοινότητα δεν αφογκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών τους , το 81% πιστεύει ότι η σχολική κοινότητα αφογκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας.

gonis5new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
gonis5new	ligo-metria	Count	22	8	30
		% within gonis5new	73,3%	26,7%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	62,9%	29,6%	48,4%
	arketa-poli	Count	13	19	32
		% within gonis5new	40,6%	59,4%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	37,1%	70,4%	51,6%
Total	Count		35	27	62
	% within gonis5new		56,5%	43,5%	100,0%
	% within apaitisiskoin6new		100,0%	100,0%	100,0%



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,738 <sup>a</sup>	1	,009		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,473	1	,019		
Likelihood Ratio	6,890	1	,009		
Fisher's Exact Test				,012	,009
Linear-by-Linear Association	6,630	1	,010		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,06.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών τους , το 73% θεωρεί ότι το σχολείο δε βοηθά τους μαθητές του να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών τους , το 40% έχει την ίδια γνώμη.

gonis5new \* stoxoimakro7new Crosstabulation

			stoxoimakro7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
gonis5new	ligo-metria	Count	19	11	30
		% within gonis5new	63,3%	36,7%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	63,3%	34,4%	48,4%
	arketa-poli	Count	11	21	32
		% within gonis5new	34,4%	65,6%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	36,7%	65,6%	51,6%
Total	Count		30	32	62
	% within gonis5new		48,4%	51,6%	100,0%
	% within stoxoimakro7new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,199 <sup>a</sup>	1	,023		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,104	1	,043		
Likelihood Ratio	5,273	1	,022		
Fisher's Exact Test				,041	,021
Linear-by-Linear Association	5,115	1	,024		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,52.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών τους , το 63% θεωρεί ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών τους , το 66% έχει αντίθετη άποψη.

gonis5new \* ekpaistoxoi7new Crosstabulation

			ekpaistoxoi7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
gonis5new	ligo-metria	Count	15	15	30
		% within gonis5new	50,0%	50,0%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	68,2%	37,5%	48,4%
	arketa-poli	Count	7	25	32
		% within gonis5new	21,9%	78,1%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	31,8%	62,5%	51,6%
Total	Count	22	40	62	
	% within gonis5new	35,5%	64,5%	100,0%	
	% within ekpaistoxoi7new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,350 <sup>a</sup>	1	,021		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,192	1	,041		
Likelihood Ratio	5,439	1	,020		
Fisher's Exact Test				,033	,020
Linear-by-Linear Association	5,264	1	,022		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,65.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών τους , οι μισοί πιστεύουν ότι δεν εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών τους , το 78% θεωρεί ότι εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού.

gonis5new \* problimata7new Crosstabulation

			problimata7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
gonis5new	ligo-metria	Count	11	19	30
		% within gonis5new	36,7%	63,3%	100,0%
		% within problimata7new	73,3%	40,4%	48,4%
	arketa-poli	Count	4	28	32
		% within gonis5new	12,5%	87,5%	100,0%
		% within problimata7new	26,7%	59,6%	51,6%
Total	Count		15	47	62
	% within gonis5new		24,2%	75,8%	100,0%
	% within problimata7new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,931 <sup>a</sup>	1	,026		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,701	1	,054		
Likelihood Ratio	5,067	1	,024		
Fisher's Exact Test				,038	,026
Linear-by-Linear Association	4,851	1	,028		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,26.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς δεν πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών τους , το 63% πιστεύει ότι καταγράφονται τα προβλήματα και διατυπώνονται λύσεις , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πραγματοποιούν αρκετές συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών τους , το 88% έχει την ίδια άποψη.

topikoiforis5new \* anageskoinwnias5new Crosstabulation

			anageskoinwnias5new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
topikoiforis5new	ligo-metria	Count	14	17	31
		% within topikoiforis5new	45,2%	54,8%	100,0%
		% within anageskoinwnias5new	70,0%	40,5%	50,0%
	arketa-poli	Count	6	25	31
		% within topikoiforis5new	19,4%	80,6%	100,0%
		% within anageskoinwnias5new	30,0%	59,5%	50,0%
Total	Count	20	42	62	
	% within topikoiforis5new	32,3%	67,7%	100,0%	
	% within anageskoinwnias5new	100,0%	100,0%	100,0%	



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,724 <sup>a</sup>	1	,030		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,617	1	,057		
Likelihood Ratio	4,824	1	,028		
Fisher's Exact Test				,056	,028
Linear-by-Linear Association	4,648	1	,031		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολείο δεν αναπτύσσει αρκετή δράση με τοπικούς φορείς, το 45% πιστεύει ότι το σχολείο δεν αφογκράζεται σε ικανοποιητικό βαθμό τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολείο αναπτύσσει αρκετή δράση με τοπικούς φορείς, το 81% πιστεύει ότι το σχολείο αφογκράζεται σε ικανοποιητικό βαθμό τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας.

topikoiforis5new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
topikoiforis5new	ligo-metria	Count	22	9	31
		% within topikoiforis5new	71,0%	29,0%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	62,9%	33,3%	50,0%
	arketa-poli	Count	13	18	31
		% within topikoiforis5new	41,9%	58,1%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	37,1%	66,7%	50,0%
Total	Count		35	27	62
	% within topikoiforis5new		56,5%	43,5%	100,0%
	% within apaitisiskoin6new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,314 <sup>a</sup>	1	,021		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,199	1	,040		
Likelihood Ratio	5,399	1	,020		
Fisher's Exact Test				,040	,020
Linear-by-Linear Association	5,229	1	,022		
N of Valid Cases	62				

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

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολείο δεν αναπτύσσει αρκετή δράση με τοπικούς φορείς , το 71% θεωρεί ότι το σχολείο δε βοηθά τους μαθητές να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολείο αναπτύσσει αρκετή δράση με τοπικούς φορείς , το 42% έχει την ίδια γνώμη.

topikoiforis5new \* stoxoimakro7new Crosstabulation

			stoxoimakro7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
topikoiforis5new	ligo-metria	Count	20	11	31
		% within topikoiforis5new	64,5%	35,5%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	66,7%	34,4%	50,0%
	arketa-poli	Count	10	21	31
		% within topikoiforis5new	32,3%	67,7%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	33,3%	65,6%	50,0%
Total	Count		30	32	62
	% within topikoiforis5new		48,4%	51,6%	100,0%
	% within stoxoimakro7new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,458 <sup>a</sup>	1	,011		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,231	1	,022		
Likelihood Ratio	6,576	1	,010		
Fisher's Exact Test				,021	,011
Linear-by-Linear Association	6,354	1	,012		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολείο δεν αναπτύσσει αρκετή δράση με τοπικούς φορείς , το 65% θεωρεί ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολείο αναπτύσσει αρκετή δράση με τοπικούς φορείς , το 68% θεωρεί ότι τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι.

topikoiforis5new \* ekpaistoxoi7new Crosstabulation

			ekpaistoxoi7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
topikoiforis5new	ligo-metria	Count	16	15	31
		% within topikoiforis5new	51,6%	48,4%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	72,7%	37,5%	50,0%
	arketa-poli	Count	6	25	31
		% within topikoiforis5new	19,4%	80,6%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	27,3%	62,5%	50,0%
Total	Count		22	40	62
	% within topikoiforis5new		35,5%	64,5%	100,0%
	% within ekpaistoxoi7new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,045 <sup>a</sup>	1	,008		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,707	1	,017		
Likelihood Ratio	7,243	1	,007		
Fisher's Exact Test				,016	,008
Linear-by-Linear Association	6,932	1	,008		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολείο δεν αναπτύσσει αρκετή δράση με τοπικούς φορείς , το 52% πιστεύει ότι δεν εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολείο αναπτύσσει αρκετή δράση με τοπικούς φορείς , το 81% πιστεύει ότι εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού .

anageskoinwnias5new \* asfalia6new Crosstabulation

			asfalia6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
anageskoinwnias5new	ligo-metria	Count	9	11	20
		% within anageskoinwnias5new	45,0%	55,0%	100,0%
		% within asfalia6new	56,3%	23,9%	32,3%
	arketa-poli	Count	7	35	42
		% within anageskoinwnias5new	16,7%	83,3%	100,0%
		% within asfalia6new	43,8%	76,1%	67,7%
Total	Count		16	46	62
	% within anageskoinwnias5new		25,8%	74,2%	100,0%
	% within asfalia6new		100,0%	100,0%	100,0%



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,681 <sup>a</sup>	1	,017		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,297	1	,038		
Likelihood Ratio	5,434	1	,020		
Fisher's Exact Test				,029	,021
Linear-by-Linear Association	5,589	1	,018		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,16.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η σχολική κοινότητα δεν αφουγκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , το 45% νομίζει ότι το περιβάλλον του σχολείου δεν είναι πολύ ασφαλές , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η σχολική κοινότητα αφουγκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , το 45% νομίζει ότι το περιβάλλον του σχολείου είναι ασφαλές.

anageskoinwnias5new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
anageskoinwnias5new	ligo-metria	Count	15	5	20
		% within anageskoinwnias5new	75,0%	25,0%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	42,9%	18,5%	32,3%
	arketa-poli	Count	20	22	42
		% within anageskoinwnias5new	47,6%	52,4%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	57,1%	81,5%	67,7%
Total	Count		35	27	62
	% within anageskoinwnias5new		56,5%	43,5%	100,0%
	% within apaitisiskoin6new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,132 <sup>a</sup>	1	,042		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,093	1	,079		
Likelihood Ratio	4,293	1	,038		
Fisher's Exact Test				,057	,038
Linear-by-Linear Association	4,065	1	,044		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,71.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η σχολική κοινότητα δεν αφουγκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , το 75% θεωρεί ότι το σχολείο δε βοηθά πολύ τους μαθητές να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η σχολική κοινότητα αφουγκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , το 48% έχει την ίδια άποψη.

anageskoinwnias5new \* ekpaistoxoi7new Crosstabulation

			ekpaistoxoi7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
anageskoinwnias5new	ligo-metria	Count	12	8	20
		% within anageskoinwnias5new	60,0%	40,0%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	54,5%	20,0%	32,3%
	arketa-poli	Count	10	32	42
		% within anageskoinwnias5new	23,8%	76,2%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	45,5%	80,0%	67,7%
Total	Count	22	40	62	
	% within anageskoinwnias5new	35,5%	64,5%	100,0%	
	% within ekpaistoxoi7new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,751 <sup>a</sup>	1	,005		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,251	1	,012		
Likelihood Ratio	7,623	1	,006		
Fisher's Exact Test				,010	,007
Linear-by-Linear Association	7,626	1	,006		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,10.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η σχολική κοινότητα δεν αφογκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , το 60% θεωρεί ότι δεν εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η σχολική κοινότητα αφογκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , το 76% θεωρεί ότι εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού.

anageskoinwnias5new \* problimata7new Crosstabulation

			problimata7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
anageskoinwnias5new	ligo-metria	Count	8	12	20
		% within anageskoinwnias5new	40,0%	60,0%	100,0%
		% within problimata7new	53,3%	25,5%	32,3%
	arketa-poli	Count	7	35	42
		% within anageskoinwnias5new	16,7%	83,3%	100,0%
		% within problimata7new	46,7%	74,5%	67,7%
Total	Count		15	47	62
	% within anageskoinwnias5new		24,2%	75,8%	100,0%
	% within problimata7new		100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,022 <sup>a</sup>	1	,045		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,850	1	,091		
Likelihood Ratio	3,842	1	,050		
Fisher's Exact Test				,060	,048
Linear-by-Linear Association	3,957	1	,047		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,84.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η σχολική κοινότητα δεν αφογκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , το 40% νομίζει ότι δεν καταγράφονται τα προβλήματα ούτε διατυπώνονται προτάσεις για επίλυσή τους, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η σχολική κοινότητα αφογκράζεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας , το 83% νομίζει ότι καταγράφονται τα προβλήματα και διατυπώνονται προτάσεις για επίλυσή τους.

ypodomi6new \* asfalia6new Crosstabulation

			asfalia6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
ypodomi6new	ligo-metria	Count	14	24	38
		% within ypodomi6new	36,8%	63,2%	100,0%
		% within asfalia6new	87,5%	52,2%	61,3%
	arketa-poli	Count	2	22	24
		% within ypodomi6new	8,3%	91,7%	100,0%
		% within asfalia6new	12,5%	47,8%	38,7%
Total	Count		16	46	62
	% within ypodomi6new		25,8%	74,2%	100,0%
	% within asfalia6new		100,0%	100,0%	100,0%



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,244 <sup>a</sup>	1	,012		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,844	1	,028		
Likelihood Ratio	7,022	1	,008		
Fisher's Exact Test				,017	,011
Linear-by-Linear Association	6,143	1	,013		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,19.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου δεν καλύπτει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της μαθησιακής διαδικασίας, το 37% θεωρεί ότι το σχολικό περιβάλλον δεν είναι ασφαλές, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου καλύπτει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της μαθησιακής διαδικασίας, το 92% θεωρεί ότι το σχολικό περιβάλλον είναι ασφαλές.

ypodomi6new \* apaitisiskoin6new Crosstabulation

			apaitisiskoin6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
ypodomi6new	ligo-metria	Count	29	9	38
		% within ypodomi6new	76,3%	23,7%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	82,9%	33,3%	61,3%
	arketa-poli	Count	6	18	24
		% within ypodomi6new	25,0%	75,0%	100,0%
		% within apaitisiskoin6new	17,1%	66,7%	38,7%
Total	Count		35	27	62
	% within ypodomi6new		56,5%	43,5%	100,0%
	% within apaitisiskoin6new		100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,756 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	13,738	1	,000		
Likelihood Ratio	16,320	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	15,502	1	,000		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,45.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου δεν καλύπτει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της μαθησιακής διαδικασίας, το 76% πιστεύει ότι το σχολείο δε βοηθά τους μαθητές να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι η υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου καλύπτει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της μαθησιακής διαδικασίας, το 75% πιστεύει ότι το σχολείο βοηθά τους μαθητές να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας.

asfalia6new \* diarroi6new Crosstabulation

			diarroi6new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
asfalia6new	ligo-metria	Count	16	0	16
		% within asfalia6new	100,0%	,0%	100,0%
		% within diarroi6new	32,0%	,0%	25,8%
	arketa-poli	Count	34	12	46
		% within asfalia6new	73,9%	26,1%	100,0%
		% within diarroi6new	68,0%	100,0%	74,2%
Total	Count	50	12	62	
	% within asfalia6new	80,6%	19,4%	100,0%	
	% within diarroi6new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,176 <sup>a</sup>	1	,023		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,639	1	,056		
Likelihood Ratio	8,120	1	,004		
Fisher's Exact Test				,026	,018
Linear-by-Linear Association	5,092	1	,024		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,10.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολικό περιβάλλον δεν είναι πολύ ασφαλές για τα παιδιά , όλοι θεωρούν ότι δεν υπάρχει σχολική διαρροή, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολικό περιβάλλον είναι πολύ ασφαλές για τα παιδιά , το 74% έχει ίδια γνώμη.

asfalia6new \* problimata7new Crosstabulation

			problimata7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
asfalia6new	ligo-metria	Count	8	8	16
		% within asfalia6new	50,0%	50,0%	100,0%
		% within problimata7new	53,3%	17,0%	25,8%
	arketa-poli	Count	7	39	46
		% within asfalia6new	15,2%	84,8%	100,0%
		% within problimata7new	46,7%	83,0%	74,2%
Total	Count	15	47	62	
	% within asfalia6new	24,2%	75,8%	100,0%	
	% within problimata7new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,831 <sup>a</sup>	1	,005		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,049	1	,014		
Likelihood Ratio	7,194	1	,007		
Fisher's Exact Test				,014	,009
Linear-by-Linear Association	7,704	1	,006		
N of Valid Cases	62				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,87.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολικό περιβάλλον δεν είναι πολύ ασφαλές για τα παιδιά ,οι μισοί πιστεύουν ότι δεν καταγράφονται προβλήματα και δε διατυπώνονται λύσεις, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολικό περιβάλλον είναι πολύ ασφαλές για τα παιδιά , το 85% πιστεύουν ότι καταγράφονται προβλήματα και διατυπώνονται λύσεις.

apaitisiskoin6new \* stoxoimakro7new Crosstabulation

			stoxoimakro7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
apaitisiskoin6new	ligo-metria	Count	23	12	35
		% within apaitisiskoin6new	65,7%	34,3%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	76,7%	37,5%	56,5%
	arketa-poli	Count	7	20	27
		% within apaitisiskoin6new	25,9%	74,1%	100,0%
		% within stoxoimakro7new	23,3%	62,5%	43,5%
Total	Count		30	32	62
	% within apaitisiskoin6new		48,4%	51,6%	100,0%
	% within stoxoimakro7new		100,0%	100,0%	100,0%



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,662 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	8,134	1	,004		
Likelihood Ratio	9,979	1	,002		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	9,506	1	,002		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,06.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολείο δε βοηθά αρκετά τους μαθητές του να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας , το 66% θεωρεί ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολείο βοηθά αρκετά τους μαθητές του να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας , το 74% πιστεύει το αντίθετο.

apaitisiskoin6new \* ekpaistoxoi7new Crosstabulation

			ekpaistoxoi7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
apaitisiskoin6new	ligo-metria	Count	18	17	35
		% within apaitisiskoin6new	51,4%	48,6%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	81,8%	42,5%	56,5%
	arketa-poli	Count	4	23	27
		% within apaitisiskoin6new	14,8%	85,2%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	18,2%	57,5%	43,5%
Total	Count	22	40	62	
	% within apaitisiskoin6new	35,5%	64,5%	100,0%	
	% within ekpaistoxoi7new	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,925 <sup>a</sup>	1	,003		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,398	1	,007		
Likelihood Ratio	9,505	1	,002		
Fisher's Exact Test				,003	,003
Linear-by-Linear Association	8,781	1	,003		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,58.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολείο δε βοηθά αρκετά τους μαθητές του να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας , σχεδόν οι μισοί θεωρούν ότι δεν εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το σχολείο βοηθά αρκετά τους μαθητές του να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας ,το 85% θεωρούν ότι εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού.

stoxoimakro7new \* ekpaistoxoi7new Crosstabulation

			ekpaistoxoi7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
stoxoimakro7new	ligo-metria	Count	18	12	30
		% within stoxoimakro7new	60,0%	40,0%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	81,8%	30,0%	48,4%
	arketa-poli	Count	4	28	32
		% within stoxoimakro7new	12,5%	87,5%	100,0%
		% within ekpaistoxoi7new	18,2%	70,0%	51,6%
Total	Count	22	40	62	
	% within stoxoimakro7new	35,5%	64,5%	100,0%	
	% within ekpaistoxoi7new	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,260 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	13,256	1	,000		
Likelihood Ratio	16,154	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	15,014	1	,000		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,65.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι , το 60% θεωρεί πως δεν εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι , το 88% θεωρεί πως εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού.

stoxoimakro7new \* problimata7new Crosstabulation

			problimata7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
stoxoimakro7new	ligo-metria	Count	12	18	30
		% within stoxoimakro7new	40,0%	60,0%	100,0%
		% within problimata7new	80,0%	38,3%	48,4%
	arketa-poli	Count	3	29	32
		% within stoxoimakro7new	9,4%	90,6%	100,0%
		% within problimata7new	20,0%	61,7%	51,6%
Total	Count	15	47	62	
	% within stoxoimakro7new	24,2%	75,8%	100,0%	
	% within problimata7new	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,918 <sup>a</sup>	1	,005		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,336	1	,012		
Likelihood Ratio	8,316	1	,004		
Fisher's Exact Test				,007	,005
Linear-by-Linear Association	7,790	1	,005		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,26.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι , το 60% θεωρεί ότι καταγράφονται προβλήματα και επισημαίνονται λύσεις , ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι , το 91% έχει ίδια γνώμη.

ekpaistoxoi7new \* problimata7new Crosstabulation

			problimata7new		Total
			ligo-metria	arketa-poli	
ekpaistoxoi7new	ligo-metria	Count	12	10	22
		% within ekpaistoxoi7new	54,5%	45,5%	100,0%
		% within problimata7new	80,0%	21,3%	35,5%
	arketa-poli	Count	3	37	40
		% within ekpaistoxoi7new	7,5%	92,5%	100,0%
		% within problimata7new	20,0%	78,7%	64,5%
Total	Count	15	47	62	
	% within ekpaistoxoi7new	24,2%	75,8%	100,0%	
	% within problimata7new	100,0%	100,0%	100,0%	



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	17,129 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	14,659	1	,000		
Likelihood Ratio	16,982	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	16,852	1	,000		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,32.

b. Computed only for a 2x2 table

Από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι δεν εκπληρώνονται ικανοποιητικά οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού , το 55% θεωρεί ότι δεν καταγράφονται επαρκώς προβλήματα και δεν επισημαίνονται λύσεις, ενώ από όσους εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι εκπληρώνονται ικανοποιητικά οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού , το 93% πιστεύει το αντίθετο.

### Θηκογράμματα

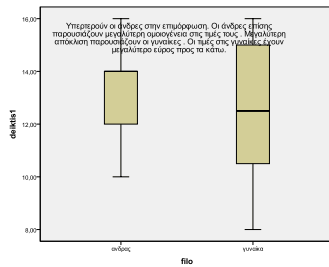
**Case Processing Summary**

filo		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis1	ανδρας	26	100,0%	0	,0%	26	100,0%
	γυναίκα	36	100,0%	0	,0%	36	100,0%

### Descriptives

filo			Statistic	Std. Error	
deiktis1	ανδρας	Mean	13,4231	,34272	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	12,7172	
			Upper Bound	14,1289	
		5% Trimmed Mean	13,4701		
		Median	14,0000		
		Variance	3,054		
		Std. Deviation	1,74753		
		Minimum	10,00		
		Maximum	16,00		
		Range	6,00		
		Interquartile Range	2,25		
		Skewness	-,324	,456	
		Kurtosis	-,420	,887	
		γυναίκα		Mean	12,4444
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			11,6139	
	Upper Bound			13,2750	
5% Trimmed Mean	12,4938				
Median	12,5000				
Variance	6,025				
Std. Deviation	2,45467				
Minimum	8,00				
Maximum	16,00				

Range	8,00	
Interquartile Range	4,75	
Skewness	-,058	,393
Kurtosis	-1,129	,768



### Case Processing Summary

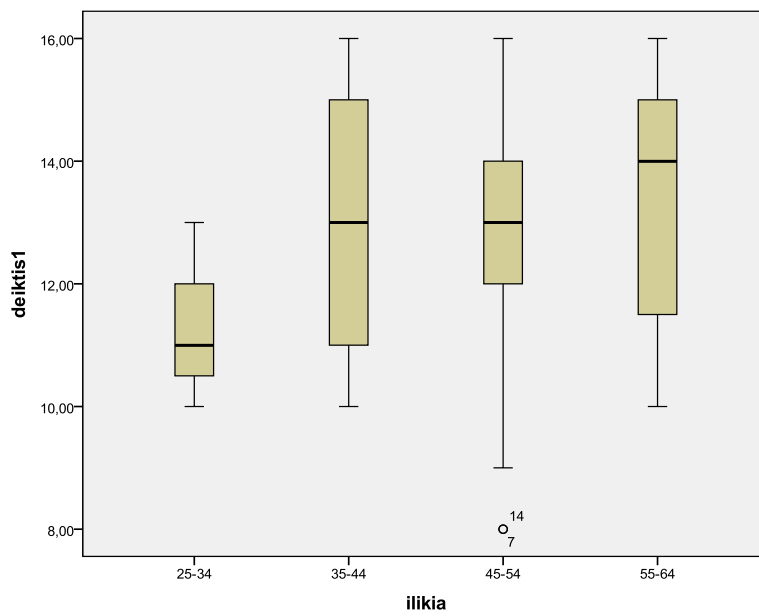
		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis1	25-34	3	100,0%	0	,0%	3	100,0%
	35-44	19	100,0%	0	,0%	19	100,0%
	45-54	29	100,0%	0	,0%	29	100,0%
	55-64	11	100,0%	0	,0%	11	100,0%

**Descriptives**

ilikia			Statistic	Std. Error	
deiktis1	25-34	Mean	11,3333	,88192	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,5388	
			Upper Bound	15,1279	
		5% Trimmed Mean	.		
		Median	11,0000		
		Variance	2,333		
		Std. Deviation	1,52753		
		Minimum	10,00		
		Maximum	13,00		
		Range	3,00		
		Interquartile Range	.		
		Skewness	,935	1,225	
		Kurtosis	.	.	
		35-44	35-44	Mean	12,8947
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			11,8800	
	Upper Bound			13,9095	
5% Trimmed Mean	12,8830				
Median	13,0000				
Variance	4,433				
Std. Deviation	2,10541				
Minimum	10,00				
Maximum	16,00				

	Range		6,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		-,005	,524
	Kurtosis		-1,479	1,014
45-54	Mean		12,7586	,44294
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	11,8513	
		Upper Bound	13,6659	
	5% Trimmed Mean		12,8429	
	Median		13,0000	
	Variance		5,690	
	Std. Deviation		2,38530	
	Minimum		8,00	
	Maximum		16,00	
	Range		8,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		-,541	,434
	Kurtosis		-,506	,845
55-64	Mean		13,4545	,65176
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	12,0023	
		Upper Bound	14,9068	
	5% Trimmed Mean		13,5051	
	Median		14,0000	
	Variance		4,673	
	Std. Deviation		2,16165	

Minimum	10,00	
Maximum	16,00	
Range	6,00	
Interquartile Range	5,00	
Skewness	-,287	,661
Kurtosis	-1,263	1,279



Μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την επιμόρφωση παρουσιάζει η ηλικιακή ομάδα 55και άνω και ακολουθεί η ομάδα των 35-44. Ίσως η πρώτη ομάδα λόγω ηλικίας να διαθέτει και την αντίστοιχη πείρα ή να ικανοποιείται πολύ και να έχει ανάγκη τα επιμορφωτικά σεμινάρια που κυρίως σχετίζονται με νέες τεχνολογίες.

#### Case Processing Summary

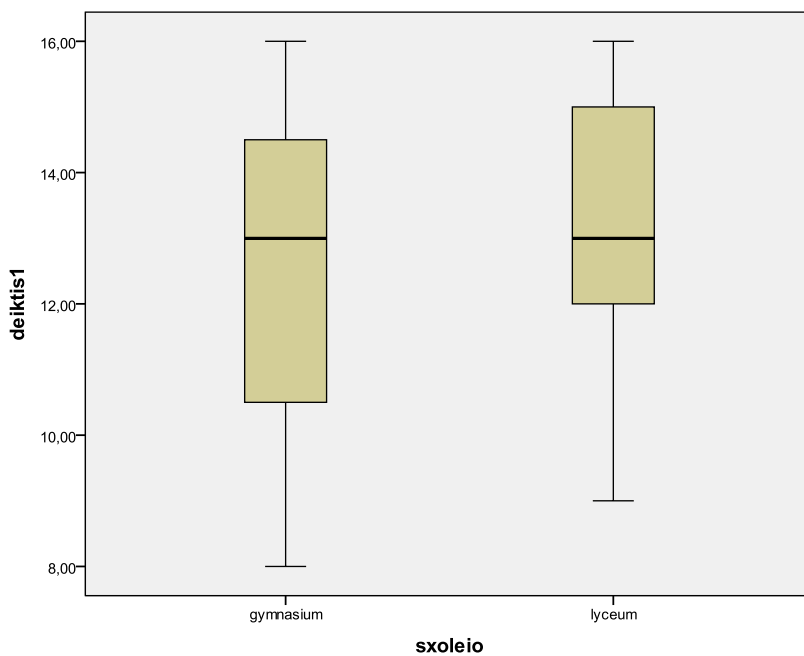
		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis1	sxoleio						
	gymnasium	28	100,0%	0	,0%	28	100,0%
	lyceum	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%



**Descriptives**

sxoleio			Statistic	Std. Error	
deiktis1	gymnasium	Mean	12,5714	,46413	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	11,6191	
			Upper Bound	13,5238	
		5% Trimmed Mean	12,6349		
		Median	13,0000		
		Variance	6,032		
		Std. Deviation	2,45596		
		Minimum	8,00		
		Maximum	16,00		
		Range	8,00		
		Interquartile Range	4,50		
		Skewness	-,335	,441	
		Kurtosis	-1,057	,858	
		lyceum		Mean	13,0882
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			12,3832	
	Upper Bound			13,7933	
5% Trimmed Mean	13,1307				
Median	13,0000				
Variance	4,083				
Std. Deviation	2,02062				
Minimum	9,00				
Maximum	16,00				

Range	7,00	
Interquartile Range	3,25	
Skewness	-,104	,403
Kurtosis	-,873	,788



Μεγαλύτερη προθυμία στην επιμόρφωση επιδεικνύουν οι καθηγητές του λυκείου που ίσως δέχονται τη μεγαλύτερη αμφισβήτηση από τους μαθητές τους και επειδή τα διδακτικά αντικείμενα είναι πιο σύνθετα επιδιώκουν νέους τρόπους μετάδοσης και εμπλουτισμό της διδασκαλίας τους .

