

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

**Εκπαιδευτικά Προγράμματα και Υλικό:**  
**Τυπική, Άτυπη και Από Απόσταση Εκπαίδευση**  
**(Συμβατικές και e-Μορφές)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ**

**«Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: Κέπετζη Αλεξάνδρα**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κος Κατσήs Αθανάσιος**

**ΚΟΡΙΝΘΟΣ**

**ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2017**

*Εάν μια κοινωνία επιτύχει να διαμορφώσει ένα ισχυρό σύστημα ανατροφής και αγωγής, δημιουργεί ανθρώπους με καλές στάσεις και προδιαθέσεις, οι οποίοι με τη σειρά τους, εκμεταλλεζόμενοι την ποιότητα της αγωγής τους, αναπτύσσονται σε άτομα πολύ καλύτερα από τους προγόνους τους...*

*ΠΛΑΤΩΝ, Πολιτεία*

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	5
Περίληψη.....	6
Abstract.....	7
Εισαγωγή.....	8
<b>Μέρος Α΄ - Θεωρητική προσέγγιση.....</b>	<b>9</b>
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Η διοίκηση γενικά και ειδικά στο χώρο της εκπαίδευσης.....</b>	<b>9</b>
1.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση & παρουσίαση των κυριότερων θεωριών της διοικητικής σκέψης.....	9
1.2. Βασικά στοιχεία της εκπαιδευτικής διοίκησης.....	11
1.3. Αρχές Διοίκησης.....	13
1.4. Ομοιότητες και διαφορές εκπαιδευτικών οργανισμών και επιχειρήσεων.....	14
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Εισαγωγή στην Ποιότητα – Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση.....</b>	<b>16</b>
2.1 Η έννοια της ποιότητας.....	16
2.2 Η ποιότητα στην εκπαίδευση.....	17
2.3 Ευρωπαϊκές τάσεις για την ποιότητα στην εκπαίδευση.....	21
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Η λειτουργία του σχολείου – το σχολείο ως σύστημα.....</b>	<b>26</b>
3.1 Η λειτουργία του σχολείου.....	26
3.2 Τα προβλήματα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.....	28
3.3 Η σχολική μονάδα ως σύστημα.....	31
3.4 Η έννοια πελάτη- προμηθευτή στην εκπαίδευση.....	34
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....</b>	<b>36</b>
4.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου της ΔΟΠ.....	36
4.2 Ιστορική αναδρομή της έννοιας της ΔΟΠ.....	37
4.3 Αρχές της ΔΟΠ.....	42
4.4 Σκοποί της ΔΟΠ.....	44
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....</b>	<b>45</b>
5.1 Εφαρμογή και επέκταση της φιλοσοφίας του Deming.....	47
5.2 Εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....	52
5.3 Δυσκολίες εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....	54
5.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.....	56
5.5 Εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε επίπεδο σχολικής μονάδας.....	59
5.6 Αξιολόγηση σχολικής μονάδας.....	65
<b>Β μέρος - ερευνητικό πλαίσιο.....</b>	<b>69</b>
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....</b>	<b>69</b>
6.1 Η αναγκαιότητα της έρευνας.....	69
6.2 Στόχος της έρευνας.....	69
6.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	70

<b>Κεφάλαιο 7ο: Μεθοδολογία της έρευνας.....</b>	<b>71</b>
7.1 Δείγμα.....	71
7.2 Το ερευνητικό εργαλείο.....	71
7.3 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης.....	72
7.4 Αξιοπιστία κι εγκυρότητα.....	73
<b>Κεφάλαιο 8ο : Αποτελέσματα έρευνας.....</b>	<b>75</b>
<b>Κεφάλαιο 9ο: Συμπεράσματα έρευνας.....</b>	<b>92</b>
<b>Κεφάλαιο 10ο: Συζήτηση – Προτάσεις.....</b>	<b>95</b>
Βιβλιογραφία.....	97
Παράρτημα.....	101

## **Ευχαριστίες**

Σε αυτό το μέρος της εργασίας θεωρώ ότι είναι υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω όλους εκείνους που με βοήθησαν να ολοκληρώσω με επιτυχία τη διπλωματική μου εργασία.

Αρχικά οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Κατσή Αθανάσιο για την πολύτιμη καθοδήγησή του και την αμέριστη συμπαράστασή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης αυτής της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συνάδελφους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα καθώς χωρίς τη δική τους συνεργασία δεν θα μπορούσε να εκπονηθεί συγκεκριμένη εργασία.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους του οικογενειακού και φιλικού μου περιβάλλοντος οι οποίοι υπήρξαν ενθερμοι συμπαραστάτες μου όλα τα χρόνια της ακαδημαϊκής μου πορείας.

## Περίληψη

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει το βαθμό εφαρμογής πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας βασίζεται στην ποσοτική ανάλυση δεδομένων που προέκυψαν από κατάλληλα διαμορφωμένα ερωτηματολόγια, τα οποία συμπληρώθηκαν από 69 εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Με χρήση του στατιστικού πακέτου S.P.S.S. έγινε η στατιστική ανάλυση των μεταβλητών. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι ο ρόλος του Διευθυντή συμβάλλει στατιστικά σημαντικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, του εξωτερικού περιβάλλοντος και στο συνολικό σχολικό περιβάλλον και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας επηρεάζει στατιστικά σημαντικά το σχολικό κλίμα και το φύλο, η ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη των εκπαιδευτικών για κάθε μία από τις διαστάσεις της ΔΟΠ. Η μελέτη συμβάλλει σε γνώση και δεδομένα σχετικά με την εφαρμογή των πρακτικών ΔΟΠ σε σχολικούς οργανισμούς που ενισχύουν, κατ' επέκταση, στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Λέξεις – κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, , αποτελεσματικότητα, Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

## **Abstract**

The purpose of this master thesis is to examine the extent of implementation of TQM elements in primary education. The methodology of the present research is based on the quantitative analysis of data derived from properly designed questionnaires which were completed by 69 primary school teachers. The statistical analysis of variables was made by using the statistical package S.P.S.S. The research reveals that in schools of primary education the manager's role is statistically important for the formation of the school climate, the external climate, the general school climate and the self – evaluation of the school organization. The self – evaluation of the school organization affects the school climate and the sex the age and the employment experience have a statistically important impact on the teachers' beliefs for each one of the dimensions of the TQM. The study contributes to knowledge and data on the implementation of TQM practices in school organizations which empower school effectiveness.

Keywords: Total Quality Management, effectiveness, elementary education.

## **Εισαγωγή**

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης κρίνεται αναγκαία εφαρμογή αλλαγών σε όλο το φάσμα του οικονομικού, κοινωνικού, πολιτιστικού και τεχνολογικού γίνεσθαι και η υιοθέτηση εργαλείων σκέψης που θα προετοιμάσουν το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Η εκπαίδευση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία που προαναφέρθηκε καθώς μέσω αυτής συντελείται η θεμελίωση του πνεύματος, της γνώσης και των δεξιοτήτων, προκειμένου οι νέοι να καταστούν ικανοί να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα, την ταχύτητα των αλλαγών, ώστε να ενταχθούν μελλοντικά στην αγορά εργασίας.

Κατά συνέπεια, το εκπαιδευτικό σύστημα οφείλει να εκσυγχρονιστεί σταδιακά και να υιοθετήσει μεθόδους συνεχούς βελτίωσης προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί επαρκώς στις νέες ανάγκες και προκλήσεις του 21ου αιώνα. Για την επίτευξη ενός τέτοιου σκοπού απαιτείται η δημιουργία ευέλικτων εκπαιδευτικών δομών, οι οποίες να επιδέχονται συνεχείς αλλαγές και βελτιώσεις, η καθιέρωση θεσμών και διαδικασιών συνεχούς ελέγχου και διασφάλισης της ποιότητας. Το ζήτημα της διασφάλισης της αποτελεσματικότητας του σχολικού συστήματος έχει τεθεί ως προτεραιότητα σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Στην κατεύθυνση της πιο ποιοτικής εκπαίδευσης κινείται η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η εφαρμογή της οποίας στην εκπαίδευση μπορεί να μετουσιώσει ολοκληρωτικά το σχολικό σύστημα, καθώς θεωρείται ότι αποτελεί το μόνο αποτελεσματικό και εκσυγχρονιστικό μέσο για την ποιοτική βελτίωση της διαδικασίας της διδασκαλίας και της μάθησης, αλλά και για τη συνολικότερη αλλαγή της λειτουργίας, της διοίκησης, της νοοτροπίας και της γενικότερης κουλτούρας του εκπαιδευτικού συστήματος.



## Μέρος Α' – Θεωρητική προσέγγιση

### Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Η διοίκηση γενικά και ειδικά στο χώρο της εκπαίδευσης

#### 1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση & παρουσίαση των κυριότερων θεωριών της διοικητικής σκέψης

Η οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων είναι ευρύτερα γνωστή ως Management και αφορά στη διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκείται σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι με αποτελεσματικό τρόπο. Η λέξη “management” περιλαμβάνει τους όρους «διοίκηση», που σχετίζεται με θέματα που αφορούν τη ρουτίνα του οργανισμού, και «διαχείριση», που σχετίζεται με λειτουργικά θέματα σε έναν οργανισμό (Νικολαΐδου, 2012).

Βασικός σταθμός στην ιστορική εξέλιξη της «διοίκησης» ως επιστημονικής έννοιας αποτελεί το έργο του Frederick Taylor (1856-1915) με τίτλο “The principles of scientific management” (Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης), στο οποίο καταγράφονται οι βασικότερες αιτίες μείωσης της παραγωγικότητας της εργασίας στην Αγγλία και την Αμερική. Μέσω αυτής της καταγραφής, ο Taylor καταλήγει στις εξής προτάσεις για αύξηση της αποτελεσματικότητας των μονάδων (Μπρίνια, 2008):

A. υιοθέτηση νέων επιστημονικών μεθόδων και κατάργηση των μεθόδων που βασίζονται στην εμπειρία.

B. διαμόρφωση κριτηρίων για τη σωστή επιλογή προσωπικού και συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας.

Γ. ορθή κατανομή των ευθυνών και των υποχρεώσεων μεταξύ των managers και των εκτελεστικών οργάνων.

Οι απόψεις του Taylor δέχτηκαν σφοδρή κριτική καθώς φαινόταν πως δεν λάμβαναν υπόψη βασικές αρχές της ψυχολογίας του ανθρώπου, ωστόσο βελτιώθηκαν σημαντικά από τους συνεργάτες του.

Στον ευρωπαϊκό χώρο, σημαντική ήταν η συνεισφορά του Henri Fayol (1841-1924), ο οποίος ορίζει τη «διοίκηση» ως μια λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει και επιμέρους ενέργειες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο (Bradie, 1967: 9-12, όπ. αναφ. σε Σαΐτη & Σαΐτη, 2011).

Οι γενικές αρχές της θεωρίας του δίνουν έμφαση στον καταμερισμό της εργασίας μέσω της εξειδίκευσης και στην αναγκαιότητα ύπαρξης ευσυνειδησίας όσον αφορά στη πειθαρχία στον οργανισμό. Η εξουσία που έχουν τα άτομα που δίνουν εντολές θεωρείται ταυτιζόμενη με τον βαθμό ευθύνης που αναλαμβάνουν, ενώ, στο πλαίσιο αυτό, η απόδοση εντολών πραγματοποιείται από έναν μόνο προϊστάμενο. Γενικότερα, οι ενέργειες του οργανισμού πρέπει να περιλαμβάνουν λειτουργικά και γενικά σχέδια που θα εξασφαλίζουν τη συνοχή των ενεργειών προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Σαΐτη & Σαΐτη, 2011).

Αυτές οι κλασικές θεωρίες διοίκησης που τη θεωρούν ως μια λειτουργική διαδικασία που προγραμματίζει, σχεδιάζει, ελέγχει και συντονίζει τις λειτουργίες ενός οργανισμού, αποτέλεσε μια σταθερή βάση για μια κατεύθυνση περισσότερο προς το ανθρώπινο στοιχείο.

Κυριότεροι εκπρόσωποι αυτών των θεωριών ήταν ο E. Mayo, ο K. Lewin και ο C. Rogers, οι οποίοι ανέδειξαν μια άλλη θεωρία διοίκησης, αυτή των ανθρώπινων σχέσεων. Σε αυτές τις θεωρίες δίνεται έμφαση στην ανθρώπινη συμπεριφορά και ειδικότερα στην εκδήλωσή της εντός μιας ομάδας και στην παρακίνηση, ώστε να βελτιωθεί η επίδοση του ατόμου. Οι θεωρίες αυτές δίνουν έμφαση στις δεξιότητες του ανθρώπου με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Ο μονοδιάστατος χαρακτήρας των δύο προηγούμενων προσεγγίσεων ανέδειξε μια τρίτη προσέγγιση που περιλαμβάνει θεωρίες της συμπεριφοριστικής επιστήμης σε μια προσπάθεια συνδυασμού των παραπάνω θεωριών. Κυριότεροι εκπρόσωποι ήταν ο C. Barnand, E. Cuba, A. Maslow, D. McGregor και F. Herzberg. Σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση, ο manager θα πρέπει να είναι αποτελεσματικός στη σχέση του με κάθε άτομο, καθώς βασική αρχή στις συγκεκριμένες θεωρίες είναι οι στόχοι και οι σκοποί του οργανισμού να επιτυγχάνονται όταν εκπληρώνονται παράλληλα τα κίνητρα του ίδιου του εργαζόμενου μέσω της παραγωγικής διαδικασίας. Επικαλούνται, επομένως,

μια εναρμόνιση των συμφερόντων του ατόμου με τους στόχους του οργανισμού (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Φαίνεται, λοιπόν, ότι καθεμιά από αυτές τις προσεγγίσεις ακολουθεί το δικό της τρόπο ανάλυσης, κι ως εκ τούτου, η συστηματική αξιοποίηση των διάφορων στοιχείων ενδεχομένως να βρίσκει εφαρμογή στην καθημερινότητα. Η συμπληρωματικότητα των θεωριών αυτών μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της αποδοτικότητας των οργανισμών, ενώ αποτελεί γόνιμο έδαφος για τις σύγχρονες προσεγγίσεις, ειδικότερα αυτών που προσεγγίζουν την έννοια του management μέσω της θεωρίας των συστημάτων, που θα αναπτυχθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

## **1.2 Βασικά στοιχεία της εκπαιδευτικής διοίκησης**

Με όσα προαναφέρθηκαν τίθεται εύλογα το ερώτημα κατά πόσο η διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών διαφέρει από αυτή των επιχειρήσεων. Οι γενικές αρχές της διοίκησης μπορούν να εφαρμοστούν σε ζητήματα που αφορούν την οργάνωση και λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών. Η διοίκηση στην εκπαίδευση αφορά σε ένα σύστημα δράσης για την ορθολογιστική χρησιμοποίηση ανθρώπινων και υλικών πόρων για την επίτευξη των στόχων των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Συνεπώς, φαίνεται λογικό πολλές έννοιες της διοίκησης να έχουν επηρεάσει τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Ειδικότερα, η κλασική σχολή επηρέασε σημαντικά τη λειτουργία του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, δίνοντας σε αυτό γραφειοκρατικό χαρακτήρα με έμφαση (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007):

- στον καταμερισμό της εργασίας.
- Στο πεδίο ελέγχου.
- Στην εξουσία και ευθύνη.
- Στη συνοχή εντολών.
- Στη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων
- Στην ανάγκη εξειδίκευσης.
- Στο αποτέλεσμα, καθώς δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επίτευξη των στόχων (πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα δίνουν έμφαση στη μαθησιακή αποτελεσματικότητα, καθιερώνοντας εθνικούς δείκτες που μετρούν την επίδοση των μαθητών).
- Στην ενότητα της κατεύθυνσης.

Ως εφαρμογή των παραπάνω αρχών στην εκπαίδευση θα μπορούσε να θεωρηθεί η εποπτεία, από τον διευθυντή εκπαίδευσης, ορισμένου αριθμού εκπαιδευτικών μονάδων, ενώ ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει την ευθύνη μόνο αυτής και του ανθρώπινου δυναμικού που την απαρτίζει. Με τη σειρά του ο εκπαιδευτικός λαμβάνει ο ίδιος αποφάσεις για τους στόχους, τα μέσα και τις στρατηγικές διδασκαλίας που θα ακολουθήσει ενώ τα προβλήματα που ανακύπτουν είναι σε θέση να τα αναφέρει στη διεύθυνση της σχολικής μονάδας ή στο σύλλογο διδασκόντων.

Παρόλο που η εκπαιδευτική διοίκηση φαίνεται να εξαρτάται από ένα κεντρικό και γραφειοκρατικό σύστημα, η ανθρωπιστική σχολή φαίνεται να επηρέασε κι αυτή την εκπαίδευση μέσω της συμμετοχής των εκπαιδευτικών και γενικότερα των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, της προώθησης της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών και στη διαμόρφωση κινήτρων. Σταδιακά επήλθε εκδημοκρατισμός στην εκπαιδευτική διοίκηση, παράδειγμα που στο ελληνικό σχολικό σύστημα αποτελεί η καθιέρωση του συλλόγου διδασκόντων ως ενός από τα όργανα διοίκησης της σχολικής μονάδας (Ν. 1566/1985), γεγονός που προσέδωσε συμμετοχική διάσταση στην εκπαιδευτική διοίκηση (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Κύριος υπεύθυνος, όμως, αναφορικά με τη διοίκηση της σχολικής μονάδας θεωρείται ο διευθυντής, ο οποίος κατέχει ηγετικό ρόλο, διευθύνει, οργανώνει και ελέγχει τους διαθέσιμους πόρους με σκοπό την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Με αυτόν τον τρόπο προωθούνται οι γενικότεροι σκοποί της εκπαίδευσης, οι οποίοι καθορίζονται από την πολιτεία, με τη βοήθεια οργάνων της εκπαίδευσης, όπως το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Βέβαια, οι γενικότεροι σκοποί δεν προσδιορίζονται μόνο από το κράτος, αλλά κι από τον ίδιο τον διευθυντή και τους διδάσκοντες (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Συνεπώς, σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας, φαίνεται πως ο ρόλος του διευθυντή είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς συνδέει το γραφειοκρατικό μηχανισμό (όπως π.χ. τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης) με την εκπαιδευτική μονάδα. Καθοδηγεί τους ανθρώπινους πόρους, ελέγχει την εφαρμογή των αρχών του management και διαμορφώνει το σχολικό κλίμα.

### 1.3 Αρχές Διοίκησης

Η ύπαρξη αρχών διοίκησης αποτελεί τον παράγοντα που εκτιμά την αποδοτικότητα των οργανισμών. Οι αρχές που διέπουν μια τυπική οργάνωση είναι οι εξής (Ζευγαρίδης, 1983, όπ. αναφ. σε Σαΐτη & Σαΐτη, 2011):

- Η αρχή του καθορισμού των σκοπών.
- Η αρχή της ιεραρχικής κλίμακας.
- Η αρχή της συνετής διοίκησης.
- Η αρχή της ισότητας εξουσίας και ευθύνης.
- Η αρχή της ενότητας εντολής.
- Η αρχή της επιλογής καλύτερου ατόμου.
- Η αρχή της ενότητας προσωπικού.

Οι γενικές αρχές της διοίκησης που προαναφέρθηκαν καθορίζουν τις αρχές της εκπαιδευτικής διοίκησης, οι οποίες διαμορφώνουν τη στρατηγική της ηγεσίας της εκπαίδευσης. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής Σαΐτης, 2008):

- Η δημοκρατική αρχή της διοίκησης: ο διευθυντής οφείλει κατά τη λήψη αποφάσεων να κάνει χρήση της μεθόδου της συμμετοχικής ηγεσίας, ιδέα που αποτελεί στοιχείο έμπνευσης των δημοκρατικών κοινωνιών. Η πολιτική του, συνεπώς, πρέπει να χαρακτηρίζεται από προσαρμοστικότητα και διαλλακτικότητα.
- Η αρχή της άμεσης εποπτείας: άμεση και προσωπική επαφή του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς, ώστε η εκτέλεση των καθηκόντων του να είναι αποτελεσματική.
- Η αρχή της δικαιοσύνης: Όλες οι ενέργειες της διοίκησης πρέπει να είναι σύννομες και αμερόληπτες για όλους τους εκπαιδευτικούς. Η διασφάλιση της δικαιοσύνης ως ρυθμιστικού παράγοντα σε μια κοινωνική οργάνωση, όπως το σχολείο, είναι ιδιαίτερα σημαντική.
- Η αρχή της λήψης αποφάσεων: οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με ψυχραιμία, κατόπιν μελέτης του ζητήματος, ώστε να είναι αποτελεσματικές.

- Η αρχή της προσαρμοστικότητας: ο διευθυντής οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τα δεδομένα της σχολικής οργάνωσης, το ανθρώπινο δυναμικό και τις περιστάσεις που την απαρτίζουν τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Βέβαια, η απλή γνώση των αρχών αυτών δεν διασφαλίζει την επιτυχή άσκησή της. Αυτό χρειάζεται σχετική εμπειρία και ικανότητες που απαιτούνται για τη θέση του διευθυντή.

### **1.4 Ομοιότητες και διαφορές εκπαιδευτικών οργανισμών και επιχειρήσεων**

Ως τώρα φαίνεται ότι το management δεν αφορά μόνο τις επιχειρήσεις, αλλά όλους τους οργανισμούς που θέλουν να λειτουργούν με αποτελεσματικό τρόπο και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν σχέση κυρίως με τη διαφορετική αποστολή τους και τους στόχους τους. Στον πίνακα 1.3 παρουσιάζεται μια σύντομη σύγκριση ορισμένων χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών οργανισμών και των επιχειρήσεων, ώστε να διαπιστωθούν οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ τους.

**Πίνακας 1.4:** Ομοιότητες και διαφορές εκπαιδευτικών οργανισμών και επιχειρήσεων

<b>ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>
Ομοιότητα στις οικονομικές του υπηρεσίες πχ. Έχουν προϋπολογισμούς, φορολογικές υποχρεώσεις κ.ά.	Στον εκπαιδευτικό οργανισμό υπάρχει διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης, ενώ στις επιχειρήσεις δεν υπάρχει τέτοια διαδικασία
Ομοιότητα στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων	Η διδασκαλία είναι προσαρμοσμένη στους μαθητές, ενώ στις επιχειρήσεις η παραγωγική διαδικασία δεν είναι προσαρμοσμένη στους εργαζόμενους
Ομοιότητα ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς και σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών	Δεν υπάρχει έλεγχος ποιότητας των μαθητών στον εκπαιδευτικό οργανισμό, ενώ στις επιχειρήσεις υπάρχει έλεγχος της

	ποιότητας των εργαζομένων
Στόχευση στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους	Η διδασκαλία είναι τέχνη, ενώ η εργασία σε μια επιχείρηση είναι λειτουργία
Προσπαθούν να επιτύχουν στόχους με βάση την οικονομική αρχή (μεγαλύτερη απόδοση με λιγότερο κόστος)	Οι ικανότητες που πρέπει να έχει ο δάσκαλος είναι πολύπλοκες, ενώ οι δεξιότητες ενός εργαζομένου σε μια επιχείρηση είναι συγκεκριμένες και μετρήσιμες
Ενθάρρυνση των μελών να συμμετέχουν στη λειτουργία τους & να προτείνουν τρόπους βελτίωσής τους.	Στις επιχειρήσεις γίνονται λάθη που επιδέχονται διόρθωση, ενώ στον εκπαιδευτικό οργανισμό τα λάθη οδηγούν σε αποτυχία
Έγκαιρες ενέργειες με στόχο την πρόληψη των λαθών	Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί δυσκολεύονται να επενδύσουν στη νέα τεχνολογία, ενώ οι επιχειρήσεις στηρίζονται σε αυτή
Συνεργασία, εμπιστοσύνη, σεβασμός, συνέργεια	Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί δεν μπορούν να κρίνονται μόνο από τα αποτελέσματα των μαθητών, αφού επιδρούν σε αυτούς κι άλλοι παράγοντες (πχ. Κοινωνία), ενώ οι επιχειρήσεις δεν έχουν τέτοιες επιρροές και κρίνονται βάσει των κερδών τους
Ενδυνάμωση ώστε να προσαρμόζονται και να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές του περιβάλλοντος	Οι μαθητές έρχονται στον εκπαιδευτικό οργανισμό για να μάθουν και η μάθηση στηρίζεται στην ατομική προσπάθεια, ενώ τα αποτελέσματα στις επιχειρήσεις στηρίζονται στη συνεργασία των ατόμων.

Στόχευση στην επίτευξη υψηλής απόδοσης και θετικών αποτελεσμάτων από τη λειτουργία τους προς την κοινωνία	Οι μαθητές πηγαίνουν στον εκπαιδευτικό οργανισμό προετοιμασμένοι για να μάθουν, ενώ οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις έχουν ολοκληρώσει τη βασική τους εκπαίδευση και έχουν διαφορετικό επίπεδο ωριμότητας από αυτό των μαθητών
---	--

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Μπρίνια (2008, σελ. 20-21)



## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Εισαγωγή στην Ποιότητα – Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση

### 2.1 Η έννοια της ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας είναι δύσκολο να οριστεί, καθώς σε αυτήν εμπεριέχονται υποκειμενικά στοιχεία, κι αυτό έχει ως αποτέλεσμα, κατά καιρούς, να διατυπώνεται μια σειρά ορισμών, οι οποίοι περιέχουν στοιχεία που έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους, ενώ πολλές φορές καθίσταται δύσκολο να μετρηθούν. Εμπειρικά, υπάρχει εξοικείωση με την έννοια της ποιότητας, όμως η περιγραφή των στοιχείων της και ο ορισμός της αποτελούν μια δύσκολη διαδικασία. Στη συνέχεια παρατίθενται ενδεικτικά οι πιο αποδεκτοί ορισμοί της έννοιας:

- Κατά τον Juran (1999) η ποιότητα αποτελεί κριτήριο που αναδεικνύει τη καταλληλότητα ενός προϊόντος για χρήση. Ο ίδιος λίγα χρόνια αργότερα αναδεικνύει τις διαστάσεις της καταλληλότητας, θεωρώντας πως το προϊόν πρέπει να συμμορφώνεται με κάποιες γενικώς αποδεκτές προδιαγραφές.
- Στο πλαίσιο που προαναφέρθηκε, ο Crosby (1979) επεκτείνοντας τον ορισμό του Juran, ορίζει τη ποιότητα ως «τη συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη».
- Ο Deming (1986) προσεγγίζει την έννοια της ποιότητας όπως ο Crosby θεωρώντας την ως την «στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές». Η ικανοποίηση αυτή εκφράζεται από τη παρακάτω σχέση:

$$\text{Ικανοποίηση} = \text{Τωρινή απόδοση} - \text{Αναμενόμενη απόδοση}$$

Όταν, δηλαδή, η τωρινή απόδοση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τότε ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη αυξάνεται. Ο Deming εξηγεί πως για την επίτευξη των παραπάνω κρίνεται αναγκαία η μείωση των μεταβολών στις διαδικασίες και με τη χρήση στατιστικών μεθόδων προσδιορίζει ποιες είναι αυτές οι μεταβολές και πως μπορεί να μειωθεί ο αριθμός τους.

- Ο Feigenbaum, που αποτέλεσε τον εισηγητή της έννοιας του ελέγχου ποιότητας, ορίζει τη ποιότητα ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών του

προϊόντος ή των υπηρεσιών... μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη» (1961, όπως αναφ. σε Ζαβλάνο, 2003, Κεφή, 2014).

- Σε ανάλογο πλαίσιο ο Ζαβλάνος (2003) θεωρεί πως ποιότητα «είναι ό,τι παρέχει πλήρη ικανοποίηση στον πελάτη» και ο βαθμός ποιότητας ενός προϊόντος (χαμηλός, καλός ή άριστος) καθορίζεται από την πληρότητα των προδιαγραφών κατασκευής ή διάθεσής του, την ασφάλεια και τη λειτουργικότητα που το χαρακτηρίζει, τον βαθμό στον οποίο εξυπηρετεί τον σκοπό για τον οποίο κατασκευάστηκε και, τέλος, στην προσαρμογή του σε προσυμφωνημένες και πλήρως κατανοητές απαιτήσεις των πελατών.

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί σημαντικό στοιχείο, καθώς ο βαθμός αυτής αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό, το προϊόν δεν επιθεωρείται αποκλειστικά στο τελικό στάδιο κατασκευής του, διότι το κόστος επιδιόρθωσης ή απόρριψης είναι μεγάλο, αλλά σχεδιάζεται ένα πλαίσιο πρόβλεψης με σκοπό την αποφυγή ή ελαχιστοποίηση των λαθών. Συνεπώς, η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί δείκτη της μελλοντικής πορείας μια επιχείρησης (Λαλούμης – Κατσώνη, 2014).

Σε αυτό το πλαίσιο, η έννοια της ολικής ποιότητας αναδεικνύει τη συνεχή προσπάθεια όλων των εμπλεκομένων για βελτίωση του προϊόντος και των υπηρεσιών ενός οργανισμού, ώστε να ικανοποιηθούν ή ακόμα και να ξεπεραστούν οι προσδοκίες των πελατών (Τσιότρας, 1995· Ζαβλάνος, 2003). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), που θα ορισθεί ως έννοια στη συνέχεια, αποτελεί το πλαίσιο διασφάλισης, επέκτασης και ανάπτυξης της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και φαίνεται να βρίσκει εφαρμογή τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Sallis, 2002).

## **2.2 Η ποιότητα στην εκπαίδευση**

Ο δημόσιος λόγος για την εκπαίδευση κυριαρχείται, σε διεθνές επίπεδο, από το ζήτημα της ποιότητας στην εκπαίδευση. Κείμενα εκπαιδευτικής πολιτικής της Ε.Ε. και του ΟΟΣΑ προτάσσουν την ανάδειξη και βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης, ενώ σε πολλές χώρες υπάρχουν δίκτυα οργανισμών που ελέγχουν και προωθούν τη ποιότητα σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες. Στην

Ελλάδα, οι σχετικές νομοθετικές πρωτοβουλίες, όπως η δημιουργία του Τμήματος Ποιότητας στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο το 2001 και η θεσμοθέτηση της διασφάλισης ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση το 2005, δείχνουν τη καθυστερημένη ανταπόκριση της ελληνικής κοινωνίας στις διεθνείς εξελίξεις (Ματθαίου, 2007).

Ωστόσο, οι προσπάθειες εννοιολογικής οριοθέτησης της έννοιας αναδεικνύουν το αυξανόμενο ενδιαφέρον της πολιτείας και, κατ' επέκταση, της εκπαιδευτικής κοινότητας για τη ποιότητα στην εκπαίδευση και την ανάγκη προσαρμογής του εκπαιδευτικού συστήματος στις κοινωνικές μεταβολές. Η προσπάθεια διατύπωσης ενός ορισμού αποτελεί δύσκολο εγχείρημα, καθώς αυτή είναι δύσκολο να προσδιοριστεί λόγω των διαφορετικών απόψεων σχετικά με τους σκοπούς και τις λειτουργίες της. Σε μια πολύπλοκη κοινωνική πραγματικότητα, ο προσδιορισμός της ποιότητας στην εκπαίδευση αντανακλά τις διαφορετικές θεωρήσεις για το άτομο και τη κοινωνία και, κατ' επέκταση, τις διαφορετικές ιδεολογικές παραδοχές για τη γνώση και την εκπαίδευση γενικότερα.

Μια πρώτη αντίληψη της ποιότητας στην εκπαίδευση δίνει έμφαση στη πνευματική καλλιέργεια του ατόμου και στην ηθική του ανάπτυξη. Πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει η ολοκληρωμένη ανάπτυξη της προσωπικότητας του μαθητή, συνεπώς προτάσσεται ο ηθικοπλαστικός χαρακτήρας της ποιότητας στην εκπαίδευση. Βασική αδυναμία της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι η χρήση αφηρημένων εννοιών που δυσκολεύουν την αποτίμηση και αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, κι ως εκ τούτου, η εφαρμογή της επί του πρακτέου θεωρείται αδύνατη (Ματθαίου, 2000).

Στην δεύτερη προσέγγιση, η ποιότητα της εκπαίδευσης αφορά στην ποιότητα του τελικού αποτελέσματος, όπως αυτό διαμορφώνεται μέσα από την ικανοποίηση των ορατών στόχων του σχολείου. Η άποψη αυτή διαμορφώνει ένα σύνολο κριτηρίων για την ποιότητα στην εκπαίδευση, τα οποία μπορούν εύκολα να μετρηθούν. Ωστόσο, δεν λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες που αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα. (Ματθαίου, 2000· Gray, Griffin & Nasta, 2001· Sallis, 2002).

Η τρίτη προσέγγιση ως βασική αρχή της έχει το αίτημα της «ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη» που στη συγκεκριμένη περίπτωση ως πελάτες της εκπαίδευσης θεωρούνται οι μαθητές, οι γονείς και η αγορά εργασίας. Παρόλο που η άποψη αυτή λαμβάνει υπόψη της τον πολυσύνθετο χαρακτήρα των σύγχρονων κοινωνιών, ενέχει

έντονα ατομικιστικά στοιχεία, ως απόρροια της θεμελίωσής της από το πεδίο των οικονομικών επιστημών (Ματθαίου, 2000· Sallis, 2002).

Παρόλο που , όπως διαπιστώνεται από τα παραπάνω, υπάρχει ασυμφωνία στη βιβλιογραφία σχετικά με το περιεχόμενο της έννοια της ποιότητας, στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής κοινότητας διαφαίνεται μια σχετική συμφωνία επί ορισμένων βασικών κριτηρίων. Η επικρατούσα άποψη εστιάζει τη προσοχή στην εφαρμογή πολιτικής ποιότητας στο εκπαιδευτικό σύστημα βάσει μιας σειράς κριτηρίων, που διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του ποιοτικού και αποτελεσματικού σχολείου, του σχολείου της Κοινωνίας της Γνώσης. Βασικά στοιχεία στο νέο αυτό προσανατολισμό είναι η στοχοθεσία και το όραμα που διαθέτει το σχολείο, η υιοθέτηση βασικών αρχών ποιότητας, η εισαγωγή νέων μεθόδων διδασκαλίας και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, η αποτελεσματική ηγεσία που προωθεί και καλλιεργεί τη συνεργατικότητα και την υπευθυνότητα μεταξύ των εμπλεκομένων.

Ειδικότερα, η έννοια του αποτελεσματικού σχολείου αφορά σε μια σειρά παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα των κοινωνικών συστημάτων. Σύμφωνα με τους Hoy & Miskel (2013,

) υπάρχουν αρχικά περιβαλλοντικού παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου ως οργανισμού, όπως η υλικοτεχνική υποδομή, αλλά και οι πολιτικές δομές, η επικρατούσα εκπαιδευτική πολιτική, η στήριξη των γονέων καθώς και οι ικανότητες των μαθητών. Σημαντικός παράγοντας είναι η στοχοθεσία του εκπαιδευτικού οργανισμού, καθώς οι στόχοι είναι αυτοί που καθορίζουν τη ποιότητα και τη ποσότητα των αποτελεσμάτων, οι οποίοι αφορούν τους μαθητές (π.χ. ακαδημαϊκή επιτυχία, δημιουργικότητα, έμπνευση, διάπλαση χαρακτήρα), τους δασκάλους (π.χ. ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας) και για τους διευθυντές (π.χ. Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, αφοσίωση στο σχολείο). Η αποτελεσματικότητα του σχολείου σε αυτή τη περίπτωση καθορίζεται από τον βαθμό συμφωνίας των αποτελεσμάτων και των στόχων του σχολείου. Σε εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση των Lee & Shute (2010) διαμορφώθηκε ένα μοντέλο που αναδεικνύει τους παράγοντες που καθορίζουν την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών. Οι παράγοντες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τους προσωπικούς που αφορούν στον ίδιο το μαθητή και περιλαμβάνουν συμπεριφορικά, γνωστικά και συναισθηματικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορικές, γνωστικές και μεταγνωστικές

στρατηγικές που υιοθετεί, και περιβαλλοντικούς παράγοντες που αφορούν στο σχολικό κλίμα, όπως οι ακαδημαϊκές προσδοκίες, οι αποτελεσματικότητες του διδακτικού προσωπικού και της διεύθυνσης, καθώς και οι κοινωνικές και γονεϊκές επιρροές.

Ο Ζωγόπουλος (2010) αναφέρει με τη σειρά του ότι οι σχολικές μονάδες οποιασδήποτε βαθμίδας θεωρούνται αποτελεσματικές όταν ικανοποιούν συγκεκριμένους ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους που ικανοποιούν παιδαγωγικά, διοικητικά και οικονομικά κριτήρια. Επιγραμματικά, τα σημαντικότερα κριτήρια που βελτιώνουν τις λειτουργίες της σχολικής μονάδας είναι τα εξής:

- Διευθυντής Σχολικής μονάδας
- Σύλλογος διδασκόντων
- Συντονιστής σχολικής ζωής
- Διαμόρφωση σχολικού προγράμματος
- Αξιοποίηση μέσων – πόρων
- Διοικητικό, ειδικό επιστημονικό, βοηθητικό προσωπικό
- Σχολικό κλίμα
- Επιβολή πειθαρχίας
- Κουλτούρα
- Σχέσεις
- Ποιότητα της διδασκαλίας (διδακτική μεθοδολογία, διοίκηση της τάξης, παιδαγωγική σχέση, ανάθεση και αξιοποίηση εργασιών, σχεδιασμός της διδασκαλίας.
- Ποιότητα της μάθησης
- Επικοινωνία
- Αμοιβές και αναγνώριση
- Αποτελεσματικότητα- λειτουργικότητα
- Υλοποίηση στόχων

Οι σχολικές μονάδες θα πρέπει να έχουν το απαιτούμενο σύστημα οργάνωσης και διοίκησης που να αξιοποιεί τους διαθέσιμους πόρους αποτελεσματικά και σε συνάρτηση με τις εκάστοτε οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές συνθήκες. Είναι αναγκαία η εκχώρηση λήψης αποφάσεων στη σχολική μονάδα, η προώθηση

ευέλικτων διαδικασιών, ώστε να λαμβάνονται αποφάσεις αποκεντρωμένα με την υποστήριξη μιας ηγεσίας που να εμπνυχώνει και να συντονίζει (Ζωγόπουλος, 2010).

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας είναι οι εσωτερικές διαδικασίες και δομές του εκπαιδευτικού οργανισμού, όπως οι υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις, τα κίνητρα των μαθητών και των δασκάλων, η ηγεσία, η ποιότητα των διαδικασιών μάθησης, η εμπιστοσύνη και η ικανότητα προσαρμογής του στις μεταβολές (Quinn & Quinn, 2009).

Φαίνεται, λοιπόν, ότι η αποτελεσματικότητα καθορίζεται από συγκεκριμένες μετρήσιμες εκροές του εκπαιδευτικού συστήματος που συνδέονται με παραμέτρους της αξιολόγησης. Υπό το πρίσμα αυτό, το σχολείο προσαρμόζεται στις επιταγές της αγοράς εργασίας και παγιώνει την άποψη ότι ποιοτική είναι η εκπαίδευση που καλλιεργεί δεξιότητες στο άτομο, ώστε να ενταχθεί στη σύγχρονη κοινωνία που χαρακτηρίζεται από έναν γρήγορο ρυθμό μεταβολών. Το άτομο μαθαίνει να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις πληροφορίες, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να συνεργάζεται και καλλιεργείται η κριτική και αναλυτική σκέψη. Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης μπορεί να χαρτογραφηθεί μέσα από ένα σύνολο μεθόδων, εργαλείων και δεικτών που αξιολογούν τόσο τις διαδικασίες όσο και τα άτομα.

Αυτή η θεώρηση της ποιότητας στην εκπαίδευση, που εμπεριέχει στοιχεία της οικονομικής θεωρίας, βρίσκει εφαρμογή στη φιλοσοφία της ΔΟΠ, η οποία θα αναλυθεί στη συνέχεια, και διαμορφώνει ένα σύστημα κριτηρίων για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα, τις προϋποθέσεις, τα δεδομένα, τα μέσα, τις μεθόδους και τις διαδικασίες που τα διαμορφώνουν.

### **2.3 Ευρωπαϊκές τάσεις για την ποιότητα στην εκπαίδευση**

Σε διεθνές επίπεδο, η συζήτηση για την ποιότητα στην εκπαίδευση είχε αρχίσει ήδη από την δεκαετία του '70, σε διεθνείς οργανισμούς (ΟΟΣΑ, UNESCO, Διεθνής Τράπεζα), αλλά και σε ορισμένα κράτη (ΗΠΑ, Μ. Βρετανία, Γαλλία). Οι ραγδαίες κοινωνικές μεταβολές της προηγούμενης δεκαετίας, όπως οι κοινωνικές αναταραχές σε ανεπτυγμένες χώρες του καπιταλισμού, τα υψηλά ποσοστά ανεργίας των νέων, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η εφαρμογή της στον τομέα της βιομηχανίας καθώς και η αναδιοργάνωση του οικονομικού συστήματος με στόχο την αντιμετώπιση της αναδυόμενης οικονομικής κρίσης, οδήγησαν τις κυβερνήσεις σε

εκπαιδευτικές αλλαγές με στόχο την προσαρμογή του σχολείου στις μεταβολές του καταμερισμού της εργασίας και στη συμβολή του στην κοινωνική συνοχή. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση το ζήτημα της αξιολόγησης και της ποιότητας στην εκπαίδευση άρχισε να τίθεται υπό συζήτηση στις αρχές της δεκαετίας του '90 και συνδέεται με την αλλαγή των αντιλήψεων για τον ρόλο του κράτους στον ευρωπαϊκό χώρο, και ειδικότερα στη μείωση του παρεμβατικού κράτους πρόνοιας και στην ενίσχυση του στρατηγικού του ρόλου σε ένα περιβάλλον ελεύθερης αγοράς (Ρου Σάκης & Πατσιάς, 2006).

Ο λόγος για την αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση παγιώνεται σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο και ταυτόχρονα ενισχύεται το ενδιαφέρον και η παρεμβατικότητα κοινοτικών θεσμικών οργάνων, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, το Συμβούλιο της Ευρώπης, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο Υπουργών Παιδείας. Η ανθρώπινη γνώση και η αξιοποίησή της με σκοπό τη βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου προβάλλεται ως μοχλός ανάπτυξης και προώθησης της ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας στην οικονομία. Συνεπώς, η ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης προϋποθέτει την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών επενδύσεων (Καρατζιά – Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος, 2006).

