

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ  
ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

**ΤΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΟΣΗ ΝΙΚΟΛΑΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΣΤΕΡΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΙΟΥΝΙΟΣ 2014**



**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ  
ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΤΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΟΣΗ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΣΤΕΡΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

## Περιεχόμενα

Περιεχόμενα πινάκων και γραφημάτων .....	5
Περίληψη .....	7
Abstract.....	8
Κεφάλαιο 1.Εισαγωγή.....	10
1.1 Ο προσδιορισμός του προβλήματος και ο σκοπός της Διπλωματικής Διατριβής.....	10
1.2. Η δομή της Διπλωματικής Διατριβής .....	11
Κεφάλαιο 2. Η Συμβολή της επιστήμης της Διοίκησης στην διοίκηση της Σχολικής Μονάδας.....	12
2.1. Η θεωρητική βάση της Οργάνωσης και Διοίκησης της Σχολικής Μονάδας.....	12
2.2. Οι ιδιαιτερότητες της διοίκησης της σχολικής μονάδας.....	15
2.3.Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της Διοίκησης .....	16
2.4.Μοντέλα Οργάνωσης και Διοίκησης της σχολικής μονάδας .....	20
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> Ο ρόλος του ηγέτη στο σύγχρονο σχολείο.....	26
3.1. Η έννοια της Ηγεσίας.....	26
3.2. Ηγεσία και Μάνατζμεντ .....	27
3.3 Προσεγγίσεις Ηγετικής συμπεριφοράς .....	29
3.4. Οι τύποι ηγεσίας στην εκπαίδευση .....	31
3.5. Ποιοτικά στοιχεία του Ηγέτη της σχολικής μονάδας .....	34
3.6. Η συμβολή του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του σχολείου.....	36
3.7. Η συμβολή του διευθυντή στην διαμόρφωση της κουλτούρας του σχολείου .....	39
Κεφάλαιο 4. Η ποιότητα της σχολικής μονάδας και του διευθυντή.....	40
4.1. Η έννοια της ποιότητας υπηρεσιών .....	40
4.2. Διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών .....	43
4.3. Η μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών.....	44
4.4. Η χρήση του SERVQUAL στην εκπαίδευση. Διεθνής εμπειρία .....	45
Κεφάλαιο 5. Η διαδικασία της έρευνας.....	49
5.1. Ο Στόχος και η μεθοδολογία της έρευνας.....	49
5.2. Παρουσίαση και ανάλυση των ευρημάτων .....	51
5.3. Ανάλυση των μεταβλητών “φύλο” και “έτη υπηρεσίας” του δείγματος .	77

5.4. Η επίδραση της μεταβλητής ‘φύλο’ στις προσδοκίες και στις αντιλήψεις .....	80
5.5. Η επίδραση της μεταβλητής “προϋπηρεσία” στις προσδοκίες και στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών .....	85
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα και προτάσεις .....	89
5.7. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	91
Βιβλιογραφικές Αναφορές .....	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	98
1. Πίνακες σταυροειδούς πινακοποίησης .....	98
1.1. Πίνακες μεταβλητών «προσδοκίες» με «φύλο» .....	98
1.2. Πίνακες μεταβλητών «αντιλήψεις» με «φύλο» .....	104
1.3. Πίνακες μεταβλητών «Προσδοκίες» με «Προϋπηρεσία» .....	110
1.4 Πίνακες μεταβλητών «Αντιλήψεις» με «Προϋπηρεσία» .....	115
2. Ερωτηματολόγιο .....	121

## Περιεχόμενα πινάκων και γραφημάτων

Πίνακας 1. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία μεταβλητής «προσδοκίες» .....	51
Πίνακας 2. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία μεταβλητής «αντιλήψεις» .....	52
Πίνακας 3. Ερωτήσεις 1Α, 1Β .....	53
Πίνακας 4. Ερωτήσεις 2Α, 2Β .....	54
Πίνακας 5. Ερωτήσεις 3Α, 3Β .....	55
Πίνακας 6. Ερωτήσεις 4Α, 4Β .....	56
Πίνακας 7. Ερωτήσεις 5Α 5Β .....	57
Πίνακας 8. Ερωτήσεις 6Α 6Β .....	58
Πίνακας 9. Ερωτήσεις 7Α 7Β .....	59
Πίνακας 10. Ερωτήσεις 8Α 8Β .....	61
Πίνακας 11. Ερωτήσεις 9Α 9Β .....	62
Πίνακας 12. Ερωτήσεις 10Α 10Β .....	63
Πίνακας 13. Ερωτήσεις 11Α 11Β .....	64
Πίνακας 14. Ερωτήσεις 12Α 12Β .....	65
Πίνακας 15. Ερωτήσεις 13Α 13Β .....	67
Πίνακας 16. Ερωτήσεις 14Α 14Β .....	68
Πίνακας 17. Ερωτήσεις 15Α 15Β .....	69
Πίνακας 18. Ερωτήσεις 16Α 16Β .....	70
Πίνακας 19. Ερωτήσεις 17Α 17Β .....	71
Πίνακας 20. Ερωτήσεις 18Α 18Β .....	73
Πίνακας 21. Ερωτήσεις 19Α 19Β .....	73
Πίνακας 22. Ερωτήσεις 20Α 20Β .....	74

Πίνακας 23. Ερωτήσεις 21Α 21Β .....	75
Πίνακας 24. Ερωτήσεις 22Α 22Β .....	76
Πίνακας 25. Μεταβλητή «φύλο».....	77
Πίνακας 26. Μεταβλητή «προϋπηρεσία» .....	79
Πίνακας 27. Μεταβλητές 2Α και «φύλο» .....	80
Πίνακας 28. Μεταβλητές 3Α και «φύλο» .....	81
Πίνακας 29. Μεταβλητές 6Α και «φύλο» .....	82
Πίνακας 30.Μεταβλητές 16Α και «φύλο» .....	82
Πίνακας 31. Μεταβλητές 2Β και «φύλο» .....	83
Πίνακας 32. Μεταβλητές 3Β και «φύλο» .....	84
Πίνακας 33. Μεταβλητές 16Β και «φύλο» .....	84
Πίνακας 34. Μεταβλητές 2Α και «προϋπηρεσία».....	85
Πίνακας 35. Ερωτήσεις 6Α και «προϋπηρεσία».....	86
Πίνακας 36. Μεταβλητές 7Α και «προϋπηρεσία» .....	86
Πίνακας 37. Μεταβλητές 11Α και «προϋπηρεσία».....	87
Πίνακας 38. Μεταβλητές 22 και «προϋπηρεσία» .....	87
Πίνακας 39. Μεταβλητές 6Β και «προϋπηρεσία».....	88
Πίνακας 40. Μεταβλητές 7Β και «προϋπηρεσία».....	89

Γραφήματα 1. Ερωτήσεις 1Α, 1Β .....	53
Γραφήματα 2. Ερωτήσεις 2Α, 2Β .....	54
Γραφήματα 3. Ερωτήσεις 3Α, 3Β .....	55
Γραφήματα 4. Ερωτήσεις 4Α, 4Β .....	56
Γραφήματα 5. Ερωτήσεις 5Α 5Β .....	57
Γραφήματα 6. Ερωτήσεις 6Α 6Β .....	58
Γραφήματα 7. Ερωτήσεις 7Α 7Β .....	60
Γραφήματα 8. Ερωτήσεις 8Α 8Β .....	61
Γραφήματα 9. Ερωτήσεις 9Α 9Β .....	62
Γραφήματα 10. Ερωτήσεις 10Α 10Β .....	63
Γραφήματα 11. Ερωτήσεις 11Α 11Β .....	65
Γραφήματα 12. Ερωτήσεις 12Α 12Β .....	66
Γραφήματα 13. Ερωτήσεις 13Α 13Β .....	67
Γραφήματα 14. Ερωτήσεις 14Α 14Β .....	68
Γραφήματα 15. Ερωτήσεις 15Α 15Β .....	69
Γραφήματα 16. Ερωτήσεις 16Α 16Β .....	71
Γραφήματα 17. Ερωτήσεις 17Α 17Β .....	72
Γραφήματα 18. Ερωτήσεις 18Α 18Β .....	73
Γραφήματα 19.Ερωτήσεις 19Α 19Β .....	74
Γραφήματα 20. Ερωτήσεις 20Α 20Β .....	75
Γραφήματα 21. Ερωτήσεις 21Α 21Β .....	76
Γραφήματα 22. Ερωτήσεις 22Α 22Β .....	77
Γράφημα 23. Μεταβλητή «φύλο».....	78

Γράφημα 24. Μεταβλητή «προϋπηρεσία ..... 79

Ευχαριστώ τον κύριο Δημήτρη Αστερίου για την πολύτιμη βοήθειά του

## Περίληψη

Η διοίκηση της εκπαίδευσης ως κλάδος της επιστήμης της Διοίκησης ασχολείται με την όσο το δυνατόν ορθολογική διαχείριση υλικών και άυλων πόρων και την λήψη ορθολογικών αποφάσεων για την αποτελεσματικότερη και ποιοτικότερη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος. Στο πλαίσιο αυτό η λειτουργία της σχολικής μονάδας ως βασικό στοιχείο του εκπαιδευτικού συστήματος θα πρέπει να διακρίνεται από αποτελεσματικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά και στο επίπεδο προσφοράς εκπαιδευτικού προϊόντος αλλά και στο επίπεδο της δομής και της λειτουργίας της.

Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αναλύεται η συμβολή της επιστήμης της Διοίκησης στην σχολική διοίκηση και οι σύγχρονες τάσεις που επικρατούν στον τομέα αυτό. Γίνεται αναφορά στην έννοια της ηγεσίας και στα διάφορα μοντέλα ηγεσίας στην εκπαίδευση καθώς και στο στοιχείο της ποιότητας ως ένα βασικό συστατικό της αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Στο πρακτικό μέρος της εργασίας διερευνώνται τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της διεύθυνσης ως ποιότητα παροχής υπηρεσιών και ικανοποίησης που λαμβάνουν οι άμεσα εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία εκπαιδευτικοί. Η διερεύνηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών της διεύθυνσης των σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελεί τον βασικό πυρήνα της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με την μέθοδο του ερωτηματολογίου με βάση την κλίμακα μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών SERVQUAL η οποία προσαρμόστηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας στην μέτρηση της ποιότητας των διοικητικών υπηρεσιών στην εκπαίδευση, όπως την αντιλαμβάνονται οι «καταναλωτές» εκπαιδευτικοί.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στα σχολεία των εκπαιδευτικών του δείγματος της έρευνας, οι διευθυντές διαθέτουν ποιοτικά χαρακτηριστικά σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών του δείγματος εξετάστηκαν συνολικά αλλά και με βάση το φύλο και την προϋπηρεσία τους. Γενικά δηλώνουν ικανοποιημένοι από την παροχή των υπηρεσιών των διευθυντών τους, διαφοροποιούνται οι άνδρες από τις γυναίκες στις διάφορες διαστάσεις της ποιότητας και διαπιστώνεται επίσης ότι οι παλαιότεροι ως προς τα χρόνια υπηρεσίας αντιλαμβάνονται σε υψηλότερο βαθμό την αναγκαιότητα για μια διεύθυνση που θα δείχνει ιδιαίτερη προσοχή σε αυτούς. Μια παρόμοια έρευνα θα μπορούσε να απευθύνεται στους γονείς των μαθητών του δημοτικού σχολείου για την διερεύνηση των δικών τους αντιλήψεων και της ικανοποίησης που λαμβάνουν από την παροχή υπηρεσιών του σχολείου.

Λέξεις-κλειδιά: Διοίκηση της εκπαίδευσης, Ηγεσία, παροχή υπηρεσιών, ποιότητα, SERVQUAL

## **Abstract**

The Educational administration is a branch of Business Administration science that deals with the best possible rational management of tangible and intangible resources and the rational decision making for the efficient and qualitative operation of the educational system. Thus, the function of the school unit as a key element of the educational system, should be distinguished for its efficacy and quality

characteristics both at the level of its educational products and the level of functioning and structure

In the theoretical part of the paper we analyze the contribution of Management science in educational administration and the most recent trends in the field. With regards to the concept of leadership, the various models of leadership in education and the element of quality as a key component of effective operation of the school unit is thoroughly examined.

In the empirical part of the thesis we investigate the qualitative characteristics of school leadership as far as service quality is concerned and, as a result, the satisfaction of the teachers involved in the educational process. Also the exploration of the qualitative characteristics of management in primary education is at the core of this research work. The data collection was performed through the use of a questionnaire -based on SERVQUAL. SERVQUAL is a scale for measuring service quality, which is adapted for the needs of this research in order to measure the quality of administrative services in education, as perceived by the 'consumers' teachers.

The main results suggest that managers in schools of the survey sample have a high level of sufficient qualities. The responses of the teachers in the sample were examined both overall and by sex and work experience. Mainly they are satisfied with the services of their directors, differentiate men from women in the various dimensions of the service quality and it is also apparent that the older in service perceive a higher degree of need for a leadership that shows individual attention to them.

A similar research could address to the parents of primary school students to explore their own perceptions and satisfaction as far as the services of the school is concerned.

Keywords: Educational administration, Leadership, service, quality, SERVQUAL

## Κεφάλαιο 1.Εισαγωγή

### 1.1 Ο προσδιορισμός του προβλήματος και ο σκοπός της Διπλωματικής Διατριβής

Ένα εκπαιδευτικό σύστημα για να παρέχει ποιοτικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες θα πρέπει να διακρίνεται από στοιχεία ποιότητας και στις διοικητικές του λειτουργίες. Η συμβολή του/της διευθυντή/ντριας στην παροχή ποιοτικών διοικητικών υπηρεσιών στους εκπαιδευτικούς θεωρείται σημαντική για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Τα όποια ποιοτικά χαρακτηριστικά διαθέτει η διεύθυνση της σχολικής μονάδας, λόγω θέσης, μεταβιβάζονται στους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς και συμβάλουν στην δημιουργία ποιοτικού μαθησιακού κλίματος.

Ο σκοπός της εκπόνησης αυτής της εργασίας ήταν η καταγραφή και η ανάλυση των απόψεων των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την διαπίστωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών του/της διευθυντή/ντριας της σχολικής μονάδας και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τις διοικητικές υπηρεσίες του. Γίνονται αντιληπτά τα χαρακτηριστικά αυτά από τους εκπαιδευτικούς του δείγματος; Τα αντιλαμβάνονται πιο εύκολα οι άνδρες ή οι γυναίκες εκπαιδευτικοί; Υπάρχει διαφοροποίηση στη στάση των νέων εκπαιδευτικών από τους αρχαιότερους ή όχι; Διαπιστώνονται κενά μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την ποιότητα παροχής των διοικητικών υπηρεσιών; Στα ερωτήματα αυτά θα επιχειρήσουμε να απαντήσουμε διεξάγοντας αυτήν την έρευνά μας.

Από την διεθνή εμπειρία στην μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο SERVQUAL των Parasuraman, Berry, Zeithaml (1988) το οποίο θα προσαρμοστεί στις απαιτήσεις για τη μέτρηση της ποιότητας των διοικητικών υπηρεσιών των διευθυντών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ως αποδέκτες της παροχής των διοικητικών υπηρεσιών θα είναι οι εκπαιδευτικοί των σχολείων.

Το πιο ενδιαφέρον συμπέρασμα που προέκυψε από την έρευνα αυτή ήταν ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ποιοτικά στοιχεία στους διευθυντές τους, λαμβάνουν

ικανοποίηση σε αρκετά μεγάλο βαθμό από την συνδιαλλαγή τους με την διεύθυνση, και κατανοούν την δυσκολία της θέσης και του έργου τους.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αλλά τα δεδομένα περιορίστηκαν στα 155 πιθανόν λόγω του ότι με τον τρόπο αυτόν δεν αισθάνονται την 'πίεση' της άμεσης επαφής. Η ανάλυση έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 17 για την εξαγωγή μέσω των όρων των μεταβλητών και έγινε σταυροειδής πινακοποίηση για σύγκριση των μεταβλητών μεταξύ τους.

## **1.2. Η δομή της Διπλωματικής Διατριβής**

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος που περιλαμβάνει τέσσερα κεφάλαια, περιγράφεται το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας ενώ στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η έρευνα, τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μια γενική εισαγωγή σε διάφορες έννοιες σχετικές με τα θέματα που θα πραγματευτεί η εργασία αυτή καθώς και στα βασικά ερωτήματα που καλείται να δώσει απαντήσεις. Στο ίδιο αυτό κεφάλαιο επίσης παρουσιάζεται και η δομή της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την θεωρητική βάση της Οργάνωσης και Διοίκησης της εκπαίδευσης επεξηγούνται οι έννοιες 'management' και 'διοίκηση' και γίνεται μια αναδρομή στην πορεία του κλάδου της Διοίκησης της εκπαίδευσης που άρχισε να απασχολεί τους θεωρητικούς της εκπαίδευσης σχετικά πρόσφατα. Περιγράφονται οι ειδικές συνθήκες που περιορίζουν την πλήρη εφαρμογή των αρχών της επιστήμης της οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων στην εκπαίδευση. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι προσεγγίσεις θεωρητικών της επιστήμης της Διοίκησης πάνω στις οποίες στηρίχθηκαν και εξελίχθηκαν τα πιο γνωστά μοντέλα της Διοίκησης της Εκπαίδευσης.

Το τρίτο κεφάλαιο προσεγγίζει την έννοια της ηγεσίας και του management, τις διαφορές τους, την ηγετική συμπεριφορά και τα στοιχεία της ποιότητας που θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να θεωρηθεί επιτυχημένος. Οι έννοιες της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της κουλτούρας σχετίζονται άμεσα με την λειτουργία της σχολικής μονάδας για αυτό και αναφέρονται από την σκοπιά της συμβολής της διεύθυνσης στην αξιοποίησή τους.

Στο τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους γίνεται αναφορά στην ποιότητα υπηρεσιών, τη σχέση της με την εκπαίδευση, πώς γίνεται αντιληπτή και πώς μπορεί να μετρηθεί. Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση των εργασιών που έχουν γίνει κατά καιρούς και είχαν ως ερευνητικό εργαλείο την κλίμακα SERVQUAL αλλά και άλλα παρόμοια εργαλεία. Το δεύτερο μέρος της εργασίας είναι το πέμπτο κεφάλαιο όπου παρουσιάζεται η έρευνα, ο στόχος και η μέθοδός της, αναλύονται τα ευρήματα και οι μεταβλητές ‘φύλο’ και ‘προϋπηρεσία’ αλλά και η επίδρασή τους στις δύο κατηγορίες του ερωτηματολογίου ‘προσδοκίες’ και ‘αντιλήψεις’. Στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται η εξαγωγή των συμπερασμάτων και οι προτάσεις για διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών πάνω στο θέμα αυτό.

Η εργασία επιπλέον περιλαμβάνει τις βιβλιογραφικές αναφορές και το παράρτημα με τους συγκριτικούς πίνακες στατιστικών στοιχείων των δύο κατηγοριών του ερωτηματολογίου και το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε στους εκπαιδευτικούς.

## **Κεφάλαιο 2. Η Συμβολή της επιστήμης της Διοίκησης στην διοίκηση της Σχολικής Μονάδας**

### **2.1. Η θεωρητική βάση της Οργάνωσης και Διοίκησης της Σχολικής Μονάδας**

Η Διοίκηση της εκπαίδευσης ως επιστημονικός κλάδος ακολούθησε την πορεία εξέλιξης της επιστήμης της Διοίκησης και της θεωρίας των οργανώσεων καθώς και των κοινωνικών επιστημών οι οποίες επηρεάστηκαν και επηρέασαν την διαμόρφωση της σύγχρονης κοινωνίας. Η Διοίκηση δε ως επιστήμη στηρίχθηκε στις προσπάθειες διαφόρων θεωρητικών στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, όπως του Frederick Taylor, του Henri Fayol και άλλων για τον προσδιορισμό του αντικειμένου της και για την μεθοδολογική προσέγγισή της. Οι αναφορές που γίνονται για την περιγραφή της εξειδικευμένης αυτής δραστηριότητας χρησιμοποιούν τον ελληνικό όρο «Διοίκηση» και τον αγγλικό όρο «Μάνατζμεντ» από πολλούς ερευνητές θεωρούνται συνώνυμοι.

Όμως ιδιαίτερα στον Αγγλοσαξονικό χώρο ο όρος Μάνατζμεντ θεωρείται ευρύτερη έννοια από τον όρο διοίκηση (administration) και αφορά κυρίως την συντήρηση της λειτουργικότητας των οργανισμών σε επίπεδο καθημερινής δραστηριότητας (Koontz, et al., 1980). Η γενικότερη εποπτεία του σχεδιασμού της στρατηγικής, της πολιτικής και των κατευθυντηρίων γραμμών στο περιβάλλον ενός οργανισμού ή μιας υπηρεσίας είναι κυρίως έργο της ηγεσίας, ενώ η εκτέλεση μιας πολιτικής ή ενός συγκεκριμένου έργου ή μιας εντολής που είναι καθήκοντα μικρότερης σημασίας άπτονται κυρίως των αρμοδιοτήτων της διοίκησης. Έτσι λοιπόν διακρίνεται μια διαφοροποίηση μεταξύ των φαινομενικά συνώνυμων όρων “ηγεσία” “management” και “διοίκηση” οι οποίοι γενικά δεν ταυτίζονται για τον λόγο ότι η ηγεσία χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να μπορεί να κατευθύνει τις διαδικασίες, ενώ η διοίκηση και το μάνατζμεντ από την εκτέλεση των διαδικασιών (Χυτήρης, 1996). Υποστηρίζεται όμως και η άποψη ότι η λέξη “διοίκηση” είναι ταυτόσημη έννοια με το μάνατζμεντ όταν αναφερόμαστε σε σχολεία, δημόσιους οργανισμούς και νοσοκομεία (Ζαβλανός, 1998). Ο όρος διοίκηση ετυμολογικά προέρχεται από τα αρχαία ελληνικά και η αρχική του ερμηνεία περιελάμβανε κατά μια στενότερη έννοια, τη φροντίδα για τα του οίκου μου (Μπαμπινιώτης, 2002). Η χρήση του όρου σήμερα γίνεται όταν αναφερόμαστε στη διεύθυνση-διαχείριση μιας επιχείρησης, μιας υπηρεσίας, ή ενός οργανισμού. Είναι ο τρόπος επίσης που διοικείται κάποιος ή κάτι. Ως εκ τούτου ως προς τη σημερινή ευρύτερη έννοια του όρου διοίκηση, προέκυψε ένας μεγάλος αριθμός ερμηνειών με κάποια κοινά στοιχεία όπως είναι η ύπαρξη μιας οργανωτικής δομής όπου το κάθε μέλος της οργάνωσης αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει έναν συγκεκριμένο ρόλο, καθώς και η ύπαρξη σκοπών και στόχων απόλυτα κατανοητών και αποδεκτών από το σύνολο των μελών (Κυριατζάκου, 2009).

Η Διοίκηση ως αντικείμενο της Διοικητικής Επιστήμης ορίζεται ως μια συνεχής και εξειδικευμένη δραστηριότητα στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση) για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Στην Διοίκηση της εκπαίδευσης η αξιοποίηση των διαθέσιμων και περιορισμένων υλικών και άυλων πόρων που υπάρχουν ως κινητήρια δύναμη της σχολικής μονάδας και που την βοηθούν να επιτύχει το σκοπό της, επιτυγχάνεται μέσα από τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Οι αρχές και τα βασικά στοιχεία της Διοίκησης χαρακτηρίζουν και την διοίκηση της εκπαίδευσης η οποία ως πεδίο εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης

παρουσιάζει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με άλλους τομείς, παρουσιάζει όμως όπως θα δούμε παρακάτω και κάποιες ιδιαιτερότητες που απαιτούν την κατάλληλη προσαρμογή των αρχών αυτού του επιστημονικού κλάδου (Κατσαρός, 2008).

Η διοίκηση της σχολικής μονάδας με συγκεκριμένες ενέργειες προγραμματίζει το εκπαιδευτικό έργο, φροντίζει για την οργάνωση της σχολικής ζωής και του σχολικού κλίματος κινητοποιώντας όλους τους παράγοντες που εμπλέκονται στις διαδικασίες της. Ως εμπλεκόμενοι παράγοντες ή μέσα ή πόροι λογίζονται το διδακτικό και βοηθητικό προσωπικό οι γονείς των μαθητών και η τοπική κοινωνία, οικονομικοί και υλικοί πόροι, καθώς και η κτιριακή και άλλη υποδομή της μονάδας (Κατσαρός, 2008). Καθορίζει επίσης την λήψη αποφάσεων σε εκπαιδευτικά, παιδαγωγικά και διοικητικά θέματα που προάγουν την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, και την ποιότητα της σχολικής μονάδας με κατευθυντήριες γραμμές τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου (Μυλωνά, 2005), λειτουργίες που αποτελούν τη βάση του σύγχρονου Μάνατζμεντ.

Η Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης απέκτησε επιστημονική οντότητα μόλις τα τελευταία πενήντα χρόνια και ιδιαίτερα στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης και στις ΗΠΑ, όπου διάφοροι ερευνητές παιδαγωγοί με σχετικές μελέτες και έρευνες έχουν συμβάλει στη βελτίωση του έργου των στελεχών της εκπαίδευσης (Στραβάκου, 2003). Μέχρι τότε τα αντικείμενα του κλάδου μελετούνταν από επιστήμονες του οικονομικού και του νομικού τομέα. Σήμερα η επιστήμη της Διοίκησης της Εκπαίδευσης αποτελεί αυτόνομο κλάδο που μελετά την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος και της σχολικής μονάδας καθώς και το ρόλο των ανώτερων στελεχών και του διευθυντή που θεωρείται σημαντικός παράγοντας λειτουργίας της σχολικής μονάδας (Κατσαρός, 2008).

Στο πλαίσιο του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, κάθε σχολείο διοικείται από τον/την διευθυντή/ντρια που, σύμφωνα με το άρθρο 11 εδάφιο Δ παρ.1 του νόμου 1566/1985, είναι «ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει επίσης στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους». Η οργάνωση

της εκπαίδευσης βρίσκεται στην ίδια μοίρα με το ευρύτερο διοικητικό σύστημα και έχει και αυτή όμοια βασικά χαρακτηριστικά με αυτό, όπως υπερβολικό συγκεντρωτισμό, πολλά όργανα και υπηρεσίες, σύγκρουση αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων οργάνων, νομοθετικό χάος, τυπολατρική γραφειοκρατία και χρονοβόρες διαδικασίες. Επόμενο είναι να γίνεται δύσκολη η προσπάθεια των στελεχών των σχολικών μονάδων να ανταποκριθούν σε ρόλους περιορισμένων αρμοδιοτήτων, και που δεν ορίζονται με σαφήνεια. Οι αρχές του Μάνατζμεντ, που σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1990) μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε είδος οργανισμού, υιοθετήθηκαν και εφαρμόζονται από την επιστήμη της Διοίκησης της Εκπαίδευσης σήμερα και στην ελληνική πραγματικότητα καθότι έχει αποδειχθεί ότι μπορούν να συμβάλουν στην πραγματοποίηση του γενικού σκοπού και των στόχων της εκπαίδευσης. Οι αρχές αυτές θα έπρεπε να συμβάλλουν καίρια στην αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης από τη σχολική μονάδα. Οι ιδιαιτερότητες όμως που παρουσιάζει η σχολική μονάδα ως οργάνωση καθιστούν την εφαρμογή των κανόνων και των αρχών αυτών όχι ιδιαίτερα αποτελεσματική.

## **2.2. Οι ιδιαιτερότητες της διοίκησης της σχολικής μονάδας**

Οι ιδιαιτερότητες αυτές καταγράφονται από αρκετούς μελετητές και ως αδυναμίες που δυσχεραίνουν την ολοκληρωτική εφαρμογή των αρχών της διοίκησης στη σχολική μονάδα αλλά και στην εκπαίδευση γενικότερα. Οι κυριότερες από αυτές είναι:

- Η αδυναμία του προσδιορισμού του σκοπού της με σαφήνεια, λόγω του ευρέος περιεχόμενου των σχετικών εννοιών όπως παιδεία, μόρφωση, εκπαίδευση. Επίσης οι στόχοι της εκπαίδευσης δεν πρέπει πάντα να υπόκεινται στον ορθολογισμό της διοίκησης
- Η αδυναμία προσδιορισμού «πελατών» της που μπορεί να είναι οι μαθητές, οι γονείς, η κοινωνία, αδυναμία προσδιορισμού των εργαζομένων της που είναι οι εκπαιδευτικοί αλλά και οι μαθητές και ίσως οι γονείς και επίσης αδυναμία

προσδιορισμού του προϊόντος που είναι η προσφερόμενη γνώση, και οι μαθητές

- Η διοικητική αποδυνάμωση και η έλλειψη αυτονομίας της σχολικής μονάδας λόγω του αυστηρά συγκεντρωτικού και γραφειοκρατικού χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος
- Η έλλειψη ανταγωνισμού καθότι το δημόσιο σχολείο έχει μια εξασφαλισμένη «αγορά» γεγονός που δεν το υποχρεώνει σε προσπάθεια ορθολογικής λειτουργίας
- Η αντίφαση που υπάρχει μεταξύ των εννοιών εξουσία και ιεραρχική δομή που συναντούμε σε κάθε οργάνωση και των εννοιών δημοκρατία, ισότιμη συμμετοχή που προβάλλονται ως βασικές αξίες του σχολείου (Κατσαρός, 2008)

Επιχειρώντας να δώσουμε έναν ορισμό της διοίκησης της σχολικής μονάδας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η στοχευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που επιδιώκει, στα πλαίσια της σχολικής μονάδας έχοντας υπόψη και τις ιδιαιτερότητές της, την επίτευξη των σκοπών της εκπαίδευσης στον καλύτερο δυνατό βαθμό, αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους υλικούς και ανθρώπινους, μέσα από τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.

Η Διοίκηση της εκπαίδευσης σήμερα είναι πιο άρτια από ποτέ στην σύντομη ιστορία της σε θεωρητικό λόγο και πρακτικά εργαλεία. Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης της εκπαίδευσης έχουν τη δυνατότητα, να παρέχουν στα στελέχη της εκπαίδευσης, με την πρακτική αξιοποίησή τους, πολύτιμα μέσα και μεθόδους για την αλληλεπίδραση και κατανόηση των διάφορων παραγόντων της σχολικής πραγματικότητας.

### **2.3.Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της Διοίκησης**

Μια κατηγορία προσεγγίσεων ή σχολών όπως αναφέρονται εναλλακτικά, που στηρίζεται στην διαχρονική εξέλιξη της θεωρίας της Διοίκησης και τις αναλύει με την χρονολογική σειρά εμφάνισης της καθεμιάς, είναι αυτή που τις κατατάσσει σε κλασικές, νεοκλασικές ή ανθρωπίνων σχέσεων και μοντέρνες προσεγγίσεις. Αρκετοί

είναι οι μελετητές που ασπάζονται αυτή την κατηγοριοποίηση όπως ο Σαΐτης (2000), ο Κανελλόπουλος (1990), ο Ζαβλανός (2003), ο Dubrin (1998) και άλλοι.

*Οι προσεγγίσεις της κλασικής σχολής* εμφανίστηκαν στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και συνδέονται με τα τότε φλέγοντα ζητήματα που ήταν το πρόβλημα της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, η αύξηση της παραγωγικότητας, μέσω της οργάνωσης της εργασίας. Η αναζήτηση νέων και αποτελεσματικών μοντέλων διοίκησης οδήγησε στην ανάδειξη κάποιων βασικών αρχών που και σήμερα θεωρούνται τα θεμέλια του σύγχρονου Μάνατζμεντ. Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της σχολής αυτής είναι οι Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Luther Gulick, Lyndall Urwick. Το επίκεντρο αυτών των προσεγγίσεων σύμφωνα με τον Taylor ήταν η αξιοποίηση και «εντατικοποίηση» του ανθρώπου ως εργαζόμενο αναζητώντας το άριστο επίπεδο απόδοσής του. Για το λόγο αυτόν έπρεπε να αντικατασταθούν οι μέχρι τότε εμπειρικές μέθοδοι με επιστημονικά τεκμηριωμένες. Έτσι γίνεται για πρώτη φορά λόγος για τον διαχωρισμό επιτελικών και εκτελεστικών καθηκόντων στην εργασία, για την επιστημονική επιλογή και κατάρτιση των εργαζομένων, για την σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση ως κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητάς τους, και για καταμερισμό και εξειδίκευση της εργασίας.

Ο Γάλλος Henri Fayol εισήγαγε τις βασικές αρχές της οργάνωσης και τις λειτουργίες της διοίκησης όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Η μελέτη της πορείας εξέλιξης των κοινωνικών οργανώσεων και της πιο ορθολογικής και αποτελεσματικής λειτουργίας τους ανέδειξε το φαινόμενο της γραφειοκρατίας ως επιτακτικό και αναγκαίο μοντέλο της οργάνωσής τους. Ο Max Weber είναι ο θεμελιωτής του γραφειοκρατικού μοντέλου οργάνωσης στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα το οποίο θεωρούσε ως το πιο ορθολογικό μοντέλο που συνδυάζει τον καταμερισμό και την εξειδίκευση της εργασίας με το συγκεντρωτικό σύστημα εξουσίας και τον συντονισμό των διαφόρων λειτουργιών της οργάνωσης (Καμπουρίδης, 2002). Ο Max Weber με την κοινωνιολογική θεωρία του αναφέρεται ως ο πρόδρομος της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας.

Οι θεωρίες της κλασικής σχολής, δέχτηκαν πολλές κριτικές ιδιαίτερα επειδή σύμφωνα με τους επικριτές αποπροσωποποιείται η διοίκηση και η οργάνωση, στερείται η πρωτοβουλία των στελεχών, περιορίζεται η κρίση και η δυνατότητά ελιγμών τους για αντιμετώπιση προκλήσεων και αντίξοων καταστάσεων (Σαΐτης,

2000). Η υπερβολική προσήλωση στην δομή και στα καθήκοντα θεωρήθηκε ότι εμποδίζουν την ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων στο πλαίσιο της επιχείρησης ή της οργάνωσης. Στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας πολλές από τις αρχές αυτές εφαρμόζονται και σήμερα έχοντας ως αρνητικές επιπτώσεις την έλλειψη πρωτοβουλίας και ελευθερίας δράσης της διοίκησης και την δυσκολία ένταξης του σχολείου στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

*Η προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων* εμφανίστηκε γύρω στη δεκαετία του '30, επικράτησε και επηρέασε την διοικητική σκέψη και οργανωτική θεωρία για αρκετά χρόνια ως τις δεκαετίες του '50 και του '60. Οι ερευνητές με τις θεωρίες που περιλαμβάνονται στην σχολή αυτή άσκησαν κριτική στην κλασική σχολή και χαρακτήρισαν τις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης μη αποτελεσματικές καθότι δεν συνηγορούσαν πάντοτε στην βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων. Η έμφαση των θεωριών αυτών δόθηκε στην ενίσχυση των ανθρωπίνων σχέσεων στο πλαίσιο της οργάνωσης. Ο κύριος εκπρόσωπος της σχολής αυτής είναι ο Elton Mayo ο οποίος ερεύνησε την επίδραση του περιβάλλοντος εργασίας στην απόδοση των εργαζομένων. Τα πορίσματα των μακροχρόνιων αυτών ερευνών οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι το περιβάλλον εργασίας δεν σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων. Η αύξηση της απόδοσής του εργαζόμενου αποδίδεται στη συμμετοχή του σε ομάδες εργασίας, στη λήψη αποφάσεων, στην έκφραση της γνώμης και των συναισθημάτων του σε εργασιακά θέματα και γενικά στην ποιότητα των κοινωνικών του σχέσεων με τους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους (Καμπουρίδης, 2002).