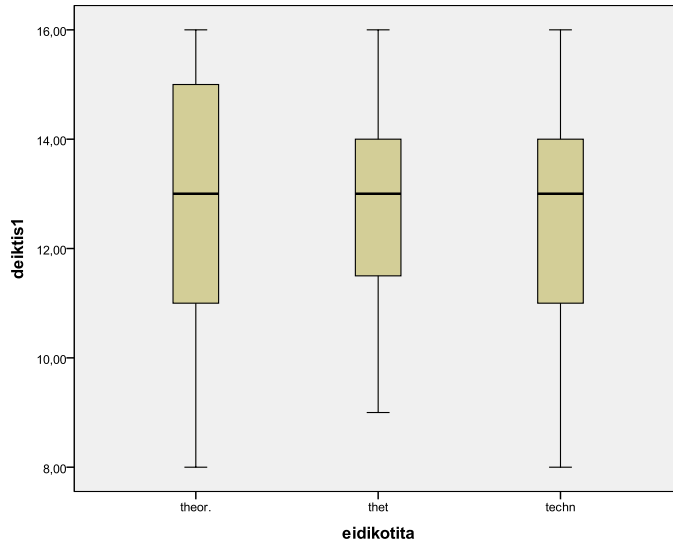
**Case Processing Summary**

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis1	theor.	29	100,0%	0	,0%	29	100,0%
	thet	24	100,0%	0	,0%	24	100,0%
	techn	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%

**Descriptives**

eidikotita			Statistic	Std. Error
deiktis1	theor.	Mean	12,8966	,43647
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			12,0025 13,7906	
		5% Trimmed Mean	12,9789	
		Median	13,0000	
		Variance	5,525	
		Std. Deviation	2,35045	
		Minimum	8,00	
		Maximum	16,00	
		Range	8,00	
		Interquartile Range	4,00	
		Skewness	-,310	,434
		Kurtosis	-1,063	,845
	thet	Mean	12,9167	,41230
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			12,0638 13,7696	
		5% Trimmed Mean	12,9537	
		Median	13,0000	
		Variance	4,080	
		Std. Deviation	2,01983	

	Minimum	9,00	
	Maximum	16,00	
	Range	7,00	
	Interquartile Range	2,75	
	Skewness	-,153	,472
	Kurtosis	-,554	,918
techn	Mean	12,5556	,85165
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	10,5916	
	Upper Bound	14,5195	
	5% Trimmed Mean	12,6173	
	Median	13,0000	
	Variance	6,528	
	Std. Deviation	2,55495	
	Minimum	8,00	
	Maximum	16,00	
	Range	8,00	
	Interquartile Range	4,00	
	Skewness	-,516	,717
	Kurtosis	-,394	1,400



Οι ειδικότητες που ανήκουν στη θετική κατεύθυνση είναι πιο ανοιχτές στα επιμορφωτικά σεμινάρια και ακολουθούν με μικρή διαφορά των θεωρητικών επιστημών, ενώ οι της τεχνολογικής κατεύθυνσης έπονται.

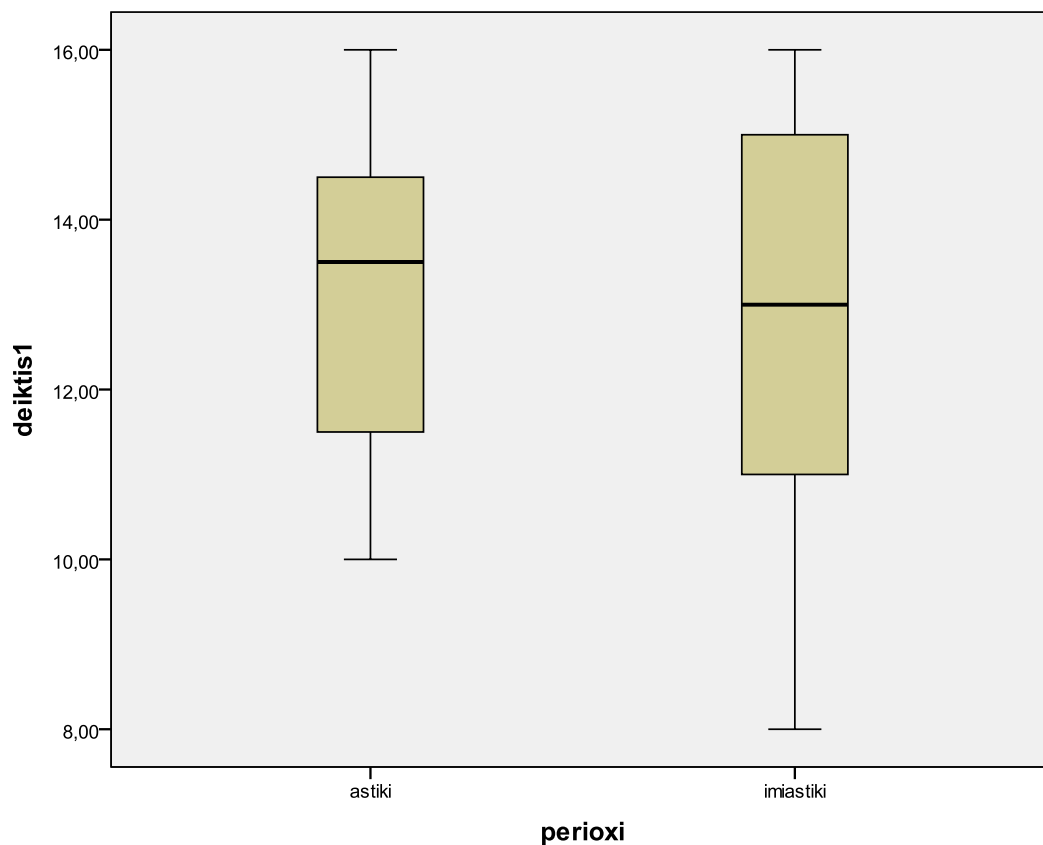
#### Case Processing Summary

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
perioxi							
deiktis1	astiki	24	100,0%	0	,0%	24	100,0%
	imiastiki	38	100,0%	0	,0%	38	100,0%

**Descriptives**

perioxi			Statistic	Std. Error	
deiktis1	astiki	Mean	13,2083	,38059	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	12,4210	
			Upper Bound	13,9957	
		5% Trimmed Mean	13,2315		
		Median	13,5000		
		Variance	3,476		
		Std. Deviation	1,86452		
		Minimum	10,00		
		Maximum	16,00		
		Range	6,00		
		Interquartile Range	3,50		
		Skewness	-,199	,472	
		Kurtosis	-,974	,918	
		imiastiki		Mean	12,6316
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			11,8359	
	Upper Bound			13,4273	
5% Trimmed Mean	12,7018				
Median	13,0000				
Variance	5,861				
Std. Deviation	2,42087				
Minimum	8,00				
Maximum	16,00				

Range	8,00	
Interquartile Range	4,25	
Skewness	-,218	,383
Kurtosis	-,989	,750



Οι καθηγητές των σχολείων που βρίσκονται σε αστική περιοχή παρουσιάζουν προβάδισμα στη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά σεμινάρια και αυτό ίσως σχετίζεται και με το ανώτερο συνήθως επίπεδο του μαθητικού πληθυσμού.



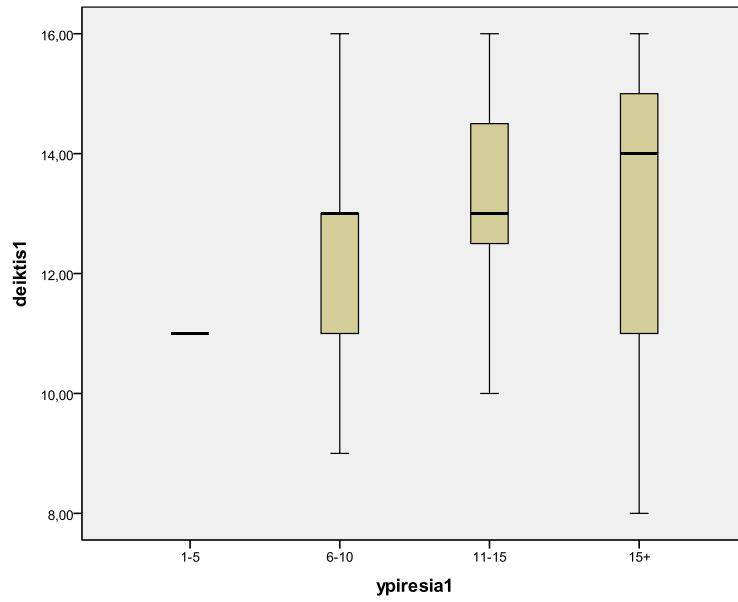
		Case Processing Summary Cases					
		Valid		Missing		Total	
ypiresia1		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis1	1-5	2	100,0%	0	,0%	2	100,0%
	6-10	17	100,0%	0	,0%	17	100,0%
	11-15	11	100,0%	0	,0%	11	100,0%
	15+	32	100,0%	0	,0%	32	100,0%

**Descriptives<sup>a</sup>**

ypiresia1			Statistic	Std. Error	
deiktis1	6-10	Mean	12,4118	,47013	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	11,4151	
			Upper Bound	13,4084	
		5% Trimmed Mean	12,4020		
		Median	13,0000		
		Variance	3,757		
		Std. Deviation	1,93839		
		Minimum	9,00		
		Maximum	16,00		
		Range	7,00		
		Interquartile Range	2,50		
		Skewness	,093	,550	
		Kurtosis	-,576	1,063	
		11-15		Mean	13,2727
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			11,8930	
	Upper Bound			14,6525	
5% Trimmed Mean	13,3030				
Median	13,0000				
Variance	4,218				
Std. Deviation	2,05382				
Minimum	10,00				

	Maximum		16,00	
	Range		6,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		-,363	,661
	Kurtosis		-,538	1,279
15+	Mean		13,0625	,43287
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	12,1797	
		Upper Bound	13,9453	
	5% Trimmed Mean		13,1806	
	Median		14,0000	
	Variance		5,996	
	Std. Deviation		2,44867	
	Minimum		8,00	
	Maximum		16,00	
	Range		8,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		-,597	,414
	Kurtosis		-,681	,809

a. deiktis1 is constant when ypiresia1 = 1-5. It has been omitted.



Οι καθηγητές με 11 χρόνια συνολικής προϋπηρεσίας και πάνω παρουσιάζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα επιμορφωτικά σεμινάρια σε σχέση με τους νεότερους.

**Case Processing Summary**

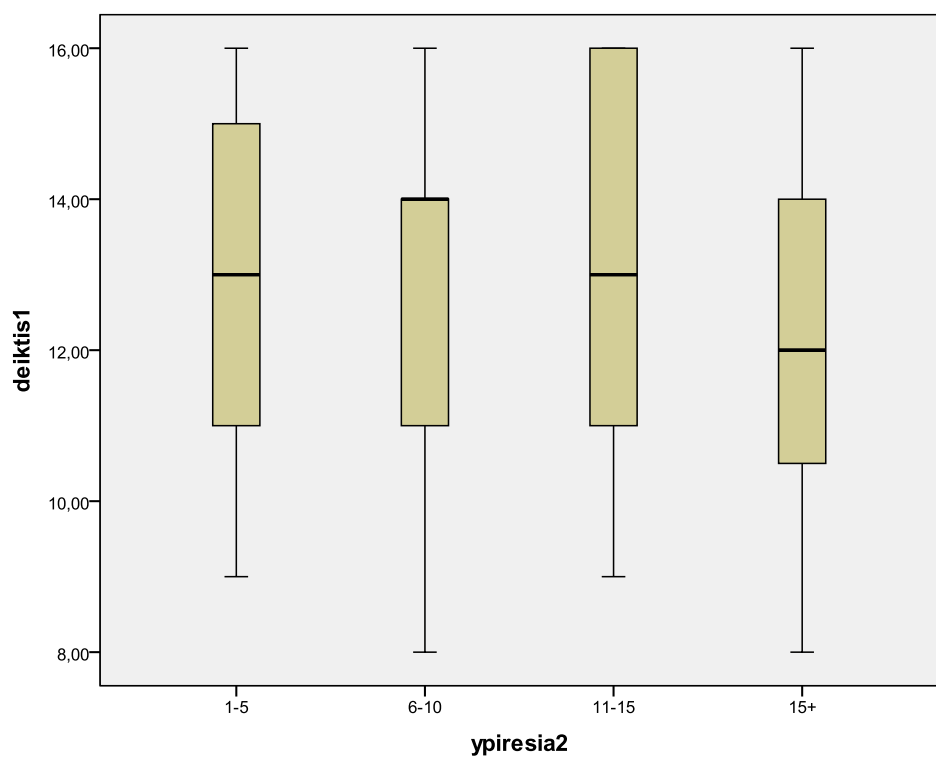
		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis1	1-5	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%
	6-10	15	100,0%	0	,0%	15	100,0%
	11-15	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	15+	11	100,0%	0	,0%	11	100,0%

**Descriptives**

ypiresia2			Statistic	Std. Error	
deiktis1	1-5	Mean	13,1667	,36854	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	12,4129	
			Upper Bound	13,9204	
		5% Trimmed Mean	13,2222		
		Median	13,0000		
		Variance	4,075		
		Std. Deviation	2,01859		
		Minimum	9,00		
		Maximum	16,00		
		Range	7,00		
		Interquartile Range	4,00		
		Skewness	-,271	,427	
		Kurtosis	-,927	,833	
		6-10		Mean	12,8000
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			11,4729	
	Upper Bound			14,1271	
5% Trimmed Mean	12,8889				
Median	14,0000				
Variance	5,743				
Std. Deviation	2,39643				
Minimum	8,00				
Maximum	16,00				

	Range	8,00	
	Interquartile Range	4,00	
	Skewness	-,555	,580
	Kurtosis	-,572	1,121
<hr/>			
11-15	Mean	13,0000	1,12546
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 10,1069	
		Upper Bound 15,8931	
	5% Trimmed Mean	13,0556	
	Median	13,0000	
	Variance	7,600	
	Std. Deviation	2,75681	
	Minimum	9,00	
	Maximum	16,00	
	Range	7,00	
	Interquartile Range	5,50	
	Skewness	-,258	,845
	Kurtosis	-,990	1,741
<hr/>			
15+	Mean	12,0000	,70065
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 10,4389	
		Upper Bound 13,5611	
	5% Trimmed Mean	12,0000	
	Median	12,0000	
	Variance	5,400	
	Std. Deviation	2,32379	

Minimum	8,00	
Maximum	16,00	
Range	8,00	
Interquartile Range	4,00	
Skewness	,058	,661
Kurtosis	-,432	1,279



Ίδιο παραμένει και το ενδιαφέρον αυτών που έχουν συνολική προϋπηρεσία σε μια σχολική μονάδα από 11-15 χρόνια , ενώ φαίνεται να παρουσιάζουν ενδιαφέρον μεγάλο και οι νεότεροι καθηγητές με προϋπηρεσία 1-5 χρόνια στο ίδιο σχολείο και αυτό δικαιολογείται διότι κατέχουν μια οργανική θέση σε ένα σχολείο , οπότε ενημερώνονται άμεσα και έχουν λιγότερο άγχος , ώστε να ασχοληθούν με την επιμόρφωσή τους.



**Case Processing Summary**

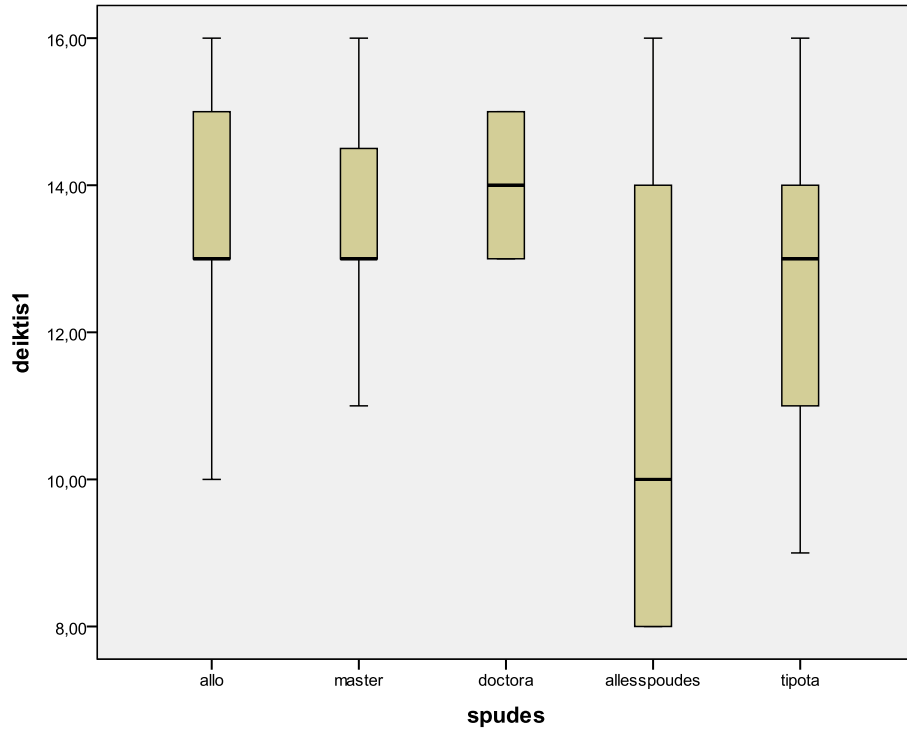
		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
spudes							
deiktis1	allo	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	master	11	100,0%	0	,0%	11	100,0%
	doctora	2	100,0%	0	,0%	2	100,0%
	allesspoudes	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	tipota	37	100,0%	0	,0%	37	100,0%

**Descriptives**

spudes			Statistic	Std. Error	
deiktis1	allo	Mean	13,3333	,84327	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	11,1656	
			Upper Bound	15,5010	
		5% Trimmed Mean	13,3704		
		Median	13,0000		
		Variance	4,267		
		Std. Deviation	2,06559		
		Minimum	10,00		
		Maximum	16,00		
		Range	6,00		
		Interquartile Range	3,00		
		Skewness	-,461	,845	
		Kurtosis	,740	1,741	
		master		Mean	13,5455
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			12,4068	
	Upper Bound			14,6841	
5% Trimmed Mean	13,5505				
Median	13,0000				
Variance	2,873				
Std. Deviation	1,69491				
Minimum	11,00				
Maximum	16,00				

	Range		5,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-,020	,661
	Kurtosis		-,579	1,279
doctora	Mean		14,0000	1,00000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,2938	
		Upper Bound	26,7062	
	5% Trimmed Mean		.	
	Median		14,0000	
	Variance		2,000	
	Std. Deviation		1,41421	
	Minimum		13,00	
	Maximum		15,00	
	Range		2,00	
	Interquartile Range		.	
	Skewness		.	.
	Kurtosis		.	.
allesspoudes	Mean		11,0000	1,34164
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,5512	
		Upper Bound	14,4488	
	5% Trimmed Mean		10,8889	
	Median		10,0000	
	Variance		10,800	
	Std. Deviation		3,28634	

	Minimum		8,00	
	Maximum		16,00	
	Range		8,00	
	Interquartile Range		6,50	
	Skewness		,811	,845
	Kurtosis		-1,029	1,741
tipota	Mean		12,8108	,35268
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	12,0955	
		Upper Bound	13,5261	
	5% Trimmed Mean		12,8453	
	Median		13,0000	
	Variance		4,602	
	Std. Deviation		2,14525	
	Minimum		9,00	
	Maximum		16,00	
	Range		7,00	
	Interquartile Range		3,50	
	Skewness		-,062	,388
	Kurtosis		-1,154	,759



Όσοι κατέχουν διδακτορικό τίτλο σαφώς προηγούνται σε ό,τι αφορά το ενδιαφέρον τους για επιμορφωτικά σεμινάρια και έπονται οι κατέχοντες μεταπτυχιακό δίπλωμα.

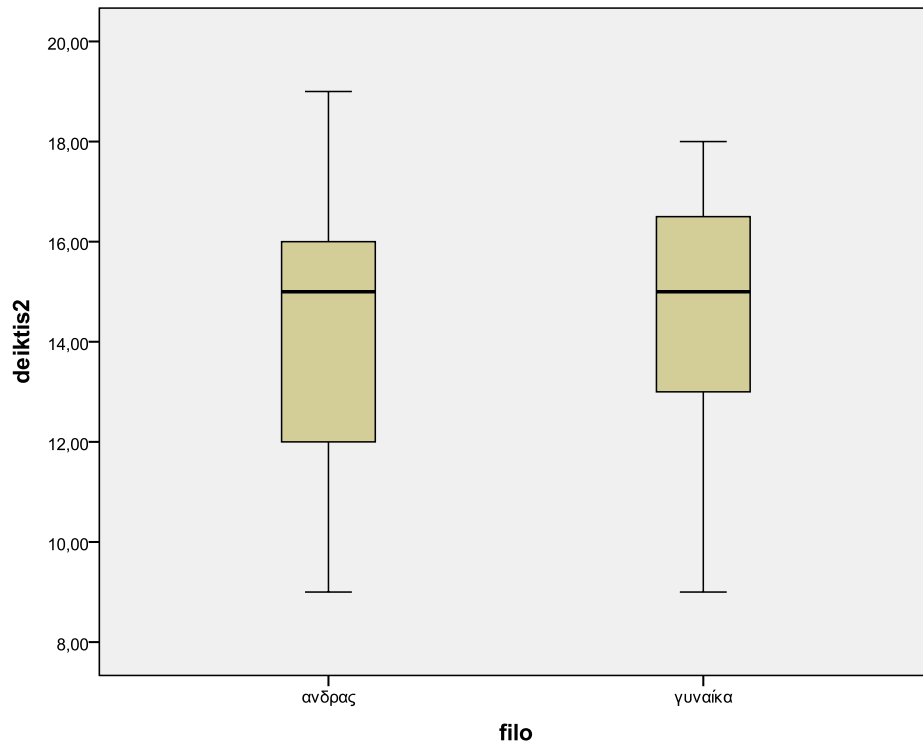
**Case Processing Summary**

filo		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis2	ανδρας	26	100,0%	0	,0%	26	100,0%
	γυναίκα	36	100,0%	0	,0%	36	100,0%

### Descriptives

filo			Statistic	Std. Error	
deiktis2	ανδρας	Mean	14,4615	,53272	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	13,3644	
			Upper Bound	15,5587	
		5% Trimmed Mean	14,5000		
		Median	15,0000		
		Variance	7,378		
		Std. Deviation	2,71633		
		Minimum	9,00		
		Maximum	19,00		
		Range	10,00		
		Interquartile Range	4,25		
		Skewness	-,220	,456	
		Kurtosis	-,708	,887	
		γυναίκα		Mean	14,5556
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			13,7409	
	Upper Bound			15,3702	
5% Trimmed Mean	14,6481				
Median	15,0000				
Variance	5,797				
Std. Deviation	2,40766				
Minimum	9,00				
Maximum	18,00				

Range	9,00	
Interquartile Range	3,75	
Skewness	-,404	,393
Kurtosis	-,589	,768



Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί φαίνεται να είναι μεθοδικότερες σε σύγκριση με τους άντρες σε ό,τι αφορά τον προγραμματισμό του διδακτικού τους έργου και πιο δεκτικές σε αυτήν τη διαδικασία.



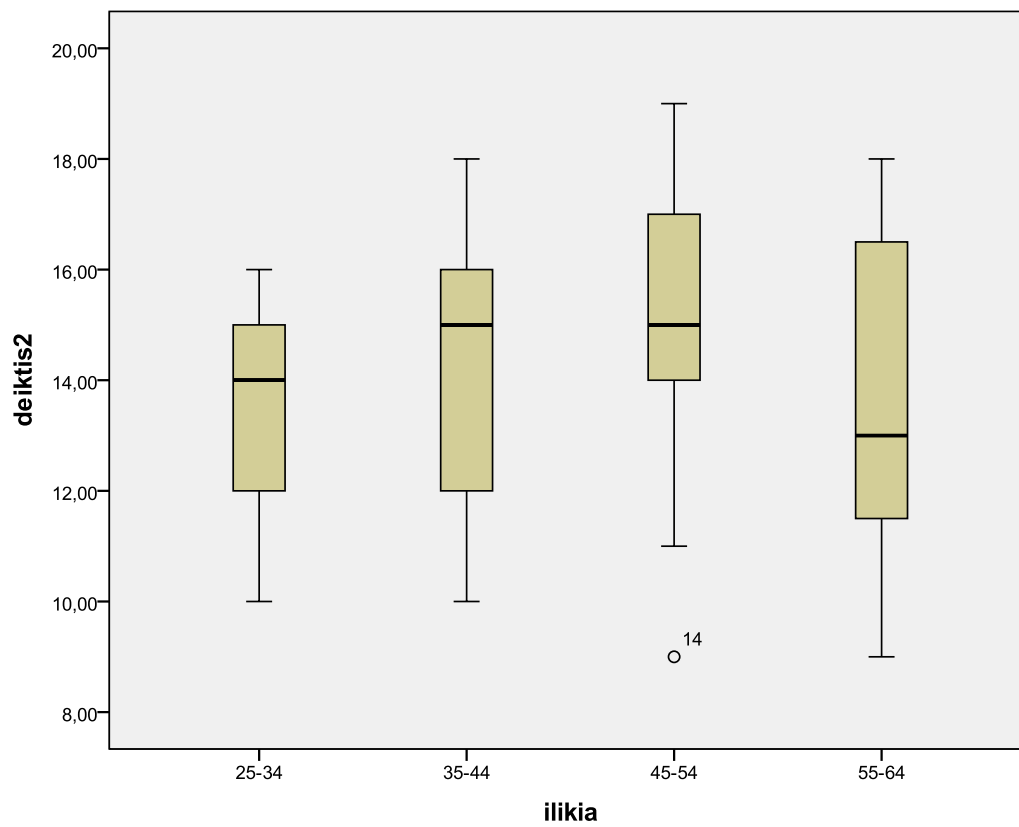
		Case Processing Summary Cases					
		Valid		Missing		Total	
ilikia		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis2	25-34	3	100,0%	0	,0%	3	100,0%
	35-44	19	100,0%	0	,0%	19	100,0%
	45-54	29	100,0%	0	,0%	29	100,0%
	55-64	11	100,0%	0	,0%	11	100,0%

**Descriptives**

ilikia			Statistic	Std. Error
deiktis2	25-34	Mean	13,3333	1,76383
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 5,7442	
			Upper Bound 20,9225	
		5% Trimmed Mean	.	
		Median	14,0000	
		Variance	9,333	
		Std. Deviation	3,05505	
		Minimum	10,00	
		Maximum	16,00	
		Range	6,00	
		Interquartile Range	.	
		Skewness	-,935	1,225
		Kurtosis	.	.
	35-44	Mean	14,3684	,51984
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 13,2763	
			Upper Bound 15,4606	
		5% Trimmed Mean	14,4094	
		Median	15,0000	
		Variance	5,135	
		Std. Deviation	2,26594	
		Minimum	10,00	
		Maximum	18,00	

	Range		8,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		-,129	,524
	Kurtosis		-,798	1,014
45-54	Mean		15,0000	,46024
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	14,0572	
		Upper Bound	15,9428	
	5% Trimmed Mean		15,0766	
	Median		15,0000	
	Variance		6,143	
	Std. Deviation		2,47848	
	Minimum		9,00	
	Maximum		19,00	
	Range		10,00	
	Interquartile Range		3,50	
	Skewness		-,484	,434
	Kurtosis		-,108	,845
55-64	Mean		13,8182	,89258
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	11,8294	
		Upper Bound	15,8070	
	5% Trimmed Mean		13,8535	
	Median		13,0000	
	Variance		8,764	
	Std. Deviation		2,96034	

Minimum	9,00	
Maximum	18,00	
Range	9,00	
Interquartile Range	6,00	
Skewness	-,067	,661
Kurtosis	-1,273	1,279



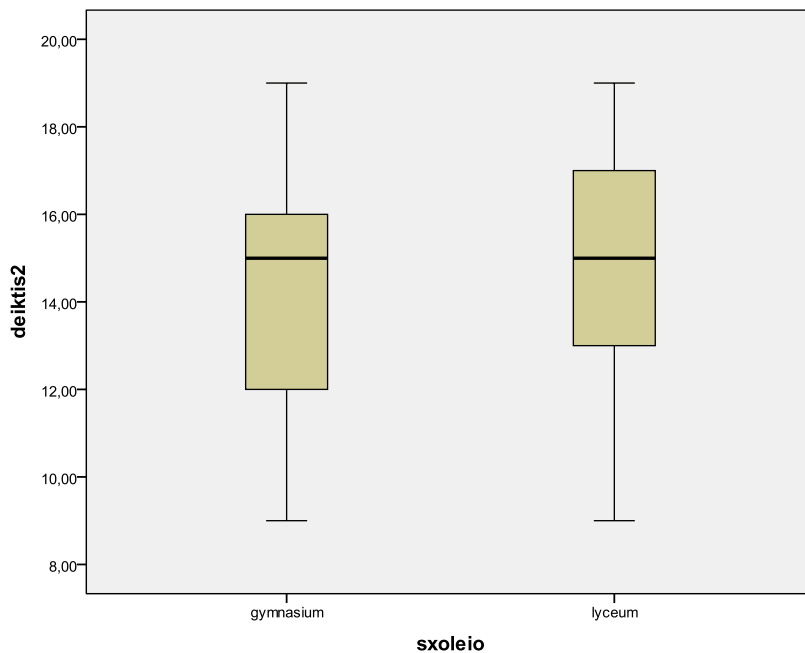
Οι καθηγητές που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 45-54 έχουν σαφές προβάδισμα ως προς τον προγραμματισμό της διδασκαλίας και τη διαδικασία της ανατροφοδότησης και αυτό σχετίζεται σαφώς τόσο με την διδακτική τους πείρα όσο και με την πολύ καλή γνώση του γνωστικού τους αντικειμένου.

		Case Processing Summary Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis2	sxoleio						
	gymnasium	28	100,0%	0	,0%	28	100,0%
	lyceum	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%

**Descriptives**

sxoleio			Statistic	Std. Error	
deiktis2	gymnasium	Mean	14,3214	,51705	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	13,2605	
			Upper Bound	15,3823	
		5% Trimmed Mean	14,3571		
		Median	15,0000		
		Variance	7,485		
		Std. Deviation	2,73595		
		Minimum	9,00		
		Maximum	19,00		
		Range	10,00		
		Interquartile Range	4,00		
		Skewness	-,247	,441	
		Kurtosis	-,866	,858	
		lyceum		Mean	14,6765
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			13,8538	
	Upper Bound			15,4991	
5% Trimmed Mean	14,7288				
Median	15,0000				
Variance	5,559				
Std. Deviation	2,35772				
Minimum	9,00				
Maximum	19,00				

Range	10,00	
Interquartile Range	4,00	
Skewness	-,339	,403
Kurtosis	-,440	,788



Οι καθηγητές του λυκείου προγραμματίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη διδασκαλία τους και αυτό φυσικά οφείλεται στην πολυπλοκότητα των γνωστικών αντικειμένων και στις διαφορετικές απαιτήσεις μάθημα.

