



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**«Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση  
του σχολικού κλίματος:**

**Εμπειρική μελέτη σε σχολικές μονάδες Β΄/βάθμιας**

**Εκπαίδευσης του Δήμου Εορδαίας»**

**ΚΑΜΠΟΥΡΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
ΨΥΛΛΑΚΗ ΜΑΡΙΑ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2018**

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**«Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση  
του σχολικού κλίματος:**

**Εμπειρική μελέτη σε σχολικές μονάδες Β' / βάθμιας  
Εκπαίδευσης του Δήμου Εορδαίας»**

**Γεώργιος Καμπούρης**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Μαρία Ψυλλάκη**

**Δεκέμβριος 2018**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία  
και Ποιότητα**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**«Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση  
του σχολικού κλίματος:**

**Εμπειρική μελέτη σε σχολικές μονάδες Β' / βάθμιας  
Εκπαίδευσης του Δήμου Εορδαίας»**

**Γεώργιος Καμπούρης**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Μαρία Ψυλλάκη**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Δεκέμβριος 2018**

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να ρίξει φως στο επιστημονικό πεδίο της ηγεσίας στην εκπαίδευση, περιγράφοντας πώς ο ρόλος του ηγέτη – διευθυντή επηρεάζει το σχολικό κλίμα μιας σχολικής μονάδας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ειδικότερα, μελετά ποια μορφή ηγεσίας υιοθετούν οι διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του δήμου Εορδαίας, ποιο στυλ ηγεσίας θεωρούν οι εκπαιδευτικοί αποδοτικότερο, τον βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από το σχολικό κλίμα και πώς τα ατομικά- δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, τους επηρεάζουν, τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που θεωρούν σημαντικά ώστε να είναι αποτελεσματικός, και τον βαθμό εφαρμογής τους στην πράξη.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από 3 Σεπτεμβρίου έως 3 Οκτωβρίου 2018, στο χώρο 11 σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, της πόλης της Πτολεμαΐδας. Για τη διεξαγωγή της έρευνας έλαβαν μέρος 115 εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, του Δήμου Εορδαίας. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο, με κλειστού τύπου ερωτήσεις, του οποίου ο σχεδιασμός βασίστηκε σε προηγούμενες εμπειρικές μελέτες καθώς και στη βιβλιογραφία. Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, πραγματοποιήθηκε επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων με τη χρήση του προγράμματος στατιστικής επεξεργασίας SPSS 22, από την οποία προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα.

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ως πιο διαδεδομένη μορφή ηγεσίας τη δημοκρατική. Όλα τα γνωρίσματα που πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό διευθυντή κατέγραψαν υψηλό βαθμό σημαντικότητας, ωστόσο, φαίνεται να εφαρμόζονται στην πράξη σε χαμηλότερο βαθμό. Τέλος, κάνοντας μια αποτίμηση καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος του διευθυντή δείχνει να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το σχολικό κλίμα και κατ' επέκταση το εκπαιδευτικό έργο και την εργασιακή ικανοποίηση που νιώθουν οι εκπαιδευτικοί κατά την διάρκεια της εργασίας και παραμονής τους στο σχολείο.

**Λέξεις-Κλειδιά:** Διοίκηση, Ηγεσία, Αποτελεσματικός Διευθυντής, Αποτελεσματικό Σχολείο, Ρόλος, Καθήκοντα, Εκπαιδευτικό Προσωπικό, Εκπαιδευτικοί, Σχολεία, Σχολική Κουλτούρα.

## **Summary**

The main purpose of the present MA thesis is to shed light in the scientific field of leadership in education, describing that the role of the school principal influences the general atmosphere of a school in secondary education. More specifically, this research attempts to study which form of leadership is adopted by headmasters of schools in secondary education in the area of Eordaia, which style of leadership school teachers consider more efficient, the degree to which teachers are satisfied with the school climate, as well as how their personal demographic characteristics affect them .Another effort is made to pinpoint the characteristics of a headmaster in order that he be effective, as well as the degree to which they are applicable in the school classroom.

In terms of the present study, quantitative research has been conducted. The research took place from September 3<sup>rd</sup> to October 3<sup>rd</sup> 2018 in the area of 11 secondary education schools in the city of Ptolemaida. 115 secondary school teachers of the area of Eordaia participated in the current research. The research tool that has been used is the questionnaire (including closed type questions), which has been designed by focusing on previous experiential studies as well as on bibliography. After the completion of the research, the statistics programme SPSS 22 was used for the processing and analysis of the data and the results that appeared lead to significant conclusions.

The results of the research indicate that the demographic model of leadership is the most widespread among the schools. All the ideal features a good school principal should have, have been found to be of great importance. However, it seems that these features do not apply so much in practice. Finally, after doing a valuation of the results, we conclude that the role of the school principal seems to have a great influence on the school climate between the teaching personnel, as well as the quality of their teaching performance and the amount of working satisfaction that teachers appear to have during their work and stay at school.

**Keywords:** Management, Leadership, Effective Director, Effective School, Role, Missions, Educational Staff, Teachers, Schools, School culture.

## **Ευχαριστίες**

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα. Ψυλλάκη Μαρία, για την πολύτιμη βοήθειά της τόσο σε επιστημονικό όσο και σε ανθρώπινο επίπεδο, για την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Επίσης, ευχαριστώ όλους τους εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κοζάνης και πιο συγκεκριμένα τους εκπαιδευτικούς του Δήμου Εορδαίας, για την παροχή όλων των απαραίτητων στοιχείων, δεδομένων και πληροφοριών που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη.

Τέλος, είμαι ευγνώμων στη σύζυγό μου Σταυρούλα, καθώς και τα παιδιά μου Αναστασία και Δημήτρη για την αμέριστη κατανόηση και ηθική υποστήριξη που έδειξαν καθ' όλο το χρονικό διάστημα μέχρι την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

# Πίνακας περιεχομένων

Κατάλογος Πινάκων .....	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΘΗΚΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ (BOXPLOTS).....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	12
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ - ΜΕΡΟΣ Ι</b> .....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> Το ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....	14
1.1 Η έννοια του Μάνατζμεντ – Διοίκηση.....	14
1.2 Γενικές αρχές Διοίκησης.....	15
1.3 Διοίκηση στην Εκπαίδευση.....	17
1.4.1 Σχολική Αποτελεσματικότητα .....	19
1.4.2 Εκπαιδευτικό Έργο.....	20
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> ΗΓΕΤΗΣ – ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ .....	22
2.1 Ποιος είναι Ηγέτης.....	22
2.2 Χαρακτηριστικά και Πηγές δύναμης του Ηγέτη .....	23
2.3 Μορφές – Τύποι ηγεσίας.....	24
2.4 Αποτελεσματικός Διευθυντή – Ηγέτης σχολικής μονάδας.....	26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	30
3.1 Εργασιακή Ικανοποίηση .....	30
3.2 Τι είναι σχολικό κλίμα και κουλτούρα.....	31
3.3 Κατηγορίες σχολικού κλίματος.....	32
3.4 Σχολικό κλίμα και αποτελεσματικότητα .....	34
3.5 Διαμόρφωση του σχολικού κλίματος από τον διευθυντή.....	35
3.5.1 Παρακίνηση .....	35
3.5.2 Επικοινωνία.....	36
3.5.2.1 Η Επικοινωνία στην Εκπαίδευση.....	36
3.5.2.2 Επικοινωνία και συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό.....	37
3.5.2.3 Επικοινωνία με τους μαθητές.....	37
3.5.2.4 Επικοινωνία με τους γονείς .....	37
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b> ΠΡΟΓΕΝΕΣΤΕΡΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	38
<b>ΜΕΡΟΣ ΙΙ</b> .....	44



<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b> ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	45
5.1 Περιγραφή της έρευνας.....	45
5.1.1 Ο Σκοπός και οι Στόχοι της Έρευνας.....	45
5.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	47
5.3 Η ερευνητική μέθοδος.....	48
5.3.1 Μέθοδος (τεχνική) συλλογής δεδομένων .....	48
5.4 Το δείγμα της έρευνας.....	49
5.5 Εργαλεία συλλογής δεδομένων.....	49
5.5.1 Ερωτηματολόγιο .....	49
5.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	52
5.7 Μέθοδος επεξεργασίας δεδομένων.....	53
5.8 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία.....	53
5.9 Περιορισμοί της Έρευνας .....	55
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</b> ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	56
6.1 Ατομικά – Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	56
6.2 Στυλ Ηγεσίας και Επίπεδα Ικανοποίησης .....	58
6.3 Χαρακτηριστικά Διευθυντή.....	59
6.4 Σχετίζεται το Φύλο με τον βαθμό Ικανοποίησης.....	68
6.5 Σχετίζεται η ηλικία με το στυλ ηγεσίας.....	72
6.6 Σχετίζεται η προϋπηρεσία στην εκπαίδευση με το στυλ ηγεσίας.....	75
6.7 Σχετίζονται τα χρόνια υπηρεσίας στο παρόν σχολείο με τον βαθμό ικανοποίησης.....	77
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</b> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	80
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	84
<b>ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	88
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α</b> .....	93
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ .....	93
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β</b> .....	98
ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ.....	98
B.1 Προσωπικά στοιχεία του δείγματος.....	98
B.2 Ειδικές Ερωτήσεις.....	100
Βαθμός Σημαντικότητας.....	101
Βαθμός Εφαρμογής.....	106
Πίνακες Διπλής Εισόδου.....	111

# Κατάλογος Πινάκων

<b>Πίνακας 1.</b> Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή.....	51
<b>Πίνακας 2.</b> Χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο διευθυντής .....	60
<b>Πίνακας 3.</b> Συγκριτικός πίνακας χαρακτηριστικών του διευθυντή .....	64
<b>Πίνακας 4.</b> Περιγραφικά μέτρα.....	68
<b>Πίνακας 5.</b> Σχέση μεταξύ «Φύλου» και «Βαθμού ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα».....	70
<b>Πίνακας 6.</b> Έλεγχος κανονικότητας με Monte Carlo .....	71
<b>Πίνακας 7.</b> Περιγραφικά μέτρα.....	72
<b>Πίνακας 8.</b> Σχέση μεταξύ «Ηλικίας» και «Αποδοτικότερο στυλ ηγεσίας» .....	74
<b>Πίνακας 9.</b> Έλεγχος κανονικότητας με Monte Carlo .....	75
<b>Πίνακας 10.</b> Τεστ κανονικότητας μεταξύ των μεταβλητών «Προϋπηρεσία» και «Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε (οι εκπαιδευτικοί) αποδοτικότερο» .....	76
<b>Πίνακας 11.</b> Hypothesis Test Summary μεταξύ των μεταβλητών «Προϋπηρεσία» και «Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε (οι εκπαιδευτικοί) αποδοτικότερο» .....	77
<b>Πίνακας 12.</b> Σχέση μεταξύ «Βαθμός ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα» και «Χρόνια προϋπηρεσίας στο παρόν σχολείο».....	79
<b>Πίνακας 13.</b> Έλεγχος κανονικότητας με Monte Carlo .....	79
<b>Πίνακας 14</b> Crosstabulation μεταξύ των μεταβλητών «Ηλικία» και «Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε (οι εκπαιδευτικοί) αποδοτικότερο» .....	81

# ***Κατάλογος Γραφημάτων και Θηκογραμμάτων (Boxplots)***

<b>Γράφημα 1.</b> Περιγραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος.....	57
<b>Γράφημα 2.</b> Στυλ Ηγεσίας.....	58
<b>Γράφημα 3.</b> Αποτελεσματικότερο Στυλ Ηγεσίας.....	58
<b>Γράφημα 4.</b> Ικανοποίηση από το κλίμα του σχολείου σας.....	59
<b>Γράφημα 5.</b> Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι άνδρες από το σχολικό κλίμα.....	69
<b>Γράφημα 6.</b> Πόσο ικανοποιημένες είναι οι γυναίκες από το σχολικό κλίμα.....	69
<b>Θηκόγραμμα 1.</b> Ικανοποίηση ανδρών και γυναικών από το σχολικό κλίμα.....	70
<b>Γράφημα 7.</b> Η ηλικία των ερωτώμενων που θεωρούν ως αποδοτικότερο πρότυπο το δημοκρατικό.....	73
<b>Γράφημα 8.</b> Η ηλικία των ερωτώμενων που θεωρούν ως αποδοτικότερο πρότυπο το Εξουσιοδοτικό.....	73
<b>Θηκόγραμμα 2.</b> Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών «αποδοτικότερο στυλ ηγεσίας» με «προϋπηρεσία».....	76
<b>Θηκόγραμμα 3.</b> Οι τιμές της μεταβλητής «Χρόνια υπηρεσίας στο παρόν σχολείο».....	78
<b>Θηκόγραμμα 4.</b> Οι τιμές της μεταβλητής «Βαθμός Ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα».....	78
<b>Γράφημα 9.</b> Η σημαντικότητα της συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων.....	88
<b>Γράφημα 10.</b> Πόσο σημαντικό είναι να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών ο διευθυντής.....	83

# Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναζητά τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα. Η έννοια της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης από έναν μεγάλο αριθμό επιστημών και έχει δοκιμαστεί σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα με σκοπό την αναζήτηση των ιδιαιτεροτήτων και τη φώτιση διαφορετικών πτυχών της (Κουκούτση 2017). Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, του Δήμου Εορδαίας, σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στη μορφή ηγεσίας που ακολουθεί ο διευθυντής της σχολικής μονάδας και την επίτευξη ενός αποτελεσματικού σχολικού κλίματος και κατ' επέκταση την βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου από τους εκπαιδευτικούς.

Η εργασία αρχικά, στηριζόμενη στην τρέχουσα βιβλιογραφία, αναφέρεται στις έννοιες διοίκηση και διοίκηση στην εκπαίδευση, στη συνέχεια παρουσιάζει τους διάφορους τύπους ηγετών με τα χαρακτηριστικά τους καθώς και ορισμένα μοντέλα ηγεσίας που έχουν εφαρμογή στην εκπαιδευτική διοίκηση. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, μέσω της οποίας συλλέχτηκαν στοιχεία από 115 εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με σκοπό να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που αναδεικνύουν έναν εκπαιδευτικό σε ηγέτη και δη σε έναν αποτελεσματικό ηγέτη στην Ελλάδα του σήμερα.

Από την έρευνα προκύπτουν σημαντικά ευρήματα για τον εκπαιδευτικό ηγέτη, όπως, να υπάρχει αγαστή συνεργασία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές καθώς και με τους γονείς αυτών. Ο ηγέτης - διευθυντής να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς, να τους σέβεται και να τους εκτιμά, να είναι δίκαιος και αντικειμενικός με όλους τους συναδέλφους. Να καθιστά σαφές το όραμα και την αποστολή του σχολείου και να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς του να συμμετέχουν στην υλοποίησή του. Να είναι πρόθυμος να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών, να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους, να παρουσιάζει σταθερή συμπεριφορά και να αποτελεί το καλό παράδειγμα για τους εκπαιδευτικούς. Να δημιουργεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου, να δίνει ίσες ευκαιρίες στο εκπαιδευτικό προσωπικό, να καλλιεργεί κοινούς στόχους και όραμα σε συνεργασία με το προσωπικό του σχολείου και να στηρίζει συναισθηματικά και να καθοδηγεί του εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.

**Γενική εισαγωγή**

**Μέρος Ι**

**Θεωρητικό Πλαίσιο**

**Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

# Κεφάλαιο 1

## Το Μάνατζμεντ - Διοίκηση στην εκπαίδευση

### 1.1 Η έννοια του Μάνατζμεντ - Διοίκηση

Έχει παρατηρηθεί, ότι δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου «Διοίκηση ή Μάνατζμεντ», φαίνεται ότι ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από **το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα** των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου και Ρεκλείτης 1999: 56).

Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το Μάνατζμεντ, όπως:

- Το 1969, ο Πρόεδρος της Αμερικανικής Ένωσης Μάνατζμεντ (American Management Association, AMA) διατύπωσε τον εξής ορισμό : «Μάνατζμεντ είναι η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων».
- Ο Henri Fayol (1841 - 1925), ανέλυσε τις λειτουργίες της διοίκησης σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές, σημαντικό τμήμα της θεωρίας του μάνατζμεντ (Μπουραντάς et al., 1999: 57, Bradie 1967: 9-12, Γεωργόπουλος 2006: 40- 41).
- Κατά μία άλλη άποψη, ως διοίκηση ορίζεται «η επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με τη συνεργασία ή και την εποπτεία ατόμων ή ομάδων» (Georges Ευθυμιάδου και Τσίτος 1998: 32). Δηλαδή, διοίκηση είναι να πετυχαίνεις τους στόχους μέσω της σωστής καθοδήγησης του ανθρώπινου δυναμικού (Σαΐτης 2008: 12).
- Οι Montana and Charnov (1993: 19), ως διοίκηση ορίζουν «τον τρόπο εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού αλλά και των μελών του» (Σαΐτης 2008: 12)

- Σύμφωνα με τις απόψεις του Max Weber (1864 - 1920), η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της, αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης (Μπουραντάς et al., 1999: 57).

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι η ανεύρεση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού που να ικανοποιεί πλήρως, είναι μια δύσκολη υπόθεση (Dawson 1993: 5). Βάσει των παραπάνω όμως ευρημάτων θα μπορούσε να εξαχθεί ένας ορισμός για την διοίκηση - Μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τον Θεοφανίδη (1985: 64) διοίκηση είναι : « η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στα πλαίσια μια οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμό κτλ.) και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού, (έργο, παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις κτλ.) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες, όπως είναι **ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος.**» (Κατσαρός 2008: 15).

## 1.2 Γενικές αρχές Διοίκησης

Η διοίκηση, σύμφωνα με τον Μπουραντά (1999: 59), έχει τέσσερις βασικές λειτουργίες-αρχές,

- **τον προγραμματισμό ή σχεδιασμό.**
- **την οργάνωση.**
- **τη διεύθυνση.**
- **τον έλεγχο.**

Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Βασική επίσης λειτουργία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι και η **λήψη αποφάσεων** στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό), η οποία εμπλέκεται σε όλες τις άλλες και γι' αυτό συνήθως δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία της διοίκησης (Μπουραντάς et al., 1999: 59).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (1999: 59), «**ο προγραμματισμός** είναι η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης,

προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της, και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Αναφέρεται δηλαδή, στο "τι" θα γίνει, "γιατί", "με ποια μέσα", "πότε" θα γίνει και "ποιος" θα το κάνει. Είναι "η σκέψη πριν τη δράση", η σχεδίαση για το "τι", "ποιος" και "γιατί" θα πραγματοποιηθεί μια ενέργεια, ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν και τελικά ποιες θα είναι οι οικονομικές επιπτώσεις στην επιχείρηση (ή σε οποιονδήποτε άλλον οργανισμό)». Επομένως, ο προγραμματισμός όπως αναφέρει και ο Σαΐτης (2008: 13) «έχει εφαρμογή σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις». Στο χώρο της εκπαίδευσης η διοικητική αυτή δραστηριότητα σχετίζεται με τις ενέργειες του διευθυντή του σχολείου. Μία απ' αυτές είναι και η κατάρτιση του προγράμματος των σχολικών εκδηλώσεων, που θα πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους. Ανακεφαλαιωτικά, ο προγραμματισμός αποτελεί τη βασική κι αρχική λειτουργία της διοίκησης, κι αυτό γιατί «γεφυρώνει» το χάσμα του «εκεί που βρισκόμαστε», με το «εκεί που θέλουμε να φθάσουμε». Ο προγραμματισμός σύμφωνα με τα παραπάνω περιλαμβάνει:

- τον καθορισμό στόχων
- τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών
- τα λειτουργικά προγράμματα δράσης

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (1999: 60), η **οργάνωση** έχει να κάνει με την «αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό). Με τη λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, όπως η επιχείρηση, το σχολείο κτλ.». Επομένως, η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με:

- Οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης ή του οργανισμού
- Καταμερισμό των εργασιών.
- Εικχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης.
- Τμηματοποίηση των λειτουργιών ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης.

Η **διεύθυνση** είναι αρμόδια ιδίως για τη διαχείριση θεμάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, των υπηρεσιακών μεταβολών του προσωπικού, τον σχεδιασμό προγραμμάτων βελτίωσης της διοικητικής οργάνωσης των Υπηρεσιών κ.α. είναι δηλαδή, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της



επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων. Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Σήμερα η επικοινωνία αποτελεί απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης (Μπουραντάς 1999: 60). Η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξή της, στο πλαίσιο του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης (Μπουραντάς 1999: 60).

Ο **έλεγχος** σύμφωνα με τον Μπουραντά (1999: 61) «είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου. Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δύο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία».

### **1.3 Διοίκηση στην Εκπαίδευση**

Οι αρχές του μάνατζμεντ – διοίκησης είναι σίγουρο ότι μπορούν να εφαρμοστούν και στον χώρο της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση ως χώρος άσκησης της διοίκησης παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με άλλους χώρους, αλλά και πολλές ιδιαιτερότητες, γι' αυτό καθίσταται απαραίτητη η κατάλληλη προσαρμογή των παραπάνω γενικών αρχών σε αυτήν (Κατσαρός 2008: 16).

Συνδυάζοντας τον ορισμό για την **διοίκηση**, με την **εκπαίδευση**, θα μπορέσουμε να δώσουμε τον τελικό ορισμό της **διοίκησης στην εκπαίδευση**. Δεν έχουμε δώσει όμως έναν σαφή ορισμό για το τι είναι **παιδεία**, τι είναι **σχολείο** και τι **παιδαγωγική**, ώστε να μπορέσουμε με μια σχετική ασφάλεια να καθορίσουμε και τι είναι «**διοίκηση εκπαίδευσης**».

Αρχικά, το Ελληνικό Σύνταγμα του 1975 άρθρο 16 παρ. 2. ορίζει την **παιδεία** ως εξής «Η παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του Κράτους και έχει σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλασή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες» Τι είναι όμως η παιδαγωγική; Σύμφωνα με τον Παπά (1998) η **παιδαγωγική** ορίζεται ως η επιστήμη της αγωγής του ανθρώπου. Αναλύοντας τον όρο «αγωγή του ανθρώπου» όπως αυτός διατυπώθηκε από τον Ξωχέλλη (1986: 11) είναι: «κοινωνική επιστήμη, η οποία εξετάζει τον άνθρωπο, δηλαδή τις αλλαγές της συμπεριφοράς του κυρίως στην παιδική και εφηβική ηλικία, υπό το πρίσμα των επιδράσεων της διαδικασίας αγωγής και μάθησης» (Ζιάκα 2014: 42).

Τη βάση της σχολικής αγωγής και της εκπαίδευσης όπως αναφέρει και η Ζιάκα (2014: 42) αποτελεί η σχολική μονάδα. Η σχολική μονάδα αποτελεί το βασικό κύτταρο κάθε οργανωμένης κοινωνίας και είναι απ' τους σημαντικότερους θεσμούς κοινωνικοποίησης ενός νέου ατόμου (Τσαούσης 1983). Το **σχολείο** είναι μια οργανωμένη κοινωνική οντότητα, που επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους για την προώθηση των οποίων διαθέτει κατάλληλη δομή και οργάνωση. Το έργο που επιτελείται στο σχολείο εκτίνεται στις ακόλουθες τρεις διαστάσεις: την παιδαγωγική, την εκπαιδευτική και τη διοικητική (Σαΐτης 2008).

Σύμφωνα με τη Ζιάκα (2014: 43), στη διάσταση της παιδαγωγικής υπάρχει η τάση της εστίασης περισσότερο σε ζητήματα που σχετίζονται με την αγωγή και τις ηθικές αξίες, ενώ, αντίστοιχες συνέπειες από την πλευρά της εκπαίδευσης είναι η εστίαση περισσότερο σε γνώσεις και δεξιότητες. Έτσι, παρατηρείται αδυναμία αναγνώρισης της άλλης διάστασης που είναι αυτή της διοίκησης (Παρασκευά & Παπαγιάννη 2008).

Το σίγουρο είναι ότι στον χώρο της εκπαίδευσης μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν οι αρχές της διοίκησης (Κατσαρός 2008: 16-17). Γιατί εύκολα; Επειδή η εκπαίδευση είναι εστιασμένη περισσότερο στις ηθικές αξίες και τη γνώση, όπως προείπαμε, και δεν έχει επικεντρωθεί καθόλου στον πυλώνα της διοίκησης, επομένως μπορεί κάποιος να βρει εύκολα ελεύθερο χώρο να εργαστεί προς όφελος του ανθρώπινου δυναμικού, που δεν είναι άλλο από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Ο Σαΐτης (2000: 24) ορίζει την διοίκηση στην εκπαίδευση ως «ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων – ανθρώπων και υλικών για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους

εκπαιδευτικών οργανισμών», ενώ ο Bush, που αναφέρεται από τον Κατσαρό (2008: 17) θέτει τη διοίκηση της εκπαίδευσης ως τη «διαδικασία συντονισμού των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών) για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο».

Εν κατακλείδι, η διοίκηση στην εκπαίδευση είναι υπεύθυνη για την αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας αναζητώντας νέες μεθόδους μάθησης που να προάγουν τη γνώση, τις αξίες, καθώς και την κριτική σκέψη, με αποτέλεσμα την απόκτηση γνώσης και την επίτευξη στόχων, δηλαδή, με απλά λόγια η διοίκηση στην εκπαίδευση επηρεάζει τόσο τη σχολική αποτελεσματικότητα όσο και το εκπαιδευτικό έργο.

#### **1.4.1 Σχολική Αποτελεσματικότητα**

Η σχολική αποτελεσματικότητα παραμένει ένα δύσκολο και σύνθετο πρόβλημα και ο προσδιορισμός της ως έννοια είναι πολυδιάστατη. Βασικοί παράγοντες του αποτελεσματικού σχολείου, οι οποίοι θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν και σε άλλα σχολεία, σύμφωνα με τη μελέτη του Edmonds (1979), είναι:

- ισχυρή διοίκηση του σχολείου
- σχολικό κλίμα το οποίο εγγυάται τη μαθησιακή πρόοδο
- υψηλές προσδοκίες για τις μαθητικές επιδόσεις
- σαφές πλαίσιο αξιολόγησης των μαθητικών επιδόσεων και
- έμφαση στην απόκτηση βασικών μορφωτικών δεξιοτήτων.

Ως αποτελεσματικό σχολείο λοιπόν, θεωρείται εκείνο το οποίο εξασφαλίζει την πρόοδο όλων των μαθητών του ανεξάρτητα από τις αρχικές προσδοκίες για τον καθένα και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάζαν την επίδοση ενός μαθητή. Το αποτελεσματικό σχολείο είναι ικανό να εξασφαλίσει στον κάθε μαθητή τη δυνατότητα να αποδώσει τα μέγιστα και να ενισχύσει τις δυνατότητες και τις ικανότητές του. Η ίδια η σχολική μονάδα βελτιώνεται συγχρόνως χρόνο με το χρόνο (Stoll & Fink, 1996). Το αποτελεσματικό σχολείο είναι εκείνο το οποίο τεχνικά επιτυγχάνει να αυξήσει την επίδοση των μαθητών του, γεγονός που διαπιστώνεται με βάση τα αποτελέσματα τυπικών και κοινών διαγωνισμάτων. Αντίθετα, επιτυχημένο σχολείο θεωρείται εκείνο το οποίο ανταποκρίνεται σε ότι απαιτεί το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον (Ζιάκα 2014: 45-46).

Οι παράγοντες α) σχολικό κλίμα το οποίο εγγυάται τη μαθησιακή πρόοδο, β) υψηλές προσδοκίες για τις μαθητικές επιδόσεις, γ) σαφές πλαίσιο αξιολόγησης των μαθητικών επιδόσεων και δ) έμφαση στην απόκτηση βασικών μορφωτικών δεξιοτήτων, είναι υψίστης σημασίας, αλλά γίνονται ακόμα σημαντικότεροι όταν μελετηθούν κάτω από το πρίσμα της ισχυρής διοίκησης του σχολείου, που στην ουσία είναι και η υπεύθυνη για την ύπαρξή τους. Όπως αναφέρει και ο Σαΐτης (2002), «η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την ικανότητα της διοίκησης να οργανώνει και να συντονίζει τις διάφορες δραστηριότητες του σχολείου».

#### **1.4.2 Εκπαιδευτικό Έργο.**

Το 1983, για πρώτη φορά χρησιμοποιείται ο όρος «εκπαιδευτικό έργο», για να δηλώσει το αποτέλεσμα της λειτουργίας του σχολικού θεσμού, με έμφαση κυρίως στη διαδικασία αξιολόγησης του διδακτικού έργου του εκπαιδευτικού (Μαντάς, Ταβουλάρη και Δαλαβίκας 2009: 195). Από τότε μέχρι σήμερα, ο όρος «εκπαιδευτικό έργο» απασχόλησε τους ερευνητές της εκπαιδευτικής αξιολόγησης, για να μπορέσουν να τον καταστήσουν απόλυτα κατανοητό.

Το εκπαιδευτικό έργο είναι ένας όρος σύνθετος και μπορεί να νοείται ως αποτέλεσμα α) συνολικά της λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος όσον αφορά στη θεσμική εκπαιδευτική δραστηριότητα, β) της εκπαιδευτικής μονάδας και γ) της καθημερινής παιδαγωγικής και διδακτικής πράξης των εκπαιδευτικών στα πλαίσια της καθημερινής παιδαγωγικής τους αλληλεπίδρασης στο σχολείο μέσα και έξω από την τάξη, τόσο με τους μαθητές και τους συναδέλφους τους, όσο και με άλλους φορείς και εταίρους της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Πολύζος 2007: 9).

Έχει δοθεί μια σειρά ορισμών για το εκπαιδευτικό έργο, οι οποίοι άλλοτε επικεντρώνονται στον εκπαιδευτικό και στη δράση που εκδηλώνεται μέσω της παιδαγωγικής αλληλεπίδρασης (Γκότοβος 1986), και άλλοτε αναφέρονται στο εκπαιδευτικό σύστημα (Κασσωτάκης 1992), ενώ ο Μπαλάσκας (1992) το ορίζει ως το σύνολο των ενεργειών που καταβάλλουν η πολιτεία, οι τοπικοί παράγοντες και όλοι οι εργαζόμενοι στη σχολική μονάδα, προκειμένου ν' αναβαθμιστεί η εκπαιδευτική διαδικασία. Ο Παπακωνσταντίνου (1993) ορίζει ότι ως εκπαιδευτικό έργο μπορεί να νοηθεί το σύνολο ενεργειών και προσπαθειών, προκειμένου να εκτελεστεί, να επιτευχθεί ορισμένη εργασία στο χώρο του σχολείου και το αποτέλεσμα, το προϊόν της λειτουργίας συνολικά, του εκπαιδευτικού συστήματος ή οποιασδήποτε εκπαιδευτικής

διαδικασίας και ενασχόλησης των εκπαιδευτικών καθώς και της εκπαίδευσης ως θεσμού (Μαντάς, Ταβουλάρη και Δαλαβίκας 2009: 195).

# Κεφάλαιο 2

## Ηγέτης – Διευθυντής

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθεί η έννοια του ηγέτη – διευθυντή, η συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα εκείνα που αναδεικνύουν έναν απλό άνθρωπο σε ηγετική φυσιογνωμία, τα πρότυπα ηγεσίας καθώς και τι πρέπει να έχει ένας ηγέτης – διευθυντής ώστε να είναι αποτελεσματικός.