Ο Douglas Mc Gregor στηρίχθηκε στα συμπεράσματα του Mayo και ανέπτυξε τη δική του θεωρία γνωστή ως X και Y για την αλληλεπίδραση του ανθρώπινου παράγοντα και του περιβάλλοντος εργασίας. Η θεωρία X υποστηρίζει την άσκηση εξουσίας μόνο από τα στελέχη καθότι θεωρεί τον άνθρωπο φύσει φυγόπονο, και μόνο με εξαναγκασμό εκ των άνω κινητοποιείται. Η θεωρία Y υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος έχει την έφεση να προσφέρει, να αναλάβει ευθύνες, και αν συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού αρκεί να διαμορφωθεί το κατάλληλο κλίμα. Με βάση την θεωρία αυτή ο Mc Gregor υποστηρίζει ότι η επιτυχία ενός οργανισμού ή μιας υπηρεσίας έγκειται στην ικανοποίηση των επιδιώξεων των μελών, και στην ύπαρξη ουσιαστικού διαλόγου μεταξύ διοικούντων και προσωπικού (Καμπουρίδης, 2002).

Στην διοίκηση της εκπαίδευσης η προσέγγιση της νεοκλασικής σχολής ή ανθρωπίνων σχέσεων βελτίωσαν τη λειτουργία του γραφειοκρατικού μοντέλου εστιάζοντας στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων εντός της σχολικής μονάδας. Έτσι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια προσπάθεια να εμπλουτισθεί το αρχικό γραφειοκρατικό μοντέλο με τα στοιχεία της προσέγγισης αυτής δηλαδή πιο δημοκρατική διοίκηση των σχολικών μονάδων, έμφαση στην σχολική ηγεσία και αλλαγή του ρόλου των στελεχών της εκπαίδευσης και μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

*Οι σύγχρονες προσεγγίσεις* εμφανίστηκαν από τη δεκαετία του '50 και μετά και περιλαμβάνουν και αυτές διάφορες κατηγορίες οι οποίες έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό το ότι εξετάζουν την οργάνωση ως ένα κοινωνικό σύστημα στο σύνολό της και όχι διάφορες πτυχές της όπως εξέταζαν ως τώρα οι κλασικές και νεοκλασικές προσεγγίσεις. Εκφραστές της προσέγγισης αυτής θεωρούνται ο Talcott Parsons, ο Herbert Simon, ο Chester Barnard και άλλοι. Μια κατηγορία προσεγγίσεων είναι οι λειτουργικές προσεγγίσεις που ιδιαίτερα μέχρι την δεκαετία του '70 κυριαρχούσαν στην σύγχρονη οργανωτική θεωρία. Η βάση τους είναι η δομολειτουργική θεώρηση του Parsons σύμφωνα με την οποία η κάθε οργάνωση αποτελεί έναν αυτόνομο κοινωνικό θεσμό και για να μπορέσει να επιβιώσει πρέπει να μπορεί να προσαρμοστεί στο περιβάλλον του και να λειτουργεί αποτελεσματικά, επιτυγχάνοντας τους στόχους που έχει θέσει με ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων και να κατορθώνει να διατηρεί την συνοχή του (Κατσαρός, 2008).

Μια άλλη σημαντική κατηγορία σύγχρονων προσεγγίσεων είναι η συστημικές οι οποίες θεωρούν την οργάνωση ως αυτόνομο σύστημα που βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Το σύστημα καθώς και τα διάφορα μέρη του (υποσυστήματα) δέχεται από το περιβάλλον του εισροές τις οποίες και επεξεργάζεται και τις μετατρέπει σε εκροές που διοχετεύονται εκ νέου στο εξωτερικό περιβάλλον. Κάθε μέρος του συστήματος, το υποσύστημα δηλαδή, επηρεάζει και αυτό και επηρεάζεται από τα άλλα μέρη. Το σύστημα ανταλλάσει πληροφορίες και δεδομένα με το περιβάλλον του μέσω της διαδικασίας της ανατροφοδότησης, μια διαδικασία πολύ σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία και την προσαρμογή του στο περιβάλλον. Το σχολείο, σύμφωνα με τη θεωρία των συστημάτων είναι ένα ανοιχτό σύστημα δηλαδή βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον του από

το οποίο δέχεται τις εισροές όπως μαθητές, δάσκαλοι, εκπαιδευτικό υλικό και προγράμματα τις οποίες μετασχηματίζει σε εκροές όπως γνώση, ικανότητες, στάσεις, κουλτούρα ως αποκτήματα των διδασκομένων που μεταβιβάζονται και επηρεάζουν το ευρύτερο περιβάλλον.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως προσέγγιση ανήκει και αυτή στην κατηγορία των σύγχρονων προσεγγίσεων με εκφραστή τον Edwards Deming. Υποστηρίζει ότι η ποιότητα στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών είναι υπόθεση όλων των μελών του οργανισμού. Η επιτυχία του μοντέλου αυτού εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά συμμετέχουν οι παράγοντες παραγωγής σε μια επιχείρηση στη συνεχή βελτίωση του προϊόντος και στον έλεγχο της ποιότητας του. Το περιεχόμενο της έννοιας της ποιότητας μπορεί να οριστεί μόνο μέσω του πελάτη, κατά πόσο δηλαδή καλύπτονται οι ανάγκες του. Η ηγεσία οφείλει να γνωρίζει ποιος είναι ο πελάτης (εξωτερικός, εσωτερικός) και οι ανάγκες τους και να σχεδιάζει ανάλογα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση θεωρείται ως μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης. Περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω διαρκούς κατάρτισης και επιμόρφωσης για απόκτηση ικανοτήτων, με σκοπό τις αποτελεσματικότερες και ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Στην εκπαίδευση η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με την εφαρμογή των αρχών της εκσυγχρονίζει την συστημική προσέγγιση ουσιαστικά. Ο συνδυασμός της συστημικής προσέγγισης με την Διοίκηση Ολικής ποιότητας παρέχουν μια ευέλικτη και αποτελεσματική μέθοδο για την ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης (Πασιαρδής, 2004)

## **2.4.Μοντέλα Οργάνωσης και Διοίκησης της σχολικής μονάδας**

Από τις προσεγγίσεις που αναλύθηκαν παραπάνω προέκυψαν στην πράξη διάφορα μοντέλα ή πρότυπα οργάνωσης και Διοίκησης των σχολικών μονάδων με αντιπροσωπευτικότερα το γραφειοκρατικό μοντέλο, το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, το συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, και το συστημικό ή

οικοσυστημικό μοντέλο που στηρίζεται στην θεωρία συστημάτων του Bertalanfy (1968).

Το γραφειοκρατικό μοντέλο στην διοίκηση της εκπαίδευσης. Η οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει αρκετά γνωρίσματα του γραφειοκρατικού μοντέλου, βάσει του οποίου μπορεί να επιτελείται διοικητικό έργο σε μεγάλους και πολυπρόσωπους οργανισμούς με τον κεντρικό συντονισμό και καταμερισμό της εργασίας (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Τα χαρακτηριστικά του μοντέλου αυτού είναι:

- Η ιεραρχική διάρθρωση της δομής του με κορυφή της πυραμίδας τον υπουργό Παιδείας και τις διάφορες βαθμίδες όπως των περιφερειακών διευθυντών, των προϊσταμένων διευθύνσεων και γραφείων εκπαίδευσης, των διευθυντών, υποδιευθυντών και εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων
- Η άσκηση των αρμοδιοτήτων της κάθε βαθμίδας υπό την εποπτεία και τον έλεγχο του προϊσταμένου και άσκηση ελέγχου και εξουσίας στις κατώτερες βαθμίδες του προσωπικού
- Ο καταμερισμός της εργασίας, η τυποποίηση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων, η πρόσληψη και προαγωγή του προσωπικού με βάση τα τυπικά επαγγελματικά προσόντα και με τυποποιημένες διαδικασίες
- Οι τυπικές και απρόσωπες σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό αλλά και με τους άλλους φορείς όπως ο σύλλογος γονέων, οι επιτροπές παιδείας,
- Ο υπερβολικός συγκεντρωτισμός που εξυπηρετεί την κεντρική πολιτική σε θέματα παιδείας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από την κεντρική εξουσία και μεταβιβάζονται για εκτέλεση στα κατώτερα κλιμάκια και στις σχολικές μονάδες περιορίζοντας την αυτονομία και την πρωτοβουλία τους

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει η εκπαίδευση περιορίζουν την ολοκληρωτική εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου επειδή συνδυάζεται μια σχετική αυτονομία των εκπαιδευτικών στο σχολείο και επιπλέον κάποια χαρακτηριστικά όπως η ασάφεια στις αρμοδιότητες, υπευθυνότητες, τα καθήκοντα και η προσωποποίηση των εργασιακών σχέσεων αποκλίνουν αρκετά από το στενό γραφειοκρατικό μοντέλο (Σαΐτης, 2000).

Από την άλλη η συνεχής εναλλαγή του διδακτικού προσωπικού και της ηγεσίας, η εκχώρηση ευθυνών χωρίς την ανάλογη εξουσία, η εύκολη και χωρίς αξιοκρατικά κριτήρια ανέλιξη των στελεχών καθώς και η υπερπληθώρα των θέσεων στελεχών δημιουργούν σύμφωνα με τον Σαίτη (2000) σοβαρές δυσλειτουργίες και αναποτελεσματικότητα στον διοικητικό τομέα της εκπαίδευσης. Οι δυσλειτουργίες αυτές και οι αδυναμίες του γραφειοκρατικού μοντέλου το κρίνουν ως αναποτελεσματικό, προσκολλημένο τυπολατρικά στη διαδικασία, και στην κατάχρηση εξουσίας και τελικά ακατάλληλο για το σύγχρονο εκπαιδευτικό σύστημα που προάγει την καινοτομία, την δημιουργικότητα και την ποιότητα (Σαίτης, 2000).

*Το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων* εστιάζει στις διαδικασίες της διοίκησης και ειδικότερα στην λήψη αποφάσεων με ορθολογικό τρόπο και δεν εστιάζει στην δομή της οργάνωσης όπως συμβαίνει με το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης. Ο ορθολογικός τρόπος λήψης αποφάσεων προϋποθέτει την ανάπτυξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που περιλαμβάνει μια ακολουθία βημάτων. Αυτά είναι:

- Προσδιορισμός και ακριβής διατύπωση του προβλήματος με ανάλυση των πληροφοριών και των στοιχείων για τον εντοπισμό των αιτιών που το δημιούργησαν
- Καθορισμός των κριτηρίων απόφασης δηλαδή θα προσδιοριστούν τα κριτήρια που θα συμβάλουν στην αξιολόγηση των διάφορων λύσεων
- Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων με διάφορες τεχνικές και με βάση τις εμπειρίες και τις γνώσεις των στελεχών
- Ανάλυση και αξιολόγηση των εναλλακτικών προτάσεων δηλαδή ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων
- Επιλογή της πρότασης που συγκεντρώνει τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα και εφαρμογή της
- Αναπληροφόρηση, παρακολούθηση της πορείας επίλυσης, αξιολόγησή της, διορθωτικές κινήσεις αλλά και επιλογή νέας λύσης αν χρειαστεί

Οι περιορισμοί που υπάρχουν για την εφαρμογή του μοντέλου στο χώρο της εκπαίδευσης δεν το απαξιώνουν και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε επίπεδο προγραμματισμού(στρατηγικού, διαχειριστικού, λειτουργικού). Ιδιαίτερα το λειτουργικό μέρος του προγραμματισμού είναι αυτό το επίπεδο που καλείται η

διεύθυνση της σχολικής μονάδας να πάρει αποφάσεις δεδομένου ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παραμένει συγκεντρωτικό και δεν προβλέπει την λήψη άλλων σημαντικότερων αποφάσεων.

*Το συμμετοχικό μοντέλο* εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του '80 συγχρόνως με την τάση για αποκέντρωση των κέντρων λήψης αποφάσεων και για αυτοδιοίκηση και στο χώρο της εκπαίδευσης. Κατά το μοντέλο αυτό η ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων βαραινεί εκτός από τον επικεφαλής και αρκετά μέλη της σχολικής μονάδας ή όλα. Προϋπόθεση βέβαια για τον συμμετέχοντα στη διαδικασία είναι να συμερίζεται τους κοινούς στόχους της σχολικής μονάδας, που άλλωστε αποτελούν και δικές του αξίες. Είναι το πιο δημοκρατικό μοντέλο καθότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με σύμφωνη γνώμη των εκπαιδευτικών, στηρίζονται στην ευρεία συμμετοχή, για αυτό απηχούν τις απόψεις των περισσότερων. Το συμμετοχικό μοντέλο έχει ως φιλοσοφία την ενεργό συμμετοχή, την δέσμευση των μελών στους κοινούς στόχους. Το πλεονέκτημα για την εκπαιδευτική διαδικασία είναι ότι συνάδει απόλυτα με τα διδάγματα περί δημοκρατίας, ισότητας, δικαιοσύνης, αξίες που προάγονται από τις σχολικές μονάδες. Πρόκειται για ένα μοντέλο των λειτουργικών προσεγγίσεων της διοίκησης το οποίο διαφοροποιείται ως προς το στυλ ηγεσίας που προτείνει. Συγκεκριμένα ο ηγέτης θεωρείται μεν πρώτος μεταξύ ισάξιων, δεν επιβάλλει όμως την άποψή του καθότι όπως προαναφέρθηκε οι αποφάσεις που λαμβάνονται διαμορφώνονται με τη συμμετοχή και των εκπαιδευτικών. Τα πρότυπα ηγεσίας που συναντώνται σε αυτό το μοντέλο είναι η μετασχηματιστική ηγεσία και η συμμετοχική (Καμπουρίδης, 2002).

Το μοντέλο αυτό όντως θεωρείται το πιο ολοκληρωμένο για το περιβάλλον της εκπαίδευσης. Υπάρχουν όμως και κάποια αδύνατα σημεία τα οποία περιορίζουν την εφαρμογή του. Αυτά είναι:

- Η πιο χρονοβόρα διαδικασία λήψης αποφάσεων από τη συνηθισμένη που και αυτή είναι αργή
- Η συμμετοχή των περισσότερων ή όλων των μελών καθιστά τα όργανα λήψης αποφάσεων πολυμελή και άρα δυσκίνητα
- Η απροθυμία για συμμετοχή λόγω έλλειψης χρόνου ή ενδιαφέροντος
- Ο περιορισμός της ατομικής ευθύνης επειδή οι αποφάσεις είναι συλλογικές και ο διευθυντής παραμένει ο υπεύθυνος για λογοδοσία στα ανώτερα κλιμάκια

- Το υπάρχον γραφειοκρατικό μοντέλο στα ανώτερα κλιμάκια έρχεται σε αντίθεση με το μοντέλο αυτό σε επίπεδο εφαρμογής του την σχολική μονάδα, λόγω της αυτονομίας που πρέπει να έχει αυτή

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα με δεδομένη την ανύπαρκτη αυτονομία των σχολικών μονάδων δεν μπορεί να γίνεται λόγος για εφαρμογή του μοντέλου αυτού. Με τον νόμο 1566 του '85 που αφορά την «δομή και λειτουργία της Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης» στην λήψη αποφάσεων για την σχολική μονάδα παίρνουν μέρος εκτός από τους εσωτερικούς παράγοντες διευθυντή, υποδιευθυντή, σύλλογο διδασκόντων, και τα συλλογικά όργανα σχολική επιτροπή και σχολικό συμβούλιο. Για τη αναποτελεσματική συμμετοχή και την αμφίβολη εκπροσώπηση της λαϊκής έκφρασης των οργάνων αυτών κατά καιρούς έχει ασκηθεί κριτική προς την κατεύθυνση αλλαγής της δομής του κέντρου λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας. Αυτό μπορεί να γίνει με την κινητροποίηση για συμμετοχή στα κοινά περισσοτέρων και πιο ουσιαστικών παραγόντων αλλά και με την διοικητική αποκέντρωση της εκπαίδευσης που θα δώσει δύναμη στα σχολικά κέντρα λήψης αποφάσεων.

*Το μοντέλο των συστημάτων* αντιτίθεται και αυτό στην γραφειοκρατία και το θετικισμό, και η προσέγγισή του στηρίζεται στην ύπαρξη αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών αλλά και στην σχέση των διαφόρων μερών με το σύνολο (Κωτσίκης, 1998). Οι συστημικές θεωρήσεις επηρέασαν τις άλλες επιστήμες, όπως για παράδειγμα στην Κοινωνιολογία την θεωρία του Parsons με το δομολειτουργικό μοντέλο μελέτης των κοινωνικών συστημάτων. Επηρέασαν όμως και τους κλάδους των επιστημών της Αγωγής όπως και την διοίκηση της εκπαίδευσης. Τα βασικά στοιχεία του οικοσυστημικού μοντέλου είναι (Ματσαγγούρας, 2007):

- Τα συστήματα έχουν κοινά χαρακτηριστικά σε όποιο περιβάλλον και αν δραστηριοποιούνται. Τα κοινά αυτά χαρακτηριστικά είναι η εξάρτηση από το περιβάλλον, υπάρχουν για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, παίρνουν υλικό από το περιβάλλον για την επιβίωσή τους, εξάγουν μετασχηματισμένο υλικό στο περιβάλλον, παράγουν προϊόντα, και έχουν σύστημα ανατροφοδότησης από το περιβάλλον
- Κάθε σύστημα θεωρείται ολοκληρωμένος οργανισμός ο οποίος αποτελεί δομικό στοιχείο ενός μεγαλύτερου συστήματος

- Οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των μελών του συστήματος αλλά και του συστήματος με άλλα συστήματα στο ευρύτερο περιβάλλον χαρακτηρίζονται οριζόντιες (ισοδύναμες) και όχι ιεραρχικής κατακόρυφης μορφής όπως στο γραφειοκρατικό μοντέλο
- Κάθε σύστημα αποτελείται από άλλα επιμέρους υποσυστήματα τα οποία βρίσκονται σε άμεση σχέση με αυτό
- Με την ανατροφοδότηση, που ισχύει στις οριζόντιες σχέσεις, τα συστήματα ρυθμίζουν τις λειτουργίες τους (εισροές-εκροές) επιτυγχάνοντας έτσι ισορροπία

Τα συστήματα χρησιμοποιούν εναλλακτικούς τρόπους για να φτάσουν στον ίδιο στόχο επειδή έχουν τη δυνατότητα επιλογής, για αυτό

Οι υποστηρικτές του μοντέλου αυτού θεωρούν ότι είναι το πιο αποτελεσματικό για την εκπαίδευση λόγω του ότι ενδείκνυται για οργανισμούς με χαλαρές δομές. Τα σχολεία ανήκουν στην κατηγορία αυτή των οργανισμών με χαλαρές σχέσεις, γεγονός που εξηγεί την αποτυχία του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης των σχολείων.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Ο ρόλος του ηγέτη στο σύγχρονο σχολείο**

### **3.1. Η έννοια της Ηγεσίας**

Το σημερινό σχολείο αντιμετωπίζει προκλήσεις για αποτελεσματικότερη, πιο ποιοτική και αποδοτικότερη λειτουργία. Για τούτο απαιτείται ένα μοντέλο ηγεσίας όχι Διευθυντή/διεκπεραιωτή αλλά Διευθυντή/ηγέτη που θα συμβάλλει στην απαιτούμενη στροφή προς μια ανθρωποκεντρική εσωτερική φιλοσοφία, και στην ενίσχυση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος της σχολικής μονάδας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Η ηγεσία είναι κατά τον Owens (2001) η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με σκοπό την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων και η θέληση των οπαδών να διεκπεραιώσουν αυτό το όραμα και τους στόχους. Ενώ ο Cohen (1990) ορίζει την ηγεσία ως την επιδεξιότητα να καθοδηγείς ανθρώπους να δημιουργούν πράγματα τα οποία δεν γνωρίζουν οι ίδιοι ότι μπορούν να πετύχουν ή δεν γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητο να γίνουν πραγματικότητα. Η ηγεσία επίσης ορίζεται ως διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων, της συμπεριφοράς των ατόμων μιας ομάδας ανεξαρτήτως μεγέθους, από κάποιον (ηγέτη) έτσι ώστε να συνεργάζονται εθελοντικά και να υλοποιούν αποτελεσματικά τους στόχους που συμβαδίζουν με την αποστολή της ομάδας για πρόοδο και καλύτερο μέλλον. Αυτοί είναι κάποιοι μόνο από τους πολλούς ορισμούς που έχουν δοθεί από τους διάφορους συγγραφείς. Όλοι χαρακτηρίζονται από δύο κοινά σημεία, το ότι απαιτείται η ύπαρξη μιας ομάδας τα μέλη της οποίας αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, και το ότι υπάρχει σκόπιμη επιρροή από τον ηγέτη προς τα μέλη της ομάδας. Η έννοια-

κλειδί λοιπόν που συνδέεται άρρηκτα με την ηγεσία είναι η ικανότητα της επιρροής η οποία είναι μια άτυπη μορφή δύναμης που κατέχει κάποιος και που προκαλεί εθελοντική συμμόρφωση της συμπεριφοράς, σε αντίθεση με την εξουσία που είναι η δομική και τυπική μορφή δύναμης.

Ο έχων εξουσία την ασκεί με νόμιμο δικαίωμα μέσω της εντολής ή διαταγής αποκλειστικά σε περιβάλλον προσανατολισμένο στην ιεραρχία όπου ο υφιστάμενος οφείλει υπακοή στον προϊστάμενο άρα υπάρχει σχέση εξαναγκασμού. Ο έχων το προνόμιο της ηγεσίας, νόμιμα, μπορεί μόνο να αφυπνίζει τους οπαδούς ενώ η σχέση μεταξύ οπαδού-ηγέτη είναι σχέση ελεύθερης επιλογής (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

### **3.2. Ηγεσία και Μάνατζμεντ**

Όπως προαναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο η Ηγεσία και το Μάνατζμεντ είναι δύο έννοιες που κατά την άποψη αρκετών συγγραφέων είναι ταυτόσημες ενώ κατά άλλους είναι παρόμοιες αλλά όχι ταυτόσημες. Το ίδιο θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε και για τους ρόλους του Ηγέτη και του Μάνατζερ οι οποίοι ρόλοι θεωρούνται συμπληρωματικοί και ο καλύτερος συνδυασμός των δύο αυτών ρόλων εξασφαλίζει υψηλές επιδόσεις για την οργάνωση και ικανοποίηση για τους υφιστάμενους. Το Μάνατζμεντ ασχολείται με το πώς θα εκτελεστούν κατά τον καλύτερο τρόπο τα προγράμματα, θα υλοποιηθούν οι διάφορες στρατηγικές, ενώ η ηγεσία διερωτάται και απαντάει ποια προγράμματα και ποιες στρατηγικές θα επιλεγούν για εκτέλεση. Όπως έχει διατυπωθεί πολύ εύστοχα από τους Πήτερ Ντράκερ και Γουόρεν Μπένις, Μάνατζμεντ σημαίνει να κάνεις τα πράγματα σωστά και Ηγεσία σημαίνει να κάνεις τα σωστά πράγματα (Covey, 2010). Η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα αλλά και η ίδια η επιβίωση πολλές φορές δεν εξαρτώνται από το μέγεθος της προσπάθειας αλλά από το πόσο η προσπάθεια αυτή είναι εύστοχη ή όχι. Στον παρακάτω πίνακα αναγράφονται συνοπτικά τα χαρακτηριστικά του Μάνατζερ σε αντιστοιχία με αυτά του Ηγέτη.

Ο Μάνατζερ	Ο Ηγέτης
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη «δοτή» εξουσία	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει εντολές, χρησιμοποιεί ανταμοιβές ή τιμωρίες και η παρακίνηση αναφέρεται σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου	Περνάει όραμα, εμπνέει, πείθει και η παρακίνηση αναφέρεται σε ανάγκες ανώτερου επιπέδου
Επικεντρώνεται στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική	Επικεντρώνεται στους ανθρώπους και στα συναισθήματα
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	Ανοίγει νέους ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται για το «πώς»	Ενδιαφέρεται για το «γιατί»
Κάνει διαχείριση της παρούσας κατάστασης	Προκαλεί και προβαίνει σε αλλαγές
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Δίνει έμφαση στο τώρα	Δίνει έμφαση στο μέλλον
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

Πίνακας 1 (Μπουραντάς, 2005)

Το αποτελεσματικό Μάνατζμεντ χωρίς την συμβολή της εμπνευσμένης ηγεσίας είναι όπως έχει αναφερθεί πολύ παραστατικά, σαν να στερεώνει κάποιος πολύ καλά τα καθίσματα του καταστρώματος του Τιτανικού. Ο καθηγητής John Kotter του Harvard Business School ισχυρίζεται ότι το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Το μάνατζμεντ στηρίζεται σε ομάδες αφοσιωμένες στην επίτευξη στόχων, που είναι τρέχοντες και ευθυγραμμισμένοι στις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες προσαρμόζουν τους στόχους, έτσι ώστε να εκφράζουν και δικά τους οράματα, πιστεύω και ιδανικά.

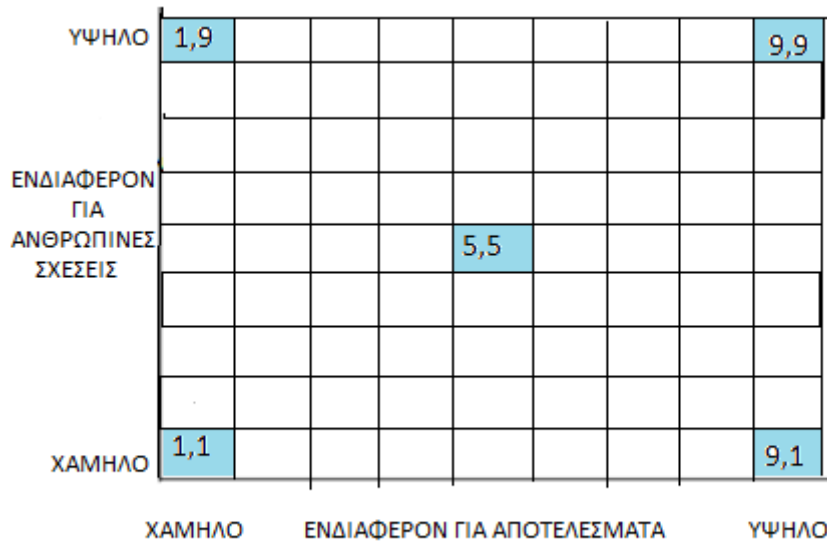
Όμως πολλά στελέχη από διάφορους τομείς επιχειρησιακής και οργανωσιακής δραστηριότητας, δεν δίνουν ούτε στην ηγεσία την πρέπουσα σημασία ούτε στο

όραμα, και αναλώνονται σε ενέργειες όπως έλεγχος, κανόνες, αποτελεσματικότητα με την στενή της έννοια. Το όραμα βεβαίως απαιτεί πρώτα να προσδιορίσουν και να ξεκαθαρίσουν τις αξίες τους (Covey, 2010).

### 3.3 Προσεγγίσεις Ηγετικής συμπεριφοράς

Παραδοσιακά είχε επικρατήσει η αντίληψη ότι η ηγετική συμπεριφορά είναι χάρισμα κληρονομικό για αυτό και οι πρώτες θεωρίες ηγεσίας κάνουν λόγο για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που τον κάνουν χαρισματικό. Από την δεκαετία του '30 με την εμφάνιση των θεωριών συμπεριφοράς η έρευνα εστιάστηκε στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας και χρήσης της εξουσίας που διαθέτει ο ηγέτης.

Οι περισσότεροι ερευνητές προσπαθώντας να μοντελοποιήσουν την ηγετική συμπεριφορά κατέληξαν σε δύο άξονες εξωτερίκευσης της συμπεριφοράς του ηγέτη από όπου προέκυψαν τέσσερις διαφορετικοί τύποι ηγετικής συμπεριφοράς. Ο ένας άξονας αφορά το είδος της σχέσης που αναπτύσσει με τους υφιστάμενους του, ενώ ο άλλος είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα και στην παραγωγή που επιδιώκει. Παρόμοιες ήταν οι έρευνες αυτές που πραγματοποιήθηκαν στα πανεπιστήμια του Οχάιο και του Μίσιγκαν και τα συμπεράσματα έδειξαν ότι μεταξύ των τεσσάρων τύπων τα καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται με τον συνδυασμό και προσήλωση στην εργασία αλλά και ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους. Οι Blake και Mouton έπειτα από μια σειρά ερευνών με τους ίδιους άξονες δηλαδή προσήλωση στις ανθρώπινες σχέσεις (κάθετος άξονας) προσήλωση στα αποτελέσματα (οριζόντιος άξονας) παρουσίασαν το δικό τους μοντέλο-πλέγμα. Ο ενδιάμεσος χώρος των δύο αξόνων σχηματίζει ένα πλέγμα με συνολικά 81 τετράγωνα (Σχήμα 1). Τα πιο αντιπροσωπευτικά βρίσκονται στις θέσεις (1,9), (1,1), (5,5), (9,1), και (9,9) ορίζοντας πέντε αντιπροσωπευτικούς τύπους ηγετικής συμπεριφοράς και πολλούς άλλους ενδιάμεσους.



Σχήμα 1

Στη θέση (1,9) βρίσκεται ο Ανθρωπιστικός τύπος ηγέτη, προσηλωμένος στη δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων και αδιαφορία για το παραγωγικό αποτέλεσμα

Στη θέση (1,1) βρίσκεται ο Παθητικός τύπος που δείχνει αδιαφορία για δημιουργία σχέσεων αλλά και αδιαφορία για τα αποτελέσματα

Στη θέση (5,5) βρίσκεται ο Διαχειριστής που δείχνει μέτριο ενδιαφέρον και για τις ανθρώπινες σχέσεις και για τα αποτελέσματα

Στην θέση (9,1) βρίσκεται ο αυταρχικός τύπος που δεν ενδιαφέρεται καθόλου για τη δημιουργία σχέσεων αλλά είναι προσηλωμένος στο αποτέλεσμα (Blake & Mouton, 1980).

Ένα άλλο μοντέλο το οποίο επιχειρεί να σκιαγραφήσει την ηγετική συμπεριφορά και το προφίλ του αποτελεσματικού ηγέτη μέσω μιας κλίμακας που θα δείχνει αν και σε ποιο βαθμό είναι επικεντρωμένη η ηγετική του συμπεριφορά προς την επίτευξη έργου ή προς τη δημιουργία σχέσεων, είναι αυτό του Fiedler. Καθόρισε τρεις παράγοντες σημαντικούς για την αποτελεσματική ηγεσία. Ο πρώτος σχετίζεται με την δύναμη που έχει η θέση του ηγέτη καθότι από μια ισχυρή θέση ο ηγέτης επηρεάζει πιο εύκολα τους υφιστάμενους. Ο δεύτερος παράγοντας σχετίζεται με την σαφή περιγραφή των καθηκόντων των μελών της ομάδας, και ο τρίτος παράγοντας αφορά τις σχέσεις ηγέτη-υφισταμένων, πόσο αποδεκτός είναι αν εμπνέει εμπιστοσύνη στην ομάδα και αν είναι αφοσιωμένη σε αυτόν (Fiedler, 1967). Ο Fiedler μίλησε επίσης

και για προσαρμογή του οργανισμού στον ηγέτη όπως για παράδειγμα έναν ηγέτη προσηλωμένο στην παραγωγή έργου θα του ταίριαζαν άνθρωποι που χρειάζονται σαφείς οδηγίες για να εκτελέσουν την εργασία τους. Επίσης η αποτελεσματικότητα των δύο αυτών τύπων ηγέτη κατά τον Fiedler σχετίζεται και με την ύπαρξη ή μη ελέγχου στην θέση εργασίας. Στις θέσεις υψηλού ή χαμηλού ελέγχου ευνοείται ο προσηλωμένος στη παραγωγή έργου, ενώ σε συνθήκες μέτριου ελέγχου ευνοείται ο προσηλωμένος στις σχέσεις με τους υφιστάμενους.

### **3.4. Οι τύποι ηγεσίας στην εκπαίδευση**

Από τις διάφορες προσεγγίσεις που έχουν επιχειρηθεί κατά καιρούς έχουν ταξινομηθεί κάποια συγκεκριμένα μοντέλα-τύποι που ενδείκνυνται για την διοίκηση της εκπαίδευσης. Οι Leithwood & Jantzi & Steinbach παρουσίασαν μια ταξινόμηση που είναι πιο αντιπροσωπευτική και περιλαμβάνει έξι τύπους ηγεσίας. Την εκπαιδευτική, την διοικητική, την μετασχηματιστική, την ηθική, την συμμετοχική και την ενδεχομενική ηγεσία (Leithwood, et al., 1999).

*Η εκπαιδευτική Ηγεσία* με λειτουργίες προσανατολισμένες στο νόημα της αποστολής του σχολείου, στο σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος και στην διαμόρφωση και ανάπτυξη του σχολικού κλίματος. Δουλεύουν κοντά στους εκπαιδευτικούς και προσπαθούν να εντοπίσουν μαθησιακές δυσκολίες για να τις βελτιώσουν. Σύμφωνα με αυτόν τον τύπο ο ρόλος της διοίκησης του σχολείου είναι η υποστήριξη του βασικού έργου της σχολικής μονάδας που είναι η διδασκαλία και η μάθηση. Επικεντρώνεται ελάχιστα στις άλλες λειτουργίες της σχολικής διοίκησης.

*Η διοικητική ηγεσία* είναι ο τύπος που επικεντρώνεται στην διοικητική πολιτική, στην γραφειοκρατία, στην ευθύνη, και στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ο τύπος αυτός είναι σημαντικός αλλά δεν μπορεί αν εφαρμοστεί στην σημερινή εκπαιδευτική πραγματικότητα επειδή περιορίζεται μόνο στην προετοιμασία των μαθητών και των εκπαιδευτικών. Δεν επικεντρώνονται στην οικοδόμηση σχέσεων αλλά στην εκτέλεση ρόλων και την διατήρηση της τάξης.

*Η μετασχηματιστική ηγεσία* εστιάζει στην αλλαγή νοοτροπίας και των ηγετών αλλά και των εκπαιδευτικών οργανισμών που ηγούνται. Βασικό της χαρακτηριστικό είναι η εστίαση στους ανθρώπους και στην διαμόρφωση κουλτούρας αλλαγής στο σχολείο και όχι αλλαγή της δομής. Το όραμα οικοδομείται σε κοινά ενδιαφέροντα και δίνεται η δυνατότητα να συμμετέχουν όλοι για την επίτευξη των στόχων. Αυτή η ενοποίηση των στόχων βοηθάει στην δημιουργία αρμονικών σχέσεων και σύγκλιση απόψεων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διευρύνουν και εξυψώνουν τα ενδιαφέροντα των μελών, εξασφαλίζουν την συμμετοχή και τη δέσμευσή τους στους στόχους και στην αποστολή της σχολικής μονάδας. προσπαθούν για την αλλαγή της νοοτροπίας των εκπαιδευτικών έτσι ώστε να ενδιαφέρονται εκτός από το δικό τους καλό και για το κοινό καλό. Η υποστήριξη της αλλαγής και της καινοτομίας μέσα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της εκπαίδευσης θεωρείται αναγκαία για την επιτυχημένη πορεία του σχολείου. Επιπλέον η ηγεσία αυτού του τύπου διαμορφώνει κοινή κουλτούρα που του επιτρέπει να αντιμετωπίζει τις ασταθείς συνθήκες και τις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Ο Leithwood εντοπίζει οκτώ κατευθύνσεις που μπορεί να δραστηριοποιηθεί ο μετασχηματιστικός ηγέτης στο σχολείο. Αυτές είναι (Κατσαρός, 2008):

- Η δημιουργία κοινού οράματος
- Καθορισμός των στόχων
- Παροχή κατάλληλης παρακίνησης
- Παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης
- Καθορισμός προτύπων για τις βέλτιστες πρακτικές και τις αξίες της σχολικής μονάδας
- Καλλιέργεια προσδοκιών υψηλής απόδοσης
- Διαμόρφωση γόνιμης σχολικής κουλτούρας
- Καθιέρωση δομών για συμμετοχική λήψη αποφάσεων

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η καταλληλότερη για ένα εκπαιδευτικό σύστημα προσανατολισμένο στην καινοτομία και στην αλλαγή και έχει την απαραίτητη αυτονομία.