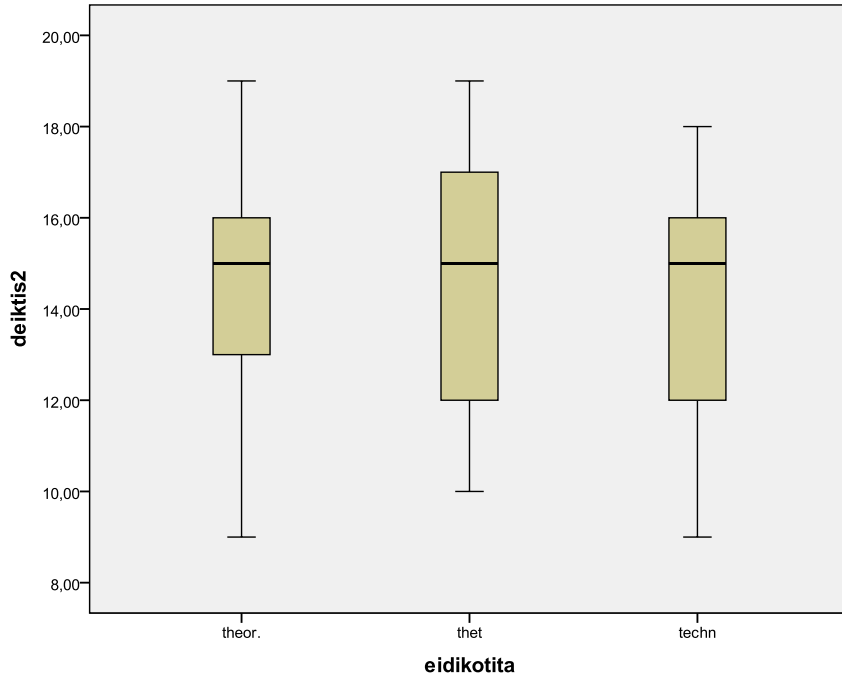
		Case Processing Summary Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis2	theor.	29	100,0%	0	,0%	29	100,0%
	thet	24	100,0%	0	,0%	24	100,0%
	techn	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%



**Descriptives**

eidikotita			Statistic	Std. Error
deiktis2	theor.	Mean	14,3793	,42523
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 13,5083	
			Upper Bound 15,2504	
		5% Trimmed Mean	14,4215	
		Median	15,0000	
		Variance	5,244	
		Std. Deviation	2,28994	
		Minimum	9,00	
		Maximum	19,00	
		Range	10,00	
		Interquartile Range	3,00	
		Skewness	-,389	,434
		Kurtosis	,191	,845
	thet	Mean	14,7500	,54921
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 13,6139	
			Upper Bound 15,8861	
		5% Trimmed Mean	14,7778	
		Median	15,0000	
		Variance	7,239	
		Std. Deviation	2,69056	
		Minimum	10,00	
		Maximum	19,00	

	Range		9,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		-,163	,472
	Kurtosis		-1,338	,918
techn	Mean		14,3333	1,00000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	12,0273	
		Upper Bound	16,6393	
	5% Trimmed Mean		14,4259	
	Median		15,0000	
	Variance		9,000	
	Std. Deviation		3,00000	
	Minimum		9,00	
	Maximum		18,00	
	Range		9,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		-,734	,717
	Kurtosis		-,572	1,400



Οι ειδικοί που φαίνεται να προγραμματίζουν περισσότερο τη διδασκαλία τους και να ανατροφοδοτούνται από αυτήν φαίνεται να είναι των θετικών επιστημών και δείχνουν έτσι πιο δεκτικοί στις αλλαγές και πιο ευέλικτοι, ενώ λιγότερη ευελιξία παρουσιάζουν οι των τεχνολογικών επιστημών που αυτό ίσως έχει να κάνει και με την παιδαγωγική τους κατάρτιση.

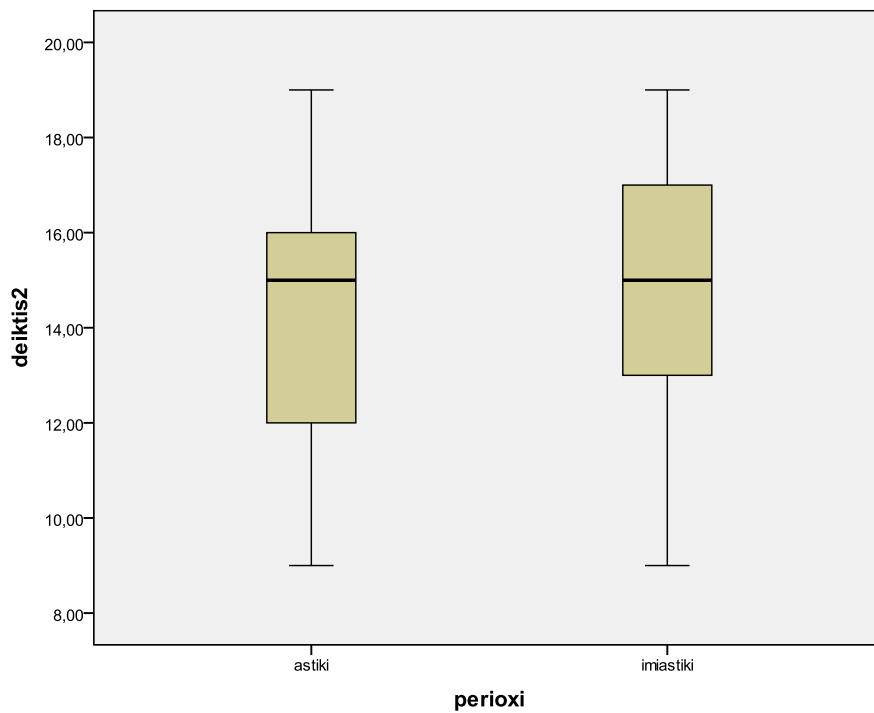
#### Case Processing Summary

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis2	astiki	24	100,0%	0	,0%	24	100,0%
	imiastiki	38	100,0%	0	,0%	38	100,0%

**Descriptives**

perioxi			Statistic	Std. Error	
deiktis2	astiki	Mean	14,2083	,51773	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	13,1373	
			Upper Bound	15,2793	
		5% Trimmed Mean	14,2315		
		Median	15,0000		
		Variance	6,433		
		Std. Deviation	2,53633		
		Minimum	9,00		
		Maximum	19,00		
		Range	10,00		
		Interquartile Range	4,00		
		Skewness	-,255	,472	
		Kurtosis	-,401	,918	
		imiastiki		Mean	14,7105
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			13,8807	
	Upper Bound			15,5403	
5% Trimmed Mean	14,7895				
Median	15,0000				
Variance	6,373				
Std. Deviation	2,52456				
Minimum	9,00				
Maximum	19,00				

Range	10,00	
Interquartile Range	4,25	
Skewness	-,368	,383
Kurtosis	-,733	,750



Οι καθηγητές των ημιαστικών περιοχών φαίνεται να προγραμματίζουν τη διδασκαλία τους και να είναι πιο ευέλικτοι από τους καθηγητές των σχολείων σε αστική περιοχή.

**Case Processing Summary**

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
ypiresia1							
deiktis2	1-5	2	100,0%	0	,0%	2	100,0%
	6-10	17	100,0%	0	,0%	17	100,0%
	11-15	11	100,0%	0	,0%	11	100,0%
	15+	32	100,0%	0	,0%	32	100,0%

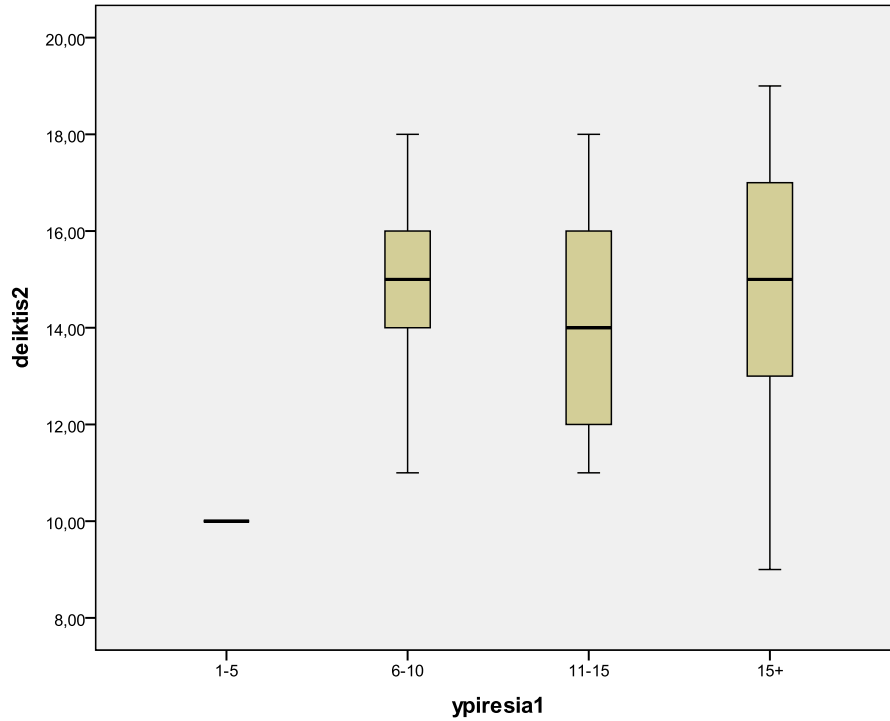
**Descriptives<sup>a</sup>**

ypiresia1			Statistic	Std. Error	
deiktis2	6-10	Mean	14,8824	,46875	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	13,8887	
			Upper Bound	15,8761	
		5% Trimmed Mean	14,9248		
		Median	15,0000		
		Variance	3,735		
		Std. Deviation	1,93269		
		Minimum	11,00		
		Maximum	18,00		
		Range	7,00		
		Interquartile Range	2,50		
		Skewness	-,460	,550	
		Kurtosis	-,230	1,063	
		11-15		Mean	14,0000
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			12,4978	
	Upper Bound			15,5022	
5% Trimmed Mean	13,9444				
Median	14,0000				
Variance	5,000				
Std. Deviation	2,23607				
Minimum	11,00				
Maximum	18,00				

	Range		7,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		,394	,661
	Kurtosis		-,984	1,279
15+	Mean		14,7813	,48096
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	13,8003	
		Upper Bound	15,7622	
	5% Trimmed Mean		14,8681	
	Median		15,0000	
	Variance		7,402	
	Std. Deviation		2,72070	
	Minimum		9,00	
	Maximum		19,00	
	Range		10,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		-,461	,414
	Kurtosis		-,492	,809

a. deiktis2 is constant when ypiresia1 = 1-5. It has been omitted.





Οι καθηγητές με συνολική προϋπηρεσία 15 χρόνια και άνω τείνουν να προγραμματίζουν περισσότερο την πορεία του μαθήματός τους και αυτό έχει να κάνει και με την πείρα και την καλή εποπτεία του γνωστικού τους αντικειμένου.

#### Case Processing Summary

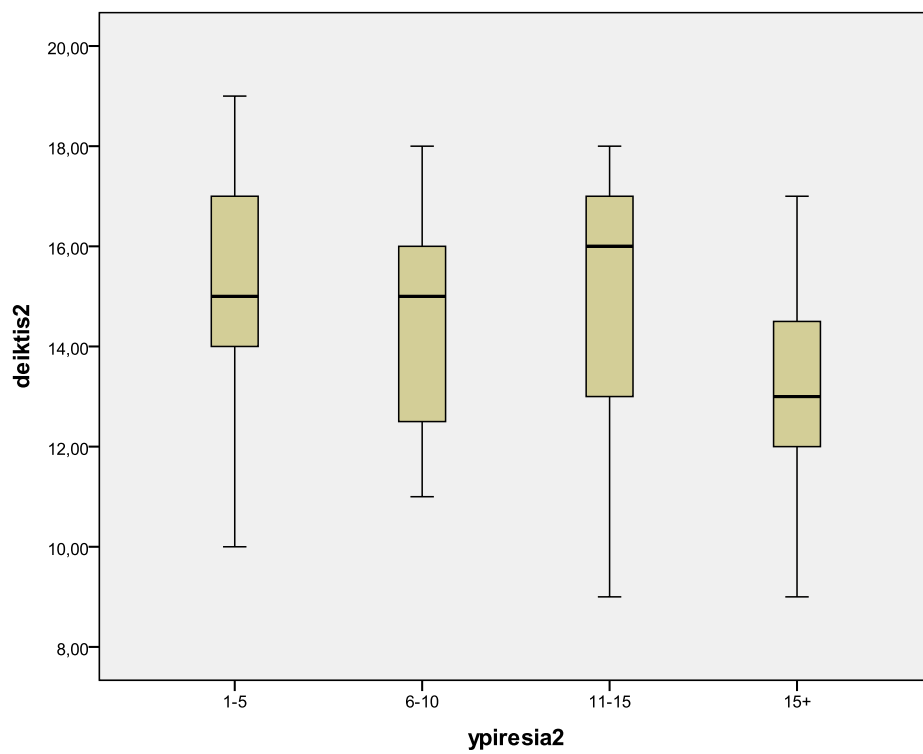
		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis2	1-5	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%
	6-10	15	100,0%	0	,0%	15	100,0%
	11-15	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	15+	11	100,0%	0	,0%	11	100,0%

**Descriptives**

ypiresia2			Statistic	Std. Error	
deiktis2	1-5	Mean	14,9667	,45101	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	14,0442	
			Upper Bound	15,8891	
		5% Trimmed Mean	15,0185		
		Median	15,0000		
		Variance	6,102		
		Std. Deviation	2,47028		
		Minimum	10,00		
		Maximum	19,00		
		Range	9,00		
		Interquartile Range	3,25		
		Skewness	-,371	,427	
		Kurtosis	-,426	,833	
		6-10		Mean	14,6000
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			13,3303	
	Upper Bound			15,8697	
5% Trimmed Mean	14,6111				
Median	15,0000				
Variance	5,257				
Std. Deviation	2,29285				
Minimum	11,00				
Maximum	18,00				

	Range		7,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		-,374	,580
	Kurtosis		-1,187	1,121
11-15	Mean		14,8333	1,37639
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	11,2952	
		Upper Bound	18,3715	
	5% Trimmed Mean		14,9815	
	Median		16,0000	
	Variance		11,367	
	Std. Deviation		3,37145	
	Minimum		9,00	
	Maximum		18,00	
	Range		9,00	
	Interquartile Range		5,25	
	Skewness		-1,194	,845
	Kurtosis		,868	1,741
15+	Mean		13,0000	,66058
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	11,5281	
		Upper Bound	14,4719	
	5% Trimmed Mean		13,0000	
	Median		13,0000	
	Variance		4,800	
	Std. Deviation		2,19089	

Minimum	9,00	
Maximum	17,00	
Range	8,00	
Interquartile Range	3,00	
Skewness	,070	,661
Kurtosis	,321	1,279



Οι πρόσφατα τοποθετηθέντες καθηγητές σε μια σχολική μονάδα φαίνεται να προγραμματίζουν περισσότερο το διδακτικό τους έργο ίσως εξαιτίας της ανασφάλειάς τους και της έλλειψης εξοικείωσης με το χώρο, ενώ συνηθίζουν ταυτόχρονα να είναι πιο ευέλικτοι.

		Case Processing Summary Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
spudes							
deiktis2	allo	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	master	11	100,0%	0	,0%	11	100,0%
	doctora	2	100,0%	0	,0%	2	100,0%
	allesspoudes	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	tipota	37	100,0%	0	,0%	37	100,0%

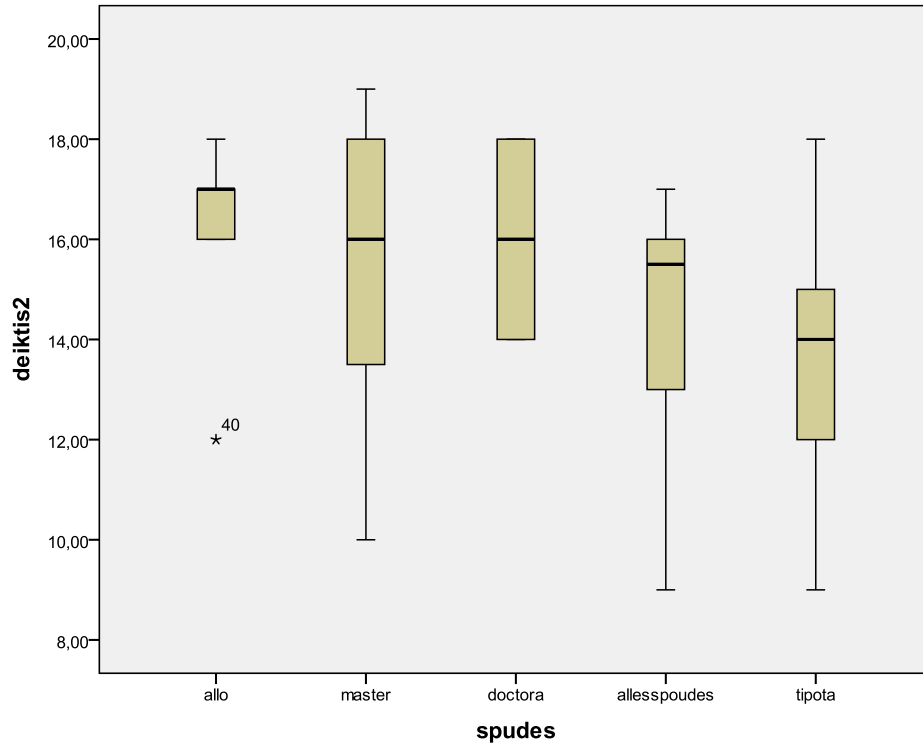
**Descriptives**

spudes			Statistic	Std. Error	
deiktis2	allo	Mean	16,1667	,87242	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	13,9240	
			Upper Bound	18,4093	
		5% Trimmed Mean	16,2963		
		Median	17,0000		
		Variance	4,567		
		Std. Deviation	2,13698		
		Minimum	12,00		
		Maximum	18,00		
		Range	6,00		
		Interquartile Range	2,25		
		Skewness	-1,981	,845	
		Kurtosis	4,295	1,741	
		master		Mean	15,3636
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			13,1300	
	Upper Bound			17,5973	
5% Trimmed Mean	15,4596				
Median	16,0000				
Variance	11,055				
Std. Deviation	3,32484				
Minimum	10,00				
Maximum	19,00				

	Range		9,00	
	Interquartile Range		6,00	
	Skewness		-,709	,661
	Kurtosis		-,821	1,279
doctora	Mean		16,0000	2,00000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-9,4124	
		Upper Bound	41,4124	
	5% Trimmed Mean		.	
	Median		16,0000	
	Variance		8,000	
	Std. Deviation		2,82843	
	Minimum		14,00	
	Maximum		18,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		.	
	Skewness		.	.
	Kurtosis		.	.
allesspoudes	Mean		14,3333	1,20185
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	11,2439	
		Upper Bound	17,4228	
	5% Trimmed Mean		14,4815	
	Median		15,5000	
	Variance		8,667	
	Std. Deviation		2,94392	

	Minimum		9,00	
	Maximum		17,00	
	Range		8,00	
	Interquartile Range		4,25	
	Skewness		-1,476	,845
	Kurtosis		1,937	1,741
tipota	Mean		13,9459	,34863
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	13,2389	
		Upper Bound	14,6530	
	5% Trimmed Mean		13,9700	
	Median		14,0000	
	Variance		4,497	
	Std. Deviation		2,12061	
	Minimum		9,00	
	Maximum		18,00	
	Range		9,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		-,165	,388
	Kurtosis		-,554	,759





Οι διαθέτοντες άλλες σπουδές και διδακτορικό φαίνεται να προηγούνται στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό και στην ανατροφοδότηση, ίσως εξαιτίας της μεγάλης εξειδίκευσης που διαθέτουν ή των ποικίλων γνώσεων και ερεθισμάτων.

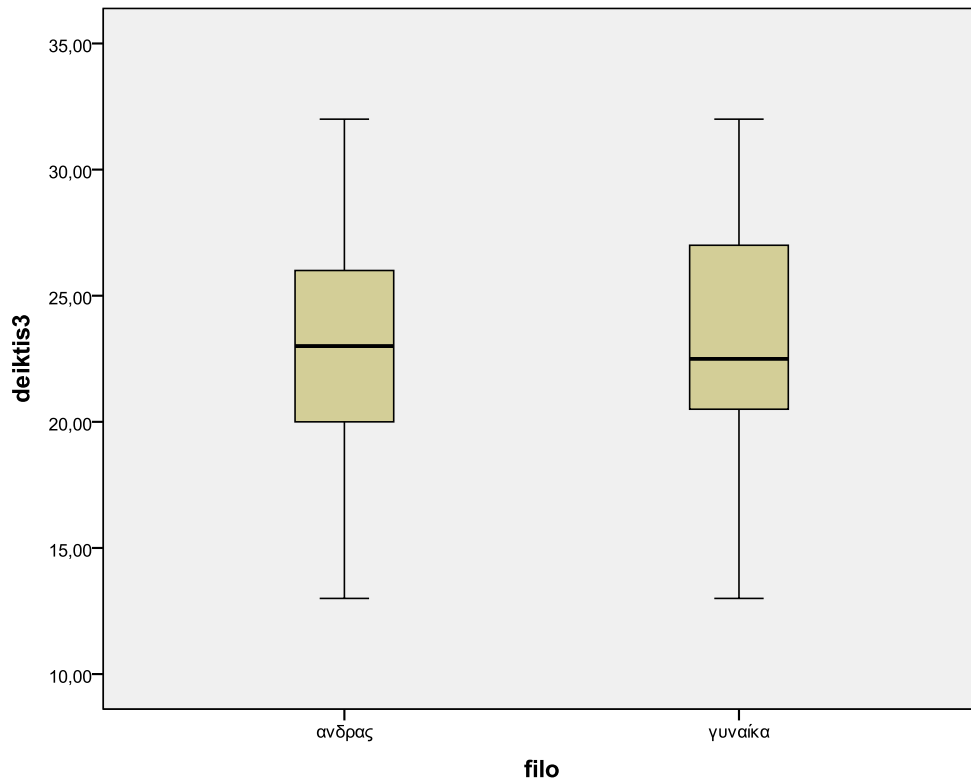
**Case Processing Summary**

filo		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis3	ανδρας	26	100,0%	0	,0%	26	100,0%
	γυναίκα	36	100,0%	0	,0%	36	100,0%

**Descriptives**

filo			Statistic	Std. Error	
deiktis3	ανδρας	Mean	23,2308	,94675	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	21,2809	
			Upper Bound	25,1806	
		5% Trimmed Mean	23,3120		
		Median	23,0000		
		Variance	23,305		
		Std. Deviation	4,82749		
		Minimum	13,00		
		Maximum	32,00		
		Range	19,00		
		Interquartile Range	6,25		
		Skewness	-,199	,456	
		Kurtosis	-,201	,887	
		γυναίκα		Mean	23,2500
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			21,8436	
	Upper Bound			24,6564	
5% Trimmed Mean	23,2840				
Median	22,5000				
Variance	17,279				
Std. Deviation	4,15675				
Minimum	13,00				
Maximum	32,00				

Range	19,00	
Interquartile Range	6,75	
Skewness	,015	,393
Kurtosis	-,166	,768



Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί δείχνουν να έχουν οριακά ενεργότερο ρόλο στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, ενώ δείχνουν να επιβαρύνονται περισσότερο ή να επιθυμούν να εμπλέκονται πιο πολύ στις ενδοσχολικές υποθέσεις, ενώ ταυτόχρονα κερδίζουν περισσότερο το ενδιαφέρον των μαθητών τους.

**Case Processing Summary**

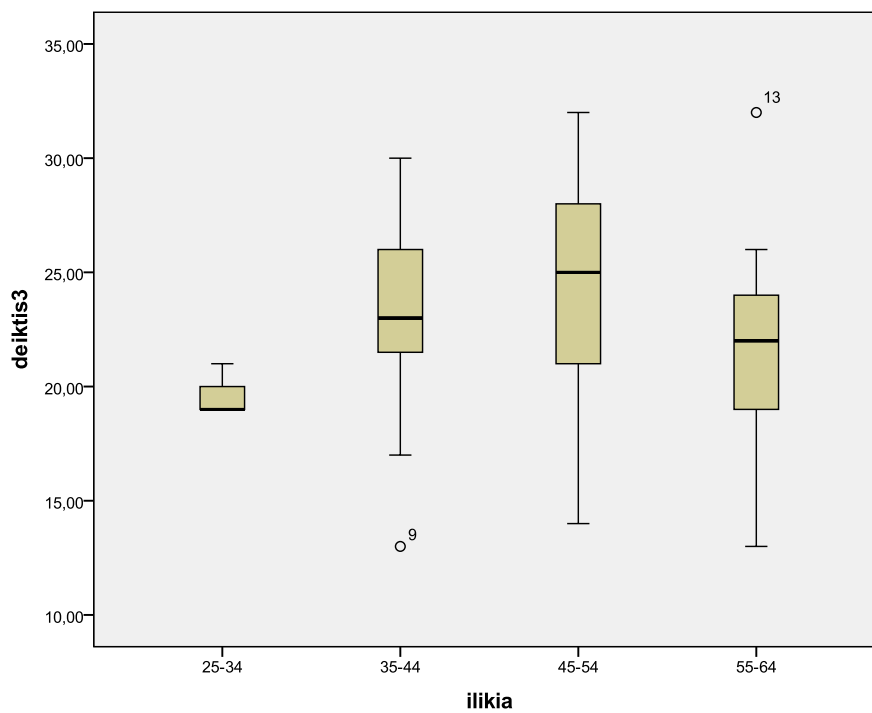
		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis3	25-34	3	100,0%	0	,0%	3	100,0%
	35-44	19	100,0%	0	,0%	19	100,0%
	45-54	29	100,0%	0	,0%	29	100,0%
	55-64	11	100,0%	0	,0%	11	100,0%

**Descriptives**

ilikia			Statistic	Std. Error	
deiktis3	25-34	Mean	19,6667	,66667	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	16,7982	
			Upper Bound	22,5351	
		5% Trimmed Mean	.		
		Median	19,0000		
		Variance	1,333		
		Std. Deviation	1,15470		
		Minimum	19,00		
		Maximum	21,00		
		Range	2,00		
		Interquartile Range	.		
		Skewness	1,732	1,225	
		Kurtosis	.	.	
		35-44		Mean	22,8947
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			20,9147	
	Upper Bound			24,8748	
5% Trimmed Mean	23,0497				
Median	23,0000				
Variance	16,877				
Std. Deviation	4,10819				
Minimum	13,00				
Maximum	30,00				

	Range		17,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		-,630	,524
	Kurtosis		,625	1,014
45-54	Mean		24,3448	,81591
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	22,6735	
		Upper Bound	26,0161	
	5% Trimmed Mean		24,4253	
	Median		25,0000	
	Variance		19,305	
	Std. Deviation		4,39379	
	Minimum		14,00	
	Maximum		32,00	
	Range		18,00	
	Interquartile Range		8,00	
	Skewness		-,189	,434
	Kurtosis		-,561	,845
55-64	Mean		21,9091	1,49213
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	18,5844	
		Upper Bound	25,2338	
	5% Trimmed Mean		21,8434	
	Median		22,0000	
	Variance		24,491	
	Std. Deviation		4,94883	

Minimum	13,00	
Maximum	32,00	
Range	19,00	
Interquartile Range	7,00	
Skewness	,296	,661
Kurtosis	1,190	1,279



Οι εκπαιδευτικοί ηλικίας 45-54 φαίνεται να εμπλέκονται περισσότερο στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος, καθώς και στη λήψη αποφάσεων.



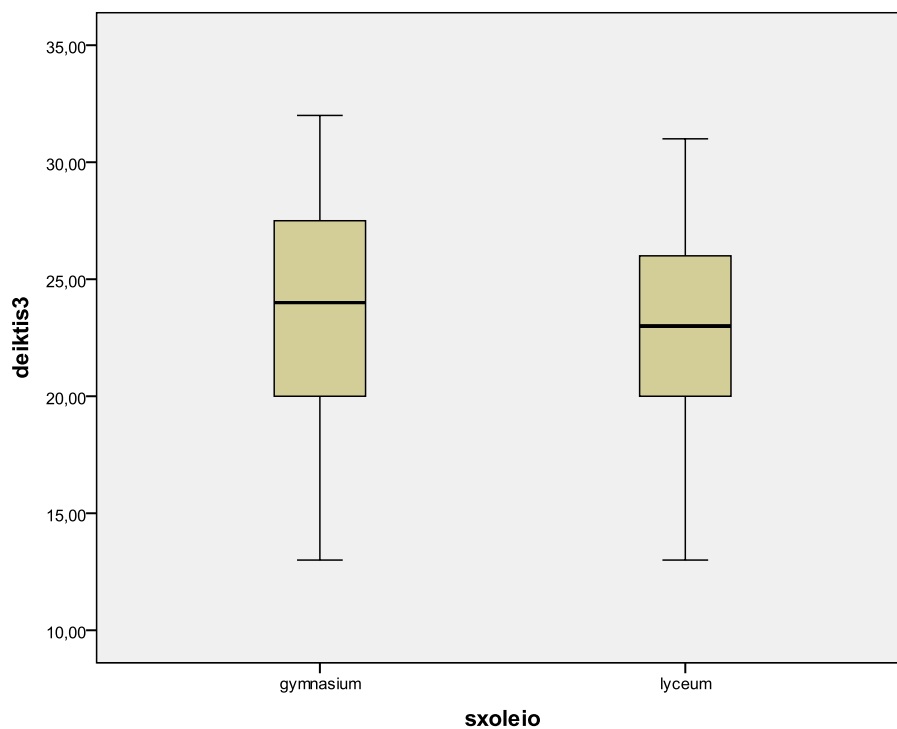
**Case Processing Summary**

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis3	sxoleio						
	gymnasium	28	100,0%	0	,0%	28	100,0%
	lyceum	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%

**Descriptives**

sxoleio			Statistic	Std. Error	
deiktis3	gymnasium	Mean	23,6429	,88374	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	21,8296	
			Upper Bound	25,4561	
		5% Trimmed Mean	23,7063		
		Median	24,0000		
		Variance	21,868		
		Std. Deviation	4,67629		
		Minimum	13,00		
		Maximum	32,00		
		Range	19,00		
		Interquartile Range	7,75		
		Skewness	-,012	,441	
		Kurtosis	-,377	,858	
		lyceum		Mean	22,9118
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			21,4380	
	Upper Bound			24,3855	
5% Trimmed Mean	23,0131				
Median	23,0000				
Variance	17,840				
Std. Deviation	4,22380				
Minimum	13,00				
Maximum	31,00				

Range	18,00	
Interquartile Range	6,00	
Skewness	-,250	,403
Kurtosis	,013	,788



Οι καθηγητές γυμνασίου φαίνεται να συνεργάζονται περισσότερο μεταξύ τους και να εμπλέκονται περισσότερο στη λήψη αποφάσεων περί σχολικών υποθέσεων , τόσο διότι οι απαιτήσεις των μαθημάτων τους είναι λιγότερες και με πιο χαλαρούς ρυθμούς, ενώ στο λύκειο οι ρυθμοί είναι εντατικότεροι και επιπλέον παρατηρείται μεγαλύτερη περιχάραξη στα αντικείμενα, οπότε και έλλειψη συνεργασίας.