### 2.1 Ποιος είναι Ηγέτης.

«Ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον "ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα"» (Μπουραντάς 1999: 123). Σύμφωνα με τον Maxwell (2000) «ο καθένας μπορεί να κρατήσει τιμόνι, αλλά μόνο ο ηγέτης μπορεί να χαράξει την πορεία».

Ποια είναι όμως εκείνα τα χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα ενός ατόμου που θα μπορούσαν να τον αναδείξουν σε ηγετική μορφή; Εξαρτάται μόνο από τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου; (δυναμικός, αποφασιστικός, δίκαιος, έξυπνος, κοινωνικός κ.α), ή είναι και κάτι άλλο πιο σημαντικό; Την απάντηση σύμφωνα με τον Μπουραντα (1999: 123) ήρθε να τη δώσει το δεύτερο επιστημονικό ρεύμα, το οποίο υποστήριξε ότι «αυτό που επηρεάζει τους ανθρώπους και τους κάνει να αποδέχονται και να «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα» ένα άτομο δεν είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, δηλαδή «το τι είναι», αλλά «το τι κάνει». Εξηγώντας τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ο ηγέτης επιδρά πάνω στα άλλα άτομα με τη συμπεριφορά του, δηλαδή το «τι και πώς ενεργεί», ώστε να αναδειχτεί ως ηγέτης στην ομάδα του.

Ο Yukl (1994: 4-5) υποστηρίζει ότι «όπως όλες οι εννοιολογικές κατασκευές στις κοινωνικές επιστήμες, ο ορισμός της ηγεσίας είναι αυθαίρετος και πολύ υποκειμενικός. Κάποιοι ορισμοί είναι πιο χρήσιμοι από άλλους, αλλά δεν υπάρχει «σωστός ορισμός» (Κατσαρός, 2008: 96). Επιλέγοντας, λοιπόν, έναν κλασικό ορισμό σύμφωνα με τον

οποίο «η ηγεσία ή ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι το σύνολο των ενεργειών εκείνων, οι οποίες επιδρούν πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να το «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα και να του έχουν εμπιστοσύνη» (Μπουραντάς 1999: 123), καταλαβαίνουμε ότι το βασικό και δομικό στοιχείο όλων των ορισμών περί ηγεσίας δεν είναι άλλο από τη διαδικασία άσκησης επιρροής. Την επιρροή όμως ένας ηγέτης τη χρησιμοποιεί ως μέσο επηρεασμού, καθοδήγησης και παρακίνησης. Διακρίνεται σαφώς από την εξουσία, που αποτελεί τη δομική και τυπική όψη της δύναμης (Bush 2005: 97, Μπουραντάς 1999: 124, Κατσαρός 2008: 96).

## 2.2 Χαρακτηριστικά και Πηγές δύναμης του Ηγέτη

Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου σύμφωνα με τον Μπουραντά (1999: 124) είναι:

- Η σύλληψη ενός οράματος.
- Η διάδοση του οράματος του στους συνεργάτες του, ώστε να το αγκαλιάσουν.
- Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμπύχωση των συνεργατών του.
- Η επιβράβευση των ατόμων.
- Η δημιουργία ομάδας και η δημιουργία καλού κλίματος σ' αυτήν.
- Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους.
- Η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών και συστημάτων και οι καινοτομίες.
- Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό.
- Η ανάπτυξη της παιδείας (νοοτροπίας- κουλτούρας) στον χώρο της ευθύνης του.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά (1999: 124) και Κατσαρό (2008: 96-97) ως πηγές δύναμης για άσκηση επιρροής ενός ηγέτη, θεωρούνται :

- **Τα προσωπικά χαρακτηριστικά**, όπως το να είναι δυναμικός, αποφασιστικός, δίκαιος, έξυπνος, κοινωνικός, επικοινωνιακός κ.α που τον καθιστούν και τον κατατάσσουν ως μια χαρισματική προσωπικότητα που εμπνέει σεβασμό και αποτελεί πρότυπο μίμησης.
- **Η εξειδικευμένη γνώση**, όπως γνώση, σπουδές, εμπειρία κ.α που του προσδίδουν κύρος, αξιοκρατία και αξιοπιστία στις απόψεις και αποφάσεις του.

- **Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας**, δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ατόμου ή μιας ομάδας ή να επιβάλλει ποινές.
- **Η δύναμη της αναφοράς (προτύπου)**, όταν τα άτομα έχουν κάποιο άλλο άτομο ως πρότυπο ή σημείο αναφοράς (είδωλο) και θέλουν να ταυτιστούν μαζί του.
- **Η δύναμη των πληροφοριών**. Μια ακόμη πηγή δύναμης για τους ηγέτες είναι η κατοχή των πληροφοριών.

Οι ηγέτες διαλέγουν και χρησιμοποιούν περισσότερο τη δύναμη της αναφοράς, του ειδικού και της ανταμοιβής και λιγότερο τη δύναμη της τιμωρίας (Μπουραντάς 1999: 125).

## 2.3 Μορφές – Τύποι ηγεσίας

Μετά από συστηματική έρευνα που έγινε από τον Lewin, που αναφέρεται από τον Μπουραντά (1999: 126), και τους συνεργάτες του πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη, το **αυταρχικό**, το **δημοκρατικό** και το **εξουσιοδοτικό**

- **Αυταρχικό πρότυπο**, είναι όταν ο ηγέτης αποφασίζει μόνος και δε δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους του να έχουν συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Ο ηγέτης δε δίνει εξηγήσεις για τις αποφάσεις του, αλλά τις επιβάλλει στους συνεργάτες του. Λέγεται ότι ο τρόπος αυτός είναι ενδεδειγμένος, όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους και όταν δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας. Έχει αρκετά μειονεκτήματα, μιας και οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα και η παραγωγή είναι καλή μόνον, όταν ο ηγέτης είναι παρών (Μπουραντάς 1999: 126, Κατσαρός 2008: 100).
- **Δημοκρατικό πρότυπο**, Σε αυτό το πρότυπο όπως αναφέρει και ο Μπουραντάς (1999: 126 - 127) «είναι όταν ο ηγέτης στις αποφάσεις του λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Συνήθως αφορά τον τρόπο διοίκησης σε εργαζομένους μορφωμένους, με υψηλές δεξιότητες ή πολλή εμπειρία, που έχουν αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης, βοηθούν στην εκτέλεση του έργου και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές. Τα συμπεράσματα από έρευνες δείχνουν ότι αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας».



- **Εξουσιοδοτικό πρότυπο**, σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008: 100) είναι όταν οι υφιστάμενοι παίρνουν τις αποφάσεις, με γνώμονα τα προσωπικά τους κριτήρια, αφού ο ηγέτης δεν έχει εμπιστοσύνη στις δυνατότητές του ή αδιαφορεί και έτσι εκχωρεί τον ηγετικό του ρόλο στα μέλη της ομάδας. Με μια ηγεσία αυτού του τύπου ο οργανισμός χάνει τον προσανατολισμό και τη συνοχή του και γίνεται αναποτελεσματικός.

Σύμφωνα με έρευνες που έγιναν από το Ohio State University (Stogdill and Coons 1957) και το University of Michigan (Katz and Kahn 1968) και κάνει αναφορά σε αυτές ο Κατσαρός (2008: 101) στο βιβλίο Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, εντοπίζεται ότι το κριτήριο περιγραφής και διάκρισης των προτύπων ηγεσίας είναι αυτό του συνολικού προσανατολισμού της συμπεριφοράς του ηγέτη. Έτσι, προσδιορίστηκαν δύο βασικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Πρώτη διάσταση είναι ο "**προσανατολισμός προς τους ανθρώπους**". Δηλαδή «ο ηγέτης που ακολουθεί αυτόν τον τρόπο διοίκησης θεωρεί τον άνθρωπο τον σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής, αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του και αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Πιστεύει ακόμη ότι, αν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του, τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική. Η ηγετική συμπεριφορά στρέφεται κυρίως στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των ανθρώπων και στη διατήρηση ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συναδέλφων του» (Μπουραντάς 1999: 127).

«Η δεύτερη διάσταση ονομάστηκε "**προσανατολισμός προς τα καθήκοντα**". Σ' αυτήν την περίπτωση δίνεται μεγάλη προσοχή στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου και ορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις που έχουν. Ο ηγέτης διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του και οι δομές και οι διαδικασίες είναι καθορισμένες. Θεωρεί ότι, όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν. Συνεπώς, η ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνεται κυρίως σε ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση του έργου και την εκτέλεση των καθηκόντων» (Μπουραντάς 1999: 127).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (1999: 127) όλα τα πρότυπα μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας:

- **Στο έργο που έχει να υλοποιήσει,**

- Στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία,
- Στην ωριμότητα των ατόμων.

Το τελευταίο στοιχείο αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή που θα πρέπει να λάβει υπόψη του ο ηγέτης, για να επιλέξει το κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας.

## 2.4 Αποτελεσματικός Διευθυντή – Ηγέτης σχολικής μονάδας.

Στην εργασία αυτή μας ενδιαφέρει να ασχοληθούμε με τον ρόλο του διευθυντή στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Στην περίπτωση, λοιπόν, της σχολικής μονάδας ο διευθυντής λειτουργεί ως συνδαιτυμόνας μεταξύ των διαφόρων ομάδων και υποσυστημάτων, που συναποτελούν τη σχολική μονάδα, διατηρώντας την ισορροπία και την ομαλή λειτουργία τους (Σαργή και Βουρνούκα 2016). Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας τοποθετείται, από τις εκπαιδευτικές αρχές, «ως διορισμένος ηγέτης που ενεργεί για λογαριασμό των ανωτέρων, γεγονός που τον ωθεί να συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις υπηρεσιακές προσδοκίες» (Σαΐτης 2005: 255), ανάλογα με τον τρόπο που έχει επιλέξει να ηγείται και να διευθύνει τη σχολική μονάδα, επηρεάζει το είδος των σχέσεων μεταξύ του ιδίου και όλων των παραγόντων της σχολικής κοινότητας με τους οποίους συνεργάζεται για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, προσδιορίζει και επηρεάζει την εν γένει εκπαιδευτική διαδικασία (Παπαναούμ 1995: 54).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας αν και απαιτεί κάτι περισσότερο από διοικητική ικανότητα (Σαΐτης 2008: 140), συνδέεται στενά με τη *διοίκηση* της σχολικής μονάδας. Ωστόσο η σχολική *διοίκηση* συνδέεται και με τη σχολική *διεύθυνση*. Η «σχολική διεύθυνση» είναι η πρώτη βαθμίδα διοίκησης του εκπαιδευτικού μας συστήματος, διότι μέσα στα πλαίσια άσκησης εξουσίας, το κράτος χρησιμοποιεί το σχολείο για να επιτύχει τους στόχους του (μορφωτικούς και εκπαιδευτικούς) (Σαΐτης 2008: 17, Μωυσίδου 2012: 12)

Ο διευθυντής σημαντικό είναι να αξιοποιεί τις γνώσεις του προκειμένου να καθοδηγεί, να ενθαρρύνει και να εμπνέει τους υφισταμένους του, να συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας, να χειρίζεται αποτελεσματικά τις διαφορές που προκύπτουν αναπτύσσοντας αποτελεσματική επικοινωνία, να συμβάλλει στη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος (Κατσαρός 2008: 77, Μωυσίδου 2012: 13), ακόμη στον ρόλο του

διευθυντή περιλαμβάνεται το σύνολο των προσδοκιών όλων των μελών που εμπλέκονται με το σχολικό περιβάλλον, το στενό ή το ευρύτερο, όπως των ανωτέρων ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης, των μαθητών κ.ά. Λαμβάνοντας υπόψη όλες αυτές τις προσδοκίες, παράλληλα με τις δικές του, για το επιθυμητό αποτέλεσμα του εκπαιδευτικού έργου, είναι σαφές ότι δεν είναι δυνατόν να φέρει μόνος του σε πέρας όλα τα καθήκοντα που απορρέουν από τη θέση του, πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες εκείνες ικανότητες καταμερισμού και συντονισμού εργασιών, με σκοπό την πραγματοποίηση των προσδοκιών (Σαΐτης 2002, Σαργή και Βουρνούκα 2016).

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2002), οι λειτουργίες του διευθυντή σχολείου μπορούν να διακριθούν σε πέντε «τομείς», από τους οποίους απορρέουν ευθύνες που σχετίζονται με αυτούς. Συγκεκριμένα οι ευθύνες αφορούν:

- Στο διδακτικό προσωπικό, π.χ. η επίβλεψη του έργου των διδασκόντων κ.ά.
- Στους μαθητές, π.χ. να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τα δικαιώματά τους κ.ά.
- Στην επικοινωνία με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος, π.χ. η δημιουργία και διατήρηση καλών σχέσεων με τους γονείς και την τοπική κοινωνία κ.ά.
- Στην κτιριακή και υλικοτεχνική δομή του σχολείου, π.χ. η διαμόρφωση ενός οπτικά καλαίσθητου και καθαρού κτιρίου κ.ά.
- Στην οργάνωση και διεκπεραίωση της διοικητικής εργασίας, π.χ. η διεκπεραίωση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας κ.ά.

Αναλυτικότερα τα καθήκοντα του διευθυντή σύμφωνα με τις (Σαργή και Βουρνούκα 2016), είναι τα ακόλουθα :

- Καθοδηγεί, βοηθά και στηρίζει, όπου κρίνεται απαραίτητο, τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, ειδικότερα τους νέους. Διατηρεί συνεργατικό κλίμα μαζί τους και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.
- Δίνει μεγάλη βαρύτητα στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.
- Προϊσταται των εκπαιδευτικών και είναι υπεύθυνος για το συντονισμό του έργου τους. Οφείλει να αναπτύσσει επικοινωνία μαζί τους με γνώμονα την ισότητα και το πνεύμα αλληλεγγύης. Συγκαλεί σε τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις το Σύλλογο Διδασκόντων, προσπαθεί να αμβλύνει τις αντιθέσεις και παροτρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών των εκπαιδευτικών, παρέχοντας θετικά κίνητρα στον καθένα. Καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς ώστε να ολοκληρώνουν εγκαίρως τις εργασίες που έχουν αναλάβει, ελέγχοντας την πορεία τους και παρέχοντας όποια βοήθεια χρειάζονται.

- Οφείλει να ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό για τους νόμους που διέπουν τη λειτουργία του σχολείου.
- Αξιολογεί κάθε εκπαιδευτικό, όπως ορίζεται από τη νομοθεσία.
- Καλεί, όταν κρίνεται απαραίτητο, τους γονείς ή κηδεμόνες των μαθητών για την ενημέρωσή τους σχετικά με τη φοίτηση και την επίδοση των μαθητών, καθώς και για την από κοινού συνεργασία τους για την πρόοδο των μαθητών.
- Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα, ώστε να θέτει υψηλούς στόχους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις που θα επιφέρουν τους επιθυμητούς στόχους, με γνώμονα ένα δημοκρατικό σχολείο, ανοιχτός στην τοπική και ευρύτερη κοινωνία.
- Οφείλει να αντιμετωπίζει με κατάλληλο χειρισμό τα θέματα και προβλήματα, που ενδεχομένως παρουσιάζονται στο χώρο των μαθητών.
- Φροντίζει για την υγιεινή κατάσταση των χώρων του σχολείου και προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες για την προστασία της υγείας των μαθητών και του προσωπικού. Μεριμνά για τη συντήρηση και επισκευή του κτιρίου, όποτε κρίνεται αναγκαίο.
- Φροντίζει να ενημερώνονται πάντα τα υπηρεσιακά βιβλία του σχολείου.
- Είναι υπεύθυνος για τη διεκπεραίωση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας και την πιστή εφαρμογή των νόμων, των διαταγών των ανωτέρων αρχών των σχετικών με το διδακτικό έργο του σχολείου, τις εγγραφές, μετεγγραφές, την τακτική φοίτηση.

Ο αποτελεσματικός διευθυντής – ηγέτης πρέπει να έχει όραμα για το σχολείο που διοικεί. Με τη συμπεριφορά και τη δράση του να μεταδίδει το όραμα που έχει στους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές του σχολείου του καθώς και στα άλλα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας όπως γονείς και τοπική κοινωνία (Σαργή και Βουρνούκα 2016). Να καθοδηγεί το διδακτικό έργο, να ασκεί τα διοικητικά του καθήκοντα και το συμβουλευτικό του έργο, να δημιουργεί σχέσεις, να διαχειρίζεται τα οικονομικά της σχολικής μονάδας και να συμβάλλει στην προώθηση και εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καινοτομιών και εντολών που προέρχονται από τις εκπαιδευτικές αρχές (Μωυσιάδου 2012: 13). Εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό του διευθυντή – ηγέτη είναι η ικανότητα να δημιουργεί θετικό κλίμα το οποίο προάγει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Ο ικανός διευθυντής είναι σε θέση να οργανώνει, να συντονίζει, να χειρίζεται επιδέξια όλες τις καταστάσεις. Δίνει έμφαση στις ατομικές ικανότητες των εκπαιδευτικών, λαμβάνει υπόψη του τις προσωπικές ανάγκες των μαθητών και επιδιώκει να αναπτύξει στο σχολείο του κλίμα σύμπνοιας,

μέσα από ένα κοινά αποδεκτό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων, συμπεριφοράς, τρόπου σκέψης και έκφρασης, θέτοντας κοινούς στόχους και επιδιώξεις (Σαργή και Βουρνούκα 2016).

# Κεφάλαιο 3

## Σχολικό κλίμα και Εργασιακή Ικανοποίηση

Σ' αυτό το κεφάλαιο αναλύονται οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης, της σχολικής κουλτούρας και του σχολικού κλίματος, ώστε να διαπιστώσουμε κατά πόσο επηρεάζουν αυτά, την σχολική αποτελεσματικότητα, καθώς, και το πως ο διευθυντής μπορεί με τις ενέργειες και αποφάσεις του, να επηρεάσει το σχολικό κλίμα και την σχολική αποτελεσματικότητα.

### 3.1 Εργασιακή Ικανοποίηση

Στην εργασία-δουλειά εκτός από την παραγωγή, εξίσου σημαντικό για τους εργαζομένους είναι να παίρνουν ικανοποίηση από τη δουλειά τους και να την κάνουν με ευχαρίστηση, καθώς στην περίπτωση κατά την οποία οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι από αυτή, τότε παρατηρείται γενική μείωση της αποτελεσματικότητας τους (Πετρίλη 2007).

Σύμφωνα με τον Locke (1976), ως εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται «μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου». Κατά τους Wanous & Lawler (1972) η επαγγελματική ικανοποίηση επέρχεται όταν οι ανάγκες του ατόμου και τα χαρακτηριστικά της εργασίας του συμπίπτουν, ενώ παρόμοια είναι και η προσέγγιση της Holland (1996), η οποία θεωρεί ότι η ικανοποίηση και η επαγγελματική εξέλιξη αποτελούν συνάρτηση του βαθμού σύμπτωσης της προσωπικότητας ενός ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος. Τέλος, ο Spector (1997), σε ένα πιο απλοποιημένο αλλά περιεκτικό ορισμό, θεωρεί ότι σχετίζεται με τα θετικά συναισθήματα που έχει το άτομο για την εργασία του (Τσουνής, Σαράφης 2016).

Ακόμη, ο Locke συνδέει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου. «Επαγγελματική ικανοποίηση είναι μία θετική

συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου» (Locke 1984: 103). Αντίθετα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια πηγάζει από τη ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου. Στην ουσία πρόκειται για την ίδια προσέγγιση με αυτή του Vroom, όμως ο Locke ανάγει το όλο θέμα όχι στο επίπεδο των αμοιβών, αλλά στο ανώτερο επίπεδο των αξιών από το οποίο και πηγάζουν οι στάσεις του ατόμου (Πετρίλη 2007).

Η ικανοποίηση από την εργασία δεν έχει εντοπιστεί ότι συνδέεται με την παραγωγικότητα και υπό αυτήν την έννοια ο ικανοποιημένος εργάτης δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικός. Ωστόσο, είναι πολύ πιθανό να μην οδηγεί η ικανοποίηση στην παραγωγικότητα, αλλά η παραγωγικότητα να οδηγεί στην ικανοποίηση (Τσουκαλά 2017). Μπορεί η εργασιακή ικανοποίηση να μην οδηγεί στην παραγωγικότητα-αποδοτικότητα αλλά η εργασιακή δυσαρέσκεια σίγουρα οδηγεί στην μείωση της αποτελεσματικότητας.

## **3.2 Τι είναι σχολικό κλίμα και κουλτούρα.**

Κουλτούρα γενικά σημαίνει η πνευματική και ψυχική καλλιέργεια, ως αποτέλεσμα μακράς διαδικασίας μάθησης και εκπαίδευσης, η παιδεία αλλά και η συνολική πνευματική παράδοση και δημιουργία ενός κοινωνικού συνόλου ή μιας κοινωνικής ομάδας. Η έννοια της κουλτούρας, όπως και η έννοια του κλίματος, όπως αναφέρει ο Κατσαρός (2008: 52) «έχει αποτελέσει αντικείμενο ιδιαίτερης μελέτης και μεγάλης συζήτησης τις τελευταίες δεκαετίες. Συνδέονται με τον ιδιαίτερο χαρακτήρα, τη φυσιογνωσία και την ατμόσφαιρα που χαρακτηρίζει κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό και επηρεάζουν τη λειτουργία του». Σύμφωνα με ορισμένους μελετητές, η κουλτούρα ορίζεται ως «ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη αντιλαμβάνονται, σκέπτονται, αισθάνονται και κρίνουν καταστάσεις και σχέσεις» (Schein 1985: 111) ή διαφορετικά «την κουλτούρα προσδιορίζουν οι γνώσεις, οι πεποιθήσεις, οι αξίες, τα σύμβολα, οι ανεπίγνωστες διαδικασίες και οι ψυχολογικές δομές» (Smircich 1983).

Σε κάθε σχολική μονάδα στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση υπάρχουν δικά της εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την ιδιαίτερη ατμόσφαιρα του συγκεκριμένου σχολείου, αυτό είναι το σχολικό κλίμα. Οι Sergiovanni και Starrat (1998) θεωρούν κλίμα την ατμόσφαιρα (φιλική, εχθρική) που επικρατεί σε

κάθε σχολείο, σχετίζεται άμεσα με τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτό και αποτελεί τη βάση για προβλέψεις εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων (Ζιάκα 2014: 48 ). Όπως έχει λεχθεί από τους Hoy και Miskel (1987: 226) το σχολικό κλίμα μπορεί να θεωρηθεί ως η «προσωπικότητα του σχολείου». Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η έννοια του κλίματος έχει άμεση σχέση με την έννοια της κουλτούρας (Μυλωνά 2005). Η κουλτούρα θα λέγαμε ότι:

- Δίνει την *αίσθηση της ταυτότητας* στο σχολείο.
- Σχετίζεται με *το τι γίνεται στην πραγματικότητα* στο σχολείο.
- Αυξάνει την *αφοσίωση* των ατόμων προς το σχολείο.
- Αυξάνει τη *σταθερότητα* στο σύστημα του σχολείου.
- Λειτουργεί ως *συνδετικός κρίκος* στο σχολικό οργανισμό.
- Δημιουργεί *επίπεδα συμπεριφοράς*.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι σχολικό κλίμα και κουλτούρα είναι έννοιες ταυτόσημες ή ότι το κλίμα είναι υποσύνολο της κουλτούρας (Μυλωνά 2005).

Οι H. Beare, B. Candwell & R. Millikan (1989: 172) ισχυρίζονται ότι το σχολικό κλίμα «καθορίζεται από την κοινωνική και φαινομενολογική μοναδικότητα μιας συγκεκριμένης κοινότητας, η οποία περιλαμβάνει αόρατα συμβολικά στοιχεία». Κατά μια άλλη άποψη, το σχολικό κλίμα «αντικατοπτρίζει τη συμπεριφορά των μαθητών με τον ίδιο τρόπο που η συμπεριφορά αυτή επηρεάζεται από το κλίμα μέσα στην τάξη». Τέλος υπάρχουν και συγγραφείς όπως ο M. Ζαβλανός (1999) που υποστηρίζουν ότι το κλίμα ενός σχολείου διαμορφώνεται από τις αντιληπτικές όψεις των μελών του και όχι αναγκαστικά αυτό που είναι πραγματικά (Σαϊτής 2008: 159).

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι σχολικό κλίμα είναι, η ιδιαίτερη ατμόσφαιρα του σχολείου (π.χ. φιλική, εχθρική, ανταγωνιστική) καθώς και η φύση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων στο σχολείο (π.χ. μεταξύ των εκπαιδευτικών, μεταξύ του Διευθυντή και των εκπαιδευτικών, μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, μεταξύ εκπαιδευτικών και γονιών)

### 3.3 Κατηγορίες σχολικού κλίματος

Ο Μιχόπουλος (1998, том I) αναφέρει για τα αποτελέσματα της έρευνας των Halpin και Croft και την ύπαρξη έξι κατηγοριών σχολικού κλίματος που είναι:



- **Το ανοικτό κλίμα**, διακρίνεται για τις στενές συνεργατικές σχέσεις μεταξύ του διευθυντή σχολείου και του διδακτικού προσωπικού. Κατά την άσκηση της εξουσίας υπάρχει ειλικρινής συνεργασία μεταξύ διοικούντος και διοικούμενων και η εργασιακή συμπεριφορά διαμορφώνεται ελεύθερα ως μια μορφή αυθεντικότητας (Σαΐτη 2008: 160 - 161).
- **Το αυτόνομο κλίμα**, είναι εκείνο στο οποίο ο διευθυντής σχολείου ασκεί μικρό έλεγχο στα μέλη της σχολικής κοινότητας. Η διατήρηση του υψηλού ομαδικού πνεύματος οπορρέει περισσότερο από την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των μελών του σχολείου και λιγότερο από την εκτέλεση των εκπαιδευτικών τους καθηκόντων (Σαΐτη 2008: 160 - 161).
- **Το ελεγχόμενο κλίμα**, διακρίνεται για τον προσανατολισμό του αποκλειστικά στην εκτέλεση του καθήκοντος, ενώ δίνεται σχετικά λίγη προσοχή στη συμπεριφορά που έχει ως στόχο την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των μελών του σχολείου (Σαΐτη 2008: 160 - 161).
- **Το οικείο κλίμα**, αναφέρεται σε ένα σχολείο στο οποίο κυριαρχούν οι φιλικές σχέσεις, τα μέλη του ικανοποιούν τις κοινωνικές τους ανάγκες, αλλά δίνουν λίγο ενδιαφέρον στον κοινωνικό έλεγχο σχετικά με την άσκηση των καθηκόντων τους (Σαΐτη 2008: 160 - 161).
- **Το πατερναλιστικό κλίμα**, είναι εκείνο, στο οποίο ο διευθυντής σχολείου εμφανίζει τις σχολικές δραστηριότητες ως αποτέλεσμα της προσωπικής του στάσης. Σ' ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον υπάρχει μικρή ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών σε σχέση με την εκτέλεση του καθήκοντος. Επιπρόσθετα, παρατηρείται έλλειψη του ομαδικού πνεύματος στα μέλη του σχολείου (Σαΐτη 2008: 160 - 161).
- **Το κλειστό κλίμα**, είναι ακριβώς το αντίθετο του ανοικτού κλίματος και συνεπώς χαρακτηρίζεται για το χαμηλό βαθμό ομαδικού πνεύματος και τις ψυχρές, τυπικές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Σαΐτη 2008: 160 - 161).

Όλα τα παραπάνω υπαγορεύουν ότι η διαμόρφωση **ανοικτού ή ευνοϊκού κλίματος** στην εργασία από τους διευθυντές σχολικών μονάδων είναι κάτι παραπάνω από επιβεβλημένη, αφού το σχολικό κλίμα επηρεάζει την ποιότητα των εργασιών και την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών λειτουργιών (Menon και Christou 2002). Για το λόγο αυτό κρίνεται απολύτως αναγκαίο να διαμορφώνεται το κατάλληλο κλίμα από τους διευθυντές πριν από τον προγραμματισμό και την κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου στους εκπαιδευτικούς, στην αρχή της σχολικής χρονιάς δηλαδή,

και κατόπιν να προβαίνουν σε συγκεκριμένες προτάσεις για την πραγματοποίηση των προγραμμάτων του σχολείου (Σαϊτή 2008: 160 - 161).

### **3.4 Σχολικό κλίμα και αποτελεσματικότητα.**

Η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει ότι το σχολικό κλίμα επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας αφού έχει μεγάλη επίδραση:

- Στη ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (ψυχολογικό κλίμα).
- Στον ενθουσιασμό των εκπαιδευτικών για το εκπαιδευτικό και διδακτικό έργο τους (συναισθήματα, στάσεις).
- Στην παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών, την επίτευξη των στόχων τους και γενικά την απόδοση στο έργο τους (διεκπεραίωση της εργασίας τους).

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας διευκολύνεται όταν υπάρχει άριστη συνεργασία μεταξύ διευθυντή και διδακτικού προσωπικού, καλή επικοινωνία των διδασκόντων με τους μαθητές τους, και φυσικά ο παράγοντας ικανοποίησης των ατομικών αναγκών των εκπαιδευτικών, είναι σημαντικοί επηρεάζοντας θετικά τη λειτουργία του σχολείου (Σαϊτής 2008: 161). Αντίθετα, το καταθλιπτικό και απωθητικό κλίμα αποπνέει αίσθηση φθοράς και απογοήτευσης, επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της εργασίας που προσφέρει ο εκπαιδευτικός και, κατά συνέπεια, ελαχιστοποιεί την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Σαϊτής 2008: 161).

Από τη συνοπτική αυτή ανάλυση γίνεται σαφές ότι η πραγματική και δυναμική ισχύ του κλίματος δημιουργεί μέσα στα σχολεία ευχάριστα και δυσάρεστα συναισθήματα, τα οποία επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και κατ' επέκταση την επίδοση των μαθητών. Έτσι, σε όσα σχολεία επικρατεί ανοικτό ή ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή πνεύμα συναδελφικότητας μεταξύ του προσωπικού και καλή συνεργασία μεταξύ διδασκόντων και διδασκόμενων και υπάρχει ξεκάθαρο πρόγραμμα δράσης αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση και επομένως λειτουργούν αποτελεσματικότερα η σχολική μονάδα (Μυλωνά, 2005).

## 3.5 Διαμόρφωση του σχολικού κλίματος από τον διευθυντή.

Ο διευθυντής για να μπορέσει να κάνει την σχολική μονάδα του να λειτουργεί στο μέγιστο βαθμό θα πρέπει να είναι εκτός από εκπαιδευτικός, και επιδέξιος ηγέτης, η επιδεξιότητα αυτή φαίνεται να είναι το αποτέλεσμα της ανάμειξης τριών τουλάχιστον βασικών παραμέτρων (θεοφιλίδης και Στυλιανίδης 2000, Fullan, 2003):

- της ικανότητας του διευθυντή-ηγέτη να αντιλαμβάνεται ότι οι εκπαιδευτικοί παρακινούνται από διάφορα στοιχεία σε διάφορες περιπτώσεις και σε διαφορετικές καταστάσεις,
- της ικανότητας του διευθυντή-ηγέτη να εμπνέει και να πείθει τους υφισταμένους του (εκπαιδευτικούς)
- της ικανότητας του διευθυντή-ηγέτη να ενεργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να διαμορφώνει ένα κλίμα κατάλληλο για την ανταπόκριση στους παρακινητικούς παράγοντες των εκπαιδευτικών (Σαϊτής 2008: 162 - 163).