*Η ηθική ηγεσία* ως τύπος ηγεσίας στο σχολείο αναπτύχθηκε για να τονίσει την διάκριση που πρέπει να γίνεται μεταξύ της ηγεσίας σε κερδοσκοπικές οργανώσεις και της ηγεσίας του σχολείου. Ο στόχος του σχολείου έχει σαφώς και μια ηθική διάσταση

καθότι εκτός από την μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων φροντίζει και για την μετάδοση αρχών και αξιών. Στο περιβάλλον των επιχειρήσεων η επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών, η λήψη των αποφάσεων, αλλά και η οργανωτική δομή είναι σε ευθυγράμμιση με την αποδοτικότητα και τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Ενώ το σχολείο που ο στόχος του είναι η ανάπτυξη της προσωπικότητας και της ορθής κρίσης των μαθητών, αλλά και η ευαισθητοποίησή τους σε θέματα ισότητας, δικαιοσύνης, δημοκρατίας θα πρέπει η λήψη των αποφάσεων να συμβαδίζει με τις αρχές αυτές. Επομένως και οι ηγέτες πρέπει να διακατέχονται από δημοκρατικές αρχές δηλαδή να στηρίζονται στην συνεργασία και στην συμμετοχή.

*Η συμμετοχική ηγεσία* αναφέρεται στην ενεργό συμμετοχή όλων των φορέων που σχετίζονται με την αρμονική λειτουργία της σχολικής μονάδας για την κοινή σχεδίαση της εσωτερικής πολιτικής της (Hoy & Miskel, 2005). Ο ρόλος των φορέων αυτών αλλάζει επειδή καλούνται να συμμετέχουν σε θέματα που αφορούν το σχολείο συνολικά. Προβάλλεται η άμβλυνση των ιεραρχικών διακρίσεων καθότι η ηγεσία μοιράζεται και δεν υπάρχει μόνο στην θέση του διευθυντή. Πρόκειται για την εφαρμογή του δημοκρατικού προτύπου και αξιών στην πράξη με την δυνατότητα που παρέχεται στον κάθε φορέα να ασκήσει ηγεσία και επιρροή και να αξιοποιήσει τις δυνατότητές του. Οι συγγραφείς που έχουν ασχοληθεί με το θέμα της συμμετοχικής ηγεσίας Elmore (2000), Hopkins (2001), Harris (2005) και άλλοι υποδεικνύουν τις κατευθύνσεις που πρέπει να δραστηριοποιηθούν οι ηγέτες για την εφαρμογή της συμμετοχικής ηγεσίας:

- Δημιουργία κοινού οράματος και στόχων της σχολικής μονάδας
- Ενθάρρυνση του προσωπικού για ανάληψη ηγετικού ρόλου
- Δημιουργία υψηλών προσδοκιών από όλους
- Ανάπτυξη και διατήρηση κοινής γνώσης για βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων
- Συνεργασία και ομαδικό πνεύμα
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- Κοινή κουλτούρα

Με την εφαρμογή της συμμετοχικής ηγεσίας και παρά την συμμετοχή και εμπλοκή σε θέματα ηγεσίας των εκπαιδευτικών, ο ρόλος του διευθυντή δεν αποδυναμώνεται αλλά ενισχύεται στο σημείο που έχει να διευθύνει και να

υποστηρίζει τους άλλους εν δυνάμει ηγέτες, δηλαδή να αναπτύξει τις ικανότητές του περαιτέρω. Οι συνθήκες αυτές συμβάλλουν σε καλύτερης ποιότητας αποφάσεις, σε καλύτερο κλίμα και σε πιο αρμονική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

*Η ενδεχομενική ηγεσία είναι ο τύπος που δημιουργήθηκε για να καλύψει την μονομέρεια των υπόλοιπων τύπων ιδιαίτερα στο πολύπλοκο περιβάλλον της εκπαίδευσης. Πρέπει λοιπόν να μπορεί ο ηγέτης να επιλέγει και να εφαρμόζει το κατάλληλο στυλ και τις στρατηγικές αντιμετώπισης από τους υπόλοιπους τύπους ηγεσίας και να τους προσαρμόζει για την κάθε περίπτωση. Η εύκολη εφαρμογή της τακτικής αντιμετώπισης με βάση τους διάφορους τύπους και με προϋπόθεση την γνώση της πολυπλοκότητας και ρευστότητας των θεμάτων της διοίκησης, αποτελεί την θεωρητική βάση αυτού του τύπου ηγεσίας.*

### **3.5. Ποιοτικά στοιχεία του Ηγέτη της σχολικής μονάδας**

Για να ανταπεξέλθει ο διευθυντής στον δύσκολο ρόλο της ηγεσίας του σύγχρονου σχολείου ανεξάρτητα από το περιβάλλον που καλείται να δραστηριοποιηθεί, και ανεξάρτητα επίσης και από το τύπο ηγεσίας που τον χαρακτηρίζει, θα πρέπει να διαθέτει κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα του επιτρέψουν να είναι ένας θετικός παράγοντας της λειτουργίας του σχολείου και να θεωρηθεί επιτυχημένος στο έργο του (Sutcliffe, 2013). Αυτά τα στοιχεία είναι:

*Το όραμα για το μέλλον (και το εγγύτερο και το απώτερο) που του επιτρέπει να μπει μπροστά και να το σχεδιάσει, παρά να περιμένει να σχεδιαστεί από γεγονότα και καταστάσεις. Να εμπνεύσει με την ελκυστικότητα του οράματός του και να προκαλέσει τους άλλους κινητοποιώντας τους για την υλοποίησή του. Οι επιτυχημένοι διευθυντές των σχολείων είναι πρώτα από όλα οραματιστές.*

*Το θάρρος δηλαδή η αποφασιστικότητα, η θέληση και η υπομονή που πρέπει να έχει ο διευθυντής για την διεκπεραίωση των υποθέσεων του σχολείου. Η προθυμία για ανάληψη ρίσκου και η σταθερότητα στην αντιμετώπιση αρνητικών καταστάσεων*

όπως πλημμελής άσκηση του ρόλου ή κακή συμπεριφορά από μέρους των εκπαιδευτικών

*Το πάθος* με το οποίο αντιμετωπίζουν το ρόλο τους, την αποστολή τους που βέβαια σχετίζεται με τα παιδιά και την υποστήριξη που πρέπει αυτά να έχουν σε άρτια οργανωμένο μαθησιακό περιβάλλον της σχολικής μονάδας. Επίσης η δέσμευση που αναλαμβάνουν απέναντι των παιδιών, αλλά και των εκπαιδευτικών του σχολείου.

*Η συναισθηματική νοημοσύνη* του διευθυντή είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία ουσιαστικών συνεργατικών σχέσεων, καθώς και για την ενδυνάμωση του προσωπικού και των μαθητών. Το στοιχείο αυτό θα τον βοηθήσει επίσης καταλυτικά στην δημιουργία ομάδων. Η δημιουργία σωστών, ανοιχτών σχέσεων, σχέσεων με εμπιστοσύνη αλλά και με χιούμορ, θεωρείται ικανότητα πρωταρχικής σημασίας και πρέπει να είναι προτεραιότητα για τον διευθυντή.

*Ορθή κρίση*, αποφασιστικότητα, σωστές κινήσεις, σύνεση και σωφροσύνη είναι τα επικουρικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ο επιτυχημένος διευθυντής για τη λήψη των αποφάσεων. Παρόλο που στο περιβάλλον του σχολείου δεν αποφασίζει μόνος του αλλά, ιδίως σε κρίσιμα ζητήματα, ενεργοποιεί τη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων η ύπαρξη αυτών των στοιχείων θα εξασφαλίσει την συμμετοχή και την κινητοποίηση όλης της σχολικής κοινότητας.

*Ανθεκτικότητα* ελαστικότητα και αντοχή στο γεμάτο πρόγραμμα και στην κούραση της καθημερινότητας. Παραμένει πάντοτε αισιόδοξος και ευέλικτος, έχοντας την ικανότητα να αντιμετωπίζει τις καταστάσεις κρίσης με ψυχραιμία και να διατηρεί την ενεργητικότητά του και την θετική του ματιά στα γεγονότα σε κάθε ζήτημα.

*Πειθώ* και άριστη χρήση του ορθού λόγου είναι επίσης στοιχεία άκρως απαραίτητα για επικοινωνία με εμπιστοσύνη. Βέβαια εκτός από την ικανότητα να επιχειρηματολογούν οι επιτυχημένοι διευθυντές πρέπει και να ακούν ενεργητικά. Επίσης με την πειθώ και την ορθή επιχειρηματολογία καταφέρνουν να παρακινήσουν τους εκπαιδευτικούς.

*Περιέργεια* και περιφερειακή όραση παρακολουθώντας το τι συμβαίνει και εντός αλλά κυρίως εκτός της σχολικής μονάδας, ευαίσθητοι στη συλλογή και υλοποίηση ωραίων και πρωτότυπων ιδεών (Sutcliffe, 2013).

Τα ποιοτικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένας επιτυχημένος διευθυντής ποικίλουν και μεταξύ των διάφορων προσεγγίσεων που επιχειρούνται αλλά και μεταξύ των διάφορων εκπαιδευτικών συστημάτων που ισχύουν στις διάφορες χώρες. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στις έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, καθώς και της κουλτούρας και της ποιότητας της σχολικής μονάδας, αλλά και με ποιό τρόπο μπορεί να παρέμβει ο διευθυντής για να βελτιώσει τη σχολική μονάδα στους τομείς «αποτελεσματικότητα» και «αποδοτικότητα», καθώς και με ποιο τρόπο μπορεί να συμβάλει για να διαμορφώσει η σχολική μονάδα τους τομείς «κουλτούρα» και «ποιότητα».

### **3.6. Η συμβολή του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του σχολείου**

Το έναυσμα για την δημιουργία του κινήματος για αποτελεσματικό σχολείο δόθηκε ύστερα από έρευνες του Coleman (1966) με αντικείμενο τις ίσες ευκαιρίες στην εκπαίδευση. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών έδειξαν ότι η επίδοση των μαθητών στο σχολείο εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από το οικογενειακό/κοινωνικό τους περιβάλλον και σε μικρό ποσοστό από το σχολείο. Ο Ronald Edmonds θέλοντας να διαψεύσει τα ευρήματα αυτά, κατάφερε να παρακινήσει τον εκπαιδευτικό κόσμο για να συμβάλει στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού σχολείου για όλα τα παιδιά. Αποτελεσματικότητα κατά το συστημικό μοντέλο είναι η ικανότητα του οργανισμού να αποκτήσει σπάνιους και επιθυμητούς πόρους (Μυλωνά, 2005).

Η αποτελεσματικότητα ορίζεται και ως η ικανότητα του σχολικής μονάδας να βελτιώνει το επιθυμητό αποτέλεσμα που είναι η υλοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων της. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην βελτίωση των αποτελεσμάτων της σχολικής μονάδας είναι η στοχευμένη ηγεσία, η συνεργασία των εκπαιδευτικών, και η επικέντρωση στον στόχο “μαθησιακά αποτελέσματα” (Harris, 2000). Στην σχολική πραγματικότητα υπάρχουν οι μετρήσιμοι στόχοι αλλά και εκείνοι που είναι δύσκολο να μετρηθούν και είναι επίσης πολύ σημαντικοί όπως κοινωνικοί, συναισθηματικοί, ψυχοκινητικοί στόχοι. Αυτή η ασάφεια επιτρέπει την επιλογή διαφορετικών

κριτηρίων και καθιστά δύσκολη την διαδικασία μέτρησης της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων.

Οι παράγοντες που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία ενός σχολείου ως αποτελεσματικού σύμφωνα με τους Πασιαρδή & Πασιαρδή (2000) προσαρμοσμένοι στην ελληνική πραγματικότητα είναι:

- Εκπαιδευτική ηγεσία, Οργάνωση και Διεύθυνση του σχολείου. Η διεύθυνση φροντίζει για την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, μέσα σε περιβάλλον συνεργασίας. Επενδύει στην εσωτερική επικοινωνία στο σχολείο για την δέσμευση όλων στην αποστολή του.
- Υψηλές προσδοκίες των εκπαιδευτικών για όλους τους μαθητές. Η αντιμετώπιση των μαθητών από τον εκπαιδευτικό είναι ίση για όλους. Όλοι οι μαθητές μπορούν να μάθουν με επιτυχία ανάλογα με τις δυνατότητές τους
- Έμφαση στην διδασκαλία, δηλαδή στο χρόνο που αφιερώνεται στη διδασκαλία, αλλά και η αλληλεπίδραση των μαθητών με τον εκπαιδευτικό
- Σχολικό κλίμα τέτοιο που να εγγυάται την επίτευξη των στόχων που τίθενται
- Μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών, διαδικασία που αποτελεί μέτρο αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Η συνεργασία και ενεργός συμμετοχή των γονέων θεωρείται σημαντική προϋπόθεση για την επίτευξη της αποστολής του σχολείου. Αποτελεί μέλημα και του διευθυντή στο πλαίσιο της εξωτερικής επικοινωνίας, και του καθενός εκπαιδευτικού χωριστά

Η εκπαιδευτική ηγεσία είναι από τους σημαντικότερους συντελεστές αλλαγής και ανάπτυξης για την αποτελεσματικότητα του σχολείου επειδή όπως προαναφέρθηκε διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στην προώθηση και υλοποίηση των στόχων του (Hargreaves & Hopkins, 2004). Η συμβολή της ηγεσίας έχει ως κατεύθυνση:

-Το όραμα που πρέπει να διαμορφώσει μαζί με τους εκπαιδευτικούς.

-Οι ικανότητες μετασχηματισμού που είναι η ικανότητα για παραγωγή έργου μετασχηματίζοντας και αλλάζοντας και τους στόχους και τους απαραίτητους πόρους.

-Η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών που περιλαμβάνει μια σειρά ενεργειών και που μέσα από την μεταβίβαση ευθυνών και εξουσίας, αλλά και με την ενεργοποίηση του

μηχανισμού παρακίνησης και ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, και έχει ως στόχο και την βελτίωση της απόδοσής τους αλλά και την αύξηση της ικανοποίησής τους από την εργασία. Με την ενδυνάμωση τονώνεται η αίσθηση του νοήματος της εργασίας, η αίσθηση της ικανότητας αποτελεσματικής επιτέλεσης του συγκεκριμένου έργου, του αυτοπροσδιορισμού που του δίνει το αίσθημα της αυτονομίας και την ικανότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών, και της επιρροής δηλαδή της αίσθησης ότι μπορεί να ασκήσει επιρροή σε άλλους ανθρώπους, λειτουργίες, συστήματα, πολιτικές μέσα από την δική του προσπάθεια. Έτσι η αίσθηση της επιρροής συνδέεται με την αίσθηση της επιτυχίας και την ανάγκη για αναγνώριση και δύναμη (Μπουραντάς, 2005).

-Η σταθερότητα και η ενσυνείδητη δράση καθώς και η ικανότητα του διευθυντή να προκαλέσει αλλαγές προς όφελος της πορείας υλοποίησης των στόχων της σχολικής μονάδας.

-Η δημιουργικότητα, δηλαδή η ικανότητα να δημιουργεί και να εφαρμόζει κάποιος καινοτομικές και ριζοσπαστικές λύσεις για την επίλυση φλεγόντων ζητημάτων.

-Η ευαισθησία και η κατανόηση των συναισθημάτων των εκπαιδευτικών αλλά και των φιλοδοξιών τους και των αναγκών τους

-Η επαγγελματική πληρότητα και επάρκεια με την οποία ανταποκρίνεται και επηρεάζει το έργο του σχολείου (Μυλωνά, 2005).

Μαζί με την έννοια της αποτελεσματικότητας αναφέρεται συχνά και η έννοια της αποδοτικότητας. Για να είναι ένας οργανισμός αποδοτικός θα πρέπει να είναι και αποτελεσματικός αλλά και να υλοποιεί τους στόχους του χρησιμοποιώντας μόνο τους απαιτούμενους από τους περιορισμένους πόρους του, δηλαδή δουλεύοντας με το χαμηλότερο κόστος λειτουργίας. Όπως η αποτελεσματικότητα έτσι και η αποδοτικότητα είναι δύσκολο να μετρηθεί επειδή υπάρχει ασάφεια ως προς τον ακριβή εντοπισμό των εισροών και των εκροών. Οι δημόσιοι οργανισμοί αλλά και οι σχολικές μονάδες οφείλουν να λειτουργούν με ορθολογισμό και οικονομία μέσω μιας επιδίωξης που κερδίζει έδαφος ιδίως τα τελευταία χρόνια. Η λογική του εξορθολογισμού των στόχων, των προγραμμάτων, των πρακτικών και της σωστής διαχείρισης των πόρων (υλικών και ανθρώπινων) πραγματοποιείται με την υιοθέτηση των αρχών της επιστήμης της Διοίκησης (Κατσαρός, 2008).

### **3.7. Η συμβολή του διευθυντή στην διαμόρφωση της κουλτούρας του σχολείου**

Οι έρευνες σχετικά με την κουλτούρα των οργανισμών την ανέδειξαν ως έναν σημαντικό παράγοντα που επιδρά στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων. Η κουλτούρα είναι η ταυτότητα του σχολείου και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού του (Δερβίσης, 1983). Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για την έννοια της κουλτούρας. Κατά τον Schein, που επηρέασε σημαντικά την σχετική έρευνα, είναι ένα πρότυπο βασικών παραδοχών που ανακαλύπτονται ή αναπτύσσονται από μια συγκεκριμένη ομάδα όταν μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα, πρότυπο το οποίο έχει δοκιμαστεί αρκετά ώστε να θεωρείται έγκυρο, και διδάσκεται στα νέα μέλη σαν ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης για αυτά τα προβλήματα (Schein, 1992). Η σχολική κουλτούρα δηλαδή η οργανωσιακή κουλτούρα του σχολείου επικεντρώνεται στις αξίες, στα πιστεύω, στις νόρμες που υπάρχουν αλλά δεν γίνονται αντιληπτά, δηλαδή είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που επηρεάζουν την συμπεριφορά όλων των μελών, διδασκόντων και διδασκόμενων. Η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με την απαίτηση για νέα γνώση η οποία θα μπορεί να μετασχηματιστεί σε προϊόν ή υπηρεσία, και αναδεικνύει τον σκοπό ύπαρξης του οργανισμού μάθησης (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Μια διάκριση πρέπει να γίνει μεταξύ του σχολικού κλίματος και της κουλτούρας. Το κλίμα είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών που σχετίζεται με τις κοινές αντιλήψεις των εμπλεκόμενων παραγόντων, ενώ η κουλτούρα σχετίζεται με κοινές αξίες τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα διακρίνεται σε τρία επίπεδα (Schein, 1992):

Το πρώτο επίπεδο (τα ευρήματα) γίνεται αντιληπτό επειδή συνδέεται με ορατά στοιχεία του περιβάλλοντος όπως εξοπλισμός, διακόσμηση, ντύσιμο αλλά και άυλα που γίνονται όμως εύκολα αντιληπτά και χαρακτηρίζουν τις άγραφες διαμορφωμένες προσδοκίες του οργανισμού.

Το δεύτερο επίπεδο (οι κοινές αξίες) περιέχει ένα σύστημα κοινών αξιών που αποτελούν τις επιδιώξεις του οργανισμού και δικαιολογούν την συμπεριφορά των μελών που προσπαθούν να τις αφομοιώσουν και να τις αναπαράγουν ως πρότυπα συμπεριφοράς.

Το τρίτο επίπεδο (βασικές παραδοχές) είναι και το πιο αφηρημένο και περιλαμβάνει αφηρημένες πεποιθήσεις, σκέψεις, ιδέες και αισθήματα των μελών που αφορούν εσωτερικές βαθύτερες έννοιες όπως η ανθρώπινη φύση, οι ανθρώπινες σχέσεις, η έννοια της αλήθειας, οι τρόποι συμπεριφοράς. Πρόκειται για το επίπεδο που περιλαμβάνει την ουσιαστική κουλτούρα ή την εσωτερική διάστασή της και αφορά το πώς βλέπει τον εαυτό της και πώς προσδιορίζεται στο περιβάλλον της.

Η θέση του διευθυντή-ηγέτη μπορεί να ενδυναμώσει την υπάρχουσα κουλτούρα μέσα από την συνεργασία και την ανάπτυξη κοινών στάσεων και συμπεριφορών, δημιουργώντας αίσθημα δέσμευσης και συνοχής στα μέλη. Η ισχυρή κουλτούρα δημιουργεί ένα κέντρο αξιών το οποίο όσο περισσότερο αποδεκτό είναι τόσο ισχυρότερη είναι και η κουλτούρα. Το χαρακτηριστικό της κουλτούρας είναι ότι αλληλεπιδρά με τα άτομα του οργανισμού. Η κουλτούρα επηρεάζεται και διαμορφώνεται από τις αξίες που υπάρχουν σε κάθε ένα μέλος και παράγοντα χωριστά αλλά και επηρεάζει και διαμορφώνει τις συμπεριφορές τους όταν υπάρχει στον οργανισμό.

## **Κεφάλαιο 4. Η ποιότητα της σχολικής μονάδας και του διευθυντή**

### **4.1. Η έννοια της ποιότητας υπηρεσιών**

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει εκτενέστερη αναφορά στην έννοια της ποιότητας υπηρεσιών καθώς και το ερευνητικό μέρος αυτής της εργασίας διερευνά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το διοικητικό του έργο, θεωρείται και εξετάζεται για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, ως παροχή υπηρεσιών προς του δασκάλους-εσωτερικούς πελάτες της σχολικής μονάδας. Η συμβολή του στην αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι σημαντική. Κρίνεται απαραίτητο να γίνει αναφορά στις έννοιες της ποιότητας και της ποιότητας υπηρεσιών πριν παρουσιαστούν τα ευρήματα της έρευνας.

Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο στο χώρο των επιχειρήσεων παρατηρήθηκε μια στροφή στους στόχους της παραγωγής. Δηλαδή από την αύξηση της ποσότητας της παραγωγής, έγινε μετατόπιση στην βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Με τον όρο ποιότητα εννοούμε την συνεχή και αδιάκοπη προσπάθεια που καταβάλλεται από το σύνολο των εργαζομένων σε ένα οργανισμό με σκοπό τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει (Ζαβλανός, 2003). Ο απώτερος σκοπός βέβαια αυτής της προσπάθειας είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Η ικανοποίηση αναμφισβήτητα αποτελεί μια ευχάριστη κατάσταση, για τον πελάτη, αποφεύγει την κακή επιλογή και την διαδικασία διορθωτικών ενεργειών, και του παρέχει επιβεβαίωση για ορθή σκέψη και κρίση στην συμπεριφορά του ως καταναλωτής (Oliver, 2010). Η έννοια της ποιότητας στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών προκαλεί υψηλές πωλήσεις, αύξηση και διατήρηση του μεριδίου αγοράς επειδή συνδέεται με την ικανοποίηση του πελάτη, και επαναλαμβανόμενες αγορές από μέρους του, αλλά και της μετάδοσης θετικών μηνυμάτων σε μελλοντικούς πελάτες-καταναλωτές της υπηρεσίας (Γούναρης, 2012). Σήμερα οι συνθήκες της αγοράς είναι πιο απαιτητικές και για να επιβιώσει και να επιτύχει ένας οργανισμός θα πρέπει να είναι προσανατολισμένος στον πελάτη και με την παρέμβασή του να του προσφέρει προστιθέμενη αξία με την υπηρεσία που του παρέχει. Τα κριτήρια όμως για την αξιολόγηση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας τίθενται από τον πελάτη και μάλιστα η αντίληψή του για την ποιότητα σχετίζεται με το κατά πόσο κοντά στις προσδοκίες του βρίσκεται αυτός που του παρέχει την υπηρεσία.

Σήμερα με την έννοια υπηρεσία στο Μάρκετινγκ εννοούμε εκτός από την αμιγή παροχή υπηρεσιών(τραπεζικές, υγείας, ασφάλειας) όλες αυτές τις επιπλέον υποστηρικτικές δραστηριότητες που πρέπει να διαθέτει κάθε ποιοτικό προϊόν για να κερδίσει μια θέση στο μυαλό του καταναλωτή και στην αγορά. Για τούτο και, κατά μια ευρύτερη έννοια το Μάρκετινγκ σήμερα νοείται σαν Μάρκετινγκ Υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Kotler και Armstrong (1991) «...οι υπηρεσίες είναι οι δραστηριότητες ή τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει ο ένας συμβαλλόμενος στον άλλο και τα οποία είναι κυρίως μη χειροπιαστά και δεν καταλήγουν στην ιδιοκτησία κάποιου αντικειμένου. Η παραγωγή τους μπορεί να είναι ή να μην είναι δεμένη με κάποιο φυσικό προϊόν». Αμιγείς υπηρεσίες, συνοδευτικές υπηρεσίες προϊόντων, υπηρεσίες ως εξυπηρέτηση πελατών, είναι οι τρεις κατηγορίες υπηρεσιών Μάρκετινγκ (Kotler & Keller, 2006). Ο τομέας των υπηρεσιών

περιλαμβάνει το εμπόριο, τις τράπεζες, τις επικοινωνίες, τις μεταφορές, την κατοικία, την υγεία και πρόνοια, τον τουρισμό αλλά και την παιδεία. Οι υπηρεσίες σύμφωνα με τον Parasuraman χαρακτηρίζονται από την άυλη φύση τους (intangibility), από το αδιαχώριστο (inseparability), από τη μεταβλητότητα (variability), και από την άμεση απαξίωσή τους (perishability) (Parasuraman, et al., 1988).

- *Η άυλη φύση.* Η υπηρεσία είναι άυλη και για το λόγο αυτό οι πελάτες υπηρεσιών, προσπαθούν να συλλάβουν την υπόσταση της υπηρεσίας συνδέοντάς την με απτά προϊόντα, όπως πιστοποιητικά, πιστωτικές κάρτες, συμβόλαια κάλυψης και άλλα. Βγάζουν συμπέρασμα για την ύπαρξη της υπηρεσίας από το περιβάλλον που παρέχει την υπηρεσία, από τους ανθρώπους που σχετίζονται με την υπηρεσία, από τους άλλους πελάτες, από διάφορα αντικείμενα του χώρου, τον εξοπλισμό, τα διάφορα μηχανήματα και άλλα...
- *Το αδιαχώριστο.* Η υπηρεσία διακρίνεται από το προϊόν στο ότι παράγεται και καταναλώνεται ταυτόχρονα. Ο πελάτης σε πολλές υπηρεσίες εμπλέκεται στην δημιουργία της υπηρεσίας. Παρέχει πληροφορίες ή και προσπάθεια πριν από τη συναλλαγή του με εταιρία. Η συμμετοχή αυτή του πελάτη είναι η πρώτη ύλη που μετασχηματίζεται από τους εργαζόμενους της εταιρίας σε τελικό προϊόν υπηρεσίας, και κατά συνέπεια ο πελάτης συμβάλλει άμεσα στην ποιότητα της υπηρεσίας που θα λάβει καθώς και στην ικανοποίησή του.
- *Η μεταβλητότητα.* Έχει παρατηρηθεί ότι ποτέ μια υπηρεσία δεν παρέχεται με τον ίδιο τρόπο στον επόμενο αλλά ακόμα και στον ίδιο πελάτη. Είναι απαραίτητο να γίνει μια τυποποίηση της διαδικασίας (service blueprint) όπου θα αναλύεται λεπτομερώς κάθε ενέργεια της παροχής της υπηρεσίας ώστε να επιτευχθεί μια σταθερή και υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.
- *Η άμεση απαξίωση.* Οι υπεύθυνοι για την παροχή των υπηρεσιών δεν μπορούν να αποθηκεύσουν για μελλοντική χρήση ότι παράγουν. Έτσι θα πρέπει να

σχεδιάσουν κατάλληλα τις ενέργειές τους για εξισορρόπηση της προσφοράς και της ζήτησης.

Κατά τον Parasuraman η ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας πρέπει να καλύπτει ή και να ξεπερνάει τις προσδοκίες των πελατών. Όταν η παρεχόμενη υπηρεσία είναι χαμηλότερη από τις προσδοκίες του πελάτη, τότε η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι χαμηλή, όπως και η ικανοποίηση του πελάτη. Ο έντονος ανταγωνισμός και η γρήγορη απορύθμιση οδήγησαν πολλές εταιρίες στην αναζήτηση μεθόδων διαφοροποίησης στην αγορά. Μια επιτυχημένη στρατηγική διαφοροποίησης για τις εταιρίες αυτές υπήρξε η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

## 4.2. Διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών

Για να γίνει δυνατή η βελτίωση της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες θα πρέπει πρώτα να καθοριστούν οι παράγοντες που την χαρακτηρίζουν και μπορούν να την μετρήσουν. Οι Parasuraman A., Zeithaml V., και Berry L. στην εργασία τους με τίτλο “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality” (1988) ανέπτυξαν ένα εργαλείο αξιολόγησης των αντιλήψεων των πελατών σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών, σε 4 διαφορετικούς τομείς οργανισμών παροχής υπηρεσιών. Αρχικά ανέπτυξαν μια κλίμακα με 10 διαστάσεις και 34 θέματα ενώ σταδιακά κατέληξαν στο πιο εύχρηστο τύπο της κλίμακας με 22 θέματα και 5 διαστάσεις που μπορούν να ορίσουν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών.

Αυτές είναι:

- Αξιοπιστία (reliability) η ικανότητα για υλοποίηση των υποσχόμενων υπηρεσιών με ακρίβεια και δέσμευση
- Απτά Χαρακτηριστικά (tangibility) όπως περιβάλλον εργασίας, εμφάνιση προσωπικού, ύπαρξη εξοπλισμού και άλλα
- Ανταπόκριση(responsiveness)προθυμία για παροχή άμεσης υπηρεσίας
- Ασφάλεια(assurance) γνώση ευγένεια και ικανότητα έμπνευσης εμπιστοσύνης και εχεμύθειας

- Ενσυναίσθηση (empathy) φροντίδα και προσωπικό ενδιαφέρον για τους πελάτες. Στην περίπτωση της σχολικής μονάδας ως πελάτες θεωρούνται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου.

### 4.3. Η μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών

Η μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών περιλαμβάνει εργαλεία-μοντέλα που επινοήθηκαν και εξελίχθηκαν από διάφορους ερευνητές με πιο γνωστά όπως προαναφέρθηκε, το SERVQUAL των Parasuraman, Zeithaml, και Berry (1988), το μοντέλο SERVPERF των Cronin & Taylor (1992), το μοντέλο Qualitometro I, και II των Franceschini Rossetto (1998) και άλλα.

Η κλίμακα SERVQUAL που δημιουργήθηκε για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι βασισμένη στην θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών. Ο καταναλωτής έχει σχηματίσει συγκεκριμένες προσδοκίες για την υπηρεσία που θα του προσφερθεί είτε από προηγούμενη εμπειρία του, είτε με την επικοινωνία του με άλλους καταναλωτές, είτε και από την ίδια την εταιρία στην οποία απευθύνεται. Από την σύγκριση των προσδοκιών που σχημάτισε και της εμπειρίας που τελικά είχε. Η σύγκριση αυτή έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία χασμάτων (gaps) γνωστής ως το μοντέλο των χασμάτων (gaps model) που διαπιστώνονται στο περιβάλλον της επιχείρησης - πελάτη. Στο μοντέλο αυτό στηρίζεται η λογική του μοντέλου SERVQUAL και ουσιαστικά εξηγεί το γιατί οι επιχειρήσεις αδυνατούν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες όπως τις φαντάζονται οι πελάτες (Γούναρης, 2012). Επίσης και οι Arambewela και Hall (2009) τονίζουν ότι η βασική έννοια της ποιότητας είναι η αντιστοιχία μεταξύ αυτού που βιώνουν οι πελάτες και αυτού που προσδοκούν. Η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών και των παρεχόμενων υπηρεσιών δημιουργεί τέσσερα διαφορετικά είδη χασμάτων:

- Η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και των αντιλήψεων της διοίκησης σχετικά με τις προσδοκίες αυτές
- Η διαφορά μεταξύ των αντιλήψεων της διοίκησης σχετικά με τις προσδοκίες του πελάτη και την ικανότητά της για μετουσίωση αυτών των αντιλήψεων σε προδιαγραφές και πρότυπα ποιότητας υπηρεσιών

- Η διαφορά μεταξύ των προδιαγραφών και των προτύπων ποιότητας υπηρεσιών και της πραγματικής υπηρεσίας που παρέχεται στους πελάτες
- Η διαφορά μεταξύ της υπηρεσίας που παρέχεται στους πελάτες και της υπόσχεσης της εταιρίας προς αυτούς σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών

Το μοντέλο SERVPERF των Cronin & Taylor (1992), διαφέρει από το μοντέλο SERVQUAL στο ότι η έννοια της ποιότητας της υπηρεσίας δεν προσεγγίζεται από την θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών, αλλά ως η στάση του καταναλωτή για τις παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την κατανάλωση. Η άποψη αυτή δηλαδή εξετάζει την μέτρηση της ποιότητας σε σχέση με την απόδοση της επιχείρησης μετά την παροχή της υπηρεσίας. Το συγκεκριμένο μοντέλο θεωρείται καταλληλότερο για την μέτρηση της πρόθεσης του καταναλωτή για συνέχιση ή επανάληψη της κατανάλωσης από την ίδια εταιρία.

Το μοντέλο Qualitometro των Franceschini & Rossetto (1998) βασίζεται και αυτό στις διαστάσεις της ποιότητας όπως και το μοντέλο του Parasuraman. Είναι πιο κατάλληλο για την άμεση αξιολόγηση της αναμενόμενης και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας και επιπλέον στηρίζεται στον ισχυρισμό ότι η κωδικοποίηση των απαντήσεων με νούμερα θα μπορούσε να δημιουργήσει προβλήματα ερμηνείας. Διακρίνεται στο αρχικό I και στο εξελιγμένο II. Το αρχικό διενεργεί τη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιώντας νούμερα, και την κεντρική τάση και την εκτίμηση διασποράς με γλωσσική διατύπωση, χωρίς αριθμητική κωδικοποίηση των συλλεγόμενων στοιχείων. Το εξελιγμένο μοντέλο II επιτρέπει την χρησιμοποίηση της γλωσσικής διατύπωσης των απαντήσεων παρά τους περιορισμούς που υπεισέρχονται για ομοιογενή ερμηνεία των γλωσσικών όρων από κάθε ειδικό.

#### **4.4. Η χρήση του SERVQUAL στην εκπαίδευση. Διεθνής εμπειρία**

Το μοντέλο SERVQUAL αποτελεί έναν πολύ καλό οδηγό για την κατανόηση και την αξιολόγηση της έννοιας της ποιότητας παροχής υπηρεσιών. Αποτέλεσε το εργαλείο για την διερεύνηση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών στην εκπαίδευση και σε

άλλους τομείς από πολλούς μελετητές και στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως. Χρησιμοποιήθηκε κυρίως από ερευνητές στην ανώτερη εκπαίδευση.

Το 2012 οι Genay Incesu και Baris Asikgil με μια έρευνά τους σε δημόσιο σχολείο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Κωνσταντινούπολη, διερεύνησαν την επίδραση των διαστάσεων «απτά χαρακτηριστικά», «αξιοπιστία», «ανταπόκριση», «ασφάλεια», και «ενσυναίσθηση» της ποιότητας υπηρεσιών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, στην ικανοποίηση των γονέων. Ο τίτλος της έρευνας είναι: «Αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ της ποιότητας υπηρεσιών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και της ικανοποίησης των γονέων». Δημοσιεύθηκε στο περιοδικό «International Journal of Business and Management», στο τεύχος του Αυγούστου του 2012 που εκδίδεται από το κέντρο «Canadian Center of Science and Education». Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι οι διαστάσεις Αξιοπιστία, Απτά χαρακτηριστικά, Ασφάλεια, και Ενσυναίσθηση, της ποιότητας υπηρεσιών είναι σημαντικές και έχουν θετική επίδραση στην ικανοποίηση των γονέων. Αυτές οι τέσσερις διαστάσεις είναι κρίσιμοι παράγοντες για την ερμηνεία της ικανοποίησης των γονέων και οποιεσδήποτε προσπάθειες γίνουν για τη βελτίωση αυτών των διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών θα ωθήσουν τους γονείς να αξιολογήσουν καλύτερα την στάση τους. Διαπιστώθηκε επίσης ότι όσο πιο πολύ συμμετέχουν οι γονείς στις δραστηριότητες του σχολείου τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι αισθάνονται. Επίσης το επίπεδο της ικανοποίησης των γονέων μπορεί να ενισχυθεί βελτιώνοντας την ποιότητα υπηρεσιών (Incesu & Asikgil, 2012).