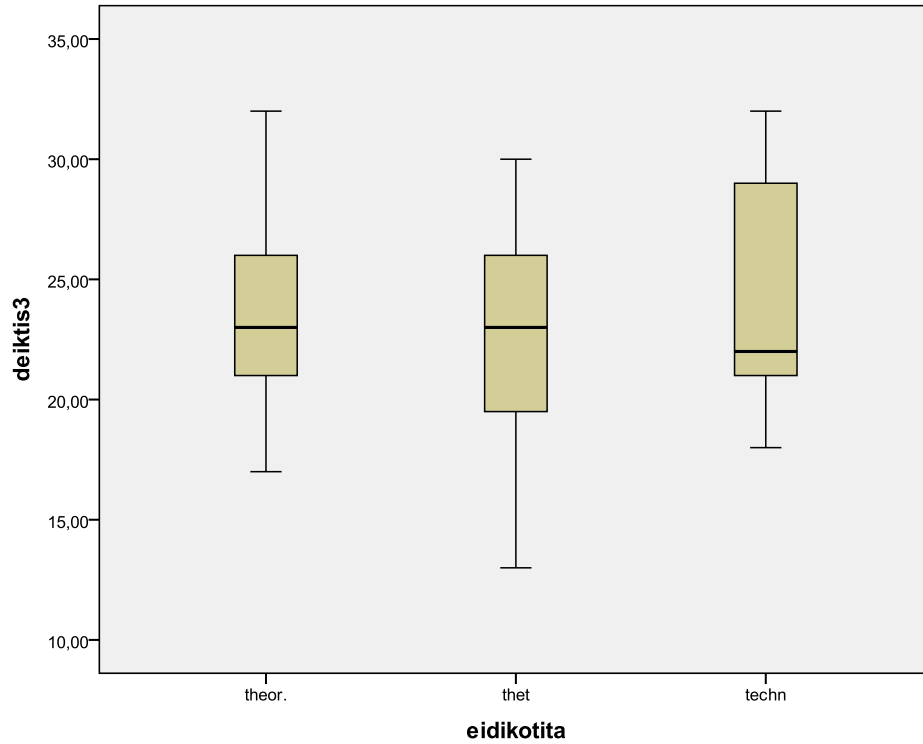
**Case Processing Summary**

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis3	theor.	29	100,0%	0	,0%	29	100,0%
	thet	24	100,0%	0	,0%	24	100,0%
	techn	9	100,0%	0	,0%	9	100,0%

**Descriptives**

eidikotita			Statistic	Std. Error
deiktis3	theor.	Mean	23,5517	,70986
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 22,0976	
			Upper Bound 25,0058	
		5% Trimmed Mean	23,4464	
		Median	23,0000	
		Variance	14,613	
		Std. Deviation	3,82273	
		Minimum	17,00	
		Maximum	32,00	
		Range	15,00	
		Interquartile Range	6,00	
		Skewness	,404	,434
		Kurtosis	-,403	,845
thet		Mean	22,5833	,99440
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 20,5263	
			Upper Bound 24,6404	
		5% Trimmed Mean	22,7130	
		Median	23,0000	
		Variance	23,732	
		Std. Deviation	4,87154	
		Minimum	13,00	
		Maximum	30,00	

	Range		17,00	
	Interquartile Range		6,75	
	Skewness		-,509	,472
	Kurtosis		-,325	,918
techn	Mean		24,0000	1,72401
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	20,0244	
		Upper Bound	27,9756	
	5% Trimmed Mean		23,8889	
	Median		22,0000	
	Variance		26,750	
	Std. Deviation		5,17204	
	Minimum		18,00	
	Maximum		32,00	
	Range		14,00	
	Interquartile Range		10,00	
	Skewness		,439	,717
	Kurtosis		-1,307	1,400



Οι καθηγητές της τεχνολογικής κατεύθυνσης φαίνεται να είναι απαραίτητοι σε μια σχολική μονάδα εξαιτίας του αντικειμένου τους που είναι χρήσιμο τόσο σε διοικητικές υποθέσεις όσο και εκδηλώσεις σχολείου, οπότε συμμετέχουν περισσότερο στη λήψη αποφάσεων .

#### Case Processing Summary

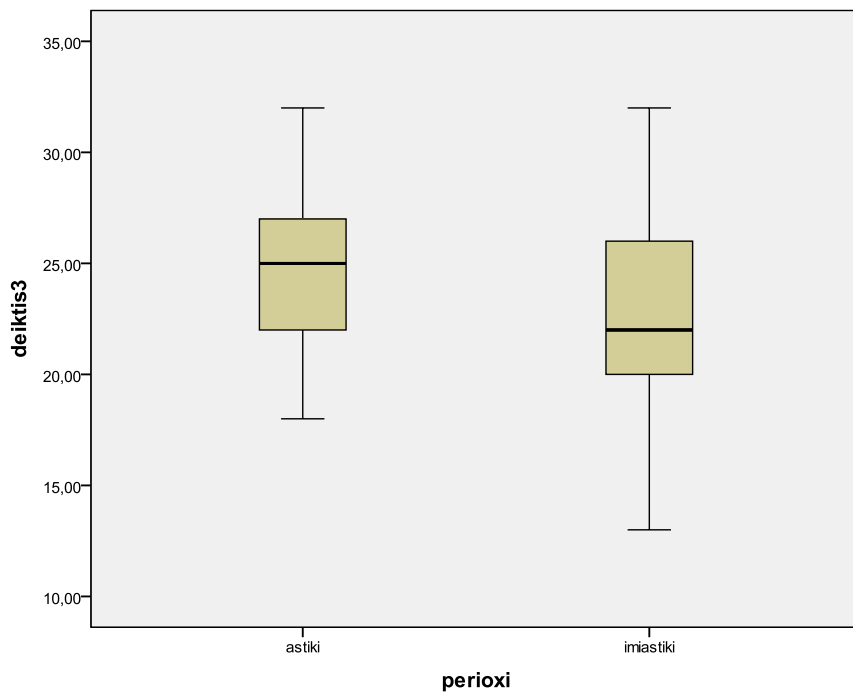
		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis3	astiki	24	100,0%	0	,0%	24	100,0%
	imiastiki	38	100,0%	0	,0%	38	100,0%

**Descriptives**

perioxi			Statistic	Std. Error
deiktis3	astiki	Mean	24,5000	,71728
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 23,0162	
			Upper Bound 25,9838	
		5% Trimmed Mean	24,4537	
		Median	25,0000	
		Variance	12,348	
		Std. Deviation	3,51395	
		Minimum	18,00	
		Maximum	32,00	
		Range	14,00	
		Interquartile Range	5,00	
		Skewness	,023	,472
		Kurtosis	-,226	,918
	imiastiki	Mean	22,4474	,77358
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 20,8799	
			Upper Bound 24,0148	
		5% Trimmed Mean	22,4678	
		Median	22,0000	
		Variance	22,740	
		Std. Deviation	4,76869	
		Minimum	13,00	
		Maximum	32,00	



Range	19,00	
Interquartile Range	6,25	
Skewness	,104	,383
Kurtosis	-,306	,750



Στα σχολεία των αστικών περιοχών φαίνεται να διαμορφώνεται καλύτερο σχολικό κλίμα και αυτό εξαρτάται και από το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο της περιοχής .

**Case Processing Summary**

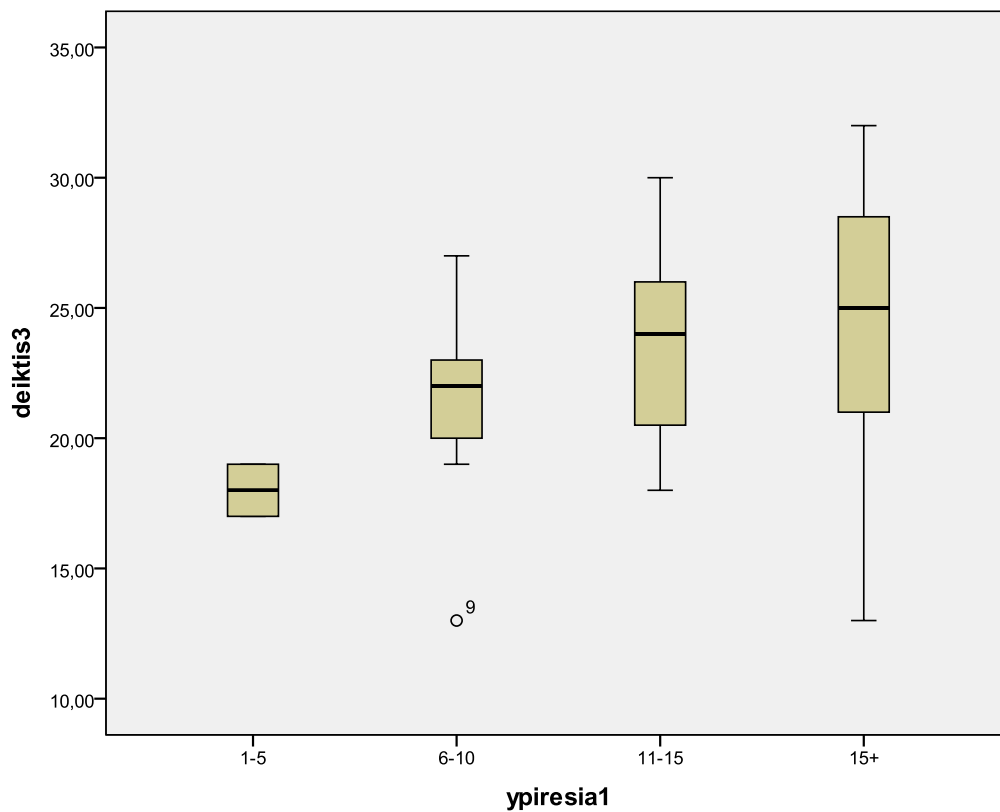
		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
ypiresia1	deiktis3 1-5	2	100,0%	0	,0%	2	100,0%
	6-10	17	100,0%	0	,0%	17	100,0%
	11-15	11	100,0%	0	,0%	11	100,0%
	15+	32	100,0%	0	,0%	32	100,0%

**Descriptives**

ypiresia1			Statistic	Std. Error	
deiktis3	1-5	Mean	18,0000	1,00000	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,2938	
			Upper Bound	30,7062	
		5% Trimmed Mean	.		
		Median	18,0000		
		Variance	2,000		
		Std. Deviation	1,41421		
		Minimum	17,00		
		Maximum	19,00		
		Range	2,00		
		Interquartile Range	.		
		Skewness	.		
		Kurtosis	.		
		6-10		Mean	21,5882
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			19,9719	
	Upper Bound			23,2045	
5% Trimmed Mean	21,7647				
Median	22,0000				
Variance	9,882				
Std. Deviation	3,14362				
Minimum	13,00				
Maximum	27,00				

	Range		14,00	
	Interquartile Range		3,50	
	Skewness		-,963	,550
	Kurtosis		2,744	1,063
11-15	Mean		23,4545	1,13909
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	20,9165	
		Upper Bound	25,9926	
	5% Trimmed Mean		23,3939	
	Median		24,0000	
	Variance		14,273	
	Std. Deviation		3,77793	
	Minimum		18,00	
	Maximum		30,00	
	Range		12,00	
	Interquartile Range		6,00	
	Skewness		,302	,661
	Kurtosis		-,937	1,279
15+	Mean		24,3750	,86457
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	22,6117	
		Upper Bound	26,1383	
	5% Trimmed Mean		24,5625	
	Median		25,0000	
	Variance		23,919	
	Std. Deviation		4,89074	

Minimum	13,00	
Maximum	32,00	
Range	19,00	
Interquartile Range	7,75	
Skewness	-,493	,414
Kurtosis	-,208	,809



Οι αρχαιότεροι καθηγητές είναι πρόσωπα – κλειδιά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, εμπλέκονται άμεσα στη λήψη αποφάσεων και διαμορφώνουν ,αν θέλουν , ευνοϊκές συνθήκες συνεργασίας και συναδελφικότητας.

**Case Processing Summary**

ypiresia2		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis3	1-5	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%
	6-10	15	100,0%	0	,0%	15	100,0%
	11-15	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	15+	11	100,0%	0	,0%	11	100,0%

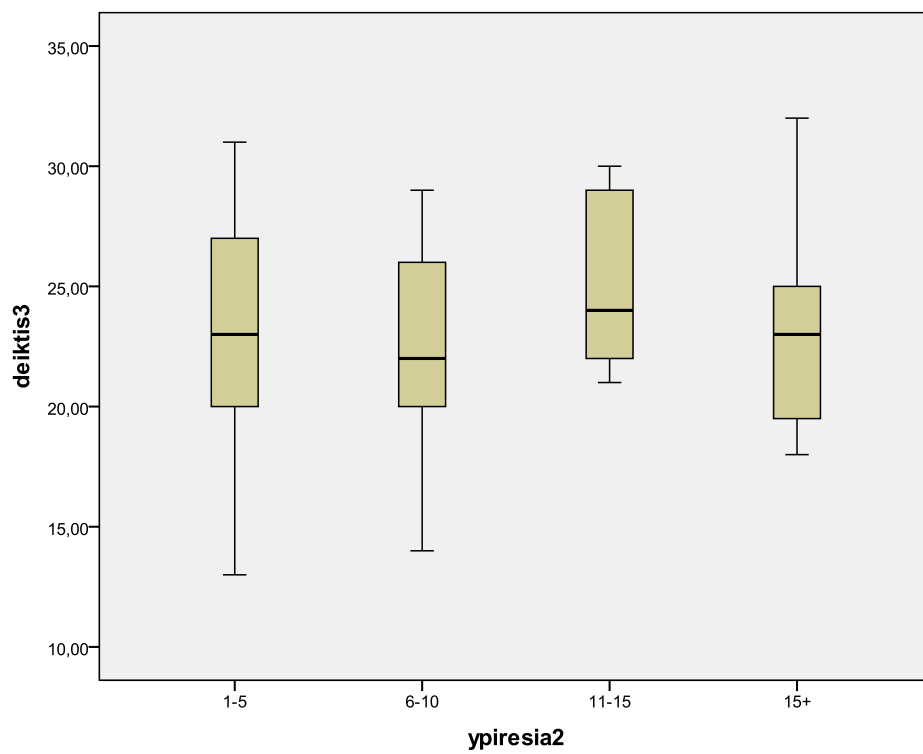
**Descriptives**

ypiresia2			Statistic	Std. Error	
deiktis3	1-5	Mean	23,1000	,82120	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	21,4205	
			Upper Bound	24,7795	
		5% Trimmed Mean	23,2407		
		Median	23,0000		
		Variance	20,231		
		Std. Deviation	4,49789		
		Minimum	13,00		
		Maximum	31,00		
		Range	18,00		
		Interquartile Range	7,00		
		Skewness	-,428	,427	
		Kurtosis	,051	,833	
		6-10		Mean	22,7333
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			20,3517	
	Upper Bound			25,1149	
5% Trimmed Mean	22,8704				
Median	22,0000				
Variance	18,495				
Std. Deviation	4,30061				
Minimum	14,00				
Maximum	29,00				

	Range		15,00	
	Interquartile Range		6,00	
	Skewness		-,231	,580
	Kurtosis		-,455	1,121
<hr/>				
11-15	Mean		25,0000	1,52753
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	21,0734	
		Upper Bound	28,9266	
	5% Trimmed Mean		24,9444	
	Median		24,0000	
	Variance		14,000	
	Std. Deviation		3,74166	
	Minimum		21,00	
	Maximum		30,00	
	Range		9,00	
	Interquartile Range		7,50	
	Skewness		,515	,845
	Kurtosis		-1,843	1,741
<hr/>				
15+	Mean		23,3636	1,50316
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	20,0144	
		Upper Bound	26,7129	
	5% Trimmed Mean		23,1818	
	Median		23,0000	
	Variance		24,855	
	Std. Deviation		4,98543	



Minimum	18,00	
Maximum	32,00	
Range	14,00	
Interquartile Range	6,00	
Skewness	,843	,661
Kurtosis	-,214	1,279



Οι εκπαιδευτικοί με υπηρεσία 11-15 χρόνια στην ίδια σχολική μονάδα έχουν ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στη δημιουργία σχολικού κλίματος.

**Case Processing Summary**

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
spudes							
deiktis3	allo	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	master	11	100,0%	0	,0%	11	100,0%
	doctora	2	100,0%	0	,0%	2	100,0%
	allesspoudes	6	100,0%	0	,0%	6	100,0%
	tipota	37	100,0%	0	,0%	37	100,0%

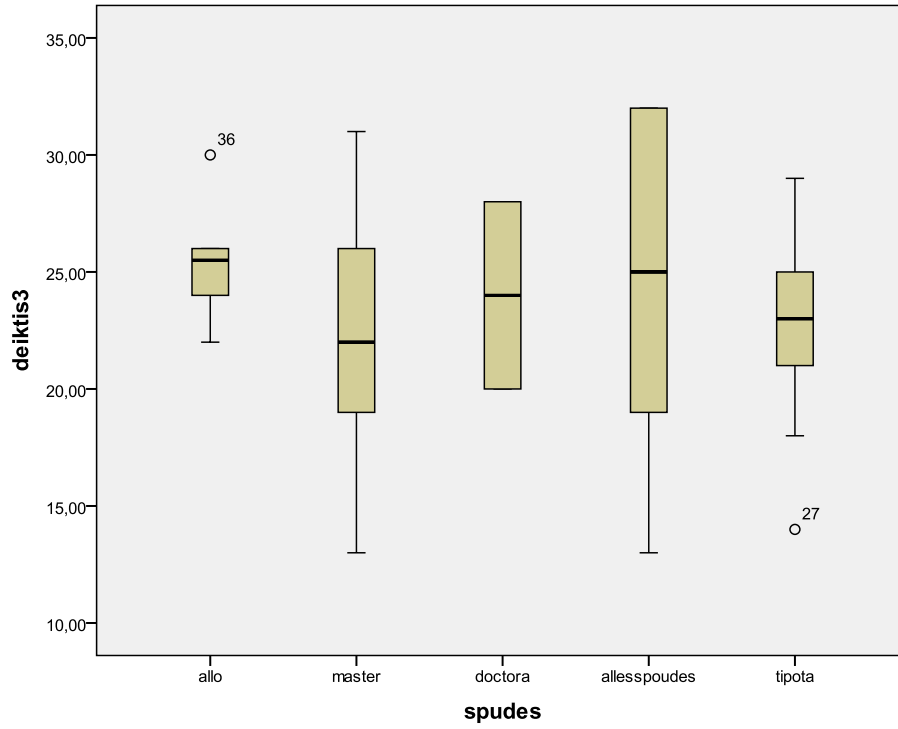


**Descriptives**

spudes			Statistic	Std. Error
deiktis3	allo	Mean	25,5000	1,08781
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 22,7037	
			Upper Bound 28,2963	
		5% Trimmed Mean	25,4444	
		Median	25,5000	
		Variance	7,100	
		Std. Deviation	2,66458	
		Minimum	22,00	
		Maximum	30,00	
		Range	8,00	
		Interquartile Range	3,50	
		Skewness	,714	,845
		Kurtosis	1,601	1,741
master		Mean	22,5455	1,68071
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 18,8006	
			Upper Bound 26,2903	
		5% Trimmed Mean	22,6061	
		Median	22,0000	
		Variance	31,073	
		Std. Deviation	5,57429	
		Minimum	13,00	
		Maximum	31,00	

	Range		18,00	
	Interquartile Range		7,00	
	Skewness		-,021	,661
	Kurtosis		-,725	1,279
doctora	Mean		24,0000	4,00000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-26,8248	
		Upper Bound	74,8248	
	5% Trimmed Mean		.	
	Median		24,0000	
	Variance		32,000	
	Std. Deviation		5,65685	
	Minimum		20,00	
	Maximum		28,00	
	Range		8,00	
	Interquartile Range		.	
	Skewness		.	.
	Kurtosis		.	.
allesspoudes	Mean		24,3333	3,20069
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	16,1057	
		Upper Bound	32,5610	
	5% Trimmed Mean		24,5370	
	Median		25,0000	
	Variance		61,467	
	Std. Deviation		7,84007	

	Minimum		13,00	
	Maximum		32,00	
	Range		19,00	
	Interquartile Range		14,50	
	Skewness		-,399	,845
	Kurtosis		-1,652	1,741
tipota	Mean		22,8649	,58274
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	21,6830	
		Upper Bound	24,0467	
	5% Trimmed Mean		22,9144	
	Median		23,0000	
	Variance		12,565	
	Std. Deviation		3,54465	
	Minimum		14,00	
	Maximum		29,00	
	Range		15,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		-,060	,388
	Kurtosis		-,188	,759



Οι καθηγητές που έχουν στο ενεργητικό τους άλλες σπουδές πέρα από το βασικό τους πτυχίο, ίσως επειδή έχουν συγκεκριμένους τύπους γνώσεων και επιμορφώσεις εμπλέκονται περισσότερο στη λήψη αποφάσεων και διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα.

**Case Processing Summary**

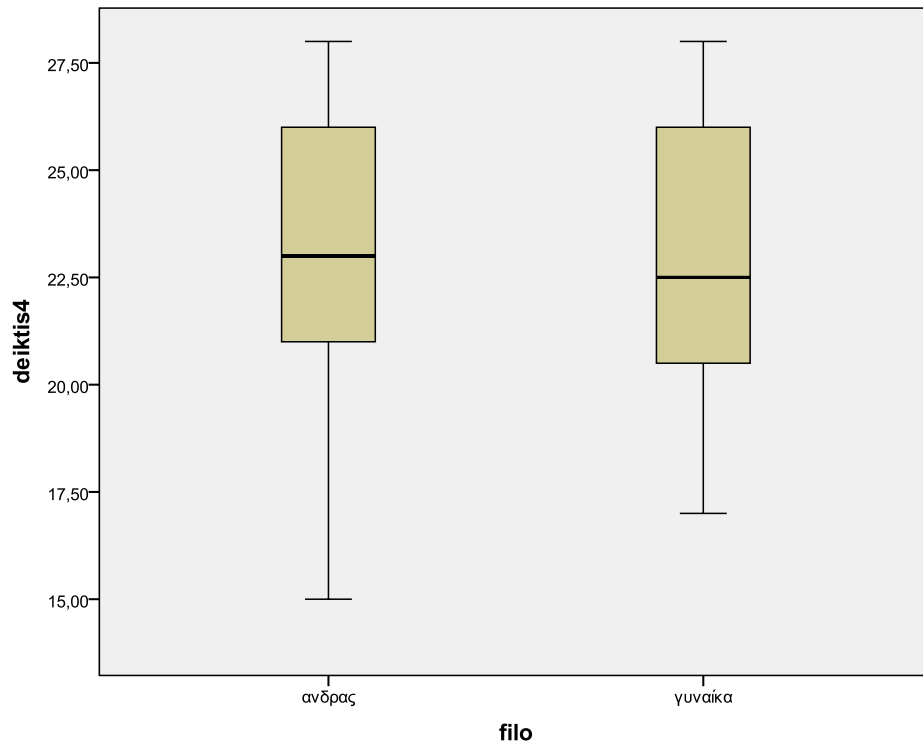
filo		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
deiktis4	ανδρας	26	100,0%	0	,0%	26	100,0%
	γυναίκα	36	100,0%	0	,0%	36	100,0%



### Descriptives

filo			Statistic	Std. Error	
deiktis4	ανδρας	Mean	23,1538	,66954	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	21,7749	
			Upper Bound	24,5328	
		5% Trimmed Mean	23,2991		
		Median	23,0000		
		Variance	11,655		
		Std. Deviation	3,41400		
		Minimum	15,00		
		Maximum	28,00		
		Range	13,00		
		Interquartile Range	5,25		
		Skewness	-,423	,456	
		Kurtosis	-,333	,887	
		γυναίκα		Mean	22,8333
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			21,7437	
	Upper Bound			23,9230	
5% Trimmed Mean	22,8704				
Median	22,5000				
Variance	10,371				
Std. Deviation	3,22047				
Minimum	17,00				
Maximum	28,00				

Range	11,00	
Interquartile Range	5,75	
Skewness	,061	,393
Kurtosis	-,872	,768



Οι άνδρες εκπαιδευτικοί τείνουν να διαμορφώνουν θετικότερη άποψη για την ηγεσία του σχολείου τους ή να κρίνουν ελαστικότερα και επιεικέστερα το ρόλο της .

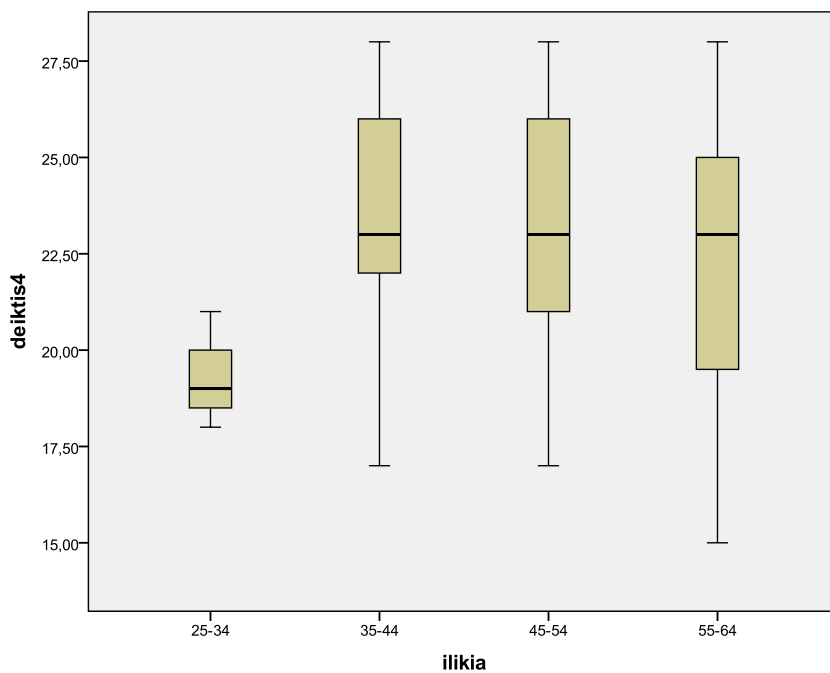


**Descriptives**

ilikia			Statistic	Std. Error	
deiktis4	25-34	Mean	19,3333	,88192	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	15,5388	
			Upper Bound	23,1279	
		5% Trimmed Mean	.		
		Median	19,0000		
		Variance	2,333		
		Std. Deviation	1,52753		
		Minimum	18,00		
		Maximum	21,00		
		Range	3,00		
		Interquartile Range	.		
		Skewness	,935	1,225	
		Kurtosis	.	.	
		35-44		Mean	23,2105
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			21,7156	
	Upper Bound			24,7054	
5% Trimmed Mean	23,2895				
Median	23,0000				
Variance	9,620				
Std. Deviation	3,10159				
Minimum	17,00				
Maximum	28,00				

	Range		11,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		-,257	,524
	Kurtosis		-,712	1,014
45-54	Mean		23,5172	,57369
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	22,3421	
		Upper Bound	24,6924	
	5% Trimmed Mean		23,5958	
	Median		23,0000	
	Variance		9,544	
	Std. Deviation		3,08939	
	Minimum		17,00	
	Maximum		28,00	
	Range		11,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		-,026	,434
	Kurtosis		-,864	,845
55-64	Mean		22,0909	1,17902
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	19,4639	
		Upper Bound	24,7179	
	5% Trimmed Mean		22,1566	
	Median		23,0000	
	Variance		15,291	
	Std. Deviation		3,91036	

Minimum	15,00	
Maximum	28,00	
Range	13,00	
Interquartile Range	7,00	
Skewness	-,267	,661
Kurtosis	-,543	1,279

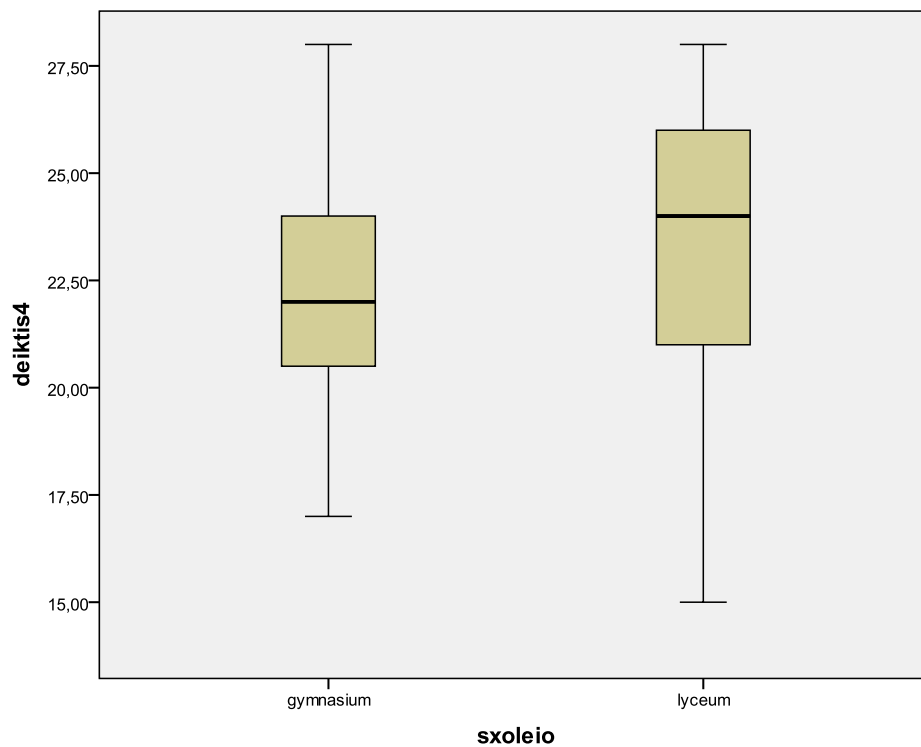


Οι αυστηρότεροι κριτές του ρόλου της ηγεσίας ενός σχολείου φαίνεται να είναι οι καθηγητές νεότερης ηλικίας είτε διότι έχουν άλλα βιώματα και ερεθίσματα είτε διότι έχουν περιορισμένο ρόλο και τους παραχωρούνται λιγότερες πρωτοβουλίες .