### 3.5.1 Παρακίνηση

Η «παρακίνηση» μπορεί να οριστεί ως η κατεύθυνση και η ένταση με την οποία εκδηλώνεται μια συμπεριφορά (Weinberg & Gould, 1995). Σύμφωνα με τη θεωρία του αυτό-καθορισμού, μια συμπεριφορά μπορεί να είναι είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά, είτε καθόλου παρακινούμενη ενώ στο χαμηλότερο επίπεδο της κλίμακας του αυτό-καθορισμού βρίσκεται η έλλειψη παρακίνησης και στο υψηλότερο επίπεδο η εσωτερική παρακίνηση (Deci & Ryan 1985).

Σύμφωνα με έρευνες (Vallerand et al, 1993) η εσωτερική παρακίνηση ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες:

- την εσωτερική παρακίνηση για γνώση, όπου το άτομο δραστηριοποιείται για την απόκτηση γνώσεων
- την εσωτερική παρακίνηση για επίτευξη όπου το άτομο δραστηριοποιείται για να πετύχει κάποιο στόχο
- την εσωτερική παρακίνηση για αισθητική διέγερση όπου το άτομο δραστηριοποιείται με σκοπό την αισθητηριακή απόλαυση (π.χ. ευχαρίστηση).

Ακολουθεί η εξωτερική παρακίνηση που περιλαμβάνει κάποιες συμπεριφορές περισσότερο, λιγότερο ή καθόλου αυτό-καθοριζόμενες.

- Η αναγνωρίσιμη ρύθμιση αναφέρεται σε σχετικά αυτό-καθοριζόμενες συμπεριφορές που συμβαίνουν όταν τα άτομα συμμετέχουν σε δραστηριότητες για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό.
- Η εσωτερική πίεση αφορά συμπεριφορές (εξωτερικής παρακίνησης) μη αυτό-καθοριζόμενες που συμβαίνουν όταν το άτομο αξιολογεί την δραστηριότητα κάτω από εξωτερικές πιέσεις (Deci & Ryan 1991).
- Η εξωτερική ρύθμιση αφορά συμπεριφορές που καθορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες όπως υλικές αμοιβές, τιμωρίες, απειλές κ.α. (Deci & Ryan 1985).

Στο χαμηλότερο επίπεδο του φάσματος του αυτό-καθορισμού βρίσκεται η έλλειψη παρακίνησης όπου τα άτομα δεν παρακινούνται ούτε εσωτερικά ούτε εξωτερικά για να δραστηριοποιηθούν (Deci & Ryan 1985).

Μελέτες για την παρακίνηση έδειξαν ότι, η εσωτερική παρακίνηση των εκπαιδευτικών αποτελεί την κινητήριος δύναμη για την ολοκλήρωση με επιτυχία της διδασκαλίας τους. Σύμφωνα με την έρευνα (Pelletier, Seguin - Levesque & Legault, 2002), οι εκπαιδευτικοί όσο περισσότερο εσωτερικά παρακινημένοι είναι τόσο πιθανότερο είναι να αναπτύξουν και την αυτονομία των μαθητών τους.

### **3.5.2 Επικοινωνία**

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί που αναφέρονται στην έννοια της επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον Naylor (1999: 597), επικοινωνία είναι η «ανταλλαγή πληροφοριών μέσω κωδικοποιημένων μηνυμάτων». Ο Simon (1957: 154), ορίζει την επικοινωνία ως η «κάθε διαδικασία κατά την οποία σκέψεις (ιδέες) μεταδίδονται από το ένα μέλος ενός οργανισμού σε κάποιο άλλο». Μια άλλη άποψη για την επικοινωνία είναι η «ανταλλαγή σκέψεων, συναισθημάτων, ιδεών και πληροφοριών» (Παλαιοκρασάς και Ηλιάδης 2010).

#### **3.5.2.1 Η Επικοινωνία στην Εκπαίδευση**

Στο σχολείο ο ρόλος της επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας. Η επικοινωνία αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες για τη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος. Ο Σαΐτης (2008: 163), υποστηρίζει την άποψη ότι «η δημιουργία καλής ατμόσφαιρας εργασίας στο σχολείο εξαρτάται περισσότερο από την ικανότητα του διευθυντή να χειριστεί σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα και λιγότερο από την εξουσία που του

παρέχει ο νόμος. Δηλαδή, η μεγαλύτερη επιρροή στο κλίμα μιας σχολικής μονάδας φαίνεται να ασκείται από το σύστημα ηγεσίας και ιδίως από την προσωπική συμβολή του (της) διευθυντή (-τριας) στο ρόλο του ηγέτη». Ο ρόλος αυτός θα πρέπει να κινηθεί σε τρεις τουλάχιστον βασικούς άξονες:

- της επικοινωνίας και συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό
- της επικοινωνίας με τους μαθητές του σχολείου
- Και της επικοινωνίας-συνεργασίας με τους γονείς των μαθητών.

### **3.5.2.2 Επικοινωνία και συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό**

Η απροβλημάτιστη συνεργασία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών διασφαλίζει την αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Ο διευθυντής ενημερώνοντας τους εκπαιδευτικούς για τα προβλήματα του σχολείου, τους καθιστά άμεσα κοινωνούς και γνώστες των προβλημάτων του σχολείου και μέσω συνεδριάσεων μπορούν γρήγορα να επιτύχουν την αντιμετώπιση προβλημάτων και την ανταλλαγή απόψεων, ώστε αποτελεσματικά να δώσουν λύση σε θέματα του σχολείου και να συμβάλλουν στη βελτίωση των μεταξύ τους σχέσεων μέσω της συναίνεσης, συνεργασίας και αλληλοσεβασμού (Σαΐτης 2002).

### **3.5.2.3 Επικοινωνία με τους μαθητές**

Καθημερινά, στο χώρο του σχολείου όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία ανταλλάσσουν μεταξύ τους μηνύματα, απόψεις, σχολιάζουν, παρατηρούν, αναλύουν, επικοινωνούν. Και όταν στο σχολείο υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία διευθυντή, εκπαιδευτικών, διδασκόντων, διδασκομένων τότε υπάρχει ευνοϊκό κλίμα, κλίμα που προάγει την αμοιβή και τον έπαινο και που επηρεάζει θετικά την επίδοση των μαθητών

### **3.5.2.4 Επικοινωνία με τους γονείς**

Η συνεργασία σχολείου - οικογένειας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού σχολείου (Πασιαρδής και Πασιαρδή 2000), επομένως πρέπει να υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία του διευθυντή με τους γονείς των μαθητών, ώστε να επιτυγχάνεται η συνεργασία, αποφεύγονται εντάσεις, συγκρούσεις, διαφορές που προκύπτουν στη σχολική μονάδα.

# Κεφάλαιο 4

## Προγενέστερες Εμπειρικές Μελέτες στην Ηγεσία της Εκπαίδευσης

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, κριτική σύνθεση και αποτίμηση συναφών ερευνών που έχουν γίνει στην Ελλάδα και στην Κύπρο, προκειμένου να περιγραφεί η προηγούμενη κατάσταση γνώσεων σχετικά με το παρόν θέμα και να τεκμηριωθεί η ανάγκη για την παρούσα μελέτη (Creswell 2016).

Η έρευνα των Pashiardis and Orphanou (1999), είχε ως στόχο να διερευνήσει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου σε σχέση με τους διευθυντές τους και τη μορφή ηγεσίας που ακολουθούν. Η έρευνα διεξήχθη τον Μάρτιο του 1997, όπου δόθηκε ερωτηματολόγιο σε 115 δασκάλους. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι δάσκαλοι έχουν γενικά θετική άποψη σχετικά με τους διευθυντές τους και πιο συγκεκριμένα σχετικά με την επίλυση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων και το καλό σχολικό κλίμα. Σημαντικό εύρημα είναι, ότι σχεδόν οι μισοί διευθυντές ακολουθούσαν το αυταρχικό πρότυπο ηγεσίας, ενώ γνώριζαν την αναγκαιότητα της συνεργασίας στην λήψη αποφάσεων. Βέβαια, αναφέρονται κάποια αδύναμα σημεία για βελτίωση όπως η διαχείριση του προσωπικού και θέματα σχετικά με την επαγγελματική τους εξέλιξη (των διευθυντών).

Επίσης, στην έρευνα των Σαγρή και Βουρνούκα (2015), συμπλήρωσαν ανώνυμο ερωτηματολόγιο οι δάσκαλοι δύο δημοτικών σχολείων του Νομού Αττικής. Στόχος της έρευνας ήταν να διερευνηθούν, οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το ποια θεωρούν τα καθήκοντα του διευθυντή, ώστε να ανταπεξέλθει στο μέγιστο στο έργο του, και να χαρακτηριστεί αποτελεσματική η δουλειά του στο σχολείο. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι για να είναι αποτελεσματικό το διευθυντικό έργο πρέπει να υπάρχει ένα κοινό όραμα και κοινοί στόχοι, τους οποίους πρέπει όλοι να γνωρίζουν, να συνεργάζεται ο διευθυντής με τους εκπαιδευτικούς για τον σχεδιασμό στρατηγικών

που βελτιώνουν τη διδασκαλία- μάθηση στο σχολείο, να δημιουργεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου, να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους, να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς, να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί διαφώνησαν αρκετά με το χαρακτηριστικό του διευθυντή να ακούει προσεκτικά τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών και στο να μεριμνά για την επίλυση οποιονδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί θεώρησαν σημαντικό ο διευθυντής κάθε σχολείου να λαμβάνει πρωτοβουλίες, ανάλογα με τις ανάγκες της σχολικής μονάδας του, οι οποίες να μην καλύπτονται από την ενιαία πολιτική του Υπουργείου.

Η μελέτη της Pashiaridis (2000), ασχολήθηκε με τις απόψεις των διευθυντών και εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου, σχετικά με το σχολικό κλίμα, χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο σε 1765 διευθυντές και εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Από τα αποτελέσματα αναδείχτηκε ότι, τόσο οι διευθυντές όσο και οι εκπαιδευτικοί έκριναν το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο τους ως ικανοποιητικό, αλλά ταυτόχρονα δήλωναν ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και αλλαγών με στόχο τη βελτίωση του σχολικού κλίματος σε τομείς που αφορούν την επικοινωνία, τη συνεργασία, διοικητική οργάνωση και τους μαθητές. Επίσης διαπιστώθηκε, ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί είναι πιο ικανοποιημένες από τους άντρες.

Η έρευνα της Eliophotou- Menon (2002), μελέτησε τις αντιλήψεις υφισταμένων και μελλοντικών δασκάλων σε θέματα εκπαιδευτικής οργάνωσης και διοίκησης στη πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο συμπλήρωσαν 66 υφιστάμενοι και σε 79 μελλοντικοί εκπαιδευτικοί της Κύπρου οι οποίοι ήταν φοιτητές στα δύο τελευταία έτη σπουδών τους. Από την έρευνα διαφάνηκαν διαφορετικές αντιλήψεις μεταξύ υφισταμένων δασκάλων και φοιτητών, ως προς την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι μισοί από τους υφιστάμενους δασκάλους ήταν ικανοποιημένοι και οι άλλοι μισοί αναφέρθηκαν σε ελλείψεις των διευθυντών στα θέματα κατάρτισης και διοίκησης.

Παρόμοια έρευνα που εξετάζει τις αντιλήψεις των υφισταμένων και μελλοντικών δασκάλων σχετικά με την αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας διεξήχθητε αυτή

τη φορά στην Ελλάδα από τους Saitis και Eliophotou- Menon (2004). Για τις ανάγκες της έρευνας δόθηκαν ερωτηματολόγια σε 126 μελλοντικούς και σε 96 υφισταμένους δασκάλους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υφιστάμενοι δάσκαλοι που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν αρνητικοί σε σχέση με τον αυστηρό έλεγχο από τον διευθυντή, σημειώνοντας την αρνητική επίδραση που αυτό συνεπάγεται στο έργο τους. Ωστόσο, ανησυχούσαν λιγότερο για τις σχέσεις τους με τους διευθυντές τους, σε σύγκριση με τους μελλοντικούς τους συναδέλφους τους. Επίσης, εξέφρασαν τον προβληματισμό τους για το διορισμό σε ηγετικές θέσεις ατόμων που στερούνται της απαραίτητης κατάρτισης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα της Saiti (2007), η οποία είχε σκοπό να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, δεκατριών περιφερειών της Ελλάδας. Στην έρευνα συμμετείχαν 1200 εκπαιδευτικοί και διευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν επτά παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών οι οποίοι είναι: ο ρόλος του διευθυντή και το σχολικό κλίμα, η δυνατότητα προαγωγής και διάφορα άλλα οφέλη, η αναγνώριση της προσπάθειας, οι αποδοχές, οι ξεκάθαροι στόχοι και η συναισθηματική στήριξη, τα συναισθήματά τους για την εργασία τους και τέλος η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Η έρευνα της Χατζηπαναγιώτου (2003), έγινε σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο Νομό Θεσσαλονίκης και ο στόχος της ήταν να εξετάσει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων, καθώς επίσης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης των σχολείων. Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και παρατήρηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, ότι οι εκπαιδευτικοί ταυτίζουν τη διοίκηση του σχολείου με το πρόσωπο του διευθυντή, χωρίς όμως να αξιοποιούν τις δυνατότητες του συλλόγου διδασκόντων ο οποίος αποτελεί θεσμοθετημένο όργανο, για να διαμορφώσουν τη δική τους ενδοσχολική πολιτική. Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να θεωρούν τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων τυπική, χωρίς ιδιαίτερη σημασία και τους εαυτούς τους απλούς διεκπεραιωτές των νόμων και εγκυκλίων που τους επιβάλλονται.



Οι παραπάνω έρευνες διερευνούν τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και στην Κύπρο σχετικά με τη μορφή ηγεσίας που ασκούν οι διευθυντές στα σχολεία που εργάζονται καθώς και το πώς αυτή επηρεάζει το σχολικό κλίμα και την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Παράλληλα αναδεικνύονται οι προϋποθέσεις για ένα αποτελεσματικό διευθυντικό έργο.

Το αυταρχικό πρότυπο ηγεσίας επικρατεί στην έρευνα των Pashiardis and Orphanou (1999) με τον αυστηρό έλεγχο από τον διευθυντή να έχει αρνητική επίδραση στο έργο τους όπως αναφέρουν στην έρευνά τους οι Saitis και Eliophotou- Menon (2004).

Στην έρευνα των Pashiardis and Orphanou (1999) και της Pashiardis (2000) οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι έχουν θετική άποψη σχετικά με τη μορφή ηγεσίας που ασκεί ο διευθυντής τους και το σχολικό κλίμα που επικρατεί στο σχολείο τους, σε αντίθεση με την έρευνα της Eliophotou- Menon (2002) όπου μόνο οι μισοί εκπαιδευτικοί δήλωσαν ικανοποιημένοι.

Από την έρευνα της Saiti (2007) αναδείχθηκαν επτά παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών οι οποίοι είναι:

- ο **ρόλος του διευθυντή** και το σχολικό κλίμα
- η δυνατότητα προαγωγής και διάφορα άλλα οφέλη
- η αναγνώριση της προσπάθειας
- οι αποδοχές
- οι ξεκάθαροι στόχοι
- η συναισθηματική στήριξη, τα συναισθήματά τους για την εργασία τους
- η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών

Πιο συγκεκριμένα, για τον ρόλο του διευθυντή και τις προϋποθέσεις για ένα αποτελεσματικό διευθυντικό έργο, σύμφωνα με την έρευνα των Σαγρή και Βουρνούκα (2015) είναι ότι πρέπει :

- να υπάρχει ένα κοινό όραμα και κοινοί στόχοι τους οποίους πρέπει όλοι να γνωρίζουν,
- να υπάρχει συνεργασία μεταξύ του διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, για τον σχεδιασμό στρατηγικών που βελτιώνουν τη διδασκαλία- μάθηση στο σχολείο,
- να δημιουργεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου,
- να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους,
- να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς,

- να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- να λαμβάνει πρωτοβουλίες ο διευθυντής κάθε σχολείου, ανάλογα με τις ανάγκες της σχολικής μονάδας του, που μπορεί να μην καλύπτονται από την ενιαία πολιτική του Υπουργείου,
- να ακούει προσεκτικά τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών και στο να μεριμνά για την επίλυση οποιονδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών (στο σημείο αυτό οι απόψεις των εκπαιδευτικών δίστανται).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, έχουν οι απόψεις των εκπαιδευτικών των υπόλοιπων ερευνών, σχετικά με τις προϋποθέσεις για ένα αποτελεσματικό διευθυντικό έργο και για αυτές που πληρούνται στα σχολεία όπου εργάζονται. Οι εκπαιδευτικοί στην έρευνα των Pashiardis and Orphanou (1999) δήλωσαν ότι είχαν θετική άποψη με την κατάσταση που επικρατεί στα σχολεία τους σχετικά με την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Εντύπωση μας κάνει ότι στην έρευνα της Χατζηπαναγιώτου (2003), οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων τυπική και χωρίς σημασία.

Αντίθετα οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σχετικά με τη διαχείριση του προσωπικού (Pashiardis and Orphanou 1999) , σε θέματα που αφορούν την επικοινωνία, τη συνεργασία, διοικητική οργάνωση και τους μαθητές (Pashiardis 2000) ,καθώς και σε θέματα κατάρτισης και διοίκησης των διευθυντών (Eliophotou- Menon 2002, Saitis και Eliophotou- Menon 2004).

Οι παραπάνω έρευνες που μελετήθηκαν αφορούν κυρίως εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως των Pashiardis and Orphanou (1999) , του Pashiardis (2000), της Eliophotou- Menon (2002), των Σαγρή και Βουρνούκα (2015) και των Saitis και Eliophotou- Menon (2004). Οι έρευνες που έχουν γίνει στην Ελλάδα, οι οποίες μελετούν εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι λιγότερες και αφορούν κυρίως μεγάλες πόλεις όπως της Χατζηπαναγιώτου (2003) και της Saiti (2007). Επίσης, δεν υπάρχουν πολλές πρόσφατες έρευνες στην Ελλάδα ώστε να έχουμε μία ολοκληρωμένη εικόνα για την κατάσταση που επικρατεί στα σχολεία σήμερα.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι υπάρχει ερευνητικό κενό στην μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, στην περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη για μία νέα μελέτη, που θα διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, (Δήμο Εορδαίας), σχετικά με το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο διευθυντής στο σχολείο όπου διδάσκουν και το σχολικό κλίμα που επικρατεί. Επίσης, θα μελετηθούν οι προϋποθέσεις για ένα αποτελεσματικό διευθυντικό έργο και το κατά πόσο αυτές πληρούνται στη δική τους σχολική μονάδα.

**Η αξία της έρευνας βρίσκεται στο γεγονός, ότι εξετάζει διαφορετικούς συμμετέχοντες σε σχέση με παλαιότερες έρευνες, εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που εργάζονται στην περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας. Οπότε αναμένεται οι απόψεις τους να έχουν μεγάλο ενδιαφέρον και ιδιαίτερη βαρύτητα.** Τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν από τους ίδιους τους διευθυντές ώστε να βελτιώσουν το διευθυντικό τους έργο, τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι θα κατανοήσουν τον ρόλο τους στην διευκόλυνση του έργου του διευθυντή, καθώς και από τους φορείς που σχεδιάζουν τις επιμορφώσεις των διευθυντών, ώστε να τους δίνουν τα κατάλληλα εφόδια ώστε να μπορέσουν να είναι αποτελεσματικοί.

# **Μέρος II**

## **Εμπειρική Μελέτη**

# Κεφάλαιο 5

## Μεθοδολογία έρευνας

### 5.1 Περιγραφή της έρευνας

Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο και την βιβλιογραφική ανασκόπηση, ο ρόλος του διευθυντή είναι πολύ σημαντικός και επηρεάζει τόσο το σχολικό κλίμα όσο και την εργασιακή ικανοποίηση που επικρατεί στη σχολική μονάδα. Για να είναι αποτελεσματικό το έργο του διευθυντή, πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις οι οποίες να ενθαρρύνουν ένα θετικό κλίμα συνεργασίας, κατανόησης και κοινών οραμάτων.

Στο πλαίσιο του γενικότερου θέματος της σχολικής ηγεσίας, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η περαιτέρω μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τη μορφή ηγεσίας που ακολουθούν οι διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στα σχολεία του Δήμου Εορδαίας και κατ' επέκταση και σε όλη την Ελληνική επικράτεια, τον βαθμό ικανοποίησης τους από το σχολικό κλίμα, τα χαρακτηριστικά που αυτοί θεωρούν ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής, ώστε να είναι αποδοτικός καθώς και ποια από αυτά πληρούνται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας όπου εργάζονται.

#### 5.1.1 Ο Σκοπός και οι Στόχοι της Έρευνας

Ο βασικός λόγος ύπαρξης της δήλωσης του σκοπού μιας έρευνας είναι να προσδιορίσει τον κύριο προσανατολισμό της μελέτης και τις προθέσεις του ερευνητή (Creswell, 2016). Το ερευνητικό πρόβλημα που θα μελετηθεί είναι ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι πολύ σημαντικός, ανάλογα με τον τρόπο που έχει επιλέξει να ηγείται και να διευθύνει τη σχολική μονάδα, επηρεάζει το είδος των σχέσεων μεταξύ του ιδίου και όλων των παραγόντων της σχολικής κοινότητας με τους οποίους συνεργάζεται για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, προσδιορίζει και επηρεάζει την εν γένει εκπαιδευτική διαδικασία (Παπαναούμ, 1995 : 54).

**Σκοπός** της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, του Δήμου Εορδαίας, σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στη

μορφή ηγεσίας που ακολουθεί ο διευθυντής της σχολικής μονάδας και την επίτευξη ενός αποτελεσματικού σχολικού κλίματος και κατ' επέκταση την βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου από τους εκπαιδευτικούς.

Ο σκοπός αυτός μπορεί να αναλυθεί στους εξής στόχους, οι οποίοι οδήγησαν και στα ερευνητικά ερωτήματα.

- Περιγραφή της μορφής ηγεσίας που εφαρμόζεται περισσότερο από τους διευθυντές στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα και πιο συγκεκριμένα στις εκπαιδευτικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στον δήμο Εορδαίας.
- Περιγραφή του βαθμού ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα που επικρατεί στο σχολείο όπου εργάζονται.
- Αναζήτηση σχέσης μεταξύ του φύλου των εκπαιδευτικών και του βαθμού ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα που επικρατεί στο σχολείο όπου εργάζονται.
- Αναζήτηση σχέσης μεταξύ του χρόνων υπηρεσίας στο παρόν σχολείο των εκπαιδευτικών και του βαθμού ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα που επικρατεί.
- Αναζήτηση σχέσης μεταξύ της ηλικίας των εκπαιδευτικών και του στυλ ηγεσίας που θεωρούν αποδοτικότερο.
- Αναζήτηση σχέσης μεταξύ της προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών και του του στυλ ηγεσίας που θεωρούν αποδοτικότερο.
- Περιγραφή των χαρακτηριστικών που καθιστούν έναν διευθυντή αποτελεσματικό.
- Περιγραφή των δυνατών και των αδύναμων σημείων, του διευθυντή του σχολείου όπου εργάζονται.
- Περιγραφή του βαθμού σημαντικότητας, για τους εκπαιδευτικούς, της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων.
- Περιγραφή του βαθμού σημαντικότητας, για τους εκπαιδευτικούς, το χαρακτηριστικό του διευθυντή να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών.
- Περιγραφή του βαθμού σημαντικότητας, για τους εκπαιδευτικούς, το χαρακτηριστικό του διευθυντή να μεριμνά για την επίλυση οποιονδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.

## 5.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα οριοθετούν και επικεντρώνουν σε πιο συγκεκριμένες κατευθύνσεις τη δήλωση του σκοπού μιας έρευνας. Είναι τα βασικά ερωτήματα στα οποία θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια σαφή απάντηση (Creswell 2016).

Με βάση τους πιο πάνω στόχους, προέκυψαν τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια μορφή ηγεσίας υιοθετείται από τους διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του δήμου Εορδαίας;  
(Βλ Παράρτημα Α, Ερώτηση 8)
2. Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρούν οι εκπαιδευτικοί αποτελεσματικότερο;  
(Βλ Παράρτημα Α, Ερώτηση 9)
3. Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ικανοποιημένοι από το σχολικό κλίμα που επικρατεί στο σχολείο όπου εργάζονται;  
(Βλ Παράρτημα Α, Ερώτηση 10)
4. Σχετίζεται το φύλο των εκπαιδευτικών, που διδάσκουν σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με τον βαθμό ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα που επικρατεί στο σχολείο όπου εργάζονται;  
(Βλ Παράρτημα Α, Ερώτηση 1,10)
5. Σχετίζεται η ηλικία των εκπαιδευτικών, που διδάσκουν σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με το στυλ ηγεσίας που θεωρούν αποτελεσματικότερο;  
(Βλ Παράρτημα Α, Ερώτηση 3,9)
6. Σχετίζεται η προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών, που διδάσκουν σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με το στυλ ηγεσίας που θεωρούν αποτελεσματικότερο;  
(Βλ Παράρτημα Α, Ερώτηση 6,9)
7. Σχετίζονται τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών στο ίδιο σχολείο, με τον βαθμό ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα που επικρατεί στο σχολείο όπου εργάζονται;  
(Βλ Παράρτημα Α, Ερώτηση 7,10)
8. Ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας ώστε να είναι αποτελεσματικός;  
(Βλ Παράρτημα Α, Ερώτηση 11α.ι-11α.xx)
9. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται στην πράξη;  
(Βλ Παράρτημα Α, Ερώτηση 11β.ι-11β.xx)
10. Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σημαντική τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων;

*(Βλ Παράρτημα Α, Ερώτηση 11α.ν)*

11. Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σημαντικό χαρακτηριστικό του διευθυντή να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών;

*(Βλ Παράρτημα Α, Ερώτηση 11α.viii)*

12. Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σημαντικό χαρακτηριστικό του διευθυντή να μεριμνά για την επίλυση οποιονδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών;

*(Βλ Παράρτημα Α, Ερώτηση 11α.ix)*

## 5.3 Η ερευνητική μέθοδος

Για την παρούσα έρευνα, προκειμένου να διερευνηθούν σωστά οι ερευνητικοί στόχοι και τα ερωτήματά της, επιλέχθηκε η ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση έναντι της ποιοτικής. Η αναζήτηση μετρήσιμων δεδομένων για τις μεταβλητές και η φύση των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας, συνηγορούν στην επιλογή της παραπάνω προσέγγισης, αφού σύμφωνα με τον Creswell (2016), οι ποσοτικές προσεγγίσεις περιλαμβάνουν τη συγκέντρωση και ανάλυση αριθμητικών δεδομένων, την περιγραφή τάσεων ή τη συσχέτιση παραγόντων- μεταβλητών. Στη συγκεκριμένη έρευνα γίνεται μία προσπάθεια περιγραφής της τάσης που έχουν οι εκπαιδευτικοί να επηρεάζονται από το στυλ ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας όπου εργάζονται.

### 5.3.1 Μέθοδος (τεχνική) συλλογής δεδομένων

Ως μέθοδος σχεδιασμού της έρευνας, έχει επιλεγθεί ο δημοσκοπικός σχεδιασμός αντιπροσωπευτικού δείγματος (Creswell, 2016), στην οποία θα χορηγηθεί ένα ερωτηματολόγιο σε ένα δείγμα 115 εκπαιδευτικών, ώστε να αξιολογηθούν οι τρέχουσες στάσεις και απόψεις τους σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας όπου εργάζονται. Σύμφωνα με τον Creswell (2016), τα πλεονεκτήματα της χρήσης ερευνών δημοσκόπησης είναι πολλά, αφού μπορούν να χορηγηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα, είναι οικονομικό μέσο συγκέντρωσης δεδομένων και εξετάζουν τους συμμετέχοντες ανώνυμα, χωρίς μεροληψία σχετικά με τις απόψεις τους.



## 5.4 Το δείγμα της έρευνας

Στην έρευνα, **πληθυσμός- στόχος**, είναι οι εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που διδάσκουν σε σχολεία του Δήμου Εορδαίας. Το δείγμα είναι εκπαιδευτικοί όλων των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Δήμου Εορδαίας.

Για την έρευνα επιλέχθηκε η **χωρίς πιθανότητα βολική δειγματοληψία**, στην οποία σύμφωνα με τον Creswell (2016), ο ερευνητής επιλέγει άτομα τα οποία είναι πρόθυμα και διαθέσιμα για μελέτη και συγκεντρώνουν ορισμένα χαρακτηριστικά που ο ερευνητής επιθυμεί να μελετήσει. Επίσης, ο Robson (2010), αναφέρει ότι η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί έναν εύκολο και χαμηλού κόστους δειγματοληψία, και ότι τις περισσότερες φορές δίνει μία γενική αίσθηση για τα ζητήματα προς διερεύνηση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, επιλέχθηκαν 115 εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διάφορων ειδικοτήτων, επειδή υπήρχε η άδεια του διευθυντή και οι συμμετέχοντες ήταν πρόθυμοι για τον ερευνητή και διαθέσιμοι για τη μελέτη. Το μέγεθος του δείγματος θεωρείται επαρκές για τις στατιστικές διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν για ανάλυση (Creswell 2016).

## 5.5 Εργαλεία συλλογής δεδομένων

### 5.5.1 Ερωτηματολόγιο

Στην παρούσα έρευνα, θα χρησιμοποιηθεί μία **συνοδευτική επιστολή** και ένα **έντυπο αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου** ως εργαλείο συλλογής δεδομένων, με **10** ερωτήσεις κλειστού τύπου, γιατί είναι ο ταχύτερος και ευκολότερος τρόπος για να συλλεχθούν ποσοτικά δεδομένα (Creswell 2016). Σύμφωνα με τον Robson (2010), ένα καλό ερωτηματολόγιο εκτός του ότι προσφέρει μία έγκυρη μέτρηση των ερευνητικών ερωτημάτων, εξασφαλίζει τη συνεργασία των συμμετεχόντων και αποσπά ακριβείς πληροφορίες. Επίσης, η χρήση ερωτηματολογίου ως ερευνητικό μέσο, παρέχει τη δυνατότητα προσέγγισης ικανού αριθμού περιπτώσεων, συμβάλλει στη γρήγορη συλλογή δεδομένων και διευκολύνει την οργάνωση και ανάλυσή τους (Creswell 2016). Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν κλειστού τύπου ερωτήσεις οι οποίες είναι πρακτικές, αφού απαντούν όλα τα άτομα και οι απαντήσεις μπορούν εύκολα να συγκριθούν και να αναλυθούν από τον ερευνητή (Creswell 2016).

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας (βλ. Παράρτημα Α), έγινε σύμφωνα με το σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας και αποτελείται από

δημογραφικές ερωτήσεις, ερωτήσεις ατομικών στάσεων και ερωτήσεις σχετικά με την πραγματική συμπεριφορά του δείγματος (Creswell 2016). Αποτελείται από 11 ερωτήσεις, καταναμημένες σε τέσσερις άξονες. Επιπλέον, το έντυπο συνοδεύτηκε από επιστολή (βλ. Παράρτημα Α), μέσω της οποίας οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για την έρευνα και διασφαλίστηκε η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των στοιχείων τους (Creswell 2016). Η **διάρκεια** συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα 5 λεπτά.