Το 1997 οι Pariseau & Mc Daniel στην ερευνητική τους εργασία με θέμα «η αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών στις σχολές Διοίκησης των επιχειρήσεων» χρησιμοποίησαν το ερωτηματολόγιο SERVQUAL και για τους καθηγητές και για τους σπουδαστές των σχολών. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής έδειξαν την διαφορετική αντίληψη του διδακτικού προσωπικού και των σπουδαστών για την ποιότητα στην εκπαίδευση. Η διάσταση αυτή των απόψεων δημιουργεί δυσκολίες όσον αφορά την κατεύθυνση βελτίωσης της ποιότητας και προκαλεί αμοιβαίες παρεξηγήσεις (Zafiroopoulos & Vrana, 2008).

Οι ερευνητές Mosahab, Mahamad, Ramayah, το 2010 χρησιμοποιώντας την προσέγγιση του εσωτερικού Μάρκετινγκ, στην εργασία τους με τίτλο «Σύγκριση των

κενών στην ποιότητα των υπηρεσιών μεταξύ των καθηγητών και των μαθητών» σύγκριναν το κενό στην ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών μεταξύ των καθηγητών και των σπουδαστών. Στην έρευνα συμμετείχαν 230 καθηγητές και 384 μαθητές από 6 λύκεια μιας περιοχής στην Τεχεράνη. Η έρευνα δημοσιεύθηκε στο περιοδικό *International Journal of Marketing Studies*. Τα ευρήματα έδειξαν ότι υπάρχει αρνητικό κενό σε κάθε μία από τις πέντε διαστάσεις μεταξύ των δύο ομάδων των ερωτώμενων. Το μεγαλύτερο μέσο όρο ως προς το κενό ποιότητας κατά την άποψη των μαθητών και των καθηγητών σημειώθηκε στις διαστάσεις «ανταπόκριση» και «απτά στοιχεία». Επίσης οι μικρότερες και μεγαλύτερες διαφορές των απόψεων των δύο ομάδων σημειώθηκαν στις ίδιες διαστάσεις δηλαδή «ανταπόκριση» και «απτά στοιχεία». Τα ευρήματα είναι από μικρής έκτασης δείγμα και ως εκ τούτου δεν μπορούν να γενικευτούν, δείχνουν όμως την ανάγκη για την εφαρμογή του εσωτερικού Μάρκετινγκ στην εκπαίδευση (Mosahab, et al., 2010).

Το 1997 ο Adee Athiyaman διερεύνησε την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών και την ικανοποίηση των καταναλωτών με δείγμα φοιτητές ανώτερης σχολής Μάρκετινγκ. Η βελτίωση της παροχής υπηρεσιών αποτελεί πλέον σημαντικό στόχο για τα περισσότερα ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η έρευνα επιχείρησε μια εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων ικανοποίηση των καταναλωτών και ποιότητα υπηρεσιών, επειδή πολλοί σπουδαστές θεωρούν ότι είναι ίδιες έννοιες. Τα ερωτηματολόγια σχεδιάστηκαν για να μετρήσουν:

α) τις πεποιθήσεις των σπουδαστών οχτώ διαφορετικών υπηρεσιών και τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών του πανεπιστημίου.

β) την διάψευση των αντιλήψεων χρησιμοποιώντας τις οχτώ αυτές υπηρεσίες

γ) την ικανοποίησή τους από την εγγραφή τους στο Πανεπιστήμιο

δ) την αλλαγή της στάσης τους απέναντι στο πανεπιστήμιο και

ε) την αλλαγή της συμπεριφοράς τους

Τα αποτελέσματα υποστήριξαν την υπόθεση ότι η αντιληπτή ποιότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης των καταναλωτών. Παρόλο που επιχειρήθηκε η ικανοποίηση των καταναλωτών να μετρηθεί χωριστά από την αντιληπτή ποιότητα, τα

ευρήματα έδειξαν ότι η αντιληπτή ποιότητα εξαρτάται από την ικανοποίηση των καταναλωτών.

Το 2005 η Μυλωνά Ζαφειρούλα διεξήγαγε μια έρευνα στον χώρο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε σχολεία του πολεοδομικού συγκροτήματος της Θεσσαλονίκης με θέμα «Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα» στην οποία καταγράφονται απόψεις και στάσεις των διευθυντών και των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Η έρευνα δημοσιεύθηκε και στο ομώνυμο βιβλίο της. Η συλλογή δεδομένων έγινε από εκπαιδευτικούς και διευθυντές 34 σχολείων της πρωτοβάθμιας της πόλης της Θεσσαλονίκης. Οι απόψεις τους για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, καταγράφηκαν με βάση 6 παράγοντες. Επιμέρους διερευνήθηκαν οι απόψεις, για αυτούς τους παράγοντες, των διευθυντών (θέση), των αντρών, γυναικών(φύλο) αλλά και μαζί(θέση, φύλο). Το ερωτηματολόγιο περιείχε 49 ερωτήσεις κλειστού τύπου 6 παραγόντων: ηγεσία, συμπεριφορά εκπαιδευτικού, διδασκαλία, σχολικό κλίμα, αξιολόγηση επίδοσης, συμμετοχή γονέων. Οι απαντήσεις που δόθηκαν κωδικοποιήθηκαν στην κλίμακα Likert από το 1 έως 5. Σύμφωνα με τις γνώμες των εκπαιδευτικών, τα σχολεία του δείγματος μπορεί να θεωρηθούν αποτελεσματικά ως ένα βαθμό. Όλα βρέθηκαν πάνω από τη μέση της κλίμακας και διαφέρουν μεταξύ τους. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων φαίνεται ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι σημαντικός για την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

## **Κεφάλαιο 5. Η διαδικασία της έρευνας**

### **5.1. Ο Στόχος και η μεθοδολογία της έρευνας**

Ο στόχος της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας είναι να διερευνήσει την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την προσφορά των διοικητικών υπηρεσιών του διευθυντή/διευθύντριας σε σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της ευρύτερης περιοχής της Μακεδονίας. Αν δηλαδή έχουν την απαραίτητη υποστήριξη από τη διεύθυνση του σχολείου στην προσπάθειά τους για παροχή ποιοτικού εκπαιδευτικού έργου.

Η συλλογή των ερευνητικών δεδομένων έγινε με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο το οποίο παρουσιάζεται αναλυτικά στο παράρτημα 2, είναι βασισμένο στην κλίμακα SERVQUAL μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών των ερευνητών Parasuraman, Zeithaml, και Berry αποτελείται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος, σε 22 ερωτήσεις κλειστού τύπου διαβαθμισμένες με την πενταβάθμια κλίμακα Likert, οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν αν συμφωνούν ή διαφωνούν με τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στις ερωτήσεις-δηλώσεις και αφορούν ποιοτικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει η διεύθυνση στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση γενικά. Στο δεύτερο μέρος καλούνται να απαντήσουν σε 22 ίδιες ερωτήσεις αλλά σε ότι αφορά τα χαρακτηριστικά της διεύθυνσης στη σχολική μονάδα που υπηρετούν. Το τρίτο μέρος αποτελείται από δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, όπως φύλο, έτη υπηρεσίας, σχέση εργασίας, πρόσθετα πιστοποιητικά σπουδών, περιοχή σχολείου.

Οι ερωτήσεις αφορούν τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL. Από το νούμερο 1 μέχρι το 4 οι ερωτήσεις αφορούν τη διάσταση «απτά χαρακτηριστικά» του περιβάλλοντος, από το 5 έως το 9 αφορούν τη διάσταση «αξιοπιστία», από το 10 έως

το 13 αφορούν τη διάσταση «ανταπόκριση», από το 14 έως το 17 αφορούν την διάσταση «ασφάλεια» και από το 18 έως και το 22 αφορούν την διάσταση «ενσυναίσθηση». Οι διαστάσεις «ανταπόκριση» και «ενσυναίσθηση» μετρήθηκαν με τις ερωτήσεις διατυπωμένες αρνητικά. Είναι μια τεχνική για να διακρίνει την μηχανική απάντηση των ερωτήσεων.

Οι πέντε διαβαθμίσεις της κλίμακας Likert που χρησιμοποιήθηκε έχουν ως εξής:

- 1 διαφωνώ απόλυτα
- 2 διαφωνώ
- 3 ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- 4 συμφωνώ και
- 5 συμφωνώ απόλυτα

Το δείγμα αποτέλεσαν εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της ευρύτερης περιοχής του νομού Θεσσαλονίκης οι οποίοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω e-mail και με ανάρτηση στο μέσο κοινωνικής δικτύωσης face book. Η συλλογή των στοιχείων έγινε στο διάστημα από 01/02 έως 15/04 2014. Συγκεντρώθηκαν 155 ερωτηματολόγια και δεν υπήρχαν εσφαλμένα επειδή η δομή τους ήταν τέτοια ώστε για να σταλθεί με επιτυχία απαιτούνταν η απάντηση σε όλα τα πεδία, εκτός των επιπλέον πτυχίων.

## 5.2. Παρουσίαση και ανάλυση των ευρημάτων

Η ανάλυση των ευρημάτων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 17 και τα δεδομένα αναλύθηκαν σε τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο υπολογίστηκε ο μέσος όρος των δύο κατηγοριών ερωτήσεων. Στο δεύτερο στάδιο αναλύθηκε κάθε ερώτηση χωριστά με την μεταβλητή ‘φύλο’ καθώς και η μεταβλητή ‘προϋπηρεσία’ στο crosstabs.

Στους συγκεντρωτικούς πίνακες των περιγραφικών στατιστικών στοιχείων ο μέσος(mean) της κατηγορίας A (προσδοκίες) θα εξεταστεί με τον μέσο της κατηγορίας B (αντιλήψεις). Από την σύγκριση αυτή θα διαπιστωθεί η ύπαρξη ή όχι κενών στην ποιότητα διοικητικών υπηρεσιών στην σχολική μονάδα.

Descriptive Statistics								
	N	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
A1	155	4,5290	,73245	,536	-1,508	,195	1,673	,387
A2	155	4,2194	1,01464	1,029	-1,360	,195	1,358	,387
A3	155	4,0839	,96668	,934	-,912	,195	,288	,387
A4	155	3,2387	1,30476	1,702	-,080	,195	-1,153	,387
A5	155	3,8968	1,02675	1,054	-,556	,195	-,533	,387
A6	155	3,9290	1,05750	1,118	-,791	,195	-,039	,387
A7	155	4,0774	1,17072	1,371	-1,161	,195	,449	,387
A8	155	3,9806	1,11350	1,240	-,876	,195	-,071	,387
A9	155	4,5677	,78144	,611	-2,213	,195	5,606	,387
A10	155	1,9613	1,18368	1,401	1,123	,195	,221	,387
A11	155	1,9806	1,08992	1,188	1,106	,195	,593	,387
A12	155	1,7935	1,08530	1,178	1,347	,195	1,016	,387
A13	155	2,1419	1,18672	1,408	,997	,195	,215	,387
A14	155	4,5484	,79930	,639	-1,938	,195	3,614	,387
A15	155	4,7161	,56700	,321	-2,104	,195	4,444	,387
A16	155	4,7548	,55058	,303	-2,419	,195	5,934	,387
A17	155	4,6903	,59835	,358	-1,971	,195	3,543	,387
A18	155	2,4387	1,33914	1,793	,568	,195	-,840	,387
A19	155	2,0129	1,05675	1,117	1,044	,195	,547	,387
A20	155	1,9097	1,08931	1,187	1,220	,195	,842	,387
A21	155	2,5226	1,19705	1,433	,510	,195	-,547	,387
A22	155	1,9548	1,12436	1,264	1,034	,195	,257	,387
Valid N (listwise)	155							

Πίνακας 1. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία μεταβλητής «προσδοκίες»

## Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Descriptive Statistics								
	N	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
B1	155	4,3548	,74504	,555	-,969	,195	,456	,387
B2	155	3,9613	,92501	,856	-,920	,195	,866	,387
B3	155	3,9677	,80920	,655	-,760	,195	,853	,387
B4	155	3,0903	1,06520	1,135	-,117	,195	-,756	,387
B5	155	3,7613	,92641	,858	-,300	,195	-,743	,387
B6	155	3,9032	,97217	,945	-,792	,195	,115	,387
B7	155	3,9097	,98934	,979	-,714	,195	-,109	,387
B8	155	3,8129	,94517	,893	-,551	,195	-,107	,387
B9	155	4,4581	,86968	,756	-2,060	,195	4,599	,387
B10	155	1,9355	1,09709	1,204	1,086	,195	,285	,387
B11	155	2,0258	1,08081	1,168	,886	,195	-,241	,387
B12	155	1,8710	1,07335	1,152	1,250	,195	,886	,387
B13	155	2,3097	1,15414	1,332	,834	,195	-,079	,387
B14	155	4,4774	,83227	,693	-1,776	,195	2,982	,387
B15	155	4,6774	,59145	,350	-1,865	,195	3,285	,387
B16	155	4,7097	,58073	,337	-2,082	,195	4,163	,387
B17	155	4,5742	,72028	,519	-2,006	,195	4,813	,387
B18	155	2,3806	1,10060	1,211	,382	,195	-,861	,387
B19	155	1,9871	,98684	,974	,889	,195	,020	,387
B20	155	1,9871	1,10481	1,221	,992	,195	,069	,387
B21	155	2,6839	1,11515	1,244	,254	,195	-,587	,387
B22	155	1,9806	1,00951	1,019	,883	,195	-,099	,387
Valid N (listwise)	155							

**Πίνακας 2. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία μεταβλητής «αντιλήψεις»**

Διαπιστώνεται ότι σε πολλές ερωτήσεις η διαφορά των μέσων δεν είναι σημαντική και κατά συνέπεια δεν μπορούμε να μιλάμε για ύπαρξη κενού. Σε 6 ερωτήσεις οι αντιλήψεις ξεπερνούν τις προσδοκίες. Αυτές είναι οι ερωτήσεις 11,12,13 που αφορούν την διάσταση της ανταπόκρισης και οι 20,21,22 που αφορούν την διάσταση της ενσυναίσθησης. Από τις υπόλοιπες ερωτήσεις οι 7 είναι που παρουσιάζουν μια πιο ευδιάκριτη διαφορά. Τρεις αφορούν την διάσταση ‘απτά στοιχεία’ (1, 2, 4) και άλλες τρεις την διάσταση ‘αξιοπιστία’ (5, 7, 8). Η τελευταία της ομάδας αυτής αφορά τον παράγοντα ‘ασφάλεια’.

Στους παρακάτω πίνακες και διαγράμματα παρουσιάζονται για κάθε ερώτηση συγκριτικά τα ευρήματα των προσδοκιών από τη μια (Α) δηλαδή των ποιοτικών στοιχείων κατά τη γνώμη των ερωτώμενων για τα πρόσωπα που ασκούν σχολική διοίκηση, και (Β) των αντιλήψεων και των εμπειριών τους που σχηματίζουν από το περιβάλλον εργασίας.

## 1. Πρώτη ερώτηση

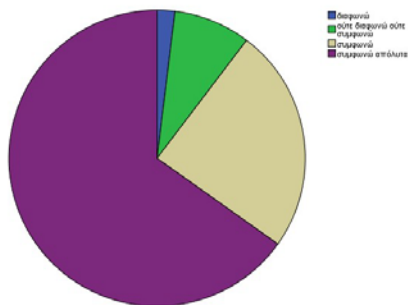
1.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο το γραφείο της διεύθυνσης πρέπει να διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	3	1,9	1,9	1,9
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	8,4	8,4	10,3
	συμφωνώ	38	24,5	24,5	34,8
	συμφωνώ απόλυτα	101	65,2	65,2	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

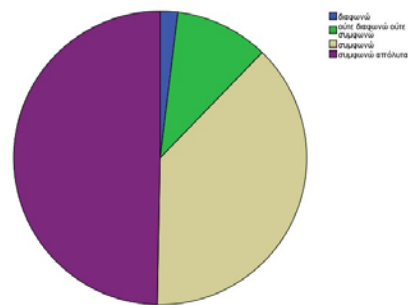
1.B. Στο σχολείο σας το γραφείο της διεύθυνσης θεωρείται ότι έχει σύγχρονο εξοπλισμό					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	3	1,9	1,9	1,9
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	10,3	10,3	12,3
	συμφωνώ	59	38,1	38,1	50,3
	συμφωνώ απόλυτα	77	49,7	49,7	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Πίνακας 3. Ερωτήσεις 1A, 1B

1.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο το γραφείο της διεύθυνσης πρέπει να διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό



1.B. Στο σχολείο σας το γραφείο της διεύθυνσης θεωρείται ότι έχει σύγχρονο εξοπλισμό



Γραφήματα 1. Ερωτήσεις 1A, 1B

Πολύ υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων (89.7%) απάντησαν ότι σε ένα ποιοτικό σχολείο το γραφείο της διεύθυνσης πρέπει απαραίτητα να διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό. Οι ίδιοι απάντησαν επίσης σε υψηλό ποσοστό (87.8%) ότι και στο σχολείο τους το γραφείο της διεύθυνσης διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό.

## 2.Δεύτερη Ερώτηση

2.A.Το περιβάλλον του γραφείου της διεύθυνσης ενός ποιοτικού σχολείου πρέπει να είναι οπτικά ελκυστικό				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
διαφωνώ απόλυτα	4	2,6	2,6	2,6
διαφωνώ	8	5,2	5,2	7,7
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18	11,6	11,6	19,4
συμφωνώ	45	29,0	29,0	48,4
συμφωνώ απόλυτα	80	51,6	51,6	100,0
Total	155	100,0	100,0	

2.B.Το περιβάλλον του γραφείου της διεύθυνσης του σχολείου σας θεωρείται ότι είναι οπτικά ελκυστικό				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
διαφωνώ απόλυτα	3	1,9	1,9	1,9
διαφωνώ	8	5,2	5,2	7,1
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	27	17,4	17,4	24,5
συμφωνώ	71	45,8	45,8	70,3
συμφωνώ απόλυτα	46	29,7	29,7	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Πίνακας 4. Ερωτήσεις 2A, 2B



Γραφήματα 2. Ερωτήσεις 2A, 2B

Στην ερώτηση αυτή που αφορά την ελκυστικότητα του περιβάλλοντος του γραφείου της διεύθυνσης σε ένα ιδανικό σχολείο ένα υψηλό ποσοστό της τάξης του 80% (80.6%) συμφωνεί ότι το περιβάλλον πρέπει να είναι ελκυστικό. Ελαφρά μικρότερο (75.5%) είναι το ποσοστό που δηλώνει και στο σχολείο του το περιβάλλον του γραφείου της διεύθυνσης είναι οπτικά ελκυστικό. Αρκετοί(17.4%) είναι εκείνοι που δεν εξέφρασαν θετική ή αρνητική άποψη επί αυτού.

### 3. Τρίτη ερώτηση

**3.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο οι διευθυντές/ντριάς θεωρείται ότι πρέπει να είναι ευπρεπώς ντυμένοι και προσεγμένοι**

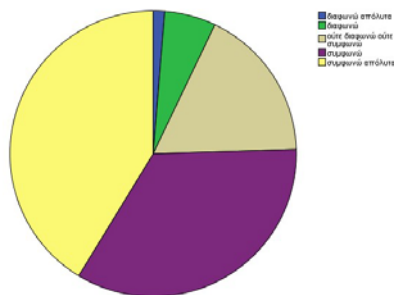
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	2	1,3	1,3	1,3
διαφωνώ	9	5,8	5,8	7,1
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	27	17,4	17,4	24,5
συμφωνώ	53	34,2	34,2	58,7
συμφωνώ απόλυτα	64	41,3	41,3	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**3.B. Στο σχολείο σας ο/η διευθυντής/ντριά θεωρείται ότι είναι ευπρεπώς ντυμένος/η και προσεγμένος/η**

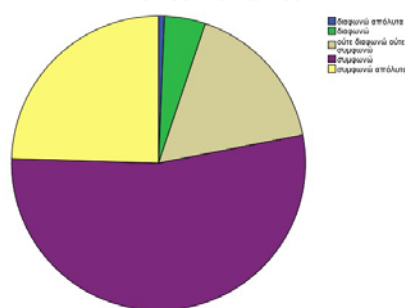
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	1	,6	,6	,6
διαφωνώ	7	4,5	4,5	5,2
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	26	16,8	16,8	21,9
συμφωνώ	83	53,5	53,5	75,5
συμφωνώ απόλυτα	38	24,5	24,5	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**Πίνακας 5. Ερωτήσεις 3A, 3B**

3.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο οι διευθυντές/ντριάς θεωρείται ότι πρέπει να είναι ευπρεπώς ντυμένοι και προσεγμένοι



3.B. Στο σχολείο σας ο/η διευθυντής/ντριά θεωρείται ότι είναι ευπρεπώς ντυμένος/η και προσεγμένος/η



**Γραφήματα 3. Ερωτήσεις 3A, 3B**

Τρεις στους τέσσερις εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας του δείγματος (75,5%) θεωρούν γενικά το ευπρεπές ντύσιμο των διευθυντών θετικό στοιχείο ποιότητας, αλλά οι ίδιοι δηλώνουν για το σχολείο τους και τον /την διευθυντή/ διευθύντρια σε ποσοστό κατά τι υψηλότερο (78%) ότι αυτοί είναι ευπρεπώς ντυμένοι και προσεγμένοι. Δηλαδή μερικοί ενώ διαπιστώνουν την ευπρέπεια στο ντύσιμο των διευθυντών τους δεν το θεωρούν αυτό ότι είναι στοιχείο ποιότητας.

#### 4.Τέταρτη ερώτηση

**4.A. Θεωρείται ότι η εμφάνιση του χώρου του γραφείου της διεύθυνσης ενός ποιοτικού σχολείου σχετίζεται με την ποιότητα των υπηρεσιών που αυτή παρέχει**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	15	9,7	9,7	9,7
διαφωνώ	36	23,2	23,2	32,9
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	37	23,9	23,9	56,8
συμφωνώ	31	20,0	20,0	76,8
συμφωνώ απόλυτα	36	23,2	23,2	100,0
Total	155	100,0	100,0	

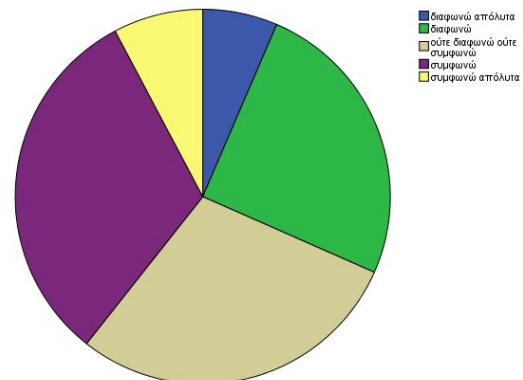
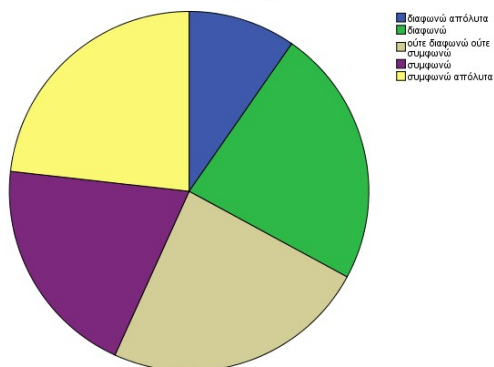
**4.B. Θεωρείτε ότι η εμφάνιση του χώρου του γραφείου της διεύθυνσης του σχολείου σας σχετίζεται με την ποιότητα των υπηρεσιών που αυτή παρέχει**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	10	6,5	6,5	6,5
διαφωνώ	39	25,2	25,2	31,6
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	45	29,0	29,0	60,6
συμφωνώ	49	31,6	31,6	92,3
συμφωνώ απόλυτα	12	7,7	7,7	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**Πίνακας 6.Ερωτήσεις 4A, 4B**

4.A. Θεωρείται ότι η εμφάνιση του χώρου του γραφείου της διεύθυνσης ενός ποιοτικού σχολείου σχετίζεται με την ποιότητα των υπηρεσιών που αυτή παρέχει

4.B. Θεωρείτε ότι η εμφάνιση του χώρου του γραφείου της διεύθυνσης του σχολείου σας σχετίζεται με την ποιότητα των υπηρεσιών που αυτή παρέχει



**Γραφήματα 4. Ερωτήσεις 4A, 4B**

Στην ερώτηση αυτή ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων, (56,8% ) στην περίπτωση ενός ποιοτικού σχολείου, και (60,6%) στην περίπτωση του σχολείου που υπηρετούν, δεν εξέφρασαν θετική άποψη για την συσχέτιση της εμφάνισης του χώρου του γραφείου της διεύθυνσης με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται. Το πιο αυξημένο ποσοστό (κατά 4% περίπου) που σημειώνεται στο σχολείο που υπηρετούν ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι στο δημόσιο σχολείο οι διευθυντές δεν

έχουν την δυνατότητα να διαμορφώσουν οι ίδιοι το περιβάλλον του γραφείου τους και περιορίζονται σε μικρής έκτασης παρεμβάσεις.

## 5.Πέμπτη ερώτηση

**5.A Σε ένα ποιοτικό σχολείο όταν η διεύθυνση υπόσχεται να κάνει κάτι σε ορισμένο χρονικό διάστημα πάντα το πραγματοποιεί**

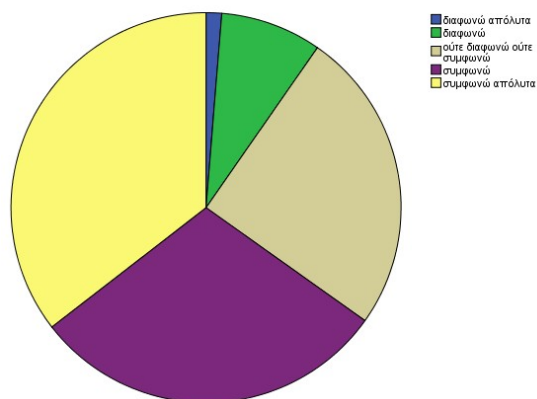
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	2	1,3	1,3	1,3
διαφωνώ	13	8,4	8,4	9,7
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	39	25,2	25,2	34,8
συμφωνώ	46	29,7	29,7	64,5
συμφωνώ απόλυτα	55	35,5	35,5	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**5.B. Στο δικό σας σχολείο όταν η διεύθυνση υπόσχεται να κάνει κάτι σε ορισμένο χρονικό διάστημα πάντα το πραγματοποιεί**

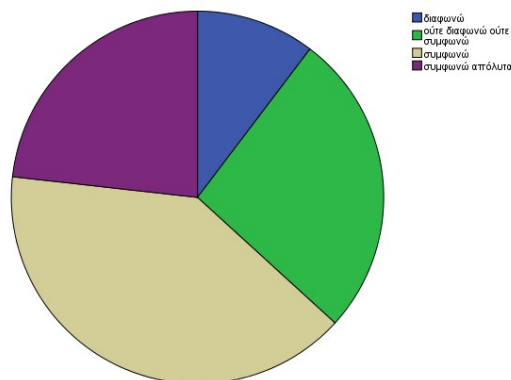
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ	16	10,3	10,3	10,3
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	41	26,5	26,5	36,8
συμφωνώ	62	40,0	40,0	76,8
συμφωνώ απόλυτα	36	23,2	23,2	100,0
Total	155	100,0	100,0	

### Πίνακας 7. Ερωτήσεις 5A 5B

**5.A Σε ένα ποιοτικό σχολείο όταν η διεύθυνση υπόσχεται να κάνει κάτι σε ορισμένο χρονικό διάστημα πάντα το πραγματοποιεί**



**5.B. Στο δικό σας σχολείο όταν η διεύθυνση υπόσχεται να κάνει κάτι σε ορισμένο χρονικό διάστημα πάντα το πραγματοποιεί**



### Γραφήματα 5. Ερωτήσεις 5A 5B

Παρατηρείται μια διαφορά στις απόλυτα θετικές απαντήσεις στην περίπτωση του υποτιθέμενου ποιοτικού σχολείου (35.5%) με το πραγματικό σχολείο (23.2%) παρόλο που τα ποσοστά τους είναι περίπου ίσα (65,2%, και 63,2% αντίστοιχα). Απάντησαν με μεγαλύτερη βεβαιότητα δηλαδή για την ιδανική για αυτούς κατάσταση, σε σχέση με την κατάσταση που βιώνουν. Διαπιστώνεται δηλαδή ένα κενό ως προς το πώς θα

ήθελαν οι εκπαιδευτικοί τον/την διευθυντή/ντρια σε ζητήματα αξιοπιστίας και πώς παρουσιάζεται στην πραγματικότητα. Βέβαια τα ποσοστά των θετικών απαντήσεων παραμένουν αρκετά υψηλά.

## 6. Έκτη ερώτηση

**6.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν κάποιο πρόβλημα ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου πρέπει να είναι καθυστερηστικός/η και συμπονετικός/η**

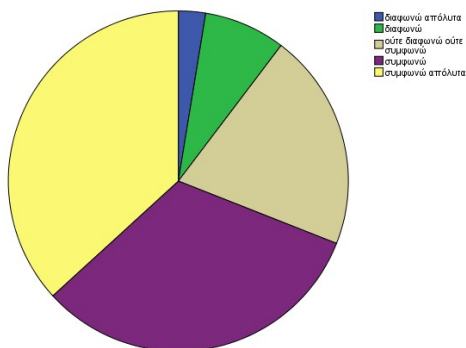
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	4	2,6	2,6	2,6
διαφωνώ	12	7,7	7,7	10,3
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	32	20,6	20,6	31,0
συμφωνώ	50	32,3	32,3	63,2
συμφωνώ απόλυτα	57	36,8	36,8	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**6.B. Στο σχολείο σας όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν κάποιο πρόβλημα ο/η διευθυντής/ντρια είναι καθυστερηστικός/η και συμπονετικός/η**

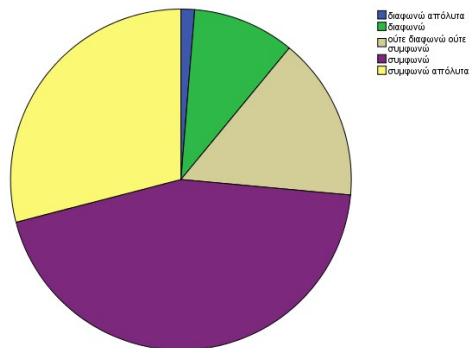
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	2	1,3	1,3	1,3
διαφωνώ	15	9,7	9,7	11,0
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	24	15,5	15,5	26,5
συμφωνώ	69	44,5	44,5	71,0
συμφωνώ απόλυτα	45	29,0	29,0	100,0
Total	155	100,0	100,0	

### Πίνακας 8. Ερωτήσεις 6A 6B

6.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν κάποιο πρόβλημα ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου πρέπει να είναι καθυστερηστικός/η και συμπονετικός/η



6.B. Στο σχολείο σας όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν κάποιο πρόβλημα ο/η διευθυντής/ντρια είναι καθυστερηστικός/η και συμπονετικός/η



### Γραφήματα 6. Ερωτήσεις 6A 6B

Παρατηρούμε και εδώ ίδια περίπου διάταξη των απαντήσεων με τις απόλυτα θετικές απαντήσεις να υπερσχύουν για τις προσδοκίες τους (36,8%) έναντι των ανάλογων από τις εμπειρίες που βιώνουν στην πραγματικότητα (29,0%). Το αντίστροφο συμβαίνει με τις απλές καταφάσεις οι οποίες υπερσχύουν στις εμπειρίες από τις πραγματικές καταστάσεις (44,5%) έναντι αυτών στις προσδοκίες(32,3%). Ένα άλλο στοιχείο που παρατηρούμε εδώ είναι το ότι οι συνολικά θετικές απαντήσεις των εκπαιδευτικών για τις εμπειρίες τους(73,5%) ξεπερνάει (κατά 4,4%) τις συνολικά θετικές απαντήσεις για τις προσδοκίες τους(69,1%). Αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι και πιστεύουν ότι θα έχουν την συμπαράσταση του/της διευθυντή/τριας σε μια δύσκολη στιγμή τους. Πιθανό είναι να δείχνει επίσης ότι στο περιβάλλον του σημερινού δημοτικού σχολείου με τις ελλείψεις και τα δύσκολα καθημερινά ζητήματα η συμβολή του διευθυντή είναι περισσότερο χρήσιμη από ότι σε ένα ιδανικότερο περιβάλλον.

## 7. Έβδομη Ερώτηση

7.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο η διεύθυνση πρέπει να θεωρείται αξιόπιστη

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	8	5,2	5,2	5,2
διαφωνώ	9	5,8	5,8	11,0
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	25	16,1	16,1	27,1
συμφωνώ	34	21,9	21,9	49,0
συμφωνώ απόλυτα	79	51,0	51,0	100,0
Total	155	100,0	100,0	

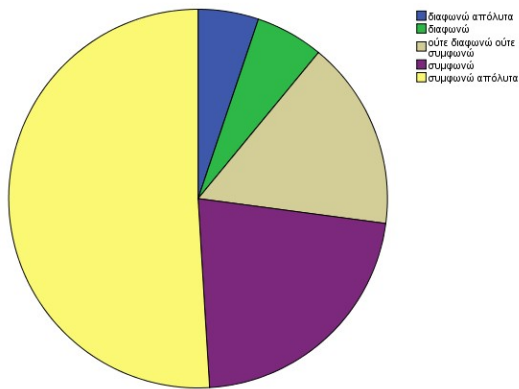
7.B. Στο σχολείο σας η διεύθυνση θεωρείται σίεμαι αξιόπιστη

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	2	1,3	1,3	1,3
διαφωνώ	14	9,0	9,0	10,3
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	29	18,7	18,7	29,0
συμφωνώ	61	39,4	39,4	68,4
συμφωνώ απόλυτα	49	31,6	31,6	100,0
Total	155	100,0	100,0	

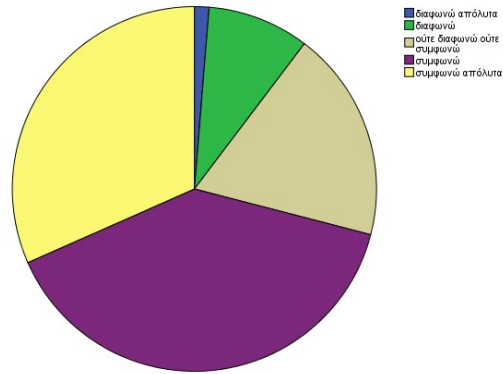
Πίνακας 9. Ερωτήσεις 7A 7B

## Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

7.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο η διεύθυνση πρέπει να θεωρείται αξιόπιστη



7.B. Στο σχολείο σας η διεύθυνση θεωρείται ότι είναι αξιόπιστη



Γραφήματα 7. Ερωτήσεις 7A 7B

Ο μισός πληθυσμός του δείγματος (51%) είναι απόλυτα σύμφωνος ότι σε ένα ποιοτικό σχολείο ο/η διευθυντής/ντρια πρέπει να είναι αξιόπιστοι. Οι συνολικά θετικές απαντήσεις και στην περίπτωση του δικού τους σχολείου είναι σημαντικά υψηλές (71%). Η διαφορά και σε αυτή την ερώτηση έγκειται στο ότι οι απόλυτα θετικές απαντήσεις είναι περισσότερες στις προσδοκίες (51%) από ότι στις εμπειρίες (31,6%).