**Descriptives**

sxoleio			Statistic	Std. Error	
deiktis4	gymnasium	Mean	22,4643	,57155	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	21,2916	
			Upper Bound	23,6370	
		5% Trimmed Mean	22,4603		
		Median	22,0000		
		Variance	9,147		
		Std. Deviation	3,02437		
		Minimum	17,00		
		Maximum	28,00		
		Range	11,00		
		Interquartile Range	4,25		
		Skewness	,280	,441	
		Kurtosis	-,310	,858	
		lyceum		Mean	23,3824
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			22,1736	
	Upper Bound			24,5911	
5% Trimmed Mean	23,5229				
Median	24,0000				
Variance	12,001				
Std. Deviation	3,46423				
Minimum	15,00				
Maximum	28,00				

Range	13,00	
Interquartile Range	5,25	
Skewness	-,478	,403
Kurtosis	-,597	,788



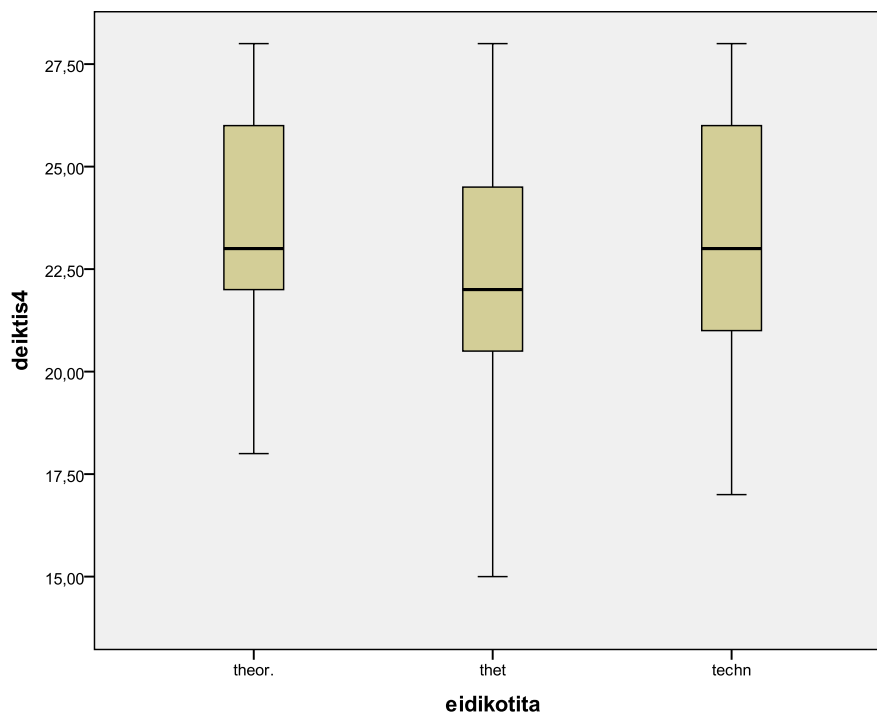
Οι καθηγητές του λυκείου κρίνουν με θετικότερα λόγια την ηγεσία του σχολείου τους , ίσως επειδή είναι αρκετά αποστασιοποιημένοι από το κομμάτι της διοίκησης και διαχείρισης υποθέσεων.



Descriptives			Statistic	Std. Error
deiktis4	theor.	Mean	23,4138	,58830
		95% Confidence Interval for Mean		
		Lower Bound	22,2087	
		Upper Bound	24,6189	
		5% Trimmed Mean	23,4425	
		Median	23,0000	
		Variance	10,037	
		Std. Deviation	3,16811	
		Minimum	18,00	

	Maximum		28,00	
	Range		10,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		-,054	,434
	Kurtosis		-1,173	,845
thet	Mean		22,3333	,66938
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	20,9486	
		Upper Bound	23,7180	
	5% Trimmed Mean		22,4074	
	Median		22,0000	
	Variance		10,754	
	Std. Deviation		3,27927	
	Minimum		15,00	
	Maximum		28,00	
	Range		13,00	
	Interquartile Range		4,50	
	Skewness		-,210	,472
	Kurtosis		-,058	,918
techn	Mean		23,2222	1,24474
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	20,3518	
		Upper Bound	26,0926	
	5% Trimmed Mean		23,3025	
	Median		23,0000	
	Variance		13,944	

Std. Deviation	3,73423	
Minimum	17,00	
Maximum	28,00	
Range	11,00	
Interquartile Range	6,00	
Skewness	-,279	,717
Kurtosis	-1,129	1,400



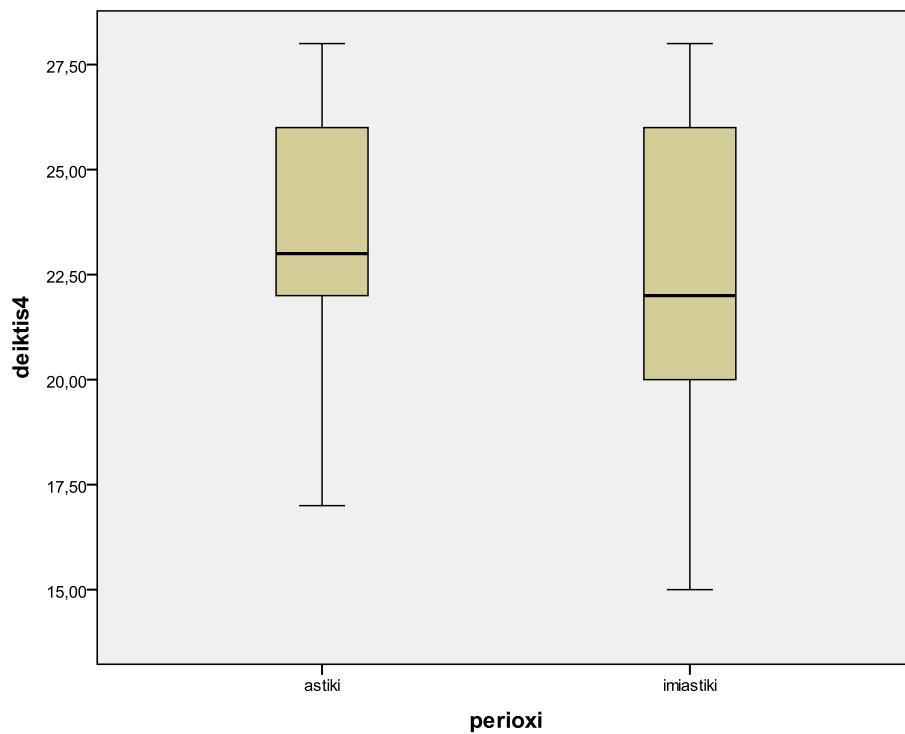
Οι καθηγητές των ανθρωπιστικών – θεωρητικών επιστημών τείνουν να είναι επιεικέστεροι με το ρόλο της διεύθυνσης.



**Descriptives**

perioxi			Statistic	Std. Error
deiktis4	astiki	Mean	23,4167	,56439
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 22,2491	
			Upper Bound 24,5842	
		5% Trimmed Mean	23,5000	
		Median	23,0000	
		Variance	7,645	
		Std. Deviation	2,76495	
		Minimum	17,00	
		Maximum	28,00	
		Range	11,00	
		Interquartile Range	4,00	
		Skewness	-,259	,472
		Kurtosis	-,030	,918
	imiastiki	Mean	22,6842	,57953
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 21,5100	
			Upper Bound 23,8584	
		5% Trimmed Mean	22,7632	
		Median	22,0000	
		Variance	12,762	
		Std. Deviation	3,57246	
		Minimum	15,00	
		Maximum	28,00	

Range	13,00	
Interquartile Range	6,00	
Skewness	-,016	,383
Kurtosis	-,959	,750



Οι καθηγητές των σχολείων σε αστικές περιοχές φαίνονται πιο ευχαριστημένοι με τις ενέργειες της διεύθυνσης και αυτό έχει να κάνει και με το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο που , όταν είναι καλό , συντελεί στην αποφυγή προβλημάτων και ανεπιθύμητων καταστάσεων .



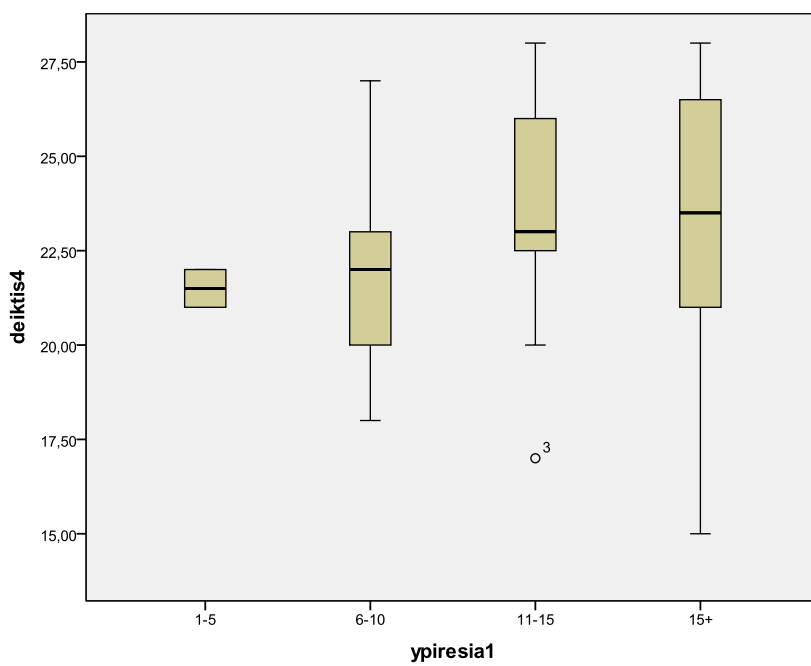
**Descriptives**

ypiresia1			Statistic	Std. Error	
deiktis4	1-5	Mean	21,5000	,50000	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	15,1469	
			Upper Bound	27,8531	
		5% Trimmed Mean	.		
		Median	21,5000		
		Variance	,500		
		Std. Deviation	,70711		
		Minimum	21,00		
		Maximum	22,00		
		Range	1,00		
		Interquartile Range	.		
		Skewness	.		
		Kurtosis	.		
		6-10		Mean	21,8824
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			20,4994	
	Upper Bound			23,2653	
5% Trimmed Mean	21,8137				
Median	22,0000				
Variance	7,235				
Std. Deviation	2,68985				
Minimum	18,00				
Maximum	27,00				



	Range		9,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		,513	,550
	Kurtosis		-,622	1,063
<hr/>				
11-15	Mean		23,4545	,93773
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	21,3652	
		Upper Bound	25,5439	
	5% Trimmed Mean		23,5606	
	Median		23,0000	
	Variance		9,673	
	Std. Deviation		3,11010	
	Minimum		17,00	
	Maximum		28,00	
	Range		11,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		-,690	,661
	Kurtosis		,606	1,279
<hr/>				
15+	Mean		23,4688	,64129
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	22,1608	
		Upper Bound	24,7767	
	5% Trimmed Mean		23,6458	
	Median		23,5000	
	Variance		13,160	
	Std. Deviation		3,62771	

Minimum	15,00	
Maximum	28,00	
Range	13,00	
Interquartile Range	5,75	
Skewness	-,453	,414
Kurtosis	-,604	,809



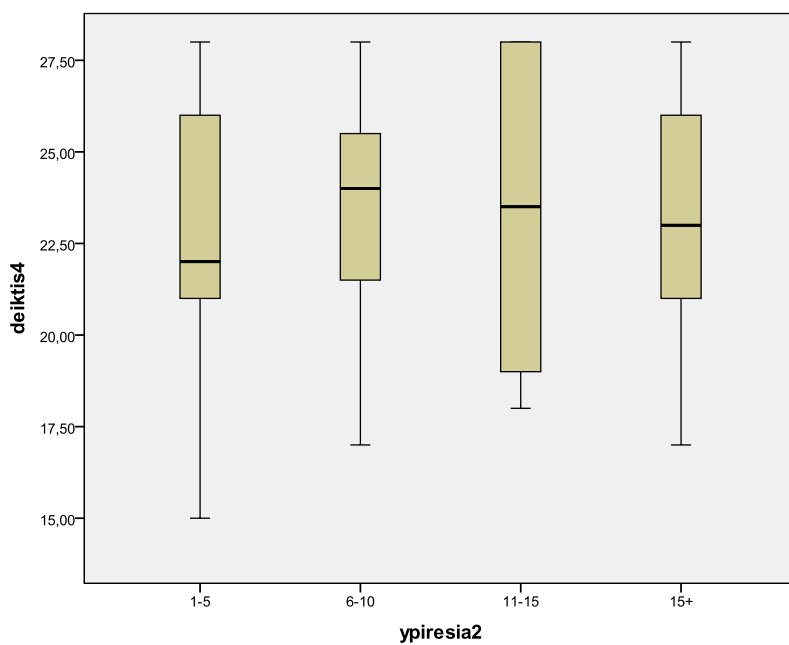
Οι νεότεροι καθηγητές διαμορφώνουν αυστηρότερη γνώμη για το έργο της διεύθυνσης.

**Descriptives**

ypiresia2			Statistic	Std. Error	
deiktis4	1-5	Mean	22,6333	,57831	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	21,4506	
			Upper Bound	23,8161	
		5% Trimmed Mean	22,7037		
		Median	22,0000		
		Variance	10,033		
		Std. Deviation	3,16754		
		Minimum	15,00		
		Maximum	28,00		
		Range	13,00		
		Interquartile Range	5,25		
		Skewness	-,009	,427	
		Kurtosis	-,075	,833	
		6-10		Mean	23,3333
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			21,5368	
	Upper Bound			25,1298	
5% Trimmed Mean	23,4259				
Median	24,0000				
Variance	10,524				
Std. Deviation	3,24404				
Minimum	17,00				
Maximum	28,00				

	Range		11,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		-,490	,580
	Kurtosis		-,545	1,121
11-15	Mean		23,3333	1,85592
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	18,5625	
		Upper Bound	28,1041	
	5% Trimmed Mean		23,3704	
	Median		23,5000	
	Variance		20,667	
	Std. Deviation		4,54606	
	Minimum		18,00	
	Maximum		28,00	
	Range		10,00	
	Interquartile Range		9,25	
	Skewness		-,075	,845
	Kurtosis		-2,660	1,741
15+	Mean		23,1818	,98920
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	20,9777	
		Upper Bound	25,3859	
	5% Trimmed Mean		23,2576	
	Median		23,0000	
	Variance		10,764	
	Std. Deviation		3,28080	

Minimum	17,00	
Maximum	28,00	
Range	11,00	
Interquartile Range	6,00	
Skewness	-,425	,661
Kurtosis	-,375	1,279



Οι νεότερα τοποθετηθέντες καθηγητές διαμορφώνουν αυστηρότερη γνώμη για το έργο της διεύθυνσης.

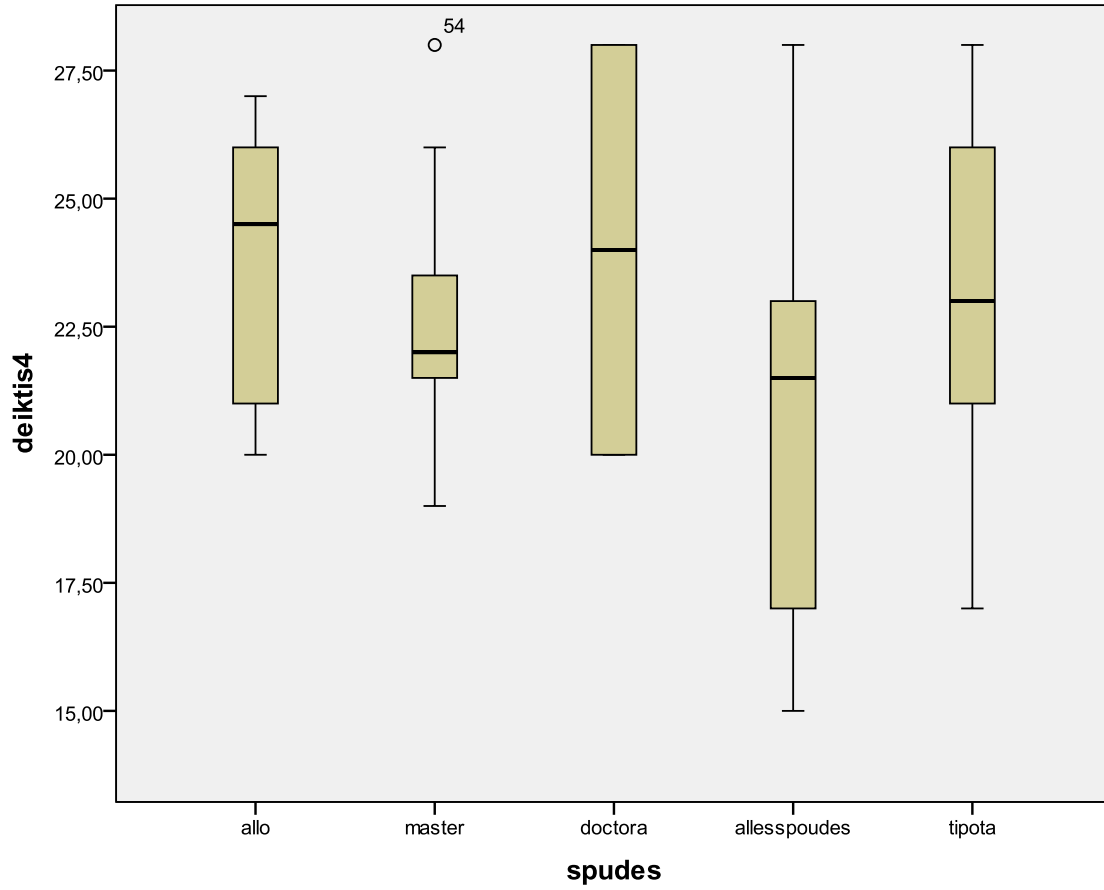
**Descriptives**

spudes			Statistic	Std. Error	
deiktis4	allo	Mean	23,8333	1,13774	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	20,9087	
			Upper Bound	26,7580	
		5% Trimmed Mean	23,8704		
		Median	24,5000		
		Variance	7,767		
		Std. Deviation	2,78687		
		Minimum	20,00		
		Maximum	27,00		
		Range	7,00		
		Interquartile Range	5,50		
		Skewness	-.493	,845	
		Kurtosis	-1,552	1,741	
		master		Mean	22,5455
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			20,7337	
	Upper Bound			24,3572	
5% Trimmed Mean	22,4394				
Median	22,0000				
Variance	7,273				
Std. Deviation	2,69680				
Minimum	19,00				
Maximum	28,00				

	Range		9,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		,705	,661
	Kurtosis		,527	1,279
doctora	Mean		24,0000	4,00000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-26,8248	
		Upper Bound	74,8248	
	5% Trimmed Mean		.	
	Median		24,0000	
	Variance		32,000	
	Std. Deviation		5,65685	
	Minimum		20,00	
	Maximum		28,00	
	Range		8,00	
	Interquartile Range		.	
	Skewness		.	.
	Kurtosis		.	.
allesspoudes	Mean		21,0000	1,87972
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	16,1680	
		Upper Bound	25,8320	
	5% Trimmed Mean		20,9444	
	Median		21,5000	
	Variance		21,200	
	Std. Deviation		4,60435	

	Minimum		15,00	
	Maximum		28,00	
	Range		13,00	
	Interquartile Range		7,75	
	Skewness		,221	,845
	Kurtosis		-,067	1,741
tipota	Mean		23,2162	,52866
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	22,1440	
		Upper Bound	24,2884	
	5% Trimmed Mean		23,2703	
	Median		23,0000	
	Variance		10,341	
	Std. Deviation		3,21572	
	Minimum		17,00	
	Maximum		28,00	
	Range		11,00	
	Interquartile Range		5,50	
	Skewness		-,154	,388
	Kurtosis		-1,046	,759





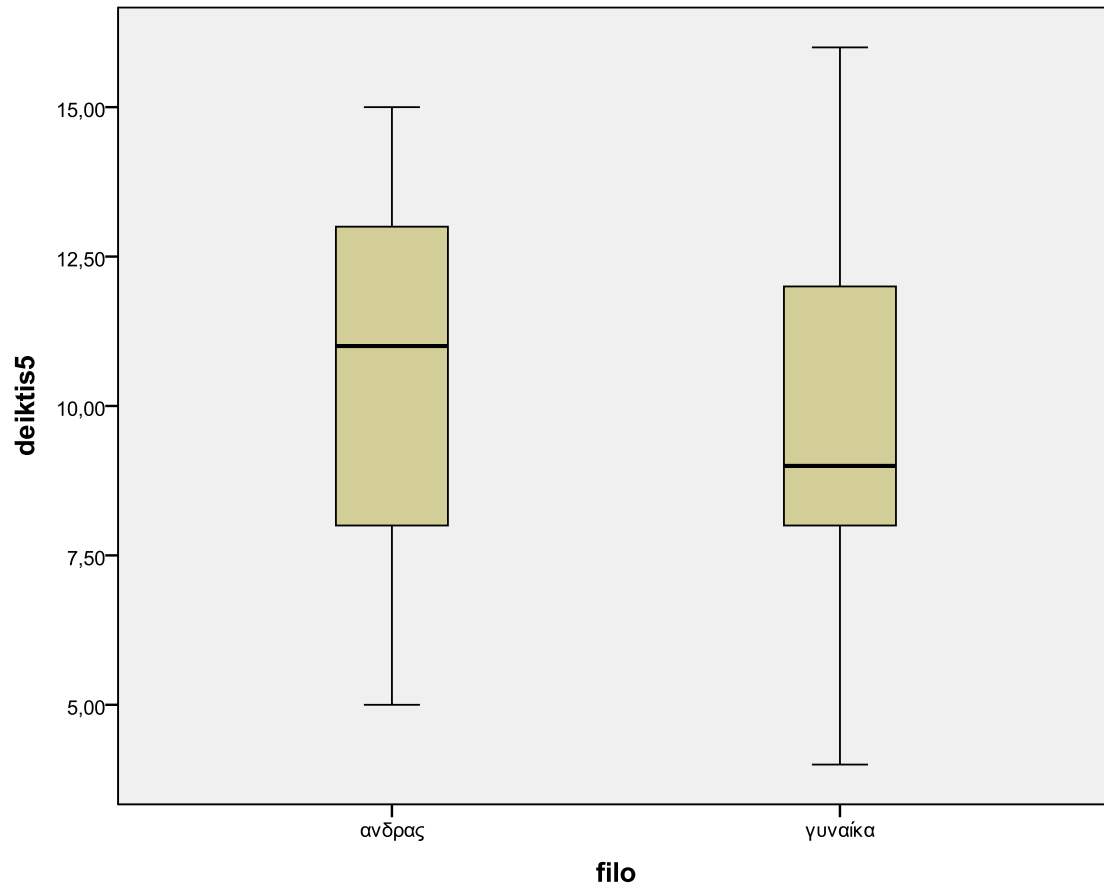
Οι έχοντες διδακτορικό τίτλο έχουν πολύ θετική άποψη για το έργο της διεύθυνσης είτε διότι βρίσκονται οι ίδιοι σε ανώτερα αξιώματα και συμμετέχουν περισσότερο στη λήψη αποφάσεων είτε διότι αναγνωρίζεται περισσότερο το έργο τους.



### Descriptives

filo			Statistic	Std. Error	
deiktis5	ανδρας	Mean	10,5769	,62308	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	9,2937	
			Upper Bound	11,8602	
		5% Trimmed Mean	10,6538		
		Median	11,0000		
		Variance	10,094		
		Std. Deviation	3,17708		
		Minimum	5,00		
		Maximum	15,00		
		Range	10,00		
		Interquartile Range	5,25		
		Skewness	-,406	,456	
		Kurtosis	-1,106	,887	
		γυναίκα		Mean	10,0000
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			9,0957	
	Upper Bound			10,9043	
5% Trimmed Mean	10,0247				
Median	9,0000				
Variance	7,143				
Std. Deviation	2,67261				
Minimum	4,00				
Maximum	16,00				

Range	12,00	
Interquartile Range	4,00	
Skewness	,000	,393
Kurtosis	-,221	,768



Οι άνδρες καθηγητές διαμορφώνουν θετικότερη άποψη για τη σχέση του σχολείου με το εξωτερικό περιβάλλον

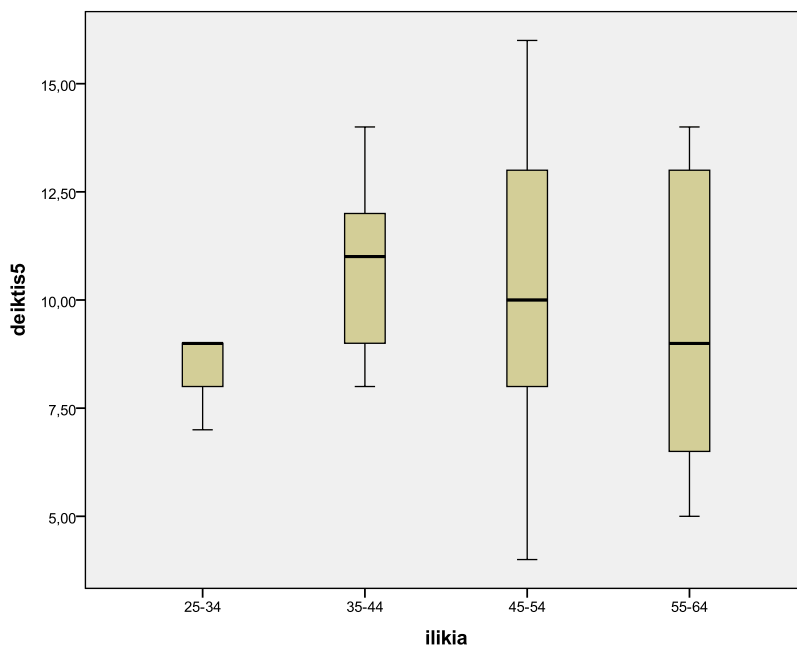


**Descriptives**

ilikia			Statistic	Std. Error	
deiktis5	25-34	Mean	8,3333	,66667	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,4649	
			Upper Bound	11,2018	
		5% Trimmed Mean	.		
		Median	9,0000		
		Variance	1,333		
		Std. Deviation	1,15470		
		Minimum	7,00		
		Maximum	9,00		
		Range	2,00		
		Interquartile Range	.		
		Skewness	-1,732	1,225	
		Kurtosis	.	.	
		35-44	35-44	Mean	10,6842
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			9,7062	
	Upper Bound			11,6622	
5% Trimmed Mean	10,6491				
Median	11,0000				
Variance	4,117				
Std. Deviation	2,02903				
Minimum	8,00				
Maximum	14,00				

	Range		6,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		,169	,524
	Kurtosis		-1,264	1,014
45-54	Mean		10,3448	,58570
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	9,1451	
		Upper Bound	11,5446	
	5% Trimmed Mean		10,3831	
	Median		10,0000	
	Variance		9,948	
	Std. Deviation		3,15409	
	Minimum		4,00	
	Maximum		16,00	
	Range		12,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		-,129	,434
	Kurtosis		-,892	,845
55-64	Mean		9,7273	1,10446
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,2664	
		Upper Bound	12,1882	
	5% Trimmed Mean		9,7525	
	Median		9,0000	
	Variance		13,418	
	Std. Deviation		3,66308	

Minimum	5,00	
Maximum	14,00	
Range	9,00	
Interquartile Range	8,00	
Skewness	-,211	,661
Kurtosis	-1,692	1,279



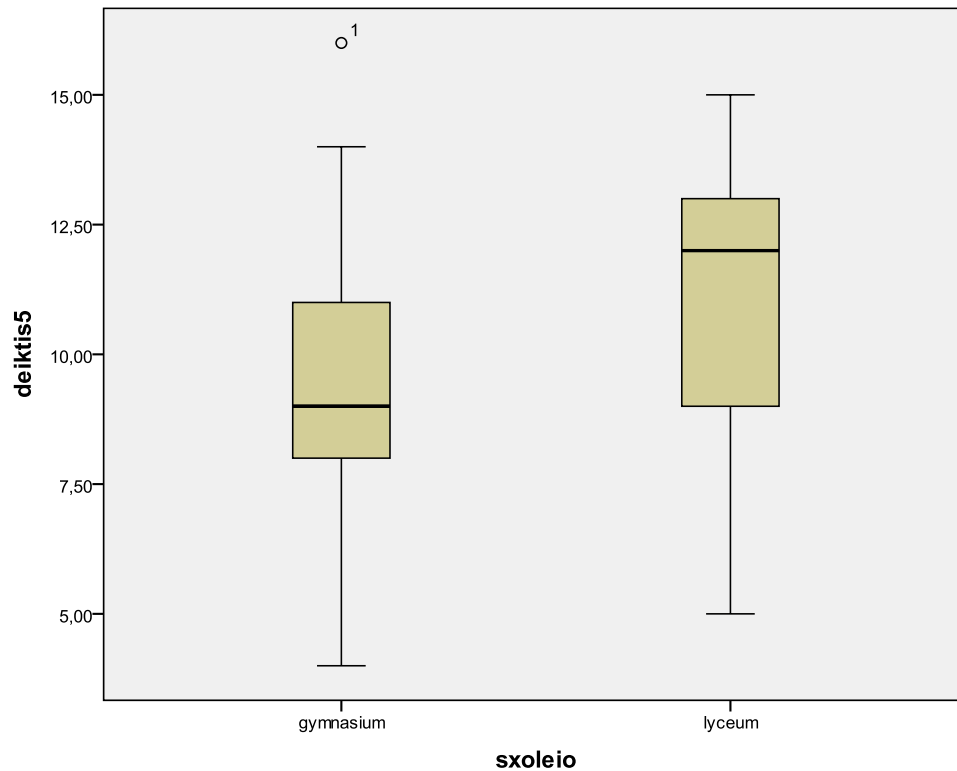
Οι καθηγητές ηλικίας 35-44 χρόνων θεωρούν ότι το σχολείο έχει ικανοποιητικούς δεσμούς με το εξωτερικό περιβάλλον.