**Μέρος Α:** *Ατομικά- Δημογραφικά στοιχεία.* Στην ενότητα αυτή διατυπώνονται 7 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα Α, Ερώτηση 1-7), που αφορούν συγκεκριμένα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος, τα οποία περιγράφουν τη φυσιολογία του δείγματος (Creswell 2016).

**Μέρος Β:** *Στυλ ηγεσίας.* Στην ενότητα αυτή, (βλ. Παράρτημα Α, Ερώτηση 8), *διερευνάται η άποψη των εκπαιδευτικών για το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο διευθυντής του σχολείου όπου εργάζονται και αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα.* Τα τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας επιλέχθηκαν με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη (Μπουραντάς 1999: 126, Κατσαρός 2008: 100). Επίσης, στην Ερώτηση 9, *διερευνάται η άποψη των εκπαιδευτικών για το στυλ ηγεσίας που θεωρούν πιο αποτελεσματικό.*

**Μέρος Γ:** *Γενικά επίπεδα ικανοποίησης.* Στην ενότητα αυτή γίνεται ερώτηση διερεύνησης του επιπέδου ικανοποίησης που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί σχετικά με το σχολικό κλίμα και αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα. Στην ενότητα αυτή διατυπώνεται μία δήλωση βαθμού ικανοποίησης (βλ. Παράρτημα Α, Ερώτηση 10), με δυνατότητα επιλογής απαντήσεων σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1=Καθόλου μέχρι το 5=Υπερβολικά, που αφορούν τα επίπεδα στρες που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί. Με την κλίμακα Likert, μπορούμε να εκτιμήσουμε ποσοτικά τη στάση ενός ατόμου, την απόδοση ή τη θέση του για το υπό ερώτηση χαρακτηριστικό (Robson 2010). Σημαντικό είναι ότι συνήθως, οι ερωτώμενοι βρίσκουν πολύ ενδιαφέρουσες τις ερωτήσεις οι οποίες πρέπει να απαντηθούν συμπληρώνοντας μία κλίμακα αυτού του τύπου (Robson 2010).

**Μέρος Δ:** *Χαρακτηριστικά διευθυντή.* Ερωτήσεις διερεύνησης των χαρακτηριστικών που καθιστούν έναν διευθυντή αποτελεσματικό. Στην ενότητα αυτή διατυπώνονται 20

δηλώσεις χαρακτηριστικών με δυνατότητα επιλογής απαντήσεων σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1=Καθόλου μέχρι το 5=Υπερβολικά, (Βλ. Παράρτημα Α, Ερωτήσεις 10.α.i- 10.α.xx). Οι ερωτήσεις- δηλώσεις προέκυψαν από τη μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και απαντούν το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα.

*Ερωτήσεις διερεύνησης των χαρακτηριστικών που εφαρμόζονται στην πράξη από τον διευθυντή του σχολείου όπου εργάζονται.* Στην ενότητα αυτή διατυπώνονται οι παραπάνω 20 δηλώσεις χαρακτηριστικών του διευθυντή, αλλά σε άλλη στήλη, με δυνατότητα επιλογής απαντήσεων σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1=Καθόλου μέχρι το 5=Υπερβολικά, που αφορούν το βαθμό εφαρμογής τους στην πράξη (Βλ. Παράρτημα Α, Ερωτήσεις 10.β.i- 10.β.xx). Οι ερωτήσεις- δηλώσεις απαντούν το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας προέκυψαν τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού διευθυντή:

<b>Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή:</b>
i. διατυπώνει με σαφήνεια την αποστολή και το όραμα του σχολείου και ενθαρρύνει τους υφιστάμενους του να συμμετέχουν στην υλοποίησή του. (Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
ii. καλλιεργεί κοινούς στόχους και όραμα σε συνεργασία με το προσωπικό του σχολείου. (Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
iii. παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους. (Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
iv. να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς (Σαϊτί, 2007. Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
v. να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. (Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
vi. δημιουργεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου. (Pashiardis, 2000. Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
vii. συνεργάζεται με το υπουργείο παιδείας, έρευνας και θρησκευμάτων ακλουθεί τις οδηγίες του και εφαρμόζει τους σχολικούς κανονισμούς. (Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
viii. είναι πρόθυμος να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών. (Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
ix. μεριμνά στην επίλυση οποιονδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. (Σαργή και Βουρνούκα, 2016)

x. διαμορφώνει ένα κλίμα εμπιστοσύνης στο σχολικό χώρο και συμβάλλει στην ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού.(Saiti, 2007)
xi. έχει διοικητικές ικανότητες. (Pashiardis, 2000)
xii. δίνει ίσες ευκαιρίες στο εκπαιδευτικό προσωπικό. (Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
xiii. είναι ανοικτός στην επικοινωνία με τους μαθητές, τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς.( Pashiardis, 2000. Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
xiv. σέβεται και εκτιμά το προσωπικό του σχολείου. (Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
xv. προσπαθεί για τη συνεχή ανέλιξη και προσωπική επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού. (Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
xvi. στηρίζει συναισθηματικά και καθοδηγεί του εκπαιδευτικούς και τους βοηθά να αναπτύξουν το αίσθημα ευθύνης και πρωτοβουλίας.(σαιι2007) (Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
xvii. είναι δίκαιος και αντικειμενικός με όλους τους συναδέλφους. (Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
xviii. παρουσιάζει σταθερή συμπεριφορά και αποτελεί πρότυπο προς μίμηση για τους εκπαιδευτικούς. (Σαργή και Βουρνούκα, 2016)
xix. επιδεικνύει ενδιαφέρον για ο,τι προβληματίζει τους εκπαιδευτικούς, κατανοεί τα αισθήματα και τις φιλοδοξίες τους και μεριμνά για την ικανοποίηση των αναγκών τους.(Saiti, 2007)
xx. καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας, υποστήριξης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των μελών του σχολείου. ( Pashiardis, 2000. Σαργή και Βουρνούκα, 2016)

**Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή**

## 5.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί το χρονικό διάστημα 3 Σεπτεμβρίου έως 3 Οκτωβρίου 2018, στο χώρο 11 σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης , της πόλης της Πτολεμαΐδας.

Μετά την κατασκευή του ερωτηματολογίου, το ερωτηματολόγιο δόθηκε πιλοτικά σε επιλεγμένο δείγμα 5 εκπαιδευτικών, προκειμένου να ελεγχθεί για τυχόν δυσκολίες στη συμπλήρωση, ασάφειες, παραλήψεις και τυχόν νέες ερωτήσεις που θα προκύψουν (Creswell 2016). Οι συμμετέχοντες στον πιλοτικό έλεγχο σημείωσαν τυχόν προβλήματα στη δημοσκοπική έρευνα. Με βάση την ανατροφοδότηση από τους εκπαιδευτικούς, το εργαλείο αναθεωρήθηκε και δόθηκε στο δείγμα της μελέτης. Πρέπει να σημειωθεί ότι, η

πιλοτική ομάδα εφόσον παρέχει ανατροφοδότηση πάνω στο ερωτηματολόγιο, δε θα συμμετάσχει στη συνέχεια στην κύρια έρευνα (Creswell 2016).

Στη συνέχεια, ακολούθησε τηλεφωνική επικοινωνία από τους διευθυντές των έντεκα σχολικών μονάδων (1<sup>ο</sup> Γυμνάσιο, 2<sup>ο</sup> Γυμνάσιο, 3<sup>ο</sup> Γυμνάσιο, 4<sup>ο</sup> Γυμνάσιο, 5<sup>ο</sup> Γυμνάσιο, 1<sup>ο</sup> ΓΕΛ Πτολεμαΐδας, 2<sup>ο</sup> ΓΕΛ Πτολεμαΐδας, 3<sup>ο</sup> ΓΕΛ Πτολεμαΐδας, 1<sup>ο</sup> ΕΠΑΛ Πτολεμαΐδας, 2<sup>ο</sup> ΕΠΑΛ Πτολεμαΐδας και 3<sup>ο</sup> ΕΠΑΛ Πτολεμαΐδας), ώστε να δοθεί άδεια για τη διεξαγωγή της έρευνας στο **χώρο** του σχολείου. Επιλέχθηκε η ιδιόχειρη διανομή του ερωτηματολογίου, αφού σύμφωνα με τον Robson (2010), συμβάλλει στη μεγαλύτερη ανταπόκριση των ερωτηθέντων και παράλληλα επιτρέπει τη διασφάλιση του σωστού τρόπου και συνθηκών συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Για την επεξεργασία και την ποσοτική ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων που συλλέχθηκαν, θα χρησιμοποιηθεί το στατιστικό πρόγραμμα SPSS Statistics 22.

## 5.7 Μέθοδος επεξεργασίας δεδομένων

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση και το πρόγραμμα στατιστικής επεξεργασίας SPSS 22.

Για την επιλογή του λογισμικού λήφθηκαν υπόψη οι κατευθυντήριες γραμμές του Creswell (2016) :

1. το πρόγραμμα έχει τεκμηριωμένο τρόπο χρήσης με μαθήματα διαδικτυακά.
2. η εισαγωγή δεδομένων και τα αναδυόμενα μενού είναι εύκολα στην χρήση τους.
3. έχει τα είδη των στατιστικών αναλύσεων που θα χρησιμοποιήσω.
4. διαθέτει ευελιξία στη διαχείριση των δεδομένων.
5. παρέχει γραφήματα και πίνακες για τις αναφορές της έρευνας.
6. η έκδοση του SPSS 22 είναι δωρεάν και είναι διαθέσιμη από το ΑΠΚΥ.

## 5.8 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Οι έννοιες της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας αποτελούν στοιχεία αξιολόγησης της ποιότητας κάθε ερευνητικής εργασίας (Πανάγου 2017). Σύμφωνα με τον Cohen, που αναφέρεται από τον Πανάγου (2017), η απόλυτη εγκυρότητα είναι ανέφικτη. Κάθε

μελέτη οφείλει να επιχειρεί να μειώσει τους κινδύνους που απειλούν την εγκυρότητα και της αξιοπιστία της, εξετάζοντας ζητήματα που αφορούν όλα τα στάδια της έρευνας. Στη συγκεκριμένη έρευνα στο στάδιο του σχεδιασμού της, η εγκυρότητα διασφαλίστηκε με αυστηρό χρονοδιάγραμμα, κατάλληλη μεθοδολογία, δειγματοληψία και ερευνητικό εργαλείο, ώστε τα αποτελέσματα να απαντούν όλα τα ερευνητικά ερωτήματα και να καταλήγουν σε έγκυρα συμπεράσματα με βάση το δείγμα μελέτης (Creswell 2016 & Robson 2010).

Στο στάδιο συλλογής των δεδομένων, με την ενημέρωση του σκοπού της έρευνας, τη διαβεβαίωση της ανωνυμίας και της συνεχούς επίβλεψης όλων των διαδικασιών από τον ίδιο τον ερευνητή, εξασφαλίστηκε σε μεγάλο βαθμό την εγκυρότητα της μεθόδου (Robson 2010).

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των οργάνων μέτρησης, παίζει καθοριστικό ρόλο στην εξασφάλιση ορθών αποτελεσμάτων από την διεξαγωγή της (Ουζούνη & Νακάκης 2011). Η εγκυρότητα, αφορά το αν το όργανο μέτρησης μετρά αυτό για το οποίο σχεδιάστηκε, ενώ η αξιοπιστία έχει σχέση με τη συνέπεια, τη σταθερότητα και την ακρίβεια του εργαλείου μέτρησης (Creswell 2016). Αν οι τιμές δεν είναι αξιόπιστες, δεν είναι και έγκυρες. Επιπλέον όσο πιο αξιόπιστες είναι οι τιμές σε ένα εργαλείο, τόσο πιο έγκυρες θα είναι (Creswell 2016).

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας, πληροί τους παρακάτω κανόνες για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητάς. Θεωρούμε ότι οι προς διερεύνηση μεταβλητές έχουν καλυφθεί σε βάθος και εύρος, κάτι το οποίο αυξάνει την εγκυρότητα του περιεχομένου (Creswell 2016). Όσον αφορά την εννοιολογική εγκυρότητα, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι σαφής και μετρούν αυτό που επιδιώκουμε να αναλύσουμε μέσα από τα ερευνητικά ερωτήματα. (Creswell 2016).

Τέλος, η εγκυρότητα και η αξιοπιστία τόσο του ερωτηματολογίου όσο και ολόκληρης της έρευνας διασφαλίστηκαν λαμβάνοντας υπόψη (Πανάγου 2017) :

- δεοντολογικά ζητήματα (εγγύηση εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας, μη κατευθυντήριες ερωτήσεις) (Robson 2010)
- ζητήματα σχεδιασμού (μικρός χρόνος συμπλήρωσης, σαφείς οδηγίες και ερωτήσεις)

- εξωτερικής εμφάνισης (ευχάριστο, εύκολο και ενδιαφέρον)
- πιλοτικός προ- έλεγχος σε 5 εκπαιδευτικούς ώστε να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα στην κωδικοποίηση των ερωτήσεων και να υπολογιστεί η χρονική διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

## **5.9 Περιορισμοί της Έρευνας**

Η έρευνα επικεντρώθηκε σε μία περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας, τον Δήμο Εορδαίας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε η μελέτη των απόψεων ενός μεγαλύτερου δείγματος εκπαιδευτικών τόσο πρωτοβάθμιας όσο και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ώστε να έχουμε μία πιο ολοκληρωμένη άποψη για το στυλ ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά των διευθυντών σχολικών μονάδων στην Ελλάδα.

# Κεφάλαιο 6

## Παρουσίαση αποτελεσμάτων

### 6.1 Ατομικά – Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα ατομικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, τα οποία ερωτήθηκαν στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου (βλ. παράρτημα Β.1, ερωτήσεις 1-7).

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 115 εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του δήμου Εορδαίας, σε σύνολο 350-380 εκπαιδευτικών περίπου που υπηρετούν στην περιοχή. Ο αριθμός των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι ικανοποιητικός, αφού σύμφωνα με τη θεωρία των Neuman & Bacon (1997), για συνολικό πληθυσμό κάτω των 1000 ατόμων αρκεί ένα δείγμα της τάξεως του 30% του πληθυσμού για να μας δώσει έγκυρα αποτελέσματα:

- Για πληθυσμό < 1000-2000 άτομα, αρκεί το 30% του πληθυσμού
- Για πληθυσμό 10.000-100.000 άτομα, αρκεί το 10% του πληθυσμού
- Για πληθυσμό 100.000-1.000.000 άτομα, αρκεί το 1% του πληθυσμού
- Για πληθυσμό > 1.000.000 άτομα, αρκεί το 0,025% του πληθυσμού

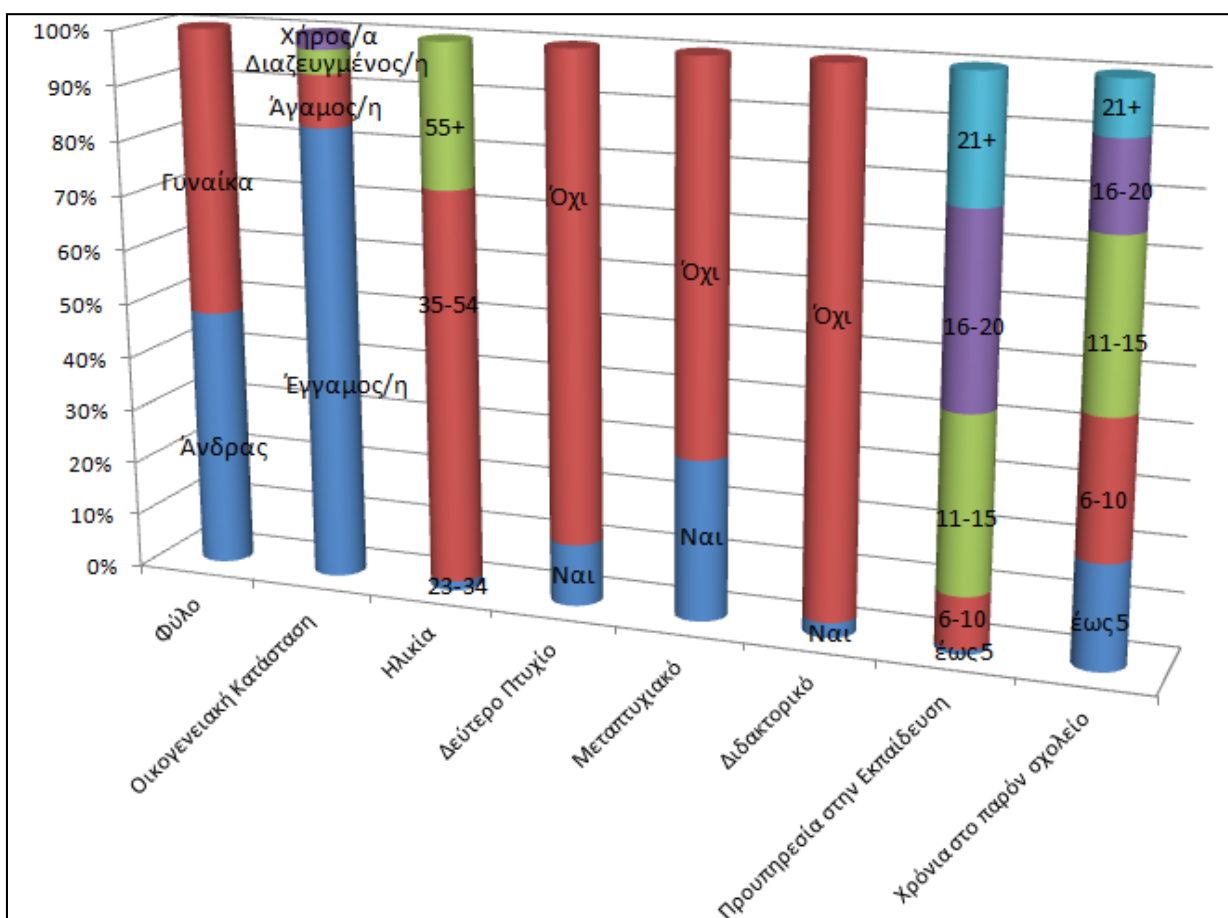
Neuman & Bacon (1997)

Από τους 115 εκπαιδευτικούς που πήραν μέρος στην έρευνα, οι τριάντα εννέα (39) εξ' αυτών υπηρετούσαν σε Γενικά λύκεια, οι τριάντα οκτώ (38) σε Επαγγελματικά λύκεια και τέλος οι υπόλοιποι τριάντα οκτώ (38) σε Γυμνάσια. Το δείγμα αποτελείτο από γυναίκες σε ποσοστό 52,2% και άντρες 47,8%, σχετικά μοιρασμένο ως δείγμα αλλά δείχνει ότι στον χώρο της εκπαίδευσης υπηρετούν περισσότερες γυναίκες από άντρες. Ως προς την οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων, σημαντικό ποσοστό κατέχουν οι έγγαμοι που αγγίζει το 83,5% με τις άλλες τρεις κατηγορίες να μοιράζονται το υπόλοιπο 16,5%, πιο συγκεκριμένα άγαμοι 9,6%, διαζευγμένοι 4,3% και χήροι/ες 2,6%. Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαίνεται κυρίως μεταξύ 35-54 ετών με ποσοστό 72,2% ενώ οι άλλες δυο κατηγορίες μοιράστηκαν το υπόλοιπο 27,8%, με την μερίδα του λέοντος να καταλαμβάνει η κατηγορία των 55+ που άγγιξε το ποσοστό των 26,1%, ενώ η κατηγορία των 23-34 έλαβε μόλις το 1,7%.



Αναφορικά με τα εκπαιδευτικά προσόντα, δεύτερο πτυχίο κατέχει μόνο το 11,4% σε αντίθεση με το 88,6% που δεν έχει. Πολύ υψηλό φαντάζει το ποσοστό αυτών που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών που αγγίζει το 29,6% ενώ στον αντίποδα οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου ανέρχονται μόλις στο 2,8%.

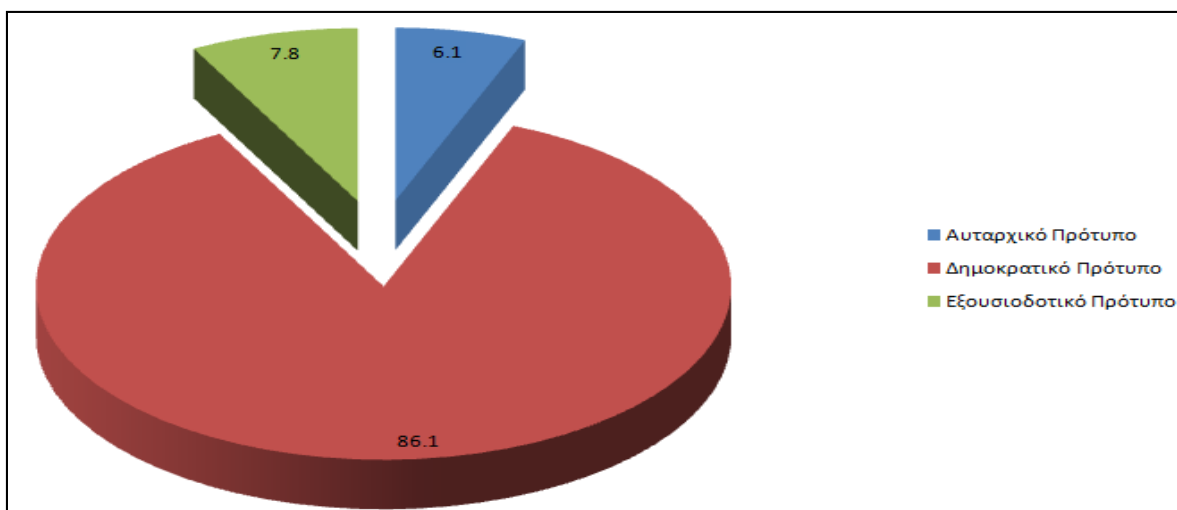
Άξιο λόγου είναι και η επαγγελματική εμπειρία των συμμετεχόντων που αγγίζει το 89,6% από 11 χρόνια και πάνω ενώ μόνο το 10,4% ανήκει στην κατηγορία έως και 10 έτη. Στην ερευνά μας αυτά τα δεδομένα βοηθούν στην εγκυρότητα και την αξιοπιστία της εφόσον οι ερωτηθέντες έχουν αρκούντως σημαντική πείρα σε θέματα εκπαίδευσης και επομένως θα μπορούσαν να απαντήσουν τις ερωτήσεις που τους θέσαμε με μεγαλύτερη ακρίβεια. Ως προς τα χρόνια υπηρεσίας στο παρόν σχολείο, ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το 44,3% υπηρετεί στο παρόν σχολείο έως και 10 έτη ενώ το υπόλοιπο 55,7% υπηρετεί από 11 και πάνω, γεγονός που δείχνει ότι στα σχολεία της Εορδαίας υπάρχει σε κάθε σχολείο ένας βασικός κορμός εκπαιδευτικών και κάποιοι μετακινούμενοι που καλύπτουν ανάγκες της υπηρεσίας.



Γράφημα 1: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος

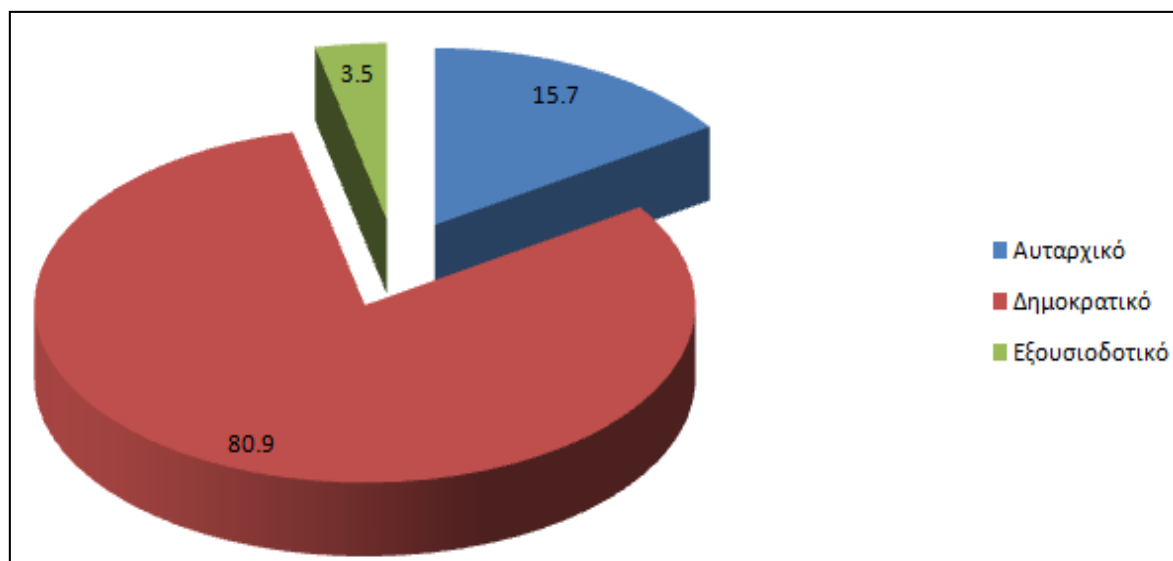
## 6.2 Στυλ Ηγεσίας και Επίπεδα Ικανοποίησης

Στην 8<sup>η</sup> ερώτηση που έχει να κάνει με το «ποιο πρότυπο ηγεσίας ακολουθεί ο διευθυντής του σχολείου σας», το 86,1% των συμμετεχόντων, επέλεξε το δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας ως το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τους διευθυντές των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του δήμου Εορδαίας. Ακολουθεί το εξουσιοδοτικό πρότυπο με 7,8% και τελευταίο έρχεται το αυταρχικό που κατέγραψε και το μικρότερο ποσοστό 6,1%.



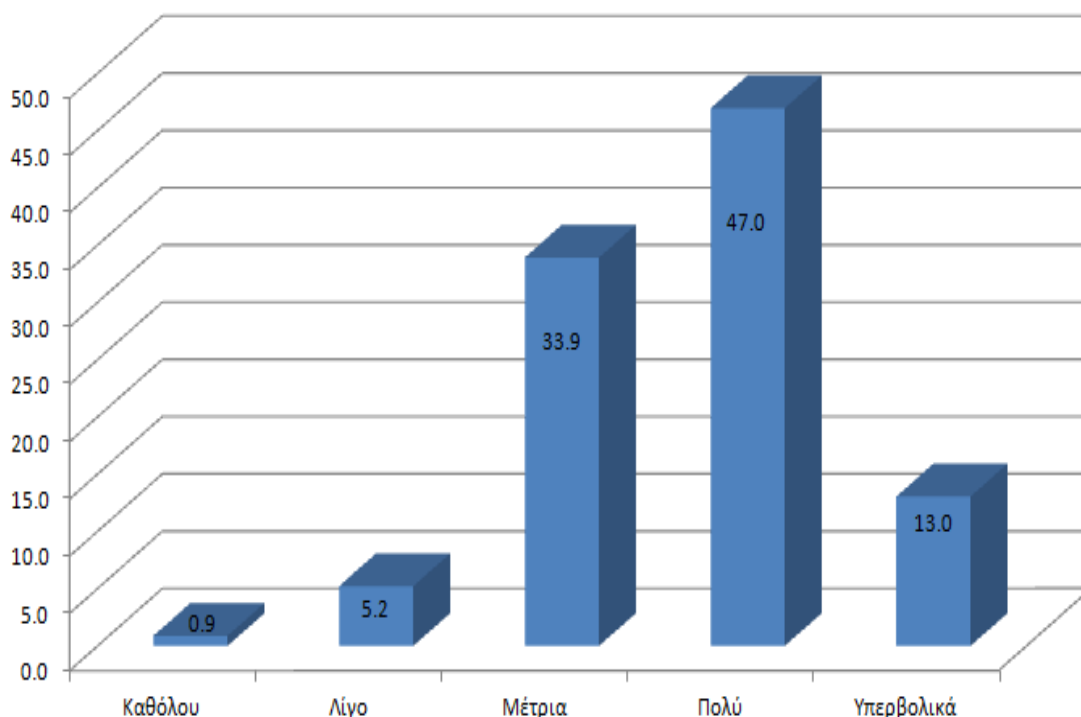
Γράφημα 2: Στυλ Ηγεσίας

Στο ερώτημα «Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε (οι εκπαιδευτικοί) ποιο αποτελεσματικό;» οι εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του δήμου Εορδαίας επέλεξαν με μεγάλη διαφορά το δημοκρατικό πρότυπο-στυλ ηγεσίας με ποσοστό 80,9%, το εντυπωσιακό είναι ότι δεύτερο στις προτιμήσεις έρχεται το αυταρχικό πρότυπο με ποσοστό 15,7% ενώ στον αντίποδα βρίσκεται το εξουσιοδοτικό που κατέλαβε το ποσοστό του 3,5%.



Γράφημα 3: Αποτελεσματικότερο Στυλ Ηγεσίας

Τέλος, στο ερώτημα «πόσο ικανοποιημένοι είστε από το κλίμα του σχολείου όπου εργάζεστε; », το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν μέτρια ως πολύ ικανοποιημένοι με το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο τους με ποσοστό που άγγιξε το 80,9% ενώ φυσικά υπήρχαν και κάποιες εξαιρέσεις που είτε δήλωναν ότι είναι ικανοποιημένοι από καθόλου έως λίγο σε ποσοστό 6,1% είτε δήλωναν ότι είναι υπερβολικά ικανοποιημένοι σε ποσοστό 13%.



Γράφημα 4: Ικανοποίηση από το κλίμα του σχολείου σας

### 6.3 Χαρακτηριστικά Διευθυντή

Η ερώτηση 11 περιλαμβάνει 20 προτάσεις που περιγράφουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα του διευθυντή, τα οποία οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν ως προς τη σημαντικότητά τους, ώστε να είναι ένας διευθυντής αποτελεσματικός, αλλά και ως προς τον βαθμό εφαρμογής τους από τον διευθυντή της σχολικής τους μονάδας. Ο έλεγχος αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος ελέγχθηκε με τον δείκτη alpha cronbach.

Ο Cronbach alpha είναι ο πιο ευρέως χρησιμοποιούμενος από τους δείκτες αξιοπιστίας και είναι γενικά αποδεκτό ότι η τιμή του πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0,7 (Nunnally και Bernstein 1994, Cronbach 1951, Nunnally 1988). Εντούτοις, μερικοί ερευνητές επιτρέπουν μια μικρότερη τιμή της τάξης του 0,6 (Devellis 1991), ενώ άλλοι επιμένουν σε πιο αυστηρή τιμή της τάξεως του 0,8 (Hatcher 1994). Ο δείκτης Cronbach alpha στην ερευνά μας είναι Cronbach's alpha=0,964 (βλ. παράρτημα Β.2), μεγαλύτερος από το 0,8

που αποτελεί και την πιο αυστηρή αποδεκτή τιμή αξιοπιστίας, κάτι που κάνει την ερευνά μας αξιόπιστη.

Ως προς τη **σημαντικότητα**, τα χαρακτηριστικά θεωρήθηκαν από την πλειοψηφία των εκπαιδευτικών από «Πολύ» έως «Υπερβολικά» σημαντικά, με τις άλλες τρεις βαθμίδες-κατηγορίες «Καθόλου», «Λίγο» και «Μέτρια» να λαμβάνουν κατά μέσο όρο ποσοστά 0,6%, 1,4% και 7,6% αντίστοιχα. Γίνεται αντιληπτό ότι οι δύο βαθμίδες «Πολύ» και «Υπερβολικά» έχουν πάρει τη μερίδα του λέοντος και γι' αυτό παρακάτω, θα εστιάσουμε περισσότερο σε αυτές. Για να εξαχθούν τα συμπεράσματα μας, δημιουργήθηκε παρακάτω ένας πίνακας (πίνακας 2), όπως αυτός πρόεκυψε από τους πίνακες (βλ. παράρτημα Β.2). Στον πίνακα 2 αθροίζονται τα ποσοστά των δύο αυτών βαθμίδων «Πολύ» και «Υπερβολικά» για κάθε πρόταση.