## 8. Ογδοη ερώτηση

**8.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο η διεύθυνση παρέχει τις υπηρεσίες της (επικοινωνία, υποστήριξη, ενημέρωση, ανακοίνωση, κ.α.) στο χρόνο ακριβώς που το υπόσχεται**

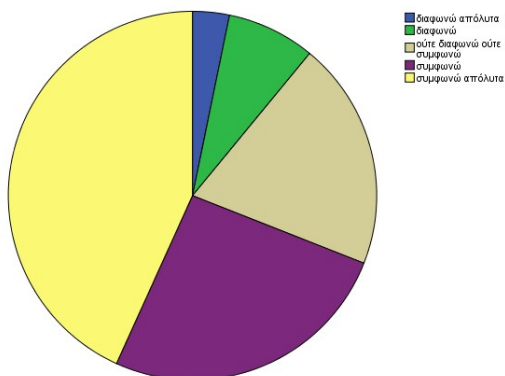
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	5	3,2	3,2	3,2
διαφωνώ	12	7,7	7,7	11,0
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	31	20,0	20,0	31,0
συμφωνώ	40	25,8	25,8	56,8
συμφωνώ απόλυτα	67	43,2	43,2	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**8.B. Στο σχολείο σας η διεύθυνση παρέχει την υπηρεσία της (επικοινωνία, υποστήριξη, ενημέρωση, ανακοίνωση, κ.α.) στο χρόνο ακριβώς που το υπόσχεται**

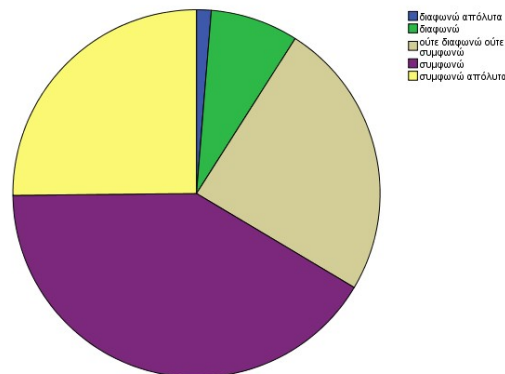
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	2	1,3	1,3	1,3
διαφωνώ	12	7,7	7,7	9,0
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	38	24,5	24,5	33,5
συμφωνώ	64	41,3	41,3	74,8
συμφωνώ απόλυτα	39	25,2	25,2	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Πίνακας 10. Ερωτήσεις 8Α 8Β

**8.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο η διεύθυνση παρέχει τις υπηρεσίες της (επικοινωνία, υποστήριξη, ενημέρωση, ανακοίνωση, κ.α.) στο χρόνο ακριβώς που το υπόσχεται**



**8.B. Στο σχολείο σας η διεύθυνση παρέχει την υπηρεσία της (επικοινωνία, υποστήριξη, ενημέρωση, ανακοίνωση, κ.α.) στο χρόνο ακριβώς που το υπόσχεται**



Γραφήματα 8. Ερωτήσεις 8Α 8Β

Διαπιστώνεται πιο συγκρατημένη κατάφαση, σε σχέση με τις προσδοκίες, στην ερώτηση ως προς την χρονική συνέπεια από πλευράς διεύθυνσης στα σχολεία του δείγματος. Σε ποσοστό θετικών απαντήσεων 69% και 66,5% αντίστοιχα στις δύο περιπτώσεις, οι απόλυτα θετικές υπερಿಸχύνουν αρκετά (43,2% και 25,2% αντίστοιχα) στην κατηγορία Α των προσδοκιών.

## 9. Ένατη ερώτηση

9.Α. Σε ένα ποιοτικό σχολείο η διεύθυνση πρέπει να τηρεί αρχεία με ακρίβεια

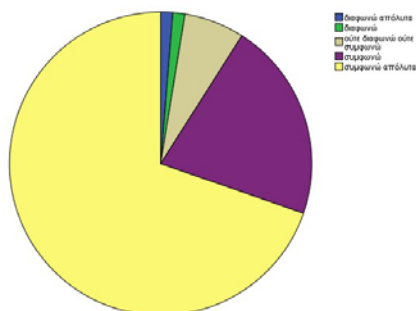
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	2	1,3	1,3	1,3
διαφωνώ	2	1,3	1,3	2,6
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	10	6,5	6,5	9,0
συμφωνώ	33	21,3	21,3	30,3
συμφωνώ απόλυτα	108	69,7	69,7	100,0
Total	155	100,0	100,0	

9.Β. Η διεύθυνση του σχολείου σας τηρεί αρχεία με ακρίβεια

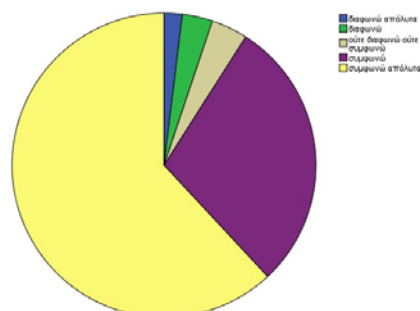
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	3	1,9	1,9	1,9
διαφωνώ	5	3,2	3,2	5,2
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	3,9	3,9	9,0
συμφωνώ	45	29,0	29,0	38,1
συμφωνώ απόλυτα	96	61,9	61,9	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Πίνακας 11. Ερωτήσεις 9Α 9Β

9.Α. Σε ένα ποιοτικό σχολείο η διεύθυνση πρέπει να τηρεί αρχεία με ακρίβεια



9.Β. Η διεύθυνση του σχολείου σας τηρεί αρχεία με ακρίβεια



Γραφήματα 9. Ερωτήσεις 9Α 9Β

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (91%) υιοθετεί την άποψη ότι η διεύθυνση σε ένα ποιοτικό σχολείο οφείλει να τηρεί αρχεία με ακρίβεια, αλλά επίσης και στο σχολείο τους αναγνωρίζουν σε παρόμοιο ποσοστό (90,9%) την αναγκαιότητα αυτή από την διεύθυνση του σχολείου τους. Είναι αναμενόμενη αυτή η γενικευμένη θετική στάση δεδομένου ότι στο σχολείο ως δημόσια υπηρεσία τηρούνται με σχολαστικότητα αρχεία που αφορούν διάφορους τομείς της δραστηριότητάς του, από μητρώο φοίτησης μαθητών, πράξεις ανάληψης υπηρεσίας εκπαιδευτικών καθώς και πιθανών αναφορών παραπόνων, εκθέσεις δραστηριοτήτων των εκπαιδευτικών αλλά

και διαφορετικών απόψεών τους, καθώς και οικονομικές συναλλαγές όπως αγορά υλικού, συντήρηση εξοπλισμού. Δραστηριότητες που η λεπτομερής καταγραφή τους είναι επιβεβλημένη και ταυτισμένη με τα καθήκοντα της διεύθυνσης του σχολείου.

## 10. Δέκατη ερώτηση

**10.A. Δεν είναι απαραίτητο σε ένα ποιοτικό σχολείο ο διευθυντής να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για το πότε ακριβώς θα πραγματοποιήσει την υπηρεσία του**

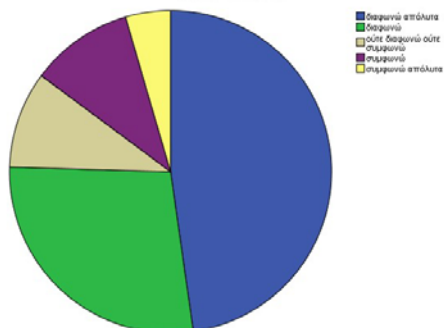
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	74	47,7	47,7	47,7
διαφωνώ	43	27,7	27,7	75,5
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	15	9,7	9,7	85,2
συμφωνώ	16	10,3	10,3	95,5
συμφωνώ απόλυτα	7	4,5	4,5	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**10.B. Ο διευθυντής του σχολείου σχεδόν ποτέ δεν σας ενημερώνει για το πότε ακριβώς θα πραγματοποιήσει την υπηρεσία του**

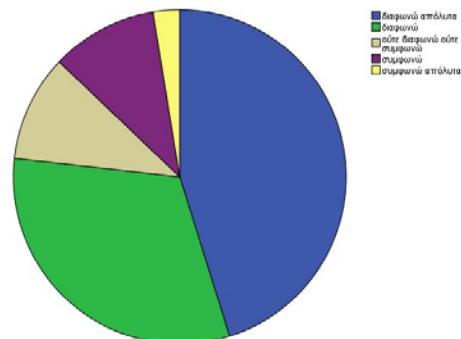
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	70	45,2	45,2	45,2
διαφωνώ	49	31,6	31,6	76,8
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	10,3	10,3	87,1
συμφωνώ	16	10,3	10,3	97,4
συμφωνώ απόλυτα	4	2,6	2,6	100,0
Total	155	100,0	100,0	

### Πίνακας 12. Ερωτήσεις 10Α 10Β

10.A. Δεν είναι απαραίτητο σε ένα ποιοτικό σχολείο ο διευθυντής να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για το πότε ακριβώς θα πραγματοποιήσει την υπηρεσία του



10.B. Ο διευθυντής του σχολείου σχεδόν ποτέ δεν σας ενημερώνει για το πότε ακριβώς θα πραγματοποιήσει την υπηρεσία του



### Γραφήματα 10. Ερωτήσεις 10Α 10Β

Οι ερωτήσεις 10 έως 13 αφορούν στην διάσταση ανταπόκριση, και είναι διατυπωμένες αρνητικά πράγμα που σημαίνει ότι το ποσοστό των απαντήσεων «διαφωνώ απόλυτα» και «διαφωνώ» (75,5%) και (76,8%) αντίστοιχα χαρακτηρίζει τις θετικές στάσεις των προσδοκίων και των εμπειριών των εκπαιδευτικών από την διεύθυνση. Οι τρεις στους τέσσερις θεωρούν ότι είναι σημαντικό να ενημερώνονται για το πότε ακριβώς θα πραγματοποιήσει ο διευθυντής διάφορες δράσεις, όπως συναντήσεις, εκδηλώσεις, ενημερώσεις αλλά και υποστήριξη του εκπαιδευτικού. Παρόμοιο ποσοστό δηλώνει επίσης ότι βιώνει αυτή την ποιοτική συνεισφορά του διευθυντή.

## 11.Ενδέκατη ερώτηση

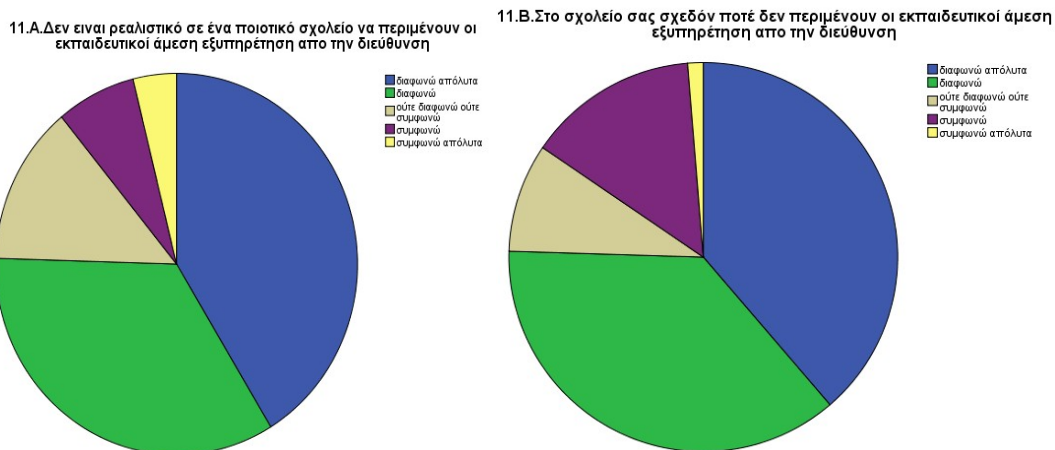
**11.A.Δεν είναι ρεαλιστικό σε ένα ποιοτικό σχολείο να περιμένουν οι εκπαιδευτικοί άμεση εξυπηρέτηση από την διεύθυνση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	64	41,3	41,3	41,3
διαφωνώ	53	34,2	34,2	75,5
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	21	13,5	13,5	89,0
συμφωνώ	11	7,1	7,1	96,1
συμφωνώ απόλυτα	6	3,9	3,9	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**11.B.Στο σχολείο σας σχεδόν ποτέ δεν περιμένουν οι εκπαιδευτικοί άμεση εξυπηρέτηση από την διεύθυνση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	60	38,7	38,7	38,7
διαφωνώ	57	36,8	36,8	75,5
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	9,0	9,0	84,5
συμφωνώ	22	14,2	14,2	98,7
συμφωνώ απόλυτα	2	1,3	1,3	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**Πίνακας 13. Ερωτήσεις 11A 11B**



Γραφήματα 11. Ερωτήσεις 11Α 11Β

Και στην ερώτηση αυτή ένα ποσοστό 75,5% δηλώνει ότι περιμένει και τυγχάνει άμεσης εξυπηρέτησης από την διεύθυνση του σχολείου του στα διάφορα θέματα που αντιμετωπίζει. Υπάρχει όμως και μια ομάδα του δείγματος, μικρή σε ποσοστό βέβαια (15,5%) που δηλώνει ότι δεν έχει την απαραίτητη αντιμετώπιση από την διεύθυνση όταν απευθυνθεί εκεί για κάποιο θέμα που τον/την απασχολεί.

## 12. Δωδέκατη ερώτηση

12.A. Δεν είναι απαραίτητο η διεύθυνση σε ένα ποιοτικό σχολείο να είναι πάντα πρόθυμη να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς

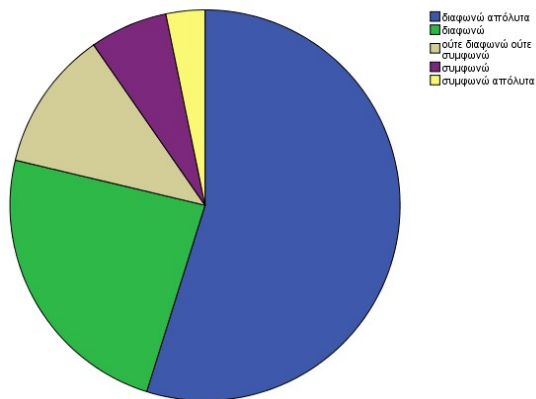
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	85	54,8	54,8	54,8
διαφωνώ	37	23,9	23,9	78,7
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18	11,6	11,6	90,3
συμφωνώ	10	6,5	6,5	96,8
συμφωνώ απόλυτα	5	3,2	3,2	100,0
Total	155	100,0	100,0	

12.B Δεν είναι απαραίτητο η διεύθυνση του σχολείου σας να είναι πάντα πρόθυμη να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς

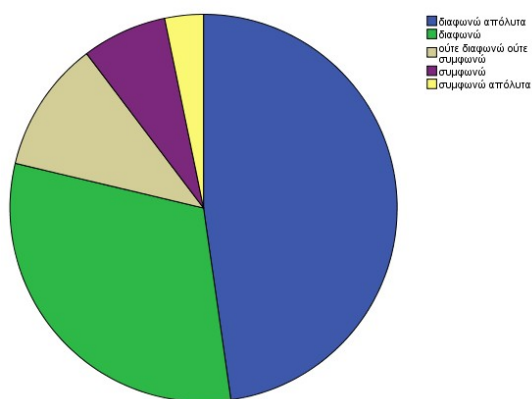
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	74	47,7	47,7	47,7
διαφωνώ	48	31,0	31,0	78,7
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	11,0	11,0	89,7
συμφωνώ	11	7,1	7,1	96,8
συμφωνώ απόλυτα	5	3,2	3,2	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Πίνακας 14. Ερωτήσεις 12Α 12Β

12.A. Δεν είναι απαραίτητο η διεύθυνση σε ένα ποιοτικό σχολείο να είναι πάντα πρόθυμη να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς



12.B Δεν είναι απαραίτητο η διεύθυνση του σχολείου σας να είναι πάντα πρόθυμη να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς



Γραφήματα 12. Ερωτήσεις 12A 12B

Στην συγκεκριμένη ερώτηση τα ποσοστά των απαντήσεων και στα δύο σκέλη είναι σε όλη την κλίμακα ίδια εκτός από την θετική απάντηση. Η θετική απάντηση (συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα) διαφέρει μόνο ως προς την σύστασή της (54,8%, 23,9%) στις προσδοκίες και (47,7%, 31,0%) στις αντιλήψεις και εμπειρίες από την υφιστάμενη κατάσταση. Αυτό ίσως να οφείλεται όπως και σε προηγούμενες ερωτήσεις στο γεγονός ότι απαντούν πιο αυθόρμητα για την ιδανική κατάσταση στην μια περίπτωση(A) και πιο συγκρατημένα για την πραγματική κατάσταση (B).

### 13. Δέκατη τρίτη ερώτηση

**13.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο δεν αποτελεί πρόβλημα εάν η διεύθυνση είναι ιδιαίτερα απασχολημένη ώστε να ανταποκριθεί άμεσα στα αιτήματα των εκπαιδευτικών**

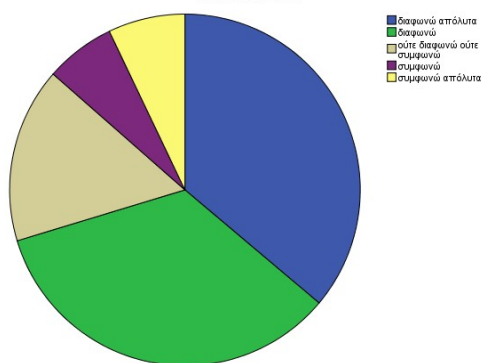
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	56	36,1	36,1	36,1
διαφωνώ	53	34,2	34,2	70,3
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	25	16,1	16,1	86,5
συμφωνώ	10	6,5	6,5	92,9
συμφωνώ απόλυτα	11	7,1	7,1	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**13.B. Δεν αποτελεί πρόβλημα εάν ο διευθυντής του σχολείου σας είναι πολύ απασχολημένος ώστε να ανταποκριθεί άμεσα στα αιτήματα των εκπαιδευτικών.**

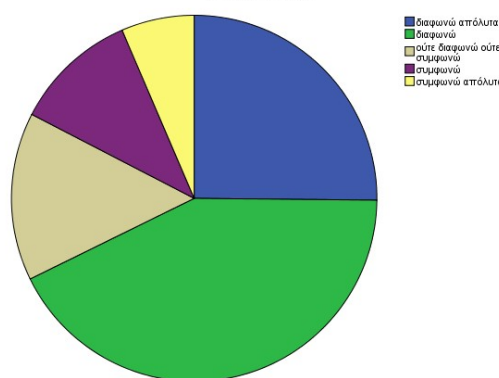
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	39	25,2	25,2	25,2
διαφωνώ	66	42,6	42,6	67,7
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23	14,8	14,8	82,6
συμφωνώ	17	11,0	11,0	93,5
συμφωνώ απόλυτα	10	6,5	6,5	100,0
Total	155	100,0	100,0	

#### Πίνακας 15. Ερωτήσεις 13A 13B

13.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο δεν αποτελεί πρόβλημα εάν η διεύθυνση είναι ιδιαίτερα απασχολημένη ώστε να ανταποκριθεί άμεσα στα αιτήματα των εκπαιδευτικών



13.B. Δεν αποτελεί πρόβλημα εάν ο διευθυντής του σχολείου σας είναι πολύ απασχολημένος ώστε να ανταποκριθεί άμεσα στα αιτήματα των εκπαιδευτικών.



#### Γραφήματα 13. Ερωτήσεις 13A 13B

Αρκετά συχνά οι διευθυντές των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης εκφράζουν παράπονα για πολύ βεβαρυσμένο ωράριο, πολλά και ποικίλα θέματα που έχουν να αντιμετωπίσουν, και επιπλέον έχουν και το καθήκον να διδάσκουν κάποιες ώρες... “για να μην χάνουν την επαφή με το διδακτικό τους έργο”. Όπως αποτυπώνεται και στις απαντήσεις του δείγματος (70,3% και 67,7% αντίστοιχα) οι εκπαιδευτικοί θέλουν την διεύθυνση άμεσα διαθέσιμη στα αιτήματά τους. Η απόφαση της ηγεσίας της εκπαίδευσης ότι ο διευθυντής δεν πρέπει να απαλλαγθεί από το διδακτικό του έργο επιβαρύνει το πρόγραμμά του και κατά συνέπεια δεν ανταποκρίνεται άμεσα σε επίγουσες περιπτώσεις. Το πρόβλημα θα αμβλύνονταν ίσως με την πρόσληψη γραμματέα για την διεκπεραίωση του μεγάλου αριθμού των

εγγράφων που διαβιβάζονται καθημερινά από και προς τη σχολική μονάδα, και απασχολούν την διεύθυνση και την απομακρύνουν από την αποστολή και το ουσιαστικό της ρόλο.

#### 14. Δέκατη τέταρτη ερώτηση

**14.A. Στα ποιοτικά σχολεία οι εκπαιδευτικοί θα έπρεπε να είναι σε θέση να εμπιστευτούν τη διεύθυνση του σχολείου**

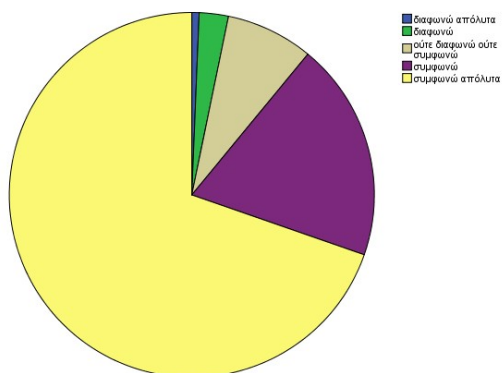
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	1	,6	,6	,6
διαφωνώ	4	2,6	2,6	3,2
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	7,7	7,7	11,0
συμφωνώ	30	19,4	19,4	30,3
συμφωνώ απόλυτα	108	69,7	69,7	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**14.B. Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο σας είναι σε θέση να εμπιστευτούν τον/την διευθυντή/τρια του**

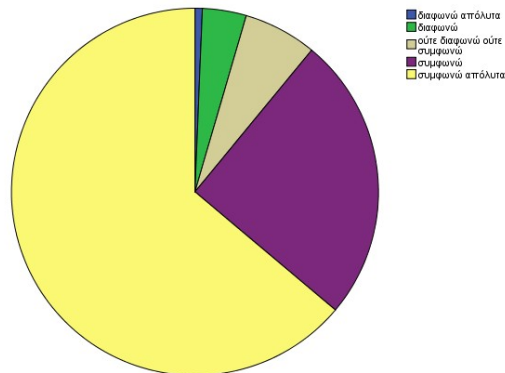
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	1	,6	,6	,6
διαφωνώ	6	3,9	3,9	4,5
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	10	6,5	6,5	11,0
συμφωνώ	39	25,2	25,2	36,1
συμφωνώ απόλυτα	99	63,9	63,9	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**Πίνακας 16. Ερωτήσεις 14A 14B**

14.A. Στα ποιοτικά σχολεία οι εκπαιδευτικοί θα έπρεπε να είναι σε θέση να εμπιστευτούν τη διεύθυνση του σχολείου



14.B. Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο σας είναι σε θέση να εμπιστευτούν τον/την διευθυντή/τρια του



**Γραφήματα 14. Ερωτήσεις 14A 14B**

Οι ερωτήσεις από 14 έως 17 αφορούν την διάσταση του SERVQUAL ασφάλεια, δηλαδή την εμπιστοσύνη στις σχέσεις των εκπαιδευτικών με την διεύθυνση. Είναι αυτονόητο ότι ένα σχολείο που θέλει να χαρακτηρίζεται ποιοτικό οι σχέσεις των εκπαιδευτικών με την διεύθυνση πρέπει να είναι άριστες και να διέπονται από αμοιβαία εκτίμηση και σεβασμό. Αυτό εξάγεται και ως συμπέρασμα από τις προσδοκίες του δείγματος (89,1%). Το ίδιο ποσοστό ακριβώς παρατηρείται και στα

σχολεία του δείγματος που οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι είναι σε θέση να εμπιστευτούν τον/την διευθυντή/ντρια. Είναι μια ένδειξη ότι η ποιότητα των σχέσεων στα σχολεία του δείγματος είναι σε ικανοποιητικότατο επίπεδο, δεδομένης και της ανωνυμίας στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

## 15. Δέκατη πέμπτη ερώτηση

**15.A. Στα ποιοτικά σχολεία οι εκπαιδευτικοί θα έπρεπε να αισθάνονται ασφαλείς στην συνδιαλλαγή τους με την διεύθυνση του σχολείου**

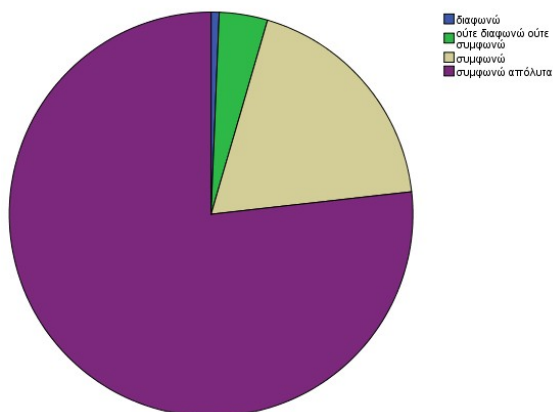
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ	1	,6	,6	,6
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	3,9	3,9	4,5
συμφωνώ	29	18,7	18,7	23,2
συμφωνώ απόλυτα	119	76,8	76,8	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**15.B. Στο σχολείο σας οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ασφαλείς στη συνδιαλλαγή τους με τη διεύθυνση του σχολείου**

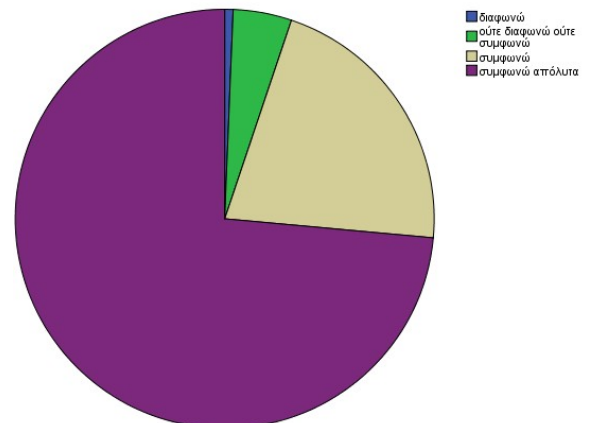
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ	1	,6	,6	,6
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	4,5	4,5	5,2
συμφωνώ	33	21,3	21,3	26,5
συμφωνώ απόλυτα	114	73,5	73,5	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**Πίνακας 17. Ερωτήσεις 15A 15B**

**15.A. Στα ποιοτικά σχολεία οι εκπαιδευτικοί θα έπρεπε να αισθάνονται ασφαλείς στην συνδιαλλαγή τους με την διεύθυνση του σχολείου**



**15.B. Στο σχολείο σας οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ασφαλείς στη συνδιαλλαγή τους με τη διεύθυνση του σχολείου**



**Γραφήματα 15. Ερωτήσεις 15A 15B**

Πολύ υψηλά ποσοστά σημειώθηκαν και στην ερώτηση σχετικά με την ασφάλεια στην συνδιαλλαγή των εκπαιδευτικών με την διεύθυνση του σχολείου και ως προς τις προσδοκίες τους (95,5%) αλλά και ως προς τις εμπειρίες που έχουν στο εργασιακό τους χώρο(94,8%). Η εμπιστοσύνη, η ασφάλεια, αλλά όπως θα δούμε και στην επόμενη ερώτηση και η ευγένεια είναι στοιχεία που διαθέτουν σε υψηλό βαθμό οι διευθυντές των σχολείων του δείγματος.

## 16. Δέκατη έκτη ερώτηση

**16.A. Σε ποιοτικά σχολεία η διεύθυνση θα πρέπει να είναι ευγενική με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ	1	,6	,6	,6
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	3,9	3,9	4,5
συμφωνώ	23	14,8	14,8	19,4
συμφωνώ απόλυτα	125	80,6	80,6	100,0
Total	155	100,0	100,0	

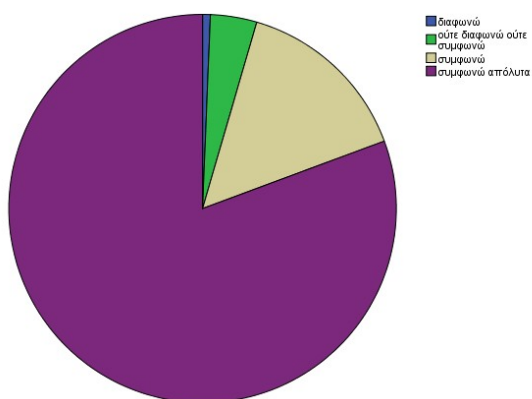
**16.B. Στο σχολείο σας η διεύθυνση είναι ευγενική με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ	1	,6	,6	,6
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	4,5	4,5	5,2
συμφωνώ	28	18,1	18,1	23,2
συμφωνώ απόλυτα	119	76,8	76,8	100,0
Total	155	100,0	100,0	

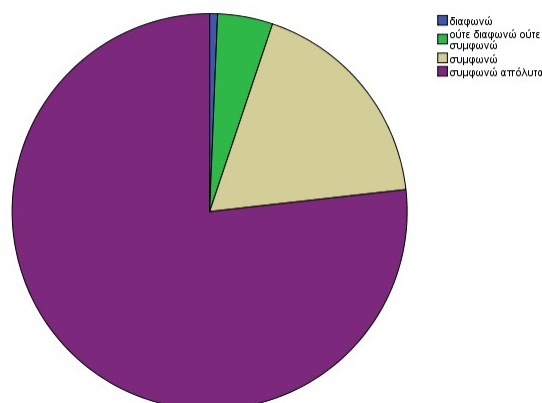
Πίνακας 18. Ερωτήσεις 16A 16B

## Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

16.A. Σε ποιοτικά σχολεία η διεύθυνση θα πρέπει να είναι ευγενική με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου



16.B. Στο σχολείο σας η διεύθυνση είναι ευγενική με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου



Γραφήματα 16. Ερωτήσεις 16A 16B

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω ο ποιοτικός παράγοντας “ευγένεια” της διεύθυνσης παρουσιάζει την ίδια εικόνα σε ποσοστά, που σημαίνει η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (95,5%) θεωρεί την ευγενική συμπεριφορά σημαντικό στοιχείο της ποιότητας των διοικητικών υπηρεσιών στην εκπαίδευση αλλά επίσης αναγνωρίζει και βιώνει στις σχέσεις του με την διεύθυνση το στοιχείο αυτό.

### 17. Δέκατη έβδομη ερώτηση

17.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο η διεύθυνση θα έπρεπε να έχει επαρκή υποστήριξη από ανώτερα κλιμάκια ώστε να κάνει πιο σωστά τη δουλειά της

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ	1	,6	,6	,6
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	5,2	5,2	5,8
συμφωνώ	29	18,7	18,7	24,5
συμφωνώ απόλυτα	117	75,5	75,5	100,0
Total	155	100,0	100,0	

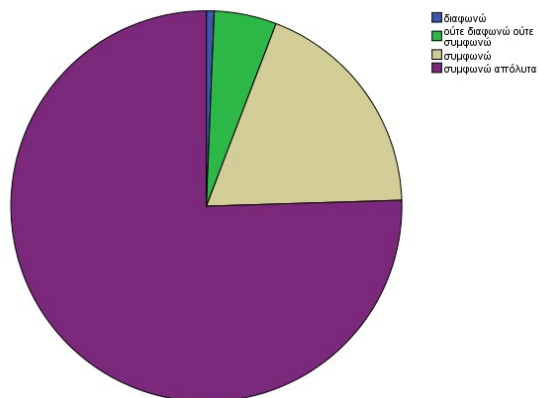
17.B. Στο σχολείο σας η διεύθυνση έχει επαρκή υποστήριξη από ανώτερα κλιμάκια ώστε να κάνει πιο σωστά τη δουλειά της

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	1	,6	,6	,6
διαφωνώ	2	1,3	1,3	1,9
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	9	5,8	5,8	7,7
συμφωνώ	38	24,5	24,5	32,3
συμφωνώ απόλυτα	105	67,7	67,7	100,0
Total	155	100,0	100,0	

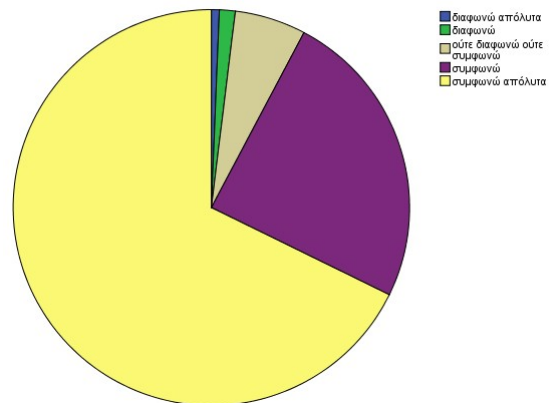
Πίνακας 19. Ερωτήσεις 17A 17B

## Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

17.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο η διεύθυνση θα έπρεπε να έχει επαρκή υποστήριξη από ανώτερα κλιμάκια ώστε να κάνει πιο σωστά τη δουλειά της



17.B. Στο σχολείο σας η διεύθυνση έχει επαρκή υποστήριξη από ανώτερα κλιμάκια ώστε να κάνει πιο σωστά τη δουλειά της



Γραφήματα 17. Ερωτήσεις 17A 17B

Στην ερώτηση αυτή αναγνωρίζεται και η υποστήριξη (94,2%) από τα ανώτερα κλιμάκια στην ιεραρχία της εκπαίδευσης που θα πρέπει να έχει η διεύθυνση κατά την παροχή των διοικητικών υπηρεσιών προς τους εκπαιδευτικούς ενός ποιοτικού σχολείου. Ομοίως και στο σχολείο της υπηρεσίας τους (92,2%)

## 18. Δέκατη όγδοη ερώτηση

18.A. Δεν είναι απαραίτητο τα ποιοτικά σχολεία να έχουν διεύθυνση που παρέχει εξατομικευμένη προσοχή στους εκπαιδευτικούς

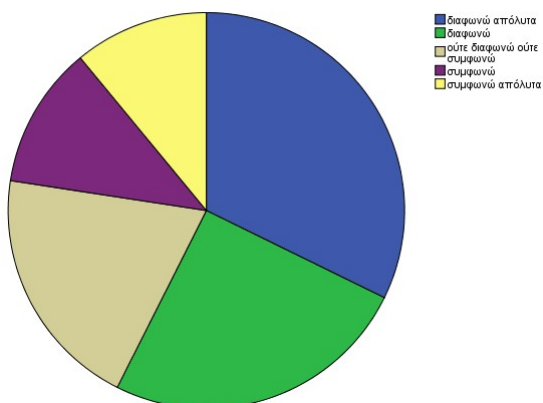
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	50	32,3	32,3	32,3
διαφωνώ	39	25,2	25,2	57,4
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	31	20,0	20,0	77,4
συμφωνώ	18	11,6	11,6	89,0
συμφωνώ απόλυτα	17	11,0	11,0	100,0
Total	155	100,0	100,0	

18.B. Η διεύθυνση του σχολείου σας δεν είναι απαραίτητο να παρέχει εξατομικευμένη προσοχή σε κάθε εκπαιδευτικό

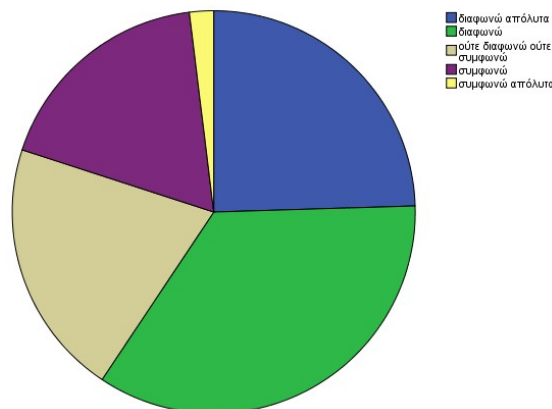
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	38	24,5	24,5	24,5
διαφωνώ	54	34,8	34,8	59,4
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	32	20,6	20,6	80,0
συμφωνώ	28	18,1	18,1	98,1
συμφωνώ απόλυτα	3	1,9	1,9	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**Πίνακας 20. Ερωτήσεις 18Α 18Β**

**18.A. Δεν είναι απαραίτητο τα ποιοτικά σχολεία να έχουν διεύθυνση που παρέχει εξατομικευμένη προσοχή στους εκπαιδευτικούς**



**18.B. Η διεύθυνση του σχολείου σας δεν είναι απαραίτητο να παρέχει εξατομικευμένη προσοχή σε κάθε εκπαιδευτικό**



**Γραφήματα 18. Ερωτήσεις 18Α 18Β**

Οι ερωτήσεις από την 18<sup>η</sup> έως και την 22<sup>η</sup> διερευνούν την διάσταση ενσυναίσθησης, την ικανότητα δηλαδή για παροχή φροντίδας και ειλικρινούς προσωπικού ενδιαφέροντος στους εκπαιδευτικούς από την διεύθυνση. Και στην διάσταση αυτή οι ερωτήσεις είναι διατυπωμένες με αρνητικό τρόπο. Ένα αρκετά υψηλό ποσοστό (57,4%) για τις προσδοκίες και (59,4%) για τις εμπειρίες θεωρούν απαραίτητη την παροχή εξατομικευμένης προσοχής από την διεύθυνση. Το 40% περίπου που απάντησε είτε ουδέτερα είτε αρνητικά πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι ο εκπαιδευτικός κατά τη διδασκαλία είναι μόνος του απέναντι στα παιδιά και θεωρεί ότι έχει τις ικανότητες και τη γνώση να χειριστεί τα διάφορα θέματα που προκύπτουν.