**Descriptives**

sxoleio			Statistic	Std. Error	
deiktis5	gymnasium	Mean	9,6429	,53752	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,5400	
			Upper Bound	10,7458	
		5% Trimmed Mean	9,6190		
		Median	9,0000		
		Variance	8,090		
		Std. Deviation	2,84428		
		Minimum	4,00		
		Maximum	16,00		
		Range	12,00		
		Interquartile Range	3,00		
		Skewness	,307	,441	
		Kurtosis	-,059	,858	
		lyceum		Mean	10,7353
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			9,7361	
	Upper Bound			11,7345	
5% Trimmed Mean	10,8399				
Median	12,0000				
Variance	8,201				
Std. Deviation	2,86366				
Minimum	5,00				
Maximum	15,00				

Range	10,00	
Interquartile Range	4,25	
Skewness	-,564	,403
Kurtosis	-,738	,788

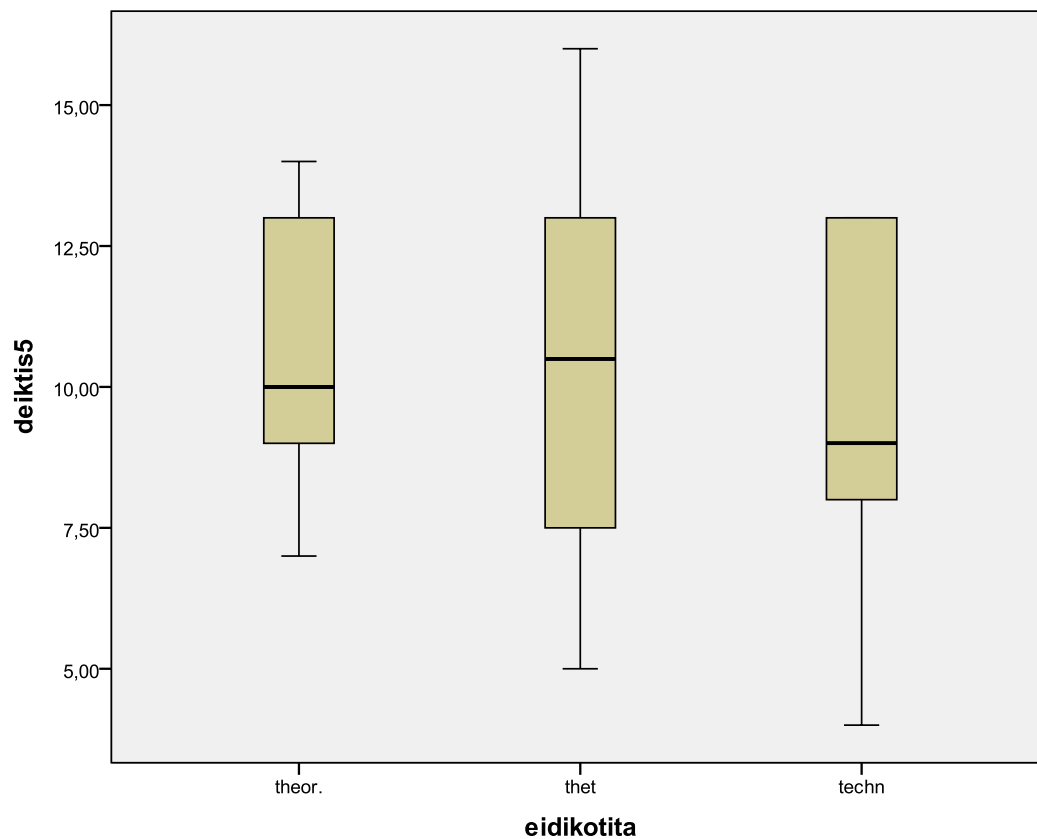


Οι καθηγητές λυκείου θεωρούν ότι το σχολείο τους έχει ικανοποιητικότερη σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον σε σχέση με το γυμνάσιο και αυτό διότι οι απόφοιτοι λυκείου διοχετεύονται έμμεσα ή άμεσα στην αγορά εργασίας της τοπικής και ευρύτερης κοινωνίας και η συνεργασία με τοπικούς φορείς για διάφορες εκδηλώσεις είναι ευνοϊκότερη, αφού τα παιδιά λυκείου είναι μεγαλύτερα και ωριμότερα.

Descriptives eidikotita			Statistic	Std. Error
deiktis5	theor.	Mean	10,6552	,43344
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 9,7673	
			Upper Bound 11,5430	
		5% Trimmed Mean	10,6552	
		Median	10,0000	
		Variance	5,448	
		Std. Deviation	2,33415	
		Minimum	7,00	
		Maximum	14,00	
		Range	7,00	

	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		,178	,434
	Kurtosis		-1,531	,845
thet	Mean		10,0417	,67427
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,6468	
		Upper Bound	11,4365	
	5% Trimmed Mean		10,0000	
	Median		10,5000	
	Variance		10,911	
	Std. Deviation		3,30322	
	Minimum		5,00	
	Maximum		16,00	
	Range		11,00	
	Interquartile Range		5,75	
	Skewness		,015	,472
	Kurtosis		-1,047	,918
techn	Mean		9,4444	1,13175
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,8346	
		Upper Bound	12,0543	
	5% Trimmed Mean		9,5494	
	Median		9,0000	
	Variance		11,528	
	Std. Deviation		3,39526	
	Minimum		4,00	

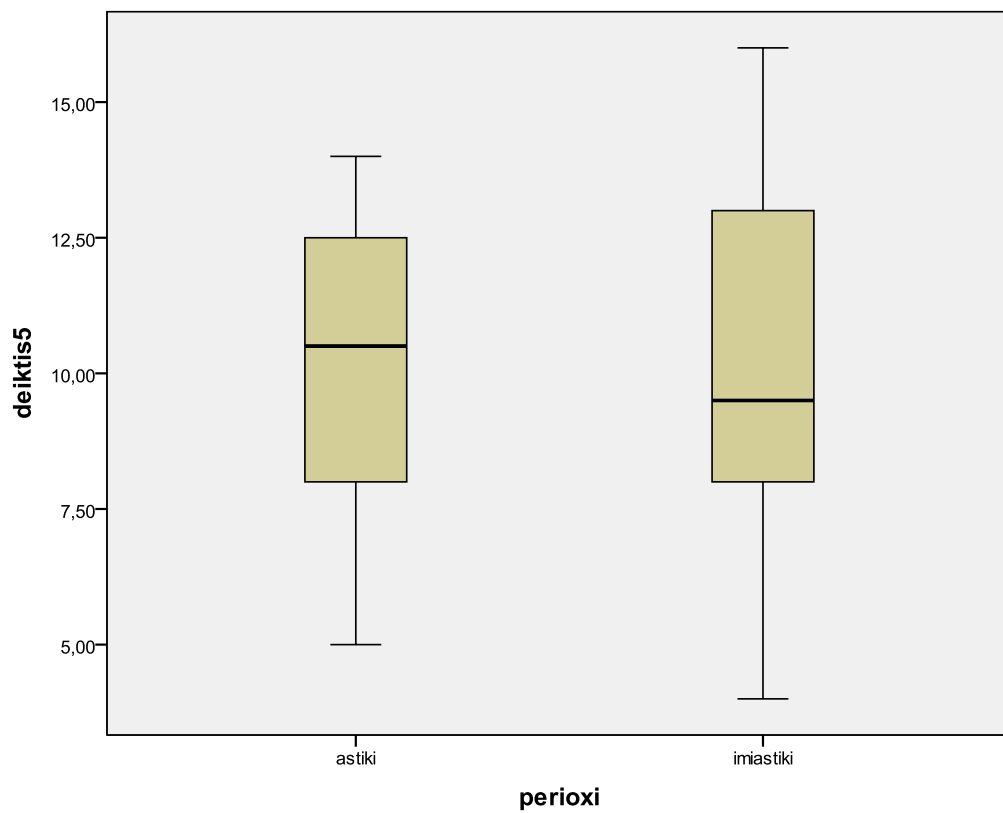
Maximum	13,00	
Range	9,00	
Interquartile Range	6,50	
Skewness	-,467	,717
Kurtosis	-1,027	1,400



Οι καθηγητές των θεωρητικών επιστημών εμπλέκονται περισσότερο με το άνοιγμα του σχολείου προς το εξωτερικό περιβάλλον , αφού εξαιτίας του αντικειμένου τους έρχονται σε συχνότερη επαφή με γονείς και τοπικούς φορείς για διάφορες εκδηλώσεις.

Descriptives			Statistic	Std. Error
deiktis5	astiki	Mean	10,0833	,57709
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 8,8895	
			Upper Bound 11,2771	
		5% Trimmed Mean	10,1481	
		Median	10,5000	
		Variance	7,993	
		Std. Deviation	2,82715	
		Minimum	5,00	
		Maximum	14,00	
		Range	9,00	
		Interquartile Range	4,75	
		Skewness	-,256	,472
		Kurtosis	-1,005	,918
	imiastiki	Mean	10,3421	,47897
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 9,3716	
			Upper Bound 11,3126	

5% Trimmed Mean	10,3801	
Median	9,5000	
Variance	8,718	
Std. Deviation	2,95256	
Minimum	4,00	
Maximum	16,00	
Range	12,00	
Interquartile Range	5,00	
Skewness	-,128	,383
Kurtosis	-,662	,750



Τα σχολεία σε ημιαστική περιοχή φροντίζουν οριακά περισσότερο να προβάλλουν την εικόνα τους προς το εξωτερικό περιβάλλον.



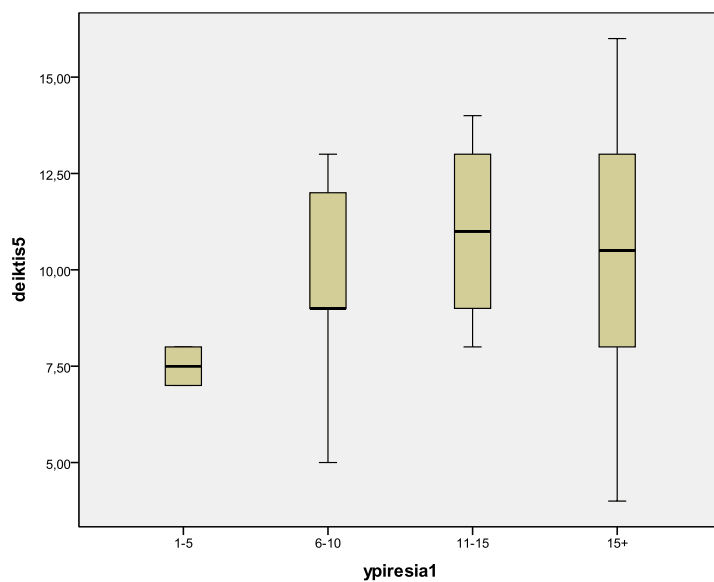


**Descriptives**

ypiresia1			Statistic	Std. Error	
deiktis5	1-5	Mean	7,5000	,50000	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,1469	
			Upper Bound	13,8531	
		5% Trimmed Mean	.		
		Median	7,5000		
		Variance	,500		
		Std. Deviation	,70711		
		Minimum	7,00		
		Maximum	8,00		
		Range	1,00		
		Interquartile Range	.		
		Skewness	.	.	
		Kurtosis	.	.	
		6-10		Mean	9,9412
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			8,8284	
	Upper Bound			11,0539	
5% Trimmed Mean	10,0458				
Median	9,0000				
Variance	4,684				
Std. Deviation	2,16421				
Minimum	5,00				
Maximum	13,00				

	Range		8,00	
	Interquartile Range		3,50	
	Skewness		-,418	,550
	Kurtosis		-,023	1,063
<hr/>				
11-15	Mean		11,0000	,66058
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	9,5281	
		Upper Bound	12,4719	
	5% Trimmed Mean		11,0000	
	Median		11,0000	
	Variance		4,800	
	Std. Deviation		2,19089	
	Minimum		8,00	
	Maximum		14,00	
	Range		6,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		,209	,661
	Kurtosis		-1,589	1,279
<hr/>				
15+	Mean		10,3125	,60315
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	9,0824	
		Upper Bound	11,5426	
	5% Trimmed Mean		10,3472	
	Median		10,5000	
	Variance		11,641	
	Std. Deviation		3,41191	

Minimum	4,00	
Maximum	16,00	
Range	12,00	
Interquartile Range	5,00	
Skewness	-,228	,414
Kurtosis	-1,167	,809



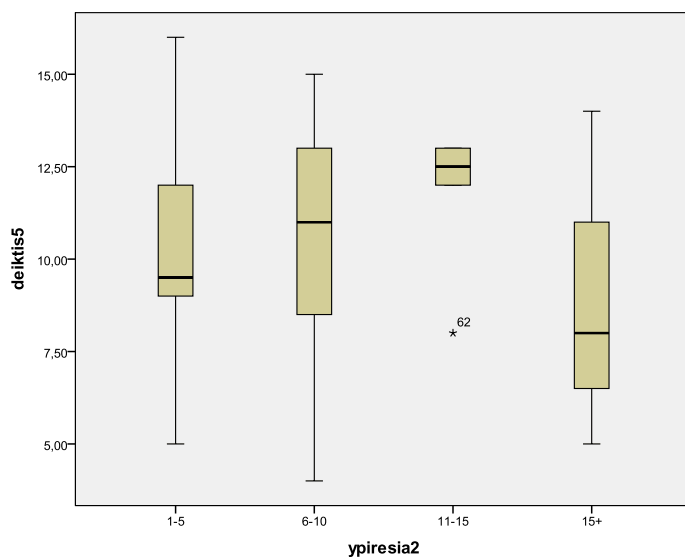
Οι καθηγητές με συνολική προϋπηρεσία 11-15 χρόνια παρουσιάζουν μεγαλύτερη ομοιογένεια ως προς τις απόψεις τους για τις σχέσεις του σχολείου με το εξωτερικό περιβάλλον και διαμορφώνουν θετική άποψη γι' αυτές, διότι προφανώς εμπλέκονται σε αυτές τις διαδικασίες.

**Descriptives**

ypiresia2			Statistic	Std. Error	
deiktis5	1-5	Mean	10,1667	,47485	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	9,1955	
			Upper Bound	11,1378	
		5% Trimmed Mean	10,1667		
		Median	9,5000		
		Variance	6,764		
		Std. Deviation	2,60084		
		Minimum	5,00		
		Maximum	16,00		
		Range	11,00		
		Interquartile Range	3,25		
		Skewness	,119	,427	
		Kurtosis	-,050	,833	
		6-10		Mean	10,7333
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			8,9763	
	Upper Bound			12,4904	
5% Trimmed Mean	10,8704				
Median	11,0000				
Variance	10,067				
Std. Deviation	3,17280				
Minimum	4,00				
Maximum	15,00				

	Range		11,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		-,555	,580
	Kurtosis		-,468	1,121
11-15	Mean		11,8333	,79232
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	9,7966	
		Upper Bound	13,8701	
	5% Trimmed Mean		11,9815	
	Median		12,5000	
	Variance		3,767	
	Std. Deviation		1,94079	
	Minimum		8,00	
	Maximum		13,00	
	Range		5,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-2,116	,845
	Kurtosis		4,678	1,741
15+	Mean		8,9091	1,01314
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,6517	
		Upper Bound	11,1665	
	5% Trimmed Mean		8,8434	
	Median		8,0000	
	Variance		11,291	
	Std. Deviation		3,36019	

Minimum	5,00	
Maximum	14,00	
Range	9,00	
Interquartile Range	7,00	
Skewness	,579	,661
Kurtosis	-1,036	1,279



Οι καθηγητές με συνολική προϋπηρεσία 11-15 χρόνια στην ίδια σχολική μονάδα παρουσιάζουν μεγαλύτερη ομοιογένεια ως προς τις απόψεις τους για τις σχέσεις του σχολείου με το εξωτερικό περιβάλλον και διαμορφώνουν θετική άποψη γι' αυτές, διότι προφανώς εμπλέκονται σε αυτές τις διαδικασίες.

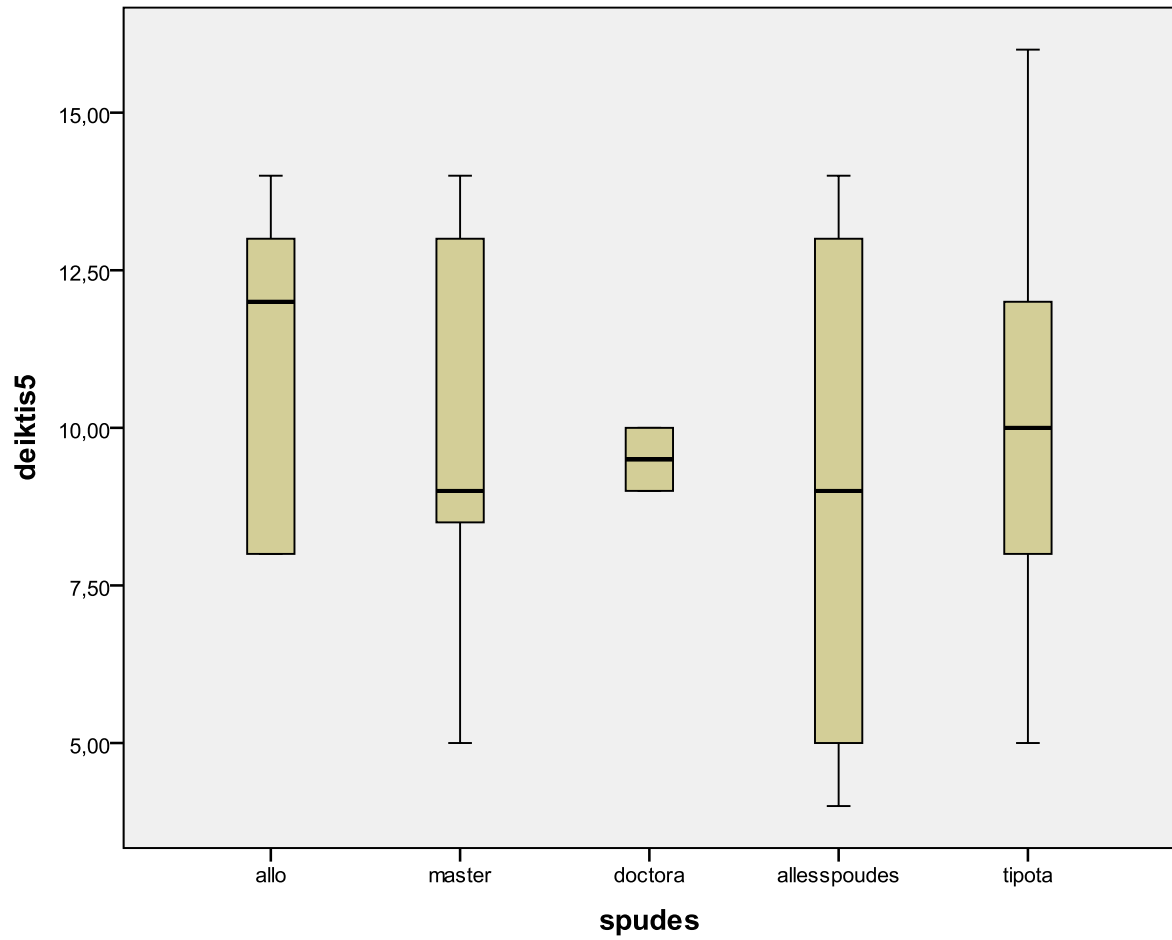
**Descriptives**

spudes			Statistic	Std. Error	
deiktis5	allo	Mean	11,1667	1,07755	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,3967	
			Upper Bound	13,9366	
		5% Trimmed Mean	11,1852		
		Median	12,0000		
		Variance	6,967		
		Std. Deviation	2,63944		
		Minimum	8,00		
		Maximum	14,00		
		Range	6,00		
		Interquartile Range	5,25		
		Skewness	-,464	,845	
		Kurtosis	-2,094	1,741	
		master		Mean	10,1818
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			8,1482	
	Upper Bound			12,2155	
5% Trimmed Mean	10,2576				
Median	9,0000				
Variance	9,164				
Std. Deviation	3,02715				
Minimum	5,00				
Maximum	14,00				

	Range		9,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		-,132	,661
	Kurtosis		-1,102	1,279
doctora	Mean		9,5000	,50000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1469	
		Upper Bound	15,8531	
	5% Trimmed Mean		.	
	Median		9,5000	
	Variance		,500	
	Std. Deviation		,70711	
	Minimum		9,00	
	Maximum		10,00	
	Range		1,00	
	Interquartile Range		.	
	Skewness		.	.
	Kurtosis		.	.
allesspoudes	Mean		9,0000	1,73205
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,5476	
		Upper Bound	13,4524	
	5% Trimmed Mean		9,0000	
	Median		9,0000	
	Variance		18,000	
	Std. Deviation		4,24264	



	Minimum		4,00	
	Maximum		14,00	
	Range		10,00	
	Interquartile Range		8,50	
	Skewness		,000	,845
	Kurtosis		-2,374	1,741
tipota	Mean		10,3514	,45391
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	9,4308	
		Upper Bound	11,2719	
	5% Trimmed Mean		10,3604	
	Median		10,0000	
	Variance		7,623	
	Std. Deviation		2,76100	
	Minimum		5,00	
	Maximum		16,00	
	Range		11,00	
	Interquartile Range		4,50	
	Skewness		,006	,388
	Kurtosis		-,673	,759



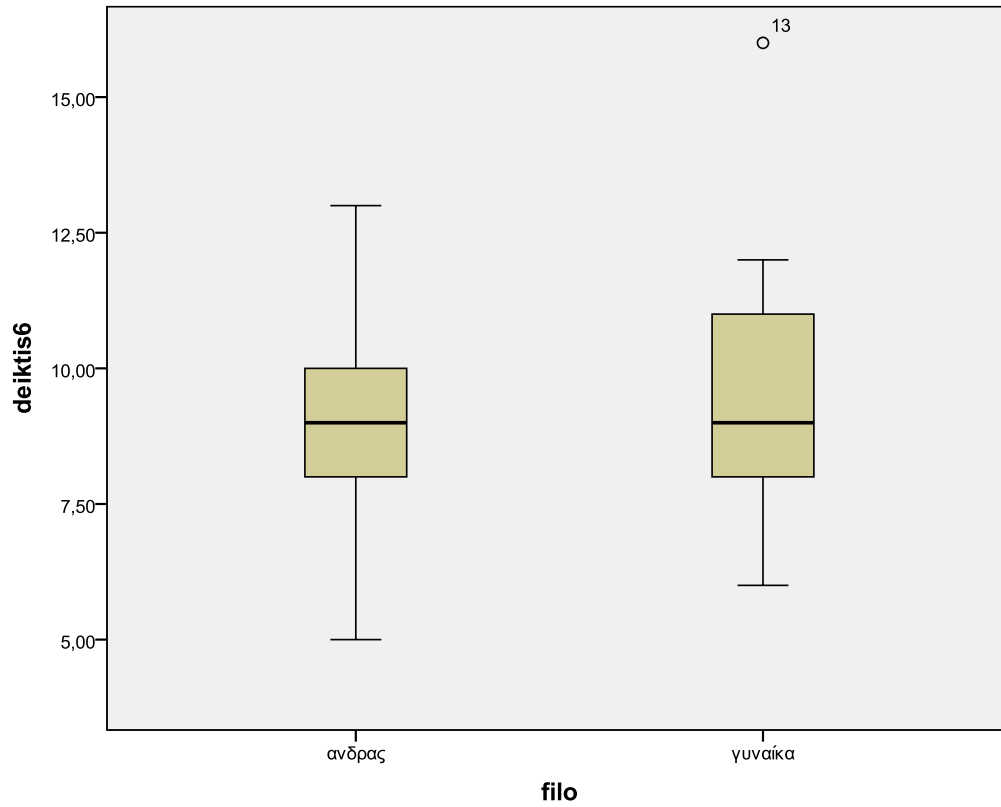
Οι καθηγητές που διαθέτουν περγαμηνές άλλων σπουδών έχουν τη θετικότερη άποψη για τις σχέσεις του σχολείου με το εξωτερικό περιβάλλον.



### Descriptives

filo			Statistic	Std. Error	
deiktis6	ανδρας	Mean	9,2308	,34332	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,5237	
			Upper Bound	9,9379	
		5% Trimmed Mean	9,2564		
		Median	9,0000		
		Variance	3,065		
		Std. Deviation	1,75060		
		Minimum	5,00		
		Maximum	13,00		
		Range	8,00		
		Interquartile Range	2,25		
		Skewness	-,189	,456	
		Kurtosis	,649	,887	
		γυναίκα		Mean	9,5000
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			8,8454	
	Upper Bound			10,1546	
5% Trimmed Mean	9,4074				
Median	9,0000				
Variance	3,743				
Std. Deviation	1,93465				
Minimum	6,00				
Maximum	16,00				

Range	10,00	
Interquartile Range	3,00	
Skewness	1,015	,393
Kurtosis	2,175	,768



Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί διαμορφώνουν θετικότερη άποψη για το σχολείο που εργάζονται



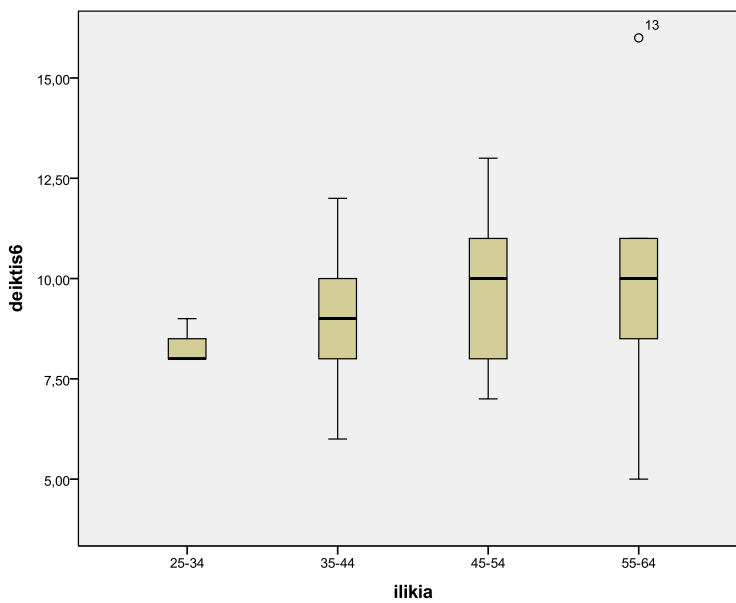
**Descriptives**

ilikia			Statistic	Std. Error	
deiktis6	25-34	Mean	8,3333	,33333	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,8991	
			Upper Bound	9,7676	
		5% Trimmed Mean	.		
		Median	8,0000		
		Variance	,333		
		Std. Deviation	,57735		
		Minimum	8,00		
		Maximum	9,00		
		Range	1,00		
		Interquartile Range	.		
		Skewness	1,732	1,225	
		Kurtosis	.	.	
		35-44	35-44	Mean	9,1053
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			8,3036	
	Upper Bound			9,9069	
5% Trimmed Mean	9,1170				
Median	9,0000				
Variance	2,766				
Std. Deviation	1,66315				
Minimum	6,00				
Maximum	12,00				

	Range		6,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-,024	,524
	Kurtosis		,072	1,014
45-54	Mean		9,4828	,30842
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,8510	
		Upper Bound	10,1145	
	5% Trimmed Mean		9,4425	
	Median		10,0000	
	Variance		2,759	
	Std. Deviation		1,66091	
	Minimum		7,00	
	Maximum		13,00	
	Range		6,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		,359	,434
	Kurtosis		-,910	,845
55-64	Mean		9,9091	,81413
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,0951	
		Upper Bound	11,7231	
	5% Trimmed Mean		9,8434	
	Median		10,0000	
	Variance		7,291	
	Std. Deviation		2,70017	



Minimum	5,00	
Maximum	16,00	
Range	11,00	
Interquartile Range	3,00	
Skewness	,602	,661
Kurtosis	2,692	1,279

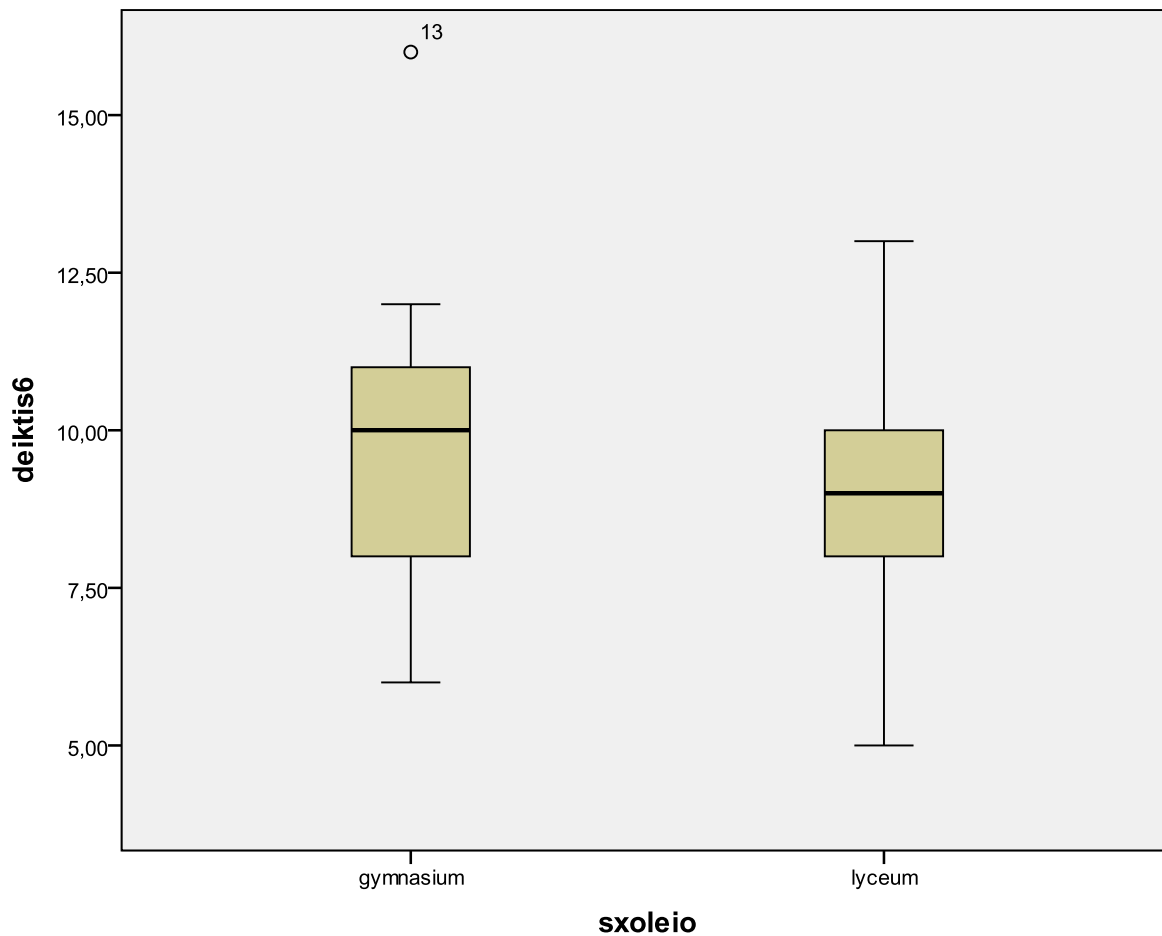


Οι παλαιότεροι σε χρόνια υπηρεσίας καθηγητές διαμορφώνουν τη θετικότερη άποψη για τις εγκαταστάσεις και την κουλτούρα του σχολείου τους, ενώ την αρνητικότερη οι νεότεροι, οπότε αυτό έχει σχέση και με την εξοικείωση με το χώρο, με τη συνήθεια και από το πόσο αποστασιοποιημένοι είναι από τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.