Για να είναι αποτελεσματικός ο διευθυντής πρέπει να:	Βαθμός Σημαντικότητας	
	Πολύ	Υπερβολικά
i. διατυπώνει με σαφήνεια την αποστολή και το όραμα του σχολείου και ενθαρρύνει τους υφιστάμενους του να συμμετέχουν στην υλοποίησή του.	55,7%	38,3%
	Άθροισμα 94%	
	ii. καλλιεργεί κοινούς στόχους και όραμα σε συνεργασία με το προσωπικό του σχολείου.	45,2%
Άθροισμα 90,4%		
iii. παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους.		39,1%
	Άθροισμα 92,1%	
	iv. να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς.	29,6%
Άθροισμα 96,6%		
v. να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.		36,5%
	Άθροισμα 81,7%	
	vi. δημιουργεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου.	24,3%
Άθροισμα 91,3%		
vii. συνεργάζεται με το υπουργείο		Πολύ

παιδείας, έρευνας και θρησκευμάτων ακολουθεί τις οδηγίες του και εφαρμόζει τους σχολικούς κανονισμούς.	20,9%	61,7%
	Άθροισμα 82,6%	
viii. είναι πρόθυμος να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών.	Πολύ	Υπερβολικά
	34,8%	58,3%
	Άθροισμα 93,1%	
ix. μεριμνά στην επίλυση οποιωνδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.	Πολύ	Υπερβολικά
	41,7%	45,2%
	Άθροισμα 86,9%	
x. διαμορφώνει ένα κλίμα εμπιστοσύνης στο σχολικό χώρο και συμβάλλει στην ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού.	Πολύ	Υπερβολικά
	29,6%	59,1%
	Άθροισμα 88,7%	
xi. έχει διοικητικές ικανότητες.	Πολύ	Υπερβολικά
	13%	76,5%
	Άθροισμα 89,5%	
xii. δίνει ίσες ευκαιρίες στο εκπαιδευτικό προσωπικό.	Πολύ	Υπερβολικά
	32,2%	58,3%
	Άθροισμα 90,5%	
xiii. είναι ανοικτός στην επικοινωνία με τους μαθητές, τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς.	Πολύ	Υπερβολικά
	20%	77,4%
	Άθροισμα 97,4%	
xiv. σέβεται και εκτιμά το προσωπικό του σχολείου.	Πολύ	Υπερβολικά
	27%	69,6%
	Άθροισμα 96,6%	
xv. προσπαθεί για τη συνεχή ανέλιξη και προσωπική επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού.	Πολύ	Υπερβολικά
	48,7%	35,7%
	Άθροισμα 84,4%	
xvi. στηρίζει συναισθηματικά και καθοδηγεί του εκπαιδευτικούς και τους βοηθά να αναπτύξουν το αίσθημα ευθύνης και πρωτοβουλίας.	Πολύ	Υπερβολικά
	44,3%	46,1%
	Άθροισμα 90,4%	
xvii. είναι δίκαιος και αντικειμενικός με όλους τους συναδέλφους.	Πολύ	Υπερβολικά
	18,3%	76,5%
	Άθροισμα 94,8%	
xviii. παρουσιάζει σταθερή συμπεριφορά και αποτελεί πρότυπο προς μίμηση για τους εκπαιδευτικούς.	Πολύ	Υπερβολικά
	27,8%	64,3%
	Άθροισμα 92,1%	

χιχ. επιδεικνύει ενδιαφέρον για ο,τι προβληματίζει τους εκπαιδευτικούς, κατανοεί τα αισθήματα και τις φιλοδοξίες τους και μεριμνά για την ικανοποίηση των αναγκών τους.	Πολύ	Υπερβολικά
	43,5%	41,7%
	Άθροισμα 85,2%	
χχ. καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας, υποστήριξης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των μελών του σχολείου.	Πολύ	Υπερβολικά
	33,9%	56,5%
	Άθροισμα 90,4%	

**Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο διευθυντής**

Ταξινομώντας τον Πίνακα 2 κατά φθίνουσα σειρά, δηλαδή από το πιο αποτελεσματικό χαρακτηριστικό μέχρι το λιγότερο αποτελεσματικό, καταλήγουμε στο ότι τα χαρακτηριστικά που **πρέπει** να έχει ένας διευθυντής μιας σχολικής μονάδας στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, εστιάζοντας στον γεωγραφικό χώρο του δήμου Εορδαίας, σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτηθέντες είναι:

1. «Να είναι ανοικτός στην επικοινωνία με τους μαθητές, τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς», συγκεντρώνοντας ποσοστό 97,4%
2. «Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς» και «Να σέβεται και να εκτιμά το προσωπικό του σχολείου», συγκεντρώνοντας αμφότερες ποσοστό 96,6%.
3. «Να είναι δίκαιος και αντικειμενικός με όλους τους συναδέλφους», συγκεντρώνοντας ποσοστό 94,8%
4. «Να διατυπώνει με σαφήνεια την αποστολή και το όραμα του σχολείου και ενθαρρύνει τους υφιστάμενους του να συμμετέχουν στην υλοποίησή του», συγκεντρώνοντας ποσοστό 94%
5. «Να είναι πρόθυμος να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών», συγκεντρώνοντας ποσοστό 93,1%
6. «Να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους» και «Να παρουσιάζει σταθερή συμπεριφορά και αποτελεί πρότυπο προς μίμηση για τους εκπαιδευτικούς», συγκεντρώνοντας αμφότερες ποσοστό 92,1%
7. «Να δημιουργεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου», συγκεντρώνοντας ποσοστό 91,3%
8. «Να δίνει ίσες ευκαιρίες στο εκπαιδευτικό προσωπικό», συγκεντρώνοντας ποσοστό 90,5%
9. «Να καλλιεργεί κοινούς στόχους και όραμα σε συνεργασία με το προσωπικό του σχολείου», «Να στηρίζει συναισθηματικά και καθοδηγεί του εκπαιδευτικούς και

- τους βοηθά να αναπτύξουν το αίσθημα ευθύνης και πρωτοβουλίας.» και «Να καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας, υποστήριξης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των μελών του σχολείου.», συγκεντρώνοντας ποσοστό 90,4%
10. «Να έχει διοικητικές ικανότητες.», συγκεντρώνοντας ποσοστό 89,5%
11. «Να διαμορφώνει ένα κλίμα εμπιστοσύνης στο σχολικό χώρο και συμβάλλει στην ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού.», συγκεντρώνοντας ποσοστό 88,7%
12. «Να μεριμνά στην επίλυση οποιωνδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.», συγκεντρώνοντας ποσοστό 86,9%
13. «Να επιδεικνύει ενδιαφέρον για ο,τι προβληματίζει τους εκπαιδευτικούς, κατανοεί τα αισθήματα και τις φιλοδοξίες τους και μεριμνά για την ικανοποίηση των αναγκών τους.», συγκεντρώνοντας ποσοστό 85,2%
14. «Να προσπαθεί για τη συνεχή ανέλιξη και προσωπική επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού.», συγκεντρώνοντας ποσοστό 84,4%
15. «Να συνεργάζεται με το υπουργείο παιδείας, έρευνας και θρησκευμάτων ακολουθεί τις οδηγίες του και εφαρμόζει τους σχολικούς κανονισμούς.», συγκεντρώνοντας ποσοστό 82,6%
16. «Να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.», συγκεντρώνοντας ποσοστό 81,7%

Τα παραπάνω αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι για να είναι αποτελεσματικό το διευθυντικό έργο πρέπει να υπάρχει αγαστή συνεργασία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές καθώς και με τους γονείς αυτών. Ο διευθυντής να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς, να σέβεται και να εκτιμά το προσωπικό του σχολείου, να είναι δίκαιος και αντικειμενικός με όλους τους συναδέλφους. Να διατυπώνει με σαφήνεια την αποστολή και το όραμα του σχολείου και να ενθαρρύνει τους υφιστάμενους του να συμμετέχουν στην υλοποίησή του. Να είναι πρόθυμος να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών, να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους, να παρουσιάζει σταθερή συμπεριφορά και αποτελεί πρότυπο προς μίμηση για τους εκπαιδευτικούς. Να δημιουργεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου, να δίνει ίσες ευκαιρίες στο εκπαιδευτικό προσωπικό, να καλλιεργεί κοινούς στόχους και όραμα σε συνεργασία με το προσωπικό του σχολείου, να στηρίζει συναισθηματικά και καθοδηγεί του εκπαιδευτικούς και να τους βοηθά να αναπτύξουν το αίσθημα ευθύνης και πρωτοβουλίας. Να καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας, υποστήριξης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των μελών του σχολείου. Στο τέλος της

λίστας των χαρακτηριστικών ενός αποτελεσματικού διευθυντή, οι εκπαιδευτικοί του δήμου Εορδαίας κατέταξαν τις διοικητικές ικανότητες του διευθυντή, την μεριμνά για την επίλυση οποιωνδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, το ενδιαφέρον για ο,τι προβληματίζει τους εκπαιδευτικούς, την κατανόηση των αισθημάτων και των φιλοδοξιών τους, την ικανοποίηση των αναγκών τους, για συνεχή ανέλιξη τους, τη συνεργασία με το υπουργείο παιδείας και τέλος τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Σημαντικό είναι όμως ότι και τα είκοσι χαρακτηριστικά που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο αξιολογήθηκαν από «Πολύ» έως «Υπερβολικά» σημαντικά.

Ως προς τον **βαθμό εφαρμογής**, τα χαρακτηριστικά αξιολογήθηκαν από τους συμμετέχοντες στην πλειονότητά τους από «Πολύ» μέχρι «Υπερβολικά» σημαντικά, με τις άλλες τρεις βαθμίδες-κατηγορίες «Καθόλου», «Λίγο» και «Μέτρια» να λαμβάνουν κατά μέσο όρο ποσοστά 1,2%, 9,5% και 23,7% (βλ. παράρτημα Β.2). Τιμές αισθητά ανεβασμένες σε σχέση με τον βαθμό σημαντικότητας. Για να μπορέσει όμως να υπάρξει ένα σταθερό σημείο αναφοράς μεταξύ βαθμού εφαρμογής και βαθμού σημαντικότητας, μετρήσαμε μόνο τις κατηγορίες-βαθμίδες «Πολύ» και «Υπερβολικά». Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να εξαχθούν με ασφάλεια τα συμπεράσματα μας.

Για να είναι αποτελεσματικός ο διευθυντής πρέπει να:	Βαθμός Σημαντικότητας		Βαθμός Εφαρμογής	
	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
i. διατυπώνει με σαφήνεια την αποστολή και το όραμα του σχολείου και ενθαρρύνει τους υφιστάμενους του να συμμετέχουν στην υλοποίησή του.	55,7%	38,3%	36,5%	16,5%
	94%		53%	
ii. καλλιεργεί κοινούς στόχους και όραμα σε συνεργασία με το προσωπικό του σχολείου.	45,2%	45,2%	35,7%	18,3%
	90,4%		54%	
iii. παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους.	39,1%	53%	32,2%	24,3%
	92,1%		56,5%	
iv. να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς.	29,6%	67%	39,1%	27%
	96,6%		66,1%	
v. να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.	36,5%	45,2%	29,6%	23,5%
	81,7%		53,1%	



vi. δημιουργεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	24,3%	67%	37,4%	31,3%
	91,3%		68,7%	
vii. συνεργάζεται με το υπουργείο παιδείας, έρευνας και θρησκευμάτων ακλουθεί τις οδηγίες του και εφαρμόζει τους σχολικούς κανονισμούς.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	20,9%	61,7%	32,2%	47,8%
	82,6%		80%	
viii. είναι πρόθυμος να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	34,8%	58,3%	33,9%	30,4%
	93,1%		64,3%	
ix. μεριμνά στην επίλυση οποιωνδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	41,7%	45,2%	30,4%	28,7%
	86,9%		59,1%	
x. διαμορφώνει ένα κλίμα εμπιστοσύνης στο σχολικό χώρο και συμβάλλει στην ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	29,6%	59,1%	44,3%	22,6%
	88,7%		66,9%	
xi. έχει διοικητικές ικανότητες.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	13%	76,5%	36,5%	35,7%
	89,5%		72,2%	
xii. δίνει ίσες ευκαιρίες στο εκπαιδευτικό προσωπικό.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	32,2%	58,3%	42,6%	28,7%
	90,5%		71,3%	
xiii. είναι ανοικτός στην επικοινωνία με τους μαθητές, τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	20%	77,4%	32,2%	53%
	97,4%		85,2%	
xiv. σέβεται και εκτιμά το προσωπικό του σχολείου.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	27%	69,6%	39,5%	46,5%
	96,6%		86%	
xv. προσπαθεί για τη συνεχή ανέλιξη και προσωπική επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	48,7%	35,7%	26,1%	24,3%
	84,4%		50,4%	
xvi. στηρίζει συναισθηματικά και καθοδηγεί του εκπαιδευτικούς και τους βοηθά να αναπτύξουν το αίσθημα ευθύνης και πρωτοβουλίας.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	44,3%	46,1%	32,2%	27%
	90,4%		59,2%	

xvii. είναι δίκαιος και αντικειμενικός με όλους τους συναδέλφους.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	18,3%	76,5%	34,8%	36,5%
	94,8%		71,3%	
xviii. παρουσιάζει σταθερή συμπεριφορά και αποτελεί πρότυπο προς μίμηση για τους εκπαιδευτικούς.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	27,8%	64,3%	45,2%	26,1%
	92,1%		71,3%	
xix. επιδεικνύει ενδιαφέρον για ο,τι προβληματίζει τους εκπαιδευτικούς, κατανοεί τα αισθήματα και τις φιλοδοξίες τους και μεριμνά για την ικανοποίηση των αναγκών τους.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	43,5%	41,7%	31,3%	26,1%
	85,2%		57,4%	
xx. καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας, υποστήριξης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των μελών του σχολείου.	Πολύ	Υπερβολικά	Πολύ	Υπερβολικά
	33,9%	56,5%	39,1%	27,8%
	90,4%		66,9%	

**Πίνακας 3: Συγκριτικός πίνακας χαρακτηριστικών του διευθυντή**

Παρατηρούμε ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά εφαρμόζονται σε σαφώς μικρότερο βαθμό απ' ότι θεωρούνται σημαντικά. Η απόκλιση μεταξύ βαθμού σημαντικότητας και βαθμού εφαρμογής για κάθε χαρακτηριστικό, φαίνονται παρακάτω:

- «Να διατυπώνει με σαφήνεια την αποστολή και το όραμα του σχολείου και ενθαρρύνει τους υφιστάμενους του να συμμετέχουν στην υλοποίησή του», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 41%.
- «Να καλλιεργεί κοινούς στόχους και όραμα σε συνεργασία με το προσωπικό του σχολείου», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 36%.
- «Να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 35,6%.
- «Να προσπαθεί για τη συνεχή ανέλιξη και προσωπική επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 34%.
- «Να στηρίζει συναισθηματικά και καθοδηγεί του εκπαιδευτικούς και τους βοηθά να αναπτύξουν το αίσθημα ευθύνης και πρωτοβουλίας, με ποσοστό 31%.
- Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 30,5%.

- «Να είναι πρόθυμος να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 29%.
- «Να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 28,6%.
- «Να μεριμνά στην επίλυση οποιωνδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 28%.
- «Να επιδεικνύει ενδιαφέρον για ο,τι προβληματίζει τους εκπαιδευτικούς, κατανοεί τα αισθήματα και τις φιλοδοξίες τους και μεριμνά για την ικανοποίηση των αναγκών τους», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 27,8%.
- «Να είναι δίκαιος και αντικειμενικός με όλους τους συναδέλφους», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 23,5%.
- «Να καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας, υποστήριξης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των μελών του σχολείου», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 23,5%.
- «Να δημιουργεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 22,6%.
- «Να διαμορφώνει ένα κλίμα εμπιστοσύνης στο σχολικό χώρο και συμβάλλει στην ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 21,8%.
- «Να παρουσιάζει σταθερή συμπεριφορά και αποτελεί πρότυπο προς μίμηση για τους εκπαιδευτικούς», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 20,8%.
- «Να δίνει ίσες ευκαιρίες στο εκπαιδευτικό προσωπικό», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 19,2%.
- «Να έχει διοικητικές ικανότητες», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 17,3%.
- «Να είναι ανοικτός στην επικοινωνία με τους μαθητές, τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 12,2%.
- «Να σέβεται και εκτιμά το προσωπικό του σχολείου», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 10,6%.
- «Να συνεργάζεται με το υπουργείο παιδείας, έρευνας και θρησκευμάτων ακολουθώντας τις οδηγίες του και εφαρμόζει τους σχολικούς κανονισμούς», απόκλιση βαθμού σημαντικότητας με βαθμό εφαρμογής 3%.

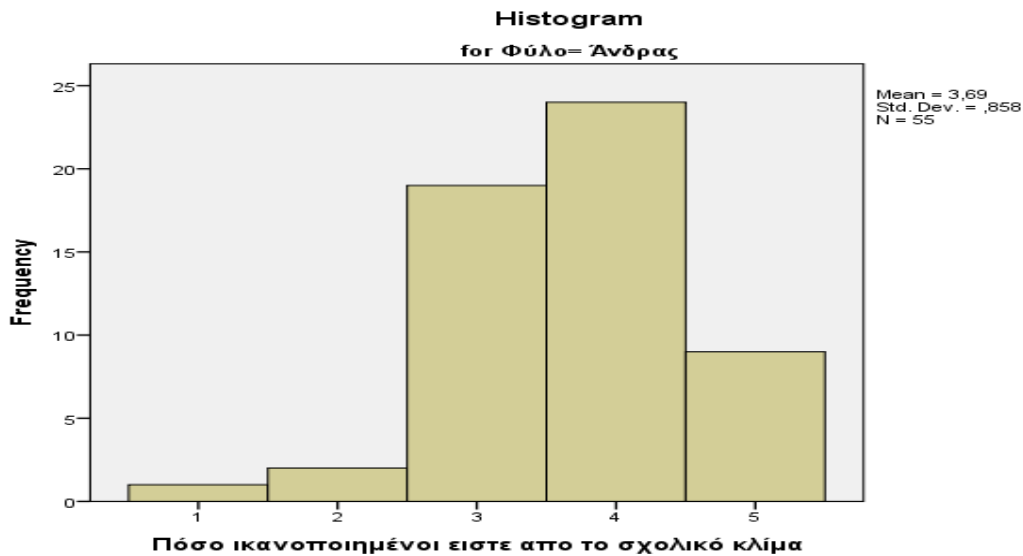
## 6.4 Σχετίζεται το Φύλο με τον βαθμό Ικανοποίησης.

Μία στατιστική ανάλυση δεν περιορίζεται ποτέ στη μελέτη μίας μεταβλητής, αλλά πάντοτε απαιτείται η μελέτη της σχέσης μεταξύ δύο ή και περισσότερων μεταβλητών (Μπατσίδης 2014: 53). Οι πίνακες διπλής εισόδου (crosstabulation tables) είναι κατάλληλοι πίνακες για τη συγκέντρωση και παρουσίαση δεδομένων που αφορούν δυο μεταβλητές. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, για να αναδειχθεί πιθανή συσχέτιση - εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών «Φύλο» και «Βαθμός ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα», χρησιμοποιήθηκε πρώτα η μέθοδος *explore*, για τον έλεγχο κανονικής κατανομής του δείγματος (βλ. πίνακας 4).

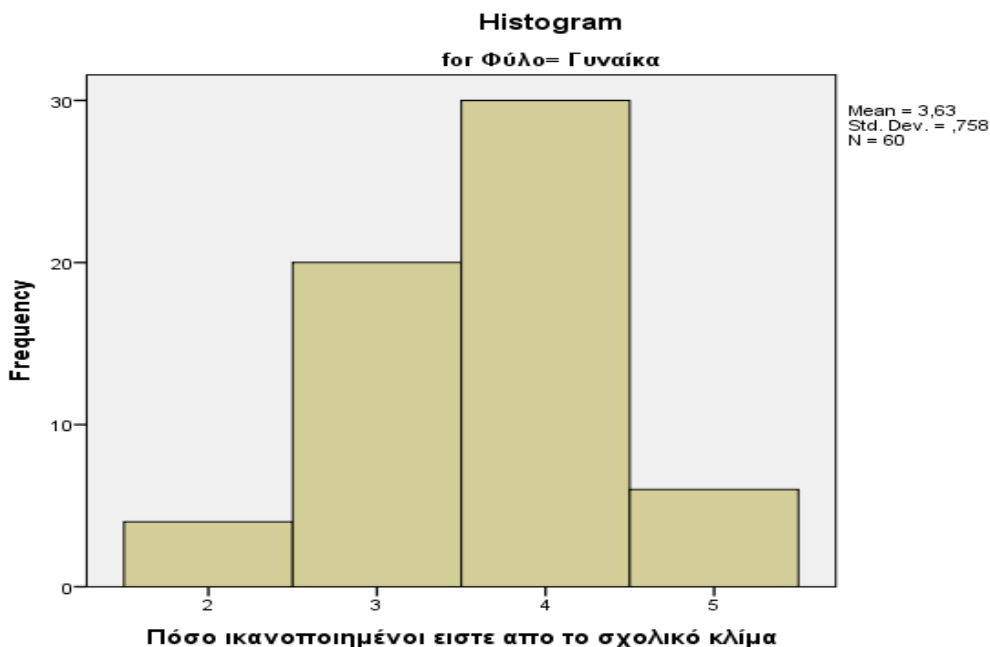
Descriptives					
Φύλο			Statistic	Std. Error	
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το σχολικό κλίμα	Άνδρας	Mean	3.69	0.116	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.46	
			Upper Bound	3.92	
		5% Trimmed Mean	3.73		
		Median	4.00		
		Variance	0.736		
		Std. Deviation	0.858		
		Minimum	1		
		Maximum	5		
		Range	4		
		Interquartile Range	1		
		Skewness	-0.442	0.322	
		Kurtosis	0.637	0.634	
		Γυναίκα	Mean	3.63	0.098
	95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3.44	
			Upper Bound	3.83	
	5% Trimmed Mean		3.65		
	Median		4.00		
	Variance		0.575		
	Std. Deviation		0.758		
	Minimum		2		
	Maximum		5		
	Range		3		
	Interquartile Range	1			
Skewness	-0.230	0.309			
Kurtosis	-0.143	0.608			

Πίνακας 4: Περιγραφικά μέτρα

Παρατηρούμε ότι το skewness τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες είναι μεταξύ των αποδεκτών τιμών [-1,1] σύμφωνα με τον Μπατσίδη (2014: 56), όπως και το kurtosis, το οποίο κυμαίνεται στο αποδεκτό διάστημα [-2,2], από αυτό μπορούμε να εξαγάγουμε αρχικά το συμπέρασμα ότι υπάρχει κανονική κατανομή. Το ίδιο συμπέρασμα προκύπτει αν ρίξουμε μια ματιά στα παρακάτω γραφήματα. (βλ. γραφήματα 5 και 6.)

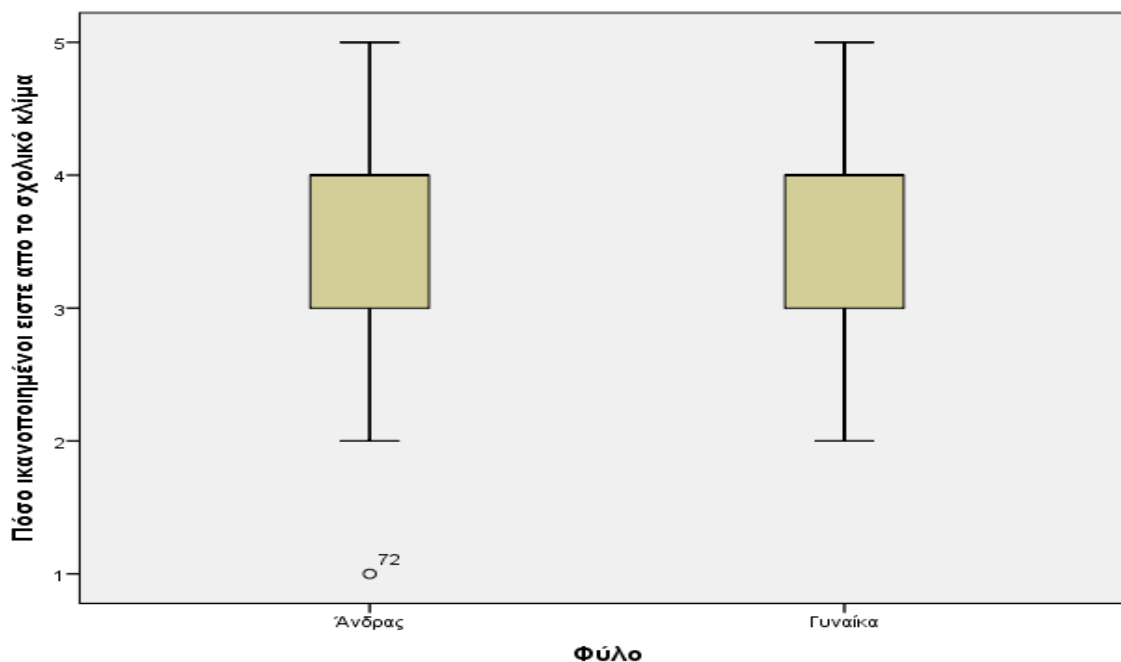


**Γράφημα 5: Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι άνδρες από το σχολικό κλίμα**



**Γράφημα 6: Πόσο ικανοποιημένες είναι οι γυναίκες από το σχολικό κλίμα**

Στη συνέχεια παραθέτουμε το θηκόγραμμα - boxplot (ως προς το φύλο) της μεταβλητής που περιγράφει την ικανοποίηση από το σχολικό κλίμα. Το θηκόγραμμα όπως παρατηρούμε μας δίνει τη δυνατότητα να συγκρίνουμε άμεσα την μέγιστη και ελάχιστη παρατηρούμενη τιμή και πιθανές ακραίες τιμές. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, προκύπτει ότι έχουμε μία ακραία τιμή, ενώ οι άλλες τιμές της ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα είναι οι ίδιες σε άνδρες και γυναίκες.



**Θηκόγραμμα 1: Ικανοποίηση ανδρών και γυναικών από το σχολικό κλίμα**

Επομένως, με τη χρήση του SPSS της IBM και τη μέθοδο «chi-square test», μπορούμε να αναδείξουμε πιθανή συσχέτιση - εξάρτηση μεταξύ των ποιοτικών μεταβλητών «Φύλο» και «Βαθμός ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα».

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,747 <sup>a</sup>	4	0.601
Likelihood Ratio	3.146	4	0.534
Linear-by-Linear Association	0.147	1	0.701
N of Valid Cases	115		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5.  
b. The minimum expected count is ,48.

**Πίνακας 5: Σχέση μεταξύ «Φύλου» και «Βαθμού ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα».**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 5 το Asymptotic Significance είναι 0,601, δηλαδή μεγαλύτερο από 0,05, προκύπτει επομένως πως η μηδενική υπόθεση, H0 που ισχυρίζεται πως «οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους», δεν μπορεί να απορριφτεί, άρα το αποδεχόμαστε, συνεπώς εξάγεται το συμπέρασμα πως ο «Βαθμός ικανοποίησης του σχολικού κλίματος» δεν έχει καμία συσχέτιση - επίδραση από το «Φύλο» των ερωτώμενων. Το παραπάνω συμπέρασμα όμως, δεν είναι στατιστικά

απόλυτα έγκυρο, διότι όπως επισημαίνεται κάτω από τον πίνακα 5, υπήρχαν τέσσερα κελιά στις διάφορες κατηγορίες απαντήσεων με πλήθος μικρότερο του 5 και ποσοστό 40%, ενώ για να είναι έγκυρο το Chi-square test, προϋποθέτει να είναι μεγαλύτερο του 5 και το ποσοστό μικρότερο από το 20%, γι' αυτό θα εφαρμόσουμε το **Monte Carlo**.

Με την επιλογή **Monte Carlo**, «ζητάμε» από το SPSS να χρησιμοποιήσει και την τεχνική της προσομοίωσης για να κάνει τον έλεγχο της κανονικότητας. Δε θα επεκταθούμε περισσότερο στην τεχνική της προσομοίωσης, παρά μόνο θα πούμε ότι διεξάγει 10.000 (προεπιλογή) τεστ κανονικότητας και για κάθε ένα υπολογίζει την p-value. Στο τέλος εμφανίζει το μέσο όρο αυτών των 10.000 p-values, με βαθμό εμπιστοσύνης 99%, βασισμένο στις 10.000 p-values, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας.

Από τον πίνακα 6 προκύπτει ότι κατά Pearson το p-value είναι 0,632, αλλά και κατά Fisher το p-value είναι 0,648, και τα δυο p-values είναι μεγαλύτερα από το 0,05, έτσι με σιγουριά εξάγεται το συμπέρασμα πως ο «Βαθμός ικανοποίησης του σχολικού κλίματος», δεν σχετίζεται με το «Φύλο» των ερωτώμενων.

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	2,747 <sup>a</sup>	4	0.601	,632 <sup>b</sup>	0.620	0.645			
Likelihood Ratio	3.146	4	0.534	,632 <sup>b</sup>	0.620	0.645			
Fisher's Exact Test	2.682			,648 <sup>b</sup>	0.636	0.660			
Linear-by-Linear Association	,147 <sup>c</sup>	1	0.701	,724 <sup>b</sup>	0.712	0.736	,394 <sup>b</sup>	0.381	0.406
N of Valid Cases	115								
a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.									
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.									
c. The standardized statistic is -,383.									

**Πίνακας 6: Έλεγχος κανονικότητας με Monte Carlo**

## 6.5 Σχετίζεται η ηλικία με το στυλ ηγεσίας.

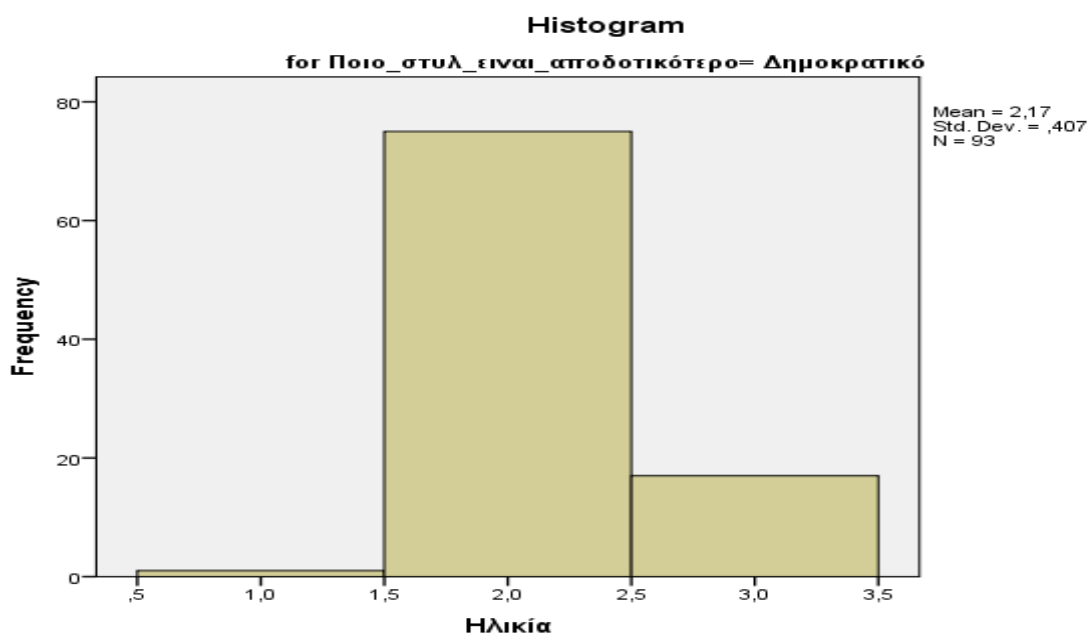
Για να αναδειχθεί πιθανή συσχέτιση - εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών «Ηλικία» και «Στυλ ηγεσίας που θεωρείτε (οι εκπαιδευτικοί) αποδοτικότερο», χρησιμοποιήθηκε πρώτα η μέθοδος *explore*, για τον έλεγχο κανονικής κατανομής του δείγματος (βλ. πίνακας 7).