### 19. Δέκατη ένατη ερώτηση

**19.A. Δεν είναι ρεαλιστικό η διεύθυνση στα ποιοτικά σχολεία να γνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες των εκπαιδευτικών**

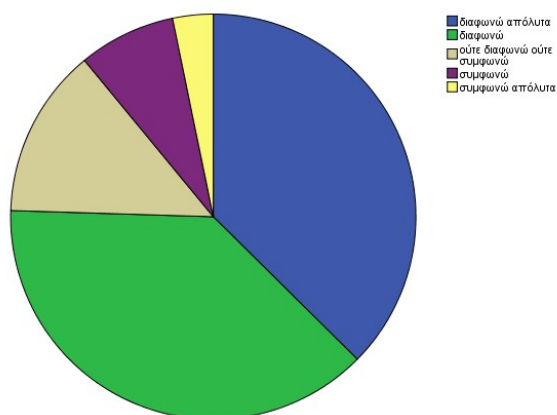
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	58	37,4	37,4	37,4
διαφωνώ	59	38,1	38,1	75,5
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	21	13,5	13,5	89,0
συμφωνώ	12	7,7	7,7	96,8
συμφωνώ απόλυτα	5	3,2	3,2	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**19.B. Δεν είναι ρεαλιστικό για τη διεύθυνση του σχολείου σας να γνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες των εκπαιδευτικών**

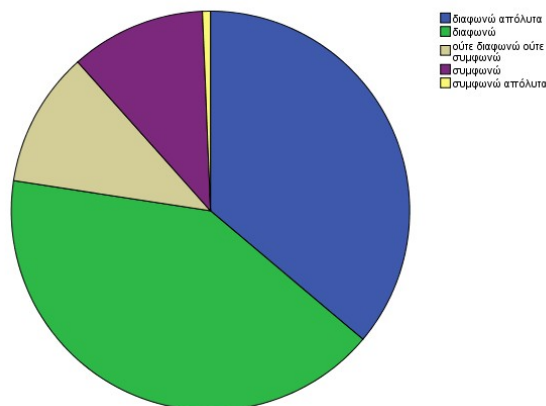
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	56	36,1	36,1	36,1
διαφωνώ	64	41,3	41,3	77,4
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	11,0	11,0	88,4
συμφωνώ	17	11,0	11,0	99,4
συμφωνώ απόλυτα	1	,6	,6	100,0
Total	155	100,0	100,0	

**Πίνακας 21. Ερωτήσεις 19Α 19Β**

19.A Δεν είναι ρεαλιστικό η διεύθυνση στα ποιοτικά σχολεία να γνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες των εκπαιδευτικών



19.B Δεν είναι ρεαλιστικό για τη διεύθυνση του σχολείου σας να γνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες των εκπαιδευτικών



Γραφήματα 19.Ερωτήσεις 19Α 19Β

Οι θετικές απαντήσεις στην ερώτηση αυτή (75,5% και 77,4% αντίστοιχα για τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις) δηλώνουν ότι τρεις στους τέσσερις θεωρούν απαραίτητο το να γνωρίζει η διεύθυνση τις δυσκολίες και τις ιδιαιτερότητες του λειτουργημάτων τους ιδίως στην “πρώτη γραμμή” που θεωρείται η σχολική τάξη. Αυτό συμφωνεί με την γενικότερη άποψη που διατυπώνουν οι εκπαιδευτικοί ότι ο διευθυντής πρέπει να είναι και ο ίδιος εκπαιδευτικός και όχι επαγγελματίας μάνατζερ.

## 20. Εικοστή ερώτηση

20.A. Δεν είναι ρεαλιστικό στα ποιοτικά σχολεία η διεύθυνση να φροντίζει για το συμφέρον των εκπαιδευτικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	71	45,8	45,8	45,8
διαφωνώ	49	31,6	31,6	77,4
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	12,3	12,3	89,7
συμφωνώ	10	6,5	6,5	96,1
συμφωνώ απόλυτα	6	3,9	3,9	100,0
Total	155	100,0	100,0	

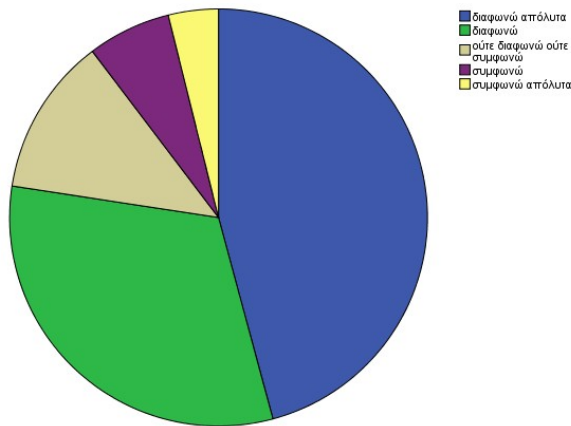
20.B Δεν είναι ρεαλιστικό η διεύθυνση του σχολείου σας να φροντίζει για το συμφέρον των εκπαιδευτικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	66	42,6	42,6	42,6
διαφωνώ	50	32,3	32,3	74,8
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18	11,6	11,6	86,5
συμφωνώ	17	11,0	11,0	97,4
συμφωνώ απόλυτα	4	2,6	2,6	100,0
Total	155	100,0	100,0	

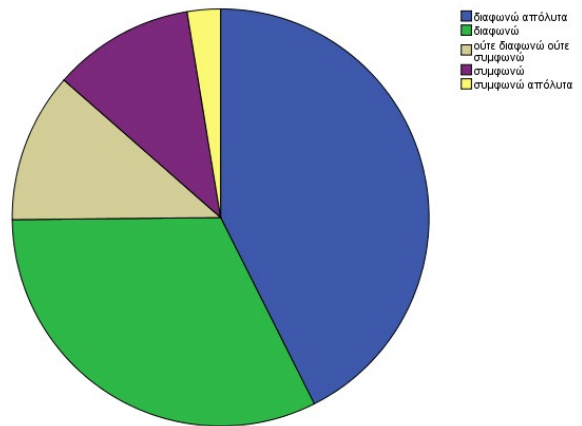
Πίνακας 22. Ερωτήσεις 20Α 20Β

## Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

20.A. Δεν είναι ρεαλιστικό στα ποιοτικά σχολεία η διεύθυνση να φροντίζει για το συμφέρον των εκπαιδευτικών



20.B. Δεν είναι ρεαλιστικό η διεύθυνση του σχολείου σας να φροντίζει για το συμφέρον των εκπαιδευτικών



Γραφήματα 20. Ερωτήσεις 20Α 20Β

Είναι θεμιτό και επιβεβλημένο ο κάθε εκπαιδευτικός να έχει φιλοδοξίες, να θέλει να εξελίσσεται επαγγελματικά (επιμορφώσεις, σεμινάρια, αποσπάσεις για την κάλυψη ειδικών θέσεων) να ενημερώνεται για τα εργασιακά, συνταξιοδοτικά και άλλα θέματα που τον απασχολούν και τον επηρεάζουν. Η διεύθυνση ενός ποιοτικού σχολείου θεωρείται ότι φροντίζει για το συμφέρον των εκπαιδευτικών σύμφωνα και με την άποψη των ερωτώμενων (77,4%). Σε παρόμοιο επίπεδο βρίσκεται και η άποψή τους για το σχολείο που υπηρετούν (74,8%) που σημαίνει ότι η διεύθυνση ανταποκρίνεται και παρέχει σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό φροντίδα για το συμφέρον τους.

## 21. Εικοστή πρώτη ερώτηση

21.A. Στα ποιοτικά σχολεία δεν θα έπρεπε να αναμένεται η διεύθυνση να έχει βολικό ωράριο για όλους τους εκπαιδευτικούς

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	34	21,9	21,9	21,9
διαφωνώ	50	32,3	32,3	54,2
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	40	25,8	25,8	80,0
συμφωνώ	18	11,6	11,6	91,6
συμφωνώ απόλυτα	13	8,4	8,4	100,0
Total	155	100,0	100,0	

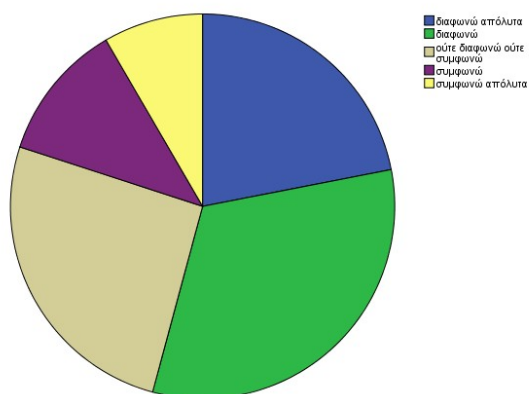
21.B. Στο σχολείο σας δεν αναμένεται η διεύθυνση να έχει βολικό ωράριο για όλους τους εκπαιδευτικούς

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	24	15,5	15,5	15,5
διαφωνώ	46	29,7	29,7	45,2
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	50	32,3	32,3	77,4
συμφωνώ	25	16,1	16,1	93,5
συμφωνώ απόλυτα	10	6,5	6,5	100,0
Total	155	100,0	100,0	

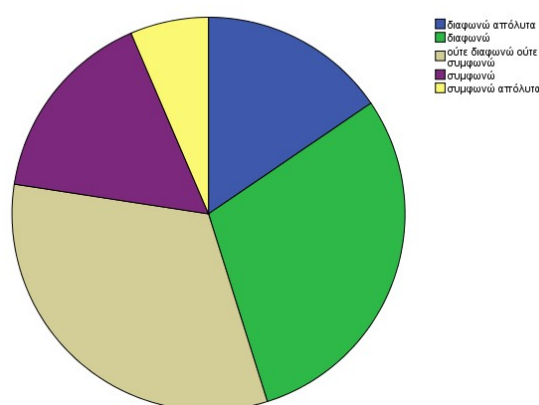
Πίνακας 23. Ερωτήσεις 21Α 21Β

## Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

21.A Στα ποιοτικά σχολεία δεν θα έπρεπε να αναμένεται η διεύθυνση να έχει βολικό ωράριο για όλους τους εκπαιδευτικούς



21.B Στο σχολείο σας δεν αναμένεται η διεύθυνση να έχει βολικό ωράριο για όλους τους εκπαιδευτικούς



Γραφήματα 21. Ερωτήσεις 21A 21B

Είναι γνωστό ότι το ωράριο της διεύθυνσης επιβαρύνεται με πολλά και αντιφατικά καθήκοντα εντός αλλά και εκτός σχολείου για αυτό και οι απόψεις των εκπαιδευτικών δεν είναι ξεκάθαρες. Η παρουσία του διευθυντή (και του υποδιευθυντή) είναι συνεχής και το ωράριό τους καλύπτει την λειτουργία του σχολείου, για αυτό και ένα σημαντικό ποσοστό (45,2%) απαντά θετικά. Ένας στους τρεις (32.3%) βέβαια δεν εξέφρασε άποψη επί του θέματος επειδή ίσως ο διευθυντής καλύπτει μόνο το ωράριο του πρωινού κύκλου, ενώ κατά τη λειτουργία του ολοήμερου (ως τις 16.15) υπεύθυνος είναι ο υποδιευθυντής. Στα ποιοτικά κατά την άποψη των εκπαιδευτικών σχολεία οι θετικές απαντήσεις ξεπερνούν το 50% (54,2%).

## 22. Εικοστή δεύτερη ερώτηση

22.A. Δεν είναι εύκολο για τη διεύθυνση στα ποιοτικά σχολεία να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στους εκπαιδευτικούς του σχολείου

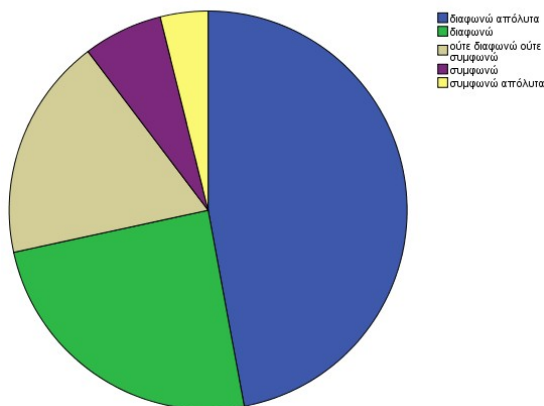
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	73	47,1	47,1	47,1
διαφωνώ	38	24,5	24,5	71,6
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	28	18,1	18,1	89,7
συμφωνώ	10	6,5	6,5	96,1
συμφωνώ απόλυτα	6	3,9	3,9	100,0
Total	155	100,0	100,0	

22.B. Δεν είναι εύκολο για τη διεύθυνση του σχολείου σας να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στους εκπαιδευτικούς του σχολείου

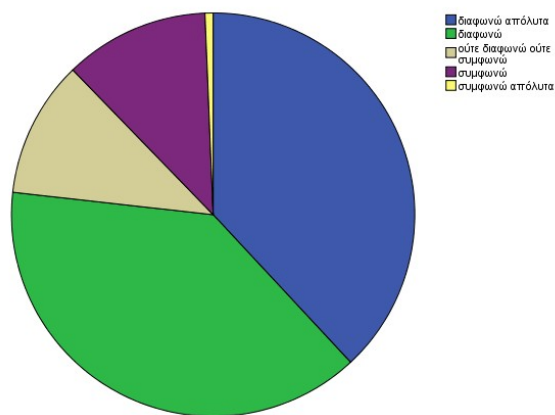
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	59	38,1	38,1	38,1
διαφωνώ	60	38,7	38,7	76,8
ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	11,0	11,0	87,7
συμφωνώ	18	11,6	11,6	99,4
συμφωνώ απόλυτα	1	,6	,6	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Πίνακας 24. Ερωτήσεις 22A 22B

22.A. Δεν είναι εύκολο για τη διεύθυνση στα ποιοτικά σχολεία να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στους εκπαιδευτικούς του σχολείου



22.B. Δεν είναι εύκολο για τη διεύθυνση του σχολείου σας να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στους εκπαιδευτικούς του σχολείου



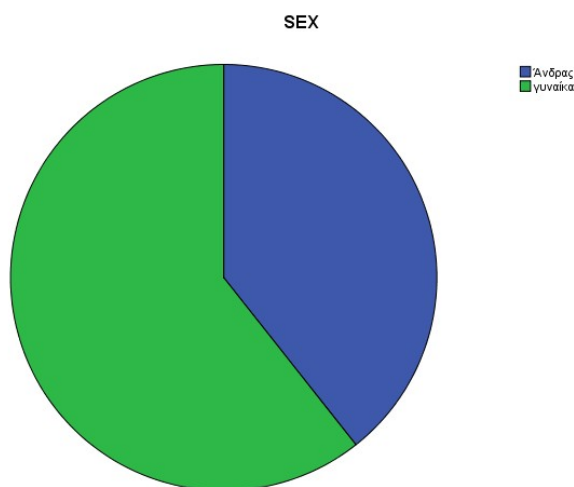
Γραφήματα 22. Ερωτήσεις 22A 22B

Στην ερώτηση αυτή φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί (76,8%) θέλουν τον/την διευθυντή/ντρια του σχολείου τους να έχει την προσοχή του στραμμένη σε αυτούς και στο έργο που έχουν να επιτελέσουν και να μην είναι ένας ακόμα κρίκος μιας απρόσωπης γραφειοκρατικής διοίκησης. Διακρίνεται μια ανελαστική στάση από μέρους των εκπαιδευτικών για το ρόλο και τις προτεραιότητες που πρέπει να έχει η διεύθυνση. Το 12% περίπου συμμαρτίζει την άποψη ότι είναι δύσκολο για τον διευθυντή να δίνει ιδιαίτερη προσοχή σ' αυτούς λόγω ενδεχομένως του βεβαρυμμένου προγράμματος που έχει. Σχετικά με τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών ένα ποσοστό από αυτούς που εξέφρασαν θετική άποψη για το σχολείο τους, δήλωσαν ουδετερότητα και έτσι το ποσοστό παρουσίασε μια μικρή μείωση της τάξης περίπου του 5%.

### 5.3. Ανάλυση των μεταβλητών “φύλο” και “έτη υπηρεσίας” του δείγματος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	61	39,4	39,4	39,4
γυναίκα	94	60,6	60,6	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Πίνακας 25. Μεταβλητή «φύλο»



**Γράφημα 23. Μεταβλητή «φύλο»**

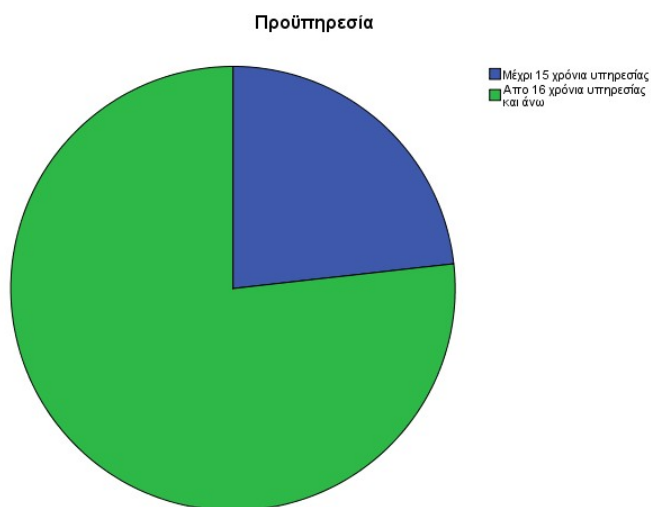
Το 1994-95 το ποσοστό των γυναικών εκπαιδευτικών ήταν 54.8% ενώ κατά το σχολικό έτος 1998-1999 το ποσοστό ανήλθε στο 57,2% (Κανταρτζή & Ανθόπουλος, 2006). Από τα στοιχεία αυτά αλλά και από άλλες έρευνες προκύπτει ότι οι γυναίκες είναι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Το ποσοστό των γυναικών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση σημείωσε αλματώδη άνοδο από το 1970 έως το 1990 όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, γεγονός που είχε ως συνέπεια να χαρακτηρίζεται ως “γυναικείο” επάγγελμα. Η παρούσα έρευνα φαίνεται να επιβεβαιώνει τον ισχυρισμό αυτό(60,6% ποσοστό γυναικών). Από τα πορίσματα των διαφόρων σχετικών ερευνών φαίνεται ότι το επάγγελμα της εκπαιδευτικού ταιριάζει περισσότερο με το ρόλο της γυναίκας που κοινωνικά θεωρείται ως υπεύθυνη για την φροντίδα και την ανατροφή των παιδιών (Κανταρτζή & Ανθόπουλος, 2006).

## Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

### Προϋπηρεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	36	23,2	23,2	23,2
	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	119	76,8	76,8	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Πίνακας 26. Μεταβλητή «προϋπηρεσία»



Γράφημα 24. Μεταβλητή «προϋπηρεσία»

Η πλειοψηφία του δείγματος της παρούσας έρευνας αποτελείται από εκπαιδευτικούς με οργανική εντός του πολεοδομικού συγκροτήματος και της ευρύτερης περιοχής της Θεσσαλονίκης και έτσι εξηγείται εν μέρει το υψηλό ποσοστό των εκπαιδευτικών με πάνω από 15 χρόνια υπηρεσίας(76,8%). Για να προσεγγίσει με οργανική θέση ένας εκπαιδευτικός σχολεία του κέντρου θα πρέπει να παραμείνει αρκετά χρόνια σε απομακρυσμένες περιοχές. Στη συνέχεια θα δούμε αν και κατά πόσο επιδρούν οι μεταβλητές “φύλο” και “έτη υπηρεσίας” στις προσδοκίες και στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών του δείγματος.

## 5.4. Η επίδραση της μεταβλητής ‘φύλο’ στις προσδοκίες και στις αντιλήψεις

Θα ελέγξουμε την επίδραση της μεταβλητής ‘φύλο’ αρχικά στο πρώτο σκέλος (Α) του ερωτηματολογίου που αφορά τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών για τα ποιοτικά στοιχεία της διεύθυνσης και κατόπιν στις αντιλήψεις τους(Β). Η μέθοδος που θα χρησιμοποιήσουμε είναι η  $\chi^2$  (chi-square) και διαστήματα εμπιστοσύνης 95% αρχικά ελέγχοντας κάθε μια ερώτηση με την μεταβλητή αυτή(SEX). Οι ερωτήσεις 6.Α και 16.Α εμφανίζουν οριακή στατιστική σημαντικότητα σε αυτό το διάστημα εμπιστοσύνης, αλλά παρουσιάζουν στατιστικό ενδιαφέρον και θα σχολιαστούν στο διάστημα εμπιστοσύνης 90%. Οι πίνακες της σταυροειδούς πινακοποίησης παρουσιάζονται αναλυτικά στο παράρτημα 1.

### Ερώτηση 2.Α

2.Α.Το περιβάλλον του γραφείου της διεύθυνσης ενός ποιοτικού σχολείου πρέπει να είναι οπτικά ελκυστικό \* SEX Crosstabulation

			SEX		Total
			Άνδρας	γυναίκα	
2.Α.Το περιβάλλον του γραφείου της διεύθυνσης ενός ποιοτικού σχολείου πρέπει να είναι οπτικά ελκυστικό	διαφωνώ απόλυτα	Count	4	0	4
		% within SEX	6,6%	,0%	2,6%
	διαφωνώ	Count	5	3	8
		% within SEX	8,2%	3,2%	5,2%
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	3	15	18
		% within SEX	4,9%	16,0%	11,6%
	συμφωνώ	Count	15	30	45
		% within SEX	24,6%	31,9%	29,0%
	συμφωνώ απόλυτα	Count	34	46	80
		% within SEX	55,7%	48,9%	51,6%
Total	Count	61	94	155	
	% within SEX	100,0%	100,0%	100,0%	

### Πίνακας 27. Μεταβλητές 2Α και «φύλο»

Σε δύο από τις ερωτήσεις που αφορούν τα απτά χαρακτηριστικά της ποιότητας του/της διευθυντή/ντριας υπάρχει διαφοροποίηση των απαντήσεων των ανδρών από αυτές των γυναικών. Συγκεκριμένα στην ερώτηση (2.Α) αν το περιβάλλον του γραφείου της διεύθυνσης σε ένα ποιοτικό σχολείο πρέπει να είναι οπτικά ελκυστικό, το ποσοστό των ανδρών που διαφωνούν είναι περίπου τριπλάσιο από αυτό των γυναικών. Το αντίστροφο συμβαίνει στην ουδέτερη δήλωση στην οποία το ποσοστό

των γυναικών είναι τριπλάσιο. Στις καταφατικές δηλώσεις συνολικά υπάρχει περίπου ισοψηφία.

### Ερώτηση 3.Α

**3.Α. Σε ένα ποιοτικό σχολείο οι διευθυντές/ντρίες θεωρείται ότι πρέπει να είναι ευπρεπώς ντυμένοι και προσεγμένοι \* SEX Crosstabulation**

			SEX		Total
			Άνδρας	γυναίκα	
3.Α. Σε ένα ποιοτικό σχολείο οι διευθυντές/ντρίες θεωρείται ότι πρέπει να είναι ευπρεπώς ντυμένοι και προσεγμένοι	διαφωνώ απόλυτα	Count	2	0	2
		% within SEX	3,3%	,0%	1,3%
	διαφωνώ	Count	6	3	9
		% within SEX	9,8%	3,2%	5,8%
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	14	13	27
		% within SEX	23,0%	13,8%	17,4%
	συμφωνώ	Count	21	32	53
		% within SEX	34,4%	34,0%	34,2%
	συμφωνώ απόλυτα	Count	18	46	64
		% within SEX	29,5%	48,9%	41,3%
Total	Count	61	94	155	
	% within SEX	100,0%	100,0%	100,0%	

**Πίνακας 28. Μεταβλητές 3Α και «φύλο»**

Επίσης και στην ερώτηση αν θα πρέπει οι διευθυντές/ντρίες να είναι ευπρεπώς ντυμένοι και προσεγμένοι (3.Α) το 83% περίπου των γυναικών απάντησαν καταφατικά ενώ οι άνδρες συμφωνούν σε χαμηλότερο ποσοστό (64% περίπου). Στις αρνητικές δηλώσεις οι άνδρες του δείγματος εξέφρασαν διαφωνία σε ποσοστό 13,1% ενώ οι γυναίκες μόνο 3,2%.

Οι δύο ερωτήσεις που ακολουθούν παρουσιάζουν όπως προαναφέρθηκε, στατιστικό ενδιαφέρον σε διάστημα εμπιστοσύνης 90%. Συγκεκριμένα:

Ερώτηση 6.Α

**6.Α. Σε ένα ποιοτικό σχολείο όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν κάποιο πρόβλημα ο/η διευθυντής/τρια του σχολείου πρέπει να είναι καθυστερητικός/η και συμπονετικός/η \* SEX Crosstabulation**

			SEX		Total
			Άνδρας	γυναίκα	
6.Α. Σε ένα ποιοτικό σχολείο όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν κάποιο πρόβλημα ο/η διευθυντής/τρια του σχολείου πρέπει να είναι καθυστερητικός/η και συμπονετικός/η	διαφωνώ απόλυτα	Count	1	3	4
		% within SEX	1,6%	3,2%	2,6%
	διαφωνώ	Count	5	7	12
		% within SEX	8,2%	7,4%	7,7%
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	19	13	32
		% within SEX	31,1%	13,8%	20,6%
	συμφωνώ	Count	13	37	50
		% within SEX	21,3%	39,4%	32,3%
	συμφωνώ απόλυτα	Count	23	34	57
		% within SEX	37,7%	36,2%	36,8%
Total	Count	61	94	155	
	% within SEX	100,0%	100,0%	100,0%	

**Πίνακας 29. Μεταβλητές 6Α και «φύλο»**

Στην ερώτηση «6.Α. Σε ένα ποιοτικό σχολείο όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν κάποιο πρόβλημα ο/η διευθυντής/τρια του σχολείου πρέπει να είναι καθυστερητικός/η και συμπονετικός/η» διαπιστώθηκε απόκλιση στις καταφατικές δηλώσεις των ανδρών και των γυναικών του δείγματος (59% άνδρες, 75,6% γυναίκες).

Ερώτηση 16.Α

**16.Α. Σε ποιοτικά σχολεία η διεύθυνση θα πρέπει να είναι ευγενική με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου \* SEX Crosstabulation**

			SEX		Total
			Άνδρας	γυναίκα	
16.Α. Σε ποιοτικά σχολεία η διεύθυνση θα πρέπει να είναι ευγενική με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου	διαφωνώ	Count	1	0	1
		% within SEX	1,6%	,0%	,6%
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	4	2	6
		% within SEX	6,6%	2,1%	3,9%
	συμφωνώ	Count	13	10	23
		% within SEX	21,3%	10,6%	14,8%
	συμφωνώ απόλυτα	Count	43	82	125
		% within SEX	70,5%	87,2%	80,6%
Total	Count	61	94	155	
	% within SEX	100,0%	100,0%	100,0%	

**Πίνακας 30. Μεταβλητές 16Α και «φύλο»**

Ενώ στην ερώτηση «16.Α. Σε ποιοτικά σχολεία η διεύθυνση θα πρέπει να είναι ευγενική με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου», η συντριπτική πλειοψηφία των γυναικών (97,8%) συμφωνεί με τη δήλωση αυτή. Οι άνδρες εμφανίζονται κάπως πιο επιφυλακτικοί (91,8%).

Στις υπόλοιπες ερωτήσεις οι απαντήσεις των ανδρών και των γυναικών δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε την επίδραση της μεταβλητής “φύλο” στις απαντήσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τις αντιλήψεις τους (B) όπως διαμορφώνονται από την εμπειρία τους στα σχολεία που υπηρετούν.

Οι ερωτήσεις 2B, 3B και 16B όπως και οι αντίστοιχές τους 2A, 3A, 16A παρουσιάζουν στατιστική σημαντικότητα. Συγκεκριμένα:

### Ερώτηση 2.B

2.B.Το περιβάλλον του γραφείου της διεύθυνσης του σχολείου σας θεωρείται ότι είναι οπτικά ελκυστικό \*  
SEX Crosstabulation

			SEX		Total
			Άνδρας	γυναίκα	
2.B.Το περιβάλλον του γραφείου της διεύθυνσης του σχολείου σας θεωρείται ότι είναι οπτικά ελκυστικό	διαφωνώ απόλυτα	Count	3	0	3
		% within SEX	4,9%	,0%	1,9%
	διαφωνώ	Count	6	2	8
		% within SEX	9,8%	2,1%	5,2%
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	8	19	27
		% within SEX	13,1%	20,2%	17,4%
συμφωνώ	Count	22	49	71	
	% within SEX	36,1%	52,1%	45,8%	
συμφωνώ απόλυτα	Count	22	24	46	
	% within SEX	36,1%	25,5%	29,7%	
Total	Count	61	94	155	
	% within SEX	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 31. Μεταβλητές 2B και «φύλο»

Σ’αυτήν την ερώτηση βλέπουμε την διαφοροποίηση στις απαντήσεις που έδωσαν οι άνδρες και οι γυναίκες του δείγματος. Στις αρνητικές δηλώσεις (διαφωνώ απόλυτα και διαφωνώ) ένα ποσοστό 15% περίπου των ανδρών ισχυρίζεται ότι το περιβάλλον του γραφείου της διεύθυνσης στο σχολείο του δεν θεωρείται ότι είναι οπτικά ελκυστικό. Στις γυναίκες το ποσοστό αυτό είναι πολύ χαμηλό και κυμαίνεται στο 2,1%. Στις καταφατικές δηλώσεις ο πληθυσμός των γυναικών σε ποσοστό 77,6% φαίνεται να διακρίνει ελκυστικά στοιχεία στο περιβάλλον του γραφείου, έναντι του πληθυσμού των ανδρών που σημειώνει μικρότερο ποσοστό (72,2%).

Ερώτηση 3.Β

3.Β. Στο σχολείο σας ο/η διευθυντής/τρια θεωρείται ότι είναι ευπρεπώς ντυμένος/η και προσεγμένος/η \*  
SEX Crosstabulation

			SEX		Total
			Άνδρας	γυναίκα	
3.Β. Στο σχολείο σας ο/η διευθυντής/τρια θεωρείται ότι είναι ευπρεπώς ντυμένος/η και προσεγμένος/η	διαφωνώ απόλυτα	Count	1	0	1
		% within SEX	1,6%	,0%	,6%
	διαφωνώ	Count	6	1	7
		% within SEX	9,8%	1,1%	4,5%
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	14	12	26
		% within SEX	23,0%	12,8%	16,8%
συμφωνώ	Count	28	55	83	
	% within SEX	45,9%	58,5%	53,5%	
συμφωνώ απόλυτα	Count	12	26	38	
	% within SEX	19,7%	27,7%	24,5%	
Total	Count	61	94	155	
	% within SEX	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 32. Μεταβλητές 3B και «φύλο»

Η ερώτηση 3.Β που αφορά στην εξωτερική εμφάνιση του/της διευθυντή/τριας παρουσιάζει παρόμοια εικόνα με την προηγούμενη ερώτηση με τη διαφορά ότι το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων των ανδρών κυμαίνεται στο 23%, ενώ των γυναικών στο 12,8%. Στις θετικές δηλώσεις οι γυναίκες σε ποσοστό 86,2% αναγνωρίζουν το ευπρεπές και προσεγμένο ντύσιμο στους διευθυντές/τριες τους ενώ οι άνδρες σε αισθητά μικρότερο ποσοστό 65,6%.

Ερώτηση 16.Β

16.Β. Στο σχολείο σας η διεύθυνση είναι ευγενική με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου \*  
SEX Crosstabulation

			SEX		Total
			Άνδρας	γυναίκα	
16.Β. Στο σχολείο σας η διεύθυνση είναι ευγενική με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου	διαφωνώ	Count	0	1	1
		% within SEX	,0%	1,1%	,6%
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	6	1	7
		% within SEX	9,8%	1,1%	4,5%
	συμφωνώ	Count	14	14	28
		% within SEX	23,0%	14,9%	18,1%
συμφωνώ απόλυτα	Count	41	78	119	
	% within SEX	67,2%	83,0%	76,8%	
Total	Count	61	94	155	
	% within SEX	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 33. Μεταβλητές 16B και «φύλο»

Επίσης και η ερώτηση 16.Β “Στο σχολείο σας η διεύθυνση είναι ευγενική με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου” προσεγγίζεται διαφορετικά από τους άνδρες και από τις γυναίκες του δείγματος. 10% περίπου των ανδρών δεν εκφέρει άποψη και το υπόλοιπο 90% αναγνωρίζει ευγενική συμπεριφορά από την πλευρά της διεύθυνσης,

ενώ στον γυναικείο πληθυσμό 98% περίπου αναγνωρίζει ευγενικής συμπεριφοράς του/της διευθυντή/ντριας.

## 5.5. Η επίδραση της μεταβλητής “προϋπηρεσία” στις προσδοκίες και στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών

Ας δούμε πρώτα σε ποιες ερωτήσεις του σκέλους ‘προσδοκίες’ παρατηρείται στατιστική σημαντικότητα. Οι έχοντες πάνω από 15 χρόνια προϋπηρεσία χαρακτηρίζονται ως ‘παλιοί’ ενώ οι έχοντες κάτω από 15 χρόνια χαρακτηρίζονται ‘νέοι’.

### Ερώτηση 2.A

2.A.Το περιβάλλον του γραφείου της διεύθυνσης ενός ποιοτικού σχολείου πρέπει να είναι οπτικά ελκυστικό \* Προϋπηρεσία  
Crosstabulation

			Προϋπηρεσία		Total
			Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
2.A.Το περιβάλλον του γραφείου της διεύθυνσης ενός ποιοτικού σχολείου πρέπει να είναι οπτικά ελκυστικό	διαφωνώ απόλυτα	Count	1	3	4
		% within Προϋπηρεσία	2,8%	2,5%	2,6%
	διαφωνώ	Count	4	4	8
		% within Προϋπηρεσία	11,1%	3,4%	5,2%
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	8	10	18
		% within Προϋπηρεσία	22,2%	8,4%	11,6%
συμφωνώ	Count	11	34	45	
	% within Προϋπηρεσία	30,6%	28,6%	29,0%	
συμφωνώ απόλυτα	Count	12	68	80	
	% within Προϋπηρεσία	33,3%	57,1%	51,6%	
Total	Count	36	119	155	
	% within Προϋπηρεσία	100,0%	100,0%	100,0%	

### Πίνακας 34. Μεταβλητές 2A και «προϋπηρεσία»

Σημαντική διαφορά παρουσιάζει η απάντηση των ‘παλιών’ εκπαιδευτικών από τους ‘νέους’ στην ερώτηση αυτή. Συγκεκριμένα στην κλίμακα ‘συμφωνώ απόλυτα’ το ποσοστό είναι σχεδόν διπλάσιο(57,1%, 33,3% αντίστοιχα). Αυτό, σε συνδυασμό και με τις απαντήσεις στις άλλες κλίμακες δείχνει ότι οι ‘νέοι’ δεν θεωρούν σημαντικό στοιχείο της ποιότητας της διεύθυνσης το οπτικά ελκυστικό περιβάλλον του γραφείου.