**Descriptives**

sxoleio			Statistic	Std. Error	
deiktis6	gymnasium	Mean	9,7143	,38783	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,9185	
			Upper Bound	10,5101	
		5% Trimmed Mean	9,6190		
		Median	10,0000		
		Variance	4,212		
		Std. Deviation	2,05223		
		Minimum	6,00		
		Maximum	16,00		
		Range	10,00		
		Interquartile Range	3,00		
		Skewness	,804	,441	
		Kurtosis	1,881	,858	
		lyceum		Mean	9,1176
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			8,5429	
	Upper Bound			9,6924	
5% Trimmed Mean	9,1307				
Median	9,0000				
Variance	2,713				
Std. Deviation	1,64712				
Minimum	5,00				
Maximum	13,00				

Range	8,00	
Interquartile Range	2,00	
Skewness	,103	,403
Kurtosis	,696	,788

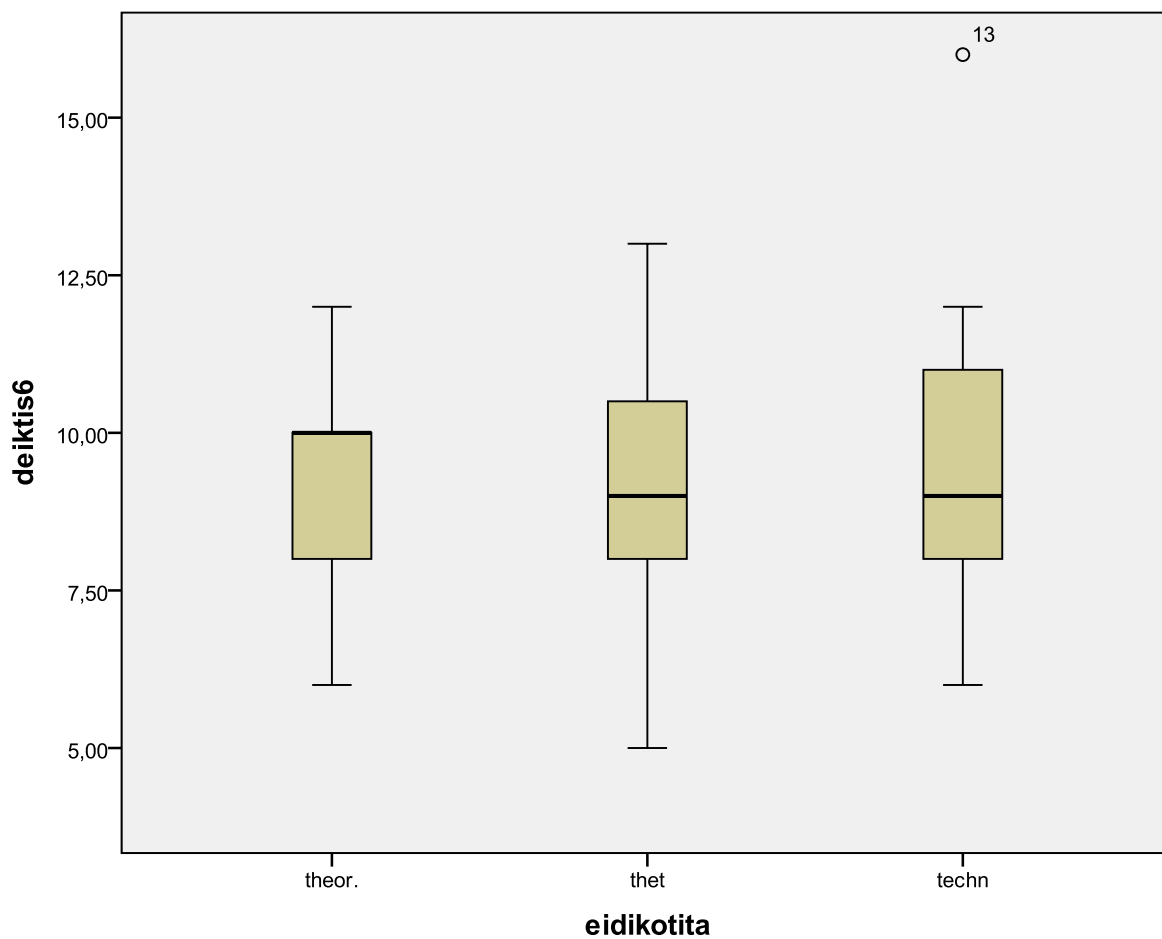


Οι καθηγητές γυμνασίου έχουν θετικότερη άποψη για το σχολείο τους , καθώς φαινόμενα ακραία , όπως η σχολική διαρροή, παρατηρούνται κυρίως στο λύκειο.

Descriptives			Statistic	Std. Error
deiktis6	theor.	Mean	9,3793	,28255
		95% Confidence Interval for Mean		
		Lower Bound	8,8005	
		Upper Bound	9,9581	
		5% Trimmed Mean	9,4042	
		Median	10,0000	
		Variance	2,315	
		Std. Deviation	1,52160	
		Minimum	6,00	
		Maximum	12,00	

	Range		6,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-,047	,434
	Kurtosis		-,419	,845
thet	Mean		9,2083	,35600
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,4719	
		Upper Bound	9,9448	
	5% Trimmed Mean		9,2222	
	Median		9,0000	
	Variance		3,042	
	Std. Deviation		1,74404	
	Minimum		5,00	
	Maximum		13,00	
	Range		8,00	
	Interquartile Range		2,75	
	Skewness		,027	,472
	Kurtosis		,606	,918
techn	Mean		9,8889	,99225
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,6007	
		Upper Bound	12,1770	
	5% Trimmed Mean		9,7654	
	Median		9,0000	
	Variance		8,861	
	Std. Deviation		2,97676	

Minimum	6,00	
Maximum	16,00	
Range	10,00	
Interquartile Range	3,50	
Skewness	,979	,717
Kurtosis	1,177	1,400



Οι καθηγητές τεχνολογικής κατεύθυνσης διαμορφώνουν τη θετικότερη γνώμη για την κουλτούρα του σχολείου τους, καθώς είναι αυτοί που κυρίως ασχολούνται με την υλικοτεχνική υποδομή και φέρουν τα παιδιά σε επαφή με τις ΤΠΕ, ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας.

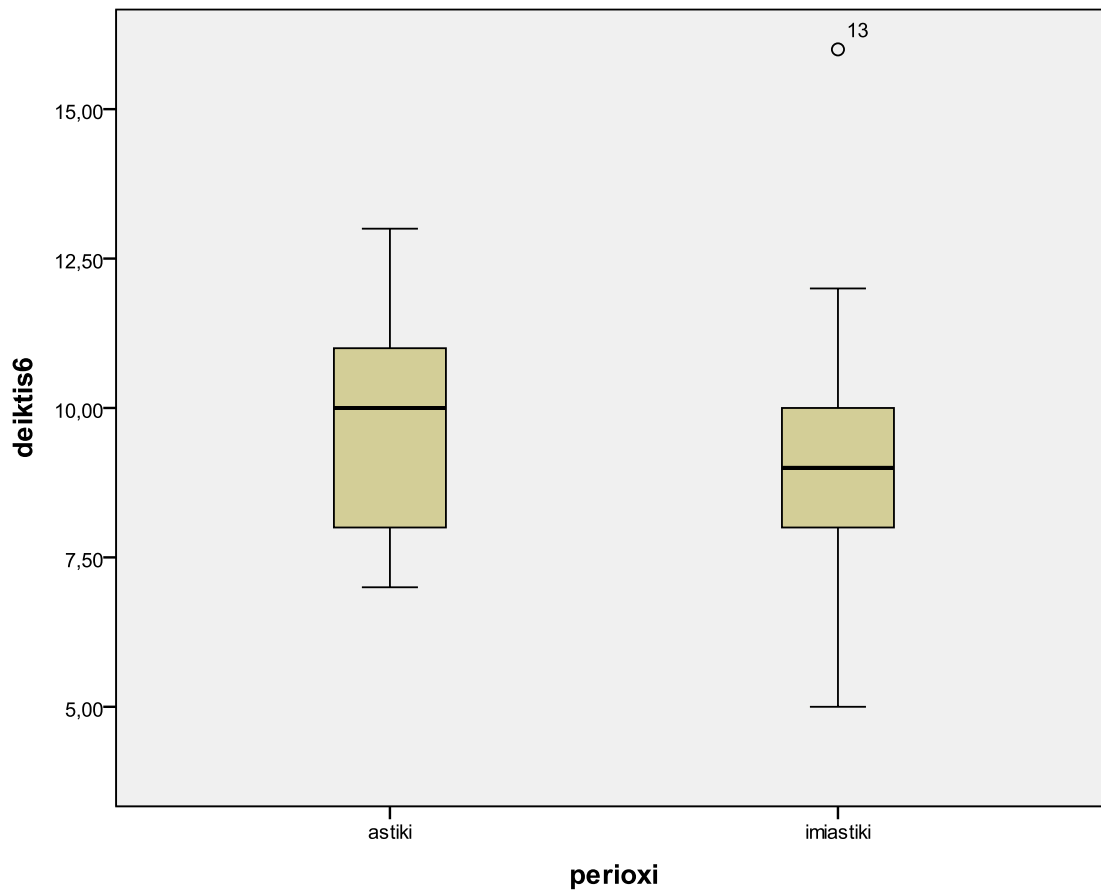


**Descriptives**

perioxi			Statistic	Std. Error	
deiktis6	astiki	Mean	9,5833	,32923	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,9023	
			Upper Bound	10,2644	
		5% Trimmed Mean	9,5370		
		Median	10,0000		
		Variance	2,601		
		Std. Deviation	1,61290		
		Minimum	7,00		
		Maximum	13,00		
		Range	6,00		
		Interquartile Range	3,00		
		Skewness	,345	,472	
		Kurtosis	-,800	,918	
		imiastiki		Mean	9,2632
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			8,6072	
	Upper Bound			9,9191	
5% Trimmed Mean	9,2047				
Median	9,0000				
Variance	3,983				
Std. Deviation	1,99573				
Minimum	5,00				
Maximum	16,00				



Range	11,00	
Interquartile Range	2,25	
Skewness	,779	,383
Kurtosis	2,520	,750



Η κουλτούρα των σχολείων σε αστικές περιοχές θεωρείται οριακά καλύτερη από αυτή των σχολείων σε ημιαστικές περιοχές, οπότε η εμπλοκή του κοινωνικοοικονομικού υποβάθρου είναι προφανής.

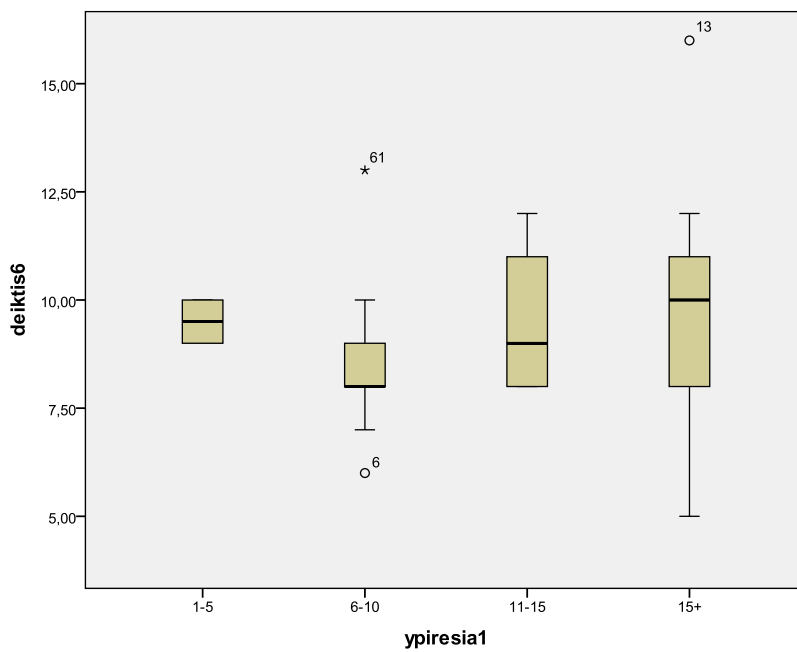


**Descriptives**

ypiresia1			Statistic	Std. Error	
deiktis6	1-5	Mean	9,5000	,50000	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1469	
			Upper Bound	15,8531	
		5% Trimmed Mean	.		
		Median	9,5000		
		Variance	,500		
		Std. Deviation	,70711		
		Minimum	9,00		
		Maximum	10,00		
		Range	1,00		
		Interquartile Range	.		
		Skewness	.		
		Kurtosis	.		
		6-10		Mean	8,6471
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			7,8771	
	Upper Bound			9,4170	
5% Trimmed Mean	8,5523				
Median	8,0000				
Variance	2,243				
Std. Deviation	1,49755				
Minimum	6,00				
Maximum	13,00				

	Range		7,00	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		1,323	,550
	Kurtosis		4,011	1,063
11-15	Mean		9,6364	,49125
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,5418	
		Upper Bound	10,7309	
	5% Trimmed Mean		9,5960	
	Median		9,0000	
	Variance		2,655	
	Std. Deviation		1,62928	
	Minimum		8,00	
	Maximum		12,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		,381	,661
	Kurtosis		-1,607	1,279
15+	Mean		9,6875	,36599
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,9411	
		Upper Bound	10,4339	
	5% Trimmed Mean		9,6597	
	Median		10,0000	
	Variance		4,286	
	Std. Deviation		2,07034	

Minimum	5,00	
Maximum	16,00	
Range	11,00	
Interquartile Range	3,00	
Skewness	,378	,414
Kurtosis	1,954	,809



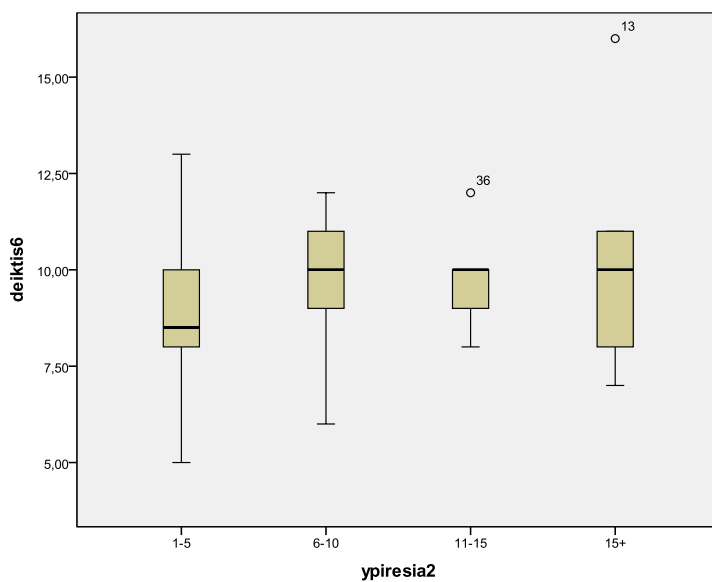
Οι αρχαιότεροι συνάδελφοι έχουν την καλύτερη άποψη για το προφίλ του σχολείου που εργάζονται.

**Descriptives**

ypiresia2			Statistic	Std. Error	
deiktis6	1-5	Mean	8,9667	,32336	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,3053	
			Upper Bound	9,6280	
		5% Trimmed Mean	8,9630		
		Median	8,5000		
		Variance	3,137		
		Std. Deviation	1,77110		
		Minimum	5,00		
		Maximum	13,00		
		Range	8,00		
		Interquartile Range	2,00		
		Skewness	,293	,427	
		Kurtosis	,285	,833	
		6-10		Mean	9,6667
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			8,7623	
	Upper Bound			10,5710	
5% Trimmed Mean	9,7407				
Median	10,0000				
Variance	2,667				
Std. Deviation	1,63299				
Minimum	6,00				
Maximum	12,00				

	Range		6,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-,513	,580
	Kurtosis		,338	1,121
11-15	Mean		9,8333	,54263
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,4385	
		Upper Bound	11,2282	
	5% Trimmed Mean		9,8148	
	Median		10,0000	
	Variance		1,767	
	Std. Deviation		1,32916	
	Minimum		8,00	
	Maximum		12,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,75	
	Skewness		,440	,845
	Kurtosis		1,335	1,741
15+	Mean		9,9091	,74412
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,2511	
		Upper Bound	11,5671	
	5% Trimmed Mean		9,7323	
	Median		10,0000	
	Variance		6,091	
	Std. Deviation		2,46798	

Minimum	7,00	
Maximum	16,00	
Range	9,00	
Interquartile Range	3,00	
Skewness	1,493	,661
Kurtosis	3,210	1,279



Οι αρχαιότεροι συνάδελφοι έχουν την καλύτερη άποψη για το προφίλ του σχολείου που εργάζονται.

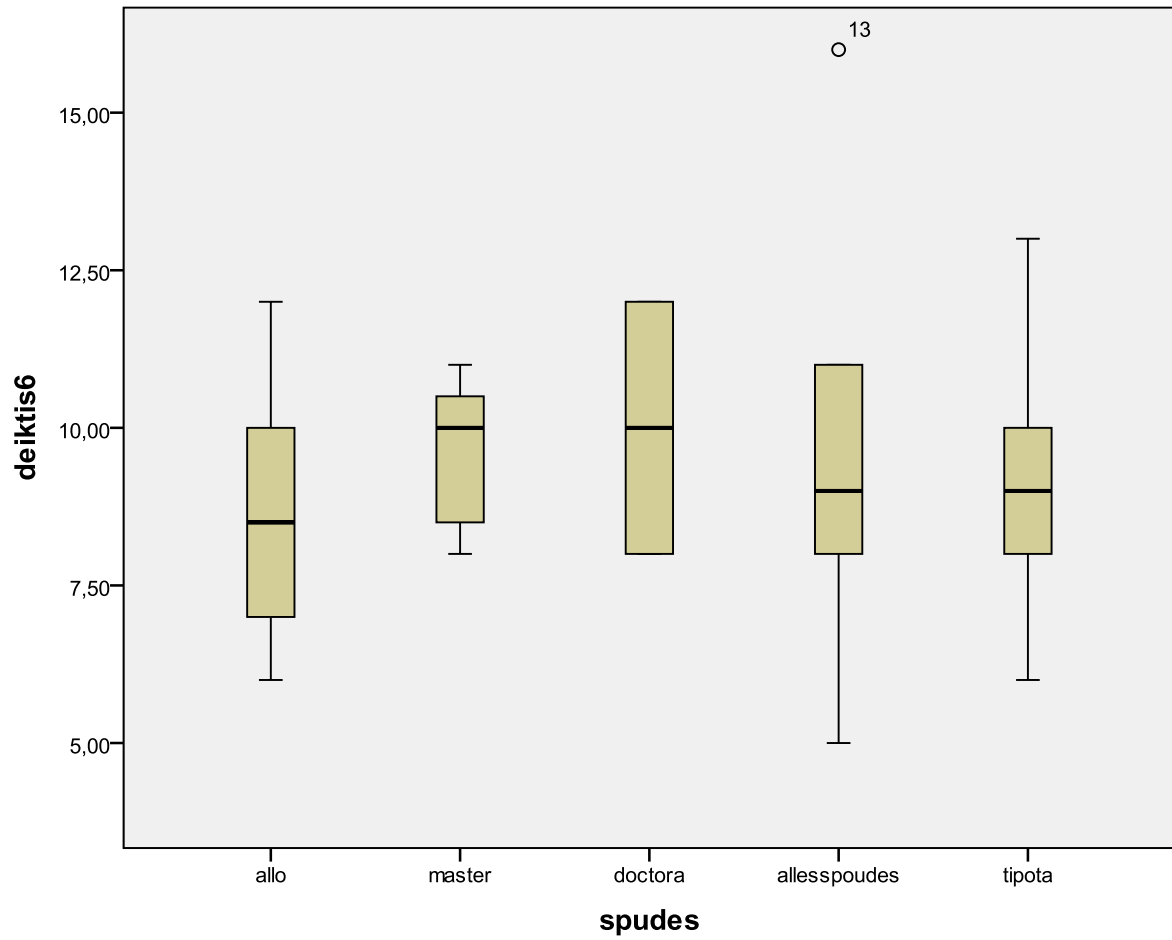


**Descriptives**

spudes			Statistic	Std. Error
deiktis6	allo	Mean	8,6667	,88192
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 6,3996	
			Upper Bound 10,9337	
		5% Trimmed Mean	8,6296	
		Median	8,5000	
		Variance	4,667	
		Std. Deviation	2,16025	
		Minimum	6,00	
		Maximum	12,00	
		Range	6,00	
		Interquartile Range	3,75	
		Skewness	,463	,845
		Kurtosis	-,300	1,741
master		Mean	9,5455	,36590
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 8,7302	
			Upper Bound 10,3607	
		5% Trimmed Mean	9,5505	
		Median	10,0000	
		Variance	1,473	
		Std. Deviation	1,21356	
		Minimum	8,00	
		Maximum	11,00	

	Range		3,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		-,129	,661
	Kurtosis		-1,559	1,279
doctora	Mean		10,0000	2,00000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-15,4124	
		Upper Bound	35,4124	
	5% Trimmed Mean		.	
	Median		10,0000	
	Variance		8,000	
	Std. Deviation		2,82843	
	Minimum		8,00	
	Maximum		12,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		.	
	Skewness		.	.
	Kurtosis		.	.
allesspoudes	Mean		9,6667	1,52023
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,7588	
		Upper Bound	13,5746	
	5% Trimmed Mean		9,5741	
	Median		9,0000	
	Variance		13,867	
	Std. Deviation		3,72380	

	Minimum		5,00	
	Maximum		16,00	
	Range		11,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		,846	,845
	Kurtosis		1,401	1,741
tipota	Mean		9,3784	,25806
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8,8550	
		Upper Bound	9,9017	
	5% Trimmed Mean		9,3649	
	Median		9,0000	
	Variance		2,464	
	Std. Deviation		1,56970	
	Minimum		6,00	
	Maximum		13,00	
	Range		7,00	
	Interquartile Range		2,50	
	Skewness		,329	,388
	Kurtosis		-,286	,759



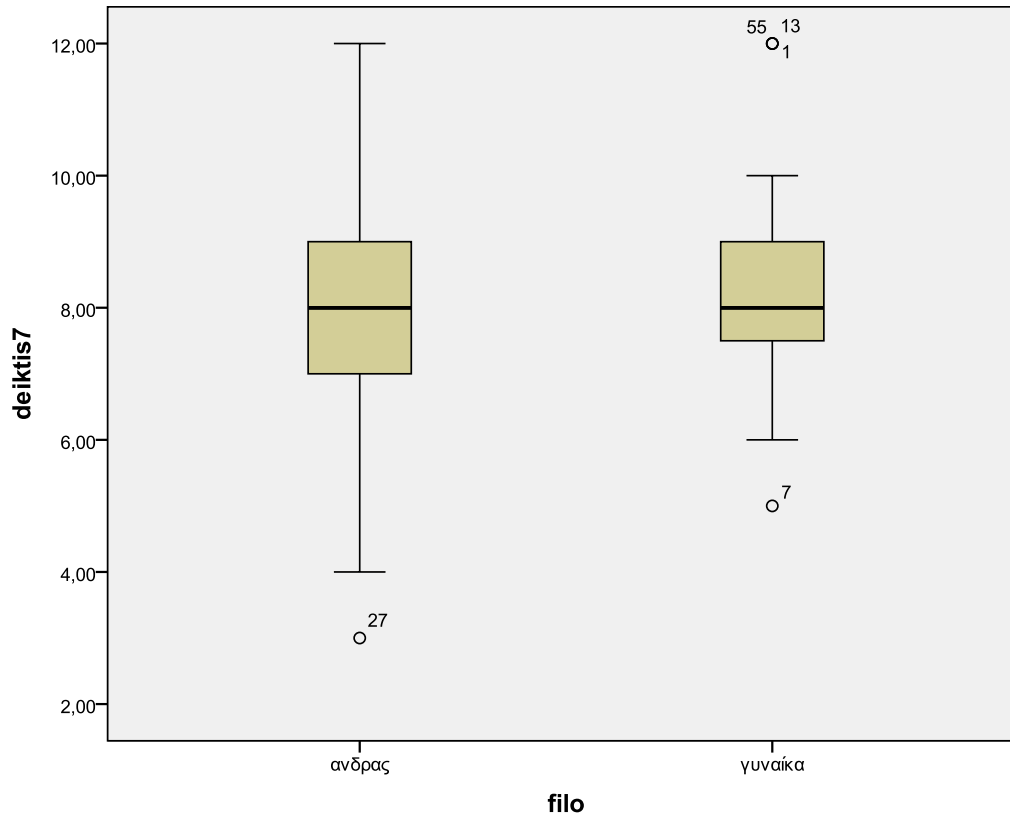
Οι διαθέτοντες διδακτορικό τίτλο έχουν την ευνοϊκότερη άποψη για το προφίλ του σχολείου τους , καθώς λόγω τυπικών προσόντων ίσως εμπλέκονται περισσότερο με τη διαμόρφωσή του.



### Descriptives

filo			Statistic	Std. Error	
deiktis7	ανδρας	Mean	7,9615	,44196	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,0513	
			Upper Bound	8,8718	
		5% Trimmed Mean	8,0128		
		Median	8,0000		
		Variance	5,078		
		Std. Deviation	2,25354		
		Minimum	3,00		
		Maximum	12,00		
		Range	9,00		
		Interquartile Range	2,25		
		Skewness	-,289	,456	
		Kurtosis	-,260	,887	
		γυναίκα		Mean	8,3056
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			7,7290	
	Upper Bound			8,8821	
5% Trimmed Mean	8,2593				
Median	8,0000				
Variance	2,904				
Std. Deviation	1,70410				
Minimum	5,00				
Maximum	12,00				

Range	7,00	
Interquartile Range	1,75	
Skewness	,335	,393
Kurtosis	,267	,768



Σε ότι αφορά το δείκτη της αυτοαξιολόγησης παρατηρούνται σε όλα τα ερευνητικά στάδια χαμηλές τιμές, καθώς κάτι τέτοιο είναι άγνωστο και οπότε ξένο με την ελληνική πραγματικότητα. Ειδικότερα οι άντρες κατά μέσο όρο θεωρούν ότι δεν παρατηρούν κριτήρια αυτοαξιολόγησης στο σχολείο τους, ωστόσο παρατηρούμε τη μεγάλη διασπορά στις τιμές που αντικατοπτρίζουν τις απόψεις τους, ενώ οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερη ομοιογένεια.



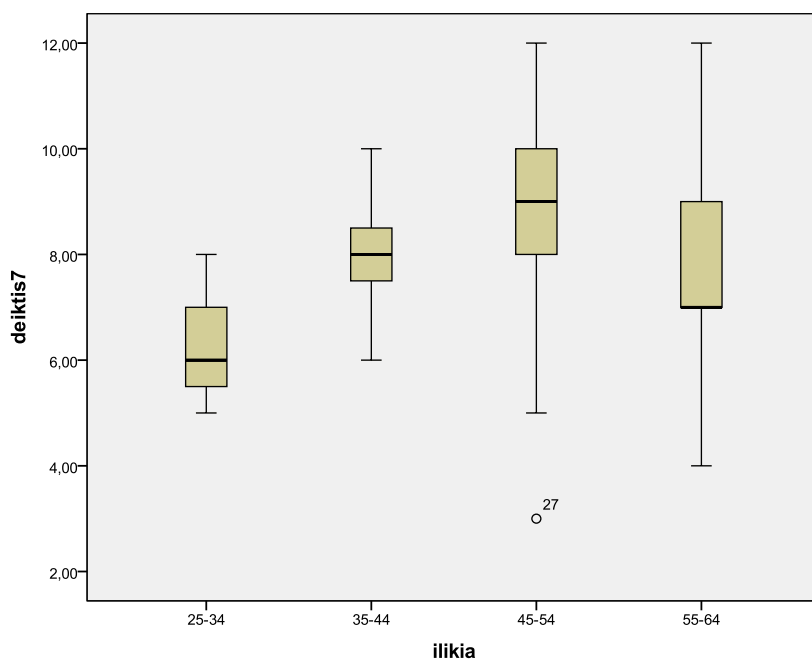


**Descriptives**

ilikia			Statistic	Std. Error	
deiktis7	25-34	Mean	6,3333	,88192	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,5388	
			Upper Bound	10,1279	
		5% Trimmed Mean	.		
		Median	6,0000		
		Variance	2,333		
		Std. Deviation	1,52753		
		Minimum	5,00		
		Maximum	8,00		
		Range	3,00		
		Interquartile Range	.		
		Skewness	,935	1,225	
		Kurtosis	.	.	
		35-44		Mean	7,9474
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			7,4529	
	Upper Bound			8,4419	
5% Trimmed Mean	7,9415				
Median	8,0000				
Variance	1,053				
Std. Deviation	1,02598				
Minimum	6,00				
Maximum	10,00				

	Range		4,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-,230	,524
	Kurtosis		,198	1,014
45-54	Mean		8,6552	,40097
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,8338	
		Upper Bound	9,4765	
	5% Trimmed Mean		8,7490	
	Median		9,0000	
	Variance		4,663	
	Std. Deviation		2,15930	
	Minimum		3,00	
	Maximum		12,00	
	Range		9,00	
	Interquartile Range		2,50	
	Skewness		-,616	,434
	Kurtosis		,431	,845
55-64	Mean		7,7273	,71466
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,1349	
		Upper Bound	9,3196	
	5% Trimmed Mean		7,6970	
	Median		7,0000	
	Variance		5,618	
	Std. Deviation		2,37027	

Minimum	4,00	
Maximum	12,00	
Range	8,00	
Interquartile Range	2,00	
Skewness	,396	,661
Kurtosis	-,084	1,279

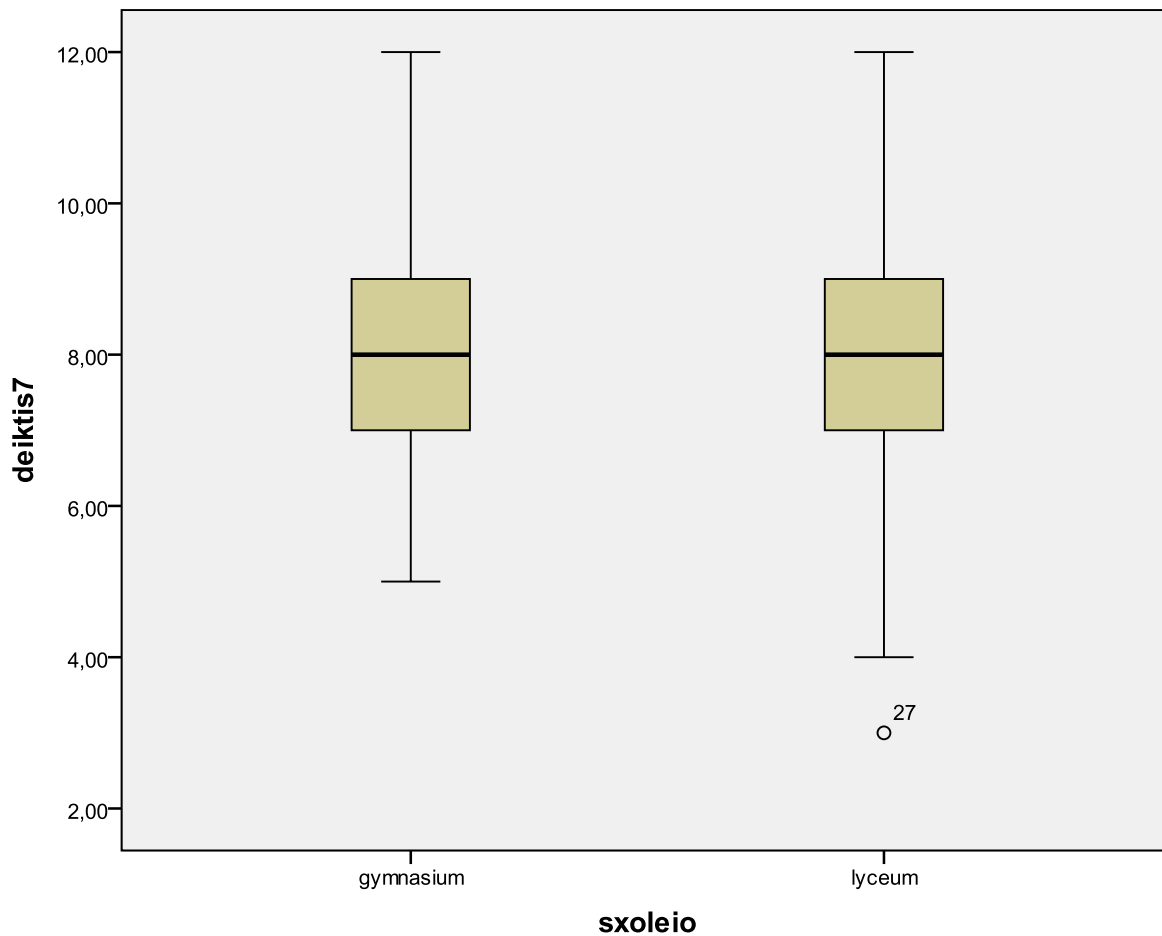


Παρατηρείται, σύμφωνα με τα παραπάνω, ότι οι νεότεροι καθηγητές « διαμαρτύρονται» για την έλλειψη αυτοαξιολόγησης στις σχολικές μονάδες, αφού παρουσιάζουν χαμηλές τιμές οι απαντήσεις τους και τη μικρότερη διασπορά.