Descriptives					
	Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε (οι εκπαιδευτικοί) αποδοτικότερο		Statistic	Std. Error	
Ηλικία	Αυταρχικό	Mean	2,67	,114	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,43	
			Upper Bound	2,91	
		Median	3,00		
		Variance	,235		
		Std. Deviation	,485		
		Minimum	2		
		Maximum	3		
		Skewness	-,773	,536	
		Kurtosis	-1,594	1,038	
	Δημοκρατικό	Mean	2,17	,042	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,09	
			Upper Bound	2,26	
		Median	2,00		
		Variance	,166		
		Std. Deviation	,407		
		Minimum	1		
		Maximum	3		
		Skewness	1,061	,250	
		Kurtosis	1,099	,495	
	Εξουσιοδοτικό	Mean	2,00	,408	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	,70	
			Upper Bound	3,30	
		Median	2,00		
		Variance	,667		
		Std. Deviation	,816		
		Minimum	1		
Maximum		3			
Skewness		,000	1,014		
Kurtosis		1,500	2,019		

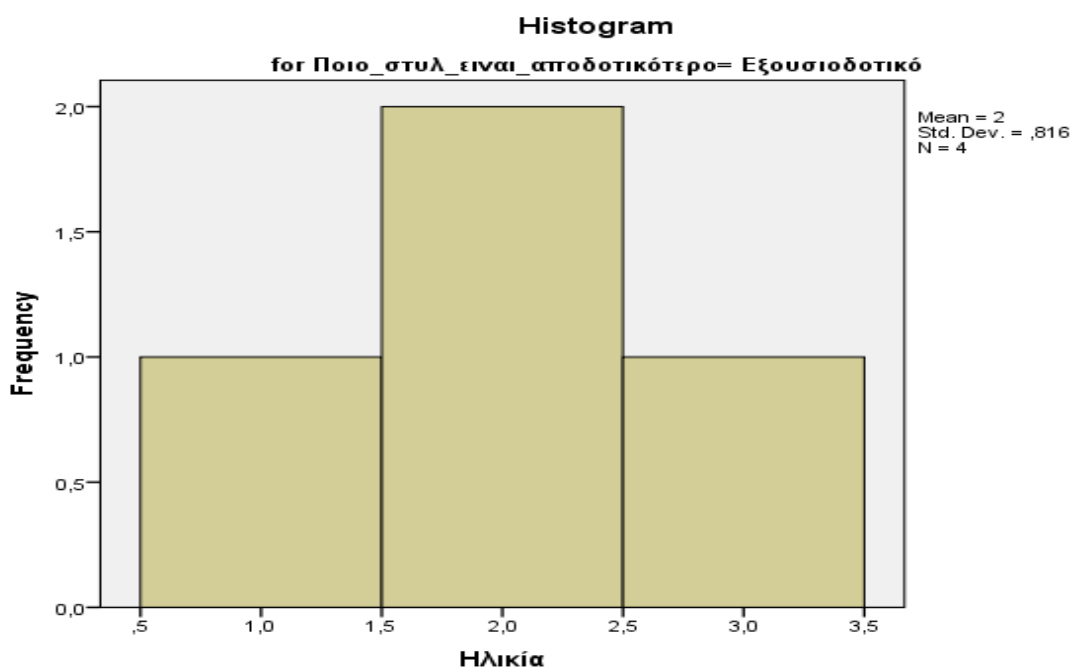
Πίνακας 7: Περιγραφικά μέτρα



Παρατηρούμε ότι το skewness και στα τρία πρότυπα ηγεσίας (αυταρχικό, δημοκρατικό και εξουσιοδοτικό) είναι μεταξύ των αποδεκτών τιμών  $[-1,1]$  σύμφωνα με τον Μπατσίδη (2014: 56), όπως και το kurtosis, το οποίο κυμαίνεται στο αποδεκτό διάστημα  $[-2,2]$ , από αυτό μπορούμε να εξάγουμε αρχικά το συμπέρασμα ότι υπάρχει κανονική κατανομή. Το ίδιο συμπέρασμα προκύπτει αν ρίξουμε μια ματιά στα παρακάτω γραφήματα. (βλ. γραφήματα 7 και 8.)



Γράφημα 7: Η ηλικία των ερωτώμενων που θεωρούν ως αποδοτικότερο πρότυπο το δημοκρατικό



Γράφημα 8: Η ηλικία των ερωτώμενων που θεωρούν ως αποδοτικότερο πρότυπο το Εξουσιοδοτικό

Το θηκόγραμμα όπως παρατηρούμε (βλ. Παράρτημα Β), μας δίνει τη δυνατότητα να συγκρίνουμε άμεσα την μέγιστη και ελάχιστη παρατηρούμενη τιμή και πιθανές ακραίες τιμές, και αν το ποσοστό των ακραίων τιμών στις διαθέσιμες δειγματικές παρατηρήσεις δεν ξεπερνά το 10% μπορούμε με ασφάλεια να δεχτούμε ότι υπάρχει κανονική κατανομή (Μπατσίδης 2014: 155). Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, προκύπτει ότι έχουμε τρεις ακραίες τιμές, επομένως έχουμε και κανονική κατανομή.

Κάνοντας χρήση του SPSS της IBM και τη μέθοδο «chi-square test», μπορούμε να αναδείξουμε πιθανή συσχέτιση - εξάρτηση μεταξύ των ποιοτικών μεταβλητών «Ηλικία» και «Πρότυπο ηγεσίας που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί αποδοτικότερο».

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,490 <sup>a</sup>	4	0.000
Likelihood Ratio	20.619	4	0.000
Linear-by-Linear Association	16.463	1	0.000
N of Valid Cases	115		
a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.			

**Πίνακας 8: Σχέση μεταξύ «Ηλικίας» και «Αποδοτικότερο στυλ ηγεσίας»**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 8, το Asymptotic Significance είναι 0,00 δηλαδή μικρότερο από 0,05. Προκύπτει επομένως πως η μηδενική υπόθεση H<sub>0</sub>, που ισχυρίζεται πως «οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους», μπορεί να απορριφτεί, συνεπώς εξάγεται το συμπέρασμα πως το «Αποδοτικότερο στυλ ηγεσίας» επηρεάζεται από την «Ηλικία» των ερωτώμενων. Το παραπάνω συμπέρασμα όμως, δεν είναι στατιστικά απόλυτα έγκυρο, διότι όπως επισημαίνεται κάτω από τον πίνακα 8, υπήρχαν έξι κελιά στις διάφορες κατηγορίες απαντήσεων με πλήθος μικρότερο του 5 και ποσοστό 66,7%, ενώ για να είναι έγκυρο το Chi-square test, προϋποθέτει να είναι μεγαλύτερο του 5 και το ποσοστό μικρότερο από το 20%, γι' αυτό θα εφαρμόσουμε το **Monte Carlo**.

Με την επιλογή **Monte Carlo**, «ζητάμε» από το SPSS να χρησιμοποιήσει και την τεχνική της προσομοίωσης για να κάνει τον έλεγχο της κανονικότητας. Δε θα επεκταθούμε περισσότερο στην τεχνική της προσομοίωσης, παρά μόνο θα πούμε ότι διεξάγει 10.000 (προεπιλογή) τεστ κανονικότητας και για κάθε ένα υπολογίζει την p-value. Στο τέλος εμφανίζει το μέσο όρο αυτών των 10.000 p-values, με βαθμό εμπιστοσύνης 99%, βασισμένο στις 10.000 p-values, από αυτό προκύπτει ο πίνακας 9.

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	31,490 <sup>a</sup>	4	0.000	,001 <sup>b</sup>	0.000	0.002			
Likelihood Ratio	20.619	4	0.000	,000 <sup>b</sup>	0.000	0.000			
Fisher's Exact Test	22.120			,000 <sup>b</sup>	0.000	0.000			
Linear-by-Linear Association	16,463 <sup>c</sup>	1	0.000	,000 <sup>b</sup>	0.000	0.000	,000 <sup>b</sup>	0.000	0.000
N of Valid Cases	115								
a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.									
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1335104164.									
c. The standardized statistic is -4,058.									

**Πίνακας 9: Έλεγχος κανονικότητας με Monte Carlo**

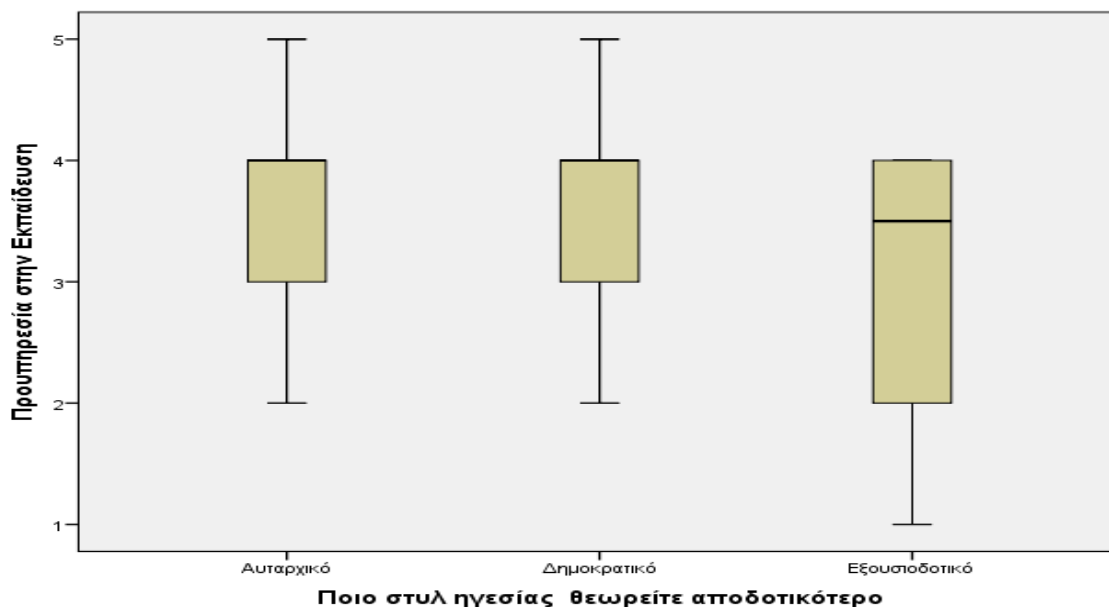
Από τον πίνακα 9 προκύπτει ότι κατά Pearson το p-value είναι 0,001, αλλά και κατά Fisher το p-value είναι 0,000, και τα δυο p-values είναι μικρότερα από το 0,05, έτσι με σιγουριά εξάγεται το συμπέρασμα πως το «Αποδοτικότερο στυλ ηγεσίας», σχετίζεται με την «Ηλικία» των ερωτώμενων.

## 6.6 Σχετίζεται η προϋπηρεσία στην εκπαίδευση με το στυλ ηγεσίας.

Για να αναδειχθεί πιθανή συσχέτιση - εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών «Στυλ ηγεσίας που θεωρείτε (οι εκπαιδευτικοί) αποδοτικότερο» και «Προϋπηρεσία στην Εκπαίδευση», σύμφωνα με τον Μπατσίδη (2014: 155) Δυο είναι οι προϋποθέσεις, τις οποίες και πρέπει αρχικά να ελέγξουμε

- αν το ποσοστό των ακραίων τιμών στις διαθέσιμες δειγματικές παρατηρήσεις ξεπερνά το 10% αυτών, και
- αν ο πληθυσμός από τον οποίο λαμβάνεται το τυχαίο δείγμα μπορούμε να ισχυριστούμε ότι περιγράφεται ικανοποιητικά από την κανονική κατανομή.

Ανάλογα με τα αποτελέσματα των παραπάνω ελέγχων, προβαίνουμε στον παραμετρικό έλεγχο ή στο μη παραμετρικό. Ελέγξαμε το ποσοστό των ακραίων τιμών και αφού αποκλείσαμε ότι το ποσοστό των ακραίων τιμών δεν ξεπερνά το 10%, κάνοντας τον έλεγχο του θηκογράμματος - boxplot που ακολουθεί, περάσαμε στην δεύτερη



**Θηκόγραμμα 2: Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών «αποδοτικότερο στυλ ηγεσίας» με «προϋπηρεσία»**

προϋπόθεση που είναι το δείγμα να ακολουθεί την κανονική κατανομή, για τον λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε το test «Shapiro-Wilk. Βλέπουμε από τα δεδομένα του πίνακα 10 ότι τα p-values των δύο στυλ ηγεσίας (Αυταρχικό και Δημοκρατικό) είναι  $< 0,05$  ενώ η τιμή του p-value του Εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας είναι μεγαλύτερο του 0,05.

Tests of Normality							
	Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε αποδοτικότερο	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Προϋπηρεσία στην Εκπαίδευση	Αυταρχικό	,231	18	,012	,875	18	,022
	Δημοκρατικό	,195	93	,000	,873	93	,000
	Εξουσιοδοτικό	,260	4	.	,827	4	,161

a. Lilliefors Significance Correction

**Πίνακας 10: Τεστ κανονικότητας μεταξύ των μεταβλητών «Προϋπηρεσία» και «Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε (οι εκπαιδευτικοί) αποδοτικότερο»**

Σύμφωνα με τον Μπατσίδα (2014: 156) αν έχουμε να κάνουμε έλεγχο συσχέτισης μεταξύ μιας συνεχούς μεταβλητής με μια κατηγορική η οποία έχει περισσότερες από δύο κατηγορίες ελέγχουμε αν το πλήθος των δειγματικών παρατηρήσεων εκείνου ή εκείνων των πληθυσμών που δεν περιγράφονται από την κανονική κατανομή είναι μεγάλο (συνήθως μεγαλύτερο του 30), κάνοντας χρήση του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος, προβαίνουμε στον παραμετρικό έλεγχο της υπό έλεγχο υπόθεσης όπου τα αποτελέσματα θα είναι προσεγγιστικά. Στην περίπτωση τώρα που το πρόβλημα της μη κανονικότητας κάποιου ή και των  $k$  πληθυσμών (τεστ Shapiro-Wilk, p-τιμή  $< \alpha$ ), και ταυτόχρονα το πλήθος των δειγματικών παρατηρήσεων από αυτόν τον πληθυσμό ή από αυτούς τους πληθυσμούς ανάλογα είναι μικρό (συνήθως μικρότερο του 30),

συνεχίζεται η περαιτέρω ανάλυση μη παραμετρικά. Άρα κάνουμε χρήση του κεντρικού οριακού θεωρήματος, και προβαίνουμε στον παραμετρικό έλεγχο ANOVA της υπό εξέταση υπόθεσης για το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, όπου το p-value είναι μικρότερο του 0,05 και οι δειγματικές παρατηρήσεις > 30 και στον μη παραμετρικό independent Samples Median test έλεγχο για το αυταρχικό και εξουσιοδοτικό όπου το p-value είναι μικρότερο του 0,05 και οι δειγματικές παρατηρήσεις < 30.

Από τον παρακάτω πίνακα συμπεραίνουμε απο το Independent Samples Median test ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην πληθυσμιακή διάμεσο του «στυλ ηγεσίας που θεωρείτε (οι εκπαιδευτικοί) αποδοτικότερο» ως προς την «προϋπηρεσία». Από την άλλη μεριά χρησιμοποιώντας το Kruskal Wallis test προκύπτει ότι η κατανομή του αριθμού των «στυλ ηγεσίας που θεωρείτε (οι εκπαιδευτικοί) αποδοτικότερο» διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά. Άρα εξάγεται το συμπέρασμα πως το «Στυλ ηγεσίας που θεωρείτε (οι εκπαιδευτικοί) αποδοτικότερο», δεν έχει κάποιας μορφής συσχέτιση με την «Προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών στην Εκπαίδευση».

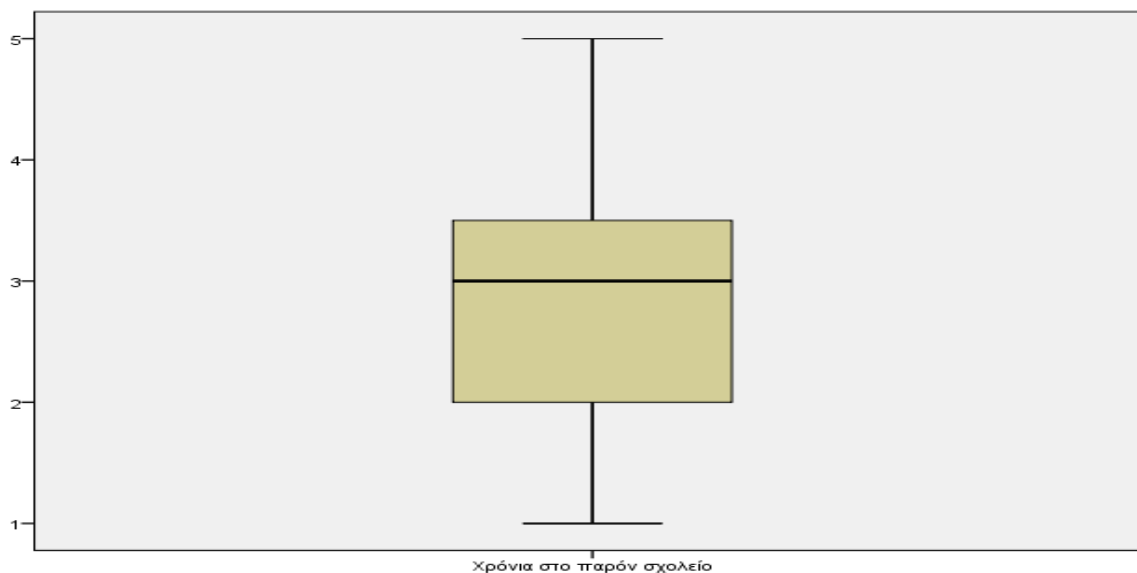
Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The medians of Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε αποδοτικότερο are the same across categories of Προϋπηρεσία στην Εκπαίδευση.	Independent-Samples Median Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε αποδοτικότερο is the same across categories of Προϋπηρεσία στην Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	173,000	Retain the null hypothesis.

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

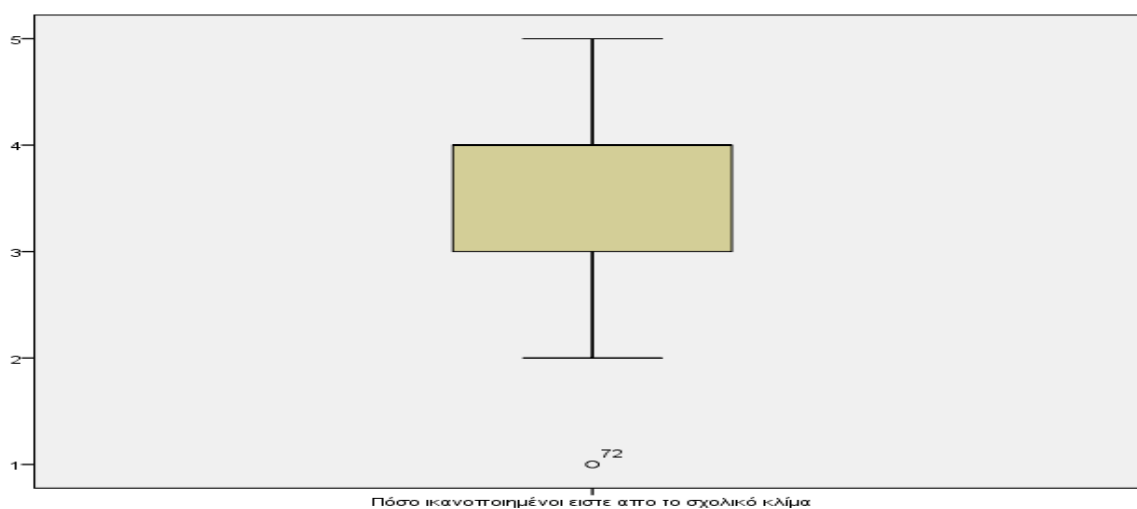
Πίνακας 11: Hypothesis Test Summary μεταξύ των μεταβλητών «Προϋπηρεσία» και «Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε αποδοτικότερο»

## 6.7 Σχετίζονται τα χρόνια υπηρεσίας στο παρόν σχολείο με τον βαθμό ικανοποίησης.

Για να αναδειχθεί πιθανή συσχέτιση - εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών «Βαθμός Ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα» και «Χρόνια υπηρεσίας στο παρόν σχολείο» αρχικά ελέγξαμε το ποσοστό των ακραίων τιμών και αφού αποκλείσαμε ότι το ποσοστό των ακραίων τιμών δεν ξεπερνά το 10%, κάνοντας έλεγχο των θηκογραμμάτων - boxplots που ακολουθούν.



**Θηκόγραμμα 3: Οι τιμές της μεταβλητής «Χρόνια υπηρεσίας στο παρόν σχολείο»**



**Θηκόγραμμα 4: Οι τιμές της μεταβλητής «Βαθμός Ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα»**

Περάσαμε στην δεύτερη προϋπόθεση που είναι το δείγμα να ακολουθεί την κανονική κατανομή, για τον λόγο αυτό σύμφωνα με τον Μπατσίδη (2014: 56) χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος *explore*, αφού έχουμε την ειδική περίπτωση συσχέτισης διατάξιμων (Ordinal) ποιοτικών μεταβλητών. Από τον πίνακα που προέκυψε (βλ. Παράρτημα Β) παρατηρούμε ότι το skewness σε όλες τις κατηγορίες είναι μεταξύ των αποδεκτών τιμών [-1,1] σύμφωνα με τον Μπατσίδη (2014: 56), όπως και το kurtosis, το οποίο κυμαίνεται στο αποδεκτό διάστημα [-2,2], από αυτό μπορούμε να εξαγάγουμε το συμπέρασμα ότι υπάρχει κανονική κατανομή.

Κάνοντας χρήση του SPSS της IBM και τη μέθοδο «chi-square test», μπορούμε να αναδείξουμε πιθανή συσχέτιση - εξάρτηση μεταξύ των ποιοτικών μεταβλητών «Χρόνια προϋπηρεσίας στο παρόν σχολείο» και τον «Βαθμό ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα».

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,866 <sup>a</sup>	16	0.117
Likelihood Ratio	24.904	16	0.072
Linear-by-Linear Association	,072 <sup>c</sup>	1	0.789
N of Valid Cases	115		

a. 16 cells (64,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

**Πίνακας 12: Σχέση μεταξύ «Βαθμός ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα» και «Χρόνια προϋπηρεσίας στο παρόν σχολείο»**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 12, το Asymptotic Significance είναι 0,117 δηλαδή μεγαλύτερο από 0,05. Προκύπτει επομένως πως η μηδενική υπόθεση  $H_0$ , που ισχυρίζεται πως «οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους», δεν μπορεί να απορριφτεί, συνεπώς εξάγεται το συμπέρασμα πως ο «Βαθμός ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα» δεν επηρεάζεται από τα «Χρόνια προϋπηρεσίας στο παρόν σχολείο» των ερωτώμενων. Το παραπάνω συμπέρασμα όμως, δεν είναι στατιστικά απόλυτα έγκυρο, διότι όπως επισημαίνεται κάτω από τον πίνακα 12, υπήρχαν δεκαέξι κελιά στις διάφορες κατηγορίες απαντήσεων με πλήθος μικρότερο του 5 και ποσοστό 64%, ενώ για να είναι έγκυρο το Chi-square test, προϋποθέτει να είναι μεγαλύτερο του 5 και το ποσοστό μικρότερο από το 20%, γι' αυτό θα εφαρμόσουμε το **Monte Carlo**.

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	22,866 <sup>a</sup>	16	0.117	,099 <sup>b</sup>	0.091	0.106			
Likelihood Ratio	24.904	16	0.072	,063 <sup>b</sup>	0.057	0.069			
Fisher's Exact Test	22.594			,055 <sup>b</sup>	0.049	0.061			
Linear-by-Linear Association	,072 <sup>c</sup>	1	0.789	,814 <sup>b</sup>	0.804	0.824	,412 <sup>b</sup>	0.400	0.425
N of Valid Cases	115								

a. 16 cells (64,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.  
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 215962969.  
c. The standardized statistic is ,268.

**Πίνακας 13: Έλεγχος κανονικότητας με Monte Carlo**

Από τον πίνακα 13 προκύπτει ότι κατά Pearson το p-value είναι 0,099, αλλά και κατά Fisher το p-value είναι 0,055, και τα δυο p-values είναι μεγαλύτερα από το 0,05, έτσι με σιγουριά εξάγεται το συμπέρασμα πως δεν υπάρχει συσχέτιση - εξάρτηση μεταξύ των ποιοτικών μεταβλητών «Χρόνια προϋπηρεσίας στο παρόν σχολείο» και τον «Βαθμό ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα».

# Κεφάλαιο 7

## Συμπεράσματα- Συζήτηση

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας μας οδήγησε στα ακόλουθα αποτελέσματα:

- **Το δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας είναι αυτό που υιοθετείται από τους διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του δήμου Εορδαίας.**

Αυτό το αποτέλεσμα έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της έρευνας των Pashiardis and Orphanou (1999), όπου σχεδόν οι μισοί διευθυντές ακολουθούσαν το αυταρχικό πρότυπο ηγεσίας, ενώ γνώριζαν την αναγκαιότητα της συνεργασίας στην λήψη αποφάσεων. **Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας θεωρούν ως το αποδοτικότερο και οι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του δήμου Εορδαίας**, κάτι που καταδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές κατανοούν τα πλεονεκτήματα της δημοκρατικής ηγεσίας, που δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και προωθεί την ομαδικότητα και την συλλογικότητα.

- **Από μέτρια ως πολύ ικανοποιημένοι με το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο τους, δηλώσαν οι εκπαιδευτικοί του δήμου Εορδαίας.**

Αυτό το αποτέλεσμα έρχεται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα της έρευνας της Pashiardis (2000), όπου οι εκπαιδευτικοί θεώρησαν ικανοποιητικό το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο τους, με μεγάλα περιθώρια βελτίωσης και αλλαγών που θα επιφέρουν βελτίωση του σχολικού κλίματος.

- **Ο βαθμός ικανοποίησης από το σχολικό κλίμα που επικρατεί στο σχολείο δεν επηρεάζεται από το φύλο και τα χρόνια υπηρεσίας σ' αυτό.**

Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της έρευνας της Pashiardis (2000), όπου διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί είναι πιο ικανοποιημένες από τους άντρες.



- **Η ηλικία των εκπαιδευτικών που διδάσκουν σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης επηρεάζει το στυλ ηγεσίας που θεωρούν αποτελεσματικότερο.**

Το αποτέλεσμα αυτό είναι ένα εύρημα της έρευνας μας που προέκυψε από την προσπάθεια να αναδειχτεί πιθανή συσχέτιση - εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών «Ηλικία» και «Αποτελεσματικότερη μορφή ηγεσίας». Από τον πίνακα 14 παρατηρούμε ότι αρχικά οι εκπαιδευτικοί ηλικίας 23–34 είναι μοιρασμένοι για το ποιο είναι το αποδοτικότερο στυλ ηγεσίας, ανάμεσα στο δημοκρατικό και εξουσιοδοτικό, στην ηλικία 35–54 υπάρχει μια τεράστια μετατόπιση από το εξουσιοδοτικό προς το δημοκρατικό και μικρότερη προς το αυταρχικό, ενώ τέλος οι εκπαιδευτικοί 55+ μετακινούνται από το δημοκρατικό σε μεγάλο βαθμό προς το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Παρατηρούμε ότι όσο αυξάνει η ηλικία υπάρχει μια μετατόπιση των εκπαιδευτικών από το δημοκρατικό και εξουσιοδοτικό προς το αυταρχικό στυλ.

<b>Ηλικία * Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε (οι εκπαιδευτικοί) αποδοτικότερο</b>				
		<b>Crosstabulation</b>		
		Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε (οι εκπαιδευτικοί) αποδοτικότερο		
		Αυταρχικό	Δημοκρατικό	Εξουσιοδοτικό
Ηλικία	23 - 34	0.00%	50.00%	50.00%
	35 - 54	7.23%	90.36%	2.41%
	55 +	40.00%	56.67%	3.33%

**Πίνακας 14: Crosstabulation μεταξύ των μεταβλητών «Ηλικία» και «Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε (οι εκπαιδευτικοί) αποδοτικότερο»**

- **Το στυλ ηγεσίας που θεωρούν αποτελεσματικότερο οι εκπαιδευτικοί που διδάσκουν σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δεν επηρεάζεται από την προϋπηρεσία τους.**

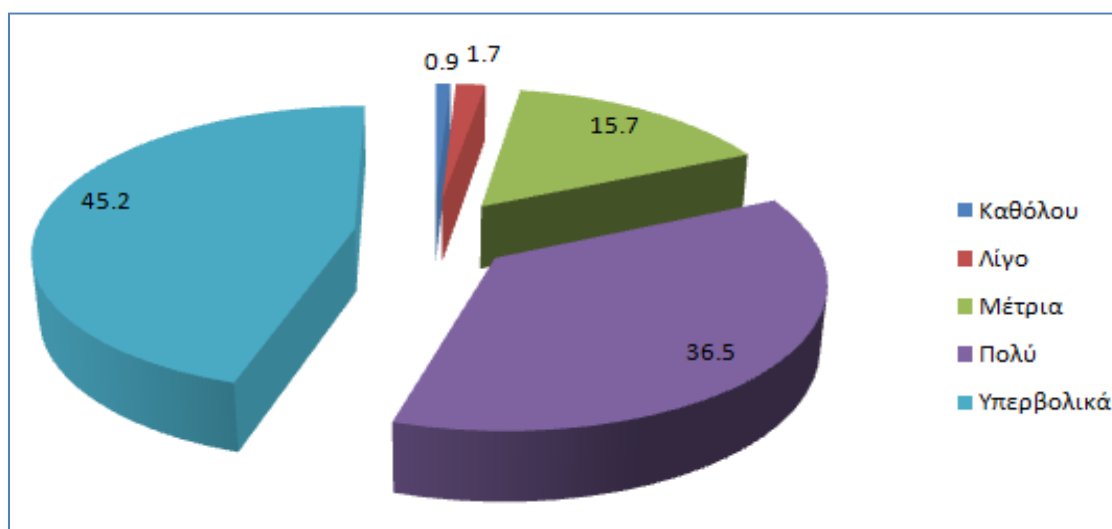
Το αποτέλεσμα αυτό είναι ένα εύρημα της έρευνας μας που προέκυψε από την προσπάθεια να αναδειχτεί πιθανή συσχέτιση - εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών «Προϋπηρεσία» και «Αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας».