Στο κείμενο της Λευκής Βίβλου (EU, 1996), το οποίο αποτελεί το πρώτο επίσημο κείμενο της Ευρωπαϊκής Πολιτικής σε θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής, περιλαμβάνονταν εισηγήσεις για εκπαιδευτικά θέματα χωρίς να έχουν υποχρεωτικό ρόλο για τα κράτη μέλη, αλλά περισσότερο δεσμευτικό. Κύριος στόχος των εκπαιδευτικών συστημάτων, σύμφωνα με το κείμενο, είναι η προετοιμασία των μαθητών και η επιτυχής ενσωμάτωσή τους σε μια κοινωνία που βασίζεται στην απόκτηση γνώσεων μέσα από διαδικασίες Δια βίου μάθησης. Με αυτόν τον τρόπο θα αντιμετωπιστεί το ζήτημα της ανεργίας και θα προωθηθεί η οικονομική ανάπτυξη μέσω της επένδυσης σε γνώσεις και δεξιότητες. Επομένως, τα κράτη μέλη οφείλουν να επενδύσουν στην εκπαίδευση μέσα από την κατάρτιση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων που διαθέτουν και να χρησιμοποιήσουν την εκπαίδευση ως μέσο αντιμετώπισης του κοινωνικού αποκλεισμού.

Η κατευθυντήριες γραμμές που δίνονται αφορούν στην ενθάρρυνση απόκτησης νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης, στη διασύνδεση του σχολείου με τις επιχειρήσεις μέσω προώθησης προγραμμάτων μαθητείας, στην αρχική κατάρτιση και στην κατάρτιση



στον χώρο εργασίας, στην καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού με τα σχολεία δεύτερης ευκαιρίας, στην εκμάθηση ξένων γλωσσών και την ισόρροπη μεταχείριση από τις χώρες-μέλη των θεμάτων που αφορούν τον υλικό εξοπλισμό και τις επενδύσεις που σχετίζονται με την κατάρτιση (Καρατζιά – Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος, 2006).

Σε κείμενο που διαμορφώθηκε αργότερα, την «Ατζέντα 2000» (COM (97) 2000, Brussels, 15/07/1997) πραγματοποιείται εισήγηση για τη διαμόρφωση εξειδικευμένων πολιτικών στον τομέα της εκπαίδευσης και κατάρτισης, που να προωθούν την έρευνα στις νέες τεχνολογίες, την εκπαίδευση και την κατάρτιση, οι οποίες θεωρούνται μη υλικές επενδύσεις. Δίνεται έμφαση στην ενδυνάμωση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής μέσω της ανάπτυξης συγκεκριμένων στρατηγικών αποτελεσματικής αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων.

Στη Σύνοδο της Λισαβόνας κατά τη διάρκεια της οποίας πραγματοποιήθηκε διάλογος για την ποιότητα στην εκπαίδευση, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε τους ακόλουθους δεκαέξι δείκτες ποιότητας της εκπαίδευσης που αντιστοιχούν στις επιδόσεις, την επιτυχία και την μετάβαση, την παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης και τους πόρους και τις δομές (ΠΙ, 2008) :

**Πίνακας 2.2:** Οι Δεκαέξι Δείκτες Ποιότητας

Κατηγορία	Δείκτες
Επιδόσεις	1. Μαθηματικά
	2. Αναγνωστικές ικανότητες
	3. Θετικές Επιστήμες
	4. ΤΠΕ
	5. Ξένες Γλώσσες
	6. Ικανότητα του μανθάνειν
	7. Αγωγή του Πολίτη
Επιτυχία και μετάβαση	8. Εγκατάλειψη του σχολείου
	9. Ολοκλήρωση του δεύτερου κύκλου της Β/βάθμιας Εκπαίδευσης
	10. Συμμετοχή στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
Παρακολούθηση της σχολικής	11. Αξιολόγηση και οργάνωση της σχολικής



εκπαίδευσης	εκπαίδευσης
	12. Συμμετοχή των γονέων
Πόροι και δομές	13. Εκπαίδευση και κατάρτιση εκπαιδευτών
	14. Συμμετοχή στην Προσχολική Εκπαίδευση
	15. Αριθμός μαθητών ανά ηλεκτρονικό υπολογιστή
	16. Εκπαιδευτική δαπάνη ανά μαθητή

Πηγή: ΠΙ, 2008

Το 2001 εγκρίνεται η Έκθεση του Συμβουλίου της Παιδείας της Ε.Ε που αφορά στους μελλοντικούς στόχους των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, οι οποίοι θα αποτελέσουν τη βάση του σχεδιασμού στην εκπαιδευτικών πολιτικών των κρατών μελών. Το «Πρόγραμμα Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010» περιγράφει τον μελλοντικό ρόλο της εκπαίδευσης, την συμβολή του στην προώθηση των επιδιώξεων της Λισαβόνας και τους εξής στρατηγικούς στόχους με του επιμέρους υπο – στόχους (ΠΙ, 2008):

1. Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ε.Ε.
  - Βελτίωση της εκπαίδευσης και κατάρτισης των εκπαιδευτικών
  - Ανάπτυξη δεξιοτήτων για την κοινωνία της γνώσης
  - Εξασφάλιση της πρόσβασης όλων στις ΤΠΕ
  - Αύξηση της προσέλευσης στις σπουδές θετικών επιστημών και στην Τεχνολογία
  - Βέλτιστη χρήση των πόρων
2. Διευκόλυνση της πρόσβασης στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης
  - Ανοικτό περιβάλλον μάθησης
  - Ελκυστικότερη μάθηση
  - Υποστήριξη της ενεργοποίησης του πολίτη, της ισότητας των ευκαιριών και της κοινωνικής συνοχής
3. Συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης ανοικτά στην ευρύτερη κοινωνία και στον κόσμο
  - Ενίσχυση των δεσμών με τον κόσμο της εργασίας και της έρευνας
  - Ανάπτυξη επιχειρηματικού πνεύματος
  - Βελτίωση της διδασκαλίας ξένων γλωσσών

- Αύξηση της κινητικότητας και των ανταλλαγών
- Ενίσχυση της ευρωπαϊκής συνεργασίας

Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή οργανώνει ομάδες εργασίας με σκοπό την μελέτη των επιμέρους στόχων και την ανάπτυξη κριτηρίων και δεικτών της προόδου των κρατών μελών σε σχέση με αυτούς τους στόχους. Οι ομάδες εργασίας που συγκροτήθηκαν είναι οι ακόλουθες (ΠΙ, 2008):

1. Εκπαίδευση και κατάρτιση εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών.
2. Βασικές δεξιότητες
3. Εκμάθηση ξένων γλωσσών
4. Νέες Τεχνολογίες στην εκπαίδευση και κατάρτιση
5. Μαθηματικά, Θετικές Επιστήμες και Τεχνολογία
6. Βέλτιστη αξιοποίηση πόρων
7. Κινητικότητα των εκπαιδευτικών
8. Ανοικτή εκπαίδευση: ελκυστική μάθηση, σύνδεση με την επαγγελματική ζωή και κοινωνία
9. Ενεργοί πολίτες και κοινωνική συνοχή
10. Πολιτικές και πρακτικές για τη δια βίου εκπαίδευση στον ευρωπαϊκό προσανατολισμό
11. Ανεπίσημες και άτυπες μορφές μάθησης

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Η λειτουργία του σχολείου – το σχολείο ως σύστημα

### 3.1 Η λειτουργία του σχολείου

Στην παρούσα ενότητα κρίνεται σκόπιμο να αποσαφηνιστεί το περιεχόμενο του όρου «σχολείο» μέσω του καθορισμού της έννοιας, του σκοπού και της λειτουργίας των σχολικών μονάδων καθώς και των προϋποθέσεων αποτελεσματικής τους λειτουργίας. Σε ένα γενικό πλαίσιο το σχολείο αποτελεί έναν θεσμό κοινωνικοποίησης μέσω του οποίου το παιδί οικειοποιείται τις επιστημονικές γνώσεις και τα κοινωνικά και πολιτιστικά αγαθά της κοινωνίας, διαμορφώνει στάσεις και τύπους συμπεριφοράς, ενώ παράλληλα διευκολύνεται η νοητική του ανάπτυξη και προωθείται η σύναψη κοινωνικών αλληλεπιδράσεων του ίδιου με τους υπόλοιπους μαθητές και τον εκπαιδευτικό (Ζωγόπουλος, 2010).

Το σχολείο δρα εντός του κοινωνικού χώρου αποβλέποντας στην επίτευξη των στόχων του και, παράλληλα, αποτελεί πεδίο ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων μέσω συλλογικών δράσεων. Η λειτουργία του καθορίζεται από συστημικούς κανόνες και αρχές που ρυθμίζουν την ατομική και ομαδική συμπεριφορά των μελών της σχολικής κοινότητας (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Στο πλαίσιο της θεωρίας της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών, το σχολείο ως εκπαιδευτικός οργανισμός παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες του και κύρια δραστηριότητά του είναι η εκπαίδευση. Η θεωρία αυτή βρίσκει εφαρμογή στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, καθώς μια σχολική μονάδα διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας και συγκεκριμένα διαθέτει (Ζωγόπουλος, 2010):

- Ετερογένεια.
- Έλλειψη απτότητας, καθώς οι υπηρεσίες δεν είναι απτές όπως τα προϊόντα.
- Η φθαρτότητα, που δεν υπάρχει όπως συμβαίνει στ φυσικά προϊόντα, αλλά προκύπτει από την κάλυψή της με τον σωστό τρόπο και τη σωστή χρονική στιγμή που υπάρχει η ζήτηση της εξυπηρέτησης.
- Η έλλειψη διαιρετότητας, καθώς οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα ενώ ο παραγωγός και ο αποδέκτης της

εκπαιδευτικής υπηρεσίας διαμορφώνουν από κοινού το τελικό αποτέλεσμα της υπηρεσίας και μπορούν να το επηρεάσουν.

- Η μεταβλητότητα που αφορά στον τόπο στους ανθρώπους, στα μέσα και τον εξοπλισμό, στην τιμή και στον χρόνο, συνθήκες που είναι μεταβαλλόμενες.

Επομένως, το σχολείο αποτελεί ένα κοινωνικό σύστημα στοιχεία του οποίου συλλειτουργούν, συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν με σκοπό την επίτευξη κάποιων στόχων, γεγονός που προϋποθέτει την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει κριτήρια όπως τα επιτεύγματα των μαθητών, τη συνολική εικόνα του σχολείου, τους στόχους που τίθενται όπως η διαμόρφωση αντιλήψεων και η διάπλαση συνειδήσεων (Θεριανός, 2006). Για να είναι μια σχολική μονάδα βιώσιμη θα πρέπει να είναι αποτελεσματική κι ως εκ τούτου να ικανοποιεί μερικά πρότυπα λειτουργίας και απόδοσης. Συγκεκριμένα, θα πρέπει τα παρατηρήσιμα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της να επιτυγχάνουν ή να ξεπερνούν τους βασικούς της στόχους. Οι παράγοντες που καθιστούν μια σχολική μονάδα αποτελεσματική είναι οι εξής (Μπάμπαλης, 2005·2009):

- Σχολική ηγεσία: η διεύθυνση του σχολείου ασκεί ηγετικό ρόλο με τη δράση της εμπνέει και εμπνέει τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς διαμορφώνοντας υποστηρικτικό κλίμα στο σχολείο (Saiti, 2007).
- Δομή και οργάνωση ΑΠ και διδακτικών μεθόδων: το ΑΠ πρέπει να είναι διατυπωμένο με σαφήνεια και μέσω αυτού να εκφράζονται οι σκοποί του σχολείου και οι προσδοκίες από την παροχή των εκπαιδευτικών υπηρεσιών (Ifanti, 2007), ενώ θα πρέπει να προωθείται η συνεργασία στο πλαίσιο των ομάδων.
- Σταθερότητα προσωπικού: οι συχνές αλλαγές στο διδακτικό προσωπικό ελαχιστοποιούν τη συνοχή της σχολικής μονάδας, επηρεάζουν το ηθικό των διδασκόντων και, κατ' επέκταση, την επίδοση των μαθητών. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι, επίσης, δύσκολο για τη διεύθυνση να προγραμματίσει τις δραστηριότητες του σχολείου ή να εντάξει σε αυτό δημιουργικά προγράμματα (Δάρρα, 2010).
- Οργανωσιακή υποστήριξη: οι άνετοι χώροι, τα λειτουργικά κτίρια, οι αίθουσες διδασκαλίας, τα σύγχρονα εργαστήρια και οι εμπλουτισμένες

βιβλιοθήκες είναι στοιχεία που προωθούν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Σε αυτά προστίθενται και οι ικανοποιητικές οικονομικές απολαβές των εκπαιδευτικών και η ύπαρξη κατάλληλου διοικητικού προσωπικού. Τα παραπάνω αποτελούν στοιχεία που η έλλειψή τους συντελεί απλώς στην έλλειψη αποτελεσματικότητας στη σχολική μονάδα καθώς από μόνα τους δεν εξασφαλίζουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

- Συνεργασία σχολείου – οικογένειας: η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων πραγματοποιείται μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας του σχολείου με τους γονείς και τη συμμετοχή τους στις διάφορες σχολικές δραστηριότητες.
- Ευνοϊκό κλίμα: η διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος με έμφαση στον έπαινο και την αμοιβή προωθεί την αποτελεσματική επικοινωνία διδασκόντων διδασκόμενων και επηρεάζει θετικά την επίδοση των δεύτερων.

### **3.2 Τα προβλήματα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος**

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εδώ και δεκαετίες αντιμετωπίζει προβλήματα που χρονίζουν και που δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά. Οι εκπαιδευτικές πολιτικές μέχρι σήμερα όχι μόνο δεν αντιμετωπίζουν αυτά τα ζητήματα, αλλά τα διαιωνίζουν. Τα προβλήματα αυτά βρίσκονται σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους και συγκροτούν ένα σύνθετο ζήτημα αδυναμιών του εκπαιδευτικού μας συστήματος που υπονομεύουν τον ρόλο του.

Ο τρόπος χρηματοδότησης των εκπαιδευτικών συστημάτων έχει επίδραση στα εκπαιδευτικά συστήματα όσον αφορά σε θέματα διοίκησης, αποδοτικότητας και ισότητας στην εκπαίδευση. Οι δημόσιες δαπάνες για την εκπαίδευση στο ελληνικό σύστημα ανέκαθεν ήταν ανεπαρκείς. Η διαδικασία δημοσιονομικής εξυγίανσης η οποία έχει ξεκινήσει στη χώρα μας από το 2010, δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστο το χώρο της εκπαίδευσης (τόσο τον ιδιωτικό όσο και το δημόσιο), με αποτέλεσμα το θέμα της εξεύρεσης πόρων που θα χρηματοδοτήσουν τη λειτουργία και την ανάπτυξή της να έχει αναδειχθεί σε μείζον ζήτημα. Οι -περιορισμένοι πλέον- διαθέσιμοι πόροι κατευθύνονται στην ικανοποίηση πλήθους αναγκών στις οποίες, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνονται η ανέγερση νέων σχολικών μονάδων και η επισκευή, συντήρηση και εκσυγχρονισμός των υπαρχόντων, η μισθοδοσία του προσωπικού (δάσκαλοι, καθηγητές, αναπληρωτές δάσκαλοι και καθηγητές, λοιπό προσωπικό σχολικών

μονάδων κ.α.), η εκτύπωση των εκπαιδευτικών βιβλίων, η ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η προώθηση της έρευνας, ο εξοπλισμός των κάθε είδους εργαστηρίων και των γυμναστηρίων, η προμήθεια διδακτικού και εκπαιδευτικού υλικού κλπ. (IOBE, 2013).

Ένα ακόμα σημαντικό ζήτημα είναι η ποιότητα της υλικοτεχνικής υποδομής που διαθέτουν τα ελληνικά σχολεία. Ο ελλιπής αριθμός αιθουσών, η μη συντήρησή τους, η συστέγαση σχολικών μονάδων, το ανεπαρκές εκπαιδευτικό υλικό, η απουσία των αναγκαίων χώρων για εκπαιδευτικές δραστηριότητες και η απουσία των απαραίτητων μέσων για την εφαρμογή των νέων μορφών διδασκαλίας είναι ζητήματα που ανέκαθεν δεν επιλύονταν και ενισχύουν την παθολογία της ελληνικής εκπαίδευσης.

Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας και αποσκοπεί στην όσο το δυνατόν καλύτερη οργάνωση και αποτελεσματικότερη διεξαγωγή της, τόσο σε διοικητικό, όσο και σε παιδαγωγικό επίπεδο. Ο ορθός και έγκαιρος προγραμματισμός συντελεί στην αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων και στην πρόληψη των υφιστάμενων αδυναμιών, ώστε να επιτυγχάνονται αρτιότερες συνθήκες λειτουργίας του κάθε σχολείου. Η οργάνωση του σχολείου με τον τρόπο αυτό προσδίδει αξιοπιστία στο εκπαιδευτικό σύστημα, συνέπεια στο έργο του εκπαιδευτικού και ανοίγει ορίζοντες στο έργο των μαθητών. Οι καθυστερήσεις που σημειώνονται στους διορισμούς, τις τοποθετήσεις, τις μεταθέσεις, τις αποσπάσεις, την ανάθεση διδακτικού έργου κ.α. δυσκολεύουν τον προγραμματισμό και την εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Η σταθερότητα στη σύνθεση του διδακτικού προσωπικού, με δραστική μείωση των πρακτικών που δημιουργούν την αίσθηση προσωρινότητας και μεταβατικότητας είναι βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική άσκηση του διδακτικού έργου από μέρους των εκπαιδευτικών.

Κατά το παρελθόν, σημαντικό ήταν το ζήτημα της σχολικής διαρροής που βρίσκεται σε αμφίδρομη σχέση με τον κοινωνικό αποκλεισμό, καθώς ο μαθητής που διαρρέει από το εκπαιδευτικό σύστημα είναι πολύ πιθανό να βρεθεί εγκλωβισμένος σε μια διαδικασία συνεχών αποκλεισμών και περιορισμού των επαγγελματικών του ευκαιριών. Για τον περιορισμό αυτού του φαινομένου τον ελληνικό χώρο εφαρμόζονται οι εξής δράσεις (PLANET, 2010):

- Ολοήμερο σχολείο
- Πρόσθετη διδακτική στήριξη στο Λύκειο και Ενισχυτική διδασκαλία στο Γυμνάσιο
- Τμήματα ένταξης για μη ελληνόφωνους
- Συμβουλευτική και προσανατολισμός
- Σχολές γονέων
- Επιμόρφωση εκπαιδευτικών

Το δημογραφικό πρόβλημα της ελληνικής κοινωνίας είναι ζήτημα που έχει επιπτώσεις και στον τομέα της εκπαίδευσης. Η μείωση του μαθητικού πληθυσμού αφορά στην υπογεννητικότητα και τα τελευταία χρόνια στη μετανάστευση. Την τελευταία εξαετία κλείνουν κατά μέσο όρο 100 σχολεία το χρόνο παρά τον σημαντικό και ολοένα αυξανόμενο αριθμό αλλοδαπών μαθητών που από το 1993 μέχρι σήμερα εγγράφονται στις πρώτες τάξεις των ελληνικών σχολείων. το 1986 το κουδούνι καλούσε στις τάξεις τους μαθητές, περνούσαν το κατώφλι 144.751 «πρωτάκια», ενώ 16 δέκα χρόνια αργότερα, το 1996, τα παιδιά της πρώτης δημοτικού σε ολόκληρη τη χώρα ήταν 110.000. Μέσα σε μια δεκαετία, η Ελλάδα έχασε πάνω από 34.000 καινούριους μαθητές. Συνεπώς, παρατηρούμε πως τα δεδομένα αποδεικνύουν ότι οι μαθητές λιγοστεύουν, τα σχολεία κλείνουν και το διδακτικό προσωπικό ελαττώνεται.

Η πολιτισμική ήτα της ελληνικής κοινωνίας είναι ένα στοιχείο της σύγχρονης ελληνικής κοινωνίας που τα τελευταία χρόνια ενισχύεται από τις προσφυγικές ροές που φτάνουν στη χώρα μας. Η εκπαίδευση, ως κοινωνική συνιστώσα αποτελεί τον χώρο μέσα στον οποίο κατασκευάζονται νομιμοποιούνται, αναγνωρίζονται, ριζοσπαστικοποιούνται, μεταβιβάζονται και διαιώνίζονται ή αντίθετα μεταβάλλονται, υποτιμώνται και περιθωριοποιούνται οι διάφορες «πολιτισμικές ταυτότητες». Ως πρωταρχικός θεσμός κοινωνικοποίησης οφείλει να βοηθά τα παιδιά των μεταναστών και παλλινοστούτων να ενταχθούν στο πλαίσιο της ελληνικής κοινωνίας. Επομένως, κρίνεται αναγκαία η επιμόρφωση του εκπαιδευτικού δυναμικού σε θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης με στόχο την αποτελεσματικότητα του πολιτισμικού σχολείου που διαμορφώνεται (Νικολάου,2005).

### 3.3 Η σχολική μονάδα ως σύστημα

Η έννοια στου συστήματος συναντάται σε όλες τις εκφάνσεις της πραγματικής ζωής και αφορά σε ένα σύνολο στοιχείων ή υποσυστημάτων που αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Στο πλαίσιο της θεωρίας της ΔΟΠ, η σχολική μονάδα αποτελεί ένα κοινωνικό σύστημα εντός του οποίου αναπτύσσονται σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή του διευθυντή, των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των γονέων, του βοηθητικού προσωπικού και της κοινωνίας. Παράλληλα με τον ανθρώπινο παράγοντα, απαραίτητη κρίνεται και η συμβολή διάφορων υλικών και άυλων μέσων στις εκπαιδευτικές μονάδες (όπως η χρηματοδότηση, η υλικοτεχνική υποδομή, οι μέθοδοι διδασκαλίας, οι πληροφορίες, οι διαδικασίες κ.ά.), τα οποία αποτελούν τα μέρη τους, ώστε να είναι δυνατή η συνεχής λειτουργία και βιωσιμότητά τους.

Σύμφωνα με τη συστημική προσέγγιση για τη διαχείριση της σχολικής μονάδας, το σχολείο νοείται ως μια κοινωνική οργάνωση, ένα ανοικτό σύστημα, καθώς λειτουργεί εντός ενός ευρύτερου περιβάλλοντος, δηλαδή εντός όλου του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, και αναπτύσσει μια αλληλεπιδραστική σχέση με άλλα συστήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (Προκοπιάδου, 2009). Μέσα από την παραπάνω σχέση επικοινωνίας, το σχολείο δέχεται εισροές από το εξωτερικό περιβάλλον (μαθητές, δασκάλους, ΑΠ, βιβλία κτλ.), οι οποίες κατά την είσοδό τους μετασχηματίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον (μέσω λειτουργιών διδασκαλίας, διοίκησης και μάθησης) αποδίδοντας την υπηρεσία στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή ως εκροή (Κατσαρός, 2008). Στο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνονται οι σύλλογοι γονέων και κηδεμόνων κάθε σχολείου, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής, οι τοπικές κοινοτικές αρχές, οι σχολικές εφορίες κ.τ.λ., που μπορούν και οφείλουν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών δίπλα και παράλληλα με τους εκπαιδευτικούς. Σημαντικός μηχανισμός του συστήματος είναι αυτός της ανατροφοδότησης (feedback) διότι καθορίζει το βαθμό αποδοχής των εκροών από την κοινωνία και παράλληλα αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα των σχέσεων μεταξύ εισροών και εκροών ώστε να διασφαλιστεί η επιβίωση του οργανισμού (Σαΐτης, 2000).

Για την επίλυση των προβλημάτων της σχολικής μονάδας απαιτείται η οργάνωση, ο συντονισμός και ο έλεγχος αυτών των συστημάτων. Η μελέτη της λειτουργίας της



σχολικής μονάδας οφείλει να στοχεύει στην ελαχιστοποίηση των επιπέδων του κόστους (ποιοτικού και ποσοτικού) και παράλληλα στη μεγιστοποίηση του οφέλους. Επομένως, το σύστημα διοίκησης του σχολείου πρέπει να είναι απλό και ευέλικτο, ώστε να προσαρμόζεται έγκαιρα και αποτελεσματικά στις αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον (Ζωγόπουλος, 2010).

Βασικός στόχος της σχολικής μονάδας ως σύστημα είναι η επιβίωσή της. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξή της είναι ο προγραμματισμός και ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων της, οι οποίοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι και λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές δυνατότητες του οργανισμού, και διακρίνονται σε (Ζωγόπουλος, 2010):

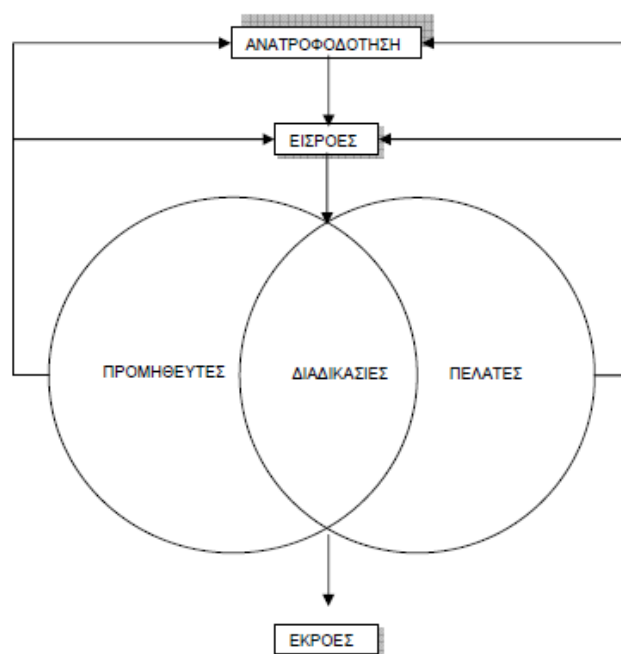
- Εσωτερικούς που αφορούν στη λειτουργία της.
- Εξωτερικούς, που σχετίζονται με την ανταπόκριση της παρεχόμενης υπηρεσίας στις απαιτήσεις του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος

Γενικά, η σχολική μονάδα θα πρέπει να στοχεύει στην ευελιξία της δομής και οργάνωσής της, δηλαδή στη συνεχή προσαρμογή της στις αλλαγές του περιβάλλοντος, στην παραγωγικότητα, δηλαδή στην ικανοποιητική σχέση μεταξύ εισροών και εκροών και στις ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και του κοινωνικού περιβάλλοντος γενικότερα μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Η λειτουργία των σχολικών μονάδων θα πρέπει να στηρίζεται στην έννοια της οικονομικής αποδοτικότητας, δηλαδή τη μεγιστοποίηση της παραγωγής του εκπαιδευτικού «προϊόντος» (εκροές) με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Αυτό το υπόδειγμα, παρόλο που έχει τεχνοκρατικό χαρακτήρα, δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, με σκοπό την κοινωνικοποίηση των νέων ως μελλοντικών πολιτών, με τον καλύτερο και οικονομικότερο τρόπο (Καρατζιά – Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος, 2006).

Ο άνθρωπος παράγοντας θεωρείται από τους πιο σημαντικούς του συστήματος, καθώς οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί που βελτιώνουν το σύστημα. Η βελτίωση του συστήματος επιτυγχάνεται μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών. Επειδή το προϊόν της εκπαίδευσης δεν είναι κατουσίων προϊόν, αλλά μια συνεχής διαδικασία που δεν τελειώνει, η συνεχής βελτίωση είναι η μόνη που εξασφαλίζει την πρόοδο. Η εκπαίδευση, υπό αυτό το πλαίσιο, οφείλει να προετοιμάσει τους μελλοντικούς πολίτες, ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές του κοινωνικού

περιβάλλοντος. Οι διαδικασίες, επομένως, είναι αυτές που θα κρίνουν το τελικό αποτέλεσμα. Η απρόσκοπτη ροή πληροφοριών και εργασίας από τον πελάτη ως τον προμηθευτή είναι αυτή που θα κρίνει την ποιότητα της τελικής υπηρεσίας και θα επιτευχθεί με αυτόν τον τρόπο η αναβάθμιση των διαδικασιών του συστήματος (Ζώσης, 2006).

Οι Hewitt & Clayton (1999) προτείνουν ένα σύνθετο μοντέλο διαδικασιών για την εκπαίδευση στο οποίο οι εμπλεκόμενοι αναλαμβάνουν πολλούς ρόλους. Οι μαθητές μέσω αυτών των διαδικασιών αποκτούν ικανότητες που θα τους καταστήσουν ικανούς και ανταγωνιστικούς, επομένως, μέσω αυτού του μοντέλου ικανοποιούνται δύο συνθήκες: η εκπαίδευση αποτελεί εφαλτήριο αλλαγής και συνεχούς μάθησης. Η συνεργασία και η συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών έχει ως αποτέλεσμα ότι όλοι μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν, που αποτελεί και τον αντικειμενικό σκοπό της εκπαίδευσης. Μια τέτοια μορφή εκπαίδευσης υιοθετεί της αρχές της ΔΟΠ και προωθεί τη συνεργασία μεταξύ προμηθευτή – δασκάλου και πελάτη- μαθητή.



Οι Tong & Han (2003) ανέπτυξαν ένα μοντέλο βασισμένο στις αρχές της ΔΟΠ με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διδακτικής και μαθησιακής διαδικασίας. Οι μαθητές θεωρούνται και πελάτες και εργοδότες και η εκπαιδευτική

μονάδα στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη εργοδότη. Ο ικανοποιημένος πελάτης έχει περισσότερες πιθανότητες να είναι καλός μαθητής και μέσω αυτής της διαδικασίας ο μαθητής ως εσωτερικός πελάτης μετατρέπεται σε εξωτερικό πελάτη των ανώτερων βαθμίδων εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί έχουν υποστηρικτικό ρόλο, τους καθοδηγούν και τους παρέχουν συνεχή πληροφόρηση. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η βελτίωση της διαδικασίας.



### 3.4 Η έννοια πελάτη- προμηθευτή στην εκπαίδευση

Όπως και στις επιχειρήσεις έτσι και στις εκπαιδευτικές μονάδες η σύγχρονη φιλοσοφία διοίκησης δίνει έμφαση στις ανάγκες του πελάτη. Ως πελάτης ορίζεται οποιοδήποτε άτομο χρησιμοποιεί ένα προϊόν ή μια παρεχόμενη υπηρεσία, ενώ διακρίνονται δύο είδη πελατών, οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί (Ζαβλάνος, 2003).

Στο εκπαιδευτικό σύστημα ως «πελάτες» προσδιορίζονται:

- Οι μαθητές (εσωτερικοί πελάτες)
- Οι γονείς του μαθητή, οι οποίοι πληρώνουν για την εκπαίδευσή του
- Οι επιχειρήσεις, καθώς θα επωφεληθούν από την εκπαίδευση του μαθητή μετά την αποφοίτηση του (εξωτερικοί πελάτες)
- Η κοινωνία στην οποία ο μαθητής θα συνεισφέρει αργότερα ως εργαζόμενος και ως πολίτης.

Επομένως, είναι ιδιαίτερα σημαντικός ο καθορισμός των αναγκών των πελατών, τόσο των εξωτερικών, όσο και των εσωτερικών με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του. Ως εξωτερικό πελάτη στην εκπαίδευση λογίζονται όλοι οι οργανισμοί που δέχονται τους απόφοιτους (π.χ. επιχειρήσεις) και είναι αυτοί που καθορίζουν την

ποιότητα του σχολείου βάσει των προσδοκιών τους. Όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εκπαιδευτικής μονάδας στοχεύει στην εκπλήρωση των απαιτήσεων του εξωτερικού πελάτη. Ως εσωτερικός πελάτης ορίζονται όλα τα άτομα που υπάρχουν στη σχολική μονάδα και όλοι μαζί επιδιώκουν να αυξήσουν τον βαθμό απόδοσης του μαθητή. Ο μαθητής λειτουργεί ταυτόχρονα και ως εξωτερικός και ως εσωτερικό πελάτη, καθώς οφείλει να συμμετέχει στη διαδικασία μάθησης. Η συνεργασία των εσωτερικών πελατών είναι αυτή που τελικά εξυπηρετεί τους εξωτερικούς πελάτες.

Τα άτομα μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι είτε πελάτες είτε προμηθευτές. Ο δάσκαλος όταν διδάσκει έχει τον ρόλο του προμηθευτή και ο μαθητής του πελάτη. Αντιθέτως, όταν ο μαθητής ζητάει κάτι από τον εκπαιδευτικό, τότε ο πρώτος έχει τον ρόλο του προμηθευτή και ο δεύτερος του πελάτη. Η αλληλεπίδραση αυτή μεταξύ δασκάλου και μαθητή είναι κατ' ουσία αλληλεπίδραση πελάτη-προμηθευτή. Όπως σε κάθε σχέση έτσι και στην προκειμένη η ανατροφοδότηση παίζει σημαντικό ρόλο, διότι ο προμηθευτής – δάσκαλος γνωρίζει καλύτερα τι θέλει ο πελάτης-μαθητής του.

Ειδικότερα, σε μια εκπαιδευτική μονάδα ο διευθυντής οφείλει να παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα για να πραγματοποιήσει επιτυχώς το έργο του. Ο εκπαιδευτικός είναι εσωτερικός πελάτης και των γονέων, οι οποίοι «προμηθεύουν» τους μαθητές στους εκπαιδευτικούς, ενώ ως μοναδικός εσωτερικός πελάτης τους θεωρείται ο μαθητής. Σε αυτή τη σχέση η επιτυχία του κάθε ατόμου εξαρτάται από την προσφορά του προμηθευτή. Όσο πιο δυνατοί είναι οι δεσμοί σε αυτή τη σχέση, τόσο ποιοτικότερη είναι η παρεχόμενη εκπαίδευση. Μέσω αυτού του σχήματος δίνεται έμφαση στη συνεργασία των μελών, ενώ τα μαθησιακά επιτεύγματα και η ανάπτυξη των ατόμων μεγιστοποιούνται, εφόσον δίνονται σε αυτά πραγματικά κίνητρα ως αποτέλεσμα συνεργασιών και ευκαιριών.

Ο προσδιορισμός των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών αποτελεί την αφετηρία της ΔΟΠ, ενώ σύγχρονη πρόκληση συνιστά η μετατροπή τους σε προϊόντα και υπηρεσίες.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

### 4.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια αναγνωρισμένη διοικητική φιλοσοφία που έχει υιοθετηθεί από την παγκόσμια οικονομία και τους οργανισμούς και στοχεύει, κυρίως, στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, κι ως εκ τούτου, στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού ως σύνολο. Αυτό προϋποθέτει την αμοιβαία συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων με στόχο τη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Συνεπώς, η αποδοτικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού εξαρτάται από την ομαλή συνεργασία των τμημάτων του, καθώς κάθε άτομο και δραστηριότητα επηρεάζει και επηρεάζεται από τα υπόλοιπα. (Δερβιτσιώτη, 1993· Ζαβλάνος, 2003).

Η ΔΟΠ αποτελεί, επομένως, μια νέα στρατηγική διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών το ενδιαφέρον της οποίας επικεντρώνεται στο ανθρώπινο δυναμικό, στη συνεργατικότητα, στη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, στην εισαγωγή τεχνολογίας και καινοτομιών στις δραστηριότητές τους, στην αξιολόγηση και συνεχή ανατροφοδότηση με απώτερο σκοπό την επίτευξη της αποδοτικότητάς τους (Δερβιτσιώτης, 2005).

Ως έννοια εισήχθηκε τη δεκαετία του 1950 από τον Edward Deming στη μεταπολεμική Ιαπωνία με σκοπό την οικονομική της ανάκαμψη. Βασική παραδοχή του Deming είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό αποτελεί τη κινητήρια δύναμη για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του, ενώ οποιαδήποτε αποτυχία οφείλεται στα διοικητικά στελέχη. Οι Ιάπωνες αναφέρονται σε αυτό το σύστημα διοίκησης με τον όρο «Έλεγχος Ολικής Ποιότητας (TQC), ενώ στις ΗΠΑ η χρήση του όρου «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (TQM) είναι περισσότερο ευρεία. Παρόλο που οι όροι διαφέρουν ονομαστικά, τα χαρακτηριστικά και οι αρχές παραμένουν ίδιες (Ζαβλάνος, 2003).

## 4.2 Ιστορική αναδρομή της έννοιας της ΔΟΠ

Μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση αναπτύχθηκαν συστήματα εργοστασίων στα οποία δημιουργούνταν προϊόντα από υλικά μη τυποποιημένα και με μεθόδους ομοίως μη τυποποιημένες. Οι μόνες προδιαγραφές που λαμβάνονταν υπόψη ήταν οι διαστάσεις και το βάρος. Αργότερα, ο Taylor αναπτύσσοντας την έννοια του επιστημονικού management θεωρούσε πως οι εργάτες έπρεπε να αναλάβουν τη διεκπεραίωση μικρού αριθμού καθηκόντων, τα οποία επαναλαμβάνονταν με τρόπο μηχανιστικό, χωρίς να έχουν δικαίωμα να σκεφτούν τις ενέργειές τους. Κατά τον Taylor, οι managers κατεύθυναν τους εργάτες στην εργασία τους, ενώ τυχόν λάθη ανιχνεύονταν κατά την ολοκλήρωση της διαδικασίας παραγωγής. Υπήρχε, εν ολίγοις, ένα σύστημα επιθεώρησης του προϊόντος στο στάδιο ολοκλήρωσής του και βασικό κριτήριο ικανοποίησης των managers αποτελούσε η ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος.

Ο Deming παρατηρώντας πως η μέθοδος διοίκησης του Taylor υποβάθμιζε τόσο την σκέψη όσο και το ενδιαφέρον των εργαζομένων, άρχισε να διαμορφώνει στα τέλη της δεκαετίας του 1920 μαζί με τον Walter A. Shewart, ειδικό στη στατιστική και πρωτεργάτη του ποιοτικού στατιστικού ελέγχου, τη βάση για την ανάπτυξη της έννοιας της ΔΟΠ. Στις ΗΠΑ, όμως, εκείνη την εποχή επικρατούσε η φιλοσοφία της διοίκησης του Taylor καθώς, λόγω της ανυπαρξίας ανταγωνισμού, οι επιχειρηματίες έδιναν ιδιαίτερη έμφαση στη ποσότητα. Έτσι, οι ιδέες του Deming δεν υιοθετήθηκαν από τη βιομηχανία των ΗΠΑ παρά μόνο 30 χρόνια αργότερα, στα μέσα της δεκαετίας του 1980 (Ζαβλάνος, 2003).

Οι αλλαγές που επήλθαν σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο και η ανάπτυξη της τεχνολογίας αναδιαμόρφωσαν τις απαιτήσεις της αγοράς, καθώς εντάθηκε ο ανταγωνισμός, κι ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις έπρεπε να εφαρμόσουν αποτελεσματικότερες μορφές διοίκησης, οι οποίες θα έδιναν έμφαση στη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα στοιχεία αυτά αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη της ΔΟΠ από τους W. Edwards Deming, Joseph Juran, P. Crosby και G. Taguchi.

Το 1950, μετά την ολοκλήρωση του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, η ιαπωνική οικονομία αντιμετώπιζε σοβαρό πρόβλημα καθώς τα κακής ποιότητας προϊόντα που παρήγαγε ήταν αδύνατο να ανταγωνιστούν τα αμερικάνικα και ευρωπαϊκά. Κατόπιν αιτήματος

των Ιαπώνων, ο Deming ξεκίνησε να δίνει διαλέξεις στην Ιαπωνία σχετικά με τον στατιστικό έλεγχο και τη επεξεργασία αναδεικνύοντας τρόπους βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων. Οι Ιάπωνες αποδέχτηκαν με ενθουσιασμό τις ιδέες του Deming και υποστηρίχθηκε δυναμικά από τον Ιάπωνα επιστήμονα Dr. Ishikawa και την ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE). Σε μια προσπάθεια σύνδεσης της ποιότητας, της παραγωγικότητας, της αγοράς και της εργασίας, ο Deming διατύπωσε «την αλυσίδα αντίδρασης» σύμφωνα με την οποία η βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος οδηγεί στη μείωση του κόστους παραγωγής του, καθώς παρατηρούνται λιγότερα λάθη και καθυστερήσεις, στη βελτίωση της παραγωγικότητας, κι ως εκ τούτου, στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα), καθώς παράγονται προϊόντα καλύτερης ποιότητας σε χαμηλότερες τιμές. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η διατήρηση (επιβίωση) της επιχείρησης και δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας (Deming, 1986). Υπεύθυνοι για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, κατά τον Deming, είναι τα πρόσωπα που βρίσκονται στις υψηλές βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας με ποσοστό 85%, ενώ μόλις το 15% αποδίδεται στους υπαλλήλους. Όσα προαναφέρθηκαν δικαίως χρήζουν τον Deming ως πατέρα της ΔΟΠ. Οι ιδέες του Deming δεν βρήκαν ανταπόκριση στην Αμερική τις δεκαετίες του '70 και του '80, διότι οι επιχειρήσεις έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στην ποσότητα και όχι στην ποιότητα, λόγω του ανύπαρκτου ανταγωνισμού. Όταν, όμως, τα προϊόντα των Ιαπώνων κατέκλυσαν την παγκόσμια αγορά, με αφορμή μια εκπομπή στην τηλεόραση με τίτλο: «Αν οι Ιάπωνες μπορούν, γιατί να μην μπορούμε και εμείς», οι Αμερικάνικες επιχειρήσεις ξανά ανακάλυψαν τον Deming και υιοθέτησαν τη φιλοσοφία του (Λελίδης, Κάρκας & Γιαννικόπουλος, χ.χ.).

Ο Joseph Juran, στη βάση της σκέψης του Deming, θεωρεί πως ο έλεγχος ποιότητας είναι καθήκον της διοίκησης και αναδεικνύει τον προγραμματισμό της ποιότητας διατυπώνοντας «την τριλογία ποιότητας» που εστιάζει στις εξής διαδικασίες ποιότητας:

1. Προγραμματισμός ποιότητας :σε αυτό το στάδιο σχεδιάζονται οι διαδικασίες και διαμορφώνονται οι στόχοι ποιότητας. Αρχικά, προσδιορίζονται οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες και οι ανάγκες αυτών και στη συνέχεια διαμορφώνονται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ώστε να καλύπτουν αυτές τις ανάγκες. Κατόπιν, σχεδιάζονται οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές των νέων

προϊόντων. Για την ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας πρέπει ο σχεδιασμός που προαναφέρθηκε να μεταφερθεί σε λειτουργικό στάδιο.