**Descriptives**

sxoleio			Statistic	Std. Error	
deiktis7	gymnasium	Mean	8,2500	,35495	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,5217	
			Upper Bound	8,9783	
		5% Trimmed Mean	8,2222		
		Median	8,0000		
		Variance	3,528		
		Std. Deviation	1,87824		
		Minimum	5,00		
		Maximum	12,00		
		Range	7,00		
		Interquartile Range	2,00		
		Skewness	,260	,441	
		Kurtosis	-,264	,858	
		lyceum		Mean	8,0882
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			7,3832	
	Upper Bound			8,7933	
5% Trimmed Mean	8,1307				
Median	8,0000				
Variance	4,083				
Std. Deviation	2,02062				
Minimum	3,00				
Maximum	12,00				

Range	9,00	
Interquartile Range	2,00	
Skewness	-,362	,403
Kurtosis	,460	,788



Οι καθηγητές του λυκείου εμφανίζουν χαμηλότερες τιμές ως προς την άποψή τους σχετικά με την ύπαρξη αυτοαξιολόγησης στα σχολεία τους, καθώς διότι αυτοί έχουν άμεση επαφή με τη λογοδοσία εξαιτίας των πανελληνίων εξετάσεων.

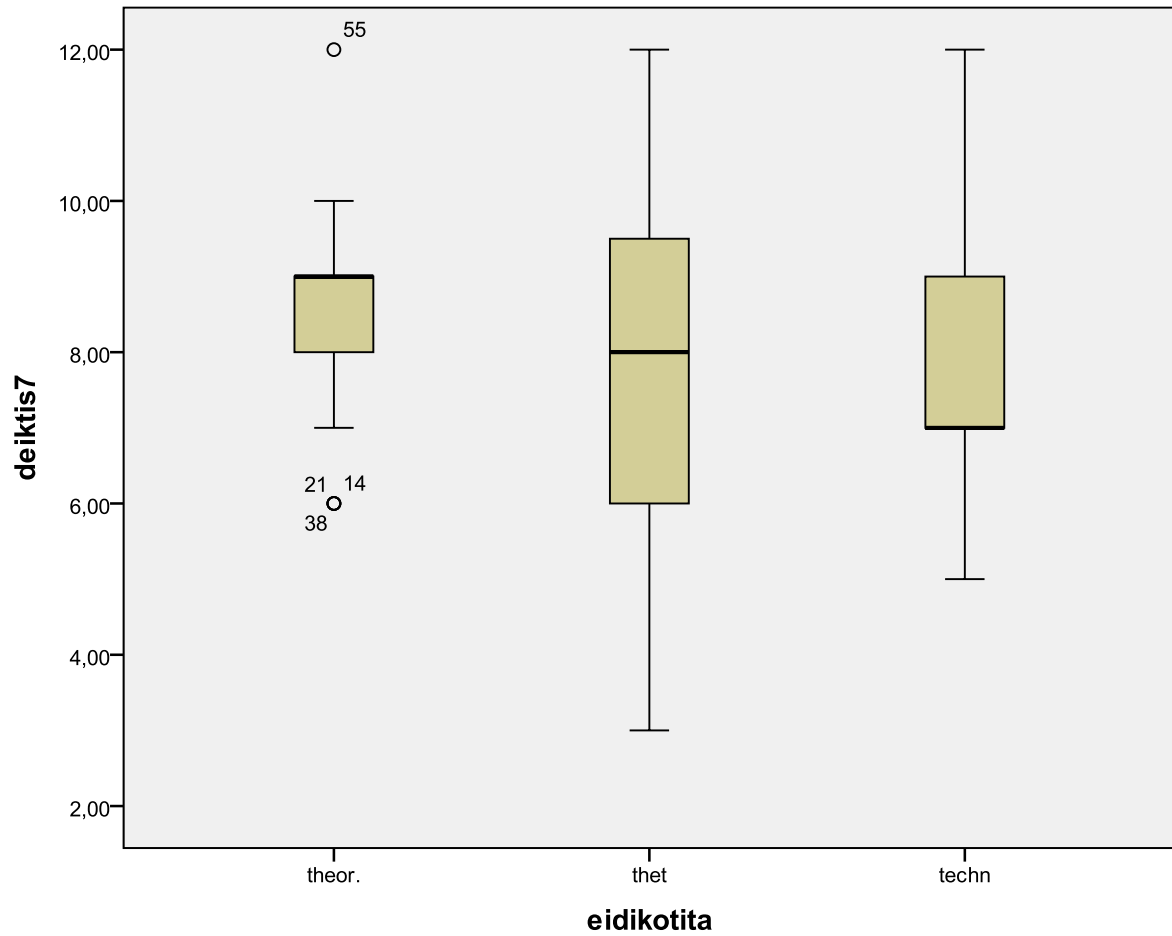


**Descriptives**

eidikotita			Statistic	Std. Error
deiktis7	theor.	Mean	8,4483	,25590
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 7,9241	
			Upper Bound 8,9725	
		5% Trimmed Mean	8,4215	
		Median	9,0000	
		Variance	1,899	
		Std. Deviation	1,37805	
		Minimum	6,00	
		Maximum	12,00	
		Range	6,00	
		Interquartile Range	1,00	
		Skewness	-,016	,434
		Kurtosis	,721	,845
thet		Mean	7,9583	,50533
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 6,9130	
			Upper Bound 9,0037	
		5% Trimmed Mean	8,0000	
		Median	8,0000	
		Variance	6,129	
		Std. Deviation	2,47561	
		Minimum	3,00	
		Maximum	12,00	

	Range		9,00	
	Interquartile Range		3,75	
	Skewness		-,098	,472
	Kurtosis		-,635	,918
techn	Mean		7,7778	,66202
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,2512	
		Upper Bound	9,3044	
	5% Trimmed Mean		7,6975	
	Median		7,0000	
	Variance		3,944	
	Std. Deviation		1,98606	
	Minimum		5,00	
	Maximum		12,00	
	Range		7,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		1,131	,717
	Kurtosis		2,033	1,400



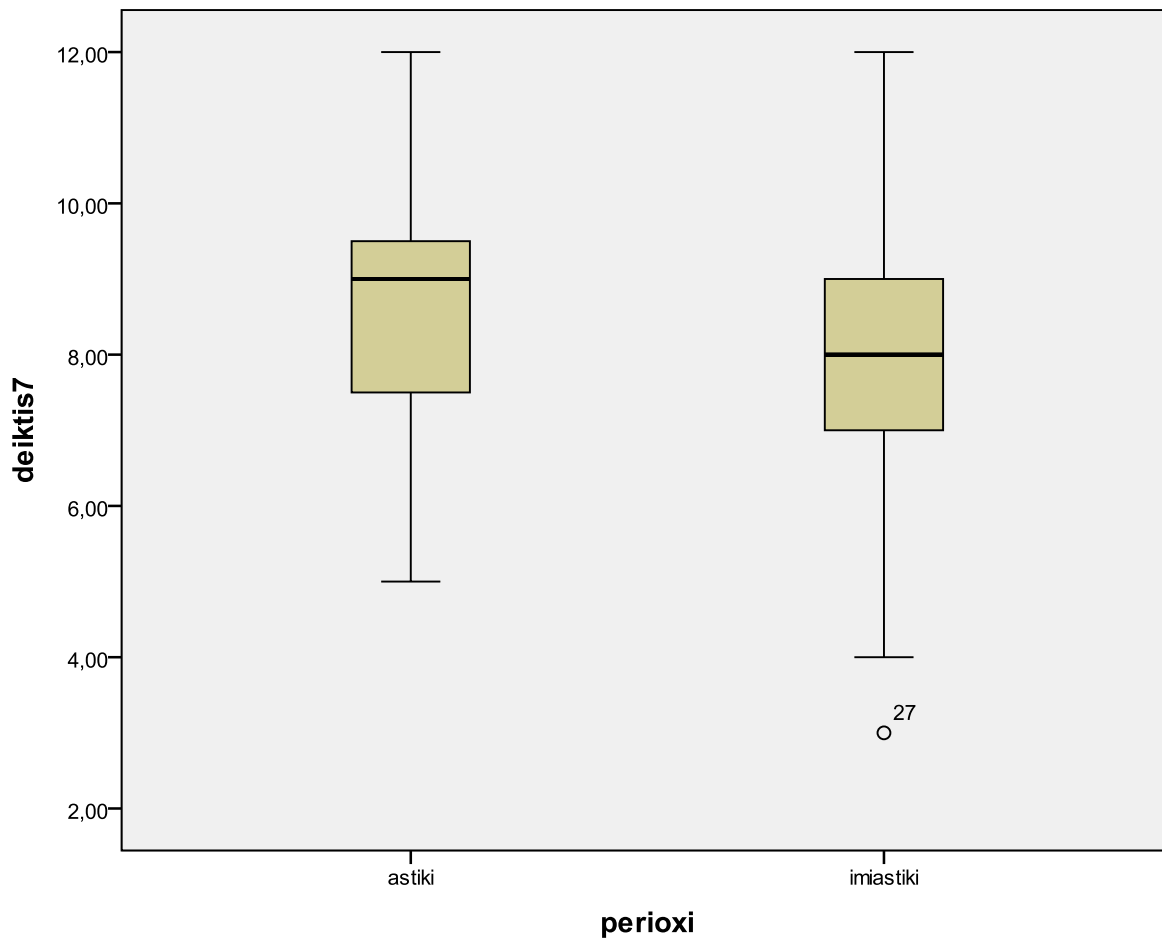


Οι θεωρητικής κατεύθυνσης καθηγητές απαντούν θετικότερα στο ερώτημα περί ύπαρξης μηχανισμών αυτοαξιολόγησης καθώς και σύμφωνα με παραπάνω συμπεράσματα ( δείκτης 2) έχουν μεθοδικότητα, και εμπλέκονται στην επίλυση προβλημάτων ( δείκτης 3).

**Descriptives**

perioxi			Statistic	Std. Error	
deiktis7	astiki	Mean	8,6667	,36942	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,9025	
			Upper Bound	9,4309	
		5% Trimmed Mean	8,6759		
		Median	9,0000		
		Variance	3,275		
		Std. Deviation	1,80980		
		Minimum	5,00		
		Maximum	12,00		
		Range	7,00		
		Interquartile Range	2,50		
		Skewness	,018	,472	
		Kurtosis	-,180	,918	
		imiastiki		Mean	7,8421
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			7,1913	
	Upper Bound			8,4929	
5% Trimmed Mean	7,8538				
Median	8,0000				
Variance	3,920				
Std. Deviation	1,97999				
Minimum	3,00				
Maximum	12,00				

Range	9,00	
Interquartile Range	2,25	
Skewness	-,122	,383
Kurtosis	,330	,750



Τα σχολεία αστικών περιοχών εφαρμόζουν σαφώς περισσότερους μηχανισμούς αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας.

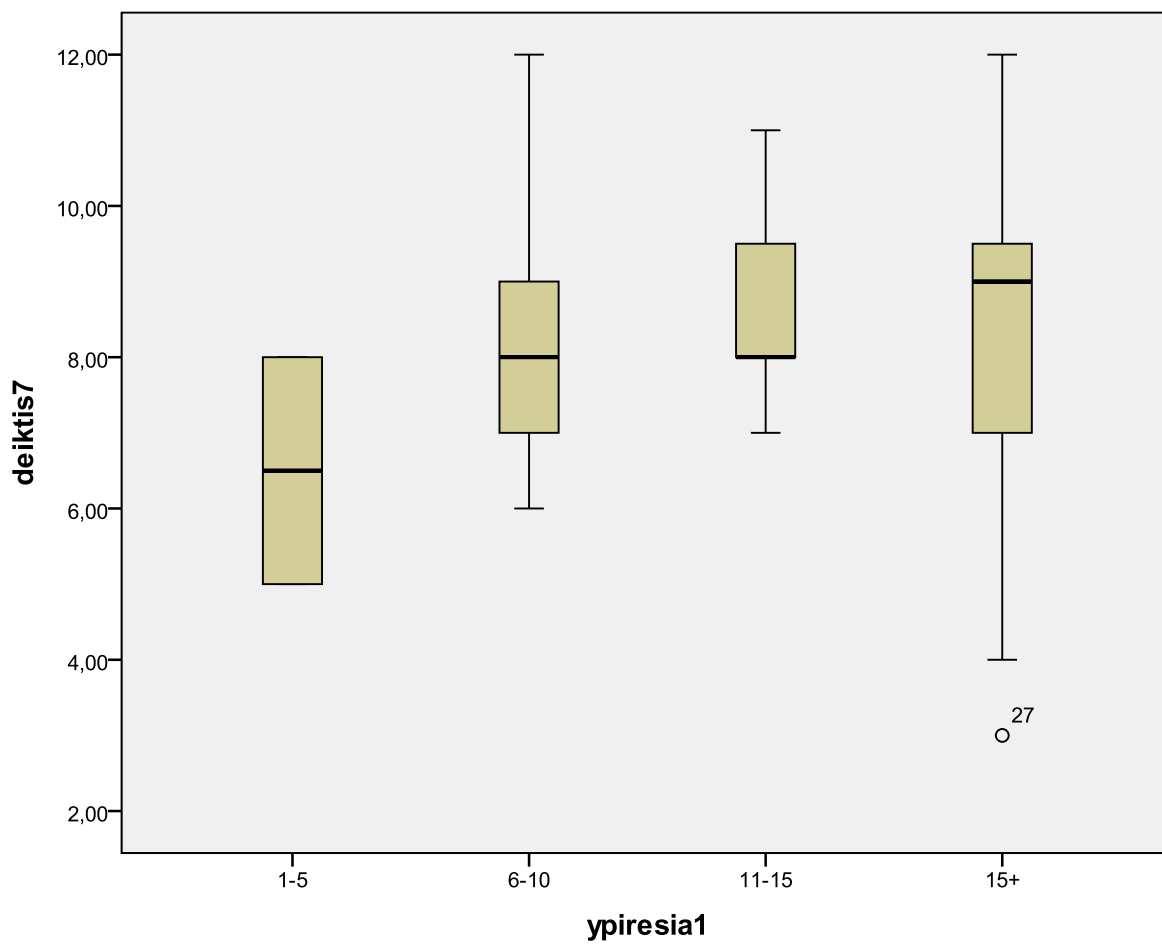


**Descriptives**

ypiresia1			Statistic	Std. Error	
deiktis7	1-5	Mean	6,5000	1,50000	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-12,5593	
			Upper Bound	25,5593	
		5% Trimmed Mean	.		
		Median	6,5000		
		Variance	4,500		
		Std. Deviation	2,12132		
		Minimum	5,00		
		Maximum	8,00		
		Range	3,00		
		Interquartile Range	.		
		Skewness	.		
		Kurtosis	.		
		6-10		Mean	7,8824
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			7,0924	
	Upper Bound			8,6723	
5% Trimmed Mean	7,7582				
Median	8,0000				
Variance	2,360				
Std. Deviation	1,53632				
Minimum	6,00				
Maximum	12,00				

	Range		6,00	
	Interquartile Range		2,50	
	Skewness		,925	,550
	Kurtosis		1,985	1,063
<hr/>				
11-15	Mean		8,6364	,38783
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,7722	
		Upper Bound	9,5005	
	5% Trimmed Mean		8,5960	
	Median		8,0000	
	Variance		1,655	
	Std. Deviation		1,28629	
	Minimum		7,00	
	Maximum		11,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		,493	,661
	Kurtosis		-,607	1,279
<hr/>				
15+	Mean		8,2500	,40411
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,4258	
		Upper Bound	9,0742	
	5% Trimmed Mean		8,3125	
	Median		9,0000	
	Variance		5,226	
	Std. Deviation		2,28600	

Minimum	3,00	
Maximum	12,00	
Range	9,00	
Interquartile Range	2,75	
Skewness	-,328	,414
Kurtosis	-,250	,809



Οι νεότεροι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι δεν εφαρμόζονται μηχανισμοί αυτοαξιολόγησης σε μια σχολική μονάδα διότι μάλλον θεωρούνται περαστικοί από αυτήν

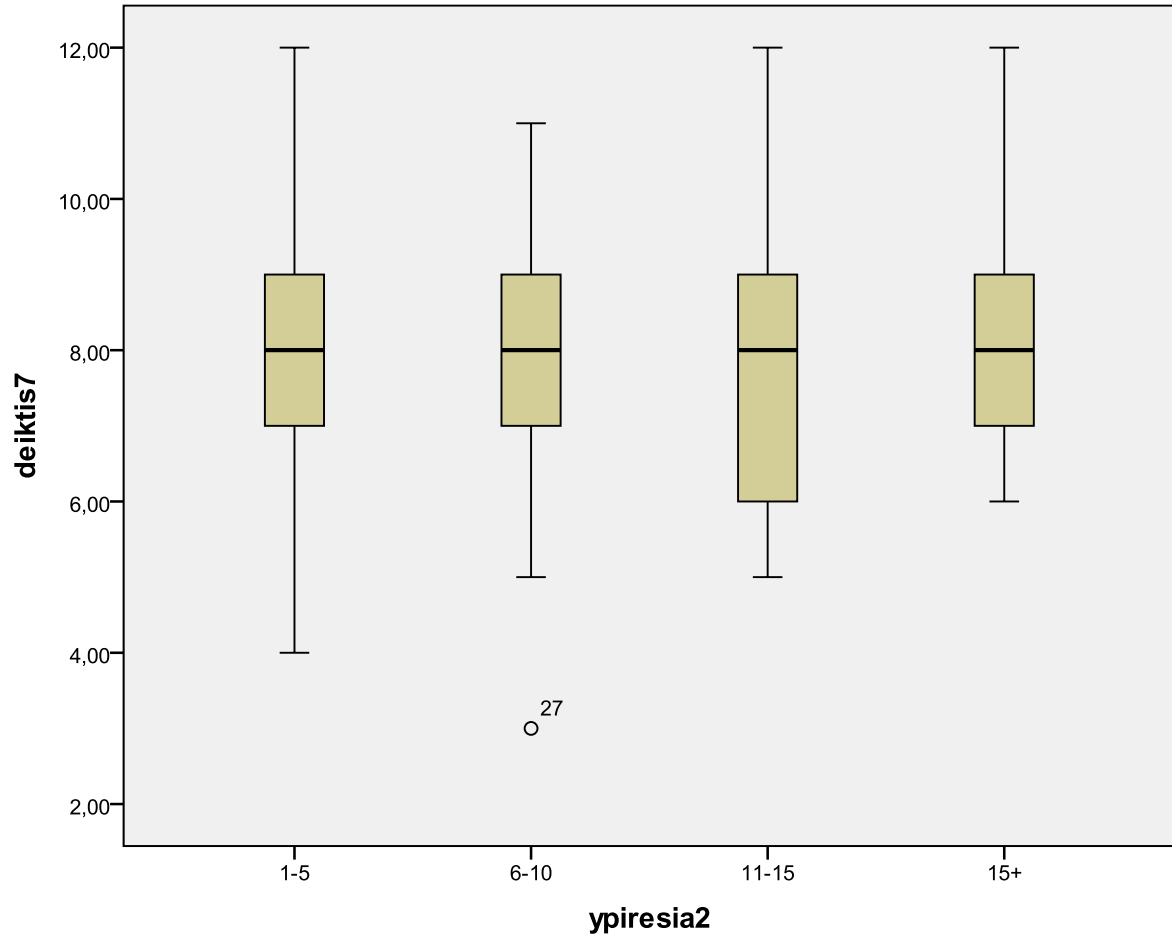




Descriptives			Statistic	Std. Error	
deiktis7	1-5	Mean	8,3333	,34685	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,6239	
			Upper Bound	9,0427	
		5% Trimmed Mean	8,3519		
		Median	8,0000		
		Variance	3,609		
		Std. Deviation	1,89979		
		Minimum	4,00		
		Maximum	12,00		
		Range	8,00		
		Interquartile Range	2,25		
		Skewness	-,063	,427	
		Kurtosis	,120	,833	
		6-10		Mean	7,9333
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			6,7780	
	Upper Bound			9,0887	
5% Trimmed Mean	8,0370				
Median	8,0000				

	Variance		4,352	
	Std. Deviation		2,08624	
	Minimum		3,00	
	Maximum		11,00	
	Range		8,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-,933	,580
	Kurtosis		,941	1,121
11-15	Mean		8,0000	1,03280
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,3451	
		Upper Bound	10,6549	
	5% Trimmed Mean		7,9444	
	Median		8,0000	
	Variance		6,400	
	Std. Deviation		2,52982	
	Minimum		5,00	
	Maximum		12,00	
	Range		7,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		,556	,845
	Kurtosis		-,166	1,741
15+	Mean		8,0909	,53009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,9098	
		Upper Bound	9,2720	

5% Trimmed Mean	7,9899	
Median	8,0000	
Variance	3,091	
Std. Deviation	1,75810	
Minimum	6,00	
Maximum	12,00	
Range	6,00	
Interquartile Range	2,00	
Skewness	,912	,661
Kurtosis	1,182	1,279



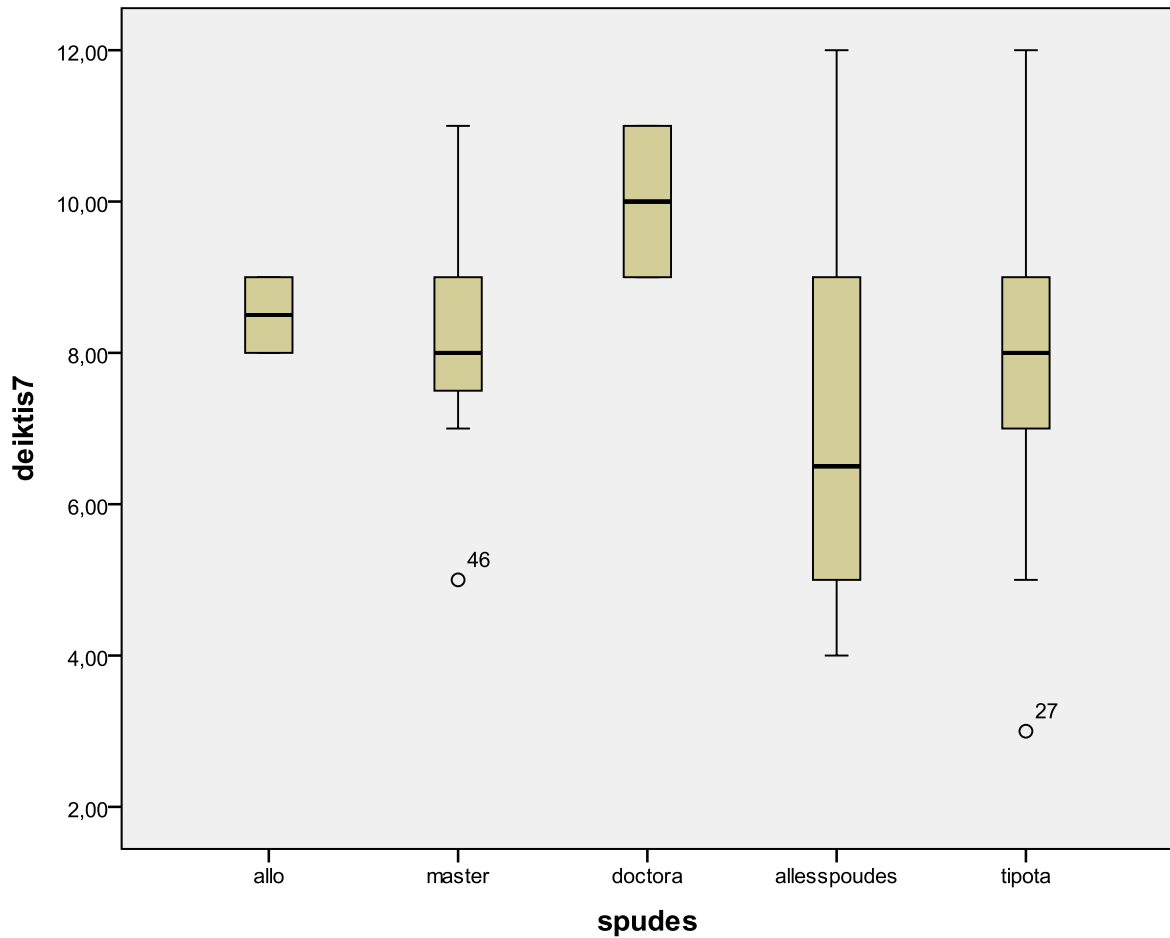
Αντιθέτως, οι νέοι συνάδελφοι ,αλλά που έχουν μόνιμη θέση σε μια σχολική μονάδα εφαρμόζουν μηχανισμούς αυτοαξιολόγησης περισσότερο από όλους είτε διότι έχουν όρεξη για εργασία και διαμορφώνουν το προσωπικό τους προφίλ είτε διότι νιώθουν ανασφαλείς.

Descriptives			Statistic	Std. Error
deiktis7	allo	Mean	8,5000	,22361
		95% Confidence Interval for Mean		
		Lower Bound	7,9252	
		Upper Bound	9,0748	
		5% Trimmed Mean	8,5000	
		Median	8,5000	
		Variance	,300	
		Std. Deviation	,54772	
		Minimum	8,00	
		Maximum	9,00	
		Range	1,00	
		Interquartile Range	1,00	
		Skewness	,000	,845

	Kurtosis		-3,333	1,741
master	Mean		8,2727	,52381
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,1056	
		Upper Bound	9,4399	
	5% Trimmed Mean		8,3030	
	Median		8,0000	
	Variance		3,018	
	Std. Deviation		1,73729	
	Minimum		5,00	
	Maximum		11,00	
	Range		6,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		,049	,661
	Kurtosis		,486	1,279
doctora	Mean		10,0000	1,00000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-2,7062	
		Upper Bound	22,7062	
	5% Trimmed Mean		.	
	Median		10,0000	
	Variance		2,000	
	Std. Deviation		1,41421	
	Minimum		9,00	
	Maximum		11,00	
	Range		2,00	

	Interquartile Range	.	.
	Skewness	.	.
	Kurtosis	.	.
allesspoudes	Mean	7,1667	1,19490
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0951
		Upper Bound	10,2382
	5% Trimmed Mean	7,0741	
	Median	6,5000	
	Variance	8,567	
	Std. Deviation	2,92689	
	Minimum	4,00	
	Maximum	12,00	
	Range	8,00	
	Interquartile Range	5,00	
	Skewness	,904	,845
	Kurtosis	,250	1,741
tipota	Mean	8,1351	,32457
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,4769
		Upper Bound	8,7934
	5% Trimmed Mean	8,1547	
	Median	8,0000	
	Variance	3,898	
	Std. Deviation	1,97431	
	Minimum	3,00	

Maximum	12,00	
Range	9,00	
Interquartile Range	2,00	
Skewness	-,084	,388
Kurtosis	,322	,759



Οι κατέχοντες διδακτορικό υπερτερούν σαφώς των άλλων ομάδων ως προς την εφαρμογή μηχανισμών αυτοαξιολόγησης, διότι, προφανώς λόγω θέσης, βρίσκονται πολύ κοντά σε ηγετικές θέσεις και έχουν αρμοδιότητες που σχετίζονται με τη βελτίωση της σχολικής μονάδας.