- **Τι κάνει έναν διευθυντή μιας σχολικής μονάδας να είναι αποτελεσματικός;**

Τα αποτελέσματά μας έχουν μεγάλη ταύτιση με τα αποτελέσματα της έρευνας των Σαγρή και Βουρνούκα (2015) και Saiti (2007) όπου κατέδειξαν ότι για να είναι αποτελεσματικό το διευθυντικό έργο πρέπει να υπάρχει ένα κοινό όραμα και κοινοί στόχοι, τους οποίους πρέπει όλοι να γνωρίζουν, να υπάρχει συνεργασία

του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς, ο διευθυντής να δημιουργεί θετικό κλίμα γενικά αλλά και κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου, να είναι ανοικτός στην επικοινωνία με τους μαθητές, τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς. να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους, να τους παρέχει συναισθηματική στήριξη και να δημιουργεί και να διατηρεί ένα θετικό κλίμα συνεργασίας γενικότερα.

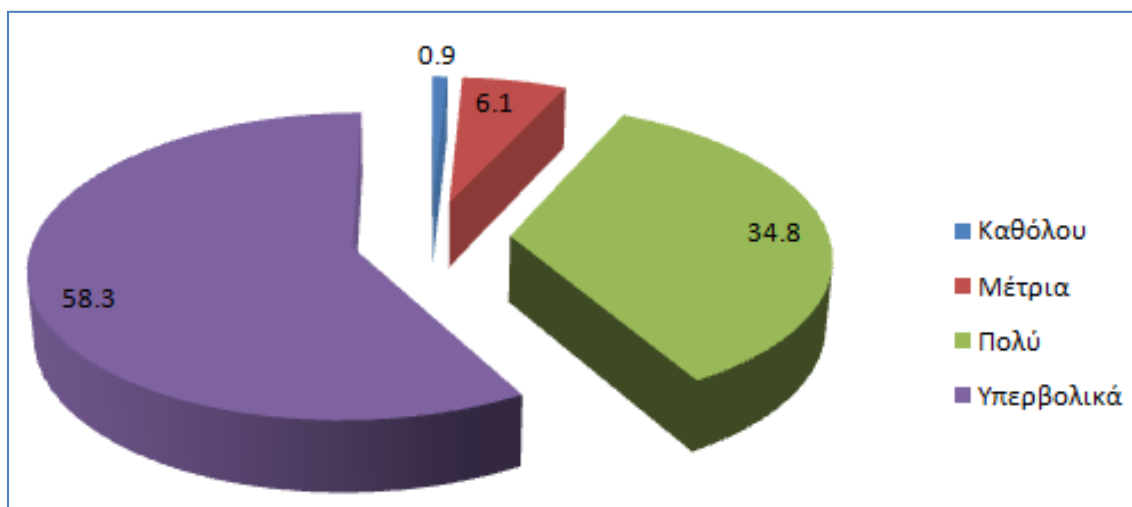
Η διαφωνία όμως έγκειται στο γεγονός ότι στην έρευνα των Σαγρή και Βουρνούκα (2015), περίοπτη θέση κατέλαβαν τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που έχουν να κάνουν με την ενθάρρυνση και συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κάτι που έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την έρευνά μας και την έρευνα της Χατζηπαναγιώτου (2003), όπου οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να θεωρούν τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων τυπική, χωρίς ιδιαίτερη σημασία και τους εαυτούς τους απλούς διεκπεραιωτές των νόμων και εγκυκλίων που τους επιβάλλονται. Πρέπει να τονίσουμε ότι το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό κατετάγει τελευταίο (16<sup>η</sup> θέση) σε βαθμό σημαντικότητας στην έρευνά μας, με τα κάτωθι ποσοστά.



**Γράφημα 9: Η σημαντικότητα της συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων**

Το χαρακτηριστικό της μέριμνας για την επίλυση οποιωνδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, στην έρευνά μας, καταλαμβάνει την 12<sup>η</sup> θέση, στοιχείο που δεν το κατατάσσει στα πλέον σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας διευθυντής ώστε να είναι αποτελεσματικός, το χαρακτηριστικό του διευθυντή να ακούει προσεκτικά τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών στην έρευνα των Σαγρή και Βουρνούκα (2015), έκανε τους εκπαιδευτικούς του νομού Αττικής να διαφώνησαν αρκετά, σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς του δήμου Εορδαίας του νομού Κοζάνης που

συμφώνησαν και το κατέταξαν στην 5<sup>η</sup> θέση σημαντικότητας με ποσοστό 93,1% σύμφωνα με το κάτωθι γράφημα.



**Γράφημα 10: Πόσο σημαντικό είναι να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών ο διευθυντής**

Τέλος η αγαστή συνεργασία του διευθυντή με το υπουργείο, χαρακτηριστικό που δεν αξιολογήθηκε από τους εκπαιδευτικούς του δήμου Εορδαίας ως τόσο σημαντικό ώστε να επηρεάσει το αποτελεσματικό διευθυντικό έργο αφού στην έρευνά μας κατέλαβε την 15<sup>η</sup> θέση σημαντικότητας.

Στην παρούσα έρευνα, μελετάται ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Δήμου Εορδαίας. Προτείνεται να γίνει μια νέα ποσοτική έρευνα που θα ερευνήσει μεγαλύτερο δείγμα εκπαιδευτικών, διαφορετικών βαθμίδων και σχολείων ώστε να έχουμε μία πιο ολοκληρωμένη άποψη για τον ρόλο του διευθυντή – ηγέτη και πως αυτός επηρεάζει το σχολικό κλίμα και κατ' επέκταση το εκπαιδευτικό έργο και την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, μία νέα έρευνα που θα συνδύαζε ποσοτική και ποιοτική προσέγγιση (τριγωνοποίηση), θα αναδείκνυε νέες απόψεις για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν. (2006) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Γκότοβος, Θ. (1984) *Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Ζαβλανός, Μ. (1998) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (1999) *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Ζιάκα, Β. (2014) 'Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας'. *Hellenic Journal of Sport & Recreation Management*, τόμος 11 (1), pp. 41-54.

Θεοφανίδης, ΣΤ. (1985) *Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Θεοφιλίδης, Χ. & Στυλιανίδης, Μ. (2000) *Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο*. Λευκωσία.

Κασσωτάκης, Μ. (1989) 'Αξιολόγηση διδασκαλίας'. *Παιδαγωγική και Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια*, Τόμος 20, σ. 617 – 620. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κασσωτάκης, Μ. (1992) 'Το αίτημα της αντικειμενικής αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και τα προβλήματα του'. *Πρακτικά διημερίδας, ΟΙΕΛΕ*, σ.49.

Κασσωτάκης, Μ. (2003) 'Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών'. *Η λέσχη των εκπαιδευτικών*, τόμος 30, pp. 3-7.

Κασσωτάκης, Μ. (1992) Το αίτημα της αντικειμενικής αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και τα προβλήματά του. *Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου - Βασική κατάρτιση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών*, 46-70. Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Συγγραφέων – Καθηγητών.

Κατσαρός, Ι. (2008) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κουκούτση, Φ. (2017) *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη στην Ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. Εκδοθείσα μεταπτυχιακή διατριβή. Πανεπιστήμιο Nearolis rafos.

Μαντάς, Παν., Ταβουλάρη, Ζαχ. & Δαλαβίκας, Θ. (2009) *Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου*. Διαθέσιμο στο: [www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teychos15/195-209.pdf](http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teychos15/195-209.pdf) [Downloaded: 18 Αυγούστου 2018]

Μιχόπουλος, Α. (1998) *Εκπαιδευτική Διοίκηση*, Τόμος Ι. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Μπαλάσκας, Κ. (1992) *Το Εκπαιδευτικό Έργο: Από τον προβληματισμό στον προσδιορισμό και τον σχεδιασμό του*. *Εκπαιδευτικό Έργο: Προβληματισμός, Σχεδιασμός, Υλοποίηση, Αξιολόγηση*, σ. 24-35. Αθήνα: ΟΛΜΕ.

Μπατσίδης, Α. (2014) *Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το SPSS Διδακτικές Σημειώσεις*. Διαθέσιμο στο: [users.uoi.gr/abatsidis/SPSSClassNotes2014.pdf](http://users.uoi.gr/abatsidis/SPSSClassNotes2014.pdf) [Downloaded: 10 Οκτωβρίου 2018]

Μπουραντάς, Δ. (2001) *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Προοπτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π. (1999) *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα :Εκδόσεις ΟΕΔΒ.

Μυλωνά, Δ.Ζ. (2005) *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.

Μωυσίδου, Ευαγ. (2012) *Το Εργασιακό HABITUS των Διευθυντών Πολυθέσιων Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Εκδοθείσα διπλωματική διατριβή. Πανεπιστήμιο Πατρών.

Νεοκλέους, Κ. (2015) *Διερεύνηση της Συμπεριφοράς του Διευθυντή της Εκπαιδευτικής Μονάδας και πως αυτή Επηρεάζει το έργο των Εκπαιδευτικών: Έρευνα σε Εκπαιδευτικές Μονάδες της Κύπρου*. Εκδοθείσα μεταπτυχιακή διατριβή. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Ξωχέλλης, Π. (1984) *Το εκπαιδευτικό έργο ως κοινωνικός ρόλος*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Ξωχέλλης, Π. (2006) *Ο εκπαιδευτικός στον σύγχρονο κόσμο*. Αθήνα: Τυπωθήτω - Γ. Δαρδανός.

Ουζούνη, Χ. & Νακάκης, Κ. (2011) *Η Αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες*. Νοσηλευτική, vol 50(2), pp. 231-239.

Παπακωνσταντίνου, Π. (1993) *Εκπαιδευτικό έργο και αξιολόγηση στο σχολείο*. Αθήνα: Έκφραση.

Παπαναούμ, Ζ. (1995) *Η διεύθυνση του Σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.

Παρασκευά, Φ. & Παπαγιάννη, Α. (2008) *Επιστημονικές & παιδαγωγικές δεξιότητες για τα στελέχη της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Πασιαρδής, Π. και Πασιαρδή, Γ. (2000) *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: Τυπωθήτω Γ. Δαρδάνος.

Πετρίλη, Σωτ. (2007) *Έρευνα Επίδρασης μιας Σειράς Εσωτερικών και Εξωτερικών Παραγόντων στο Αίσθημα Εργασιακής Ικανοποίησης Υπαλλήλων Ιδιωτικών Εταιρειών*. Εκδοθείσα διπλωματική διατριβή. Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Πολύζος, Γ. (2007) *Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου: Απόψεις Εκπαιδευτικών Της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ*. Εκδοθείσα διπλωματική διατριβή. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Σαγρή, Β. & Βουρνούκα, Ι. (2015) *‘Αποτελεσματικός Διευθυντής και ο ρόλος του. Απόψεις εκπαιδευτικών’*, 5<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης. Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 19-21 Ιουνίου 2015. Αθήνα: Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, σ. 1179 – 1191.

Σαϊτής, Χ. (2005) *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊτής, Χ. (2008) *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Εκδόσεις Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σαϊτής, Χ.Α. (2000) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: θεωρία και πράξη*. 2<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Σαϊτής, Χ.Α. (2002) *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: από τη θεωρία στην πράξη*. 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Σαϊτής, Χ.Α. (2008) *Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης. θεωρία και πράξη*: 5<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Τσαούσης, Δ.Γ. (1983) *Η κοινωνία του ανθρώπου*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Τσουκαλά, Μ. (2017) *Η Εργασιακή Ικανοποίηση Προσωπικού Υπηρεσιών Υγείας*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Τσουνής, Α. & Σαράφης, Π. (2016) *‘Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση’*. Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, τόμος 8 (2), pp.36-47.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003) *Η Διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.

## Ξενόγλωσση

Beare, H., Candwell, B. & Millikan, R. (1989) *Creating an excellent school. Some new management techniques*.

Bradie, M. B. (1967) *Fayol on Administration*. London.

Broms, H. & Gahmberg, H. (1983) 'Communication to Self in Organizational Cultures'. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 (3). pp. 482-495.

Burbules, N.C. (1993) *Dialogue in Teaching: Theory and Practice*. New York: Teachers College Press.

Bush, T. (2005) *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Pub.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007) *Research Methods in Education (6<sup>th</sup> ed.)*. London: Routledge.

Creswell, J. (2016) *Έρευνα στην Εκπαίδευση – Σχεδιασμός Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Μετάφραση από τα Αγγλικά από Κουβαράκου, Ν. Επιμέλεια από Τσορμπατζούδης, Χ. Αθήνα: Εκδόσεις Ίων. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 2002)

Cronbach, L. & Meehl, P. (1955) 'Construct validity in psychological tests'. *Psychological Bulletin*, Vol. 52, pp. 281-302.

Cronbach, L. (1951) *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, vol. 16(3), pp. 297-334.

Dawson, T. (1993) *Principles and Practice of Modern Management*. Tubor Business Publishing, Ltd.

Deci, E. L. & Ryan, R. (1985) *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York: Plenum.



- Deci, E.L. & Ryan, R. (1991) *A motivational approach to self integration in personality*. In R.A. Dienstbier (Ed), *Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives on motivation*, (pp.237-288). Lincoln: University of Nebraska.
- DeVellis, R. F. (1991) *Scale Development: Theory and Applications* (Applied Social Research Methods Series, Vol. 26. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Dubrin, A. J. (1998) *Βασικές Αρχές Μάνατζμέντ*. Επιμέλεια από Σαρρής, Ν. 4<sup>η</sup> Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Edmonds, R. (1979) '*Effective Schools for the Urban Poor*'. *Educational Leadership*, Vol. 37 (1). pp. 15-24.
- Eliophotou-Menon, M. (2002) '*Perceptions of Pre-service and In-service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus*'. *International Journal of Educational Management*, Vol. 16 (2). pp. 91-97.
- Fayol, H. (1949) *General and Industrial Management*. Pitman, London.
- Fullan, M. (2003) *Change Forces with a Vengeance*. *Routledge Falmer*, London.
- Georges D.P., Ευθυμιάδου, Α. & Τσίτος, Δ. (1998) *Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμέντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Hatcher, L. (1994) *A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*. Cary, NC: The SAS Institute.
- Holland, J.L. (1996) '*Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions*'. *American Psychologist*, vol 51(4). pp. 397-406.
- Hoy, W. & Miskel, C. (1987) *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. McGraw Hill, New York.
- Katz, D. & Kahn, R. (1968) *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1983) *Οργάνωση και Διοίκηση*. Μεταφραση από τα Αγγλικά Βαρδάκος, Χρ, τόμος Α', Β' και Γ'. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Lawler E.E. (1972) '*Measurement and meaning of job satisfaction*'. *Journal of Applied Psychology*, vol 56(2). pp. 95-105.

Locke E.A. (1976) '*The nature and consequences of job satisfaction*'. Published in M.D. Dunnette (ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally Inc: Chicago. pp. 1297-1349.

Menon, M.E. & Christou C. (2002) '*Perceptions of future and current teachers on the organization of elementary schools: a dissonance approach to the investigation of job satisfaction*'. *Educational Research*, Vol. 44(1). pp. 97-110

Montana, P. and Charnov, B.H. (1993) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Naylor J. (1999) *Management. Financial Times*. London: Pitman Publishing.

Neuman, L. and Bacon, A. (1997) *Social Research Methods: Qualitative and quantitative approaches*. 3<sup>rd</sup> ed. Allyn and Bacon. Boston

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994) *Psychometric Theory*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: cGraw-Hill, Inc.

Pashiardis, G. (2000) '*School Climate in Elementary and Secondary Schools: Views of Cypriot Principals and Teachers*'. *International Journal of Educational Management*, vol.14 (5). pp. 224-237.

Pasliardis, P. and Orphanou S. (1999) '*An Insight Into Elementary Principals in Cyprus: The Teachers' Perspective*'. *International Journal of Educational Management*, vol. 13 (5). pp. 241-251.

Pelletier, L., Seguin-Levesque, C., & Legault, L., (2002). Pressure from above and pressure from below as determinants of teachers' motivation and teaching behaviors. *Journal of Educational Psychology*, 94, 186-196.

Robson, C. (2010) *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

- Saiti, A. (2007) '*Main factors of job satisfaction among primary school educators: factor analysis of the Greek reality*'. *Management in Education*, vol. 21 (2). pp. 28-32.
- Saitis, C. and Eliophotou-Menon, M. (2004) '*Views of Future and Current Teachers on the Effectiveness of Primary School Leadership: Evidence from Greece*'. *Leadership and Policy in Schools*, vol. 3 (2). pp. 135-157.
- Sanders, M. (2010) *Τεχνολογία Επικοινωνιών*. Επιμέλεια από Παλαιοκρασάς, Σ. & Ηλιάδης, Ν. β' Έκδοση. Αθήνα: Glencoe, McGraw- Hill.
- Schein, E. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Creswell, J.W. (2002) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage
- Sergiovanni, T. & Starratt, R. (1998) *Supervision: Redefinition*. McGraw-Hill, Singapore.
- Simon, H. A. (1957) *Models of Man: Social and Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York: John Wiley and Sons Inc
- Simon, H.A. (1957) *Administrative Behavior*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York: Free Press.
- Slater, R.O. and Teddie, C. (1992) '*Towards a Theory of School Effectiveness and Leadership*'. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 3 (4). pp. 242-257.
- Smircich, L. (1983) *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*.
- Spector P. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and consequences*. Sage: Thousand Oaks, CA. pp: 23-70.
- Stogdill, R.M. and Coons A.E. (Eds.) (1957) *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stoll, L. & Fink, D. (1996) *Changing our schools*. Buckingham: Open University Press

Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M.R., Briere, N.M., Sene'cal, C. & Vallie'ries, E. F. (1993) *On the assessment of intrinsic, extrinsic and amotivation in education: Evidence on the concurrent and construct validity of the Academic Motivation Scale. Educational and Psychological Measurement, 53*, pp.159-172.

Weber, M. (1968) *Economy and Society*, (trans. ed. G.Roth and C. Wittich). New York: Bedminster Press.

Weber, M. (1979) *The Theory of social and Economic Organization*. Oxford University Press.

Weinberg, R.S. & Gould, D., (1995). *Foundations of Sport and Exercise Psychology. Human Kinetics*, Champaign, Illinois, Usa.

Yukl, G. (1994) *Leadership in organizations: third edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο της Έρευνας

### Επιστολή

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

προς εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Αγαπητές/οι, κυρίες/ κύριοι,

Η έρευνα αυτή διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας της Σχολής Οικονομικών και Διοίκησης του Ανοιχτού Πανεπιστημίου της Κύπρου, για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη «**Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα**».

**Σκοπός** της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, του Δήμου Εορδαίας, σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στη μορφή ηγεσίας που ακολουθεί ο διευθυντής της σχολικής μονάδας και την επίτευξη ενός αποτελεσματικού σχολικού κλίματος και κατ' επέκταση την βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου από τους εκπαιδευτικούς.

Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, εμπιστευτικό, η συμπλήρωσή του είναι προαιρετική και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης της έρευνας. Ο χρόνος που θα χρειαστείτε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι περίπου πέντε λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμβολή και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση  
Καμπούρης Γεώργιος  
Φοιτητής ΑΠΚΥ  
e-mail: gkamp33@gmail.com



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### Μέρος Α: Ατομικά- Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Σημειώστε ✓ σε κάθε απάντησή σας ή συμπληρώστε στον κενό χώρο που ακολουθεί μετά την ερώτηση.

**1. Φύλο:**

Ανδρας  Γυναίκα

**2. Οικογενειακή Κατάσταση:**

Έγγαμος/η

Άγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Χήρος/α

**3. Ηλικία:** 23 – 34  35 – 54  55 +

**4. Έχετε δεύτερο πτυχίο;** ΝΑΙ  ΟΧΙ

**5. Έχετε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών;**

Master ΝΑΙ  ΟΧΙ

Διδακτορικό ΝΑΙ  ΟΧΙ

**6. Χρόνια επαγγελματικής πείρας στην εκπαίδευση:**

≤ 5 έτη  6-10 έτη  11-15 έτη  16-20 έτη  ≥ 21 έτη

**7. Χρόνια υπηρεσίας στο παρόν σχολείο:**

≤ 5 έτη  6-10 έτη  11-15 έτη  16-20 έτη  ≥ 21 έτη

## Μέρος Β: Στυλ ηγεσίας

8. Κατά την άποψή σας, ποια από τα παρακάτω πρότυπα ηγεσίας ακολουθεί ο διευθυντής του σχολείου σας; (Σημειώστε με ✓ την απάντησή σας)

<b>α. Αυταρχικό πρότυπο</b> , είναι όταν ο ηγέτης αποφασίζει μόνος και δεν δίνει την δυνατότητα στους υφισταμένους του να έχουν συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων. Ο ηγέτης δε δίνει εξηγήσεις για τις αποφάσεις του αλλά τις επιβάλλει στους συνεργάτες του.	
<b>β. Δημοκρατικό πρότυπο</b> , είναι όταν ο ηγέτης στις αποφάσεις του λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.	
<b>γ. Εξουσιοδοτικό πρότυπο</b> , είναι όταν οι υφιστάμενοι παίρνουν τις αποφάσεις, με γνώμονα τα προσωπικά τους κριτήρια, αφού ο ηγέτης δεν έχει εμπιστοσύνη στις δυνατότητές του ή αδιαφορεί και έτσι εκχωρεί τον ηγετικό του ρόλο στα μέλη της ομάδας.	

9. Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε πιο αποτελεσματικό;

Αυταρχικό

Δημοκρατικό

Εξουσιοδοτικό

## Μέρος Γ: Γενικά επίπεδα ικανοποίησης

10. Κυκλώστε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει το πόσο ικανοποιημένοι είστε από το κλίμα του σχολείου όπου εργάζεστε.

Καθόλου: 1    Λίγο: 2    Μέτρια: 3    Πολύ: 4    Υπερβολικά: 5

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

## Μέρος Δ: Χαρακτηριστικά διευθυντή

11. Κυκλώστε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει το πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την αποτελεσματικότητα του διευθυντή και σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται στην πράξη από τον διευθυντή του σχολείου σας; (κυκλώστε την απάντησή σας)

Καθόλου: 1      Λίγο: 2      Μέτρια: 3      Πολύ: 4      Υπερβολικά: 5

Για να είναι αποτελεσματικός ο διευθυντής πρέπει να:	Βαθμός Σημαντικότητας	Βαθμός Εφαρμογής
i. διατυπώνει με σαφήνεια την αποστολή και το όραμα του σχολείου και ενθαρρύνει τους υφιστάμενους του να συμμετέχουν στην υλοποίησή του.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ii. καλλιεργεί κοινούς στόχους και όραμα σε συνεργασία με το προσωπικό του σχολείου.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
iii. παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
iv. να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
v. να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
vi. δημιουργεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
vii. συνεργάζεται με το υπουργείο παιδείας, έρευνας και θρησκευμάτων ακλουθεί τις οδηγίες του και εφαρμόζει τους σχολικούς κανονισμούς.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
viii. είναι πρόθυμος να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ix. μεριμνά στην επίλυση οποιωνδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5



x.	διαμορφώνει ένα κλίμα εμπιστοσύνης στο σχολικό χώρο και συμβάλλει στην ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
xi.	έχει διοικητικές ικανότητες.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
xii.	δίνει ίσες ευκαιρίες στο εκπαιδευτικό προσωπικό.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
xiii.	είναι ανοικτός στην επικοινωνία με τους μαθητές, τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
xiv.	σέβεται και εκτιμά το προσωπικό του σχολείου.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
xv.	προσπαθεί για τη συνεχή ανέλιξη και προσωπική επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
xvi.	στηρίζει συναισθηματικά και καθοδηγεί του εκπαιδευτικούς και τους βοηθά να αναπτύξουν το αίσθημα ευθύνης και πρωτοβουλίας.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
xvii.	είναι δίκαιος και αντικειμενικός με όλους τους συναδέλφους.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
xviii.	παρουσιάζει σταθερή συμπεριφορά και αποτελεί πρότυπο προς μίμηση για τους εκπαιδευτικούς.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
xix.	επιδεικνύει ενδιαφέρον για ο,τι προβληματίζει τους εκπαιδευτικούς, κατανοεί τα αισθήματα και τις φιλοδοξίες τους και μεριμνά για την ικανοποίηση των αναγκών τους.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
xx.	καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας, υποστήριξης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των μελών του σχολείου.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!

# Παράρτημα Β

## Πίνακες Συχνοτήτων

### Β.1 Προσωπικά στοιχεία του δείγματος

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	55	47.8	47.8	47.8
	Γυναίκα	60	52.2	52.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Οικογενειακή Κατάσταση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος/η	96	83.5	83.5	83.5
	Άγαμος/η	11	9.6	9.6	93.0
	Διαζευγμένος/η	5	4.3	4.3	97.4
	Χήρος/α	3	2.6	2.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23 - 34	2	1.7	1.7	1.7
	35 - 54	83	72.2	72.2	73.9
	55 +	30	26.1	26.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Δεύτερο Πτυχίο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	13	11.3	11.4	11.4
	Όχι	101	87.8	88.6	100.0
	Total	114	99.1	100.0	
Missing	System	1	0.9		
Total		115	100.0		

<b>Μεταπτυχιακό</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	34	29.6	29.6	29.6
	Όχι	81	70.4	70.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Διδακτορικό</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	3	2.6	2.8	2.8
	Όχι	106	92.2	97.2	100.0
	Total	109	94.8	100.0	
Missing	System	6	5.2		
Total		115	100.0		

<b>Προϋπηρεσία στην Εκπαίδευση</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	έως και 5 έτη	1	0.9	0.9	0.9
	απο 6 έως και 10 έτη	11	9.6	9.6	10.4
	απο 11 έως και 15 έτη	37	32.2	32.2	42.6
	απο 16 έως και 20 έτη	40	34.8	34.8	77.4
	πάνω απο 21 έτη	26	22.6	22.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>Χρόνια στο παρόν σχολείο</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	έως και 5 έτη	22	19.1	19.1	19.1
	απο 6 έως και 10 έτη	29	25.2	25.2	44.3
	απο 11 έως και 15 έτη	35	30.4	30.4	74.8
	απο 16 έως και 20 έτη	18	15.7	15.7	90.4
	Πάνω απο 21 έτη	11	9.6	9.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

## B.2 Ειδικές Ερωτήσεις

Πρότυπο ηγεσίας που ακολουθεί ο διευθυντής.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αυταρχικό Πρότυπο	7	6.1	6.1	6.1
	Δημοκρατικό Πρότυπο	99	86.1	86.1	92.2
	Εξουσιοδοτικό Πρότυπο	9	7.8	7.8	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε αποδοτικότερο.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αυταρχικό	18	15.7	15.7	15.7
	Δημοκρατικό	93	80.9	80.9	96.5
	Εξουσιοδοτικό	4	3.5	3.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το σχολικό κλίμα.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	6	5.2	5.2	6.1
	Μέτρια	39	33.9	33.9	40.0
	Πολύ	54	47.0	47.0	87.0
	Υπερβολικά	15	13.0	13.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,964	40

## Βαθμός Σημαντικότητας

<b>διατυπώνει με σαφήνεια την αποστολή και το όραμα του σχολείου και ενθαρρύνει τους υφιστάμενους του να συμμετέχουν στην υλοποίησή του.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Μέτρια	6	5.2	5.2	6.1
	Πολύ	64	55.7	55.7	61.7
	Υπερβολικά	44	38.3	38.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>καλλιεργεί κοινούς στόχους και όραμα σε συνεργασία με το προσωπικό του σχολείου.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	1	0.9	0.9	1.7
	Μέτρια	9	7.8	7.8	9.6
	Πολύ	52	45.2	45.2	54.8
	Υπερβολικά	52	45.2	45.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	2	1.7	1.7	2.6
	Μέτρια	6	5.2	5.2	7.8
	Πολύ	45	39.1	39.1	47.0
	Υπερβολικά	61	53.0	53.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	1	0.9	0.9	1.7
	Μέτρια	2	1.7	1.7	3.5
	Πολύ	34	29.6	29.6	33.0
	Υπερβολικά	77	67.0	67.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	2	1.7	1.7	2.6
	Μέτρια	18	15.7	15.7	18.3
	Πολύ	42	36.5	36.5	54.8
	Υπερβολικά	52	45.2	45.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>δημιουργεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	1	0.9	0.9	1.7
	Μέτρια	8	7.0	7.0	8.7
	Πολύ	28	24.3	24.3	33.0
	Υπερβολικά	77	67.0	67.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>συνεργάζεται με το υπουργείο παιδείας, έρευνας και θρησκευμάτων ακλουθεί τις οδηγίες του και εφαρμόζει τους σχολικούς κανονισμούς.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	4	3.5	3.5	4.3
	Μέτρια	15	13.0	13.0	17.4
	Πολύ	24	20.9	20.9	38.3
	Υπερβολικά	71	61.7	61.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>είναι πρόθυμος να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Μέτρια	7	6.1	6.1	7.0
	Πολύ	40	34.8	34.8	41.7
	Υπερβολικά	67	58.3	58.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>μεριμνά στην επίλυση οποιονδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	5	4.3	4.3	5.2
	Μέτρια	9	7.8	7.8	13.0
	Πολύ	48	41.7	41.7	54.8
	Υπερβολικά	52	45.2	45.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>διαμορφώνει ένα κλίμα εμπιστοσύνης στο σχολικό χώρο και συμβάλλει στην ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Μέτρια	12	10.4	10.4	11.3
	Πολύ	34	29.6	29.6	40.9
	Υπερβολικά	68	59.1	59.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>έχει διοικητικές ικανότητες.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	2	1.7	1.7	1.7
	Μέτρια	10	8.7	8.7	10.4
	Πολύ	15	13.0	13.0	23.5
	Υπερβολικά	88	76.5	76.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>δίνει ίσες ευκαιρίες στο εκπαιδευτικό προσωπικό.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	11	9.6	9.6	9.6
	Πολύ	37	32.2	32.2	41.7
	Υπερβολικά	67	58.3	58.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>είναι ανοικτός στην επικοινωνία με τους μαθητές, τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	3	2.6	2.6	2.6
	Πολύ	23	20.0	20.0	22.6
	Υπερβολικά	89	77.4	77.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>σέβεται και εκτιμά το προσωπικό του σχολείου.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	0.9	0.9	0.9
	Μέτρια	3	2.6	2.6	3.5
	Πολύ	31	27.0	27.0	30.4
	Υπερβολικά	80	69.6	69.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>προσπαθεί για τη συνεχή ανέλιξη και προσωπική επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	6	5.2	5.2	5.2
	Μέτρια	12	10.4	10.4	15.7
	Πολύ	56	48.7	48.7	64.3
	Υπερβολικά	41	35.7	35.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>στηρίζει συναισθηματικά και καθοδηγεί του εκπαιδευτικούς και τους βοηθά να αναπτύξουν το αίσθημα ευθύνης και πρωτοβουλίας.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	2	1.7	1.7	1.7
	Μέτρια	9	7.8	7.8	9.6
	Πολύ	51	44.3	44.3	53.9
	Υπερβολικά	53	46.1	46.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>είναι δίκαιος και αντικειμενικός με όλους τους συναδέλφους.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	3	2.6	2.6	2.6
	Μέτρια	3	2.6	2.6	5.2
	Πολύ	21	18.3	18.3	23.5
	Υπερβολικά	88	76.5	76.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	