2. Έλεγχος ποιότητας: αυτή είναι η διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων ποιότητας κατά τη διαδικασία λειτουργίας. Εδώ διατυπώνονται τα πρότυπα απόδοσης, αξιολογείται η πραγματική απόδοση του προϊόντος και συγκρίνονται με τα πρότυπα που τέθηκαν, ενώ η διαδικασία ολοκληρώνεται με διορθωτικές ενέργειες που κρίνονται απαραίτητες σε περίπτωση που παρατηρηθούν διαφορές κατά τη σύγκριση.
3. Βελτίωση ποιότητας: σε αυτή τη διαδικασία αρχικά εγκαθίσταται η υποδομή και προσδιορίζονται όλες οι διαδικασίες που χρήζουν βελτίωσης. Παράλληλα, συγκροτούνται οι ομάδες και παρέχονται σε αυτές τα απαραίτητα μέσα, κατάρτιση και κίνητρα, ώστε να καθοριστούν οι αιτίες των προβλημάτων και στη συνέχεια να δοθούν οι απαραίτητες λύσεις (Juran, 1999)

Ο Philip Crosby ορίζει τη ποιότητα «ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις» ενώ βασική αρχή της φιλοσοφίας του, που εκφράζεται μέσα από τη διατύπωση των «Τεσσάρων Απόλυτων Θέσεων», είναι η σωστή κατασκευή ενός προϊόντος από την πρώτη κιόλας φορά, χωρίς να υπάρχουν ελαττώματα (zero defects). Στη διατύπωση της θεωρίας του ορίζει τη ποιότητα ως τη συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη, ο προσδιορισμός των οποίων είναι ευθύνη του management. Η επίτευξη της ποιότητας πραγματοποιείται μέσω της πρόβλεψης και πρόληψης των σφαλμάτων κι όχι μέσω της επιθεώρησης του τελικού προϊόντος, όπως συνέβαινε παλαιότερα. Βασικό πρότυπο απόδοσης είναι η εξάλειψη σφαλμάτων (zero defects) που επιτυγχάνεται μέσω της συντονισμένης προσπάθειας όλων των ατόμων. Ως μοναδικό δείκτη απόδοσης θεωρεί το κόστος ποιότητας, δηλαδή τα έξοδα που προέρχονται από τη μη συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη (Crosby, 1979). Για την επίτευξη της βελτίωσης της ποιότητας, σύμφωνα με τον Crosby, απαιτούνται τα εξής 14 βήματα (Ζαβλάνος, 2003):

- Δέσμευση από τη διοίκηση
- Δημιουργία ομάδας βελτίωσης της ποιότητας
- Μέτρηση ποιότητας
- Αξιολόγηση κόστους ποιότητας



- Ενημέρωση για την ποιότητα
- Λήψη διορθωτικών ενεργειών
- Προγραμματισμός για «μηδέν σφάλματα»
- Εκπαίδευση του προσωπικού
- Ημέρα αφιερωμένη στο «μηδέν σφάλματα» (ενημέρωση όλων των ατόμων)
- Διατύπωση στόχων
- Διαπίστωση προβλημάτων και εξάλειψη αιτιών
- Αναγνώριση για τα άτομα τα οποία προσφέρουν
- Σύμβουλοι ποιότητας
- Ξανά από την αρχή

Ο Kaoru Ishikawa υιοθέτησε και προώθησε στην Ιαπωνία τις ιδέες που διατύπωσε ο Deming. Ανέπτυξε την έννοια των αληθινών και υποκατάστατων χαρακτηριστικών ποιότητας, σύμφωνα με τα οποία τα αληθινά αφορούν την άποψη του πελάτη σχετικά με την αποδοτικότητα του προϊόντος και τα υποκατάστατα αφορούν την άποψη των παραγωγών αντιστοίχως. Ο βαθμός προσέγγισης των 2 αυτών χαρακτηριστικών είναι τελικώς αυτός που καθορίζει τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη. Σημαντική ήταν η συνεισφορά του στην ανάπτυξη εργαλείων ελέγχου ποιότητας μέσω τεχνικών συλλογής και παρουσίασης δεδομένων. Αναδεικνύει τη σημαντικότητα της επέκτασης του ελέγχου ποιότητας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, διότι δεν θεωρούσε τη ποιότητα ως μονοδιάστατη έννοια που αφορά μόνο στο προϊόν, αλλά ότι στοιχεία της πρέπει να υπάρχουν στους τομείς της εξυπηρέτησης, της διοίκησης, στην ίδια την επιχείρηση και τους εργαζομένους της. Για τους τελευταίους, άλλωστε, υποστήριζε πως θα πρέπει να μεταχειρίζονται με τέτοιο τρόπο από την επιχείρηση, ώστε να μην χάνουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία, κι ως εκ τούτου, να παράγουν προϊόντα καλής ποιότητας (Λογοθέτης, 2005).

Ο Armand Feigenbaum έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην εμπλοκή όλων των παραγόντων της εισόδου, ώστε να εκπληρωθούν οι στόχοι της ποιότητας. Η συνεχής εκπαίδευση και παρακίνηση των εργαζομένων θεωρεί πως είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της ποιότητας, ενώ, παράλληλα, δίνει έμφαση στην αξιολόγηση και την εισαγωγή νέων τεχνικών για τις διαδικασίες που

εκτελούνται από όλους τους εμπλεκόμενους στην επιχείρηση (διοικητικό προσωπικό, εργαζόμενοι). Αυτή η συστημική προσέγγιση στη ποιότητα δίνει τονίζοντας την επίτευξή της μέσω της συνολικής θεώρησης του προγραμματισμού, της εκτέλεσης υλοποίησης και της αξιολόγησης των διαδικασιών (Ζαβλάνος, 2003).

Φαίνεται, λοιπόν, ότι η έννοια της ποιότητας ακολουθεί μια εξελικτική πορεία η οποία καθορίζεται από τις κοινωνικοπολιτικές αλλαγές, οι οποίες με τη σειρά τους διαμορφώνουν τις απαιτήσεις των πελατών και καθορίζουν τα χαρακτηριστικά της έννοιας. Τα στάδια εξέλιξης της έννοιας της ποιότητας είναι τα εξής (Sallis, 2002):

- Επιθεώρηση (Quality inspection): αποτελεί την πρωταρχική έννοια της ποιότητας και αφορά στην αποδοχή, διόρθωση, στον εντοπισμό ή στην απομάκρυνση των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών που δεν πληρούν τις δεδομένες προδιαγραφές ή τα κριτήρια που είχαν θεσπιστεί κατόπιν συγκριτικού ελέγχου. Αποτελεί μια διαδικασία που πραγματοποιείται αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία παραγωγής και έχει υψηλό κόστος.
- Έλεγχος ποιότητας (quality control): η συγκεκριμένη διάσταση της έννοιας της ποιότητας διαφέρει από την επιθεώρηση, καθώς από τον έλεγχο τήρησης των προδιαγραφών έγινε μετάβαση στην εφαρμογή πιο εξελιγμένων τεχνικών δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν στατιστικά εργαλεία και διαγράμματα ελέγχου. Οι διαδικασίες αυτές, όμως, πραγματοποιούνταν μετά τη κατασκευή του τελικού προϊόντος με σκοπό τον εντοπισμό πιθανών ελαττωμάτων, διαδικασία που είχε, επίσης, υψηλό κόστος.
- Διασφάλιση ποιότητας (quality assurance): καθώς οι απαιτήσεις των πελατών διαφοροποιούνταν με την πάροδο του χρόνου και η παραγωγή αυξανόταν, κρίθηκε αναγκαίος ο προγραμματισμός ενεργειών και διαδικασιών που θα διασφαλίζουν ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές με στόχο την αποφυγή εμφάνισης ελαττωμάτων. Εν ολίγοις, οι εκάστοτε απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να είναι σαφώς προσδιορισμένες, ώστε να διαμορφωθούν οι προδιαγραφές του προϊόντος. Ένα τέτοιο σύστημα διασφαλίζει τη σταθερότητα της ποιότητας και αξιοπιστία των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών μιας

επιχείρησης. Η έννοια αυτή βρίσκει εφαρμογή στη φιλοσοφία του Crosby zero defects και στην ιδέα ότι «τα πράγματα πρέπει να γίνονται σωστά από την πρώτη κιόλας φορά, κάθε φορά».

- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management): το τελευταίο αυτό εξελικτικό στάδιο της έννοιας της ποιότητας επεκτείνει και αναπτύσσει την έννοια της διασφάλισης της ποιότητας. Αποτελεί μια φιλοσοφία κατά την οποία όλα τα μέλη της επιχείρησης στοχεύουν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη και η δομή της επιχείρησης είναι τέτοια, ώστε να προωθεί την προαναφερθείσα διαδικασία. Η ικανοποίηση, όμως, των πελατών πρέπει να γίνεται με τρόπο αποδοτικό, αξιοποιώντας τις δυνατότητες των εργαζομένων του και βρίσκοντας τρόπους να πραγματοποιεί συνεχή βελτίωση των προϊόντων λόγω των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων και αναγκών των πελατών.

Φαίνεται, λοιπόν, ότι η πορεία προσδιορισμού της έννοιας της ποιότητας ξεκινά με τη μονομερή αξιολόγηση του τελικού προϊόντος, συνεχίζει εμπλουτίζοντας και συστηματοποιώντας τη διαδικασία αυτή με εργαλεία ελέγχου και καταλήγει σε μια συστημική προσέγγιση που επιδιώκει την εμπλοκή όλων των επιπέδων του οργανισμού, ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας με αποδοτικό τρόπο και μέσα σε ένα πλαίσιο συνεχούς βελτίωσης.

### **4.3 Αρχές της ΔΟΠ**

Αυτή η διαφορετική θεώρηση της έννοιας της ποιότητας εστιάζει το ενδιαφέρον της στον ανθρώπινο παράγοντα που σχετίζεται με την επιχείρηση (προσωπικό-διοικητικό προσωπικό-πελάτες-προμηθευτές) με σκοπό την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Παρατηρείται, επομένως, μετάβαση από τον ταυλοριτισμό και την έμφαση στο προϊόν, σε ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο που αναζητά αποδοτικές μεθόδους, ώστε η επιχείρηση ή ο οργανισμός να ικανοποιεί τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών, κι ως εκ τούτου, να ανταπεξέρχεται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η νέα αυτή φιλοσοφία διέπεται από ένα σύνολο αρχών που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και λειτουργούν συμπληρωματικά.

Βασικό σημείο είναι η επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης όλων των διαδικασιών που διεκπεραιώνει ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση μέσω της κυκλικής διαδικασίας Προγραμματισμός→ Υλοποίηση → Έλεγχος→ Δράση. Η αποτελεσματική εφαρμογή μιας τέτοιας διαδικασίας προϋποθέτει δέσμευση και αποτελεσματικές μεθόδους ηγεσίας από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη μέσω στρατηγικών που θα διαμορφώσουν κουλτούρα εντός του οργανισμού ή της επιχείρησης που θα εξασφαλίζει, μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας, την ενεργό συμμετοχή όλου του προσωπικού (Λογοθέτης, 2005).

Υπό το πρίσμα της ΔΟΠ, η επιχείρηση μεριμνά για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού και διασφαλίζει την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε έχοντας τα κατάλληλα εφόδια και αναπτύσσοντας τις κατάλληλες δεξιότητες, να παράγονται προϊόντα που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και στις ανάγκες των εξωτερικών πελατών (external customers). Η συνεχής κατάρτιση του προσωπικού καθιστά δυνατή τη χρήση μεθόδων εργαλείων και τεχνικών που, αφενός προωθούν την επίτευξη αποτελεσματικότερου σχεδιασμού και οργάνωσης των διαδικασιών παραγωγής και αφετέρου καθιστούν τη παραγωγή ή την παροχή υπηρεσιών αποδοτικότερη (Λογοθέτης, 2005)..

Αυτός είναι ένας παράγοντας που καθιστά εφικτό τον εντοπισμό και την άμεση επίλυση προβλημάτων ή σφαλμάτων που ενδεχομένως να προκύψουν, κι ως εκ τούτου, καθίσταται η επιχείρηση αποδοτικότερη και πιο ανταγωνιστική. Σε ένα γενικό πλαίσιο, οδηγεί σε αλλαγή της νοοτροπίας και της κουλτούρας της επιχείρησης όπου διασφαλίζεται η συμμετοχή όλων (total participation) μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι και να αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους (Λογοθέτης, 2005).

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από τη βασική παραδοχή που διέπει τη ΔΟΠ και θεωρεί την επιχείρηση ως σύστημα, είναι οι ανατροφοδοτικοί μηχανισμοί που διαμορφώνονται, ώστε να εξετάζεται ο βαθμός επίτευξης των στόχων που τίθενται και να σχεδιάζεται η λήψη διορθωτικών αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο καθίσταται δυνατή η επίτευξη των στόχων που θέτει η επιχείρηση, ενώ παράλληλα μειώνεται το κόστος. Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η συνεχής εκπαίδευση και εκμάθηση νέων τεχνικών συνεισφέρει στη βελτίωση της ποιότητας παραγωγής των προϊόντων και των διαδικασιών μέσα σε ομάδες που απαρτίζονται από διοικητικά

στελέχη και εργαζομένους. Ο δυναμικός αυτός χαρακτήρας διοίκησης διέπεται από την έννοια του αυτοελέγχου κάθε διαδικασίας, είτε μέσω του ανθρώπινου παράγοντα, είτε με τη βοήθεια της τεχνολογίας (Ζαβλάνος, 2003).

#### 4.4. Σκοποί της ΔΟΠ

Από όσα προαναφέρθηκαν για την έννοια της ΔΟΠ και για της αρχές της, διαμορφώνονται οι εξής σκοποί που αποβλέπουν στην οργάνωση και διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι σκοποί είναι οι εξής (Κεφής, 2014):

- Ποιοτικότερη παραγωγή αγαθών και παροχή υπηρεσιών.
- Προγραμματισμός που προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών.
- Αμεσότερη ανταπόκριση στην κάλυψη των αναγκών.
- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος, ώστε να διασφαλίζεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- Αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- Προγραμματισμός και εφαρμογή καινοτομιών.
- Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.
- Διαμόρφωση νοοτροπίας στους εργαζομένους, η οποία να συμφωνεί με τις αρχές της ΔΟΠ και να διαφαίνεται στις παραγωγικές διαδικασίες.
- Προώθηση της συνεργατικότητας και διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων.

Όταν ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θέτει τους παραπάνω σκοπούς και προσπαθεί να τους πραγματοποιήσει μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα στην αγορά. Αυτό περιλαμβάνει την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση των τιμών και την βελτίωση των προϊόντων. Ο ανταγωνισμός, επομένως, αυξάνει την ποιότητα, ευνοεί την οικονομία και προωθεί με αυτόν τον τρόπο την αποτελεσματικότητα.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Η ΔΟΠ αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση στην πρακτική του management, η οποία εκτός από τον χώρο της βιομηχανίας, έχει επεκταθεί και στον χώρο της εκπαίδευσης. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην παραδοχή ότι το σχολείο, ως οργανισμός παροχής υπηρεσιών, διαχειρίζεται τόσο οικονομικούς όσο και ανθρώπινους πόρους, επομένως λειτουργεί, ως έναν βαθμό, ως επιχείρηση. Η αποτελεσματικότερη διαχείριση διασφαλίζει τη ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης και προϋποθέτει την ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης, δημιουργικότητας και συνεργασίας ανάμεσα στους γονείς, τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς (Sallis,2002). Τα σύγχρονα σχολεία οφείλουν να μετασχηματίσουν τον τρόπο λειτουργίας τους έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μιας νέας πραγματικότητας στην οποία η διαχείριση της πληροφορίας αποτελεί βασική δεξιότητα που πρέπει να κατέχουν τα άτομα για να είναι ικανά να αντιμετωπίζουν τις κοινωνικές προκλήσεις.

Ειδικότερα, η έννοια της ΔΟΠ στην εκπαίδευση αφορά σε ένα σύνολο αρχών που βάση τους έχουν τη συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού οργανισμού και την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων, αξιοποιώντας όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα το ανθρώπινο δυναμικό, με σκοπό την παροχή ποιοτικότερων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Συνεπώς, στόχος του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι η ικανοποίηση των πελατών του με ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η εδραίωση αυτής της φιλοσοφίας βασίζεται: α) στη δέσμευση της ηγεσίας προς τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, β) στην επιστημονική γνώση για την εφαρμογή εργαλείων ποιότητας και γ)στη συμμετοχή το ανθρώπινου δυναμικού, διότι απαιτείται η προσαρμογή των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τις ανάγκες των ανθρώπων που θα τις εφαρμόσουν (Καρατζιά – Σταυλιώτη, 2006).

Η έννοια της ΔΟΠ στον τομέα της εκπαίδευσης δεν αξιολογεί μόνο το τελικό αποτέλεσμα, αλλά ταυτόχρονα και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, των διαδικασιών γενικά και της εκπαιδευτικής διαδικασίας ειδικότερα. Όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εκπαιδευτικής μονάδας οφείλει να συμμετέχει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης, διαμορφώνοντας μια ανθρωποκεντρική κουλτούρα.

Σε διεθνές επίπεδο, η φιλοσοφία της ΔΟΠ άρχισε να εφαρμόζεται στον τομέα της εκπαίδευσης τρεις δεκαετίες μετά την εφαρμογή της στον τομέα της βιομηχανίας με αρκετά εμπόδια και προβλήματα, όπως η έλλειψη κατανόησης των διαδικασιών της ΔΟΠ στην εκπαίδευσης. Σε αυτή τη βάση ο Venkatraman (2007) προτείνει έξι συνιστώσες της ποιότητας (ηγεσία, συνεχής βελτίωση και καινοτομία, συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού, ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών, αποτελεσματική αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον) και διαδικασίες εφαρμογής τους μέσω της συνεχούς αξιολόγησης. Το παραπάνω πλαίσιο δίνει έμφαση στις διαδικασίες της διδασκαλίας και της μάθησης κι ως εκ τούτου δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς να γνωρίζουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και να αξιοποιούν αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους με σκοπό την εκπλήρωσή τους. Στις πτυχές της διδασκαλίας και της μάθησης οι Sahney, Banwet & Karunes (2004) περιλαμβάνουν και τις διοικητικές δραστηριότητες.

Μέσα από σειρά ερευνών έχει αναδυθεί η αναγκαιότητα εφαρμογής αυτής της φιλοσοφίας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Σε μια προσπάθεια αποτύπωσης της επικρατούσας κατάστασης διοίκησης μια σχολικής μονάδας Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η Δαλάκα (2011) συμπέρανε την ύπαρξη ενός συγκεντρωτικού συστήματος διοίκησης, στοιχείο που γίνεται αντιληπτό σε υπουργικό επίπεδο, καθώς οι αποφάσεις διοχετεύονται σε νομαρχιακό και τοπικό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο σχολικής μονάδας, καθώς ο διευθυντής συγκεντρώνει όλες τις αρμοδιότητες και λαμβάνει όλες τις αποφάσεις, κι ως εκ τούτου ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι αμιγώς εκτελεστικός.

Η Οικονόμου (2010) σε παρουσίαση της εφαρμογής πλαισίου της ΔΟΠ στην εκπαίδευση ανέδειξε ότι οποιαδήποτε μορφή εκπαιδευτικής αξιολόγησης στο ελληνικό σχολείο αντιμετωπίζεται με καχυποψία από τους εκπαιδευτικούς και νοείται ως προσπάθεια χειραγώγησης τους. Αντιθέτως, σε έρευνα της Κολτσάκη (2008) μελετήθηκαν οι διαδικασίες συνεργασίας, αξιολόγησης, διδακτικών μεθόδων και εφαρμογών καινοτομίας σε σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και φάνηκε η επιθυμία των εκπαιδευτικών και των διευθυντών για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών και η αξιοποίηση αναγκών εργαλείων και μεθόδων. Σε ανάλογο πλαίσιο, οι Κιουλάνης, Χαρπαντίδου και Τραχανοπούλου (2011) παρουσίασαν καινοτομίες που έχουν εφαρμοστεί στη



Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και προσπάθειες εφαρμογής της φιλοσοφίας της ΔΟΠ μέσω της εφαρμογής σειράς καινοτόμων προγραμμάτων.

Φαίνεται, λοιπόν, ότι παρόλο που το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό και ταυτόχρονα έρχεται αντιμέτωπο με σοβαρά ζητήματα, όπως η ανυπαρξία μόνιμων διορισμών τα τελευταία χρόνια, η έλλειψη χρηματοδότησης και ο ανεπαρκής αριθμός των εκπαιδευτικών σε σχολικές μονάδες, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια μια προσπάθεια μεγιστοποίησης της ευελιξίας και αποκέντρωσης κάποιων στοιχείων, όπως η αξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Συνεπώς, γίνεται μια προσπάθεια προσαρμογής στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας, που, όμως, χρειάζεται εντατικότερες προσπάθειες ώστε να καταστεί αποτελεσματική.

### **5.1 Εφαρμογή και επέκταση της φιλοσοφίας του Deming**

Οι 14 αρχές του Deming για το management που προαναφέρθηκαν αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο που καθοδηγεί τους ηγέτες στο μετασχηματισμό της επιχείρησης τους. Ο manager επιδιώκει να επιτύχει τη μέγιστη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και προωθεί αυτή τη διαδικασία μέσω της συνεχούς βελτίωσης του συστήματος μέσα στο οποίο εργάζονται. Αυτό το θεωρητικό πλαίσιο αρχικά εφαρμόστηκε στη διοικητική πλευρά του σχολείου και στη συνέχεια επεκτάθηκε σε όλη τη σχολική μονάδα. Με βάση τα 14 αυτά σημεία, ο Joseph Fields(1993) διατύπωσε αντίστοιχο αριθμό στοιχείων ειδικά για την ποιότητα στην εκπαίδευση.

#### **1. Συνέπεια και συνέχεια στην προσπάθεια βελτίωσης συνεχούς βελτίωσης των μαθητών και της διδασκαλίας προκειμένου οι απόφοιτοι να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού**

Σημαντικό στοιχείο για το σχολικό πλαίσιο είναι η διαμόρφωση ενός ξεκάθਾਰου σκοπού που θα είναι κοινά αποδεκτός από τα μέλη της διοίκησης του σχολείου, το εκπαιδευτικό προσωπικό, τους μαθητές και την κοινότητα. Το σχολείο οφείλει να βοηθάει τους μαθητές να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τους (Lunenburg, 2010). Μέσω αυτής της διαδικασίας, η οποία προϋποθέτει ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό συνεισφέρει προς τη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης, διαμορφώνονται στόχοι που προωθούν την ποιοτική εκπαίδευση και τη διαμόρφωση αποτελεσματικής σχέσης μεταξύ πελάτη-προμηθευτή. Επομένως, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διαδικασίες που έχουν



αξία για του στόχους που θέτει η εκπαιδευτική μονάδα και να τεθούν σε εφαρμογή.

## **2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση**

Τα νέα δεδομένα κρίνουν επιτακτική την αναθεώρηση των προτεραιοτήτων και του σκοπού του σχολείου. Η διοίκηση του σχολείου οφείλει να δεσμευτεί για τις αλλαγές, να υποστηρίξουν τη νέα φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης στη μάθηση, ώστε οι νέες στρατηγικές μάθησης και μέθοδοι διδασκαλίας να έχουν ως στόχο τη βελτίωση κάθε μαθητή, με σεβασμό στις ατομικές ανάγκες του καθενός. Βασική επιδίωξη είναι η ύπαρξη ποιότητας σε κάθε στοιχείο που υπάρχει στο σχολικό πλαίσιο και καθίσταται εφικτή μέσω της συνεργασίας όλων των εμπλεκομένων (Lunenburg, 2010).

## **3. Οικοδόμηση της ποιότητας της εκπαίδευσης από την αρχή. Περιορισμός της χρήσης test για την επίτευξη της ποιότητας.**

Η αξιολόγηση μετατοπίζεται από τα τελικά test και εμπεριέχεται σε κάθε σημείο της διαδικασίας διδασκαλίας – μάθησης. Αναπτύσσονται διαδικασίες αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας γενικότερα με βασικό στοιχείο τη βελτίωση των διαδικασιών μάθησης μέσω της πρόληψης των λαθών αντί για τη διόρθωση αυτών.

## **4. Δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης**

Βασικός στόχος θα πρέπει να είναι η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης στο ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου, αλλά και του σχολείου με τη κοινότητα. Η ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας διασφαλίζει την ελαχιστοποίηση του κόστους, καθώς ελαττώνονται οι αποτυχίες των μαθητών και παράλληλα μαθαίνουν πώς να χρησιμοποιούν σε όλη τη πορεία της ζωής τους τις δεξιότητες που αποκτούν (Lunenberg, 2010).

## **5. Συνεχιζόμενη βελτίωση**

Η διοίκηση του σχολείου οφείλει να δημιουργήσει ένα σχολικό περιβάλλον που να επιδιώκει τη συνεχή πρόοδο στην ποιότητα της μάθησης και της προσωπικής ανάπτυξης των μαθητών. οι βελτιώσεις των διαδικασιών είναι χρήσιμο να συμβαίνουν πριν την εμφάνιση κάποιου προβλήματος. Βασική προϋπόθεση για

αυτό είναι η συμμετοχή όλων (kaizen), ξεκινώντας από τη διοίκηση και στη συνέχεια διοχετεύοντας αυτή τη φιλοσοφία και στο υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό.

#### **6. Εκπαίδευση του προσωπικού.**

Τα νέα μέλη που εισέρχονται στην εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να παρακολουθούν προγράμματα εκπαίδευσης, ώστε να εξοικειωθούν με τη συγκεκριμένη κουλτούρα και τις προσδοκίες του σχολείου. Ειδικότερα, αποτελεσματικά εκπαιδευτικά προγράμματα είναι αυτά που αφορούν νέες μεθόδους διδασκαλίας και διαδικασίες μάθησης και νέες στρατηγικές αξιολόγησης μαθητών, ώστε οι εκπαιδευτικοί να γνωρίσουν πώς να διδάσκουν αποτελεσματικά αλλά και να αξιολογούν τη ποιότητα της εργασίας τους. Ο Lunenburg (2010) προσθέτει στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και τις αρχές της ΔΟΠ, καθώς και τα βασικά σημεία αυτής, θεωρώντας σημαντική τη κατάρτισή τους και σε θέματα διοίκησης.

#### **7. Αποτελεσματική ηγεσία**

Η ηγεσία του σχολείου οφείλει να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς και τα υπόλοιπα μέλη της κοινότητας διαμορφώνοντας ένα υποστηρικτικό σχολικό περιβάλλον. Βέβαια, όλα τα μέλη του προσωπικού έχουν έναν ηγετικό ρόλο εντός του σχολικού πλαισίου, τον οποίο οφείλουν να υιοθετήσουν. Η αποτελεσματικότητα αυτής της διαδικασίας αναδεικνύει ηγέτες που προσπαθούν να εντοπίσουν τα προβλήματα επικοινωνίας και παραγωγικότητας και προσπαθούν να τα εξαλείψουν. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται η επίδοση των μαθητών και παρέχονται ίσες ευκαιρίες μάθησης για όλους. Για παράδειγμα, ο δάσκαλος που είναι αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να εντοπίσει τα προβλήματα και να προσαρμόσει τις μεθόδους διδασκαλίας στις ανάγκες των μαθητών του (Lunenburg, 2010).

#### **8. Εξάλειψη του φόβου**

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η μέγιστη απόδοση όλων των συμμετεχόντων. Όπως προαναφέρθηκε πρέπει να δίνεται έμφαση στις μεθόδους διδασκαλίας και στις διαδικασίες μάθησης, κι όχι στην απόδοση ευθυνών στα άτομα. Η διοίκηση του σχολείου οφείλει να βελτιώνει συνεχώς τις

συνθήκες εργασίας, ώστε τα άτομα να μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους και να αναζητούν πληροφορίες οι οποίες απαιτούνται για την επίλυση προβλημάτων. Η ύπαρξη φόβου καταστρέφει την κουλτούρα του σχολείου και αποτελεί τροχοπέδι για τη βελτίωση.

#### **9. Καθιέρωση της ομαδικής εργασίας για την κατάργηση των εμποδίων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και την αποτελεσματικότερη μάθηση**

Η ομαδική εργασία οδηγεί στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. . σε επίπεδο τάξης, η συγκεκριμένη αρχή αποβλέπει στην εφαρμογή μεθόδων ομαδικής διδασκαλίας, ικανοποίησης των στόχων του ΑΠ και στη μετάδοση γνώσεων. Στα πλαίσια της εφαρμογής της φιλοσοφίας της ΔΟΠ κρίνεται αναγκαία η συνεργασία μεταξύ των μελών του σχολείου, καθώς όταν τα διαφορετικά μέλη της σχολικής κοινότητας εμπλέκονται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αναδεικνύουν καλύτερες λύσεις που γίνονται ευκολότερα αποδεκτές.. Γενικότερα το σχολείο οφείλει να διατηρεί την επιστημονική του ταυτότητα και να προωθεί την ισότητα των εκπαιδευτικών ευκαιριών (Lunenburg, 2010).

#### **10. Κατάργηση συνθημάτων και ποσοτικών στόχων που απαιτούν συνεχώς νέα επίπεδα απόδοσης**

Η διατύπωση των στόχων θα πρέπει να γίνεται από τους εκπαιδευτικούς ή τις ομάδες εργασίας καθώς φαίνεται πως σε αυτήν την περίπτωση η απόδοση του μαθητή υπερβαίνει το επίπεδο που είχε τεθεί από τη διοίκηση του σχολείου. Η επιτυχία του σχολείου εξαρτάται από το σχεδιασμό του συστήματος περισσότερο παρά από τη διδασκαλία. Υπεύθυνοι για αυτή τη διαδικασία είναι οι αρμόδιοι φορείς του Υπουργείου Παιδείας που σχεδιάζουν και ελέγχουν τις πολιτικές που εφαρμόζονται. Σύμφωνα με τον Deming, όμως, οι σκοποί της εκπαίδευσης πρέπει να κατευθύνονται από κάτω προς τα πάνω. Τα άτομα, δηλαδή, που βρίσκονται κοντά στο πρόβλημα πρέπει να διαθέτουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να το επιλύσουν.

#### **11. Περιορισμός των ποσοτικών στόχων για το προσωπικό και τη διοίκηση**

Η ύπαρξη ποσοτικών στόχων στα σχολεία συχνά δεν αντιπροσωπεύουν την ποιότητα της προόδου των μαθητών, αυξάνουν το αίσθημα του φόβου και της αποτυχίας και αναστέλλουν την ομαδικότητα και τη συνεργατικότητα.

### **12. Οι άνθρωποι έχουν απεριόριστες δυνατότητες**

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η εξάλειψη των εμποδίων που δεν επιτρέπουν στα άτομα να αισθανθούν ότι υπερέφανα για την προσπάθειά τους. Απαραίτητη προϋπόθεση για αυτό είναι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας και η εξάλειψη παραγόντων που δεν αποδίδουν κίνητρα στα άτομα (Lunenburg, 2010). Ο Deming θεωρεί ότι η πρακτική της βαθμολογίας στο σχολείο εμποδίζει τον μαθητή να αποδώσει τα μέγιστα και να αξιοποιήσει τις δυνατότητές του και δίνει έμφαση στον τρόπο που ο μαθητής θα χρησιμοποιήσει όσα έμαθε, κι όχι στην ποσότητα όσων έμαθε.

### **13. Ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο**

Το σχολείο χρειάζεται άτομα δημιουργικά που να επιθυμούν να μαθαίνουν και να βελτιώνονται συνεχώς. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες ενός ατόμου μπορεί να επηρεάσουν τη σκέψη και την πρόοδο άλλων ατόμων ή ακόμα και ολόκληρο τον οργανισμό. Η διοίκηση του σχολείου και το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι χρήσιμο να επιμορφώνονται σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση της σχολικής μονάδας, τη δυναμική της ομάδας, τη συνεργατικότητα και τη λήψη αποφάσεων (Lunenburg, 2010).

### **14. Η υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας είναι υπόθεση και ευθύνη όλων των ατόμων, που μετέχουν της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπως διευθυντών, καθηγητών, μαθητών και γονέων.**

Η διοίκηση της εκπαιδευτικής ομάδας οφείλει να εισαγάγει και να εφαρμόσει τα 14 σημεία της θεωρίας του Deming. Αυτή η κατεύθυνση διασφαλίζει τη ποιότητα της μάθησης εντός της σχολικής μονάδας και θα πρέπει να υιοθετηθεί από όλο το ανθρώπινο δυναμικό (Deming, 1988).

## 5.2 Εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαίδευση

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ και η εφαρμογή τους φαίνεται να είναι χρήσιμες, πέρα από το χώρο της βιομηχανίας, και στον χώρο της εκπαίδευσης. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, από την Πρωτοβάθμια μέχρι την Τριτοβάθμια με στόχο τη ποιοτική βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης. Η ΔΟΠ αποτελείται ένα σύνολο αρχών που είναι η βάση της συνεχούς βελτίωσης και περιλαμβάνουν την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Στον χώρο της εκπαίδευσης η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί (Στάιτου & Τσιότρας, 2002):

- A. σε επίπεδο διοίκησης και διοικητικών διαδικασιών.
- B. σε επίπεδο διδασκαλίας των αρχών και των εργαλείων της προς τους μαθητές με σκοπό την αυτοβελτίωσή τους.
- Γ. σε επίπεδο εκπαιδευτικής διαδικασίας, ενεργοποιώντας όλους τους συμμετέχοντες.

Βασικοί στόχοι της εφαρμογής της είναι η εκπλήρωση των προσδοκιών και των αναγκών του μαθητή, η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, η ανάθεση ευθυνών στους μαθητές, η υιοθέτηση μεθόδων που οδηγούν στην ποιοτική και αποτελεσματική μάθηση, η ομαδική εργασία και η συμμετοχή όλων των ατόμων στη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού (Militaru, Ungureanu & Shenic, 2013).

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση οργάνωσης και διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών με σκοπό την επίτευξη των κατάλληλων επιπέδων ποιότητας, ώστε να επιτευχθούν οι ανάγκες των πελατών της εκπαίδευσης. Οι απαιτήσεις αυτές εντείνονται και επηρεάζονται από τις ραγδαίες κοινωνικο-πολιτικές αλλαγές που συντελούνται, καθώς η εκπαίδευση οφείλει να λαμβάνει υπόψη της αυτές τις αλλαγές, ώστε να υπάρχει ισορροπία μεταξύ εκπαίδευσης και κοινωνίας. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών προϋποθέτει τη συνεχή μεταβολή των διαδικασιών εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού με στόχο την παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών (Φασουλής, 2001).

Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών στη σχολική μονάδα αφορά στη μείωση των μεταβολών των αποτελεσμάτων που παράγονται από τις διαδικασίες. Για να επιτευχθεί αυτό είναι αναγκαία η προσπάθεια αποφυγής των λαθών κι όχι η διόρθωσή τους. Σε αυτό καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο καθορισμός των αναγκών των πελατών της εκπαίδευσης. Επομένως, η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και διοικητικών διαδικασιών, η οποία επιτυγχάνεται όταν η κατεύθυνσή τους καθορίζεται από τον πελάτη και από τη συνεχή τους βελτίωση (Κεφής, 2014).

Στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης απαιτείται η αλλαγή της κουλτούρας του ανθρώπινου δυναμικού του εκπαιδευτικού οργανισμού και η υιοθέτηση μιας κουλτούρας που προωθεί τη συλλογική εργασία και την ευελιξία στις αλλαγές. Απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό είναι η θεμελίωση αποτελεσματικών επικοινωνιακά σχέσεων στο ανθρώπινο δυναμικό του εκπαιδευτικού οργανισμού και η από κοινού επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν. Καθοριστικός είναι ο ρόλος της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού και η ενίσχυση της επαγγελματικής του ταυτότητας, ώστε να εξασφαλιστεί η αποδοχή και η δέσμευσή του για την εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαιδευτική μονάδα, κι ως εκ τούτου, η συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων προς αυτήν την κατεύθυνση (Sallis, 2002).

Επομένως, η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση αποτελεί πρόκληση στην κοινωνία της Γνώσης, η εφαρμογή της, όμως, οδηγεί σε ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού οργανισμού, προωθείται η συνεργασία και αυξάνεται η συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού, και παγιώνεται η χρήση εργαλείων διασφάλισης της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που παρέχονται στην σχολική μονάδα. Η αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό προϋποθέτει τη προσδοκία της σταδιακής βελτίωσης, την πρόληψη λαθών, τη δέσμευση όλων των εμπλεκομένων, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και την ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.

Τα οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση είναι μακροπρόθεσμα και έχουν αντίκτυπο στο σύνολο του κοινωνικού γίγνεσθαι. Οι μαθητές μέσα σε ένα τέτοιο εκπαιδευτικό πλαίσιο θα προετοιμάζονται κατάλληλα ως πολίτες και θα καθίστανται ικανοί να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας.

### 5.3 Δυσκολίες εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαιδευτική μονάδα δεν αποτελεί εύκολο εγχείρημα, λόγω των ιδιαιτεροτήτων που υπάρχουν στη λειτουργία τους. Απαιτείται ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών αυτών, η οποία θα θέτει τα θεμέλια για ενεργή και συνεχή συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας, καθώς και για την υπευθυνότητα ως προς τη διαχείριση. Η αποδοχή ενός κοινού οράματος, ο καθορισμός στόχων και η αξιοποίηση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων αποτελούν κριτήρια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του συστήματος ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των ατόμων μέσα κι έξω από τον οργανισμό.

Η προσπάθεια υιοθέτησης αυτής της φιλοσοφίας συναντά κάποια εμπόδια. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα χαρακτηρίζονται από ιεραρχική δομή, με τα εμπλεκόμενα μέλη να έχουν μικρή συμμετοχή στη λήψη εξουσίας και περιορισμένη ανάθεση εξουσίας. Επικρατεί η τάση απόκτησης καλής βαθμολογίας από τον μαθητή χωρίς να προωθείται η γενική αναδιοργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος, και, ειδικότερα, η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών.

Τα σχολεία, αρχικά, δεν ελέγχουν τις πηγές χρηματοδότησής τους καθώς δεν διαθέτουν δικό τους προϋπολογισμό. Στις εκπαιδευτικές μονάδες παρέχονται ελάχιστα χρήματα με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η κάλυψη ακόμα και ουσιαστικών αναγκών (Ζωγόπουλος, 2010). Άλλωστε, ο κρατικός προϋπολογισμός για την εκπαίδευση είναι πολύ περιορισμένος κι ως εκ τούτου επέρχεται η απαξίωση των εκπαιδευτικών λειτουργιών, ενώ πολλές φορές η απορρόφηση των κονδυλίων που παρέχονται πραγματοποιείται χωρίς ενιαίο προγραμματισμό. Οι πολιτικές αυτές έχουν ως αποτέλεσμα την υποχρηματοδότηση των εκπαιδευτικών μονάδων, τη μείωση των δημόσιων δαπανών για την εκπαίδευση και την υποβάθμιση της διαδικασίας της μάθησης.

Ένα επιπλέον εμπόδιο στη προσπάθεια εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαίδευση αποτελεί η σημασία που αποδίδουν τα άτομα στην εκπαίδευση, καθώς δεν επιλέγουν το σχολείο της αρεσκείας τους ενώ υπάρχουν και κάποιοι που δεν

επιθυμούν τις υπηρεσίες του, όμως είναι αναγκασμένοι να πηγαίνουν. Η επιβολή αυτή οδηγεί τα άτομα στην απάθεια, στην αδιαφορία και στη δημιουργία προβλημάτων σε άλλους. Η απαξίωση της εκπαίδευσης από την κοινωνία προκαλείται είτε από άγνοια ή πιέσεις που δέχονται τα άτομα, είτε από έλλειψη ενδιαφέροντος για προσωπική ανάπτυξη (Ζαβλάνος, 2003).

Σύμφωνα με έκθεση του ΟΟΣΑ (2015), ο συγκεντρωτισμός που χαρακτηρίζει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα αντανακλάται και στον προσδιορισμό των σκοπών του σχολείου, ο οποίος πραγματοποιείται από το Υπουργείο Παιδείας, χωρίς τη συμμετοχή των ατόμων που βρίσκονται εντός των σχολικών μονάδων. Γενικά, οι βασικές ευθύνες σε όλους τους εκπαιδευτικούς τομείς εξαρτώνται από το Υπουργείο Παιδείας στοιχείο που δυσχεραίνει τη μαθησιακή διαδικασία.

Πολλά εμπόδια υλοποίησης της ΔΟΠ τίθενται και από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Οι αντιδράσεις τους οφείλονται στον φόβο και την ανασφάλεια απέναντι σε πιθανές αλλαγές και επεμβάσεις στο διδακτικό τους έργο. Τείνουν να διατηρούν τη παραδοσιακή μέθοδο διδασκαλίας, αλλά και τη γενικότερη κουλτούρα τους γύρω από την εκπαιδευτική πράξη, διότι με αυτόν τον τρόπο νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια και μονιμότητα στην εργασία (Καρβούνης, Καρβούνης & Βαν Χάουντ, 2006).

Λύση σε αυτό, βέβαια, δίνει η διαδικασία της γνωριμίας και υλοποίησης της ποιότητας που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις και πραγματοποιείται μέσω της εμπειριστατωμένης πληροφόρησης των εμπλεκόμενων μελών, ώστε σταδιακά να νιώσουν άνετα.

Η προσπάθεια αλλαγής της κουλτούρας έγκειται στην προσπάθεια αλλαγής στη συμπεριφορά και στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων εντός της εκπαιδευτικής μονάδας. Η ανατροφοδότηση μεταξύ των ατόμων βελτιώνει την επικοινωνία και αποτελεί ισχυρό μηχανισμό ελέγχου. Η σημερινή κουλτούρα του σχολείου δεν δέχεται τη σπουδαιότητα αυτής της διαδικασίας ούτε αναγνωρίζει τη συνεισφορά της στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.



Ένα ακόμα στοιχείο που αφορά στους εκπαιδευτικούς είναι αυτό της άρνησης της παραδοχής ότι οι μαθητές είναι πελάτες. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν και να προσδιορίζουν αυτά που θέλει ο μαθητής. Στον χώρο της εκπαίδευσης υπάρχει εγγενής δυσκολία στην αναγνώριση των αναγκών του πελάτη-μαθητή. Ο πελάτης-μαθητής μέσω της εκπαίδευσης βρίσκεται σε μια συνεχή διαδικασία αλλαγής, επομένως η γνώμη του είναι περισσότερο ευμετάβλητη κι ως εκ τούτου υπάρχει δυσκολία στην προσπάθεια αναγνώρισης των αναγκών του μαθητή και στην ικανοποίηση αυτών (Rowley, 1995).

Σημαντικό εμπόδιο στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στις εκπαιδευτικές μονάδες αποτελεί η έλλειψη γνώσεων γύρω από την αποτελεσματική μάθηση και του τρόπου που μπορεί να συντελεστεί στην πράξη. Πολλοί εκπαιδευτικοί εφαρμόζουν μεθόδους που προέρχονται από την εμπειρία τους κι όχι από όσα αναφέρονται στη διδακτική μεθοδολογία. Η διάλεξη κατέχει τον περισσότερο χρόνο κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας περιορίζοντας τη συμμετοχική μάθηση μέσω της οποίας οικοδομείται η γνώση, αναπτύσσεται η κριτική σκέψη και η δημιουργικότητα των μαθητών.