Ερώτηση 6.A

6.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν κάποιο πρόβλημα, ο/η διευθυντής/τρια του σχολείου πρέπει να είναι καθυστερηστικός/ή και συμπονετικός/ή \* Πρωύτερησία: Crosstabulation

			Πρωύτερησία		Total
			Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
6.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν κάποιο πρόβλημα, ο/η διευθυντής/τρια του σχολείου πρέπει να είναι καθυστερηστικός/ή και συμπονετικός/ή	διαφωνώ απόλυτα	Count	2	2	4
		% within Πρωύτερησία	5,6%	1,7%	2,6%
	διαφωνώ	Count	2	10	12
		% within Πρωύτερησία	5,6%	8,4%	7,7%
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	13	19	32
		% within Πρωύτερησία	36,1%	16,0%	20,6%
	συμφωνώ	Count	13	37	50
		% within Πρωύτερησία	36,1%	31,1%	32,3%
συμφωνώ απόλυτα	Count	6	51	57	
	% within Πρωύτερησία	16,7%	42,9%	36,8%	
Total	Count	36	119	155	
	% within Πρωύτερησία	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 35. Ερωτήσεις 6A και «πρωύτερησία»

Και στην ερώτηση αυτή σχετικά με το αν θα πρέπει οι διευθυντές να είναι καθυστερηστικοί και συμπονετικοί όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν κάποιο πρόβλημα, παρατηρείται ανάλογη κλιμάκωση των απαντήσεων με την προηγούμενη ερώτηση (2.A). Το ποσοστό των ‘παλιών’(42,9%) που συμφωνούν απόλυτα είναι υπερδιπλάσιο από το ποσοστό των ‘νέων’(16,7%). Επίσης οι ‘νέοι’ δεν εκφράζουν άποψη, θετική ή αρνητική, σε ποσοστό 36,1% ενώ οι ‘παλιοί’ σε ποσοστό πολύ χαμηλότερο(16,0%).

Ερώτηση 7.A

7.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο η διεύθυνση πρέπει να θεωρείται αξιόπιστη \* Πρωύτερησία: Crosstabulation

			Πρωύτερησία		Total
			Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
7.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο η διεύθυνση πρέπει να θεωρείται αξιόπιστη	διαφωνώ απόλυτα	Count	2	6	8
		% within Πρωύτερησία	5,6%	5,0%	5,2%
	διαφωνώ	Count	0	9	9
		% within Πρωύτερησία	,0%	7,6%	5,8%
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	11	14	25
		% within Πρωύτερησία	30,6%	11,8%	16,1%
	συμφωνώ	Count	8	26	34
		% within Πρωύτερησία	22,2%	21,8%	21,9%
συμφωνώ απόλυτα	Count	15	64	79	
	% within Πρωύτερησία	41,7%	53,8%	51,0%	
Total	Count	36	119	155	
	% within Πρωύτερησία	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 36. Μεταβλητές 7A και «πρωύτερησία»

Η διαφορά στο ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων μεταξύ ‘παλιών’ και ‘νέων’ (11,8%, 30,6% αντίστοιχα) εκπαιδευτικών μεγαλώνει ακόμα περισσότερο στην ερώτηση αυτή για το αν θα πρέπει δηλαδή να θεωρείται αξιόπιστη η διεύθυνση σε ένα ποιοτικό σχολείο.

Ερώτηση 11.A

11.A. Δεν είναι ρεαλιστικό σε ένα ποιοτικό σχολείο να περιμένουν οι εκπαιδευτικοί άμεση εξυπηρέτηση από την διεύθυνση \*  
Προϋπηρεσία Crosstabulation

			Προϋπηρεσία		Total
			Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
11. Α. Δεν είναι ρεαλιστικό σε ένα ποιοτικό σχολείο να περιμένουν οι εκπαιδευτικοί άμεση εξυπηρέτηση από την διεύθυνση	διαφωνώ απόλυτα	Count	15	49	64
		% within Προϋπηρεσία	41,7%	41,2%	41,3%
	διαφωνώ	Count	10	43	53
		% within Προϋπηρεσία	27,8%	36,1%	34,2%
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	5	16	21
		% within Προϋπηρεσία	13,9%	13,4%	13,5%
συμφωνώ	Count	1	10	11	
	% within Προϋπηρεσία	2,8%	8,4%	7,1%	
συμφωνώ απόλυτα	Count	5	1	6	
	% within Προϋπηρεσία	13,9%	,8%	3,9%	
Total	Count	36	119	155	
	% within Προϋπηρεσία	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 37. Μεταβλητές 11Α και «προϋπηρεσία»

Η ερώτηση αυτή αφορά την προσδοκία των επιμέρους πληθυσμών του δείγματος σχετικά με την ανταπόκριση της διεύθυνσης για την άμεση εξυπηρέτησή τους. Οι ‘παλιοί’ θεωρούν ρεαλιστικό το να περιμένουν άμεση εξυπηρέτηση (77,3% συμφωνούν και μόνο 9,2% διαφωνούν) ενώ οι ‘νέοι’ δεν έχουν σε τέτοιο βαθμό την απαίτηση αυτή (69,5% συμφωνούν και 16,7% διαφωνούν).

Ερώτηση 22.A

22.A. Δεν είναι εύκολο για τη διεύθυνση στα ποιοτικά σχολεία να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στους εκπαιδευτικούς του σχολείου \*  
Προϋπηρεσία Crosstabulation

			Προϋπηρεσία		Total
			Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
22. Α. Δεν είναι εύκολο για τη διεύθυνση στα ποιοτικά σχολεία να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στους εκπαιδευτικούς του σχολείου	διαφωνώ απόλυτα	Count	16	57	73
		% within Προϋπηρεσία	44,4%	47,9%	47,1%
	διαφωνώ	Count	7	31	38
		% within Προϋπηρεσία	19,4%	26,1%	24,5%
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	6	22	28
		% within Προϋπηρεσία	16,7%	18,5%	18,1%
συμφωνώ	Count	2	8	10	
	% within Προϋπηρεσία	5,6%	6,7%	6,5%	
συμφωνώ απόλυτα	Count	5	1	6	
	% within Προϋπηρεσία	13,9%	,8%	3,9%	
Total	Count	36	119	155	
	% within Προϋπηρεσία	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 38. Μεταβλητές 22 και «προϋπηρεσία»

Αυτή η ερώτηση που αφορά την διάσταση της ποιότητας «ενσυναίσθηση» παρουσιάζει παρόμοια εικόνα με τις προηγούμενες ως προς τις απαντήσεις των ‘παλιών’ (74% συμφωνούν, 7,5% διαφωνούν) σε σχέση με τους ‘νέους’ (63,8% συμφωνούν, αλλά και 19,5% διαφωνούν) οι οποίοι αντιλαμβάνονται σε χαμηλότερο βαθμό την ανάγκη για μια διεύθυνση που θα δείχνει ιδιαίτερη προσοχή στους εκπαιδευτικούς του σχολείου.

Στη συνέχεια θα ελέγξουμε τις ερωτήσεις του σκέλους ‘αντιλήψεις’. Πώς αντιλαμβάνονται οι ‘παλιοί’ και πώς οι ‘νέοι’ τον ρόλο του/της διευθυντή/ντριας του σχολείου τους. Διαφοροποιούνται οι απαντήσεις τους ή όχι.

Οι ερωτήσεις που παρουσιάζουν στατιστικό ενδιαφέρον είναι δύο: η έκτη και η έβδομη.

### Ερώτηση 6.Β

6.Β.Στο σχολείο σας όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν κάποιο πρόβλημα ο/η διευθυντής/ντρια είναι καθυστερητικός/η και συμπονετικός/η \* Προϋπηρεσία Crosstabulation

			Προϋπηρεσία		Total
			Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
6.Β.Στο σχολείο σας όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν κάποιο πρόβλημα ο/η διευθυντής/ντρια είναι καθυστερητικός/η και συμπονετικός/η	διαφωνώ απόλυτα	Count	2	0	2
		% within Προϋπηρεσία	5,6%	,0%	1,3%
	διαφωνώ	Count	2	13	15
		% within Προϋπηρεσία	5,6%	10,9%	9,7%
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	9	15	24
		% within Προϋπηρεσία	25,0%	12,6%	15,5%
	συμφωνώ	Count	16	53	69
		% within Προϋπηρεσία	44,4%	44,5%	44,5%
συμφωνώ απόλυτα	Count	7	38	45	
	% within Προϋπηρεσία	19,4%	31,9%	29,0%	
Total	Count	36	119	155	
	% within Προϋπηρεσία	100,0%	100,0%	100,0%	

### Πίνακας 39. Μεταβλητές 6B και «προϋπηρεσία»

Η έκτη ερώτηση, που εξετάζει την συμπεριφορά του διευθυντή όταν ο εκπαιδευτικός αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα, προσεγγίζεται με διαφορετικό τρόπο από ‘παλιούς’ και ‘νέους’ εκπαιδευτικούς. Ένα ποσοστό 25% των ‘νέων’ δεν εκφράζει κάποια άποψη για το θέμα αυτό, ενώ το ποσοστό των ‘παλιών’ περιορίζεται στο 12,6%. Οι ‘παλιοί’ λοιπόν εκφράζουν άποψη και μάλιστα θετική(76,4%) για την καθυστερητική και συμπονετική στάση του διευθυντή, ενώ οι ‘νέοι’ δεν φαίνεται να συμμερίζονται σε τέτοιο βαθμό την άποψη αυτή(63,8%).

Ερώτηση 7.Β

7.Β. Στο σχολείο σας η διεύθυνση θεωρείται ότι είναι αξιόπιστη \* Προϋπηρεσία Crosstabulation

			Προϋπηρεσία		Total
			Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
7.Β. Στο σχολείο σας η διεύθυνση θεωρείται ότι είναι αξιόπιστη	διαφωνώ απόλυτα	Count	2	0	2
		% within Προϋπηρεσία	5,6%	,0%	1,3%
	διαφωνώ	Count	1	13	14
		% within Προϋπηρεσία	2,8%	10,9%	9,0%
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Count	10	19	29
		% within Προϋπηρεσία	27,8%	16,0%	18,7%
συμφωνώ	Count	9	52	61	
	% within Προϋπηρεσία	25,0%	43,7%	39,4%	
συμφωνώ απόλυτα	Count	14	35	49	
	% within Προϋπηρεσία	38,9%	29,4%	31,6%	
Total	Count	36	119	155	
	% within Προϋπηρεσία	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 40. Μεταβλητές 7B και «προϋπηρεσία»

10% περίπου περισσότεροι ‘παλιοί’ (73,1%) σε σχέση με τους νέους(63,9%) θεωρούν την διεύθυνση του σχολείου τους αξιόπιστη. Ένα 10% περίπου των ‘νέων’ επίσης φαίνεται ότι δεν έχει σχηματίσει εικόνα για αυτό το ζήτημα. Ίσως αυτό να οφείλεται στο ότι οι νέοι εκπαιδευτικοί μετακινούνται συχνότερα από τους ‘παλιούς’ και δεν προλαβαίνουν να γνωρίσουν καλά τον/την διευθυντή/ντρια.

## Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα και προτάσεις

### 6.1. Συμπεράσματα της έρευνας

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή συμπερασμάτων έγινε σε τρία στάδια. Τα δεδομένα των δύο κατηγοριών, δηλαδή των προσδοκιών και των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για την διεύθυνση εξετάστηκαν παράλληλα για να διαπιστωθεί η ύπαρξη ή όχι των κενών μεταξύ τους. Το γενικό συμπέρασμα από το πρώτο αυτό στάδιο ανάλυσης με βάση και τους μέσους όρους που σημειώθηκαν σε 9 από τις 22 ερωτήσεις έδειξε ότι οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών ταυτίζονται με τις προσδοκίες που έχουν για την διεύθυνση. Δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από την παρουσία και τη συνεισφορά της διεύθυνσης στην επιτέλεση του δικού τους απαιτητικού λειτουργήματος. Να σημειωθεί δε ότι οι απόψεις που καταγράφηκαν θεωρούνται αυθόρμητες και ειλικρινείς επειδή το ερωτηματολόγιο στάλθηκε και συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά και επίσης δεν περιείχε προσωπικά δεδομένα (ονοματεπώνυμο, σχολείο

που υπηρετούν, και άλλα). Τα κενά που εντοπίστηκαν σε άλλες 7 ερωτήσεις είναι περιορισμένης έκτασης και δεν δημιουργούν καταστάσεις μη ικανοποίησης των εκπαιδευτικών λόγω ελλείμματος ποιοτικών χαρακτηριστικών στην λειτουργία της διεύθυνσης. Σε 6 ερωτήσεις μάλιστα οι αντιλήψεις ξεπερνούν τις προσδοκίες. Πιο συγκεκριμένα σε τρεις ερωτήσεις της διάστασης ‘ανταπόκριση’ της προθυμίας του διευθυντή δηλαδή για άμεση εξυπηρέτηση οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι στο σχολείο τους έχουν έναν διευθυντή πιο πρόθυμο και πιο εξυπηρετικό από τον διευθυντή σε ένα κατά τη γνώμη τους υποδειγματικό σχολείο. Αυτό πιθανόν να συμβαίνει επειδή βλέπουν τον/την διευθυντή/ντρια να καταβάλει φιλότιμες προσπάθειες και να πασχίζει για να μπορεί το σχολείο να λειτουργήσει, πολλές φορές μάλιστα κάτω από ιδιαίτερα αντίξοες συνθήκες, ενώ ίσως φαντάζονται το έργο του πιο εύκολο σε καταστάσεις εξιδανικευμένες. Οι επόμενες ερωτήσεις που παρουσίασαν υψηλότερο μέσο όρο οι αντιλήψεις είναι από την διάσταση της ενσυναίσθησης, δηλαδή της παροχής φροντίδας και προσωπικού ενδιαφέροντος για τους εκπαιδευτικούς. Παρόμοια συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν και από τις ερωτήσεις αυτές, δηλαδή ότι θεωρούν τον ρόλο της διεύθυνσης κομβικής σημασίας για την ικανοποίησή τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, ενώ ίσως σε ένα περιβάλλον ιδανικό όπως η περίπτωση του ποιοτικού σχολείου ο ρόλος της διεύθυνσης ίσως να θεωρείται λιγότερο φορτωμένος.

Το δεύτερο στάδιο ανάλυσης έγινε με την μεταβλητή “φύλο”, δηλαδή πώς διαφοροποιήθηκαν οι άνδρες από τις γυναίκες του δείγματος. Μια άξια λόγου διαφορά σημειώθηκε σε δύο ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τη διάσταση “απτά στοιχεία του περιβάλλοντος”. Το ελκυστικό περιβάλλον του γραφείου και το ευπρεπές και προσεγμένο ντύσιμο. Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί γενικά, φαίνεται ότι θεωρούν την καλή διακόσμηση του χώρου του γραφείου ως απαραίτητο στοιχείο ενώ οι άνδρες δεν συμμερίζονται στον ίδιο βαθμό την άποψη αυτή. Παρόμοια ήταν η στάση τους όταν ρωτήθηκαν και για το δικό τους σχολείο. Ως προς την ευπρεπή και προσεγμένη εμφάνιση του/της διευθυντή/ντριας οι γυναίκες την προσέχουν σε αρκετά μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άνδρες. Επίσης η διαφορά που σημειώθηκε στην ερώτηση για την συμπονετική και καθησυχαστική συμπεριφορά του διευθυντή στην αντιμετώπιση προβλημάτων των εκπαιδευτικών, οι γυναίκες εμφανίζονται να ζητούν περισσότερο κατανόηση από την διεύθυνση από ότι οι άνδρες. Ίσως επειδή είναι επιφορτισμένες με περισσότερους ρόλους (εργαζόμενη, νοικοκυρά, μητέρα)

κατανοούν την δυσκολία να ανταποκριθούν στους ρόλους αυτούς. Στην ερώτηση για το αν θα πρέπει η διεύθυνση να είναι ευγενική γενικά και αν ισχύει κάτι τέτοιο στο σχολείο τους οι άνδρες εμφανίστηκαν πιο επιφυλακτικοί από τις γυναίκες. Ίσως ο λόγος που οι άνδρες να εμφανίζονται πιο επιφυλακτικοί να είναι το ότι η πλειοψηφία των διευθυντών(60%) είναι άνδρες (Κανταρτζή & Ανθόπουλος, 2006).

Το τρίτο στάδιο της ανάλυσης έγινε για τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών με την μεταβλητή “προϋπηρεσία”. Τα αποτελέσματα στην δεύτερη ερώτηση, για το ελκυστικό περιβάλλον του γραφείου της διεύθυνσης, δείχνουν ίσως μια επιφυλακτικότητα και αμφισβήτηση των “νέων” για το “περιτύλιγμα” σε σχέση με τους ‘παλιούς’ που το θεωρούν βασικό στοιχείο.

Στις ερωτήσεις αν θα πρέπει ο διευθυντής να είναι καθησυχαστικός και συμπονετικός και αν θεωρείται αξιόπιστος διαφοροποιήθηκαν οι απαντήσεις και στις προσδοκίες και στις αντιλήψεις. Σημαντικά υψηλότερο ήταν το ποσοστό στις καταφατικές δηλώσεις των “παλιών” και πάνω από διπλάσιο το ποσοστό των ουδέτερων τοποθετήσεων των “νέων” και στις δύο ερωτήσεις. Οι “νέοι” εκπαιδευτικοί μετακινούνται από σχολείο σε σχολείο με μεγαλύτερη συχνότητα από τους “παλιούς” και ίσως αυτός να είναι ο λόγος που εμφανίζονται πιο συγκρατημένοι.

Οι επόμενες δύο ερωτήσεις διαφοροποιούνται μόνο προς τις προσδοκίες. Αφορούν την άμεση εξυπηρέτηση στα αιτήματά τους από την διεύθυνση και την ευχέρεια για ιδιαίτερη προσοχή της προς αυτούς. Η εικόνα των απαντήσεων των “νέων” και των “παλιών” είναι παρόμοια και στις δύο αυτές ερωτήσεις με 10%περίπου παραπάνω στις καταφάσεις των “παλιών” και περίπου διπλάσιο το ποσοστό των αρνητικών απαντήσεων των “νέων”. Από τα ευρήματα αυτά διαπιστώνεται, ότι υφίσταται μια απαίτηση των “παλιών” για περισσότερη προσοχή από την διεύθυνση.

## 5.7.Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στις επιχειρήσεις, στους οργανισμούς και βεβαίως στην εκπαίδευση συμβάλλει καταλυτικά αφενός στην επιβίωσή τους, αλλά δημιουργεί και τις προϋποθέσεις που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων και

του οράματός τους, και ξεκαθαρίζει τον λόγο ύπαρξής τους που είναι η κάλυψη και η ικανοποίηση αναγκών του σημερινού ανθρώπου. Από την άποψη αυτή το εκπαιδευτικό σύστημα οφείλει να καλύψει την επιτακτική ανάγκη του ανθρώπου για εκπαίδευση, παρέχοντάς του υπηρεσίες που ίσως όχι μόνο θα ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του αλλά και θα τις ξεπερνάνε. Οι σύγχρονες εκπαιδευτικές μονάδες πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην ποιότητα και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε κάθε τομέα της λειτουργίας τους συμπεριλαμβανομένου και του διοικητικού τομέα. Η διεύθυνση του σχολείου ως η βαθμίδα της διοίκησης που έχει άμεση επαφή με την λειτουργία του σχολείου και την παραγωγή εκπαιδευτικού έργου, θα πρέπει να διαθέτει ποιοτικά λειτουργικά στοιχεία τα οποία θα γίνονται αντιληπτά από τους εκπαιδευτικούς. Η έρευνα αυτή περιορίστηκε σε 155 ερωτηματολόγια, η πλειοψηφία των οποίων προέρχονταν από την πόλη της Θεσσαλονίκης, για αυτό και δεν μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτική του πληθυσμού. Η συλλογή των στοιχείων είναι καλύτερα να μην γίνεται ηλεκτρονικά επειδή δεν υπάρχει η 'πίεση' για την συμπλήρωσή του. Μια μελλοντική έρευνα θα ήταν προτιμότερο να απευθύνεται σε μεγαλύτερο δείγμα, ή δείγμα από διαφορετικές περιοχές. Μια παρόμοιας μορφής έρευνα θα μπορούσε να επαναληφθεί στο μέλλον για να διαπιστωθεί αν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τα ποιοτικά στοιχεία της διεύθυνσης, και η εργασιακή ικανοποίηση παραμένουν στον ίδιο βαθμό θετικές. Επίσης για την διερεύνηση ποιοτικών στοιχείων γενικά της σχολικής μονάδας και της διεύθυνσης θα ήταν χρήσιμο να ρωτηθούν οι γονείς των μαθητών του δημοτικού, επειδή οι γονείς των μαθητών του δημοτικού σχολείου θεωρούνται ως οι κυρίως πελάτες των υπηρεσιών του σχολείου της βαθμίδας αυτής.

## **Βιβλιογραφικές Αναφορές**

Athiyaman, A., 1997. Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education. *European Journal of Marketing*, pp. Vol. 31 Iss:7 pp.528-540.

Blake, R. P. & Mouton, J. S., 1980. *The versatile manager: a grid profile*. Homewood: Daw Jones-Irwin.

Covey, S., 2010. *Ηγεσία και Μάνατζμεντ, οι δυο Δημιουργίες*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=554> [Πρόσβαση 19 04 2014].

Fiedler, F. E., 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Hargreaves, D. & Hopkins, D., 2004. *Empowered School*. London: Bloomsbury.

Harris, A., 2000. Successful School Improvement in the United Kingdom and Canada. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 13 04, pp. 1-8.

Hoy, W. & Miskel, C., 2005. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.

Huber, S. G. & West, M., 2002. The Importance of Leaders and their Development. *Second International Handbook of Leadership and Administration*, pp. 1071-1101.

Incesu, G. & Asikgil, B., 2012. *International Journal of Business and Management*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/17774/13510> [Πρόσβαση 13 12 2013].

Koontz, H., O Donnell, C. & Weihrich, H., 1980. *Management*. New York: McGraw-Hill.

Kotler, P. & Keller, K. L., 2006. *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. 12η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R., 1999. *Changing Leadership for Changing Times*. Philadelphia: Open University Press.

Montana, P. & Charnov, B., 1993. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Mosahab, R., Mahamad, O. & Ramayah, T., 2010. Comparison of Service Quality Gaps among Teachers and Students as Internal and External Customers. *International Journal of Marketing Studies*, 11, pp. 13-20.

Oliver, R., 2010. *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*. 2η Έκδοση επιμ. New York: M.E. Sharpe.

Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml, V., 1991. Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure. *Human Resource Management*, pp. 335-364.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L., 1988. *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions in Service Quality*. [Ηλεκτρονικό] Available at: [http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected Publications](http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications) [Πρόσβαση 24 12 2013].

Pariseau, S. & Mc Daniel, J. R., 1997. Assessing service quality in schools of business. *International Journal of Quality & Reliability Management*, pp. 204-218.

Schein, E., 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2η Έκδοση επιμ. San Francisco: Jossey-Bass.

Sutcliffe, J., 2013. *The Guardian: The eight qualities of successful school leaders*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.theguardian.com/teacher-network/teacher-blog/2013/sep/24/eight-qualities-successful-school-leaders> [Πρόσβαση 20 04 2014].

Zeithaml, V. & Bitner, M. J., 1996. *Services marketing*. New York: McGraw Hill.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α., 1999. *Εκπαιδευτική Διοίκηση*,. Αθήνα: Έλλην.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α., 2008. *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.

Ανδρέου, Α. & Μαντζούφας, Π., 1999. *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.

Ανδρέου, Α., 1998. *Ζητήματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Βιβλιογονία.

Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ., 1994. *Εξουσία και Οργάνωση Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα Α.Α. Λιβάνη.

Γεροχρήστου, Χ., 2012. *Η Ποιότητα των Εκπαιδευτικών Υπηρεσιών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Εμπειρική προσέγγιση στο νομό Αττικής*.

[Ηλεκτρονικό]

Available at:

[http://estia.hua.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/1804/1/geroxristou\\_xristi](http://estia.hua.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/1804/1/geroxristou_xristi)

[na.pdf](#)

[Πρόσβαση 2 11 2013].

Γιαννακοπούλου, Ε., 2002. *Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών: Οι Εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και οι Αντιλήψεις τους για την Οργάνωση και Διοίκηση του Σχολείου*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://phdtheses.ekt.gr/eadd/handle/10442/13142>

[Πρόσβαση 4 1 2014].

Γούναρης, Σ., 2012. *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ*. 2η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Rosili.

Δερβίσης, Σ., 1983. *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Οργάνωση Σχολείου και Τάξης*. Θεσσαλονίκη: Αυτοέκδοση.

Zafiroopoulos, C. & Vrana, V., 2008. Service quality assesment in Greek higher education institute. *Journal of Business Economics and Management*, pp. 33-45.

Ζαβλανός, Μ., 1998. *Μανατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.

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

Θωμά, Ρ., 2010. Παράγοντες Σχολικής Αποτελεσματικότητας. *Επιστημονικό Βήμα*, 12, pp. 17-23.

Kee-Luen, W. & Seng-Fook, O., 2012. *European Journal of Social Sciences: Constructing a Survey Questionnaire to Collect Data on Service Quality of Business Academics*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: [eprints.utar.edu.my/860/1/6343.pdf](http://eprints.utar.edu.my/860/1/6343.pdf)

[Πρόσβαση 23 12 2013].

Καζαντζής, Χ. & Παλαιολόγος, Ι., 2013. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ: Για έναν Σχεδιασμό-Προγραμματισμό της Εκπαιδευτικής Μονάδας*.

[Ηλεκτρονικό]

Available at: [http://srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14\\_.pdf](http://srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14_.pdf)

[Πρόσβαση 18 02 2014].

Καμπουρίδης, Γ., 2002. *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Κανελλόπουλος, Χ., 1990. *Management-αποτελεσματική διοίκηση*. 3η Έκδοση επιμ. Αθήνα: International publishing.

Κανταρτζή, Ε. & Ανθόπουλος, Κ., 2006. Η συμμετοχή των δύο φύλων στη στελέχωση της εκπαίδευσης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, pp. 5-19.

- Κατσαρός, Ι., 2008. *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κουσουλός, Α. & Μπούνιας, Κ., 2005. Συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, pp. 33-40.
- Κυριατζάκου, Κ., 2009. *Το Μοντέλο Ηγεσίας που συναντάται στους διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: s.n.
- Κωτσίκης, Β., 1998. *Εκπαιδευτικά συστήματα Οργάνωσης και Διοίκησης. Συστημική Προσέγγιση*. Αθήνα: Έλλην.
- Μάντζαρης, Γ., 2011. *ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANAGEMENT*. Θεσσαλονίκη: PRINTSHOP.
- Ματσαγγούρας, Η., 2007. *Η Σχολική Τάξη*. Αθήνα: Εκόσεις: Γρηγόρη.
- Μηταλίδου, Α., 2010. *Η Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών στον Τομέα της Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη: Ψηφιακή Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Μπαμπινιώτης, Γ., 2002. *ΛΕΞΙΚΟ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ*. 2η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γ. ΜΠΕΝΟΥ.
- Μπουραντάς, Δ., 2005. *Ηγεσία :Οδρός της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπρίνια, Β., 2009. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ. <<ΣΠΟΥΔΑΙ>>, pp. 314-323.
- Μυλωνά, Ζ., 2005. *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα*. Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη.
- Παπαϊωάννου, Α., 2009. *Οι επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Μια εμπειρική διερεύνηση σε σχολικές μονάδες του νομού Πιερίας*. Θεσσαλονίκη: s.n.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις: Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003. *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαναούμ, Ζ., 1995. *Η Διεύθυνση Σχολείου: Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- Πασιαρδής, Π., 2004. *Εκπαιδευτική Ηγεσία*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π. & Σωκράτους, Μ., 2004. *Εκπαιδευτική ηγεσία:απο την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Σαϊτής, Χ., 2000. *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης:Θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Ατραπός.

Σταθακόπουλος, Β., 2005. *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Στραβάκου, Π., 2003. *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης:θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη.

Χατζηπαναγιώτου, Π., 2003. *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη.

Χατζηπαναγιώτου, Π., 2003. *Η Διοίκηση του Σχολείου και η Συμμετοχή των Εκπαιδευτικών στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη.

Χυτήρης, Λ., 1996. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### 1. Πίνακες σταυροειδούς πινακοποίησης

#### 1.1. Πίνακες μεταβλητών «προσδοκίες» με «φύλο»

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται όλες οι μεταβλητές της κατηγορίας Α (Προσδοκίες) με την μεταβλητή 'φύλο'

Πίνακας 1

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A1	διαφωνώ	3	0	3
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4	9	13
	συμφωνώ	17	21	38
	συμφωνώ απόλυτα	37	64	101
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,799 <sup>a</sup>	3	,122
Likelihood Ratio	6,781	3	,079
Linear-by-Linear Association	1,400	1	,237
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,18.

Πίνακας 2

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A2	διαφωνώ απόλυτα	4	0	4
	διαφωνώ	5	3	8
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	3	15	18
	συμφωνώ	15	30	45
	συμφωνώ απόλυτα	34	46	80
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,857 <sup>a</sup>	4	,012
Likelihood Ratio	14,608	4	,006
Linear-by-Linear Association	,504	1	,478
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,57.

Πίνακας 3

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A3	διαφωνώ απόλυτα	2	0	2
	διαφωνώ	6	3	9
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	13	27
	συμφωνώ	21	32	53
	συμφωνώ απόλυτα	18	46	64
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,045 <sup>a</sup>	4	,026
Likelihood Ratio	11,723	4	,020
Linear-by-Linear Association	10,571	1	,001
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,79.

Πίνακας 4

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A4	διαφωνώ απόλυτα	7	8	15
	διαφωνώ	15	21	36
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	24	37
	συμφωνώ	12	19	31
	συμφωνώ απόλυτα	14	22	36
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,701 <sup>a</sup>	4	,951
Likelihood Ratio	,699	4	,951
Linear-by-Linear Association	,201	1	,654
N of Valid Cases	155		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,90.

Πίνακας 5

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A5	διαφωνώ απόλυτα	2	0	2
	διαφωνώ	3	10	13
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18	21	39
	συμφωνώ	19	27	46
	συμφωνώ απόλυτα	19	36	55
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,887 <sup>a</sup>	4	,208
Likelihood Ratio	8,640	4	,156
Linear-by-Linear Association	,567	1	,451
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,79.

Πίνακας 6

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A6	διαφωνώ απόλυτα	1	3	4
	διαφωνώ	5	7	12
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	13	32
	συμφωνώ	13	37	50
	συμφωνώ απόλυτα	23	34	57
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,506 <sup>a</sup>	4	,050
Likelihood Ratio	9,578	4	,048
Linear-by-Linear Association	,527	1	,468
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,57.

Πίνακας 7

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A7	διαφωνώ απόλυτα	3	5	8
	διαφωνώ	2	7	9
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	12	25
	συμφωνώ	16	18	34
	συμφωνώ απόλυτα	27	52	79
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,526 <sup>a</sup>	4	,339
Likelihood Ratio	4,574	4	,334
Linear-by-Linear Association	,273	1	,601
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,15.

Πίνακας 8

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A8	διαφωνώ απόλυτα	0	5	5
	διαφωνώ	4	8	12
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	11	20	31
	συμφωνώ	21	19	40
	συμφωνώ απόλυτα	25	42	67
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,635 <sup>a</sup>	4	,157
Likelihood Ratio	8,323	4	,080
Linear-by-Linear Association	1,124	1	,289
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,97.

Πίνακας 9

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A9	διαφωνώ απόλυτα	0	2	2
	διαφωνώ	1	1	2
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	3	10
	συμφωνώ	10	23	33
	συμφωνώ απόλυτα	43	65	108
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,470 <sup>a</sup>	4	,167
Likelihood Ratio	7,114	4	,130
Linear-by-Linear Association	,018	1	,894
N of Valid Cases	155		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,79.

Πίνακας 10

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A10	διαφωνώ απόλυτα	24	50	74
	διαφωνώ	20	23	43
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	9	15
	συμφωνώ	7	9	16
	συμφωνώ απόλυτα	4	3	7
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,469 <sup>a</sup>	4	,483
Likelihood Ratio	3,461	4	,484
Linear-by-Linear Association	2,071	1	,150
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,75.

Πίνακας 11

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A11	διαφωνώ απόλυτα	21	43	64
	διαφωνώ	22	31	53
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	9	12	21
	συμφωνώ	5	6	11
	συμφωνώ απόλυτα	4	2	6
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,406 <sup>a</sup>	4	,492
Likelihood Ratio	3,375	4	,497
Linear-by-Linear Association	2,845	1	,092
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,36.

Πίνακας 12

**Crosstab**

Count

		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A12	διαφωνώ απόλυτα	33	52	85
	διαφωνώ	18	19	37
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4	14	18
	συμφωνώ	4	6	10
	συμφωνώ απόλυτα	2	3	5
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,565 <sup>a</sup>	4	,468
Likelihood Ratio	3,718	4	,445
Linear-by-Linear Association	,133	1	,715
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,97.

Πίνακας 13

**Crosstab**

Count

		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A13	διαφωνώ απόλυτα	25	31	56
	διαφωνώ	19	34	53
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	9	16	25
	συμφωνώ	3	7	10
	συμφωνώ απόλυτα	5	6	11
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,585 <sup>a</sup>	4	,811
Likelihood Ratio	1,591	4	,810
Linear-by-Linear Association	,257	1	,612
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,94.

Πίνακας 14

**Crosstab**

Count

		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A14	διαφωνώ απόλυτα	1	0	1
	διαφωνώ	4	0	4
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	7	12
	συμφωνώ	12	18	30
	συμφωνώ απόλυτα	39	69	108
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,213 <sup>a</sup>	4	,084
Likelihood Ratio	9,839	4	,043
Linear-by-Linear Association	4,622	1	,032
N of Valid Cases	155		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πίνακας 15

**Crosstab**

Count

		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A15	διαφωνώ	1	0	1
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	3	3	6
	συμφωνώ	14	15	29
	συμφωνώ απόλυτα	43	76	119
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,310 <sup>a</sup>	3	,346
Likelihood Ratio	3,613	3	,306
Linear-by-Linear Association	2,716	1	,099
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πίνακας 16

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A16	διαφωνώ	1	0	1
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4	2	6
	συμφωνώ	13	10	23
	συμφωνώ απόλυτα	43	82	125
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,542 <sup>a</sup>	3	,056
Likelihood Ratio	7,752	3	,051
Linear-by-Linear Association	7,296	1	,007
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πίνακας 17

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A17	διαφωνώ	1	0	1
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	2	6	8
	συμφωνώ	15	14	29
	συμφωνώ απόλυτα	43	74	117
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,423 <sup>a</sup>	3	,219
Likelihood Ratio	4,746	3	,191
Linear-by-Linear Association	,730	1	,393
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πίνακας 18

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A18	διαφωνώ απόλυτα	19	31	50
	διαφωνώ	16	23	39
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	11	20	31
	συμφωνώ	9	9	18
	συμφωνώ απόλυτα	6	11	17
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,251 <sup>a</sup>	4	,870
Likelihood Ratio	1,235	4	,872
Linear-by-Linear Association	,023	1	,879
N of Valid Cases	155		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,69.

Πίνακας 19

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A19	διαφωνώ απόλυτα	28	30	58
	διαφωνώ	19	40	59
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	14	21
	συμφωνώ	4	8	12
	συμφωνώ απόλυτα	3	2	5
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,593 <sup>a</sup>	4	,332
Likelihood Ratio	4,569	4	,334
Linear-by-Linear Association	,555	1	,456
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,97.

Πίνακας 20

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A20	διαφωνώ απόλυτα	28	43	71
	διαφωνώ	20	29	49
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	13	19
	συμφωνώ	4	6	10
	συμφωνώ απόλυτα	3	3	6
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,812 <sup>a</sup>	4	,937
Likelihood Ratio	,819	4	,936
Linear-by-Linear Association	,006	1	,939
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,36.

Πίνακας 21

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A21	διαφωνώ απόλυτα	14	20	34
	διαφωνώ	18	32	50
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	15	25	40
	συμφωνώ	9	9	18
	συμφωνώ απόλυτα	5	8	13
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,200 <sup>a</sup>	4	,878
Likelihood Ratio	1,183	4	,881
Linear-by-Linear Association	,085	1	,771
N of Valid Cases	155		

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

Πίνακας 22

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
A22	διαφωνώ απόλυτα	28	45	73
	διαφωνώ	11	27	38
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	14	28
	συμφωνώ	3	7	10
	συμφωνώ απόλυτα	5	1	6
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,313 <sup>a</sup>	4	,081
Likelihood Ratio	8,424	4	,077
Linear-by-Linear Association	2,035	1	,154
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,36.