<b>παρουσιάζει σταθερή συμπεριφορά και αποτελεί πρότυπο προς μίμηση για τους εκπαιδευτικούς.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Μέτρια	8	7.0	7.0	7.8
	Πολύ	32	27.8	27.8	35.7
	Υπερβολικά	74	64.3	64.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>επιδεικνύει ενδιαφέρον για ο,τι προβληματίζει τους εκπαιδευτικούς, κατανοεί τα αισθήματα και τις φιλοδοξίες τους και μεριμνά για την ικανοποίηση των αναγκών τους.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	1	0.9	0.9	1.7
	Μέτρια	15	13.0	13.0	14.8
	Πολύ	50	43.5	43.5	58.3
	Υπερβολικά	48	41.7	41.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας, υποστήριξης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των μελών του σχολείου.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	1	0.9	0.9	1.7
	Μέτρια	9	7.8	7.8	9.6
	Πολύ	39	33.9	33.9	43.5
	Υπερβολικά	65	56.5	56.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

## Βαθμός Εφαρμογής

<b>διατυπώνει με σαφήνεια την αποστολή και το όραμα του σχολείου και ενθαρρύνει τους υφιστάμενους του να συμμετέχουν στην υλοποίησή του.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	2.6	2.6	2.6
	Λίγο	13	11.3	11.3	13.9
	Μέτρια	38	33.0	33.0	47.0
	Πολύ	42	36.5	36.5	83.5
	Υπερβολικά	19	16.5	16.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>καλλιεργεί κοινούς στόχους και όραμα σε συνεργασία με το προσωπικό του σχολείου.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	27	23.5	23.5	24.3
	Μέτρια	25	21.7	21.7	46.1
	Πολύ	41	35.7	35.7	81.7
	Υπερβολικά	21	18.3	18.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	20	17.4	17.4	17.4
	Μέτρια	30	26.1	26.1	43.5
	Πολύ	37	32.2	32.2	75.7
	Υπερβολικά	28	24.3	24.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	12	10.4	10.4	11.3
	Μέτρια	26	22.6	22.6	33.9
	Πολύ	45	39.1	39.1	73.0
	Υπερβολικά	31	27.0	27.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	10	8.7	8.7	8.7
	Μέτρια	44	38.3	38.3	47.0
	Πολύ	34	29.6	29.6	76.5
	Υπερβολικά	27	23.5	23.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>δημιουργεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Μέτρια	35	30.4	30.4	31.3
	Πολύ	43	37.4	37.4	68.7
	Υπερβολικά	36	31.3	31.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>συνεργάζεται με το υπουργείο παιδείας, έρευνας και θρησκευμάτων ακλουθεί τις οδηγίες του και εφαρμόζει τους σχολικούς κανονισμούς.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	6	5.2	5.2	6.1
	Μέτρια	16	13.9	13.9	20.0
	Πολύ	37	32.2	32.2	52.2
	Υπερβολικά	55	47.8	47.8	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>είναι πρόθυμος να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	12	10.4	10.4	11.3
	Μέτρια	28	24.3	24.3	35.7
	Πολύ	39	33.9	33.9	69.6
	Υπερβολικά	35	30.4	30.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**μεριμνά στην επίλυση οποιονδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	1.7	1.7	1.7
	Λίγο	12	10.4	10.4	12.2
	Μέτρια	33	28.7	28.7	40.9
	Πολύ	35	30.4	30.4	71.3
	Υπερβολικά	33	28.7	28.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**διαμορφώνει ένα κλίμα εμπιστοσύνης στο σχολικό χώρο και συμβάλλει στην ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	1.7	1.7	1.7
	Λίγο	4	3.5	3.5	5.2
	Μέτρια	32	27.8	27.8	33.0
	Πολύ	51	44.3	44.3	77.4
	Υπερβολικά	26	22.6	22.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**έχει διοικητικές ικανότητες.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	1.7	1.7	1.7
	Λίγο	4	3.5	3.5	5.2
	Μέτρια	26	22.6	22.6	27.8
	Πολύ	42	36.5	36.5	64.3
	Υπερβολικά	41	35.7	35.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**δίνει ίσες ευκαιρίες στο εκπαιδευτικό προσωπικό.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	7	6.1	6.1	7.0
	Μέτρια	25	21.7	21.7	28.7
	Πολύ	49	42.6	42.6	71.3
	Υπερβολικά	33	28.7	28.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>είναι ανοικτός στην επικοινωνία με τους μαθητές, τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	2	1.7	1.7	2.6
	Μέτρια	14	12.2	12.2	14.8
	Πολύ	37	32.2	32.2	47.0
	Υπερβολικά	61	53.0	53.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>σέβεται και εκτιμά το προσωπικό του σχολείου.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	4	3.5	3.5	4.4
	Μέτρια	11	9.6	9.6	14.0
	Πολύ	45	39.1	39.5	53.5
	Υπερβολικά	53	46.1	46.5	100.0
	Total	114	99.1	100.0	
Missing	System	1	0.9		
Total		115	100.0		

<b>προσπαθεί για τη συνεχή ανέλιξη και προσωπική επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	1.7	1.7	1.7
	Λίγο	23	20.0	20.0	21.7
	Μέτρια	32	27.8	27.8	49.6
	Πολύ	30	26.1	26.1	75.7
	Υπερβολικά	28	24.3	24.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>στηρίζει συναισθηματικά και καθοδηγεί του εκπαιδευτικούς και τους βοηθά να αναπτύξουν το αίσθημα ευθύνης και πρωτοβουλίας.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	23	20.0	20.0	20.9
	Μέτρια	23	20.0	20.0	40.9
	Πολύ	37	32.2	32.2	73.0
	Υπερβολικά	31	27.0	27.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>είναι δίκαιος και αντικειμενικός με όλους τους συναδέλφους.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	1.7	1.7	1.7
	Λίγο	11	9.6	9.6	11.3
	Μέτρια	20	17.4	17.4	28.7
	Πολύ	40	34.8	34.8	63.5
	Υπερβολικά	42	36.5	36.5	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>παρουσιάζει σταθερή συμπεριφορά και αποτελεί πρότυπο προς μίμηση για τους εκπαιδευτικούς.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	2.6	2.6	2.6
	Λίγο	9	7.8	7.8	10.4
	Μέτρια	21	18.3	18.3	28.7
	Πολύ	52	45.2	45.2	73.9
	Υπερβολικά	30	26.1	26.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>επιδεικνύει ενδιαφέρον για ο,τι προβληματίζει τους εκπαιδευτικούς, κατανοεί τα αισθήματα και τις φιλοδοξίες τους και μεριμνά για την ικανοποίηση των αναγκών τους.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	0.9	0.9	0.9
	Λίγο	12	10.4	10.4	11.3
	Μέτρια	36	31.3	31.3	42.6
	Πολύ	36	31.3	31.3	73.9
	Υπερβολικά	30	26.1	26.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

<b>καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας, υποστήριξης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των μελών του σχολείου.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	1.7	1.7	1.7
	Λίγο	7	6.1	6.1	7.8
	Μέτρια	29	25.2	25.2	33.0
	Πολύ	45	39.1	39.1	72.2
	Υπερβολικά	32	27.8	27.8	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

## Πίνακες Διπλής Εισόδου

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Φύλο * Πόσο ικανοποιημένοι είστε απο το σχολικό κλίμα	115	100.0%	0	0.0%	115	100.0%

Φύλο * Πόσο ικανοποιημένοι είστε απο το σχολικό κλίμα Crosstabulation								
			Πόσο ικανοποιημένοι είστε απο το σχολικό κλίμα					Total
			Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Υπερβολικά	
Φύλο	Άνδρας	Count	1	2	19	24	9	55
		Expected Count	0.5	2.9	18.7	25.8	7.2	55.0
	Γυναίκα	Count	0	4	20	30	6	60
		Expected Count	0.5	3.1	20.3	28.2	7.8	60.0
Total		Count	1	6	39	54	15	115
		Expected Count	1.0	6.0	39.0	54.0	15.0	115.0

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Significance	99% Confidence Interval	Significance		99% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	2,747 <sup>a</sup>	4	0.601	,632 <sup>b</sup>	0.620	0.645			
Likelihood Ratio	3.146	4	0.534	,632 <sup>b</sup>	0.620	0.645			
Fisher's Exact Test	2.682			,648 <sup>b</sup>	0.636	0.660			
Linear-by-Linear Association	,147 <sup>c</sup>	1	0.701	,724 <sup>b</sup>	0.712	0.736	,394 <sup>b</sup>	0.381	0.406
N of Valid Cases	115								

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -,383.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ηλικία * Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε αποδοτικότερο	115	100.0%	0	0.0%	115	100.0%

Ηλικία * Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε αποδοτικότερο Crosstabulation						
			Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε αποδοτικότερο			Total
			Αυταρχικό	Δημοκρατικό	Εξουσιοδοτικό	
Ηλικία	23 - 34	Count	0	1	1	2
		Expected Count	0.3	1.6	0.1	2.0
	35 - 54	Count	6	75	2	83
		Expected Count	13.0	67.1	2.9	83.0
	55 +	Count	12	17	1	30
		Expected Count	4.7	24.3	1.0	30.0
Total		Count	18	93	4	115
		Expected Count	18.0	93.0	4.0	115.0

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	31,490 <sup>a</sup>	4	0.000	,001 <sup>b</sup>	0.000	0.002			
Likelihood Ratio	20.619	4	0.000	,000 <sup>b</sup>	0.000	0.001			
Fisher's Exact Test	22.120			,000 <sup>b</sup>	0.000	0.000			
Linear-by-Linear Association	16,463 <sup>c</sup>	1	0.000	,000 <sup>b</sup>	0.000	0.001	,000 <sup>b</sup>	0.000	0.001
N of Valid Cases	115								
a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.									
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 624387341.									
c. The standardized statistic is -4,058.									



Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Προπηρεσία στην Εκπαίδευση * Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε αποδοτικότερο	115	100.0%	0	0.0%	115	100.0%

Προπηρεσία στην Εκπαίδευση * Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε αποδοτικότερο Crosstabulation						
			Ποιο στυλ ηγεσίας θεωρείτε αποδοτικότερο			Total
			Αυταρχικό	Δημοκρατικό	Εξουσιοδοτικό	
Προπηρεσία στην Εκπαίδευση	έως και 5 έτη	Count	0	0	1	1
		Expected Count	0.2	0.8	0.0	1.0
	απο 6 έως και 10 έτη	Count	1	10	0	11
		Expected Count	1.7	8.9	0.4	11.0
	απο 11 έως και 15 έτη	Count	7	29	1	37
		Expected Count	5.8	29.9	1.3	37.0
	απο 16 έως και 20 έτη	Count	7	31	2	40
		Expected Count	6.3	32.3	1.4	40.0
πάνω απο 21 έτη	Count	3	23	0	26	
	Expected Count	4.1	21.0	0.9	26.0	
Total		Count	18	93	4	115
		Expected Count	18.0	93.0	4.0	115.0

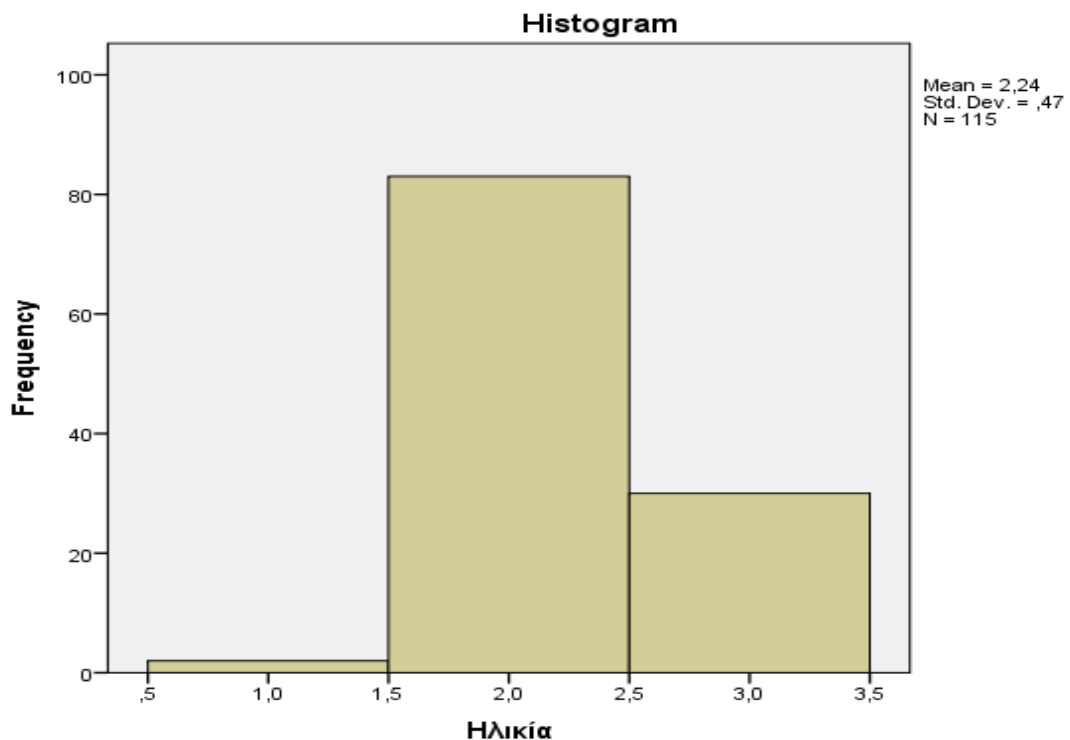
Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	30,697 <sup>a</sup>	8	0.000	,034 <sup>b</sup>	0.029	0.039			
Likelihood Ratio	10.979	8	0.203	,204 <sup>b</sup>	0.194	0.214			
Fisher's Exact Test	10.274			,246 <sup>b</sup>	0.235	0.257			
Linear-by-Linear Association	,304 <sup>c</sup>	1	0.581	,641 <sup>b</sup>	0.629	0.653	,335 <sup>b</sup>	0.323	0.347
N of Valid Cases	115								
a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.									
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 92208573.									
c. The standardized statistic is -,552.									

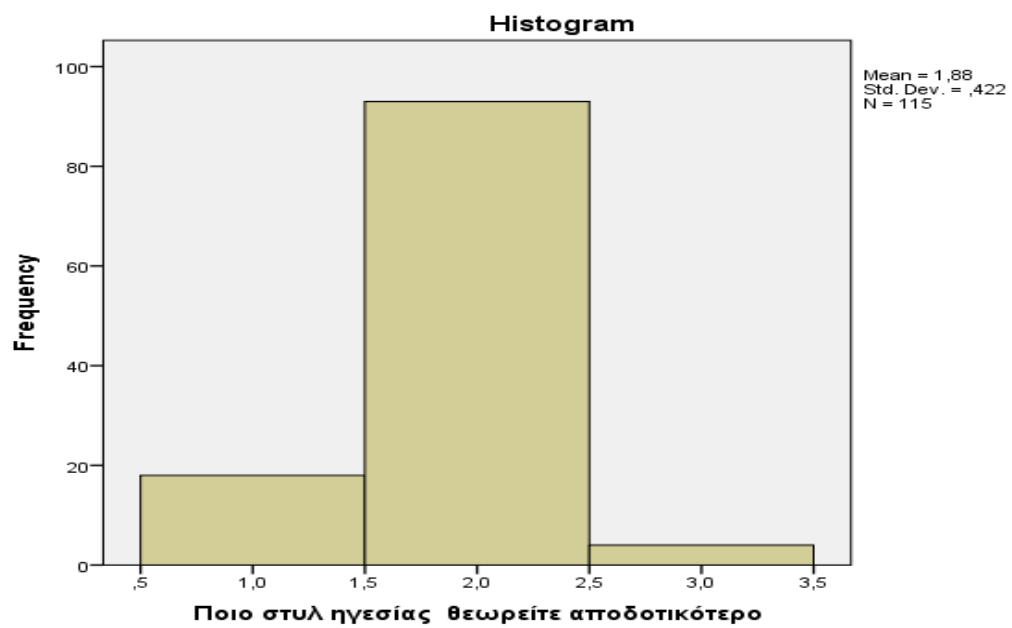
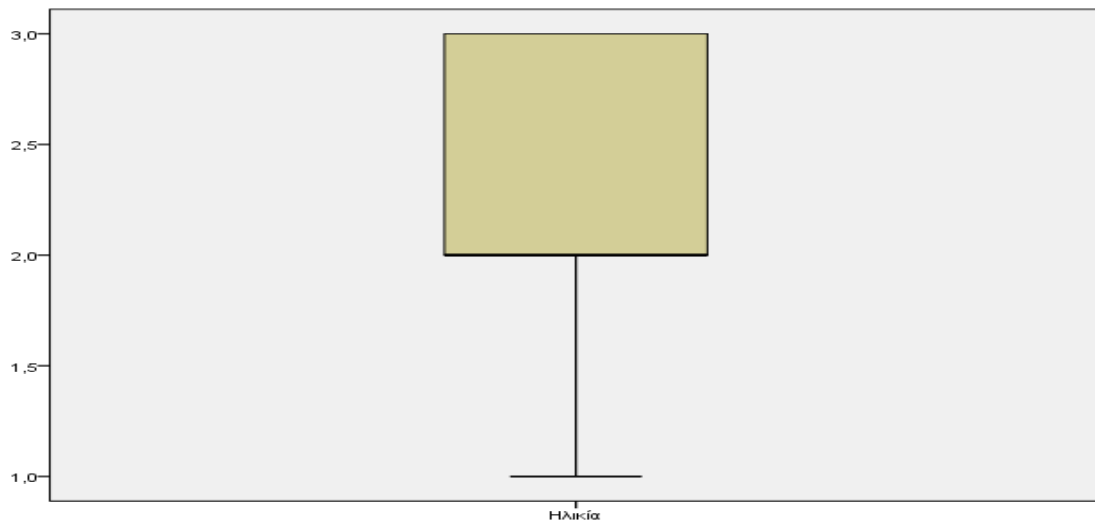
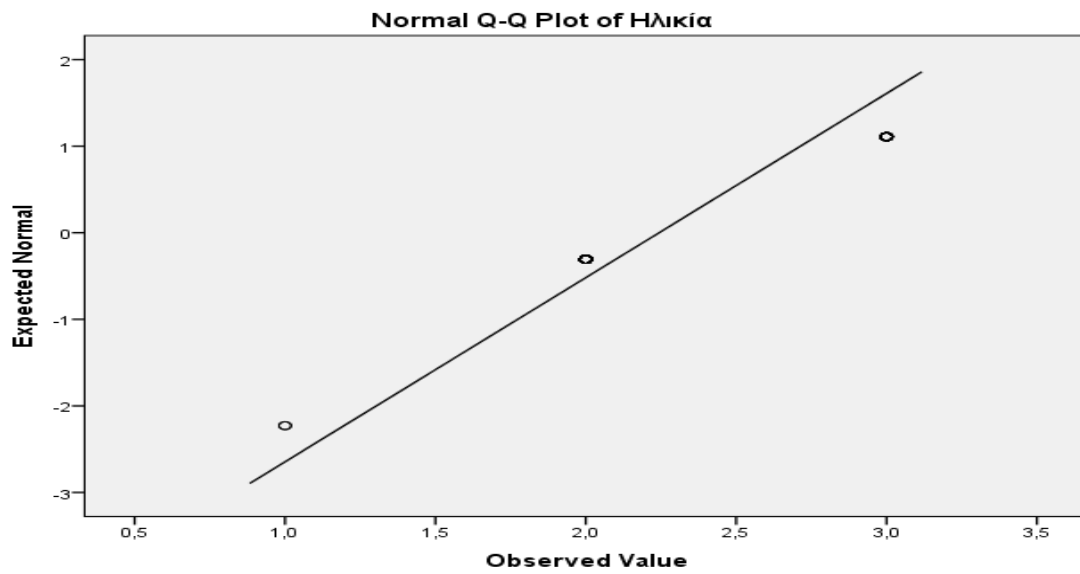
Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,866 <sup>a</sup>	16	0.117
Likelihood Ratio	24.904	16	0.072
Linear-by-Linear Association	0.072	1	0.789
N of Valid Cases	115		

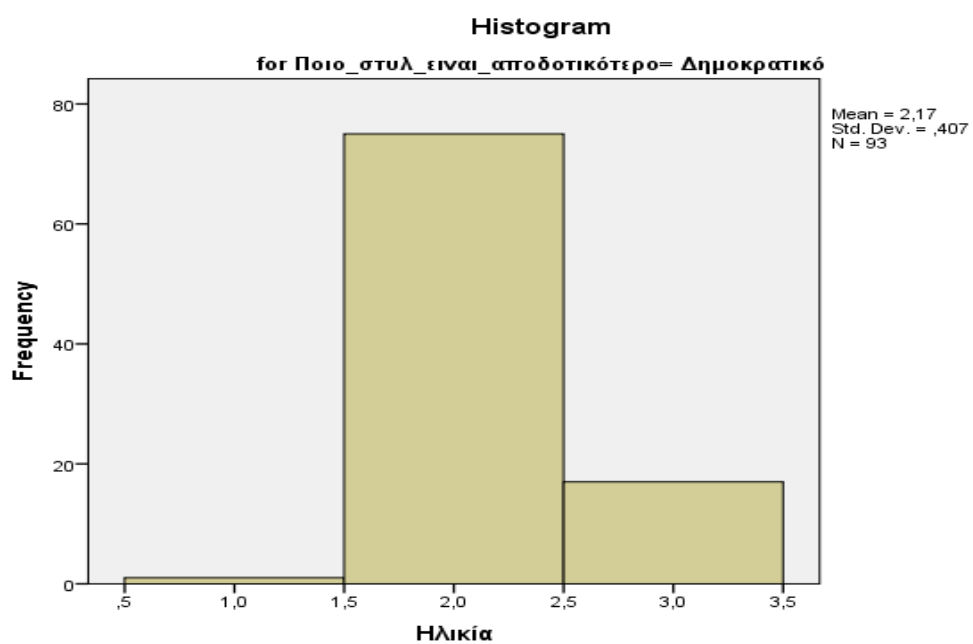
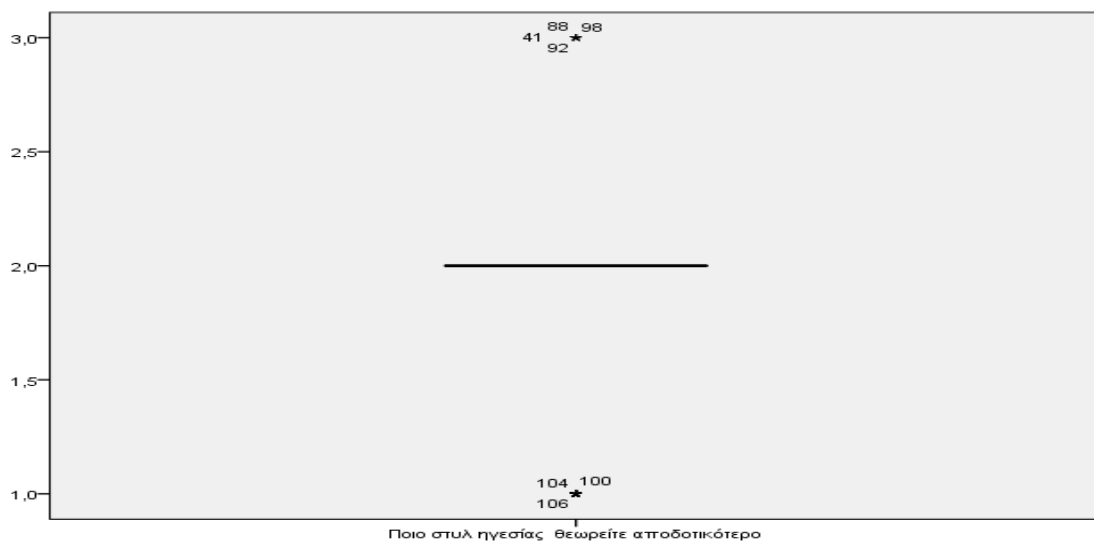
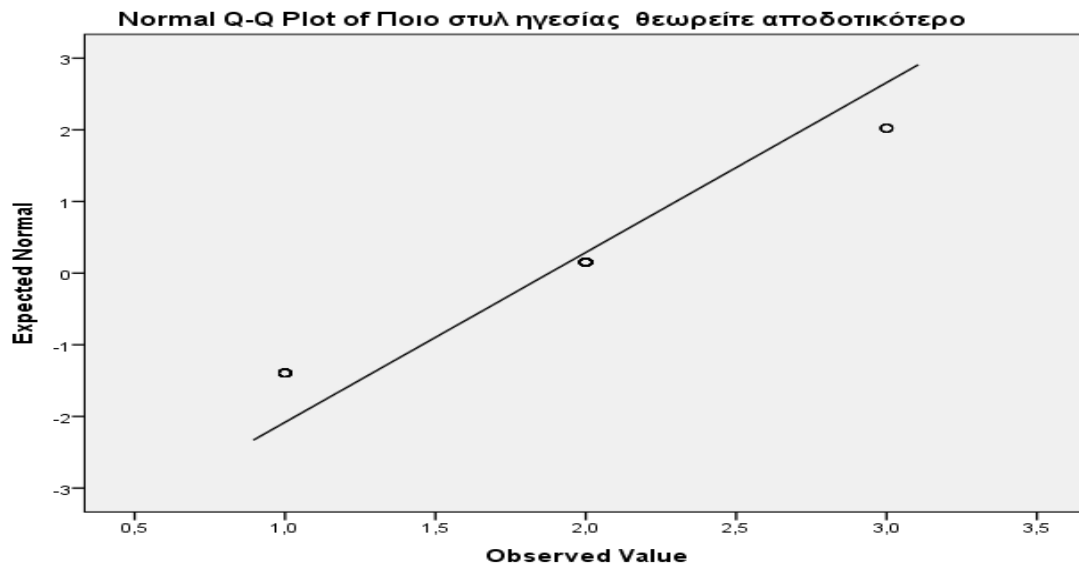
a. 16 cells (64,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

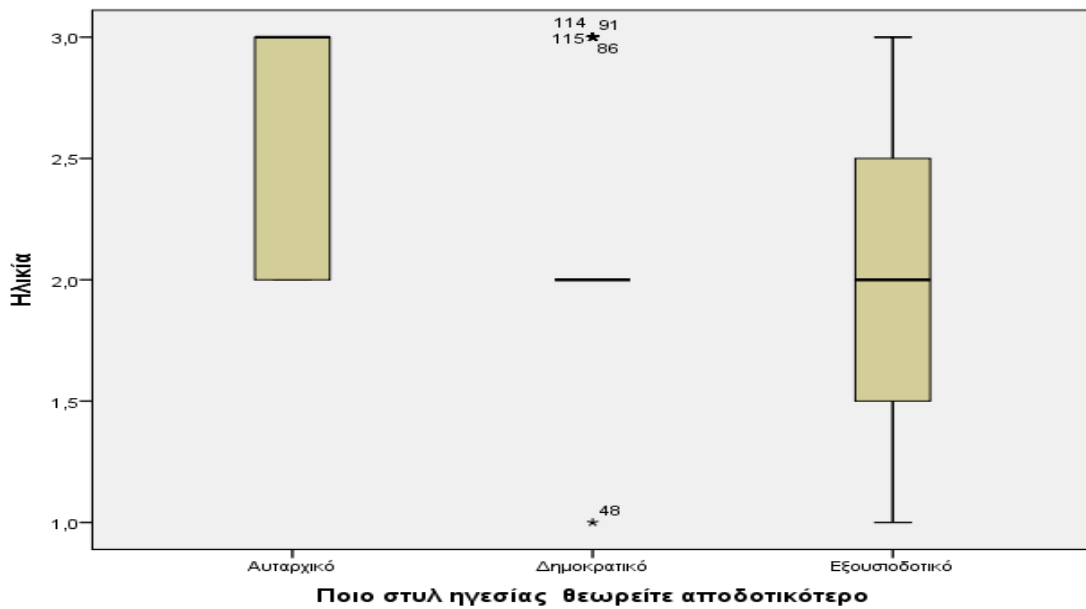
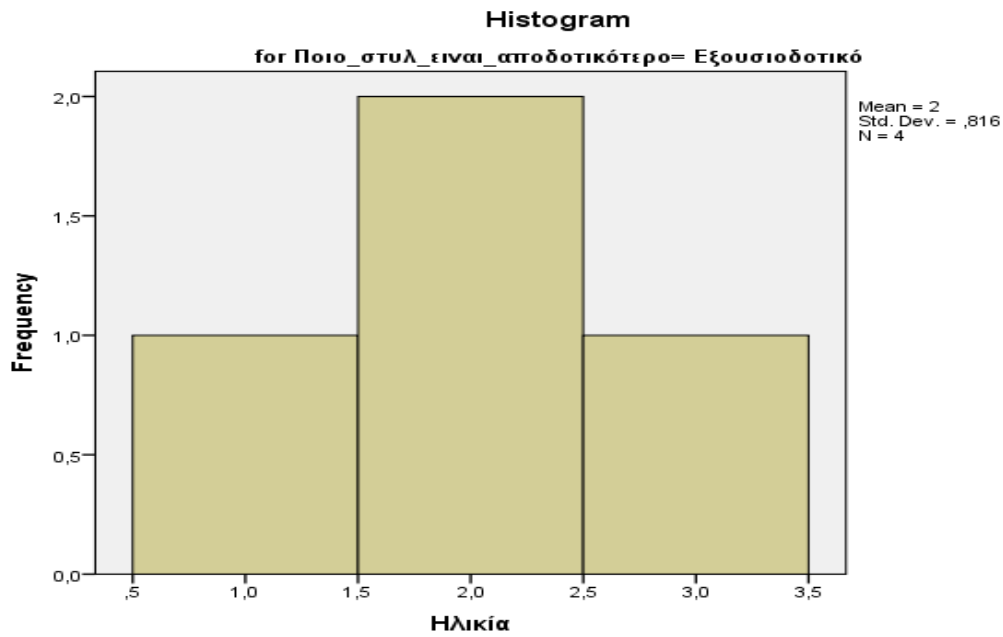
Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	22,866 <sup>a</sup>	16	0.117	,103 <sup>b</sup>	0.095	0.111			
Likelihood Ratio	24.904	16	0.072	,066 <sup>b</sup>	0.060	0.072			
Fisher's Exact Test	22.594			,058 <sup>b</sup>	0.052	0.064			
Linear-by-Linear Association	,072 <sup>c</sup>	1	0.789	,820 <sup>b</sup>	0.810	0.830	,414 <sup>b</sup>	0.401	0.426
N of Valid Cases	115								

a. 16 cells (64,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.  
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 79654295.  
c. The standardized statistic is ,268.









Descriptives <sup>a</sup>					
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το σχολικό κλίμα			Statistic	Std. Error	
Χρόνια στο παρόν σχολείο	Λίγο	Mean		3.83	0.477
		95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	2.61
				Upper Bound	5.06
		5% Trimmed Mean		3.87	
		Median		4.00	
		Variance		1.367	
		Std. Deviation		1.169	
		Minimum		2	
		Maximum		5	
		Range		3	
		Interquartile Range		2	
		Skewness		-0.668	0.845

		Kurtosis	-0.446	1.741
Μέτρια		Mean	2.31	0.148
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.01	
		Upper Bound	2.61	
		5% Trimmed Mean	2.29	
		Median	2.00	
		Variance	0.850	
		Std. Deviation	0.922	
		Minimum	1	
		Maximum	4	
		Range	3	
		Interquartile Range	1	
		Skewness	0.178	0.378
		Kurtosis	-0.733	0.741
	Πολύ		Mean	2.78
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	2.42	
		Upper Bound	3.13	
		5% Trimmed Mean	2.75	
		Median	3.00	
		Variance	1.686	
		Std. Deviation	1.298	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	2	
		Skewness	0.216	0.325
		Kurtosis	-0.925	0.639
Υπερβολικά			Mean	3.00
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.27	
		Upper Bound	3.73	
		5% Trimmed Mean	3.00	
		Median	3.00	
		Variance	1.714	
		Std. Deviation	1.309	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	2	
		Skewness	-0.220	0.580
		Kurtosis	-0.628	1.121