Βεβαίως, τις τελευταίες δεκαετίες η πρωτοβάθμια εκπαίδευση στελεχώνεται από εκπαιδευτικούς τετραετούς φοίτησης, μεγάλο ποσοστό των οποίων κατέχει μεταπτυχιακούς τίτλους, ενώ η συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών έχει καταστεί θεσμός. Τα δεδομένα αυτά φαίνεται να διαμορφώνουν κατάλληλες συνθήκες για τη προώθηση της ποιότητας στην εκπαίδευση και κατ' επέκταση, την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

#### **5.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση**

Τα περισσότερα ερευνητικά δεδομένα για την εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση προέρχονται από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Hoecht, 2006). Σύμφωνα με έρευνες φαίνεται ότι οι αρχές της ΔΟΠ μπορούν να εφαρμοστούν στην ανώτατη εκπαίδευση, καθώς οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα εντός του οργανισμού και έχουν ως στόχο την

αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας (Sirvanci, 2004·Venkatraman, 2007). Εντούτοις, τα τελευταία χρόνια οι έρευνες εστιάζονται στην επίδραση του σχολείου στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών και πως η βελτίωση των διαδικασιών μπορούν να επηρεάσουν θετικά προς αυτήν τη κατεύθυνση, διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων (Ζώσης, 2006).

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός, στο πλαίσιο των αρχών της ΔΟΠ, θα πρέπει να υιοθετεί την ολική προσέγγιση κατά την οποία οι διαδικασίες της διδασκαλίας, της διοίκησης, της επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης με το εξω-σχολικό περιβάλλον θεωρούνται ως δίκτυο που στοχεύει στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών. . Όλες αυτές οι λειτουργίες πρέπει να υποστηρίζουν τη μαθησιακή διαδικασία, ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη μάθηση. Σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (2003) το σύγχρονο σχολείο σε αυτό το πλαίσιο οφείλει να αναπτύξει στους μαθητές τη γνωστική ικανότητα, την πρακτική ικανότητα, την κριτική και δημιουργική σκέψη και τον χαρακτήρα. Ως σύστημα ο εκπαιδευτικός οργανισμός θέτει ορισμένους στόχους, τους οποίους προσπαθούν να ικανοποιήσουν όλα τα συστατικά μέρη του συστήματος. Η επίτευξη των στόχων προωθείται μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης και χρήσης των πόρων, όπως του εκπαιδευτικού δυναμικού, του διοικητικού προσωπικού, των οικονομικών πόρων, του εξοπλισμού και των διαδικασιών (Ζωγόπουλος, 2010).

Μια αποτελεσματική φιλοσοφία διοίκησης της σχολικής μονάδας οφείλει να θέτει ως κεντρικό της στόχο τη διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης και την εφαρμογή τους σε τρία επίπεδα: σε επίπεδο σχολικής μονάδας, σε επίπεδο διαδικασιών και σε επίπεδο ατομικής εργασίας του κάθε εκπαιδευτικού. Σε αυτή τη διαδικασία περιλαμβάνονται και οι κοινωνικές δεξιότητες, όπως η σύναψη υγιών σχέσεων με τους συνομήλικους και η καλλιέργεια της αντίληψης που έχουν οι μαθητές για τον εαυτό τους. Η κοινωνική πρόοδος, επομένως, βρίσκεται σε αλληλεπίδραση ε τη σχολική πρόοδο και ο συγκερασμός αυτών των δύο στοιχείων είναι που τελικά διαμορφώνει τους μαθητές αυτούς σε πολίτες ικανούς να ανταποκριθούν στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας (Ζώσης, 2006) .

Ως ανθρωποκεντρική προσέγγιση διοίκησης, η ΔΟΠ θέτει ως καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση της ποιότητας της σχολικής μονάδας το ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται στις διαδικασίες της. Επομένως, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό παράγοντα της εκπαιδευτικής μονάδας που επηρεάζει τις διαδικασίες σε όλα τα επίπεδα. Η ικανοποίηση των πελατών και των προμηθευτών της σχολικής μονάδας αποτελεί βασικό στοιχείο της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας (Toremeh, Karakus & Yasan, 2008).

Ως σημείο εκκίνησης, οι σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα ολόκληρου του εκπαιδευτικού συστήματος. Προωθούνται αξίες που διαμορφώνουν την κοινωνική ταυτότητα και τίθεται τα θεμέλια της ανάπτυξης των ατόμων, διαμορφώνονται στάσεις και συμπεριφορές που θα τα επηρεάζουν σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Συνεπώς, η Πρωτοβάθμια εκπαίδευση φαίνεται πως επηρεάζει σημαντικά τα άτομα και ως εκ τούτου της ανώτερες βαθμίδες εκπαίδευσης και η διασφάλιση της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε αυτό το επίπεδο θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για τη διασφάλιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος συνολικά (Toremeh, Karakus & Yasan, 2009).

Η διαδικασία της ΔΟΠ στην εκπαιδευτική μονάδα ακολουθεί τα εξής στάδια με τελικό αυτό της παροχής «τέλειας» εκπαιδευτικής υπηρεσίας. Το αρχικό και βασικό βήμα είναι η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ολικής ποιότητας από τη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Η αποδοχή αυτής της ιδέας αποτελεί το βασικό στόχο της εκπαιδευτικής μονάδας και η διοίκηση καθορίζει κάθε φορά τα επίπεδα ποιότητας που στοχεύει να πετύχει, με την πορεία της να είναι ανοδική. Εν συνεχεία, η ιδέα αυτή για να υλοποιηθεί πρέπει να τεθούν σε λειτουργία οι απαραίτητοι μηχανισμοί. Στη διαδικασία αυτή συμμετέχει ολόκληρη η εκπαιδευτική μονάδα, όλο το εμπλεκόμενο ανθρώπινο δυναμικό. Η εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να μεταβάλλει τη παραδοσιακή μορφή ελέγχου της ποιότητας, η οποία έχει ταυλοριστικό χαρακτήρα, και να υιοθετήσει μια ολική προσέγγιση όπου η ποιότητα θα αφορά όλα τα στελέχη και όλους τους φορείς της εκπαιδευτικής μονάδας. Βασική προϋπόθεση είναι η συνεχής παρακίνηση των εκπαιδευτικών για την επίτευξη της ποιοτικής τελειότητας, μέσω των κύκλων ποιότητας που θα περιλαμβάνουν κατάλληλη εκπαίδευση μέσω επιμορφώσεων. Τελικό βήμα είναι η εφαρμογή των αρχών ελέγχου

ποιότητας στο σχεδιασμό, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των μαθητών (πελατών). Μέσω αυτής της διαδικασίας αναγνωρίζεται η ύπαρξη διαφορετικών αναγκών των μαθητών, επομένως διαμορφώνονται μορφές αξιολόγησης που αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών του σχολικού συστήματος κι όχι απλώς την επιτυχία ή αποτυχία των μαθητών.

## **5.5 Εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε επίπεδο σχολικής μονάδας**

Οι αρχές της ΔΟΠ που διέπουν τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι ίδιες σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, αλλά διαφοροποιείται ο τρόπος εφαρμογής τους. Στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση ακολουθούνται οι παρακάτω τεχνικές και πρακτικές που αναφέρονται στις βασικές αρχές της ΔΟΠ και αποτελούν τους δείκτες διερεύνησης της εφαρμογής των αρχών αυτών:

- *Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα της εκπαιδευτικής μονάδας*

Το σχολείο, όπως και οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένα σύστημα εισροών και εκροών και ως σύνολο αλληλένδετων στοιχείων με σκοπό την εκπλήρωση του στόχου του συστήματος.

- *Στοχοθεσία & όραμα – Συνεχής βελτίωση*

Ο βασικότερος στόχος της εκπαιδευτικής μονάδας είναι η διαρκής βελτίωση σε όλα τα επίπεδα της. Για παράδειγμα η συνεχής προσωπική βελτίωση του διευθυντή και των εκπαιδευτικών μπορεί να οδηγήσει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας ολόκληρης της εκπαιδευτικής μονάδας. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη πρόληψη λαθών και την προσαρμογή της εκπαιδευτικής μονάδας στις αλλαγές που ενδεχομένως να προκύπτουν. Αυτή η διαδικασία προϋποθέτει την ανάλυση των αδυναμιών, των δυνατών σημείων, των ευκαιριών της εκπαιδευτικής μονάδας, στοιχεία που προκύπτουν από την αυτοαξιολόγηση και μπορούν να αποτελέσουν τον οδηγό για την οργάνωση της διοίκησης της σχολικής μονάδας. Μέσω αυτής της διαδικασίας τίθενται κάποιιοι στόχοι, η εκπλήρωση των οποίων θα οδηγήσει κατ' επέκταση στην εκπλήρωση της αποστολής της εκπαιδευτικής μονάδας και θα μεγιστοποιήσει τη δυνατότητά της να φτάσει στο επιθυμητό όραμα (Ζωγόπουλος, 2010). Οι δραστηριότητες και οι αποφάσεις θα πρέπει να

συνάδουν με τους προσυμφωνημένους στόχους ώστε να είναι επιτυχής η προσπάθεια του σχολείου για την παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

- *Σύγχρονες μορφές ηγεσίας*

Η ηγεσία στην εκπαίδευση είναι ένα θέμα που ενδιαφέρει διαχρονικά όσους που ασχολούνται με την εκπαιδευτική διοίκηση είτε σε επίπεδο ερευνών είτε σε πρακτικό επίπεδο (Heck & Hallinger, 2009· Scheerens, 2012). Τις τελευταίες δεκαετίες το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη βελτίωση της ικανότητας των ηγετών λόγω των αυξημένων απαιτήσεων που έχουν δημιουργηθεί στο εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου (Harris, 2003). Το ενδιαφέρον αυτό βασίζεται στην παραδοχή ότι οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα της εκπαίδευσης καθώς καλούνται να λογοδοτήσουν για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Η σημασία της εκπαιδευτικής ηγεσίας φαίνεται να είναι πολύπλευρη καθώς επιδρά σε διάφορες διαστάσεις του σχολείου. Η ηγεσία επιδρά έμμεσα στην απόδοση της σχολικής μονάδας επηρεάζοντας τα άτομα, τις δομές και την κουλτούρα της. Παράλληλα σχετίζεται με ένα σημαντικό στοιχείο αλλαγής και ανάπτυξης του οργανισμού, την αλλαγή. Ο αποτελεσματικός ηγέτης χαράζει όραμα στην εκπαιδευτική μονάδα και το μεταδίδει στα υπόλοιπα άτομα. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργεί την ανάγκη για αλλαγή που προϋποθέτει την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα στις ανάγκες των πελατών (Πασιαρδής, 2015).

Η εκπαιδευτική ηγεσία σήμερα ερμηνεύεται μέσα από τη σχέση μεταξύ του ηγετικού στίλ και της κουλτούρας του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η αντίληψη που κυριαρχεί δίνει έμφαση στην κινητοποίηση ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας ώστε να κατανοήσουν τα προβλήματα που προκύπτουν και να αντιμετωπίσουν μαζί. Βασική προϋπόθεση γι' αυτό είναι η ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών μιας σχολικής μονάδας, στόχος που μπορεί να επιτευχθεί αν οι ηγέτες επιδείξουν συναισθηματική ευαισθησία και νοημοσύνη (Fullan, 2001).

Ηγέτης σε μια σχολική μονάδα θεωρείται όποιο άτομο ασκεί επιρροή στα υπόλοιπα ώστε να επιτευχθούν κάποιοι στόχοι. Συνεπώς, ηγέτης σε μια σχολική μονάδα μπορεί να θεωρηθεί οποιοσδήποτε εκπαιδευτικός, οι μαθητές ή και οι

γονείς. Υπό αυτό το πρίσμα, ένα άτομο μπορεί να κατέχει επισήμως μια διοικητική θέση στη σχολική μονάδα και να ασχολείται μόνο με αυτή τη θέση χωρίς να ασκεί ουσιαστική επίδραση στα άλλα άτομα. Σε αυτή τη περίπτωση το άτομο αυτό δεν θεωρείται ηγέτης (Πασιαρδής, 2015). Εντούτοις, το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας ασχολείται με την ηγεσία του διευθυντή και μόνο τα τελευταία χρόνια άρχισαν να πραγματοποιούνται έρευνες σχετικά με την ηγεσία του εκπαιδευτικού.

Ο ρόλος του διευθυντή σε μια σχολική μονάδα είναι πολυδιάστατος και απαιτούνται διοικητικές ικανότητες και ηγετικές δεξιότητες, οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για την αποτελεσματικότητα του έργου του. Οι διοικητικές ενέργειες που οφείλει να πραγματοποιεί είναι ο καθορισμός των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων και των προτεραιοτήτων της σχολικής μονάδας εντός του πλαισίου που του καθορίζει η πολιτεία, η εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων, η διαχείριση του εκπαιδευτικού προσωπικού, η εφαρμογή του προγράμματος διδασκαλίας και η παρακολούθηση της εκτέλεσής του, η δημιουργία κλίματος συμμετοχικότητας και συνεργασίας στη λήψη αποφάσεων, η ανάληψη πρωτοβουλιών συνεργασίας με φορείς, όπως ο σύλλογος γονέων και η τοπική υποδιοίκηση και η εφαρμογή και ανάπτυξη διαδικασιών και συστημάτων που αφορούν στη καλή λειτουργία του σχολείου (Ζωγόπουλος, 2010).

Ως ηγέτης οφείλει να αποτελεί πηγή έμπνευσης, να δημιουργεί ένα όραμα και να δεσμεύεται για την υλοποίηση των στόχων, να ενδυναμώνει τους συνεργάτες του στη λήψη αποφάσεων, να καλλιεργεί κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, να επιδιώξει την αλλαγή και καινοτομία και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις με το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας (Ζωγόπουλος, 2010·Fullan, 2011· Πασιαρδής, 2015).

Συνεπώς, για την επίτευξη της ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών εντός της σχολικής μονάδας η ηγεσία οφείλει να δημιουργεί ένα περιβάλλον που να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργασία ανάμεσα στα συστατικά μέρη του συστήματος, να υποστηρίζει τη μάθηση, την παραγωγικότητα, την καινοτομία, να ενδυναμώνει τους μαθητές και να προωθεί την εσωτερική ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων. Ο αποτελεσματικό ηγέτης

αναγνωρίζει τις συγκρούσεις και συμβάλλει στην επίλυσή τους, ενισχύοντας το συνεργατικό πνεύμα και την επικοινωνία με σκοπό να επιτευχθεί το κοινό όραμα.

- *Ενεργή συμμετοχή και εμπλοκή όλου του προσωπικού της εκπαίδευσης στην εκπαιδευτική διαδικασία*

Η βελτίωση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών αποτελεί επιδίωξη ολόκληρης της εκπαιδευτικής κοινότητας., άρα όλοι οι εκπαιδευτικοί φορείς οφείλουν να έχουν γνώση και ευθύνη στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η εμπλοκή τους προϋποθέτει την γνώση των σκοπών της εκπαίδευσης, την αναγνώριση των αναγκών κάθε ηλικίας, την εκτίμηση του αγαθού της εκπαίδευσης και την κατοχή των απαραίτητων διδακτικών ικανοτήτων, ώστε να εκτελούν αποτελεσματικά το εκπαιδευτικό τους έργο. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται μέσω συνεργατικών διαδικασιών που στηρίζονται στην εμπιστοσύνη μεταξύ των εμπλεκόμενων, δηλαδή των εκπαιδευτικών και του διευθυντή του σχολείου, του διευθυντή εκπαίδευσης και του υπουργείου παιδείας. Βασική προτεραιότητα σε μια τέτοια προσέγγιση είναι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο που να εξασφαλίζει την ισορροπία στις σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού που απαρτίζει τη σχολική μονάδα, διαδικασία που συμβάλλει στη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί είναι στην ουσία αυτοί που διασφαλίζουν την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, διότι υλοποιούν τα σχέδια διδασκαλίας και έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους μαθητές. Επομένως, οι καλές σχέσεις και οι συμμετοχικές διαδικασίες είναι στοιχεία που θέτουν τις βάσεις για τη ποιοτική εκπαίδευση (Φασουλής, 2001).

- *Εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού*

Η βελτίωση της κατάρτισης των εκπαιδευτικών αποτελεί βασική προτεραιότητα για τη σχολική μονάδα που στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που παρέχει. Η επιμόρφωση και η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αποτελεί σημαντικό παράγοντα ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και είναι μια διαδικασία μετασχηματισμού της πρακτικής τους μέσα από τυπικές και άτυπες μορφές επιμόρφωσης. Η επαγγελματική τους ανάπτυξη, η καθιέρωση της οποίας κρίνεται σκόπιμο να πραγματοποιηθεί από την είσοδο του εκπαιδευτικού στο επάγγελμα έως την αφυπηρέτησή του , πρέπει να αποβλέπει στην απόκτηση γνώσεων, καλλιέργεια των παιδαγωγικών και



ανθρωπιστικών διαστάσεων της προσωπικότητάς τους και να συνδέονται με τα κοινωνικά περιβάλλοντα. Τα προγράμματα επιμόρφωσης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν σύγχρονες διδακτικές προσεγγίσεις και ερευνητικά δεδομένα που αναδεικνύουν ζητήματα της σύγχρονης εκπαιδευτικής έρευνας, την εφαρμογή ΤΠΕ στη διδασκαλία και ομασυνεργατικών διδακτικών μεθόδων, και τη διαφοροποίηση της διδασκαλίας ανάλογα με τις ανάγκες και δυνατότητες των μαθητών (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008). Μέσα από διαδικασίες αυτό-βελτίωσης οι εκπαιδευτικοί θα νιώθουν ασφάλεια και θα αντλούν το αίσθημα της ικανοποίησης από το επάγγελμά τους κι ως εκ τούτου θα έχουν τεθεί οι βάσεις για την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων εντός και εκτός της σχολικής τάξης (Ε.Ε, 2007).

- *Επικοινωνία*

Η αποτελεσματική επικοινωνία εντός της σχολικής μονάδας αποτελεί βασικό παράγοντα που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Αποτελεί πηγή ανατροφοδότησης και για να είναι αποτελεσματική χρειάζεται να επεκτείνεται σε όλα τα επίπεδα και σε αυτό καθοριστικό ρόλο παίζει η ηγεσία και κατ' επέκταση ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Ως ανοικτό σύστημα η σχολική μονάδα αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο όταν συμπεριλαμβάνεται ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων, οι σχολικοί σύμβουλοι, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής κ.ά. μεγιστοποιείται η δυνατότητα αναβάθμισης της επικοινωνιακής πολιτικής της σχολικής μονάδας και κατ'επέκταση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Για όσα προαναφέρθηκαν απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, ώστε να υπάρχει μια αμφίδρομη ροή των πληροφοριών (Hoy & Miskel, 2013). Η ύπαρξη αποτελεσματικών επικοινωνιακών καναλιών στη σχολική μονάδα βοηθά στην ικανότητα όλων των μελών να αντιλαμβάνονται το όραμα που έχει το σχολείο, τους στόχους και τις αξίες που προωθεί (Al – Jammal & Ghamrawi, 2013).

- *Ανταπόκριση στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών*

Η σχολική μονάδα οφείλει να γνωρίζει τις ανάγκες των μαθητών της και να ανταποκρίνεται σε αυτές αποτελεσματικά. Πέρα, όμως από τους μαθητές, σημαντική είναι η ικανοποίηση των αναγκών και των εκπαιδευτικών, πέραν των οικονομικών. Οι εκπαιδευτικοί κατανοούν τη συνεισφορά τους στην εκπαιδευτική διαδικασία στις τελικές ροές της εκπαίδευσης ενώ ως κίνητρα αύξησης της



παραγωγικότητας τους θεωρούνται η εκτίμηση, η αγάπη, η κοινωνική αναγνώριση και η βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής τους ζωής. Πέρα από τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, πελάτες μια εκπαιδευτικής μονάδας είναι (Ζωγόπουλος, 2010):

- Οι γονείς που προσδωκούν την παροχή αποτελεσματικής εκπαίδευσης, την αγωγή και την ανθρωπιστική καλλιέργεια.
- Οι μελλοντικοί εργοδότες των εκπαιδευόμενων που προσδωκούν να στελεχώσουν τις επιχειρήσεις τους με το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.
- Το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο που προσδοκά από τη σχολική μονάδα να πλάσει καλλιεργημένους και ευαισθητοποιημένους πολίτες.
- Οι οργανισμοί τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- *Υποστηρικτικό σχολικό κλίμα*

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ αποτελεί τη βάση για ένα σχολικό πλαίσιο που βασίζεται στην αξιοπιστία και διαπνέει εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό που το απαρτίζει. Σε αυτό καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η συνεργασία και οι υγιείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών, στοιχεία που δίνουν κίνητρο στα μέλη να αυξάνουν την παραγωγικότητά τους και να προσπαθούν να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Στο υποστηρικτικό σχολικό κλίμα περιλαμβάνονται και οι παροχές μιας εκπαιδευτικής μονάδας, όπως η κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή (εργαστήριο Η/Υ, κλειστό γυμναστήριο, ασφαλείς κοινόχρηστοι χώροι, επαρκής αριθμός αιθουσών διδασκαλίας, αίθουσες πλήρως εξοπλισμένες κ.ά.) και παροχές συμβουλευτικής και ψυχολογικής υποστήριξης (Al – Jammal & Ghamrawi, 2013).

Στόχος της σχολικής μονάδας που διοικείται σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ θα πρέπει να είναι η συνεχής επιμόρφωση και ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών της, η αναγνώριση, είτε υλική είτε ηθική, του έργου που προσφέρουν όλα τα μέλη, η ενθάρρυνση της εφαρμογής καινοτομιών, η προώθηση της συνεργατικότητας και της συμβατικής σχέσης με το κοινωνικό περιβάλλον, μέσω της συμμετοχής σε πρωτοβουλίες ενδυνάμωσης του κοινωνικού συνόλου στο οποίο ανήκει η σχολική μονάδα (Ζωγόπουλος, 2010).

## 5.6 Αξιολόγηση σχολικής μονάδας

Ωστόσο, θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη ύπαρξης μιας διαδικασίας αποτίμησης της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και του βαθμού υλοποίησης των σκοπών και των στόχων της. Μια τέτοια διαδικασία είναι αυτή της αξιολόγησης, η οποία μπορεί να αναφέρεται σε ποικίλα επίπεδα (επίπεδο σχολικής μονάδας, εθνικό επίπεδο κτλ), ανάλογα με τον χρόνο που πραγματοποιείται μπορεί να είναι αρχική διαμορφωτική ή τελική και ανάλογα με τις διαδικασίες που ακολουθούνται και το είδος των βαθμολογητών να εμφανίζεται ως αυτοαξιολόγηση ή εσωτερική αξιολόγηση και ετεροαξιολόγηση ή εξωτερική αξιολόγηση (Καραντζιά – Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος, 2006).

Η στενότητα των ανθρώπινων και χρηματικών πόρων και η συνεπαγόμενη αναγκαιότητα για λογοδοσία και προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης προς όλα τα άτομα έχει οδηγήσει στη διαμόρφωση δεικτών ποιότητας στον χώρο της εκπαίδευσης, οι οποίοι παρέχουν πληροφορίες για διάφορες παραμέτρους του συστήματος της σχολικής μονάδας. Στην Ελλάδα το 1998 ολοκληρώθηκε το πιλοτικό πρόγραμμα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου που είχε ως στόχο την καταγραφή ενός οδηγού αυτό- αξιολόγησης της σχολικής μονάδας, θεωρώντας την αξιολόγηση ως βασική λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, που στοχεύει στη βελτίωση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου, στην αναβάθμιση της σχολικής μονάδας και στην ανατροφοδότηση του εκπαιδευτικού έργου με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται οι δείκτες έκφρασης των παραμέτρων για τις οποίες πρέπει να εκπονηθούν δείκτες ποιότητας σε περιπτώσεις αυτό – αξιολόγησης των σχολικών μονάδων.

**Πίνακας 5.6 Δείκτες ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου**

ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ
1. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΜΕΣΑ - ΠΟΡΟΙ	Κτίριο, χώροι, εξοπλισμός Οικονομικοί πόροι
2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΒΙΒΛΙΑ	Πρόγραμμα Σπουδών Σχολικά βιβλία – οδηγίες

3. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	Διδακτικό προσωπικό Διοικητικό – Ειδικό Επιστημονικό – Βοηθητικό Προσωπικό
4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Συντονισμός Σχολικής Ζωής Διαμόρφωση, εφαρμογή Σχολικού Προγράμματος Αξιοποίηση Μέσων – Πόρων
5. ΚΛΙΜΑ – ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	Σχέσεις εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με το υπόλοιπο προσωπικό Σχέσεις εκπαιδευτικών, μαθητών και μαθητών μεταξύ τους Σχέσεις σχολείου – Γονέων/κηδεμόνων Σχέσεις σχολείου με εκπαιδευτικούς θεσμούς, τοπική και ευρύτερη κοινωνία
6. ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Ποιότητα της Διδασκαλίας Ποιότητα της Μάθησης Λειτουργία της αξιολόγησης
7. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ	Φοίτηση – ροή – διαρροή μαθητών Επίδοση – πρόοδος μαθητών Ατομική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών Κατευθύνσεις των μαθητών

Πηγή: Καραντζιά – Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος, 2006

Η διεθνής τάση στην εκπαίδευση για την προώθηση των αρχών της ΔΟΠ είναι η θεσμοθέτηση βραβείων ποιότητας, κάτι που ήδη εφαρμόζεται στον τομέα της επιχειρήσεων με σκοπό την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας. Τέτοια βραβεία είναι το Ιαπωνικό Deming Prize, το Αμερικάνικο Malcom Baldrige Award και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (EFQM).

Στον τομέα της εκπαίδευσης, το βραβείο ποιότητας Malcom Baldrige θεωρεί την εκπαίδευση ως ένα μεγάλο σύστημα που αρχίζει από το πανεπιστήμιο και τελειώνει στο νηπιαγωγείο. Κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης, κάθε σχολείο και τάξη είναι ένα σύστημα. Όλα τα υποσυστήματα συνεργάζονται μεταξύ τους και προωθούν βασικές αξίες που θα διαμορφώσουν με τέτοιο τρόπο τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ώστε

να ενθαρρύνεται η εμπιστοσύνη, η αποτελεσματική μάθηση, η υψηλή απόδοση και η σταθερή βελτίωση. Αυτές οι αξίες εμπεριέχονται στα κριτήρια του βραβείου που αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των εκπαιδευτικών οργανισμών, καθώς και για την παροχή ανατροφοδότησης (Ασβεστόπουλος, 2014).

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση του εκπαιδευτικού οργανισμού με παραμέτρους που καθορίζονται σε στρατηγικό επίπεδο και διαχέονται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και λειτουργίας. Προσδιορίζει το επίπεδο απόδοσης της σχολικής μονάδας, προσδιορίζει τους τομείς βελτίωσης εντάσσει δραστηριότητες σε ενιαίο οργανωτικό πλαίσιο και ενισχύει τη διάχυση βέλτιστων πρακτικών. Με κάποιες προϋποθέσεις μπορεί να αποτελέσει ένα διαγνωστικό εργαλείο και οδηγό αυτό-αξιολόγησης και βελτίωσης της σχολικής μονάδας.

Στην Ελλάδα το 2004 (βάσει του .3230/004) θεσμοθετήθηκε η εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, δηλαδή καθιερώθηκε η Διοίκηση μέσω Στόχων, καθώς και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Το 2007 σε μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού της ελληνικής εκπαίδευσης η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. προχώρησε στη σύνταξη ερωτηματολογίου από τον Οδηγό Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (2007). Στον Οδηγό περιλαμβάνονταν 195 ερωτήσεις που αξιολογούνταν με βάση 9 κριτήρια που έχουν τεθεί από το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας μέσω ενός μοντέλου αυτό-αξιολόγησης στο πλαίσιο Π-Ε-Α-Ε-Α (Π=Προγραμματίζω, Ε=Εφαρμόζω, Α=Αξιολογώ/Ανατροφοδοτώ, Ε=Εφαρμόζω, Α=Αξιολογώ/Αξιοποιώ). Ο Καραγιώργος (2011) σε έρευνα του διαπιστώνει πως οι 195 ερωτήσεις δεν έχουν τύχει ακόμη παραγοντικής ανάλυσης και διαμόρφωσης ενός νέου ευέλικτου εργαλείου μέτρησης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.

Συμπερασματικά, πρωταρχικός σκοπός της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας είναι η αλλαγή και η βελτίωση της ποιότητας του έργου που «παράγει» η σχολική μονάδα. Ειδικότερα, η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας αποσκοπεί στη διαμόρφωση ενός πλαισίου δράσης από όλους τους παράγοντες της σχολικής μονάδας το οποίο μακροπρόθεσμα θα επιφέρει βελτίωση ή αλλαγή των

εκπαιδευτικών πρακτικών και κατά συνέπεια βελτίωση των επιτευγμάτων των μαθητών.

Για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός σχολείου ποιότητας κρίνεται χρήσιμη η εφαρμογή των αρχών ολικής ποιότητας και η προσπάθεια του συστήματος να φτάσει στην τελειότητα. Η σχολική μονάδα θα πρέπει να λειτουργεί ως ανοιχτό σύστημα που βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον και να καλλιεργεί δεξιότητες προσαρμοστικότητας και ευελιξίας. Το όραμα και η στοχοθεσία του θα πρέπει να έχουν δυναμικό χαρακτήρα, ώστε όλα τα άτομα να κινούνται προς αυτή τη κατεύθυνση. Το ήθος και οι αξίες του θα πρέπει να μεταλαμπαδεύονται σε όλα τα μέλη και να διατίθεται δημοκρατική και συμμετοχική διοίκηση, μέσω του διαλόγου, της αμφισβήτησης και της ελεύθερης διακίνησης ιδεών. Η συνεκτικότητα του συστήματος της σχολικής μονάδας επιτυγχάνεται μέσω της ισορροπίας μεταξύ των προσωπικών και των ευρύτερων κοινωνικών αναγκών, ενώ μέσω της οριζοντίωσης των ιεραρχικών δομών καταμερίζεται η ανάληψη ευθύνης σε όλα τα μέλη. Σημαντικό στοιχείο είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των δεξιοτήτων, των εμπειριών και των γνώσεων των μελών της σχολικής μονάδας, ώστε να δημιουργηθεί ένα συνεργατικό περιβάλλον μάθησης μέσω ανατροφοδοτικών μηχανισμών (Ζωγόπουλος, 2010).

Επομένως, το συνεργατικό μοντέλο διοίκησης που προωθείται μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ στην σχολική μονάδα δημιουργεί μια κουλτούρα συνεργατικότητας, βάση της οποίας είναι η προώθηση του οράματός της, οι εφαρμογή δημοκρατικών αρχών για τη λήψη αποφάσεων, ο επαγγελματισμός, ο σεβασμός και η αναγνώριση αξίας των μελών. Βασικό ρόλο διαδραματίζει ο ρόλος του διευθυντή που θα πρέπει να είναι εμπνευστικός, συντονιστικός και διευκολυντικός και να προωθεί συλλογικές συνεργατικές διαδικασίες (Ζωγόπουλος, 2010).

## **Β' μέρος - ερευνητικό πλαίσιο**

### **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα**

#### **6.1 Η αναγκαιότητα της έρευνας**

Η σημαντικότητα της παρούσας έρευνας συνίσταται στο γεγονός ότι δεν έχουν πραγματοποιηθεί ακόμη συστηματικές έρευνες για το θέμα αυτό. Μέσα από τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών διερευνάται η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και εμπλουτίζεται με αυτόν τον τρόπο το πλέγμα των μελετών γύρω από την ΔΟΠ στην εκπαίδευση. Η καταγραφή των πορισμάτων της έρευνας, η συστηματική διερεύνησή τους και η απροκάλυπτη ανάλυσή τους, μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για τους ερευνητές της εκπαίδευσης, τους διαμορφωτές της εκπαιδευτικής πολιτικής και τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας.

#### **6.2 Στόχος της έρευνας**

Στην παρούσα εργασία, ως τώρα, παρουσιάστηκε ένα γενικό πλαίσιο της ΔΟΠ, του τρόπου εφαρμογής της στην εκπαίδευση και μέσα από τις βιβλιογραφικές αναφορές και την παρουσίαση των αρχών της έγινε μια προσπάθεια θεωρητικής θεμελίωσής της στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Η έρευνα σκοπό έχει να παρουσιάσει τη παρούσα κατάσταση στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (νηπιαγωγεία και δημοτικά σχολεία), να αποτυπώσει τον τρόπο διοίκησης των σχολικών μονάδων, να αναδείξει τυχόν προβλήματα και να δώσει μια νέα κατεύθυνση με σκοπό παροχή αποδοτικότερων και αποτελεσματικότερων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Ειδικότερα, διερευνάται ο βαθμός εφαρμογής της ΔΟΠ στις σχολικές βαθμίδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και πραγματοποιείται συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών με τον τρόπο προώθησης της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.

### 6.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώνονται ως εξής:

1. Ο ρόλος του Διευθυντή συμβάλλει στατιστικά σημαντικά στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, στο εξωτερικό περιβάλλον και στο συνολικό σχολικό περιβάλλον και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας.
2. Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας επηρεάζει στατιστικά σημαντικά το σχολικό κλίμα.
3. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών δε συμβάλλει αποτελεσματικά στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό, στο σχολικό κλίμα, στο εξωτερικό περιβάλλον, στο συνολικό σχολικό περιβάλλον και στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας.
4. Το φύλο έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη των εκπαιδευτικών για κάθε μία από τις διαστάσεις της ΔΟΠ.
5. Η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη των εκπαιδευτικών για κάθε μία από τις διαστάσεις της ΔΟΠ.
6. Τα χρόνια προϋπηρεσίας έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη των εκπαιδευτικών για κάθε μία από τις διαστάσεις της ΔΟΠ.

## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία της έρευνας

### 7.1 Δείγμα

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκαν ως δείγμα εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε δομές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σε διάφορους νομούς της χώρας. Ειδικότερα, το δείγμα περιλαμβάνει συνολικά 69 εκπαιδευτικούς, εκ των οποίων οι 15 είναι άντρες και οι 54 γυναίκες. Οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο και μέσα από την ειδική φόρμα ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, τον φορέα διεξαγωγής και τονίστηκε το γεγονός ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία τους. Στο δείγμα συμπεριλαμβάνονται εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε Δημοτικά σχολεία αλλά και νηπιαγωγεία, και αξίζει να αναφερθεί πως στην έρευνα συμμετείχαν και ειδικότητες, στοιχείο που επεκτείνει την ήδη υπάρχουσα έρευνα σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

### 7.2 Το ερευνητικό εργαλείο

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας κατασκευάστηκε ερωτηματολόγιο με στόχο τη συλλογή των απαραίτητων ποσοτικών δεδομένων. Επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου καθώς δίνει δύναται να διαμοιραστεί σε πολλά άτομα, έχει μικρό κόστος, αποτελεί τη λιγότερο χρονοβόρα διαδικασία και εξυπηρετεί τους σκοπούς της έρευνας η οποία είναι ποσοτική. Σε σύντομο χρονικό διάστημα συλλέγεται ένας σημαντικός αριθμός ερωτηματολογίων και, παράλληλα, οι ερωτώμενοι απαντούν με μεγαλύτερη ελευθερία και ειλικρίνεια λόγω της έλλειψης άμεσης επικοινωνίας. Κατά τη κατασκευή του ερωτηματολογίου ελήφθησαν υπόψη κάποιες βασικές αρχές σύμφωνα με τις οποίες το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι αισθητικά ελκυστικό, σύντομο, εύκολο στην ανάγνωση και τη συμπλήρωση, και να περιέχει ένα σύντομο πρόλογο με επεξηγήσεις και οδηγίες σχετικά με τη συμπλήρωσή του (Javeau, 2000).

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας περιλαμβάνει 44 ερωτήσεις κλειστού τύπου σε 5-βάθμια κλίμακα Likert (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ/Πάρα πολύ), οι οποίες προέκυψαν από τους εξής 7 δείκτες που βασίζονται στις αρχές της ΔΟΠ, όπως προκύπτουν από τη βιβλιογραφική επισκόπηση:

1. Επιμόρφωση εκπαιδευτικών



2. Εκπαιδευτικός προγραμματισμός
3. Σχολικό κλίμα
4. Ρόλος διευθυντή
5. Εξωτερικό περιβάλλον
6. Συνολικό σχολικό περιβάλλον
7. Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας

Αρχικά, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει μια μικρή εισαγωγή σχετικά με τους σκοπούς της έρευνας, τον φορέα διεξαγωγής, δίνονται κάποιες σύντομες διευκρινήσεις και οδηγίες, και τονίζεται ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου ζητούνται κάποια δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα το φύλο, η ηλικία, το σχολείο στο οποίο εργάζονται, ο νομός που βρίσκεται το σχολείο, τα χρόνια προϋπηρεσίας, το τελικό επίπεδο σπουδών τους, αν έχουν παρακολουθήσει ή έχουν μετεκπαιδευτεί σε θέματα διοίκησης, αν έχουν αναπτύξει συγγραφική δραστηριότητα και αν έχουν υπηρετήσει σε γραφείο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Στο δεύτερο μέρος περιλαμβάνονται 44 ερωτήσεις που διερευνούν την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ βάσει των 7 δεικτών που προαναφέρθηκαν. Αναλυτικότερα, στον πίνακα που ακολουθεί γίνεται αντιστοιχία των δεικτών και των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου:

### **7.3 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης**

Μετά την ολοκλήρωση της συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων ακολουθεί η στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Στη παρούσα έρευνα η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS Statistics (Statistical Package of Social Sciences), το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή και εύχρηστα πακέτα για την πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική κατά την οποία πραγματοποιήθηκε εξαγωγή των ποσοστών, των μέσων τιμών, των τυπικών αποκλίσεων και των αντίστοιχων διαγραμμάτων των διαστάσεων της ΔΟΠ και των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Στη συνέχεια, για να μπορέσει να γίνει σύγκριση μεταξύ των ομάδων, χρησιμοποιήθηκαν οι παραμετρικοί έλεγχοι T-test και One-way

ANOVA. Ο έλεγχος T-test χρησιμοποιήθηκε στις περιπτώσεις που έπρεπε να συγκριθούν δυο τιμές ή ομάδες σε μια μεταβλητή, όπως για παράδειγμα το φύλο, ενώ η μέθοδος ANOVA χρησιμοποιήθηκε σε περιπτώσεις όπως για παράδειγμα η ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, οι διαστάσεις της ΔΟΠ όπου οι σύγκριση γίνεται μεταξύ περισσότερων από δυο τιμών ή ομάδων. Τέλος, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος chi-square για τη διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ δύο κατηγορικών μεταβλητών.

Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε ως  $\alpha=95\%$  ( $p=0.05$ ).

#### **7.4 Αξιοπιστία κι εγκυρότητα**

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία αποτελούν τους παράγοντες που εξασφαλίζουν τη συνέπεια της έρευνας και κατ'ουσίαν την ορθή διεξαγωγή της. Η εγκυρότητα (validity) αφορά την ακρίβεια με την οποία το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε και μετρά τα χαρακτηριστικά που θέλουμε να ερευνήσουμε. Στη παρούσα έρευνα τηρήθηκαν τα βασικά κριτήρια εγκυρότητας όπως προτείνονται από τη βιβλιογραφία (Βαμβούκας, 2007, Λαμπίρη, Δημάκη, 2003):

- **Μεθοδικότητα:** αναφορικά με τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας επιλέχθηκαν οι κατάλληλες μέθοδοι, στη προκείμενη περίπτωση χρησιμοποιήθηκε η ποσοστική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου.
- **Επαναληπτικότητα:** περιγραφή του τρόπου διεξαγωγής της έρευνας με κάθε λεπτομέρεια και ακρίβεια, ώστε να επιτρέπεται η επανάληψή της κι από άλλους ερευνητές στο μέλλον.
- **Εμπειρική:** ακρίβεια και σαφήνεια με την οποία προσδιορίστηκε το εννοιολογικό περιεχόμενο των ερευνητικών ερωτημάτων, ώστε να είναι δυνατή η καταγραφή και η παρατήρηση σχετικών εννοιών.
- **Δημοσιότητα:** δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ώστε να έχουν κι άλλα πρόσωπα πρόσβαση σε αυτά με σκοπό την αναπαραγωγή και επανάληψή τους.
- **Επικύρωση από τους συμμετέχοντες:** επιβεβαίωση των ευρημάτων και των ερμηνειών της έρευνας από τους ίδιους τους συμμετέχοντες, ώστε η έρευνα να ολοκληρωθεί.

Η αξιοπιστία (reliability) της έρευνας αφορά στην ακρίβεια των ερευνητικών μεθόδων και τεχνικών και στη σταθερότητα ή συνέπεια (consistency) των αποτελεσμάτων της έρευνας. Ειδικότερα, βασίζεται στη συμφωνία των μετρήσεων που γίνονται από διαφορετικούς ερευνητές πάνω στα ίδια υποκείμενα και κάτω από τις ίδιες συνθήκες, έχουν, δηλαδή, ευρύτερη αξία και σημασία. Η αξιοπιστία μας έρευνας στηρίζεται κατ'ουσίαν στο ερευνητικό υλικό που αντλείται από διαφορετικές πηγές, προσεγγίζοντας ερευνητικά ερωτήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες και με διαφορετικούς τρόπους. Στη παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική επισκόπηση, συμπλήρωση ερωτηματολογίων και ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν (Βαμβούκας, 2007).

Προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα τον Φεβρουάριο του 2017 σε επιλεγμένο δείγμα 6 εκπαιδευτικών, το οποίο δεν συμπεριλαμβάνεται στο τελικό δείγμα της έρευνας. Οι εκπαιδευτικοί διατύπωσαν τις απόψεις τους σχετικά με τον βαθμό κατανόησης των ερωτήσεων, τη λειτουργικότητα του ερωτηματολογίου και στο τέλος πρότειναν κάποιες αλλαγές στη διατύπωση των ερωτήσεων.

## Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup> : Αποτελέσματα έρευνας

**Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος**

		Συχνότητα	Ποσοστό
<b>Φύλο</b>	Άνδρας	15	21,7%
	Γυναίκα	54	78,3%
<b>Ηλικία</b>	25-34	32	46,4%
	35-44	19	27,5%
	45-54	18	26,1%
<b>Βαθμίδα Σχολείου</b>	Νηπιαγωγείο	14	20,3%
	Δημοτικό	55	79,7%
<b>Ειδικότητα</b>	ΠΕ70	46	66,7%
	ΠΕ60	16	23,2%
	ΠΕ06	5	7,2%
	ΠΕ11	2	2,9%
<b>Νομός</b>	Αττικής	19	27,5%
	Κορινθίων	21	30,4%
	Ρεθύμνης	5	7,2%
	Αχαΐας	6	8,7%
	Ηρακλείου	2	2,9%
	Κοζάνης	1	1,4%
	Φλώρινας	1	1,4%
	Πέλλας	4	5,8%
	Μαγνησίας	2	2,9%
	Δράμας	1	1,4%
	Ξάνθης	1	1,4%
	Κέρκυρας	2	2,9%
	Θεσσαλονίκης	1	1,4%
	Χίου	2	2,9%
	Χαλκιδικής	1	1,4%
<b>Έτη επαγγελματικής εμπειρίας</b>		41	59,4%
	1-10 έτη		
	11-20 έτη	20	29,0%
	21-30 έτη	8	11,6%
<b>Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει κι άλλες σπουδές</b>	Όχι	36	52,2%
	Μεταπτυχιακές σπουδές	28	40,6%
	Άλλο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	5	7,2%
<b>Έχετε παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια σε θέματα διοίκησης;</b>	Ναι	30	43,5%
	Όχι	39	56,5%
<b>Έχετε μετεκπαιδευτεί σε</b>	Ναι	12	17,4%

<b>Θέματα διοίκησης;</b>	Όχι	57	82,6%
<b>Έχετε αναπτύξει συγγραφική δραστηριότητα;</b>	Ναι	19	27,5%
	Όχι	50	72,5%
<b>Έχετε υπηρετήσει σε γραφείο Α/βάθμιας εκπαίδευσης;</b>	Ναι	7	10,1%
	Όχι	62	89,9%

Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 69 άτομα, 15 άνδρες (21,7%) και 54 γυναίκες (78,3%), με τη πλειοψηφία του δείγματος να αποτελείται από γυναίκες εκπαιδευτικούς. Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό εξ αυτών, και συγκεκριμένα το 46,4%, βρίσκεται μεταξύ 25-35 χρόνων, το 27,5% μεταξύ 35-44 χρόνων και, τέλος, το 26,1% μεταξύ 45-54 χρόνων. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος εργάζεται σε Δημοτικά σχολεία με ποσοστό 79,7%, ενώ το 20,3% εργάζεται σε νηπιαγωγεία. Η πλειοψηφία του δείγματος είναι δάσκαλοι με ποσοστό 66,7%, το 23,2% αποτελείται από νηπιαγωγούς, αμέσως μετά ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί που διδάσκουν την αγγλική γλώσσα με ποσοστό 7,2% και οι εκπαιδευτικοί φυσικής αγωγής 2,9%. Από τους ερωτηθέντες, όπως φαίνεται από το πίνακα, το 30,43% εργάζεται στον Ν. Κορινθίας, το 27,54% στον Ν. Αττικής, το 7,25% στον Ν. Ρεθύμνης και το 8,70% στον Ν. Αχαΐας. Αναφορικά με τα έτη υπηρεσίας, 41 εκπαιδευτικοί του δείγματος έχουν από 1 ως 10 χρόνια εμπειρίας, 20 από 11 ως 20 έτη και 8 από 21 ως 30 έτη. Με βάση τα έτη εμπειρίας των εκπαιδευτικών μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι 41 εκπαιδευτικοί, που αποτελούν το 59,4% του δείγματος, είναι αναπληρωτές, ενώ οι υπόλοιποι 28, δηλαδή το 40,6%, είναι διορισμένοι εκπαιδευτικοί.

Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων, το 52,17% κατέχει μόνο τον βασικό τίτλο σπουδών, το 40,58% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο και το 7,25% άλλο πτυχίο ΑΕΙ –ΤΕΙ. Αναφορικά με την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης, το 43,46% έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια σε θέματα διοίκησης ενώ μόλις το 17,39% έχει μετεκπαιδευτεί σε διοικητικά θέματα. Αξίζει να σημειωθεί ότι από όσους έχουν παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια (30 άτομα) το 26,7% εξ

αυτών (8 άτομα) έχει μετεκπαιδευτεί σε θέματα διοίκησης. Η πλειοψηφία του δείγματος δηλώνει ότι δεν έχει αναπτύξει συγγραφική δραστηριότητα (72,5%) ούτε έχει υπηρετήσει σε γραφείο Α/Βάθμιας Εκπαίδευσης (89,9%). Από τους 7 εκπαιδευτικούς (10,1%) του δείγματος που έχουν υπηρετήσει σε γραφείο Α/βάθμιας, οι 4 έχουν παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια σε θέματα διοίκησης και από αυτούς οι 2 έχουν μετεκπαιδευτεί σε θέματα διοίκησης και, παράλληλα, είναι όλες γυναίκες.

Από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 29% (20 ερωτηθέντες) δήλωσε ότι έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια σε μέτριο βαθμό τα τελευταία 2 χρόνια, το 34,8% (24 ερωτηθέντες) αρκετά και το 8,7% (6 ερωτηθέντες) απάντησε «Πολύ/ Πάρα πολύ». Μόλις το 27,5% (19 ερωτηθέντες) δήλωσαν ότι έχουν παρακολουθήσει μικρό αριθμό επιμορφωτικών σεμιναρίων ή και καθόλου τα τελευταία 2 χρόνια. Επομένως, φαίνεται ότι η πλειοψηφία του δείγματος έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια τα τελευταία 2 χρόνια σε ικανοποιητικό βαθμό.

Από τον παρακάτω πίνακα (πίνακας διπλής εισόδου) φαίνεται ότι το 73,9% των ερωτηθέντων δασκάλων είναι γυναίκες, ενώ οι άνδρες της ίδιας ειδικότητας αποτελούν το 26,1%. Στην ειδικότητα των νηπιαγωγών, ομοίως, η πλειοψηφία με 93,8% αποτελείται από γυναίκες, όπως και στην ειδικότητα ΠΕ06 Αγγλικών όπου οι 5 ερωτηθείσες ήταν αποκλειστικά γυναίκες. Στην ειδικότητα ΠΕ11 Φυσικής Αγωγής οι 2 ερωτηθέντες είναι άνδρες.

**Πίνακας 2. Συσχέτιση φύλου και ειδικότητας εκπαιδευτικών**

			ΦΥΛΟ * ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ Crosstabulation				Total
			ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ				
Φύλο	Ανδρας	Count	ΠΕ70 Δασκάλα-ος	ΠΕ60 Νηπιαγωγός	ΠΕ06 Αγγλικών	ΠΕ 11 φυσικής Αγωγής	15
		% within Φύλο					
		% within Ειδικότητα	26,1%	6,3%	0,0%	100,0%	21,7%
	Γυναίκα	Count	34	15	5	0	54
		% within Φύλο	63,0%	27,8%	9,3%	0,0%	100,0%

Total	% within Ειδικότητα Count	73,9%	93,8%	100,0%	0,0%	78,3%
		46	16	5	2	69
	% within Φύλο	66,7%	23,2%	7,2%	2,9%	100,0%
	% within Ειδικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Πίνακας 3. Συσχέτιση ηλικίας και παρακολούθησης σεμιναρίων**

			Έχετε παρακολουθήσει τα τελευταία 2 χρόνια επιμορφωτικά σεμινάρια * ΗΛΙΚΙΑ Crosstabulation		
			Ηλικία		
			25-34	35-44	45-54
Έχετε παρακολουθήσει τα τελευταία 2 χρόνια επιμορφωτικά σεμινάρια	Καθόλου	Count	6	4	0
		% within Έχετε παρακολουθήσει τα τελευταία 2 χρόνια επιμορφωτικά σεμινάρια	60,0%	40,0%	0,0%
		% of Total	8,7%	5,8%	0,0%
Λίγο		Count	8	1	0
		% within Έχετε παρακολουθήσει τα τελευταία 2 χρόνια επιμορφωτικά σεμινάρια	88,9%	11,1%	0,0%
		% of Total	11,6%	1,4%	0,0%
Μέτρια		Count	10	5	5
		% within Έχετε παρακολουθήσει τα τελευταία 2 χρόνια επιμορφωτικά σεμινάρια	50,0%	25,0%	25,0%
		% of Total	14,5%	7,2%	7,2%
Αρκετά		Count	8	7	9
		% within Έχετε παρακολουθήσει τα τελευταία 2 χρόνια επιμορφωτικά σεμινάρια	33,3%	29,2%	37,5%
		% of Total	11,6%	10,1%	13,0%
Πολύ/Πάρα		Count	0	2	4

	πολύ	% within Έχετε παρακολουθήσει τα τελευταία 2 χρόνια επιμορφωτικά σεμινάρια	0,0%	33,3%	66,7%
Total		% of Total	0,0%	2,9%	5,8%
		Count	32	19	18
		% within Έχετε παρακολουθήσει τα τελευταία 2 χρόνια επιμορφωτικά σεμινάρια	46,4%	27,5%	26,1%
		% of Total	46,4%	27,5%	26,1%

#### Πίνακας 4. Έλεγχος Pearson

##### Chi-Square Tests

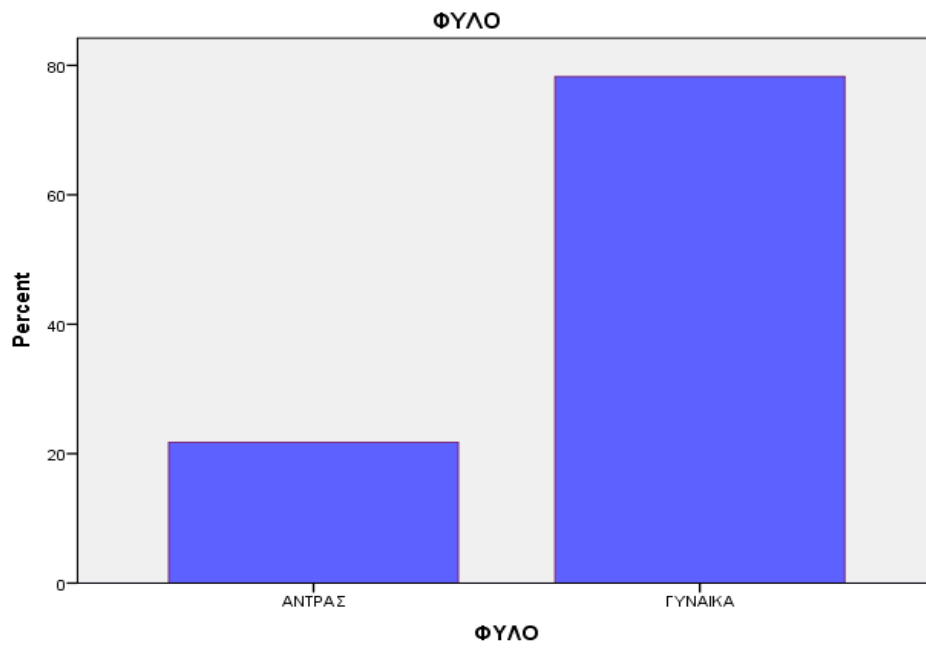
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,168 <sup>a</sup>	8	,014
Likelihood Ratio	25,109	8	,001
Linear-by-Linear Association	13,858	1	,000
N of Valid Cases	69		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,57.

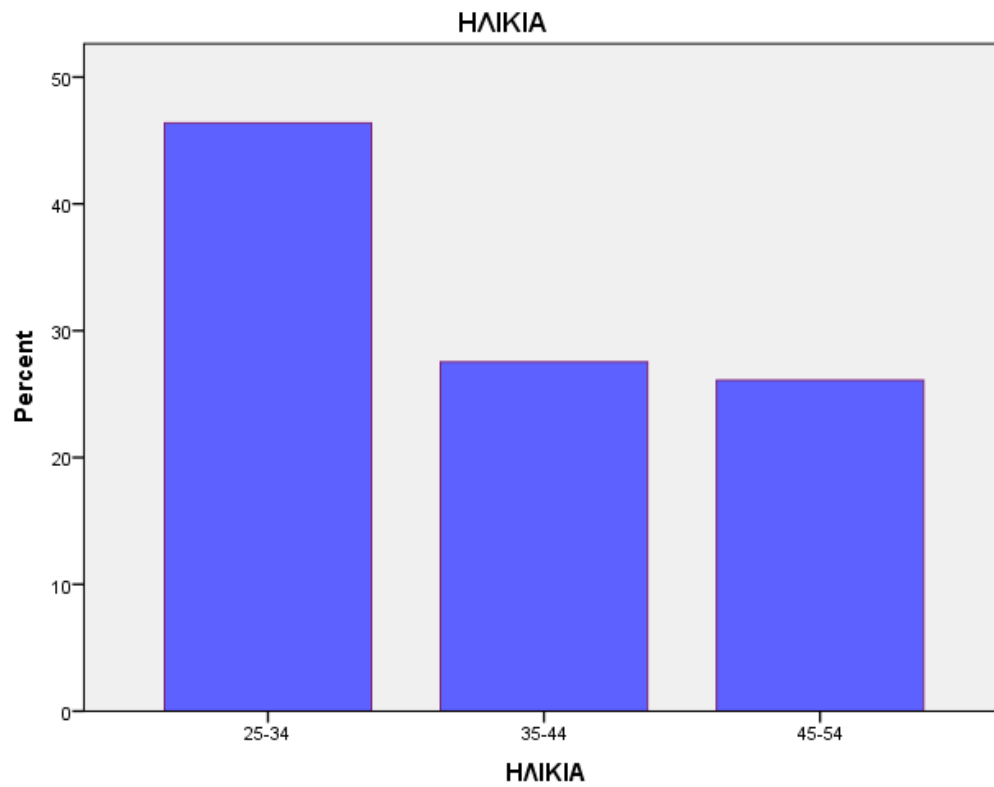
Στον παρακάτω πίνακα διπλής εισόδου εξετάζεται η συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων τα τελευταία 2 χρόνια. Από την ανάλυση βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών ( $p=0,014 < 0,05$ ), καθώς οι δύο μεγαλύτερες ηλικιακά ομάδες δηλώνουν ότι παρακολουθούν συχνότερα επιμορφωτικά σεμινάρια σε σχέση με την μικρότερη ηλικιακά ομάδα τα τελευταία 2 χρόνια.



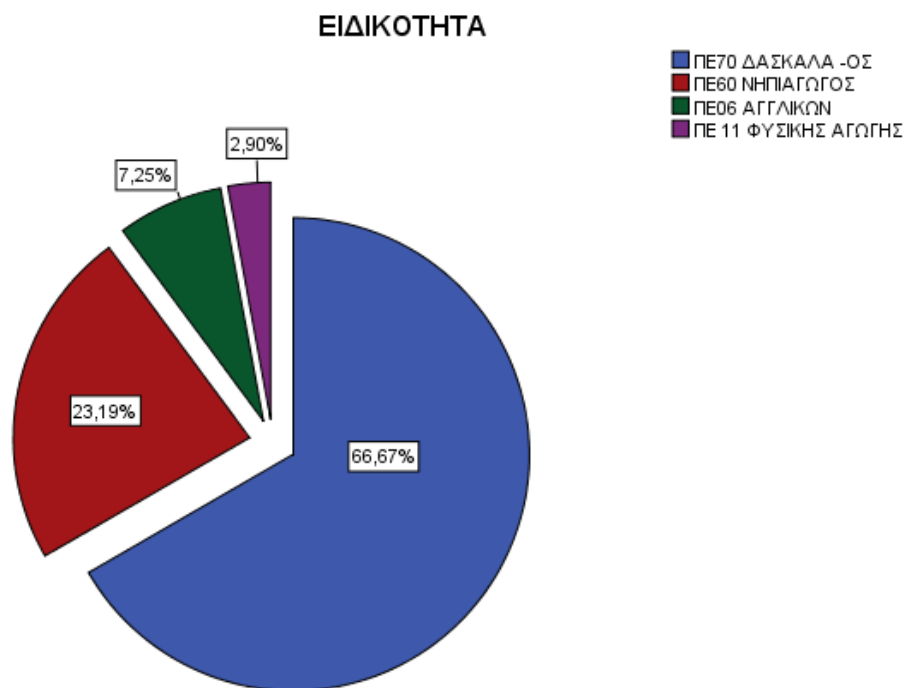
**Διάγραμμα 1. Φύλο εκπαιδευτικών**



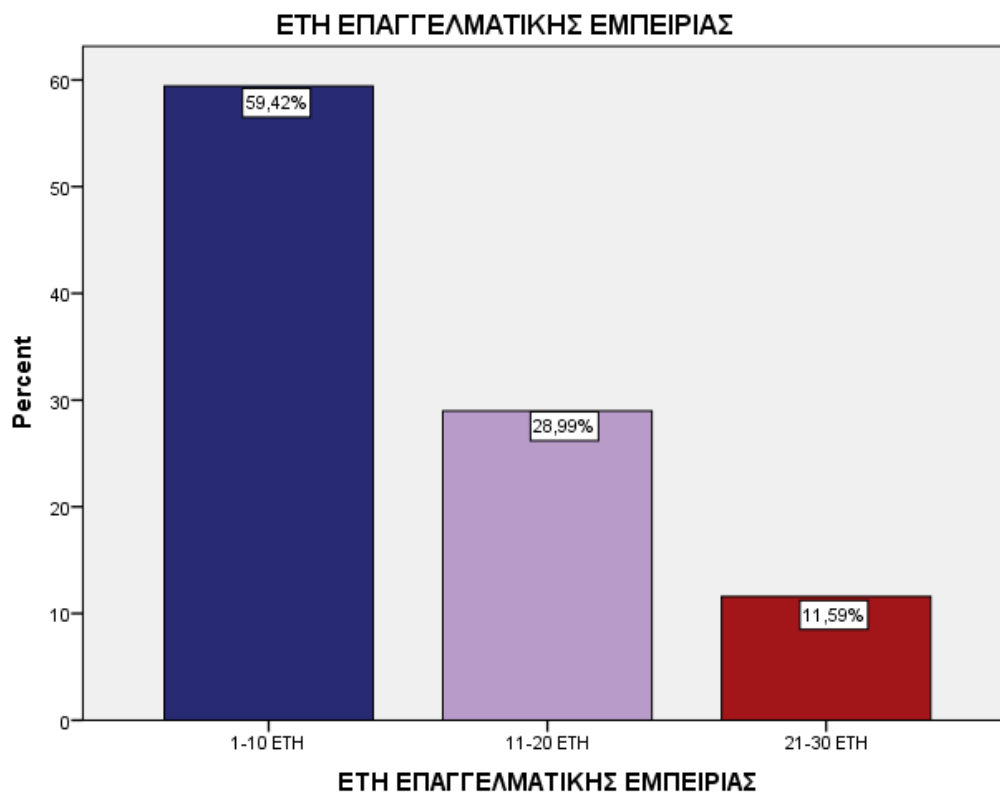
**Διάγραμμα 2. Ηλικία εκπαιδευτικών**



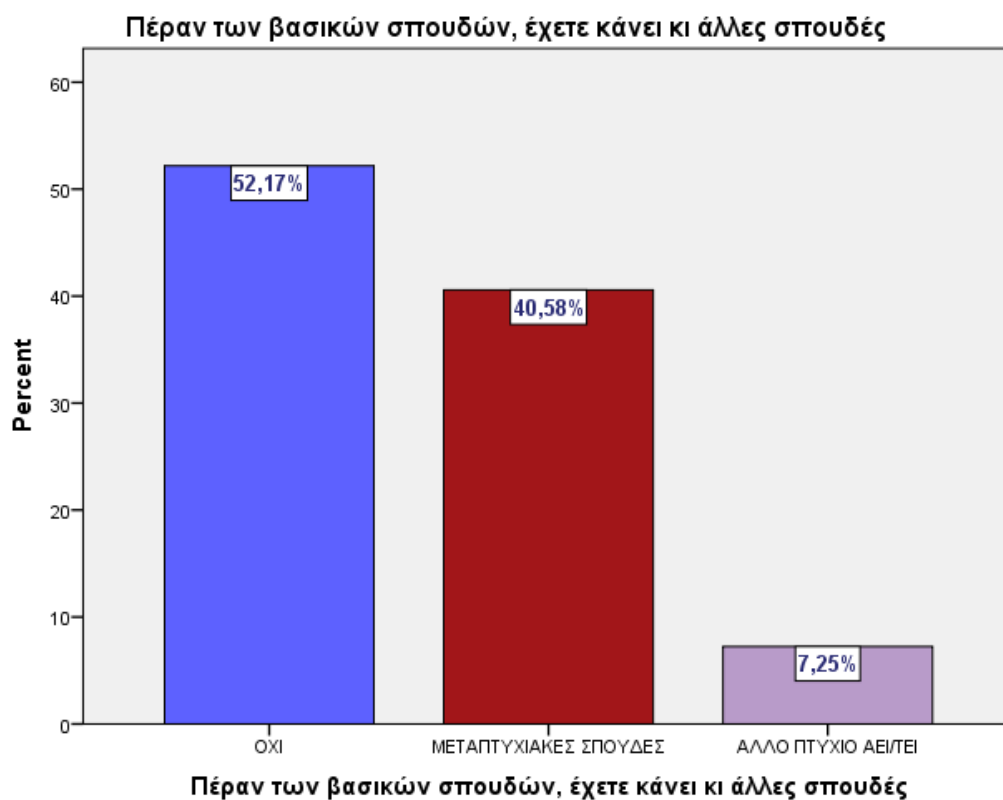
**Διάγραμμα 3. Ειδικότητα εκπαιδευτικών**



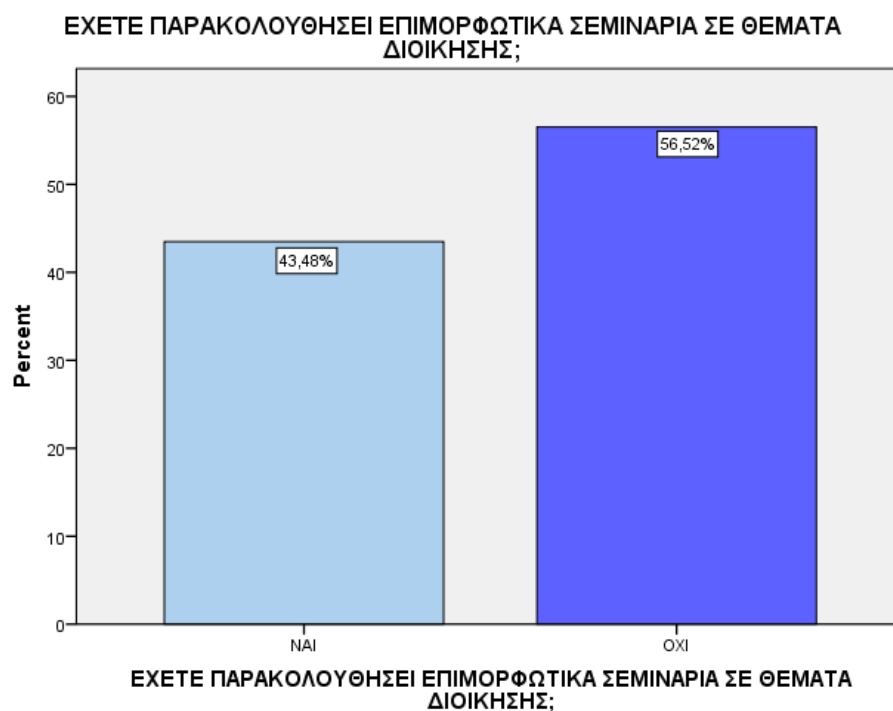
**Διάγραμμα 4. Έτη επαγγελματικής εμπειρίας των εκπαιδευτικών**



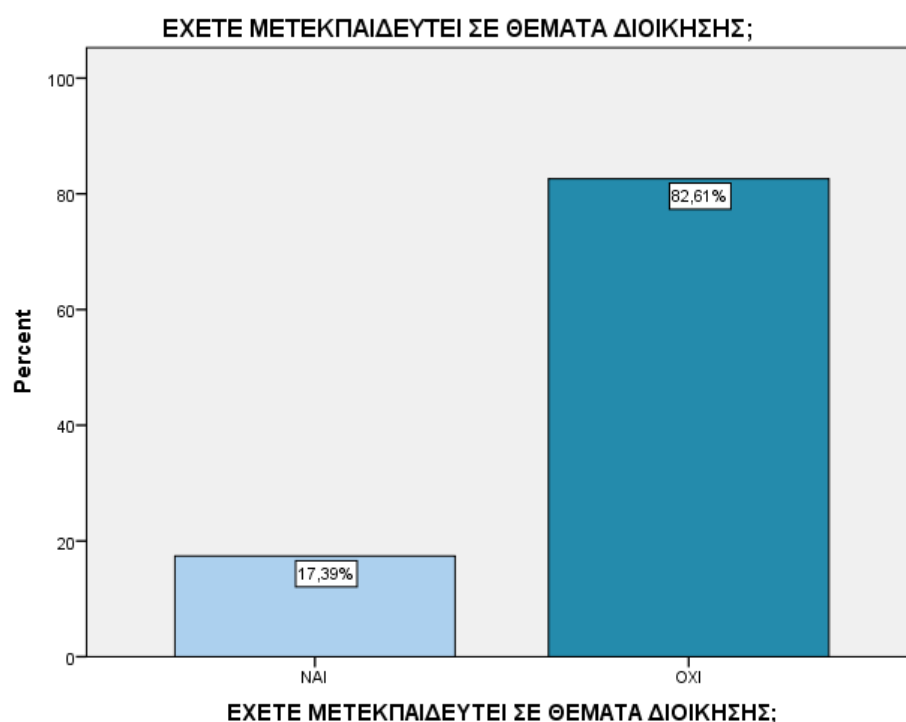
**Διάγραμμα 5. Περαιτέρω σπουδές των εκπαιδευτικών**



**Διάγραμμα 6. Παρακολούθηση σεμιναρίων σε θέματα διοίκησης**



### Διάγραμμα 7. Μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης



Πίνακας 5. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις, ελάχιστες και μέγιστες τιμές των δεικτών της ΔΟΠ

	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή
Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών	3,79	0,580	2,67	4,83
Εκπαιδευτικός Προγραμματισμός	4,16	0,395	3,36	4,82
Σχολικό Κλίμα	3,63	0,469	2,67	4,83
Ρόλος Διευθυντή	3,75	0,761	2,13	5,00
Εξωτερικό Περιβάλλον	3,35	0,870	1,25	5,00
Συνολικό Σχολικό Περιβάλλον	3,82	0,651	2,25	5,00
Αυτοαξιολόγηση Σχολικής Μονάδας	3,60	0,650	2,14	4,86

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις μέσες τιμές, τις τυπικές αποκλίσεις, τις ελάχιστες και τις μέγιστες τιμές των δεικτών της ΔΟΠ, που εξετάζουν την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό, το σχολικό

κλίμα, τον ρόλο του διευθυντή, το εξωτερικό περιβάλλον, το συνολικό σχολικό περιβάλλον και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, η μέση τιμή της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών είναι ίση με 3,79 και η τυπική απόκλιση 0,58 που σημαίνει πως οι εκπαιδευτικοί επιμορφώνονται σε αρκετό βαθμό, η μέση τιμή του εκπαιδευτικού προγραμματισμού είναι ίση με 4,16 και η τυπική απόκλιση 0,395 που σημαίνει πως ο προγραμματισμός είναι αρκετά καλό επίπεδο και γίνεται χρήση των ΤΠΕ, χρησιμοποιούνται μέθοδοι και στρατηγικές διδασκαλίας με σκοπό την ενεργή συμμετοχή των μαθητών, υλοποιούνται καινοτόμες δράσεις, βελτιώνονται αρκετοί παράγοντες που συμβάλλουν στο εκπαιδευτικό έργο και η πορεία της διδασκαλίας προγραμματίζεται εξ αρχής.

Ακόμη, η μέση τιμή του σχολικού κλίματος είναι ίση με 3,63 και η τυπική απόκλιση 0,469, αυτό σημαίνει πως το γενικότερο κλίμα στο σχολείο είναι καλό δηλαδή οι συνεργασίες των εκπαιδευτικών με τον διευθυντή, τους συναδέλφους, τους μαθητές και τους υπόλοιπους φορείς είναι καλές, αναπτύσσονται σχέσεις εμπιστοσύνης κι εκτίμησης μεταξύ των εκπαιδευτικών, οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για παιδαγωγικά αλλά και οικονομικά θέματα που προκύπτουν ενώ όλη αυτή η διαδικασία είναι επιθυμητή από τους εκπαιδευτικούς και δε θα ήθελαν να μειωθεί ή να εκλείψει.

Όσον αφορά τον ρόλο του διευθυντή, η μέση τιμή που παρατηρήθηκε είναι ίση με 3,75 και η τυπική απόκλιση 0,761 και σημαίνει πως ο ρόλος του διευθυντή αξιολογήθηκε ως καλός διότι σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς ο διευθυντής παίζει σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία του σχολείου, αναγνωρίζει τις ανάγκες, τις προσδοκίες, το έργο των εκπαιδευτικών, διαθέτει όραμα και παίρνει προληπτικά μέτρα για την αποφυγή τυχόν λαθών που μπορεί να προκύψουν, συμβάλλει στην επίλυση συγκρούσεων, προτρέπει του εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ακούει προσεκτικά τις απόψεις τους.

Το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου έχει μέση τιμή 3,35 και τυπική απόκλιση 0,870 και παρατηρείται πως το σχολείο αναπτύσσει σε μέτριο βαθμό δράσεις με τοπικούς φορείς, πραγματοποιεί σε μέτριο βαθμό συναντήσεις γονέων και διαθέτει επίσης σε μέτριο βαθμό διαδίκτυο με ενεργή επικοινωνία με την τοπική κοινωνία. Όσον αφορά το συνολικό σχολικό περιβάλλον παρουσιάζει μέση τιμή ίση με 3,82 και

τυπική απόκλιση 0,651 και σημαίνει πως το περιβάλλον της σχολικής μονάδας είναι αρκετά καλό για τα παιδιά, ασφαλές, πληροί τους κανόνες υγιεινής, έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο και τους Η/Υ.

Τέλος, η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας παρουσιάζει μέση τιμή ίση με 3,60 και τυπική απόκλιση ίση με 0,650 που σημαίνει πως κυμαίνεται σε αρκετά καλό επίπεδο και δείχνει πως στο σχολείο τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι σχετικά με τη λειτουργία του σχολείου, εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού σε αρκετό βαθμό και υπάρχει καλή ανατροφοδότηση για τα ζητήματα που προκύπτουν από τους μαθητές, τον διευθυντή, τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς.

### Συσχετίσεις Δημογραφικών Χαρακτηριστικών με τους δείκτες της ΔΟΠ

**Πίνακας 6. Συσχέτιση δημογραφικών με τους δείκτες της ΔΟΠ**

	Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών	Εκπαιδευτικός Προγραμματισμός	Σχολικό Κλίμα	Ρόλος Διευθυντή	Εξωτερικό Περιβάλλον	Συνολικό Σχολικό Περιβάλλον	Αυτοαξιολόγηση Σχολικής Μονάδας
<b>Φύλο</b>	0,389	0,107	<b>0,003</b>	0,085	<b>0,022</b>	0,238	<b>0,033</b>
<b>Ηλικία</b>	<b>0,007</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,012</b>	<b>0,000</b>	<b>0,005</b>	<b>0,000</b>
<b>Βαθμίδα</b>	<b>0,019</b>	<b>0,003</b>	<b>0,026</b>	<b>0,002</b>	<b>0,002</b>	0,178	<b>0,000</b>
<b>Ειδικότητα</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
<b>Εμπειρία</b>	0,176	0,073	<b>0,002</b>	0,112	0,045	0,568	0,054

Το φύλο των εκπαιδευτικών δε παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ( $p=0,389>0,05$ ) που σημαίνει πως και τα δύο φύλα συμμετέχουν ανεξάρτητα στην επιμόρφωση. Επίσης, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του εκπαιδευτικού προγραμματισμού ( $p=0,107>0,05$ ) που δείχνει πως ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός πραγματοποιείται ανεξάρτητα από το φύλο των εκπαιδευτικών. Στη συνέχεια, παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του σχολικού κλίματος ( $p=0,003<0,05$ ) και δείχνει πως το σχολικό κλίμα εξαρτάται από το φύλο των εκπαιδευτικών. Αντίθετα, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τον ρόλο του διευθυντή ( $p=0,085>0,05$ ) ούτε με το συνολικό σχολικό περιβάλλον

( $p=0,238>0,05$ ) ενώ υπάρχει με το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου ( $p=0,022<0,05$ ) και με την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας ( $p=0,033<0,05$ ). Αυτό σημαίνει πως το φύλο επηρεάζει την αυτοαξιολόγηση και το εξωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας ενώ δεν επηρεάζει τον ρόλο του διευθυντή και το συνολικό σχολικό περιβάλλον.

Η ηλικία των εκπαιδευτικών παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ( $p=0,007<0,05$ ), με τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό ( $p=0,000<0,05$ ), με το σχολικό κλίμα ( $p=0,001<0,05$ ), με τον ρόλο του διευθυντή ( $p=0,012<0,05$ ), με το εξωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας ( $p=0,000<0,05$ ), με το συνολικό σχολικό περιβάλλον ( $p=0,005<0,05$ ) και με την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας ( $p=0,000<0,05$ ). Αυτό σημαίνει πως η ηλικία επηρεάζει όλες τις διαστάσεις της ΔΟΠ και όσο νεώτεροι είναι οι εκπαιδευτικοί τόσο καλύτερα συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία του σχολείου, στον προγραμματισμό, στο σχολικό κλίμα, στο περιβάλλον του σχολείου και στην αυτοαξιολόγησή του.

Η βαθμίδα του σχολείου παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ( $p=0,019<0,05$ ) και πιο συγκεκριμένα στο Δημοτικό οι εκπαιδευτικοί επιμορφώνονται περισσότερο, με τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό ( $p=0,003<0,05$ ), με το σχολικό κλίμα ( $p=0,026<0,05$ ) όπου στο Δημοτικό παρατηρούνται μεγαλύτερες τιμές, με τον ρόλο του Διευθυντή ( $p=0,002<0,05$ ) όπως στατιστικά σημαντική συσχέτιση παρουσιάζει και με το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου ( $p=0,002<0,05$ ) ενώ με το συνολικό περιβάλλον του σχολείου δεν παρουσιάζει καμία συσχέτιση ( $p=0,178>0,05$ ). Τέλος, με την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $p=0,000<0,05$ ).

Η ειδικότητα των εκπαιδευτικών παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με όλες τις διαστάσεις της ΔΟΠ ( $p<0,05$ ) και μεγαλύτερες τιμές παρατηρούνται στους δασκάλους σε σχέση με τις άλλες ειδικότητες.

Τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας των εκπαιδευτικών δεν παρουσιάζουν καμία συσχέτιση με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ( $p>0,05$ ) κι αυτό σημαίνει πως τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας δεν επηρεάζουν την διάθεση επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, με τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό ( $p>0,05$ ), με τον ρόλο του

Διευθυντή ( $p>0,05$ ), με το συνολικό σχολικό περιβάλλον ( $p>0,05$ ) καθώς και με την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας ( $p>0,05$ ). Αντίθετα, στατιστικά σημαντική συσχέτιση παρατηρήθηκε με το σχολικό κλίμα ( $p=0,002<0,05$ ). και με εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου ( $p=0,045<0,05$ ).

### Ερευνητικά ερωτήματα

**Ο ρόλος του Διευθυντή συμβάλλει στατιστικά σημαντικά στη δημιουργία του σχολικού κλίματος, στο εξωτερικό περιβάλλον και στο συνολικό σχολικό περιβάλλον και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας.**

Οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις διαφέρουν σε όλες τις διαστάσεις της ΔΟΠ που σχετίζονται με τον ρόλο του Διευθυντή ( $p=0,000<0,05$ ).

Από την ανάλυση ANOVA παρατηρείται πως ο ρόλος τους Διευθυντή της σχολικής μονάδας δεν επιδρά στατιστικά σημαντικά στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό ( $F=4,962$ ,  $p= 0,000<0,05$ ), στο σχολικό κλίμα ( $F=6,002$ ,  $p= 0,000<0,05$ ), στο εξωτερικό περιβάλλον ( $F=13,257$ ,  $p= 0,000<0,05$ , στο συνολικό σχολικό περιβάλλον ( $F=7,250$ ,  $p= 0,000<0,05$ ) και στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας ( $F=5,962$ ,  $p= 0,000<0,05$ ).

**Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας επηρεάζει στατιστικά σημαντικά το σχολικό κλίμα.**

Οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις διαφέρουν ( $p<0,005$ ) και η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας δεν επιδρά στατιστικά σημαντικά στην δημιουργία του σχολικού κλίματος ( $F=4,120$ ,  $p=0,000<0,05$ ).

**Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών δε συμβάλλει αποτελεσματικά στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό, στο σχολικό κλίμα, στο εξωτερικό περιβάλλον, στο συνολικό σχολικό περιβάλλον και στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας.**



Οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις διαφέρουν σε όλες τις διαστάσεις της ΔΟΠ που σχετίζονται με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα ( $p=0,000<0,05$ ).

Από την ανάλυση ANOVA παρατηρείται πως η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών επιδρά στατιστικά σημαντικά στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό ( $F=5,765$ ,  $p=0,000<0,05$ ), στο σχολικό κλίμα ( $F=4,863$ ,  $p=0,000<0,05$ ), στο εξωτερικό περιβάλλον ( $F=3,593$ ,  $p=0,001<0,05$ , και στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας ( $F=3,276$ ,  $p=0,001<0,05$ ) ενώ δεν επιδρά στο συνολικό σχολικό περιβάλλον ( $F=1,178$ ,  $p=0,321>0,05$ ).

**Το φύλο έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη των εκπαιδευτικών για κάθε μία από τις διαστάσεις της ΔΟΠ.**

Η μέση τιμή της επιμόρφωσης των γυναικών (3,81) είναι μεγαλύτερη από τη μέση τιμή της επιμόρφωσης των ανδρών (3,72). Η μέση τιμή του εκπαιδευτικού προγραμματισμού των ανδρών (4,22) είναι μεγαλύτερη από τη μέση τιμή των γυναικών (4,15). Η μέση τιμή του σχολικού κλιματος για τις γυναίκες (3,65) είναι μεγαλύτερη από των ανδρών (3,58), η μέση τιμή του ρόλου του διευθυντή για τις γυναίκες (3,83) είναι μεγαλύτερη από των ανδρών (3,72). Όσον αφορά τη μέση τιμή του εξωτερικού περιβάλλοντος για τους άνδρες (3,38) είναι μεγαλύτερη από τις γυναίκες (3,34) ενώ για το συνολικό σχολικό περιβάλλον για τις γυναίκες (3,83) είναι μεγαλύτερη από τους άνδρες (3,76). Τέλος, για την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας, η μέση τιμή για τις γυναίκες (3,45) είναι μεγαλύτερη από τους άνδρες (3,64).

Η μηδενική υπόθεση ίσων διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ( $F=0,167$ ,  $p=0,684>0,05$ ). Έτσι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται ( $t=-0,544$ ,  $p=0,588>0,05$ ) και το φύλο έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και οι γυναίκες συμβάλλουν περισσότερο.

Η μηδενική υπόθεση ίσων διακυμάνσεων απορρίπτεται ( $F=6,149$ ,  $p=0,016<0,05$ ). Έτσι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται ( $t=0,825$ ,  $p=0,415>0,05$ ) και το φύλο των εκπαιδευτικών έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό και οι άνδρες συμβάλλουν περισσότερο.

Η μηδενική υπόθεση ίσων διακυμάνσεων απορρίπτεται ( $F= 7,257$ ,  $p=0,009<0,05$ ). Έτσι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται ( $t= 0,493$ ,  $p= 0,624>0,05$ ) και το φύλο των εκπαιδευτικών έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στη δημιουργία του σχολικού κλίματος και οι γυναίκες συμβάλλουν περισσότερο.

Η μηδενική υπόθεση ίσων διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ( $F= 0,765$ ,  $p=0,385>0,05$ ). Έτσι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται ( $t= 0,488$ ,  $p= 0,627>0,05$ ) και το φύλο των εκπαιδευτικών έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στον ρόλο του Διευθυντή της σχολικής μονάδας και οι άνδρες συμβάλλουν περισσότερο.

Η μηδενική υπόθεση ίσων διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ( $F= 2,954$ ,  $p=0,09>0,05$ ). Έτσι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται ( $t= 0,159$ ,  $p= 0,874>0,05$ ) και το φύλο των εκπαιδευτικών έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στο εξωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας και οι άνδρες συμβάλλουν περισσότερο.

Η μηδενική υπόθεση ίσων διακυμάνσεων απορρίπτεται ( $F= 4,312$ ,  $p=0,042<0,05$ ). Έτσι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται ( $t= - 0,482$ ,  $p= 0,633>0,05$ ) και το φύλο των εκπαιδευτικών έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στο συνολικό σχολικό περιβάλλον και οι γυναίκες συμβάλλουν περισσότερο.

Η μηδενική υπόθεση ίσων διακυμάνσεων απορρίπτεται ( $F= 7,663$ ,  $p=0,007<0,05$ ). Έτσι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται ( $t= - 1,542$ ,  $p= 0,129>0,05$ ) και το φύλο των εκπαιδευτικών έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και οι γυναίκες συμβάλλουν περισσότερο.

**Η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη των εκπαιδευτικών για κάθε μία από τις διαστάσεις της ΔΟΠ.**

Παρατηρούνται διαφορετικές μέσες τιμές ανάλογα με την ηλικία των εκπαιδευτικών σε όλες τις διαστάσεις της ΔΟΠ. Στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών μεγαλύτερη μέση τιμή παρατηρείται στα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 45-54 (4,13) ενώ μικρότερη παρατηρείται στα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 25-34 (3,60). Όσον αφορά τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό, μεγαλύτερη μέση τιμή παρατηρείται στα άτομα ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 45-54 (4,42) ενώ μικρότερη παρατηρείται στα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 25-34 (4,05). Στο σχολικό κλίμα παρατηρείται μεγαλύτερη μέση στα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 45-54 (3,95) ενώ μικρότερη παρατηρείται στα άτομα που ανήκουν στην

ηλικιακή ομάδα 35-44 (3,49). Στη διάσταση που εξετάζει τον ρόλο του Διευθυντή μεγαλύτερη μέση τιμή παρατηρείται στα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 45-54 (4,11) ενώ μικρότερη παρατηρείται στα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 35-44 (3,26). Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον μεγαλύτερη μέση τιμή παρατηρείται στα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 45-54 (3,63) ενώ μικρότερη στα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 35-44 (2,82). Στο συνολικό σχολικό περιβάλλον μεγαλύτερη μέση τιμή παρατηρείται στα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 25-34 (4,01) ενώ μικρότερη παρατηρείται στα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 35-44 (3,50). Τέλος, στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας μεγαλύτερη μέση τιμή παρατηρείται στα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 25-34 (3,82) ενώ μικρότερη παρατηρείται στα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 35-44 (3,20).