## 1.2. Πίνακες μεταβλητών «αντιλήψεις» με «φύλο»

Πίνακας 1

Crosstab					Chi-Square Tests				
Count					Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
		SEX		Total					
		Άνδρας	γυναίκα	Total					
B1	διαφωνώ	3	0	3	Pearson Chi-Square	5,389 <sup>a</sup>	3	,145	
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	9	16	Likelihood Ratio	6,369	3	,095	
	συμφωνώ	24	35	59	Linear-by-Linear Association	2,846	1	,092	
	συμφωνώ απόλυτα	27	50	77	N of Valid Cases	155			
Total		61	94	155					

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,18.

Πίνακας 2

Crosstab					Chi-Square Tests				
Count					Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
		SEX		Total					
		Άνδρας	γυναίκα	Total					
B2	διαφωνώ απόλυτα	3	0	3	Pearson Chi-Square	5,389 <sup>a</sup>	3	,145	
	διαφωνώ	6	2	8	Likelihood Ratio	6,369	3	,095	
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	19	27	Linear-by-Linear Association	2,846	1	,092	
	συμφωνώ	22	49	71	N of Valid Cases	155			
	συμφωνώ απόλυτα	22	24	46					
Total		61	94	155					

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,18.

Πίνακας 3

Crosstab					Chi-Square Tests				
Count					Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
		SEX		Total					
		Άνδρας	γυναίκα	Total					
B3	διαφωνώ απόλυτα	1	0	1	Pearson Chi-Square	12,193 <sup>a</sup>	4	,016	
	διαφωνώ	6	1	7	Likelihood Ratio	12,649	4	,013	
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	12	26	Linear-by-Linear Association	9,329	1	,002	
	συμφωνώ	28	55	83	N of Valid Cases	155			
	συμφωνώ απόλυτα	12	26	38					
Total		61	94	155					

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πίνακας 4

Crosstab					Chi-Square Tests				
Count					Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
	SEX		Total						
	Άνδρας	γυναίκα							
B4	διαφωνώ απόλυτα	4	6	10	Pearson Chi-Square	2,030 <sup>a</sup>	4	,730	
	διαφωνώ	19	20	39	Likelihood Ratio	2,008	4	,734	
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	29	45	Linear-by-Linear Association	1,010	1	,315	
	συμφωνώ	18	31	49	N of Valid Cases	155			
	συμφωνώ απόλυτα	4	8	12					
Total		61	94	155					

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,94.

Πίνακας 5

Crosstab					Chi-Square Tests				
Count					Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
	SEX		Total						
	Άνδρας	γυναίκα							
B5	διαφωνώ	6	10	16	Pearson Chi-Square	1,724 <sup>a</sup>	3	,632	
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	24	41	Likelihood Ratio	1,758	3	,624	
	συμφωνώ	27	35	62	Linear-by-Linear Association	,372	1	,542	
	συμφωνώ απόλυτα	11	25	36	N of Valid Cases	155			
Total		61	94	155					

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,30.

Πίνακας 6

Crosstab					Chi-Square Tests				
Count					Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
	SEX		Total						
	Άνδρας	γυναίκα							
B6	διαφωνώ απόλυτα	0	2	2	Pearson Chi-Square	3,977 <sup>a</sup>	4	,409	
	διαφωνώ	7	8	15	Likelihood Ratio	4,668	4	,323	
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	12	24	Linear-by-Linear Association	,034	1	,853	
	συμφωνώ	23	46	69	N of Valid Cases	155			
	συμφωνώ απόλυτα	19	26	45					
Total		61	94	155					

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,79.

Πίνακας 7

Crosstab					Chi-Square Tests				
Count					Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
	SEX		Total						
	Άνδρας	γυναίκα							
B7	διαφωνώ απόλυτα	0	2	2	Pearson Chi-Square	2,991 <sup>a</sup>	4	,559	
	διαφωνώ	7	7	14	Likelihood Ratio	3,684	4	,450	
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	16	29	Linear-by-Linear Association	,061	1	,804	
	συμφωνώ	21	40	61	N of Valid Cases	155			
	συμφωνώ απόλυτα	20	29	49					
Total		61	94	155					

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,79.

Πίνακας 8

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B9	διαφωνώ απόλυτα	1	2	3
	διαφωνώ	2	3	5
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4	2	6
	συμφωνώ	16	29	45
	συμφωνώ απόλυτα	38	58	96
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,112 <sup>a</sup>	4	,715
Likelihood Ratio	2,813	4	,590
Linear-by-Linear Association	,589	1	,443
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,79.

Πίνακας 9

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B9	διαφωνώ απόλυτα	1	2	3
	διαφωνώ	2	3	5
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4	2	6
	συμφωνώ	16	29	45
	συμφωνώ απόλυτα	38	58	96
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,196 <sup>a</sup>	4	,700
Likelihood Ratio	2,148	4	,709
Linear-by-Linear Association	,032	1	,859
N of Valid Cases	155		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,18.

Πίνακας 10

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B10	διαφωνώ απόλυτα	26	44	70
	διαφωνώ	21	28	49
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	10	16
	συμφωνώ	6	10	16
	συμφωνώ απόλυτα	2	2	4
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,631 <sup>a</sup>	4	,960
Likelihood Ratio	,626	4	,960
Linear-by-Linear Association	,084	1	,772
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,57.

Πίνακας 11

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B11	διαφωνώ απόλυτα	22	38	60
	διαφωνώ	18	39	57
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	9	5	14
	συμφωνώ	11	11	22
	συμφωνώ απόλυτα	1	1	2
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,411 <sup>a</sup>	4	,170
Likelihood Ratio	6,320	4	,176
Linear-by-Linear Association	2,515	1	,113
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,79.

Πίνακας 12

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B12	διαφωνώ απόλυτα	30	44	74
	διαφωνώ	18	30	48
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	11	17
	συμφωνώ	5	6	11
	συμφωνώ απόλυτα	2	3	5
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,403 <sup>a</sup>	4	,982
Likelihood Ratio	,402	4	,982
Linear-by-Linear Association	,000	1	,984
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,97.

Πίνακας 13

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B13	διαφωνώ απόλυτα	21	18	39
	διαφωνώ	24	42	66
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	16	23
	συμφωνώ	5	12	17
	συμφωνώ απόλυτα	4	6	10
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,152 <sup>a</sup>	4	,272
Likelihood Ratio	5,113	4	,276
Linear-by-Linear Association	2,407	1	,121
N of Valid Cases	155		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,94.

Πίνακας 14

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B14	διαφωνώ απόλυτα	1	0	1
	διαφωνώ	2	4	6
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	5	10
	συμφωνώ	16	23	39
	συμφωνώ απόλυτα	37	62	99
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,315 <sup>a</sup>	4	,678
Likelihood Ratio	2,631	4	,621
Linear-by-Linear Association	,663	1	,415
N of Valid Cases	155		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πίνακας 15

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B15	διαφωνώ	0	1	1
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4	3	7
	συμφωνώ	14	19	33
	συμφωνώ απόλυτα	43	71	114
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,835 <sup>a</sup>	3	,607
Likelihood Ratio	2,158	3	,540
Linear-by-Linear Association	,417	1	,519
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πίνακας 16

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B16	διαφωνώ	0	1	1
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	1	7
	συμφωνώ	14	14	28
	συμφωνώ απόλυτα	41	78	119
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,480 <sup>a</sup>	3	,024
Likelihood Ratio	9,966	3	,019
Linear-by-Linear Association	5,509	1	,019
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πίνακας 17

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B17	διαφωνώ απόλυτα	0	1	1
	διαφωνώ	1	1	2
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	3	6	9
	συμφωνώ	18	20	38
	συμφωνώ απόλυτα	39	66	105
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,118 <sup>a</sup>	4	,714
Likelihood Ratio	2,453	4	,653
Linear-by-Linear Association	,055	1	,815
N of Valid Cases	155		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πίνακας 18

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B18	διαφωνώ απόλυτα	17	21	38
	διαφωνώ	21	33	54
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	20	32
	συμφωνώ	11	17	28
	συμφωνώ απόλυτα	0	3	3
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,459 <sup>a</sup>	4	,652
Likelihood Ratio	3,507	4	,477
Linear-by-Linear Association	,863	1	,353
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,18.

Πίνακας 19

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B19	διαφωνώ απόλυτα	24	32	56
	διαφωνώ	23	41	64
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	11	17
	συμφωνώ	7	10	17
	συμφωνώ απόλυτα	1	0	1
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,283 <sup>a</sup>	4	,684
Likelihood Ratio	2,609	4	,625
Linear-by-Linear Association	,001	1	,972
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πίνακας 20

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B20	διαφωνώ απόλυτα	27	39	66
	διαφωνώ	17	33	50
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	11	18
	συμφωνώ	8	9	17
	συμφωνώ απόλυτα	2	2	4
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,282 <sup>a</sup>	4	,864
Likelihood Ratio	1,281	4	,865
Linear-by-Linear Association	,172	1	,678
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,57.

Πίνακας 21

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B21	διαφωνώ απόλυτα	8	16	24
	διαφωνώ	20	26	46
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	20	30	50
	συμφωνώ	10	15	25
	συμφωνώ απόλυτα	3	7	10
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,072 <sup>a</sup>	4	,899
Likelihood Ratio	1,089	4	,896
Linear-by-Linear Association	,011	1	,916
N of Valid Cases	155		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,94.

Πίνακας 22

**Crosstab**

Count		SEX		Total
		Άνδρας	γυναίκα	
B22	διαφωνώ απόλυτα	22	37	59
	διαφωνώ	23	37	60
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	11	17
	συμφωνώ	9	9	18
	συμφωνώ απόλυτα	1	0	1
Total		61	94	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,645 <sup>a</sup>	4	,619
Likelihood Ratio	2,952	4	,566
Linear-by-Linear Association	1,013	1	,314
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

### 1.3. Πίνακες μεταβλητών «Προσδοκίες» με «Προϋπηρεσία»

Πίνακας 1

Crosstab				
Count				
		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A1	διαφωνώ	0	3	3
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4	9	13
	συμφωνώ	8	30	38
	συμφωνώ απόλυτα	24	77	101
Total		36	119	155

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,439 <sup>a</sup>	3	,696
Likelihood Ratio	2,093	3	,553
Linear-by-Linear Association	,061	1	,804
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,70.

Πίνακας 2

Crosstab				
Count				
		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A2	διαφωνώ απόλυτα	1	3	4
	διαφωνώ	4	4	8
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	10	18
	συμφωνώ	11	34	45
	συμφωνώ απόλυτα	12	68	80
Total		36	119	155

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,841 <sup>a</sup>	4	,028
Likelihood Ratio	10,011	4	,040
Linear-by-Linear Association	7,799	1	,005
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,93.

Πίνακας 3

Crosstab				
Count				
		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A3	διαφωνώ απόλυτα	0	2	2
	διαφωνώ	3	6	9
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	20	27
	συμφωνώ	14	39	53
	συμφωνώ απόλυτα	12	52	64
Total		36	119	155

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,252 <sup>a</sup>	4	,689
Likelihood Ratio	2,687	4	,611
Linear-by-Linear Association	,625	1	,429
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

Πίνακας 4

Crosstab				
Count				
		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A4	διαφωνώ απόλυτα	4	11	15
	διαφωνώ	10	26	36
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	29	37
	συμφωνώ	6	25	31
	συμφωνώ απόλυτα	8	28	36
Total		36	119	155

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,852 <sup>a</sup>	4	,931
Likelihood Ratio	,844	4	,932
Linear-by-Linear Association	,448	1	,503
N of Valid Cases	155		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,48.

Πίνακας 5

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A5	διαφωνώ απόλυτα	0	2	2
	διαφωνώ	4	9	13
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	31	39
	συμφωνώ	12	34	46
	συμφωνώ απόλυτα	12	43	55
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,453 <sup>a</sup>	4	,835
Likelihood Ratio	1,879	4	,758
Linear-by-Linear Association	,003	1	,958
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

Πίνακας 6

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A6	διαφωνώ απόλυτα	2	2	4
	διαφωνώ	2	10	12
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	19	32
	συμφωνώ	13	37	50
	συμφωνώ απόλυτα	6	51	57
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,702 <sup>a</sup>	4	,013
Likelihood Ratio	12,762	4	,012
Linear-by-Linear Association	6,751	1	,009
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,93.

Πίνακας 7

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A7	διαφωνώ απόλυτα	2	6	8
	διαφωνώ	0	9	9
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	11	14	25
	συμφωνώ	8	26	34
	συμφωνώ απόλυτα	15	64	79
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,585 <sup>a</sup>	4	,048
Likelihood Ratio	10,829	4	,029
Linear-by-Linear Association	,605	1	,437
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,86.

Πίνακας 8

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A9	διαφωνώ απόλυτα	0	2	2
	διαφωνώ	0	2	2
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	1	9	10
	συμφωνώ	8	25	33
	συμφωνώ απόλυτα	27	81	108
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,401 <sup>a</sup>	4	,662
Likelihood Ratio	3,496	4	,478
Linear-by-Linear Association	1,833	1	,176
N of Valid Cases	155		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

Πίνακας 9

Crosstab					Chi-Square Tests				
Count					Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
		SEX		Total					
		Άνδρας	γυναίκα	Total					
B9	διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	2,196 <sup>a</sup>	4	,700		
	διαφωνώ	2	3	5	2,148	4	,709		
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4	2	6	,032	1	,859		
	συμφωνώ	16	29	45					
	συμφωνώ απόλυτα	38	58	96					
Total		61	94	155					

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,18.

Πίνακας 10

Crosstab					Chi-Square Tests				
Count					Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
		Προϋπηρεσία		Total					
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	Total					
A10	διαφωνώ απόλυτα	13	61	74	8,630 <sup>a</sup>	4	,071		
	διαφωνώ	11	32	43	7,983	4	,092		
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	8	15	1,819	1	,177		
	συμφωνώ	2	14	16					
	συμφωνώ απόλυτα	3	4	7					
Total		36	119	155					

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,63.

Πίνακας 11

Crosstab					Chi-Square Tests				
Count					Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
		Προϋπηρεσία		Total					
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	Total					
A11	διαφωνώ απόλυτα	15	49	64	13,960 <sup>a</sup>	4	,007		
	διαφωνώ	10	43	53	11,822	4	,019		
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	16	21	1,804	1	,179		
	συμφωνώ	1	10	11					
	συμφωνώ απόλυτα	5	1	6					
Total		36	119	155					

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,39.

Πίνακας 12

Crosstab					Chi-Square Tests				
Count					Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
		Προϋπηρεσία		Total					
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	Total					
A12	διαφωνώ απόλυτα	20	65	85	2,660 <sup>a</sup>	4	,616		
	διαφωνώ	8	29	37	3,710	4	,447		
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	12	18	,203	1	,653		
	συμφωνώ	2	8	10					
	συμφωνώ απόλυτα	0	5	5					
Total		36	119	155					

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,16.

Πίνακας 13

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A13	διαφωνώ απόλυτα	18	38	56
	διαφωνώ	10	43	53
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	19	25
	συμφωνώ	1	9	10
	συμφωνώ απόλυτα	1	10	11
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,284 <sup>a</sup>	4	,259
Likelihood Ratio	5,594	4	,232
Linear-by-Linear Association	3,768	1	,052
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,32.

Πίνακας 14

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A14	διαφωνώ απόλυτα	0	1	1
	διαφωνώ	1	3	4
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	7	12
	συμφωνώ	7	23	30
	συμφωνώ απόλυτα	23	85	108
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,824 <sup>a</sup>	4	,588
Likelihood Ratio	2,764	4	,598
Linear-by-Linear Association	,793	1	,373
N of Valid Cases	155		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Πίνακας 15

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A15	διαφωνώ	0	1	1
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	2	4	6
	συμφωνώ	3	26	29
	συμφωνώ απόλυτα	31	88	119
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,877 <sup>a</sup>	3	,275
Likelihood Ratio	4,575	3	,206
Linear-by-Linear Association	1,166	1	,280
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Πίνακας 16

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A16	διαφωνώ	0	1	1
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	1	5	6
	συμφωνώ	6	17	23
	συμφωνώ απόλυτα	29	96	125
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,553 <sup>a</sup>	3	,907
Likelihood Ratio	,788	3	,852
Linear-by-Linear Association	,081	1	,775
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Πίνακας 17

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A17	διαφωνώ ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ συμφωνώ συμφωνώ απόλυτα	0 4 5 27	1 4 24 90	1 8 29 117
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,103 <sup>a</sup>	3	,251
Likelihood Ratio	3,857	3	,277
Linear-by-Linear Association	,346	1	,556
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Πίνακας 18

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A18	διαφωνώ απόλυτα διαφωνώ ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ συμφωνώ συμφωνώ απόλυτα	13 7 11 2 3	37 32 20 16 14	50 39 31 18 17
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,215 <sup>a</sup>	4	,266
Likelihood Ratio	5,277	4	,260
Linear-by-Linear Association	,464	1	,496
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,95.

Πίνακας 19

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A19	διαφωνώ απόλυτα διαφωνώ ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ συμφωνώ συμφωνώ απόλυτα	14 12 5 2 3	44 47 16 10 2	58 59 21 12 5
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,388 <sup>a</sup>	4	,356
Likelihood Ratio	3,714	4	,446
Linear-by-Linear Association	,405	1	,525
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,16.

Πίνακας 20

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A20	διαφωνώ απόλυτα διαφωνώ ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ συμφωνώ συμφωνώ απόλυτα	16 10 7 2 1	55 39 12 8 5	71 49 19 10 6
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,416 <sup>a</sup>	4	,660
Likelihood Ratio	2,234	4	,693
Linear-by-Linear Association	,048	1	,827
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,39.

Πίνακας 21

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A21	διαφωνώ απόλυτα	7	27	34
	διαφωνώ	10	40	50
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	10	30	40
	συμφωνώ	6	12	18
	συμφωνώ απόλυτα	3	10	13
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,526 <sup>a</sup>	4	,822
Likelihood Ratio	1,456	4	,834
Linear-by-Linear Association	,679	1	,410
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,02.

Πίνακας 22

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A22	διαφωνώ απόλυτα	16	57	73
	διαφωνώ	7	31	38
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	22	28
	συμφωνώ	2	8	10
	συμφωνώ απόλυτα	5	1	6
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,828 <sup>a</sup>	4	,012
Likelihood Ratio	10,423	4	,034
Linear-by-Linear Association	3,231	1	,072
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,39.

1.4 Πίνακες μεταβλητών «Αντιλήψεις» με «Προϋπηρεσία»

Πίνακας 1

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B1	διαφωνώ	0	3	3
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	3	13	16
	συμφωνώ	15	44	59
	συμφωνώ απόλυτα	18	59	77
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,248 <sup>a</sup>	3	,741
Likelihood Ratio	1,932	3	,587
Linear-by-Linear Association	,323	1	,570
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,70.

Πίνακας 2

**Crosstab**

Count

		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B2	διαφωνώ απόλυτα	1	2	3
	διαφωνώ	2	6	8
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	9	18	27
	συμφωνώ	18	53	71
	συμφωνώ απόλυτα	6	40	46
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,588 <sup>a</sup>	4	,332
Likelihood Ratio	4,809	4	,307
Linear-by-Linear Association	3,132	1	,077
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,70.

Πίνακας 3

**Crosstab**

Count

		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B3	διαφωνώ απόλυτα	0	1	1
	διαφωνώ	2	5	7
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	20	26
	συμφωνώ	17	66	83
	συμφωνώ απόλυτα	11	27	38
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,463 <sup>a</sup>	4	,833
Likelihood Ratio	1,659	4	,798
Linear-by-Linear Association	,258	1	,611
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Πίνακας 4

**Crosstab**

Count

		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B4	διαφωνώ απόλυτα	1	9	10
	διαφωνώ	10	29	39
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	33	45
	συμφωνώ	10	39	49
	συμφωνώ απόλυτα	3	9	12
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,647 <sup>a</sup>	4	,800
Likelihood Ratio	1,835	4	,766
Linear-by-Linear Association	,018	1	,894
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,32.

Πίνακας 5

**Crosstab**

Count

		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B5	διαφωνώ	3	13	16
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	10	31	41
	συμφωνώ	13	49	62
	συμφωνώ απόλυτα	10	26	36
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,807 <sup>a</sup>	3	,848
Likelihood Ratio	,802	3	,849
Linear-by-Linear Association	,284	1	,594
N of Valid Cases	155		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,72.

Πίνακας 6

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B6	διαφωνώ απόλυτα	2	0	2
	διαφωνώ	2	13	15
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	9	15	24
	συμφωνώ	16	53	69
	συμφωνώ απόλυτα	7	38	45
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,661 <sup>a</sup>	4	,020
Likelihood Ratio	10,849	4	,028
Linear-by-Linear Association	2,776	1	,096
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

Πίνακας 7

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A7	διαφωνώ απόλυτα	2	6	8
	διαφωνώ	0	9	9
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	11	14	25
	συμφωνώ	8	26	34
	συμφωνώ απόλυτα	15	64	79
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,585 <sup>a</sup>	4	,048
Likelihood Ratio	10,829	4	,029
Linear-by-Linear Association	,605	1	,437
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,86.

Πίνακας 8

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B8	διαφωνώ απόλυτα	1	1	2
	διαφωνώ	3	9	12
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	26	38
	συμφωνώ	11	53	64
	συμφωνώ απόλυτα	9	30	39
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,621 <sup>a</sup>	4	,460
Likelihood Ratio	3,482	4	,481
Linear-by-Linear Association	1,122	1	,289
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

Πίνακας 9

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B9	διαφωνώ απόλυτα	1	2	3
	διαφωνώ	0	5	5
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	0	6	6
	συμφωνώ	9	36	45
	συμφωνώ απόλυτα	26	70	96
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,563 <sup>a</sup>	4	,335
Likelihood Ratio	7,017	4	,135
Linear-by-Linear Association	2,027	1	,155
N of Valid Cases	155		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,70.

Πίνακας 10

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B10	διαφωνώ απόλυτα	15	55	70
	διαφωνώ	12	37	49
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4	12	16
	συμφωνώ	3	13	16
	συμφωνώ απόλυτα	2	2	4
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,987 <sup>a</sup>	4	,738
Likelihood Ratio	1,741	4	,783
Linear-by-Linear Association	,332	1	,565
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,93.

Πίνακας 11

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B11	διαφωνώ απόλυτα	14	46	60
	διαφωνώ	13	44	57
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	3	11	14
	συμφωνώ	5	17	22
	συμφωνώ απόλυτα	1	1	2
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,838 <sup>a</sup>	4	,933
Likelihood Ratio	,711	4	,950
Linear-by-Linear Association	,036	1	,851
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

Πίνακας 12

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B12	διαφωνώ απόλυτα	17	57	74
	διαφωνώ	11	37	48
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	11	17
	συμφωνώ	2	9	11
	συμφωνώ απόλυτα	0	5	5
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,063 <sup>a</sup>	4	,547
Likelihood Ratio	4,073	4	,396
Linear-by-Linear Association	,174	1	,676
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,16.

Πίνακας 13

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B13	διαφωνώ απόλυτα	7	32	39
	διαφωνώ	18	48	66
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	16	23
	συμφωνώ	1	16	17
	συμφωνώ απόλυτα	3	7	10
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,011 <sup>a</sup>	4	,286
Likelihood Ratio	5,872	4	,209
Linear-by-Linear Association	,001	1	,980
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,32.

Πίνακας 14

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B14	διαφωνώ απόλυτα	0	1	1
	διαφωνώ	1	5	6
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4	6	10
	συμφωνώ	5	34	39
	συμφωνώ απόλυτα	26	73	99
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,905 <sup>a</sup>	4	,297
Likelihood Ratio	5,274	4	,260
Linear-by-Linear Association	,413	1	,520
N of Valid Cases	155		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Πίνακας 15

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
A15	διαφωνώ	0	1	1
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	2	4	6
	συμφωνώ	3	26	29
	συμφωνώ απόλυτα	31	88	119
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,877 <sup>a</sup>	3	,275
Likelihood Ratio	4,575	3	,206
Linear-by-Linear Association	1,166	1	,280
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Πίνακας 16

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B16	διαφωνώ	0	1	1
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	1	6	7
	συμφωνώ	6	22	28
	συμφωνώ απόλυτα	29	90	119
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,754 <sup>a</sup>	3	,860
Likelihood Ratio	1,016	3	,797
Linear-by-Linear Association	,645	1	,422
N of Valid Cases	155		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Πίνακας 17

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B17	διαφωνώ απόλυτα	0	1	1
	διαφωνώ	1	1	2
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	3	6	9
	συμφωνώ	9	29	38
	συμφωνώ απόλυτα	23	82	105
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,729 <sup>a</sup>	4	,785
Likelihood Ratio	1,787	4	,775
Linear-by-Linear Association	,498	1	,481
N of Valid Cases	155		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Πίνακας 18

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B18	διαφωνώ απόλυτα	11	27	38
	διαφωνώ	12	42	54
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	10	22	32
	συμφωνώ	3	25	28
	συμφωνώ απόλυτα	0	3	3
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,249 <sup>a</sup>	4	,263
Likelihood Ratio	6,264	4	,180
Linear-by-Linear Association	2,262	1	,133
N of Valid Cases	155		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,70.

Πίνακας 19

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B19	διαφωνώ απόλυτα	15	41	56
	διαφωνώ	11	53	64
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	12	17
	συμφωνώ	5	12	17
	συμφωνώ απόλυτα	0	1	1
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,739 <sup>a</sup>	4	,602
Likelihood Ratio	3,005	4	,557
Linear-by-Linear Association	,008	1	,929
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Πίνακας 20

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B20	διαφωνώ απόλυτα	19	47	66
	διαφωνώ	7	43	50
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	12	18
	συμφωνώ	4	13	17
	συμφωνώ απόλυτα	0	4	4
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,774 <sup>a</sup>	4	,217
Likelihood Ratio	6,824	4	,145
Linear-by-Linear Association	,610	1	,435
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,93.

Πίνακας 21

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B21	διαφωνώ απόλυτα	6	18	24
	διαφωνώ	10	36	46
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	38	50
	συμφωνώ	6	19	25
	συμφωνώ απόλυτα	2	8	10
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,183 <sup>a</sup>	4	,996
Likelihood Ratio	,185	4	,996
Linear-by-Linear Association	,011	1	,916
N of Valid Cases	155		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,32.

## Πίνακας 22

**Crosstab**

Count		Προϋπηρεσία		Total
		Μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας	Απο 16 χρόνια υπηρεσίας και άνω	
B22	διαφωνώ απόλυτα	14	45	59
	διαφωνώ	10	50	60
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	12	17
	συμφωνώ	6	12	18
	συμφωνώ απόλυτα	1	0	1
Total		36	119	155

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,158 <sup>a</sup>	4	,188
Likelihood Ratio	5,782	4	,216
Linear-by-Linear Association	1,592	1	,207
N of Valid Cases	155		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

## 2.Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται αναρτημένο στη διεύθυνση:

<https://docs.google.com/forms/d/1-lndsGnIVLBRiqz6YMXwTgDy2Tq6NCCh71iCsj3n5Rc/viewform>

## Προσδοκίες και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της διεύθυνσης

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται από 22 διπλές ερωτήσεις, διερευνά τις προσδοκίες και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της διεύθυνσης του σχολείου. Όλες οι διπλές ερωτήσεις πρέπει να απαντηθούν με την κλίμακα από το: 1(διαφωνώ απόλυτα) 2 (μάλλον διαφωνώ) 3 (ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ) 4(μάλλον συμφωνώ) και 5 (συμφωνώ απόλυτα)

Στο δεύτερο μέρος πρέπει να συμπληρωθούν τα δημογραφικά και υπηρεσιακά σας στοιχεία.

Στο τέλος πατήστε την ένδειξη "submit" για να καταχωρηθούν οι απαντήσεις σας.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, είναι ανώνυμες και δεν χρειάζεται να προσθέσετε προσωπικά στοιχεία.

Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας

\* Required

**1.Α.Σε ένα ποιοτικό σχολείο το γραφείο της διεύθυνσης πρέπει να διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**1.Β.Στο σχολείο σας το γραφείο της διεύθυνσης θεωρείται ότι έχει σύγχρονο εξοπλισμό \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**2.Α.Το περιβάλλον του γραφείου της διεύθυνσης ενός ποιοτικού σχολείου πρέπει να είναι οπτικά ελκυστικό \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**2.Β.Το περιβάλλον του γραφείου της διεύθυνσης του σχολείου σας θεωρείται ότι είναι οπτικά ελκυστικό \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**3.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο οι διευθυντές/ντρίες θεωρείται ότι πρέπει να είναι ευπρεπώς ντυμένοι και προσεγμένοι \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**3.B. Στο σχολείο σας ο/η διευθυντής/ντρια θεωρείται ότι είναι ευπρεπώς ντυμένος/η και προσεγμένος/η \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**4.A. Θεωρείται ότι η εμφάνιση του χώρου του γραφείου της διεύθυνσης ενός ποιοτικού σχολείου σχετίζεται με την ποιότητα των υπηρεσιών που αυτή παρέχει \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**4.B. Θεωρείτε ότι η εμφάνιση του χώρου του γραφείου της διεύθυνσης του σχολείου σας σχετίζεται με την ποιότητα των υπηρεσιών που αυτή παρέχει \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**5.A Σε ένα ποιοτικό σχολείο όταν η διεύθυνση υπόσχεται να κάνει κάτι σε ορισμένο χρονικό διάστημα πάντα το πραγματοποιεί \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**5.B. Στο δικό σας σχολείο όταν η διεύθυνση υπόσχεται να κάνει κάτι σε ορισμένο χρονικό διάστημα πάντα το πραγματοποιεί \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

6.B. Στο σχολείο σας όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν κάποιο πρόβλημα ο/η διευθυντής/ντρια είναι καθυστερημένος/η και συμπονετικός/η \*

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

7.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο η διεύθυνση πρέπει να θεωρείται αξιόπιστη \*

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

7.B. Στο σχολείο σας η διεύθυνση θεωρείται ότι είναι αξιόπιστη \*

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

8.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο η διεύθυνση παρέχει τις υπηρεσίες της (επικοινωνία, υποστήριξη, ενημέρωση, ανακοίνωση, κ.α.) στο χρόνο ακριβώς που το υπόσχεται \*

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

8.B. Στο σχολείο σας η διεύθυνση παρέχει την υπηρεσία της (επικοινωνία, υποστήριξη, ενημέρωση, ανακοίνωση, κ.α.) στο χρόνο ακριβώς που το υπόσχεται \*

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

9.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο η διεύθυνση πρέπει να τηρεί αρχεία με ακρίβεια \*

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

9.B. Η διεύθυνση του σχολείου σας τηρεί αρχεία με ακρίβεια \*

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**10.B. Ο διευθυντής του σχολείου σχεδόν ποτέ δεν σας ενημερώνει για το πότε ακριβώς θα πραγματοποιήσει την υπηρεσία του \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**11.A. Δεν είναι ρεαλιστικό σε ένα ποιοτικό σχολείο να περιμένουν οι εκπαιδευτικοί άμεση εξυπηρέτηση από την διεύθυνση \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**11.B. Στο σχολείο σας σχεδόν ποτέ δεν περιμένουν οι εκπαιδευτικοί άμεση εξυπηρέτηση από την διεύθυνση \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**12.A. Δεν είναι απαραίτητο η διεύθυνση σε ένα ποιοτικό σχολείο να είναι πάντα πρόθυμη να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**12.B. Δεν είναι απαραίτητο η διεύθυνση του σχολείου σας να είναι πάντα πρόθυμη να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**13.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο δεν αποτελεί πρόβλημα εάν η διεύθυνση είναι ιδιαίτερα απασχολημένη ώστε να ανταποκριθεί άμεσα στα αιτήματα των εκπαιδευτικών \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

13.B. Δεν αποτελεί πρόβλημα εάν ο διευθυντής του σχολείου σας είναι πολύ απασχολημένος ώστε να ανταποκριθεί άμεσα στα αιτήματα των εκπαιδευτικών. \*

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

14.A. Στα ποιοτικά σχολεία οι εκπαιδευτικοί θα έπρεπε να είναι σε θέση να εμπιστευτούν τη διεύθυνση του σχολείου \*

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

14.B. Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο σας είναι σε θέση να εμπιστευτούν τον/την διευθυντή/ντρια του \*

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

15.A. Στα ποιοτικά σχολεία οι εκπαιδευτικοί θα έπρεπε να αισθάνονται ασφαλείς στην συνδιαλλαγή τους με την διεύθυνση του σχολείου \*

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

15.B. Στο σχολείο σας οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ασφαλείς στη συνδιαλλαγή τους με τη διεύθυνση του σχολείου \*

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

16.A. Σε ποιοτικά σχολεία η διεύθυνση θα πρέπει να είναι ευγενική με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου \*

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**16.B. Στο σχολείο σας η διεύθυνση είναι ευγενική με τους εκαπιδευτικούς του σχολείου \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**17.A. Σε ένα ποιοτικό σχολείο η διεύθυνση θα έπρεπε να έχει επαρκή υποστήριξη απο ανώτερα κλιμάκια ωστε να κάνει πιο σωστά τη δουλειά της \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**17.B. Στο σχολείο σας η διεύθυνση έχει επαρκή υποστήτιξη απο ανώτερα κλιμάκια ώστε να κάνει πιο σωστά τη δουλειά της \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**18.A. Δεν είναι απαραίτητο τα ποιοτικά σχολεία να έχουν διεύθυνση που παρέχει εξατομικευμένη προσοχή στους εκπαιδευτικούς \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**18.B. Η διεύθυνση του σχολείου σας δεν είναι απαραίτητο να παρέχει εξατομικευμένη προσοχή σε κάθε εκπαιδευτικό \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**19.A Δεν είναι ρεαλιστικό η διεύθυνση στα ποιοτικά σχολεία να γνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες των εκπαιδευτικών \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**19.Β. Δεν είναι ρεαλιστικό για τη διεύθυνση του σχολείου σας να γνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες των εκπαιδευτικών \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**20.Α. Δεν είναι ρεαλιστικό στα ποιοτικά σχολεία η διεύθυνση να φροντίζει για το συμφέρον των εκπαιδευτικών \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**20.Β. Δεν είναι ρεαλιστικό η διεύθυνση του σχολείου σας να φροντίζει για το συμφέρον των εκπαιδευτικών \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**21.Α. Στα ποιοτικά σχολεία δεν θα έπρεπε να αναμένεται η διεύθυνση να έχει βολικό ωράριο για όλους τους εκπαιδευτικούς \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**21.Β. Στο σχολείο σας δεν αναμένεται η διεύθυνση να έχει βολικό ωράριο για όλους τους εκπαιδευτικούς \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

**22.Α. Δεν είναι εύκολο για τη διεύθυνση στα ποιοτικά σχολεία να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στους εκπαιδευτικούς του σχολείου \***

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα      συμφωνώ απόλυτα

22.Β. Δεν είναι εύκολο για τη διεύθυνση του σχολείου σας να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στους εκπαιδευτικούς του σχολείου \*

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα ● ● ● ● ● συμφωνώ απόλυτα

23. ΦΥΛΟ \*

- Άνδρας  
 Γυναίκα

24. ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ \*

- 0-5  
 6-10  
 11-15  
 16-20  
 21-25  
 26-30  
 31-35

25. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ \*

- Μόνιμος/η στην οργανική  
 Μόνιμος/η σε απόσπαση  
 Αναπληρωτής/τρια  
 Ωρομίσθιος/α ΕΣΠΑ

26. ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ \*

27. ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ ΑΠΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (B2) ΚΑΙ ΑΝΩ \*

- καμία  
 μια  
 δύο  
 τρεις ή περισσότερες

**28. ΑΛΛΑ ΠΤΥΧΙΑ**

- πτυχίο ΑΕΙ
- πτυχίο ΤΕΙ
- διδασκαλείο
- μεταπτυχιακό
- διδακτορικό
- Αεπιπεδο ΤΠΕ
- Β επιπεδο ΤΠΕ

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by  
 Google Drive

This content is neither created nor endorsed by Google.  
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)