Από την ανάλυση ANOVA παρατηρείται πως η ηλικία των εκπαιδευτικών δεν επιδρά στατιστικά σημαντικά στην επιμόρφωσή τους ( $F=5,546$ ,  $p= 0,006<0,05$ ), στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό ( $F=6,351$ ,  $p= 0,003<0,05$ ), στο σχολικό κλίμα ( $F=6,777$ ,  $p= 0,002<0,05$ ), στον ρόλο του Διευθυντή ( $F=7,275$ ,  $p= 0,000<0,05$ ), στο εξωτερικό περιβάλλον ( $F=5,515$ ,  $p= 0,006<0,05$ ), στο συνολικό σχολικό περιβάλλον ( $F=4,067$ ,  $p= 0,022<0,05$ ) και στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας ( $F=6,297$ ,  $p= 0,003<0,05$ ).

### **Τα χρόνια προϋπηρεσίας έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη των εκπαιδευτικών για κάθε μία από τις διαστάσεις της ΔΟΠ.**

Παρατηρούνται διαφορετικές μέσες τιμές ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών σε όλες τις διαστάσεις της ΔΟΠ. Στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών μεγαλύτερη μέση τιμή παρατηρείται στα άτομα που εργάζονται 21-30 χρόνια (4,10) ενώ μικρότερη παρατηρείται στα άτομα που εργάζονται 1-10 χρόνια (3,64). Όσον αφορά τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό, μεγαλύτερη μέση τιμή παρατηρείται στα άτομα που εργάζονται 21-30 χρόνια (4,47) ενώ μικρότερη παρατηρείται στα άτομα που εργάζονται 1-10 χρόνια (4,03). Στο σχολικό κλίμα παρατηρείται μεγαλύτερη μέση στα άτομα που εργάζονται 21-30 χρόνια (3,97) ενώ μικρότερη παρατηρείται στα άτομα που εργάζονται 1-10 χρόνια (3,54). Στη διάσταση που εξετάζει τον ρόλο του Διευθυντή μεγαλύτερη μέση τιμή παρατηρείται στα άτομα

που εργάζονται 21-30 χρόνια (3,95) ενώ μικρότερη παρατηρείται στα άτομα που εργάζονται 11-20 χρόνια (3,71). Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον μεγαλύτερη μέση τιμή παρατηρείται στα άτομα που εργάζονται 11-20 χρόνια (3,42) ενώ μικρότερη στα άτομα που εργάζονται 21 έως 30 χρόνια (3,18). Στο συνολικό σχολικό περιβάλλον μεγαλύτερη μέση τιμή παρατηρείται στα άτομα που εργάζονται 1-10 χρόνια (3,87) ενώ μικρότερη παρατηρείται στα άτομα που εργάζονται 21-30 χρόνια (3,68). Τέλος, στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας μεγαλύτερη μέση τιμή παρατηρείται στα άτομα που εργάζονται 1-10 χρόνια (3,71) ενώ μικρότερη παρατηρείται στα άτομα που εργάζονται 11-20 χρόνια (3,45).

Από την ανάλυση ANOVA παρατηρείται πως τα χρόνια προϋπηρεσίας δεν επιδρούν στατιστικά σημαντικά στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ( $F=3,718$ ,  $p=0,029<0,05$ ), στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό ( $F=7,205$ ,  $p=0,001<0,05$ ) και στο σχολικό κλίμα ( $F=3,364$ ,  $p=0,041<0,05$ ). Αντίθετα, επιδρούν στον ρόλο του Διευθυντή ( $F=0,316$ ,  $p=0,730>0,05$ ) με μεγαλύτερη επίδραση να έχουν εκείνοι που εργάζονται από 21 έως 30 χρόνια, στο εξωτερικό περιβάλλον ( $F=0,209$ ,  $p=0,812>0,05$ ) με μεγαλύτερη επίδραση να έχουν εκείνοι που εργάζονται από 11 έως 20 χρόνια, στο συνολικό σχολικό περιβάλλον ( $F=0,398$ ,  $p=0,673>0,05$ ) με μεγαλύτερη επίδραση να έχουν εκείνοι που εργάζονται από 1 έως 10 χρόνια και στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας ( $F=1,310$ ,  $p=0,277>0,05$ ) με μεγαλύτερη επίδραση να έχουν εκείνοι που εργάζονται από 1 έως 10 χρόνια.

## Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα έρευνας

Ο ρόλος του Διευθυντής της σχολικής μονάδας δεν επιδρά σε καμία από τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δηλαδή η πρωτοβουλία της διεύθυνσης του σχολείου να λαμβάνει προληπτικά μέτρια, να παροτρύνει για ανάληψη πρωτοβουλιών, αναγνωρίζει τις ανάγκες, τις προσδοκίες και το έργο των εκπαιδευτικών, να διαθέτει όραμα, να συμβάλλει στην επίλυση των συγκρούσεων που προκύπτουν και να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις τους κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν επηρεάζει τη συνεργασία των εκπαιδευτικών, τις σχέσεις μεταξύ τους και τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, δεν επηρέαζε την επικοινωνία του σχολείου με την τοπική κοινωνία, δεν επηρεάζει το περιβάλλον του σχολείου και δεν επηρεάζει την ανατροφοδότηση που υπάρχει στο σχολείο από τα συμβαλλόμενα μέλη της εκπαιδευτικής διαδικασίας όπως είναι οι γονείς, οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί και οι λοιπείς φορείς.

Ακόμη, εξετάστηκε η σχέση της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας με το σχολικό κλίμα και παρατηρήθηκε πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στους στόχους του σχολείου και στην εκπλήρωσή τους καθώς και στην ανατροφοδότηση με τη συνεργασία και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εκπαιδευτικών και τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στη συνέχεια, διερευνήθηκε η σχέση της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών με όλες τις διαστάσεις της ΔΟΠ. Παρατηρήθηκε πως η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικά σεμινάρια και οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την αναγκαιότητα των σεμιναρίων αυτών σχετίζονται με τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό δηλαδή με τις ενέργειες των εκπαιδευτικών για καινοτόμες δράσεις, για βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου, για ανάπτυξη του αισθήματος ευθύνης των παιδιών, τη χρήση νέων μεθόδων διδασκαλίας και την αναγνώριση των αναγκών των μαθητών, με το σχολικό κλίμα δηλαδή τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο σχολείο μεταξύ των συμβαλλόμενων μελών και με το εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή με τις σχέσεις που αναπτύσσει το σχολείο με την τοπική κοινωνία. Αντίθετα, δεν υπάρχει κάποια σχέση της επιμόρφωσης με το συνολικό σχολικό περιβάλλον δηλαδή οι περαιτέρω γνώσεις των εκπαιδευτικών και οι σχετικές αντιλήψεις τους δεν επηρεάζουν το χώρο και την ασφάλεια που παρέχει το σχολικό κτίριο στους μαθητές

Από τα παραπάνω διαφαίνεται πως η αποτελεσματικότερη διαχείριση διασφαλίζει τη ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης και προϋποθέτει την ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης, δημιουργικότητας και συνεργασίας ανάμεσα στους γονείς, τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς του (Sallis,2002).

Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, το φύλο των εκπαιδευτικών της Α'βάθμιας εκπαίδευσης έχει σημαντική επίδραση σε όλες τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επηρεάζει δηλαδή την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες παρατηρήθηκε πως συμμετέχουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια, ενημερώνονται σε μεγαλύτερο βαθμό για τα διαθέσιμα σεμινάρια, θεωρούν πως τα σεμινάρια που παρακολουθούν ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους και θεωρούν πολύ σημαντική τη συμμετοχή τους σε ανάλογα επιμορφωτικά σεμινάρια σε σχέση με τους άνδρες εκπαιδευτικούς. Αντίθετα, οι άνδρες συμμετέχουν περισσότερο στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό που σημαίνει πως προγραμματίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη πορεία της διδασκαλίας, είναι πιο ευέλικτοι στη διδακτική διαδικασία. Υλοποιούν καινοτόμες δράσεις, αναπτύσσουν το αίσθημα ευθύνης στους μαθητές τους, χρησιμοποιούν τις ΤΠΕ στη διδασκαλία τους όπως και άλλες ποικίλες διδακτικές μεθόδους ενώ παρατηρήθηκε να γνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες των μαθητών τους σε σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους. Όσον αφορά το σχολικό κλίμα παρατηρήθηκε πως οι γυναίκες εκπαιδευτικοί έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή σε αυτό δηλαδή οι γυναίκες έχουν καλύτερη συνεργασία με τον διευθυντή, τους γονείς, τους μαθητές και άλλους φορείς σε σχέση με τους άνδρες, έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων για οικονομικά κι εκπαιδευτικά θέματα που προκύπτουν και καλλιεργούν καλύτερο πνεύμα συνεργασίας με όλους τους συμμετέχοντες σε σχέση με τους άνδρες εκπαιδευτικούς. Στη συνέχεια, οι άνδρες θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες εκπαιδευτικούς ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας παίζει σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία τους σχολείου, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για θέματα που μπορεί να προκύψουν, αναγνωρίζει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών, διαθέτει όραμα, αναγνωρίζει το έργο τους, συμβάλλει στην επίλυση συγκρούσεων και λαμβάνει υπόψη τους τις απόψεις των εκπαιδευτικών κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επίσης, οι άνδρες εκπαιδευτικοί θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες εκπαιδευτικούς πως το σχολείο αναπτύσσει δράσεις με τους τοπικούς φορείς, πραγματοποιεί συναντήσεις με τους γονείς και έχει διαδικτυακή επικοινωνία

με τη τοπική κοινωνία. Τέλος, οι γυναίκες θεωρούν πως το συνολικό σχολικό περιβάλλον είναι καλύτερο σε σχέση με τους άνδρες και επίσης θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες πως στο σχολείο τίθενται μακροχρόνιοι στόχοι, οι οποίοι εκπληρώνονται μέσω του προγραμματισμού, καταγράφονται τα προβλήματα που ανακύπτουν και υπάρχει επαρκής ανατροφοδότηση από όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη στην εκπαίδευση.

Η ηλικία των εκπαιδευτικών δεν έχει καμία επίδραση στις διαστάσεις της ΔΟΠ και παρατηρήθηκε πως η άποψή τους σχετικά με τις αρχές της ΔΟΠ δεν επηρεάζεται από την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν.

Τα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας των εκπαιδευτικών δεν έχουν καμία επίδραση στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό και στο σχολικό κλίμα ενώ έχουν στον ρόλο του διευθυντή με μεγαλύτερη επίδραση να έχουν οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται από 21 έως 30 χρόνια, στο εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου με μεγαλύτερη επίδραση να έχουν οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται από 11 έως 20 χρόνια, στο συνολικό σχολικό περιβάλλον με μεγαλύτερη επίδραση να έχουν οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται από 1 έως 10 χρόνια και τέλος στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας με μεγαλύτερη επίδραση να έχουν οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται από 1 έως 10 χρόνια.

Από την παραπάνω ανάλυση παρατηρείται πως η ηγεσία της σχολικής μονάδας εργάζεται συνεχώς για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και της δημιουργίας σταθερού, ασφαλούς και κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα σε όλους τους συμβαλλόμενους και το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει ενεργά στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με την Καρατζιά-Σουλιώτη (2006) η εδραίωση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ βασίζεται: α) στη δέσμευση της ηγεσίας προς τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, β) στην επιστημονική γνώση για την εφαρμογή εργαλείων ποιότητας και γ) στη συμμετοχή το ανθρώπινου δυναμικού, διότι απαιτείται η προσαρμογή των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τις ανάγκες των ανθρώπων που θα τις εφαρμόσουν.



## Κεφάλαιο 10<sup>ο</sup>: Συζήτηση

Τα παραπάνω συμπεράσματα προκύπτουν από τις απόψεις των εκπαιδευτικών που πήραν μέρος στην έρευνα και αποτελούν ένα μικρό δείγμα από τον κλάδο της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επομένως δεν μπορούμε να προβούμε σε γενικεύσεις διότι αν το δείγμα ήταν μεγαλύτερο μπορεί να έδινε διαφορετικά αποτελέσματα.

Στους περιορισμούς της παρούσας έρευνας οφείλουμε να συμπεριλάβουμε και το γεγονός ότι οι απόψεις των εκπαιδευτικών που διατυπώνονται αναφέρονται στη συγκεκριμένη οικονομική πραγματικότητα που βιώνουν και αναδεικνύουν την προσωπική τους ερμηνεία της πραγματικότητας. Οι ίδιες ερωτήσεις σε άλλο χρονικό διάστημα μπορεί να επιδέχονταν διαφορετικές απαντήσεις.

Επιπλέον, τα στοιχεία υποκειμενικότητας πρέπει να ληφθούν υπόψη. Έτσι κάποιος ερωτώμενος μπορεί να βαθμολογούσε με 5 στη κλίμακα Likert κάποια ερώτηση που θα έπρεπε να απαντηθεί με 3 ή και αντίστροφα.

Παρόλο που, όπως προαναφέρθηκε, υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στην παρούσα έρευνα, εξήχθησαν και κάποια σημαντικά συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητα που προωθεί στις σχολικές μονάδες όπου εφαρμόζεται η φιλοσοφία της ΔΟΠ. Αδιαμφισβήτητο είναι το γεγονός πως οι σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα ολόκληρου του εκπαιδευτικού συστήματος. Προωθούνται αξίες που διαμορφώνουν την κοινωνική ταυτότητα και τίθεται τα θεμέλια της ανάπτυξης των ατόμων, διαμορφώνονται στάσεις και συμπεριφορές που θα τα επηρεάζουν σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Συνεπώς, η Πρωτοβάθμια εκπαίδευση φαίνεται πως επηρεάζει σημαντικά τα άτομα και ως εκ τούτου της ανώτερες βαθμίδες εκπαίδευσης και η διασφάλιση της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε αυτό το επίπεδο θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για τη διασφάλιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος συνολικά (Toremeh, Karakus & Yasan, 2009). Όπως παρατηρήθηκε στην έρευνα οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό στις σχολικές μονάδες που εξετάστηκαν. Έτσι, παρατηρήθηκε μεγάλος βαθμός επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, σωστός προγραμματισμός της ύλης, αποτελεσματικό σχολικό κλίμα και καλές σχέσεις μεταξύ των συμβαλλόμενων μελών στην εκπαίδευση. Ακόμη, οι σχολικές μονάδες έχουν καλή επικοινωνία με την τοπική



κοινωνία, οργανώνοντας δράσεις και δραστηριότητες, ο ρόλος του Διευθυντή είναι αρκετά αποτελεσματικός ενισχύοντας τον ρόλο των εκπαιδευτικών και παροτρύνοντάς τους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων με στόχο την καλύτερη αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Στόχος της αυτοαξιολόγησης είναι η αλλαγή και η βελτίωση της ποιότητας του έργου που «παράγει» η σχολική μονάδα και αποσκοπεί στη διαμόρφωση ενός πλαισίου δράσης από όλους τους παράγοντες της σχολικής μονάδας το οποίο μακροπρόθεσμα θα επιφέρει βελτίωση ή αλλαγή των εκπαιδευτικών πρακτικών και κατά συνέπεια βελτίωση των επιτευγμάτων των μαθητών. Φυσικά, κατευθυντήριο ρόλο διαδραματίζει η ηγεσία και το στυλ διοίκησης του σχολείου και πιο συγκεκριμένα το συνεργατικό μοντέλο διοίκησης μέσω της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ, το οποίο δημιουργεί τη φιλοσοφία της συνεργασίας μεταξύ όλων των μελών της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Ζωγόπουλος, 2010). Τέλος, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας διότι μέσω της επιμόρφωσης είναι πιο δεκτικοί και πιο αποτελεσματικοί σε καινοτομίες, αλλαγές και συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα οφέλη της ΔΟΠ είναι πολλά και κυρίως ευνοούν τους μαθητές, οι οποίοι είναι άρτια προετοιμασμένοι για τη μετέπειτα ζωή τους.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- Βάμβουκας, Μ. (2007). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία* (Η έκδ.). Αθήνα: Γρηγόρη.
- Δάρρα, Μ., Υφαντή, Α., Προκοπιάδου, Γ., & Σαϊτης, Χ. (2010). Βασική Κατάρτιση, στελέχωση σχολικών μονάδων και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. *Νέα Παιδεία*, 134, 44-68.
- Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Θεριανός, Κ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία και Εκπαιδευτικοί*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών. (2013). Δημόσια και Ιδιωτική Εκπαίδευση: Συγκριτική Ανάλυση. Ανακτήθηκε από [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_F\\_14020214\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_14020214_REP_GR.pdf) (προσπελάστηκε 2/4/2017).
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης*. ΥΠ.ΕΠ.Θ. και Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Αθήνα. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: [http://www.pi-schools.gr/programs/epim\\_stelexoi/epim\\_yliko/book3.pdf](http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf) .
- Καρβούνης, Δ., Καρβούνης, Α., & Βαν Χάουντ, Μ. (2006). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως ευκαιρία διοικητικής και μαθησιακής διαφοροποίησης των εκπαιδευτικών συστημάτων του 21ου αιώνα, Πρακτικά 1ου Διεθνούς Συνεδρίου Εκπαίδευσης*, Άρτα.
- Κέφης, Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κιουλάνης, Σ., Χαρπαντίδου, Ζ. & Τραχανοπούλου, Θ. (2011). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: μία νέα προσέγγιση στη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών: το παράδειγμα της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δράμας*.
- Λαμπίρη – Δημάκη, Ι. (2003). *Η κοινωνιολογία και η μεθοδολογία της*. Αθήνα – Κομοτηνή: Σάκκουλας, τ.ά.
- Λαλούμης, Δ., & Κατσώνη, Β. (2010). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Εφαρμογή στον Τουρισμό*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Λογοθέτης, Ν. (2005). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. TQM HELLAS A.E. Αθήνα: INTERBOOKS.
- Ματθαίου, Δ. (2000). *Εισαγωγή στην αξιολόγηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών έργων: Βασικές έννοιες και παραδοχές*, Α Τεύχος, στο Ματθαίου, Δ. (επιμ.), (2000). *Οδηγός αποτίμησης και σχεδιασμού του εκπαιδευτικού*

έργου στη σχολική μονάδα για την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση σ.35, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.

- Ματθαίου, Δ. (2007). *Ποιότητα στην εκπαίδευση. Ιδεολογικές ορίζουσες, εννοιολογήσεις και πολιτικές – Μια συγκριτική θεώρηση. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, Τεύχος 13, (10-32).
- Μπάμπαλης, Μ. (2005,2009). *Η Κοινωνικοποίηση του Παιδιού στη Σχολική Τάξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Άτραπος.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Μάνατζμεντ Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη. σελ.34, 78, 271, 275.
- Νικολάου, Γ. (2005). *Διαπολιτισμική Διδακτική. Το νέο περιβάλλον – Βασικές Αρχές*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Νικολαΐδου, Μ. (2012). *Εκπαιδευτική ηγεσία*. Αθήνα: Εκδ. ΙΩΝ.
- Οικονόμου, Ν. (2010). *Πλαίσιο αξιολόγησης της ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα: προοπτικές και εμπόδια (Μεταπτυχιακή Διατριβή)*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Πασιαρδής, Π. (2015). *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός*. Αθήνα: Έλλην – Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Ράπτης, Ν., Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη.
- Ρουσσάκης, Γ., & Πασιάς, Γ. (2006). *Αξιολόγηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Η Προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση*, 7, 155-168
- Σαϊτή, Ά. Σαϊτής, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.
- Στάιου, Ε. & Τσιότρας, Γ. (2002). *Εφαρμόζοντας Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Επιστημονική Επετηρίδα (τόμος Γ΄)*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς (1644).
- Τσιότρας, Γ. (1995). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Φασούλης, Κ. (2001), *Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης. Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»*, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τεύχος 4, σσ. 186-198.

#### Ξενογλώσση βιβλιογραφία

- Al – Jamal, K. & Ghamrawi, N. (2013), [Teacher Professional Development in Lebanese Schools](#), *Basic Research Journal of Education Research and Review*, 2(7), 104-128.
- Commission Of The European Communities (1996), *White Bible: Teaching and Learning. Towards the Society of Knowledge*, [http://europa.eu/documents/comm/white\\_papers/pdf/com95\\_590\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com95_590_en.pdf) (προσπελάστηκε 12/3/2017).

- Commission Of The European Communities (2000), Agenda 2000, [http://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/cap-history/agenda-2000/com97-2000\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/cap-history/agenda-2000/com97-2000_en.pdf) (προσπελάστηκε 12/03/2016).
- Crosby, P.B. (1979). *Quality is free: the Art of Making Quality Certain*. Mc Graw Hill, New York, NY.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, w.e. (1988). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press
- Fields Joseph. (1993). Total Quality For Schools, a suggestion for American Education. *American Society For Quality c.*, p. 21.
- Gray, D, Griffin, C, and Nasta, T. (2001) Training to Teach in Further and Adult Education. Gheltenham, Nelson Thornes, P. 207
- Hallinger, P. & Heck, R. (2010), Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 30(2), 95-110. <http://dx.doi.org/10.1080/13632431003663214> (προσπελάστηκε 27/7/2017)
- Hoecht, A. (2006), Quality assurance in UK higher education: Issues of trust, control, professional autonomy and accountability. *Higher Education* Vol. 51 pp. 541-563.
- Ifanti, A.A. (2007). Policy and curriculum development in Greece. The case of secondary school curriculum, *Pedagogy, Culture and Society*, 15 (1), 71-81.
- Juran, J.M. (1999). *Juran's quality handbook* (4<sup>th</sup>.ed). New York: Mc Graw Hill.
- Javeau, C. (2000). *Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο. Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή*. (Κ. Τζώρτζη, Μτφρ.). Αθήνα: Τυποθήτω Δάρδανος
- Rowley, J.,” A new lecturer’s simple guide to quality issues in higher education”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 9 No. 1, 1995, pp. 26-27.
- Saiti, A. (2007). School, leadership and educational equality: analysis of Greece secondary school data. *School Leadership and Management*. 27 (1), 65-78.
- Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. *The TQM magazine*, 16(2), 145-159.
- Scheerens, J. (2013) The use of theory in school effectiveness research revisited, *School Effectiveness and School Improvement*, 24(1), 1-38,
- Sirvanci, M.B. (2004) Critical Issues for TQM Implementation in Higher Education. *The TQM Magazine* , 16, 382-386. <https://doi.org/10.1108/09544780410563293>
- Toremén, F., Karakus, M. & Yasan, T. (2009). Total quality management practices in Turkish primary schools. *Quality Assurance in Education*, 17(1), 30 – 44.

- Venkatraman, S. (2007). A Framework for Implementing TQM in Higher Education Programs. *Quality Assurance in Education*, 15, 92-112. <https://doi.org/10.1108/09684880710723052>

### Πρόσθετες Πηγές – Νόμοι

- Ν.1566/1985(ΦΕΚ 167/Α/30-9-1985). Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.

- PLANET, A. (2010). Μελέτη για την καταπολέμηση της σχολικής διαρροής:

Καταγραφή ορισμών και μεθόδων διατύπωσης της σχολικής διαρροής. Ανακτήθηκε από <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/975/44.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 2/4/2017).

- Λελίδης, Α. Κάρκας Α. & Γιαννικόπουλος Κ. (χ.χ.). *TQM: Μέθοδος επιχειρησιακής & τεχνολογικής διοίκησης* (Εργασία). <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/DI262/ergasies2004-2005/TQM-LGK.pdf> (προσπελάστηκε στις 2/4/2017).

# Παράρτημα

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

(συμπληρώστε με X στο αντίστοιχο τετράγωνο)

**1. Φύλο:**

- Άνδρας
- Γυναίκα

**2. Ηλικία:**

- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-65

**3. Σχολείο:**

- Νηπιαγωγείο
- Δημοτικό

**4. Το σχολείο βρίσκεται στο**

νομό.....

**5. Χρόνια υπηρεσίας ως**

εκπαιδευτικός.....

**6. Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές:**

- Άλλο πτυχίο ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακές σπουδές
- Διδακτορικό
- Άλλες σπουδές

**7. Έχετε παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια ή έχετε μετεκπαιδευτεί σε θέματα διοίκησης;**

Σεμινάρια

- Ναι
- Όχι

Μετεκπαίδευση

- Ναι
- Όχι

**8. Έχετε αναπτύξει συγγραφική δραστηριότητα:**

- Ναι
- Όχι

**9. Έχετε υπηρετήσει σε διεύθυνση/γραφείο Α/Βάθμιας:**

- Ναι
- Όχι

10. Λαμβάνετε μέρος σε επιμορφωτικά σεμινάρια;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
11. Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας σας ενημερώνει για τα επιμορφωτικά σεμινάρια που πραγματοποιούνται;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
12. Η συμμετοχή σας σε αυτά διευκολύνεται από τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
13. Επιδιώκετε την αυτοεπιμόρφωσή σας;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
14. Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνονται στις ανάγκες σας οι επιμορφωτικές δραστηριότητες που έχετε συμμετάσχει;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
15. Κρίνετε απαραίτητη την ύπαρξη προγραμμάτων εκπαίδευσης πάνω σε θέματα διοίκησης για όσους κατέχουν θέσεις στελεχών εκπαίδευσης καθώς κι εκείνων που προορίζονται να καταλάβουν τις εν λόγω θέσεις;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
16. Προγραμματίζετε τη πορεία της διδασκαλίας σας; (σχέδιο μαθήματος, εποπτεία διδακτέας ύλης);  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
17. Είστε ευέλικτοι όσον αφορά της διδακτική διαδικασία (π.χ. προσαρμογή – τροποποίηση διδασκαλίας ανάλογα με τις συνθήκες);  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
18. Κατά το σχεδιασμό της διδακτικής διαδικασίας λαμβάνετε υπόψη σας τις ατομικές διαφορές των μαθητών σας;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
19. Χρησιμοποιείτε ποικίλες μεθόδους και στρατηγικές διδασκαλίας με σκοπό την ενεργή συμμετοχή των μαθητών σας;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

20. Υλοποιείτε καινοτόμες δράσεις (πχ προγράμματα περιβαλλοντικής αγωγής, αγωγής υγείας, πολιτιστικά προγράμματα, συμμετοχή σε πανελλήνιους μαθητικούς διαγωνισμούς);
- Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
21. Χρησιμοποιείτε ΤΠΕ στη διδασκαλία σας;
- Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
22. Αναπτύσσετε το αίσθημα ευθύνης στους μαθητές σας παροτρύνοντάς τους να αναλάβουν την ευθύνη της μάθησής τους;
- Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
23. Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου:
- Την αλλαγή της σχολικής κουλτούρας (νοοτροπία, συνήθειες, τρόποι);  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
  - Τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών (διοίκηση, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς) σε διαρκή διάλογο;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
  - Τη διαμόρφωση συστημάτων αξιολόγησης αποτελεσμάτων και βελτίωσης δραστηριοτήτων;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
24. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γνωρίζετε τις ανάγκες των μαθητών σας;
- Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
25. Πως θα χαρακτηρίζατε τη συνεργασία σας με:
- Το διευθυντή της σχολικής μονάδας;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
  - Τους συναδέλφους σας;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
  - Τους μαθητές σας;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
  - Λοιπούς φορείς;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ



26. Ανταλλάσσετε με τους συναδέλφους σας απόψεις σχετικά με το διοικητικό και εκπαιδευτικό έργο;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
27. Πραγματοποιούνται παιδαγωγικές συνεδρίες ανάμεσα στο εκπαιδευτικό δυναμικό της σχολικής κοινότητας (διευθυντής-εκπαιδευτικοί);  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
28. Καλλιεργείται από τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας πνεύμα συνεργασίας όλων των συμμετεχόντων σε αυτή;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
29. Παρατηρούνται σχέσεις εμπιστοσύνης και εκτίμησης ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και μαθητές;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
30. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων που αφορούν εκπαιδευτικά-παιδαγωγικά θέματα;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
31. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων που αφορούν διοικητικά – οικονομικά θέματα;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
32. Επιθυμείτε να έχετε ενεργότερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων για τη λειτουργία του σχολείου;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
33. Η προσωπικότητα του διευθυντή, κατά τη γνώμη σας, παίζει σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία του σχολείου;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
34. Λαμβάνει ο διευθυντής προληπτικά μέτρα για την αποφυγή τυχόν λαθών που μπορεί να προκύψουν;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
35. Η διεύθυνση σας παροτρύνει και σας δίνει κίνητρα για την ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτόμων δράσεων;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

36. Η διεύθυνση γνωρίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες σας;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
37. Η διεύθυνση αναγνωρίζει το έργο σας;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
38. Η ηγεσία διαθέτει όραμα για το σχολείο και σας κάνει κοινωνούς σε αυτό;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
39. Ο διευθυντής συμβάλλει στην επίλυση συγκρούσεων τηρώντας αντικειμενική στάση;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
40. Ο διευθυντής λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις σας κατά τη λήψη αποφάσεων;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
41. Το σχολείο αναπτύσσει δράσεις και συνεργασίες με τοπικούς φορείς;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
42. Η σχολική κοινότητα λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
43. Υπάρχει επικοινωνία μέσω διαδικτύου με την τοπική κοινωνία (πχ. Ενεργή ιστοσελίδα- blog);  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
44. Πραγματοποιούνται συναντήσεις με γονείς και κηδεμόνες;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
45. Το περιβάλλον της σχολικής μονάδας είναι ασφαλές για τα παιδιά;  
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
46. Το περιβάλλον της σχολικής μονάδας πληροί τους κανόνες υγιεινής;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

47. Η υλικοτεχνική υποδομή της σχολικής μονάδας καλύπτει τις ανάγκες της μαθησιακής διαδικασίας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

48. Έχουν οι μαθητές πρόσβαση σε εργαστήριο Η/Υ;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

49. Τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι σχετικά με τη λειτουργία του σχολείου;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

50. Εκπληρώνονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγραμματισμού;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

51. Καταγράφονται τυχόν προβλήματα που προκύπτουν;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

52. Σε ποιο βαθμό υπάρχει ανατροφοδότηση για τα ζητήματα που προκύπτουν:

- Από τους μαθητές;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από τους γονείς;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από τους συναδέλφους σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από την διεύθυνση της σχολικής μονάδας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ!**

**Πίνακες αναλύσεων**

**Φύλο με τις διαστάσεις της ΔΟΠ**

**Crosstab**

			Φύλο		Total
			Ανδρας	Γυναίκα	
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	2,67	Count	0	2	2
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	2,83	Count	2	2	4
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	50,0%	50,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	2,9%	5,8%
	3,00	Count	0	2	2
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	3,17	Count	2	4	6
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	33,3%	66,7%	100,0%
		% of Total	2,9%	5,8%	8,7%
	3,33	Count	0	4	4
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	5,8%	5,8%
	3,50	Count	2	7	9
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	22,2%	77,8%	100,0%
		% of Total	2,9%	10,1%	13,0%
	3,67	Count	0	3	3
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	4,3%	4,3%
	3,83	Count	1	6	7
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	14,3%	85,7%	100,0%
		% of Total	1,4%	8,7%	10,1%
	4,00	Count	5	6	11
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	45,5%	54,5%	100,0%

	% of Total	7,2%	8,7%	15,9%
4,17	Count	2	8	10
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	20,0%	80,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	11,6%	14,5%
4,50	Count	0	3	3
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%
4,67	Count	1	1	2
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	1,4%	2,9%
4,83	Count	0	6	6
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	8,7%	8,7%
Total	Count	15	54	69
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	21,7%	78,3%	100,0%
	% of Total	21,7%	78,3%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,730 <sup>a</sup>	12	,389
Likelihood Ratio	15,856	12	,198
Linear-by-Linear Association	,299	1	,585
N of Valid Cases	69		

a. 22 cells (84,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

### Crosstab

		Φύλο		Total	
		Ανδρας	Γυναίκα		
Εκπαιδευτικός	3,36	Count	0	2	2

προγραμματισμός	% within			
	Εκπαιδευτικός	0,0%	100,0%	100,0%
	προγραμματισμός			
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
3,45	Count	0	2	2
	% within			
	Εκπαιδευτικός	0,0%	100,0%	100,0%
	προγραμματισμός			
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
3,55	Count	0	6	6
	% within			
	Εκπαιδευτικός	0,0%	100,0%	100,0%
	προγραμματισμός			
	% of Total	0,0%	8,7%	8,7%
3,64	Count	0	2	2
	% within			
	Εκπαιδευτικός	0,0%	100,0%	100,0%
	προγραμματισμός			
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
3,91	Count	4	6	10
	% within			
	Εκπαιδευτικός	40,0%	60,0%	100,0%
	προγραμματισμός			
	% of Total	5,8%	8,7%	14,5%
4,00	Count	0	3	3
	% within			
	Εκπαιδευτικός	0,0%	100,0%	100,0%
	προγραμματισμός			
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%
4,09	Count	2	2	4
	% within			
	Εκπαιδευτικός	50,0%	50,0%	100,0%
	προγραμματισμός			
	% of Total	2,9%	2,9%	5,8%
4,18	Count	0	6	6
	% within			
	Εκπαιδευτικός	0,0%	100,0%	100,0%
	προγραμματισμός			
	% of Total	0,0%	8,7%	8,7%
4,27	Count	4	2	6

	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	66,7%	33,3%	100,0%
	% of Total	5,8%	2,9%	8,7%
4,36	Count	3	6	9
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	33,3%	66,7%	100,0%
	% of Total	4,3%	8,7%	13,0%
4,45	Count	0	3	3
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%
4,55	Count	0	5	5
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	7,2%	7,2%
4,64	Count	1	4	5
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	20,0%	80,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	5,8%	7,2%
4,73	Count	1	2	3
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	33,3%	66,7%	100,0%
	% of Total	1,4%	2,9%	4,3%
4,82	Count	0	3	3
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%
Total	Count	15	54	69
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	21,7%	78,3%	100,0%
	% of Total	21,7%	78,3%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,802 <sup>a</sup>	14	,107
Likelihood Ratio	25,331	14	,031
Linear-by-Linear Association	,396	1	,529
N of Valid Cases	69		

a. 28 cells (93,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

### Crosstab

			Φύλο		Total
			Ανδρας	Ανδρας	
Σχολικό κλίμα	2,67	Count	0	2	2
		% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	2,92	Count	0	2	2
		% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	3,00	Count	2	2	4
		% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	2,9%	5,8%
	3,08	Count	0	2	2
		% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	3,17	Count	0	2	2
		% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	3,25	Count	0	4	4
		% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%



	% of Total	0,0%	5,8%	5,8%
3,33	Count	0	6	6
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	8,7%	8,7%
3,42	Count	2	2	4
	% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	5,8%
3,50	Count	2	2	4
	% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	5,8%
3,58	Count	0	5	5
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	7,2%	7,2%
3,67	Count	6	0	6
	% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	8,7%	0,0%	8,7%
3,75	Count	0	2	2
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
3,92	Count	2	7	9
	% within Σχολικό κλίμα	22,2%	77,8%	100,0%
	% of Total	2,9%	10,1%	13,0%
4,00	Count	0	5	5
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	7,2%	7,2%
4,08	Count	1	1	2
	% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	1,4%	2,9%
4,17	Count	0	4	4

	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	5,8%	5,8%
4,25	Count	0	3	3
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%
4,75	Count	0	2	2
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
4,83	Count	0	1	1
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%
Total	Count	15	54	69
	% within Σχολικό κλίμα	21,7%	78,3%	100,0%
	% of Total	21,7%	78,3%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,285 <sup>a</sup>	18	,003
Likelihood Ratio	43,312	18	,001
Linear-by-Linear Association	,246	1	,620
N of Valid Cases	69		

a. 37 cells (97,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

### Crosstab

			Φύλο		Total
			Ανδρας	Γυναίκα	
Ρόλος διευθυντή	2,13	Count	0	2	2
		% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%

	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
2,22	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
2,33	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
2,63	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
2,67	Count	2	2	4
	% within Ρόλος διευθυντή	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	5,8%
3,00	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
3,22	Count	0	1	1
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%
3,33	Count	1	2	3
	% within Ρόλος διευθυντή	33,3%	66,7%	100,0%
	% of Total	1,4%	2,9%	4,3%
3,44	Count	3	2	5
	% within Ρόλος διευθυντή	60,0%	40,0%	100,0%
	% of Total	4,3%	2,9%	7,2%
3,56	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
3,63	Count	0	2	2

	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
3,67	Count	0	4	4
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	5,8%	5,8%
3,78	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
3,89	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
4,00	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
4,11	Count	3	3	6
	% within Ρόλος διευθυντή	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	4,3%	4,3%	8,7%
4,22	Count	2	3	5
	% within Ρόλος διευθυντή	40,0%	60,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	4,3%	7,2%
4,33	Count	0	8	8
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	11,6%	11,6%
4,44	Count	4	1	5
	% within Ρόλος διευθυντή	80,0%	20,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	1,4%	7,2%
4,56	Count	0	3	3
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%

4,67	Count	0	1	1
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%
4,89	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
5,00	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
Total	Count	15	54	69
	% within Ρόλος διευθυντή	21,7%	78,3%	100,0%
	% of Total	21,7%	78,3%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,578 <sup>a</sup>	22	,085
Likelihood Ratio	36,109	22	,030
Linear-by-Linear Association	,241	1	,623
N of Valid Cases	69		

a. 45 cells (97,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

#### Crosstab

		Φύλο		Total	
		Ανδρας	Γυναίκα		
Εξωτερικό περιβάλλον	1,25	Count	0	2	2
		% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	1,50	Count	0	2	2

	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
2,00	Count	0	2	2
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
2,25	Count	0	1	1
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%
2,50	Count	0	7	7
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	10,1%	10,1%
2,75	Count	4	2	6
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	66,7%	33,3%	100,0%
	% of Total	5,8%	2,9%	8,7%
3,00	Count	2	2	4
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	5,8%
3,25	Count	2	6	8
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	25,0%	75,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	8,7%	11,6%
3,50	Count	1	11	12
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	8,3%	91,7%	100,0%
	% of Total	1,4%	15,9%	17,4%
3,75	Count	1	5	6
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	16,7%	83,3%	100,0%
	% of Total	1,4%	7,2%	8,7%
4,00	Count	5	3	8
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	62,5%	37,5%	100,0%
	% of Total	7,2%	4,3%	11,6%

4,50	Count	0	7	7
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	10,1%	10,1%
4,75	Count	0	2	2
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
5,00	Count	0	2	2
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
Total	Count	15	54	69
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	21,7%	78,3%	100,0%
	% of Total	21,7%	78,3%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,162 <sup>a</sup>	13	,022
Likelihood Ratio	27,198	13	,012
Linear-by-Linear Association	,026	1	,873
N of Valid Cases	69		

a. 23 cells (82,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

#### Crosstab

		Φύλο		Total	
		Ανδρας	Γυναίκα		
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	2,25	Count	0	2	2
		% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	2,50	Count	0	3	3

	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%
3,00	Count	2	2	4
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	5,8%
3,25	Count	1	6	7
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	14,3%	85,7%	100,0%
	% of Total	1,4%	8,7%	10,1%
3,50	Count	0	3	3
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%
3,75	Count	7	14	21
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	33,3%	66,7%	100,0%
	% of Total	10,1%	20,3%	30,4%
4,00	Count	3	4	7
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	42,9%	57,1%	100,0%
	% of Total	4,3%	5,8%	10,1%
4,25	Count	0	9	9
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	13,0%	13,0%
4,50	Count	2	4	6
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	33,3%	66,7%	100,0%
	% of Total	2,9%	5,8%	8,7%
4,75	Count	0	2	2
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
5,00	Count	0	5	5
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	7,2%	7,2%



Total	Count	15	54	69
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	21,7%	78,3%	100,0%
	% of Total	21,7%	78,3%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,741 <sup>a</sup>	10	,238
Likelihood Ratio	17,036	10	,074
Linear-by-Linear Association	,140	1	,708
N of Valid Cases	69		

a. 18 cells (81,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

### Crosstab

			Φύλο		Total
			Άνδρας	Γυναίκα	
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	2,14	Count	0	2	2
		% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	2,57	Count	0	2	2
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%	
	2,71	Count	0	2	2
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%	
	2,86	Count	0	3	3

	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%
3,00	Count	0	2	2
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
3,14	Count	5	4	9
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	55,6%	44,4%	100,0%
	% of Total	7,2%	5,8%	13,0%
3,29	Count	2	5	7
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	28,6%	71,4%	100,0%
	% of Total	2,9%	7,2%	10,1%
3,43	Count	1	2	3
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	33,3%	66,7%	100,0%
	% of Total	1,4%	2,9%	4,3%
3,57	Count	3	5	8
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	37,5%	62,5%	100,0%
	% of Total	4,3%	7,2%	11,6%
3,71	Count	0	7	7
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	10,1%	10,1%
3,86	Count	4	1	5
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	80,0%	20,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	1,4%	7,2%
4,00	Count	0	5	5

	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	7,2%	7,2%
4,14	Count	0	4	4
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	5,8%	5,8%
4,29	Count	0	1	1
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%
4,57	Count	0	1	1
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%
4,71	Count	0	2	2
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
4,86	Count	0	6	6
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	8,7%	8,7%
Total	Count	15	54	69
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	21,7%	78,3%	100,0%
	% of Total	21,7%	78,3%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)

Pearson Chi-Square	27,900 <sup>a</sup>	16	,033
Likelihood Ratio	32,106	16	,010
Linear-by-Linear Association	1,013	1	,314
N of Valid Cases	69		

a. 30 cells (88,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

### Ηλικία με τις διαστάσεις της ΔΟΠ

Crosstab

		Ηλικία			Total	
		25-34	35-44	45-54		
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	2,67	Count	2	0	0	2
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	2,83	Count	2	2	0	4
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	5,8%
	3,00	Count	2	0	0	2
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
3,17	Count	6	0	0	6	
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% of Total	8,7%	0,0%	0,0%	8,7%	
3,33	Count	2	2	0	4	
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%	
	% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	5,8%	
3,50	Count	4	3	2	9	
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	44,4%	33,3%	22,2%	100,0%	
	% of Total	5,8%	4,3%	2,9%	13,0%	
3,67	Count	0	1	2	3	
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%	

	% of Total	0,0%	1,4%	2,9%	4,3%
3,83	Count	4	0	3	7
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	57,1%	0,0%	42,9%	100,0%
	% of Total	5,8%	0,0%	4,3%	10,1%
4,00	Count	2	4	5	11
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	18,2%	36,4%	45,5%	100,0%
	% of Total	2,9%	5,8%	7,2%	15,9%
4,17	Count	4	6	0	10
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	8,7%	0,0%	14,5%
4,50	Count	2	1	0	3
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	0,0%	4,3%
4,67	Count	0	0	2	2
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	2,9%	2,9%
4,83	Count	2	0	4	6
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	5,8%	8,7%
Total	Count	32	19	18	69
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	46,4%	27,5%	26,1%	100,0%
	% of Total	46,4%	27,5%	26,1%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,200 <sup>a</sup>	24	,007
Likelihood Ratio	55,278	24	,000
Linear-by-Linear Association	9,515	1	,002
N of Valid Cases	69		

a. 38 cells (97,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,52.

**Crosstab**

		Ηλικία			Total	
		25-34	35-44	45-54		
Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	3,36	Count	0	2	0	2
		% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	3,45	Count	2	0	0	2
		% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	3,55	Count	6	0	0	6
		% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	8,7%	0,0%	0,0%	8,7%
3,64	Count	2	0	0	2	
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%	
3,91	Count	6	4	0	10	
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	60,0%	40,0%	0,0%	100,0%	
	% of Total	8,7%	5,8%	0,0%	14,5%	
4,00	Count	0	3	0	3	
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	4,3%	0,0%	4,3%	
4,09	Count	2	2	0	4	
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%	
	% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	5,8%	

4,18	Count	2	0	4	6
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	5,8%	8,7%
4,27	Count	2	0	4	6
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	5,8%	8,7%
4,36	Count	2	4	3	9
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	22,2%	44,4%	33,3%	100,0%
	% of Total	2,9%	5,8%	4,3%	13,0%
4,45	Count	2	0	1	3
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	1,4%	4,3%
4,55	Count	0	4	1	5
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	80,0%	20,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	5,8%	1,4%	7,2%
4,64	Count	4	0	1	5
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	80,0%	0,0%	20,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	0,0%	1,4%	7,2%
4,73	Count	2	0	1	3
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	1,4%	4,3%
4,82	Count	0	0	3	3
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	4,3%	4,3%
Total	Count	32	19	18	69
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	46,4%	27,5%	26,1%	100,0%
	% of Total	46,4%	27,5%	26,1%	100,0%

---

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	64,508 <sup>a</sup>	28	,000
Likelihood Ratio	75,534	28	,000
Linear-by-Linear Association	9,625	1	,002
N of Valid Cases	69		

a. 45 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,52.

### Crosstab

		Ηλικία			Total	
		25-34	35-44	45-54		
Σχολικό κλίμα	2,67	Count	2	0	0	2
		% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	2,92	Count	2	0	0	2
		% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	3,00	Count	2	2	0	4
		% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	5,8%
	3,08	Count	0	2	0	2
		% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	3,17	Count	2	0	0	2
		% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	3,25	Count	2	2	0	4
		% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	5,8%
	3,33	Count	4	2	0	6



	% within Σχολικό κλίμα	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	2,9%	0,0%	8,7%
3,42	Count	2	2	0	4
	% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	5,8%
3,50	Count	0	3	1	4
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	75,0%	25,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	1,4%	5,8%
3,58	Count	4	0	1	5
	% within Σχολικό κλίμα	80,0%	0,0%	20,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	0,0%	1,4%	7,2%
3,67	Count	0	2	4	6
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	5,8%	8,7%
3,75	Count	2	0	0	2
	% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
3,92	Count	6	1	2	9
	% within Σχολικό κλίμα	66,7%	11,1%	22,2%	100,0%
	% of Total	8,7%	1,4%	2,9%	13,0%
4,00	Count	0	0	5	5
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	7,2%	7,2%
4,08	Count	0	1	1	2
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%	2,9%
4,17	Count	2	2	0	4
	% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	5,8%

4,25	Count	0	0	3	3
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	4,3%	4,3%
4,75	Count	2	0	0	2
	% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
4,83	Count	0	0	1	1
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%
Total	Count	32	19	18	69
	% within Σχολικό κλίμα	46,4%	27,5%	26,1%	100,0%
	% of Total	46,4%	27,5%	26,1%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	69,552 <sup>a</sup>	36	,001
Likelihood Ratio	81,549	36	,000
Linear-by-Linear Association	7,498	1	,006
N of Valid Cases	69		

a. 57 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

#### Crosstab

		Ηλικία			Total	
		25-34	35-44	45-54		
Ρόλος διευθυντή	2,13	Count	0	2	0	2
		% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	2,22	Count	0	2	0	2

	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
2,33	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
2,63	Count	0	2	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
2,67	Count	2	2	0	4
	% within Ρόλος διευθυντή	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	5,8%
3,00	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
3,22	Count	0	1	0	1
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
3,33	Count	2	1	0	3
	% within Ρόλος διευθυντή	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	0,0%	4,3%
3,44	Count	2	3	0	5
	% within Ρόλος διευθυντή	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	4,3%	0,0%	7,2%
3,56	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
3,63	Count	0	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	2,9%	2,9%

3,67	Count	2	0	2	4
	% within Ρόλος διευθυντή	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	2,9%	5,8%
3,78	Count	0	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	2,9%	2,9%
3,89	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
4,00	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
4,11	Count	2	2	2	6
	% within Ρόλος διευθυντή	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	2,9%	8,7%
4,22	Count	2	1	2	5
	% within Ρόλος διευθυντή	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	2,9%	7,2%
4,33	Count	4	1	3	8
	% within Ρόλος διευθυντή	50,0%	12,5%	37,5%	100,0%
	% of Total	5,8%	1,4%	4,3%	11,6%
4,44	Count	0	1	4	5
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	20,0%	80,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	5,8%	7,2%
4,56	Count	2	0	1	3
	% within Ρόλος διευθυντή	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	1,4%	4,3%
4,67	Count	0	1	0	1
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total				

	% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
4,89	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
5,00	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
Total	Count	32	19	18	69
	% within Ρόλος διευθυντή	46,4%	27,5%	26,1%	100,0%
	% of Total	46,4%	27,5%	26,1%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	67,855 <sup>a</sup>	44	,012
Likelihood Ratio	76,773	44	,002
Linear-by-Linear Association	,584	1	,445
N of Valid Cases	69		

a. 69 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

Crosstab						
			Ηλικία			Total
			25-34	35-44	45-54	
Εξωτερικό περιβάλλον	1,25	Count	0	2	0	2
		% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	1,50	Count	0	2	0	2
		% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	2,00	Count	2	0	0	2

	% within Εξωτερικό περιβάλλον	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
2,25	Count	0	0	1	1
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%
2,50	Count	2	1	4	7
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	5,8%	10,1%
2,75	Count	0	6	0	6
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	8,7%	0,0%	8,7%
3,00	Count	2	2	0	4
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	5,8%
3,25	Count	8	0	0	8
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	11,6%	0,0%	0,0%	11,6%
3,50	Count	8	3	1	12
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	66,7%	25,0%	8,3%	100,0%
	% of Total	11,6%	4,3%	1,4%	17,4%
3,75	Count	2	1	3	6
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	33,3%	16,7%	50,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	4,3%	8,7%
4,00	Count	2	1	5	8
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	25,0%	12,5%	62,5%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	7,2%	11,6%
4,50	Count	4	0	3	7
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	57,1%	0,0%	42,9%	100,0%
	% of Total	5,8%	0,0%	4,3%	10,1%

4,75	Count	2	0	0	2
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
5,00	Count	0	1	1	2
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%	2,9%
Total	Count	32	19	18	69
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	46,4%	27,5%	26,1%	100,0%
	% of Total	46,4%	27,5%	26,1%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	62,762 <sup>a</sup>	26	,000
Likelihood Ratio	68,983	26	,000
Linear-by-Linear Association	,005	1	,944
N of Valid Cases	69		

a. 41 cells (97,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

### Crosstab

		Ηλικία			Total	
		25-34	35-44	45-54		
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	2,25	Count	0	2	0	2
		% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	2,50	Count	2	1	0	3
		% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	1,4%	0,0%	4,3%
	3,00	Count	0	4	0	4

	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	5,8%	0,0%	5,8%
3,25	Count	2	2	3	7
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	28,6%	28,6%	42,9%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	4,3%	10,1%
3,50	Count	0	2	1	3
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	1,4%	4,3%
3,75	Count	10	2	9	21
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	47,6%	9,5%	42,9%	100,0%
	% of Total	14,5%	2,9%	13,0%	30,4%
4,00	Count	4	2	1	7
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
	% of Total	5,8%	2,9%	1,4%	10,1%
4,25	Count	6	0	3	9
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%
	% of Total	8,7%	0,0%	4,3%	13,0%
4,50	Count	4	2	0	6
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	2,9%	0,0%	8,7%
4,75	Count	0	2	0	2
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
5,00	Count	4	0	1	5
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	80,0%	0,0%	20,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	0,0%	1,4%	7,2%
Total	Count	32	19	18	69
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	46,4%	27,5%	26,1%	100,0%
	% of Total	46,4%	27,5%	26,1%	100,0%



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,087 <sup>a</sup>	20	,005
Likelihood Ratio	46,839	20	,001
Linear-by-Linear Association	1,941	1	,164
N of Valid Cases	69		

a. 30 cells (90,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,52.

### Crosstab

			Ηλικία			Total
			25-34	35-44	45-54	
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	2,14	Count	0	2	0	2
		% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	2,57	Count	0	2	0	2
		% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	2,71	Count	2	0	0	2
		% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	2,86	Count	0	3	0	3
		% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	4,3%	0,0%	4,3%
	3,00	Count	2	0	0	2

	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
3,14	Count	2	4	3	9
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	22,2%	44,4%	33,3%	100,0%
	% of Total	2,9%	5,8%	4,3%	13,0%
3,29	Count	6	0	1	7
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	85,7%	0,0%	14,3%	100,0%
	% of Total	8,7%	0,0%	1,4%	10,1%
3,43	Count	0	0	3	3
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	4,3%	4,3%
3,57	Count	2	3	3	8
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	25,0%	37,5%	37,5%	100,0%
	% of Total	2,9%	4,3%	4,3%	11,6%
3,71	Count	4	3	0	7
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	57,1%	42,9%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	4,3%	0,0%	10,1%
3,86	Count	0	1	4	5
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	20,0%	80,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	5,8%	7,2%
4,00	Count	4	0	1	5
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	80,0%	0,0%	20,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	0,0%	1,4%	7,2%
4,14	Count	2	0	2	4

	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	2,9%	5,8%
4,29	Count	0	0	1	1
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%
4,57	Count	0	1	0	1
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
4,71	Count	2	0	0	2
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
4,86	Count	6	0	0	6
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	8,7%	0,0%	0,0%	8,7%
Total	Count	32	19	18	69
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	46,4%	27,5%	26,1%	100,0%
	% of Total	46,4%	27,5%	26,1%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	69,869 <sup>a</sup>	32	,000
Likelihood Ratio	79,291	32	,000
Linear-by-Linear Association	1,853	1	,173
N of Valid Cases	69		

a. 51 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

**Βαθμίδα με τις διαστάσεις της ΔΟΠ**

**Crosstab**

		Βαθμίδα Σχολείου		Total	
		Νηπιαγωγείο	Δημοτικό		
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	2,67	Count	2	0	2
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	2,9%
	2,83	Count	2	2	4
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	50,0%	50,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	2,9%	5,8%
	3,00	Count	0	2	2
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	3,17	Count	0	6	6
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	8,7%	8,7%	
3,33	Count	2	2	4	
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	50,0%	50,0%	100,0%	
	% of Total	2,9%	2,9%	5,8%	
3,50	Count	0	9	9	
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	13,0%	13,0%	
3,67	Count	1	2	3	
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	33,3%	66,7%	100,0%	
	% of Total	1,4%	2,9%	4,3%	
3,83	Count	0	7	7	

	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	10,1%	10,1%
4,00	Count	3	8	11
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	27,3%	72,7%	100,0%
	% of Total	4,3%	11,6%	15,9%
4,17	Count	4	6	10
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	40,0%	60,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	8,7%	14,5%
4,50	Count	0	3	3
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%
4,67	Count	0	2	2
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
4,83	Count	0	6	6
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	8,7%	8,7%
Total	Count	14	55	69
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	20,3%	79,7%	100,0%
	% of Total	20,3%	79,7%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,182 <sup>a</sup>	12	,019
Likelihood Ratio	28,346	12	,005
Linear-by-Linear Association	2,600	1	,107
N of Valid Cases	69		

a. 22 cells (84,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

**Crosstab**

			Βαθμίδα Σχολείου		Total
			Νηπιαγωγείο	Δημοτικό	
Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	3,36	Count	0	2	2
		% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	3,45	Count	2	0	2
		% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	2,9%
	3,55	Count	0	6	6
		% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	8,7%	8,7%
	3,64	Count	2	0	2
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	100,0%	0,0%	100,0%	
	% of Total	2,9%	0,0%	2,9%	
3,91	Count	0	10	10	
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	14,5%	14,5%	
4,00	Count	1	2	3	
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	33,3%	66,7%	100,0%	
	% of Total	1,4%	2,9%	4,3%	
4,09	Count	2	2	4	
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	50,0%	50,0%	100,0%	
	% of Total	2,9%	2,9%	5,8%	

4,18	Count	0	6	6
	% within			
	Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	8,7%	8,7%
4,27	Count	0	6	6
	% within			
	Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	8,7%	8,7%
4,36	Count	2	7	9
	% within			
	Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	22,2%	77,8%	100,0%
	% of Total	2,9%	10,1%	13,0%
4,45	Count	0	3	3
	% within			
	Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%
4,55	Count	2	3	5
	% within			
	Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	40,0%	60,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	4,3%	7,2%
4,64	Count	1	4	5
	% within			
	Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	20,0%	80,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	5,8%	7,2%
4,73	Count	2	1	3
	% within			
	Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	66,7%	33,3%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	4,3%
4,82	Count	0	3	3
	% within			
	Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%

Total	Count	14	55	69
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	20,3%	79,7%	100,0%
	% of Total	20,3%	79,7%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,588 <sup>a</sup>	14	,003
Likelihood Ratio	35,154	14	,001
Linear-by-Linear Association	,003	1	,958
N of Valid Cases	69		

a. 28 cells (93,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

### Crosstab

		Βαθμίδα Σχολείου		Total	
		Νηπιαγωγείο	Δημοτικό		
Σχολικό κλίμα	2,67	Count	0	2	2
		% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	2,92	Count	0	2	2
		% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	3,00	Count	2	2	4
		% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	2,9%	5,8%
	3,08	Count	2	0	2
		% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	2,9%
	3,17	Count	0	2	2



	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
3,25	Count	2	2	4
	% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	5,8%
3,33	Count	0	6	6
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	8,7%	8,7%
3,42	Count	0	4	4
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	5,8%	5,8%
3,50	Count	1	3	4
	% within Σχολικό κλίμα	25,0%	75,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	4,3%	5,8%
3,58	Count	2	3	5
	% within Σχολικό κλίμα	40,0%	60,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	4,3%	7,2%
3,67	Count	0	6	6
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	8,7%	8,7%
3,75	Count	0	2	2
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
3,92	Count	1	8	9
	% within Σχολικό κλίμα	11,1%	88,9%	100,0%
	% of Total	1,4%	11,6%	13,0%
4,00	Count	0	5	5
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	7,2%	7,2%

4,08	Count	1	1	2
	% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	1,4%	2,9%
4,17	Count	1	3	4
	% within Σχολικό κλίμα	25,0%	75,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	4,3%	5,8%
4,25	Count	0	3	3
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%
4,75	Count	2	0	2
	% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	2,9%
4,83	Count	0	1	1
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%
Total	Count	14	55	69
	% within Σχολικό κλίμα	20,3%	79,7%	100,0%
	% of Total	20,3%	79,7%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,352 <sup>a</sup>	18	,026
Likelihood Ratio	33,737	18	,014
Linear-by-Linear Association	,003	1	,955
N of Valid Cases	69		

a. 37 cells (97,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

### Crosstab

		Βαθμίδα Σχολείου		Total	
		Νηπιαγωγείο	Δημοτικό		
Ρόλος διευθυντή	2,13	Count	2	0	2
		% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	2,9%
	2,22	Count	0	2	2
		% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	2,33	Count	0	2	2
		% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	2,63	Count	2	0	2
		% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	2,9%
	2,67	Count	2	2	4
		% within Ρόλος διευθυντή	50,0%	50,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	2,9%	5,8%
3,00	Count	0	2	2	
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%	
3,22	Count	1	0	1	
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	100,0%	
	% of Total	1,4%	0,0%	1,4%	
3,33	Count	0	3	3	
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%	
3,44	Count	0	5	5	
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	7,2%	7,2%	
3,56	Count	0	2	2	

	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
3,63	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
3,67	Count	0	4	4
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	5,8%	5,8%
3,78	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
3,89	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
4,00	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
4,11	Count	0	6	6
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	8,7%	8,7%
4,22	Count	1	4	5
	% within Ρόλος διευθυντή	20,0%	80,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	5,8%	7,2%
4,33	Count	3	5	8
	% within Ρόλος διευθυντή	37,5%	62,5%	100,0%
	% of Total	4,3%	7,2%	11,6%
4,44	Count	0	5	5
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	7,2%	7,2%

4,56	Count	0	3	3
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%
4,67	Count	1	0	1
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	0,0%	1,4%
4,89	Count	0	2	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
5,00	Count	2	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	2,9%
Total	Count	14	55	69
	% within Ρόλος διευθυντή	20,3%	79,7%	100,0%
	% of Total	20,3%	79,7%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,277 <sup>a</sup>	22	,002
Likelihood Ratio	48,472	22	,001
Linear-by-Linear Association	1,028	1	,311
N of Valid Cases	69		

a. 45 cells (97,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

### Crosstab

		Βαθμίδα Σχολείου		Total	
		Νηπιαγωγείο	Δημοτικό		
Εξωτερικό	1,25	Count	2	0	2

περιβάλλον	% within Εξωτερικό περιβάλλον	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	2,9%
1,50	Count	2	0	2
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	2,9%
2,00	Count	0	2	2
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
2,25	Count	0	1	1
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%
2,50	Count	1	6	7
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	14,3%	85,7%	100,0%
	% of Total	1,4%	8,7%	10,1%
2,75	Count	0	6	6
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	8,7%	8,7%
3,00	Count	2	2	4
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	5,8%
3,25	Count	0	8	8
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	11,6%	11,6%
3,50	Count	1	11	12
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	8,3%	91,7%	100,0%
	% of Total	1,4%	15,9%	17,4%
3,75	Count	1	5	6
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	16,7%	83,3%	100,0%
	% of Total	1,4%	7,2%	8,7%

4,00	Count	1	7	8
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	12,5%	87,5%	100,0%
	% of Total	1,4%	10,1%	11,6%
4,50	Count	2	5	7
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	28,6%	71,4%	100,0%
	% of Total	2,9%	7,2%	10,1%
4,75	Count	2	0	2
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	2,9%
5,00	Count	0	2	2
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
Total	Count	14	55	69
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	20,3%	79,7%	100,0%
	% of Total	20,3%	79,7%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,453 <sup>a</sup>	13	,002
Likelihood Ratio	31,625	13	,003
Linear-by-Linear Association	1,188	1	,276
N of Valid Cases	69		

a. 23 cells (82,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

### Crosstab

		Βαθμίδα Σχολείου		Total	
		Νηπιαγωγείο	Δημοτικό		
Συνολικό σχολικό	2,25	Count	2	0	2

περιβάλλον	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	2,9%
2,50	Count	1	2	3
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	33,3%	66,7%	100,0%
	% of Total	1,4%	2,9%	4,3%
3,00	Count	0	4	4
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	5,8%	5,8%
3,25	Count	2	5	7
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	28,6%	71,4%	100,0%
	% of Total	2,9%	7,2%	10,1%
3,50	Count	0	3	3
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	4,3%	4,3%
3,75	Count	3	18	21
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	14,3%	85,7%	100,0%
	% of Total	4,3%	26,1%	30,4%
4,00	Count	1	6	7
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	14,3%	85,7%	100,0%
	% of Total	1,4%	8,7%	10,1%
4,25	Count	2	7	9
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	22,2%	77,8%	100,0%
	% of Total	2,9%	10,1%	13,0%
4,50	Count	2	4	6
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	33,3%	66,7%	100,0%
	% of Total	2,9%	5,8%	8,7%
4,75	Count	1	1	2
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	1,4%	2,9%



5,00	Count	0	5	5
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	7,2%	7,2%
Total	Count	14	55	69
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	20,3%	79,7%	100,0%
	% of Total	20,3%	79,7%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,892 <sup>a</sup>	10	,178
Likelihood Ratio	14,500	10	,151
Linear-by-Linear Association	1,334	1	,248
N of Valid Cases	69		

a. 18 cells (81,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

### Crosstab

			Βαθμίδα Σχολείου		Total
			Νηπιαγωγείο	Δημοτικό	
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	2,14	Count	2	0	2
		% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	2,9%
	2,57	Count	0	2	2
		% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
	2,71	Count	0	2	2
		% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%

	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
2,86	Count	3	0	3
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	4,3%	0,0%	4,3%
3,00	Count	2	0	2
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	2,9%
3,14	Count	0	9	9
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	13,0%	13,0%
3,29	Count	0	7	7
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	10,1%	10,1%
3,43	Count	1	2	3
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	33,3%	66,7%	100,0%
	% of Total	1,4%	2,9%	4,3%
3,57	Count	1	7	8
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	12,5%	87,5%	100,0%
	% of Total	1,4%	10,1%	11,6%
3,71	Count	1	6	7
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	14,3%	85,7%	100,0%
	% of Total	1,4%	8,7%	10,1%
3,86	Count	0	5	5
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%

	% of Total	0,0%	7,2%	7,2%
4,00	Count	0	5	5
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	7,2%	7,2%
4,14	Count	0	4	4
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	5,8%	5,8%
4,29	Count	0	1	1
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%
4,57	Count	0	1	1
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%
4,71	Count	0	2	2
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
4,86	Count	4	2	6
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	66,7%	33,3%	100,0%
	% of Total	5,8%	2,9%	8,7%
Total	Count	14	55	69
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	20,3%	79,7%	100,0%
	% of Total	20,3%	79,7%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,924 <sup>a</sup>	16	,000
Likelihood Ratio	46,379	16	,000
Linear-by-Linear Association	,472	1	,492
N of Valid Cases	69		

a. 30 cells (88,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

**Ειδικότητα εκπαιδευτικών με τις διαστάσεις της ΔΟΠ**

**Crosstab**

		Ειδικότητα				Total	
		ΠΕ-70 Δάσκαλα/ ος	ΠΕ60 Νηπιαγωγ ός	ΠΕ06 Αγγλικώ ν	ΠΕ 11 φυσική ς Αγωγή ς		
Επιμόρφωση εκπαιδευτικ ών	2,6 7	Count	0	2	0	0	2
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικ ών	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	2,8 3	Count	0	2	0	2	4
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικ ών	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0 %	
	% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%	5,8%	
3,0 0	Count	2	0	0	0	2	
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικ ών	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %	
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%	
	3,1	Count	6	0	0	0	6

7	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικ ών	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	8,7%	0,0%	0,0%	0,0%	8,7%
3,3	Count	2	2	0	0	4
3	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικ ών	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	0,0%	5,8%
3,5	Count	8	1	0	0	9
0	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικ ών	88,9%	11,1%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	11,6%	1,4%	0,0%	0,0%	13,0%
3,6	Count	3	0	0	0	3
7	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικ ών	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%
3,8	Count	6	1	0	0	7
3	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικ ών	85,7%	14,3%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	8,7%	1,4%	0,0%	0,0%	10,1%
4,0	Count	10	1	0	0	11
0	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικ ών	90,9%	9,1%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	14,5%	1,4%	0,0%	0,0%	15,9%
4,1	Count	4	4	2	0	10
7	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικ ών	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	5,8%	5,8%	2,9%	0,0%	14,5%

4,50	Count	2	1	0	0	3
	% within					
	Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	0,0%	0,0%	4,3%
4,67	Count	1	1	0	0	2
	% within					
	Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	1,4%	0,0%	0,0%	2,9%
4,83	Count	2	1	3	0	6
	% within					
	Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	33,3%	16,7%	50,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	4,3%	0,0%	8,7%
Total	Count	46	16	5	2	69
	% within					
	Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	66,7%	23,2%	7,2%	2,9%	100,0%
	% of Total	66,7%	23,2%	7,2%	2,9%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	77,837 <sup>a</sup>	36	,000
Likelihood Ratio	54,842	36	,023
Linear-by-Linear Association	,062	1	,804
N of Valid Cases	69		

a. 49 cells (94,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

**Crosstab**

			Ειδικότητα				Total
			ΠΕ-70 Δάσκαλα/ ός	ΠΕ60 Νηπιαγωγ ός	ΠΕ06 Αγγλικ ών	ΠΕ 11 φυσικ ής Αγωγ ής	
Εκπαιδευτικός προγραμματισ μός	3,3 6	Count % within Εκπαιδευτικός προγραμματισ μός % of Total	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	2 100,0% 2,9%	0 0,0% 0,0%	2 100,0 % 2,9%
	3,4 5	Count % within Εκπαιδευτικός προγραμματισ μός % of Total	0 0,0% 0,0%	2 100,0% 2,9%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	2 100,0 % 2,9%
	3,5 5	Count % within Εκπαιδευτικός προγραμματισ μός % of Total	6 100,0% 8,7%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	6 100,0 % 8,7%
	3,6 4	Count % within Εκπαιδευτικός προγραμματισ μός % of Total	0 0,0% 0,0%	2 100,0% 2,9%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	2 100,0 % 2,9%
	3,9 1	Count % within Εκπαιδευτικός προγραμματισ μός % of Total	8 80,0% 11,6%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	2 20,0% 2,9%	10 100,0 % 14,5 %
	4,0	Count	3	0	0	0	3

0	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισ- μός	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%
4,0 9	Count % within Εκπαιδευτικός προγραμματισ- μός	2	2	0	0	4
	% of Total	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	0,0%	5,8%
4,1 8	Count % within Εκπαιδευτικός προγραμματισ- μός	6	0	0	0	6
	% of Total	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	8,7%	0,0%	0,0%	0,0%	8,7%
4,2 7	Count % within Εκπαιδευτικός προγραμματισ- μός	6	0	0	0	6
	% of Total	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	8,7%	0,0%	0,0%	0,0%	8,7%
4,3 6	Count % within Εκπαιδευτικός προγραμματισ- μός	7	2	0	0	9
	% of Total	77,8%	22,2%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	10,1%	2,9%	0,0%	0,0%	13,0 %
4,4 5	Count % within Εκπαιδευτικός προγραμματισ- μός	2	1	0	0	3
	% of Total	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	2,9%	1,4%	0,0%	0,0%	4,3%
4,5 5	Count % within Εκπαιδευτικός προγραμματισ- μός	0	5	0	0	5
	% of Total	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0 %



	% of Total	0,0%	7,2%	0,0%	0,0%	7,2%
4,6	Count	5	0	0	0	5
4	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισ- μός	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	7,2%	0,0%	0,0%	0,0%	7,2%
4,7	Count	1	2	0	0	3
3	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισ- μός	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	1,4%	2,9%	0,0%	0,0%	4,3%
4,8	Count	0	0	3	0	3
2	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισ- μός	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	4,3%
Total	Count	46	16	5	2	69
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισ- μός	66,7%	23,2%	7,2%	2,9%	100,0 %
	% of Total	66,7%	23,2%	7,2%	2,9%	100,0 %

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	126,796 <sup>a</sup>	42	,000
Likelihood Ratio	91,756	42	,000
Linear-by-Linear Association	,006	1	,939
N of Valid Cases	69		

a. 58 cells (96,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

**Crosstab**

			Ειδικότητα				Total
			ΠΕ-70 Δάσκαλα/ος	ΠΕ60 Νηπιαγωγός	ΠΕ06 Αγγλικών	ΠΕ 11 φυσικής Αγωγής	
Σχολικό κλίμα	2,67	Count	2	0	0	0	2
		% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
	2,92	Count	2	0	0	0	2
		% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
	3,00	Count	2	2	0	0	4
		% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	0,0%	5,8%
	3,08	Count	0	2	0	0	2
		% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	3,17	Count	2	0	0	0	2
		% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
	3,25	Count	2	2	0	0	4
		% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%

	% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	0,0%	5,8%
3,33	Count	4	0	2	0	6
	% within Σχολικό κλίμα	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	0,0%	2,9%	0,0%	8,7%
3,42	Count	2	0	0	2	4
	% within Σχολικό κλίμα	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%	5,8%
3,50	Count	4	0	0	0	4
	% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	0,0%	0,0%	0,0%	5,8%
3,58	Count	3	2	0	0	5
	% within Σχολικό κλίμα	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	4,3%	2,9%	0,0%	0,0%	7,2%
3,67	Count	6	0	0	0	6
	% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	8,7%	0,0%	0,0%	0,0%	8,7%
3,75	Count	2	0	0	0	2
	% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
3,92	Count	7	2	0	0	9

	% within Σχολικό κλίμα	77,8%	22,2%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	10,1%	2,9%	0,0%	0,0%	13,0%
4,00	Count	4	1	0	0	5
	% within Σχολικό κλίμα	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	1,4%	0,0%	0,0%	7,2%
4,08	Count	1	1	0	0	2
	% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	1,4%	0,0%	0,0%	2,9%
4,17	Count	3	1	0	0	4
	% within Σχολικό κλίμα	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	4,3%	1,4%	0,0%	0,0%	5,8%
4,25	Count	0	0	3	0	3
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	4,3%
4,75	Count	0	2	0	0	2
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
4,83	Count	0	1	0	0	1
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%

Total	Count	46	16	5	2	69
	% within Σχολικό κλίμα	66,7%	23,2%	7,2%	2,9%	100,0%
	% of Total	66,7%	23,2%	7,2%	2,9%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	111,043 <sup>a</sup>	54	,000
Likelihood Ratio	71,668	54	,054
Linear-by-Linear Association	1,199	1	,274
N of Valid Cases	69		

a. 75 cells (98,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

### Crosstab

			Ειδικότητα				Total
			ΠΕ-70 Δάσκαλα/ος	ΠΕ60 Νηπιαγωγός	ΠΕ06 Αγγλικών	ΠΕ 11 φυσικής Αγωγής	
Ρόλος διευθυντή	2,13	Count	0	2	0	0	2
		% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	2,22	Count	0	0	2	0	2
		% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	2,33	Count	2	0	0	0	2

	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
2,63	Count	0	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
2,67	Count	0	2	0	2	4
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%	5,8%
3,00	Count	2	0	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
3,22	Count	1	0	0	0	1
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%
3,33	Count	3	0	0	0	3
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%
3,44	Count	5	0	0	0	5
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	7,2%	0,0%	0,0%	0,0%	7,2%

3,56	Count	2	0	0	0	2
	% within					
	Ρόλος	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	διευθυντή					
	% of					
	Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
3,63	Count	2	0	0	0	2
	% within					
	Ρόλος	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	διευθυντή					
	% of					
	Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
3,67	Count	4	0	0	0	4
	% within					
	Ρόλος	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	διευθυντή					
	% of					
	Total	5,8%	0,0%	0,0%	0,0%	5,8%
3,78	Count	2	0	0	0	2
	% within					
	Ρόλος	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	διευθυντή					
	% of					
	Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
3,89	Count	2	0	0	0	2
	% within					
	Ρόλος	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	διευθυντή					
	% of					
	Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
4,00	Count	2	0	0	0	2
	% within					
	Ρόλος	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	διευθυντή					
	% of					
	Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
4,11	Count	4	2	0	0	6
	% within					
	Ρόλος	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	διευθυντή					

	% of Total	5,8%	2,9%	0,0%	0,0%	8,7%
4,22	Count	4	1	0	0	5
	% within Ρόλος διευθυντή	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	1,4%	0,0%	0,0%	7,2%
4,33	Count	3	2	3	0	8
	% within Ρόλος διευθυντή	37,5%	25,0%	37,5%	0,0%	100,0%
	% of Total	4,3%	2,9%	4,3%	0,0%	11,6%
4,44	Count	4	1	0	0	5
	% within Ρόλος διευθυντή	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	1,4%	0,0%	0,0%	7,2%
4,56	Count	2	1	0	0	3
	% within Ρόλος διευθυντή	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	0,0%	0,0%	4,3%
4,67	Count	0	1	0	0	1
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%
4,89	Count	2	0	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
5,00	Count	0	2	0	0	2



	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
Total	Count	46	16	5	2	69
	% within Ρόλος διευθυντή	66,7%	23,2%	7,2%	2,9%	100,0%
	% of Total	66,7%	23,2%	7,2%	2,9%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	112,106 <sup>a</sup>	66	,000
Likelihood Ratio	80,156	66	,113
Linear-by-Linear Association	4,019	1	,045
N of Valid Cases	69		

a. 91 cells (98,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

### Crosstab

			Ειδικότητα				Total
			ΠΕ-70 Δάσκαλα/ο ς	ΠΕ60 Νηπιαγωγό ς	ΠΕ06 Αγγλικό ν	ΠΕ 11 φυσική ς Αγωγής	
Εξωτερικό περιβάλλο ν	1,2	Count	0	2	0	0	2
	5	% within Εξωτερικό περιβάλλο ν	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	1,5	Count	0	2	0	0	2

0	% within Εξωτερικό περιβάλλο ν	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
2,0	Count	2	0	0	0	2
0	% within Εξωτερικό περιβάλλο ν	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
2,2	Count	0	1	0	0	1
5	% within Εξωτερικό περιβάλλο ν	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%
2,5	Count	7	0	0	0	7
0	% within Εξωτερικό περιβάλλο ν	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	10,1%	0,0%	0,0%	0,0%	10,1%
2,7	Count	2	0	2	2	6
5	% within Εξωτερικό περιβάλλο ν	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	100,0 %
	% of Total	2,9%	0,0%	2,9%	2,9%	8,7%
3,0	Count	2	2	0	0	4
0	% within Εξωτερικό περιβάλλο ν	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	0,0%	5,8%
3,2	Count	8	0	0	0	8
5	% within Εξωτερικό περιβάλλο ν	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	11,6%	0,0%	0,0%	0,0%	11,6%

3,50	Count % within Εξωτερικό περιβάλλο ν % of Total	11 91,7% 15,9%	1 8,3% 1,4%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	12 100,0% 17,4%
3,75	Count % within Εξωτερικό περιβάλλο ν % of Total	5 83,3% 7,2%	1 16,7% 1,4%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	6 100,0% 8,7%
4,00	Count % within Εξωτερικό περιβάλλο ν % of Total	7 87,5% 10,1%	1 12,5% 1,4%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	8 100,0% 11,6%
4,50	Count % within Εξωτερικό περιβάλλο ν % of Total	2 28,6% 2,9%	2 28,6% 2,9%	3 42,9% 4,3%	0 0,0% 0,0%	7 100,0% 10,1%
4,75	Count % within Εξωτερικό περιβάλλο ν % of Total	0 0,0% 0,0%	2 100,0% 2,9%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	2 100,0% 2,9%
5,00	Count % within Εξωτερικό περιβάλλο ν % of Total	0 0,0% 0,0%	2 100,0% 2,9%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	2 100,0% 2,9%
Total	Count % within Εξωτερικό περιβάλλο ν	46 66,7%	16 23,2%	5 7,2%	2 2,9%	69 100,0%

% of Total	66,7%	23,2%	7,2%	2,9%	100,0%
------------	-------	-------	------	------	--------

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	87,569 <sup>a</sup>	39	,000
Likelihood Ratio	72,328	39	,001
Linear-by-Linear Association	,019	1	,890
N of Valid Cases	69		

a. 53 cells (94,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

### Crosstab

			Ειδικότητα				Total
			ΠΕ-70 Δάσκαλα/ο ς	ΠΕ60 Νηπιαγωγό ς	ΠΕ06 Αγγλικώ ν	ΠΕ 11 φυσική ς Αγωγής	
Συνολικό σχολικό περιβάλλο ν	2,2	Count	0	2	0	0	2
	5	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλο ν	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
2,5 0	Count	2	1	0	0	3	
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλο ν	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% of Total	2,9%	1,4%	0,0%	0,0%	4,3%	
3,0	Count	0	0	2	2	4	

0	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλο ν	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0 %
	% of Total	0,0%	0,0%	2,9%	2,9%	5,8%
3,2 5	Count % within Συνολικό σχολικό περιβάλλο ν	5 71,4%	2 28,6%	0 0,0%	0 0,0%	7 100,0 %
	% of Total	7,2%	2,9%	0,0%	0,0%	10,1%
3,5 0	Count % within Συνολικό σχολικό περιβάλλο ν	2 66,7%	1 33,3%	0 0,0%	0 0,0%	3 100,0 %
	% of Total	2,9%	1,4%	0,0%	0,0%	4,3%
3,7 5	Count % within Συνολικό σχολικό περιβάλλο ν	17 81,0%	4 19,0%	0 0,0%	0 0,0%	21 100,0 %
	% of Total	24,6%	5,8%	0,0%	0,0%	30,4%
4,0 0	Count % within Συνολικό σχολικό περιβάλλο ν	7 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	7 100,0 %
	% of Total	10,1%	0,0%	0,0%	0,0%	10,1%
4,2 5	Count % within Συνολικό σχολικό περιβάλλο ν	4 44,4%	2 22,2%	3 33,3%	0 0,0%	9 100,0 %
	% of Total	5,8%	2,9%	4,3%	0,0%	13,0%

4,50	Count % within Συνολικό σχολικό περιβάλλο ν % of Total	4 66,7% 5,8%	2 33,3% 2,9%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	6 100,0% 8,7%
4,75	Count % within Συνολικό σχολικό περιβάλλο ν % of Total	1 50,0% 1,4%	1 50,0% 1,4%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	2 100,0% 2,9%
5,00	Count % within Συνολικό σχολικό περιβάλλο ν % of Total	4 80,0% 5,8%	1 20,0% 1,4%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	5 100,0% 7,2%
Total	Count % within Συνολικό σχολικό περιβάλλο ν % of Total	46 66,7% 66,7%	16 23,2% 23,2%	5 7,2% 7,2%	2 2,9% 2,9%	69 100,0% 100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	70,877 <sup>a</sup>	30	,000
Likelihood Ratio	47,962	30	,020
Linear-by-Linear Association	3,444	1	,063
N of Valid Cases	69		

a. 42 cells (95,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

**Crosstab**

			Ειδικότητα				Total
			ΠΕ-70 Δάσκαλα/ ος	ΠΕ60 Νηπιαγωγ ός	ΠΕ06 Αγγλικ ών	ΠΕ 11 φυσικ ής Αγωγ ής	
Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας	2,1 4	Count % within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας % of Total	0 0,0% 0,0%	2 100,0% 2,9%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	2 100,0 % 2,9%
	2,5 7	Count % within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας % of Total	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	2 100,0% 2,9%	0 0,0% 0,0%	2 100,0 % 2,9%
	2,7 1	Count % within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας % of Total	2 100,0% 2,9%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	2 100,0 % 2,9%
2,8 6	Count % within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας % of Total	1 33,3% 1,4%	2 66,7% 2,9%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	3 100,0 % 4,3%	
	3,0 0	Count % within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας % of Total	0 0,0% 0,0%	2 100,0% 2,9%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	2 100,0 % 2,9%

3,1 4	Count % within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας % of Total	7 77,8% 10,1%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	2 22,2% 2,9%	9 100,0% 13,0%
3,2 9	Count % within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας % of Total	6 85,7% 8,7%	1 14,3% 1,4%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	7 100,0% 10,1%
3,4 3	Count % within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας % of Total	3 100,0% 4,3%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	3 100,0% 4,3%
3,5 7	Count % within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας % of Total	6 75,0% 8,7%	2 25,0% 2,9%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	8 100,0% 11,6%
3,7 1	Count % within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας % of Total	7 100,0% 10,1%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	7 100,0% 10,1%
3,8 6	Count % within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας % of Total	4 80,0% 5,8%	1 20,0% 1,4%	0 0,0% 0,0%	0 0,0% 0,0%	5 100,0% 7,2%
4,0 0	Count % within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας	4 80,0%	0 0,0%	1 20,0%	0 0,0%	5 100,0%



	% of Total	5,8%	0,0%	1,4%	0,0%	7,2%
4,1	Count	2	0	2	0	4
4	% within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	2,9%	0,0%	2,9%	0,0%	5,8%
4,2	Count	0	1	0	0	1
9	% within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%
4,5	Count	0	1	0	0	1
7	% within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%
4,7	Count	2	0	0	0	2
1	% within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
4,8	Count	2	4	0	0	6
6	% within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% of Total	2,9%	5,8%	0,0%	0,0%	8,7%
Total	Count	46	16	5	2	69
	% within Αυτοαξιολόγη ση σχολικής μονάδας	66,7%	23,2%	7,2%	2,9%	100,0 %
	% of Total	66,7%	23,2%	7,2%	2,9%	100,0 %

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	93,484 <sup>a</sup>	48	,000
Likelihood Ratio	73,198	48	,011
Linear-by-Linear Association	,590	1	,442
N of Valid Cases	69		

a. 66 cells (97,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

### Έτη επαγγελματικής εμπειρίας με τις διαστάσεις της ΔΟΠ

#### Crosstab

			Έτη Επαγγελματικής Εμπειρίας			Total
			1-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	2,67	Count	2	0	0	2
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	2,83	Count	3	1	0	4
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%	
	% of Total	4,3%	1,4%	0,0%	5,8%	
	3,00	Count	2	0	0	2
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	3,17	Count	6	0	0	6
		% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	8,7%	0,0%	0,0%	8,7%

3,33	Count	4	0	0	4
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	0,0%	0,0%	5,8%
3,50	Count	4	3	2	9
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	44,4%	33,3%	22,2%	100,0%
	% of Total	5,8%	4,3%	2,9%	13,0%
3,67	Count	1	1	1	3
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	% of Total	1,4%	1,4%	1,4%	4,3%
3,83	Count	4	2	1	7
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
	% of Total	5,8%	2,9%	1,4%	10,1%
4,00	Count	3	7	1	11
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	27,3%	63,6%	9,1%	100,0%
	% of Total	4,3%	10,1%	1,4%	15,9%
4,17	Count	7	3	0	10
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	70,0%	30,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	10,1%	4,3%	0,0%	14,5%
4,50	Count	3	0	0	3
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	4,3%	0,0%	0,0%	4,3%
4,67	Count	0	1	1	2
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%	2,9%

4,83	Count	2	2	2	6
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	2,9%	8,7%
Total	Count	41	20	8	69
	% within Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	59,4%	29,0%	11,6%	100,0%
	% of Total	59,4%	29,0%	11,6%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,260 <sup>a</sup>	24	,176
Likelihood Ratio	36,035	24	,054
Linear-by-Linear Association	6,548	1	,011
N of Valid Cases	69		

a. 36 cells (92,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

### Crosstab

		Έτη Επαγγελματικής Εμπειρίας			Total	
		1-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη		
Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	3,36	Count	1	1	0	2
		% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	1,4%	1,4%	0,0%	2,9%
	3,45	Count	2	0	0	2
		% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%

3,55	Count	6	0	0	6
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	8,7%	0,0%	0,0%	8,7%
3,64	Count	2	0	0	2
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
3,91	Count	9	1	0	10
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	90,0%	10,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	13,0%	1,4%	0,0%	14,5%
4,00	Count	2	1	0	3
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	0,0%	4,3%
4,09	Count	4	0	0	4
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	0,0%	0,0%	5,8%
4,18	Count	2	2	2	6
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	2,9%	8,7%
4,27	Count	2	4	0	6
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	5,8%	0,0%	8,7%
4,36	Count	2	5	2	9
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	22,2%	55,6%	22,2%	100,0%
	% of Total	2,9%	7,2%	2,9%	13,0%

4,45	Count	2	1	0	3
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	0,0%	4,3%
4,55	Count	1	3	1	5
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	4,3%	1,4%	7,2%
4,64	Count	4	0	1	5
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	80,0%	0,0%	20,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	0,0%	1,4%	7,2%
4,73	Count	2	0	1	3
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	1,4%	4,3%
4,82	Count	0	2	1	3
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	1,4%	4,3%
Total	Count	41	20	8	69
	% within Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	59,4%	29,0%	11,6%	100,0%
	% of Total	59,4%	29,0%	11,6%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,526 <sup>a</sup>	28	,073
Likelihood Ratio	48,904	28	,009
Linear-by-Linear Association	11,946	1	,001

N of Valid Cases	69		
------------------	----	--	--

a. 43 cells (95,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

### Crosstab

			Έτη Επαγγελματικής Εμπειρίας			Total
			1-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	
Σχολικό κλίμα	2,67	Count	2	0	0	2
		% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	2,92	Count	2	0	0	2
		% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	3,00	Count	2	2	0	4
		% within Σχολικό κλίμα	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	5,8%
	3,08	Count	2	0	0	2
	% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%	
3,17	Count	2	0	0	2	
	% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%	
3,25	Count	3	1	0	4	
	% within Σχολικό κλίμα	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%	
	% of Total	4,3%	1,4%	0,0%	5,8%	
3,33	Count	5	1	0	6	
	% within Σχολικό κλίμα	83,3%	16,7%	0,0%	100,0%	
	% of Total	7,2%	1,4%	0,0%	8,7%	
3,42	Count	3	1	0	4	

	% within Σχολικό κλίμα	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	4,3%	1,4%	0,0%	5,8%
3,50	Count	0	4	0	4
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	5,8%	0,0%	5,8%
3,58	Count	4	0	1	5
	% within Σχολικό κλίμα	80,0%	0,0%	20,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	0,0%	1,4%	7,2%
3,67	Count	2	4	0	6
	% within Σχολικό κλίμα	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	5,8%	0,0%	8,7%
3,75	Count	2	0	0	2
	% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
3,92	Count	6	2	1	9
	% within Σχολικό κλίμα	66,7%	22,2%	11,1%	100,0%
	% of Total	8,7%	2,9%	1,4%	13,0%
4,00	Count	0	1	4	5
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	20,0%	80,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	5,8%	7,2%
4,08	Count	0	1	1	2
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%	2,9%
4,17	Count	4	0	0	4
	% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	0,0%	0,0%	5,8%
4,25	Count	0	2	1	3
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	1,4%	4,3%



4,75	Count	2	0	0	2
	% within Σχολικό κλίμα	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
4,83	Count	0	1	0	1
	% within Σχολικό κλίμα	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
Total	Count	41	20	8	69
	% within Σχολικό κλίμα	59,4%	29,0%	11,6%	100,0%
	% of Total	59,4%	29,0%	11,6%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	65,653 <sup>a</sup>	36	,002
Likelihood Ratio	67,230	36	,001
Linear-by-Linear Association	6,078	1	,014
N of Valid Cases	69		

a. 56 cells (98,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

### Crosstab

			Έτη Επαγγελματικής Εμπειρίας			Total
			1-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	
Ρόλος διευθυντή	2,13	Count	0	2	0	2
		% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	2,22	Count	1	1	0	2
		% within Ρόλος διευθυντή	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%

	% of Total	1,4%	1,4%	0,0%	2,9%
2,33	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
2,63	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
2,67	Count	3	1	0	4
	% within Ρόλος διευθυντή	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	4,3%	1,4%	0,0%	5,8%
3,00	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
3,22	Count	0	1	0	1
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
3,33	Count	2	1	0	3
	% within Ρόλος διευθυντή	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	0,0%	4,3%
3,44	Count	3	2	0	5
	% within Ρόλος διευθυντή	60,0%	40,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	4,3%	2,9%	0,0%	7,2%
3,56	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
3,63	Count	0	1	1	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%	2,9%
3,67	Count	2	0	2	4

	% within Ρόλος διευθυντή	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	2,9%	5,8%
3,78	Count	0	1	1	2
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	1,4%	2,9%
3,89	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
4,00	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
4,11	Count	4	1	1	6
	% within Ρόλος διευθυντή	66,7%	16,7%	16,7%	100,0%
	% of Total	5,8%	1,4%	1,4%	8,7%
4,22	Count	3	0	2	5
	% within Ρόλος διευθυντή	60,0%	0,0%	40,0%	100,0%
	% of Total	4,3%	0,0%	2,9%	7,2%
4,33	Count	5	2	1	8
	% within Ρόλος διευθυντή	62,5%	25,0%	12,5%	100,0%
	% of Total	7,2%	2,9%	1,4%	11,6%
4,44	Count	0	5	0	5
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	7,2%	0,0%	7,2%
4,56	Count	2	1	0	3
	% within Ρόλος διευθυντή	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	0,0%	4,3%
4,67	Count	0	1	0	1
	% within Ρόλος διευθυντή	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%

4,89	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
5,00	Count	2	0	0	2
	% within Ρόλος διευθυντή	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
Total	Count	41	20	8	69
	% within Ρόλος διευθυντή	59,4%	29,0%	11,6%	100,0%
	% of Total	59,4%	29,0%	11,6%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	55,644 <sup>a</sup>	44	,112
Likelihood Ratio	62,419	44	,035
Linear-by-Linear Association	,299	1	,584
N of Valid Cases	69		

a. 69 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

### Crosstab

		Έτη Επαγγελματικής Εμπειρίας			Total	
		1-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη		
Εξωτερικό περιβάλλον	1,25	Count	0	2	0	2
		% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	1,50	Count	2	0	0	2
		% within Εξωτερικό περιβάλλον	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%

2,00	Count	2	0	0	2
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
2,25	Count	0	0	1	1
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%
2,50	Count	2	2	3	7
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	28,6%	28,6%	42,9%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	4,3%	10,1%
2,75	Count	4	2	0	6
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	2,9%	0,0%	8,7%
3,00	Count	2	2	0	4
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	5,8%
3,25	Count	8	0	0	8
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	11,6%	0,0%	0,0%	11,6%
3,50	Count	9	2	1	12
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	75,0%	16,7%	8,3%	100,0%
	% of Total	13,0%	2,9%	1,4%	17,4%
3,75	Count	3	2	1	6
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	50,0%	33,3%	16,7%	100,0%
	% of Total	4,3%	2,9%	1,4%	8,7%
4,00	Count	3	4	1	8
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%
	% of Total	4,3%	5,8%	1,4%	11,6%
4,50	Count	4	2	1	7
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	57,1%	28,6%	14,3%	100,0%

	% of Total	5,8%	2,9%	1,4%	10,1%
4,75	Count	2	0	0	2
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
5,00	Count	0	2	0	2
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
Total	Count	41	20	8	69
	% within Εξωτερικό περιβάλλον	59,4%	29,0%	11,6%	100,0%
	% of Total	59,4%	29,0%	11,6%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,341 <sup>a</sup>	26	,045
Likelihood Ratio	39,983	26	,039
Linear-by-Linear Association	,053	1	,818
N of Valid Cases	69		

a. 41 cells (97,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

#### Crosstab

		Έτη Επαγγελματικής Εμπειρίας			Total	
		1-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη		
Συνολικό περιβάλλον	2,25	Count	2	0	0	2
		% within Συνολικό περιβάλλον	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
Συνολικό περιβάλλον	2,50	Count	2	1	0	3
		% within Συνολικό περιβάλλον	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%

	% of Total	2,9%	1,4%	0,0%	4,3%
3,00	Count	2	2	0	4
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	2,9%	0,0%	5,8%
3,25	Count	2	3	2	7
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	28,6%	42,9%	28,6%	100,0%
	% of Total	2,9%	4,3%	2,9%	10,1%
3,50	Count	1	1	1	3
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	% of Total	1,4%	1,4%	1,4%	4,3%
3,75	Count	12	6	3	21
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
	% of Total	17,4%	8,7%	4,3%	30,4%
4,00	Count	4	2	1	7
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
	% of Total	5,8%	2,9%	1,4%	10,1%
4,25	Count	6	2	1	9
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	66,7%	22,2%	11,1%	100,0%
	% of Total	8,7%	2,9%	1,4%	13,0%
4,50	Count	6	0	0	6
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	8,7%	0,0%	0,0%	8,7%
4,75	Count	0	2	0	2
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
5,00	Count	4	1	0	5
	% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	80,0%	20,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	1,4%	0,0%	7,2%
Total	Count	41	20	8	69

% within Συνολικό σχολικό περιβάλλον	59,4%	29,0%	11,6%	100,0%
% of Total	59,4%	29,0%	11,6%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,302 <sup>a</sup>	20	,568
Likelihood Ratio	21,832	20	,350
Linear-by-Linear Association	,799	1	,371
N of Valid Cases	69		

a. 30 cells (90,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

### Crosstab

		Έτη Επαγγελματικής Εμπειρίας			Total	
		1-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη		
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	2,14	Count	0	2	0	2
		% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	2,57	Count	1	1	0	2
		% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	1,4%	1,4%	0,0%	2,9%
	2,71	Count	2	0	0	2
		% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	2,86	Count	2	1	0	3



	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	0,0%	4,3%
3,00	Count	2	0	0	2
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
3,14	Count	3	4	2	9
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	33,3%	44,4%	22,2%	100,0%
	% of Total	4,3%	5,8%	2,9%	13,0%
3,29	Count	6	0	1	7
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	85,7%	0,0%	14,3%	100,0%
	% of Total	8,7%	0,0%	1,4%	10,1%
3,43	Count	0	1	2	3
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	2,9%	4,3%
3,57	Count	4	2	2	8
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	2,9%	2,9%	11,6%
3,71	Count	6	1	0	7
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	85,7%	14,3%	0,0%	100,0%
	% of Total	8,7%	1,4%	0,0%	10,1%
3,86	Count	1	4	0	5
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	20,0%	80,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	1,4%	5,8%	0,0%	7,2%
4,00	Count	4	1	0	5

	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	80,0%	20,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,8%	1,4%	0,0%	7,2%
4,14	Count	2	1	1	4
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	1,4%	1,4%	5,8%
4,29	Count	0	1	0	1
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
4,57	Count	0	1	0	1
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
4,71	Count	2	0	0	2
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
4,86	Count	6	0	0	6
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	8,7%	0,0%	0,0%	8,7%
Total	Count	41	20	8	69
	% within Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	59,4%	29,0%	11,6%	100,0%
	% of Total	59,4%	29,0%	11,6%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)

Pearson Chi-Square	45,847 <sup>a</sup>	32	,054
Likelihood Ratio	50,743	32	,019
Linear-by-Linear Association	2,084	1	,149
N of Valid Cases	69		

a. 50 cells (98,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

**1. Ο ρόλος του Διευθυντή συμβάλλει στατιστικά σημαντικά στη δημιουργία του σχολικού κλίματος, στο εξωτερικό περιβάλλον και στο συνολικό σχολικό περιβάλλον και την αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας.**

#### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
					Εκπαιδευτικός	2,13			2
προγραμματισμός	2,22	2	3,3636	,00000	,00000	3,3636	3,3636	3,36	3,36
ς	2,33	2	3,9091	,00000	,00000	3,9091	3,9091	3,91	3,91
	2,63	2	4,0909	,00000	,00000	4,0909	4,0909	4,09	4,09
	2,67	4	3,6818	,26243	,13122	3,2642	4,0994	3,45	3,91
	3,00	2	4,2727	,00000	,00000	4,2727	4,2727	4,27	4,27
	3,22	1	4,3636	.	.	.	.	4,36	4,36
	3,33	3	4,3636	,00000	,00000	4,3636	4,3636	4,36	4,36
	3,44	5	4,1091	,14938	,06680	3,9236	4,2946	4,00	4,36
	3,56	2	3,5455	,00000	,00000	3,5455	3,5455	3,55	3,55
	3,63	2	4,1818	,00000	,00000	4,1818	4,1818	4,18	4,18
	3,67	4	4,1364	,26243	,13122	3,7188	4,5540	3,91	4,36
	3,78	2	4,1818	,00000	,00000	4,1818	4,1818	4,18	4,18
	3,89	2	3,5455	,00000	,00000	3,5455	3,5455	3,55	3,55
	4,00	2	4,4545	,00000	,00000	4,4545	4,4545	4,45	4,45
	4,11	6	4,3333	,34337	,14018	3,9730	4,6937	3,91	4,64
	4,22	5	4,6364	,06428	,02875	4,5565	4,7162	4,55	4,73
	4,33	8	4,2614	,50601	,17890	3,8383	4,6844	3,64	4,82
	4,44	5	4,3273	,12197	,05455	4,1758	4,4787	4,27	4,55
	4,56	3	4,0909	,31492	,18182	3,3086	4,8732	3,91	4,45
	4,67	1	4,3636	.	.	.	.	4,36	4,36
	4,89	2	3,5455	,00000	,00000	3,5455	3,5455	3,55	3,55

	5,00	2	4,7273	,00000	,00000	4,7273	4,7273	4,73	4,73
	Tota l	6 9	4,1673	,39584	,04765	4,0722	4,2624	3,36	4,82
Σχολικό κλίμα	2,13	2	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	3,00	3,00
	2,22	2	3,3333	,00000	,00000	3,3333	3,3333	3,33	3,33
	2,33	2	2,6667	,00000	,00000	2,6667	2,6667	2,67	2,67
	2,63	2	3,0833	,00000	,00000	3,0833	3,0833	3,08	3,08
	2,67	4	3,3333	,09623	,04811	3,1802	3,4864	3,25	3,42
	3,00	2	3,9167	,00000	,00000	3,9167	3,9167	3,92	3,92
	3,22	1	3,5000	.	.	.	.	3,50	3,50
	3,33	3	3,1111	,33679	,19444	2,2745	3,9477	2,92	3,50
	3,44	5	3,2000	,20917	,09354	2,9403	3,4597	3,00	3,50
	3,56	2	3,3333	,00000	,00000	3,3333	3,3333	3,33	3,33
	3,63	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000	4,00	4,00
	3,67	4	3,7917	,24056	,12028	3,4089	4,1745	3,58	4,00
	3,78	2	3,5417	,05893	,04167	3,0122	4,0711	3,50	3,58
	3,89	2	3,7500	,00000	,00000	3,7500	3,7500	3,75	3,75
	4,00	2	3,9167	,00000	,00000	3,9167	3,9167	3,92	3,92
	4,11	6	3,8472	,14353	,05860	3,6966	3,9979	3,67	4,00
	4,22	5	4,1000	,10865	,04859	3,9651	4,2349	3,92	4,17
	4,33	8	3,8021	,48374	,17103	3,3977	4,2065	3,17	4,25
	4,44	5	3,7500	,18634	,08333	3,5186	3,9814	3,67	4,08
	4,56	3	3,8889	,81791	,47222	1,8571	5,9207	3,42	4,83
	4,67	1	3,9167	.	.	.	.	3,92	3,92
	4,89	2	3,3333	,00000	,00000	3,3333	3,3333	3,33	3,33
	5,00	2	4,7500	,00000	,00000	4,7500	4,7500	4,75	4,75
	Tota l	6 9	3,6365	,46944	,05651	3,5237	3,7492	2,67	4,83
Εξωτερικό περιβάλλον	2,13	2	1,2500	,00000	,00000	1,2500	1,2500	1,25	1,25
	2,22	2	2,7500	,00000	,00000	2,7500	2,7500	2,75	2,75
	2,33	2	2,5000	,00000	,00000	2,5000	2,5000	2,50	2,50
	2,63	2	1,5000	,00000	,00000	1,5000	1,5000	1,50	1,50
	2,67	4	2,8750	,14434	,07217	2,6453	3,1047	2,75	3,00
	3,00	2	3,5000	,00000	,00000	3,5000	3,5000	3,50	3,50
	3,22	1	2,5000	.	.	.	.	2,50	2,50
	3,33	3	2,3333	,57735	,33333	,8991	3,7676	2,00	3,00
	3,44	5	3,3000	,20917	,09354	3,0403	3,5597	3,00	3,50
	3,56	2	3,5000	,00000	,00000	3,5000	3,5000	3,50	3,50
	3,63	2	3,7500	,00000	,00000	3,7500	3,7500	3,75	3,75
	3,67	4	3,1250	,72169	,36084	1,9766	4,2734	2,50	3,75

	3,78	2	2,5000	,00000	,00000	2,5000	2,5000	2,50	2,50
	3,89	2	3,5000	,00000	,00000	3,5000	3,5000	3,50	3,50
	4,00	2	3,2500	,00000	,00000	3,2500	3,2500	3,25	3,25
	4,11	6	3,0000	,52440	,21409	2,4497	3,5503	2,25	3,75
	4,22	5	3,9000	,22361	,10000	3,6224	4,1776	3,50	4,00
	4,33	8	4,4688	,31161	,11017	4,2082	4,7293	3,75	4,75
	4,44	5	4,2000	,44721	,20000	3,6447	4,7553	4,00	5,00
	4,56	3	4,0000	,86603	,50000	1,8487	6,1513	3,50	5,00
	4,67	1	3,5000	.	.	.	.	3,50	3,50
	4,89	2	3,2500	,00000	,00000	3,2500	3,2500	3,25	3,25
	5,00	2	4,5000	,00000	,00000	4,5000	4,5000	4,50	4,50
	Tota l	6 9	3,3514	,87060	,10481	3,1423	3,5606	1,25	5,00
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	2,13	2	3,2500	,00000	,00000	3,2500	3,2500	3,25	3,25
	2,22	2	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	3,00	3,00
	2,33	2	2,5000	,00000	,00000	2,5000	2,5000	2,50	2,50
	2,63	2	2,2500	,00000	,00000	2,2500	2,2500	2,25	2,25
	2,67	4	3,3750	,43301	,21651	2,6860	4,0640	3,00	3,75
	3,00	2	3,7500	,00000	,00000	3,7500	3,7500	3,75	3,75
	3,22	1	4,7500	.	.	.	.	4,75	4,75
	3,33	3	4,6667	,57735	,33333	3,2324	6,1009	4,00	5,00
	3,44	5	3,7000	,20917	,09354	3,4403	3,9597	3,50	4,00
	3,56	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000	4,00	4,00
	3,63	2	3,2500	,00000	,00000	3,2500	3,2500	3,25	3,25
	3,67	4	3,7500	,00000	,00000	3,7500	3,7500	3,75	3,75
	3,78	2	3,7500	,00000	,00000	3,7500	3,7500	3,75	3,75
	3,89	2	3,7500	,00000	,00000	3,7500	3,7500	3,75	3,75
	4,00	2	4,2500	,00000	,00000	4,2500	4,2500	4,25	4,25
	4,11	6	4,2083	,45871	,18727	3,7269	4,6897	3,50	4,50
	4,22	5	3,9000	,41833	,18708	3,3806	4,4194	3,25	4,25
	4,33	8	4,1875	,25877	,09149	3,9712	4,4038	3,75	4,50
	4,44	5	3,9500	,44721	,20000	3,3947	4,5053	3,75	4,75
	4,56	3	3,8333	1,0103 6	,58333	1,3235	6,3432	3,25	5,00
	4,67	1	2,5000	.	.	.	.	2,50	2,50
	4,89	2	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
	5,00	2	4,2500	,00000	,00000	4,2500	4,2500	4,25	4,25
	Tota l	6 9	3,8225	,65178	,07847	3,6659	3,9790	2,25	5,00
Αυτοαξιολόγησ η σχολικής	2,13	2	2,1429	,00000	,00000	2,1429	2,1429	2,14	2,14
	2,22	2	2,5714	,00000	,00000	2,5714	2,5714	2,57	2,57

μονάδας	2,33	2	2,7143	,00000	,00000	2,7143	2,7143	2,71	2,71
	2,63	2	2,8571	,00000	,00000	2,8571	2,8571	2,86	2,86
	2,67	4	3,0714	,08248	,04124	2,9402	3,2027	3,00	3,14
	3,00	2	3,5714	,00000	,00000	3,5714	3,5714	3,57	3,57
	3,22	1	2,8571	.	.	.	.	2,86	2,86
	3,33	3	3,7143	,49487	,28571	2,4850	4,9436	3,14	4,00
	3,44	5	3,4286	,26726	,11952	3,0967	3,7604	3,14	3,71
	3,56	2	3,7143	,00000	,00000	3,7143	3,7143	3,71	3,71
	3,63	2	3,1429	,00000	,00000	3,1429	3,1429	3,14	3,14
	3,67	4	3,4286	,16496	,08248	3,1661	3,6911	3,29	3,57
	3,78	2	3,4286	,00000	,00000	3,4286	3,4286	3,43	3,43
	3,89	2	3,1429	,00000	,00000	3,1429	3,1429	3,14	3,14
	4,00	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000	4,00	4,00
	4,11	6	3,9048	,63674	,25995	3,2365	4,5730	3,29	4,71
	4,22	5	4,0286	,79796	,35686	3,0378	5,0194	3,14	4,86
	4,33	8	4,1429	,47687	,16860	3,7442	4,5415	3,71	4,86
	4,44	5	4,0000	,31944	,14286	3,6034	4,3966	3,86	4,57
	4,56	3	4,1905	,08248	,04762	3,9856	4,3954	4,14	4,29
	4,67	1	3,5714	.	.	.	.	3,57	3,57
	4,89	2	3,2857	,00000	,00000	3,2857	3,2857	3,29	3,29
	5,00	2	4,8571	,00000	,00000	4,8571	4,8571	4,86	4,86
Tota		6							
1		9	3,6066	,65024	,07828	3,4504	3,7628	2,14	4,86

#### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	5,500 <sup>a</sup>	20	46	,000
Σχολικό κλίμα	9,188 <sup>b</sup>	20	46	,000
Εξωτερικό περιβάλλον	4,773 <sup>c</sup>	20	46	,000
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	5,792 <sup>d</sup>	20	46	,000
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	5,086 <sup>e</sup>	20	46	,000

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Εκπαιδευτικός προγραμματισμός.

b. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Σχολικό κλίμα.

c. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Εξωτερικό περιβάλλον.

d. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Συνολικό σχολικό περιβάλλον.

e. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας .

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	Between Groups	7,496	22	,341	4,962	,000
	Within Groups	3,159	46	,069		
	Total	10,655	68			
Σχολικό κλίμα	Between Groups	11,114	22	,505	6,002	,000
	Within Groups	3,872	46	,084		
	Total	14,986	68			
Εξωτερικό περιβάλλον	Between Groups	44,519	22	2,024	13,257	,000
	Within Groups	7,021	46	,153		
	Total	51,540	68			
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	Between Groups	22,421	22	1,019	7,250	,000
	Within Groups	6,467	46	,141		
	Total	28,888	68			
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	Between Groups	21,286	22	,968	5,962	,000
	Within Groups	7,465	46	,162		
	Total	28,751	68			

## 2. Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας επηρεάζει στατιστικά σημαντικά το σχολικό κλίμα.

#### Descriptives

Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2,67	2	2,7143	,00000	,00000	2,7143	2,7143	2,71	2,71
2,92	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000	4,00	4,00
3,00	4	2,7143	,65983	,32991	1,6644	3,7642	2,14	3,29
3,08	2	2,8571	,00000	,00000	2,8571	2,8571	2,86	2,86
3,17	2	3,7143	,00000	,00000	3,7143	3,7143	3,71	3,71
3,25	4	3,3571	,41239	,20620	2,7009	4,0134	3,00	3,71
3,33	6	3,1905	,51640	,21082	2,6485	3,7324	2,57	3,71
3,42	4	3,6429	,57735	,28868	2,7242	4,5616	3,14	4,14
3,50	4	3,1429	,23328	,11664	2,7716	3,5141	2,86	3,43
3,58	5	3,9429	,83666	,37417	2,9040	4,9817	3,29	4,86
3,67	6	3,7619	,14754	,06023	3,6071	3,9167	3,57	3,86
3,75	2	3,1429	,00000	,00000	3,1429	3,1429	3,14	3,14
3,92	9	3,8730	,54137	,18046	3,4569	4,2892	3,14	4,71
4,00	5	3,3429	,21665	,09689	3,0738	3,6119	3,14	3,57
4,08	2	4,0000	,80812	,57143	-3,2607	11,2607	3,43	4,57
4,17	4	4,3214	,62133	,31067	3,3327	5,3101	3,71	4,86
4,25	3	4,0952	,08248	,04762	3,8903	4,3001	4,00	4,14
4,75	2	4,8571	,00000	,00000	4,8571	4,8571	4,86	4,86
4,83	1	4,2857	.	.	.	.	4,29	4,29
Total	69	3,6066	,65024	,07828	3,4504	3,7628	2,14	4,86

### Test of Homogeneity of Variances

Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
8,478 <sup>a</sup>	17	50	,000

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας .

### ANOVA

Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17,172	18	,954	4,120	,000
Within Groups	11,579	50	,232		
Total	28,751	68			



**3. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών δε συμβάλλει αποτελεσματικά στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό, στο σχολικό κλίμα, στο εξωτερικό περιβάλλον, στο συνολικό σχολικό περιβάλλον και στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας.**

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	2,67	2	3,6364	,00000	,00000	3,6364	3,6364	3,64	3,64
	2,83	4	3,6818	,26243	,13122	3,2642	4,0994	3,45	3,91
	3,00	2	3,5455	,00000	,00000	3,5455	3,5455	3,55	3,55
	3,17	6	3,8485	,24841	,10141	3,5878	4,1092	3,55	4,09
	3,33	4	4,2273	,15746	,07873	3,9767	4,4778	4,09	4,36
	3,50	9	4,1010	,38151	,12717	3,8078	4,3943	3,55	4,55
	3,67	3	4,1212	,10497	,06061	3,8604	4,3820	4,00	4,18
	3,83	7	4,1299	,16479	,06228	3,9775	4,2823	3,91	4,36
	4,00	11	4,3058	,18751	,05654	4,1798	4,4318	4,00	4,64
	4,17	10	4,1636	,51211	,16194	3,7973	4,5300	3,36	4,73
	4,50	3	4,6061	,05249	,03030	4,4757	4,7364	4,55	4,64
	4,67	2	4,5909	,19285	,13636	2,8582	6,3236	4,45	4,73
	4,83	6	4,7121	,12083	,04933	4,5853	4,8389	4,55	4,82
Total		69	4,1673	,39584	,04765	4,0722	4,2624	3,36	4,82
Σχολικό κλίμα	2,67	2	3,5833	,00000	,00000	3,5833	3,5833	3,58	3,58
	2,83	4	3,3333	,09623	,04811	3,1802	3,4864	3,25	3,42
	3,00	2	3,3333	,00000	,00000	3,3333	3,3333	3,33	3,33
	3,17	6	3,1389	,49628	,20261	2,6181	3,6597	2,67	3,75
	3,33	4	3,0000	,09623	,04811	2,8469	3,1531	2,92	3,08
	3,50	9	3,6204	,31211	,10404	3,3805	3,8603	3,33	4,08
	3,67	3	4,0556	,09623	,05556	3,8165	4,2946	4,00	4,17
	3,83	7	3,5000	,26352	,09960	3,2563	3,7437	3,17	3,92
	4,00	11	3,6818	,27085	,08166	3,4999	3,8638	3,25	4,08
	4,17	10	3,7333	,62706	,19830	3,2848	4,1819	3,00	4,75
	4,50	3	4,1667	,00000	,00000	4,1667	4,1667	4,17	4,17
	4,67	2	4,3750	,64818	,45833	-1,4487	10,1987	3,92	4,83

	4,83	6	4,0972	,17010	,06944	3,9187	4,2757	3,92	4,25
	Total	69	3,6365	,46944	,05651	3,5237	3,7492	2,67	4,83
Εξωτερικό περιβάλλον	2,67	2	4,7500	,00000	,00000	4,7500	4,7500	4,75	4,75
	2,83	4	2,8750	,14434	,07217	2,6453	3,1047	2,75	3,00
	3,00	2	3,5000	,00000	,00000	3,5000	3,5000	3,50	3,50
	3,17	6	3,0833	,46547	,19003	2,5948	3,5718	2,50	3,50
	3,33	4	1,7500	,28868	,14434	1,2907	2,2093	1,50	2,00
	3,50	9	3,2778	,74419	,24806	2,7057	3,8498	2,50	5,00
	3,67	3	3,7500	,00000	,00000	3,7500	3,7500	3,75	3,75
	3,83	7	3,6071	,82736	,31271	2,8420	4,3723	2,50	4,50
	4,00	11	3,5909	,47792	,14410	3,2698	3,9120	2,50	4,00
	4,17	10	2,9500	1,12299	,35512	2,1467	3,7533	1,25	4,50
	4,50	3	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000	4,00	4,00
	4,67	2	4,2500	1,06066	,75000	-5,2797	13,7797	3,50	5,00
	4,83	6	3,7083	,94097	,38415	2,7209	4,6958	2,25	4,50
	Total	69	3,3514	,87060	,10481	3,1423	3,5606	1,25	5,00
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	2,67	2	4,5000	,00000	,00000	4,5000	4,5000	4,50	4,50
	2,83	4	3,3750	,43301	,21651	2,6860	4,0640	3,00	3,75
	3,00	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000	4,00	4,00
	3,17	6	3,3333	,64550	,26352	2,6559	4,0107	2,50	3,75
	3,33	4	3,6250	1,58771	,79386	1,0986	6,1514	2,25	5,00
	3,50	9	4,0833	,68465	,22822	3,5571	4,6096	3,25	5,00
	3,67	3	3,4167	,28868	,16667	2,6996	4,1338	3,25	3,75
	3,83	7	3,8214	,12199	,04611	3,7086	3,9342	3,75	4,00
	4,00	11	3,7955	,56809	,17129	3,4138	4,1771	2,50	4,75
	4,17	10	3,7500	,60093	,19003	3,3201	4,1799	3,00	4,50
	4,50	3	4,0833	,28868	,16667	3,3662	4,8004	3,75	4,25
	4,67	2	4,1250	1,23744	,87500	-6,9929	15,2429	3,25	5,00
	4,83	6	4,2083	,36799	,15023	3,8222	4,5945	3,50	4,50
	Total	69	3,8225	,65178	,07847	3,6659	3,9790	2,25	5,00
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	2,67	2	4,8571	,00000	,00000	4,8571	4,8571	4,86	4,86
	2,83	4	3,0714	,08248	,04124	2,9402	3,2027	3,00	3,14
	3,00	2	3,7143	,00000	,00000	3,7143	3,7143	3,71	3,71
	3,17	6	3,0476	,26599	,10859	2,7685	3,3268	2,71	3,29
	3,33	4	3,4286	,65983	,32991	2,3786	4,4785	2,86	4,00
	3,50	9	3,6508	,51563	,17188	3,2544	4,0471	3,14	4,57
	3,67	3	3,3333	,32991	,19048	2,5138	4,1529	3,14	3,71
	3,83	7	3,4898	,18177	,06870	3,3217	3,6579	3,29	3,71
	4,00	11	3,7013	,32860	,09908	3,4805	3,9221	2,86	4,00
	4,17	10	3,3429	,99249	,31385	2,6329	4,0528	2,14	4,86

4,50	3	4,5238	,57735	,33333	3,0896	5,9580	3,86	4,86
4,67	2	3,7143	,80812	,57143	-3,5464	10,9750	3,14	4,29
4,83	6	4,1667	,53005	,21639	3,6104	4,7229	3,29	4,71
Total	69	3,6066	,65024	,07828	3,4504	3,7628	2,14	4,86

#### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	4,964	12	56	,000
Σχολικό κλίμα	3,664	12	56	,000
Εξωτερικό περιβάλλον	2,610	12	56	,008
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	7,281	12	56	,000
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	3,818	12	56	,000

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	Between Groups	5,888	12	,491	5,765	,000
	Within Groups	4,767	56	,085		
	Total	10,655	68			
Σχολικό κλίμα	Between Groups	7,647	12	,637	4,863	,000
	Within Groups	7,339	56	,131		
	Total	14,986	68			
Εξωτερικό περιβάλλον	Between Groups	22,420	12	1,868	3,593	,001
	Within Groups	29,120	56	,520		
	Total	51,540	68			
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	Between Groups	5,821	12	,485	1,178	,321
	Within Groups	23,067	56	,412		
	Total	28,888	68			

Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	Between Groups	11,858	12	,988	3,276	,001
	Within Groups	16,893	56	,302		
	Total	28,751	68			

**4. Το φύλο έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη των εκπαιδευτικών για κάθε μία από τις διαστάσεις της ΔΟΠ.**

**Group Statistics**

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	Ανδρας	15	3,7222	,53328	,13769
	Γυναίκα	54	3,8148	,59582	,08108
Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	Ανδρας	15	4,2242	,25682	,06631
	Γυναίκα	54	4,1515	,42713	,05813
Σχολικό κλίμα	Ανδρας	15	3,5833	,30046	,07758
	Γυναίκα	54	3,6512	,50782	,06911
Ρόλος διευθυντή	Ανδρας	15	3,8370	,62413	,16115
	Γυναίκα	54	3,7279	,79886	,10871
Εξωτερικό περιβάλλον	Ανδρας	15	3,3833	,53341	,13773
	Γυναίκα	54	3,3426	,94706	,12888
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	Ανδρας	15	3,7667	,43780	,11304
	Γυναίκα	54	3,8380	,70235	,09558
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	Ανδρας	15	3,4571	,29673	,07661
	Γυναίκα	54	3,6481	,71494	,09729

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differe nce	Std. Error Differe nce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	Equal variances assumed	,167	,684	-,544	67	,588	-,09259	,17025	-,43240	,24722

	Equal variances not assumed			-,579	24,610	,568	-,09259	,15979	-,42195	,23677
Εκπαιδευτικός προγραμματισμ ός	Equal variances assumed  Equal variances not assumed	6,149	,016	,627	67	,533	,07273	,11605	-,15891	,30437
				,825	37,872	,415	,07273	,08818	-,10580	,25126
Σχολικό κλίμα	Equal variances assumed  Equal variances not assumed	7,257	,009	-,493	67	,624	-,06790	,13778	-,34292	,20712
				-,654	38,611	,517	-,06790	,10389	-,27812	,14231
Ρόλος διευθυντή	Equal variances assumed  Equal variances not assumed	,765	,385	,488	67	,627	,10916	,22347	-,33689	,55520
				,562	28,104	,579	,10916	,19439	-,28897	,50728
Εξωτερικό περιβάλλον	Equal variances assumed  Equal variances not assumed	2,954	,090	,159	67	,874	,04074	,25594	-,47011	,55159
				,216	40,958	,830	,04074	,18862	-,34020	,42168
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	Equal variances assumed  Equal variances not assumed	4,312	,042	-,372	67	,711	-,07130	,19145	-,45343	,31084
				-,482	36,276	,633	-,07130	,14803	-,37144	,22884
Αυτοαξιολόγησ η σχολικής μονάδας	Equal variances assumed	7,663	,007	-1,007	67	,318	-,19101	,18976	-,56978	,18777

Equal variances not assumed									
			-1,542	56,647	,129	-,19101	,12384	-,43902	,05701

**5. Η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη των εκπαιδευτικών για κάθε μία από τις διαστάσεις της ΔΟΠ.**

**Descriptives**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	25-34	32	3,6042	,60723	,10734	3,3852	3,8231	2,67	4,83
	35-44	19	3,7895	,47415	,10878	3,5609	4,0180	2,83	4,50
	45-54	18	4,1389	,49259	,11611	3,8939	4,3838	3,50	4,83
	Total	69	3,7947	,58028	,06986	3,6553	3,9341	2,67	4,83
Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	25-34	32	4,0511	,42699	,07548	3,8972	4,2051	3,45	4,73
	35-44	19	4,1148	,35963	,08250	3,9415	4,2882	3,36	4,55
	45-54	18	4,4293	,23707	,05588	4,3114	4,5472	4,18	4,82
	Total	69	4,1673	,39584	,04765	4,0722	4,2624	3,36	4,82
Σχολικό κλίμα	25-34	32	3,5417	,51414	,09089	3,3563	3,7270	2,67	4,75
	35-44	19	3,4912	,37257	,08547	3,3117	3,6708	3,00	4,17
	45-54	18	3,9583	,31989	,07540	3,7993	4,1174	3,50	4,83
	Total	69	3,6365	,46944	,05651	3,5237	3,7492	2,67	4,83
Ρόλος διευθυντή	25-34	32	3,8333	,74348	,13143	3,5653	4,1014	2,33	5,00
	35-44	19	3,2661	,85821	,19689	2,8524	3,6797	2,13	4,67
	45-54	18	4,1188	,33463	,07887	3,9524	4,2852	3,63	4,56
	Total	69	3,7516	,76135	,09166	3,5687	3,9345	2,13	5,00
Εξωτερικό περιβάλλον	25-34	32	3,5000	,70138	,12399	3,2471	3,7529	2,00	4,75
	35-44	19	2,8289	,97201	,22300	2,3605	3,2974	1,25	5,00
	45-54	18	3,6389	,83676	,19723	3,2228	4,0550	2,25	5,00
	Total	69	3,3514	,87060	,10481	3,1423	3,5606	1,25	5,00
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	25-34	32	4,0156	,61217	,10822	3,7949	4,2363	2,50	5,00
	35-44	19	3,5000	,78174	,17934	3,1232	3,8768	2,25	4,75
	45-54	18	3,8194	,42708	,10066	3,6071	4,0318	3,25	5,00
	Total	69	3,8225	,65178	,07847	3,6659	3,9790	2,25	5,00
<u>Αυτοαξιολόγηση</u>	25-34	32	3,8214	,69513	,12288	3,5708	4,0721	2,71	4,86

η σχολικής	35-44	19	3,2030	,61963	,14215	2,9044	3,5017	2,14	4,57
μονάδας	45-54	18	3,6508	,36412	,08582	3,4697	3,8319	3,14	4,29
	Total	69	3,6066	,65024	,07828	3,4504	3,7628	2,14	4,86

#### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	1,194	2	66	,309
Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	4,791	2	66	,011
Σχολικό κλίμα	2,816	2	66	,067
Ρόλος διευθυντή	6,939	2	66	,002
Εξωτερικό περιβάλλον	1,060	2	66	,352
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	3,488	2	66	,036
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	4,156	2	66	,020

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	Between Groups	3,295	2	1,647	5,546	,006
	Within Groups	19,602	66	,297		
	Total	22,897	68			
Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	Between Groups	1,720	2	,860	6,351	,003
	Within Groups	8,935	66	,135		
	Total	10,655	68			
Σχολικό κλίμα	Between Groups	2,553	2	1,277	6,777	,002
	Within Groups	12,433	66	,188		
	Total	14,986	68			
Ρόλος διευθυντή	Between Groups	7,120	2	3,560	7,275	,001
	Within Groups	32,297	66	,489		

	Total	39,417	68			
Εξωτερικό περιβάλλον	Between Groups	7,380	2	3,690	5,515	,006
	Within Groups	44,159	66	,669		
	Total	51,540	68			
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	Between Groups	3,170	2	1,585	4,067	,022
	Within Groups	25,718	66	,390		
	Total	28,888	68			
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	Between Groups	4,607	2	2,303	6,297	,003
	Within Groups	24,144	66	,366		
	Total	28,751	68			

**6. Τα χρόνια προϋπηρεσίας έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη των εκπαιδευτικών για κάθε μία από τις διαστάσεις της ΔΟΠ.**

**Descriptives**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	1-10 έτη	41	3,6463	,59184	,09243	3,4595	3,8331	2,67	4,83
	11-20 έτη	20	3,9750	,46915	,10491	3,7554	4,1946	2,83	4,83
	21-30 έτη	8	4,1042	,58376	,20639	3,6161	4,5922	3,50	4,83
	Total	69	3,7947	,58028	,06986	3,6553	3,9341	2,67	4,83
Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	1-10 έτη	41	4,0355	,40087	,06260	3,9089	4,1620	3,36	4,73
	11-20 έτη	20	4,3136	,31695	,07087	4,1653	4,4620	3,36	4,82
	21-30 έτη	8	4,4773	,24175	,08547	4,2752	4,6794	4,18	4,82
	Total	69	4,1673	,39584	,04765	4,0722	4,2624	3,36	4,82



Σχολικό κλίμα	1-10 έτη	41	3,5407	,48916	,07639	3,3863	3,6950	2,67	4,75
	11-20 έτη	20	3,6958	,44613	,09976	3,4870	3,9046	3,00	4,83
	21-30 έτη	8	3,9792	,18767	,06635	3,8223	4,1361	3,58	4,25
	Total	69	3,6365	,46944	,05651	3,5237	3,7492	2,67	4,83
Ρόλος διευθυντή	1-10 έτη	41	3,7324	,77945	,12173	3,4864	3,9784	2,22	5,00
	11-20 έτη	20	3,7104	,86220	,19279	3,3069	4,1139	2,13	4,67
	21-30 έτη	8	3,9531	,29686	,10496	3,7049	4,2013	3,63	4,33
	Total	69	3,7516	,76135	,09166	3,5687	3,9345	2,13	5,00
Εξωτερικό περιβάλλον	1-10 έτη	41	3,3476	,78835	,12312	3,0987	3,5964	1,50	4,75
	11-20 έτη	20	3,4250	1,0578 7	,23655	2,9299	3,9201	1,25	5,00
	21-30 έτη	8	3,1875	,85304	,30160	2,4743	3,9007	2,25	4,50
	Total	69	3,3514	,87060	,10481	3,1423	3,5606	1,25	5,00
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	1-10 έτη	41	3,8780	,70738	,11047	3,6548	4,1013	2,25	5,00
	11-20 έτη	20	3,7625	,63596	,14220	3,4649	4,0601	2,50	5,00
	21-30 έτη	8	3,6875	,34718	,12275	3,3972	3,9778	3,25	4,25
	Total	69	3,8225	,65178	,07847	3,6659	3,9790	2,25	5,00
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	1-10 έτη	41	3,7108	,68025	,10624	3,4961	3,9255	2,57	4,86
	11-20 έτη	20	3,4500	,66568	,14885	3,1385	3,7615	2,14	4,57
	21-30 έτη	8	3,4643	,32171	,11374	3,1953	3,7332	3,14	4,14
	Total	69	3,6066	,65024	,07828	3,4504	3,7628	2,14	4,86

#### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	2,874	2	66	,064

Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	2,711	2	66	,074
Σχολικό κλίμα	3,432	2	66	,038
Ρόλος διευθυντή	3,712	2	66	,030
Εξωτερικό περιβάλλον	1,655	2	66	,199
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	1,349	2	66	,267
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	2,411	2	66	,098

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	Between Groups	2,319	2	1,159	3,718	,029
	Within Groups	20,578	66	,312		
	Total	22,897	68			
Εκπαιδευτικός προγραμματισμός	Between Groups	1,909	2	,955	7,205	,001
	Within Groups	8,746	66	,133		
	Total	10,655	68			
Σχολικό κλίμα	Between Groups	1,386	2	,693	3,364	,041
	Within Groups	13,599	66	,206		
	Total	14,986	68			
Ρόλος διευθυντή	Between Groups	,374	2	,187	,316	,730
	Within Groups	39,043	66	,592		
	Total	39,417	68			
Εξωτερικό περιβάλλον	Between Groups	,324	2	,162	,209	,812
	Within Groups	51,216	66	,776		
	Total	51,540	68			
Συνολικό σχολικό περιβάλλον	Between Groups	,344	2	,172	,398	,673

	Within Groups	28,543	66	,432		
	Total	28,888	68			
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	Between Groups	1,098	2	,549	1,310	,277
	Within Groups	27,654	66	,419		
	Total	28,751	68			